



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (1)

3. Veranstaltung

Positionierung, Profil und
Entwicklung einer Organisation

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas



- Es wäre doch hilfreich, die vielen Einzelaspekte der Organisations-
theorie quasi unter ein Dach zu bringen, und so noch weitere
Erkenntnisse für das Organisationsverständnis zutage zu fördern.
- Dies geschieht anhand des Gomezmodells, das zunächst ein recht
einfaches Quadrantenmodell für die Selbstbewertung von
Organisationen zur Verfügung stellt. Als weiterer Zusatznutzen
werden zweitens die orgatheoretischen Ansätze in diesem Modell
verortet, und drittens erhalten wir eine Skizze der idealtypischen
Entwicklung einer Organisation, in der viertens zudem noch typische
Krisen bei dem Übergang von einer Phase zur nächsten
eingezeichnet sind.
- Damit wurde nun die Basis geschaffen, von der aus organisationale
Schwerpunktthemen mit zunehmendem Praxisbezug angegangen
werden können.

Lernziele



Sie nehmen aus dieser Veranstaltung bitte die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Funktionalitäten von Selbstbewertungsmodellen mit:

-> bezügl. der Kriterien deren Kontingenz (?), fehlende Referenzgrößen sowie das Operationalisierungsproblem

-> bezügl. der Auswertung Perioden- oder Soll-Ist-Vergleich, Abstecken von Handlungsfeldern oder Ergebnisprüfung vorangegangener Massnahmen

Ein weiteres wichtiges Lernziel ist, die idealtypische Entwicklung eines Unternehmens samt der typischen Krisen als Raster zu verstehen, das helfen kann, Fehlentwicklungen vorzubeugen

- Erfassung von Organisationen als empirisches Problem
- Selbstbewertungsmodelle als relationale Positionierung
- Das Gomez-Modell im Überblick
- Erster Quadrant
- Zweiter Quadrant
- Dritter Quadrant
- Vierter Quadrant
- Synopse und Auswertung
- Idealtypische Entwicklung

Erfassung von Organisationen



Befund der empirischen Organisationsforschung:

- Keine allgemeingültigen / übertragbaren Muster erkennbar
- Einzelne Variablen sind wenig aussagekräftig für die hinreichende Beschreibung von Organisationen
- *Prinzipielles* Problem: Variablen oft nur schwer operationalisierbar bzw. nicht sinnvoll metrisierbar (Beispiel Formalisierungsgrad)
- Empirische Typenbildung nur sehr oberflächlich möglich
- Allgemeiner Lösungsweg: Idealtypen als Methodik
- Praktischer Lösungsweg: Selbstbewertungsmodelle

Selbstbewertungsmodelle - Funktionsweise



- Wo soll gemessen werden?
 - > Festlegung der zu bewertenden Bereiche (Prozesse, Funktionen, Organisationseinheiten, etc.)
- Was soll gemessen werden?
 - > Auswahl / Festlegung wesentlicher Bewertungskriterien (z.B. Formalisierungsgrad, durchschnittliche Leitungsspanne, Input/Output-Relation, etc.)
- Wie soll gemessen werden?
 - > *Operationalisierung* der Kriterien
 - > ordinal (Veränderung: wie viel ist „viel“?)
 - > kardinal (wo „Nullpunkt“? Wie viel ist „2,8“?)

Selbstbewertungsmodelle - Arten



Ordinale Selbstbewertungsmodelle

(z.B. Gomez, Führungsstilanalysen, SWOT-Analyse, etc.)

- Globale Positionierung über gemeinsame Diskussion und Konsens
- Ergebnis: nur ungefähr
- Nutzen: Sensibilisierung, Abgleich von Sichtweisen, Zielen und Erwartungen

Kardinale / Metrische Selbstbewertungsmodelle

(z.B. EFQM, Balanced Scorecard, etc.)

- Detailpositionierung über Kennzahlen
- Ergebnis: präzise (scheingenau?)
- Nutzen: gezielte Massnahmen / Ergebniskontrolle möglich

Soll-Ist-Vergleich

- Soll-Festlegung mit Hinblick auf Erhebungszweck / Organisationsziel
- Durch Soll-Ist-Diskrepanz werden *künftige Handlungsfelder* aufgezeigt

Periodenvergleich

- Konstanz der Kriterien / Bewertungsmaßstäbe!
- Durch Unterschiede $t_0 \rightarrow t_1$ werden *bisherige Entwicklungen* aufgezeigt (Wirksamkeit von Massnahmen?)

■ **Modellansatz:**

- „Landkarte“ für die ganzheitliche Erfassung von Organisationen verfügbar machen
- Handlungsfelder / mögliche Ansatzpunkte von Massnahmen (-bündeln) sichtbar machen
- Fundierung durch die Zuordnung von Organisationstheorien und –ansätzen

■ **Modellkonstruktion:**

- Definition relevanter Dimensionen (Gegensatzpole) für die Beschreibung von Organisationen; Problem: Überschneidung
- Ableitung von Extremtypen
- Zusammenführung der Dimensionen / Extremtypen in ein Gesamtmodell (4-Felder-Matrix)
- Verortung von Organisationstheorien in der Matrix für theoretische Fundierung von Massnahmen (!)
- Überführung in eine idealtypische Unternehmensentwicklungskurve (!)

Anwendungsfragen:

- Wann haben wir das letzte Mal ganz grundsätzlich / aus der Vogelperspektive über unser Unternehmen nachgedacht?
- Wo stehen wir heute? Wie stark / schwach sind die vorgegebenen Dimensionen ausgeprägt?
- Wie wichtig sind diese Dimensionen jeweils mit Hinblick auf unsere strategische Zielstellung?
- Welche Dimensionen wollen wir gezielt weiterentwickeln? (Handlungsfelder)
- Worauf müssen wir dabei achten? Welche forschersichen Ansätze können wir hierbei zu Rate ziehen?
- In welche Richtung haben wir uns bisher entwickelt? Welche Dimensionen haben sich in ihrer Ausprägung verändert? Was bedeutet das für künftige Massnahmen?

