

Skript Personal & Organisation
Teil II: ORGANISATION (Grundlagen)

Kurz-Videos für die Wiederholung und Prüfungsvorbereitung

Kurz-Videos als Wiederholung für die Klausurvorbereitung

<https://www.youtube.com/@BWLskills>

Direkte Play-Listen (derzeit in der Erstellungsphase)

Play-List **02 Personalmanagement**

https://www.youtube.com/playlist?list=PL87rUg_O9u3ojKSJPPeXXGhwyC14xr8Ro

Play-List „**Organisation**“

... folgt noch



 **Enrico Sass**
@BWLskills · 2 Abonnenten · 7 Videos
BWLskills to go – deine BWL-Snacks für unterwegs! ...mehr
Kanal anpassen Videos verwalten

Shorts Playlists Beiträge 🔍

 <p>1. Schätzverfahren 2. Arbeitsplatzanalyse 3. Arbeitszeitanalyse</p> <p>Mitarbeiterinnen ausreicht</p>	 <p>Das vierte Feld ist</p>	 <p>Fachkompetenz Methodenkompetenz</p> <p>oder die Recherche von Trends</p>	 <p>1. Stellenanzeigen LinkedIn® 2. Active Sourcing LinkedIn® & XING®</p> <p>diese Personen anspreche.</p>	 <p>1. Fachliche Eignung 2. Leidenschaft</p> <p>hohes Engagement im Gespräch inhaltliche Tiefe von Antworten Detailbesessenheit</p> <p>werden,</p>	 <p>1. Interne Stellenausschreibung 2. Mitarbeiterempfehlungen</p> <p>3. Beförderung 4. Versetzung 5. Arbeitsansatzflexibilisierung</p> <p>customer service product development direct sales</p>
B1 Personalbedarfsplanu...	A1 7-Felder des Personalmanagements	B3 Qualitative Personalbedarfsplanu...	C2 Social Media Recruiting: 4 ...	D1 Das Kunststück der Personalauswahl	C1 Interne Personalbeschaffung

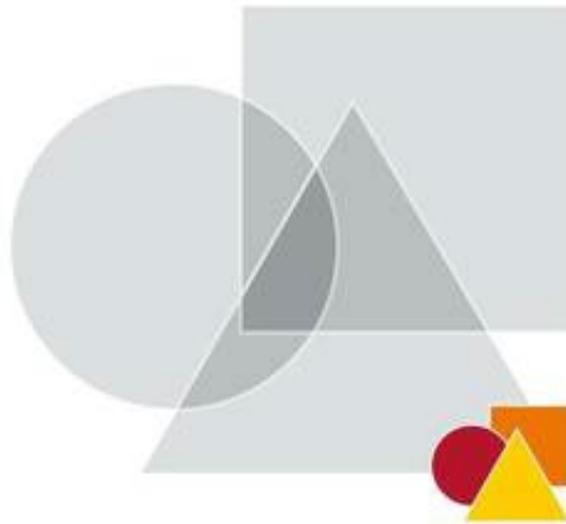
<https://www.youtube.com/@BWLskills>

ibo Schriftenreihe

Band 3

Götz Schmidt

Organisatorische Grundbegriffe



Verlag Dr. Götz Schmidt

[Verlag Dr. Götz Schmidt](http://www.goetz-schmidt-verlag.de/)

Der Fachverlag für Organisation
und Management

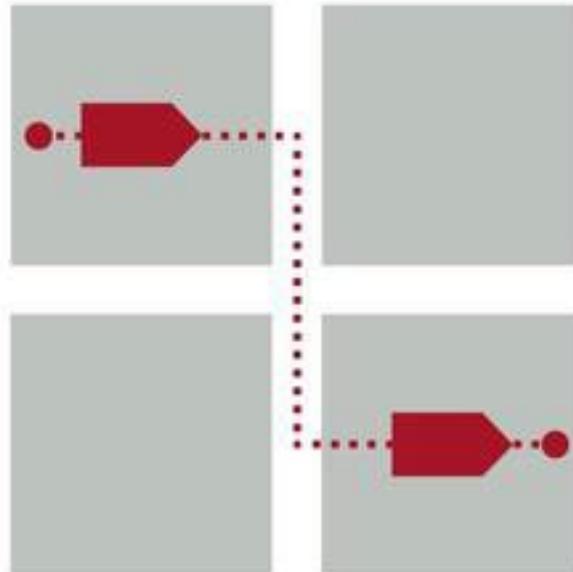
ibo Schriftenreihe

Band 9

Guido Fischermannis

Praxishandbuch Prozessmanagement

Das Standardwerk auf Basis des BPM Framework ibo-Prozessfenster®



11. Auflage

Verlag Dr. Götz Schmidt

<http://www.goetz-schmidt-verlag.de/>

[Verlag Dr. Götz Schmidt](#)

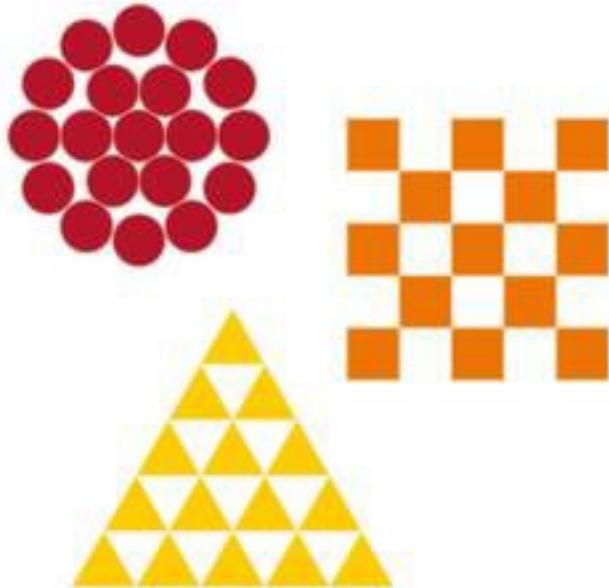
Der Fachverlag für Organisation
und Management

ibo Schriftenreihe

Band 5

Götz Schmidt

Organisation – Aufbauorganisatorische Strukturen



Verlag Dr. Götz Schmidt

<http://www.goetz-schmidt-verlag.de/>

[Verlag Dr. Götz Schmidt](#)

Der Fachverlag für Organisation
und Management

LEHRBUCH

Georg Schreyögg
Daniel Geiger

Organisation

Grundlagen moderner Organisations-
gestaltung. Mit Fallstudien

6. Auflage

 Springer Gabler

**Organisation:
Grundlagen
moderner
Organisationsgestalt
ung (2015)**

Weitere Quellen

Bleicher, Knut (1991): Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen, 2. Aufl. Wiesbaden.

Burger, A./Ulbrich, P. R. (2005): Beteiligungscontrolling, München u.a. Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden.

Frese, Erich (2000): Grundlagen der Organisation: Konzepte – Prinzipien – Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden.

Gaitanides, Michael (2007): Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Prozessen, 2. Aufl., München.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation, 6., Aufl., Stuttgart.

Kieser, Alfred (2006): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart.

Krüger, Wilfried (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart.

Macharzina, Klaus (1999): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden.

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2010): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden – Praxis, 7. Aufl., Wiesbaden.

Martin, Joanne (2002): Organizational Culture – Mapping the Terrain, Thousand Oaks u.a.

Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1993): Wir, die Firma: der Kult um die Unternehmenskultur, Basel u.a.

Weitere Quellen

Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S. 153-188.

Scheffler, E. (2005): Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, 2. Aufl., München.

Stahle, Wolfgang H. (1999): Management, 8. Aufl., Stuttgart.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden.

Theisen, Manuel R. (2000): Der Konzern : betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, 2. Aufl., Stuttgart.

Vahs, Dietmar (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Aufl., Stuttgart.

Wagner, Dieter (1991): Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg.

Witt, Peter (2003): Vorstand/Board: Aufgaben, Organisation, Entscheidungsfindung und Willensbildung – Betriebswirtschaftliche Ausfüllung, in: Hommelhoff, Peter et al. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, Köln, S. 245-260.

Wolf, Joachim (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik, 4. Auflage, Wiesbaden.

Kapitel 3: Organisation

A: Grundlagen

B: Gestaltung formaler Organisationsstrukturen

C: Organisationskultur (*informelle Organisation*)

D: Organisationstheorien

Literaturhinweise

Schreyögg, G.; Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Aufl., Wiesbaden.

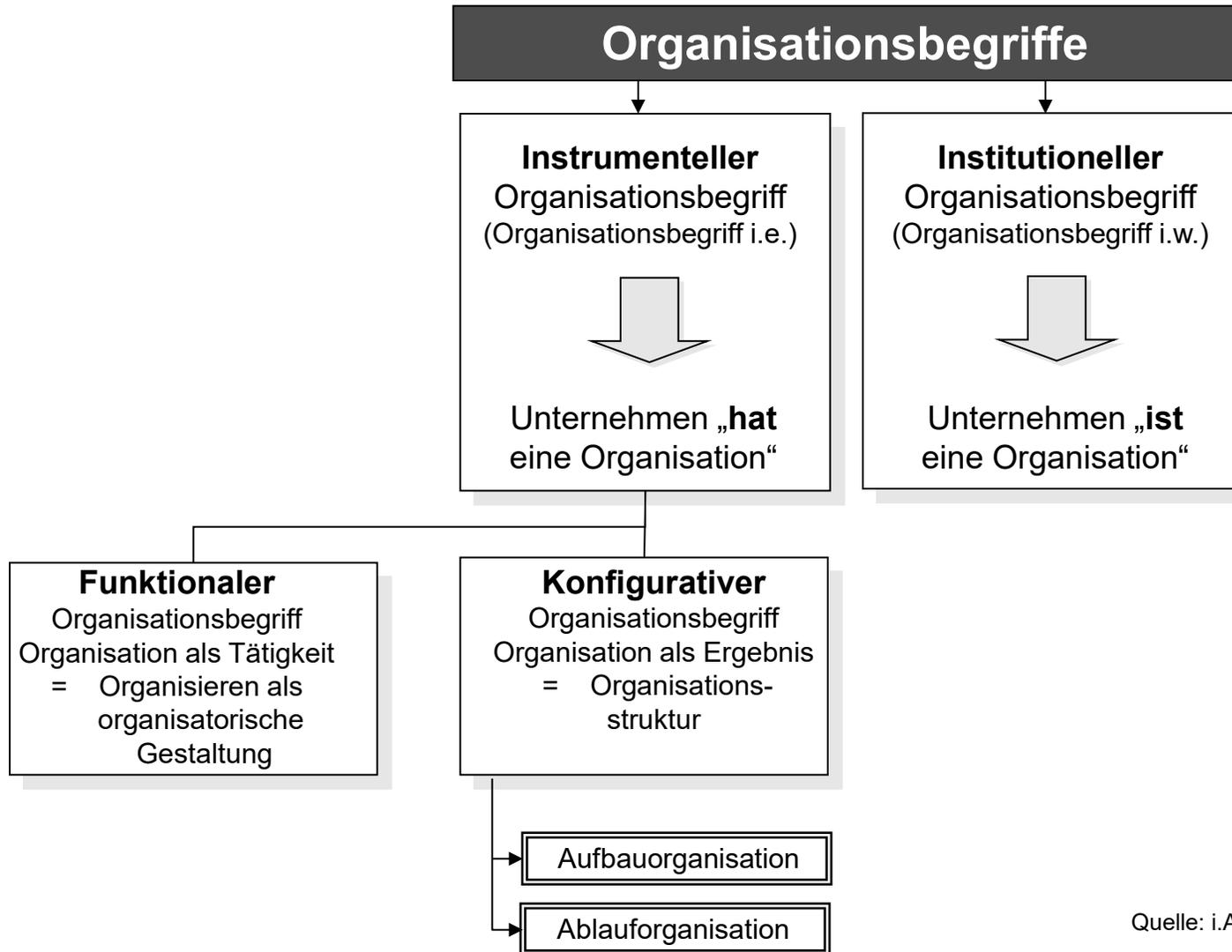
Staehele, W. H. (1999): Management, 8. Aufl., Stuttgart.

TEIL I: ORGANISATION

A: Grundlagen

- Organisationsbegriffe
 - Instrumenteller und institutioneller Organisationsbegriff
 - Aufbau- und Ablauforganisation
 - Primär- und Sekundärorganisation
- Organisation und Umwelt

Der Organisationsbegriff



Quelle: i.A. Wagner (1991)

Funktionaler Organisationsbegriff

Organisation als Tätigkeit

Nach dem funktionalen Verständnis wird Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung gesehen, also als eine Aufgabe, die wahrgenommen werden muss, um die Zweckerfüllung des Unternehmens sicherzustellen.

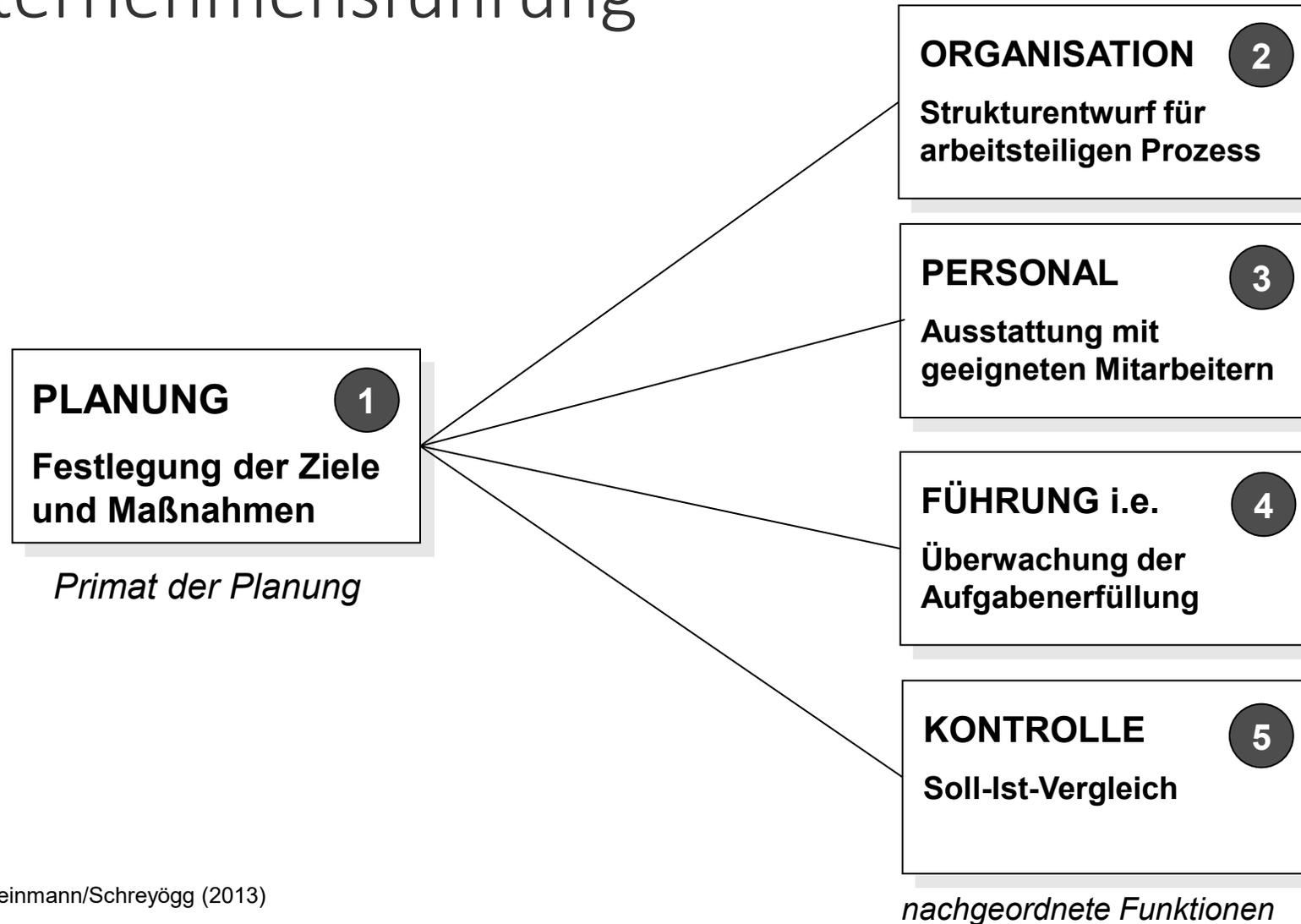
Prominenter Vertreter: Gutenberg

System der Produktionsfaktoren:

- Elementarfaktoren (Objektbezogene menschl. Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe)
- Dispositiver Faktor (Planung und Organisation, Schicht des Irrationalen)

Quelle: Vahs (2019)

Klassische Vorstellung der Funktionen der Unternehmensführung



Quelle: i.A. Steinmann/Schreyögg (2013)

Konfigurativer Organisationsbegriff

Organisation als Ergebnis

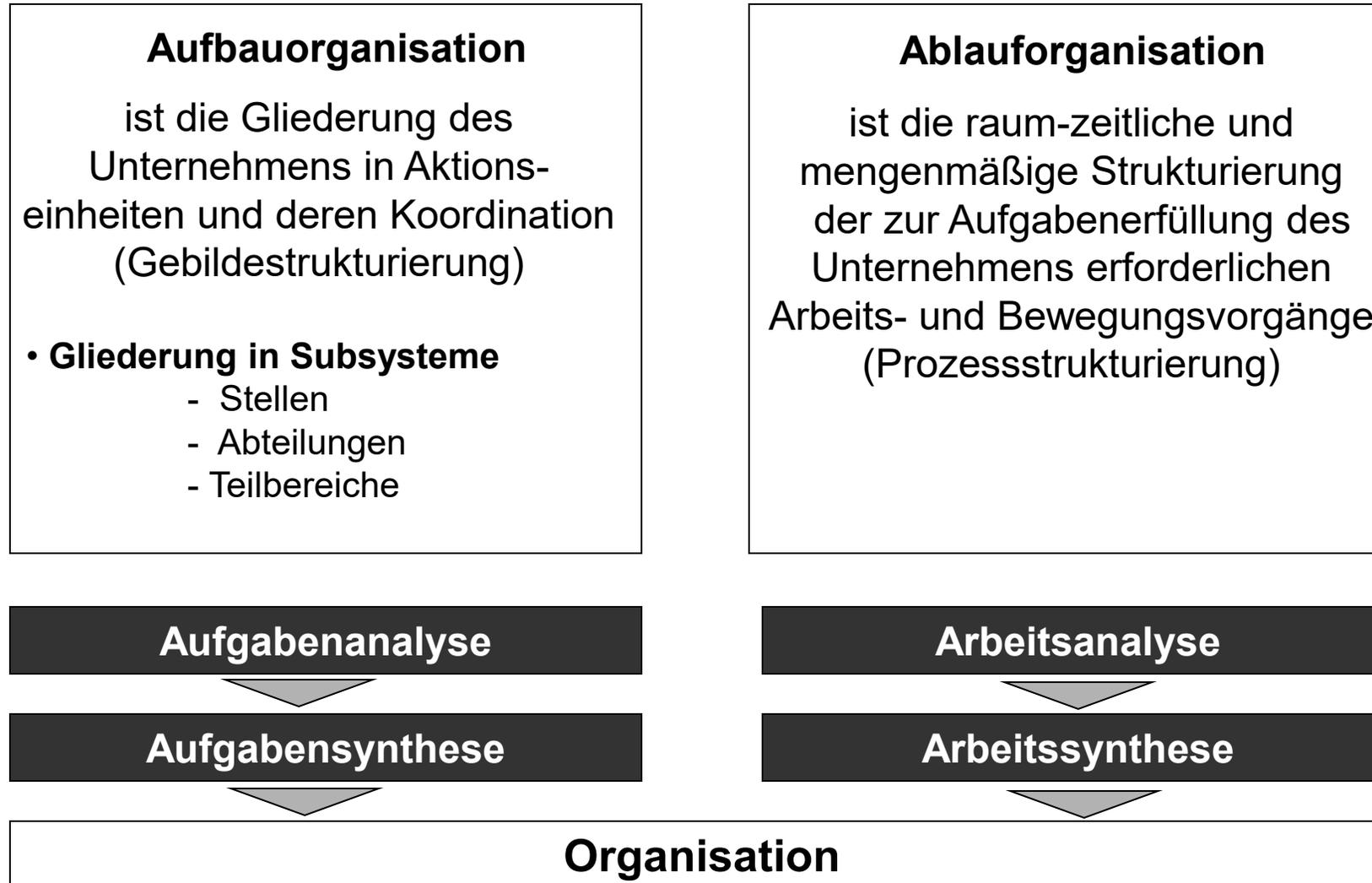
Organisation bezeichnet die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen, ein festes Gefüge (= Konfiguration), das allen anderen Maßnahmen und Dispositionen vorgelagert ist.

Prominenter Vertreter: Kosiol

„Während sich [...] die Aufbauorganisation auf institutionale Probleme oder Bestandsphänomene [...] bezieht, handelt es sich bei der Ablauforganisation um die raum-zeitliche Strukturierung [...]“ (Kosiol 1969, Sp. 173)

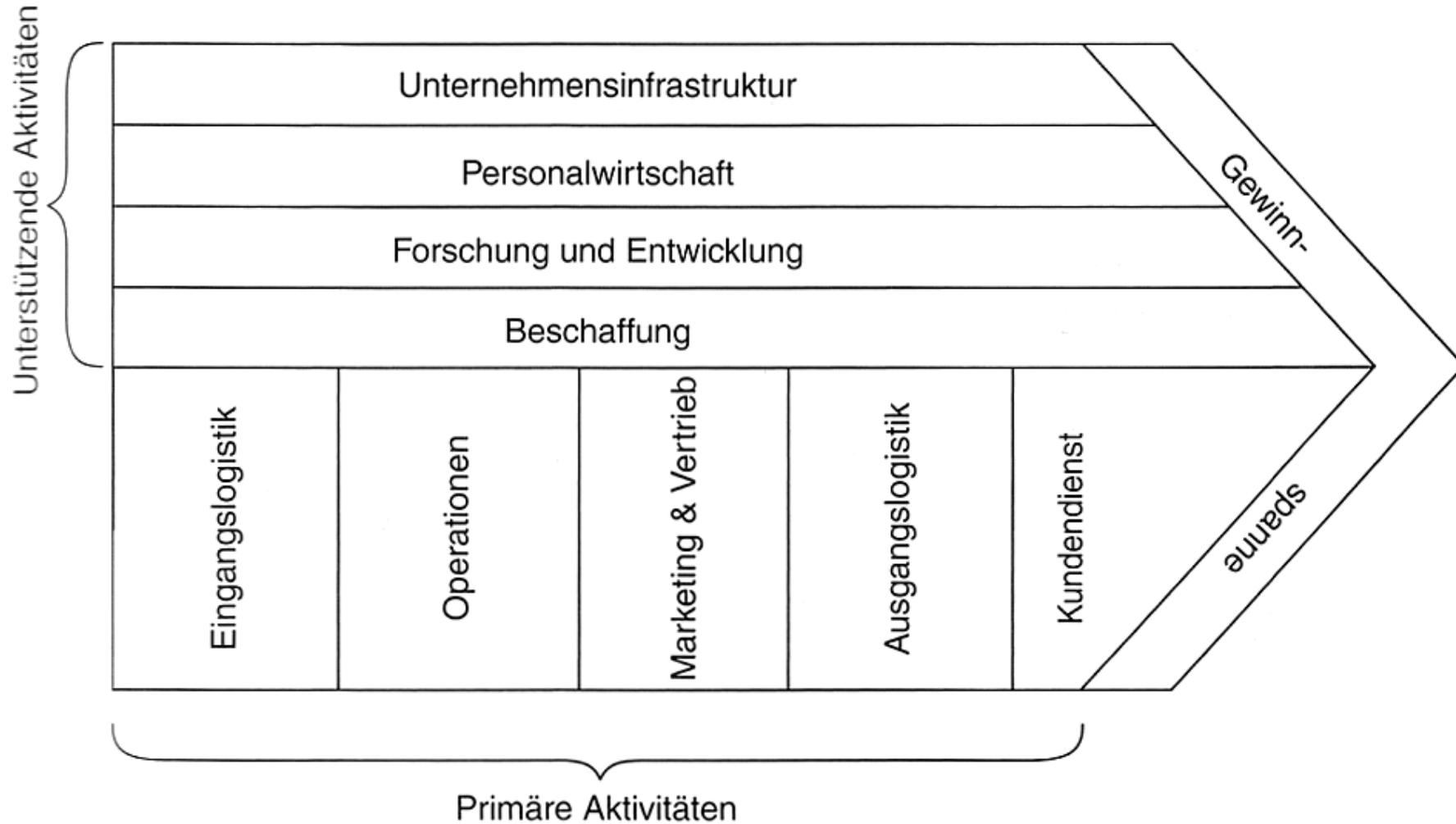
Aufbau- und Ablauforganisation

Zwei Seiten derselben Medaille?



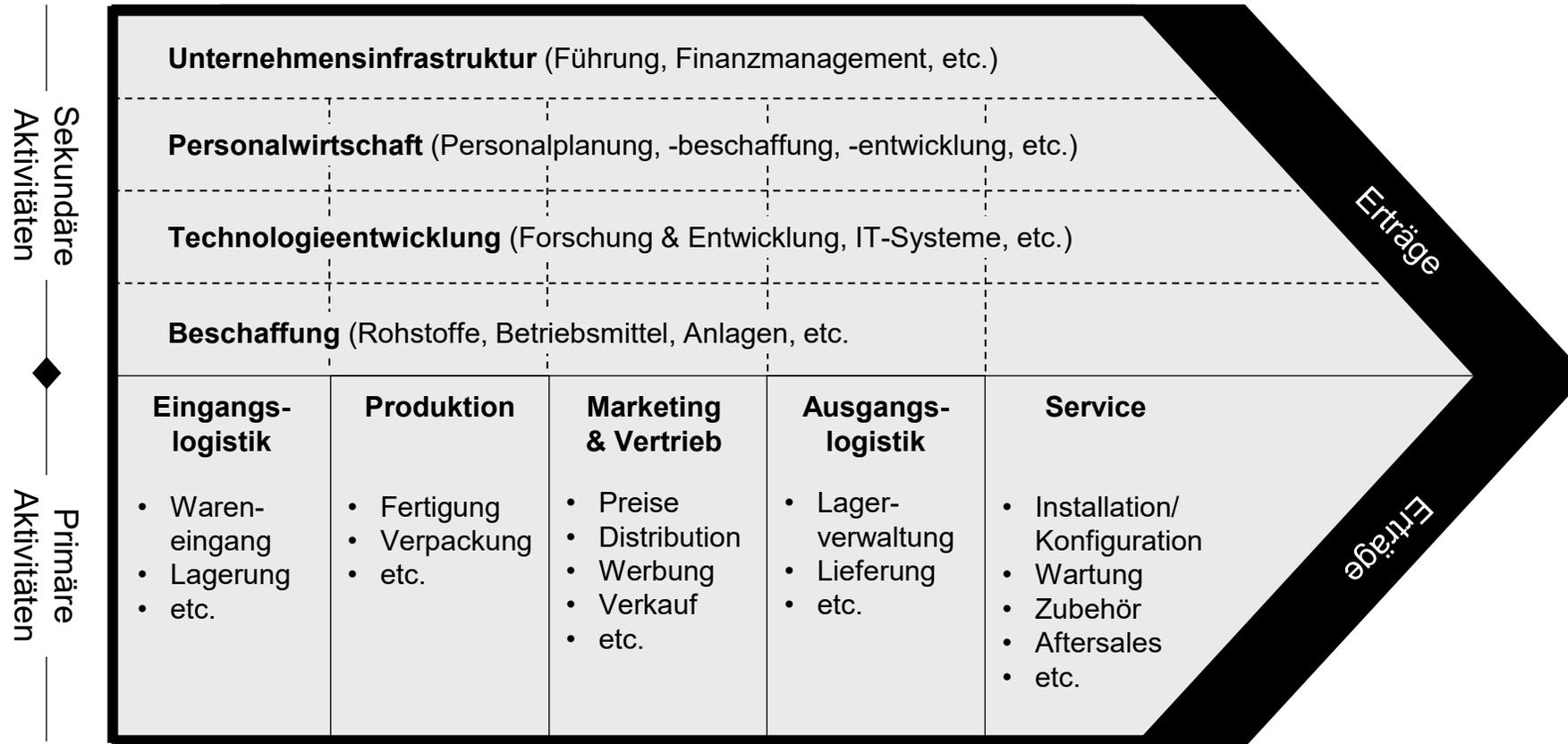
Ablauforganisation

Wertschöpfungskette von M. Porter



Quelle: Meffert/Bruhn (2018): Dienstleistungsmarketing.
(nach Porter (1999): Wettbewerbsvorteile)

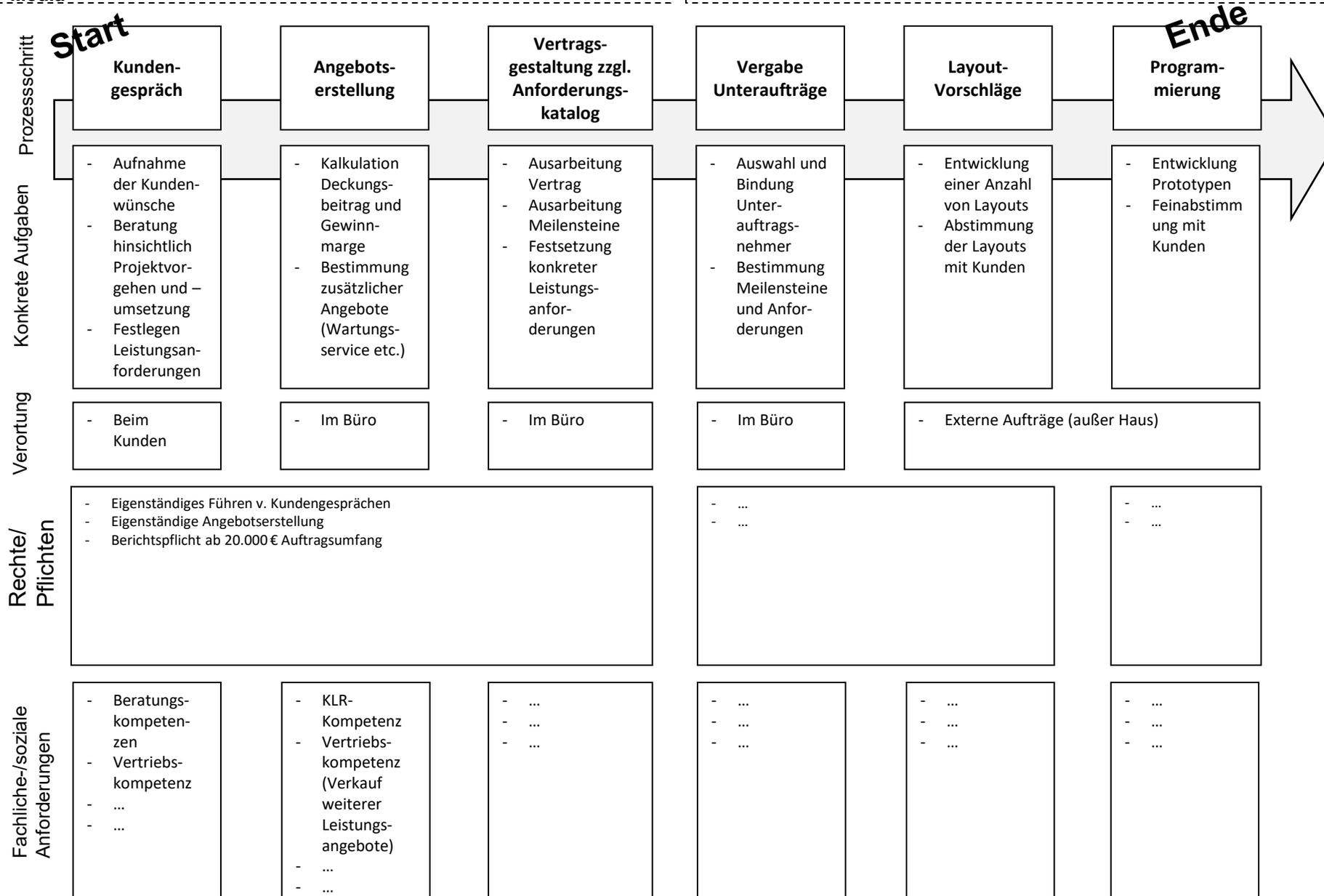
Ablauforganisation



Bildquelle: Kerth/Asum/Stich 2011: Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? (beigefügte CD)

