

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)

Datum 31.01.2002

Thema Zusammenfassung

Seite 1

BWL I

Führungslehre

Zusammenfassung

aus

THOM, Norbert, *Einführung in die Führungslehre*,
6. (überarbeitete) Auflage, Bern, 2002

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	2

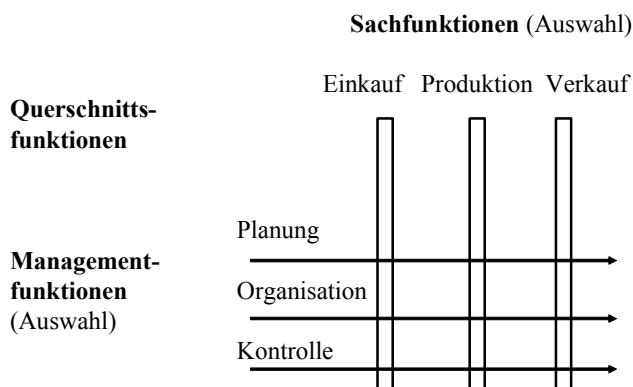
1 GRUNDBEGRIFFE

❖ FÜHRUNG

- **Unternehmensführung (Management)**
 - ⇒ Führung im weiteren Sinn
 - ⇒ Willensbildung
 - ⇒ auf der Ebene des Gesamtsystems (Kordinierung, Harmonisierung)
- **Menschenführung (Leadership)**
 - ⇒ Führung im engeren Sinn
 - ⇒ Willensdurchsetzung
 - ⇒ Führende wirken auf andere Personen des Systems zu zielentsprechendem Handeln

❖ MANAGEMENT

- **Institutional**
 - ⇒ Personen, die Führungsaufgaben übernehmen (Führungskräfte) ⇒ Charakter
 - ⇒ Charakter
 - ▶ Berufsbezeichnung
 - ▶ effektiver Aufgabenbereich
 - ▶ Status / Stellung
 - ▶ Weisungsbefugnis
 - ▶ Entscheidungsraum
 - ▶ besondere Verantwortung
- **Top-Management**
 - ⇒ Strategische, politische Entscheide
- **Middle-Management**
 - ⇒ Nicht-programmierbare Entscheide innerhalb des vom Top-Management gesetzten Rahmens
- **Lower-Management**
 - ⇒ Operative Entscheide zur unmittelbaren Steuerung der Ausführungsprozesse
- **Funktional**
 - ⇒ Steuerung und Gestaltung der arbeitsteiligen Organisation und Leistungserstellung
 - ⇒ Querschnittsfunktion



Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 3

2 ZIELSYSTEME

❖ DEFINITION

Ziele sind Leitpunkte des Handelns. Sie markieren einen anzustrebenden Zustand in der Zukunft.
 ⇒ Gewollt herbeigeführte Wirkungen

❖ ZIELARTEN

➤ **Nach Zielsetzungsträgern**

- **Individuelle Ziele (von Einzelpersonen selbst verfolgt)**
- **Institutionelle Ziele (z.B. von Unternehmer gesetzt)**

➤ **Nach wirtschaftlichem Prinzip**

- **Ökonomische Ziele**
 - *Formalziele – Wie wirtschaften wir?*
 ⇒ Erfolg, Produktivität, Liquidität
 - *Sachziele – Was wirtschaften wir?*
 ⇒ Produkte, Dienstleistungen
- **Ausserökonomische Ziele**

❖ ZIELBEZIEHUNGEN

Werden auf Verträglichkeit hin geprüft. Die Verträglichkeit ist zum einen nicht dauerhaft und zum anderen kontext-abhängig.

➤ **Zielneutralität**

- ⇒ Ein Ziel keinen Einfluss auf den Erfolg des anderen Ziels.
- ⇒ Bsp. Umsatzsteigerung und Kostenverringering der Ressourcen

➤ **Zielantinomie**

- ⇒ Ein Ziel schliesst die Erfüllung des anderen Ziels aus.
- ⇒ Bsp. Höherer Marktbekanntheitsgrad und Kosteneinsparungen im Bereich Werbung

➤ **Zielkonkurrenz (am häufigsten)**

- ⇒ Zunehmende Erfüllung eines Ziels bringt wachsende Nicht-Erfüllung eines anderen.
- ⇒ Bsp. Kostensenkung und qualitative sowie quantitative Kapazitätserhöhung beim Personal

➤ **Zielkomplementarität (am häufigsten)**

- ⇒ Erfüllung eines Ziels fördert gleichzeitig das Erfüllen eines anderen.
- ⇒ Bsp. Generelle Kostensenkung und Personalkostensenkung

❖ SHAREHOLDER VALUE

1986: Alfred Rappaport

➤ **Definition**

Wert des Eigenkapitals bzw. Wert des Vermögens der Aktionäre einer Unternehmung. Der Shareholder Value Ansatz ist ein Konzept der wert- bzw. kapitalmarktorientierten Unternehmensführung, das die Eigenkapitalgeber in den Mittelpunkt unternehmerischer Handlungen stellt.

Ziel: Wert des Unternehmens für die Eigenkapitalgeber langfristig und nachhaltig maximieren. (Creation of Shareholder Value)

- ⇒ Angemessene Verzinsung
- ⇒ innovative Produkte
- ⇒ attraktive Serviceleistungen
- ⇒ attraktive Arbeitsplatzgestaltung

➤ **Inhalt**

- ⇒ Total Return = Kursgewinne + Dividenden + Bezugsrechte
- ⇒ Berechnung mittels der Free Cash Flow-Methode

- **Creation of Shareholder Value**

- *Konzentration auf eigene Stärken*
- *Restrukturierung*
- *Beteiligung der Führungskräfte am Unternehmen*
- *Kommunikation*
- *Einheitliches Bilanzieren*

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	4

➤ **Voten für und gegen den Shareholder Value**

• **Pro Shareholder Value**

- *Mehr Transparenz in Entscheidungsgremien*
- *Massstab für Qualität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens*
- *Hohe Kapitalrendite = Wettbewerbsfähigkeit*
- *Renditen = objektiv messbare Grösse*
- *Da Wirtschaftlichkeit messbar, erhöht dies Druck auf Management, sich auf die wirtschaftlichsten Lösungen zu konzentrieren*

• **Contra Shareholder Value**

- *Zu stark auf Börsenkurs fixiert*
- *Konzentration ausschliesslich auf das Kapital (z.B. HRM wird vernachlässigt)*
- *Bedürfnisse der Menschen und Gesellschaft werden zweitrangig*
- *Abbau von Arbeitsplätzen*
- *Mit immer weniger Arbeitsplätzen soll eine immer höhere Wertschöpfung erreicht werden.*

❖ **STAKEHOLDER VALUE**

Analyse und Handhabung der Beziehungen zwischen Unternehmen und übriger Gesellschaft.

➤ **Definition**

Beim Stakeholder Value Konzept verpflichtet sich das Unternehmen, den Interessen, Ansprüchen oder Rechten von verschiedensten Personengruppen, den sog. Stakeholders, gerecht zu werden.

➤ **Inhalt**

• **Vier Anspruchsgruppen**

- *Unternehmensintern*
 - × Eigentümer
 - × Manager
 - × Mitarbeiter
- *Wirtschaftlich*
 - × Kunden
 - × Lieferanten
 - × Kapitalgeber
- *Gesellschaftlich*
 - × Staat
 - × Medien
 - × Kirchen
- *Anwaltsgruppen des Ökosystems*
 - × Interessensgruppen
 - × Natur-/Umweltschutzgruppen

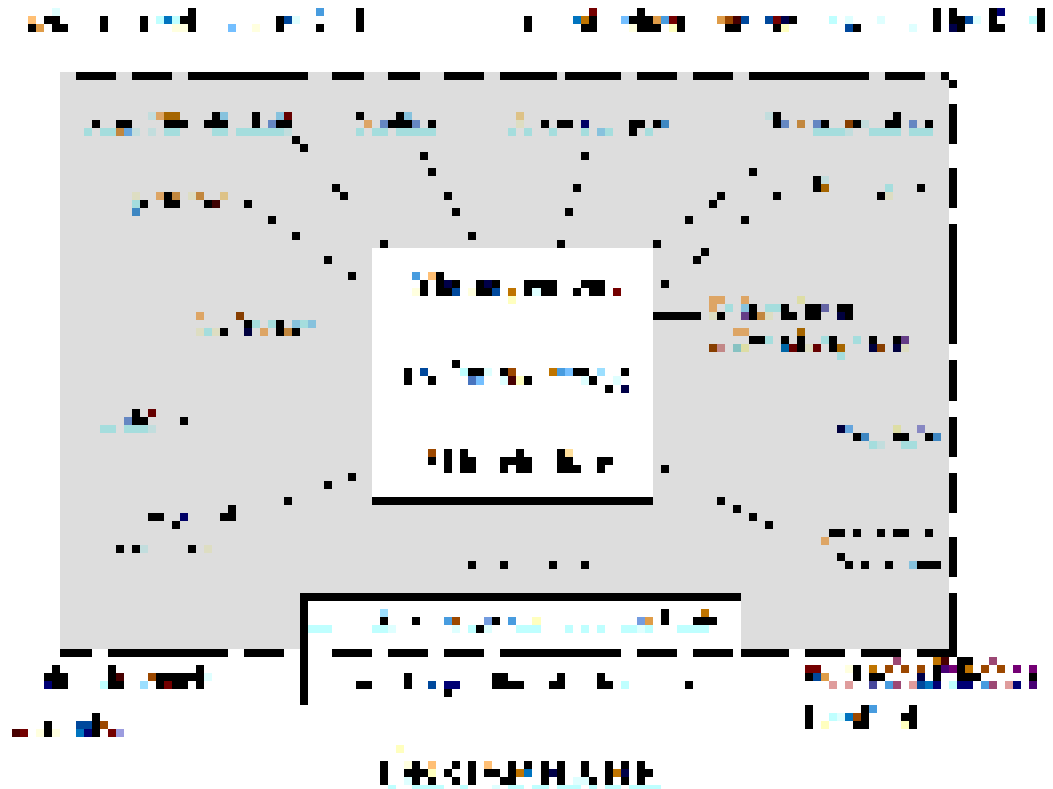
• **Praktisches Stakeholder Management**

- *Erfassen und Analyse der relevanten Anspruchsgruppen*
- *Verarbeitung der Erkenntnisse und Formulierung der eigenen Strategien*
- *Verankerung der Gesellschaftsorientierung in der Unternehmenskultur (s. Leitbild)*
- *Umsetzung und Kontrolle der Strategie*

⇒ *Auf vielfältige Art und Weise miteinander vernetzt.*

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	5

• **Stakeholder-Konzept**



Interessengruppen haben unterschiedliche Sanktionsmöglichkeiten, wenn ihre Ansprüche nicht gruppengemäss erfüllt werden.

➤ **Anforderungen an Stakeholder Management**

• **Konzept**

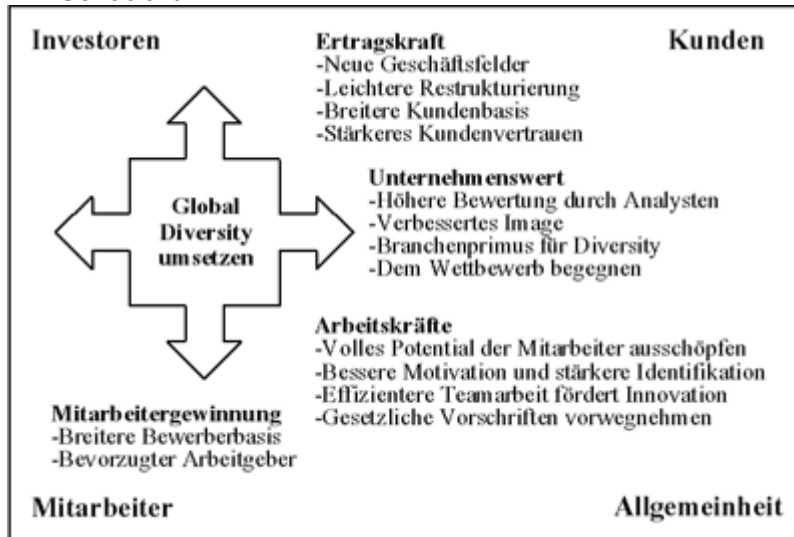
- *Nicht nur defensives Stakeholder-Management (gerade genügend auf Anspruchsgruppen eingehen), sondern vielmehr proaktives, vorausdenkendes Stakeholder-Management (Früherkennen von Ansprüchen)*

	Defensive Stufe	Tolerante Stufe	Offensive Stufe
Schwerpunkt	Ansprüche befriedigen	Unterschiede akzeptieren	Verschiedenartigkeit nutzen
Beweggründe	Rechtliche Vorschriften	Soziale und moralische Verpflichtung	Wettbewerbsdruck
Erforderliche Veränderungen	Individuen müssen sich anpassen	Unternehmen stellt sich auf Anspruchsgruppen ein	Unternehmenskultur umfasst Ansprüche der Stakeholder
Ergebnis	Stakeholder werden korrekt behandelt	Gegenseitiger Respekt	Wettbewerbsvorteile

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	6

• **Beispiel: Global Diversity**

- **Ziele**
 - × Ertragskraft steigern durch unterschiedlichen Mitarbeiterstamm
 - × Unternehmenswert steigern durch Branchenprimus für Diversity
 - × Arbeitskräfte gewinnen und erhalten durch Ausschöpfung des vollen Mitarbeiterpotentials
 - × Innovationskraft steigern
- **Schaubild**



❖ **GEGENÜBERSTELLUNG VON STAKEHOLDER UND SHAREHOLDER VALUE**

	Shareholder Value	Stakeholder Value
Unternehmensziel	Wertorientierte Unternehmensführung; Maximierung des Aktionärsnutzen	Nachhaltiges, sinnvolles Überleben des Unternehmens
Hauptanspruchsgruppe	Aktionäre (Anteilseigner)	Sämtliche Anspruchsgruppen
Dimension	Eindimensional ⇒ messbare, berechenbar	Mehrdimensionale Sicht
Methodische Defizite	Einzelkomponente aufgrund von Prognosen mit Unsicherheit verbunden (Cash Flow etc.)	Einzelkomponente aufgrund von Prognosen mit Unsicherheit verbunden (Finanz-, Kunden-, Mitarbeiter-, Imagewerte etc.)
Erfolgsmassstab	Wertsteigerung	Befriedigung sämtlicher Anspruchsgruppen
Hauptprobleme	- Manipulierbarkeit - Schwierige Verbindung zu operativen Zielen - Probleme bei der Umsetzung - Schlechtes Image	- Heterogenität der Ansprüche - Unübersichtlichkeit und Komplexität - Fehlende Zielpräzisierung - Akzeptanzprobleme im Management

Beide Konzepte stehen im Idealfall in harmonische Beziehung zueinander.

