



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O I Organisation

BG-01 Einführung

Konstituive Merkmale einer
Organisation: Hintergründe
und Konsequenzen

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Organisatorisches - Kontakt



SRH Hochschule
Heidelberg

- **Prof. Dr. Janicke Kirksaeter**
- Arc 316
- Terminvereinbarung telefonisch
- 0176/963.951.91 (*bitte die Nummer in Ihrem Handy speichern!*)

- www.fh-heidelberg.de
- www.kirksaeter.de  **Vorlesungsunterlagen!**
- www.ressourcenentwicklung.eu
- Ausserdem: Xing



Vorbereitung der Vorlesung (ca. 1 Stunde / Woche)

- Bitte Vorlesungsfolien ausdrucken / in die Veranstaltung mitbringen (strukturierte Mitschreibhilfe).
- Gehen Sie die Folien vor der jeweiligen Veranstaltung durch. Schlagen Sie unbekannte Wörter nach, machen Sie sich Notizen.

Abwesenheit

- Wenn Sie zu einer Vorlesung nicht kommen können, brauche ich die Gründe nicht zu wissen, aber bitte sagen Sie mir per sms oder Mail kurz Bescheid.
- Sollte ich einmal eine Veranstaltung halten können, fällt diese prinzipiell nicht aus (!), sondern wird nachgeholt.

-> Vor- und Nachbereitung in Arbeitsgruppen!



Nachbereitung der Vorlesung (ca. 3-4 Stunden / Woche)

- Bearbeiten Sie die Übungsfragen gemeinsam in Ihrer Arbeitsgruppe. Bei Fragen rufen Sie mich gerne an! oder stellen Sie diese am Rande der nächsten Veranstaltung.

Literaturarbeit

- Die Literaturarbeit gehört zur Vorlesung! Gern gebe ich Ihnen weitere Lesetipps zu Vertiefungsthemen; sprechen Sie mich an!

Klausurvorbereitung (ca. 2 Wochen intensiv)

- Wenn Sie an jeder Veranstaltung aktiv teilgenommen haben einschliesslich gewissenhafter Vor- und Nachbereitung der Vorlesung, werden Sie die Klausur wahrscheinlich bestehen.

-> *Eigeninitiative: „wer nicht fragt, verliert!“*

Lernziele



- *Mit hoher Konzentration die Vorlesung verfolgen und sich aktiv einbringen*
- *Selbst Verantwortung für den eigenen Lernprozess übernehmen*
- *Mit Definitionen arbeiten lernen / Fachdiktion*
- *Systematische Erschliessung von Inhalten lernen*
- Konstitutive Merkmale einer Organisation benennen und in eigenen Worten erklären können (einschliesslich der jeweiligen Unterpunkte)

- Einstieg: „Blackbox“ / Stoffsammlung
- Definition und **konstituive Merkmale**
- Beständige Grenzen einer Organisation
- Organisationsziele
- Arbeitsteilung als betriebswirtschaftliches Prinzip
- Regeln / das Regelwerk einer Organisation
- Komplexes soziales System: Organisations- bzw. Unternehmenskultur

Grundlagen der Organisation



SRH Hochschule
Heidelberg



-> *EVA-Prinzip: Eingabe / Verarbeitung / Ausgabe*

- Was heisst „organisieren“?
- Was ist eine Organisation?

Grundlagen der Organisation - Definition



- „Organisationen sind die zielorientierte und integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen.“
(Kosiol, E. 1976)
- „Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“ (Kieser/Kubicek 1992)
- „Organisationen sind Vehikel und Systeme, die genutzt werden, um arbeitsteilige Aktivitäten zu koordinieren und um etwas zu erzeugen, das Menschen gerne haben wollen [...] Organisationen werden letztlich eingesetzt, um *Ziele* zu erfüllen.“ (Boucken/Jones 2010)

Was ist eine Organisation?



- 1) **Wirtschaftsunternehmen?**
- 2) **Finanzamt Heidelberg?**
- 3) **Die Kirche?**
- 4) **Die Familie / WG?**
- 5) **Der Kiosk um's Eck?**
- 6) **Handelshof?**
- 7) **Eine Reisegesellschaft?**
- 8) **Die Hochschule?**
- 9) **Eine Warteschlange am Bahnschalter?**

Diskutieren Sie!