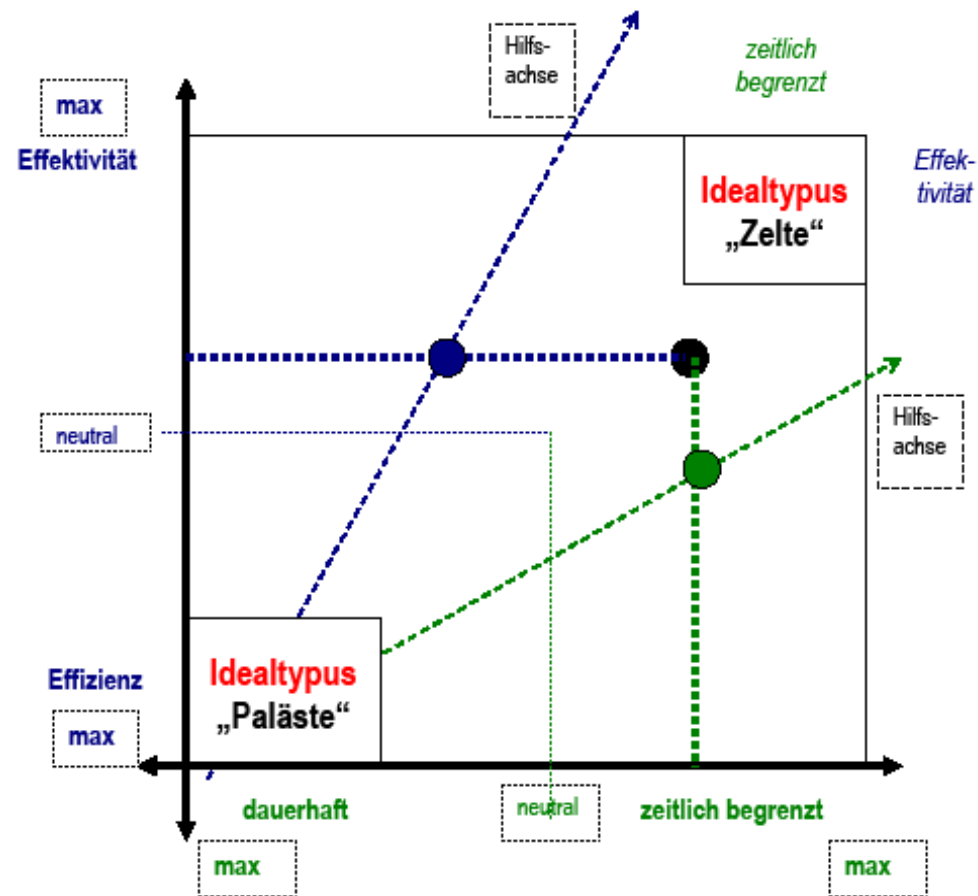
Vorgehensweise bei der Durchführung

- 1. Schritt: „Werkbank“ 4-Felder-Matrix einrichten
Quadranten anlegen, Dimensionen an Achsen eintragen,
Idealtypen markieren
- 2. Schritt: Positionierung durch Selbstbewertung
Bewertung der Ausprägung (wie sehr?) der jeweiligen
Dimension a) im Status Quo, b) als Zielzustand mit Hinblick
auf die strategischen Organisationsziele
- 3. Schritt: theoriegeleitete Massnahmenentwicklung
Auswertung möglicher theoretischer Impulse für das
praktische Interventionsdesign
- 4. Schritt: Abgleich mit idealtypischer Entwicklungskurve /
typischen Krisen in den einzelnen Phasen

Gomez – Überblick



„Werkbank“: Beispielhafter Aufbau eines Quadranten



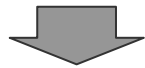
Gomez – Überblick



SRH Hochschule

„Werkbank“: Beispielhafter Aufbau eines Quadranten

Positionierung



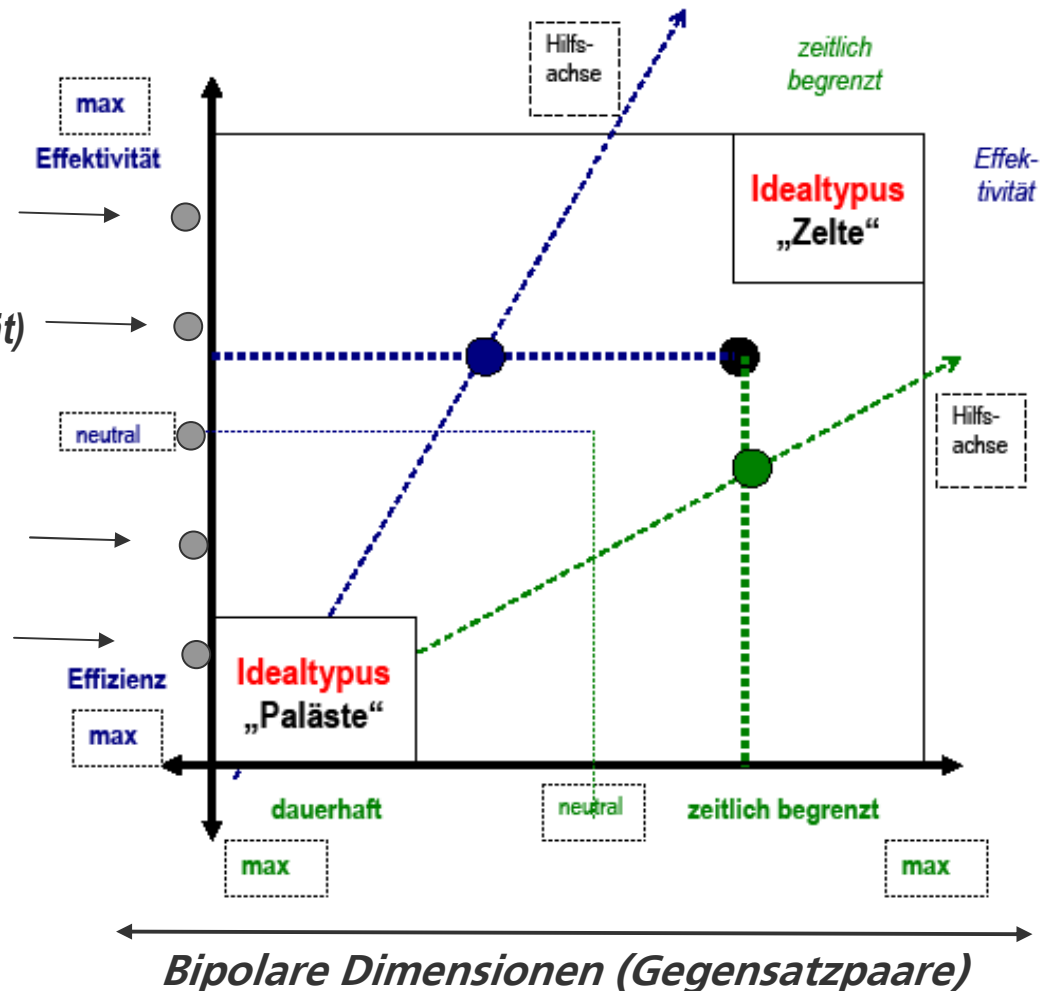
„eher mehr“ (Effektivität)

„eher weniger“ (Effektivität)

„weder – noch“

„eher weniger“ (Effizienz)

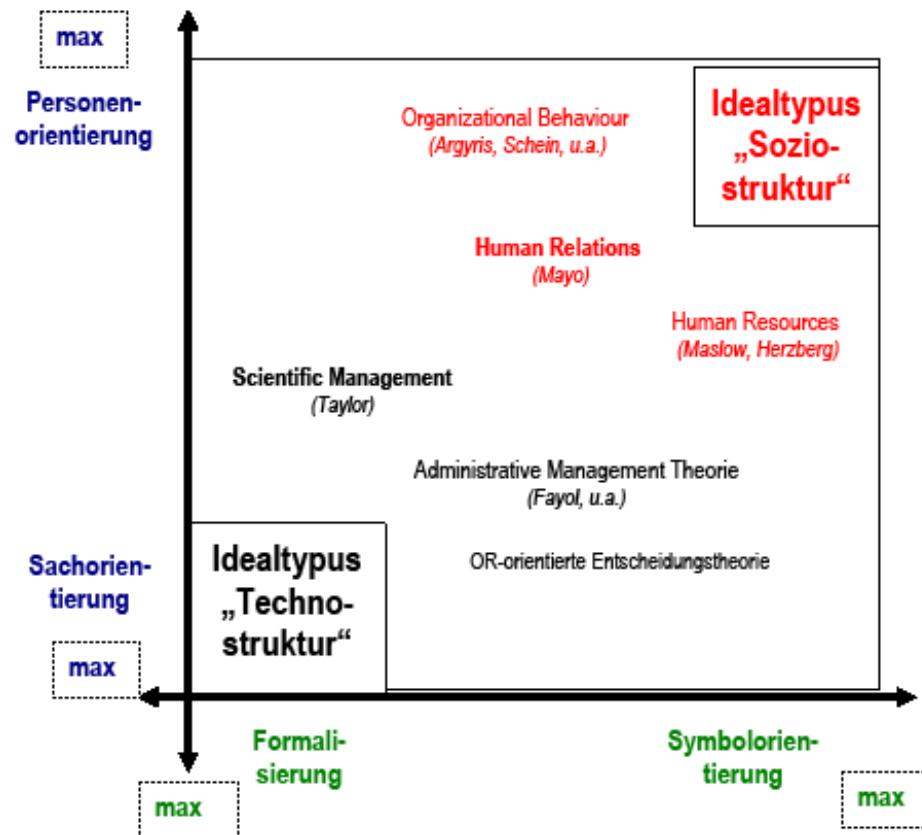
„eher mehr“ (Effizienz)



Positionierungshilfen für Status Quo

- Angenommenes Gegensatzpaar je Achse (inwiefern?)
- Abprüfen der Einzelkriterien je Dimension
- Beispiele auf der Handlungsebene finden
- Auf Bereiche eingrenzen (wo genau trifft das zu?)
- Gegenbeispiele: was trifft sicher nicht zu?
- Ausprägung bewerten: Mitte neutral = weder noch; welche Dimension mehr oder weniger?
- Zusätzliche Positionierungshilfe für Soll: wie müsste die Ausprägung sein, um einen sinnvollen Beitrag zu unseren strategischen Zielen zu leisten?