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 7

3 PLANUNG

❖ DEFINITION

➤ **Planung**

Ist generell geistige Vorwegnahme (Antizipation) zukünftigen Geschehens.

Planung ist ein systematischer Prozess, in dessen Verlauf auf die Zukunft bezogene Ziele, Massnahmen und Mittel als Rahmen von Entscheidungen festgelegt werden.

• **Merkmale / Charakteristika von Planung**

- *Zukunftsbezogen*
 - × Zustand der unvollkommenen Informiertheit.
- *Rationalität*
 - × Methodisch-systematisches Vorgehen
 - × bewusstes, zielgerichtetes Denken
- *Informationscharakter*
 - × Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen
- *Gestaltungscharakter*
 - × Schlägt Massnahmen, Mittel und Wege für Lösung von unternehmerischen Problemen vor.
- *Prozesscharakter*
 - × Zyklische oder erfolgsbedingte Phasen

➤ **Plan**

Ist ein Dokument, welches die Resultate eines klar abgegrenzten Teilbereichs der Planung wiedergibt.

Unternehmungen haben meist mehr als nur einen Plan.

- **Sonst unhandliches und unübersichtliches Dokument**
- **Nicht brauchbar für Empfänger, ausser sein eigener, kleiner Teilbereich**

❖ ZIELE

➤ **Sachbezogene Ziele**

- Vermeidung von Sachzwängen
- Nutzen von Chancen
- Zielausrichtung der Massnahmen und Mitteleinsätze
- Koordination und Effizienzsteigerung

➤ **Personenbezogene Ziele**

- „Unité de doctrine“
- Reduktion der Entscheidungsunsicherheit
- Motivation

❖ PLANUNGSARTEN

➤ **Nach dem Geltungsbereich**

- **Periodenpläne**
In bestimmten Abständen überarbeitet und neu erstellt.
- **Projektpläne**
Zur Bewältigung von einmaligen, komplexen Aufgaben.

➤ **Nach dem Planungshorizont**

- **Kurzfristig**
- **Mittelfristig**
- **Langfristig**

➤ **Nach Merkmalen der Tragweite**

- **Dispositiv**
- **Operativ**
- **Strategisch**

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	8

➤ **Drei Planungsebenen**

- **Langfristig-strategisch**
 - Langfristiger Unternehmenserfolg sichern
 - „doing the right things“
 - Effektivität
- **Mittelfristig-operativ**
 - Erfolgspotentiale ausgeschöpft und optimal genutzt.
 - „doing the things right“
 - Effizienz
- **Kurzfristig-dispositiv**

	Planungsebenen Ziele	Langfristig- strategische Planung	Mittelfristig-operative Planung	Kurzfristig- dispositive Planung
Sachziele	Vermeidung von Sachzwängen und Nutzung von Chancen	***		
	Zielausrichtung der Massnahmen und Mitteleinsätze		***	**
	Koordination und Effizienzsteigerung		*	***
Personenbezogene Ziele	Schaffung einer „unité de doctrine“	**		
	Reduktion der Entscheidungsunsicherheiten		**	**
	Motivation	*	*	**
*** = Sehr wichtig ** = wichtig * = nicht zu vernachlässigen				

❖ **MÄNGEL DER PLANUNG IN DER PRAXIS**

- **Unklarheit**
Welche Pläne existieren?
- **Zu starke Formalisierung**
„Papierkrieg“; zu viele Formulare; alles bis ins kleinste Detail geregelt.
- **Überdimensionierte finanzielle Planung**
„(Kenn)Zahlenfriedhof“
- **Keine oder keine griffige strategische Planung**
z.B. nur „Budgetplanung-Mentalität“
- **Fehlende oder ungenügende Planungskontrolle**
- **Blosse Fortschreibung von operativer Planung**
- **Geringer Einbezug der Linienverantwortlichen**
Mangelnde Identifikation; somit geringere Realisierungschancen der Planung
- **Ungeeignetes Timing der Planungstätigkeiten**
hektisch, zu oberflächliche Aufgabenerfüllung

❖ **BUSINESSPLAN**

- **Einleitung**
Rache Veränderung zwingt die Unternehmungen, die Zukunft besser zu planen.
- **Definition**
Der Businessplan ist eine detaillierte Darstellung der Unternehmung in der Zukunft.
 - **Inhalt**
 - Geschäftsidee
 - Management und Administration
 - Konkurrenzfirmen/Konkurrenzprodukte
 - Marketing
 - Finanzen
 - Produktion
 - Terminplanung

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	9

- *Unternehmensstrategie*
- *Rechts- und Beteiligungsstruktur*
- *Gründungsfinanzierung*
- *Produkte/Dienstleistungen*
- *Marktchancen, Marktrisiken*
- **Grundlage für das Erreichen der unternehmerischen Ziele**
- **Gibt Auskunft über:**
 - *Bisherige und zukünftige Entwicklung eines Unternehmens*
 - *Derzeitiger Zustand des Unternehmens*
 - *Strategie des Unternehmens*
 - *Konsequenzen und Massnahmen*
 - *Mittelfristiger Finanzbedarf und dessen Deckung*
- **Entscheidungsinstrument**
 - *Suche nach Partnern oder Investoren*
 - *Kreditbeschaffung*
 - *Kauf und Verkauf von Unternehmen*
 - *Management-Rekrutierung*
 - *Langfristige Neuausrichtung („Turn-around-Situation“)*
- **Anforderungen an den Businessplan**
 - *Empfängerorientiert*
 - *Klar strukturiert*
 - *Nachvollziehbar*
 - *Messbar*
 - *Überzeugend in der Darstellung*
- **Ziele des Businessplan**
 - *Liefern von qualitativen und quantitativen Informationen an die Entscheidungsträger.*
 - *Wichtige Informationen an den Unternehmer selbst.*

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 10

4 STRATEGIESYSTEME

❖ EINLEITUNG

Betrachtung von konkreten Instrumenten und Massnahmen zur Verwirklichung eines Plans.

❖ DEFINITION

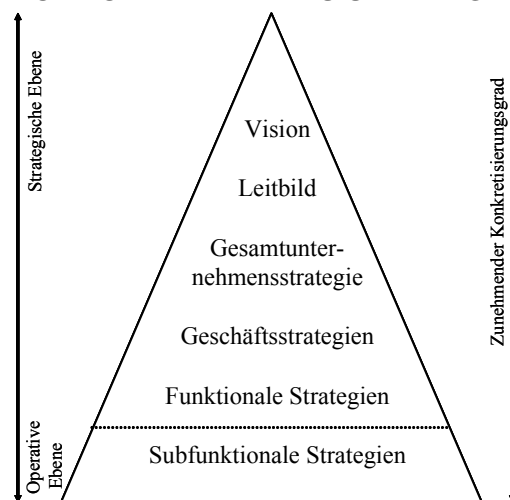
➤ **Ansoff 1965**

„Strategien sind Massnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.“

➤ **Einige Fragen werden durch die Strategie beantwortet:**

- Wo wollen wir hin?
- Was wollen wir machen?
- Wie gelangen wir dorthin?

❖ KOMPONENTEN EINES STRATEGIESYSTEMS



➤ **Vision**

⇒ Unternehmensphilosophie, mission, philosophy

• **Inhalt**

- *Legt Grundposition fest*
- *Weit in der Zukunft*
- *Grundsätzliche Richtung eines Unternehmens*
- *Aus Visionen werden Innovationen – und daraus wiederum neue Arbeitsplätze.*

➤ **Leitbild(er)**

⇒ Konkretisierung von Visionen

• **Inhalt**

- *Unternehmenszweck*
- *Oberste Ziele und Wertvorstellungen*
- *Grundeinstellungen zu Bezugsgruppen*

➤ **Gesamtunternehmensstrategie (corporate strategy)**

⇒ In welchen Geschäftsbereichen wollen wir tätig sein?

• **Inhalt**

- *Wahl des(r) Geschäftsbereichs(e)*
- *Festlegung der Marktpositionsziele pro Geschäftsbereich*
- *Bestimmung der Investitionsprioritäten*

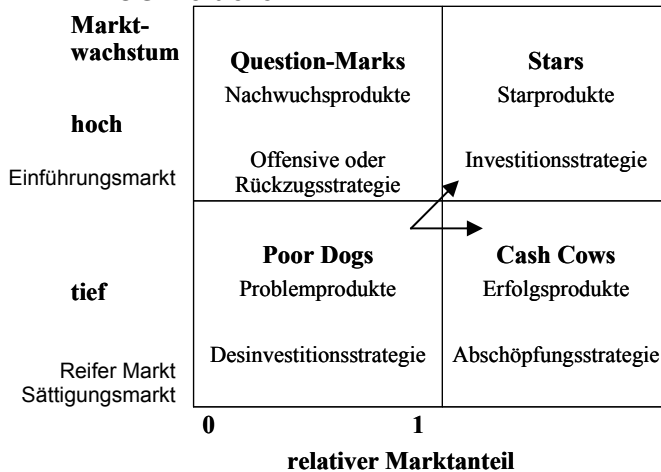
• **Analyse und Planung der Gesamtunternehmensstrategie** **BCG-Portfolio**

- *Ziel der Portfoliomethode*

× In einzelnen Geschäftsbereich den Ist-Zustand erfassen und mit dem Soll-Zustand vergleichen.

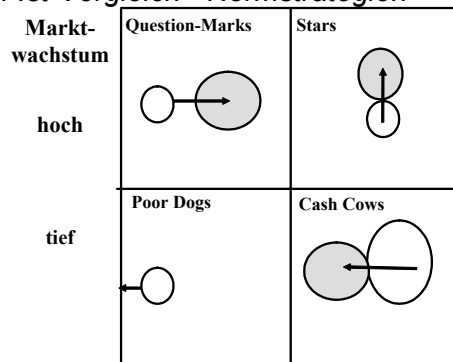
Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	11

▪ **BCG-Portfolio**



- × Cash Cow (Erfolgsprodukte)
 - ✓ Im reifen/gesättigten Markt
 - ✓ Dominante Position
- × Stars (Starprodukte)
 - ✓ In Einführungs- oder Wachstumsphase
 - ✓ Hohen relativen Marktanteil
- × Question Marks (Nachwuchsprodukte)
 - ✓ In Einführungs- oder Wachstumsphase
 - ✓ Schlechte Marktposition
- × Poor Dogs (Problemprodukte)
 - ✓ Marktwachstum und relativer Marktanteil eher schwach

▪ **Soll-Ist-Vergleich - Normstrategien**



○ = Ist-Position ● = Soll-Position
(Die Grösse der Kreise repräsentiert den Umsatz je Geschäftsbereich.)

- × Cash Cows: Abschöpfungsstrategie
- × Stars: Investitionsstrategie
- × Question Marks: Offensive oder Rückzugsstrategie
- × Poor Dogs: Desinvestitionsstrategie

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	12

➤ **Geschäftsstrategie**

⇒ Wie wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsbereichen bestreiten?

• **Inhalt**

- *Auswahl einer der Grundvarianten der Wettbewerbsstrategie*
- *Angestrebte strategische Wettbewerbsvorteile der Angebote*
- *Angestrebte strategische Wettbewerbsvorteile auf der Ebene der Ressourcen und Fähigkeiten*

• **Drei Grundvarianten der Wettbewerbsstrategien**

- *Umfassende Kostenführerschaft*
 - × Umfassender Kostenvorsprung innerhalb einer Branche
 - × Niedrige Kosten im Verhältnis zur Konkurrenz als roter Faden der gesamten Strategie
- *Differenzierung*
 - × Schaffung eines Produkts oder einer Dienstleistung, welche(s) in der ganzen Branche einzigartig angesehen wird (⇒ Marketing: Unique Selling Position)
 - × Ansätze zur Differenzierung
 - ✓ **Design oder Markenname**
 - ✓ **Technologie**
 - ✓ **Qualität**
 - ✓ **Kundendienst**
 - ✓ **Händlernetz**
 - × Im Idealfall differenziert sich das Unternehmen auf verschiedenen Ebenen
 - × Abschirmen des eigenen Angebots von demjenigen der Konkurrenz (⇒ Verringerung der Preisempfindlichkeit)
- *Nischenstrategie (Konzentration auf Schwerpunkte)*
 - × Bestimmtes Ziel wird bevorzugt bedient, und jedes Instrument wird im Hinblick darauf entwickelt.
 - × Bezüglich der Nische (nicht des gesamten Marktes) erfolgt man wiederum eine Differenzierungs- oder Kostenführerschaftsstrategie.