Konstituive Organisationsmerkmale



Was	Kriterium	Prüfgrösse	Beispiel
I. Beständige Grenzen	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
II. Spezifische Zielorientierung	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
III. Geregelte Arbeitsteilung	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Strukturen, Schnittstellen, festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
IV. Komplexes Soziales System	Sozio-emotionale Einbindung der MA, Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Sinngemeinschaft, ökonomische vs. Systemrationalität	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

I. Beständige Grenzen einer Organisation



SRH Hochschule
Heidelberg

Diskussionsfrage:

- An welchen weiteren Kriterien könnten die Grenzen einer Organisation festgemacht werden?

Konstituive Organisationsmerkmale



Was	Kriterium	Prüfgrösse	Beispiel
Beständige Grenzen	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
Spezifische Zielorientierung	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
Geregelte Arbeitsteilung	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Strukturen, Schnittstellen, festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
Komplexes Soziales System	Sozio-emotionale Einbindung der MA, Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Sinngemeinschaft, ökonomische vs. Systemrationalität	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

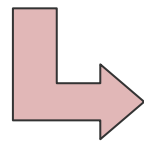
II.

II.

Organisationsziele - Definition



- Ziel bezeichnet einen in der *Zukunft* liegenden, gegenüber dem gegenwärtigen Ist-Zustand *veränderten, angestrebten* Soll-Zustand.
- Um diesen veränderten Zustand in der Zukunft zu erreichen, sind Massnahmen in der Gegenwart notwendig.
- Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses menschlicher Handlungen.



Beispiele für Ziele?

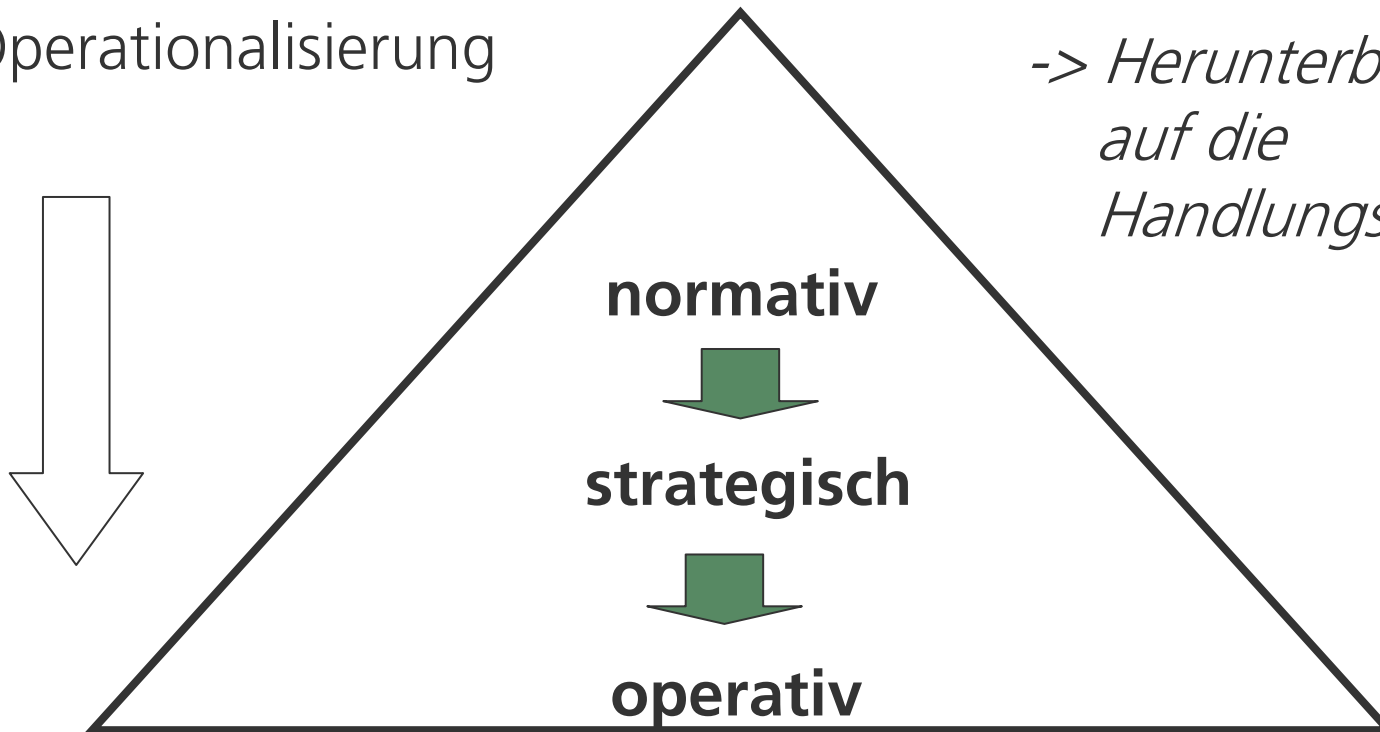
II. Organisationsziele – Zielhierarchien / -ebenen



SRH Hochschule
Heidelberg

Operationalisierung

-> *Herunterbrechen
auf die
Handlungsebene*



-> *Zusammenhang mit dem Budgetierungsprozess?*

II.