1. Quadrant – Soziostruktur vs. Technostruktur



1. Quadrant - Soziostruktur vs. Technostruktur



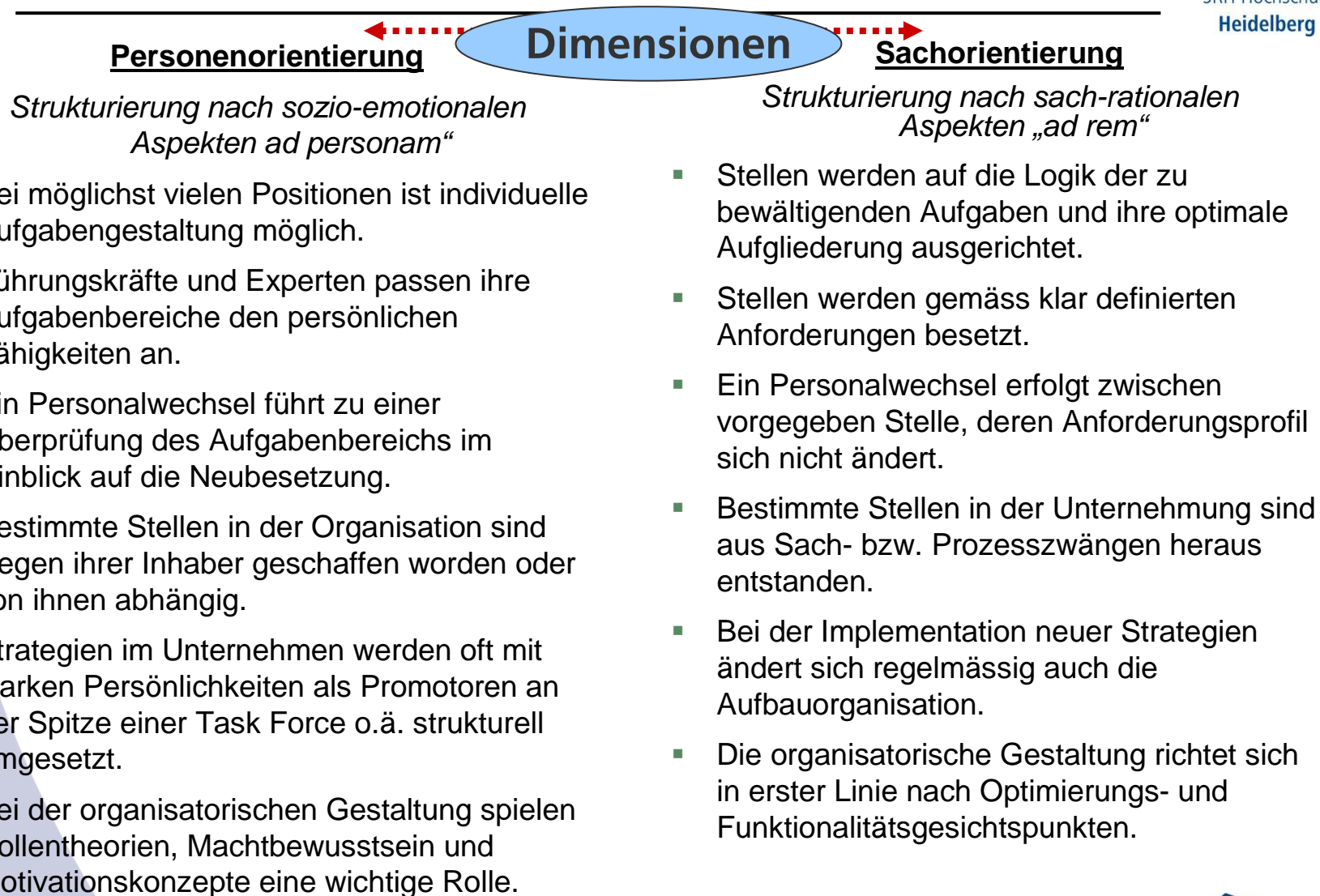
Idealtypus Soziostruktur:

- Hohe Symbol- und Personenorientierung
- Visionen / Leitbilder sind wichtig
- Bei der Aufgabenteilung spielt die Persönlichkeit der Organmitglieder eine wesentliche Rolle

Idealtypus Technostruktur

- Hohe Sachorientierung und Formalisierung
- Dienstweg / Regeln sind wichtig
- Bei der Aufgabenteilung spielt die rationale Sachlogik eine wesentliche Rolle

1. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



1. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



Dimensionen

Symbolorientierung

Gestaltung von Handlungen, Sprache und Artefakten mit strukturellen Implikationen

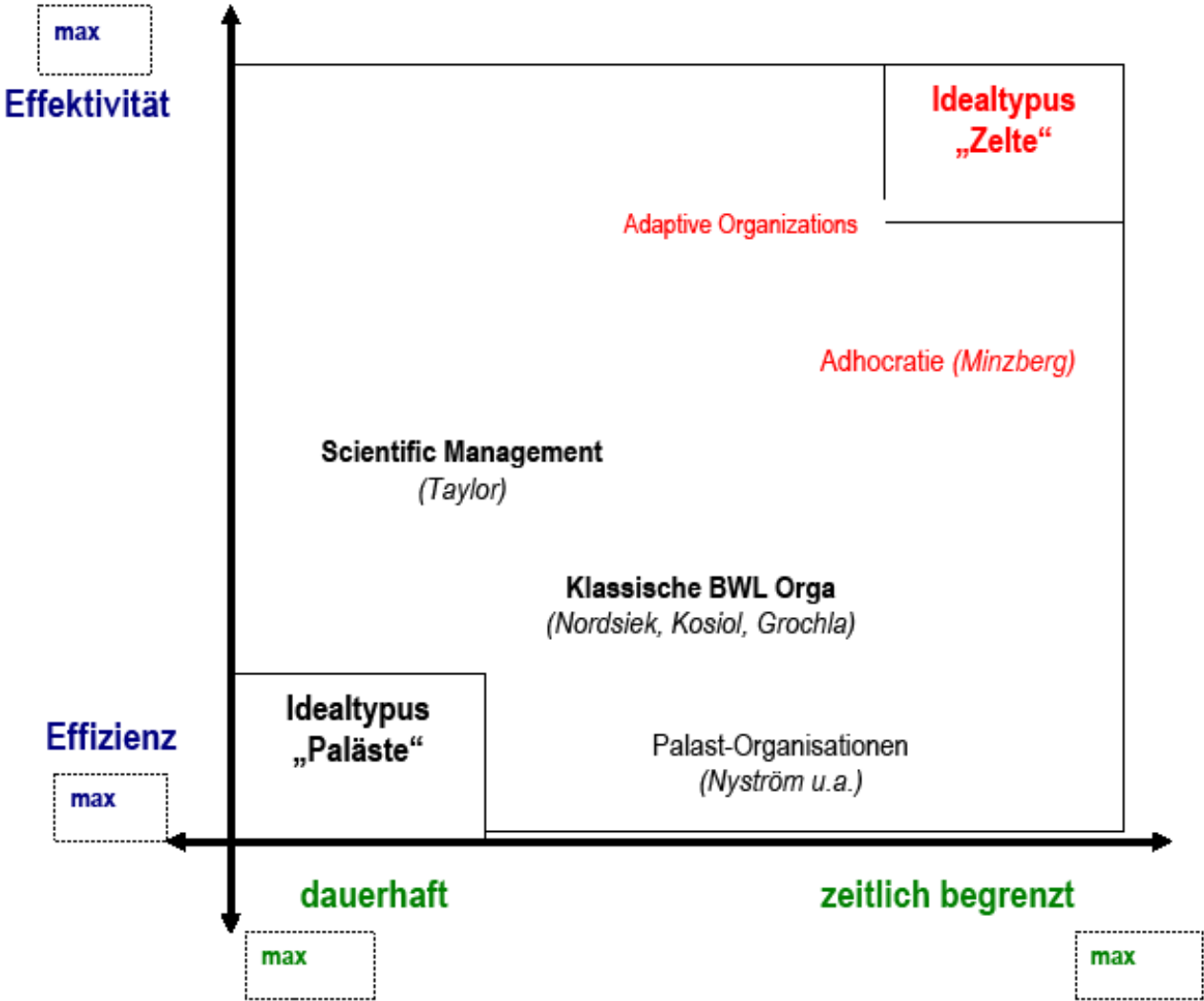
- Arbeitsanweisungen sind durch Normen und Gewohnheiten auf ein Minimum reduziert.
- Strategien werden durch Kommunikation und flexible Gestaltung in die Struktur umgesetzt.
- Die Organisationsmitglieder orientieren sich an Leitbildern und vorgelebten Idealen.
- Die Organisationsmitglieder verstehen sich als eine grosse Familie mit gemeinsamen Werten und Zielen.