• **Vergleich der drei Grundvarianten**

	Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
<i>Umfassende Kostenführerschaft</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Investitionen und Zugang zu Kapital - Verfahreninnovationen und -verbesserungen - Intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte - Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind - Kostengünstiges Vertriebssystem 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensive Kostenkontrolle - Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeit - Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung der quantitativen Ziele beruht
<i>Differenzierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Marketingfähigkeiten - Produktentwicklung - Kreativität - Umfassendes Qualitätsmanagement - Lange Branchentradition - Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen 	<ul style="list-style-type: none"> - Strenge Koordination von Tätigkeiten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung und Marketing - Subjektive Bewertungen und Anreize anstelle von quantitativen Kriterien - Anreizsystem, welches kreative und hochqualifizierte Arbeitskräfte anzieht
<i>Konzentration</i>	Kombination der oben genannten Massnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt	Kombination der oben genannten Massnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 13

- **Funktionale Strategie**
 - **Inhalt**
 - *Wichtige Funktionen im Unternehmen verlangen nach einer eigenen Strategie*
 - *Beispiele*
 - × Marketingstrategie
 - × Personalstrategie
 - × (seltener) F&E-Strategie
- **Subfunktionale Strategie**
 - **Inhalt**
 - *Subfunktionale Strategien bilden eine Konkretisierung der funktionalen Strategien*
 - *Beispiel*
 - × Verkaufsplan bei einer Marketingstrategie
 - × Personalentwicklungsstrategie bei der Personalstrategie
- ❖ **UMSETZUNG DER STRATEGIE**

Viele erfolgsversprechende Strategien scheitern in der Praxis, weil ihre Umsetzung nicht gelingt.

 - **Voraussetzungen, damit die Umsetzung der Unternehmensstrategie gelingt.**
 - Führungskräfte in Strategieentwicklung mit einbeziehen (fördert Identifikation)
 - Vorbildfunktion der Führungskräfte (geschlossen hinter der neuen Strategie)
 - Alle Mitarbeiter an Umsetzung beteiligt (stufengerechte Kommunikation)
 - Konkrete Massnahmen helfen, den Wandel zu beschleunigen (z.B. Budgetierung)

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 14

5 ORGANISATION

❖ GRUNDLEGENDE BEGRIFFE

➤ **Unternehmen**

⇒ Sozio-technisches System

- **Elemente**

- *Menschlich (Leistungsträger)*
- *Maschinell (Funktionsträger)*

- **Offenes System**

- **Aktive Wirkungsbeziehungen**

- **Aus Sicht der Organisierenden**

Mehrere Menschen und Maschinen handeln bzw. funktionieren zur effektiven und effizienten Erfüllung von Aufgaben unter bestimmten Bedingungen nach vorgegebenen Regeln.

⇒ Organisatorische Regeln zur zielgerichteten Verhaltens- und Funktionssteuerung.

➤ **Organisation**

Ist ein Instrument/Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele, welches aus einem System von Regeln besteht.

- **Institutionaler Organisationsbegriff**

Etwas ist eine Organisation.

- **Instrumentaler Organisationsbegriff**

Etwas hat eine Organisation.



➤ **Organisatorische Gestaltung (organizational design)**

- **Originäre Aufgabe**

Gestaltung einer Organisationsstruktur.

⇒ Strukturelle Gestaltungsaufgabe (Aufbau- und Ablauforganisation)

- **Derivative Ausgabe**

Gestaltung des organisatorischen Gestaltungsprozesses.

⇒ Prozessuale Gestaltungsaufgabe

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 15❖ **AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION**

Gliederung struktureller Gestaltungsprobleme.

➤ **Aufbauorganisation**

- Gliederung des Unternehmens in Aktionseinheiten und deren Koordination
- „Skelett der Unternehmung“
- Gebildestrukturierung

➤ **Ablauforganisation**

- Raumzeitliche und mengenmässige Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge.
- „Nervenbahnen und das Blut der Unternehmung“
- Prozessstrukturierung

❖ **ORGANISATIONSDIMENSIONEN**➤ **Definition**

Art und Ausmass organisatorischer Regeln. Auch Aktionsparameter genannt.

Bestimmt, nach welchen Regeln der Aufgabenkomplex zur Konfiguration übergeführt wird.

➤ **Aktionsparameter**• **Arbeitsteilung (Spezialisierung)**

- *Zerlegung von grösseren Aufgaben in Teilaufgaben.*

- × Nach der Verrichtungsart
- × Nach Objekten
 - ✓ Nach Produkten, Produktgruppen
 - ✓ Nach Kunden(-gruppen)
 - ✓ Regionale Kriterien

- *Führt im Unternehmen organisatorisch zu Hierarchien*

• **Koordination**

- *Drei Gruppen von Regeln*

- × Regeln zur Kommunikation
- × Regeln zur Entscheidungsfindung
- × Regeln zur Steuerung

- *Teildimensionen*

- × Kompetenzverteilung
 - ✓ Entscheidungsbefugnisse
 - ✓ Weisungsbefugnisse
- × Festlegung von Aufgabenerfüllungsprozessen
 - ✓ Programmierung von Aufgabenerfüllungsprozessen
 - ✓ Dokumentation von Aufgabenerfüllungsprozessen
 - ✓ Einsatz spezieller Steuerungssysteme

• **Konfiguration**

- *Individuelle Art der horizontalen und vertikalen Gliederung*

- *Merkmale*

- × Zahl der hierarchischen Ebenen (Gliederungstiefe)
- × Leitungsspanne (Gliederungsbreite)
- × Verteilung von Aktionsträgern auf die Einheiten
- × Verhältnisgrössen der Instanzen im Vergleich zu Stäben

❖ **ORGANISATORISCHE GESTALTUNG**➤ **Rahmenstruktur (Gestaltungstaktik)**

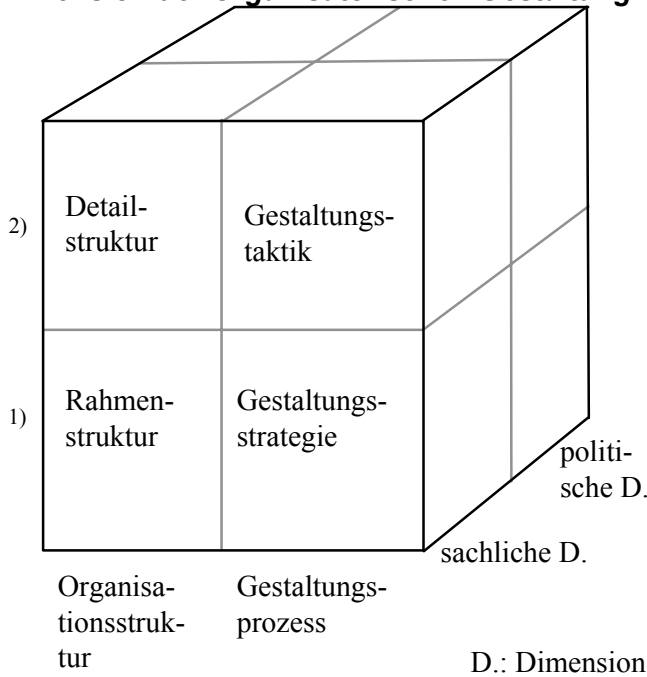
- Gliederung des Unternehmens in Teilbereiche
- Grundsätze der Koordination und des Zusammenwirkens der Teilbereiche
- Organisatorische Konfiguration der Unternehmung

➤ **Detailstruktur (Gestaltungsstrategie)**

- Gliederung der Teilbereiche in Abteilungen und Stellen
- Koordination innerhalb der Teilbereiche
- Konfiguration der Teilbereiche
- Strukturierung der Abläufe (Ablauforganisation)

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	16

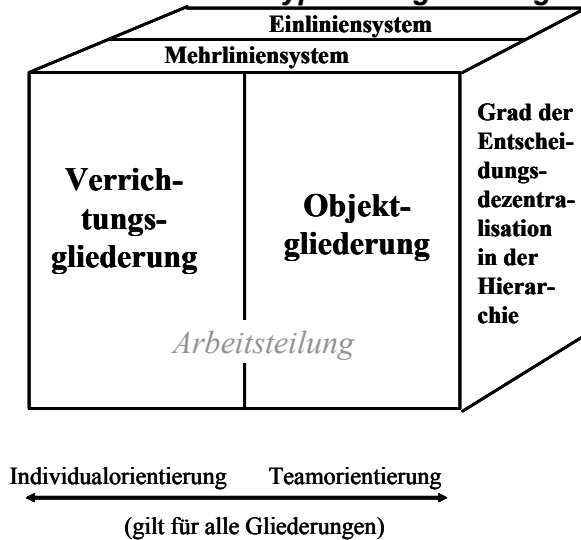
➤ **Dimension der Organisatorischen Gestaltung**



- 1) global-prinzipielle Ebene
- 2) detailliert-spezielle Ebene

❖ **ORGANISATIONSFORMEN**

➤ **Grunddimension zur Typisierung von Organisationsformen**



Grundproblem:

⇒ Bildung der **Rahmenstruktur** so, dass sich die Kombination der organisatorischen Aktionsparameter in ihrer Wirkung ergänzt.

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	17

➤ **Funktionale Organisation**

• **Ausgestaltung der Aktionsparameter**

- *Arbeitsteilung*
 - × Nach Verrichtungen
- *Koordination*
 - × Entscheidungscentralisation (auf Unternehmensleitung; Flaschenhalssituation)
 - × Einliniensystem
 - × Tendenz zur Standardisierung
- *Konfiguration*
 - × Gliederungsbreite und Gliederungstiefe durch Koordination bestimmt

• **Wichtig**

- *Keine autonomen Teilbereiche*
- *Vielfältige Interdependenzen*
- *Horizontale Abhängigkeit zwischen den Teilbereichen*

• **Voraussetzungen**

- *Herstellung weniger und ähnlicher Produkte*
 - *Relative Stabilität der Unternehmensumwelt*
- ⇒ v.a. für KMU

• **Vorteile**

- *Einfache, überschaubare Struktur*
- *Nutzung von Spezialisierungseffekten*
- *Verringerung gewisser Koordinationskosten*

• **Nachteile**

- *Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen*
 - *Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt)*
 - *Überbetonung des Spezialistentums*
 - *Eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung für übergreifende Führungspositionen*
- ⇒ Probleme mit zunehmender Diversifikation und Wachstum des Unternehmens
- ⇒ Linderung durch Einführung von Stäben (Entlastung der Unternehmensführung)

➤ **Divisionale Organisation**

• **Ausgestaltung der Aktionsparameter**

- *Arbeitsteilung*
 - × Nach Objekten
- *Koordination*
 - × Einliniensystem
 - × Zentralbereiche
 - × Tendenz zur Entscheidungsdezentralisation
- *Konfiguration*
 - × In der Konfiguration frei.

• **Wichtige Merkmale**

- *Quasi-autonome Teileinheiten*
 - × Cost-Center
 - × Profit-Center
 - × Investment-Center

• **Voraussetzungen**

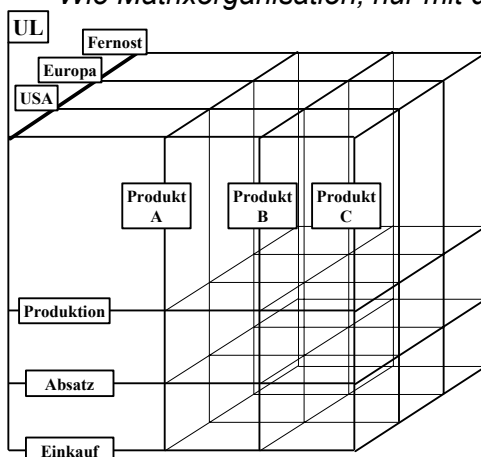
- *Produktevielfalt*
 - × Verschiedene Produktionsverfahren
 - × Unterschiedliche Marktzugeordnungen
 - *Dynamische Unternehmensumwelt*
- ⇒ v.a. für KMU

• **Vorteile**

- *Entlastung der Unternehmensführung (ermöglicht Konzentration auf Strategie)*
- *Bessere Koordination, schnellere Entscheidungen innerhalb Division*
- *Ganzheitliche Delegation (entspricht Kongruenzprinzip)*
- *Durch Delegation erhöhte Motivation der Teilbereiche*
- *Flexibel auf Veränderung der Umwelt*