Organisationsziele - Zielfristen



SRH Hochschule
Heidelberg



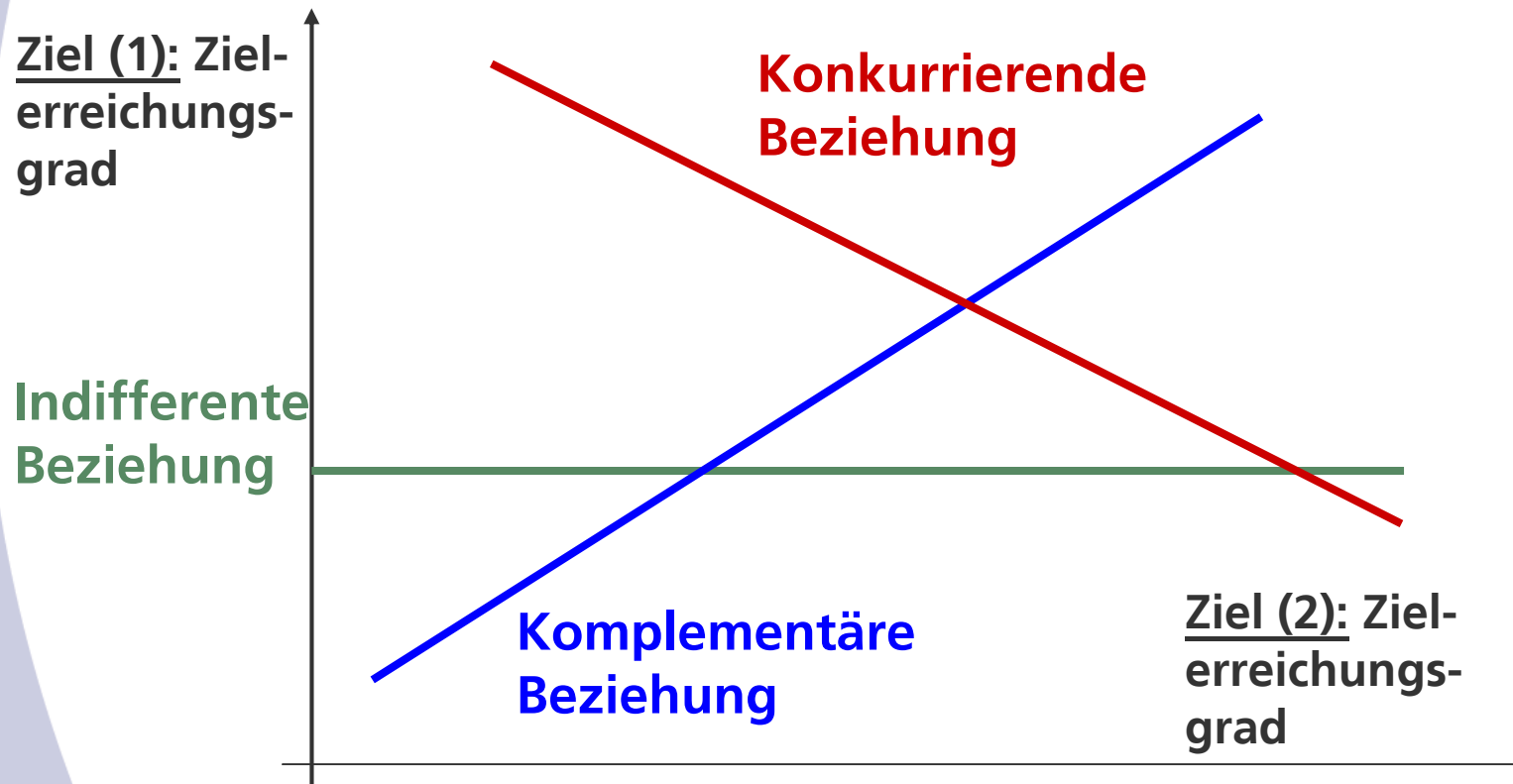
Kurzfristig:
Bis 1 Jahr

Mittelfristig:
Bis 5 Jahre

langfristig:
> 5 Jahre

- *Branchenabhängigkeit?*
- *Strategiebezug?*

III. Organisationsziele - Zielbeziehungen



-> Praktische Beispiele für Zielbeziehungen?

