

Organisation BWL 4

Fachhochschule Hof - Prof. Dr. Hauck

© 2002 by <http://www.tobiasott.de>

Audit Systematische, unabhängige Untersuchung einer Aktivität und deren Ergebnisse, durch die das Vorhandensein und sachgerechte Anwendung spezifizierter Anforderungen beurteilt und dokumentiert werden. Mithilfe von Audits kommt man zur Bewertung der Wirksamkeit und Angemessenheit von qualitätssichernden Maßnahmen. Konkret handelt es sich unter anderem um

- Feststellung der Angemessenheit von Vorschriften und Maßnahmen im Hinblick auf das angestrebte Ziel
- Begutachtung von Arbeitsbereichen, Tätigkeiten, Abläufen (Verfahrens-, /Prozessaudit)
- Beurteilung der erreichten Fortschritte der Qualitätsaktivitäten
- Beurteilung der Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit einzelner Elemente oder des gesamten Qualitätsmanagementsystems (System-Audit).

BPR Business Process Reengineering will durch die grundlegende Neugestaltung von Geschäftsprozessen als Kernprozesse markante Verbesserungen der unternehmerischen Leistungen erzielen. Verbesserung der kritischen Leistungsgrößen: Zeit, Kosten, Qualität (Ergänzung durch Kaizen: Feinheiten werden verbessert)

- Prinzipien:
- Fundamentales Überdenken
(Warum tun wir das überhaupt?)
 - Radikale Änderungen
(Wie würden wir es machen, wenn wir von vorne anfangen könnten?)
 - Verbesserungen um Größenordnungen
=> nachhaltige Verbesserungen (Kosten durch soziale Unruhe müssen sich lohnen!)

Dieses radikale Vorgehen erfordert eine ausgeprägte Top-Down-Ausrichtung und die Betrachtung der Wertschöpfungskette unter Effektivitätskriterien.

Bürokratie Bürokratie steht heutzutage i.d.R. negativ für übertriebenen Ressourcenverbrauch, die Schwerfälligkeit von Entscheidungsprozessen, steile Hierarchien und Planungsversessenheit.

ursprüngliche Bedeutung: Vorhandensein eines spezialisierten Verwaltungsstabes in Form des Beamtenapparates.

Max WEBER: - formale Gleichheit durch Regelbindung (Legalität)
- Kennzeichen: Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit.

Durch Maschinenartigkeit, die sie kennzeichnende Arbeitsteilung und den formalen Gehorsam ist die Bürokratie an Effizienz den feudalen, ehrenamtlichen und kollegialen Formen der Verwaltung überlegen.

Benchmarking Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit den besten Wettbewerbern. Ziel ist es, aus dem Vergleich mit dem Besten die wirkungsvollsten Methoden (Best Practice) herauszufinden und zu übernehmen.

Effektivität die richtigen Dinge tun (Wirksamkeit) - beschreibt ein Ziel-Output-Verhältnis, das heißt die Bewertung der Zielerreichung.

Effizienz die Dinge richtig tun (Leistungsfähigkeit) - beschreibt ein Input-Output-Verhältnis und ist somit eine Bewertung des Mitteleinsatzes in Relation zum Erfolg.

Einliniensystem jede untergeordnete Stelle erhält nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen

Geschäftsprozess ein Vorgang, der ein Bündel von Aktivitäten ein oder mehrerer Inputs benötigt und für den Kunden ein immaterielles oder materielles Ergebnis von Wert (Output / Leistung) erzeugt => Vorgang der Transformation oder Wertschöpfung

Holding
Dienstleistungen beteiligt ist. Dachgesellschaft, die selbst keine Güter herstellt oder erbringt, sondern Unternehmen verwaltet, an denen sie beteiligt ist.

Innovation drastische Verbesserung, die mit einer großen Investition verbunden und eine Aufgabenstellung von Spezialisten ist.

Ishikawa- oder Fischgräten-Diagramm / Ursache-Wirkungs-Diagramm

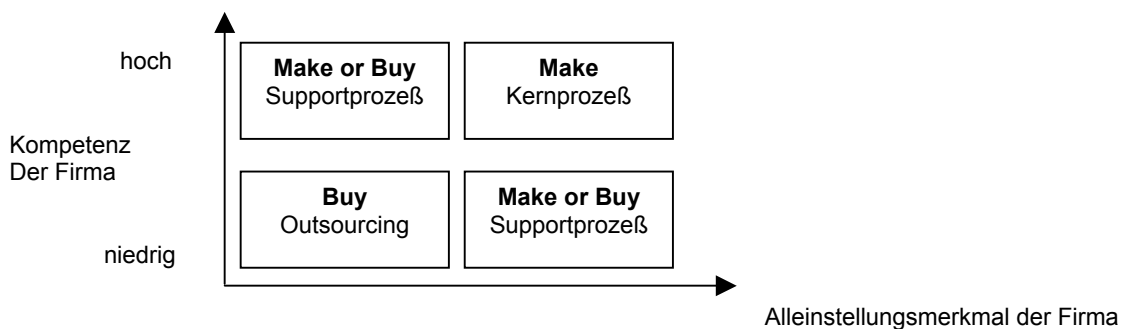
unterstützt ein Team in die Zerlegung eines Problems in seine Ursachen. Es werden zu einem Problem (Wirkung) mögliche oder bekannte Einflüsse (Ursachen) gesammelt, in Haupt- und Nebenursachen unterteilt und dann graphisch dargestellt. Durch eine

anschließende Bewertung ergeben sich einige wenige Ursachenschwerpunkte, die dann weiter untersucht werden können.