Formalisierung

Schriftliche Regelung von Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Arbeitsprozessen

- Alle aktuellen und potentiellen Aufgaben und Prozesse werden in Anweisungen und Richtlinien festgelegt. (Organigramme, Funktionsdiagramme, Stellenbeschreibungen, Handbücher etc.)
- Organisatorische Regelungen werden durch die Organisations- oder Planungsabteilung entwickelt.
- Es herrscht eine Tendenz zur schriftlichen Kommunikation „auf dem Dienstweg“, alle Entscheidungen werden zur späteren Kontrolle dokumentiert und archiviert.

2. Quadrant – Zelte vs. Paläste



2. Quadrant – Zelte vs. Paläste



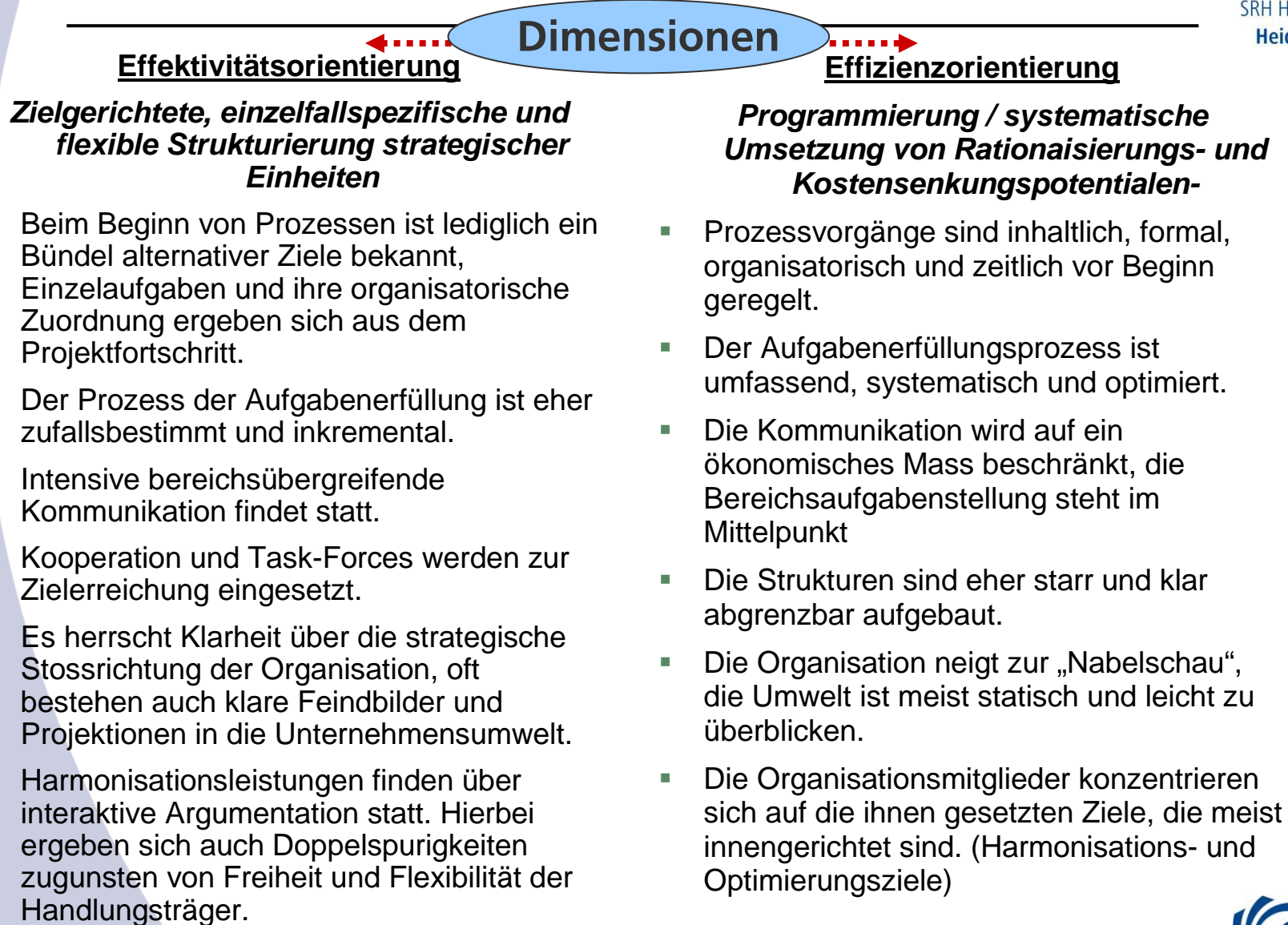
Idealtypus „Zelte“

- Hohe Effektivitätsorientierung, Organisation auf Zeit
- Zusammenhängende (teils zufallsgesteuerte) Prozesse, intensive Kommunikation, hohe Entscheidungsdichte
- „Nichts in Stein gemeisselt“: Reversibilität von Regeln und Strukturen

