

ABWL II: Management

WS 01/02, Lehrstuhl Bresser

I. Management: Funktionen, Rollen, Fähigkeiten	1
I.1. Mnt-Ansätze.....	1
I.2. klassische Mnt-Funktionen.....	1
I.3. Mintzberg: 10 Mnt-Rollen	1
I.4. Mnt-Fähigkeiten.....	2
Eigene Schlussfolgerungen:.....	3
I.5. allgemeine Definitionen:.....	3
II. Entstehungsgeschichte der Mnt-Forschung.....	4
II.1. Klassiker	4
II.1.1. Frederic Taylor – Scientific Management:	4
II.1.2. Henry Fayol – administrativer Ansatz:.....	4
II.1.3. Max Weber – Bürokratieansatz:	4
II.2. Verhaltenswissenschaftliche Schule.....	5
II.2.1. Human-Relations-Ansatz:	5
II.2.2. Human-Resource-Ansatz (Industrial Humanism).....	5
II.3. Brückenschlag.....	5
II.4. mathematisch orientierte Schule (Management Science):.....	5
II.5. systemtheoretische Ansätze	5
II.5.1. Kontingenztheorien.....	6
II.6. aktuelle Entwicklungen	6
II.6.1. ökonomische / volkswirtschaftliche Ansätze	6
II.6.2. Ressourcenabhängigkeitsansatz.....	6
II.6.3. Ressourcenbasierter Ansatz (RBA).....	6
II.6.4. Evolutionstheoretischer Ansatz	7
II.6.5. Luhmannsche Systemtheorie	7
II.6.6. Interpretative Ansätze.....	7
III. Strategische Planung.....	7
III.1. Kontroversen im Verständnis von Strategie.....	7
III.1.1. Strategic Choice vs. Population Ecology.....	7
III.1.2. Mintzberg: '5 P' der SUP	7
III.1.3. synoptische Planung vs. Inkrementalismus.....	8
III.2. Grundlagen der SUP.....	8
III.2.1. Hierarchie der SUP	8
III.2.2. Phasen der SUP	8
III.2.3. SUP als Kette verzahnter Aktionspläne	9
III.2.4. Wheelen & Hunger – Text	9
III.3. Arten von Strategien.....	9
IV. Operative Planung	10
IV.1. SIMP <-> operative Planung	10
IV.1.1. zu: SIMP	10
IV.1.1.1. Aufgaben der SIMP – Frage: Wer macht was und wie?.....	10
IV.1.1.2. 10 Probleme der SIMP.....	10
IV.1.2. zu: Operative Planung	10
IV.1.3. Zusammenhang:	10
IV.2. Budgetierung	11

IV.2.1. Definition:.....	11
IV.2.2. Funktionen:	11
IV.2.3. Arten.....	11
IV.2.3.1. Programm- & Funktionsbereichsbudgetierung	11
IV.2.3.2. Organisationsbereichsbudgetierung (= klassische Budgetierung):.....	11
IV.2.3.3. Referenzprozess der Gesamtbudgetierung (Welge & Al-Laham-Text)	12
IV.2.4. Dysfunktionen	12
IV.2.5. ZBB – Zero Based Budgeting.....	12
V. Grundfragen der Organisation.....	13
V.1. Definition.....	13
V.2. Dimensionen von Organisationsstruktur	13
V.2.1. Spezialisierung	13
V.2.1.1. Spezialisierung als Arbeitsteilung.....	13
V.2.1.2. Gestaltungslehre nach Kosiol (s. BWL2)	13
V.2.1.3. Begriffe & Aktivitäten.....	13
V.2.1.4. Formen von Organisationsstruktur	14
V.2.1.4.1. funktionale Org.-struktur (verrichtungsorientiert).....	14
V.2.1.4.2. divisionale Org.-struktur (objektorientiert).....	14
V.2.1.4.3. Matrixorganisation	15
V.2.2. Koordination	15
V.2.2.1. Koordinationsinstrumente.....	15
V.2.2.1.1. persönliche Weisung.....	15
V.2.2.1.2. Selbstkoordination	16
V.2.2.1.3. Programmierung.....	16
V.2.3. Entscheidungsdelegation	16
V.2.4. Konfiguration (in VL nicht weiter behandelt).....	16
V.3. Text Kieser & Kubicek (1)	16
VI. Kontingenz- & Konsistenztheorien	16
VI.1. kontingenztheoretische Ansätze.....	17
VI.1.1. externe Umwelt.....	17
VI.1.2. interne Umwelt	17
VI.2. Konsistenztheorien	18
VI.2.1. Fünf Grundbausteine von Organisationsstrukturen (Text Mintzberg).....	18
VI.2.1.1. Basisbausteine.....	18
VI.2.1.2. Strukturtypen.....	18
VI.3. Text Kieser & Kubicek (2 & 3)	20
VI.4. Text Hellriegel & Co. (Chap. 11).....	21
VII. Motivationstheorien	21
VII.1. Inhaltstheorien.....	21
VII.1.1. Maslows Bedürfnispyramide.....	21
VII.1.2. 2-Faktoren-Theorie (Herzberg).....	22
VII.1.3. Vergleich Maslow – Herzberg:	22
VII.2. Exkurs: Job Enrichment.....	22
VII.3. Prozesstheorien	24
VII.3.1. Erwartungs- Valenzmodell der Motivation (Vroom)	24
VII.3.2. Gleichheitstheorie (Porter / Lawler)	24
VII.4. Text: Hellriegel & Co. (Chap. 14)	25
VII.5. Text: Staehle (1).....	25

VIII. Führungstheorien.....	25
VIII.1. Definition	25
VIII.2. Grundlagen individueller Macht (Machtbasen von Frack / Raven)	25
VIII.2.1. Positionsmacht	25
VIII.2.2. personale Macht	25
VIII.2.3. Reaktionsmöglichkeiten der Geführten.....	26
VIII.3. Gruppen von Führungstheorien.....	26
VIII.3.1. Eigenschaftstheorien	26
VIII.3.2. Verhaltenstheorien.....	26
VIII.3.2.1. Michigan Studien (R. Likert).....	26
VIII.3.2.2. Ohio State Studien (Stagdill).....	27
VIII.3.2.3. Verhaltensgitter.....	27
VIII.3.2.4. Kritik an den verhaltensorientierten Ansätzen	27
VIII.3.3. Konsistenztheorien.....	27
VIII.3.3.1. Fiedlers Kontingenztheorie.....	27
VIII.3.3.2. Weg-Ziel-Theorie	28
VIII.3.3.3. Entscheidungsbaum-Modell (Vroom, Yetter, Jago)	29
VIII.3.3.4. abschließende Kritik an den Kontingenztheorien der Führung	30
VIII.4. Transformatives / Charismatisches Führen.....	30
VIII.4.1. Text: Bass	30
VIII.5. Text: Hellriegel & Co. (Chap. 15).....	30
VIII.6. Text: Staehle (2)	31
IX. Organisationskultur.....	31
IX.1. Definitionen / Grundlagen	31
IX.2. forschungsleitende Konzeptionen.....	31
IX.2.1. systemtheoretisch-funktionalistische Tradition.....	31
IX.2.2. kognitiv-interpretativer Ansatz (erkenntnisleitende Metapher)	31
IX.2.3. Erweiterung (Modell von Schein).....	32
IX.3. Bedeutung nationaler Kulturen	32
IX.4. Organisationskulturen.....	32
IX.4.1. zentrale Funktionen	32
IX.4.2. Dysfunktionen von Org.-kultur.....	32
IX.5. Wandelbarkeit	32
IX.6. Verhältnis Org.-struktur und Org.-kultur	33
IX.7. Kultur und Performance (= U ^o -erfolg)	33
IX.8. Subkulturen	33
IX.9. Texte.....	33
IX.9.1. Hodge et. al (Chap. 10).....	33
IX.9.2. Bresser (1).....	34
IX.9.3. Bresser & Bishop.....	34
X. Personalfunktion /-auswahl.....	34
X.1. Human Ressource Plan	34
X.2. Personalauswahl.....	35
X.2.1. interne vs. externe Personalauswahl	35
X.2.2. Instrumente der Personalauswahl	35
X.2.2.1. Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	35
X.2.2.2. Fragebogen.....	35
X.2.2.3. Vorstellungsgespräch.....	36

X.2.2.4. Testverfahren	36
X.2.2.4.1. psychologische Tests	36
X.2.2.4.2. Assessment-Center	36
X.3. Texte	37
X.3.1. Steinmann / Schreyögg Kap. 13.....	37
X.3.2. Hellriegel Kap. 12	37
XI. Leistungsbewertung	38
XI.1. Aufgaben der Leistungsbewertung.....	38
XI.2. Verfahren bei der Entwicklung von LB-Systemen	38
XI.2.1. Identifikation von Stellen.....	38
XI.2.2. Relevante Dimensionen für LB-System einer Stelle identifizieren.....	38
XI.2.3. Auswahl der relevanten Leistungsindikatoren für die Dimensionen	38
XI.2.3.1. objektive Leistungsindikatoren.....	38
XI.2.3.2. subjektive Leistungsindikatoren	38
XI.2.3.2.1. Rangordnungsverfahren (Ranking).....	38
XI.2.3.2.2. standardisierte Bewertungsskalen (Rating)	38
XI.2.3.2.3. verhaltensorientierte Bewertungsskalen (BARS).....	39
XI.3. geschlechtsspezifische Bewertungsverzerrung (Krell-Text)	39
XI.4. Texte.....	40
XI.4.1. Steinmann / Schreyögg Kap. 14.....	40
XI.4.2. Hellriegel Kap. 12.....	40
XII. Entlohnung.....	41
XII.1. Lohn-Funktionen.....	41
XII.2. Arten der Entgeltbestimmung.....	41
XII.2.1. Lohnsatzdifferenzierung (bzgl. Arbeitsaufgabe).....	41
XII.2.2. Lohnformdifferenzierung (bzgl. individueller Arbeitsleistung).....	41
XII.2.3. Korrekturfaktoren	41
XII.3. Belohnung von Management-Stellen	41
XII.4. Entlohnung & Motivation.....	41
XII.5. Entlohnung und Lohnzufriedenheit	41
XII.6. Text: Steinmann / Schreyögg Kap. 15.....	42
XIII. Klausurvorbereitung.....	42
XIII.1. Aufbau der Klausur.....	42
XIII.2. Zusammenfassung der Veranstaltung (Bresser).....	43
XIII.3. Besondere Tipps	44

I. Management: Funktionen, Rollen, Fähigkeiten

Lernziele:

- Differenzierung Mnt-Begriff (institutional – funktional)
- Klassische Mnt-Funktionen
- Klassische Mnt-Rollen
- Verhältnis Mnt-Funktionen / Rollen / Fähigkeiten

Veranstaltungen / Texte:

- VL: 15.10., 22.10
- UE: 18.10., 25.10
- Texte: Senge, Steinmann / Schreyögg Kap. 1

I.1. Mnt-Ansätze

- 1) **institutional:** Personen, die Mnt-Aufgaben wahrnehmen (Weisungs- / Leitungsfktn)
- 2) **funktional:** Komplex von Aufgaben zur Systemsteuerung; Beschreibung der Prozesse und Funktionen in arbeitsteiligen Organisationen => klassische Mnt-Funktionen

I.2. klassische Mnt-Funktionen

- nach Henry Fayol (siehe Klassiker der Mnt-Lehre) VERALTET und PRÄSKRIPTIV

► Planung (planning) Themen III & IV	<ul style="list-style-type: none"> • Entwurf der zukünftigen Ziele inkl. Maßnahmen • Längerfristig (strat. Planung) • =>Gedankenplan
Organisation (organizing) Thema: V, VI	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur zur Planumsetzung schaffen, Aufgabendifferenzierung • => Org.-diagramm mit Aufgaben- & Stellenbeschreibungen, Arbeitskoordination
Personaleinsatz (staffing) Thema: XI	<ul style="list-style-type: none"> • Zuordnen von qualifiziertem Personal • Erhaltung & Entwicklung Humanressourcen
Führung (leading / directing) Themen: VII & VIII	<ul style="list-style-type: none"> • Veranlassung zum / Kontrolle des Aufgabenvollzugs der MA • MA-Motivation zur Höchstleistung
Kontrolle (controlling) Thema: XII	<ul style="list-style-type: none"> • Soll-Ist-Vergleich (Plan- / Ergebnisdaten) • Bei Abweichung Korrektur / Konsequenzen überlegen, Effektivitätsevaluation • Als Input der nächsten Planungsphase

- Mnt als Querschnittsfunktion über alle Sachfunktionsbereiche: dispositiver Faktor bei Gutenberg, Verhältnis Sachfkt – Mnt ist komplementär (ergänzt sich gegenseitig). Dabei ist Mnt die netzartige Verknüpfungsaktivität im Leistungserstellungsprozess.
- Prozesssichtweise von Mnt: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 1 – ... (= Mnt-Prozess): Funktionen werden zyklisch wiederholt, Ergebnisse gehen ein.
- Plandeterminismus: Primat der Planung (determiniert du steuert alle anderen Mnt-Fktn). Umstritten => Bresser: alle Mnt-Fktn sind stark interdependent und gleichberechtigt.

I.3. Mintzberg: 10 Mnt-Rollen

Mintzberg stellte empirische Beobachtungen der tatsächlichen Tätigkeiten von Mgrn an:

Folklore (Vorstellungen)	Fakten (tatsächliche Arbeitsweise)
Explizite, Nachdenkliche, systematische Planung	Starke Ambiguität (Mehrdeutigkeit), Ungewissheit, Vielzahl zerstückelter Einzeltätigkeiten, permanentes Lösen unvorhersehbarer Probleme,
Keine regelmäßig wiederholten Aufgaben	Offene Zyklen, Komplexität,
Mnt benötigt aggregierte Infos (Mnt-Info-Systeme)	Unstrukturierte verbale Planung dominiert (schnellere Verständigung, weiche Daten sammeln), Fragen & Zuhören statt konkrete Anweisungen

Mnt ist eine wissenschaftlich fundierte Profession	Unsystematisches, implizit-individuelles Planen, persönlichkeitsdeterminiert
--	--

Klassische Mnt-Funktionen sind nur abstrakte Darstellung der Aufgabenbereiche, aber nicht die Mnt-Aktivitäten beschreibend. Mintzberg erstellt 10 Rollen in 3 Gruppen: jede Rolle beschreibt eine realistische Aufgabe/Funktion, die der Mgr in/für die Organisation einnimmt, und die Gruppen beschreiben den Zweck, den die Rollen für die Organisation darstellen. Der Mgr wechselt oft und schnell zwischen den Rollen, kann auch mehrere gleichzeitig machen. Die Rollen stellen nur abstrakte Begriffe dar, die jeweils am Beispiel belegt werden können.

Gruppe	Rolle
Interpersonelle Beziehungen	Galionsfigur: Vertreter / Aushängeschild des U' nach innen und außen, Symbolfigur
	Vorgesetzter: Auswahl & Beurteilung der MA, MA-Motivation & Führung, Vorbild
	Vernetzer: Aufbau funktionstüchtiger Kommunikations- und Kontaktnetzes innerhalb und außerhalb des U'.
informierend	Radarschirm: Informationsaufnahme interner / externer Entwicklungen. Implizites Vorwarnsystem für wichtige (weiche) Informationen
	Sender: relevante Informationen übermitteln und interpretieren, handlungsrelevantes an die MA verteilen
	Sprecher: Externe Gruppen informieren und U' nach außen vertreten
entscheidend	Innovator: Suche, Initiierung, Umsetzung von Wandel / Optimierung / Innovation
	Problemlöser: Konfliktschlichtung, Krisenmnt bei unvorhergesehenen Ereignissen
	Ressourcenzuteiler: Aufgaben, Budgets und Anforderungen an Abteilungen zuteilen
	Verhandlungsführer: Für organisationsbetreffende Verhandlungen (Kunden, MA, etc)

Rollen für alle Mnt-Bereiche gültig– jeweils spezifiziert mit unterschiedlicher Gewichtung. Vergleich klassische Mnt-Funktionen – Mnt-Rollen (nicht wirklich machbar, s.u.):

Entsprechungen:

- Planung: Innovator, Radarschirm, Ressourcenzuteiler
- Organisation: Ressourcenzuteiler, Vernetzer
- Personaleinsatz: Vorgesetzter
- Führung: Vorgesetzter, Sender, Problemlöser, Vernetzer
- Kontrolle: Radarschirm

Unterschiede:

- Mintzberg: Mnt != linearer Prozess (häufige Rollenwechsel)
- Rollen betonen Außenbezug des Mnt viel mehr

I.4. Mnt-Fähigkeiten

Erfolgreiches Mnt heißt, Widersprüche zwischen **Stabilität**, **Flexibilität** und **Effizienz** einer U' zu lösen. Dazu sind persönliche Fähigkeiten eines Mgr erforderlich:

- 1) **technische Kompetenz:** Fähigkeit, theoretisches Wissen in aktives Handeln umzusetzen
- 2) **soziale Kompetenz:** Fähigkeit zur Kooperation mit anderen Menschen
- 3) **konzeptionelle Kompetenz:** Strukturierungsfähigkeit zur Erfassung von Umweltkomplexität

Erweiterung der Mnt-Fähigkeiten: Mnt-Aufgaben in der 'Lernenden Organisation' (Senge)

- Lernende Organisation: Anpassung an sich stark und schnell verändernde Umwelt nur durch Mitwirkung Aller in einer Org. möglich
- Neue Mnt-Aufgaben: Förderung von generativem Lernen (Fähkeitsverbesserung einer Person => neue Umweltwahrnehmung) durch kreative Spannung und adaptivem Lernen (effektivere Umweltanpassung).
- Neue Mnt-Rollen:
 - (1) Gestalter / Designer: Architekt der Gesamtheit des U'(bzgl. Vision, sozialer / org. Struktur, Lernfähigkeit)
 - (2) Lehrer: Coach für mentale Modelle (Realitätserläuterung der systemischen Aspekte)
 - (3) Steward (dienender Verwalter): Einstellung bzgl. Aufgabe, der Org. dienen
- Neue Mnt-Fähigkeiten:
 - (1) Fähigkeit, gemeinsame Vision entstehen zu lassen
 - Kommunikation & Unterstützung fördern und fordern, Visionsentstehung als Prozess
 - persönliche & andere Visionen mit einbeziehen
 - Unterscheidung intrinsischer – extrinsischer / positiver – negativer Visionen
 - (2) Fähigkeit, vorherrschende Denkmodelle in Frage zu stellen
 - Grenzen der Abstraktion erkennen (notwendige Interpretationsabstraktion)
 - zwischen Hinterfragung – Verteidigung unterscheiden
 - Defensivroutinen vermeiden
 - Differenzierung expoused theory (was man meint, warum man etwas tut) – theory in use (Hintergrundmodell des tatsächlichen Handelns)
 - (3) Fähigkeit zum systemischen Denken
 - Prozesse und Zusammenhänge sehen statt isolierter Ereignisse, Fokussierung auf Leverage (Hebelpunkt zum effektiven Ansetzen)
 - Differenzierung Detailkomplexität – dynamische Komplexität
- Dabei: Lernen alleine genügt nicht, da Effektivität & Stabilität des U' ebenfalls entscheidend sind

Kräfte des Mnt nach ?Charles Penow?:

Kräfte der Dunkelheit (-), klassisch	Kräfte des Lichts (+), modern
zentralisierte Autorität	Delegation, verteilte Autorität
Klare Kompetenzverteilung	Autonomie der Kompetenzträger
Spezialisierung, Arbeitsteilung	Teamwork, Kooperation
Vorschriften & Prozeduren	Vertrauen & offene Kommunikation
klare Trennung Stab – Linie	Zwischenmenschlichkeit



Eigene Schlussfolgerungen:

- Mnt-Funktionen beschreiben Ziel / Sinn / Zweck des Mnt und die entsprechenden Aufgaben.
- Rollen sind äußerliche Tätigkeitsbeschreibungen der reellen Arbeitsweise eines Mgrs.
- Fähigkeiten sind die persönlichen Eigenschaften, die ein Mgr zur Erfüllung der Aufgaben benötigt.

I.5. allgemeine Definitionen:

- Produktivität: Output / Input (Wirtschaftlichkeitsmaß)
- Effizienz: bewerteter Output / bewerteter Input (= wertmäßig erfasste Produktivität)
- Effektivität: Zielerreichungsgrad (siehe Planung / Kontrolle)
- Unternehmen (= Org-): arbeitsteilige Organisation mit Ziel / Aufgaben
- Unternehmung (= U'): Spezialfall eines Unternehmens (Handeln nach Wirtschaftlichkeitsprinzip)
- Validität: Ausmaß, in dem das Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll (Gültigkeit).
- Reliabilität: Ausmaß, mit dem eine wiederholte Messung eines Objektes mit dem Messinstrument die gleichen Ergebnisse liefert (Zuverlässigkeit).
- Hypothese: theoriegestützte, forschungsleitende Annahme bzgl. Beziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen (Wenn – Dann – Sätze).

II. Entstehungsgeschichte der Mnt-Forschung

Lernziele:

- historischen Ablauf und Hauptaspekte der einzelnen Schulen verstehen

Veranstaltungen / Texte:

- VL: 22.10, 29.10.
- UE: 25.10, 01.11
- Texte: Steinmann / Schreyögg Kap. 2, Rasche & Wolfrum

II.1. Klassiker

Als grundlegende / erste Mnt-Schulen gelten und sind heute noch wichtige Bestandteile der Mnt-Lehre:

II.1.1. Frederic Taylor – Scientific Management:

- Trennung Planung – Ausführung, systematische Planung & Kontrolle der Arbeitsvollzüge
- Lange gelehrt, aber praktisch nicht wirklich erfolgreich

Ziel:

- Hohe Spezialisierungsgewinne durch Routinisierung => Produktionssteigerung
- Höhere Kontrollierbarkeit der Arbeiter

Kernprinzipien:

- Trennung Hand- / Kopfarbeit
- Weitgehende, radikale Arbeitsteilung mit konkreten Prozessdefinitionen und Aufgaben
- Funktionale Aufgabendeckung
- Akkordlohn (Versöhnung Kapital – Arbeit durch Teilung des Produktionszuwachses)

Kritik:

- Starke Arbeitsteilung => Monotonie / Entfremdung
- Hohe Kontrolle & Disziplinierung der Arbeiter, Verschärfung des Arbeitstempos (Hetze)

II.1.2. Henry Fayol – administrativer Ansatz:

- Definition von Führungsaufgaben mit 5 klassischen Mnt-Funktionen und 14 Prinzipien, die bei der Ausführung zu beachten sind, Beispiele:
 - Arbeitsteilung
 - Einheit der Auftragserteilung (1 Vorgesetzter)
 - Einheit der Leitung (U'-Ziele vom TMT vorgegeben)
 - Zentralisierung der Entscheidungskompetenz / Instanzenzug / Hierarchie

=> Prinzipienlehre für Handlungsanweisungen

- Begriff 'Befehlsgewalt': Integration durch Befehl und Gehorsam

II.1.3. Max Weber – Bürokratieansatz:

- die bürokratische Großunternehmung
- universell anwendbar, anderen Org.-Formen überlegen
- Ort = Befehls- & Gehorsamsverbände, Org.-struktur wird von den Mitgliedern anerkannt.