Bezeichnung des Leistungsprozesses: **Programmierung Webseite**
 Zuordnung zur Organisationseinheit: **Öffentlichkeitsarbeit, Bereich Social Media**

Ergebnis der Leistungsprozesses: **Prototypen-Entwicklung einer Webseite**



Exkurs: Ablauforganisation Modellierungsoptionen

sachlich-logischer Aspekt

- Ablauf soll sich zwangsläufig entwickeln
- nur für die Aufgabenerfüllung notwendigen Gangelemente, Gangstufen und Arbeitsgänge dürfen Berücksichtigung finden
- Anschlusspunkte zu oder von anderen Arbeitsabläufen sind zu berücksichtigen (Interdependenz von Teilaufgaben)

zeitlicher Aspekt

- Minimierung von Durchlauf- / Bearbeitungszeiten / ...
- Fließfertigung: Taktabstimmung und Abstimmung von Gangfolgen (Rhythmenabstimmung)
- zeitliches Element ist grundsätzlich von der Art der Fertigung abhängig (z.B. Werkstattfertigung v Fließfertigung)

personaler Aspekt

- Leistungsfähigkeit und Leistungswillen (Motivation) der Mitarbeiter als Bestimmungsfaktor
- Spezialisierung v Generalisierung der Ausbildung
- Verteilung auf Aufgabenträger
- Arbeitspensumregelung: Berücksichtigung ökonomischer und sozialer Faktoren

räumlicher Aspekt

- Minimierung der Arbeitswege
- Arbeitsplatzgestaltung / -anordnung
- Ausstattung der Arbeitsplätze
- Regelung der Arbeitsumweltbedingungen

Primär- v Sekundärorganisation

Primärorganisation

Organisationsstrukturen, die vorwiegend unbefristet oder beständig (permanent) in Aktion treten

Synonym: Normalorganisation

Beispiele:

Funktionalorganisation

Spartenorganisation

Regionalorganisation

Matrix-/Tensororganisation

Sekundärorganisation

Organisationsstrukturen, die entweder vorwiegend befristet oder unständig (in bestimmten Abständen) in Aktion treten

Beispiele:

Projektorganisation

Strategische Geschäftseinheit (SGE)

Institutionelle Organisationsbegriff

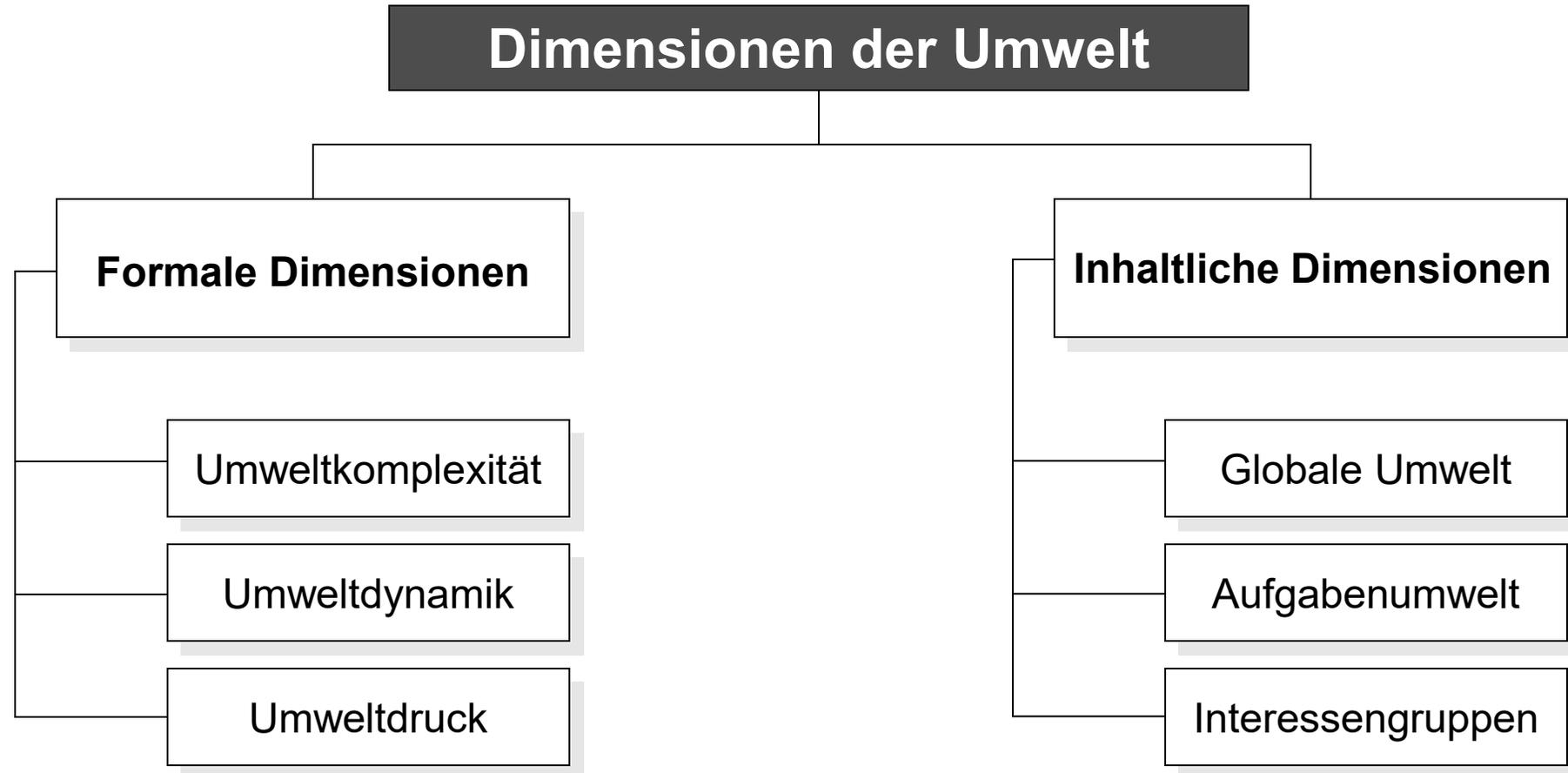
Organisation als Institution

Der institutionelle Organisationsbegriff lenkt den Blickwinkel auf das ganze System, auf die Institution.

Drei Zentralelemente des institutionellen Organisationsbegriffs sind:

- (1) spezifische Zweckorientierung,
- (2) geregelte Arbeitsteilung und
- (3) beständige Grenzen.

Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt



Quelle: i.A. Schreyögg/Geiger (2016)

Formale Dimensionen

Umweltkomplexität

- Ausmaß der Vielgestaltigkeit und der Unübersichtlichkeit
- Umwelt umso komplexer, je mehr relevante Elemente in der organisatorischen Umwelt vorfindbar sind
- z.B. Lieferanten, Kunden, Wettbewerber

Umweltdynamik

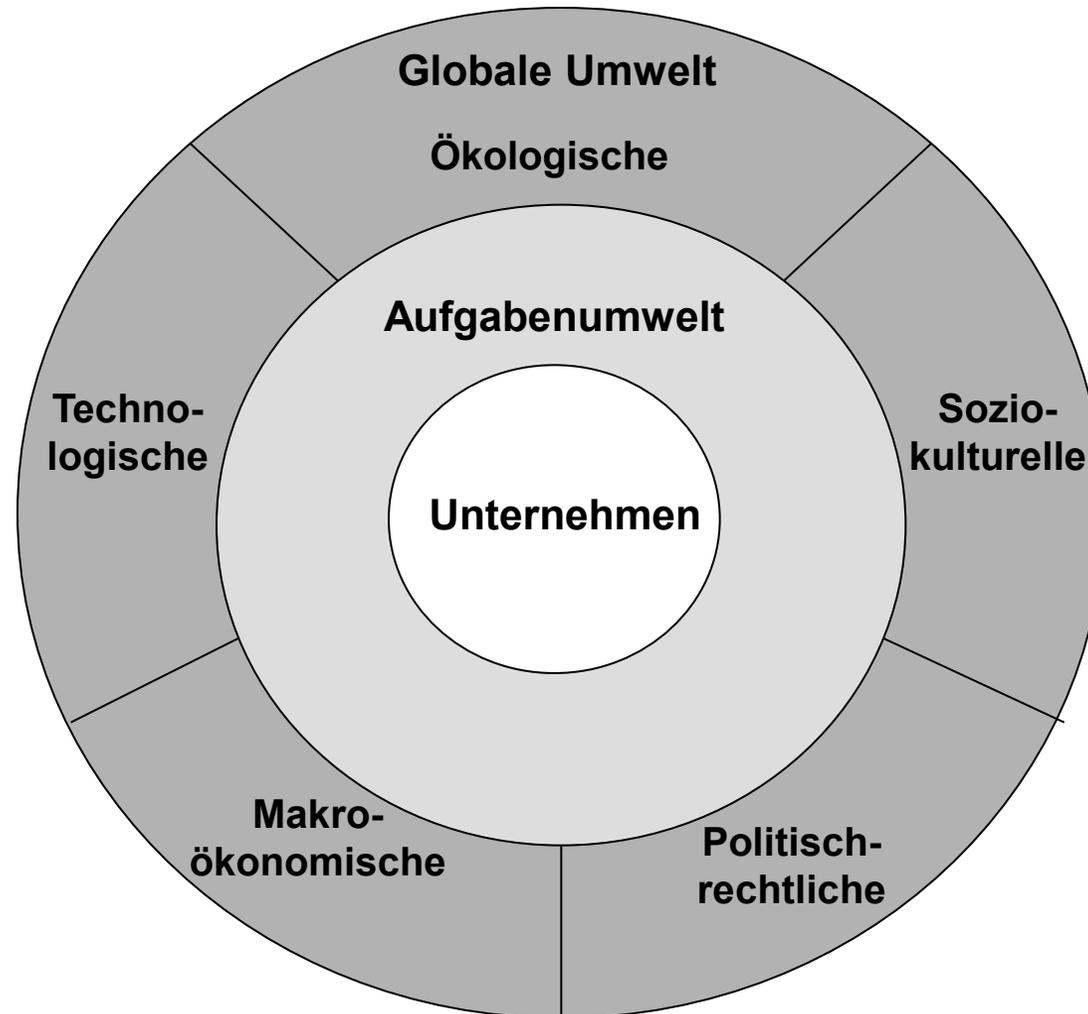
- Veränderung der Umwelt im Zeitablauf
- stabile Umwelt wenn kritische Elemente konstant und vorhersagbar
- dynamische Umwelt wenn Elemente veränderlich und unvorhersagbar
- in sehr turbulenten Umwelten Hyperwettbewerb als Folge

Umweltdruck

- Ausmaß des Anpassungsdrucks oder des Reaktionszwangs,
- Einflussfaktoren z.B. Wettbewerbsintensität, Ressourcenknappheit, gesetzliche Regulierungen
- abhängig von Unternehmenssituation

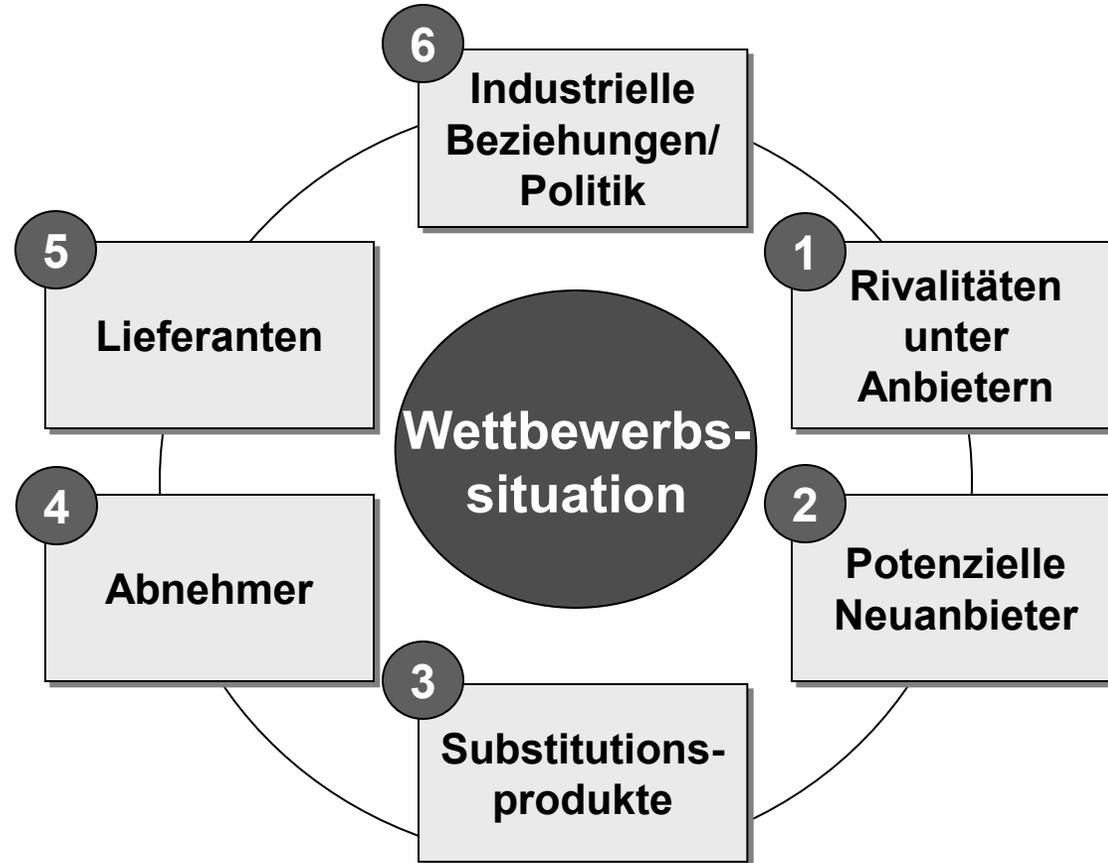
Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Inhaltliche Dimensionen



Quelle: i.A. Schreyögg/Geiger (2016)

Aufgabenumwelt



1. Rivalität unter Anbietern

- Wettbewerber und Ausmaß der Rivalität
- hohes Maß an Rivalität bei gesättigten Märkten

2. Potenzielle Neuanbieter

- Markteintrittsbarrieren ausschlaggebend für den Wettbewerbsdruck des Geschäftsfeldes

3. Substitutionsprodukte

- Existenz und Ausmaß von Substitutionsprodukten relativieren Wettbewerbsdruck

4. Abnehmer

- Kaufverhalten und Einflussnahme auf Entscheidungen beeinflussen Wettbewerb

5. Lieferanten

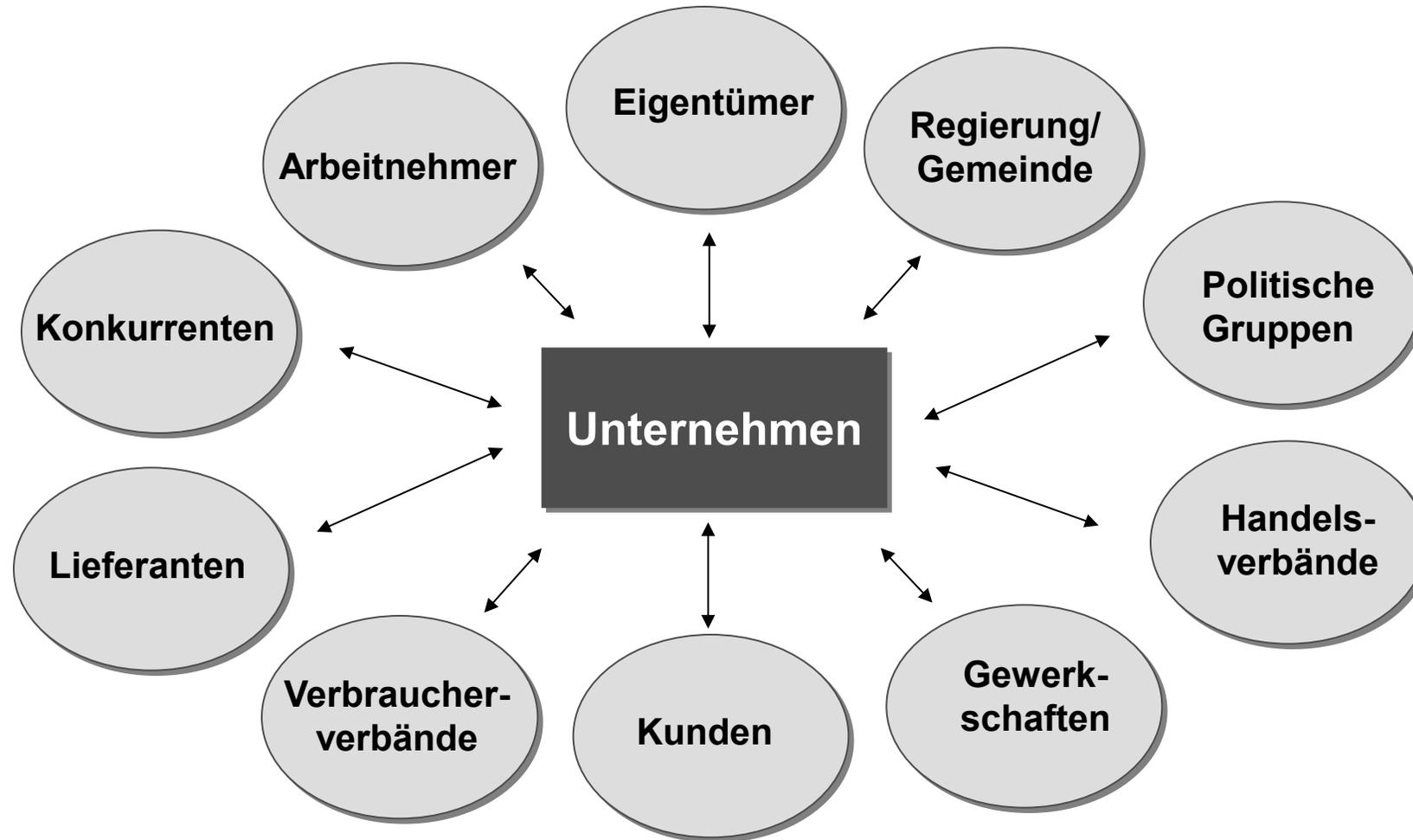
- Versorgung des Leistungsprozesses durch Ressourcen
- Einfluss abhängig von Anzahl der Anbieter und Ausmaß der Ressourcen

6. Industrielle Beziehungen/Politik

- Staat nimmt Einfluss (z.B. durch Marktregulierungen, Subventionen)
- Industr. Beziehungen beeinflussen Rahmenbedingungen für Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikte

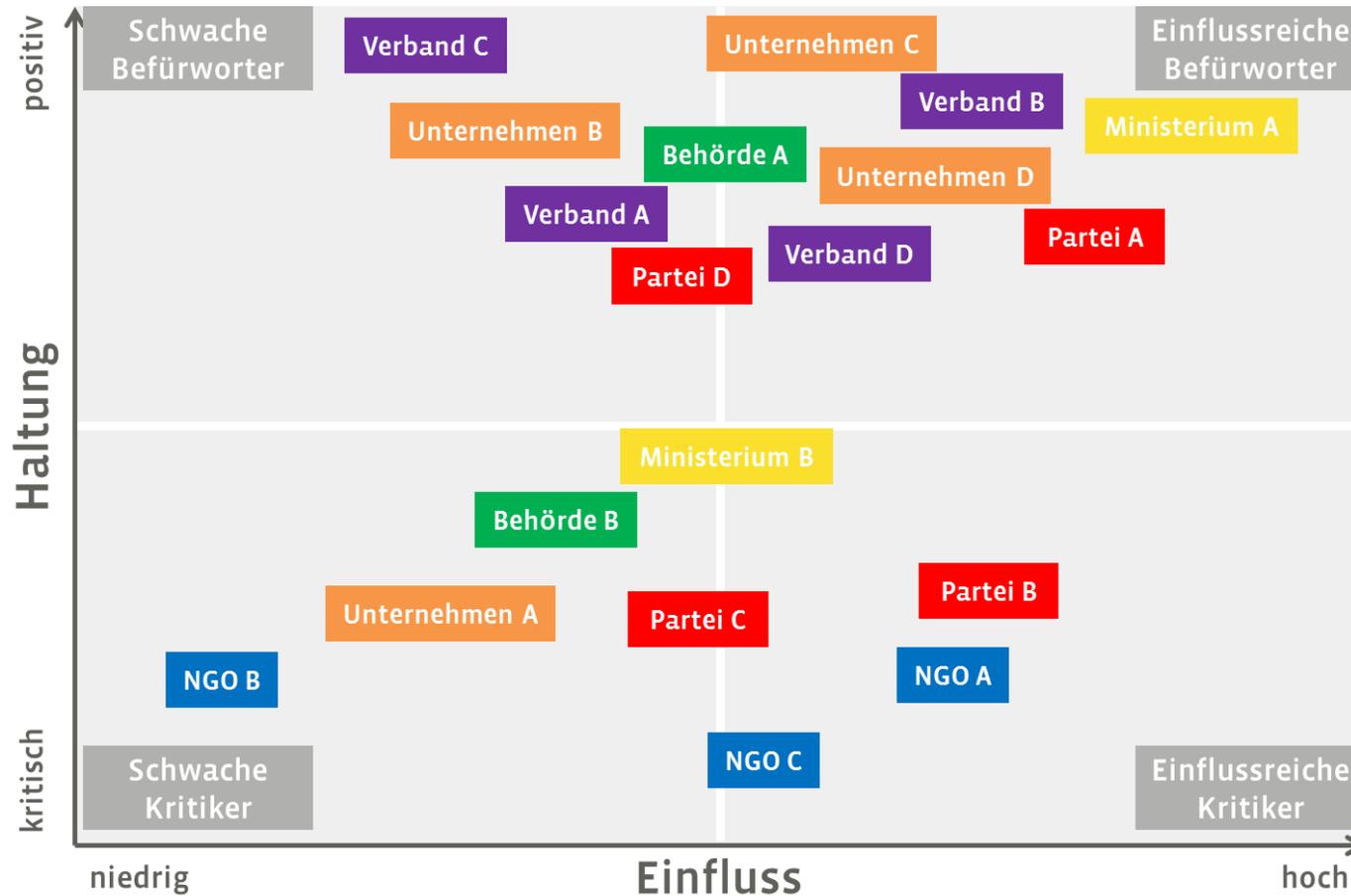
Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Interessengruppen (Stakeholder)



Quelle: i.A. Freeman (1984)

Systematisierung von Anspruchsgruppen anhand von deren Haltung & Einfluss



Quelle: http://www.hm-kom.de/system/images/W1siZiIsIjwMTUvMDkvMjkwMTEvNDgvMzQvNDcxL1N0YWtlaG9sZGVyX01hdHJpeF8zLnBuZyJdXQ/Stakeholder-Matrix_3.png, zuletzt aufgerufen am 31.05.2016.

Organisation und Umwelt: Umweltfaktoren bzw. externe Einflüsse

Ökonomische Faktoren

- ✓ Gesamtleistung der Volkswirtschaft: Bruttosozialprodukt, verfügbare Einkommen
- ✓ Geldwertentwicklung: Konsumentenpreise, Großhandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise
- ✓ Außenhandelsentwicklung: Wechselkursentwicklung, Terms of Trade
- ✓ öffentliche Finanzen: Staatsquote, Verschuldung, Subventionen
- ✓ Investitionstätigkeit des privaten und des öffentlichen Sektors
- ✓ Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen
- ✓ Internationale Verschuldungen
- ✓ Saisonale Schwankungen

Sozio-kulturelle Faktoren

- ✓ Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Gesundheit, Umwelt
- ✓ Gesellschaftliche Werthaltungen
- ✓ Konsumgewohnheiten
- ✓ Einstellung zu Bildung und Forschung
- ✓ Einflüsse von Ethik und Religion
- ✓ Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung
- ✓ Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft
- ✓ Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen

Globale Faktoren

- ✓ Attraktive ausländische Märkte
- ✓ Neue industrialisierte Länder
- ✓ Wichtige politische Veranstaltungen
- ✓ Bedeutende globale grenzübergreifende Märkte
- ✓ Unterschiedliche kulturelle Attribute

Technologische Faktoren

- ✓ Produktinnovationen
- ✓ Entwicklung der Energie- und Rohstofftechnologien
- ✓ Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht
- ✓ Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, andere Energiequellen
- ✓ Staatliche und private Entwicklungsinvestitionen
- ✓ Produktionstechnologien: Automation, Verfahrenstechnologien
- ✓ Entwicklung von Schlüsseltechnologien
- ✓ Substitutionstechnologien
- ✓ Informations- und Kommunikationstechnologien
- ✓ Rationalisierungstechnologien

Politisch-rechtliche Faktoren

- ✓ Globale politische Entwicklungstendenzen: lokale oder internationale Konflikte
- ✓ Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems
- ✓ Regierungsform in relevanten Ländern
- ✓ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik
- ✓ Entwicklungen des internationalen Handels: Integration, Protektionismus
- ✓ erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen
- ✓ Wirtschaftsgesetzgebung (Patentrecht, Produzentenhaftung, Arbeitsrecht)
- ✓ Änderungen in der Steuerpolitik
- ✓ Regulation/Deregulation
- ✓ Rechtssicherheit

Demografische Faktoren

- ✓ Bevölkerungsentwicklung
- ✓ Bevölkerungsstruktur: Familiengründungen, Sterberate
- ✓ Altersstruktur
- ✓ Anzahl und Größe der Haushalte
- ✓ Struktur der Haushalte: Ein- v. Mehrpersonenhaushalte
- ✓ Bildungsgrad
- ✓ regionale Verteilung der Bevölkerung
- ✓ Einkommensverteilung
- ✓ Ethnischer Mix

Bildquelle: Kerth/Asum/Stich 2011: Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? (beigefügte CD)

Aufzeigen relevanter Umwelteinflüsse Fallbeispiel VWA

Ökonomische Faktoren	Sozio-kulturelle Faktoren	Globale Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• Förderzuschüsse durch Bund/Land• Förderzuschüsse durch Arbeitgeber• Haushaltseinkommen• Einkommenssteigerung/ Berufschancen nach der Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none">• Einstellung zur Weiterbildung (bspw. höherer Frauenanteil, Zahlungsbereitschaft)• Anerkennung des Umfeldes bzgl. Abschlüsse/Weiterbildungseingagements• Freizeitverhalten (Weiterbildung als Freizeitoption?)• Lernverhalten (Art der Aneignung von Wissen)	<ul style="list-style-type: none">• Internationalisierung (Arbeitsqualifikationen für die Zusammenarbeit mit Europäischen, internationalen Partnern)

Aufzeigen relevanter Umwelteinflüsse Fallbeispiel VWA

Technologische Faktoren	Politisch-rechtliche Faktoren	Demografische Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von Lerntechnologien (Lernplattformen, Software, Apps, Distance Learning etc.)• Entwicklung Hardware/Technik als Grundlage für Lernhilfen• Entwicklung Infrastruktur-Zugangstechnologien (Internet, WLAN etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Anerkennung von VWA Abschlüssen bei der Einstufung im öffentlichen Dienst• Gesetze/Richtlinien zur Bildungsfreistellung• Anerkennung bei der Durchlässigkeit (Zugang zu weiteren Abschlüssen)• Anerkennung bei der Einkommenssteuer	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung Alter der Zielgruppe in der Region• Entwicklung Bildungsstand der Haushalte/Berufstätiger (andere Abschlüsse)• Entwicklung Migranten, Umsiedler innerhalb Deutschlands• Entwicklung Ausländeranteil• Entwicklung Einkommensverteilung

Organisation und Umwelt

Unternehmensführung nach dem Shareholder- und Stakeholder-Ansätzen

Shareholder-Ansatz

„Nach dem Shareholder-Konzept hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, unternehmerische Entscheidungen so zu treffen, dass die Einkommens- und Vermögensposition der Shareholder (=Eigentümer) verbessert wird.“

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

Stakeholder-Ansatz

„Nach dem Stakeholder-Konzept (Harmoniemoell) hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, die Interessen der Anspruchsgruppen im Verhandlungsweg zusammenzuführen und alle Stakeholder in angemessener Weise am Unternehmenshandeln und am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.“

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
Eigenkapitalgeber (Eigentümer; Anteilseigner)	Mehrung des eingesetzten Kapitals (Gewinnausschüttung und Kapitalzuwachs)	Eigenkapital
Fremdkapitalgeber	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
Arbeitnehmer	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit	Ausführende Arbeit
Management	Gehalt, Macht, Einfluss, Prestige	Dispositive Arbeit
Kunden	Preisgünstige und qualitative Güter	Abnahme hochwertiger Güter
Lieferanten	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Lieferung hochwertiger Güter
Allgemeine Öffentlichkeit	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Entnommen aus Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

Organisation und Umwelt

Dominanz des Shareholder-Ansatzes
Gesetzliche Rahmenbedingungen
u.a. zum Schutz des „Schwächeren“

Anspruchsgruppen	Schutz durch gesetzliche Rahmenbedingungen
Fremdkapitalgeber	Gläubigerschutz durch HGB, AktG, GmbHG
Arbeitnehmer	Sicherung u. Mitbestimmung durch KSchG, BetrVG, Drittelbeteiligungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz
Lieferanten (Vermieter)	Eigentumsvorbehalt
Kunden	Verbraucherschutz durch BGB
Allgem. Öffentlichkeit	Schutz der Umwelt durch StGB

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

B: Gestaltung formaler Organisationsstrukturen

- Aufgabenanalyse und -synthese
- Stellen- und Abteilungsbildung
- Formen der Primärorganisation
 - Funktionale und divisionale Organisation
 - Matrix-Organisation
 - Konzernstrukturen

Definition „Aufgabe“

„Unter Aufgaben sind *Zielsetzungen* für zweckbezogene menschliche Handlungen – Handlungsziele – zu verstehen. Sie stellen ein gesetztes (aufgegebenes) Soll dar, das zu verwirklichen ist. Jede Aufgabe ist daher als Aufforderung, als zu erfüllender Anspruch an Menschen gerichtet.“ Und: „Organisatorische Gestaltung setzt ... die Aufgabenstellung als durch unternehmerische Grundentscheidung gegeben voraus. Ein Einsatz von menschlichen und sachlichen Arbeitsträgern für die Aufgabenerfüllung ist erst möglich, wenn die Aufgaben bereits feststehen. *Die komplexe Gesamtaufgabe ist somit ein Datum für den Organisator.*“
(Kosiol (1962), Hervorhebungen nicht im Original)

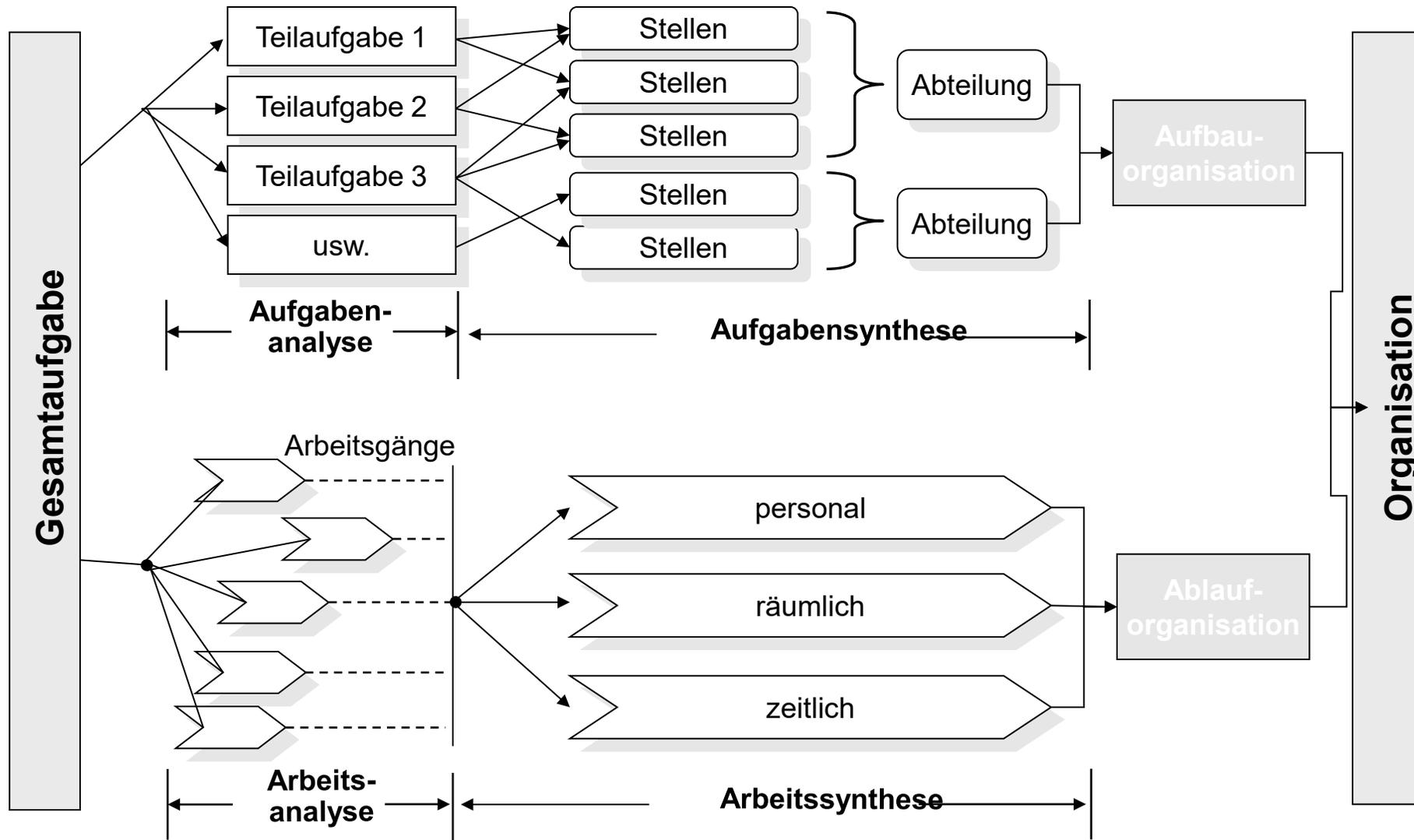
6 Begriffsmerkmale / Bestimmungselemente einer Aufgabe (W-Fragen):

- die **Person/ Aufgabenträger** („Von **wem** wird die Aufgabe erfüllt?“)
- den **Gegenstand / das Objekt** („**Woran** soll die Verrichtung vollzogen werden?“)
- die **sachlichen Hilfsmittel** (Sach-/Arbeitsmittel) („**Womit** soll die Aufgabenerledigung erfolgen?“)
- die **Zeit** („**Wann** soll die gestellte Aufgabe erfüllt werden?“)
- den **Raum** („**Wo** soll die Tätigkeit stattfinden?“)
- den **Verrichtungsvorgang** („**Wie** soll die Aufgabe gelöst werden?“),

Beispiel:

Die Sekretärin (**Aufgabenträger**) hat eine E-Mail (**Objekt**) am PC (**Sachmittel**) um 14.00 Uhr (**Zeit**) im Vorzimmer (**Ort**) zu schreiben (**Verrichtung**).