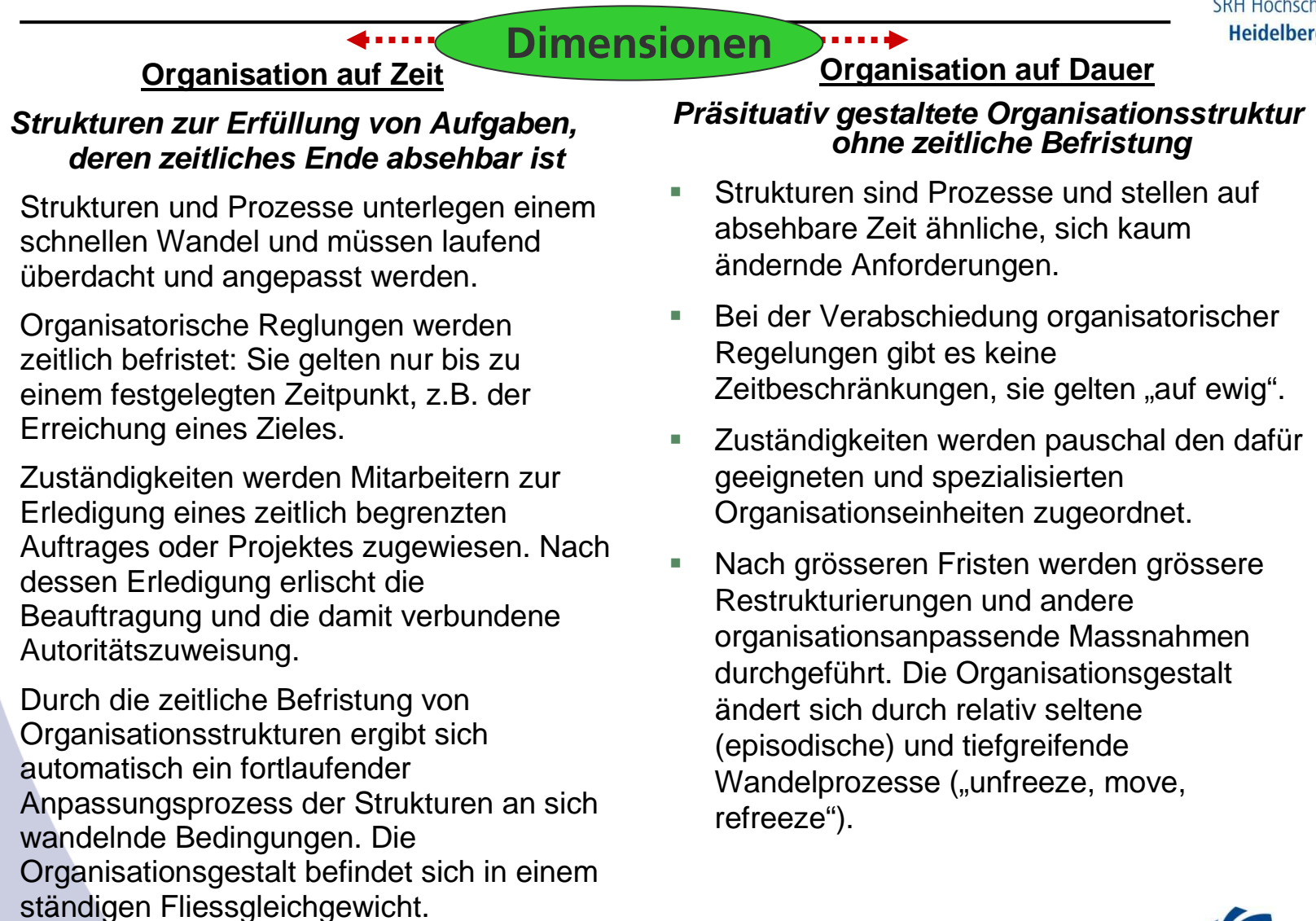
Idealtypus „Paläste“

- Hohe Effizienzorientierung, Organisation auf Dauer
- Fest geregelte Prozesse, klar abgegrenzte Aufgabenbereiche, Konzentration auf Teilziele
- Dauerhaftigkeit von Regeln und Strukturen

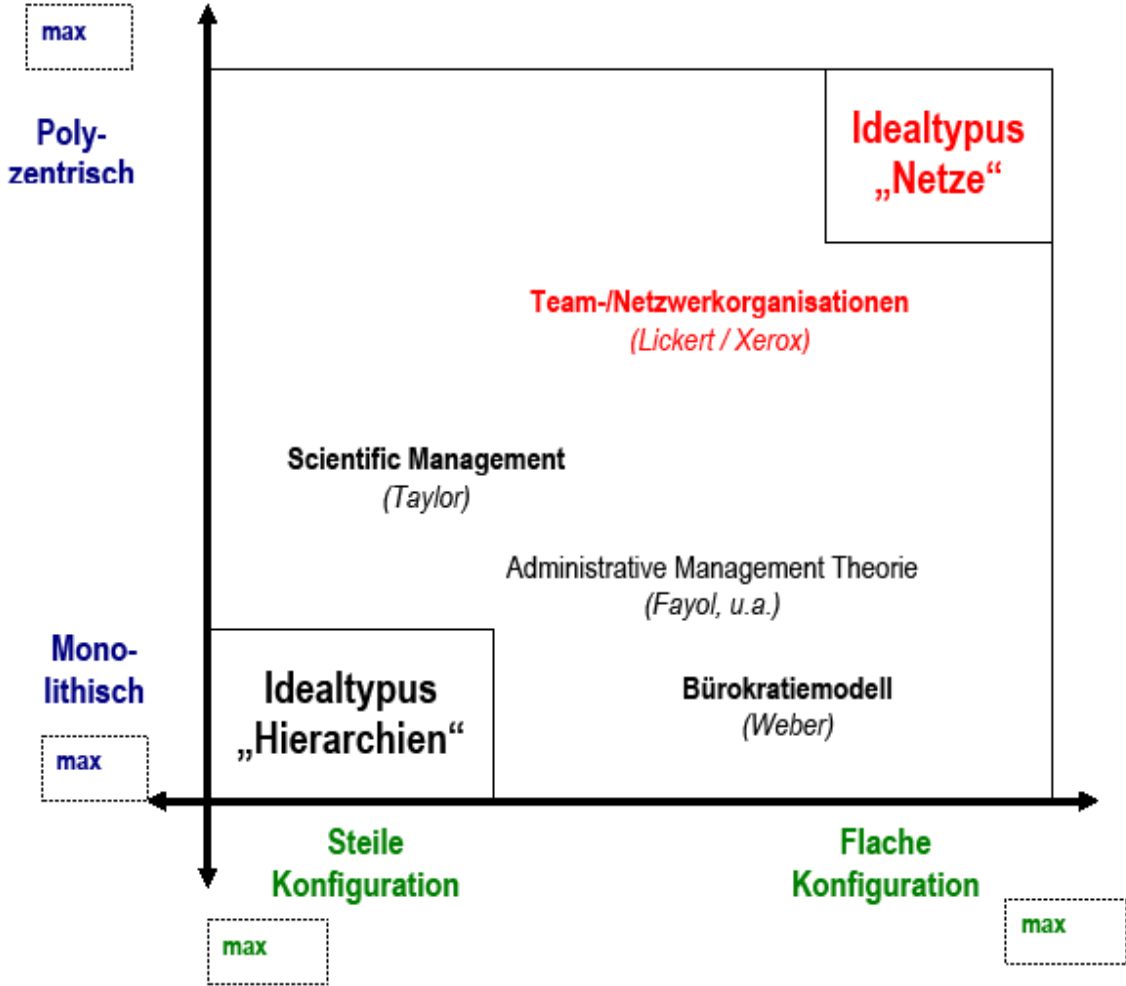
2. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



2. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



3. Quadrant – Netze vs. Hierarchien



3. Quadrant – Netze vs. Hierarchien



Idealtypus „Netze“

- Polyzentrisch, flache Konfiguration
- Dezentrale Strukturen mit diversifizierter Verantwortlichkeit
- Hohe Leitungsspanne, hoher Partizipationsgrad

Idealtypus „Hierarchien“

- Monolithisch, steile Konfiguration
- Hohe Aufgaben- und Machkonzentration in der Zentrale
- Ausgeprägte Spezialisierung, hohe Leitungstiefe

3. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



Polyzentrische Organisation

Dezentralisation von Verantwortlichkeit auf die Ebene mit der höchsten Sachkompetenz

- Es herrscht die Ansicht, dass viele relativ selbstbewusste Intrapreneure die die Unternehmung als Ganzes tragen.
- Es herrscht ein kooperativer Führungsstil, zwischen den verantwortlichen Stellen findet eine rege Kommunikation statt.
- Doppelspurigkeiten werden im Interesse einer innersystemischen Dynamik und Motivation in Kauf genommen.

Monolithische Organisation

Zentralisation von Entscheidungsmacht an der höchstmöglichen Instanz

- Ein einheitliches Agieren von zentraler Stelle aus fördert Synergien und Schlagkraft.
- Durch die starke Zentralisation ergibt sich der Bedarf nach einer „starken Hand“, es herrscht somit ein eher autoritärer Führungsstil.
- Wettbewerb und Redundanzen innerhalb des Systems werden als Verschwendung betrachtet.
- Die Strategie der Organisation wird von oben her entwickelt, die Organisationsstruktur strategiegemäß entworfen und von zentraler Stelle aus implementiert.
- Es herrscht eine Tendenz zu Konzentration von Macht auf wenige Stellen, was zu einer gewissen Trägheit des Unternehmens führt.

3. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



Dimensionen

Flache Konfiguration

Geringe Aufgabenzergliederung bei eher horizontaler Verästelung

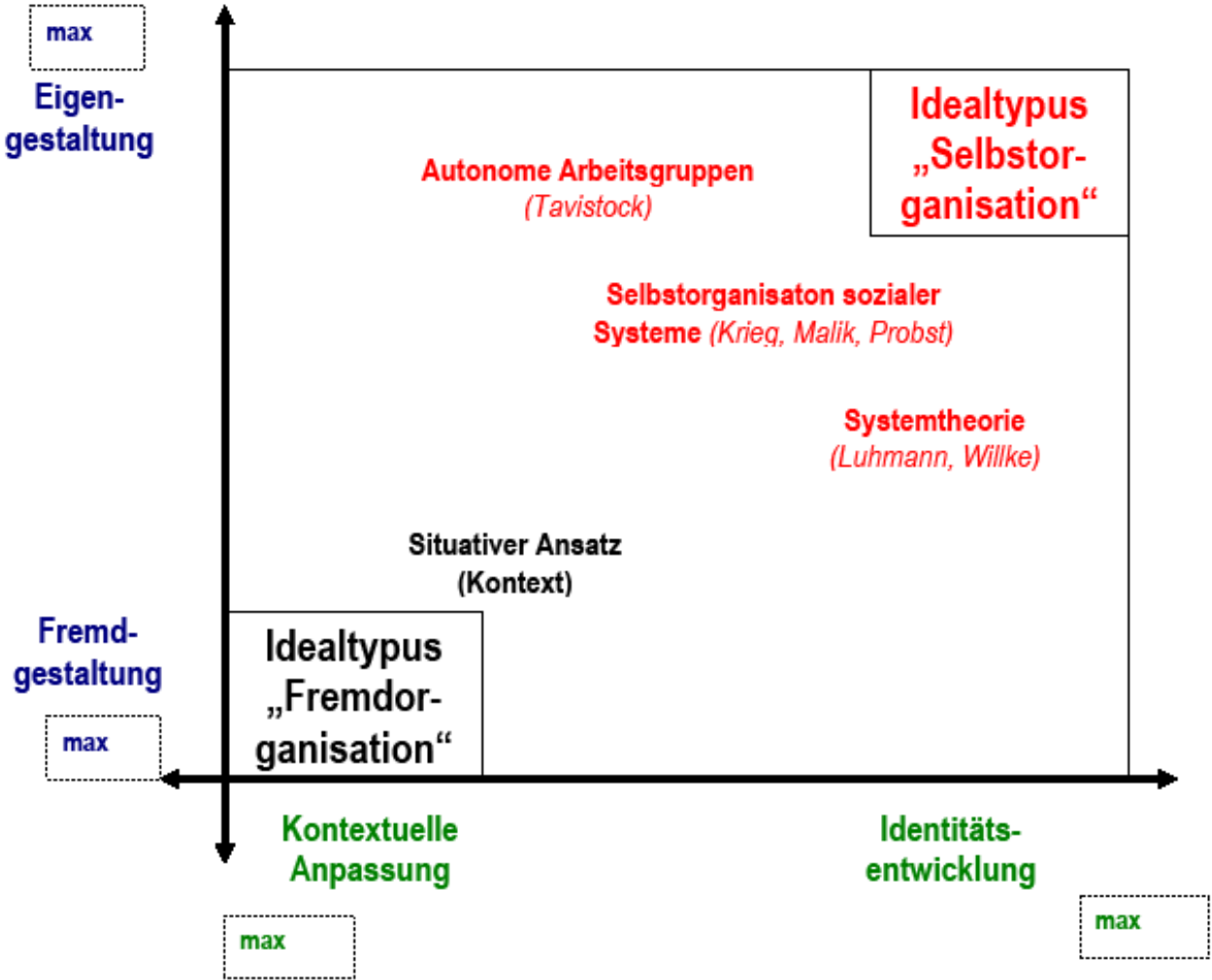
- Bevorzugung mehrdimensionaler Organisationsformen.
- Auch bei einem großen Unternehmen wenige Hierarchiestufen.
- Es gibt Personalunionen und Mehrfachverantwortlichkeiten.
- Es wird direkt miteinander kommuniziert, der Vorgesetzte wird nur bei besonderen Problemstellungen eingeschaltet.
- Der Allrounder ist gefragt, Job-Rotation und Jobsharing werden gefördert.
- Die Harmonisierung der Aktivitäten erfolgt an der Basis, Stäbe werden so klein wie möglich gehalten.

Steile Konfiguration

Hohe Aufgabenzergliederung bei vertikaler Verästelung

- Bevorzugung von eindimensionalen Organisationsformen.
- Eine im Vergleich zur Mitarbeiterzahl hohe Anzahl von Hierarchiestufen.
- Aufgaben werden in viele kleine Teilbereiche gegliedert.
- Die Kommunikation zwischen den Teileinheiten verläuft auf dem Dienstweg, bürokratische Umgangsformen entstehen.
- Es herrscht eine Tendenz zur Spezialisierung.
- Eine grössere Anzahl von Stabsabteilungen überwacht die Harmonisierungsfunktionen des Unternehmens.

4. Quadrant – Selbst- vs. Fremdorganisation



4. Quadrant – Selbst- vs. Fremdorganisation



Idealtypus „Selbstorganisation“

- Hohe Eigengestaltung und Identitätsentwicklung
- Bottom up Entwicklung der Organisation, hohe Autonomie der Orga-Einheiten
- Eigene Fähigkeiten und Potentiale stehen im Vordergrund, Stärkenorientierung

Idealtypus „Fremdorganisation“

- Hohe Fremdgestaltung und kontextuelle Anpassung
- Enges strategisches Korsett, straffe Führung der Orga-Einheiten
- Ausgeprägte Orientierung an Markt und Wettbewerb

4. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



Eigengestaltung

Dimensionen

Fremdgestaltung

Bottom-up Gestaltung mit hoher Autonomie der kleinsten Einheit

- Die Organisationsentwicklung wird partizipativ von den beteiligten Mitarbeitern getragen: Es überwiegen die an der organisatorischen Gestaltung Beteiligten.
- Den einzelnen Subsystemen wird eine strukturelle Teilautonomie zugestanden.
- Die Organisationseinheiten sind in ihrer Aufgabenerledigung relativ unabhängig und könnten grundsätzlich allein lebensfähig sein.
- Regelungen finden sich hauptsächlich in Form allgemeiner Verhaltensanweisungen auf Basis eines „Common Sense“.
- Die Organisationsentwicklung erfolgt bottom-up.

Top-down Gestaltung der Struktur mit relativ geringer Autonomie der Subsysteme

- Mit Ausnahme der Spitzenorgane sind die Mitarbeiter in ein vorgegebenes Prozessschema eingefügt: Die von der Organisation Betroffenen überwiegen.
- Die einzelnen Subsysteme der Organisation werden straff geführt.
- Die Organisationseinheiten sind in ihren Aufgabenbündelungen aufeinander abgestimmt.
- Ein System von Regelungen und Plänen soll die Aktivitäten optimieren und kontrollieren.
- Die Organisationsentwicklung erfolgt top-down.

4. Quadrant – Dimensionen / Einzelkriterien



Dimensionen

Identitätsentwicklung

Innenweltgerichtete Struktur mit dem Ziel, die Umwelt der Organisation zu beeinflussen

- Die Struktur des Unternehmens richtet sich in erster Linie nach den eigenen Fähigkeiten und Nutzenpotentialen.
- Fokus ist die eigene Stärke, die Konkurrenz ist nicht oberster Masstab für das eigene Verhalten.
- Die Organisationsgestaltung kann teilweise abwartend auf Umweltentwicklungen reagieren.
- Die grundlegende Struktur ändert sich sehr selten, sie übt eher die Funktion eines „ruhenden Pols in bewährter Form“ aus. Flexible Strukturen fangen Umweltstörungen ab.
- Prinzipien und Normen gelten als unumstößlich und sind keiner Management-Mode unterworfen.
- Das Unternehmen versucht, die Umwelt in seinem Sinne zu beeinflussen.

