

Orga

→ Versuch d. Optimierung von Arbeitsprozessen durch Arbeitsteilung und Teilung von Arbeitsprozessen, sowie deren Zusammenführung

▷ Arbeitsteilung:

Differenzierung & Integration
↳ durch maschinelle Unterstützung
Prozesse teilen & Einzelgruppen "glat" & effektiv verbinden

⇒ EFFIZIENZ?

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$
$$P_A = \frac{\text{menschl. Leistung}}{\text{Anzahl PKW}} = \frac{\text{Anzahl PKW}}{\text{Arbeitsst}}$$

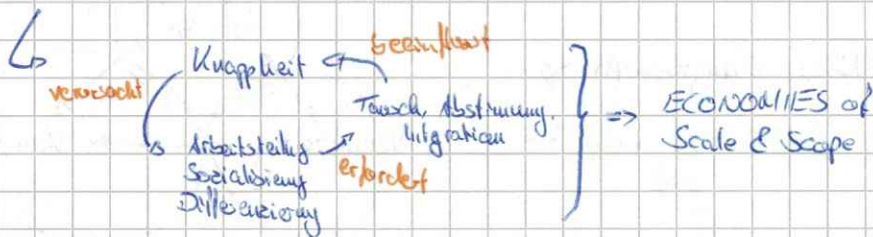
komplette Auto-matisierung
= perfekt

⇒ ORGA gewährleistet eine zwingend ersparliche, hohe, zuverlässige Produktivität im Unternehmen!

▷ vertikale Arbeitsteilung:

Führung & Ausführung

⇒ Organisation hilft Gruppe materielle / immaterielle Ressourcen effizient zu nutzen



▷ Organisationsbegriff:

INSTRUMENTELL: - „Baukasten d. Organisation“
HAT ORGA - instrumenteller Erfolg

INSTITUTIONELL: - institutionelles, soz. System
IST ORGA - legitimierte Mittel & Anwendung
- 1/3 formal; 2/3 institutionell (Eisberg)

FUNKTIONAL: - Management, Kompetenz, Leistungsbeziehung
WENDET AN - „Tätigkeit d. Organisierens“

▷ Substitutionsprinzip:

Theorie: ⊕ Regeln ⊕ Woken
Praxis: Punkt wo es nach unten geht

fallweise Entsch.
↓
Regelungen

↳ Zweifelhafte Struktur (Pseudoorganisationen)

Krisen etc.

Anpassung durch Sekundärorganisationen (Projekt Teams)

„Change Management“

2

▸ Ebenen:

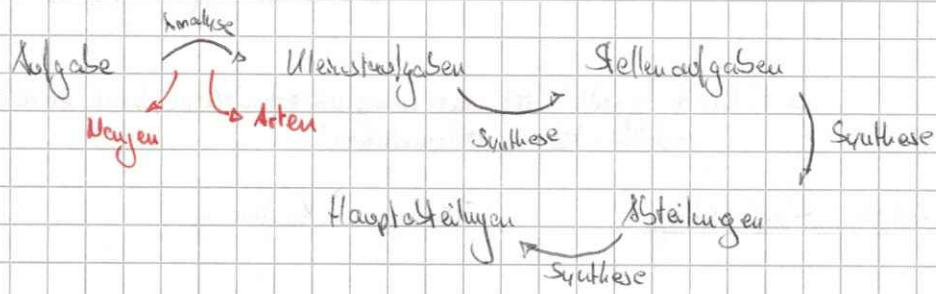
- 1.) Strategie: Effektivität
↳ Was zu erreichen? "Do the right things"
- 2.) Strukturebene: Effizienz
↳ Was zu bewerkstelligen "Do things right"
- 3.) Instrumenten: Erfolg
↳ wie umsetzen? "Make things happen"

↳ Messung in:

- Produktivität
- LW-Fähigkeit / Flexibilität
- Integrationen
- Mitarbeiterziele

▸ Spezialisierung:

WACHSTUM erfordert SPEZIALISIERUNG

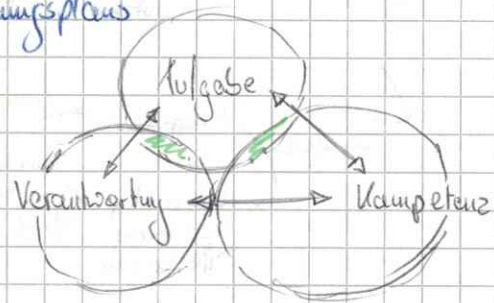


⇒ Erstellen einen „Aufgabengliederungsplans“



Nach Langweirprinzip:

Schnittbereich möglichst groß



▸ Hierarchie:

- Leistungs- Leistungsbeziehungen
- „Kürzester Weg“ / „Spezialisierung d. Leitung“

▸ Leitungsspanne: einer Instanz direkt unterst Mitarbeiter (1,5; 1,100)

▸ Leitungstiefe: Anzahl Hierarchieebenen ohne 1.

▸ Leitungsintensität: Leitungsstellen ~ Aufstellungsstellen

• Hierarchie + Macht ermöglicht Zieldurchsetzung

↳ Entscheidungsbefugnis
(intern (Vertrag))

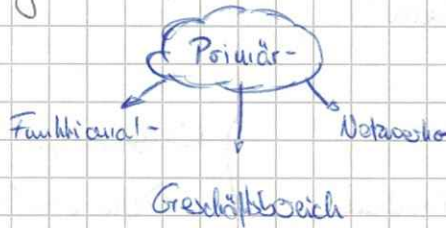
↳ Weisungsbefugnis
(fachlich disziplinar)

↳ Verantwortung
(eigen / fremd)

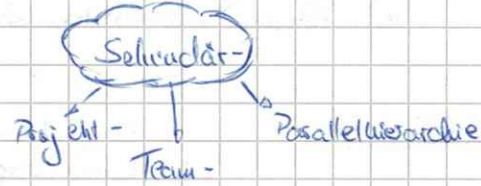
3

Orga

Organisationsformen:



⇒ langfristige
⇒ Erhalt d. Struktur



⇒ eher kurzfristig
⇒ Wandel & Anpassung notwendig

↳ auf zweiter H-Ebene: Ordnung nach ...

... Prod. Gruppen: SPARTEN-Orga
↳ Geschäftsbereich

→ Sei großer Prod.-Dir

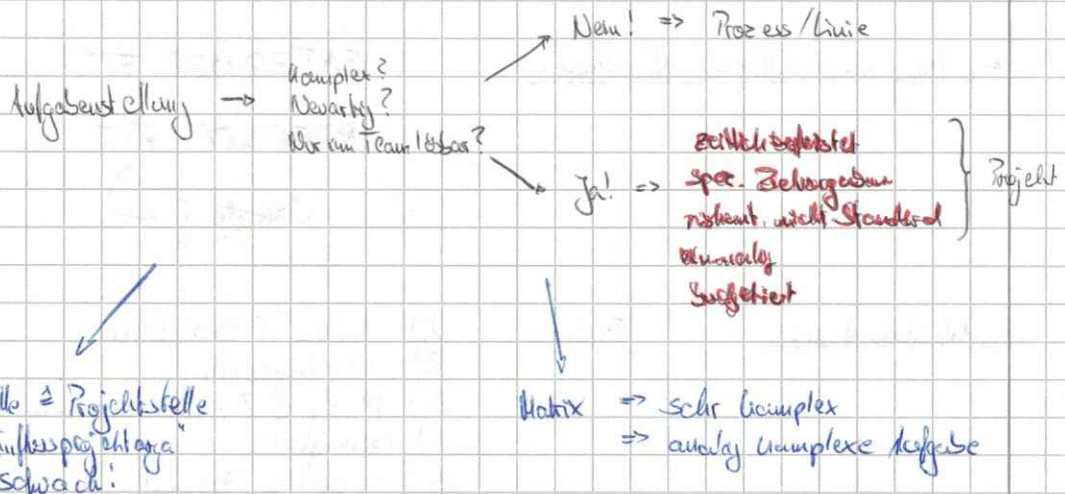
... Verrichtung: FUNKTIONS-Orga

⇒ 70-80% mit einem Bereich

Projekt:

Kategorisiert nach Komplexität & Dynamik

⇒ Routine → Klein → Normal → Groß → Programme



Stabsstelle ≠ Projektstelle
"Einflussprojekte"
⇒ schwach

⚡ Ressourcenallokation, Zielden, Instrumente, Orga, Personal

Team:

- gegen Regeln Primärorga: dennoch Regeln
- nicht hierarchisch, interdisziplinär...
- flexibel & kreativ
- Freisetzung des größtmöglichen Potenzials d. Individuen

⇒ Vorkursen von Entwicklung & Lernen!