Kaizen ständige, schrittweise Verbesserung, mit geringem finanziellen Aufwand unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter (Ergänzung durch BPR)

Kernprozess Geschäftsprozesse, die zur Wertschöpfung beitragen - diese sichern die Wettbewerbsfähigkeit und werden aus Kernkompetenzen abgeleitet

(Supportprozesse unterstützen Abwicklung von Kernprozessen: nachgeordnet)



Kernkompetenz entsteht durch die Geschichte des Unternehmens, Erfahrung und Beziehungsnetze

Kernkompetenz ≠ Produkt (Ressourcen oder Fähigkeiten)

- Merkmale:*
- Wahrnehmbarer Kundennutzen
 - Unternehmensspezifisch
 - Nicht-Imitierbarkeit
 - Nicht-Substituierbarkeit
 - Wissensbasiert

KVP Mitarbeiter sensibilisieren: Was können wir besser machen?
=> langsames, aber dauerhaftes Verändern mit dem Ziel völlig neue Prozesse entstehen zu lassen

Lean Management als Ziel ist das „schlanke Unternehmen“ mit flachen Hierarchien und schnellen Entscheidungswegen definiert. Es wird nicht Umstrukturiert sondern lediglich die Kostenstruktur (z.B. Stellenabbau)

Mehrliniensystem jede untergeordnete Stelle erhält von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen

MBO Management by Objectives -

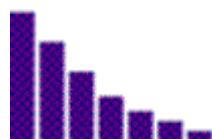
MBI **(Management Buy-In)**
Übernahme eines Unternehmens durch ein externes Management.

MBO **(Management-Buy-out)**
Übernahme eines Unternehmens durch das bereits vorhandene Management.

Outsourcing Auslagerung betrieblicher Teilfunktionen und deren Erfüllung durch firmen-externe Partner. Outsourcing eignet sich, wenn das interne Know-how nicht ausreicht und/oder wenn Externe die entsprechenden Aufgaben kostengünstiger erledigen können. Das Unternehmen konzentriert sich bei Outsourcing auf seine Kernkompetenzen, da nur noch Funktionen im Unternehmen verbleiben, die einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Dies führt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und spiegelt sich in der Erhöhung des Unternehmenswertes wider.

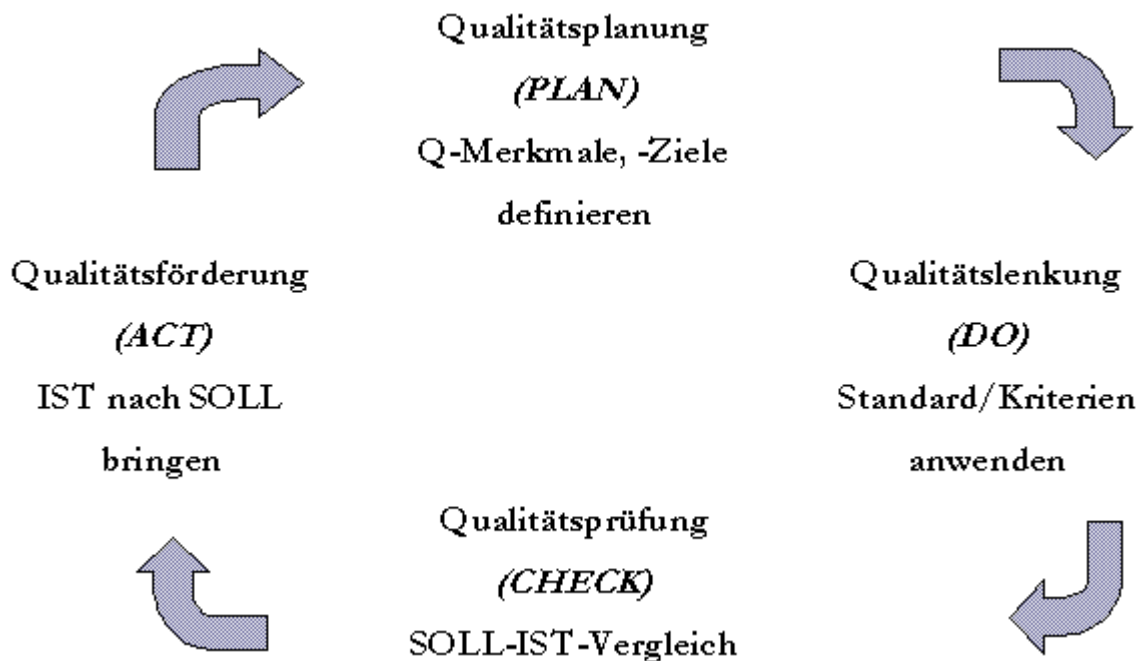
Organisation ist das zentrale Element, um bei sparsamen Einsatz der Ressourcen einen optimalen Output zu erzeugen.

Pareto-Prinzip besagt, dass die meisten Auswirkungen eines Problems (80%) häufig nur auf eine kleine Anzahl von Ursachen (20 %) zurückzuführen ist.



Das Pareto-Diagramm ist ein Säulendiagramm, das Problemursachen nach ihrer Bederutung ordnet. Mit seiner Hilfe könne aus vielen möglichen Ursachen eines Problems (z.B. Patientenbeschwerden im Krankenhaus) diejenigen herausgefiltert werden, die den größten Einfluss haben (z.B. Klinikessen).

PDCA



Qualitätsmanagement: Zusammenfassung aller Maßnahmen innerhalb eines Betriebes, die darauf abzielen, die Qualität der produzierten Produkte oder der angebotenen Dienstleistung zu verbessern. QM besteht aus verschiedenen Teilaspekten wie z.B. der Qualitätsplanung, der Qualitätsbewertung, Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung etc.

Reengineering in den 90er Jahren zunehmend in die Mode gekommenes Managementkonzept. Im Vordergrund des Interesses stehen nicht die organisatorischen Strukturen, sondern die Strukturen der Unternehmensprozesse. Das Business-Reengineering-Konzept setzt auf radikale Erneuerung der Produktionsprozesse nach dem Motto "ganz von vorne zu beginnen". Infragegestellt werden zentrale Annahmen des industriellen Paradigmas, also der Arbeitsteilung, der hierarchischen Kontrolle, der Betriebsgrößenvorteile u.a.m.