Kontextuelle Anpassung

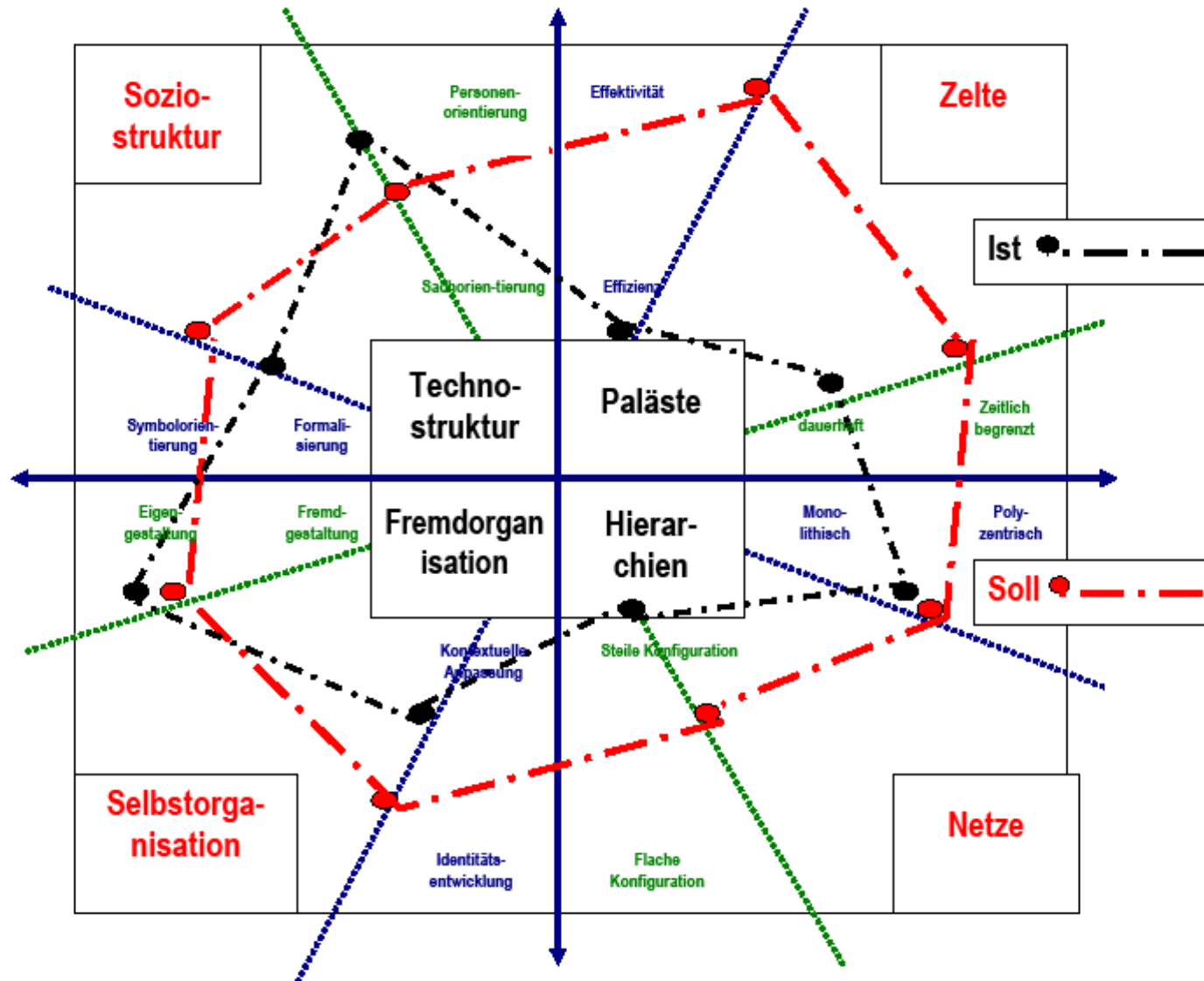
Aussenweltgerichtete Struktur mit dem Ziel, sich der Umwelt der Organisation anzupassen

- Die Struktur des Unternehmens wird laufend dem Markt und der Umwelt angepasst.
- Es herrscht grosses Interesse an den Aktivitäten der Konkurrenz.
- Der technologische Fortschritt wird in der Organisationsgestaltung deutlich.
- Je nach Situation kann sich die organisatorische Struktur ändern und sich somit einem externen Einfluss anpassen.
- Organisationskulturelle Prinzipien und unternehmenspolitische Normen unterliegen einer ständigen Modifikation im Wandel der Zeiten und Strategien.
- Es gehört zur Strategie, differenziert zu strukturieren.

Zusammenführung der Quadranten

- Aufbau der 4-Felder-Matrix: im Zentrum die „schwarzen“, in der Peripherie die „roten“ Idealtypen
- Übernahme der Status Quo Positionspunkte anhand der gepunkteten Hilfsachsen
- Einzeichnen der Soll-Punkte mit Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Organisation
- Möglich: Markierung der Handlungsfelder (=Fläche zwischen Soll- und Ist-Profil)

Synopse - Vorgehen



Synopse – Interpretation / Auswertung



Zu Sozio-/Technostruktur

- „Es täte uns zuweilen ganz gut, uns mehr an Tatsachen als an Personen zu orientieren.“
- „Neue Strategien haben zu selten strukturelle Konsequenzen.“
- „Die Dokumentation im Unternehmen ist überdimensioniert. Einige Belege dienen nur dazu, abgeheftet zu werden“.
- „Wir arbeiten teilweise mit jahrzehnte alten Verfahrensanweisungen. Noch zu oft kommt es vor, dass der Sinn eines Prozesses den Beteiligten nicht vollständig klar ist.“

Zu Paläste / Zelte

- „Weil zu wenig über die Sinnhaftigkeit organisationalen Tuns nachgedacht wird, werden zu oft die falschen Dinge (wenn auch sehr effizient) getan. Unsere Entscheidungsqualität ist insgesamt schlecht, und wir lernen zu wenig aus Fehlern.“
- „Wir kommunizieren zu wenig jenseits der Dienstwege; Schnittstellenaufgaben bleiben oft liegen.“
- „Wir neigen dazu, Lösungen für die Ewigkeit zu >stricken<“.

Synopse – Interpretation / Auswertung



Zu Fremd-/Selbstorganisation

- „Teilweise haben wir eine regelrechte Wettbewerbsphobie. Das führt zu einem „Me-too“-Verhalten, mit dem wir unsere eigenen Stärken untergraben“.
- „Zuweilen wissen wir noch viel zu wenig darüber, worin wir richtig gut sind. Wir sollten uns einmal an einem Benchmarking beteiligen.“
- „Wir neigen dazu, den neuesten Management-Trends hinterher zu laufen, anstatt unsere hauseigenen >Erfindungen< zu fördern.“

Zu Hierarchien / Netze

- „Durch die Reorganisation in eine divisionale Struktur hat sich die Flexibilität der Geschäftseinheiten deutlich erhöht. Allerdings haben einzelne Einheiten in sich teilweise noch eine recht verknöcherte Hierarchie“.
- „Auch in den Zentralbereichen wäre problemlos eine Ebene einzusparen. Zudem sind die Möglichkeiten eines vernünftigen Outsourcing noch immer nicht ausgereizt.“