Prozessorganisation:

Aufbau- / Struktur-

VS.

Ablauf- / Prozess-

Definition nach Galimardes

⇒ auch Untersuchungsgegenstand ⇒ Netzwerkorganisation

KUNDEN-ORIENTIERT
(Auftrags...)

④
Resource Based View of the Firm

- ⇒
- 1.) Diff. Kern - P. & Unterstützungs - P.
 - 2.) Schritte in umkehrliche Reihenfolge
 - 3.) Re-Integration
 - 4.) Führung "Unterstützen statt Kontrollieren"

KERN - P.

- wahrnehmbares Kernkern
- unternehmensspezifisch
- für Kern. schwer nachzuahmen

Wettbewerbsvorteile
Definieren!!

UNTERSTÜTZUNGS - P.

- Hilfsfunktion für Kernprozesse
- Franchising (Outsourcing) möglich

▷ Netzwerkorganisation

- Verbindung rechtlich & wirtschaftlich selbstst. Unternehmen
- ↳ in Klößen
- W-TIEFE [Ansatz - Vorlesung]

⇒ „virtuelles Unternehmen“ ⇒ nur Zulieferungen anderer Unternehmen

▷ Management - Systeme

- Spezialisierung
- Formalisierung
- Führungsbezug
- Führungsstil

immer anpassen

▷ Konvergenz - Effizienz - Hypothese:

EXTERNER FIT:

Situationsang.

INTERNER FIT:

gute Abstimmung
⇒ Effizienz

~~Veränderung~~

▷ Arbeitssysteme

Taylor:

- 1.) Analyse & Spezialisierung
- 2.) Aufgabeneinteilung
- 3.) Planung & Realisation trennen
- 4.) Leistungsziel
- 5.) geeignetes Personal

- ⊕ Produktivität
- ⊕ ungu. Personal billig

- ⊖ Monotonie
- ⊖ Koordinationskosten steigen

⇒ „Tätigkeitsspielraum“ ≙ horizontale Arbeitsteilung
„Einheit. Spielraum“ ≙ vertikale Arbeitsteilung

1.) Job Rotation
Job Enlargement

2.) Job Enrichment

3.) Semi - Autonomes Work Groups
Self - Designing Work Groups

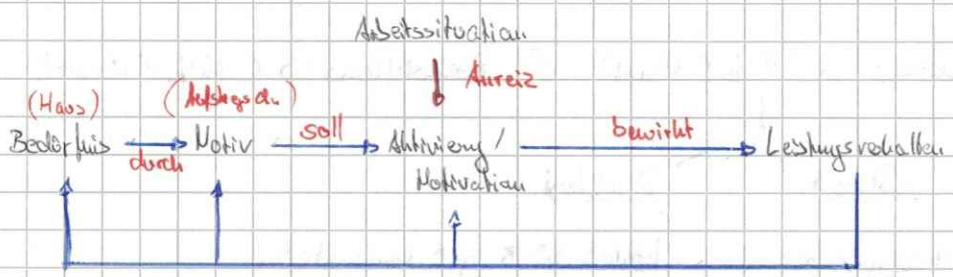
$$\text{Mot. Potenzial} = \frac{\text{Auf. Vielfalt} + \text{Ganzh. d. Auf.} + \text{Bedeutbarkeit}}{3}$$

× Autonomie × Zielerreichung

- ⊕ Prod. / Leistung
- ⊕ psychosozialen Bed.
- ⊖ Personalkosten

↳ Groupthink

Motivation



=> kein eindeutiges Resultat von Motiv & Handlung

„Zieltheorie von Locke“: genau definierte Ziel mit hohem Selbstverpflichtungsgrad
 ↳ Bessere Ergebnisse!