Risk-Management Risk-Management (RM) ist ein Bestandteil der Qualitätssicherung (QS) ist. Qualitätssicherung und Risk-Management grenzen sich gegeneinander, zum Beispiel aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen und den verwendeten Methoden zur Analyse und Bearbeitung, ab. Risk-Management soll Schwachstellen suchen, die zu Haftungsansprüchen führen können oder schon solche bewirkt haben. Risk-Management arbeitet also methodisch retrospektiv, ist jedoch in der Zielsetzung präventiv. Qualitätssicherung hingegen beschäftigt sich mit der Analyse

und Bearbeitung von gegenwärtigen und zukünftigen Problemen, während bei Risk-Management auch Aspekte der Vergangenheit berücksichtigt werden, die für die Qualitätssicherung keine Bedeutung mehr haben

Spin-off

Wenn ein Unternehmen sich von einzelnen Geschäftsfeldern trennt, um sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren, entstehen junge Unternehmen die dieses Geschäftsfeld wiederum zu ihrem Kerngeschäft machen. Diese rechtlich selbstständigen Spin-offs verbleiben einerseits unter dem Dach einer Holding, haben andererseits jedoch eigenständig Zugang zum Kapitalmarkt. Da es sich bei den Abspaltungen häufig um Wachstumssparten handelt, die von den Anlegern hoch bewertet werden, steigt meist der Wert des gesamten Konzerns.

Substitutionsprinzip

Für jede zu lösende Aufgabe gibt es ein Optimum, es besteht jedoch die Gefahr der Über- bzw. Unterorganisation

- Generelle Regelungen bei einfachen und gleichartigen Sachverhalten

- Fallweise Regelungen bei Problemen, die eine individuelle Lösung erfordern

Total Quality Management (TQM)

Nach DIN EN ISO 8402 bedeutet TQM „Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation für die Gesellschaft zielt.“

TQM kann als die umfassendste Qualitätsstrategie angesehen werden, die für ein Unternehmen denkbar ist.

Sie besteht aus den drei Bestandteilen

- Total:** Partnerschaftliche Kommunikation mit dem Kunden (Kundenorientierung), Einbeziehen aller Unternehmensangehörigen (Mitarbeiterorientierung), Bereichs- und funktionsübergreifend, Öffentlichkeitsarbeit (Gesellschaft- und Umweltorientierung)
- Quality:** Qualität des Unternehmens, der Prozesse, der Arbeit, der Produkte
- Management:** Führungsqualität (Vorbildfunktion), Qualitätspolitik / -ziele, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

Vision / Leitbild

besteht aus:

- Sinn und Zweck der Tätigkeit
- Wozu sind wir angetreten?
- was ist typisch? Kennzeichnende Aufgabe?
- Kundenkreis und Mitarbeiter:

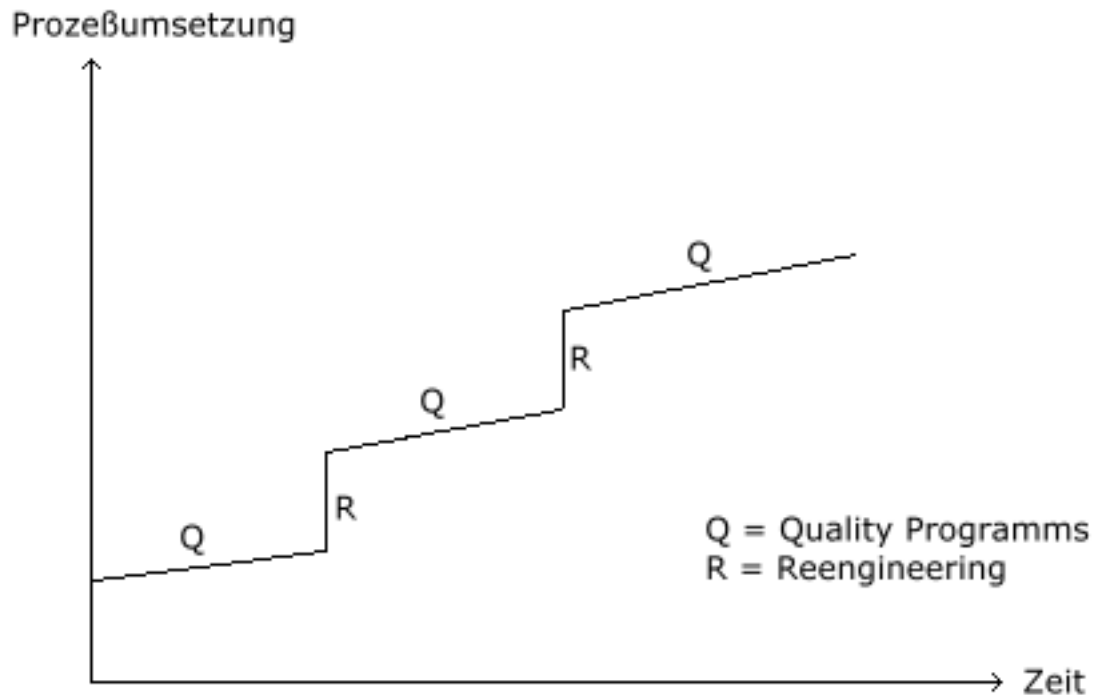
Umgang, Stil, Verständnis
- Umfeld: Engagement

folgende Punkte gehören nicht in die Vision (Das Ziel und nicht der Weg sind beschreiben, sonst müsste bei jedem Stolperer das Leitbild geändert werden):

- strategische Planung
- operative Vorgehensweise
- absolute Zielzahlen

Klausur: Organisation BWL 2, Prof. Dr. Hauck vom SS 2001**Aufgabe 1**

Betrachten Sie das folgende Diagramm:

**a) Was wollte Hammer hier zeigen?**

Man kann erkennen, wie sich TQM (Quality Programms) und Reengineering über den Prozesslebenszyklus hinweg ergänzen und nebeneinander existieren.

Der Prozess wird so lange verbessert, bis seine Nutzungsdauer abgelaufen ist. An dieser Stelle wird er nach den Grundsätzen des BPR völlig neu gestaltet, um dann wieder Schritt für Schritt verbessert zu werden. Der ganze „Kreislauf“ oder Zyklus beginnt von vorne.

b) Geben Sie ein Beispiel für „Quality Programms“

=> TQM-Programme = Qualitätsverbesserungsprogramme

z.B. Pareto-Diagramme, Ursache-Wirkungs-Diagramm nach Ishikawa

=> Kaizen (Verbessert die Feinheiten; weniger Hierarchiebezogen)

c) Wieso ist der Anstieg in den Q-Bereichen nur langsam?

Aufgrund der kleinen Schritte im Verbesserungsprozess ist der Anstieg im Laufe der Zeit auch langsamer. Es werden im Q-Bereich nur noch Feinheiten verbessert.

d) Begründen Sie die mit R bezeichneten Sprünge

Durch Reengineering, also radikalen Ersatz oder Veränderung eines Prozesses wird eine der Sprung verursacht. Es werden dramatische Verbesserungen vorgenommen, d.h. es ist kein kontinuierlicher Prozess.

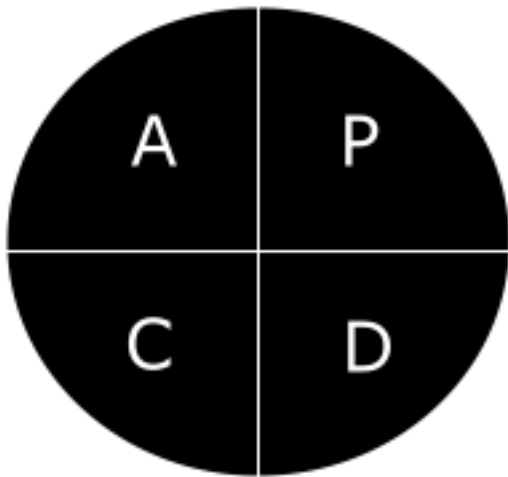
e) Wenn R eine so rasante Steigerung zulässt, warum beschäftigt man sich dann überhaupt mit Q?

Eine so radikale Änderung der Prozesse ist nicht permanent möglich - sie kann und sollte nur in Abständen von mehreren Jahren erfolgen. Für den Zeitraum dazwischen kann durch kontinuierliche Verbesserung eine Optimierung erreicht werden und so das R ideal ergänzt werden.

Die beiden Vorgehensweisen könnten durchaus auch alleine genutzt werden. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass mit R auch hohe Kosten verbunden sind, während durch Q relativ Kostengünstig ist.

Bei R wird mehr Energie auf die Reorganisation, als auf den Markt verwendet => Vorsicht geboten!

Aufgabe 2



- a) **Was beschreibt der Shewhart/Deming-Cycle?**

- b) **Begründen Sie die grundsätzliche Idee des KVP**

- c) **Wo liegen Hauptunterschiede zu Reengineering-Ansätzen?**

Aufgabe 3**Welche Aussagen sind korrekt?**

	Richtig	Falsch
CEO bezeichnet den Geschäftsführer / Vorstand einer amerikanischen Firma	x	
Scientific Management setzt auf Gruppenarbeit zur Erhöhung der Produktivität		x
Auslöser für die mit „Human Relations“ bezeichneten Theorien waren die Hawthorne Experimente in den 20er Jahren	x	
Aus Gutenbergs Sicht gibt es nur generelle Regelungen in der Organisation		x
Max Weber versteht unter Bürokratie die technische Ausformung der legalen Herrschaft mit bürokratischen Verwaltungsstab	x	
MbO ist eine Führungsmethode und setzt auf Ergebnisverantwortung statt auf detailliert vorgegebene Handlungsanweisungen	x	
Nach Taylor ist bei genau definierten Arbeitsabläufen eine Kontrolle nicht mehr nötig.		x
Die Linienorganisation ist eine direkte Folgerung aus Fayols Thesen zur „Einheit der Leitung“ und „Einheit der Auftragserteilung“	x	
Im Bild der Bedürfnispyramide nach Maslow steht die Entlohnung an oberster Stelle		x

Aufgabe 4

Fallbeispiel General Electric:

Die GE-Division Haushaltsgeräte hatte eine klare Strategie:

Produktion von Haushaltsgeräten mit möglichst geringen Herstellkosten
Verkauf und Lieferung von möglichst vielen dieser Geräte an die Einzelhändler
Möglichst hohe Erlöse aus diesem Verkauf erzielen

Das Problem des Verkaufens an den Endkunden war Sache der Einzelhändler.

Mit dem Aufkommen von großen Handelsketten bekamen die Einzelhändler massive Probleme mit der Preisgestaltung im Markt und verloren mehr und mehr an Boden.

GE analysierte die gesamte Verkaufskette und ändert die Strategie:

GE übernimmt die Gesamtverantwortung für die Lagerhaltung
Mit einem Informationssystem kann der Einzelhändler bei Kundengespräch Preis und Verfügbarkeit im GE Lager prüfen und seine Bestellung auslösen
GE bietet hier auch Finanzierungshilfen für den Käufer
Die Ware wird schnell und direkt an den Endkunden geliefert
Wer als Einzelhändler an diesem System teilnehmen will, muss sich verpflichten, mindestens 50% seiner Verkäufe mit GE Produkten zu bestreiten
Die Einzelhändler rechnen monatlich über elektronischen Datenverkehr mit GE ab

a) Charakterisieren Sie die unterschiedlichen Denkweisen hinter den beiden Strategien.