II. Organisationsziele - Zielformulierung



- **Spezifisch** – Umsatzsteigerung der Nonfood-Artikel bei Key-Accounts im Vertriebsgebiet Nordwest („W-Fragen“)
- **Messbar** – um 3,8 % (1,3 Mio) im Vergleich zum Vorjahr (metrischer Referenzpunkt?)
- **Akzeptiert** – (auch: ambitioniert; Prüfgrösse)
- **Realistisch** – (Prüfgrösse)
- **Terminiert** – Zeitraum / Datum / Uhrzeit

-> Formulieren Sie ein SMARTes Ziel für die Hochschule!

Konstituive Organisationsmerkmale



III.

Was	Kriterium	Prüfgrösse	Beispiel
Beständige Grenzen	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
Spezifische Zielorientierung	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
Geregelte Arbeitsteilung	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Strukturen, Schnittstellen, festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
Komplexes Soziales System	Sozio-emotionale Einbindung der MA, Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Sinngemeinschaft, ökonomische vs. Systemrationalität	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

III. Arbeitsteilung – betriebswirtschaftliches Prinzip

Unter **Arbeitsteilung** versteht man die Zerlegung einer Aufgabe / eines Arbeitsvollzuges in Teilschritte

- Jeder Teilschritt wird von einem unterschiedlichen Akteur wahrgenommen

Dadurch entstehen **Spezialisierungsvorteile**:

- schnellerer Durchlauf / Zeitersparnis, höhere Qualifikation, effizienterer Ressourceneinsatz (Skalenerträge), weniger störanfällige Abläufe, ...

... aber auch **Schnittstellen** (Übergabepunkte):

- Höherer Koordinationsaufwand, mehr Regelungsbedarf, weniger Flexibilität, höhere Anpassungskosten, ...

III. Regeln – das Regelwerk in Organisationen



Beispiele für Regeln

- Alle neuen Mitarbeiter sind in die Brandschutz- und Sicherheitsanweisungen einzuführen.
- Die Marketingabteilung ist für die Positionierung unserer Produkte und die Bereitstellung von Verkaufsunterlagen verantwortlich.
- Die Pflichten der Berichterstattung sind im -> Projekthandbuch niedergelegt.
- Die Stabstelle strategische Planung berichtet direkt an die Geschäftsleitung.
- Zu den Sitzungen besteht grundsätzlich Anwesenheitspflicht.

-> Weitere Beispiele?

III. Regeln – das Regelwerk in Organisationen



„Regeln für den Regeleinsatz“:

was durch Organisation(en) bezweckt werden soll

- Effiziente Ressourcenallokation (optimale Input-Output-Relation)
- Reibungslose Koordination von Arbeitsvollzügen / Teilschritten
- Bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Information
- Entscheidungsqualität sowie Innovations- / Lernfähigkeit
- Zuverlässige Abläufe und Flexibilität
- Nutzung von Synergie-Effekten
- Komplexitätsreduktion

III. Regeln – das Regelwerk in Organisationen

Was muss geregelt werden?



- Dauerhafte Aufgabenteilung
- Subordinationsverhältnisse / hierarchischer Zugriff
- Entscheidungsbefugnisse
- Positionsgefüge im Unternehmen

...  **Aufbau-
organisation**

- welche Arbeitsschritte in welcher Reihenfolge
- Meeting: wann, wer, wo, warum
- was tun, wenn xy eintrifft?
- Berichtswesen, Datenbanken, etc.