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 18

- *Vielfältige Möglichkeit der Personalentwicklung*
- ⇒ Flexible Struktur
- **Nachteile**
 - *Weitreichende Verselbständigung der quasi-autonomen Teilbereiche*
 - × Vernachlässigung übergeordneter Gesichtspunkte
 - × Ungenügende Nutzung der Verbundeffekte
 - × Gehemmter Informationsaustausch zwischen den Divisionen
 - *Mehrbedarf an Leitungsstellen*
 - *Zentralfunktion „ressourcenwirtschaftlich“ erforderlich*
- **Mehrdimensionale Organisationsstrukturen (Matrix- / Tensororganisation)**
 - **Ausgestaltung der Aktionsparameter**
 - *Arbeitsteilung*
 - × Gleichzeitige Verwirklichung der Verrichtungs- und Objektgliederung
 - *Koordination*
 - × Mehrliniensystem
 - Überlagerung eines vertikalen und horizontalen Leitungssystems
 - × Zentrale Bedeutung von Kompetenzzuordnung und Abgrenzung
 - × Hohe Konfliktaustragungsfähigkeit des Führungspersonals
 - **Voraussetzungen**
 - *Mehrprodukte-/Mehrprojekteunternehmen*
 - *Hoher Komplexitäts-, Neuigkeits-, Risiko- und Bedeutungsgrad der Aufgabe*
 - *Abgrenzbare Objektbereiche, die aber auf gemeinsame Ressourcen zurückgreifen*
 - *Eindeutige Aufteilung der Ressourcen auf Objektbereiche fertigungstechnisch nicht möglich.*
 - *Dynamische Unternehmensumwelt*
 - **Vorteile**
 - *Ganzheitliche, innovative Problemlösung*
 - *Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen*
 - *Kürzere Kommunikationswege*
 - *Flexibel in der Anpassung an Unternehmensumwelt*
 - *Vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung*
 - **Nachteile**
 - *Problematische Kompetenzabgrenzung*
 - *Hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich*
 - *Bürokratisierungstendenz*
 - *Unter Umständen langwierige Entscheidungsfindung (⇒ Viele Querverbindungen)*
 - *Grosser Bedarf an qualifizierten Führungskräften*
 - ⇒ Frustrierte Mitarbeiter, verunsicherte Kunden/Anleger, da zu unübersichtlich
 - **Matrixorganisation**
 - *Verrichtungs- und Objektdimension im zweidimensionalen System dargestellt.*
 - **Tensororganisation**
 - *Wie Matrixorganisation, nur mit dritter Dimension (z.B. nach Märkten) erweitert.*



Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	19

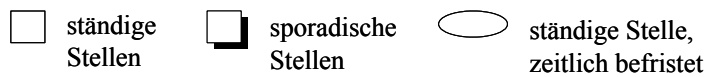
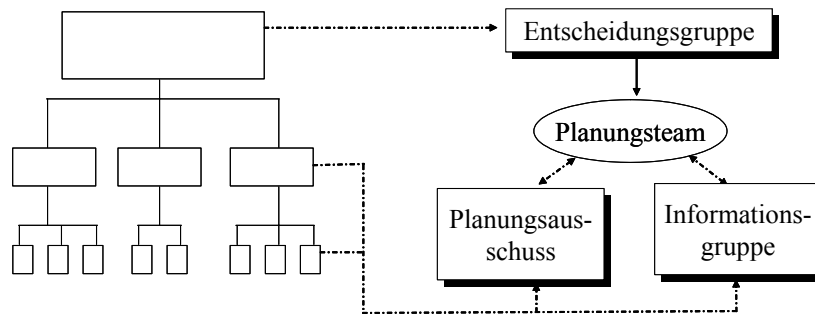
- **Kommentar**
 - *Vielfach finden heute Restrukturierungen statt, da man sich in zu komplizierte Organisationsformen (Matrix/Tensor) verrannt hatte. Man entscheidet sich deshalb meist für einfachere, weniger schwerfällige Organisationsformen.*
 - *Man spricht auf von Überkomplexität, welche die unternehmerische Handlungsfähigkeit beeinträchtigt.*
Oft besitzen Unternehmungen und ihre Führungskräfte keine „Matrix-“ bzw. „Tensorreife“
- **Teamstrukturen**
 - **Einleitung**
Entscheidungsbefugnisse werden an Gruppen statt an einzelne Personen übertragen.
 - *Zwei Arten*
 - × Hierarchie bleibt bestehen: unipersonale Instanz wird multipersonal.
 - × Hierarchie wird reduziert: Gruppenprinzip auf die ganze Organisation angewendet.
 - **Voraussetzungen**
 - *Unstrukturiertes Problemlöseverfahren*
 - *Hoher Komplexitäts- und Innovationsgrad*
 - *Interdisziplinarität*

⇒ Struktur wegen folgend genannten Nachteilen selten anzutreffen.
 - **Vorteile**
 - *Bessere Nutzung des Expertenwissens*
 - *Breitere Informations- und Erfahrungsgrundlage*
 - *Unmittelbare, persönliche Kommunikation hilft Konflikte zu vermeiden*
 - *Erhöhte Motivation durch Partizipation sämtlicher Teammitglieder*
 - *Flexibel bei Umwelt- und Aufgabenveränderungen*

⇒ Erhöhte Qualität und Effizienz der Willensbildung
 - **Nachteile**
 - *Kostenfaktor und Zeitaufwand*
 - *Begrenzte Zuteilung von Verantwortlichkeiten (⇒ Rechenschaft)*
 - *Gruppenzwang kann Individualmeinung unterdrücken*
 - *Teamleader hohe Anforderungen auf Führungsstil und Konfliktfähigkeit*
 - **Alternative: Konzept der miteinander vermaschten Planungsteams**
Programmierbare, repetitive Aufgaben in konventioneller Hierarchie, innovative, progressive Aufgaben und Probleme in speziellen Teams.
 - ⇒ zeitliche befristet
 - ⇒ Entscheidungsgruppe, Planungsgruppe, Informationsgruppe sind sporadische Stellen
 - ⇒ Planungsteam während des ganzen Projekts eine ständige Stelle
 - *Planungsteam*
 - × Erhält Planungsauftrag und Verantwortung der Durchführung
 - × Permanentes Funktionszentrum der Planung
 - × Eigenverantwortlich und hierarchiefrei
 - × Max. 8 Mitglieder
 - × Keine Egozentriker
 - *Entscheidungsgruppe*
 - × Mitglieder der Geschäftsleitung
 - × Stellen Planungsteam zusammen
 - × Legen Aufgaben und Zeitdauer des Projekts fest
 - × Entscheiden über Annahme oder Ablehnung der erarbeiteten Lösung
 - × Geben in entscheidenden Phasen der Planung im Sinne der Unternehmenspolitik den richtungsgebenden Einfluss
 - *Planungsausschuss*
 - × Mitglieder der durch die Projekte betroffenen Bereiche
 - × Kommunikation mit Planungsteam

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 20

- **Informationsgruppe**
 - × Meinungsführer aus den durch das Projekt betroffenen Bereiche
 - × Kommunikation der Resultate des Planungsteams an betroffene Bereiche.
 - × Steigern Akzeptanz des Projekts

Teamorientiertes Organisationsmodell

-----> primäre Kommunikationsrichtung

- **Gefahren und Probleme des Konzepts**
 - × Zu grosse Teamanzahl
 - × Wahl der Mitglieder kann zu Missstimmung in Hierarchie führen
 - × Reintegrationsprobleme der von eigentlicher Stelle abwesender Teammitglieder
 - × Keine Garantie für hohe Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder
 - × Unterstützung des Top-Managements als zwingende Voraussetzung
 - × Grosse Bedeutung der Informationsgruppe (ermöglichte rechtzeitige und breite Implementierung der Ergebnisse)

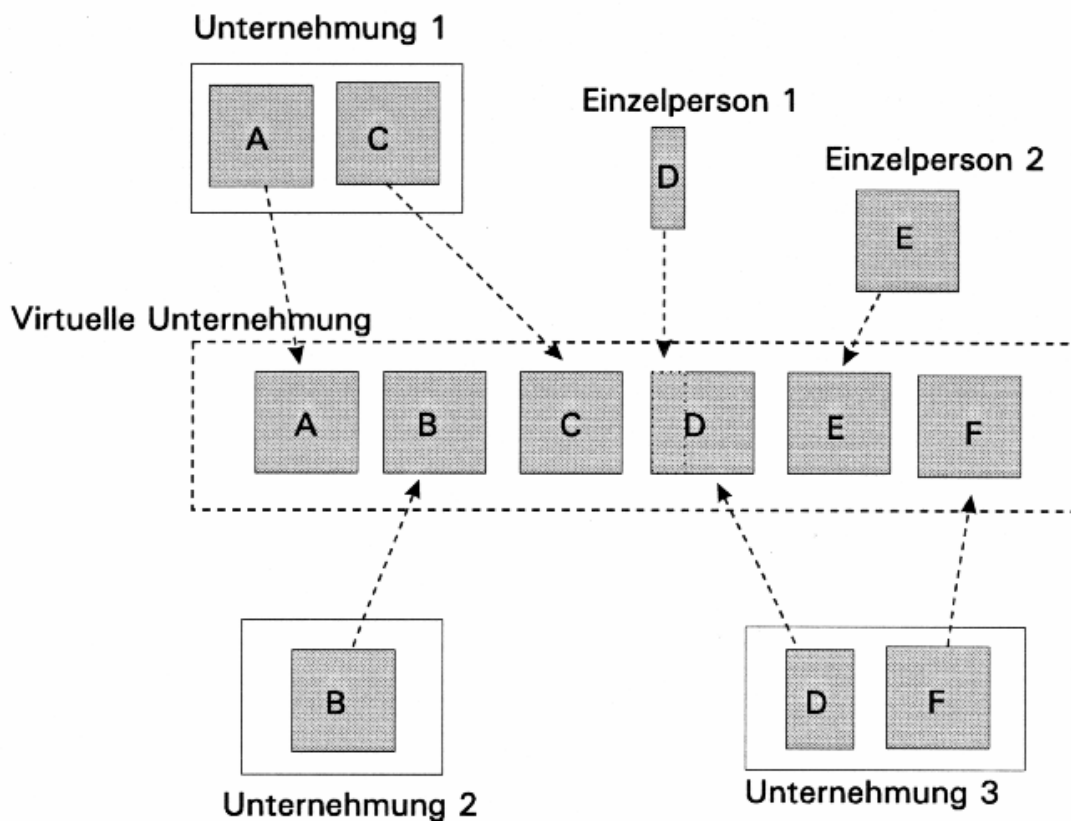
➤ **Virtuelle Unternehmen**

- **Warum virtuelle Unternehmen?**
 - Zunehmende Internationalisierung
 - Steigende Innovationsdynamik
 - Wachsende Kundenanforderung
- **Wirkung gegen aussen**
Einheitliches, traditionelles Unternehmen
- **Wirkung gegen innen**
Temporäre, informationstechnisch unterstützte und netzwerkartige Kooperation zwischen rechtlich selbständigen Einheiten zur Bearbeitung eines Kundenauftrags.
- **Ziele**
 - Rasches und flexibles Reagieren auf Marktveränderungen, was ein Einzelunternehmen mit seinen begrenzten Ressourcen nicht kann.
- **Merkmale von virtuellen Unternehmen**
 - Überwindung von traditionellen Unternehmensgrenzen mit Hilfe neuester Informations- und Kommunikationstechnologien
 - Leistungserstellung räumlich und zeitlich dezentralisiert
 - „best of everything“-Organisation
- **Organisatorische Aspekte virtueller Unternehmungen**
 - Modulare, dezentrale Einheiten mit eigener Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung
 - Zusammensetzung und Struktur je nach Kundenauftrag
 - Projektorientierte Zusammenarbeit
 - Hoher Anteil von Selbstorganisation
- **Vorteile**
 - Bei dynamischen und unsicheren Marktbedingungen
 - Hohe Flexibilität
 - Kundenorientiert

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)
Thema	Zusammenfassung

Datum	31.01.2002
Seite	21

- *V.a. bei immateriell geprägten Leistungen*
- *Rascher und flexibler Zugriff auf umfangreiche Ressourcen und Kompetenzen*
- *Risiken und Kosten verteilen sich auf mehrere Partner*
- *Reduktion der „time to market“*
- **Problemfelder und Grenzen virtueller Unternehmen**
 - *VU nicht immer sinnvoll (bei stabilen und wenig komplexen Marktbedingungen)*
 - *Weniger starke Unternehmenskultur*
 - *Vernachlässigung der eigenen Kernkompetenzen*
 - *Einsicht in das Betriebsgeheimnis*
 - *Juristische Fragen der Haftung*



Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 22

6 CONTROLLING

❖ EINLEITUNG

Controlling als Antwort auf Dynamik, zunehmende Komplexität und Unsicherheit in Unternehmen und Märkten.

➤ **Controlling („Pilotage“)**

- **Managementfunktion**
- Dient der **zielorientierten Steuerung** der **Unternehmensprozesse** durch Planung, Informationsversorgung und Kontrolle mittels Soll-Ist-Abweichungsanalysen.
- Gibt relevante **Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle** von Erfolg, Liquidität und Sicherheit in **lang- und kurzfristiger** Sicht.
- Verschiedenste Verfahren, Methoden, Instrumenten und Systemen
- **Unterstützt Management** durch Koordination und Integration von Verantwortungsbereichen (ökonomische Begleitung des Managements)
- Controlling-Systeme unterscheiden sich durch Funktion, Aufbau, Teilsysteme und Bestandteile.

➤ **Definition**

Kontrolle zum Voraus

• **Controlling als Funktion (Schwerpunkt)**

- *Permanente Steuerung*
- *Proaktive Anpassung der Unternehmenstätigkeiten an Umweltveränderungen*
- *Instrumente*
 - × Analyse der Abweichungen zwischen Soll und Ist.