Kernprinzipien:

- Prinzip der Amtshierarchie (nicht-personifizierte, rational-legale Autorität)
 - Funktionale Aufgabendeckung, klare Kompetenzabgrenzung
 - Regelkundigkeit der Amtsführung (System von Regeln & Prozeduren)
 - Aktenmäßigkeit aller Vorgänge
- => technokratisch, rational, Austauschbarkeit der Mitglieder
- **Herrschaft** (zentraler Begriff) = Chance, bei definierter Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden. legalisierbar durch:
 - (1) Tradition: Gehorsam gegen Tradition
 - (2) Charisma: Gehorsam gegen eine Person
 - (3) Legalität (hier): Gehorsam wegen Glauben an Regelmäßigkeit einer Ordnung

Kritik:

- Demotivierend (=Apathie), hohe Fluktuation der MA => Dysfunktionalität

=> immer noch gültige Grundbausteine der Mnt-Lehre und -Praxis – aber die theoretische Überlegenheit konnte nie empirisch bestätigt werden.

II.2. Verhaltenswissenschaftliche Schule

Die Anätze der Klassiker scheiterten in der Praxis. Auf Basis der Hawthorne-Experimente wurde festgestellt, dass der bisher nicht beachtete emotionale Anteil eine erhebliche Rolle spielt hinsichtlich der Produktivität eines U'. Daher stammen folgende Mnt-Ansätze:

II.2.1. Human-Relations-Ansatz:

- Elton Mayo (aus Scientific Mnt – Schule) innerhalb der Hawthorne-Experimente
- Emotionale Produktionsumgebung wichtig (MA fühlen sich 'ernstgenommen')

Kernthesen:

- Zufriedener MA ist ein leistungsstarker MA
 - Emotionalität wird zum Produktionsfaktor
 - Harmonievorstellung / informelle Kommunikation findet Beachtung
- => Mnt-Ziel: Befriedigung der MA-Bedürfnisse

II.2.2. Human-Resource-Ansatz (Industrial Humanism)

Kernthese:

- Org. soll nicht nur MA-Bedürfnisse befriedigen, sondern MA-Selbstverwirklichung ermöglichen
- => demokratische Umstrukturierung der bürokratischen Org. gefordert
- partizipative / demokratische Führung statt autoritär
 - weitgehende Selbstkontrolle der MA

Organisatorisches Dilemma: effiziente Org.-struktur <-vs-> MA-Bedürfnisse

II.3. Brückenschlag

Streit der Sicht eines U':

Klassiker	Verhaltenswissenschaft
Struktur ohne Menschen	Menschenansammlung ohne Struktur

=> Ansatz von Chester ?Barnard?:

- Eine Org. ist von Natur aus eine kooperatives System, in dem 3 Kräfte wirken:
 - (1) Downward Force: top-down vom TMT zu den MA
 - (2) Upward Force: bottom-up, von den MA zum TMT
 - (3) Horizontal Force: soziale Bedingtheit Leistungsbereitschaft
 - Dabei gehorchen (2) und (3) (1), wenn genügend Anreize vorhanden sind
- => Arbeitsanweisung und Akzeptanz müssen kooperieren

II.4. mathematisch orientierte Schule (Management Science):

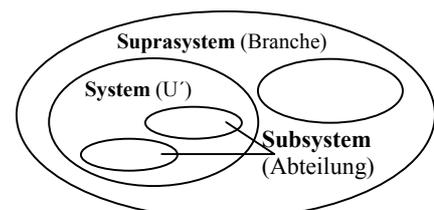
- mathematisch lösbare Modelle für Mnt-Probleme finden
- Charakteristika:
 - Fokus aus Optimierungsproblemen (s. Produktionswirtschaft)
 - Verwendung ökonomischer Effizienzkriterien für mathematische Modelle
 - Einsatz von IT (nur für deterministische Probleme)

II.5.systemtheoretische Ansätze

* Systemtheorie != Luhmannsche Systemtheorie *

Definitionen:

- System = Menge interdependenter Teile (Elemente), die in ihrer Kombination einzigartig sind
- Ziel eines Systems: „Überleben“
- Organisation als offenes System betrachtbar (? Austausch / Neuaufnahme von Systemkomponenten möglich)
- Unterschiedliche Analyseebenen (s. Abb.): alle sind miteinander interdependent



Mnt-Implikationen (Ziel des Überlebens => Regulierung & Anpassung an Umwelt nötig):

- interne Effizienz & Stabilität aufbauen und sichern
- U' an relevante Umwelt anpassen
- Veränderung des Suprasystems bzgl. eigener Interessen (z.B. Werbung, Lobbyismus)

=> Außenbeziehungen der U' in Theorie erfasst (systemische Bezüge)
dabei: Mnt-Aufgaben sind kontingent => Verfeinerungen in der Mnt-Lehre

II.5.1. Kontingenztheorien

situativer Ansatz in 60er Jahren (siehe XI. Kontingenztheorien)

- Systemtheorie als zu abstrakt => konkrete Mnt-Vorschläge für definierte Situation
- Aufstellung situativ determinierter Regelmäßigkeiten als Detailscheidungshilfen
- Kritik im Frühstadium: deterministisch (= wenn Situation X, dann *muss* Y)
Heute: Prinzip der Äquifinalität (es gibt mehrere gute Lösungen für ein Mnt-Problem)
- empirisch basiert, große & komplexe wissenschaftliche Methodenvielfalt
- für viele Fragestellungen Kontingenztheorien existent
Umweltanalyse (Emery & Trist), Org.-Entwicklung (Warren & Bennis), Grenz-Mnt (Aldrich)

II.6. aktuelle Entwicklungen

mit verschiedenen Theoriebasen, Anwendbarkeit & Effizienz noch nicht erprobt

II.6.1. ökonomische / volkswirtschaftliche Ansätze

Effizienzüberlegungen

- ?Managorial Economics?
- Neue Institutionenökonomie
 - (1) Transaktionskostentheorie
 - (2) Agency-Theorie
 - (3) Industrieökonomik
 - (4) Spieltheorie

II.6.2. Ressourcenabhängigkeitsansatz

U' ist abhängig von den externen Ressourcen (z.B. volkswirtschaftliche Industriestruktur)

II.6.3. Ressourcenbasierter Ansatz (RBA)

* Bei Bresser: wichtigster Ansatz des Strategischen Mnt *

entwickelt Mitte 80er, seit Anfang 90er führender Ansatz des Strategischen Mnt

Hauptaspekt:

- Schaffung und Bündelung von einzigartigen / überlegenen Ressourcen & Fähigkeiten, die dauerhafte/ nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das U' bringen und somit langfristig das Überleben sichern.

Rasche & Wolfrum-Text:

- Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Hypothese: Es gibt die Marktstruktur (Structure), das U' verhält sich auf bestimmte Weise (Conduct) und daraus entwickelt sich das Marktergebnis (Performance) – ein Modell aus der Industrieökonomik.
- Umdeutung im RBA: Structure-Conduct-Performance => Resources-Conduct-Performance
also: nicht unkontrollierbare externe Situation, sondern die kontrollierbaren Ressourcen als Basis
- Einzigartige Ressource = Ressource mit U'-spezifischer Komponente (hohe TA-Kosten): Merkmale:
 - (1) Nicht-Imitierbarkeit:
 - Historizität (Entwicklungsverlauf der Ressource nicht imitierbar)
 - Soziale Komplexität (Erfolgsfaktoren in der U' sozial verstrickt, sehr interdependent)
 - Kausale Ambiguität (Mehrdeutigkeit / Unklarheit der Ursachen für Erfolg der Ressource)
 - Interdependenz mit anderen U'-eigenen Ressourcen
 - (2) Nicht-Substituierbarkeit:
 - Nicht 'nachbaubar' durch Konkurrenz
 - Substitutionsgefahr nur sehr schwer abschätzbar
 - (3) Nutzenstiftung am Markt:
 - Wertsteigernden Charakter aus Kundensicht, Ressource sichert einzigartige Marktposition
 - Dualität zwischen Faktor- (Beschaffung) & Produktmärkten (Absatz)
 - (4) Immobilität:
 - Bindung an das eigene U', Spezifität garantieren
=> hohe Spezifität bei hoher Quasirente
mit : *Quasirente* = Wertdifferenz zwischen optimalem Einsatz – nächstbesten Nutzung
 - (5) Einzigartigkeit / Heterogenität der Ressourcen verschiedener U' in einer Branche
- Strategische Implikationen für:
 - (1) Kooperationsentscheidungen: Verlust von Wettbewerbsvorteilen durch Know-How-Austausch

- (2) Outsourcing: event. Verlust der Kernkompetenz-Ressourcen
- (3) Strategische U'-Architektur: bzgl. Agitationsbereich, organisatorische Konfiguration, etc.
- (4) Volkswirtschaftliche Implikationen: Abhängigkeit von 'volkswirtschaftlichen Ressourcen'

- Kritik:
 - uneinheitliche Begriffsverwendung
 - zu abstrakt => schlechte Operationalisierbarkeit => für Mnt-Hilfen nur bedingt geeignet

II.6.4. Evolutionstheoretischer Ansatz

„Survival of the Fittest“, nach Darwinscher Evolutionstheorie

II.6.5. Luhmannsche Systemtheorie

Entstehung und Entwicklung eines System ist ein *selbstreferenzieller* (sich selbst produzierend) und *autopoietischer* (sich selbst reproduzierend) Prozess.

II.6.6. Interpretative Ansätze

Umwelt & U' sind sozial konstruiert (= subjektiv konstruiert, . Konstruktivismus). Deshalb ist es Mnt-Aufgabe, die Realität des U' zu erkennen, zu interpretieren und zu kommunizieren.

III. Strategische Planung

Lernziele:

- Was ist eine Strategie? Was ist Strategisches Management?
- Kontroverse zwischen 'Planers' und 'Inkrementalisten' verstehen

Aufgaben der Strategischen Planung (= SUP):

- (1) Minderung des Risikos von Fehlentscheidungen
- (2) Schaffung zukünftiger Handlungsspielräume
- (3) Reduktion der Komplexität durch Einschränkung der relevanten Betrachtungsgegenstände
- (4) Koordinationsinstrument zur Integration von Einzelentscheidungen in einen Gesamtplan
- (5) Schaffung + Erhaltung von dauerhaften Erfolgspotenzialen (s. II.6.3 RBA)

III.1. Kontroversen im Verständnis von Strategie

III.1.1. Strategic Choice vs. Population Ecology

Streit bzgl. Anpassungsmöglichkeiten / -verhalten einer U' an die Umwelt

- (a) **Strategic Choice:** U' hat hohe/ komplette strategische Wahlfreiheit
- (b) **Population Ecology:** nur passive Anpassung an Umwelt ist möglich

=> nicht gegenseitig ausschließende Alternativen, sondern 2 Dimensionen des Problems mögliche Kombinationen in Abb.3, ?Hrepiniak? & Joyce:

Quarier	Freiheit / Determinierung	Bedeutung (Beispiel)
I	(-) / (+)	Hohe Abhängigkeit von der Umwelt (Informationsausgewogenheit = vollkommender Markt, Nischenmarkt)
II	(+) / (+)	Maximale Wahlfreiheit (Normalfall)
III	(+) / (-)	Hohe Freiheit + starke Determination (stark regulierte Märkte, z.B. Printpresse)
IV	(-) / (-)	undifferenz. Freiheit, keine Abhängigkeit (kleine Mittelständler, schlechtes Mnt)

III.1.2. Mintzberg: '5 P' der SUP

beschreiben gemeinsam die Wesensvielfalt des Strategiebegriffs als unterschiedliche, aber interdependente Verständnisformen (siehe Mintzberg-Text):

- **Plan:** langfristige Zielsetzung (rational entwickelt), primäres Verständnis
 - **Ploy:** kurzfristiges Manöver / Taktik zur flexiblen Reaktion (Ausstechen der Konkurrenz)
 - **Pattern:** Verhaltensmuster /-konsistenz in einem Strom von Aktivitäten (bei Planumsetzung)
 - **Position:** Ansiedlung an einer Position im Aufgabenumfeld (über Marktanteil)
 - **Perspective:** verinnerlichte Art der Anschauung / Wahrnehmung der Welt durch 'Strategiemacher'
- Siehe auch Abb. 4: Visualisierung der Zusammenhänge der Strategieformen

III.1.3. synoptische Planung vs. Inkrementalismus

- synoptische Planung: 60er Jahre, chronologische Prozessfolge, viele Tools, Consulting-Grundlage
 - Inkrementalismus: viele kleine Schritte, iterativer Prozess, 'Durchwursteln'
- => Kontroverse, welcher Planungsprozess sinnvoller / realistischer ist:

synoptische Planung (Basismodell)	Inkrementalismus
<i>Strategieformulierung:</i> Umweltanalyse, Zielformulierung, Aus- & Bewertung von Alternativen	strategische Initiativen ergeben sich dezentral aus den Subsystemen (näher an Problematik)
<i>Strategieimplementierung:</i> Pläne zur Umsetzung, Programme / Prozeduren / Budgets	Aufgabe des TMT: Steuerung und Konkretisierung der Vorschläge
Organisation & Führungssystem werden der Strategie angepasst (<i>structure follows strategy</i>)	Zur Vorsteuerung entwickelt TMT Globalziele und kommuniziert diese – Konkretisierung in Subsystemen
strategischer Plan soll umfassend sein	formales System der U' zur Unterstützung des TMT bei Steuerung
Strategisches Mnt = orginäre Aufgabe des TMT	strategische Pläne des TMT = Richtlinie, Detailplanung in Subsystemen

dabei:

- synoptische Planung empirisch nicht nachweisbar => Inkrementalismus
 - Inkrementalismus zu unkoordiniert => Annäherung an synoptische Planung
- => sprechen sich bei stabiler / bekannter Umwelt gegenseitig Existenzberechtigung zu

III.2. Grundlagen der SUP

III.2.1. Hierarchie der SUP

- (1) **Gesamtstrategie (corporate):** für das Gesamt-U' (TMT)
 - Portfolio von Aktiva (= Assets) festlegen
 - Ressourcenverteilung an Geschäftsbereiche
- (2) **Geschäftsbereichsstrategie (business):** für einen einzelnen Geschäftsbereich / Division
 - Wettbewerbssituation verbessern / ausbauen (z.B. Kostenführerschaft)
- (3) **Funktionsbereichsstrategie (functional):** für einzelne Funktionsbereiche
 - Effizienz- & Effektivitätssteigerung / Kernkompetenzentwicklung in Funktionsbereichen

Wichtig: 'Strategic Fit' = (1) bis (3) müssen konsistent zueinander sein (s. Abb. 6)

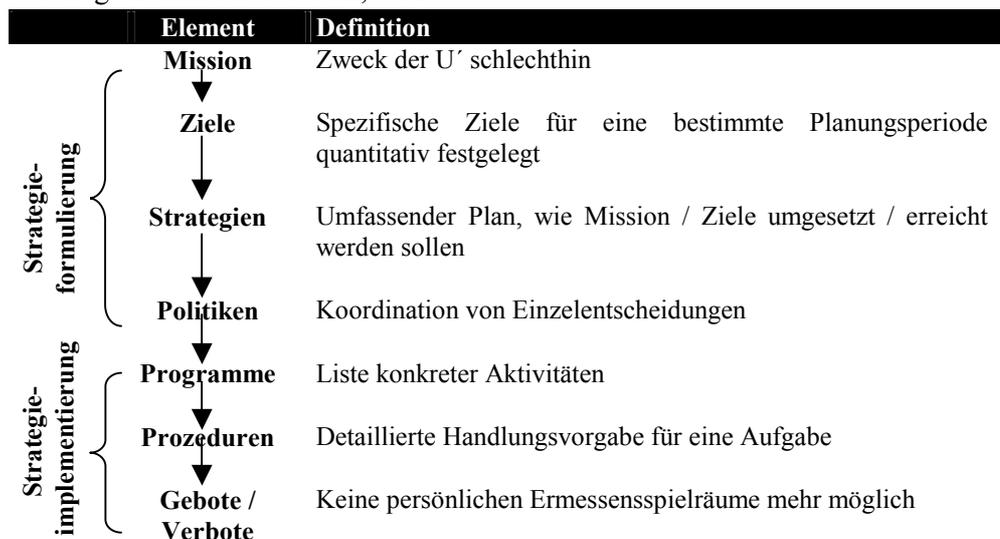
III.2.2. Phasen der SUP

Umweltanalyse	<i>extern:</i> <ul style="list-style-type: none"> • sozio-kulturelle Umwelt (weitere Umwelt) • Aufgabenumwelt (direkter Aktionsradius) => Chancen & Risiken (Opportunities & Threats) <i>intern:</i> => Stärken & Schwächen (Strengths & Weaknesses)
SWOT-Analyse (s. Wheelen, S. 10)	
Strategieformulierung	Entwicklung langfristiger U'-Pläne <ul style="list-style-type: none"> • Mission: Aufgaben / Existenzzweck der U' • Zielsetzung: (ökonomische) Ziele bestimmen • Strategien: Plan zur Zielerreichung • Politiken: Vorgehensrichtlinien für Geschäftsbereiche
SIMP: Strategieimplementierung	Realisierung der formulierten Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Programme: vordefinierte Verfahren für Aufgabenvollzug • Budgets: bewertete Programme • Prozeduren: detaillierte Verfahrensrichtlinien
Bewertung & Kontrolle	Erfolgsmessung der SIMP => Kenntnisse über Defizite / Fehler in Formulierung / SIMP

siehe auch: III.2.3, Wheelen & Hunger-Text

III.2.3. SUP als Kette verzahnter Aktionspläne

* wichtige Definitionsreferenz, s. Abb. 8*



III.2.4. Wheelen & Hunger – Text

Basics des Strategischen Mnt:

- historische Entwicklung des Strategischen Mnt:
 - reine Finanzvorplanung
 - Prognosen (3/5-Jahresplan unter großer Unsicherheit)
 - Strategisches Planen (nur TMT)
 - Strategisches Mnt: alle Hierarchieebenen beteiligt, dezentralisiert, orientiert an Gesamtzielen
- Vorteile:
 - Klarere Vision / Mission erstellbar
 - Besseres Erfassen der strategischen Optionen
 - Besseres Verständnis der externen Umweltveränderungen
- Wie fängt man an ?
 Wo ist das U' jetzt? Wo wird sie in X Jahren sein? Was kann man im Mnt machen und was sind die Chancen und Risiken dabei?
- Lernende Organisation (flexiblere Reaktion auf komplexe & schnell verändernde Umwelt möglich)
 - systematische Problemlösung
 - Neues ausprobieren
 - aus Erfahrungen lernen (eigene und fremde)
 - effiziente Wissenstransformation und -anwendung
- Phasen des SUP (s. III.2.2)
- allgemeine Erkenntnisse:
 - Strategie = nicht was man sagt, sondern was man tut
 - Strategieformulierung != linearer, kontinuierlicher Prozess
- strategische Entscheidungsfindung:
 - eine strategische Entscheidung ist: selten, konsequenzenreich und sehr wichtig
 - Findungsmoden: durch Führungsperson, adaptiv (durchwursteln), planerisch
 - Decision Making Process: siehe Abb. 9 (wie III.2.3, nur ausführlicher)

III.3. Arten von Strategien

Quarter	Name	Produkt/ Markt	Bedeutung
I	Marktdurchdringung	bestehend / bestehend	Absatzerweiterung
II	Marktentwicklung	bestehend / neu	neues Absatzgebiet erschließen
III	Produktentwicklung	neu / bestehend	altes Absatzgebiet neu bestücken
IV	Diversifikation	neu / neu	komplett neues Agitationsfeld <u>horizontal</u> : Zshang mit alten Produkten <u>vertikal</u> : vor- / nachgelagerte WS-Stufe <u>lateral</u> : gar kein Zusammenhang

siehe Abb. 7: Produkt/Markt-Matrix

IV. Operative Planung

Lernziele:

- Zusammenhang / Unterschiede Strategieimplementierung (SIMP) <-> operative Planung
- Begriff, Funktionen und Arten der Budgetierung

IV.1. SIMP <-> operative Planung

IV.1.1. zu: SIMP

Strategieformulierung durch TMT

=> SIMP durch alle MAs (TMT-Aufgabe: Akzeptanz & Verständnis schaffen), **Interaktion:**
 Zusatzfolie 12.11.

Strategieformulierung

		<u>angemessen</u>	<u>unangemessen</u>
SIMP	<u>Exzellent</u>	Erfolg Strategische Ziele werden erreicht	Rettung oder Ruin Verbesserung der Formulierung oder schnelles Verwerfen der Strategie
	<u>schlecht</u>	Schwierigkeiten Schlechte Umsetzung verhindert event. Zielerreichung einer gut formulierten Strategie	Scheitern Schlechte Formulierung und schlechte Implementierung => Scheitern

IV.1.1.1. Aufgaben der SIMP – Frage: Wer macht was und wie?