...  **Ablauf-
organisation**

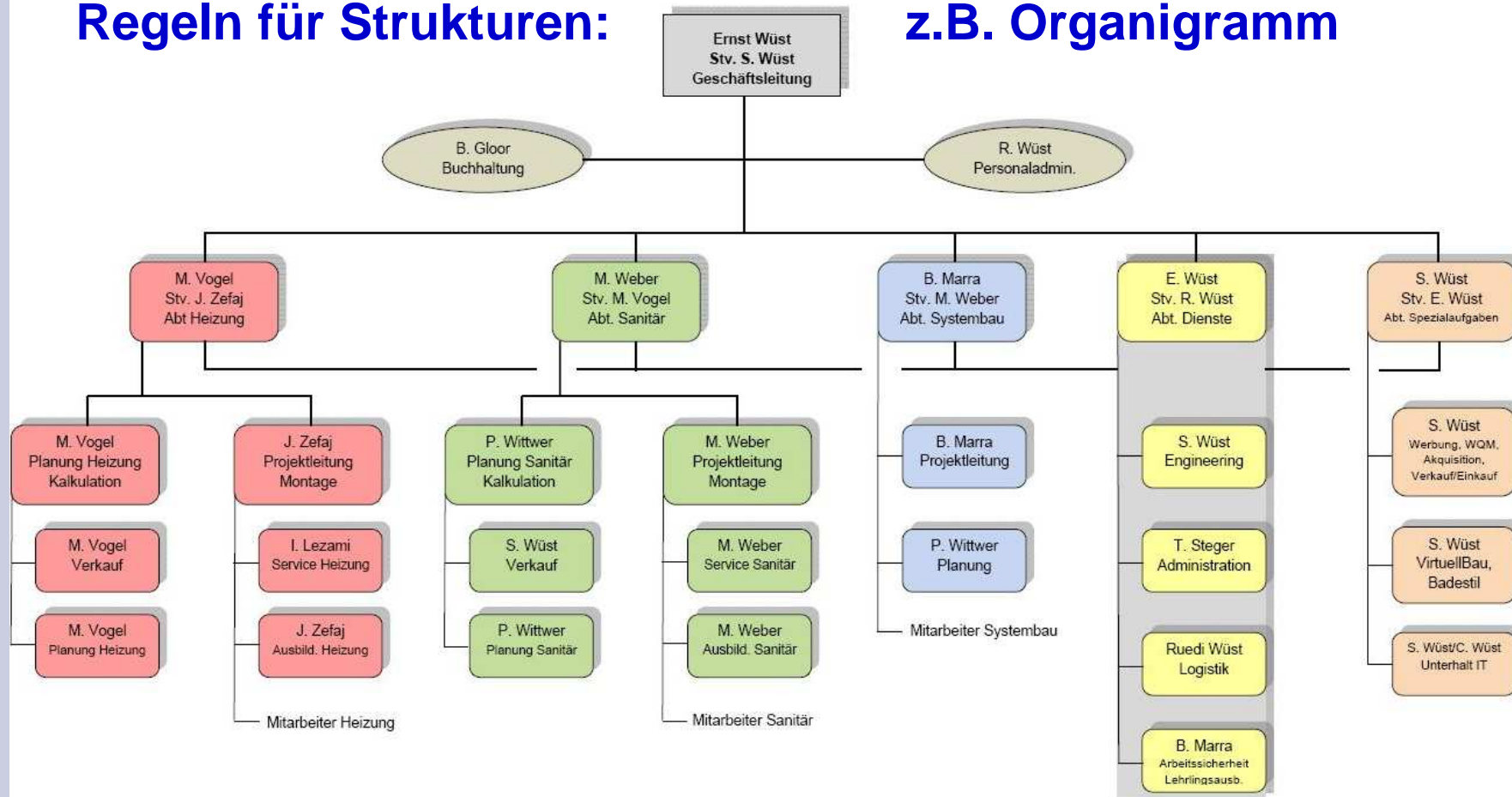


Regeln für Strukturen - Aufbauorganisation



Regeln für Strukturen:

z.B. Organigramm



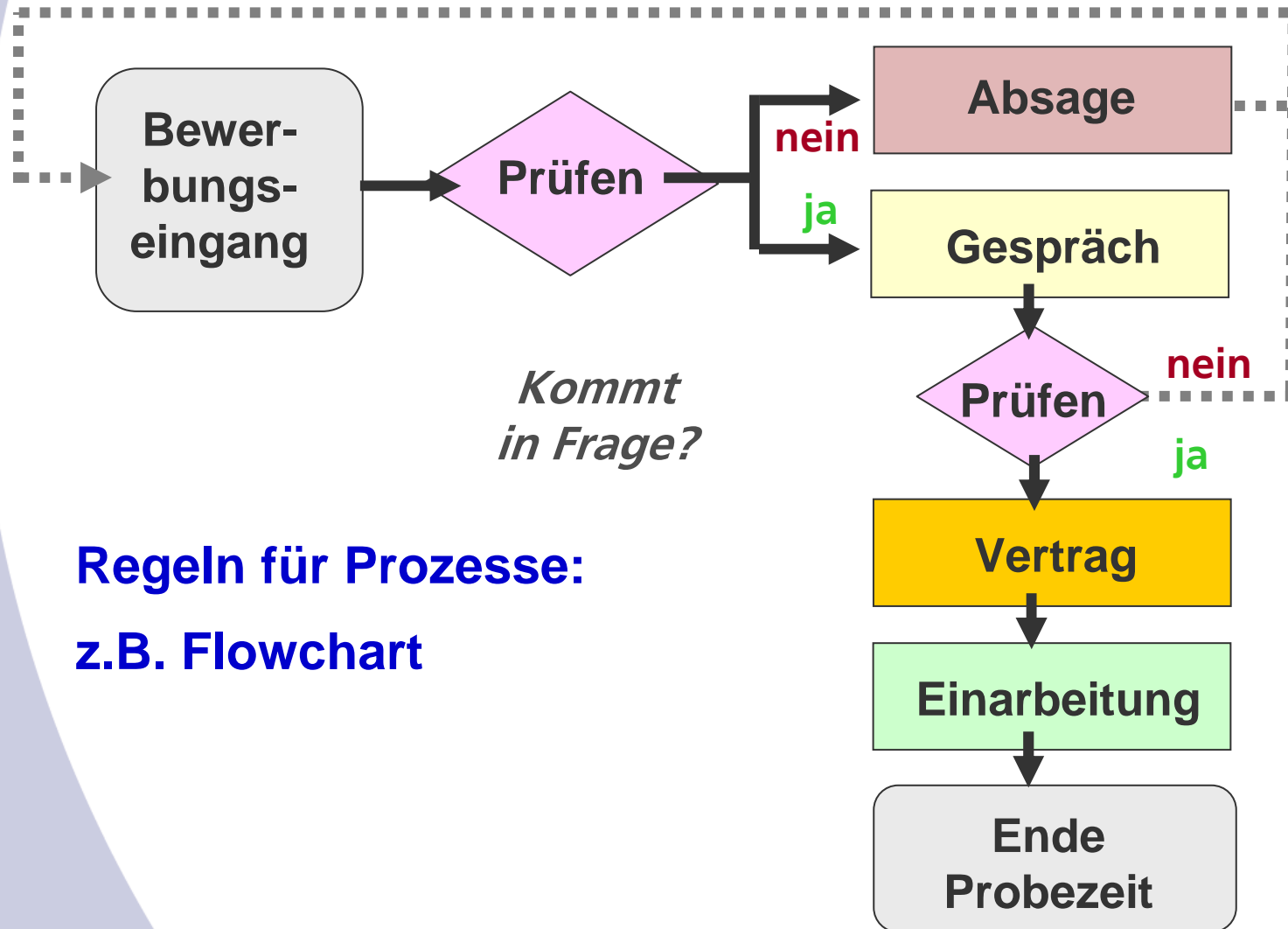


III. Regeln für Strukturen – Bsp. für Abteilungen

Abt.Name	Aufgabe	Mögliche Zuordnung
Fuhrpark	Beschaffung und Wartung der Firmenfahrzeuge	Zentrale Dienste
Hausmeisterei	Betrieb der Gebäude, kleinere Reparaturen, ggf. Schliessdienst, Innenreinigung	Zentrale Dienste, Verwaltung
Instandhaltung	Wartung von Gebäuden / Maschinenpark	Zentrale Dienste
Werkssicherheit	Wach- und Schliessdienst, Zugangskontrollen	Zentrale Dienste
Einkauf	Lieferanten finden, Konditionen verhandeln, bestellen	Verwaltung
Wareneingangskontrolle	Ware auf Vollständigkeit, Richtigkeit und Qualität prüfen	Einkauf, Lager, Verwaltung
Reisekostenstelle	Nur Verarbeitung der Reisekostenabrechnungen	ReWe
Abrechnung	Abwicklung der Zahlungsrelevanten Vorgänge	ReWe
Buchhaltung	Datensammlung, Erstellung der Bilanz und GuV	ReWe
Rechnungswesen	Alle Verarbeitungsprozesse im Zusammenhang mit int. oder externen Rechnungswesen	Verwaltung
Controlling	Kostenüberwachung des Gesamtunternehmens, Erstellung von Quartalsberichten; Einleitung von Massnahmen zur Kostensteuerung	ReWe
IT-Abteilung	Konzeption der Systeminfrastruktur, Auswahl der Hard- und Software; Management von IT-Umstellungen; Unterstützung der Prozesse	Verwaltung
Personalabteilung (PER)	Verwaltung der Personaldaten, Erstellung von Statistiken, Personalplanung und -controlling; Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Verträge, Vergütungssysteme, Mitarbeitergespräche, ...	Verwaltung
Recruiting	Personalbeschaffung und -auswahl, Durchführung von Bewerbungsgesprächen und AC's, Erstellung von Anforderungsprofilen zusammen mit Fachabteilung	Personal
Personalentwicklung (PE)	Konzeption und Koordination der Qualifizierungsmassnahmen im Unternehmen	Personal
Lohn- und Gehaltsabrechnung	Operationale Durchführung der LuG-Abrechnung, oft auch extern (Datev); Prämienberechnung etc.	Personal, ReWe
User Support	Behebung kleinerer Reparaturen (Anwenderfehler), Software-Installation und -schulung, ...	IT
Strategische Unternehmensplanung	Markt- und Wettbewerbsanalysen, Risikoanalysen, Positionierung des Unternehmens	Meist GF-Stab
Justizariat	Rechtsabteilung; Wahrnehmung der rechtlichen Interessen des U., Verträge	Meist GF-Stab