Von der Gesamtaufgabe zur Organisation



Quelle: i.A. Bleicher (1991)

Aufgabenanalyse

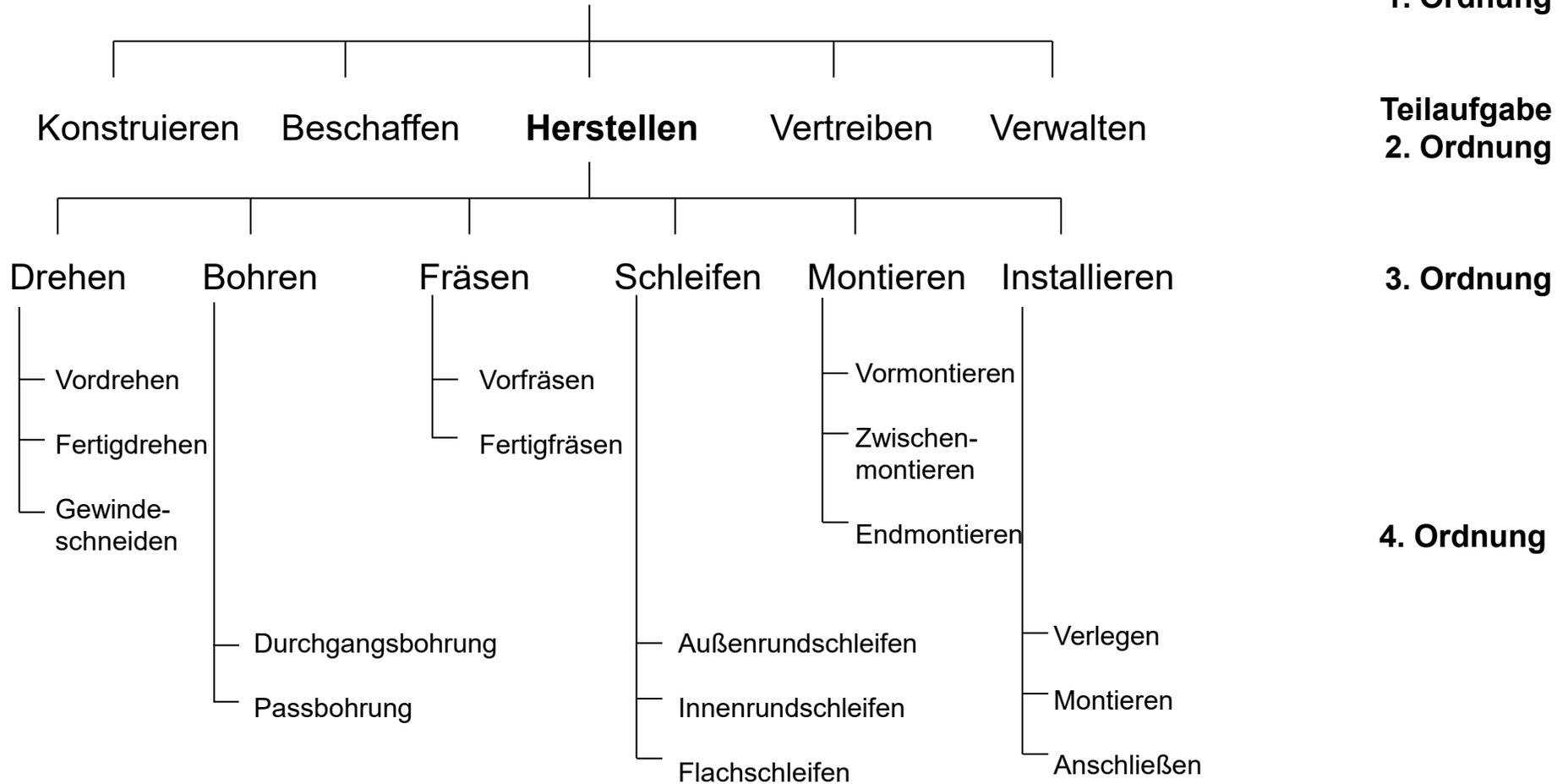
► Die Verteilung der Unternehmensaufgabe auf die Organisation setzt voraus, dass die Aufgaben zuerst systematisch analysiert werden

5 Arten der Aufgabenanalyse

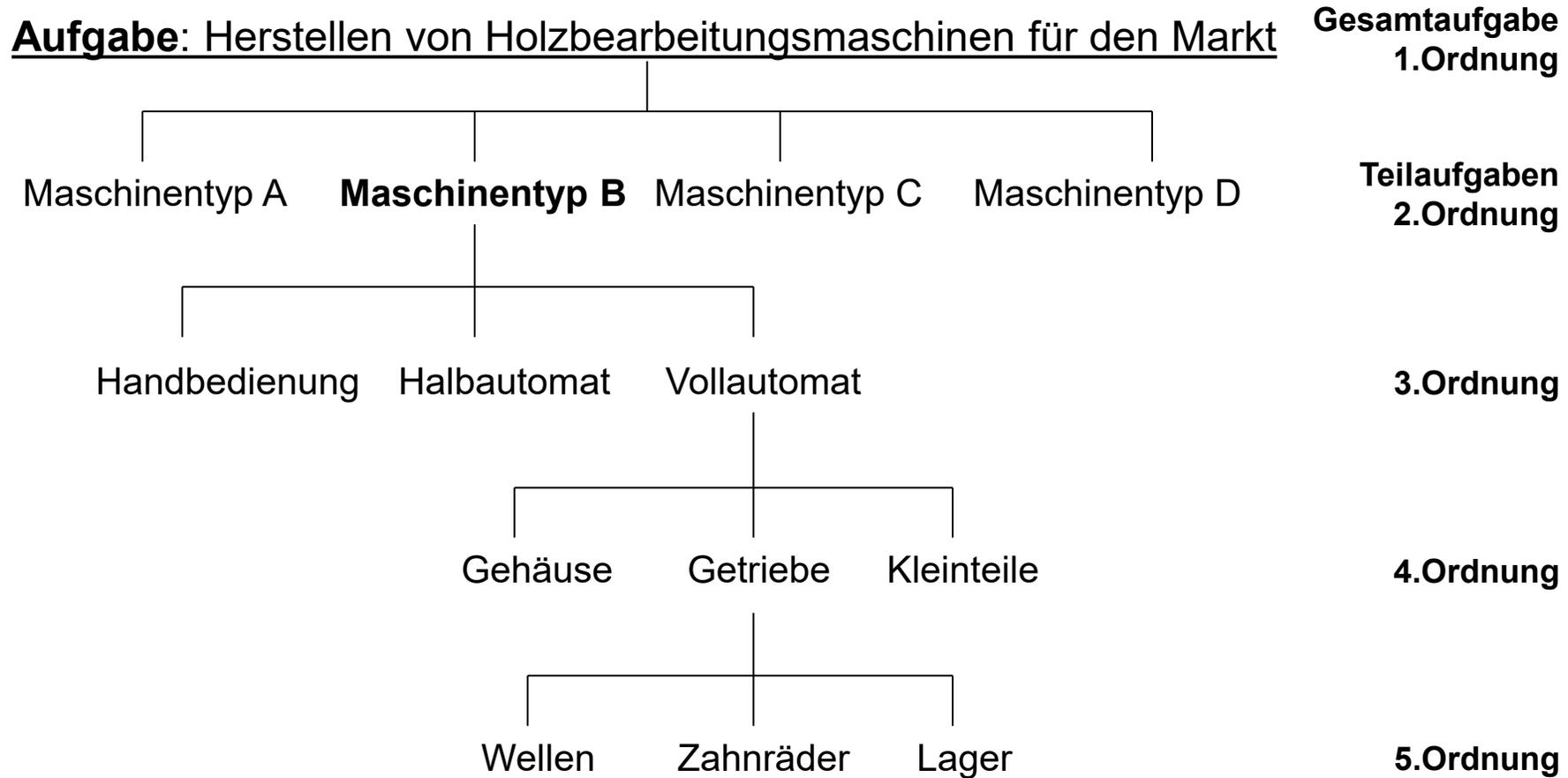
Inhaltliche Aufgabengliederung:	Formale Aufgabengliederung:
1. Verrichtungsanalyse Gliederung nach Tätigkeiten	3. Ranganalyse Gliederung in Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben
2. Objektanalyse Gliederung nach Gegenständen	4. Phasenanalyse Gliederung in Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben
	5. Zweckanalyse Gliederung in zweckunmittelbare Ausführungsaufgaben und mittelbare Verwaltungsaufgaben

Beispiel für inhaltliche Aufgabengliederung (Verrichtungsanalyse)

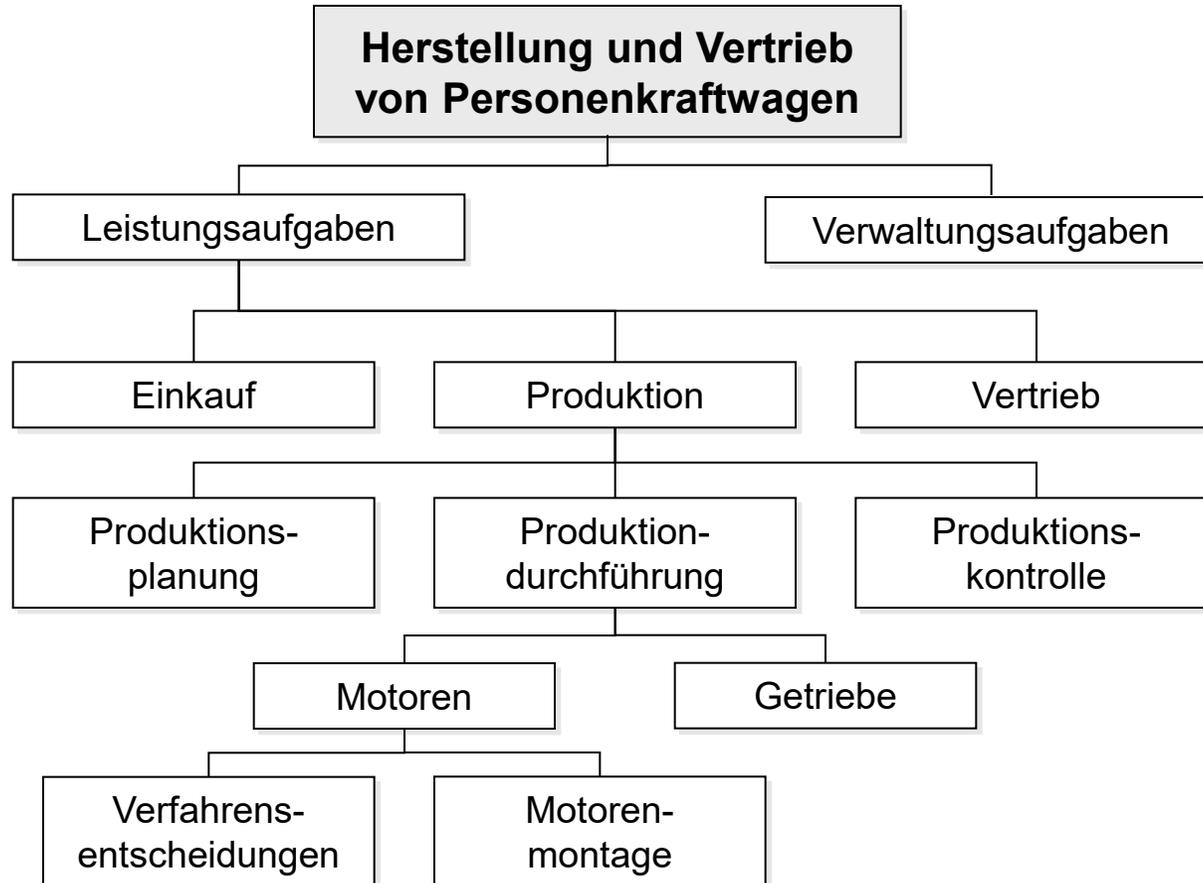
Aufgabe: Herstellen von Holzverarbeitungsmaschinen für den Markt



Beispiel für inhaltliche Aufgabengliederung (Objektanalyse)



Beispiel für Aufgabenanalyse mit kombinierten Gliederungsmerkmalen



Gesamtaufgabe des Unternehmens

Zweckbeziehung
(Teilaufgaben 1. Ordnung)

Verrichtung
(Teilaufgaben 2. Ordnung)

Phase
(Teilaufgaben 3. Ordnung)

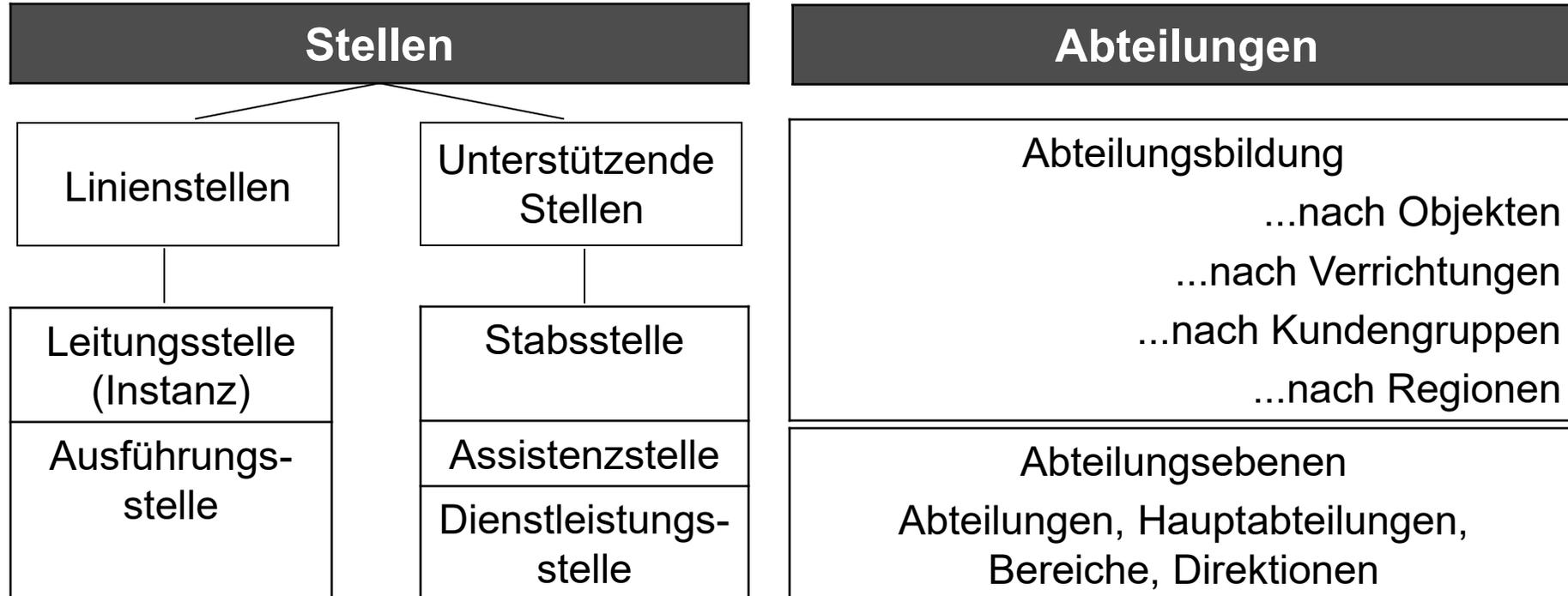
Objekt
(Teilaufgaben 4. Ordnung)

Rang
(Teilaufgaben 5. Ordnung)

Quelle: Vahs (2019)

Aufgabensynthese

► Nach der Aufgabenanalyse werden im eigentlichen organisatorischen Akt (d.h. der organisatorischen Gestaltung) aus den identifizierten Elementarteilen nach bestimmten Prinzipien organisatorische Einheiten gebildet.



Quelle: Vahs (2019)

Stellenbildung

Merkmale:

- ▶ Zugeschnittenes Bündel von Aktivitäten (Verhaltens- und Leistungserwartungen)
- ▶ Bildung aufgrund dominanter qualitativer oder quantitativer Gesichtspunkte
- ▶ personenunabhängig: Stellenbildung der Sache nach
- ▶ Aufgaben dauerhaft zusammengefasst

Stellung im organisatorischen Aufbau:

- ▶ Erste zu bildende Verteilungseinheit
- ▶ Grundstock für organisatorische Architektur des Unternehmens

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Stellenbeschreibung

Definition „Stellenbeschreibung“:

- ▶ schriftlich festgelegte Darstellung organisatorischer Regelungen einer Stelle
- ▶ legt die Aufgaben (inkl. Leistungsanforderungen), die Kompetenzen, die Verantwortung, die organisatorische Einordnung und die Kommunikationsbeziehungen des Stelleninhabers fest

Kompetenz = stellenbezogenes Handlungsrecht
<ul style="list-style-type: none">▪ Ausführungs- und Verfügungskompetenzen▪ Antrags-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Mitsprache- und Vertretungskompetenzen▪ Informations- und Beratungskompetenzen

Verantwortung = stellenbezogene Rechenschaftspflicht
<ul style="list-style-type: none">▪ Handlungsverantwortung▪ Ergebnisverantwortung▪ Führungsverantwortung

Aufgabenanalyse und -synthese

Grundelemente einer Stellenbeschreibung

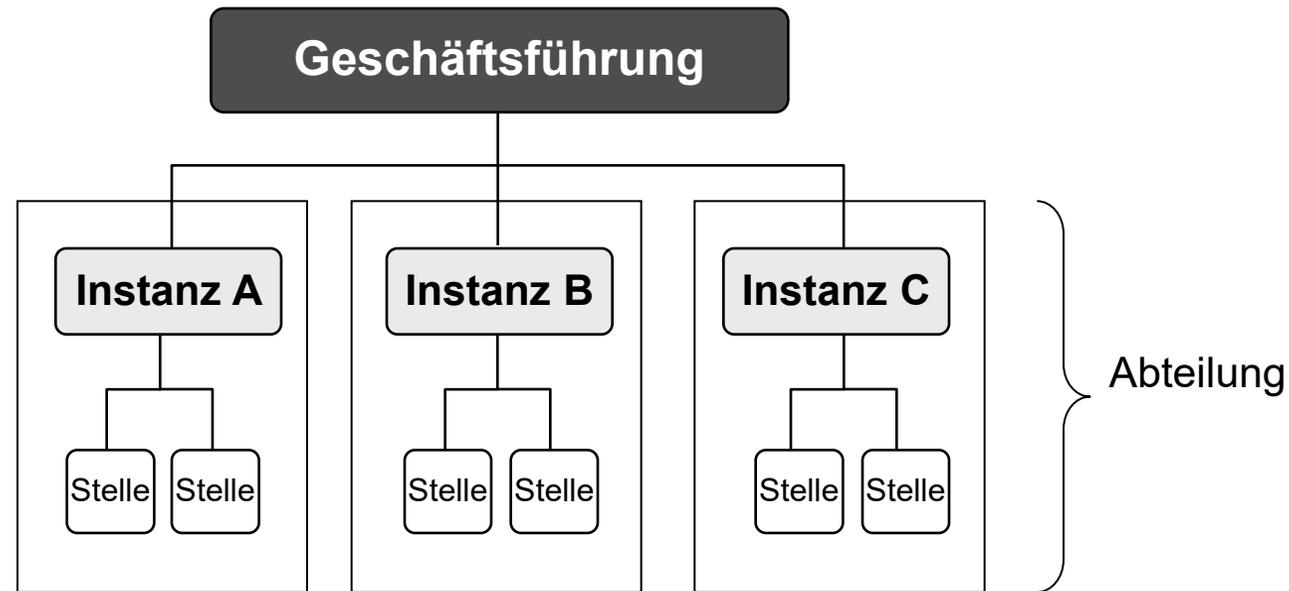
Stellenbeschreibung	
Stellenbezeichnung, -nummer	
Organisatorische Eingliederung	
Hierarchische Einordnung	Unterstellung Überstellung
Aufgaben	
Ziele	
Kompetenzen	Sachkompetenz Personalkompetenz
Verantwortung	
Vertretung	aktiv passiv
Anforderungsprofil	Ausbildung Fachkenntnisse Erfahrungen persönliche Eigenschaften Zusatzkenntnisse
Vergütungsrahmen	

Definition „Stellenbeschreibung“:

schriftlich festgelegte Darstellung organisatorischer Regelungen einer Stelle legt die Aufgaben (inkl. Leistungsanforderungen), die Kompetenzen, die Verantwortung, die organisatorische Einordnung und die Kommunikationsbeziehungen des Stelleninhabers fest

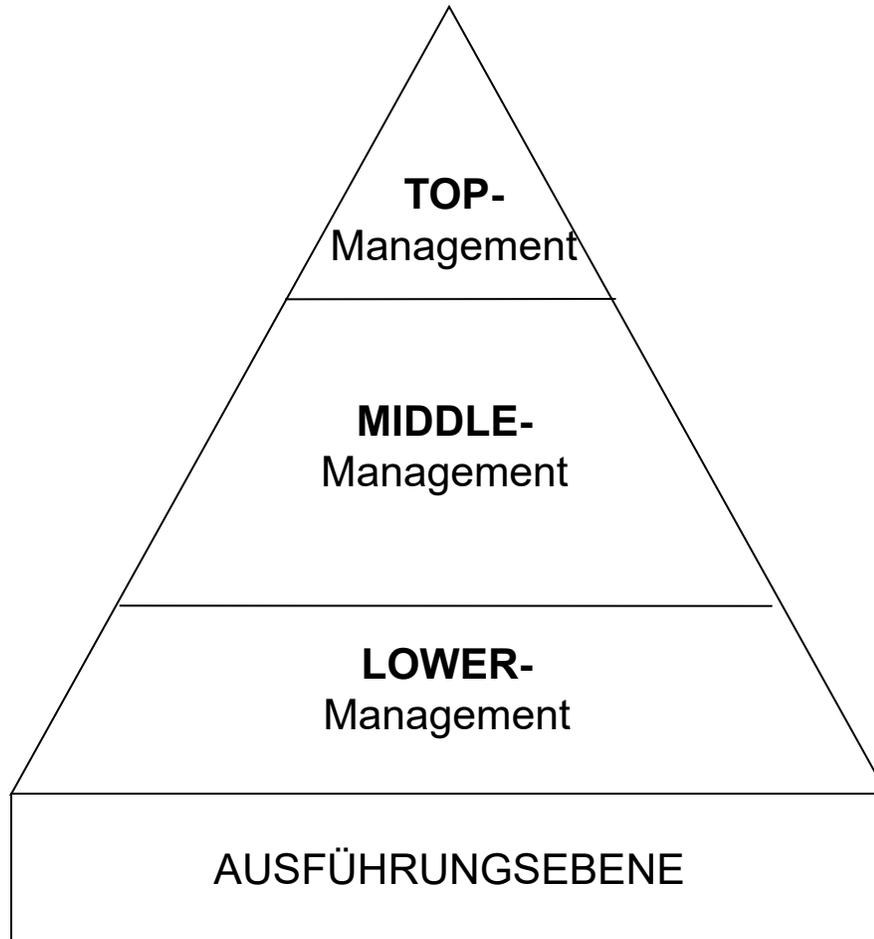
Instanzen

- Vorgesetztenstelle für zu organisatorischen Einheiten (Abteilungen) zusammengefasste Stellen
- Besondere Rechte und Pflichten für den gesamten Aufgabenkomplex
- Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse (Rechte) sowie die gesamte Verantwortung (Pflicht) für ihre Einheit im Sinne des Unternehmens



Instanzen (Leistungsstellen)

Leistungs- und Managementebenen



Obere Instanzen (Geschäftsführung, Vorstand)

- Führungsentscheidungen aus ganzheitlicher Sicht
- Festlegung der Unternehmensziele und Strategie
- Gestaltung der Unternehmensorganisation

Mittlere Instanzen (Leitung von Werken, Abteilungen)

- Weisungsbefugnis gegenüber unteren Instanzen
- Konkretisierung der Unternehmensziele für jeweiligen Verantwortungsbereich
- Maßnahmen zur Zielerreichung

Untere Instanzen (Gruppenleiter, Meister)

- Weisungsbefugnisse gegenüber der ihnen unterstellten Ausführungsstellen
- Unterstützung und Beaufsichtigung der ausführenden Stellen

Quelle: Vahs (2019)

Stabsstelle

Merkmale von Stabsstellen:

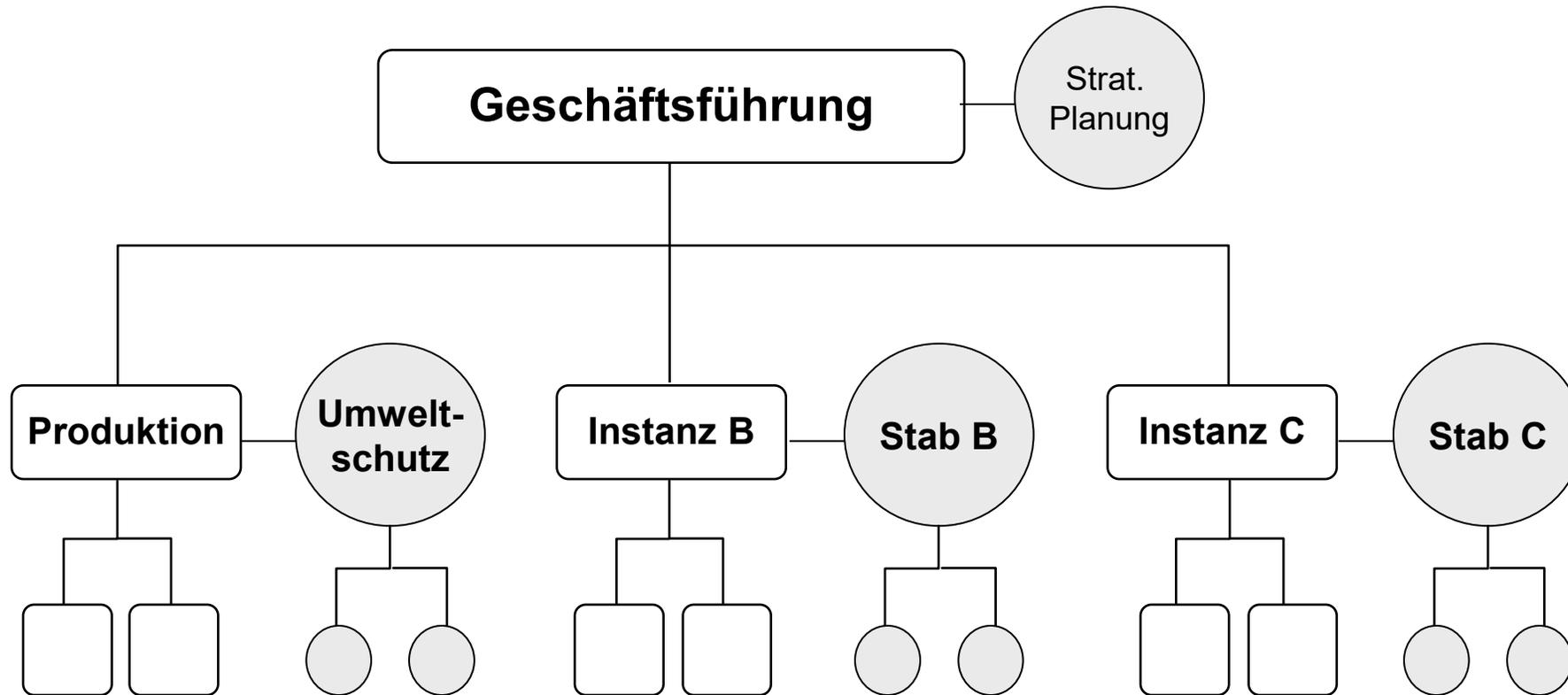
- Leitungsassistenz auf allen Unternehmensebenen
- fehlendes („originäres“) Anordnungsrecht
- Entscheidungsvorbereitung und Kontrolle der Entscheidungsdurchführung
- Richtlinienkompetenz (Vorgaben an Linienstellen tiefer liegender Ebenen)
- Keine direkte Verbindung zur Erfüllung der Hauptaufgabe

Arten von Stabsstellen:

- *generalisierte* Stabsstellen (z.B. Bereichsstäbe, Generalsekretariat)
- *adjunktive* Stabsstellen (z.B. Sekretäre / -innen, Assistenten / -innen)
- *spezialisierte* Stabsstellen (u. a. verschiedene Stäbe des Vorstands, wie z.B. Auditing, Unternehmensplanung)