• **Controlling als Institution**

- *Unterstützung der Führungskräfte*
- *Koordination des Führungsgesamtsystems*
 - ⇒ *Planungs-, Kontroll- und Informationssystem*
- *Controller als permanenter Hinterfrager und Förderer einer zielkonformen Unternehmenssteuerung*

➤ **Ziele**

- Rechtzeitige Bereitstellung von Informationen in wirtschaftlicher Form, welche für die Erfüllung von zukünftigen Aufgaben für die Entscheidungsträger wichtig sind.

➤ **Aufgaben (etwas transparent machen)**

- Koordination und Integration
- Information und Dokumentation
- Steuerung und Kontrolle
- Flexibilität
- Stufengerechte Ziele ableiten
- Zielerreichung prüfen (Benchmarking)
- Innovationen sicherstellen

➤ **Objekte des Controllings**

• **Mittel**

- *Produkte und Dienstleistungen*
- *Ressourcen*

• **Organisation von Unternehmensaufgaben**

- *Teilbereiche des Unternehmens*
- *Prozesse*
- *Projekte*

➤ **Instrumente und Methoden**

• **Betriebliches Rechnungswesen**

- *Buchführung und Bilanz*
- *Betriebsabrechnung und Kalkulation*
- *Betriebswirtschaftliche Statistik*
- *Planungsrechnung und Budgetierung*

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	23

- **Marketingcontrolling**
- **Logistikcontrolling**
- **Personalkontrolling**
- ⇒ Alle Controllingdaten müssen zu Aktionen führen, sonst entstehen nur Kosten ohne Nutzen.
- **Berufsbild und Bedeutung des Controllers**
 - **Der Controller heute**
 - *Berater*
 - *Initiator und Moderator*
 - *Architekt*
 - *Spezialist*
 - **Fähigkeiten**
 - *Moderations-, Kommunikations- und Teamfähigkeit*
 - *Kunden- und Lieferantendenken*
 - *Umfassendes Organisationswissen*
 - *Kompetenz in neuen Controllingmethoden wie Benchmarking, Balanced Scorecard, Wissensmanagement, Riskmanagement*
 - **Anforderungen**
 - *Breite betriebswirtschaftliche Kenntnisse*
 - *Praktische Berufserfahrung*
 - *EDV-Kenntnisse*
 - *Englischkenntnisse*
- **Controlling im Alltag**
 - *Satz von Spielregeln*
 - *Controlling machen (mit unterschiedlicher Professionalität) alle*
 - *Keine geeignete Rezeptur gegen „Schwächeanfälle“ eines Unternehmens*
- **Balanced Scorecard**
 - *Verspricht einen ausgewogenen und umsetzungsorientierten Steuerungsansatz.*
 - *Gleichgewicht zwischen Finanzwirtschaft, Kunden, Geschäftsprozessen und Mitarbeiterentwicklung finden.*
 - *Hauptbereiche*
 - × *Finanzen*
 - × *Geschäftsprozesse*
 - × *Kunden*
 - × *Mitarbeiter*
 - *Massnahmenswerpunkte in jedem Bereich*
 - × *Strategische Ziele*
 - × *Messgrößen*
 - × *Operative Ziele*
 - × *Handlungen*

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 24

7 INNOVATIONS- UND QUALITÄTSMANAGEMENT

❖ EINLEITUNG

Neue Ideen kommen im Normalfall nur aus intensivem und systematischem Studium eines Problems und aus einer vollkommenen Vertrautheit mit dem ganzen Gebiet.

➤ **Zwei Grundfragen**

Wie stellen wir schöpferisches Potential bei unseren Mitarbeitern fest?

Wie schaffen wir ein Umfeld, welches schöpferische Fähigkeiten unterstützt?

➤ **Kreativität und Innovationen**

Kreativität ist die Voraussetzung für Innovationen.

❖ KENNZEICHNUNG BETRIEBLICHER INNOVATIONSPROZESSE

➤ **Merkmale betrieblicher Innovationsaufgaben**

• **Neuigkeitsgrad**

Von bahnbrechenden Erfindungen bis kleine, für das Unternehmen neue Ideen.

• **Komplexität**

▪ *Viele Bereiche sind tangiert.*

▪ *Innovationsaufgaben sind nicht linear aneinandergereiht.*

• **Unsicherheit / Risiko**

• **Konfliktgewalt**

▪ *Kampf um die bessere Idee.*

▪ *Unterschiedliche Wertevorstellungen*

▪ *Man kann nicht Innovator und „everybody's darling“ sein.*

× Mit Innovationen Pioniergewinne (→ Wettbewerbsvorteile) erreichen.

× Innovation als der kreative Zerstörer.

➤ **Arten und Ziele betrieblicher Innovationen**

• **Produktinnovation**

▪ *Erneuerungen bei absatzfähigen Leistungen von Unternehmen*

▪ *Ziele*

× Überlebens-/Wettbewerbsfähigkeit sichern

× Gewinnsituation verbessern

• **Verfahrensinnovation / Prozessinnovation**

▪ *Erneuerungen beiden Leistungserstellungsprozessen*

▪ *Ziele*

× Sicherheit erhöhen

× Produktivität steigern

× Umwelt schonen

• **Sozialinnovation**

▪ *Planmässige Verbesserung im Humanbereich, bei Individuen und in deren Beziehungsgefüge*

▪ *Ziele*

× Übernahme sozialer Verantwortung

× Erhöhung der Attraktivität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

× E-Learning

× Neue Arbeitszeiteinteilung

× Ausbildungsprogramme

➤ **Ablauf von Innovationsprozessen (langwieriger Prozess)**

• **Ideengenerierung**

▪ *Suchfeldbestimmung*

⇒ bestimmt durch Strategie

▪ *Ideenfindung*

⇒ Kreativität

▪ *Ideenvorschlag*

⇒ gemäss Organisation

• **Ideenakzeptierung**

▪ *Prüfung der Ideen*

▪ *Erstellung von Realisationsplänen*

⇒ Risiko abwägen

▪ *Entscheidung für einen zu realisierenden Plan*

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	25

- **Ideenrealisierung**
 - Konkrete Verwirklichung der neuen Ideen
 - Absatz der neuen Ideen an Adressaten
 - Akzeptanzkontrolle
- **Merkmale der Träger von Innovationsaufgaben**
 - **Mensch als komplexes Wesen**
 - Wandlungsfähig und lernfähig
 - Motivation ist situationsabhängig
 - **Kreativität (Innovationsfähigkeit)**
 - Verstand als Leistungspotential
 - Weck- und entwickelbar
 - **Motivation (Innovationsbereitschaft)**
 - Abhängig von der Stellung des Individuums innerhalb der Machthierarchie
 - Durch gezielte Handlungen positiv beeinflussbar.

❖ **KONZEPTION ZUR MESSUNG DER EFFIZIENZ VON INNOVATIVEN PROZESSEN**

Betrachtungsebenen	Beispiele für Effizienzkriterien
<i>Prozessübergreifend</i>	
- Zeitlich - Sachbezogen - Sozial	- Durchlaufzeit - Problemlösungsumsicht - Gruppenkohäsion
<i>Phasenspezifisch</i>	
- Ideengenerierung - Ideenakzeptierung - Ideenrealisierung	- Kosten der Kreativitätsförderung - Personenbezogene Realisationsvorsorge - Durchsetzungsrate
<i>Innovationsinstrumente-spezifisch</i>	
- Z.B. Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) - Z.B. Forschung und Entwicklung	- Kosten-Nutzenverhältnis des BVW - Eingenommene Lizenzgebühren

❖ **BEZUGSRAHMEN FÜR EIN INTEGRIERTES INNOVATIONSMANAGEMENT**



Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	26

❖ **INNOVATIONSFÖRDERLICHE AUSRICHTUNG GENEREL. MANAGEMENTINSTRUMENTE**

➤ **Unternehmenskultur**

• **Definition**

Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen.

• **Wichtige Bestimmungsgrößen**

- *Persönlichkeitsprofil der Unternehmer und Führungskräfte*
- *Art der Kommunikation nach innen und aussen*
- *Strategische Leitideen*
- *Entscheidungscentralisierungsgrad*

• **Feststellung**

- *Veränderungsbereitschaft und Streben nach innovativen Lösungen muss in Unternehmenskultur verankert sein, um das volle Wirkungspotential ausschöpfen zu können.*
- *Fehlertoleranz*
- *Bereitschaft, innovative Leistungen anzuerkennen*

➤ **Ziel- und Strategiesystem von Unternehmungen**

• **Ausrichtung des Zielsystems auf das Innovationsmanagement**

- *Wo wollen wir hin bzw. weshalb wollen wir innovieren?*
- *Geordneter Zielkatalog: Innovationen sind wichtige Beiträge zur Erreichung der obersten Unternehmensziele*

• **Fazit**

Führungs- und Fachkräfte sollen über den Stellenwert von Innovationen im betrieblichen Ziel- und Strategiesystem orientiert werden.

➤ **Innovationsförderliche Anreizsysteme**

• **Förderung der Leistungsbereitschaft**

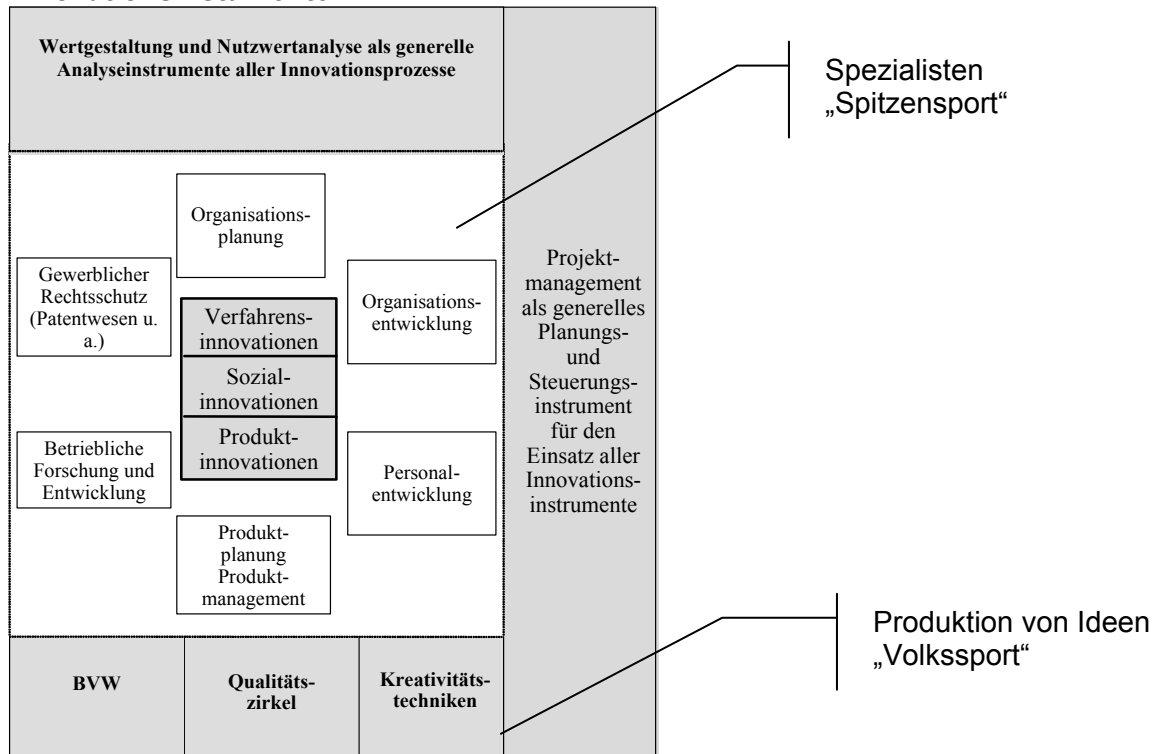
- *Durch das betriebliche Anreizsystem*
- *Ermitteln der Präferenzen durch*
 - × *Mitarbeitergespräche*
 - × *Belegschaftsbefragungen*

Anreizkategorien	Konkrete Anreize
Arbeit (Inhalt, Freiraum, Entwicklungschancen)	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Routinearbeit - Gelegenheit für eigene Ideen - Job-Rotation - Projektarbeit - Fachliche Aufstiegsmöglichkeiten - Kultur des Lobens, nicht des Neids - Sicherheit des Arbeitsplatzes
Personenbezogenes Arbeitsumfeld (Vorgesetzte, interne und externe Kollegen, Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen - Kooperation mit Vorgesetzten - Anerkennung durch Vorgesetzte - Erfahrungsaustausch mit Experten - Zusammenarbeit mit lernfähigen Mitarbeitern
Materielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe des Gehaltes - Leistungsabhängige Komponente im Lohn - Spezielle Prämien - Kapitalbeteiligungen