Abt.Name	Aufgabe	Mögl. Zuordnung
PR / Öffentlichkeitsarbeit	Gesamtrepräsentation des Unternehmens nach aussen; Platzierung von Pressemeldungen; politische Kontakte / Lobbyismus	Meist GF-Stab, sonst Marketing
Marketing	Konzeption und Durchführung aller Massnahmen, die den Bekanntheitsgrad des Produkts sowie die Präsenz im Markt erhöhen	Verwaltung
Marktforschung	Konzeption und Durchführung von Werbewirkungsforschung und Markttest, M.-Controlling	Marketing
Verkaufsförderung	Konzeption und Beschaffung von z.B. Flyern, Aufsteller, Produktpräsentationsmappen, Tester,... für den Einsatz am „Point of Sale“	Marketing
Kundendienst	Kundenfragen beantworten; Stammdaten bearbeiten, Reklamationen entgegen nehmen	Verwaltung oder Vertrieb
Auftragsannahme	Separate Abteilung nur bei hohem Aufkommen (z.B. Versandhäuser)	Verwaltung oder Vertrieb
Produktion	Alle mit der direkten Leistungserstellung zusammenhängenden Aufgaben	Eigener Bereich
Materiallager	Lager für das Material, das unmittelbar zur Produktion gebraucht wird	Produktion
Logistik	Bereitstellung der Materialien und Ressourcen am „point of Production“; ggf. auch Koordination von Just-In-Time-Lieferungen	Produktion
Arbeitsvorbereitung	Detaillierte Planung des Arbeitsaufkommens und des Ressourceneinsatzes; Steuerung der Produktionsdurchläufe / Schichtbesetzung	Produktion
Technik / Instandhaltung	Wartung der Produktionsanlagen; Sicherung des Betriebes; Routinereparaturen	Produktion
Forschung & Entwicklung (F&E)	Labor, Materialprüfung (ggf. eigene Abteilung!); Prototypen; techn.Pendent: Konstruktion; IT-/Software-Pendent: Konzeption / Beta-Testing	Produktion
Meisterei	Kostenstellensystematik der Produktion oft nach Meistereien (z.B. Metalle, Getriebe, Fräserei, ...)	Produktion
Fertigwarenlager	Lager für produzierte Produkte	Produktion, Vertrieb
Konfektionierung	Zusammenstellung der Kundensendungen nach konkreter Bestellung; Verpacken	Produktion, Vertrieb
Versand	Einbuchen der Lieferung, Erstellung eines Lieferscheins / Rechnung; In-Gang-Setzen des physischen Versandes (Post? UPS? ...?)	Produktion, Vertrieb
Vertrieb	Konzeption / Durchführung aller Massnahmen, die das Produkt physisch zum Markt bringen	Eigener Bereich

III. Regeln für Prozesse - Ablauforganisation



Regeln für Prozesse:
z.B. Flowchart

III.