Quelle: i. A. Kieser/Walgenbach (2010)

Stab-Linien Modell



Quelle: i.A. Schreyögg/Geiger (2016)

Instanzen = Rechteck
Stäbe = Kreise

Abstimmung durch Hierarchie

Hierarchie = Integrations- und Koordinationsinstrument

jede Stelle wird rangmäßig eingeordnet, so dass ein eindeutig gestaffeltes System von Über- und Unterordnung entsteht

Aufbau einer Hierarchie

Strukturtyp des Liniensystems



Einlinienprinzip



Mehrlinienprinzip

Zahl der Hierarchieebenen



Leitungsspanne

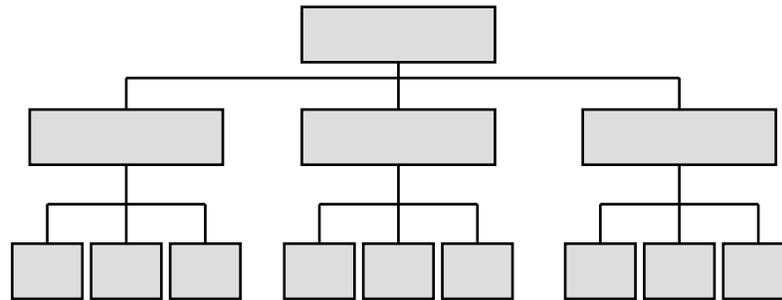


Leitungstiefe

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Einliniensysteme

- jeder Mitarbeiter hat nur einen direkten Vorgesetzten („one man, one boss“)
- eine Instanz ist gegenüber mehreren untergeordneten Stellen weisungsbefugt

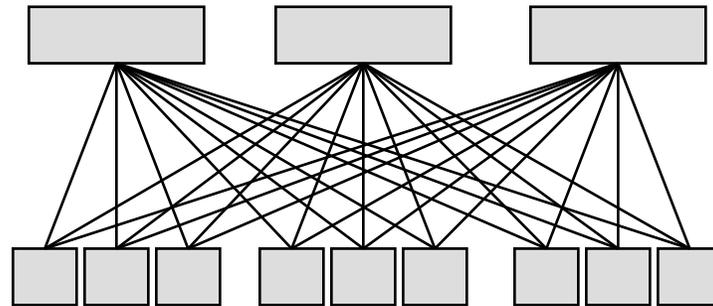


Henri Fayol (1918) „Prinzip der Einheit der Auftragserteilung“

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Mehrliniensysteme

- jeder Mitarbeiter untersteht/berichtet mehreren weisungsbefugten Vorgesetzten
- Gefahr: Eindeutigkeit der Kompetenz für Abstimmungsprobleme kann verloren gehen



Frederick W. Taylor (1911) „Funktionsmeistersystem“

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Leitungsspanne und Leitungstiefe

Leitungstiefe:

- Zahl der hierarchischen Ebenen (vertikale Tiefe)
- rangmäßige Differenzierung zwischen Organisationsmitgliedern
- einzelne Hierarchieebenen unterschiedlichen Status
- steile oder flache Leitungstiefe

Leitungsspanne:

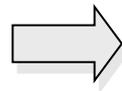
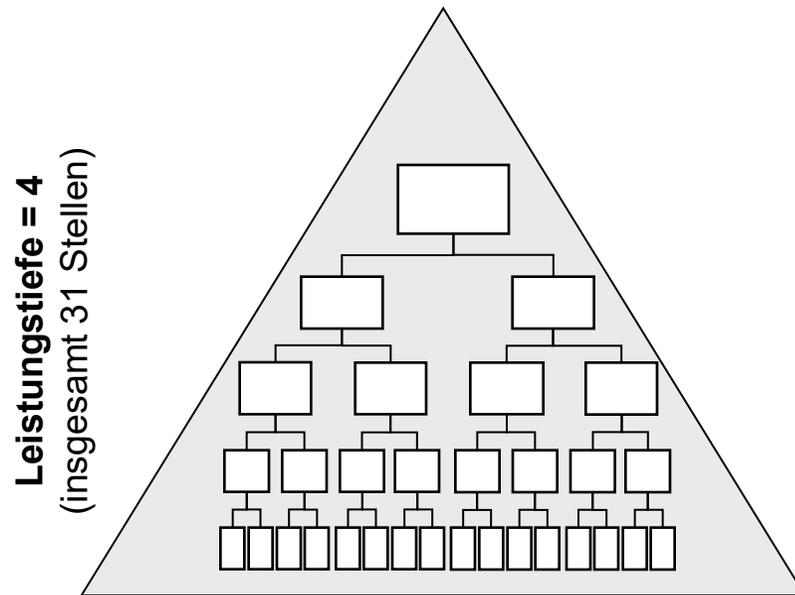
- Anzahl der einer Instanz direkt untergeordneten Stellen (horizontale Spanne)
- *Subordinationsspanne*
- Anzahl der untergeordneten Stellen abhängig von Bedingungen
- Spanne von Hierarchieebene zu Hierarchieebene unterschiedlich

- Bei gleicher Größe einer Organisation: Beziehung zwischen der Anzahl der Leitungstiefen und der Leitungsspannen ➡ je mehr Leitungsspannen, desto weniger Leitungstiefen

Quelle: Kieser/Walgenbach (2010)

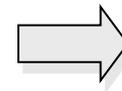
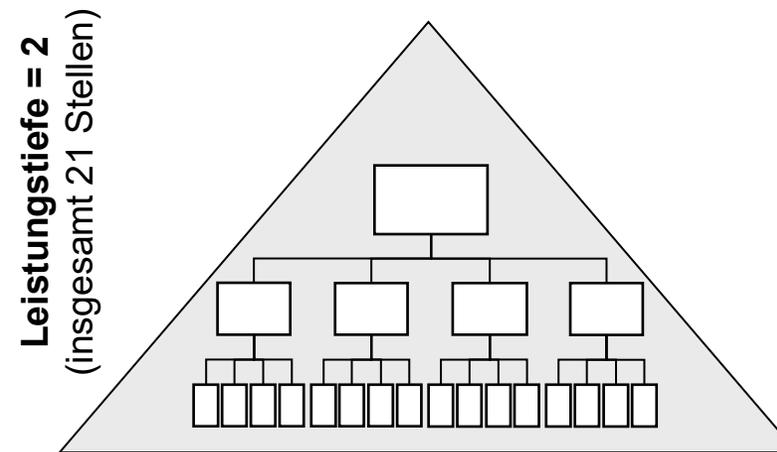
Leitungsspanne und Leitungstiefe

Geringe Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 2)



Steile Konfiguration

Große Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 4)



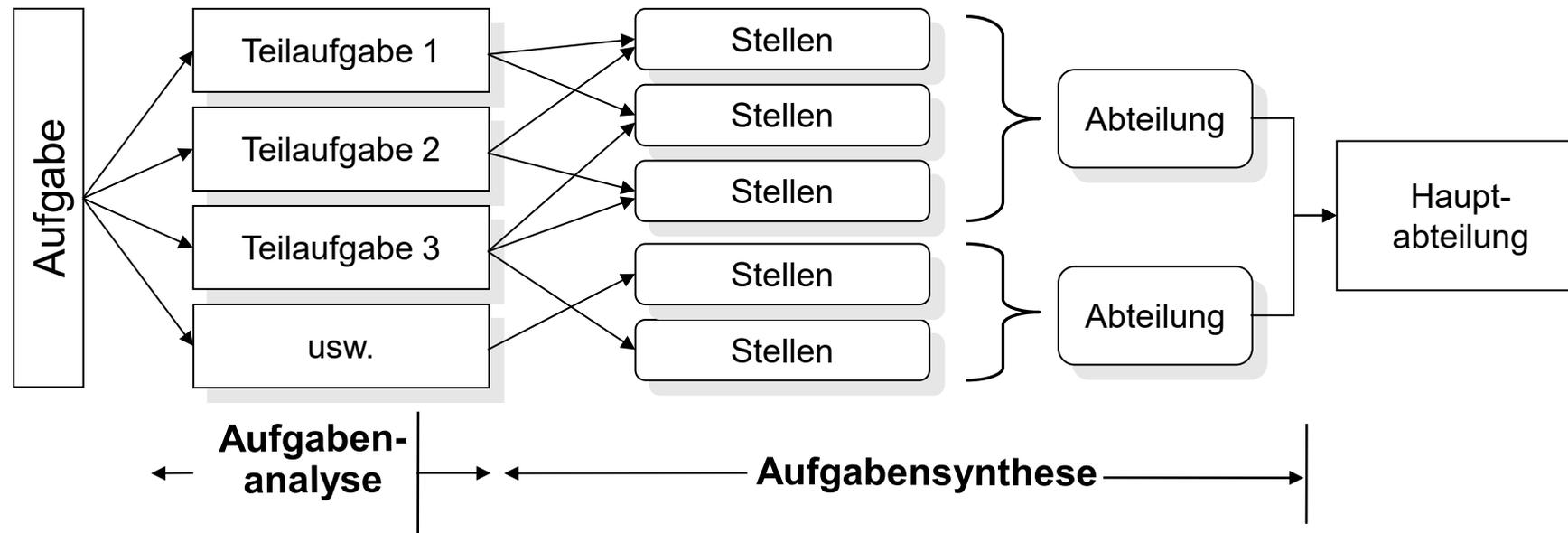
Flache Konfiguration

Quelle: Vahs (2019)

Abteilungsbildung

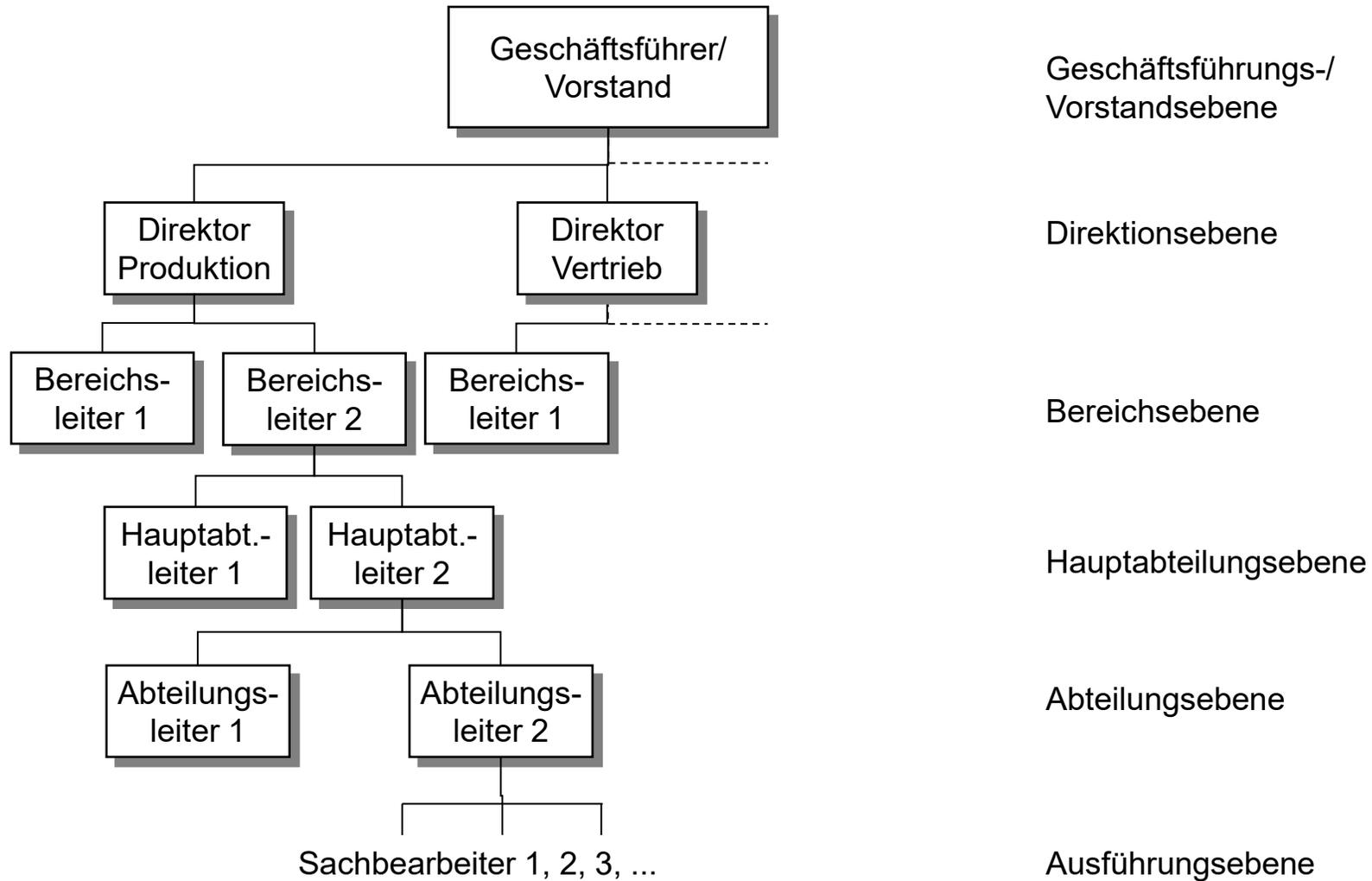
Abteilung = Zusammenfassung mehrerer Stellen unter der Leitung einer Instanz

Zwecke = Vereinfacht die Abstimmung zwischen den einzelnen Stellen, es entsteht ein relativ geschlossener Verantwortungsbereich, Abstimmungsprobleme zwischen den Stellen wird von der Instanz gelöst



Quelle: Schreyögg/Geiger (2016); Kieser/Walgenbach (2010)

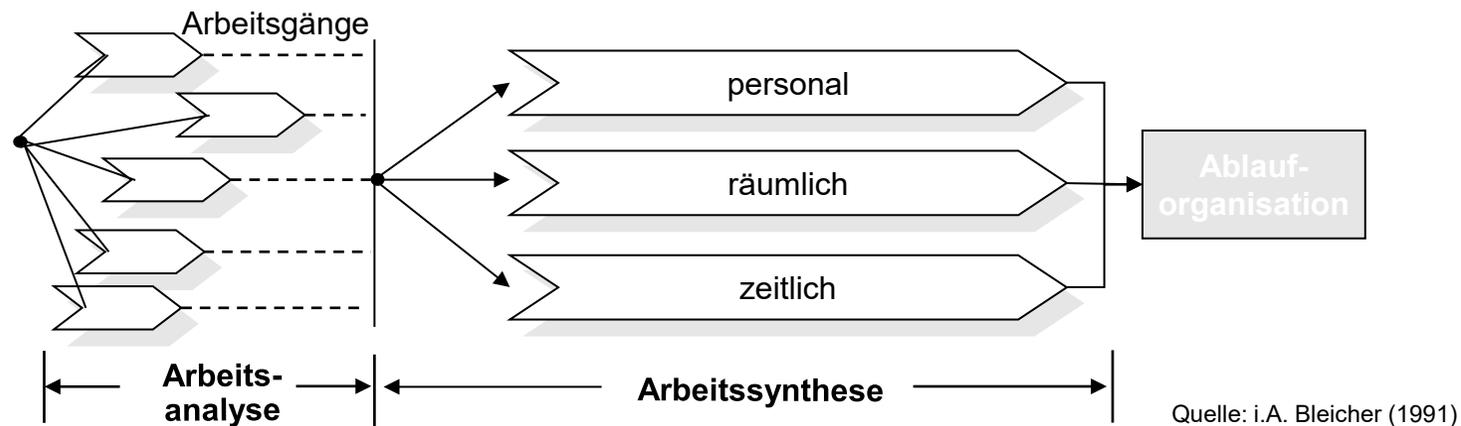
Hierarchische Abteilungsstruktur



Quelle: Vahs (2019)

Die traditionelle Organisationstheorie geht davon aus, dass die Ablauforganisation der Aufbauorganisation nachgelagert ist.

„Die Prozessregelung ist gedanklich der Strukturregelung nachgelagert.“ (Krüger 1994, 120)



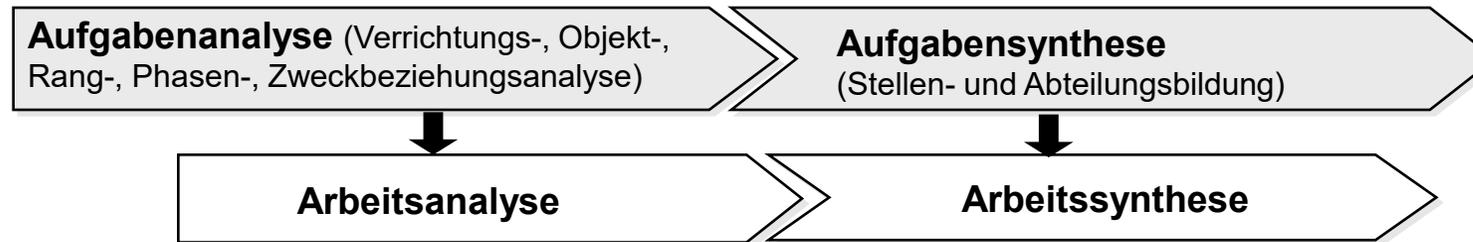
Inhalt der Ablauforganisation:

Bildung von Arbeitsplätzen, Zuordnung der Arbeitsplätze zu den Arbeitsträgern, zeitliche Abstimmung der Arbeitsplätze, zweckmäßige Anordnung und Ausstattung der Arbeitsplätze

Prozessorganisation

Klassische Organisationsforschung:

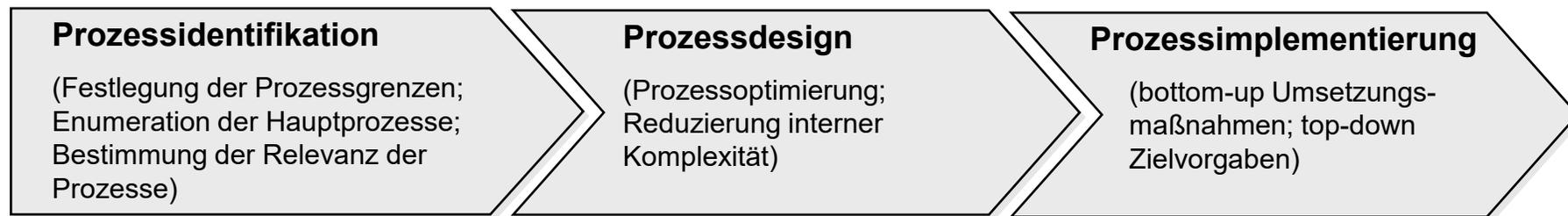
Struktur (Aufbauorganisation) = Ausgangsbasis für Ablauforganisation



LOGIK: „Ablauforganisation folgt Aufbauorganisation“

Prozessorganisation:

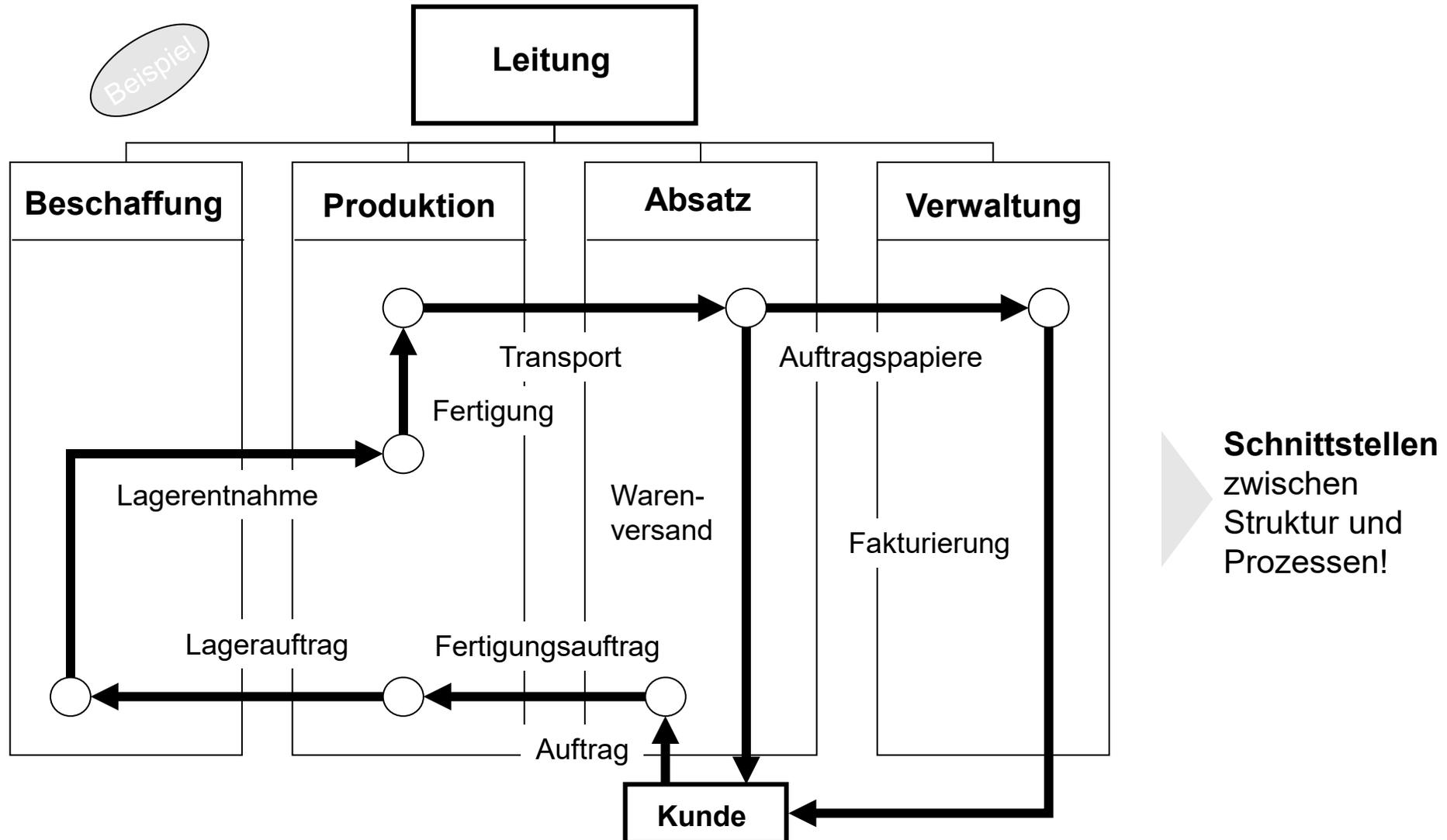
Entwurf der Arbeitsgangfolgen unabhängig von der Aufbauorganisation



LOGIK: „Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation“

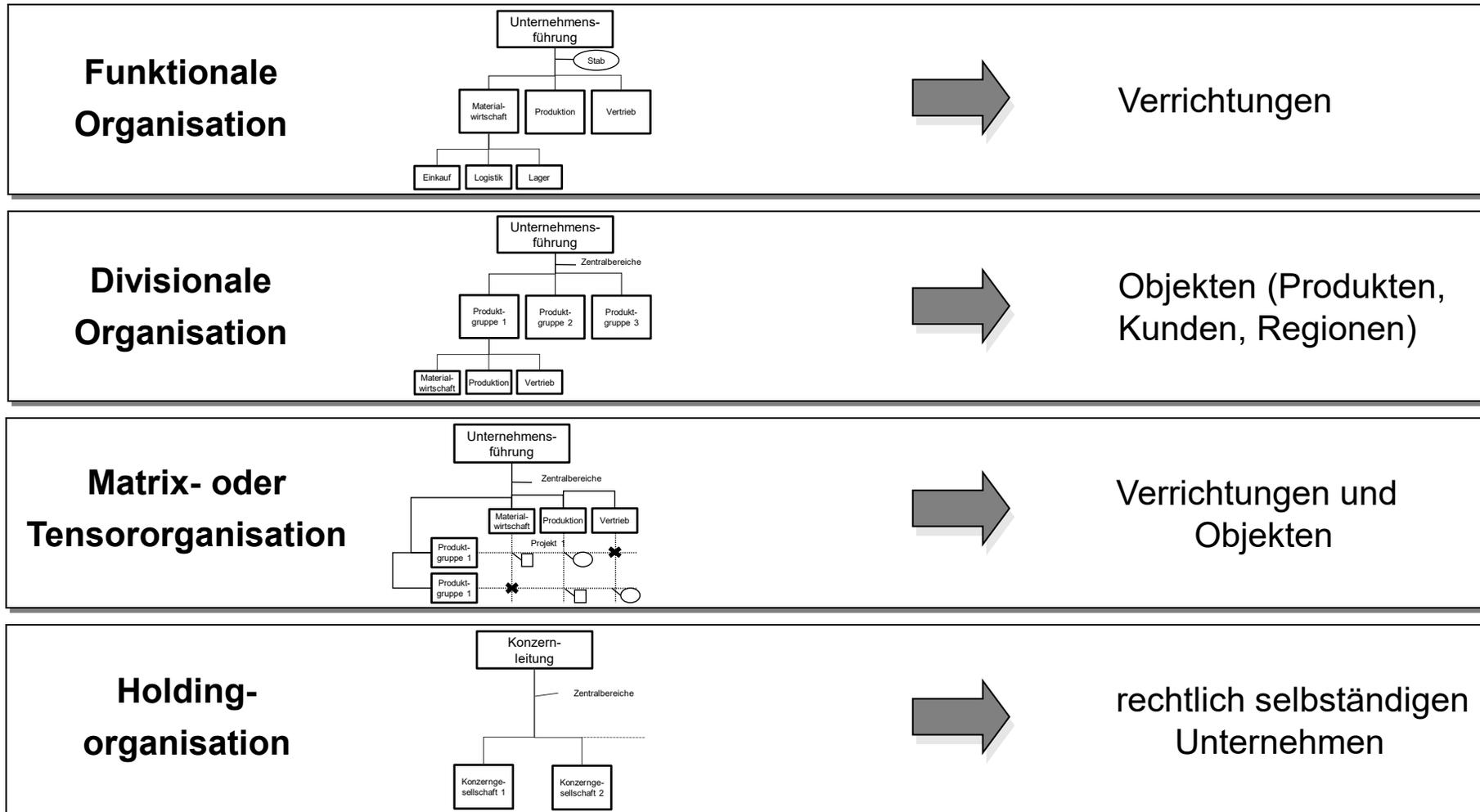
Quelle: Gaitanides (2007)

Verhältnis von Struktur und Prozess



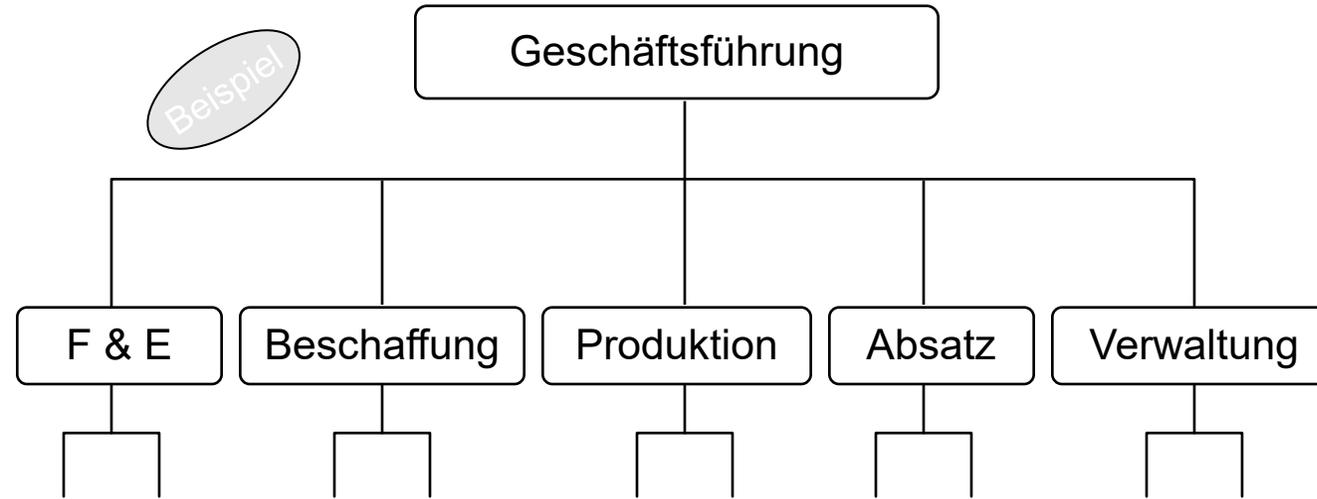
Formen der Primärorganisation

Spezialisierung nach



Quelle: Vahs (2019)

Funktionale Organisation



Arbeitsteilung:

Auf der zweiten Hierarchiestufe nach Verrichtung.

Koordination:

- Tendenz zur Entscheidungscentralisation
- Verteilung der Weisungsbefugnisse gemäß dem Einliniensystem
- Tendenz zur Standardisierung

Vor- und Nachteile einer verrichtungsorientierten Arbeitsteilung

Vorteile

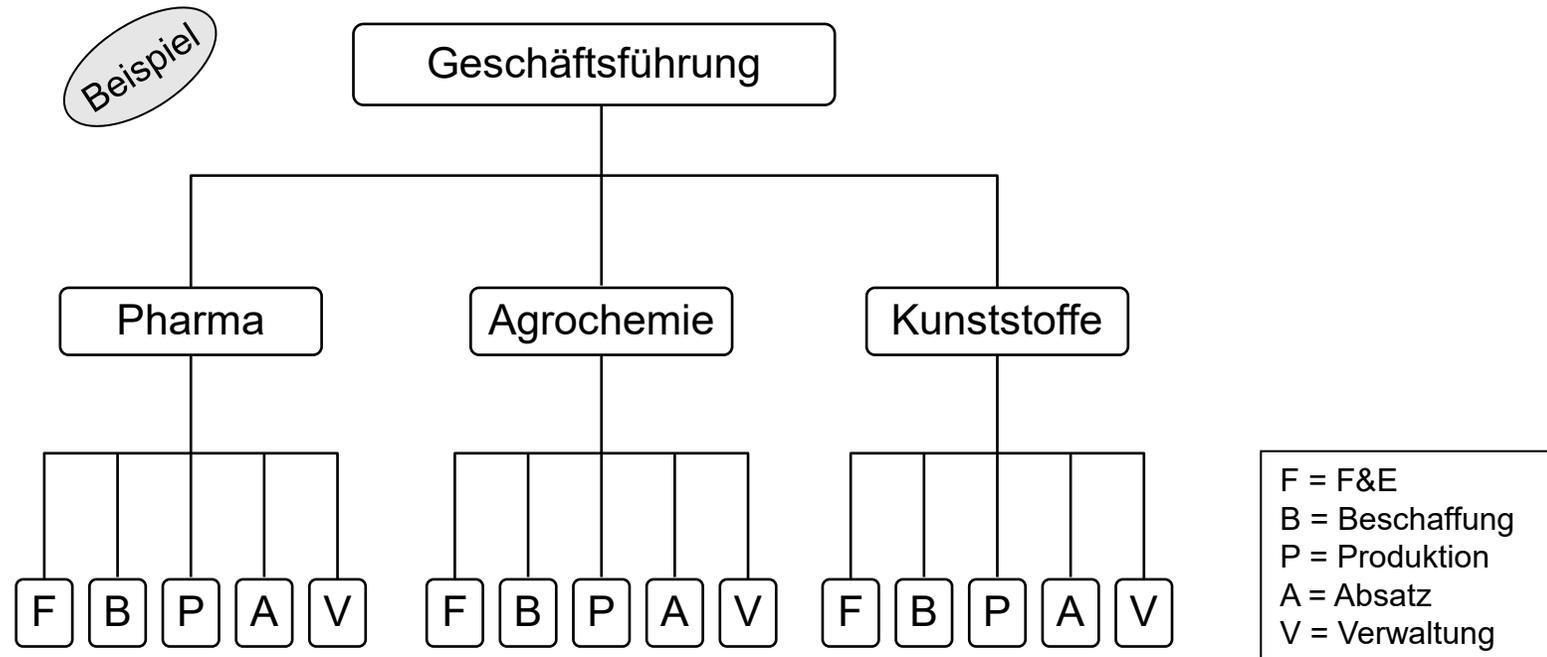
- + Nutzung von Spezialisierungsvorteilen durch Lern- und Übungeffekte bei der Verrichtung ähnlicher Aufgaben
- + Effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen (Größensparnisse durch Zusammenlegung, Konzentration homogener Handlungseinheiten)
- + Nutzung von Synergieeffekten
- + Berücksichtigung von Interdependenzen bei Mehrproduktunternehmen

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Nachteile

- Hohe Zahl an Schnittstellen mit den daraus resultierenden Abstimmungs-schwierigkeiten ("Ressortegoismus")
- Geringe Flexibilität aufgrund der hohen Zahl an Schnittstellen
- Geringe Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf die einzelnen Akteure durch hohe Arbeitsteilung
- Überlastung der Hierarchie
- Zuordnungsprobleme bei der Aufgabenverteilung auf Funktionen

Divisionale Organisation



Synonyme: Spartenorganisation, Geschäftsbereichsorganisation

Arbeitsteilung:

Auf der zweiten Hierarchiestufe nach Objekten (Produkte / Kundengruppen/Marktregionen).