- Wer: Zuständigkeiten, Aufgaben & Aktivitäten zuordnen (=> Programme, Budgets, Prozeduren)
- Was: Formulierung einer Akquisitionsstrategie (Bsp: ADIDAS: Einzelhandelskette aufbauen)
=> welche Aktivitäten müssen durchgeführt werden? => Programme:
 - (1) Strukturelle Integration: Eingliederung der Einzelhändler in die Org.-struktur
 - (2) Werbeprogramm: Bekanntmachung des neuen Angebots (Werbung & PR)
 - (3) Ausbildungsprogramm: MA schulen
 - (4) Berichterstattungsprogramm: Planungs- und Kontrollsystem für Konzernleitung erstellen
- => Budgetierung (s. IV.2.)
- Wie: event. Org.-strukturelle Veränderungen (hier nicht relevant)

IV.1.1.2. 10 Probleme der SIMP

SIMP stellt ein großes Problemfeld dar, da häufig Mnt-Ressourcen und Fähigkeiten fehlen:

- (1) Zeitmangel für qualitativ gute Umsetzung
- (2) Schwerwiegende Probleme bzgl. Ressourcen / Know-How / ...
- (3) Unkontrollierbare Faktoren aus der externen Umwelt
- (4) Unvorhersehbare Krisen
- (5) Unzureichende Koordination der Aktivitäten
- (6) Unzureichende Mnt-Fähigkeiten
- (7) Unzureichendes Training / Fähigkeiten der MA
- (8) Unzureichende Führung
- (9) Unzureichende Bestimmung der Hauptaufgaben der SIMP
- (10) Unzureichende Kontrolle des SIMP-Prozesses

IV.1.2. zu: Operative Planung

Definition: detaillierte Planung / Anleitung zur sachorientierten Umsetzung der Strategie

Zeitaspekt / Arten:

- mittelfristig (1-5 Jahre): s. Programme im Adidasbeispiel
- kurzfristig (3-12 Monate): detaillierte Aktionspläne auf Funktionsbereichsebene
 ≠ Funktionsbereichsstrategie (relativ allgemeine Zielvorgaben, s. III.2.1 (3))

als Umsetzungswerkzeug der Operativen Planung dient die Budgetierung (s. IV.2.)

IV.1.3. Zusammenhang:

SIMP	Operative Planung
<i>Zukünftige Erfolgspotentiale</i> aufbauen und erhalten	Detailplanung, um <i>bestehenden Erfolgspotentiale</i> möglichst effizient auszuschöpfen

dabei:

SIMP = operative Planung + Maßnahmen der Org.-gestaltung
=> 'Strategic Fit' zu implementierende Strategie muss passen zu
Struktur / Kultur / pol. Prozesse / Kontrollstruktur
Bsp: laterale Diversifikation ⇔ divisionale Org.-struktur
Innovationsstrategie ⇔ flexible Org.-Kultur

in III.2.3 (= Abb. 8) ist
SIMP == operative
Planung, hier aber
operative Planung als
Teil der SIMP

IV.2. Budgetierung

Als Werkzeug der SIMP / Operativen Planung (Bresser: Budget ist ein bewerteter Plan)
s. Abb. 10: behandelte Aspekte der Budgetierung

IV.2.1. Definition:

Die Budgetierung umfasst die vollständige mengen- und primär wertmäßige Erfassung der erwarteten und gewollten Entwicklung der U' in einer zukünftigen Planungsperiode.

IV.2.2. Funktionen:

Verschiedene Aspekte, die durch Budgets hervorgerufen werden können:

Prognosefunktion:	Abschätzung der Zukunftsentwicklung (als Leitlinie)
Orientierungsfunktion:	als Mittel zur Herbeiführung zielorientierten Verhaltens der MA (Komplexitätsreduktion der Aufgabenanforderungen für Verantwortliche)
Überwachung Kontrolle:	Leistungs- / Zielerreichungskontrolle durch genau vorgegebene Plangrößen (Mengen & Kosten)
Motivationsfunktion:	Verpflichtung auf bestimmte Ziele (positive Motivation, wenn Ziele gerecht & realistisch / unter Partizipation der Budgetverantwortlichen erstellt / mit Freiräumen)
Koordinationsfunktion:	Zwang zur Abstimmung der Abteilungen / strategische Gewichtung

IV.2.3. Arten

Als generelle Möglichkeiten existieren:

starre Budgetierung:

konstant gehaltene Plandaten (z.B. für 1 Division), relativ gebunden, geringes Reaktionsver.

flexible Budgetierung (hier betrachtet):

rollende Monatsplanung, kontinuierliche Prämissenkontrolle

=> in Praxis: meist Mischformen (z.B. Quartalsplanung)

IV.2.3.1. Programm- & Funktionsbereichsbudgetierung

Detaillierte Quantifizierung aller strategiebedingter, mittelfristiger Aktivitäten (mittelfristige Programme) neben den Basis-Geschäftsaktivitäten der Funktionsbereiche

Berechnungsformular (s. Abb. 11): wichtig sind die ablesbaren Kostenarten

- (1) Gesamte mittelfristige Programmkosten: Kosten eines Programms für alle Perioden und alle betroffenen Funktionsbereiche
- (2) Programmkosten pro Bereich: Kosten eines / aller Programme für alle Perioden für einen Funktionsbereich
- (3) Programmbezogenes Funktionsbudget: Kosten des Programms in einer Periode für einen Funktionsbereich
- (4) Programmbudget einer Periode: Summe der programmbezogenen Funktionsbudgets (3) aller betroffenen Funktionsbereiche für eine Periode
- (5) Strategiebezogenes Funktionsbudget: Summe der programmbezogenen Funktionsbudgets (3) aller der Strategie zugehörigen Programme für einen Funktionsbereich in einer Periode
- (6) Strategiebezogenes Periodenbudget: Summe der strategiebezogenen Funktionsbudgets (5) aller betroffenen Funktionsbereiche
- (7) Funktionsbezogenes Gesamtbudget: Summe des strategiebezogenen Funktionsbudgets (5) und der Basisgeschäftsbudget für einen Funktionsbereich

IV.2.3.2. Organisationsbereichsbudgetierung (= klassische Budgetierung):

- taktische Budgetierung: verbindliche, relativ grobe Planwertvorgabe, z.B. für Division => Koordinierungsfkt (TMT greift nur bei Planabweichung ein „Mnt by Exception“)
- operative Budgetierung: kurzfristige Ressourcenzuteilung für Funktionsbereiche, Bsp s. IV.2.3.3.

IV.2.3.3. Referenzprozess der Gesamtbudgetierung (Welge & Al-Laham-Text)

Ausgangspunkt der operativen Planung: Funktionsbereichspläne /-budgets (vgl. Abb. 12)

=> bewerteter Ressourceneinsatz => Planbilanz des U', Ablauf Gesamtbudgetierung:

Absatzbudget:	Prognose Absatzmengen (synthetisiert über Schätzungen / statistische Mittel / Expertenbefragung) => Umsatzbudget & Kostenstrukturen für Produktionsprozess
↓	
Vertriebskostenbudget:	alle Kosten werden prognostiziert, die durch Vertrieb der geplanten Absatzmenge anfällt. Kostengrößen: direkte Verkaufskosten, Werbung & Absatzförderung, Transport, Lagerung, Kreditierung & Inkasso (Versicherung), Finanzbedarf (Investitionen, Zinsen), gemeine Distributionskosten
↓	
F & E-Budget:	Gesamtetat, dann meist Programmbudgetierung
Produktionsbudget:	Ermittlung der Standardherstellungskosten (fix = leistungsunabhängig, variabel = leistungsabhängig), <i>bei Bresser wichtig:</i> Fertigungsmaterialkosten: Material für 1 ME Produkt * Absatzmenge Fertigungslohnkosten: geplante Arbeitsleistung direkt im Produktionsprozess * Absatzmenge Fertigungsgemeinkosten: nicht direkt für Produktion proportional: indirekt abh. von Absatzmenge fix: ganz unabh. Von Absatzmenge
↓	
Beschaffung & Lagerbudget:	ergibt sich aus der Mengenplanung der Produktionsplanung
Verwaltung, etc.:	Budget für Aktivitäten / Erlösquellen, die nicht direkt mit dem Transformationsprozess des U' beschäftigt sind
↓	
Investitionsbudget:	Aufstellung genehmigter Investitionen

IV.2.4. Dysfunktionen

Als Probleme bei der Arbeit mit Budgets können auftreten:

Gefahr des Etatdenkens	Prinzip der Fortschreibung (zugeteilte Mittel werden am Ende der Periode aufgebraucht, um im neuen Budget nicht weniger zu bekommen)
Kurzfristige Orientierung	Unterlassung nötiger Aufwendungen, die lediglich mittelfristige Auswirkungen haben, Primärziel: Budgeteinhaltung
Fokussierung auf Bereichsziele	Gesamtziel der U' wird nicht verfolgt
Verabsolutierung der Budgetvorgaben	stures Festhalten an Planvorgaben auch bei Änderung der zugrundeliegenden Prämissen, Hemmung der Innovationskraft
Budgetary Slacks	Aufbau stiller Reserven durch Budgetverantwortliche, um auf unerwartete Veränderungen reagieren zu können

↓ Mögliche Lösung der Dysfunktion (vor allem „Gefahr des Etatdenkens“)

IV.2.5. ZBB – Zero Based Budgeting

- Rechnungsperiode fängt bei NULL an (keine historischen Daten als Basis)
 - Verantwortliche müssen immer eine plausible Begründung für ihr Budget angeben
 - Ablauf:
 - (1) Analyse & Grobplanung: nötige Aktivitäten definieren
 - (2) Maßnahmenplanung: Konkretisierung / Detailausarbeitung der Budgetforderungen
 - (3) Überwachung: Kontrolle der Umsetzung aller budgetierten Maßnahmen
 - Vorteile: Kostenbegründung durch Verantwortliche erzwingt Prämissenkontrolle, Maßnahmenabwägung & Koordination innerhalb der Organisation
 - Nachteile: sehr zeit-, administrations- und ressourcenaufwendig (Papierkrieg)
- => in Praxis nur teilweise eingesetzt

V. Grundfragen der Organisation

Lernziele:

- Definition / Verständnis von Org.-struktur im Allgemeinen
- Dimensionen von Org.-strukturen (Spezialisierung, Koordination, Entscheidungsdelegation, Konfiguration)

V.1. Definition

Menge bewusst geschaffener Verhaltensregeln, durch die das Verhalten der MA auf die Erreichung der U'-Ziele ausgerichtet werden soll. Org.-struktur als Mittel zur Ausübung sozialer Kontrolle.



systemtheoretisch: INPUT ---> TRANSFORMATION ---> OUTPUT

muss organisiert werden

- enge (klassisch): U' **hat** eine Organisation (nach innen gerichtet)
 => Organisieren = Erstellen dieser Org.-struktur (= Organigramm)
- weite (neu, systemtheoretisch, strat. Mnt): U' **ist** eine Organisation als abgeschlossenes, soziotechnisches System (nach außen gerichtet)
 => Organisieren = Erstellen der Gesamtstruktur, so dass U' langfristig überleben kann.

V.2. Dimensionen von Organisationsstruktur

Ziel einer Organisationsstruktur: Erfassung der Aufgaben / Stellen, deren Integration in die U'-Gesamtaufgabe, Definition von Weisungsbefugnissen und Konfigurationsmöglichkeiten.

Dazu dienen die Dimensionen zu:

- Spezialisierung => Organigramm (Aufgaben & Hierarchie)
- Koordination => Integration der Aufgaben / Stellen zur U'-Gesamtaufgabe
- Entscheidungsdelegation => Definition / Zuweisung von Weisungsbefugnissen
- Konfiguration => Möglichkeiten der situationsspezifischen Anpassung

V.2.1. Spezialisierung

=> Organigramm (Arbeitsteilung & Hierarchie)

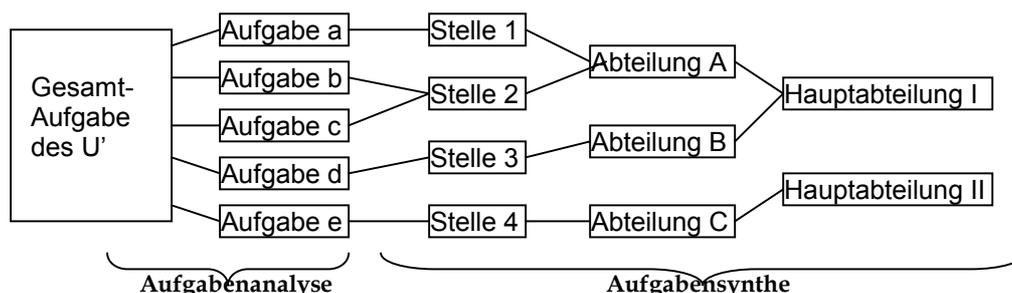
- Arbeitsteilung der U'-Gesamtaufgabe
- Ausgangspunkt der Org.-struktur
- vertikale und horizontale Betrachtung möglich

V.2.1.1. Spezialisierung als Arbeitsteilung

Vgl. Konzepte und Kritik des Scientific Management nach Taylor

+	-
kurze Einarbeitungszeit	hohe Fluktuation
Personen mit geringerer Qualifikation einstellbar	hoher Krankenstand
Arbeitsleistung steigt	höhere Löhne (für Spezialisten)
hohe Geschicklichkeit durch Wiederholung	hohe Koordinationskosten
	verringerte Konzentration der MA

V.2.1.2. Gestaltungslehre nach Kosiol (s. BWL2)



V.2.1.3. Begriffe & Aktivitäten

Definition der Bestandteile eines Organigramms:

- Stelle = Kombination mehrerer Teilaufgaben zu einer arbeitsteiligen Einheit
- Instanz = Stelle mit Weisungsbefugnis
- Abteilung = Zusammenfassung mehrerer Stellen unter Leitung einer Instanz
- Hauptabteilung = Zusammenfassung mehrerer Abteilungen unter Leitung einer Instanz

Aktivitäten zur Erstellung eines Organigramms

- Aufgabenanalyse = Zerlegung des Gesamtaufgabe in Einzelverrichtungen
 - Aufgabensynthese = Aufgaben aus Analyse zu Stellen zusammenfassen
 - (1) Stellenbildung: Ziel = leicht beherrschbare Stellen schaffen bzgl.
 - Breite (Verschiedenartigkeit der zusammengefassten Aufgaben)
 - Tiefe (Form & Art der zugewiesenen Entscheidungskompetenzen)
 - (2) Abteilungsbildung: Zusammenfassung von Stellen nach Prinzipien:
 - verrichtungsorientiert (2. Ebene = Sachfunktion) => funktionale Org.-struktur (s. V.2.1.4.1)
 - objektorientiert (2. Ebene = Absatzmarkt) => divisionale Org.-struktur (s. V.2.1.4.2)
 - Kombination => Matrixorganisation (s. V.2.1.4.3)
- Merksatz:** bei wachsender Größe wechseln Organisation von funktionaler zu divisionaler Organisationsstruktur.

V.2.1.4. Formen von Organisationsstruktur

- generell ablesbar an der 2. Hierarchieebene
- allgemein: Nachteile funktionale Org.-struktur = Vorteile divisionale Org.-struktur & vice versa

V.2.1.4.1. funktionale Org.-struktur (verrichtungsorientiert)

= Stellen einer Abteilung erfüllen gleichartige Verrichtungen

+	-
Nutzung von Lern- & Übungseffekten (alle Spezialisten in einer Abteilung)	hohe Zahl von Schnittstellen (mehr Abstimmung zw. Abteilungen nötig)
effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen (Nutzung nur durch 1 Abteilung)	Inflexibilität bzgl. Umweltveränderungen (gesamte Org.-struktur muss geändert werden)
Nutzung von Synergieeffekten (Kenntnisse aus verschiedenen Objekten)	Geringere MA-Motivation, da jeder nur einen Teilprozess des Produkts bearbeitet
Berücksichtigung von Interdependenzen bei Mehr-Produkt-U's.	
Hohe Professionalisierung	Kommunikationsprobleme zw. Experten aus unterschiedlichen Disziplinen / Abteilungen
Vereinfachung der Koordination innerhalb der Abteilungen	Koordinationsprobleme zwischen Abteilungen untereinander

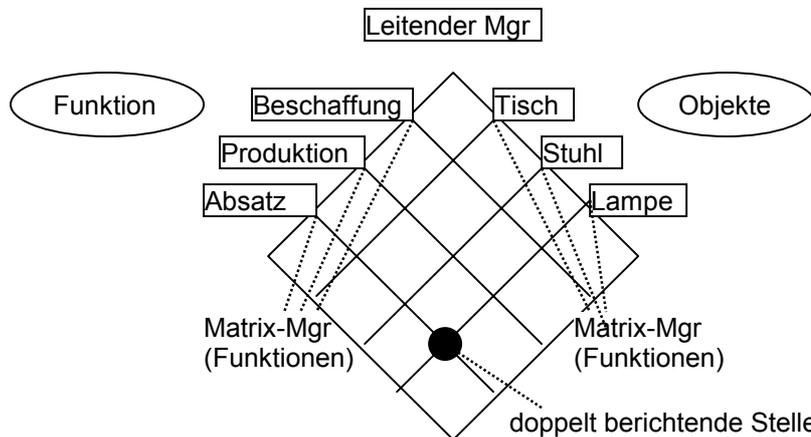
V.2.1.4.2. divisionale Org.-struktur (objektorientiert)

= eine Abteilung erfüllt alle Aufgaben zur Bearbeitung jeweils eines Objekts

+	-
spezifische Ausrichtung auf relevante Märkte (höhere Anpassungsflexibilität, da spezialisiert)	Effizienzverlust durch mangelnde Teilbarkeit der Ressourcen (da alle Verrichtungen in jeder Division separat erledigt werden müssen)
mehr Flexibilität bzgl. Umweltänderungen (nur Divisionsstruktur muss geändert werden)	Gefahr der suboptimalen Divisionsgröße (Division alleine nicht überlebensfähig)
Zukäufe / Desinvestitionen leichter zu realisieren	Zieldivergenzen zw. U'-Gesamt <-> Division
Entlastung der Gesamtführung (weniger Koordinationsaufwand, da Divisionen eigenständig handeln, z.B. als Profit Center)	Gefahr des Kannibalismus zwischen Divisionen (bzgl. Märkten, Produkten, etc).
höhere MA-Motivation, da direkterer Sinnbezug zur Arbeit (Bearbeitung des Gesamtproduktes)	
exaktere Leistungsbestimmung möglich	
Hohe Kunden- & Produktnähe	Duplizierung operativer Stellen
Leichtere Erfolgsmessung	Suboptimale Ausnutzung von Subsystemen

V.2.1.4.3. Matrixorganisation

- Kombination zur Nutzung der Vorteile von funktionaler und divisionaler Organisation, vor allem Lösung der Koordinationsprobleme
- Als 3. Org.-struktur-Art neben funktional und divisional (Streit in Wissenschaft)
- Einsatzgebiet: vorwiegend projektorientierte Arbeitsumgebungen
- Funktionsweise: Spezialisten sind Funktionsbereichen organisiert und werden für Projekte ausgeliehen => MA hat 2 Vorgesetzte (Verletzung Fayol-Prinzip „Einheit der Auftragserteilung“)
- Aufbau:



+	-
Integrationskraft (ganzheitliche Sichtweise, Institutionalisierung der Konflikte)	Überkomplexität (zu viele Aspekte gleichzeitig)
Leistungssteigerung (Spezialist aus Funktionsbereich ist von Beginn bis Ende im Projekt)	Verzögerung der Entscheidungen, sehr hoher Koordinationsbedarf => Bürokratisierung
Innovationsförderung (Flexible Reaktion auf Änderungen der Umwelt möglich)	Mehrliniensystem hohe persönliche Belastung für MA, da Einheit der Auftragsteilung verletzt
Genutzte + aus funktional / divisional	Entstehende – aus funktional / divisional
Hohe Professionalisierung (f)	Aufblähung administrativer Teil (f)
effiziente Ressourcennutzung (f)	hoher Koordinationsaufwand (f)
hohe Kunden- / Produktnähe (d)	Kannibalismusgefahr (d)
spezifische Ausrichtung auf relevante Märkte (d)	

In Praxis: meist temporär für Projektarbeit / Umstrukturierung

V.2.2. Koordination

= Integration / Harmonisierung der in den durch die Spezialisierung geschaffenen Teilaufgaben / Stellen zu einer geschlossenen Leistungseinheit bzgl. der U'-Gesamtaufgabe durch Anleitung der Stelleninhaber zur Ausführung der Aufgaben im Hinblick auf das U-Gesamtziele. Entspricht nicht der formalen Aufgabensynthese nach Kosiol.

V.2.2.1. Koordinationsinstrumente

Die Rangfolge der Instrumente entspricht der Standardisierung der Koordination. Durch die Standardisierung werden die Instanzen mit konkreten Anweisungen entlastet.

V.2.2.1.1. persönliche Weisung

= direkte Kommunikation zwischen Vorgesetztem und hierarchisch nachgeordnetem MA.

- Problem: schnelle Überlastung der Instanz
- Aspekte:
 - Kontrollspanne (# direkt untergebener Mitarbeiter) - Faktoren zur optimalen Kontrollspanne:
 - (a) Kompetenzen des Vorgesetzten / MA
 - (b) Ausmaß der non-Koordinationsaufgaben der Instanz
 - (c) Ähnlichkeit der vom MA zu erfüllenden Aufgaben
 - (d) Häufigkeit neuartiger / koordinationsbedürftiger Aufgaben für MA
 - Leitungstiefe (# untergeordneter Hierarchieebenen)

=> Je höher Kontrollspanne, desto niedriger Leitungstiefe („flache Hierarchie“)

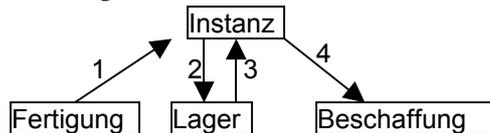
V.2.2.1.2. Selbstkoordination

= Abteilungen / Stellen mit hierarchisch unabhängigen Aktivitäten lösen Koordinationsaufgaben selbstständig ohne Einschaltung einer höheren Instanz („Fayolsche Brücke“). Auch Gremien, auch institutionalisierte Gruppen.

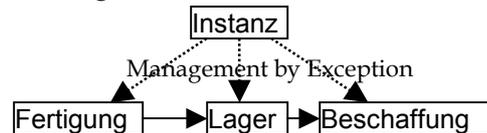
V.2.2.1.3. Programmierung

verbindlich festgelegte Verfahrensrichtlinien, die das reibungslose Verknüpfen spezialisierter Tätigkeiten sicherstellen, ohne dabei eine Instanz einzuschalten.

ohne Programm



mit Programm



Def.: Plan = umfassendes Programm mit geringem Spezialisierungsgrad.