- ⚡ Anreize muss hohe Werte haben
- ⚡ Instrumentalität => gg. nur Teilnehmendes des pers. Ziele
 ↳ Anreizpaket: „Gefährdungs System“ -> mehrm. Arbeits.
 -> Selbststeuerung

Wandel und Krisen

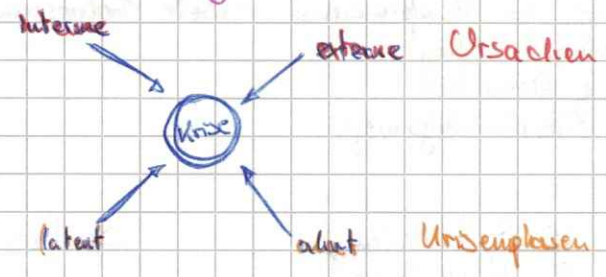
„geplanter Wandel“: gezielte Veränderung von ganzen Organisationen oder größeren Teilen davon mit dem Ziel die Effizienz zu erhöhen oder beizubehalten.

=> **KRISEN** sind idR. ungeplante ungewollte Prozesse

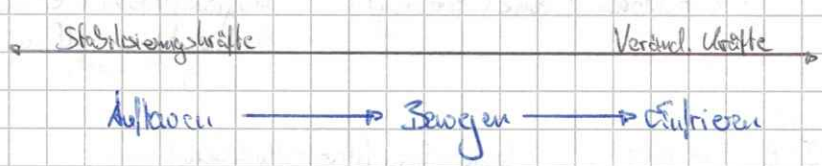
ABER teilweise ERWARTBAR

„Latenzphase“: Führung reagiert nicht richtig
 ↳ gg. noch abzuwenden => DANN aber Krise

Angst v. Veränderung?



Kurt Lewin „3Phasen-Modell“:



stand. Lösung? => personalisierte Leg? -> Änd. d. Unt. Struktur? Kultur?

⑥

Stelle:

kleinste organisatorische Einheit

- ↳ versachlichte Personensuche
- ↳ klassische Aufgabenteilung

Σ Abteilung

Leitungs-S (Hilfs & Haupt) & Realisations-S. (Hilfs & Haupt)

Stabs-S.

Dienstleist.

- Entscheidungsabteilung
- Entlastung d. Führung
- Entsch. B X
- Wiss. B X

- politisch W.B. ggü. Linienstellen
- Informationszentrum

→ 'Continuumsystem'

- 1 Stelle = 1 Vorg.
- klar & einfach $\Rightarrow$ langer Weg $\Rightarrow$ "stille Post-Effekt"

→ 'Mehrliniensystem':

- "kürzester Weg" $\Rightarrow$ Prinzip
- 1 Stelle = $\oplus$ Vorg.
- Entlastung d. Führung
- $\oplus$ Konzentration, einheitl., Kompetenzverm.

meist wie Reformen!
 $\Rightarrow$ klare + schnelle Kommunikation

→ 'Stab-Liniensystem':

- Ein-Linien + Stabsstelle
- Spez. d. Leitung
- Stab vs. Leitung
- Warten auf Stabsst. $\Rightarrow$ LANGSAM
- TRANSPARENZ

→ Matrixorganisation:

- Derivat d. Mehrliniensystems
- Aufteilung von Leitung
- Produkt $\rightarrow$ Funktion
- $\oplus$ komplex + langsame Entsch. + Konflikt pot.



- Tendenz zu Kompromissen + Betr. behavior
- 'Wasserhahn' (Führung)
- hohe Hierarchien
- lange Entscheidungswege

Functional:

- $\oplus$ Spezialisierung
- $\ominus$ lange Wege

Spalten:

- $\oplus$ kurze Wege, dezentral
- innerhalb funktional
- $\ominus$ Spalten ergänzen d. Ressourcen

→ Motivation:

2 Faktoren Theorie (Herzberg):

- Hygienefaktoren ($\oplus$ machen, $\ominus$)
- Motivatoren ($\oplus$ machen, $\ominus$)

(Vroom) V-I-E-Theorie:

- individuell unterschiedl. Motivation
- " haben Alternativen
- " vorh. Motivationsmaximierend

Valenz: wichtig ja nein
0 = null

Instrumentalität: -1, 0, +1

Erwartung: subjektive Wahrsch. f. Ergebnis 0 $\rightarrow$ 1

INHALTS-
PROZESS-
THEORIEN