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 27

- **Innovationsfördernde Rollen und Organisationsstrukturen**
 - **Innovationsfördernde Rollen**
 - *Voraussetzungen*
 - × Förderung von unternehmerischen Denken und Risikobereitschaft
 - × Konstruktive „Fehlerkultur“
 - *Modell von Harald Leavitt*
 - × Drei Phasen des Innovationsmanagementprozesses
 - ✓ **Kreatives Entdecken** **16% Manager als Entdecker**
 - ✓ **Analysierendes Problemlösen** **43% Manager als Analytiker**
 - ✓ **Umsetzendes Realisieren** **41% Manager als Realisator**
 - × Zusammenarbeit der drei Managertypen sorgt für Innovationserfolg
 - *Promotorenmodell*
 - × Machtpromotoren
 - ⇒ legitimieren Entscheidungen
 - × Fachpromotoren
 - ⇒ treiben Prozess voran
 - ⇒ verhindern Versanden einer Idee
 - ⇒ keine notorischen Bremsen, sondern wenige gute Hinterfrager
 - × Prozesspromotoren
 - ⇒ Fachwissen, Projektleiter
 - *Begründung*
 - × Gegengewichte, wenn neue Ideen auf Widerstand stossen
 - × Ermöglichen faire Beurteilung
 - × Rollenträger (z.B. Promotoren) sind bewusst zusammengeführt oder haben die Freiheit zur Selbstkoordination
 - **Innovationsfördernde Organisationsstruktur**
 - *Bildung von Innovationsteams zur Ideenfindung*
 - *Task-Force-Projektmanagement zur Ideenimplementierung*
 - *Projektorganisation nach dem Matrix-Prinzip*
 - *Rückkehr zur funktionalen Routineorganisation*

⇒ Man muss organisatorische flexibel sein.
- **Chancen und Gefahren bestimmter Organisationsformen im Zusammenhang mit der Innovationsförderung**
 - **Projektorganisation**
 - *Geeignet um innovative Aufgaben effizient zu lösen*
 - *„Systemstabilisatoren“ zur Kanalisierung und Dosierung vorhandener Konfliktpotentiale*
 - *Befriedigung von Geltungs-, Selbstverwirklichungsbedürfnissen*
 - *Durchlaufzeiten und Bearbeitungskosten reduzierbar*
 - **Teamorientierte Organisationsform**
 - *Wird nur bei progressiven Aufgaben angewendet (informationelles Neuland).*
 - *Merkmale*
 - × Wissenspotential vieler Aktionsträger kann ausgenutzt werden.
 - × Gegen innovationsspezifische Konfliktgefahren Vorbeugungen treffen.
 - × Isolation von Experten verhindern.
 - **Stabsstelle „Innovation“ und „Innovationsmanagement“**
 - *Innovationsstabstelle*
 - × Gatekeeper- und Sensorfunktion
 - × Ungeeignet für Steuerung der Aufgaben und Ideengenerierung
 - *Innovationsmanager*
 - × Muss mindestens die Machtpromotorenfunktion erfüllen und eng mit einem Fachpromotor kooperieren.
 - × Organisator des Innovationsprozesses
 - × Koordinator des Innovationsinstrumente-Mix

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 28❖ **SPEZIELLE INSTRUMENTE ZUR INNOVATIONSFÖRDERUNG**➤ **Innovationsinstrumente-Mix**➤ **Generelle Innovationsinstrumente**• **Überblick**

- *Ideenlieferungsinstrumente*
 - × Betriebliches Vorschlagswesen
 - × Qualitätszirkel
 - × Kreativitätstechniken
- *Analyse- und Bewertungsinstrumente für neue Ideen*
 - × Wertanalyse
 - × Nutzwertanalyse
- *Projektmanagement als Planungs- und Steuerungsinstrumente für Innovationsvorhaben aller Art*

• **Ideenlieferungsinstrumente**

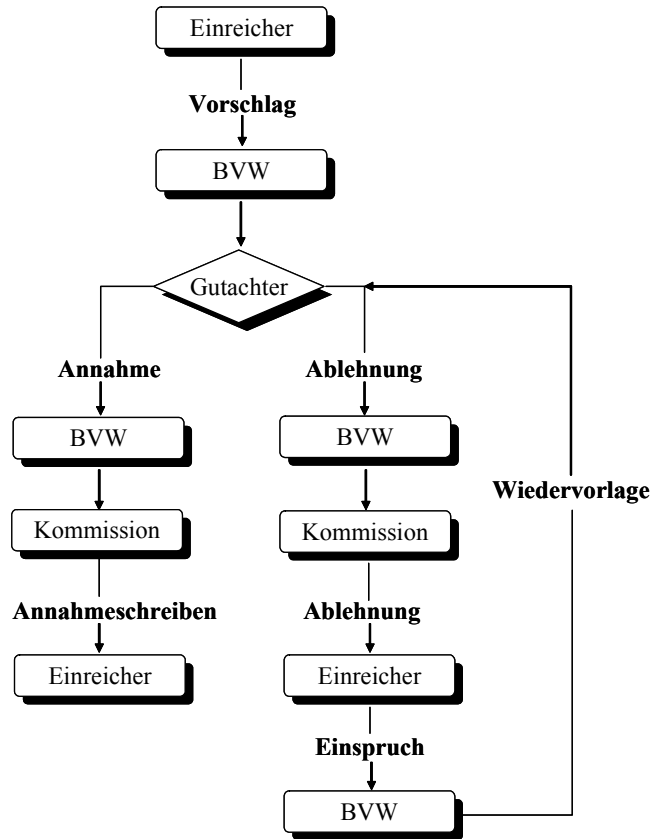
- *Betriebliches Vorschlagswesen*
 - × Definition
Dauerhafte, betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Annerkennung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter.
 - × Anforderungen an Verbesserungsvorschläge
 - ✓ Präzis
 - ✓ Konkret
 - ✓ Konstruktiv
 - ✓ Nutzbringend
 - ⇒ Neue Ideen, die über Pflichtenkreis des Mitarbeiters hinausgehen.
 - × Ziele aus Unternehmenssicht
 - ✓ Wirtschaftlichkeitsverbesserung
 - ✓ Erhöhung der Arbeitssicherheit
 - ✓ Produktivitätssteigerung
 - ✓ Arbeitserleichterung
 - × Ziele aus Mitarbeitersicht
 - ✓ Arbeit erleichtern
 - ✓ Missstände beheben
 - ✓ Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit
 - ✓ Möglichkeit, aktiv am Betriebsgeschehen teilzunehmen
 - ✓ Ansprechende Geldprämie

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	29

× Ablauforganisation (klassisches Modell)

✓ **Nachteil**

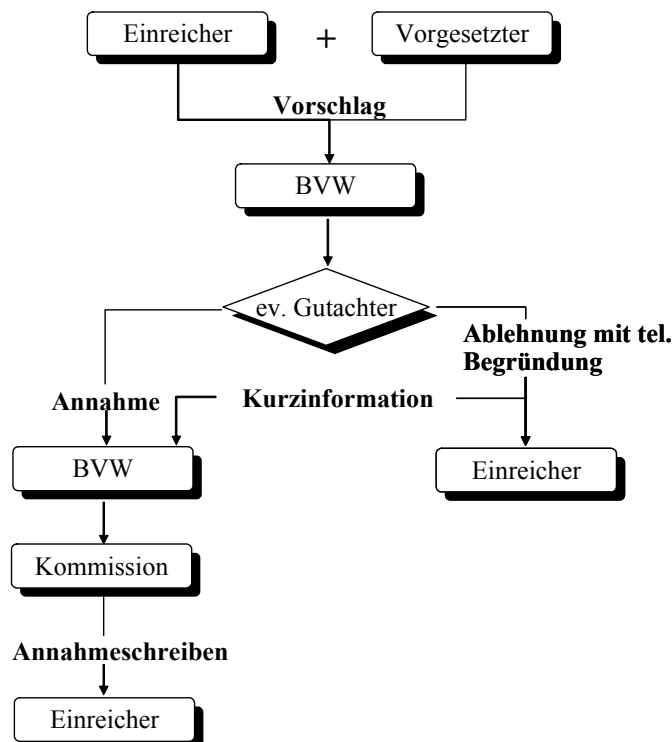
- Vorgesetzter wird umgangen und ist im Entscheidungsprozess nicht dabei.
- ⇒ fühlt sich ausgeschlossen
- ⇒ aktiver/passiver Widerstand des Vorgesetzten gegen Einreicher



× Ablauforganisation (Vorgesetztenmodell)

✓ **Nachteil**

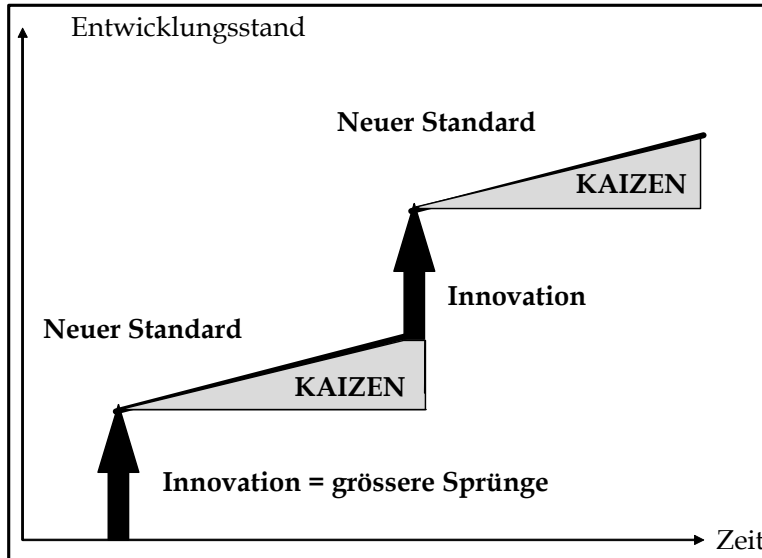
- Weniger Vorschläge, da Vorgesetzter eher entmutigt als ermutigt.
- ⇒ Kreativität sei etwas Schlechtes.



Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	31

➤ **Gegenüberstellung von Kaizen und Innovation**

- **Innovation (laut Imai)**
 - *Drastische Verbesserung (grosser Schritt)*
 - *Spezialisten*
 - *Grosse Investitionen*



• **Vergleich „Kaizen“ und „Innovation“**

	<i>Kaizen</i>	<i>Innovation</i>
<i>Effekte</i>	Langfristig, andauernd, undramatisch	Kurzfristig, dramatisch
<i>Tempo</i>	Kleine Schritte	Grosse Schritte
<i>Zeitlicher Rahmen</i>	Kontinuierlich, steigend	Unterbrochen, befristet
<i>Erfolgschancen</i>	Gleich bleibend hoch	Abrupt und unbeständig
<i>Protagonisten</i>	Jeder Firmenangehörige	Wenige Spezialisten
<i>Vorgehensweise</i>	Kollektivgeist, Gruppenarbeit	Ellbogenverfahren
<i>Devise</i>	Erhaltung und Verbesserung	Abbruch und Neuaufbau
<i>Erfolgsrezept</i>	Konventionelles Know-how, jeweiliger Stand der Technik	Technologische Errungenschaften, Erfindungen, neue Theorien
<i>Praktische Voraussetzungen</i>	Kleines Investment, grosser Einsatz zur Erhaltung	Grosses Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
<i>Erfolgsorientierung</i>	Menschen	Technik
<i>Bewertungskriterien</i>	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profitresultate
Vergleich sehr „kaizenlastig“!		

❖ **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

➤ **Definition**

- **Qualität**
Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung und Erfüllung gegebener Erfordernissen beziehen.
- **TQM**
Weiterführung des Qualitätsbegriffs und Ausdehnung auf alle Bereiche einer Unternehmung (⇒ Philosophie). Es ist eine langfristig angelegte Erfolgsstrategie.

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	32

- **Zweck**
Vollständige Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens auf überlegene Zuverlässigkeit und Qualität aus Kundensicht in Übereinstimmung mit den anderen Unternehmenszielen.
- **Ziel**
Ständige Verbesserung von Qualität und Erträgen durch Kostensenkung (Verbesserung der Wettbewerbssituation).
Zielerreichung durch bessere Nutzung menschlicher, technischer und organisatorischer Ressourcen.
- **Unterschiede zur traditionellen Qualitätssicherung**
 - Erweiterter, mehrdimensionaler Qualitätsbegriff
 - Erweiterter Kundenbegriff
 - Präventiv-orientierte Qualitätspolitik
 - Qualität ist Aufgabe aller Mitarbeiter
 - Unternehmensweite Qualitätsförderung
 - Ziel „Null-Fehler“
 - Strategische Aufgabe
 - Als wesentliches Unternehmungsziel
 - Unternehmen als offenes System
 - Produktivität durch Qualität
 - Integrativer Charakter der Qualitätspolitik
- **Thesen zum TQM**
 - Qualität als vorrangiges Unternehmensziel.
 - Alle Mitglieder tragen Mitverantwortung, alle Bereiche sind partizipativ einzubinden.
 - Kundenperspektive bestimmt die Qualität.
 - Qualität entlang der gesamten betrieblichen Leistungskette.
 - Qualität ist eine ständige Herausforderung.

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 33

8 PERSONALMANAGEMENT

❖ GRUNDLEGENDE BEGRIFFE

➤ **Personal**

Alle Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen und Tätigkeitsbereiche, die in einer Unternehmung tätig sind und in einem vertraglich geregelten Verhältnis zu dieser stehen.

Das Personal ist Träger von Leistungen, Bedürfnissen und nicht zuletzt von Werten.

➤ **Personalwirtschaft (PW)**

Wirtschaftlichkeitsstreben nicht als alleiniges Grundprinzip. Der soziale Charakter (s. Definition „Unternehmung“) ist stets zu berücksichtigen.

Rationalitätsprinzip:

Handle stets so, dass mit den vorhandenen knappen Mitteln optimale Ausprägungen der gesetzten Ziele erreicht werden.

- **Als Funktion**

Alle personalwirtschaftlichen Aufgaben, die im Hinblick auf festzulegende Ziele erfüllt werden müssen.

- **Als Institution**

Alle organisatorischen Einheiten, die zentral oder dezentral personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen.