Koordination:

- Tendenz zur Entscheidungsdezentralisation („Autonomie“ der Divisionen)
- Einliniensystem
- Zentralbereiche oberhalb der Divisionen

Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation

Vorteile

- + Spezifische Ausrichtung auf die relevanten Märkte (Marktorientierung) und Wettbewerbsstrategien
- + Mehr Flexibilität und Schnelligkeit, weil kleinere überschaubare Einheiten
- + Zukäufe und Desinvestitionen leichter zu bewerkstelligen
- + Entlastung der Gesamtführung und höhere Steuerbarkeit der Teileinheiten
- + Höhere Transparenz der verschiedenen Geschäftsfelderaktivitäten
- + Mehr Motivation durch größere Autonomie, Identifikation und Eigenverantwortung
- + Exaktere Leistungsbeurteilung des Managements

Nachteile

- Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen oder durch suboptimale Betriebsgrößen
- Vervielfachung hoher Führungspositionen
- Hoher administrativer Aufwand (Spartenerfolgsrechnung, Transferpreis-Rechnung usw.)
- Potenzielle Konkurrenz von Divisions- und Gesamtunternehmenszielen
- Potenzieller Kannibalismus: Substitutionskonkurrenz zwischen Divisionen
- Gegenteilendenz zu Gesamtunternehmensstrategien (einheitlicher Marktauftritt usw.)
- Beschränkte Möglichkeit der Bildung von Kernkompetenzen

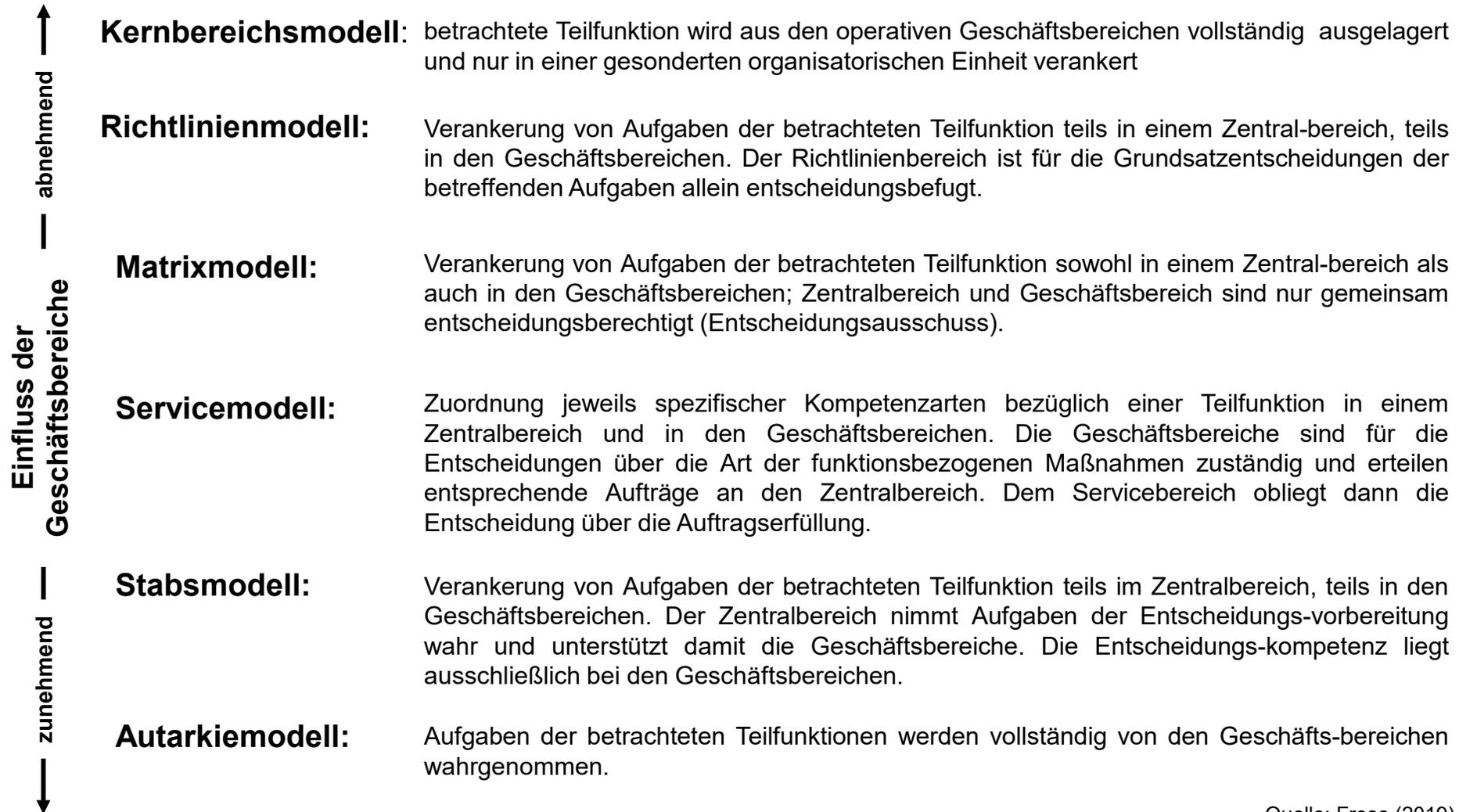
Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Zentralbereiche

- Entstehung von Zentralbereichen zur Verankerung einer bereichsüber-greifenden Perspektive bei nach Sparten, Funktionen oder Regionen ausdifferenzierten Großunternehmen
- Verankerung neben oder über den Unternehmensbereichen
 - Neben: Aufgaben werden teilweise oder ganz aus den Unternehmensbereichen auf die Zentralbereiche übertragen (z. B. Marktforschungsaufgaben)
 - Über: Aufgaben aus den Unternehmensbereichen nicht mehr delegationsfähig und in der Sphäre der Unternehmensleitung angesiedelt (z. B. Unternehmens-controlling)
- Differenzierung von Erscheinungsformen anhand des Einflusses durch den Geschäftsbereich

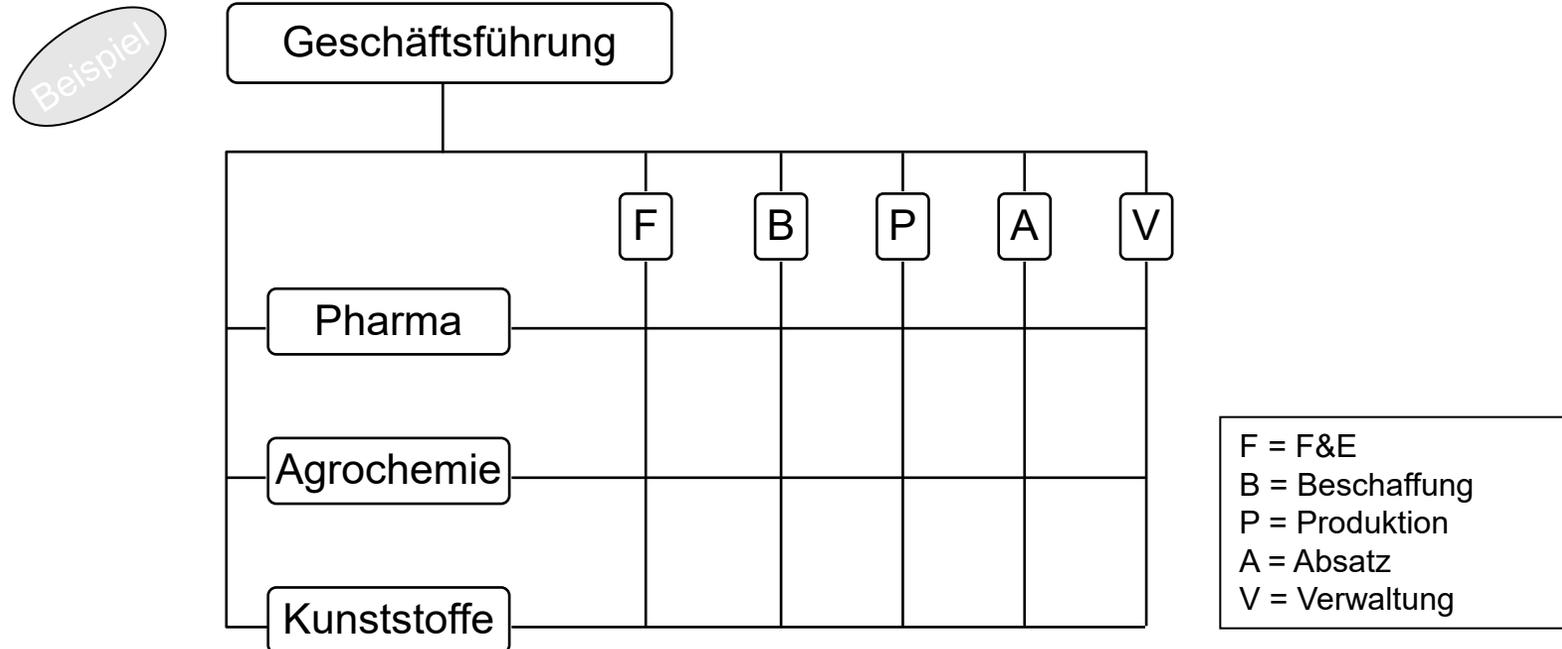
Quelle: Frese (2019)

Typisierung von Zentralbereichen



Quelle: Frese (2019)

Matrix-Organisation



Arbeitsteilung:

Gleichzeitige Verwirklichung der Verrichtungs- und Objektgliederung.

Koordination:

- Mehrliniensystem (Überlagerung eines vertikalen und eines horizontalen Leitungssystems)
- Zentrale Bedeutung von Kompetenzzuordnung und -abgrenzung (hohes Konfliktpotential)

Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

Vorteile

- + Erweiterung der Perspektive auf zwei Leistungsprinzipien
- + Durch Gesamtperspektive bessere Sensibilisierung für externe Veränderungen und interne Veränderungsmöglichkeiten
- + Kundenbezug ohne Effizienzeinbüßung
- + Gesamtoptimierung der Nutzung gemeinsamer Ressourcen
- + Insgesamt erhebliche Leistungssteigerung durch inhärenten Zwang Probleme offenzulegen
- + Innovationsfähigkeit durch Mehrperspektivität

Nachteile

- Hohe Anforderungen an Organisationsmitglieder
- Intransparenz durch Dualorganisation, Abläufe werden verkompliziert
- Verzögerung von Entscheidungen durch Zwang zu Konsens (zeitaufwendig und frustrierend)
- Zu hohe Koordinationskosten durch Mehraufwand (zu viele Manager, zu wenig Akteure)
- Persönliche Belastung durch hohe Konfliktdichte zwischen Linien
- Aufwändige Dokumentation bedingt durch viele Abstimmungssitzungen

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Anforderungen an Matrix-Schlüsselpositionen

	Matrix-Schlüsselpositionen		
	Leitende Manager Geschäftsführer, Vorstand usw.	Matrix-Manager	Doppelt-berichtende Mitarbeiter/Führungskräfte
Anforderungen	Führungsverantwortung für zwei Linien: Permanente Machtbalance schaffen	Koordination mit anderen gleichberechtigten Managementfunktionen der Matrix	Müssen meist die ungelösten Konflikte entscheiden
	Kontrolle der Machtverteilung durch Stabilisierungsmaßnahmen	Keine unbeschränkte Anweisungsbefugnis über die nachgeordneten Mitarbeiter	Schwere Loyalitäts- und Identifikationskonflikte
	Kontrolle der Einhaltung der Grundregeln des Matrixmanagements durch Kommunikation und angemessenes Arbeitsklima	Bewältigung der Kombination von Fachkompetenz und Gesamtperspektive (Funktionsmanager, Querschnittsmanager)	Auftretende Widersprüche sichtbar machen
	Geschäftsleitung als „Eskalationsinstanz“ nur Ausnahmeregelung, da sonst Überbelastung	Beförderungsentscheidungen werden gemeinsam getroffen, um Gleichberechtigung der Linien hervorzuheben	Eigeninitiative bei der Berichterstattung

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Konzern

- **Definition:** Bei einem Konzern handelt es sich – aus rechtlicher Perspektive gem. § 17ff. AktG – um eine Zusammenfassung von mehreren, rechtlich selbständigen aber beherrschten Unternehmen unter einheitlicher Leitung des herrschenden Unternehmen
- die wirtschaftliche Einheit „Konzern“ entsteht dadurch, dass zwei oder mehr rechtlich selbständige Unternehmen durch Vertrag, kapitalmäßige Verflechtungen oder aufgrund anderer rechtlicher oder faktischer Verhältnisse einheitlich geführt werden (Scheffler, 2005)

Rechtliche Grundformen

- Eingliederung
- Vertragskonzern
- faktischer Konzern

Aufbauorganisation

- Stammhauskonzern
- Sparten- oder Divisionalkonzern
- Matrixkonzern
- Holdingkonzern

Konzernbildung

Konzernbildung durch:

- Aufspaltung eines Unternehmens in zwei oder mehrere rechtlich selbständige Unternehmen (z.B. zur Ausgliederung von Betrieben oder Servicebereichen),
- Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen,
- Gründung von Tochterunternehmen,
- Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen an bestehenden Unternehmen (Erwerb über die Börse, Erwerb vom bisherigen Beteiligten, freundliche und feindliche Übernahme).

Quelle: Scheffler (2005)

Gründe der Konzernbildung

- organisatorische Gründe (z.B. Gewinnung größerer Flexibilität durch Ausgliederung von Funktionen in rechtlich selbständige Leistungsbereiche wie Einkaufs- und Vertriebsgesellschaft)
- finanzielle Gründe (z.B. Anlehnung an ein finanzstarkes Mutterunternehmen)
- Marketing- oder Vertriebsgründe (z.B. Erschließung neuer Märkte)
- Absicherung der Rohstoffversorgung, des Know-hows oder des Vertriebswegs
- Realisierung vernünftiger Wachstumsziele (horizontale, vertikale und laterale Expansion)
- Verwirklichung positiver Synergieeffekte, die sich aus dem Unternehmensverbund ergeben können
- Risikoabgrenzung
- politische oder rechtliche Überlegungen (z.B. Zutritt zu einem Auslandsmarkt oder Steuerersparnis)

Rechtlich bedeutsame Beteiligungsquoten

Beteiligungsquote	Grundeinteilung	Differenzierte Einteilung
< 5 %	Minderheitsbeteiligung	Kleinbeteiligung; kein weiteres Stimmrecht über anteiliges Stimmrecht hinaus
5 % - 25 %		Minderheitsbeteiligung (Recht auf Einberufung der Hauptversammlung, Verhinderung der Eingliederung und des Squeeze-out, bei 10% Recht auf Einberufung einer Gesellschafterversammlung)
> 25 % - < 50 %	Sperrminderheitsbeteiligung/ Sperrminorität	Sperrminorität/Sperrminderheitsbeteiligung (Recht auf Verhinderung bestimmter Gesellschaftsbeschlüsse)
50 %		Beteiligung zu gleichen Teilen
> 50 % - < 75 %	Einfache Mehrheitsbeteiligung	Mehrheitsbeteiligung (verbundenes Unternehmen gemäß § 16 AktG, Ausübung eines beherrschenden Einflusses z.B. auf Personalentscheidungen für AR und Vorstand)
75 % - < 95 %	Qualifizierte Mehrheitsbeteiligung	Dreiviertelmehrheitsbeteiligung (Durchsetzung von Satzungsänderungen, Kapitalerhöhungen sowie Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträgen bei AG)
95 % - < 100 %		Eingliederungs-/Squeeze-out-Beteiligung
100 %		Alleinbeteiligung – hundertprozentige Beteiligung (Strukturelle Änderungen der GmbH)

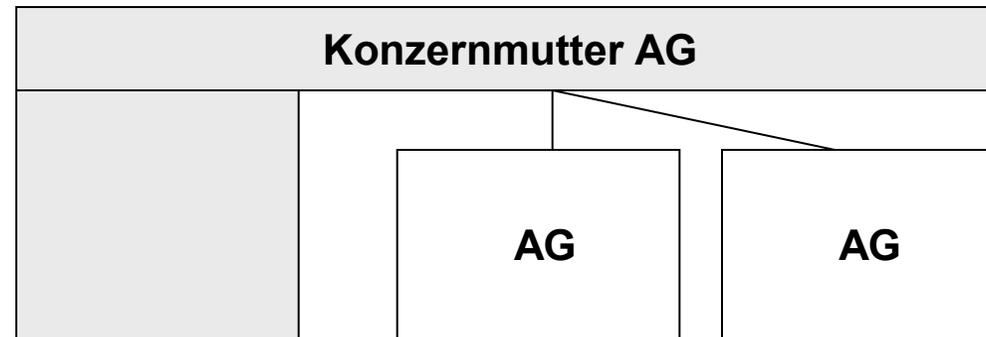
Quelle: Burger/Ulbrich (2010)

Konzernunternehmung als Organisationsform

- „Zentraler Ansatzpunkt einer **betriebswirtschaftlichen Definition** ist [...] die Sicht des Konzerns als ‘Ganzes’, als Entscheidungs- und Handlungseinheit, der hinsichtlich der unternehmerischen Willensbildung absolute Autonomie zuzuerkennen ist.“ (Hoffmann 1993, 8)
- Zusätzliche betriebswirtschaftliche Hauptmerkmale als Kennzeichen eines Konzerns sind demnach:
 - Wirtschaftliche Entscheidungs- und Handlungseinheit der Konzernorganisation.
 - Eingeschränkte unternehmerischer Entscheidungsfreiheit der einzelnen Konzernunternehmen.
- Der Konzern wird im konkreten Einzelfall als Organisationsform gewählt, um eine wirtschaftliche Zielsetzung möglichst optimal zu erreichen.
- Realisierung eines finanziellen Vorteils oder eines anderen Nutzens umschrieben werden, der sich aus dem Unternehmensverbund für die Eigentümer der Konzernobergesellschaft und in zweiter Linie für die Konzernunternehmen ergibt.

Stammhauskonzern

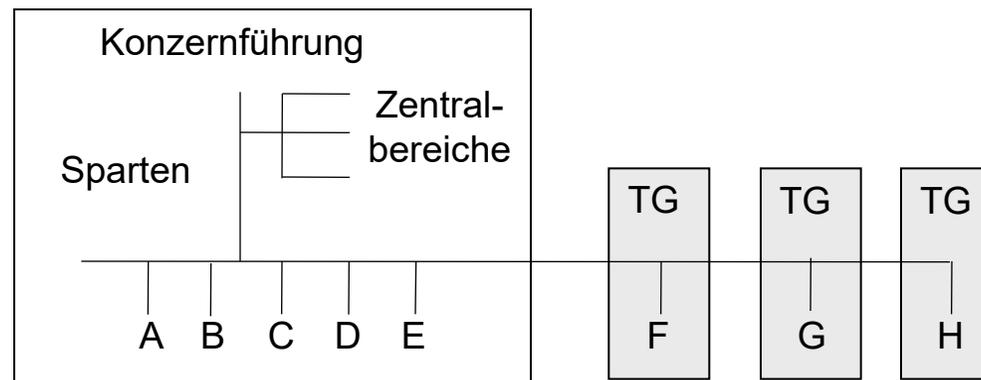
- Ein Unternehmen, das ein operatives Stammgeschäft betreibt und darüber hinaus (Minderheits-)Beteiligungen an anderen Unternehmen hält, wird als Stammhaus bezeichnet.
- Wird in zunehmendem Maße über Mehrheitsbeteiligungen Einfluss auf die Tochtergesellschaften ausgeübt und deren wirtschaftliche Selbständigkeit eingeschränkt, dann spricht man von einem Stammhauskonzern.
- Stammhauskonzept findet in der aktuellen Konzernpraxis kaum mehr Anwendung, es ist z.T. durch verschiedene Holdingkonstruktionen abgelöst worden



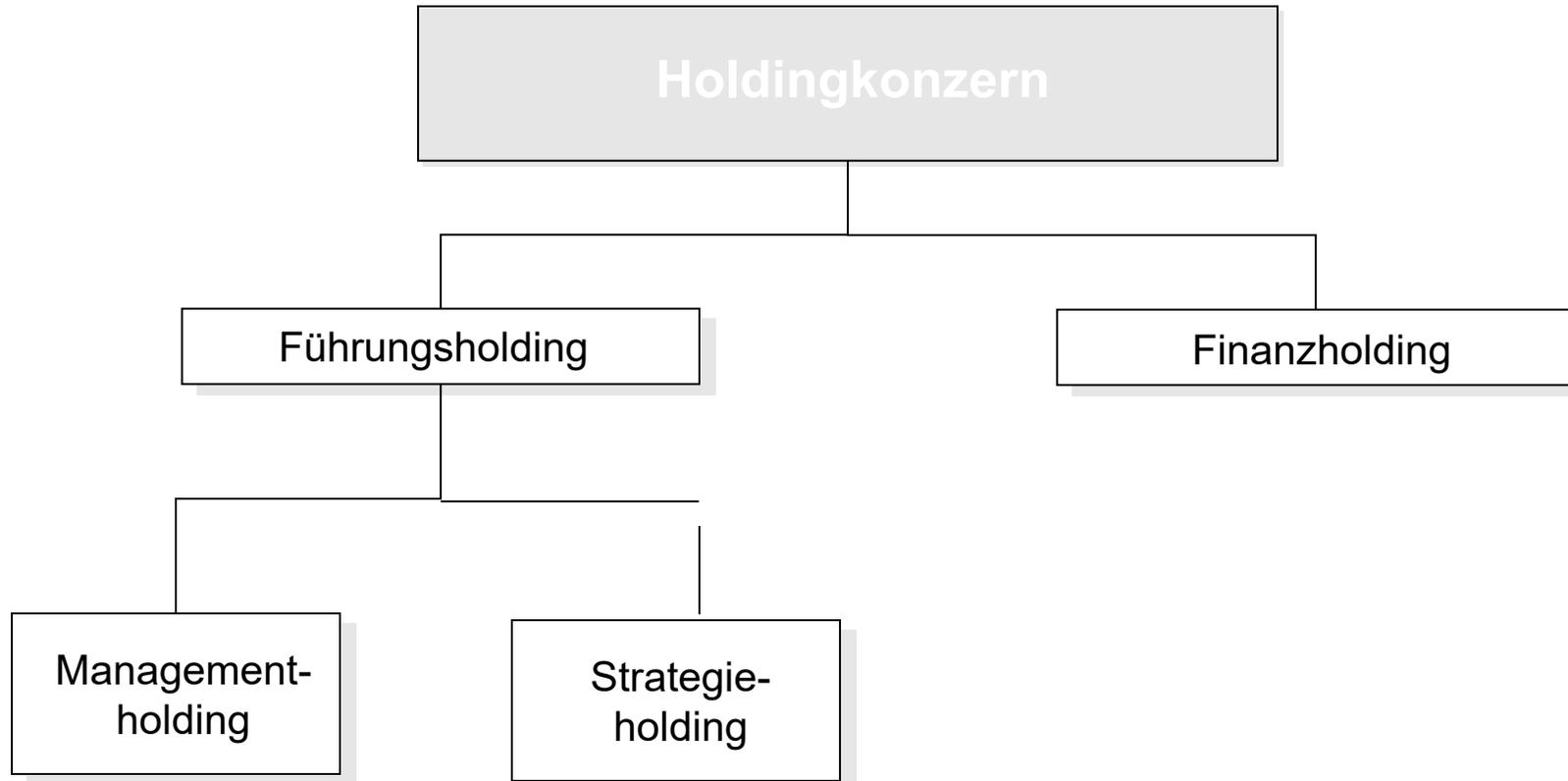
Quelle: Theisen (2000); Frese (2019)

Spartenkonzern

- Grundstruktur einer nach Sparten und/oder Divisionen gegliederten Unternehmung entspricht einer nach Funktionen gegliederten Form der Konzernunternehmung
- Gesamtaufgaben zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen und den Zentralbereichen aufgeteilt
- Klassische Variante der multidivisionalen Struktur mit den folgenden 3 Merkmalen:
 - Bildung von Abteilungen nach dem Prinzip der Objektgliederung
 - Trennung der strategischen von der operativen Verantwortung
 - Einrichtung einer koordinierenden und kontrollierenden Führungseinheit
- Handlungsfähige Organisation erst durch Zusammenspiel der Geschäftsbereiche, Zentralbereiche und der Unternehmensführung



Holdingskonzern



Finanzholding

- Die Finanzholding hält lediglich Beteiligungen und verwaltet sie
- Beteiligungen reichen von wenigen Prozent bis 100%
- Von der Finanzholding geht kein Führungseinfluss aus
- Ausschließlich Finanz- und Kontrollfunktion (alle anderen Funktionen sind delegiert)
- Steuerung konzerninterner Kapitalfluss und Realisierung von Finanzsynergien
- Finanzholding übt die ihr als Gesellschafterin zustehenden Rechte in Haupt- und Gesellschafterversammlungen aus und überwacht den Vorstand bzw. Geschäftsführung der Tochtergesellschaften

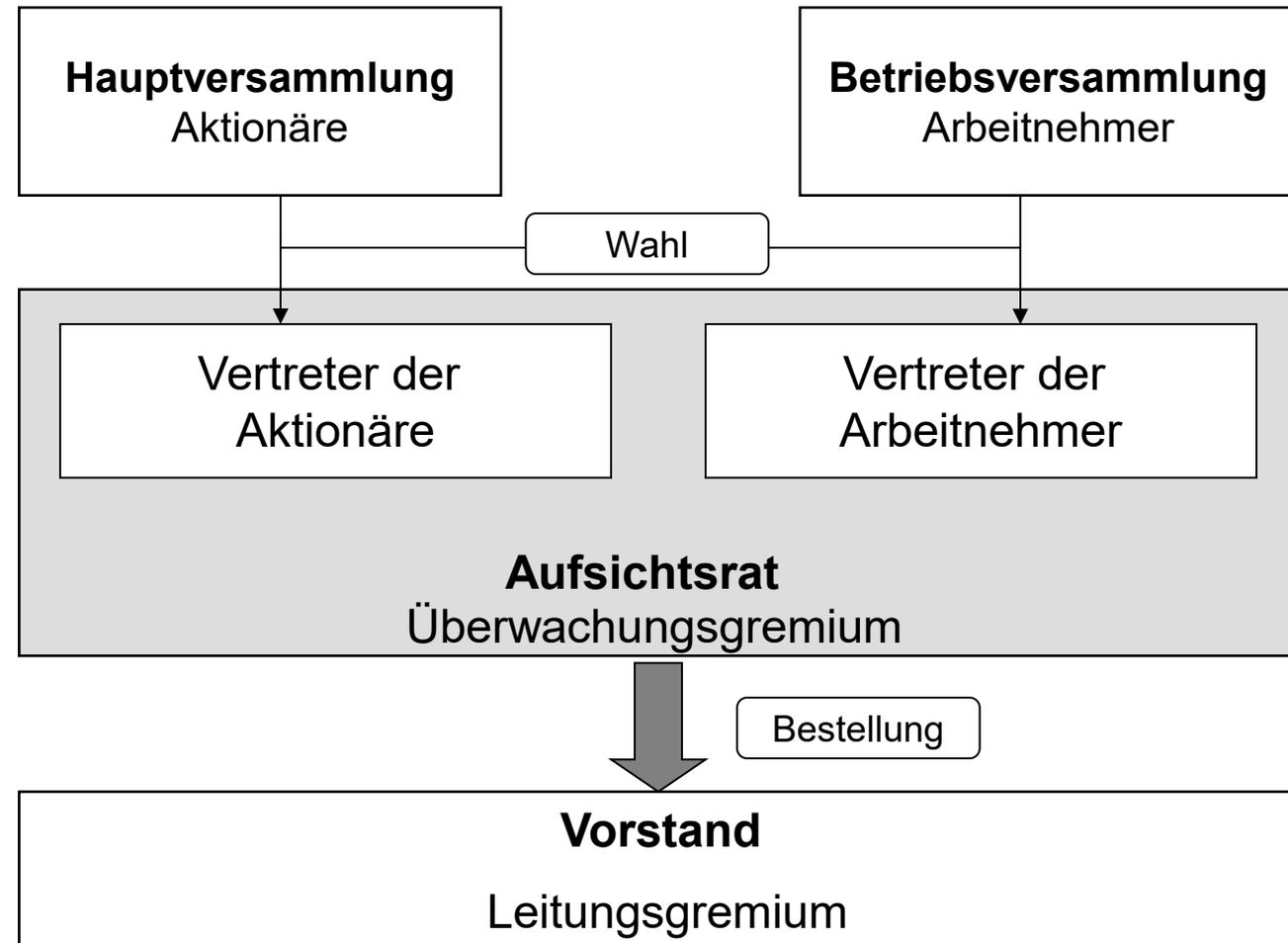
Quelle: Theisen (2000); Keller (2006)

Führungsholding

- Die Führungsholding übt einen unmittelbaren Einfluss auf ihre abhängigen Töchter aus
- Ziel der Führung ist die „wirtschaftseinheitliche Leitung“ eines Konzerns
- Führungsinstrumente sind:
 - strategische Konzern- und Unternehmenspolitik
 - Festlegung des Konzernaufbaus und der Konzernentwicklung
 - konzernweite finanzielle Führung
 - Besetzung der Führungs- und Aufsichtsorgane im Rahmen der konzernweiten personellen Führung (personelle Verflechtung)

Quelle: Theisen (2000); Keller (2004)

Exkurs: Leitung und Überwachung einer Aktiengesellschaft



Quelle: Frese (2019)

Aufgaben

Vorstand

- Unternehmensplanung
 - Langfristige strategische Planung mit dem Ziel der Wertsteigerung (Vision und Unternehmensziele)
 - Mittelfristige operative Planung (Strategien implementieren, konkrete Maßnahmenplanung)
- Auswahl, Motivation und Weiterentwicklung von Führungskräften (tragen die Verantwortung für die Umsetzung von Vorstandsbeschlüssen)
- Koordination der unternehmerischen Teilbereiche und die Kontrolle der Aufgabenerfüllung