V.2.3. Entscheidungsdelegation

- Regelung der Entscheidungs- / Weisungsbefugnisse in der Organisation
- Organigramme nicht ausreichend (Zuordnung von Entscheidungskompetenzen nicht drin)
- zentral vs. dezentral (Kontrollverlust für die Spitze, Programme = Kontrollmechanismen)

V.2.4. Konfiguration (in VL nicht weiter behandelt)

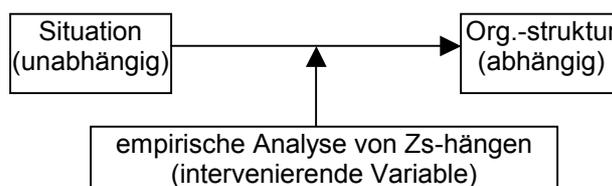
- graphische Darstellung der Org.-struktur (Organigramm)

V.3. Text Kieser & Kubicek (1)

- generelle Probleme bei so einem komplexen Thema: richtige Betrachtungsdimensionen und valide / reliable Operationalisierung finden.
- Auswahl der richtigen Strukturdimensionen (als Konzept des untersuchten Realitätsausschnitts):
 - (1) Spezialisierung (= Arbeitsleitung)
 - Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Arbeitsteilung
 - Entlastung der Instanzen von unmittelbaren Entscheidungs- / Leitungsaufgaben
 - Abteilungsbildung (Verantwortungsbereich) => Vereinfachung der Abstimmung zw. Stellen
 1. möglichst hohe Autonomie einer Abteilung (gepoolt / sequentiell / reziprok abh.)
 2. möglichst niedriger Koordinationsaufwand für Integration in U²-Gesamtaufgabe
 - mehrstufige Org.-struktur == Aufgabenhierarchie
 - (2) Koordination (= Abstimmung der Einzelaktivitäten auf U¹-Gesamtziel)
 - Abstimmungsprobleme gebündelt auf höherer Verantwortungsebene treffen (Abteilungen)
 - Generelles Problem: Kompetenzen / Entscheidungsfähigkeit von Instanzinhabern
 - 2 Arten: (1) vorausschauende Koordination, (2) Reaktion auf Störungen (Mnt by Exception)
 - neben Koordinationsinstrumenten (s. V.2.2.1) dient auch Org.-kultur (s. IX) zur Koord.
 - (3) Konfiguration (hier: gesamtes Leitungssystem als Ergänzung des Organigramms)
 - (4) Entscheidungsdelegation (Zuweisung spezifischer Kompetenzen zu einzelnen Stellen)
 - (5) Formalisierung (Erstellung eines schriftlich fixierten Regelwerks der Org.-kommunikation)

VI. Kontingenz- & Konsistenztheorien

- Der situative Ansatz – Welche Org.-struktur ist wann optimal?
- Ziel: Unterschiede optimaler Org.-strukturen auf Grund der Situation erklären
- Methoden der empirischen Sozialforschung :



=> keine Gesetzmäßigkeiten, sondern nur Regelmäßigkeiten:

- nur Korrelationen => keine kausalen Begründungen
- Querschnittsstudien (keine Langzeitstudien)
- keine eindeutige Wirkungsrichtung identifizierbar
- => kein Determinismus, keine inhaltliche Erklärung

- 1) Kontingenztheorie (situationsspezifisch), in 60-ern
= situativer Ansatz (Empirie)
- 2) Konsistenztheorie (ganzheitlich), in 70-ern
In wie weit sind situative / organisationale Parameter stimmig zu einander?
In wie weit passt die formale Org.-struktur zur Situation?
=> als Erweiterung der Kontingenztheorien

VI.1. kontingenztheoretische Ansätze

= Hilfen für die richtigen Entscheidungen bzgl. der Gestaltung der Org.-struktur

dabei: Situationsfaktoren nicht linear, sondern sich zyklisch verändernd
=> Org.-struktur muss Veränderungen angepasst werden.

VI.1.1. externe Umwelt

(1) Je dynamischer die externe Umwelt, desto organischer die Org.-struktur

Merkmal	mechanistische Org.-struktur	organische Org.-struktur
Spezialisierung horizontal (# Level)	stark	schwach
Spezialisierung vertikal (# Breite)	stark	schwach
Koordination durch persönliche Weisung	stark	schwach
Koordination durch Selbstabstimmung	stark	schwach
Koordination durch Programme	schwach	stark
Entscheidungsdelegation	schwach	stark
=>	bürokratische Org. (Weber) für stabile Umwelt	keine Standardaufgaben für dynamische Umwelt

(2) Je komplexer die externe Umwelt, desto dezentralisierter die Org.-struktur

=> ist die externe Umwelt komplex, muss auch die interne Umwelt / Org.-struktur komplex sein.

VI.1.2. interne Umwelt

hierzu gibt es 4 wesentliche Faktoren:

- Alter (1):
- Größe (2): viele MAs, großes Aufgabenvolumen
- (Fertigungs-) Technologie (3): für unterschiedliche Technologie unterschiedliche Org.-struktur
- U'-Strategie (4):

Mit folgenden kontingenztheoretischen Hypothesen / Befunden:

(1) Je älter die Organisation, desto intensiver ist die Koordination durch Programme

- „We have seen all this before“

- Handlungsabläufe sind bekannt => prognostizierbar => standardisierbar

(2) Je größer die Organisation, desto spezialisierter (horizontal & vertikal), standardisierter (Koordination) und dezentralisierter (Entscheidungsdelegation) ist die Org.-struktur

- Wachstum => Komplexitätserhöhung => Überlastung TMT => Dezentralisierung => ...

Dimension	kleine Organisation	große Organisation
Spezialisierung	schwach	stark
Standardisierung der Koordination	schwach	stark
Dezentralisierung der Entscheidungsdelegation	gering	stark

(3) Je standardisierter die Fertigungstechnologie, desto mechanistischer die Org.-struktur

- hier: nur 3 Typen von Fertigungstechnologie unterschieden (s. Abb. 19):

1. Werkstattfertigung => organisch (flexible Abstimmung, z.B. Einzelfertigung)
2. Fließbandprinzip=> mechanistisch (Massenproduktion, standardisierbare Aufgaben)
3. Automation => organisch (hohe Mechanisierung, Mensch nur Maschinenkontrolle)

(4) Je lateraler die Wachstumsstrategie, desto divisionaler muss die Org.-struktur sein.

Wachstumsstrategie (s. Produkt/Marktmatrix, Abb. 7)	=>	optimale Org.-struktur
Konzentration (Marktdurchdringung)	=>	völlig funktional (Professionalisierung, effiz. Ressourcennutzung)
vertikale Integration (Produktentwicklung)	=>	funktional mit Anfängen divisionaler Org.-struktur (Produktionseffizienz + neue Produkte)
Diversifikation, medial / horizont. (verbunden, Marktentwicklung)	=>	divisional mit noch einigen zentralisierten Fktn. (Konzentration auf Märkte mit Zentralbereichen)
Diversifikation, lateral (unverbunden)	=>	völlig divisional (autonome Divisionen für Absatzmärkte)

VI.2. Konsistenztheorien

Erweiterung der Kontingenztheorie: Reduzierung auf wesentliche Strukturen

=> Typologie einer Org.-struktur

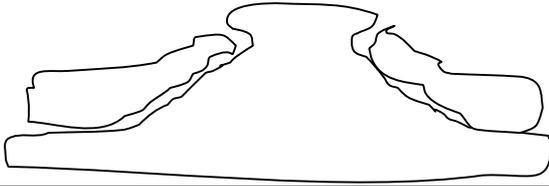
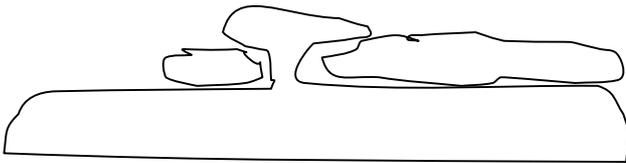
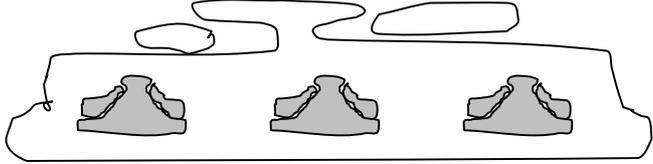
VI.2.1. Fünf Grundbausteine von Organisationsstrukturen (Text Mintzberg)

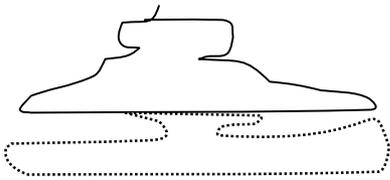
VI.2.1.1. Basisbausteine

Darstellung	Aufgaben
	TMT: strategische Gestaltung
	MMT: SIMP, alltäglich Koordination
	Operating Core: operative Aufgaben
	Technostructure: Effizienzsteigerung der organisat. Arbeitsteilung (Consulting)
	Support Stuff: unterstützende Hilfsleistungen (Cafeteria, Putzkolonne, ...)

VI.2.1.2. Strukturtypen

klassische / entrepreneurische Organisation	
Darstellung	Besonderheiten
	- Chef bestimmt Strategie (zentralisiert) - keine TechStr / Support => einfache Unternehmung - „organisch“ bis auf Entscheidungsdelegation
<i>Zu lernende Aspekte:</i>	
Wichtigster Bereich	Strategic Apex (Chef)
Kontingenzfaktoren:	
Alter	jung
Größe	Klein
Technologie	einfach
Umwelt	einfach & dynamisch (Chef muss verstehen, kann schnell handeln)
Macht / Kontrolle	Eigentümer / Unternehmer
Koord.-Mechanismus	Anordnung (persönliche Weisung)
Zentralisation	total zentralisiert (alle Macht beim Chef)

maschinelle Organisation (outputorientierte Bürokratie)	
Darstellung	Besonderheiten
	<ul style="list-style-type: none"> - mechanistisch- funktional - Massenproduktion, Groß-U' - Relativ sichere stabile Umwelt
<i>Zu lernende Aspekte:</i>	
Wichtigster Bereich	Technostructure (Effizienz & Effektivität der Prod. optimieren)
Kontingenzfaktoren:	
Alter	alt
Größe	groß
Technologie	mechanisiert
Umwelt	einfach & stabil (keine Dynamik)
Macht / Kontrolle	Externe (z.B. Kapitalgeber, Share Holder)
Koord.-Mechanismus	Standardisierung der Arbeit (Programme) durch Technostructure
Zentralisation	Wenig horizontale Dezentralisation
professionelle Organisation (professionelle Bürokratie)	
Darstellung	Besonderheiten
	<ul style="list-style-type: none"> - große Dienstleistungs-U' (Uni: Strategic Apex = Direktor, Operating Core = Profs) - stabile & komplexe Umwelt
<i>Zu lernende Aspekte:</i>	
Wichtigster Bereich	Operating Core (hochqualifizierte Experten)
Kontingenzfaktoren:	
Alter	unterschiedlich (Hauptsache großer DL-Betrieb)
Größe	unterschiedlich (auch kleine Uni / Krankenhäuser)
Technologie	einfach (keine mechanisierte Produktion)
Umwelt	komplex & stabil (Wissenschaft: sehr komplex, keine Dynamik)
Macht / Kontrolle	Professionals (Profs / Ärzte), Entscheidungskompetenz
Koord.-Mechanismus	Standardisierung durch Qualifikation, Selbstabstimmung
Zentralisation	vertikale Dezentralisation
diversifizierte Organisation	
Darstellung	Besonderheiten
	<ul style="list-style-type: none"> - Gesamt-U' = divisional, Divisionen = maschinelle Org. - Nicht bürokratisch, sondern Kombination unabh. Divisionen - diversifizierte Großkonzerne
<i>Zu lernende Aspekte:</i>	
Wichtigster Bereich	Mittleres Linienmanagement (Divisionsleitung /-koordination)
Kontingenzfaktoren:	
Alter	alt
Größe	sehr groß

Technologie	Spezialisiert in Divisionen
Umwelt	relativ einfach & stabil (bzgl. Geschäftsfelder der Divisionen)
Macht / Kontrolle	Divisionsmanager
Koord.-Mechanismus	Standardisierung der Outputs (Profit Center, ROI)
Zentralisation	geringe vertikale Dezentralisation
innovative Organisation / Adhocratic	
Darstellung	Besonderheiten
	<ul style="list-style-type: none"> - keine TechStr., kein Support - kein eigener Operating Core (durch externe Experten) - Matrixorganisation - Moderne DL-U's (Consulting)
<i>Zu lernende Aspekte:</i>	
Wichtigster Bereich	unterstützende Einheiten (Experten)
Kontingenzfaktoren:	
Alter	jung
Größe	unterschiedlich (U' nur als „Projektleitung“)
Technologie	komplex (z.B. Consulting, SW-Entwicklung, TV-Produktion)
Umwelt	komplex & dynamisch
Macht / Kontrolle	Experten (überall in Org. angesiedelt)
Koord.-Mechanismus	Selbstabstimmung / nur Planung durch Strategic Apex
Zentralisation	Dezentralisation

Weitere Strukturformen, die nur im Text sind:

- Missionary Organisation: ideologisch behaftete Org., keine klare Kompetenz- und Machtverteilung
- Political Organisation: keinen dominanten Part, auseinanderstrebende Kräfte

Anmerkungen aus dem Text:

- Theorie heißt „Configuration Approach“ – alles zusammentragen aus situativem Ansatz
- Wesentlich ist, dass zwischen Strategic Apex, MMT & Operating Core eine einheitliche Auftragserteilung stattfindet. TechStruc und Support sind nur indirekt beteiligt.
- Unterscheidungspunkt sind vor allem die Koordinationsmechanismen:
 - (1) Mutual Adjustment = Selbstabstimmung im Operating Core („Fayolsche Brücke“)
 - (2) Direct Supervision = Vorgesetzte geben direkte Weisung
 - (3) Standardisierung der Aufgaben (Programme) = Prozessoptimierung durch TechStruc
 - (4) Standardisierung des Outputs = Zielvorgaben für Divisionen durch TechStruc
 - (5) Standardisierung der Qualifikation = Operating Core wird (extern) geschult
 - (6) Standardisierung von Werten / Kultur: Operating Core wird der Org.-Kultur „unterwiesen“
- Weiterhin die Designparameter:
 - Spezialisierung (Aufgaben), Verhaltensformalisierung, Training, Programme, Abteilungsbildung, Abteilungsgröße, Planungs- / Kontrollsystem, Motivations- & Anreizsysteme, Dezentralisierung
- Situationsdimensionen: Alter, Größe, Technologie, Umwelt, Macht / Kontrolle

VI.3. Text Kieser & Kubicek (2 & 3)

- situativer Ansatz = Orientierungshilfe zur Gestaltung der situationspezifisch optimalen Org.-struktur
- Entwicklung Kontingenzansatz
 - (1) Univariabler / monokausaler Zusammenhang zw. Situation – Org.-struktur bzgl. Größe, Technologie, Umwelt (extern), Bedürfnisstruktur der MAs (als unterschiedliche Schulen)
 - (2) Multivariate Ansätze: mehrere Faktoren gleichzeitig mit jeweils relativem Einfluss.
- „Situation“ als abstraktes Konzept (je nach Fragestellung änderbar)
 - Situationsdimensionen: alles, was unterschiedliche Org.-strukturen erklärt.
 - Größe, Technologie, Umwelt, Bedürfnisstruktur MAs
 - „Doppelter Fit“ nötig: Umwelтанforderungen ---- Org.-struktur ---- Bedürfnisse der MA

- interne Situation: alle Einflussgrößen, die die Org. selber beeinflussen kann
- externe Situation: alle Einflussgrößen, die nicht alleine durch die Org. beeinflussbar sind.
- externe Umwelt:
 1. Aufgabenumwelt (Konkurrenz, Kunden, Branche)
 2. Globale Umwelt (gesellschaftlich-kulturelle Aspekte)
- methodische Schwierigkeiten (bzgl. gesamter empirischer Sozialforschung)
 - nur Korrelationen, aber keine inhaltlichen Zusammenhänge aufzeigbar
 - rein intensitäts- /umfangmäßige Betrachtung, aber keine Kausalzusammenhänge
 - => mögliche wissenschaftliche Schlussfolgerungen: nur Regelmäßigkeiten
 - Streit über Determinismus der Situationsvariablen => nicht möglich, da Org.-struktur ein passiver Vorgang ist und nicht allein durch einzelne Entscheidungsträger erstellt wird.
- => Korrelationen zeigen nur Ausmaß, wie Gestalter in Situationen reagiert haben, geben aber keine Erkenntnis darüber, ob die gewählte Org.-struktur dann wirklich optimal / gut / vorteilhaft war.
- unterschiedliche theoretische Ausgangspunkte:
 - (1) Schwerpunkt auf Gestalter der Org.-struktur: beeinflussbar durch einzelne Entscheider.
=> funktionalistisch (vgl. Strategic Choice, III.1.1)
 - (2) Schwerpunkt Umwelteinfluss: Org.-struktur ist reaktiv auf die Umwelthanforderungen
=> deterministisch (vgl. Population Ecology, III.1.1)
- Entstehung einer Org.-struktur:
 - unterschiedliche persönliche Präferenzen / Umwelt-Wahrnehmungen
 - nicht streng rational
 - unter Unsicherheit
 - stufenweise Entwicklung

VI.4. Text Hellriegel & Co. (Chap. 11)

nicht gelesen, steht aber das Gleiche drin wie bei Kieser & Kubicek 2 & 3 (vgl. VI.3).

VII. Motivationstheorien

Frage: Warum verhält sich ein Individuum wirtschaftlich (effizient, zielorientiert)?

Antwort: Motivation als kausale Variable, die zu wirtschaftlichem Handeln führt.

Grundannahme: Individuen haben Beweggründe für ihr Handeln. Welche sind das und wie kann man sie beeinflussen?

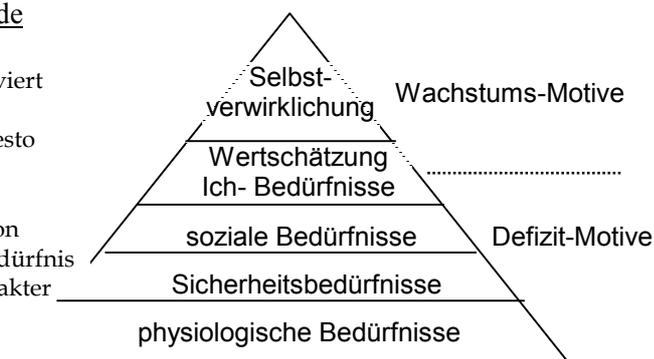
Lernziel: Differenzierung Inhaltstheorien <-> Prozesstheorien

VII.1. Inhaltstheorien

?: WAS erzeugt Verhalten beim Menschen?

VII.1.1. Maslows Bedürfnispyramide

- Bedürfnisklassen sind hierarchisch
- => erst wenn Klasse befriedigt ist, motiviert nächste Klasse
- je mehr ein Bedürfnis dominant ist, desto motivierender ist es
- Defizit-Prinzip:
Bedürfnis => Frustration => Motivation
=> Handeln => Befriedigung => 2. Bedürfnis
- Bedürfnisstruktur: dynamischer Charakter
- Bedürfnisstruktur von Menschen ist unterschiedlich



Annahmen:

- Befriedigtes Bedürfnis ist kein Motivator zur Leistungssteigerung (Defizitprinzip)
=> bei erreichtem Befriedigungslevel wird nächstes Bedürfnis Motivator
- Bedürfnisstruktur der meisten Menschen ist komplex
=> meist wirken mehrere Bedürfnisse gleichzeitig, aber eines kann temporär dominieren
- Solange die 3 Defizit-Motive nicht bzgl. des individuellen Befriedigungsanspruchs befriedigt sind, können die Wachstums (= Ego)-Motive nicht dominant werden
- Theorie ist dynamisch bzgl. der individuellen psychologischen Entwicklung (s. Abb.29)
- Je höher Hierarchieebene, desto stärker der Einfluss des gerade dominanten (s. Abb.29)

Erweiterungen:

- durch Persönlichkeitskonzept als intervenierende Variable. Persönlichkeit bestimmt:
 - Anspruchsniveau bzgl. individuellem Befriedigungslevel
 - Bedeutung & Stärke der Bedürfnisklassen untereinander
 - Intensität & Reaktion auf Frustration
 - Verhaltensweise bei nicht unmittelbarer Befriedigung:
 1. konstruktiv
 2. Abwehr
 - (a) Rationalisierung (Verlagerung): sozial akzeptable Begründung fürs Scheitern
 - (b) Rückzug: Mangel an Arbeitsmotivation
 - (c) Aggression : Aggression gegen Dritte
 - (d) Repression, Regression, Kompensation, etc.
- dabei: temporär defensive Reaktion OK, aber dauerhaftes Reaktionsverhalten gefährlich
- Def. Persönlichkeit:
 - \sum aller physischen und psychischen Charakteristika eines Individuums
 - wird selber durch sehr viele Faktoren beeinflusst (z.B. Vererbung, Sozialisation)

Kritik:

- Mehrdeutigkeit der 5 Bedürfnisklassen (keine klare Abgrenzung)
=> keine Operationalisierung möglich => keine empirische Prüfung möglich
- Fragwürdigkeit der Rangfolge der Klassen (westliche Kulturgebundenheit)
- Selbstverwirklichung als Lebensprinzip nicht akzeptiert (Maslow = verantwortungsvolle Erfüllung)

VII.1.2. 2-Faktoren-Theorie (Herzberg)

- aus empirischer Studie – Interviews mit Ingenieuren (Schlussfolgerungen aber fragwürdig)
- Zufriedenheit <-> Unzufriedenheit sind NICHT Extrempunkte eines Kontinuums, sondern:



- Hygienefaktoren = Arbeitsbedingungen, deren Vorliegen nicht zu hoher Leistungsmotivation führt, aber deren nicht-Vorhandensein zu hoher Unzufriedenheit (= Demotivation) auslösen.
 - angemessene Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, zwischenmenschliche Beziehungen, Status, geringe / angemessene Kontrollierungsintensität (=> alles extrinsisch)
 - Motivatoren = Arbeitsbedingungen /-situationen, deren Vorliegen hohe Leistungsmotivation bewirkt, deren nicht-Vorhandensein aber keine besonders erhöhte Arbeitsunzufriedenheit bewirkt.
 - Verantwortung, Möglichkeit zur eigenen Höchstleistung, Anerkennung, herausfordernde Aufgabe (=> alles intrinsisch)
- => Forderung Herzberg: Org.-Gestaltung mit mehr intrinsisch motivierenden Stellen

Kritik:

- unscharfe Abgrenzung der beiden Faktorenklassen
- nur messbar mit Herzbergs Methode (nicht valide / reliabel)

VII.1.3. Vergleich Maslow – Herzberg:

- Motivationspotenzial von Bedürfnisklassen
 - Maslow: jedes Bedürfnis kann motivieren
 - Herzberg: nur höherrangige Bedürfnisse (Motivatoren) können motivieren
- extrinsisch: Defizit-Motive (Maslow) == Hygienefaktoren (Herzberg)
- intrinsisch: Wachstumsmotive (Maslow) == Motivatoren (Herzberg)

VII.2. Exkurs: Job Enrichment

Job Characteristics Model nach Hackman & Oldman 1980 (s. Abb. 30):

Dimensionen der Arbeit:

- (1) Tätigkeitsvielfalt: Ausmaß, in dem die Ausführung der Teilaufgaben einer Stelle unterschiedliche Fähigkeiten verlangt.
- (2) Ganzheitlichkeit der Aufgabe: Ausmaß, in dem die Tätigkeit die Erstellung eines abgeschlossenen, eigenständigen und identifizierbaren Arbeitsstücks verlangt.