Entwicklung - Hypothesen

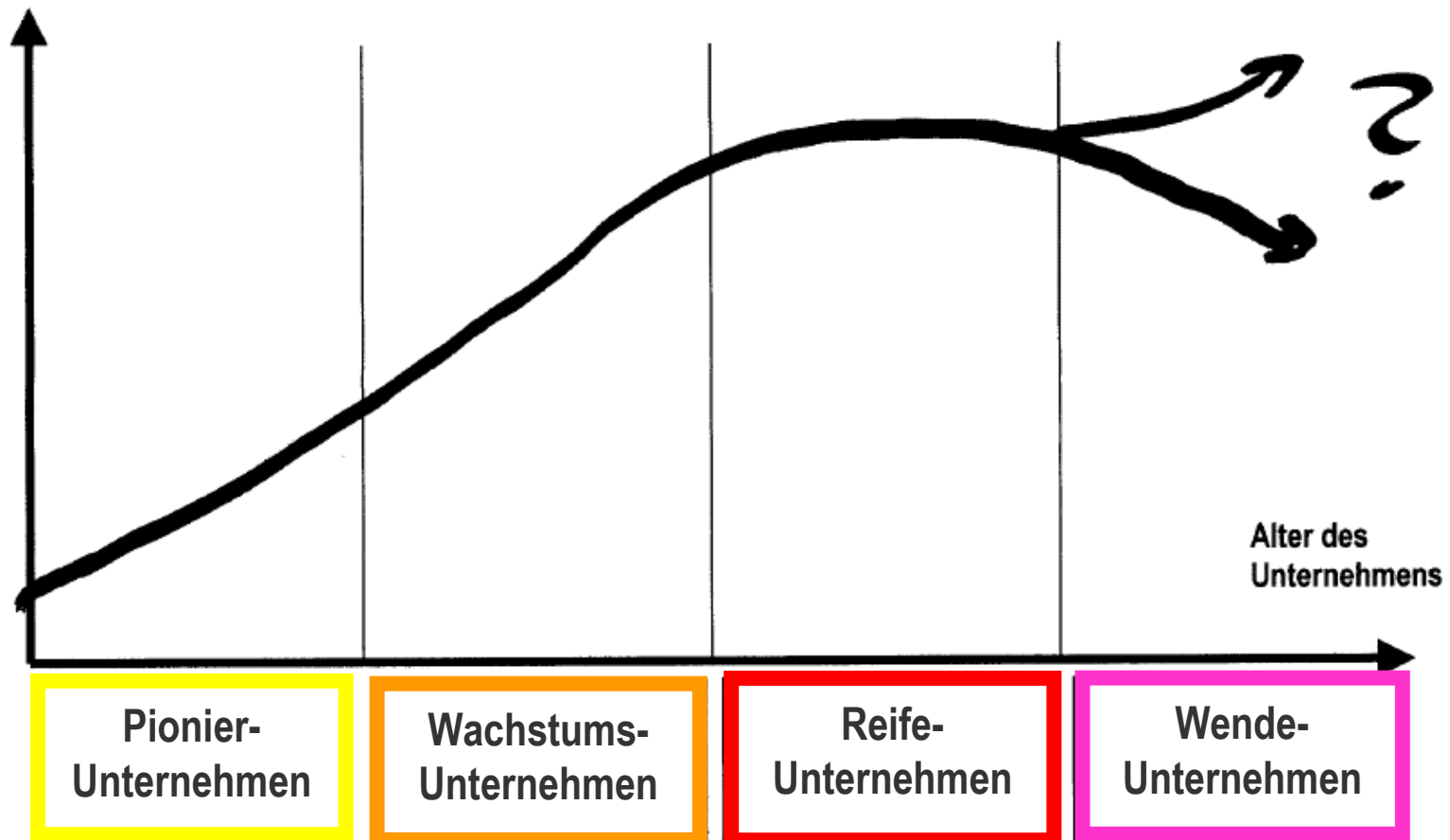


- Unternehmen durchlaufen einen Prozess der „natürlichen Entwicklung“
- Dieser Entwicklungspfad verläuft innerhalb des Quadrantenmodells von aussen nach innen, d.h. von Zelten zu Palästen, von Netzen zu Hierarchien, von Selbst- zu Fremdorganisation und von Sozio- zu Technostruktur
- Die einzelnen Phasen dieser „natürlichen Entwicklung“ sind klar abgrenzbar und anhand der Variablen Organisationsstruktur, Markteinbettung sowie typische Krisen charakterisierbar
- Dies ermöglicht vorbeugende Massnahmen mit Hinblick auf zu erwartende Fehlentwicklungen

Entwicklungsphasen



Wert des Unternehmens



Entwicklungsphasen



Pionier-U.

Wachstums-U.

Reife-Untern.

Wende-Untern.

Organisationsstruktur

- Linien-Organisat.
- Stab-Linien-Orga.
- Funktionale Orga.

- Funktionale Orga.
- Projekt-Orga.
- Matrix-Orga

- Divisionale Orga.
- Tensor-Orga.
- Holding-Orga

- Holding Orga.
- Allianz-Orga.
- Cluster-Orga

Markteinbettung

- Markt-erschliessung.

- Diversifikation
- Akquisition

- Akquisition
- Kooperation

- Kooperation
- Restrukturierung

Entwicklungstypische Wachstumsschübe und Krisen (nach Greiner)

- Wachstum durch Kreativität
- Krise durch Führungsstil

- Wachstum durch straffe Führung
- Krise durch Autonomie

- Wachstum durch Delegation
- Krise durch Kontrolle

- Wachstum durch Koordination
- Krise durch Bürokratie

Entwicklungsphasen – typische Krisen



Krise durch Führungsstil

- Bisher: Führung auf Zuruf, jeder kennt jeden
- Neu: beginnende Hierarchie, „alte“ und „neue“ MA, Führungsinstrumente notwendig

Krise durch Autonomie

- Bisher: enge Führung, Eingrenzung des Handlungsspielraums
- Neu: mehr Delegation, systematische Partizipation, Entscheidungskompetenzen in Organisationseinheiten

Krise durch Kontrolle

- Bisher: Einzelkompetenzen laufen aus dem Ruder
- Neu: systematischere Koordination / Kanalisierung der Kompetenzen

Krise durch Bürokratie

- Bisher: Koordination erfordert Regelung und Dokumentation
- Neu: Vereinfachung, Regelabbau, Restrukturierung

Mögliche Fehlentwicklung



Beispiel: Pionierunternehmen

Pionierunternehmen		Normalentwicklung	Gefahren Fehlentwicklungen Krisen	Determinanten einer idealen Strukturentwicklung
Sozialstruktur	Personenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmer mit Charisma „Familie“, Zusammenhalt durch Verpflichtung auf eine Vision - Führen durch Vorbild 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominanz des Unternehmers - Abhängigkeit von Einzelpersonen - Mangelnde Professionalität 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation von Leitbildern - Back-up-System für den Unternehmer - Institutionalisierung von Symbolen
	Symbolorientierung			
Zeite	Effektivität	<ul style="list-style-type: none"> - Stark prozessorientierte Strukturierung - Experimentierfreudige Organisation - ständiger Strukturwandel 	<ul style="list-style-type: none"> - keine klaren Verantwortlichkeiten - Strukturentwicklungssprünge - Verlust der Übersicht für externe Bezugsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - Definition klarer Verantwortungsbereiche - Strukturevolution Schritt für Schritt - klare Festlegung der Regelungsabläufe im Unternehmen
	Organisation auf Zeit			
Netze	Polyzentrisch	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Mitarbeiter machen alles - keine Statussymbole, keine festgefügt - Unterordnungsverhältnisse - hohe Kommunikationsdichte - Team-Approach 	<ul style="list-style-type: none"> - Reibungsverluste, Kompetenzwirrwarr - Bei Wachstum zunehmende Kommunikations- und Koordinationsprobleme - keine Delegationsmöglichkeit - keine langfristige Planung 	<ul style="list-style-type: none"> - Systematisierung einer Heterokratie - Aufbau eines professionellen Managements - Institutionalisierung von Teams, Task-Forces und Planungsgruppen
	flache Konfig.			
Selbstorganisation	Identitätsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Starke Identifikation der Mitarbeiter - Selbstfindung der Unternehmensidentität - Selbstverwirklichung, Abgrenzung von anderen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlust des Kontaktes zur Umwelt - Verlust der Selbständigkeit - Autonomie führt zu Suboptimierungen bzw. Abwanderung - Zu starke Konzentration der Kräfte auf sich selbst 	<ul style="list-style-type: none"> - Gelenkte Selbstorganisation - Schaffung eines Nutzens durch die Spannung zwischen Inwelt und Umwelt - Pflege der Identität und bewusste Auseinandersetzung mit den Umfeldern
	Eigengestaltung			

Selbstlernzeit - Literaturstudium



SRH Hochschule
Heidelberg

- Bitte lesen Sie im Gomez Text diejenigen Passagen der Vorlesung nach, in denen Sie sich noch unsicher fühlen.

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Erläutern Sie a) den Nutzen und b) die Problematik von Selbstbewertungsmodellen mit wenigen Sätzen.
- 2) Was genau ist mit dem Operationalisierungsproblem gemeint?
- 3) In welcher Situation (bei welchem Erkenntnisziel) würden Sie eher einen Soll-Ist-Vergleich, wann eher einen Periodenvergleich empfehlen?
- 4) Die Dimensionen, nach denen die Positionierung vorgenommen wird, sind als Gegensatzpaar konstruiert. Das scheint nicht in allen Fällen offensichtlich. Inwiefern kann man bspw. Effektivität und Effizienz als Gegensatzpaar auffassen?
- 5) Welche Parallelen zu einem Ihnen bekannten Marketing-Modell sehen Sie zu dem idealtypischen Phasenmodell der Unternehmensentwicklung? Wo sind Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede?
- 6) Wo in dieser Entwicklungskurve würden Sie a) Change Management, und b) Turnaround Management positionieren, und warum?
- 7) Sie kennen die typischen Unternehmenskrisen durch Führungsstil, durch Autonomie, durch Kontrolle, durch Bürokratie. Welche Massnahmen / Instrumente setzen Sie ein, um die Auswirkungen dieser Krisen zu minimieren?

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg