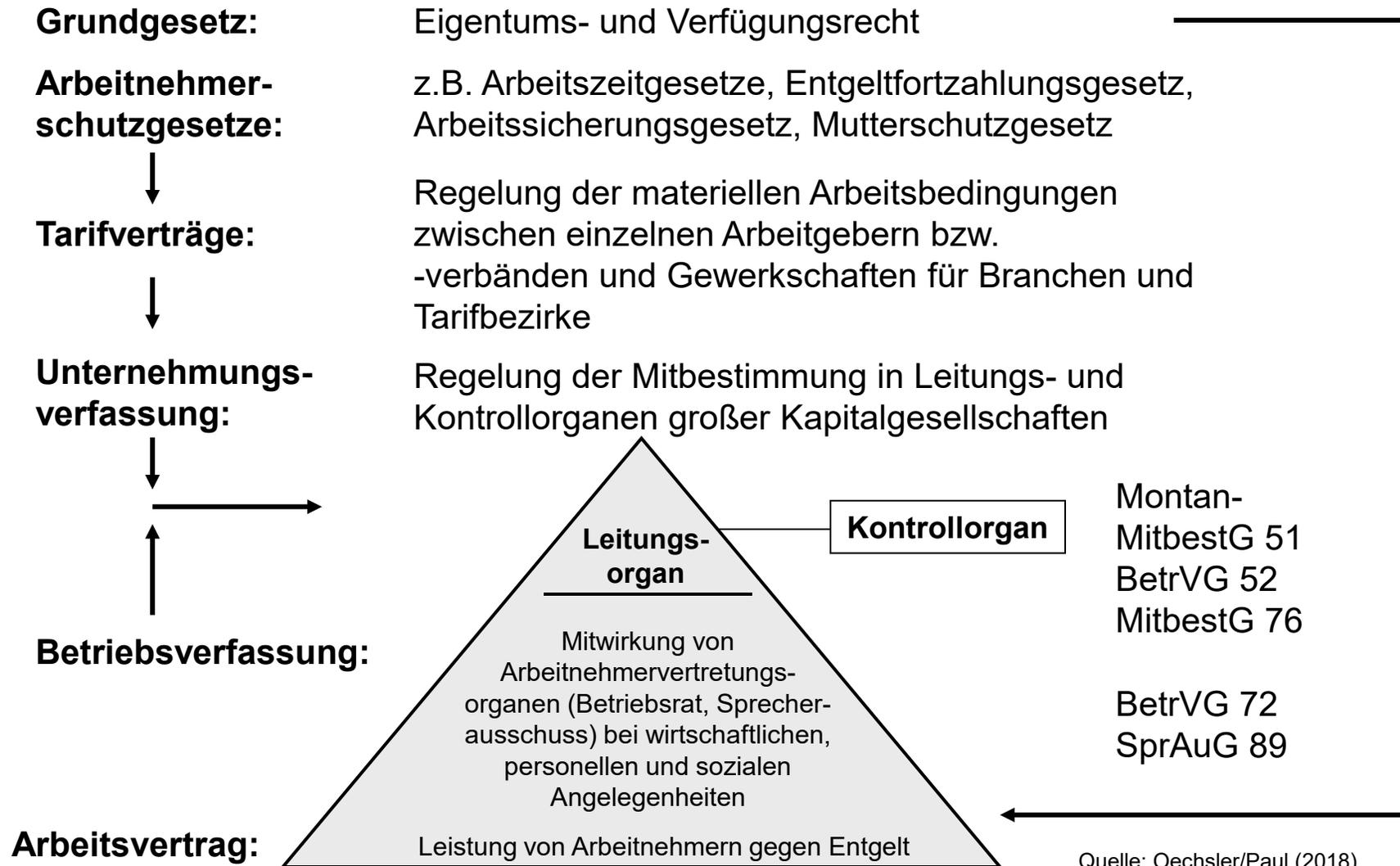
Quelle: Witt (2009)

Aufsichtsrat

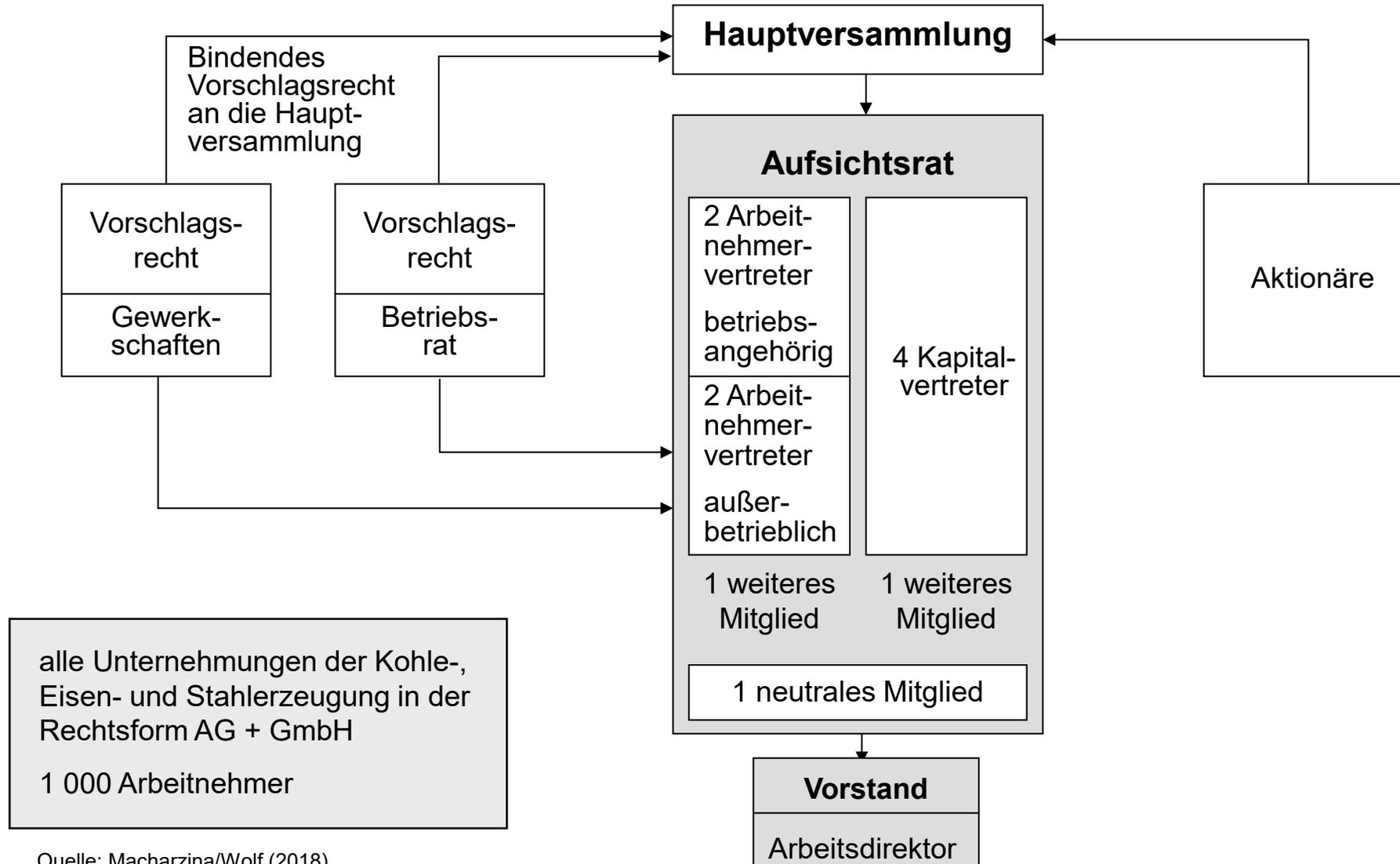
- Auswahl, Bestellung, Ernennung, Wiederwahl und Abberufung der Vorstandsmitglieder
- Formale und materielle Überwachung (Prüfung, Kontrolle, Aufsicht) der (Konzern) Unternehmensführung
- Feststellung des Einzelabschlusses einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags und Billigung des Konzernabschlusses

Quelle: Theisen (2003)

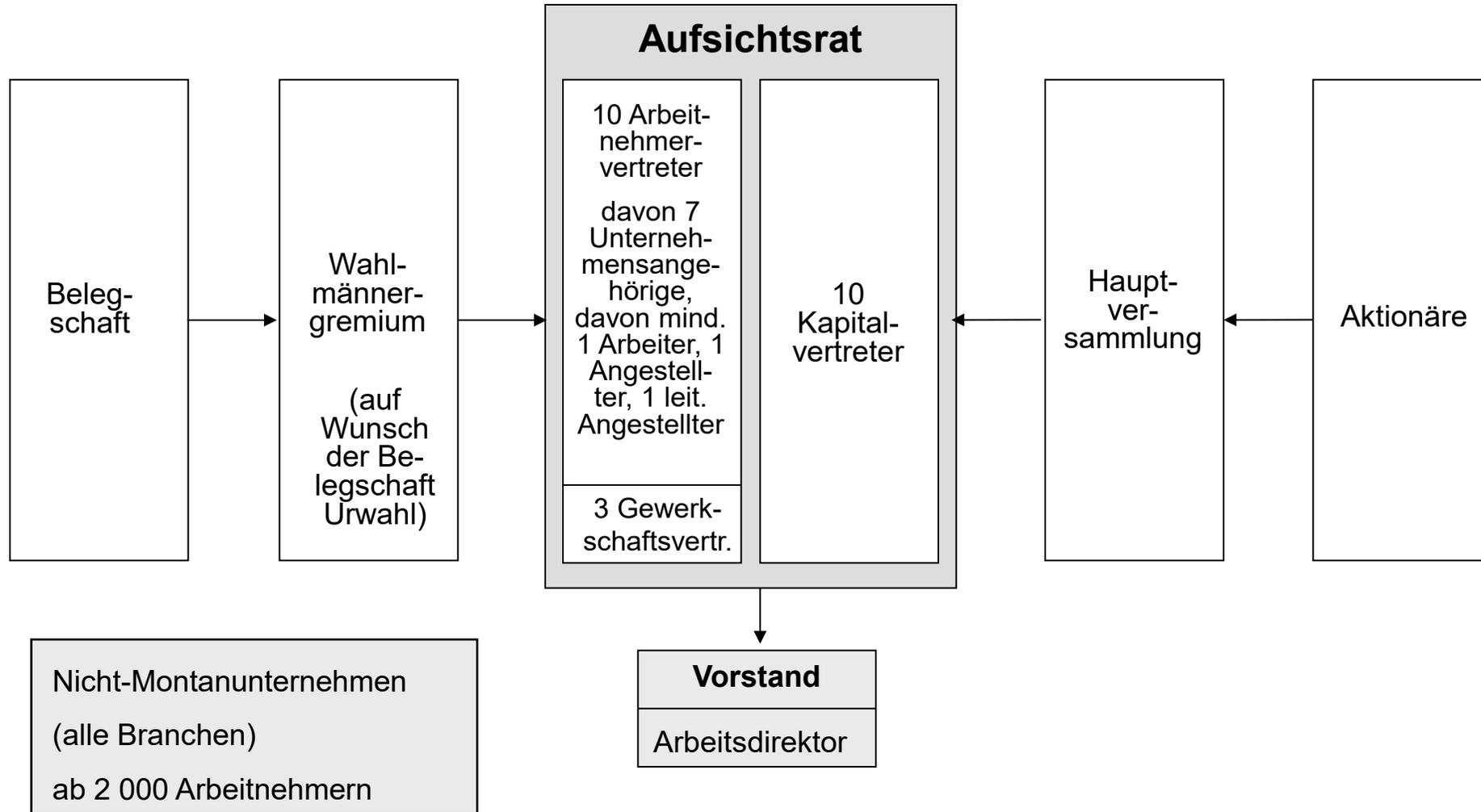
Rechtlicher Regelungsrahmen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen



Unternehmerische Mitbestimmung Montanmitbestimmungsgesetz 1951 (MontanMitbG)



Unternehmerische Mitbestimmung Mitbestimmungsgesetz 1976 (MitbG)



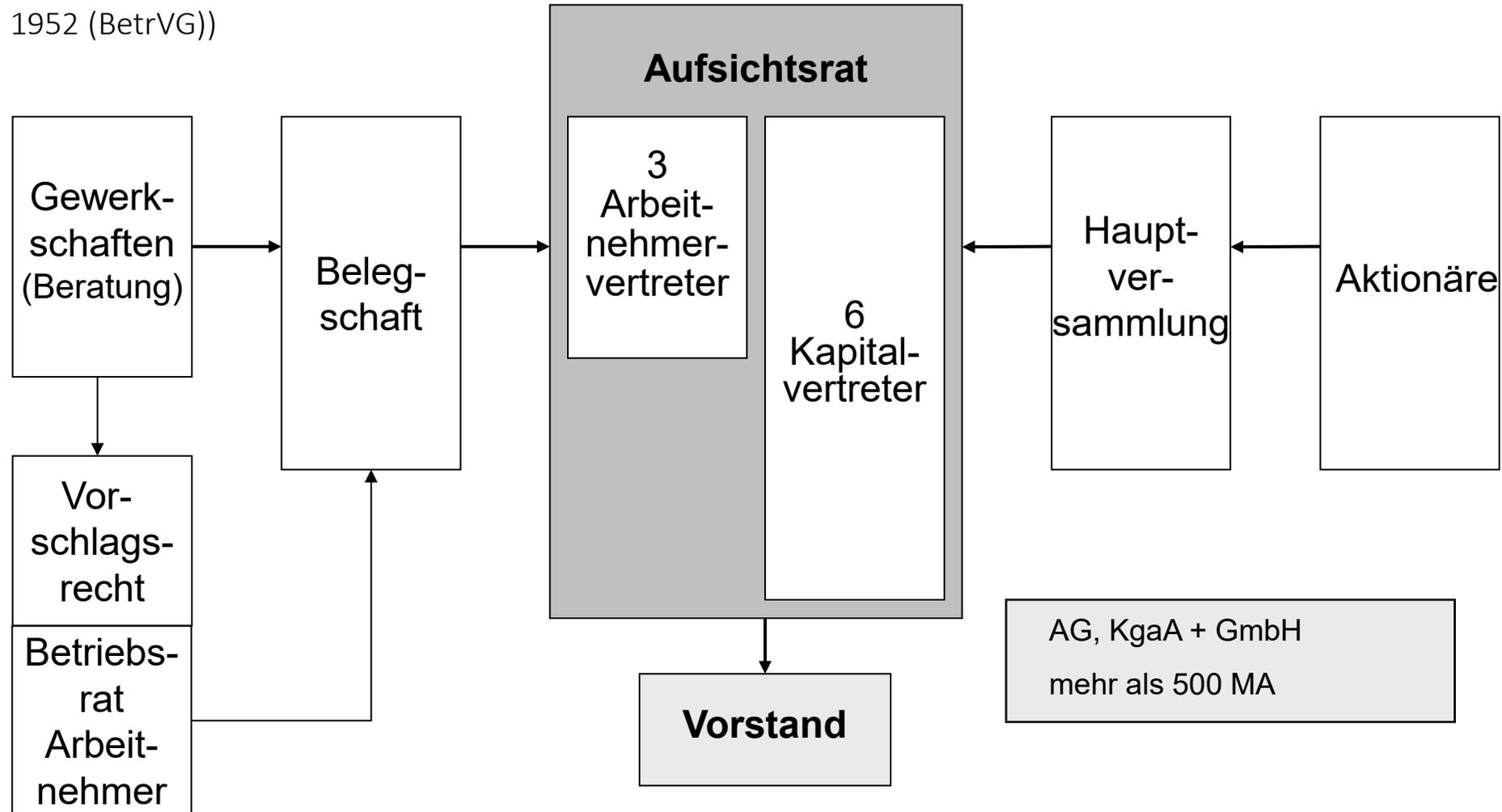
Quelle: Macharzina/Wolf (2018)

Unternehmerische Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz

(DrittelbG) von 2004

(vormals Betriebsverfassungsgesetz

1952 (BetrVG))



Quelle: Macharzina/Wolf (2018)

Corporate Governance-Systeme im Vergleich

	USA (Stock Corporation)	Deutschland (Aktiengesellschaft)
Normtyp	Vereinigungsmodell	Trennungsmodell
Organisation der Führungsstruktur - - - -> Überwachungs-aufgabe -> Führungs-aufgabe		
Kontroll-mechanismen intern	Outside Directors	Aufsichtsrat (Voice-Option)
extern	Kontrolle über Kapitalmarkt (Exit-Option)	
Interessen-berücksichtigung	Shareholder-Ansatz; Anteilseigner	Stakeholder-Ansatz; Anteilseigner und Arbeitnehmer
Willensbildung	Direktorialprinzip; CEO	Kollegialprinzip; Vorstand
Unternehmens-finanzierung	marktorientiert (Trennbankensystem); geringe Anteilskonzentrierung	bankorientiert (Universalbankensystem); hohe Anteilskonzentrierung und Kapitalverflechtung

Quelle: Macharzina/Wolf (2018)

Aufgaben der Konzernleitung

- 1) Die Festlegung der Unternehmensphilosophie und -politik für den Gesamtkonzern,
- 2) die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Konzerns sowie die Bestimmung der Geschäftsfelder, auf denen einzelne Konzernunternehmen tätig werden sollen,
- 3) die Festlegung der Konzernstruktur und -organisation einschließlich der Managementstruktur,
- 4) die Festlegung der strategischen und finanziellen Konzernziele,
- 5) die Zuteilung von Ressourcen,
- 6) die Steuerung, Koordination und Überwachung der Konzernunternehmen,
- 7) die Identifikation und Überwachung von Risiken (konzernübergreifendes Risikomanagement),
- 8) die Besetzung wichtiger Führungspositionen und
- 9) Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung sind, wie z.B. große Investitionsvorhaben oder Erwerb von Beteiligungen.

Quelle: Scheffler (2005)

TEIL I: ORGANISATION

C: Organisationskultur

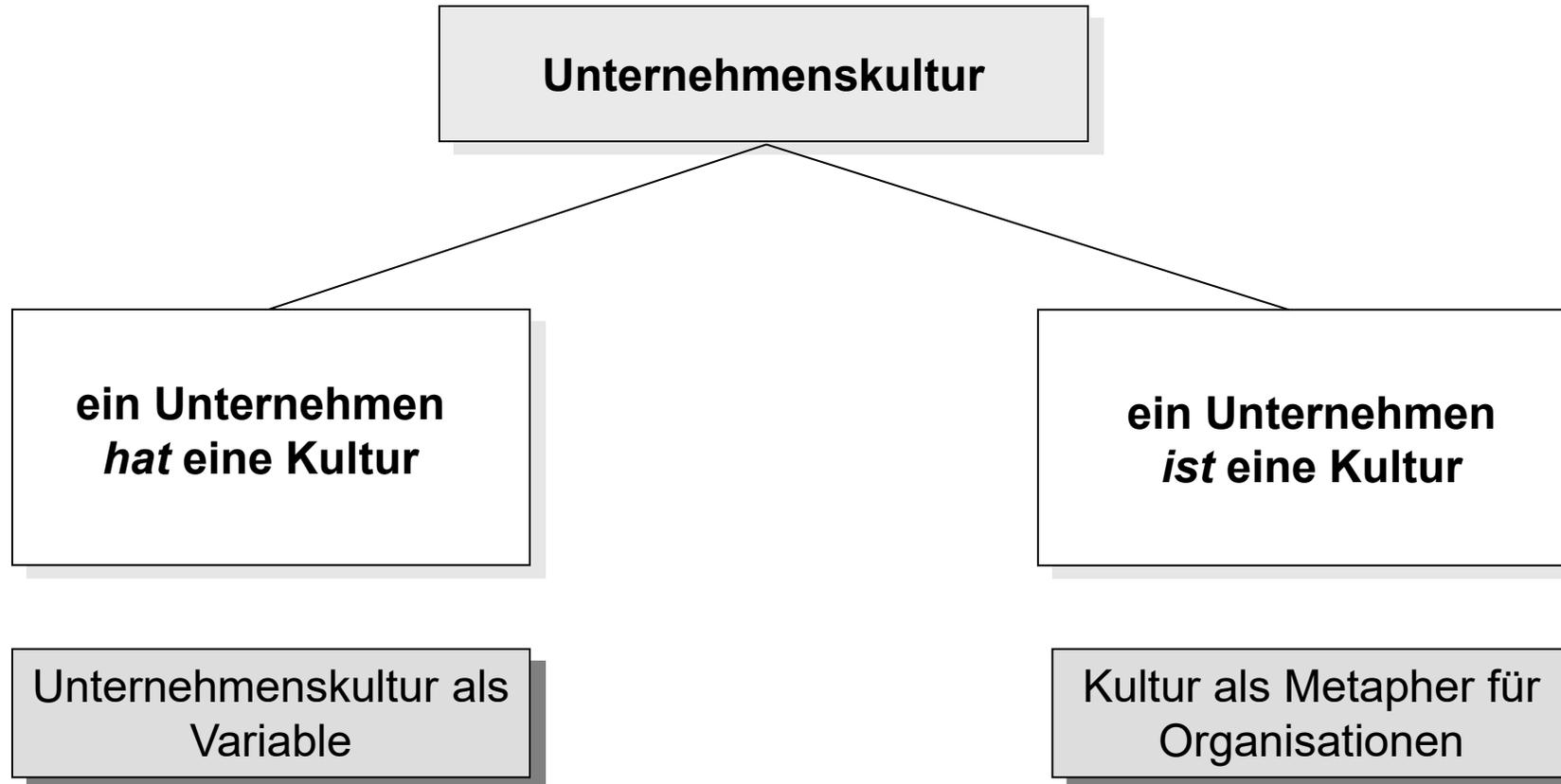
- Begriffsdefinition
- Drei-Ebenen-Modell nach SCHEIN
- Kulturtypen
- Entwicklung von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur

„[...] die Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen, die sich im Laufe des erfahrungsreichen Umgangs mit den Anforderungen der unternehmerischen Existenz- und Erfolgssicherung nach außen sowie der Sozialintegration nach innen entwickelt und bewährt haben und die deshalb den Unternehmensangehörigen als gültige Formen des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Sprechens und Verhaltens vermittelt werden.“

Quelle: Ulrich (1993)

Unterschiedliche Verständnisse von Unternehmenskultur



Quelle: Sackmann (1990)

Organisation als „Eisberg“

Formale v informale Organisation

Formale Aspekte

- Stellenbeschreibung
- Grundlagen der Abteilungsbildung
- Kontrollspannen und Hierarchieebenen
- Zweck und Ziele der Organisation
- operative Pläne, Geschäftspolitik
- Personalpolitik
- Produktion, Wirtschaftlichkeits- und Produktivitätsmaße

Informale Aspekte

- Macht- und Einflussstrukturen
- Einstellungen ggü. der Organisation und ihren Mitgliedern
- Interaktionsmuster und Gruppenbeziehungen
- Gruppennormen
- Vertrauen, Offenheit, Risikobereitschaft
- indirekte Rollenerwartungen und Wertsysteme
- Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse
- affektive Beziehungen zw. Vorgesetzten und Untergebenen
- Zufriedenheitsmaße

Formale Organisation:
bewusst geschaffene Ordnung

- ▶ Aspekte sind beobachtbar, rational und unterliegen strukturellen Überlegungen

Informale Organisation:
ungeregelte Verbindungen der Organisationsmitglieder untereinander

- ▶ Aspekte sind verborgen, affektiv und unterliegen sozialen/psychologischen, prozessualen Überlegungen

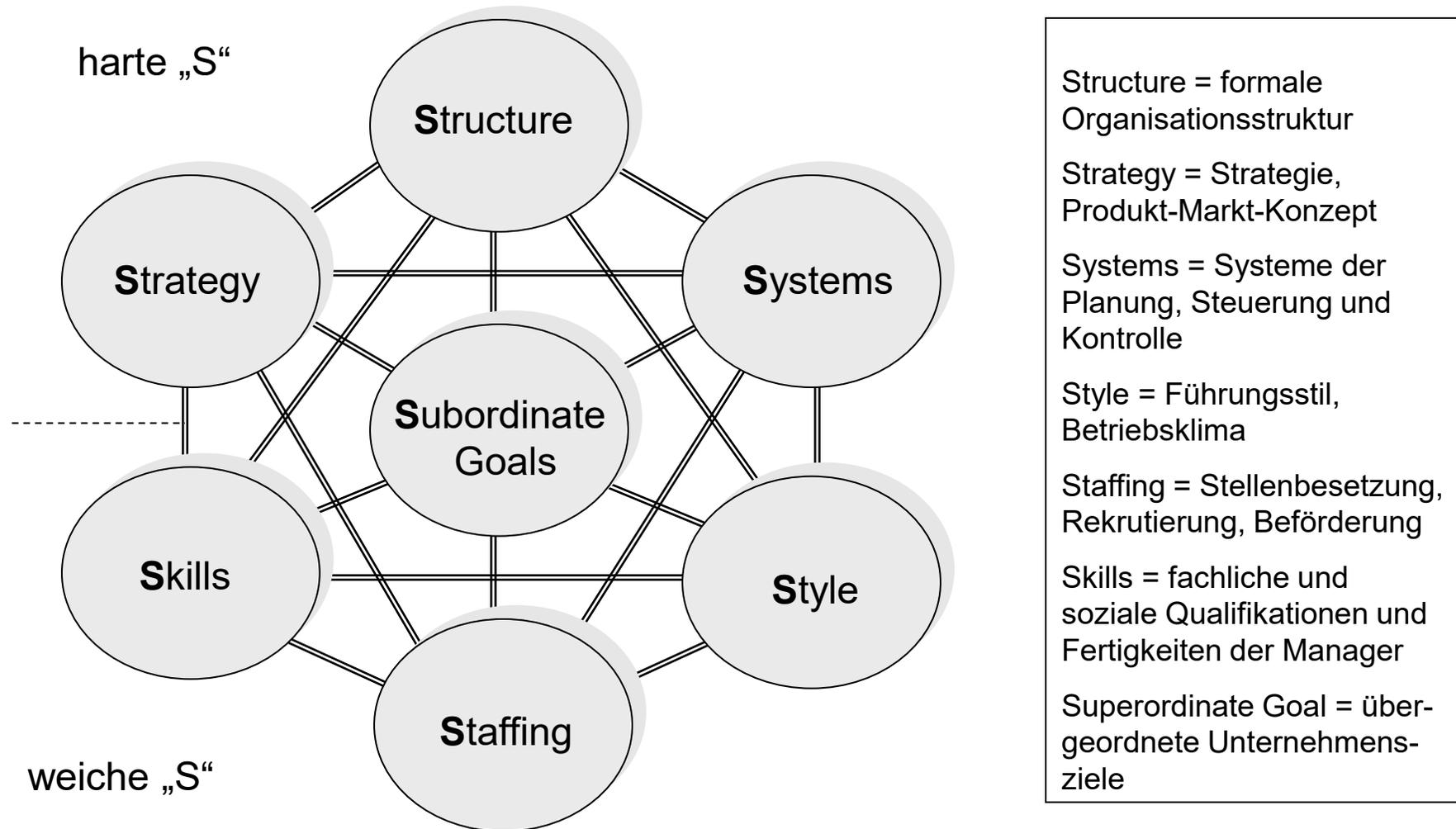
Unternehmenskultur als Variable

Vier grundlegende Annahmen:

- (1) Unternehmenskultur ist eine von mehreren organisatorischen Variablen (wie z.B. Struktur, Technologie, Strategie)
- (2) Variable besteht aus Teilprodukten, die sich zu einem homogenen Ganzen integrieren und sich sichtbar in Form von Artefakten (Architektur, Möbel, Statussymbole oder typische Kleidung) sowie tradierten, kollektiven Verhaltensweisen (Riten, Rituale oder Zeremonien) manifestieren
- (3) Unternehmenskultur erfüllt wichtige Funktionen, die für die Zielerreichung und damit den Unternehmenserfolg eine bedeutende Rolle spielen
- (4) Unternehmenskultur wird vom „Leader“ geschaffen, entwickelt und verändert, d.h. gemanaged

Quelle: Sackmann (1990)

7 S-Modell von McKinsey



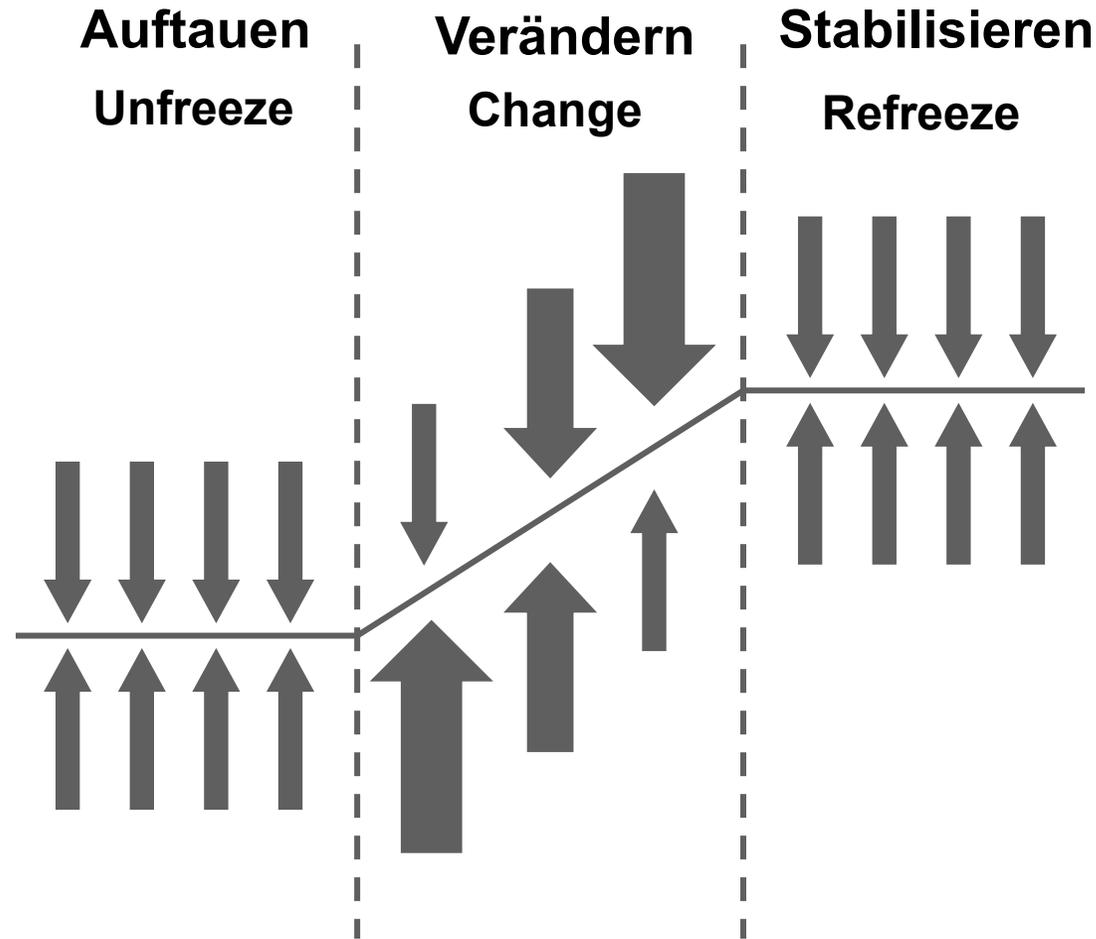
Quelle: entnommen aus Neuberger/Kompa (1987)

Kritik am Variablen Ansatz

- propagiert wird „cultural value engineering“; mechanistische Vorstellungen von Kultur („Illusion der Machbarkeit von Unternehmenskultur“)
- Annahme von Homogenität fragwürdig (Subkulturen)
- Unternehmenskultur lässt sich schwer mit reaktiv quantitativen Methoden (z.B. mittels standardisierten Fragebogen) erheben
- Artefakte sind sichtbar, aber Gefahr der Fehlinterpretation (z.B. Pyramiden)
- fehlende theoretische Fundierung (komplexe anthropologische Konzepte werden unreflektiert in stark simplifizierter Form auf den Gegenstandsbereich übertragen)
- Wertvorstellungen lassen sich nur schwer verändern („resistance to change“)

Quelle: Sackmann (1990)

Resistance to Change (KURT LEWIN)



Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

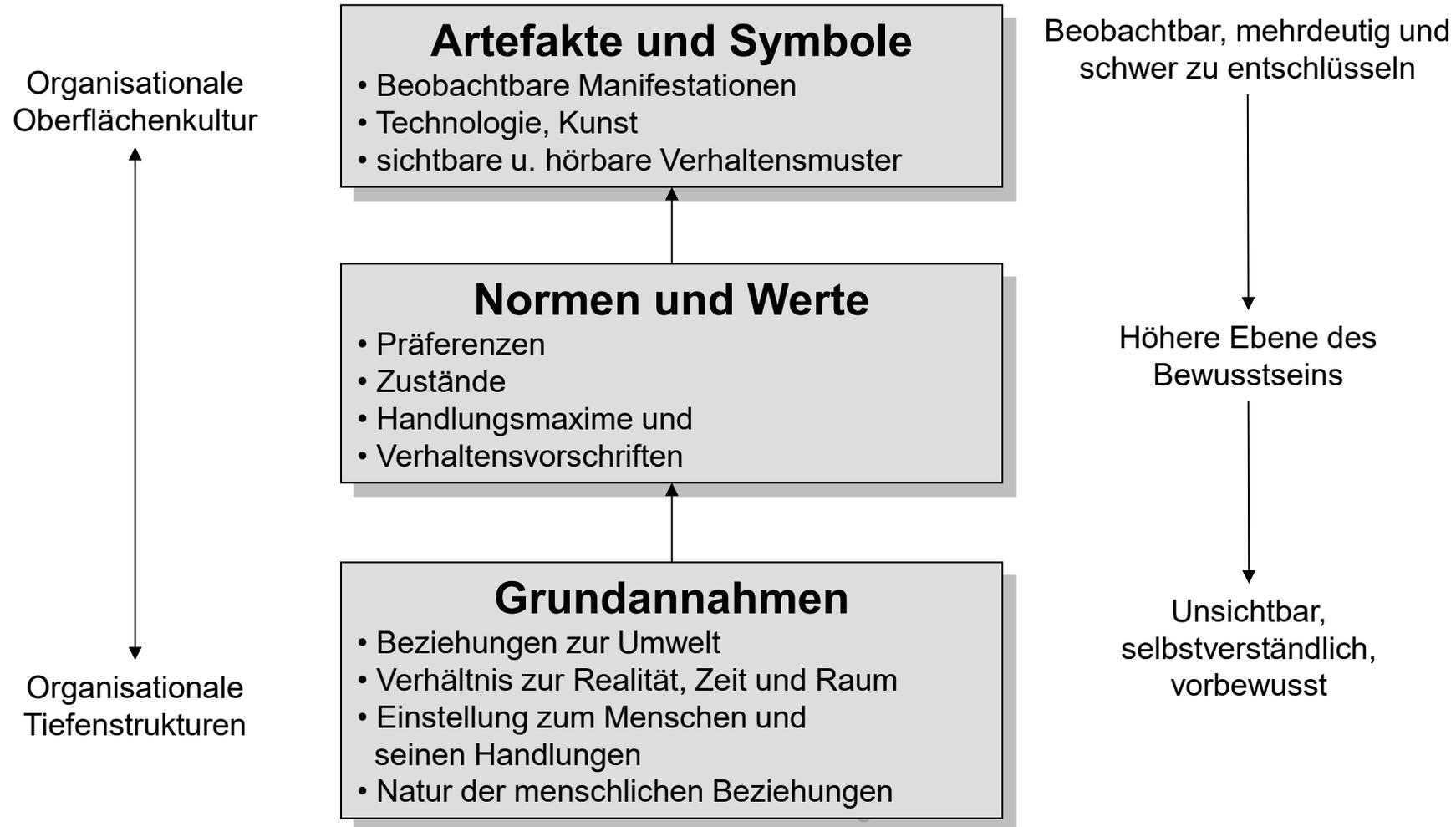
Unternehmenskultur als Metapher bzw. Unternehmen sind Kulturen

Grundlegende Annahmen:

- (1) Unternehmenskultur ist eine Perspektive, die dem Verständnis von Organisationen dient
- (2) Unternehmenskultur ist eine soziale (kollektive Konstruktion) organisatorischer Wirklichkeit
- (3) Jedes Organisationsmitglied ist zugleich Kulturträger und Kulturgestalter, da jeder aktiv die organisatorische und damit auch kulturelle Wirklichkeit einer Unternehmung mit konstruiert
- (4) Unternehmenskultur besteht aus Orientierungshilfen für Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln

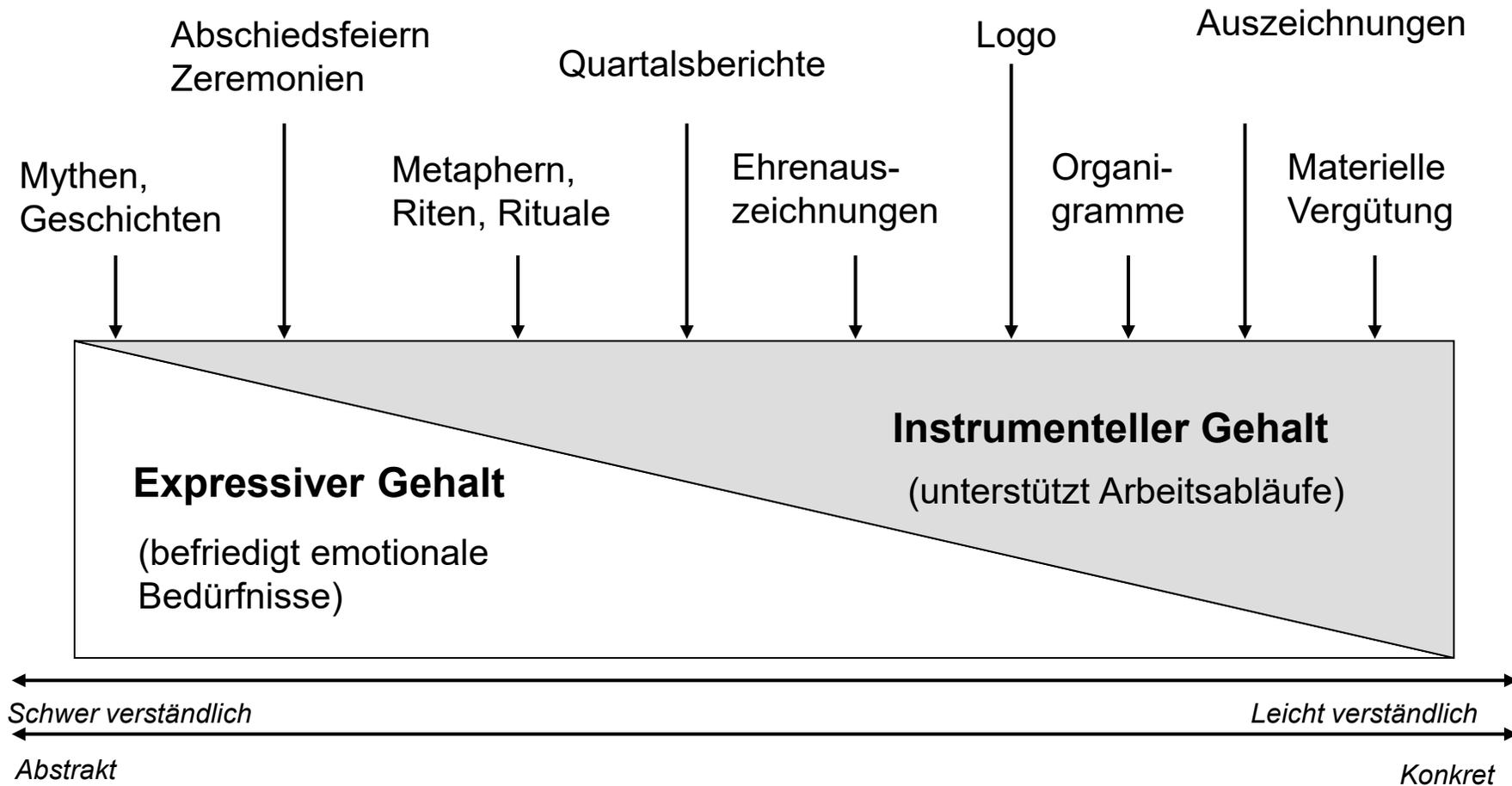
Quelle: Sackmann (1990)

Das Drei-Ebenen-Modell nach SCHEIN



Quelle: in Anlehnung an Martin (2003)

Organisationale Symbole



Ins Deutsche übersetzt von Daft (1983)

Symbolsysteme in Organisationen

Ritus, Ritual

Überlieferte, feierlich inszenierte (kultische) Handlung, die einem festgelegten Ablauf folgt

z.B. Aufnahme-riten, Entlassungsriten, „Verkäufer des Monats“, Weihnachtsfeiern, Betriebsjubiläen

Legende

Eine über Generationen hinweg überlieferte Geschichte über bemerkenswerte Taten und Personen

z.B. Geschichten über Unternehmensgründer oder Konkurrenz

Mythos

eine objektiv und rational nicht beweisbare Behauptung. Der Schein des Gültigen, Selbstverständlichen, Großartigen umgibt

z.B. „Wir sitzen alle in einem Boot“, „Es kommt auf den einzelnen an“

Symbol

Sinn-Bild, Darstellungen oder Gegenstände, die auf einen Sinngehalt verweisen; Bedeutungsvielfalt

Kulturtypen nach DEAL/KENNEDY

Alles-oder-Nichts-Kultur	<p>Motto: Erfolg bestimmt alles (Ansehen, Einkommen, Macht) Anforderungen: Individualisten, Stars mit Ideen, temporeiches Handeln, jugendliches unkonventionelles Auftreten Charakteristika: Aufstieg und Abstieg eng beieinander, Erfolge gefeiert Sprache: durch neue Wortschöpfungen bestimmt (<i>Cash Cows</i>)</p>
Brot-und-Spiele-Kultur	<p>Motto: Umwelt ist voller Möglichkeiten (Außenorientierung) Anforderungen: aktives fröhliches Handeln, freundliches und ansprechendes Auftreten Charakteristika: unkomplizierte Zusammenarbeit, Auszeichnungen und Preise, schwierige Kunden Sprache: rätselhafte Kürzel (<i>FIBUS</i>) und Begriffe aus der Sportwelt (<i>rote Karte</i>)</p>
Analytische-Projekt-Kultur	<p>Motto: langfristig die richtige Entscheidung treffen Anforderungen: wissenschaftlich-technische Rationalität, gesetzte reife Persönlichkeiten, Großer-Bruder-Mentalität durch ältere Mitarbeiter Charakteristika: Umwelt als Bedrohung, Analysen und Prognosen, Sitzungen, Hierarchie, keine Blitzkarrieren Sprache: sehr höflich</p>
Prozess-Kultur	<p>Motto: Der Prozess ist entscheidend Anforderungen: perfekter und diskreter Arbeitsvollzug, Misstrauen und Absicherung als Verhaltensmuster, keine Fehler, immer für den Ernstfall gerüstet sein Charakteristika: alles wird dokumentiert, hierarchische Ordnung bestimmt alles (Kleidung, Umgangsformen, Gehalt usw.), Beförderungen sehr zentrale Rolle Sprache: korrekt und detailbesessen</p>

Quelle: Steinmann/Schreyögg (2013)

Entwicklung von Unternehmenskultur (1/2)

Gründungs- und frühe Wachstums- phase

- 1) Unternehmenskultur spiegelt die Persönlichkeitsmerkmale der Unternehmensgründer wider.
- 2) Unternehmenskultur dient der Identitätsfindung für die Unternehmensangehörigen.
- 3) Unternehmenskultur bildet den organisatorischen „Kitt“.
- 4) Unternehmenskultur wird explizit herausgestellt und intensiv kommuniziert.
- 5) Individuelle Sozialisation fördert den Zusammenhalt.

Phase des starken Wachstums

- 1) Die von der Gründergeneration geprägte Unternehmenskultur wird zunehmend zum Streitobjekt zwischen konservativen und progressiven Unternehmensangehörigen.
- 2) Unternehmenskultur löst sich von den Merkmalen der Unternehmensgründer und wird durch Werte ergänzt, die von den Gründern unabhängig sind.

Entwicklung von Unternehmenskultur (2/2)

Mittleres Unternehmens- alter

- 1) Der Geist der Unternehmenskultur löst sich zunehmend in Routinen, Prozeduren und Slogans auf; Unternehmenskultur wird materialisiert und durch formelle Regelungen substituiert.
- 2) Schlüsselziele und -werte sowie Basisannahmen verlieren allmählich an Bedeutung; Aufkommen einer Identitätskrise.
- 3) Rückgang der kulturellen Integration und Homogenität; Subkulturen bilden sich heraus
- 4) Notwendigkeit eines Kulturwandels wird wahrgenommen, insbesondere dann, wenn das Unternehmen oder Unternehmensteile in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten.

Hohes Unternehmens- alter

- 1) Viele Unternehmensangehörige hängen an überkommenen Werten; Unternehmenskultur wird zur Innovationsbremse.
- 2) Unternehmenskultur erschöpft sich im anekdotenhaften Erzählen von Heldentaten aus der Vergangenheit.
- 3) Unternehmenskultur dient vorwiegend der Rechtfertigung des eigenen Verhalten

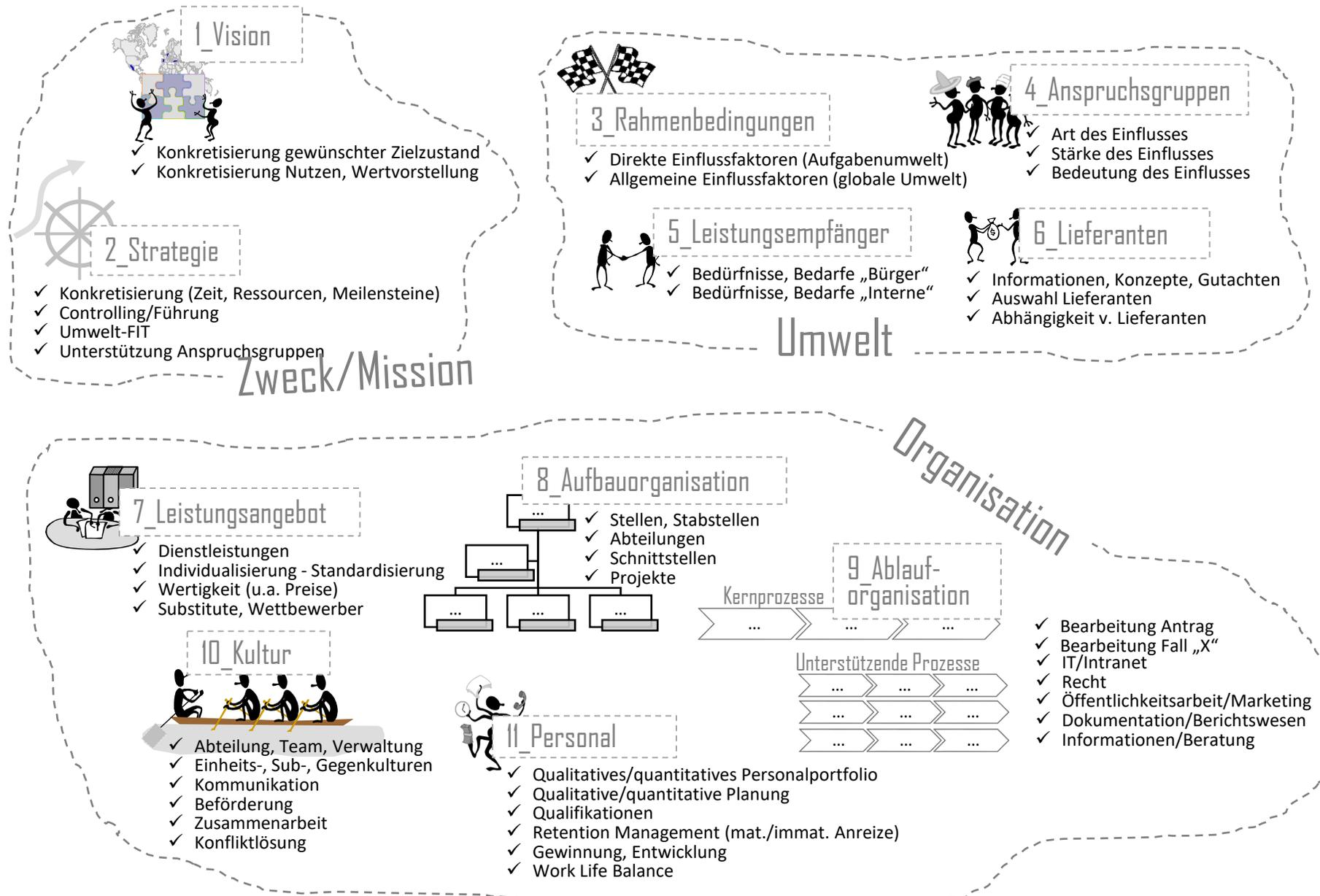
Quelle: Macharzina/Wolf (2018)

7. Organisations-/Unternehmenskultur

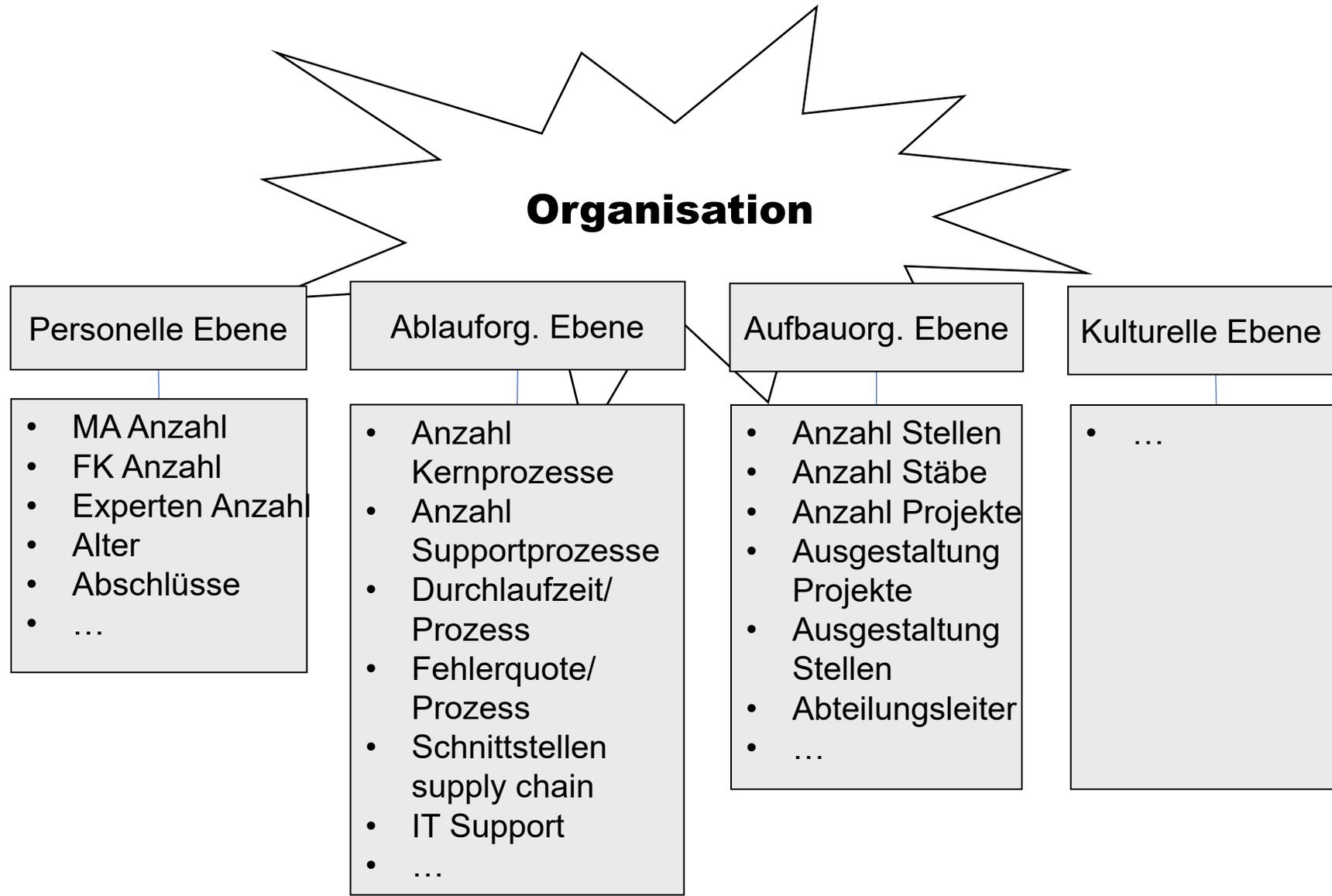
Organisationskultur und Organisationsklima



Organisationsanalyse-MAP (Sass 2016)



Exkurs: Operationalisierung des Konstrukts „Organisation“



D: Organisationstheorien

- Funktionen und Vielfalt von Organisationstheorien
- Klassische Organisationstheorien
- Neoklassische Organisationstheorien
- Moderne Organisationstheorien

Funktionen und Vielfalt von Organisationstheorien

Wozu Organisationstheorien?

- um Organisationen (besser) zu *erklären* und zu *verstehen*
- um Organisationen besser *gestalten* zu können
- moderne Gesellschaften sind Organisationsgesellschaften!

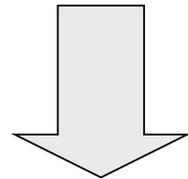
Es gibt eine Vielzahl von Organisationstheorien, denn:

- Organisationen sind hochkomplexe soziale Gebilde
- keine Theorie kann alle Merkmale erfassen (Mikro-, Meso- u. Makro-Ebene)
- Konzentration auf bestimmte Aspekte notwendig

Funktionen von betriebswirtschaftlichen Theorien

Praxisbezug von Theorien: Tautologie oder Widerspruch?

Betriebswirtschaftliche Theorien:
(konsistente, gehaltvolle sowie bewährte)
Aussagen-Systeme zur Erklärung
menschlichen **Sozialverhaltens**
(= Aussagensysteme über **Ursache-
Wirkungs-Zusammenhänge**)



Betriebswirtschaftliche Gestaltung:
„optimale“ Regelungs-Systeme zur
Beeinflussung menschlichen **Sozialverhaltens**
(= Aussagensysteme über **Ziel-Mittel-
Zusammenhänge**)

Erklärende Funktion von Theorien:

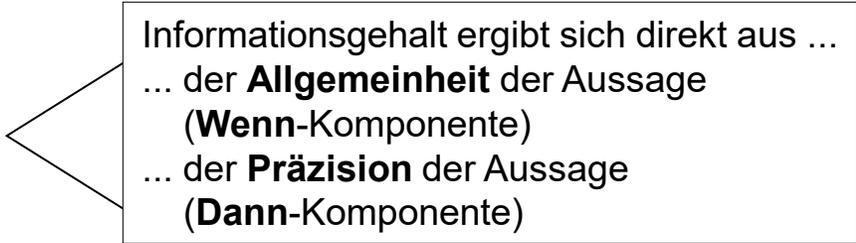
- Eine Theorie will die Variablenkategorien aufschlüsseln, ihre internen Beziehungen durchleuchten und die Zusammenhänge zwischen den Komponenten feststellen, um vernünftige Handlungsvorschläge machen zu können
- ⇒ **Informativität**

Praktische Funktion von Theorien:

- Die Theorie soll praktisches, soziales Handeln in unterschiedlichen sozio-technischen Systemen unterstützen und somit helfen, reale Probleme der Steuerung von personellen Verhaltensweisen und maschinellen Funktionsregeln zu lösen
- ⇒ **Entscheidungstechnische
Verwendbarkeit**

„Qualitätsmerkmale“ von Theorien

- (1) **Logische Konsistenz**
 - (a) Nicht-Tautologie (nicht nur formallogisch wahre Aussagen!)
 - (b) Widerspruchslosigkeit
 - (c) Axiomatisiertheit
- (2) **Empirischer Gehalt / Informationsgehalt**
 - (a) Erklärungskraft
 - (b) Reichweite/Geltungsbereich
 - (c) Einfachheit
 - (d) Prüfbarkeit (Falsifizierbarkeit)
- (3) **Bewährungsgrad**
 - (a) Anzahl der Prüfungen
 - (b) Heterogenität der Prüfungen
 - (c) Zuverlässigkeit der Prüfungen



Informationsgehalt ergibt sich direkt aus ...
... der **Allgemeinheit** der Aussage
(**Wenn**-Komponente)
... der **Präzision** der Aussage
(**Dann**-Komponente)

Hoher Informationsgehalt ergibt sich durch ...
... einen hohen Grad an **Allgemeinheit** (Wenn-Komponente) und
... einen **hohen Präzisionsgrad** der Aussage (Dann-Komponente)

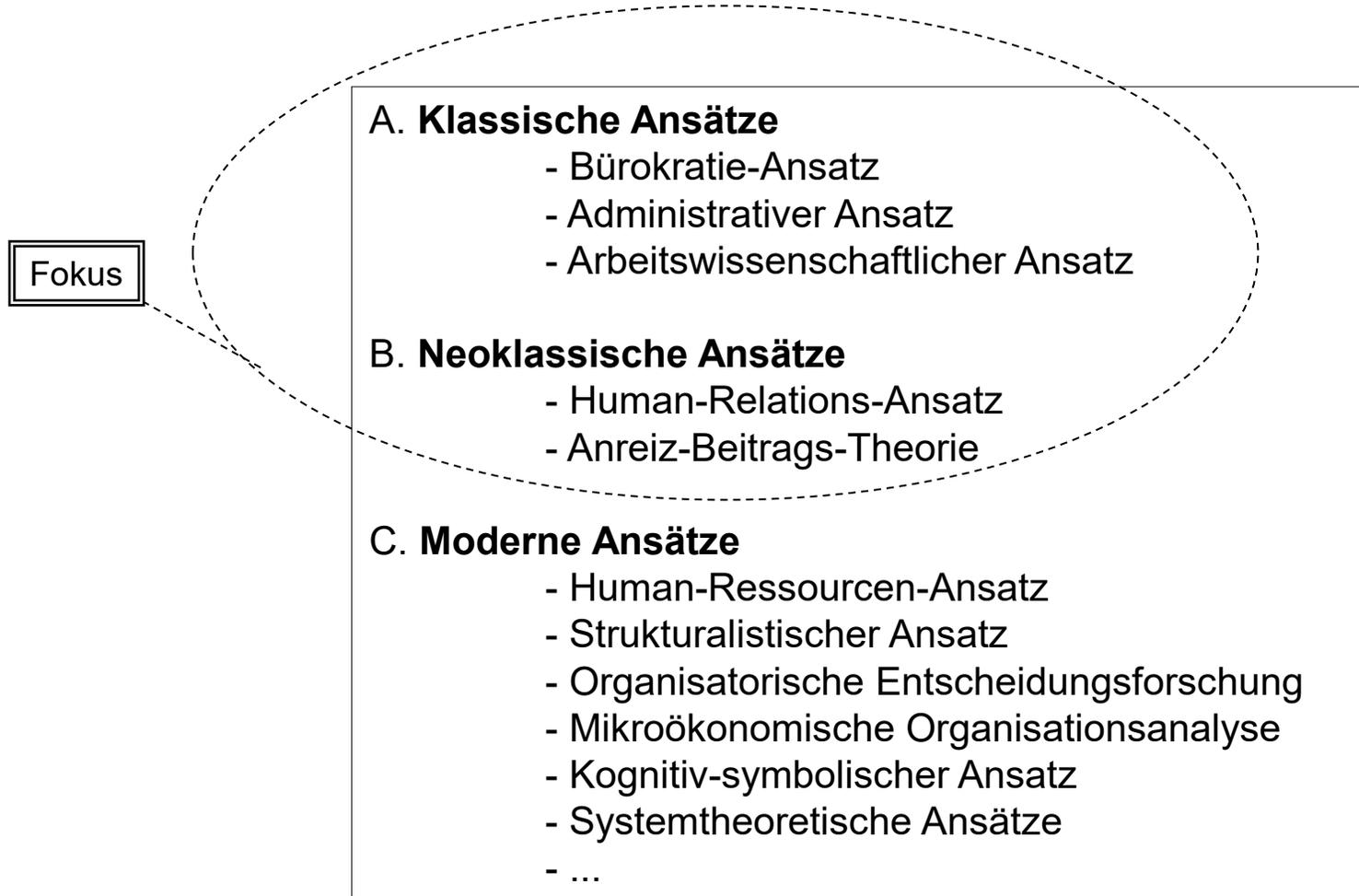
Beispiel: Alle Säugetiere haben Bauchnabel
(= Wenn Säugetier, dann Bauchnabel!)

Niedriger Informationsgehalt (= **Leerformel**) ergibt sich durch ...

... einen niedrigen Grad an **Allgemeinheit** (Wenn-Komponente) und
... einen niedrigen **Präzisionsgrad** der Aussage (Dann-Komponente)

Beispiel: Wenn der Hahn kräht auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt wie es ist!

Klassifikation von Organisationstheorien nach SCHREYÖGG



WEBERS Herrschaftssoziologie unterscheidet drei Typen legitimer Herrschaft

Herrschaft = „Chance (...), für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden“, Herrschaft ist ein Sonderfall von Macht

„§ 2. Es gibt drei *reine* Typen legitimer Herrschaft. Ihre Legitimitätsgeltung kann nämlich primär sein:

1. *rationalen* Charakters: auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen ruhen (legale Herrschaft), – oder

2. *traditionalen* Charakters: auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen ruhen (traditionale Herrschaft), – oder endlich

3. *charismatischen* Charakters: auf der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen (charismatische Herrschaft).“

(Weber 1922, Hervorhebung nicht im Original)



Bürokratie als reinste Form der legalen Herrschaft

Bürokratie als reinste Form der legalen Herrschaft

Bürokratie ist ein effizientes Instrument zur Steuerung von Großorganisationen in komplexen Handlungssituationen mittels Erzeugung von Gehorsam.

Merkmale bürokratischer Organisationen:

- (1) strikte Regelgebundenheit der Amtsführung
- (2) präzise Abgrenzung von Autorität und Verantwortung; Zuständigkeiten und Befugnisse sind festgelegt und leiten sich aus den Positionen ab (Amtskompetenzen)
- (3) festgelegtes System von Über- und Unterordnungen (Amtshierarchie / Instanzenzug) mit genau umschriebener Befehlsgewalt (keine Willkür)
- (4) Aktenmäßigkeit der Verwaltungsvorgänge
- (5) Amtsführung neutral, nur der Sache nach („Unpersönlichkeit der Amtsführung“)
- (6) Fachleute mit entsprechender Fachschulung

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Dysfunktionale Wirkungen bürokratischer Organisationen

- (1) Regeln sind nicht Mittel zum Zweck, sondern werden zum Selbstzweck
- (2) Machtkämpfe herrschen vor
- (3) Schwerfälligkeit und Langsamkeit durch Aktenmäßigkeit
- (4) Stellenvermehrung; Abteilungsleiter entwickeln Neigung zur Steigerung des eigenen Machtpotentials
- (5) Tendenz zum Übermaß an Vorschriften
- (6) Konflikte zwischen Spezialisten und Bürokraten

Quelle: Kieser (2019)

Administrativer Ansatz nach HENRI FAYOL (1841-1925)

[„Administration industrielle et générale“]

5 Basiselemente guter Betriebsführung: 1) Planung, 2) Organisation, 3) Befehl, 4) Koordination, 5) Kontrolle

FAYOLS allgemeine Organisationsprinzipien

- 1) Arbeitsteilung (Steigerung der Produktivität durch Spezialisierung)
- 2) Autorität und Verantwortung (Autorität als Recht Anweisungen zu erteilen)
- 3) Disziplin (Gehorsam gegenüber vorherrschenden Konventionen)
- 4) Einheit der Auftragserteilung (für jedwede Arbeit sollte ein Beschäftigter Anweisungen von nur einem Vorgesetzten erhalten)
- 5) Einheit der Leitung (alles muss auf ein Ziel und eine Direktion hin ausgerichtet sein)
- 6) Zentralisierung (alle Entscheidungen müssen an einem Ort zusammenlaufen; das Ausmaß an Zentralisierung muss für jedes Unternehmen individuell gefunden werden)
- 7) Hierarchie (bezeichnet Instanzenzug; Weg, den alle Kommunikationen zu laufen haben. In Ausnahmefällen ist die direkte horizontale Kommunikation zu erlauben („Passerelle“))
- 8) Ordnung (alles hat auf seinem Platz zu sein)

Quelle: Schreyögg/Geiger (2016)

Arbeitswissenschaftlicher Ansatz/Scientific Management (FREDERICK TAYLOR 1856-1915)

Kernprinzipien

Trennung von Hand- und Kopfarbeit
Akkordlohn
Auslese und Anpassung der Arbeiter

Annahmen von Taylor zum Verhalten von Organisationsmitgliedern

Mensch ist von Natur aus faul und nur auf sein Vergnügen bedacht
Glück erreicht der Mensch nur durch Konsum
Deshalb ist er nur durch finanzielle Anreize zu motivieren
Mensch muss rigiden Regeln unterworfen werden

Quellen: Schreyögg/Geiger (2016); Kieser (2019)

Kritik am Taylorismus

- Einseitige Betrachtung des Menschen als Maschine, Vernachlässigung der sozialen Dimension (negative Assoziationen mit „Taylorismus“)
- Letztlich führt Überspezialisierung zur Entfremdung von der Arbeit
- Einfluss der Forschungsergebnisse von Taylor hat dennoch zu weltweiten Produktivitätssteigerungen, Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen geführt: Bspw. Anwendung des Scientific Management bei Ford („Fordismus“)!

Anwendungsbeispiel: Fordismus

Gestaltungsprinzipien (= Fließbandfertigung):

1. Ordne Werkzeuge und Arbeiter in der Reihenfolge der Verrichtungen an
2. Gleitbahnen oder andere Transportmittel
3. Montagebahnen zum Antransport der Teile, die zusammengesetzt sind

Zusätzliche Maßnahmen:

- Typisierung des Produkts
- eigene Maschinenbauabteilungen
- Austauschbarkeit der Teile, präzise Fertigung
- Koordination in das Fließband hineinprogrammiert

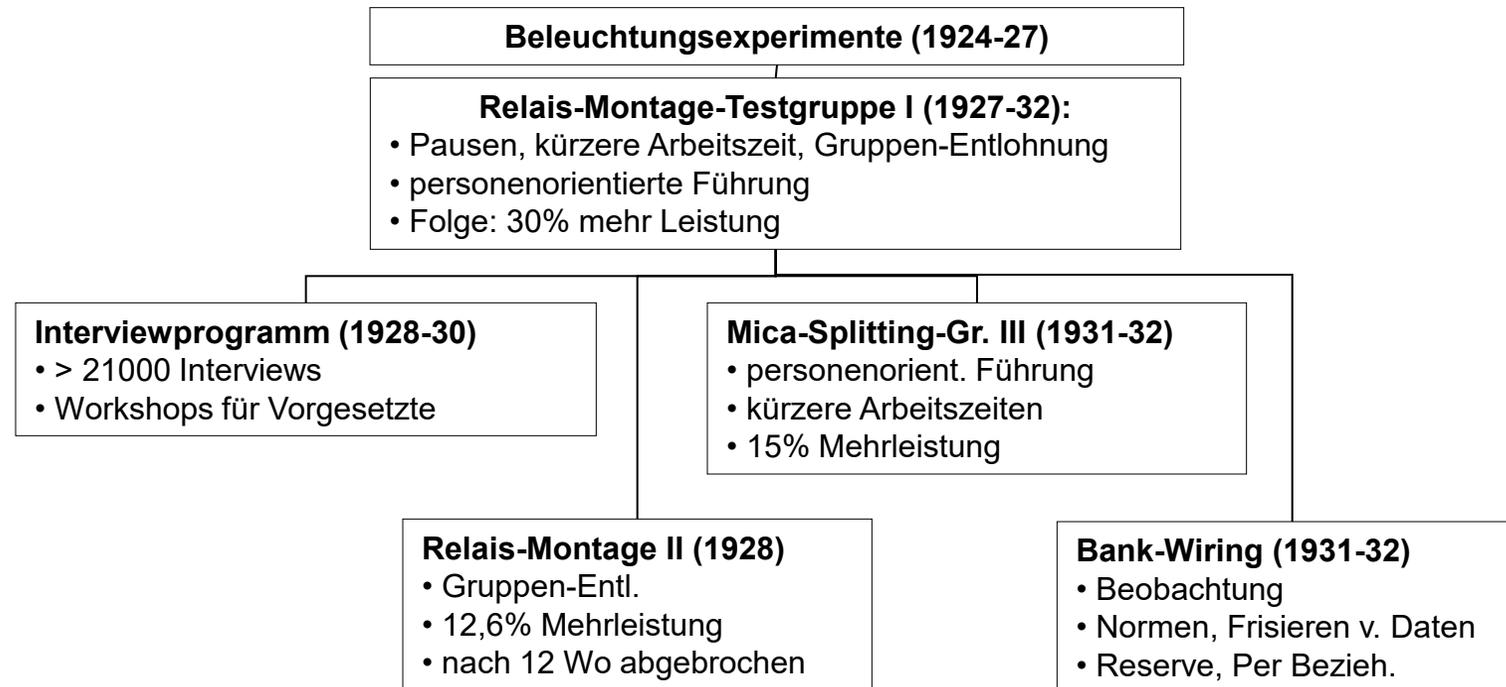
Erfolg:

- Senkung der Produktionszeit für ein Auto von 12,5 Stunden auf 93 Minuten
- Verdoppelung der Löhne
- Verkürzung der Arbeitszeit auf 8 Stunden

Human-Relations Ansatz: Hawthorne Experimente

Hawthorne Experimente 1924-32 zur Untersuchung des („tayloristischen“) Zusammenhangs zwischen Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung

Ziel: Identifikation von Schlüsselfaktoren zur produktivitätsfördernden Gestaltung der Arbeitsbedingungen



Quelle: Berger/Bernhard-Mehlich (2002)

Human Relations Ansatz: Hawthorne Experimente

„Hawthorne-Effekt“

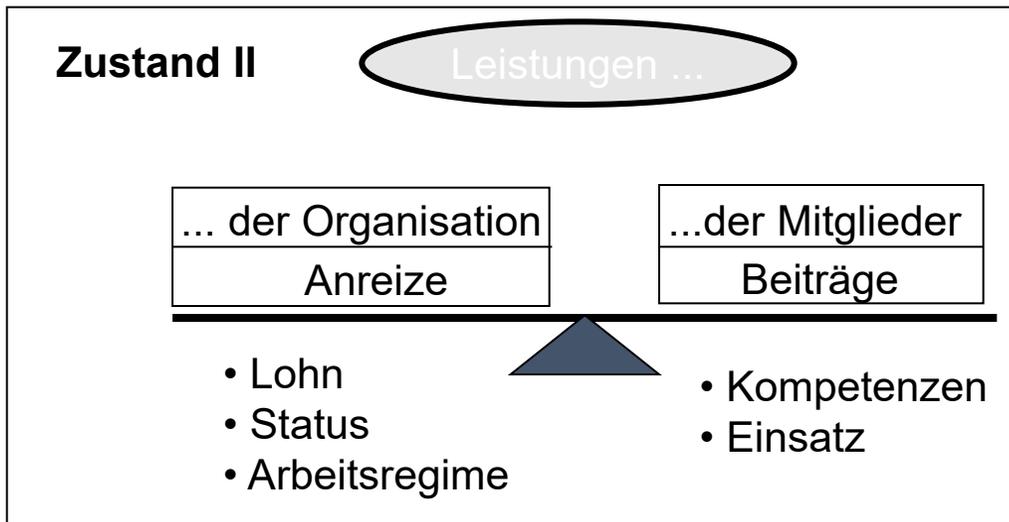
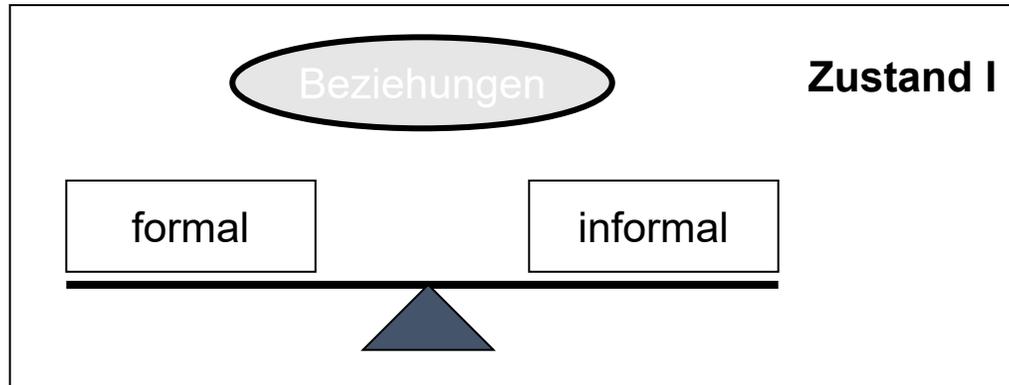
1. Umstrittene Bedeutsamkeiten der unabhängigen Variablen: bspw. die Hypothese, dass v.a. Ruhepausen, kürzerer Arbeitstag und einfachere Aufgaben für die Leistungssteigerungen verantwortlich sind, ist umstritten; Evidenz für starken Einfluss der Lohnanreize wird (ideologisch begründet?) systematisch heruntergespielt.
2. Experimentelle Situation beflügelt die Produktivität durch die Förderung von Partizipation und Anerkennung im „Vorzeigeprojekt“
3. D.h.: Direkte Beobachtung erhöht Leistungsbereitschaft; Problem für empirische Forschung!

Schlussfolgerung

1. Sozialbeziehungen können enorme Effekte auf Produktionsprozesse haben
2. Bedeutungsverlust unpersönlicher Organisations- und Führungsprinzipien

Anreiz-Beitrags-Theorie (CHESTER BARNARD, 1886-1961)

Sollzustand der Organisation = „doppeltes Gleichgewicht“

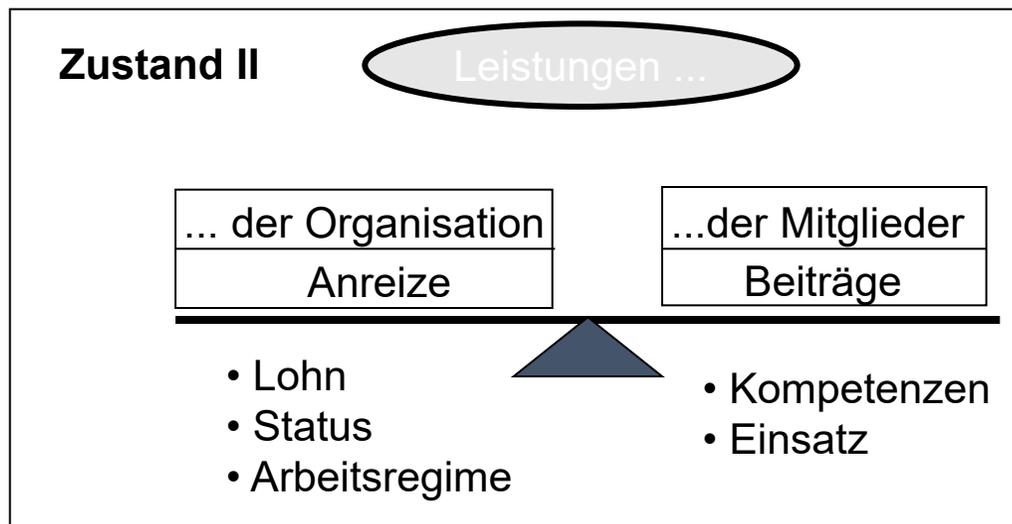
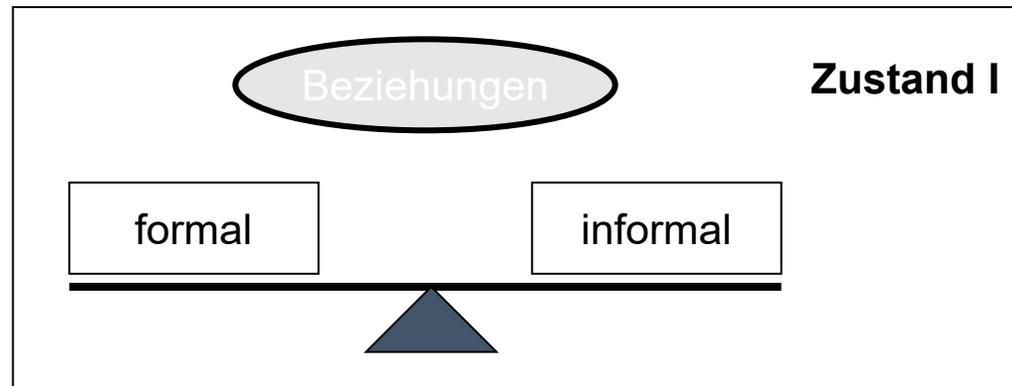


Organisationen werden als „**kooperatives System**“ interpretiert. Die Existenz von Organisationen hängt von der Bereitschaft der einzelnen Mitglieder ab, ihre Beiträge zu leisten und damit einen Kooperationsverbund zu bilden. Diesen Beiträgen muss die Organisation Gegenleistungen in Form von Anreizen anbieten.

Im Zentrum steht damit das **Erreichen eines Gleichgewichts** zwischen Anreizen und Beiträgen. Gelingt dies nicht, ist der Fortbestand der Organisation langfristig in Frage gestellt.

Anreiz-Beitrags-Theorie (CHESTER BARNARD, 1886-1961)

Sollzustand der Organisation = „doppeltes Gleichgewicht“

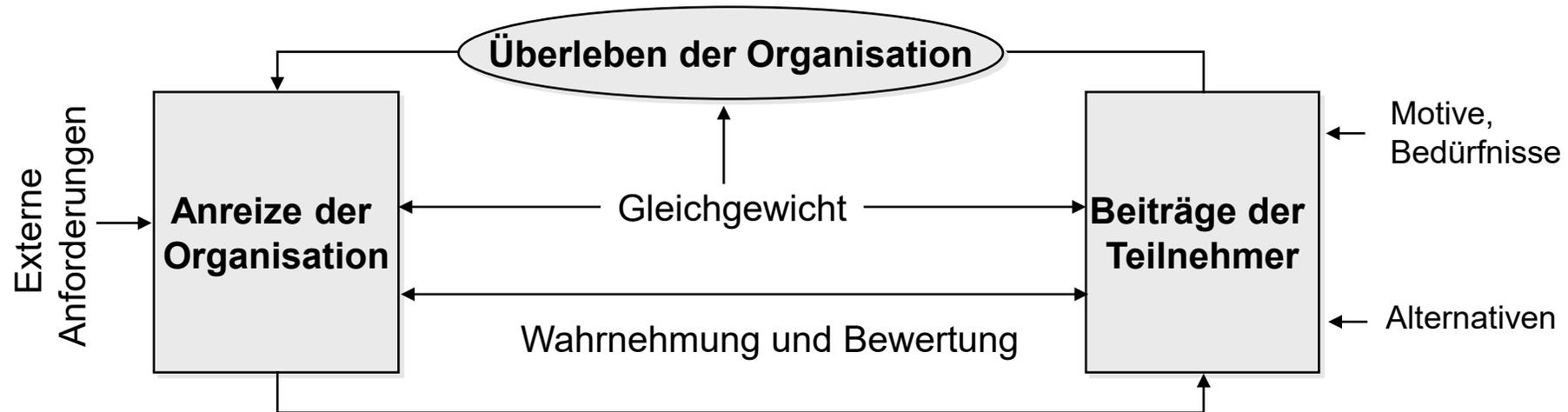


Organisationen werden als „**kooperatives System**“ interpretiert. Die Existenz von Organisationen hängt von der Bereitschaft der einzelnen Mitglieder ab, ihre Beiträge zu leisten und damit einen Kooperationsverbund zu bilden. Diesen Beiträgen muss die Organisation Gegenleistungen in Form von Anreizen anbieten.

Im Zentrum steht damit das **Erreichen eines Gleichgewichts** zwischen Anreizen und Beiträgen. Gelingt dies nicht, ist der Fortbestand der Organisation langfristig in Frage gestellt.

Anreize und Beiträge

Schaffen Werte für die Anreize, wobei Summe Beiträge der Summe der Anreize entsprechen muss



Schaffen Motivation zur Teilnahme, wenn: Anreize \geq **wahrgenommene** Beiträge

Teilnahmebereitschaft und Engagement für die Organisation sind dann gesichert, wenn der aktuelle Nettonutzen größer ist als der erwartete Nutzen der Alternative

Quelle: Berger/Bernhard-Mehlich (2002)

Neue Institutionenökonomische Theorie

Transaktionskostentheorie, Agenturtheorie, Theorie der Verfügungsrechte

Grundannahmen:

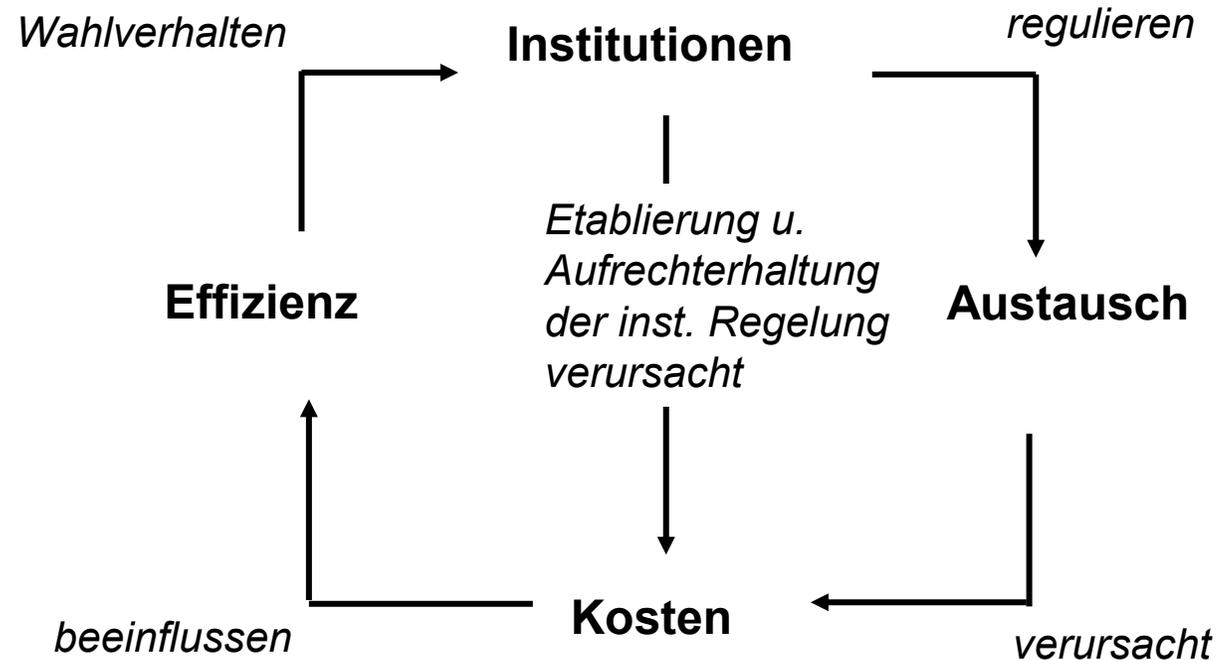
- 1) Knappheit von Ressourcen
 - 2) Methodologischer Individualismus
 - 3) individuelle Nutzenmaximierung
 - 4) Stabilität der Nutzenfunktionen
- 
- Neoklassik
- 5) Ungleichverteilung von Information, Wissen und Fähigkeiten
 - 6) Reibungsverluste bei der Geschäftsabwicklung
 - 7) Institutionen steuern Verhalten

Institutionenökonomische Ansätze

	Property Rights Theory	Transaction Cost Theory	Agency Theory
Erkenntnisinteresse	Unterschiedliche Formen der Entstehung, Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten	Effizienzanalyse von Transaktionen in bestimmten institutionellen Arrangements	Gestaltung von Vertragsbeziehungen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent)
Hauptaussagen	Unterscheidung in Nutzungs-, Änderungs-, Veräußerungs- und Ertragsaneignungsrechte Umfang und Verteilung der Verfügungsrechte bestimmt die Ressourcenallokation	Transaktionen sind umso kostengünstiger, je besser die Charakteristika der Arrangements den Merkmalen der Transaktion selbst entsprechen (Markt v Hierarchie)	Organisation als System von Verträgen Unvollständige Information führt zu unvollständigen Verträgen Optimale Vertragsgestaltung ergibt sich aus Agenturkostenvergleich
Kritikpunkte	Abstraktes, allgemeines Analyseraster Annahme einer größeren Effizienz bestimmter VR-Formen	Unterbetonung von Hierarchieproblemen Vernachlässigung hybrider Organisationsformen Hyperrationalität der Entscheider	Ausblendung langfristiger Austauschbeziehungen Annahme einer vorhersehbaren Zukunft

Neue Institutionenökonomische Theorie

Welche Institutionen haben bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz?



Institutionen > u.a. Verfügungsrechte, Verträge, Hierarchien, Märkte

Quelle: i.A. Ebers/Gotsch (2006)

Transaktionskosten-Theorie

Transaktionskosten: umfassen alle „Opfer“ und Nachteile, die von den Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches zu tragen sind.

Ex-Ante

(vor Vertragsabschluss)

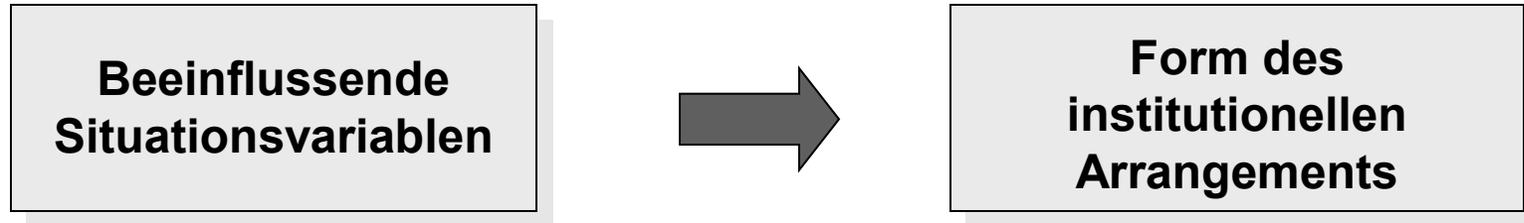
- 1) Kosten der Identifikation möglicher Geschäftspartner
- 2) Kosten der Beurteilung bzw. Überprüfung der Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit von Geschäftspartnern
- 3) Kosten von Verhandlungen und Vereinbarungen

Ex-Post

(nach Vertragsabschluss)

- 1) Kosten der Überprüfung der Konformität der Leistungserbringung
- 2) Kosten der Gewährleistung der Leistungserbringung
- 3) Kosten der Vertragsanpassung

Transaktionskostentheoretische Modellbildung



- Häufigkeit von Transaktionen
- Faktorspezifität
- Unsicherheit

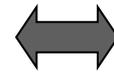
- Markt
- Hierarchie
- Zwischenform

Quelle: Wolf (2013)

Agenturtheorie

analysiert die vertraglichen Beziehungen zwischen einem Auftraggeber (*Prinzipal*) und einem Auftragnehmer (*Agent*).

Kapitaleigentum
(vertreten durch Aufsichtsrat bzw.
Kapitaleignerversammlung)



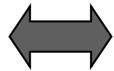
Leitung
(Vorstand, Geschäftsführung)

Unternehmensleitung



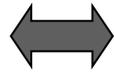
Arbeitnehmer

Unternehmenszentrale



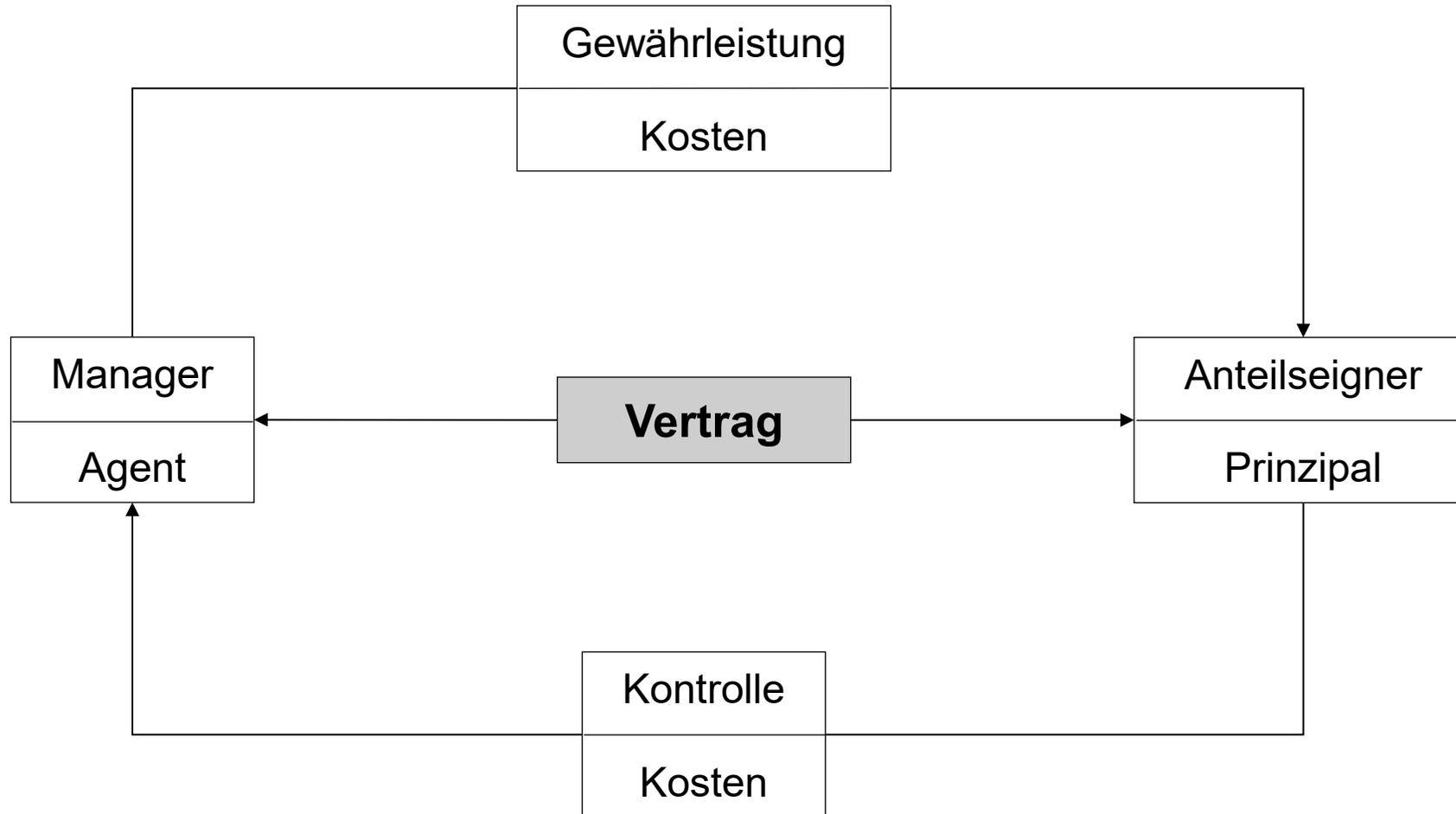
Auslandsgesellschaften

Patient



Arzt

Agenturtheorie



Quelle: Wolf (2013)

Systemtheoretischer Ansatz (1/3)

- Die erste Phase des systemtheoretischen Denkens beschäftigt sich vor allem mit dem **Systemaufbau**. Dabei steht die Überlegung im Vordergrund, dass das ganze System mehr als die Summe seiner einzelnen Teile/Elemente ausmacht.
- Obwohl die Bedeutung der Verknüpfungseigenschaften zwischen den einzelnen Elementen erkannt und untersucht wird, findet die Abkehr von einer reinen Aufbau-logik erst in der zweiten Phase mit der Entwicklung der systemtheoretisch-kybernetischen (Kybernetik = griechisch für Steuermannskunst) Ansätzen statt.
- Ausgehend von der allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik versuchen die systemtheoretisch-kybernetischen Ansätze die begrifflichen und forschungsmethodischen Instrumentarien dieser beiden Disziplinen organisationstheoretisch nutzbar zu machen.
- Ziel ist die Gewinnung einer **ganzheitlich umfassenden Perspektive**, die zur Beherrschung komplexer Systeme möglichst vollständige Erklärungs- und Gestaltungshilfen gibt.

Systemtheoretischer Ansatz (2/3)

- **Zentraler Begriff** ist das **System**. Ein System besteht aus Elementen mit bestimmten Eigenschaften, wobei die Elemente durch Beziehungen miteinander verknüpft sind. *Elemente*: Menschen und Sachmittel
Beziehungen: Stromgrößen informationeller und materieller Art.
- Wichtige Exponenten sind die im folgenden kurz beschriebenen *Ludwig von Bertalanffy* und *Norbert Wiener*. Bertalanffy ist Mitbegründer der **Allgemeinen Systemtheorie** und Entwickler des **Offenen-System-Konzepte**
- **Hauptanliegen**:
Aufrechterhaltung eines dynamischen Gleichgewichtes gegenüber interner und externer Einwirkungen (Störungen).
- **Mittel und Methoden**:
Der Organismus wird als dynamisches System betrachtet, dessen Verhalten aus dem Wirkungszusammenhang der systembildenden Elemente abzuleiten ist (dies im Gegensatz zu den mechanistischen Ansätzen).

Systemtheoretischer Ansatz (3/3)

- Unternehmen als offenes, soziales, zielorientiertes und strukturiertes System
- Unternehmensgeschehen als Transformationsprozess, d.h. ein Input wird in einen Output umgewandelt. Inputgüter (hier: Betriebsmittel) sind Menschen, Anlagen, Materialien, Energie, Information und Zahlungsmittel. Sie müssen erhalten und gepflegt werden, damit sie einsatzbereit sind.
- Unternehmensgeschehen vollzieht sich in drei Funktionsbereichsgruppen:
 - 1) *Marktleistungsbezogene* Funktionsbereiche (Produktentwicklung, Produktion, Absatz)
 - 2) *Betriebsmittelbezogene* Funktionsbereiche (Personalwesen, Anlagenwirtschaft, Materialwirtschaft, Informationswesen, Finanzwesen)
 - 3) *Unternehmensbezogener* Funktionsbereich (Unternehmensführung)

Literaturquellen

Neuere
Auflagen

Bleicher, K. (1991): Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden.

Burger, A.; Ulbrich, P.; Ahlemeyer, N. (2010): Beteiligungscontrolling, 2. Aufl., München.

Keine
neuen
Auflagen

Frese, E. (2019): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 11. Aufl., Wiesbaden.

Gaitanides, M. (2007): Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Prozessen, 2. Aufl., München.

Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6., Aufl., Stuttgart.

Kieser, A. (2019): Organisationstheorien, 8. Aufl., Stuttgart.

Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart.

Macharzina, K.; Wolf, J. (2018): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden – Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden.

Martin, J. (2002): Organizational Culture. Mapping the Terrain, Thousand Oaks u.a.

Neuberger, O.; Kompa, A. (1993): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Basel u.a.

Literaturquellen

Sackmann, S. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, 153-188.

Scheffler, E. (2005): Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, 2. Aufl., München.

Schreyögg, G.; Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Aufl., Wiesbaden.

Staehele, W. H. (1999): Management, 8. Aufl., Stuttgart.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen - Fallstudien, 7. Aufl., Wiesbaden.

Theisen, M. R. (2000): Der Konzern. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, 2. Aufl., Stuttgart.

Vahs, D. (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Aufl., Stuttgart.

Wagner, D. (1991): Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg.

Witt, P. (2009): Vorstand, Aufsichtsrat und ihr Zusammenwirken aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Hommelhoff, Peter et al. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, Köln, 303-320.

Wolf, J. (2013): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 5. Auflage, Wiesbaden.