- (3) Bedeutungsgehalt der Aufgabe: Ausmaß, in dem die Tätigkeit bedeutsamen und wahrnehmbaren Nutzen für andere hat.
- (4) Autonomie des Handelns: Ausmaß, in dem die Arbeit dem Beschäftigten Unabhängigkeit und einen zeitlichen / sachlichen Entscheidungsspielraum lässt.
- (5) Rückkopplung: Ausmaß an Informationen, das der Arbeitsplatzinhaber nach der geleisteten eigenen Arbeit durch Kollegen und Vorgesetzte erfährt.

=> psychologischer Zustand, den der MA bei hoher Erfüllung der Dimensionen erlebt:

- (1) – (3) => erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit
- (4) => wahrgenommene Verantwortung für das Arbeitsergebnis
- (5) => Kenntnis der konkreten Arbeitsergebnisse / Anerkennung & Kritik

=> Verbesserung der Arbeitsmotivation auf Grund:

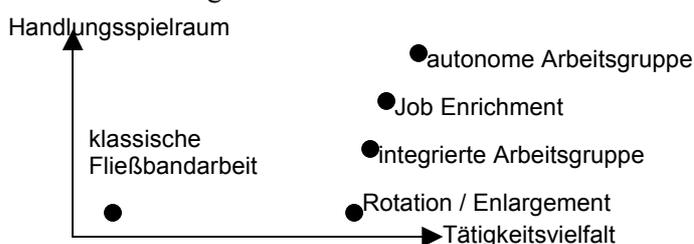
- hohe intrinsische Arbeitsmotivation
 - hohe Arbeitsqualität
 - hohe Arbeitszufriedenheit
 - niedrige Absentismus- und Fluktuationsrate
- => Stärkung des Wachstumsbedürfnisses des MA

=> Stellenreorganisationsverfahren:

Vorschläge von Hackman & Oldman, wie man intrinsischere Stellen nach dem Job Characteristics Model schaffen kann:

Bezeichnung	Beschreibung	verbesserte Dimension
Job Rotation	geplanter Arbeitsplatzwechsel in gleicher Umgebung	Tätigkeitsvielfalt
Job Enlargement	Aufgabenumfang einer Stelle erweitern	Tätigkeitsvielfalt Ganzheitlichkeit
Integrierte Arbeitsgruppe	Aufgabenumfang für eine Arbeitsgruppe erweitern (= Job Enlargement für Gruppe)	Tätigkeitsvielfalt Ganzheitlichkeit Autonomie
Job Enrichment	ganzheitliche Verantwortlichkeit für die Aufgaben einer Stelle	alle 5 Dimensionen
Autonome Arbeitsgruppe	Arbeitsgruppe verteilt Aufgaben selbstständig (= Job Enrichment)	alle 5 Dimensionen

Gesamtbezug:



Erweiterung der Tätigkeitsvielfalt:

- Voraussetzung: Möglichkeit muss bzgl. „Fit“ zur Gesamt-U'-Aufgabe gegeben sein

+	-
MA: mehr Identifikation	MA: Überforderung, Unwille
U': motiviertere / höher qualifizierte MAs => flexibler, effizienter	U': Einarbeitungszeit für neue Aufgaben

Erweiterung des Handlungsspielraumes:

- Voraussetzung: flache Hierarchie, politisch gewollt, Qualifikation & Wille der MA

+	-
MA: mehr Motivation	MA: mehr Druck / Stress, Gruppendynamik
U': innovationsfördernd	U': mehr Kontrolle, mehr Konfliktpotenzial

=> Gefahr: wenn keiner befriedigt wird, hat keiner gewonnen (0 + 0 = 0)

Ziel: Steigerung der Arbeitszufriedenheit:

- Arbeitszufriedenheit = positiver Zustand, in dem die arbeitsrelevanten Bedürfnisse in einem hohen Maße befriedigt werden.
- => Interpretation auf Basis der Inhaltstheorien:
 - (1) Maslow: Bedürfnis befriedigt => keine Motivation, aber Zufriedenheit
 - (2) Herzberg: Hygienefaktoren befriedigt => keine Unzufriedenheit
 Motivatoren befriedigt => Zufriedenheit

VII.3. Prozesstheorien

?: WIE wird Verhalten beeinflusst / WIE kann man bestimmtes Verhalten erzeugen?

VII.3.1. Erwartungs- Valenzmodell der Motivation (Vroom)

Das Individuum hat eigene Ziele (Resultat 2): Diese versucht es durch Ergebnisse bei der Arbeit (Resultat 1) zu erreichen / unterstützen / herbeizuführen. Um diese Resultat 1-Ergebnisse zu erreichen, werden Anstrengungen je nach der Valenz (individuellen Attraktivität) des Arbeitziels unternommen: Diese Valenz beschreibt die Wertigkeit eines Resultat 1-Ergebnisses, die das Individuum ihm beimisst bzgl. der Erwartung, dass das Resultat 1 ihm das Erreichen von Resultat 2 ermöglicht. Als Vorgesetzter muss man nun versuchen, die Resultat 2-Ziele eines MAs zu erfahren und ihn so zu motivieren, dass er Resultat 1 mit hoher Valenz angeht und so die Eigenmotivation des MA für das U' nutzt.



Valenz = Wertigkeit, die Individuum den Ergebnissen von Resultat 1 & Resultat 2 beimisst.
 => niedrige Valenz => niedrige Motivation; hohe Valenz => hohe Motivation f. Anstrengung.

also:

- Individuum weiß, was es will
- Ziele erreichbar durch hohe Leistung
 => individuelle / souveräne Entscheidungsfindung

zentrale Annahmen:

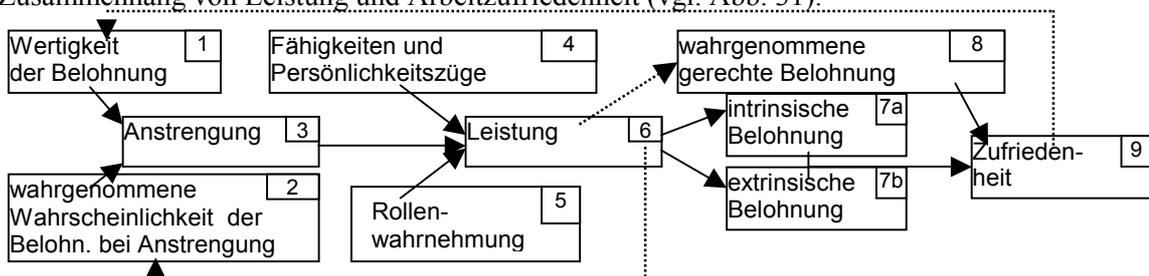
- interne & externe Antriebskräfte wirken auf Motivation & Verhalten => Kontingenztheorie
- Individuen unterscheiden bewusst (rational) über Antriebsverhalten
- Wahl der Verhaltensweise hängt von der subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit ab, ob das Verhalten zur Zielerreichung führt.
 => Arbeitsmotivation durch indirekte Nutzung individueller Motivation => hohe Motivation durch :
 - (1) Resultat 1 muss erreichbar sein
 - (2) Valenz muss so hoch wie möglich sein

Kritik:

- impliziert Höchstmaß an individueller Entscheidungs rationalität
- Routinehandlungen werden angeschlossen (rein „homo oeconomicus“)

VII.3.2. Gleichheitstheorie (Porter / Lawler)

Als Weiterentwicklung des Erwartungs-Valenz-Modells: Motivation durch subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit (faire intrinsische und extrinsische Belohnung) über den Zusammenhang von Leistung und Arbeitszufriedenheit (vgl. Abb. 31).



VII.4. Text: Hellriegel & Co. (Chap. 14)

- weitere Unterteilung von Motivationstheorien
 - (1) Individuelle Unterschiede: Maslow, Alderfer's ERG (Existence, Relatedness, Growth), ...
 - (2) Organisation Context: Herzberg, Job Enrichment, Equity Theory
 - (3) Managerial Behaviour: Reinforcement Theory, Goal-Setting-Theory
 - (4) umfassende Motivationstheorien: Basis-Erwartungstheorie (= Vroom VII.3.1), Integrierte Erwartungstheorie (= Gleichheitstheorie VII.3.2)
- jeweils ausführliche Beschreibung / Definition der Modelle und Bestandteile

VII.5. Text: Staehle (1)

- Motivation = Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten
- empirisch: Motivation als intervenierende Variable zwischen situativer Bedingung und beobachtbarem Verhalten
 - dabei:** Operationalisierung sehr schwer, da man nur mittelbar Motivation falsifizieren kann
- Grundannahme aller Inhalts- & Prozesstheorien: jegliches menschliches Verhalten ist auf das Erreichen von Lust oder das Vermeiden von Unlust zurückzuführen (Hedonismus).
- Maslows Bedürfnispyramide ist eigentlich Grundlage einer Psychologie der Wahrnehmungs- und Gestaltungsmöglichkeit für ein Individuum.
- Herzbergs zwei Faktorenklassen lassen sich nur durch prozentuale Anteile einzelner Bedürfnisse erfassen => keine eindeutige empirische Trennung
- Bei McClelland gibt es Leistungs-, soziales, und Machstreben als Bedürfnisklassen. Leistungsstreben ist im Zusammenhang der Arbeitsmotivation am wichtigsten.
- Die Gleichheitstheorie beruht darauf, dass der Mensch zufrieden (und damit motiviert) ist, wenn sich seine Bedürfnisse und deren Befriedigung konsistent zeigen (wie Dissonanztheorien).
- In weiterführenden Modellen wird ein Kausalzusammenhang zwischen Verhalten und Motivation gesetzt und dann eine empirische Untersuchung von Situation ->Verhalten gesucht. Somit soll das Problem umgangen werden, dass Motivation nicht direkt messbar ist.

VIII. Führungstheorien

Lernziele:

- Definition von Führung
- Zusammenhang Führung und Macht
- Ansätze: Eigenschaft-, Verhaltens-, Kontingenztheorien

VIII.1. Definition

Führung ist der Prozess der Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen oder Gruppen mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.

Normal => keine effektiven Prozesse. Führung => Effektivitätssteigerung

VIII.2. Grundlagen individueller Macht (Machtbasen von Frack / Raven)

VIII.2.1. Positionsmacht

= Macht, die ein Instanzinhaber auf Grund seiner Stelle zugeschrieben hat

- (1) **Legitime Macht** (legitimate): formale Entscheidungs- / Weisungskompetenz einer Instanz
- (2) **Belohnungsmacht** (reward): Möglichkeit, Geführte nach Leistung zu belohnen
- (3) **Bestrafungsmacht** (coercive): Möglichkeit, Geführte nach Leistung zu bestrafen

VIII.2.2. personale Macht

= Macht, die eine Führungsperson auf Grund individueller Eigenschaften genießt.

- (4) **Vorbildmacht** (referent): Geführte „bewundern“ Führer über attribuierte Werte, sehr emotional / charismatisch
- (5) **Expertenmacht**: Anerkennung auf Grund der Expertise des Führers
- (6) (**Informationsmacht**): Verfügung über entscheidende Informationen

= >Macht funktioniert nur, wenn der Führer sie:

- legal erworben hat
- fair handhabt
- Machtausübung im Interesse der Geführten ist / von ihnen akzeptiert wird

also: Führung ---Legitimation --- Befolgung der Führung (praktisch: Mix aus 5 Machtbasen)

VIII.2.3. Reaktionsmöglichkeiten der Geführten

- innere Verpflichtung (Commitment): bestmögliche Erfüllung der Arbeit (intrinsische Verpflichtung)
- passionslose Aufgabenerfüllung (Compliance): „man fügt sich“
- Widerstand (Resistance): nicht-Annahme der Führung, Verweigerung der Befolgung

Wie viel Positionsmacht sollte ein Manager haben?

- zu wenig => kann seine Aufgaben nicht erfüllen
- zu viel => vernachlässigt Aufbau personaler Machbasen (kein Ansporn f. Zwischenmenschlichkeit)
=> jeweils Abwägungsentscheidung bzgl. Stelle & Persönlichkeit

VIII.3. Gruppen von Führungstheorien

historische Entwicklung:

Eigenschaftstheorien: bzgl. Persönlichkeitsmerkmalen von Führern
=> Kritik =>

Verhaltenstheorien: Führungserfolg beruht auf Führungsverhalten (aufgaben- vs. personenorientiert)
=> Kritik =>

Kontingenztheorien: Führungseffektivität ist situativ abhängig & nicht monokausal

VIII.3.1. Eigenschaftstheorien

physische & psychologische Führereigenschaften => Führungserfolg

Entwicklung:

- Beobachtung großer, charismatischer Führer (Kriegsherren, etc) => Bild des „geborenen Führers“
- Eigenschaften (chronologische Entwicklung):
 - (1) physisch: Größe, körperliche Stärke, Alter
 - (2) psychologisch: Intelligenz, Aggressivität, Anpassungsfähigkeit, Motivation zu Leistung & Führung, etc.)

Kritik (theoretische):

- physische Eigenschaften korrelieren nicht mit Führungseffektivität
- Eigenschaften wirken nicht isoliert von einander
- empirische Evidenz psychol. Eigenschaften <-> Führungserfolg widersprüchlich (außer Intelligenz, Motivation zu Leistung & Führung)
- Vernachlässigung der Geführten-Rolle
- rein statische Betrachtung (keine Entwicklung der Führer-Persönlichkeit)
- ideologisch behaftet („der geborene Führer“)
- Verhalten / Verhältnis Führer – Geführte vernachlässigt
- Situation der Führungsumwelt vernachlässigt
=> Theorie gescheitert, aber in Praxis noch immer relevant (s. VIII.4. Transformative Führung)

VIII.3.2. Verhaltenstheorien

Idee: Führungsverhalten (= Führungsstil) => Führungserfolg

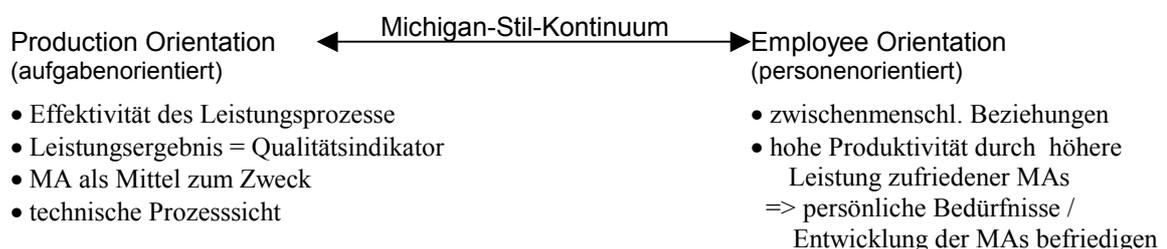
Grundsätzliche Verhaltensweisen in der Führung:

- aufgabenorientiert: Erfüllung der Aufgabe im Vordergrund des Führungsinteressen
- personenorientiert: menschliche Komponente bzgl. der Geführten im Vordergrund
=> verschiedene Ansätze (ab 50-er)

VIII.3.2.1. Michigan Studien (R. Likert)

Operationalisierung

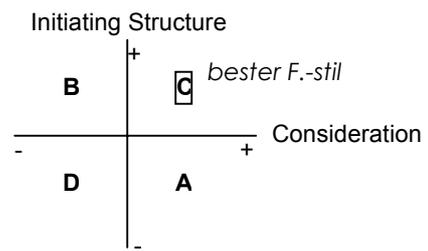
- Führungseffektivität = = Produktivität der geführten Gruppe
=> Beobachtung & Auswertung der Gruppenproduktivität unter verschiedenen Führungsstilen
- grundlegende Annahme: 2 Führungsstile als Extremata eines eindimensionalen Kontinuums:
 - Kombination aufgabenorientiert & personenorientiert als Führungsstil nicht möglich
 - Befunde: Employee Orientation => höhere Gruppenproduktivität => ist zu bevorzugen



VIII.3.2.2. Ohio State Studien (Stagdill)

Operationalisierung:

- Initiating Structure (aufgabenorientiert.)
 - Consideration (= personenorientiert)
- als 2 unabhängige, beliebig kombinierbare Dimensionen
 => gute Mgr haben Verhalten aus beiden Dimensionen



empirische Befunde:

- Initiating Structure => geringere Zufriedenheit
 - Consideration => niedrigerer Krankenstand / Fluktuation
- => bessere Führungseffizienz bzgl. Leistungseffizienz: keine klaren Ergebnisse

VIII.3.2.3. Verhaltensgitter

- aufbauend auf Ohio State Studien: 2 unabhängige Dimensionen von F.-stilen (s. VIII.3.2.2)
- Annahme: gutes Führungsverhalten ist erlernbar => Grundlage von Mrg-Trainings
- Managerial Grid Model (s. Abb. 34):
 Klassifikation von F.-stilen bzgl. „Concern for People“ / „Concern for Production“:
 (1,1) – Impoverish Style: Führer macht gar nichts (“Führungsvakuum”)
 (1,9) – Country Club Style: nur Zufriedenheit der MA, Harmonie, Aufgabe egal
 (5,5) – Middle of the Road: soviel aufgabenorient. wie nötig, soviel personenorient. wie möglich
 (9,1) – Produce or Perish: harte, autoritäre Aufgabenorientierung
 (9,9) – Team Style: best case: hohe MA-Motivation & hohe Produktivität (Seminarziel)

VIII.3.2.4. Kritik an den verhaltensorientierten Ansätzen

- reine Dichotomie von aufgabenorientiert vs. personenorientiert als zu starke Vereinfachung
- Ergebnisse & Empfehlungen sind widersprüchlich:
 - Michigan: F.-Stil-Kontinuum, personenorientiert besser
 - Ohio State: Kombinationsmöglichkeit, (9,9) am besten
- empirische Operationalisierungen => nur systematischer statistischer Zusammenhang, aber keine Kausalschlüsse (Ursache => Wirkung) möglich (generell für empirische Sozialforschung)
- weitere Mnt-Aufgaben außer Führung nicht berücksichtigt
- Vernachlässigung der Situation (keine Kontingenzt)

VIII.3.3. Konsistenztheorien

Führungserfolg ist nicht monokausal, sondern situativ abhängig bzgl. folgender Variablen:

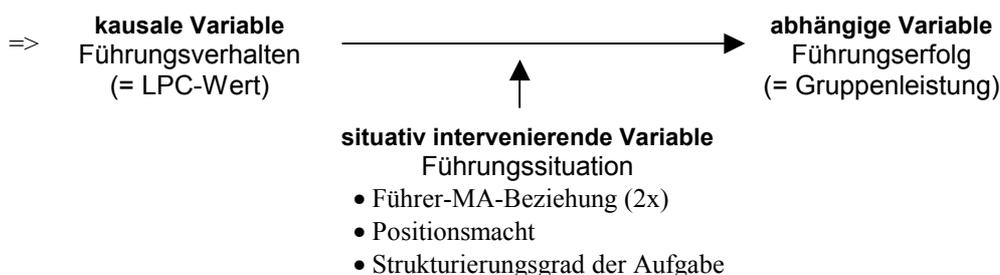
Effektivität des Führungsverhaltens =

- f (Führereigenschaften (Intelligenz, Motivation zu Leistung und Führung),
 Geführteneigenschaften (Qualifikation, etc.),
 Aufgabenstruktur (bzgl. Standardisierungsgrad),
 Führermacht, etc.)

VIII.3.3.1. Fiedlers Kontingenzttheorie

Grundannahme:

- Führungserfolg nur möglich, wenn der F.-Stil stimmig zum Grad der Günstigkeit der Führungssituation ist:



Operationalisierung:

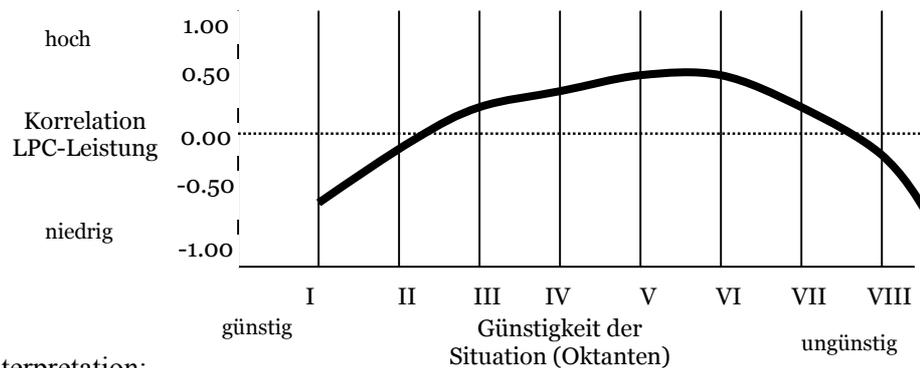
- LPC-Wert (Least Preferred Coworker): über Fragebogen muss der Führer die Zusammenarbeit mit dem von ihm am wenigsten geschätzten MA bzgl. der „Angenehmheit“ bewerten (Abb. 33).
- => **hoher LPC-Wert: personenorientierter F.-Stil** (da LPC auch noch positiv bewertet)
niedriger LPC-Wert: aufgabenorientierter F.-Stil (LPC nicht mehr positiv bewertet)

- Situationsbestimmung über 3 Dimensionen:
 - (1) **Führer-MA-Beziehung:** Zufriedenheit der MA mit dem Führer (doppelte Gewichtung)
 - (2) **Positionsmacht der Führers:** Macht des Führers auf Grund seiner Instanz-Stelle
 - (3) **Strukturierungsgrad der Aufgabe:** Entlassung für Führer mittels Koord. durch Programme
=> je strukturierter die Aufgabe ist, desto einfacher ist die Führung
 => Dichotomisierung der Dimensionen (jeweils nur „gut“ oder „schlecht“)

Dimension	+	-
(1) Führer-MA-Beziehung	gut	schlecht
(2) Positionsmacht	hoch	niedrig
(3) Strukturierungsgrad	strukturiert	unstrukturiert

=> **Index der situativen Kontrollen** (2³ Situationen: I = sehr günstig, VIII = sehr ungünstig)

Empirische Befunde (vgl. Abb. 36):



Interpretation:

- Korrelation LPC-Leistung:
 - hoch, wenn: hoher LPC-Wert des Führers + hohe Gruppenleistung
 - niedrig, wenn:
 1. niedriger LPC-Wert (aufgabenorientiert) + hohe Leistung
 2. hoher LPC-Wert (personenorientiert) + niedrige Leistung
- ⇒ personenorientierter F.-Stil besser in Situationen III bis VII (Normalsituationen)
 - da keine „Extremsituation“, brauchen MAs Aufmerksamkeit / persönliche Weisung, etc.
- ⇒ aufgabenorientierter F.-Stil besser in Situation I-II und VIII (Extremsituationen)
 - I-II: alles ist gut => Commitment der MAs bzgl. Führung => kein Zuwendung nötig
 - VIII: alles ist scheiße => Hauptsache, die Arbeit wird getan
- Anmerkung:

Wenn die Situation nicht zum Führungsstil passt, muss die Situation dem Führer angepasst werden (nicht umgekehrt), da der Führer als Mensch nur bedingt anpassungsfähig ist.

Kritik:

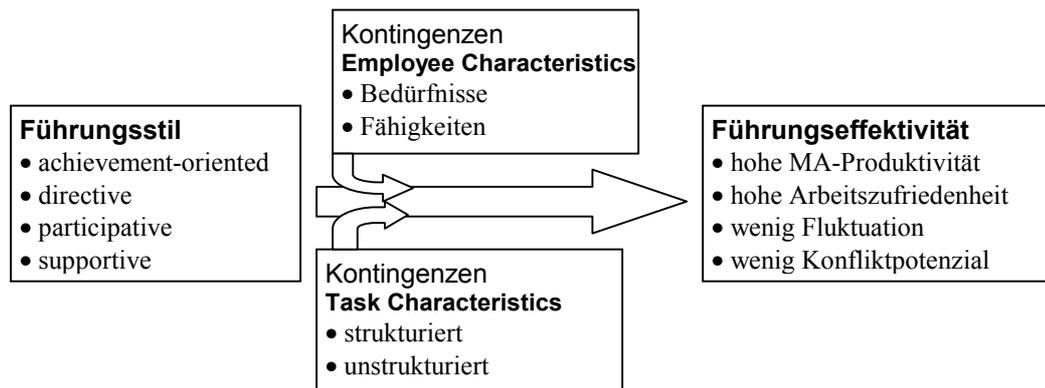
- Bedeutung des LPC-Wertes unklar (verfälschte Darstellung, da ein Führer gegenüber seines least preferred coworkers eventuell wohlgesonnener ist als ein anderer)
- Gewichtung der Situationsdimensionen willkürlich
- empirische Evidenz ist fragwürdig, da keine objektive Operationalisierung (nur persönliche Eindrücke des Befragten, Messprobleme bzgl. Validität und Reliabilität bei allen Variablen)
- Kausalannahmen sind methodisch beschränkt (LPC-Wert-Definition, Situationsoktanten, Korrelationskoeffizient LPC-Leistung)
- insgesamt ist das keine Operationalisierung einer vorher definierten Theorie
=> ist das Modell wirklich eine Theorie (oder nur ein nicht umfassendes, messbares Konstrukt) ?

VIII.3.3.2. Weg-Ziel-Theorie

Grundidee:

- Führer muss Geführtem den Weg aufzeigen, wie dieser hohe Arbeitsleistung erbringen kann
=> Hauptaufgabe des Führers: Motivation & Unterstützung des Geführten bei Zielerreichung
- dabei:** Geführte haben jeweils unterschiedliche Valenzen (s. Vrooms Erwartungsmodell, VII.3.1)
 - Frage: Unter welchen Umständen schätzt der Geführte das Führungsverhalten als instrumentell nützlich zur Erreichung seiner individuellen Ziele ein? (muss „passen“)
 - => Ziele für Resultat 1 des Geführten muss eine hohe Instrumentalität für Resultat 2 haben, dann kann ein entsprechendes Führungsverhalten eine hohe Führungseffektivität erreichen.

=> Führer muss richtigen Führungsstil unter Berücksichtigung der Kontingenzen auswählen:



Führungsstile:

- **achievement-oriented**: leistungs- / aufgabenorientiert, (überzeugt, dass MA es schon schaffen wird)
- **directive**: „normal“ aufgabenorientiert
- **participative**: personenorientiert, gemeinsame Beratung & Entscheidungsfindung Chef-MA
- **supportive**: „normal“ personenorientiert

kontingenzdeterminierte Anwendung der Führungsstile:

- Employee Characteristics:
 - (1) starkes soziales Zugehörigkeitsbedürfnis => supportive
 - (2) starke eigene Leistungsmotivation => achievement-oriented
- Task Characteristics:
 - (1) strukturierte Aufgabe => partizipative / supportive (bzgl. zugehöriger Employee Characteristic)
 - (2) unstrukturierte Aufgabe => directive (normal aufgabenorientiert)

Kritik:

- überhöhte Rationalitätsannahmen bzgl. der Wahrnehmungsfähigkeit und Wählbarkeit des richtigen Führungsverhaltens durch den Führer
- Theorie ist für Praxis zu komplex, da differenzierte Analyse der Kontingenzen nötig
- methodisches Problem: Valenzen & Erwartungen werden nicht direkt gemessen.

VIII.3.3.3. Entscheidungsbaum-Modell (Vroom, Yetter, Jago)

= Leader Participation Model (vgl. Abb. 37):

durch diagnostische Fragen kann der Führer den angebrauchten Führungsstil für eine Situation schnell bestimmen (keine eigene differenzierte Analyse mehr nötig)

Führungsstile:

- autokratisch **AI**: alleiniges, autoritäres Entscheiden durch den Führer
- AII**: Führer holt Infos ein und entscheidet dann alleine
- konsultiv **CI**: Problem mit einzelnen Geführten besprechen, darauf basierend entscheiden
- CII**: Problem mit Geführten als Gruppe besprechen, darauf basierend entscheiden
- group process **GII**: Entscheidung durch Gruppe

diagnostische Fragen (chronologisch):

- (1) Gibt es eine Möglichkeit, die rational sinnvoller ist als andere?
- (2) Habe ich ausreichende Infos, um eine hochqualitative Entscheidung zu treffen?
- (3) Ist das Problem strukturiert
- (4) Ist die Akzeptanz einer Entscheidung fragwürdig im Hinblick auf deren effektive Umsetzung?
- (5) Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz, wenn ich die Entscheidung alleine treffe?
- (6) Teilen die Geführten die U'-ziele, die mit dieser Entscheidung zusammenhängen?
- (7) Sind die Konfliktpotenziale unter den Geführten gleichartig bei allen Möglichkeiten?

=> normatives Modell mit Handlungsweisungen, möglichst schnelle Ergebnisfindung

Kritik:

- Die Ambiguität (Mehrdeutigkeit) der Entscheidungssituation wird negiert
- Modell hat eher Ausbildungs- als Anwendungswert
- => Sinn: Sensibilisierung für situative Abhängigkeit des F.-Stils beim Führer wecken

VIII.3.3.4. abschließende Kritik an den Kontingenztheorien der Führung

- in verschiedenen Ansätzen werden unterschiedliche Fähigkeiten des Führers bzgl. F-Stil-Variation verlangt
- keine vergleichbaren Situationsmerkmale in einzelnen Ansätzen; aber: nirgends eindeutig definiert
- fragwürdige (sehr unterschiedliche) Maße / Variablen für den F.-Stil
- Kausalitätsproblematik (als generelles Problem der empirischen Sozialforschung)
- Resultate sind uneindeutig
- bzgl. praktischer Anwendung: Mnt-Alltag bietet keine Zeit für komplexe Situationsanalysen
- aber: situative Ansätze dienen als Verständniszuwachs des Phänomens Führung

VIII.4. Transformatives / Charismatisches Führen

Definition: „sinnvermittelnde soziale Architektur des Wandels“

=> Fähigkeit, andere zu inspirieren (eigene Visionen kommunizieren, sehr emotional)

- Beeinflussung der Geführten durch die Persönlichkeit des Führers
- neues Aufleben des Eigenschaftsansatzes (vgl. VIII.3.1) – Gründe:
 - (1) Führungsforschung hat noch keine Antwort darauf gefunden, wie & warum Führung erfolgreich führen
 - (2) besondere Anforderungen der letzten Dekade (Globalisierung, Deregulierung) erfordert Visionäre / charismatische Führungspersönlichkeiten
- vgl. auch Senge-Text über Learning Organisations (I.4)

VIII.4.1. Text: Bass

Transaktionale Führung	Transformative Führung
ökonomischer Austausch	Präferenzen werden transformiert
rationale Beziehungen	als kulturelle Sichtweise
Führer bietet etwas Geführte bieten etwas	Charisma Inspiration
Austauschprinzip	Intellektuelle Stimulation, individuelle Gefühle & Bedürfnisse beachten, Aufmerksamkeit schenken, Selbstverwirklichung fördern, „pro-sozial“
Belohnungsprinzip	
(passives) Management by Exception	Management by Walking Around
Verzicht auf Verantwortung (Laissez Faire)	symbolische Metaphern
↓	↓
<ul style="list-style-type: none"> • nur akzeptiert auf Grund von Positionsmacht • weniger Effektivität als transformationale F. 	<ul style="list-style-type: none"> • als besserer Führer wahrgenommen • bringen mehr Commitment (oben & unten)

• 2 Methoden, wie man es lernen kann (Wechsel transaktionaler F. => transformativen F. möglich):

- (1) Mgr-Seminar mit Einzel-Mentor:
 - Mgr bewertet sich selber + seine Geführten bewerten ihn (MLQ)
 - Differenzenanalyse => Schwachstellen aufzeigen / Gründe für unterschiedliche Bewertung
- (2) Mgr-Seminar als Gruppentraining:
 - Von Vorbild-transformativen Führern die Eigenschaften abgucken und übernehmen
 - Ziele für eigene Entwicklung der Mnt-Fähigkeiten abstecken

=> einfache „Umwandlung“ nicht möglich, nur Sensibilisierung, Transformatives Führen als Kunst

• Bedingungen für sinnvollen Einsatz:

- (1) dynamische externe Umwelt
- (2) in Zeiten des Wandels
- (3) in turbulenten Märkten (Führer = Guru)
- (4) nicht nur als CEO / TMT, sondern auf allen Führungsebenen möglich & erwünscht

• Probleme:

- (1) Manipulationsproblem: Geführte werden zu „Gefolgsleuten“
- (2) Nachfolgerproblem: keiner kann den Stellenwert eines transformativen Führers richtig ersetzen
- (3) Zu hohe Emotionalität: Gefahr des Verlustes des Realitätssinns
- (4) Unglaubwürdigkeit: durch eine Kursänderung kann Vertrauensverhältnis zerstört werden
- (5) Distanz Führer-Geführte: räumliche / kulturelle Distanz erschwert transformatives Führen

VIII.5. Text: Hellriegel & Co. (Chap. 15)

- Def. Führung
- 5 Machtbasen (legitimate, reward, coercive, referent, expert)

- Geführtenreaktion:
 - (1) Commitment durch Expert / Referent Power
 - (2) Compliance durch Reward / Legitimate Power
 - (3) Resistence durch Coercive Power
- Eigenschaftstheorien: physische Merkmale / soziale Herkunft / Persönlichkeit
- Theorie X: Geführte sind im Prinzip arbeitsunwillig und müssen getrieben & kontrolliert werden
=> aufgabenorientierte Führung
- Theorie Y: Geführte sind arbeitswillig und wollen / können eigenverantwortlich arbeiten
=> personenorientierte Führung
- Ergänzung Verhaltenstheorien: Empowerment Modell (Macht & Entscheidungsbefugnis teilen)
- Ergänzung Kontingenztheorien: Situational Leadership Modell – F.-Stile:
 - (1) directive: aufgabenorientiert, konkrete Anweisungen
 - (2) coaching: personenorientiert, Hilfestellungen geben
 - (3) supporting: personenorientiert, Entscheidungsteilung, wenn (1) nicht mehr länger nötig
 - (4) delegating: personenorientiert, Entscheidungsmacht verteilen (wenn MAs bereit)
- transformatives / charismatisches Führen
 - Führen durch Motivation
 - Schlüsselverhalten: Visions-, Rahmen- (= Sinnggebung) & Impressionsmanagement
=> sehr effektiv in Krisensituationen
- Mgr-Training: „on-the-job“ ist das Wichtigste (formales Assessment, Coaching & Mentoring)

VIII.6. Text: Staehle (2)

- direkte, persönliche Führung setzt Kommunikation voraus und initiiert Interaktionen
- Aspekte: Herrschaft / Information & Motivation / Koordination
- hier ausführlich: Messprobleme empirischer Sozialforschung
- Eigenschaftstheorien = Sozialdarwinismus
- noch mehr F.-Stile: patriarchalisch, charismatisch, autokratisch, bürokratisch, ...
- Determinanten eines situationsgerechten F.-Stils: je Charakteristika von Führer / Geführte / Situation
dabei: es gibt keinen optimalen Führungsstil

IX. Organisationskultur

IX.1. Definitionen / Grundlagen

Org.-kulturforschung seit ca. 80-er auf Grund der japanischen Konkurrenz

Def.: Kultur hat 2 Ebenen

- (1) sichtbar: Vielzahl von Artefakten mit symbolischer – kulturspezifischer – Bedeutung
- (2) unsichtbar: System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen

=> Sinn:

- durch Zusammenspiel von (1) & (2) wird Lebenshilfe /-orientierung gegeben
- Reduktion von Unsicherheit
- Kultur als Klebstoff, der die Mitglieder eines sozialen Systems zusammenhält
- Bestandteile von Kultur: Standards (Wertesysteme), Weltsicht (Realitätsverständnis), Symbolik

IX.2. forschungsleitende Konzeptionen

= Verständnis des (Org.-) Kulturbegriffs

IX.2.1.systemtheoretisch-funktionalistische Tradition

= Organisation **hat** eine Kultur -- Bresser verfolgt diesen Ansatz, in Tradition klass. Mnt-Forschung

- deskriptives Konstrukt des Org.-alltags => erforschbar (empirische Sozialforschung)
- Org.-kultur als **eine** beschreibbare Variable von Organisation neben anderen
- Im Rahmen der Produktionsaufgabe wird u.a. auch Kultur erzeugt
- => Org.-kultur ist beeinflussbar (Gestaltbarkeit)

IX.2.2. kognitiv-interpretativer Ansatz (erkenntnisleitende Metapher)

= Organisation **ist** eine Kultur

- gemeinsam konstruierte, ideelles Wirklichkeit (konstruktivistisch)
 - Kultur ist die Grundlage für alle Wahrnehmungen (als gemeinsame „Methodologie“)
- => Gestaltbarkeit von außen nicht möglich (auch ethisch nicht vertretbar)

IX.2.3. Erweiterung (Modell von Schein)

Kompromiss: 3 Ebenen von Kultur (als Erweiterung der Def. in IX.1):

Ebene	Beschreibung	Beispiel
(1) Symbole & Zeichen	sichtbare Ebene (unmittelbar zugänglich)	Sprache, Kleidung
(2) Normen & Standards	Werte (teils sichtbar, teil unbewusst)	keine Kritik an MAs in der Öffentlichkeit
(3) Basisannahmen	unsichtbare Ebene (unbewusst, in den Individuen verwurzelt)	individuelle / geteilte Werte der MAs

Warum ist das ein Kompromiss?

- Obige Definition enthalten
- einfach etwas genauer

Siehe auch Fallstudie „Nick Cunningham“, Übung 24.01.

IX.3. Bedeutung nationaler Kulturen

Bedeutungszuwachs internationaler Verflechtungen (s. multinationale Konzerne)

- => nationale (Heimat-)Kultur beeinflusst Mgr in Wahrnehmung / Entscheidung / Beurteilung, z.B. bei
- Einschätzung von Personen / Gruppen
 - Situations- / Problemanalyse
 - Auswahl von Problemlösungsverfahren
 - Ethisches Verhalten, etc.

Kulturdimensionen (vgl. Abb. 39):

- **Power Distance:** Ausmaß, in dem die ungleiche Verteilung von Macht akzeptiert wird
- **Unsicherheitsreduktion:** Ausmaß, in dem eine Gesellschaft versucht, über Formalisierungen und Verhaltensregeln unsichere / mehrdeutige Situationen zu behandeln
- **Individualismus vs. Kollektivismus:** Verhältnis von Eigeninitiative & Selbstvorsorge und staatlicher Fürsorge
- **Männlichkeit vs. Weiblichkeit:** Ausmaß der Dominanz von männl. Werten (= materiell) gegenüber weiblichen (Zuneigung, Schutz, humane Arbeit)

IX.4. Organisationskulturen

IX.4.1. zentrale Funktionen

- **Integration:** MA-Integration über sozialen Basiskonsens bzgl. Wertegrundfragen
- **Identifikation:** Zugehörigkeitsgefühl für MA (=> Motivation)
- **Koordination:** Handlungskoordination (implizites Wissen, was zu tun ist)
=> Steuerungsinstrument, ähnlich wie Org.-struktur (vgl. V.1)
- **Motivation:** Zugehörigkeit, Sinnvermittlung (emotionale Ebene)
- **Signalisierung:** nach außen: Selbstverständnis der Org. (Darstellung der Wunschrepräsentation)
nach innen: Aufgabenverständnis der MA
- **Adaption:** mittelbar verbessertes Anpassungsvermögen
(besseres Reaktionsvermögen auf Umweltänderungen auf Grund von Innenorientierung, vgl. Transformatives Führen (VIII.4): in turbulenten Umwelten)

IX.4.2. Dysfunktionen von Org.-kultur

- Tendenz der Abschottung: keine Interaktion mit der Systemumwelt mehr
- Tendenz der Ausblendung: verzerrte Wahrnehmung auf Grund von „Denkvorgaben“
- Wandelbarrieren: Umweltanpassung (= kulturelle Umorientierung) erschwert, da Kultur selber nur sehr bedingt veränderbar (mit emotionalen Verstrickungen belegt).

IX.5. Wandelbarkeit

Nach funktionalistischem Ansatz ist Org.-Kultur beeinflussbar

=> Begründungen für die Möglichkeit des Kulturwandels:

- durch U'-gründer möglich (s. Steve Jobs, Heinz Schering, etc.)
- in krisengeschüttelten U': Austausch TMT => neue Strategien + neue Wertsysteme
- wissenschaftliche Ansätze:
 - Wilkens & Ouchi (83): Org.-kultur oft nicht tief verwurzelt, wandelbar durch Umwelt/Pers.
 - Martin et. al (83): Wandel über Anekdoten bzgl. moralischer Themen in der Org.

Wie kann ein Mnt-Team den kulturellen Wandel steuern?

=> 3 Ansatzpunkte (auf sichtbarer Ebene) für die Variation von Kultur:

- (1) **Inhalte:** zentrale Werte / Selbstbild der Org.
 - Culture Audit: versteckte, tatsächlich existierende Werte in Erfahrung bringen und mit gewollten vergleichen => Unstimmigkeitsanalyse => eventuell verändernde Maßnahmen
- (2) **Formen:** sichtbare Symbole / Artefakte
 - explizite Kulturform: „offizielle“ Bekundung durch TMT
=> meist zu abstrakt, kein Involvement durch die MA
 - implizite Kulturform: sichtbare Riten / Zeremonien / Patterns
=> relevanter als explizite Kultur
- (3) **unterstützende Maßnahmen:** Wege der Kulturübermittlung an die MA
 - beharrliches Mnt-Verhalten: dauernd Hinweise auf Kultur geben, Wichtigkeit verdeutlichen
 - Strukturveränderungen: neue Werte in Org.-struktur übernehmen (offenere Komm., LB)

IX.6. Verhältnis Org.-struktur und Org.-kultur

Sind alternative Formen der sozialen Kontrolle

- Org.-Struktur: explizite Verhaltensregeln
- Org.-Kultur: implizite Verhaltensregeln

dabei: starke Kultur als Substitut struktureller Maßnahmen – 3 Aspekte einer starken Kultur:

- (1) generell akzeptierte Werte
- (2) generell akzeptierte Einstellungen
- (3) Handlungsrouninen

=> in Praxis: Trade-Off nötig (vgl. Abb. 40):

- zu starke Kultur => Ideologisierung
- zu starke Struktur => Innovationshemmungen

IX.7. Kultur und Performance (= U'-erfolg)

- genereller Konflikt: Kultur (= Flexibilität, Anpassungsfähigkeit) vs. Struktur (= Stabilität, Effizienz)
- zu blauäugig: gute Kultur => gute Performance, sondern:
 - dynamische Umwelt => starke Kultur sinnvoll
 - stabile Umwelt => Verzicht auf starke Kultur vertretbar

=> Kultur & Struktur sind als Steuerungsinstrumente in ausgewogener Art & Weise zu verwenden

Kultur im Bezug zum RBA (vgl. II.6.3):

- Kultur als (dauerhaft wettbewerbsvorteilschaffende) Ressource muss einen Wert entstehen lassen
 - Kultur muss typisch & einzigartig für das U' sein
 - Kultur darf nur unvollkommen substituierbar sein
- => Kultur stellt eine wertvolle Ressource nach Verständnis des RBA dar.

IX.8. Subkulturen

Arten von Subkulturen:

- (1) **verstärkend:** förderlich für Entwicklung der dominanten (= Gesamt-U'-) Kultur
- (2) **orthogonale:** Akzeptanz der dominanten Kultur, aber hier weiterführende Aspekte wesentlich
=> kein Konflikt mit der dominierenden Kultur
- (3) **Gegenkultur:** Wertesystem. Das die Allgemeingültigkeit der dominierenden Kultur in Frage stellt => Bedrohung der Wirksamkeit der dominanten Kultur

IX.9. Texte

IX.9.1. Hodge et. al (Chap. 10)

- Kultur = starke Menge von Normen, Glauben, Werten (unsichtbar) kombiniert mit Stories, Mythen, Symbolen und Zeremonien, die Org. einzigartig machen.
- Kulturbegriff aus Anthropologie / Soziologie: Kultur ist ein abstraktes & komplexes Konstrukt
- 2-Ebenen-Definition nur auf Org.-Kultur bezogen:
 - (1) sichtbar: Architektur, Kleidung, Verhalten, Patterns, Regeln, Sprache, Stories, Mythen, ..
 - (2) unsichtbar: geteilte Werte, Normen, Glauben,
- Kultur ist nicht statisch – 4 Schulen der Formatierung von Kultur (Schein, Scholz, Louis, Fombrun)
- „thick culture“ = weit verwurzelt, akzeptiert und gelebt in Org.
„thin culture“ = eben nicht tief verankert in der Org.
- implizite Kulturform sehr wichtig („Ceremonials“)
- (fördernde) Effekte von Org.- Kultur: Direktive, Ausbreitung, Stärke, Flexibilität, Commitment

IX.9.2. Bresser (1)

Warum 1983 die Organisationskultur so wichtig wurde:

- Verhaltensnormen verstehen und nachahmen als Hilfe für MA
- Festigung der Identifikation mit U' (Interesse, Freude, Zugehörigkeit)
- Förderung der Leistungsfähigkeit einer Org. auf allen Ebenen

zu IX.5. Wandelbarkeit – Ansatzpunkte zur Variation:

- (1) Inhalte: zentrale Werte der Org.
- (2) Formen: Vermittlung der Inhalte (implizite (!: Anekdoten) & explizite Kulturform)
- (3) unterstützende Strategien: kontinuierliche Verstärkung (neuer) Werte => Implementierung

Gefahren von Org.-Kulturen::

- zu starke Org.-Kultur => Gefahr der Ideologisierung
- Verlust von Individualität & Freiheit in stark entwickelter Org.-kultur
- Beachtung von Subkulturen (vgl. IX.8) und deren Auswirkungen auf die (dominierende) Org.-kultur

IX.9.3. Bresser & Bishop

Verhältnis Org.-Struktur <-> Org.-Kultur (IX.6) & Org.-Kultur <-> Performance (IX.7):

- U' mit gesunder Kultur erfolgreicher als wenn nicht
- Schulen der „Formalen Planung“ haben keine Begründung, warum trotz guter Planung es manchmal nicht funktioniert => hier: Aufzeigen und Erläutern von Dysfunktionalitäten Formaler Planung
- 2 grundlegende soziologische Konzepte:
 - (1) Kuhn's Paradigmen – Entwicklung (74):
 - Matrix mit allen Subeinheiten und deren Eigenschaften
 - Aufzeigung von Werten / Normen / Ceremonials in Org.
 - => Trade-Off zwischen Planung (=Org.Struktur) und Werten (= Org.-Kultur) nötig, Abb. 40
 - (2) Dialektischer Materialismus (Shapiro, 73):
 - (hegelsche) dialektische Herangehensweise als Hilfe für Entscheidungsträger
 - => Hilfe zum Verständnis von Konsequenzen, etc.

=> Formale (Strategische) Planung ist nicht 1:1 proportional zum U'-erfolg, sondern kulturelle Werte müssen beachtet werden.

X. Personalfunktion /-auswahl

= Teilgebiet des Human Resources Management – hier nur einführend:

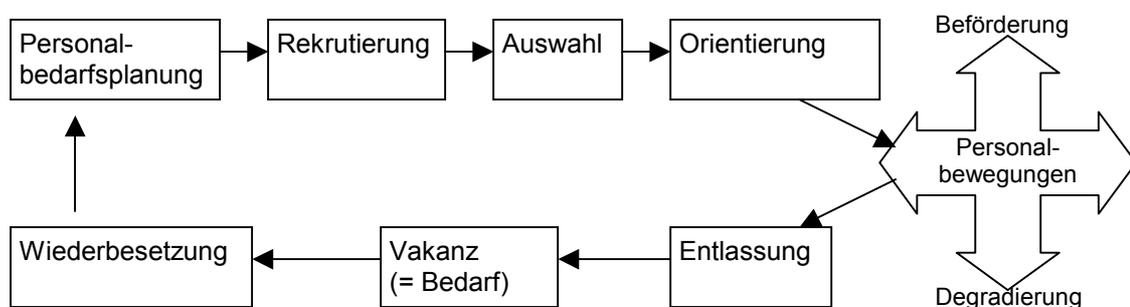
- HRM = \sum aller MA-bezogenen Maßnahmen zur Verwirklichung der strategischen U'-Ziele bzgl. quantitative & qualitative, zeitliche & räumliche Aspekte
- => richtige Leute zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Arbeitsplatz
- als Maßnahmen zur Erfüllung dient der:

X.1. Human Ressource Plan

Prognose des zukünftigen Personaleinsatzes als Transformationsprozess, s. Abb. 42

- Input (Rekrutierung / Auswahl aus Kandidatenpool (intern oder extern, vgl. X.2.1)
- Throughput (Einsatz / Leistungsbewertung / Kompensation)
- Output (Pensionierung / Kündigung / Entlassung / ...)

Der „Staffing Process“ stellt den Zyklus des Human Ressource Plans dar (vgl. Abb. 43):



hier lediglich betrachtet:

- (1) Personalauswahl = Rekrutierung, Auswahl
- (2) Leistungsbeurteilung (LB, s. XI) = Personalbewegungen
- (3) Kompensation = Personalbewegungen (s. X)

X.2. Personalauswahl

- Grundannahme: U'-Erfolg = = Produktivität der Mitarbeiter
- Je besser die Auswahlverfahren, desto besser passt der Kandidat => desto höher wird der U'-erfolg
=> Auswahlprozess als wichtiger Entscheidungsprozess mit dem Ziel, den bestmöglichen Kandidaten für eine vakante Stelle zu bestimmen.
- Welcher Kandidat aus dem Kandidatenpool passt am besten?
=> FIT (Mensch, Arbeitsplatz) durch Soll (= Anforderungen) –Ist (= Fähigkeiten) –Vergleich

X.2.1. interne vs. externe Personalauswahl

- intern (aus Kandidatenpool schon beschäftigter MA)
 - U' kennt Fähigkeiten, Stärken & Schwächen des Kandidaten
 - Kandidat kennt Arbeitsweise, Kultur, etc. des U' (=> weniger Orientierungszeit nötig)
 - als internes Motivations- / HRM-Instrument (Beförderung, Anerkennung)
- extern (aus Kandidatenpool des Arbeitsmarktes)
 - (fast) nur eingesetzt, wenn interne Rekrutierung / Auswahl nicht möglich
 - längere Einarbeitungszeit
 - u.U. demotivierend für schon beschäftigte MAs
 - externe Rekrutierung / Auswahl ist aufwendig & kostenintensiv
 - meist nur für Berufsanfänger verwendet
- => interne Personalauswahl präferiert

X.2.2. Instrumente der Personalauswahl

Prozess der Personalbedarfsplanung (nur einführend):

- (1) Stellenbeschreibung (=> Anforderungen an künftigen Stelleninhaber)
- (2) Anforderungsprofil (fachlich (Ausbildung & Erfahrungen), event. physische)
- (3) Selektion der Bewerber mittels Instrumente (ergänzende und mehrstufige Nutzung):
=> Chronologie des mehrstufigen Prozesses in X.2.2.1 bis X.2.2.4 aufgezeigt

X.2.2.1. Analyse der Bewerbungsunterlagen

Bestandteile der Bewerbungsunterlagen (chronologisch):

- Bewerbungsschreiben: Kernstück der Bewerbung (eigene Motivation für vakante Stelle)
- Lebenslauf + Passbild: persönliche Angaben / Ausbildung / Erfahrungen, lückenlos
- Schul- und Arbeitszeugnisse: wichtig sind die Praxisreferenzen (Zeugnissprache), Noten sekundär
- Referenzen: persönliche Kontakte, Arbeitsproben, etc.

Bedeutung / Analyse:

- erste Anhaltspunkte => automatische Selektion (Vollständigkeit, formale Anforderungen)
=> vom Bewerber sehr sorgfältig zu erstellen
- in Praxis sehr relevant, obwohl nur geringe Aussagekraft über Persönlichkeit (empir. nachgewiesen)

Studien über Aussagekraft von Zeugnissen:

- Schulnoten: mathematische Fächer, Uni: Note & Thema Abschlussarbeit (=> Eigenständigkeit), Ausbildungsinhalt irrelevant (es sei denn für ausgesprochene Expertenaufgaben)
- „gute Chancen“: schlecht in Schule, gut im Studium (=> persönliche Leistungssteigerung)
- für Uni-Abschluss: Ruf der Hochschule relevant (bzgl. Image in Praxis / Anforderungsniveau)
=> FU Berlin: schlechtes Image in Praxis, Anforderungsniveau (einigermaßen) hoch

X.2.2.2. Fragebogen

Ist der Bewerber nicht durch Analyse der Bewerbungsunterlagen ausselektiert worden, bekommt er von der Personalabteilung einen Fragebogen: die daraus gewonnenen Daten können in ein systematisches, standardisierbares Bewertungsinstrument übernommen werden.

- Arten:
 - (1) Personalfragebogen:
 - standardisierter Fragebogen zum demographischen Werdegang
 - meist geschlossene Fragen (z.B. Multiple Choice)
 - (2) biographischer Fragebogen:
 - Möglichkeit zur Selbstdarstellung / ausführlichen Lebenslauf für Bewerber, um seine Qualifikation & Motivation für die vakante Stelle zu erläutern
 - meist offene Fragen (=> inhaltliche Schwerpunkte frei wählbar)

X.2.2.3. Vorstellungsgespräch

Nach der Vorselektion aus X.2.2.1 und X.2.2.2 werden potenzielle Kandidaten zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Wesentliche Punkte:

- U':
 - gewinnt Gesamtbild des Bewerbers
 - Prüfung der Soft Skills
 - kann eventuelle Unklarheiten bzgl. Anforderungen der vakanten Stelle klären
 - Bewerber:
 - gewinnt Eindruck des U's, möglicher Kollegen, Arbeitsalltag
 - Erläuterung der Motivation für Bewerbung im persönlich Gespräch
 - Klärung offener Fragen (Gehalt, etc.)
 - Wesentlich für beide:
 - guter erster Eindruck
 - „Chemie muss stimmen“
- => sehr häufig eingesetzt, wesentliches Auswahlinstrument; aber auch nur geringe Aussagekraft

X.2.2.4. Testverfahren

Psychologische Test / Assessment Center werden auf Grund hoher Kosten meist nur bei sehr wichtigen Stellen (z.B. Mnt-Stellen) eingesetzt, also nur flankierend.

X.2.2.4.1. psychologische Tests

Grundannahme: Existenz von objektiv messbaren Persönlichkeitseigenschaften.

- Arten (standardisiert):
 - (1) Leistungstest:
 - Messung des momentanen Leistungsstands
 - aussagekräftigster Test (höchste Validität & Reliabilität) => häufig verwendet
 - (2) Intelligenztest:
 - Ermittlung der geistigen Kapazität / Lernfähigkeit
 - methodisch & ethisch umstritten
 - (3) Persönlichkeitstest:
 - Messung von Merkmalen, die sich in der Persönlichkeit des Bewerbers ausdrücken
 - methodisch & ethisch umstritten
 - Bsp: 16 PF-Test: es gibt 16 dichotomisierte Dimensionen (z.B. Sachinteresse vs. Kontaktinteresse, Konkretes Denken vs. Abstraktes Denken, etc.). Dazu gibt es jeweils mehrere Fragen: Um gut abzuschneiden, muss man die zugrundeliegenden Dimensionen erraten und die Antworten auf die bei der vakanten Stelle vermuteten Anforderungen abstimmen.

+	-
Identifikation von Qualifikation / Begabungen / Talenten, die in Interview (X.2.2.3) nicht erfasst wurden	Validität & Reliabilität vieler psychologischer Testverfahren sind sehr unbefriedigend
Schutz vor subjektiven Vorurteilen durch Einzelgutachter	Ausblendung der Bewerbungssituation als verhaltensrelevanter Faktor wird ausgeblendet
	Testinhalte haben nur wenig mit Arbeitsinhalten zu tun.

X.2.2.4.2. Assessment-Center

Hybrides Testverfahren: systematisches, mehrdimensionales Verfahren, das zur Feststellung von Leistungspotenzial /-defiziten potenzieller Kandidaten dient. Kennzeichen:

- mehrere Bewerber: konkretes Verhalten der Teilnehmer in Arbeitsgruppe testbar
- Mehrfachbeurteilung: Einsatz mehrerer trainierter Beobachter (=> keine subjektiven Urteile)
- Methodenvielfalt: Spiel bzgl. Einzel- / Gruppenarbeit, Druck- & Stressresistenz, Rollenverhalten, ...
- Verhaltensorientierung: wesentlich ist, wie der Kandidat sich verhält (Sicherheit, Teamfähigkeit, ...)
- Anforderungsbezogenheit: Spiele beinhalten alltägliche Mnt-Aufgaben
- Trennung Beobachtung – Bewertung: subjektive / voreilige Beurteilungen vermeiden

+	-
weniger subjektive Beurteilungsverzerrung	u.U. Favorisierung bestimmten Bewerbertyps (Aktivisten, Vielredner, Sich-Verkäufer)
keine Überbetonung nur einzelner Aspekte	immense Kosten (3-5 Tage, teure Beobachter (Mgr, geschulte Gutachter))

größeres Maß an realistischer Arbeitssituation	Reaktivitätseffekte: Bewerber erkennt das intendierte Messziel einer Übung und verhält sich entsprechend.
tatsächliches Verhalten wird gemessen (Reaktionsfähigkeit, Entscheidungsqualität)	
Dynamik des Arbeitsplatzes berücksichtigt (da AC lange dauert)	

X.3. Texte

X.3.1. Steinmann / Schreyögg Kap. 13

- Management-Funktion Personaleinsatz (Human Resource Management)
 - = dauerhafte Sicherstellung der Verfügbarkeit des für Aufgabenstellung erforderlichen Personals hinsichtlich Qualifikation (= Qualität) und Menge (= Quantität). Aufgabe jeder Mnt-Position
 - nicht als reine Sachfunktion (wie Beschaffung, Produktion, Absatz) zu verstehen
 - historische Entwicklung:
 1. Beginn 20. Jhdt.: relativ unwichtig (Scientific Mnt: Personal = Produktionsfaktor)
 2. Human Relations Bewegung: steigende Relevanz HRM => Ausgliederung
 3. 80-er: Rückgliederung in Linienkompetenz (Personalentw. als wichtige Ressource)
- Personalauswahl (nur zusammenfassend / ergänzend):
 - Ziel: Besetzung einer vakanten Stelle mit bestgeeignetem Bewerber aus Kandidatenpool
 - dabei: für U' sehr wichtig, da Qualität & Potenzial von MAs entscheidend sind für U'-erfolg
 - Personalauswahl = Abgleich Anforderungsprofil (Stelle) – Fähigkeitsprofil (Bewerber)
=> sehr komplex, dynamisch (auf beiden Seiten)
- Prozess & Instrumente der Personalauswahl (nur zusammenfassend / ergänzend):
 - entscheidend: Prognose, wie ein Kandidat mit den Stellenanforderungen wirklich zurechtkommen wird
 - Arbeitsteilung: Linie (Sachprüfung) <-> Personalabteilung (generelle Eignung)
 - formale Kriterien: Vollständigkeit, Begründungen für Arbeitsplatzwechsel, Darstellung
 - wesentliche Aspekte Auswahl-Interview:
 1. Multifunktionalität
 2. 3 Phasen für Durchführung: Aufwärm- / Haupt- & Schlussphase
 3. Probleme: subjektive Beurteilung, mangelnde Vorbereitung durch Linien-Mgr
 - Psychologische Testverfahren: bis auf Leistungstest alle sehr umstritten
 - AC: hybrides Verfahren, mehrdimensional (n Bewerber, m Verfahren, z Beurteiler)
 1. höhere Prognosequalität zugesagt (+)
 2. betriebsspezifisch anpassbar (+)
 3. Reaktivitätseffekte bei Bewerbern (-)
 4. Instrumente müssen unabhängig bewertet werden, keine Weiternutzung(-)
=> AC nur als Ergänzungsinstrument in bestimmten Fällen dienlich
- rechtliche Rahmenbedingungen
 - allgemeine Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes bzgl. HRM zu beachten
 - z.B. Kündigungsschutz, Mitbestimmung Betriebsrat, etc.
- Probleme der „Verwissenschaftlichung“ von HRM
 - Arbeitsanforderungen immer nur teilweise erfassbar & mit ständigen Veränderungen
 - Fähigkeitsprofil eines Bewerbers sehr schwer zu ermitteln => Eignung nicht prognostizierbar
=> die Flexibilität dieses Phänomens müsste besser berücksichtigt werden

X.3.2. Hellriegel Kap. 12

- HRM = Philosophien, Politiken & Praktiken, die MAs einer Org. betreffen (nie gleich bei 2 Org.'s)
- generell sind rechtliche Rahmenbedingungen des Staates zu berücksichtigen
- Unterscheidung zwischen MA (= 100% angestellt) <-> freier Mitarbeiter (vertragliche Bindung)
- ausführliche Diskussion des Staffing Prozess (vgl. X.1)
- HR-Plan: Personalbedarf ermitteln und Maßnahmen entwickeln, um diesem gerecht zu werden über:
 - (1) Kompetenz-Datenbank: Fähigkeiten, Erfahrungen, Potenzial, etc. jedes MAs
 - (2) Job Analysen: mit Beschreibung (Hauptanforderungen) und Spezifikation (ausführlicher)
 - (3) Wiederbesetzungs-Chart: jede Position im U' mit möglichen Nachfolge-MAs
 - (4) Expertenbedarfs-Prognose: zukünftiger Bedarf an (externen) Experten
- Recruiting-Quellen: Stellenanzeigen, Ausbildungsstätten, interne / externe Ausschreibung, Initiativ-Bewerbungen, private & öffentliche Arbeitsvermittlungen
- HRM-Training: „on-the-job“, Personalentwicklungsprogramme

XI. Leistungsbewertung

- ist alltäglich und implizit
- reaktiv (nach erfüllter Leistungserbringung)
- für U's wichtig: Entwicklung effizienter LB-Verfahren

Lernziele:

- Aufgaben der Leistungsbewertung
- Vorgehen beim Entwickeln effizienter LB-Systeme
- objektive und subjektive Leistungsindikatoren
- Bewertungsverzerrungen (geschlechtsspezifisch)

XI.1. Aufgaben der Leistungsbewertung

- (1) **MA-Motivation** – wenn von MAs mitentwickelt
- (2) **Feedback für MA** – Kenntnisse über eigenen Arbeitserfolg
- (3) **Festlegung von Sanktionen** – LB als einzig sinnvolle Grundlage
dabei: positive Sanktion (MA 1) = negative Sanktionen (MA 2) => Gerechtigkeit wichtig
- (4) **Identifikation von Rekrutierungs- & Trainingsbedarf** – Übersicht der MA-Fähigkeiten
- (5) **Personalforschung** – Grundlage zur Verbesserung der personalpolitischen Methoden des U'

XI.2. Verfahren bei der Entwicklung von LB-Systemen

XI.2.1. Identifikation von Stellen

Dabei: differenzierte LB-Verfahren meist nur für wichtige Stellen erarbeitet, da sehr zeit- und kosten aufwendig.

XI.2.2. Relevante Dimensionen für LB-System einer Stelle identifizieren

nicht komplette Aufgabe, sondern nur messbare / quantifizierbare Dimensionen der Arbeit

XI.2.3. Auswahl der relevanten Leistungsindikatoren für die Dimensionen

XI.2.3.1. objektive Leistungsindikatoren

= indirekte, auf Output (= Arbeitsergebnisse) abgestellte Maße zur Leistungsbewertung, z.B. Verkaufsmenge bei Verkäufer

- leicht quantifizierbare Maße
- indirekt (nicht bzgl. personenbezogenen Anstrengungen zur Aufgabenerfüllung)
- auf Ergebnisse abgestellt (= Outputmaße)
- als strukturbezogene Ziele (= Management by Objectives)
 - für jeden MA klar quantifizierte Ziele
 - kooperative Festlegung (Leader und MA gemeinsam)
 - => dienen als Soll-Basis der LB
- Kritik an objektiven Leistungsindikatoren:
 - (1) **unzulänglich (deficient)**: nicht hinreichend, da nicht alle Dimensionen der Arbeit gemessen + **exzessiv**: von Faktoren beeinflusst, die nicht selber vom MA kontrolliert werden können
 - (2) **ungültig (geringe Validität)**: Indikatoren messen nicht das, was sie sollen & **unzuverlässig (geringe Reliabilität)**: Messergebnisse bei Wiederholungen nicht gleich
 - (3) **unfair (!)**: keine Akzeptanz durch Beurteilte => MA unterlaufen LB-Verfahren => keine Moti.
 - (4) **Suboptimierung**: bzgl. Messspektrum (z.B. nur Umsatzzahlen)
 - (5) **Keine Infos bzgl. Wege zur Leistungssteigerung**: Indikatoren sagen diesbzgl. nichts aus => Mängel behebbar durch Verwendung subjektiver Leistungsindikatoren

XI.2.3.2. subjektive Leistungsindikatoren

XI.2.3.2.1. Rangordnungsverfahren (Ranking)

- MAs werden vom Vorgesetzten in eine Rangfolge gebracht bzgl. der Leistungen
- Methodisch einfach => in Praxis weit verbreitet
- Kritik: auch nicht-arbeitsbezogene Faktoren fließen ein (persönliches Verhältnis, etc.) => kontaminationsgefährdet (also: **unzulänglich & exzessiv**)

XI.2.3.2.2. standardisierte Bewertungsskalen (Rating)

- LB wird an Hand vordefinierter, skaliertes Dimensionen vorgenommen (vgl. Abb. 49)
- => Einteilung der MA in Leistungsstufen

Kritik:

- Beobachtungsfehler:
 - (1) **Halo-Effekt (Heiligenschein):** MAs, die in einer Dimension hervorragend sind (z.B. Intelligenz), werden in andern Dimensionen auch besser beurteilt.
 - (2) **strenge / zentrale Tendenz:** alle MAs werden mittelmäßig bewertet
 - (3) **Milde-Effekt:** MAs werden noch gut bewertet, auch wenn sie schlecht sind „Auge zu drücken“
 - (4) **Neuheitseffekt:** kurz zurückliegende Ereignisse werden in Beurteilung beachtet
 - (5) **Hierarchieeffekt:** Je höher der MA in Hierarchie, desto besser fällt die Beurteilung aus
- Möglichkeiten, den Beobachtungsfehlern entgegenzuwirken:
 - Bewertung von mehreren Personen durchführen lassen (z.B.: Vorgesetzter & Kollegen)
 - häufigere, kleine Beurteilung statt einer großen am Periodenende
 - alle MAs getrennt für jede Dimension beurteilen: (1. \forall MA: dim1, 2. \forall MA: dim2, etc.)
=> Vermeidung von zu viel subjektivem Eindruckseinfluss

XI.2.3.2.3. verhaltensorientierte Bewertungsskalen (BARS)

BARS = Behaviourally Anchored Rating Scale

- organisations- / stellenspezifisch entwickelt
 - über kritische (Referenz-) Fälle als Anker für Leistungsstufe (critical incidents)
 - Prozess der Entwicklung eines BARS:
 - (1) Stellenidentifikation: für welche Stelle in Org. soll BARS entwickelt werden (=> meist TMT)
 - (2) 1. Schritt zur Dimensionsbestimmung
 - 10 – 20 Personen aus betroffenen Bereichen (Gruppe A)
 - => ca. 20 – 40 Dimensionen
 - (3) Auswahl / Festlegung der Dimensionen durch Checkgruppe (Gruppe B)
=> 6- 10 Dimensionen
 - (4) 1. Schritt zur Bestimmung der Critical Incidents (Gruppe B)
=> ca. 500 Critical Incidents
 - (5) 2. Schritt zur Auswahl der Critical Incidents: (Gruppe A)
Retranslation Critical Incidents => Dimensionen aus (3)
 - (6) Endgültige Auswahl der Critical Incidents
=> zahlenmäßige Bewertung
 - (7) Pilot Testing => eventuelle Modifikationen
- => zeitaufwendiges, kostenintensives, kompliziertes Erstellungsprozedere
und: empirisch keine Nachweise über Vorteile gegenüber Ratings (vgl. XI.2.3.2.2)

=> LB-Verfahren müssen sorgfältig entwickelt & kontinuierlich verbessert werden

XI.3. geschlechtsspezifische Bewertungsverzerrung (Krell-Text)

Diskriminierung von weiblichen Führungskräften

=> Verzerrung der LB von weiblichen FK n durch Geschlechterstereotypen bei

- Frauen in männerdominierten Berufsfeldern
- weibl. dominierte Berufsfelder generell schlechter bewertet als männl. dominierte.