➤ **Personalmanagement (PM)**

- **Führungsaufgaben (HRM)**

- **Reökonomisierung**

Personal als „strategischer Erfolgsfaktor“ und Bestandteil der „Kernkompetenzen“.

- **Problem**

Oft unklare, uneinheitliche oder synonyme Begriffsverwendung in verschiedenen Fachpublikationen.

- **Gründe für zunehmende Bedeutung des PM**

- *Hohe Aufwendungen für das Personal (s. Erfolgs-/Kostenfaktor)*
- *Stärkere wirtschaftliche und rechtliche Stellung der Angestellten (s. Individualisierung; Wertewandel)*
- *Höhere Anforderungen an Führungskräfte*
- *Aus- und Weiterbildung*
- *Höherer Akademisierungsgrad*
- *Wichtige Rolle bei Reorganisationsprozessen*

❖ AUSGEWÄHLTE FUNKTIONEN DES PM

➤ **Personalbedarfsermittlung/-planung**

- **Ziele**

- *Sachziel*

Bestimmung der personellen Kapazitäten zur Erfüllung der betrieblichen Funktionen.

- *Personalbedarfsermittlung: Beide Prozesse laufen simultan ab.*

- × Quantitativ

Zahl der Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Dauer benötigt werden.

- × Qualitativ

Ausbildung, Fähigkeiten etc. der benötigten Personen.

- **Arten des Personalbedarfs**

- *Ist-Personalbestand: Festgehalten im Stellenbesetzungsplan.*

⇒ quantitativ und qualitativer Bedarf zum Zeitpunkt t_0

- × Stellenbesetzungsplan: Auskunft über Stelleninhaber

⇒ Alter

⇒ Einstellungs-/Versetzungstermine

⇒ geplante Beförderungen/Versetzungen

⇒ Lohn-/Gehaltsstufe

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 34

- *Soll-Personalbestand: Ermittelt aus Stellenplan.*
⇒ *Bruttobedarf zum Zeitpunkt t_x*
 - × *Stelle*
Arbeitsgebiet einer unbenannten Person, der bestimmte Aufgaben übertragen werden.
 - × *Stellenplan*
Abgeleitet aus dem Organisationsplan, der in Stellen spezifiziert wird. Der nach Abteilung gegliederte Stellenplan weist die Anzahl der Stellen, deren Bezeichnungen, Lohn und Gehaltsstufen sowie die Kompetenzen aus, mit welchen die Stellen ausgestattet sind.
 - × *Organisationsplan*
Zeigt Struktur der Abteilung und ihre hierarchische Einordnung.
- **Formel zur Berechnung des Netto-Bedarfs zum Zeitpunkt t_x**

	Soll-/Brutto-Bedarf	(geplant, zum Zeitpunkt t_x)
./.	Ist-Bestand	(aktuell, zum Zeitpunkt t_0)
+	Abgänge	(geplant, bis zum Zeitpunkt t_x)
./.	Zugänge	(geplant, bis zum Zeitpunkt t_x)
=	Netto-Bedarf	(geplant, zum Zeitpunkt t_x ; beinhaltet den Ersatz- und Neubedarf)

➤ **Personalgewinnung**

- **Ziele**
 - *Sachziel*
Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl, Art, Zeitpunkt und Dauer sowie Einsatzort bereitzustellen.
- **Innerbetrieblicher Arbeitsmarkt**
 - *Vakanzen mit Versetzung, Beförderung, Job-Rotation beseitigbar?*
 - *Versetzungswillige?*
 - *Personen innerhalb oder ausserhalb ihres bisherigen Tätigkeitsbereichs?*
- **Ausserbetrieblicher Arbeitsmarkt**
 - *Inländischer Arbeitsmarkt*
 - × *Regional*
 - × *Überregional*
 - *Ausländischer Arbeitsmarkt*
 - × *Innerhalb EU*
 - × *Ausserhalb EU*
- **Wo finden wir welche Mitarbeiter?**
 - *Arbeitslose über Arbeitsvermittlungsstellen/-anzeigen*
 - *Arbeitssuchende, die in das Berufsleben eintreten in Schulen, Universitäten etc.*
 - *Aktive Stellensuchende auf dem Arbeitsamt, in Selbstinseraten*
 - *Passive Stellensuchende, die nur durch Werbung aktiv werden*
⇒ „Electronic Recruiting“

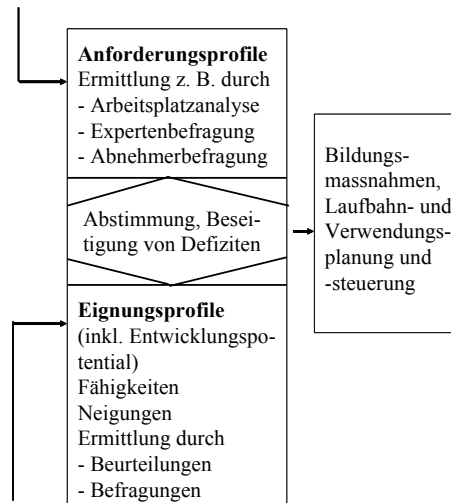
➤ **Personalentwicklung (PE)**

Personalwirtschaftliche Funktion

- **Ziele und Grundlagen**
Vermitteln von Qualifikationen an Mitarbeiter alle hierarchischen Stufen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen.
 - *Massnahmen zur Qualifizierung von Mitarbeitern*
 - × *Bildungsbezogen*
Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung
 - × *Stellenbezogen*
Verwendungsplanung/-steuerung, Aufstiegsplanung/-steuerung etc.
 - *Massnahmen stützen sich auf...*
 - × *Informationen über Personen*
Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungen, Potentiale etc.
 - × *Informationen über Organisationseinheiten*
Anforderungsprofile
 - × *Relevante Märkte*

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 35

- *Ist sowohl mitarbeiterorientiert als auch unternehmensorientiert*
Unternehmensziele

*Mitarbeiterziele*

- **Umfassendes Personalentwicklungskonzept**

- *Informatorische Grundlagen für PE-Entscheidungen*
 - × Informationen über Personen(-gruppen) im Unternehmen
 - ✓ **Beurteilungssysteme**
z.B. Eignungsprofile
 - ✓ **Personalcontrolling**
 - *Management Development (Förderkarteien/-datenbanken)*
 - *Personalstatistik*
 - *Mitarbeiterbefragung*
 - × Information über Organisationseinheiten und Anforderungsprofile im Unternehmen
 - ✓ **Organisationshandbücher**
 - *Stellenbeschreibungen*
 - *Organisationspläne*
 - *Stellenpläne/Stellenbesetzungspläne*
 - *Vertretungspläne*
 - ✓ **Anforderungsprofile**
 - *Grundfrage*
Welche fachlichen und persönlichen Qualifikationen sind für Stelleninhaber notwendig.
 - *Instrumente zur Erarbeitung von Anforderungsprofilen*
 - Analytische Stellenbewertung
Bewertung der geistigen und körperlichen Anforderungen, des Fachkönnens, der Verantwortung und der Arbeitsbedingungen
 - Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse
 - Interviews mit Stelleninhabern, Vorgesetzten oder Kunden
 - × Informationen über PE-relevante Märkte ausserhalb der Unternehmung
 - ✓ **Arbeitsmarktinformationen**
 - ✓ **Bildungsmarktinformationen**
- *PE-Entscheidungen und ihr Vollzug (Vertiefung)*
Schaffen der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
 - × Bildungsbezogene PE-Massnahmen
 - ✓ **Ausbildung**
Praktische und theoretische Vorbereitung auf bestimmte Berufe
 - ✓ **Weiterbildung/Fortbildung**
Fähigkeiten und Erkenntnisse permanent erhalten und weiterentwickeln.
 - ✓ **Umschulung**
Befähigung für einen anderen Beruf bzw. ein anderes Tätigkeitsfeld vermitteln
 - × Stellenbezogene PE-Massnahmen (auch: Betriebliche Laufbahnplanung)
 - ✓ **Verwendungsplanung und -steuerung**
Horizontale Veränderung eines Unternehmensmitglieds im Stellengefüge der Unternehmung.
⇒ Job-Rotation, Arbeitsplatzringtausch; „on the job“
 - ✓ **Aufstiegsplanung und -steuerung**
Vertikale Veränderung.
Reine Personalbelohnung (z.B. blosser Rangaufstieg ohne inhaltlichen Aufgabenzuwachs) ist keine PE-Massnahme, sondern ein Teil der Personalerhaltung (Anreiz/Motivation).

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	36

- **Stellvertretungsregeln**
Unternehmensmitglied übernimmt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aus der Stelle eines anderen Unternehmensmitgliedes teilweise (begrenzt) oder vollständig (ungeteilt).
 - × Arten der Stellvertretung
 - ✓ **Zeitlich begrenzte Stellvertretung**
 - ✓ **Dauerhafte Stellvertretung**
 - ✓ **Hauptamtliche Stellvertretung**
 - ✓ **Nebenamtliche Stellvertretung**
 - ✓ **Vertikale und horizontale Stellvertretung**
- **Personaleinsatz**
 - **Ziele und Grundlagen**
Zuordnung der im Betrieb verfügbaren Personen zu den zu erfüllenden Aufgaben (bzw. Arbeitsplätzen) in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.
 - **Ziel**
 - × Personen ihrer Eignung entsprechend einsetzen
 - × Optimale Ausnutzung der Betriebsmittel in verfügbarer Zeit
 - × Durchführung der Betriebsaufgaben..
 - ✓ **Termingerecht**
 - ✓ **Qualitäts- und mengengerecht**
 - **Inhalte des Personaleinsatzes**
 - **Arbeitsinhalt: Was ist zu tun?**
 - × Überwachen / Verhandeln / Entscheiden
 - × Büro- bzw. handwerkliche (manuelle) Arbeit
 - × Dispositiv oder nur ausführende Tätigkeiten
 - **Arbeitsorganisation: Wie ist die Arbeit zu leisten?**
 - × Einzelarbeit
 - × Gruppenarbeit / Teamarbeit
 - × Fließbandarbeit
 - **Zeitgestaltung: Wann ist die Arbeit zu leisten?**
 - × Vollzeit-/Teilzeitarbeit
 - × Job-Sharing, Job-Splitting, flexible Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals
 - × Rahmenbedingungen
 - ✓ **Gesetzliche Restriktionen**
 - ✓ **Soziale Sicherheit**
 - **Räumliche Daten: Wo ist die Arbeit zu leisten?**
 - × Einzelbüro, Grossraumbüro, Fabrik, im Freien
 - × Lokal, regional, national, international
 - **Umgebungseinflüsse: Wodurch wird die Arbeitsübung beeinflusst?**
 - × Luft, Licht, Wärme, Gerüche, Geräusche
 - × Soziale Aspekte
 - × Mobilität
 - × Ergonomie, Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit
 - **Arbeitsplatzgestaltung**
 - **Organisatorische Anpassung**
 - × Spezialisierungs- und Generalisierungseffekte, zeitliche Bindungen des Aufgabenträgers.
 - **Gefahren einer starken Spezialisierung**
 - × Einseitigkeit
 - × Verringerte Anpassungsfähigkeit
 - × Monotonie und Entfremdung, Motivations- und Identifikationsverluste
 - **Mögliche Folgeeffekte**
 - × Negative Arbeitszufriedenheit
 - × Absentismus
 - × (ungewollte) Fluktuation
 - × Fehler, ineffiziente Prozesse und Zusammenarbeit
 - × Qualitätsverluste

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	38

- **Materielle Anreize**
 - × Direkte Finanzielle Anreize
 - ✓ Leistungsorientierte Entlohnungssysteme (variable Anteil, Prämien, Sozialleistungen)
 - ✓ Folgende Kriterien als Grundlage zur Beurteilung der Leistung
 - Quantitative und qualitative Ziele
 - Kurzfristige und strategische Orientierung
 - Individuelle Gruppenanreize
 - Unternehmens- und individuelle Leistung
 - Leistungsbereitschaft, Leistungsbedingungen und Leistungsverhalten denkbar
 - ✓ Weitere Prinzipien der Lohngestaltung
 - Marktprinzip ➔ Marktgerechtigkeit
 - Äquivalenzprinzip ➔ Anforderungsgerechtigkeit
 - Sozialprinzip ➔ soziale Gerechtigkeit
 - × Indirekte finanzielle Anreize (Fringe Benefits)
 - ✓ Nicht in Form von Geld
 - ✓ Unabhängig vom Unternehmenserfolg
 - ✓ Basierend auf individuellen Leistungen
 - ✓ Von Unternehmung freiwillig erbracht
 - ✓ Bsp. Zusätzliche Versicherungen, berufliche Vorsorge, Firmenwagen, verbilligter Einkauf, verbilligte Mittagsverpflegung, zinsgünstige Kredite und Hypotheken, Bildungsurlaub (Sabbatical), Mitarbeiterbeteiligung, verbilligte Wohnungen, gratis Halbtaxabonnement, verbilligte Reisen, Sportanlagenbenutzung etc.
- **Immaterielle Anreize**
 - × Anreize der Arbeit an sich
 - ✓ Arbeitsinhalt
 - ✓ Fähigkeitseinsatz, Entwicklungspotential
 - ✓ Tätigkeitspeilraum
 - ✓ Abwechslung, Vielseitigkeit
 - × Organisatorische Anreize i.w.S.
 - ✓ Unternehmensgrösse
 - ✓ Unternehmensstandort
 - ✓ Unternehmensstruktur/-organisation
 - ✓ Unternehmenskultur
 - ✓ Image des Unternehmens
 - × Organisatorische Anreize i.e.S.
 - ✓ Arbeitszeitsystem
 - ✓ Personaleinsatz
 - ✓ Personalentwicklung
 - × Soziale Anreize
 - ✓ Führungsstil/Feedback
 - ✓ Gruppenmitgliedschaft
 - ✓ Kollegen/Kolleginnen
 - ✓ Information und Kommunikation
 - ✓ Soziale Beziehungen
- **Personalfreistellung/-abbau**
 - **Definition**

Beseitigung einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

 - Intern: Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse
 - Extern: Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse
 - **Gründe für Personalabbau**
 - **Absatzrückgang**
 - × Saisonal bedingt
 - × Konjunkturell bedingt
 - × Verlust von Marktanteilen
 - × Strukturelle Marktveränderung
 - **Rationalisierungsmassnahmen**
 - × Technischer Wandel
 - × Arbeitsorganisatorische Veränderung etc.
 - **Freistellungsarten**
 - **Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse**
 - × Arbeitszeitverkürzung
 - × Versetzung (horizontal, vertikal)

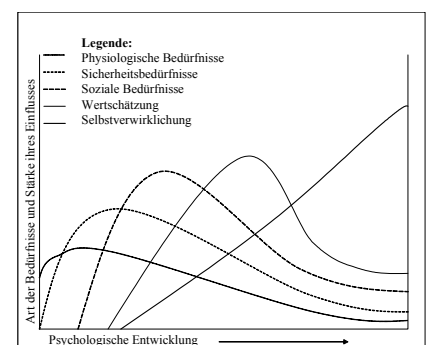
Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	39

- *Änderung bzw. Beendigung bestehender Arbeitnehmerüberlassungsverträge*
- *Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse*
 - × Natürliche Fluktuation
 - × Förderung freiwilligen Ausscheidens von Mitarbeitern
 - × Entlassungen
- **Härteskala sozialer Auswirkungen beim Personalabbau**
 - 1.) Ausscheiden durch Altersgrenze
 - 2.) Arbeitnehmerkündigung
 - 3.) Vorzeitige Pensionierung
 - 4.) Überstundenabbau
 - 5.) Kurzarbeit
 - 6.) „Aufhebungsverträge“
 - 7.) Sozialplan
 - 8.) Einzelkündigungen
 - 9.) Massenentlassungen
- **Outplacement**
 - *Begriff*
 - × Konstruktiver Trennung einer Führungskraft
 - × Berater bereitet Trennung vor und versucht Marktwert des Betreuten hochzuhalten (→neuer Arbeitsplatz)
 - *Vorteile für das Unternehmen*
 - × Hire-and-fire-Image wird vermieden
 - × Form der Trennung lässt eine zukünftige Zusammenarbeit offen
 - *Ursachen*
 - × Von Seiten des Mitarbeiters
 - ✓ **Nachlassen der Leistungsfähigkeit**
 - ✓ **Reduktion der Leistungsbereitschaft**
 - ✓ **Verminderung der Entwicklungsfähigkeit**
 - ✓ **Bestehen von Intrigen (Mobbing)**
 - × Von Seiten des Unternehmens
 - ✓ **Änderung der Unternehmensphilosophie**
 - ✓ **Neue(s)r Führungsmodell/-stil**
 - ✓ **Organisatorischer Wandel**
 - ✓ **Einführung neuer Technologien**
- ❖ **QUERSCHNITTSFUNKTIONEN DES PERSONALMANAGEMENTS**
 - **Einführung**
 - **Personalmarketing**
 - **Personalcontrolling**
 - **Personalinformation**
 - **Organisation des Personalmanagements**
 - ⇒ **PERSONALMARKETING**
 - **Definition und Ziele**

Denk- und Handlungskonzept, das sich an den Bedürfnissen der vorhandenen und potentiellen Mitarbeiter orientiert. Bedürfnisse, Erwartungen und Zielsetzungen des Menschen stehen im Vordergrund.
 - **Denkansatz des Personalmarketings**
 - **Arbeitnehmer ist Kunde** ⇒ **Bewerberorientiertes Denken**
 - **Beschaffungsmärkte sind zu pflegen, auch wenn im Moment keine konkrete Stelle offen ist.**
 - **Massnahmen zur Profilierung des Unternehmens**
 - **Persönliche Kommunikation**
 - *Vorstellung des Unternehmens in Universitäten durch Vorträge/Diskussionen*
 - *Teilnahme an gemeinsamen Veranstaltungen mit anderen Unternehmen (z.B. AIE-SEC)*
 - *„Sprechstunde“ mit Firmenvertretern in Universitäten*
 - **Nicht-persönliche Kommunikation**
 - *Plakate*
 - *Stellenausschreibungen am „Schwarzen Brett“ der Universität*

Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 40

- *Bewerber-Broschüren der Unternehmung*
 - *Geschäftsberichte*
 - *Stellenanzeigen*
 - *Imageanzeigen*
 - **Sonstiges**
 - *Exkursionen zu Unternehmungen*
 - *Praktika*
 - *Vergabe von Stipendien*
 - *Spenden an Universitätsinstitute*
 - *Seminarveranstaltungen für Studenten*
 - *Kooperation bei wissenschaftlichen Arbeiten*
- ❖ **MENSCHENFÜHRUNG (FÜHRUNG I.E.S.)**
 Bis anhin haben wir von Führung im weiteren Sinne (Unternehmensführung) gesprochen. Nun richten wir unseren Blick auf die Führung im engeren Sinne, die Menschenführung.
- **Definition und Ziel**
 Qualifizierte „soziale Einflussnahme“ auf das Verhalten der Geführten durch den Führenden.
 ⇒ Fremdbestimmung von Verhalten
- **Führungsbestandteile**
 - *Zielbezug*
 - *Gewinnung von Zielerreichungsenergie auf Seiten der Geführten*
 - *Rückkoppelung*
 - *Asymmetrie der Einflussbeziehungen*
 - *Unmittelbarkeit der Beziehung*
 - *Informationelle Kommunikation*
- **Motivationstheorien als Verständnisgrundlage für Menschenführung**
 Mitarbeiter müssen motiviert werden, damit diese die Anweisungen des Führenden Folge leisten.
- **Definition von Motivation**
 - *Intraindividueller Prozess der Bedürfnisbefriedigung*
 - *Zusammenspiel mehrerer über Anreize aktivierter Motive, die in einer Situation das Verhalten bestimmen.*
 - *Wissenschaftlicher Begriff, der beobachtbares Verhalten systematisch zu erklären versucht. (Motivationstheorie)*
- ⇒ **Motivation ist der unmittelbaren Beobachtung nicht zugänglich!**
- **Motivationstheorie**
 - *Wissenschaftlicher Begriff, der beobachtbares Verhalten systematisch zu erklären versucht.*
 - × **Inhaltstheorie**
 Verschiedene Motivarten und Bedürfnisse werden inhaltlich nach ihrer Bedeutung voneinander unterschieden. (s. Maslow und Herzberg)
 - ✓ **Maslows Modell der Bedürfnishierarchie**
 - *Defizitbedürfnisse*
 - 85% Physiologische Bedürfnisse (Schlaf, Nahrung, Triebe etc.)
 - 70% Sicherheitsbedürfnisse (Stabilität, Schutz, Ordnung, Gesetz etc.)
 - 50% Soziale Bedürfnisse (Liebe, Zuneigung, Zugehörigkeit etc.)
 - 40% Bedürfnis nach Achtung (Streben nach Wertschätzung und Achtung, Prestige)
 - *Wachstumsbedürfnis*
 - 10% Bedürfnis nach Selbstverwirklichung
- ⇒ **Handeln ist multimotiviert!**
- *Kritik*
 - Kulturspezifische Bedürfnisrangordnung
 - Fehlende Operationalisierung
 - Empirischer Nachweis dieser Theorie fehlt



Fach BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)**Datum** 31.01.2002**Thema** Zusammenfassung**Seite** 41

- ✓ **Herzbergs Zweifaktorentheorie**
 - *Zweidimensionale Zufriedenheit*
 - Unzufriedenheit ⇔⇔⇔⇔ Hygiene-Faktoren ⇔⇔⇔⇔ Nicht-Unzufriedenheit
 - Nicht-Zufriedenheit ⇔⇔⇔⇔ Motivatoren ⇔⇔⇔⇔ Zufriedenheit
 - *intrinsische Motivation (Motivatoren)*
 - Content-Variablen*
 - Arbeit an sich
 - Eigene Leistung
 - Anerkennung
 - Verantwortung
 - Aufstieg
 - *Extrinsische Motivation (Hygiene-Faktoren)*
 - Context-Variablen*
 - Unternehmenspolitik
 - Führungsstil
 - Entlohnung
 - Sicherheit
 - Status
 - *Kommentar*
 - Leicht verständlich, positives Menschenbild, plausibel
 - Methoden-, kulturkreis-, populationsabhängig
 - Eigentlich eine Theorie der Zufriedenheit
- × **Prozesstheorie**
Allgemeine Erklärung des Zusammenspiels der im Motivationsgeschehen involvierten Variablen.

➤ **Führungsstil**

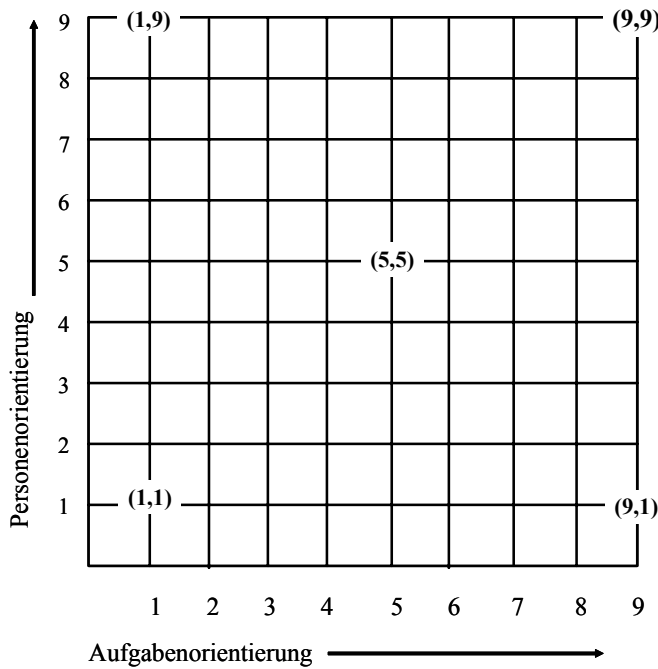
• **Klassifikation von Führungsstilen**

- *Partizipationsausmass*
 - × Autoritär
 - × Kooperativ
- *Aufgaben-/Personenorientierung*
 - × Aufgabenorientiert
 - × Personenorientiert
- *Sonstige*

• **Messen des Führungsstils**

- *Partizipationsgrad PG*
Misst Beteiligung von Mitarbeitern an den Entscheidungen ihres Vorgesetzten.
 - × Interpretation des Partizipationsgrades
Ist situations- und aufgabenabhängig!
 - ✓ **Niedriges PG:** **Vorgesetzter trifft Entscheidungen selbst und vermittelt diese den Mitarbeitern**
 - ✓ **Mittleres PG:** **Vorgesetzter präsentiert Entscheidung, prüft Reaktionen der Mitarbeiter, trifft dann die endgültige Entscheidung**
⇒ Kooperation im Sinne der Mitberatung
 - ✓ **Hohes PG:** **Vorgesetzter gibt Rahmen der Entscheidungsfindung, Mitarbeiter bringen Lösungsvorschläge, Vorgesetzter sucht sich den besten aus.**
- *Koordinatensystem „Aufgaben-/Personenorientierung“*
 - × **Aufgabenorientierung**
 - ✓ **Führender konzentriert sich auf Erreichung der Sachziele**
 - ✓ **Achtet auf Zeit, Kosten und Qualität**
 - ✓ **Erreichen des Resultats steht im Vordergrund**
 - ✓ **Auf die Aufgabenträger geht der nicht individuell ein, da austauschbare Produktionsfaktoren**
 - × **Personenorientierung**
 - ✓ **Intensive und individuelle Auseinandersetzung mit dem Unternehmensmitglied**
 - ✓ **Achtet auf jeweilige Bedürfnisse, Stimmungen, Leistungspotentialen, berufliche Entwicklungsziele etc.**

Fach	BWL I – Führungslehre (Prof. Dr. N. Thom)	Datum	31.01.2002
Thema	Zusammenfassung	Seite	42



- Typus (9,1)**
Aufgabenerreichung ist wichtig.
- Typus (1,9)**
Gutes Betriebsklima ist wichtig.
- Typus (9,9)**
Unübertreffliches Ideal. Die Stimmung und die Resultate sind glänzend.
- Typus (5,5)**
Mittelmass; Grösste Verbreitung
- Typus (1,1)**
Menschlich und sachlich unzureichend.
- Wichtig**
Positive Entwicklung sollte in Richtung (6,6), (7,7), (8,8), (9,9) verlaufen.

Metafunktion	Strategische Personalplanung				Prozessfunktionen				Personalfreistellung
									Personalerhaltung
									Personaleinsatz
									Personalentwicklung
									Personalgewinnung
									Personalbedarfsermittlung
	Querschnittsfunktionen				Personalcontrolling	Personalmarketing	Personalinformation	Organisation des Personalmgmts.	