Die Prozessgrenzen verschieben sich über die Termingrenzen hinaus.

Der Gesamtprozess ändert sich, da GE nun die Ware direkt an den Endkunden liefert und somit der erste Prozess (Verkauf an Einzelhändler) entfällt.

Prozessende: verkauftes Gerät / Bezahlung

b) Wird das Modell von den Einzelhändlern akzeptiert? Wer gewinnt dabei?

Das Modell wird von Einzelhändlern akzeptiert, weil kein Aufwand mehr für die Lagerhaltung entsteht, die Lieferung an den Endkunden entfällt, Finanzierungshilfen für Kunden geboten werden, sowie schnelle und unproblematische Preis- / Verfügbarkeitsabfrage über ein Informationssystem möglich ist.

- => es profitieren beide GE und Einzelhändler (WIN / WIN Situation)
- => Vorausbezahlung der Ware entfällt
- => EDV-technische Abwicklung der kompletten Bezahlung
- => Einzelhändler wäre sonst nicht mehr konkurrenzfähig
- => GE würde Kunden nicht mehr erreichen

- c) **Diskutieren Sie die Aussage „Wer von einer Arbeit profitiert soll Sie auch selbst ausführen“ im Licht des Prozessdenkens am obigen Beispiel.**

Diese Aussage ist eher klassisch ... aus heutiger Sicht ist es wichtiger dass der Gesamtprozess als solchen funktioniert.

Die Geschäftspartner helfen sich gegenseitig, jeder kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und seine Stärken so ausspielen, sowie seine Schwächen durch Zusammenarbeit ausgleichen. Es müssen evtl. Kompromisse eingegangen werden.

Aufgabe 5

a) Nennen Sie 5 Bausteine des Wissensmanagements.

1. Identifikation (Analyse und Beschreibung des Umfelds)
2. Erwerb (Einkauf und Beschaffung von Fähigkeiten)
3. Entwicklung (Produktion neuer Fähigkeiten)
4. Verteilung (Wissen an richtigen Ort bringen)
5. Nutzung (Produktiver Einsatz des Organisationswissens, Umfeld schaffen und betreuen; Verteilung \neq Nutzung)
6. Bewahrung (Schutz vor Verlust; Speicherung & Aktualisierung)

b) Geben Sie ein Beispiel, wie Firmen Wissensmanagement praktisch umsetzen.

Aufgabe 6

- a) **Was verstehen Sie unter Kernkompetenzen eines Unternehmens?
Welcher Zusammenhang besteht zu Kernprozessen.**

Die **Kernkompetenz** entsteht durch die Geschichte des Unternehmens, Erfahrung und Beziehungsnetze. Aber:

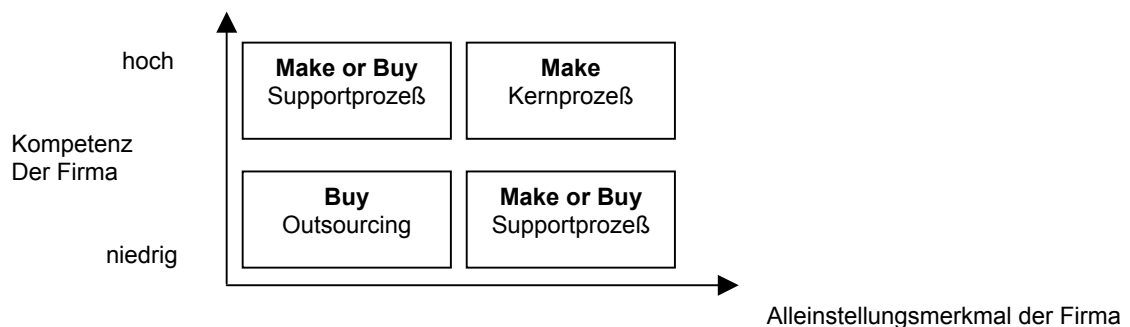
Kernkompetenz \neq Produkt (Ressourcen oder Fähigkeiten)

Weitere Merkmale sind:

- Wahrnehmbarer Kundennutzen
- Unternehmensspezifisch
- Nicht-Imitierbarkeit
- Nicht-Substituierbarkeit
- Wissensbasiert

Kernprozess sind Geschäftsprozesse, die zur Wertschöpfung beitragen - diese sichern die Wettbewerbsfähigkeit und werden **aus Kernkompetenzen abgeleitet**

(Supportprozesse unterstützen Abwicklung von Kernprozessen: nachgeordnet)



- b) **Welche Prozesse würden Sie outsourcen? Warum? Gefahren?**

- c) **Geben Sie ein Beispiel.**

DIE KLASSIFIKATION NACH SCHREYÖGG 1998

A) Klassische Ansätze

Die Klassischen Organisationstheorien beruhen auf folgenden **Gemeinsamkeiten**:

- 1) Vertrauen in die Organisation als zentrales Steuerungsmodell.
- 2) Regelabweichungen sind Störungen, die zu minimieren sind.
- 3) Die Arbeitsbedingungen sind stabil.
- 4) Betrachtet wird die innere Struktur des Systems.
- 5) Befehl und Gehorsam ist das dominante Beziehungsmuster.

1. Bürokratie-Ansatz nach Weber

Max Weber: Begründer der **Bürokratie-forschung**, grundlegender Beitrag zur Erforschung des **strukturbezogenen Verhaltens**.

Hauptanliegen:

Ausbreitung und Verfestigung staatlicher Verwaltungsapparate systematisch beschreiben, erklären und verstehen können.

Mittel und Methoden:

Definition der Merkmale legaler Herrschaft (Idealtypus der "Bürokratie"):

- 1) Kontinuierlicher und regelgebundener Amtsbetrieb.
- 2) Klar fixierte Kompetenzen.
- 3) Amtshierarchie: Über- und Unterordnung von Zuständigkeiten.
- 4) Fixierte Verfahrensregeln bei der Aufgabenerfüllung.
- 5) Eigentumsbezogene Trennung der Mitglieder des "Verwaltungsstabes" von den Verwaltungsmitteln.
- 6) Pflichterfüllung versus Appropriation.
- 7) Aktenmässige Fixierung aller geschäftsrelevanten Kommunikationsprozesse.

Beschreibung der Strukturmerkmale:

Mitglieder einer Bürokratie ...

- 1) ... sind kraft Vertrages angestellt.
- 2) ... sind als Individuen völlig freie Menschen und nur im Rahmen ihrer Amtspflichten dem "Dienstherrn" verantwortlich.
- 3) ... sind einer strengen Amtsdziplin und Kontrolle unterworfen.
- 4) ... werden nach Fachqualifikationen rekrutiert.
- 5) ... erhalten eine feste Besoldung (in Geldform).
- 6) ... üben ihr Amt als Hauptberuf aus.
- 7) ... sehen ihr berufliches Fortkommen in einer bestimmten Berufslaufbahn.

Würdigung und Kritik:

Sein systematisches Beschreibungsinstrumentarium hat die Anfänge der empirisch fundierten vergleichenden Organisationsforschung angeregt. Die an Weber oft vorgebrachte Kritik hinsichtlich der ungenügenden Differenzierung seiner Aussagen wurde Ausgangspunkt einer vielfältigen, weitergehenden Forschungsaktivität.

2. Administrativer Ansatz nach Fayol

Henri Fayol: Begründer und Hauptexponent der **Administrationslehre**.

Hauptanliegen:

- ? Aufgabengliederung (Abteilungsbildung).
- ? Koordination der gesamten Unternehmung.

Mittel und Methoden:

Gliederung der Management-Aktivitäten in die fünf Kernaufgaben Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle und deren genaue Beschreibung. Förderung der Administrationsausbildung durch die Postulierung von 14 "*allgemeinen Verwaltungsprinzipien*", wichtig davon insbesondere:

- das Prinzip der Einheit der Leitung und Einheit der Auftragserteilung
- das Prinzip der Kongruenz von Autorität und Verantwortung
- das Prinzip der Notwendigkeit von Stabsspezialisten.

Kritik:

Unzureichender praxeologischer Aussagegehalt (Informativität, empirische Bestätigung und entscheidungstechnische Verwendbarkeit).

3. Arbeitswissenschaftlicher Ansatz nach Taylor

Frederick Winslow Taylor: Begründer und Hauptexponent der Strömung des "**Scientific Management**".

Hauptanliegen:

- ? Möglichst zweckmässige Arbeitsaufteilung.
- ? Systematische Steigerung der menschlichen (v. a. körperlichen) Arbeitsleistung.

Mittel und Methoden:

Arbeits- und Zeitstudien, Unterweisung, materielles Anreizsystem (Akkordlohn), hohe Spezialisierung, Umgebungseinflüsse. Postulierung von Grundsätzen zur Steigerung der Produktionseffizienz (insb. *Funktionsmeistersystem*).

Kritik:

Einseitige Betrachtung des Menschen als Maschine, Vernachlässigung der sozialen Dimension. Die letztlich bewirkte Überspezialisierung führt zur Entfremdung von der Arbeit. Der Einfluss seiner Forschungsergebnisse hat dennoch zu weltweiten Produktivitätssteigerungen und Lohnerhöhungen geführt.

B) Neoklassische Ansätze

Eine mehr oder weniger radikale Abwendung von den Prämissen und Annahmen der klassischen Sichtweise erfolgte durch die Neoklassischen Ansätze.

1. Human-Relations-Ansatz nach Mayo / Roethlisberger

Elton Mayo und Fritz Roethlisberger: Begründer der "**Human-Relations-Bewegung**", grund-legender Beitrag zum **Individual- und Gruppen-verhalten**.

Hauptanliegen:

- ? Isolierung motivationaler Voraussetzungen für die Arbeitsleistung.
- ? Betonung der Selbstbestimmung.

Mittel und Methoden:

Langjährige empirische Untersuchungen in den Werken der Western Electric Company in Hawthorne, USA.

Zuordnung:

Nur begrenzter organisationstheoretischer Bezug, eher Führungstheorien (Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, vgl. Vorlesung Personal II).

Einfluss auf die Organisationstheorie:

Thematisierung des Dilemmas zwischen Systemzwängen und individuellen Bedürfnissen (Machtausgleich, flachere Organisationsformen etc.).

Kritik:

Sogenannter "Hawthorne-Effekt".

2. Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard

Chester Barnard: Begründer einer Sichtweise der Unternehmung **als System**, dessen Bestand **jederzeit prekär ist**.

Hauptanliegen:

- ? Gleichgewicht zwischen formalen und informalen Beziehungen in Organisationen.
- ? Gleichgewicht zwischen internen und externen Ansprüchen an die Organisation.

Mit der Anreiz-Beitrags-Theorie wird die Umwelt in der historischen Entwicklung der Organisationstheorien erstmals thematisiert.

Mittel und Methoden:

Interpretation einer Unternehmung als "kooperatives System". 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.

Zuordnung:

Nur begrenzter organisationstheoretischer Bezug, eher Führungstheorie (vgl. Vorlesung Personal II). Einige Anstöße wurden in andere Theorien übernommen, z. B. in der Koalitionstheorie von Cyert/March.

Kritik:

Keine konkreten Gestaltungsempfehlungen, schwierige Abgrenzung zwischen "intern" und "extern" (z. B. Frage, ob Kapitalgeber und Leistungsabnehmer als Teilnehmer der Organisation betrachtet werden können).

C) Moderne Ansätze

Vorbemerkung

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts nimmt die Vielfalt der einzelnen organisationstheoretischen Ansätze kontinuierlich zu. Insbesondere in den letzten 15 Jahren haben sich einige Strömungen in der Organisationstheorie etabliert, welche unmöglich in einem kohärenten Konzept darzustellen sind.

Die Organisationswissenschaft entfernte sich dabei immer weiter von einer möglichen Synthese und Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Ansätze.

Effekte:

- ? Unökonomischer Forschungsprozess.
- ? Erschwerter Überblick.

- ? Kreativitätsförderndes Ausgangsfeld für weitere Forschung (Ideenpluralismus).

1. Der Human-Ressourcen-Ansatz

Wesentliche Weiterentwicklung der Human-Relations-Bewegung. Im Unterschied zu diesem bezieht aber der Human-Ressourcen-Ansatz die formale Organisationsgestaltung mit ein.

Hauptanliegen:

- ? Motivationsorientierte Neugestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse.
- ? Kritik am blinden Regelgehorsam, der die vorhandenen Ressourcen der Mitglieder einer Organisation nicht ausschöpft.
- ?

Mittel und Methoden:

Es werden Reformen der Organisationsstrukturen vorgeschlagen, die z. B. die Trennung von Planung und Ausführung aufheben und damit den Mitgliedern einer Organisation mehr Entfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Versuch, die Organisation so zu gestalten, dass über Erreichung der Individualziele zugleich die Organisationsziele erfüllt werden können.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist der Ansatz der **Organisationsentwicklung**.

Hauptanliegen:

Gleichgewicht zwischen Verhalten (Person) und Organisation (Struktur).

Mittel und Methoden:

- ? Selbstgesteuerte Verhaltensänderung
- ? Identifikation eines Rollensystems:
 - Change agent
 - Client system
 - Change catalyst

Instrumente zum Aufbau von Verhaltenspotentialen (Beispiele):

Sensitivity Training
Laboratory Training

2. Organisatorische Entscheidungsforschung

Aussagen über Entscheidungen in organisierten Systemen, die, zumindest zu einem größeren Teil, mit organisatorischen Sachverhalten in Verbindung stehen.

Entscheidungslogisch-orientierte Beiträge:

Beschäftigen sich besonders mit den organisatorischen Regeln sowie den Aufgabenerfüllungsprozessen (mentale bzw. physische Arbeit) durch die Aktionsträger. Bei einigen Autoren starke Formalisierung und mathematische Ausrichtung, Annahme des Rationalitätsprinzips. Zugehörigkeit zur **präskriptiven** Entscheidungstheorie. Ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Autor ist **Eugen Schmalenbach**.

Entscheidungsverhaltens-orientierte Beiträge:

Behandlung der organisatorischen Regeln, der Umweltsegmente, der Eigenschaften von Menschen und Maschinen sowie der Aufgabenerfüllungsprozesse durch die Aktionsträger.

Sie gehören zum Bereich der **deskriptiven** Entscheidungstheorie. Wichtige Exponenten sind **Richard Cyert**, **James March** und **Eberhard Witte**.

Schmalenbach, der Begründer der **Theorie der Lenkpreise**, formulierte einen grundlegenden **entscheidungslogisch-orientierten Beitrag**.

Hauptanliegen:

Suchte eine Antwort auf die Frage, mit welchen Preisen innerbetrieblich transferierte Güter und Leistungen bewertet werden sollten, damit trotz dezentraler Entscheidungen in einem Unternehmen eine optimale Zielerreichung gewährleistet würde.

Mittel und Methoden:

Festlegung von Lenkpreisen nach der optimalen Geltungszahl, je nach Situation als Grenzkosten- oder Grenznutzensatz. Damit Zuführung der knappen Produktionsfaktoren an die nutzenbringende Verwendungsart.

Kritik:

Komplexe, zentral zu realisierende mathematische Berechnungen verunmöglichen z. T. dezentrale Entscheidungen. Organisatorische Relevanz durch die Beschäftigung mit der Koordination interdependenter Entscheidungen in verschiedenen Unternehmensbereichen.

Witte, Begründer des **Promotoren-Modells**, formulierte den grundlegenden **entscheidungsverhaltens-orientierten Beitrag**.

Hauptanliegen:

Identifikation von Personen, die sich durch aktive und intensive Förderung des Innovationsprozesses auszeichnen.

Mittel und Methoden:

Experimentelle und auf Kleingruppen ausgerichtete Entscheidungsforschung, Feldforschung.

Identifikation von:

? Promotorentypen
(Machtpromotor und Fachpromotor)

(Fortsetzung)
? Promotorenstrukturen
· Einseitige Machtstrukturen
· Einseitige Fachstrukturen
· Personalunion
· Gespann-Strukturen (wirksamste Promotorenstruktur)

(Im Zuge der allgemein verstärkten Prozessorientierung wird in der aktuellen Fachliteratur häufig der *Prozesspromotor* als dritter Promotorentyp bezeichnet.)

Kritik:

Fragliche Generalisierbarkeit der Ergebnisse sowie Reliabilitätsprobleme (Entscheidungsforschung).

3. Mikroökonomische Organisationsanalyse (Institutionenökonomische Theorien der Organisation)

Ausgangspunkt der Überlegungen:

Entspringt der Neuen Institutionenökonomie ("New Institutional Economics"), welche Institutionen (z. B. Märkte, Organisationen etc.) in deren Rahmen sich der ökonomische Austausch vollzieht, mit Hilfe von (neoklassischen) mikroökonomischen Konzepten analysiert. Ziel ist dabei, die Struktur, die Verhaltenswirkungen, die Effizienz und den Wandel von ökonomischen Institutionen zu erklären.

Hauptanliegen:

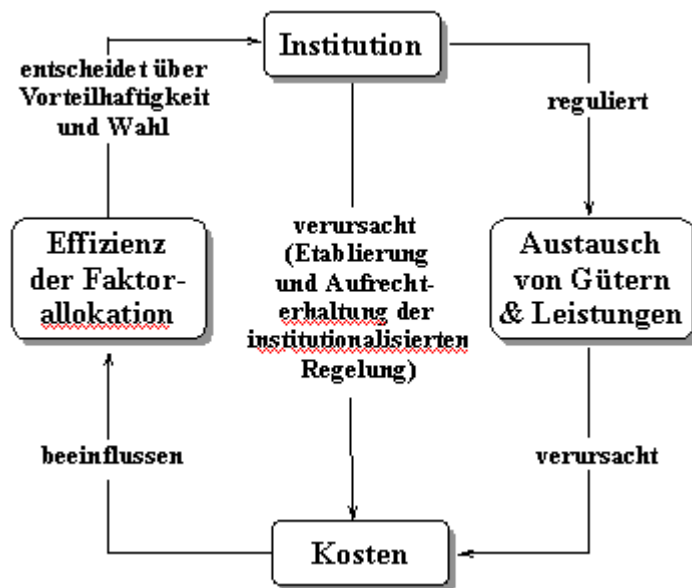
Grundsätzlich wird versucht, Wirtschafts- und Organisationstheorie miteinander zu verbinden. Hauptfragen sind dabei v. a.:

- Welche (alternativen) Institutionen haben bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge?

- Wie wirken sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen aus?

Mittel und Methoden:

Versuch der Beantwortung durch ein relativ einfaches Erklärungsmuster mit vier Komponenten:



Ansätze:

Keine einheitliche "Institutionenökonomische Theorie der Organisation", sondern drei unterschiedliche (einander z. T. ergänzende) Ansätze:

1) Property Rights Theory

(Theorie der Verfügungsrechte)

Hauptanliegen:

- Auswirkungen unterschiedlicher Formen der Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten (legen fest, inwiefern ihr Inhaber über Ressourcen verfügen kann, an denen er die Rechte innehat) auf das Verhalten ökonomischer Akteure und auf die Faktorallokation.
- Erklärung der Entstehung, Verteilung und des Wandels von Verfügungsrechten.

Beitrag zur Organisationstheorie:

- Analyse der Verhaltenswirkungen unterschiedlicher Eigentumsformen und Unternehmensverfassungen.
- Angebot von Begründungen für die Existenz von Unternehmungen und für die spezifische Ausgestaltung von Verfügungsrechtsstrukturen.

2) Principal-Agent Theory

(Agenturtheorie)

Hauptanliegen:

Untersuchung der vertraglichen Gestaltung der Beziehung zwischen Auftraggeber ("Principal") und Auftragnehmer ("Agent")

unter Bedingungen ungleicher Informationsverteilung und Unsicherheit sowie unter Berücksichtigung der Risikoverteilung.

Analyse typischer Probleme und Erörterung geeigneter Mechanismen (Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme), um diese Probleme effizient handhaben zu können.

Beitrag zur Organisationstheorie:

Augenmerk auf einem von der herkömmlichen Organisationstheorie vernachlässigten Phänomen: der Abhängigkeit der Leistungserstellung von einer effizienten vertraglichen Gestaltung von Agenturbeziehungen.

3) **Transaction Cost Economics**

(Transaktionskostentheorie)

Vgl. hierzu Wasem, Michel 1995, S. 92 - 104 (Info 3).

4. **Systemtheoretische Ansätze**

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 (vgl. Grochla 1972), 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.

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-Konzeptes**.

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).

Wiener ist Begründer der **Kybernetik** als **interdisziplinäre Forschungsmethode**.

Hauptanliegen:

Wichtigkeit der Rückkoppelung bei Steuerungs- und Regelungsprozessen.

Als Beispiel einer neueren Strömung, die an die Überlegungen der Systemtheorie anknüpfen, gelten die **evolutionstheoretischen Ansätze** der Organisationstheorie.

Ausgangspunkt der Überlegungen:

Vertreter evolutionsorientierter Ansätze halten eine rationale Gestaltung von Organisationen wegen

- ? der Unmöglichkeit einer konsistenten Ordnung der von den Interessengruppen in den Gestaltungsprozess eingebrachten Zielvorstellungen,
- ? der unpräzisen und unvollkommenen Information der Gestalter über die relevanten Zweck-Mittel-Beziehungen und
- ? der unvollständigen Kontrolle der Gestalter über die Gestaltungsparameter

für nicht realisierbar.

Step 1. Plan

- a. Design the change you'd like to try.
- b. Review data, ask the experts, conduct a background study.

Step 2. Do

- a. Try the change under controlled conditions.
- b. Be sure to isolate the particular process you are attempting to improve.

Step 3. Check

- a. Measure the results of the change.
- b. Identify other important questions to answer or improvements to try.

Step 4. Act

- a. Based on the results of your trial, improve the process or system.
- b. Repeat the cycle as many times as you want and need.

	KAIZEN	INNOVATION
1. Effekte	langfristig, andauernd, undramatisch	kurzfristig, dramatisch
2. Tempo	kleine Schritte	grosse Schritte
3. Zeitlicher Rahmen	kontinuierlich, steigend	unterbrochen, befristet
4. Erfolgchancen	gleichbleibend hoch	abrupt und unbeständig
5. Protagonisten	jeder Firmenangehörige	wenige Spezialisten
6. Vorgehensweise	Kollektivgeist, Gruppenarbeit	Ellbogenverfahren
7. Devise	Erhaltung und Verbesserung	Abbruch und Neuaufbau
8. Erfolgsrezept	konventionelles Know-how, jeweiliger Stand der Technik	technologische Errungenschaften, Erfindungen, neue Theorien
9. Praktische Voraussetzungen	kleines Investment, grosser Einsatz zur Erhaltung	grosses Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
10. Erfolgsorientierung	Menschen	Technik
11. Bewertungskriterien	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profitresultate

Quellen: <http://www.iop.unibe.ch/>
http://www.q-m-a.de/qm9_glossar.htm