Konkrete Diskriminierungen:

- weibl. FKs werden schlechter beurteilt als äquivalente männl. (gleicher Job, gleiche Qualifikation)
- bei leistungsbezogenem Entgelt sind weibl. dominierte Berufsfelder (PR, Personal) i.A. schlechter als männl. dominierte (Produktion, TMT)
- Teilzeitarbeitskräfte i.A. schlechter beurteilt als Vollzeitkräfte

Mögliche Gegenmittel:

- Beurteilungskriterien: weg von Eigenschaftsorientierung hin zu Tätigkeits- / Ergebnisorientierung
- Methoden zur Stellenbeschreibung sind unbewusst klischeehaft
- unbewusste Beurteilungsfehler (= Teufelskreis der Geschlechterdiskriminierung):
 - (1) Hierarchieeffekt: je niedriger in Hierarchie, desto schlechter die Bewertung
 - (2) Klebeffekt: lange nicht mehr beförderte MAs werden schlechter beurteilt (=> wieder (1))
 - (3) Similar-To-Me: besser beurteilt, wenn sie Beurteiler ähnlich sind (& meist männl. Chef)

=> mögliches Gegenmittel:

- Diversity Training { (a) Awareness-Training: Bewusstseinschaffung der Problemstellung
(b) Skill Building Tr.: Fähigkeiten vermitteln, nicht diskriminierend zu beurteilen

- Bewusstseinschaffung / Training der Beurteilungsfähigkeit (s. a und b)

- Beurteilung von Führungskräften nach dem Ausmaß, in wie weit sie sich für Chancengleichheit eingesetzt haben (nicht nur Quoten-Beachtung)

XI.4. Texte

XI.4.1. Steinmann / Schreyögg Kap. 14

- Beurteilung von Eigenschaften / Verhaltensweisen / Leistungen immer & überall wichtig
=> Frage für ein U': braucht es ein formalisiertes LB-System?
 - Skepsis & Widerstand bei MAs, Nutzung nur mit Widerwillen bei Mgr => keine Effektivität
 - Trend: stärker entformalisierte, persönlichere LB-Systeme
- Zweck von LB:
 - (1) Lohn- & Gehaltsdifferenzierung: Erfüllung des Grundsatzes Äquivalenz von Lohn & Leistung
 - (2) fundierte Personalauswahl: bzgl. Staffing Process (vgl. X.1)
 - (3) Ermittlung Fort- & Weiterbildungsbedarf: Ermittlung von Fähigkeitslücken
 - (4) Motivation / Förderung individueller Entwicklung: Wachsen an der Aufgabe
 - (5) Feedback / Information der MA: Stand eigener Leistung + rechtliche Auskunftspflicht
- dabei:** (1) – (3) => scharfe Diskriminierung des Leistungsstands, (4) & (5) = MA-Förderung
 - Balanceakt zwischen ehrlicher & motivierender Beurteilung für MA
 - Vorgesetzter ist in Rollenkonflikt (Sanktionator vs. Coach)
 - => Konflikt prinzipiell nicht lösbar => U' muss sich für eine Präferenz entscheiden
- Ansätze für Leistungsbeurteilung (bzgl. Arbeitsprozess: Input -> Transformation -> Output):
 - (1) Eigenschaftsorientiert (Input):** vorhandene, potenzielle Fähigkeiten der MA
 - Stark subjektiv, wissenschaftlich fragwürdig
 - (2) Tätigkeitsorientiert (Transformation):** Art des Tätigkeitsvollzugs
 - über Ratings (s. XI.2.3.2.2): Einstufungsskalen, Verhaltenserwartungsskalen, Verhaltensbeobachtungsskalen, BARS (s. XI.2.3.2.3), akkumuliert in Rangreihen (s. XI.2.3.2.1)
 - Probleme: eigentlich nur für Differenzierungszwecke (Lohn / Gehalt), aber keine Aussagen für MA-fördernde Wirkungen der LB
 - (3) Ergebnisorientiert (Output):** Beurteilung des Arbeitsergebnisses an Hand vorgegebener Ziele
 - um MA-fördernd zu wirken, muss LB integraler Bestandteil eines Führungsmodells sein
 - gemeinsame Zielbestimmung – Probleme:
 1. Eindeutigkeit (gleiches Verständnis)
 2. individuell richtiger Schwierigkeitsgrad für MA
 - => Zielerreichungsevaluation im Beurteilungsgespräch => neue Zielbestimmung
- Beurteilungsgespräch als wesentliches Werkzeug der LB
 - für MA sehr wichtig, für Vorgesetzten sehr unangenehm
 - wichtig ist Gesprächsführungsfähigkeit: dialogisch, Lob & Kritik angebracht
 - für richtiges Ausnutzen: abschließende Evaluation auf beiden Seiten
- allgemeine Probleme der Personalbeurteilung:
 - (1) Zurechenbarkeit der Leistung: manchmal nicht genau abgrenzbar (z.B. Teamwork)
 - (2) Vergangenheits- vs. Zukunftsbezug: LB = erbrachte Leistung, wird aber prognostisch verwandt
 - (3) Nebeneffekte: Missbrauch zur indirekten Sanktionierung (s. Diskriminierung XI.3)
 - (4) Selektivität: LB ist ein komplexes Gebiet, es kann nicht alles erfasst werden => Verzerrungen
=> Vorgesetzten- / Gleichgestelltenbeurteilung, um Konflikt zu entschärfen
- Personalentwicklung (eng verknüpft mit der LB) – Phasen:
 - (1) Ermittlung Entwicklungsbedarf: Ziele & Inhalte aus LB (= Fähigkeitsdefiziten der MA)
 - (2) Formulierung Entwicklungsprogramm: Bestimmung der Methoden
 - (3) Durchführung
 - (4) Evaluation

XI.4.2. Hellriegel Kap. 12

- LB = systematische Evaluation jedes einzelnen MAs bzgl. arbeitsbezogene Stärken, Schwächen, Entwicklungsbedarfs; Bestimmung von Zielsetzung & Wegen zur Steigerung der Job-Performance.
- Ziel: 360°-Lb-System (Feedback von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden)
- Gefahren: Subjektivität des Beurteilers, Milde, Halo-Effekt, zentrale Tendenz
- Beurteilungsmethoden (= XI.2.3.2): Ranking, Rating, Behavioral Rating
=> Methodik ist richtig, wenn sie mit U'-Gesamtstrategie konsistent ist
- Kompensation – als Folgeeffekt der LB:
 - (1) direkt (über Lohn): aufgabenbasierte vs. kompetenzenbasierte Entlohnung (s. XII.2)
auch: Prämienlohn, Bonusse, kontinuierliche Gehaltserhöhung, gruppenbasierte Prämien
 - (2) indirekt: rechtlich vorgeschriebene (Sozialversicherung, Kündigungsschutz, Krankenversicherung, Familienschutz / Sonderurlaub), freiwillig durch AG (z.B. Wagen)

XII. Entlohnung

Interessenkonflikt (polit.): AN (= gerechter Lohn) <-> AG (Minimierung des Kostenfaktors)

XII.1. Lohn-Funktionen

- Entgelt (Ausgleich Kapital – Arbeit)
- Motivationsfunktion (? – s. Maslow/Herzberg: Geld ist nur Hygienefaktor)
- Statusindikator
- Knappheitsindikator

XII.2. Arten der Entgeltbestimmung

XII.2.1. Lohnsatzdifferenzierung (bzgl. Arbeitsaufgabe)

Vergütung der Arbeitsstunden

- nicht personengebunden
- Verfahren: summerisch / analytisch (s. Schreyögg-Text XII.6, Details hier nicht wichtig)

XII.2.2. Lohnformdifferenzierung (bzgl. individueller Arbeitsleistung)

Für (operative) Aufgaben, die leicht quantitativ erfassbar sind

=> verfolgtes Ziel: Bestimmung eines individuell gerechten Lohns – Lohn Typen (s. XII.6):

- (1) Zeitlohn: Stundensatz, bei Stellen mit hoher / undifferenzierbarer Aufgabenvielfalt
- (2) Akkordlohn: unmittelbarer Bezug Produktionseinheiten <-> Entgelt
- heute: modifiziert (mit leistungsunabhängigem Mindestlohn)
- (3) Prämienlohn: Mindestlohn + Prämie (für quantifizierbare Mehrleistung
dabei: (2) und (3) heute in Praxis kaum noch unterscheidbar

XII.2.3. Korrekturfaktoren

Differenzierung des Entgelt für Stelleninhaber bzgl. sozialer Gesichtspunkte (Alter, Familie)

XII.3. Belohnung von Management-Stellen

- Gehalt ab bestimmter Hierarchieebene individuell ausgehandelt
 - allgemeine Form: Grundgehalt + variabler Anteil (ca. 15 – 25%)
 - „Pay for Performance“:
 - Aktienoptionen (einlösbar erst nach ein paar Jahren im U’)
=> längerfristige Motivation zur Steigerung des *Share Holder Value*
(Σ des den Aktionären zufallenden Teils der Wertsteigerung des U’)
 - Beruht auf “Principal-Agent-Theorie”: Mgr = Prinzipal des Eigentümers => Gehalt als Entgelt für Steigerung des U’-Wertes.
 - Kritik: Mgr hat andersartige Motivation (keine empirischen Nachweise bzgl. Zs-hang Mgr-Entgelt & U’-Wertsteigerung)
- => „Pay for Performance“ = Schaffung von Anreizsystemen

XII.4. Entlohnung & Motivation

Lohn bewirkt keine langfristige, intrinsische Arbeitsmotivation (s. Maslow / Herzberg, VI.1)

=> Gefahr des **Crowding Out** (Ausdrängung der intrinsischen Arbeitsmotivation):

- intrinsische Motivation (als einzig langfristig relevante) wird durch extrinsische Anreize zerstört
 - (1) Überrechtfertigung:
wird zuvor freiwillige (intrinsisch motivierte) Arbeit plötzlich entlohnt (extrinsisch), ist die Zerstörung der intrinsischen Motivation dauerhaft und irreparabel
 - (2) Implizite Norm der Gegenseitigkeit:
MAs machen mehr als sie müssen basierend auf Freundschaft / Org.-kultur. Werden diese Arbeiten entlohnt, wird die Freundschaft / Org.-kultur zerstört.

=> MAs müssen mit der Entlohnung zufrieden sein (als gerecht empfinden => Hygiene-Faktor nach Herzberg), aber es kann durch Entlohnung keine dauerhafte Motivationssteigerung erreicht werden.

XII.5. Entlohnung und Lohnzufriedenheit

Wesentlich: perzipierte Gerechtigkeit (vgl. VII.2.2 Gleichheitstheorie der Motivation)

- Determinanten der Lohnzufriedenheit: perzipierter Soll-Verdienst <-> perzipierter Ist-Verdienst
- Referenzdenken: MA vergleicht sein Gehalt mit Referenz-MA => subjektives Gerechtigkeitsgefühl
=> Lohnzufriedenheit immer von der subjektiven Wahrnehmung des jeweiligen MA determiniert

XII.6.Text: Steinmann / Schreyögg Kap. 15

- Anmerkungen zum Lohnkonflikt:
 - schon immer existent, schon immer politisch (Klassenkampf Arbeit <-> Kapital)
 - Entwicklung (der Argumentation der Arbeiter):
 1. industrielle Revolution => nur Sicherung des Existenzminimums für Arbeiter
 2. Angleichung an die steigenden Lebenshaltungskosten
 3. Leistungsdifferenzierung (gemessen an AN-Produktivität)
 - was ist gerechter Lohn? => nicht objektiv ermittelbar, sondern nur Mehrheitskompromiss
- die 3 Grundelemente der Entlohnung: Arbeitsaufgabe, indiv. Leistung, Korrekturfaktoren (s. XII.2)
 - (1) Lohnsatzdifferenzierung – Verfahren zur Entgeltbestimmung:
 - summarische:
 1. Rangfolgeverfahren: Arbeiten nach Schwierigkeitsgrad geordnet und Stellenentgelte danach bestimmt; (-):kein Zshang für Transformation (Arbeitswerte => Löhnsätze)
 2. Lohngruppenverfahren: erst Lohngruppen bilden mit Ecklohngruppe, dann Zuordnung der einzelnen Stellen; Abgrenzung fragwürdig, aber sehr verbreitet
 - analytische: (Schwerpunkt auf Höhe der Belastungen für Einzel-MA)
 1. Rangreihenverfahren: Rangfolge der Einzelarbeiten, für Stelle gewichtet & summiert
 2. Stufenwertzahl-Verf.: Stufenskala der Ausprägungen von Anforderungsarten, gewichtet & summiert
 - => Problem: richtige / angemessene Auswahl und Bewertung der Anforderungsarten
 - (2) Lohnformdifferenzierung – Verfahren zur Entgeltbestimmung:
 1. **Zeitlohn**: Entgelt ergebnisunabhängig (aber trotzdem konkrete Leistungserwartungen), Problem: kein Anreiz zu Leistungssteigerung über Entgelt
 2. **Akkordlohn**: Entgelt proportional zur gefertigten Produktionseinheiten
 - (a) Geldakkord: Akkordsatz (= Richtsatz (Tarif)/ Zeit bei Normalleistung) * Stückzahl
 - (b) Zeittakkord: Minutenfaktor (= Richtsatz / 60 min) * Vorgabezeit / Stück * Stückzahldabei: Mindestlohnsatz kann nicht unterschritten werden; noch immer verbreitet
 3. **Prämienlohn**: Mindestlohn + Prämie (dem Zeittakkord sehr ähnlich)
- Entlohnung im Wandel
 - Veränderung Wettbewerbsstruktur => neue Anforderungs- /Lohnmodelle nötig
 - Tarifpolitik: als politisch-moralische Einflussgröße, weg von rein quantitativer Entlohnung
 - Führungskräfteentlohnung (s. XII.3), strategiebezogene Entlohnung, Lohndiskriminierung
- Entlohnung und Lohnzufriedenheit (s. XII.5):
 - wesentlich ist die Kenntnis der Ursachen von Lohn(un)zufriedenheit von MAs
 - => individuelle, subjektive Wahrnehmung des einzelnen MAs ist zu berücksichtigen

XIII. Klausurvorbereitung

XIII.1. Aufbau der Klausur

- keine festgelegten Intervalle (Bester == 1,0), keine Normalverteilung angestrebt
- 120 min, 100 Punkte (pro Punkt eine Minute)
- jeder Teil ist separat (keine negativen Punkte für Einzelteile)
- Teile der Klausur:
 - (1) Wahr / Falsch – Fragen (40 P.):
 - richtig = +1 ; nix = 0 ; falsch = -1 (! 4 Freischüsse)
 - bei komplexeren Aufgaben auf die Formulierungen achten
 - Vorgehen: erst einfache , dann komplexe
 - TIPP**: nur kreuzen, was man wirklich weiß
 - (2) Multiple Choice (20 P.):
 - 4 Alternativen (4. „Nichts von alledem“)
 - es kann mehrere richtige Antworten geben
 - pro richtiger Antwort = +1 ; nix = 0 ; pro falscher Antwort = -1 (! 2 Freischüsse)
 - unsicher: keine negativen Punkte für Einzelfragen
 - TIPP**: es müssen insgesamt 20 Kreuze in der Aufgabe sein
 - (3) Textaufgabe (10 P.):
 - Theorie auf eine Fallstudie anwenden
 - 5 – 6 Stichpunkte erfassen (sind jeweils nur Teil der Möglichkeiten)
 - (4) Textergänzung & -aufzählung (30 P.):
 - Typ 1: „Nennen Sie 4 Vor- / Nachteile von ...“
 - Typ 2: Folien / Darstellungen, in denen Begriffe ergänzt werden müssen
 - TIPP**: alte BWL2-Klausuren

XIII.2. Zusammenfassung der Veranstaltung (Bresser)

- Aufbau: 1 & 2 = Einführung, dann Abhandlung der klass. Mnt-Funktionen: 3 & 4 = Planen, 5 & 6 = Organisieren, 7 - 9 = Führung, 10 - 12 = Personaleinsatz.
- Punkte, die Bresser in der Zusammenfassung erwähnt hat. Geordnet nach Themen:
 - (1) Management:
 - Mnt-Begriff (Institution vs. Komplex von Funktionen)
 - Klassische Mnt-Funktionen
 - 10 Rollen Mintzbergs
 - Fähigkeiten ! Senge-Text !
 - (2) Entstehungsgeschichte Mnt-Forschung:
 - Klassiker (Taylor, Fayol, Weber) -- nicht abgelöst, sondern korrigiert
 - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze (Human Ressource, Industrial Humanism)
=> Brückenschlag (Barnard)
 - Mnt-Science (mathematischer Ansatz)
 - system- & kontingenztheoretische Ansätze
 - aktuelle Entwicklungen (! RBA – Wolfrum&Raschke-Text !)
 - (3) Strategische Planung (SUP):
 - Ziel: Schaffung dauerhafter Erfolgspotenziale
 - Spannungsfeld Wahlfreiheit (Strategic Choice) vs. Umweltrestriktion (Population Ecology)
 - Strategiebegriff: 5 Ps nach Mintzberg (system. vs. inkrementelle Entwicklung)
 - Hierarchie der SUP (Gesamt-U', Geschäftsbereichs-, Funktionsbereichsstrategie)
 - Grundelement des SUP-Prozesses
 - (4) Operative Planung:
 - Bezug zur SUP über SIMP
 - Budgetierung als Herz der operativen Planung (nur Begriffe)
 - (5) Grundfragen der Organisation:
 - Dimensionen der Org.-struktur (Spezialis., Koord., Entscheidungsdelegation, Konfiguration)
 - (6) Kontingenz- und Konsistenztheorien:
 - situativer Ansatz (optimale Org.-struktur für spezifische Situation)
 - Situationsbegriff (extern / intern)
 - Unterschied Kontingenz- (spezifisch) / Konsistenztheorien (allgemeiner)
 - Konsistenztheorien (! 5 Konfigurationen nach Mintzberg !)
 - (7) Motivationstheorien:
 - Inhaltstheorien (Maslow, Herzberg)
 - Prozesstheorien (Erwartungstheorie, Gleichheitstheorie)
 - (8) Führungstheorien:
 - 5 Grundelemente der Macht
 - 3 theoretische Strömungen: Eigenschaftstheorien, Verhaltenstheorien (Michigan, Ohio State, Verhaltensgitter), Kontingenztheorien der Führung (Fiedler, Weg-Ziel, Entscheidungsbaum)
 - (9) Organisationskultur:
 - Definition (sichtbare und unsichtbare Ebene)
 - Forschungsleitende Konzeptionen (systemtheor.-funktionalistisch / erkenntnisl. Metapher)
 - Bedeutung nationale Kulturen
 - Org.-kultur (Möglichkeit des Wertewandels)
 - Zusammenhanf Org.-struktur und Org.-kultur
 - Kultur & Performance
 - Subkulturen
 - (10) Personalauswahl:
 - Einordnung ins Human Ressource Management
 - interne vs. externe Rekrutierung
 - Instrumente der Personalauswahl
 - (11) Leistungsbewertung:
 - Funktion
 - Leistungsindikatoren: Objektive (Outputmaße + Kritik) vs. Subjektive (3 Klassen)
 - (12) Entlohnung:
 - Entgeltbestimmung (Lohnsatz- / Lohnformdifferenzierung, Korrekturfaktoren)
 - Entlohnung von Führungskräften (Pay for Performance)
 - Entlohnung & Motivation (Entgelt als Hygienefaktor)
 - Entlohnung & Lohnzufriedenheit (Gleichheitstheorie)

XIII.3. Besondere Tipps

- SIMP / Operative Planung – Budgetierung: nur Einzelaspekte (kein Zusammenhangsverständnis)
- Transformational Leading: nur Trainingsmöglichkeiten
- Wichtige Texte (alle in der Übung ausführlich behandelte):
 - RBA (Wolfrum – Raschke)
 - Learning Organisation (Senge)
 - Transformational Leader (Bass)
 - geschlechterspezifische Diskriminierung in der LB (Krell)
 - 5 Ps des Strategiebegriffs (Mintzberg)
 - Konsistenztheorie der Organisationsstruktur (Mintzberg), s. Einschränkungen in der Übung!!
- Alles, was nur (ergänzend) im Tutorium dran war, kommt nicht dran. Z.B. Schein-Modell in der Org.-kultur.