Regeln für Prozesse - Ablauforganisation



Definition: -> **Organisationsinstrumente**

- *... sind standardisierte Vorgehensweisen zur Lösung regelmässig auftretender Entscheidungen, Prozesse und Bedarfe, z.B.: ...*
- Beschreibung der Regeln für Abläufe
- Gestaltung von Informationsprozessen
- Festlegung von Teilschritten und Verantwortlichkeiten
- -> „*Standardlösungen von Standardproblemen*“



III. Regeln für Prozesse - Ablauforganisation

Beispiel für ein Orgatool: Regelkommunikation

Merkmale:

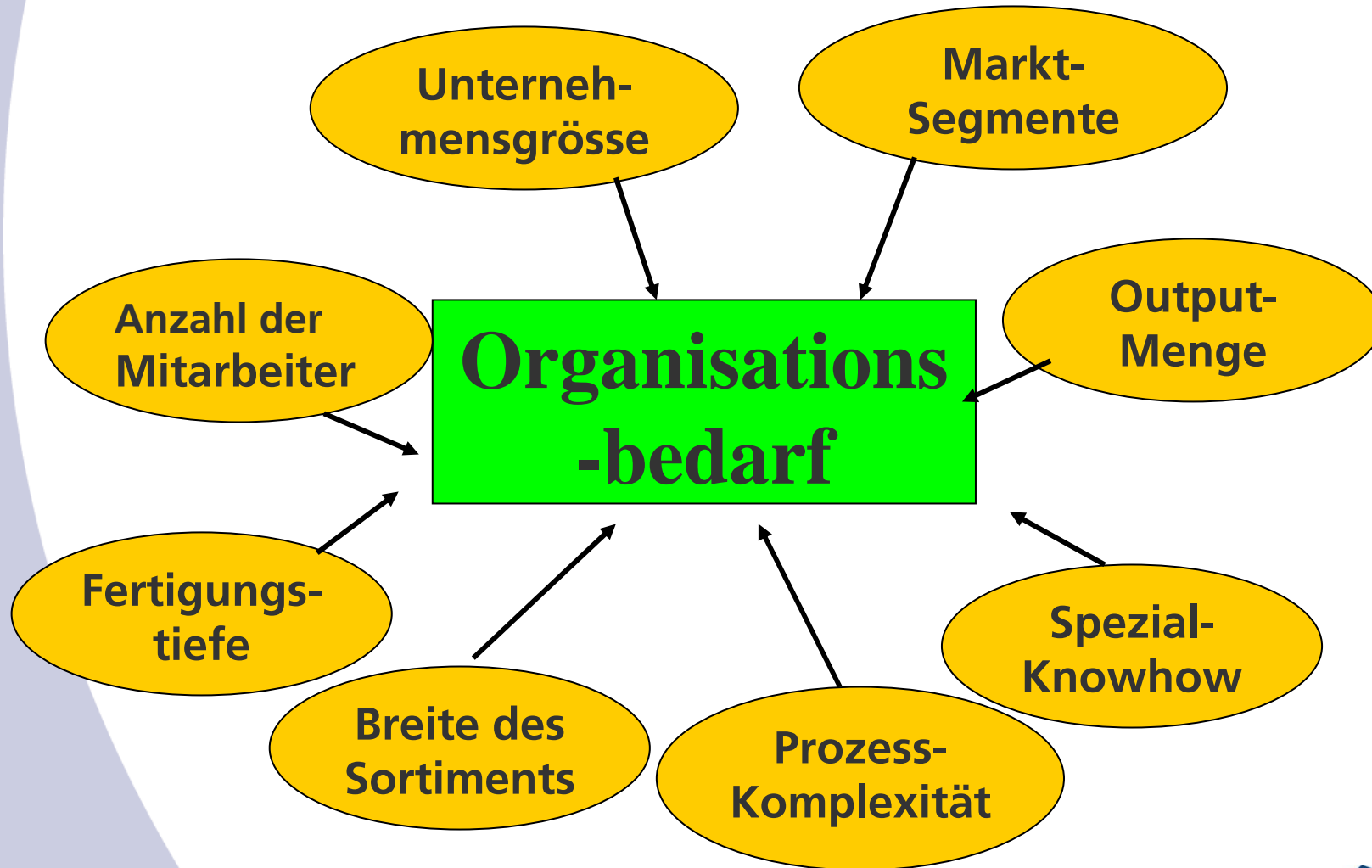
- Festgelegter Termin (1 x / Woche / Monat, o.ä.)
- Festgelegter Teilnehmerkreis
- Definierte Agendastruktur
- Begrenzte Dauer
- Deckt Kommunikations- und Koordinationsbedarf im Tagesgeschäft

wichtig!

Beispiele: „Montagsrunde“, Abteilungsmeeting,
Führungskreissitzung, Vertriebsmeeting, Jour fixe generell

-> was könnten Themen für ein Abteilungsmeeting Marketing sein?

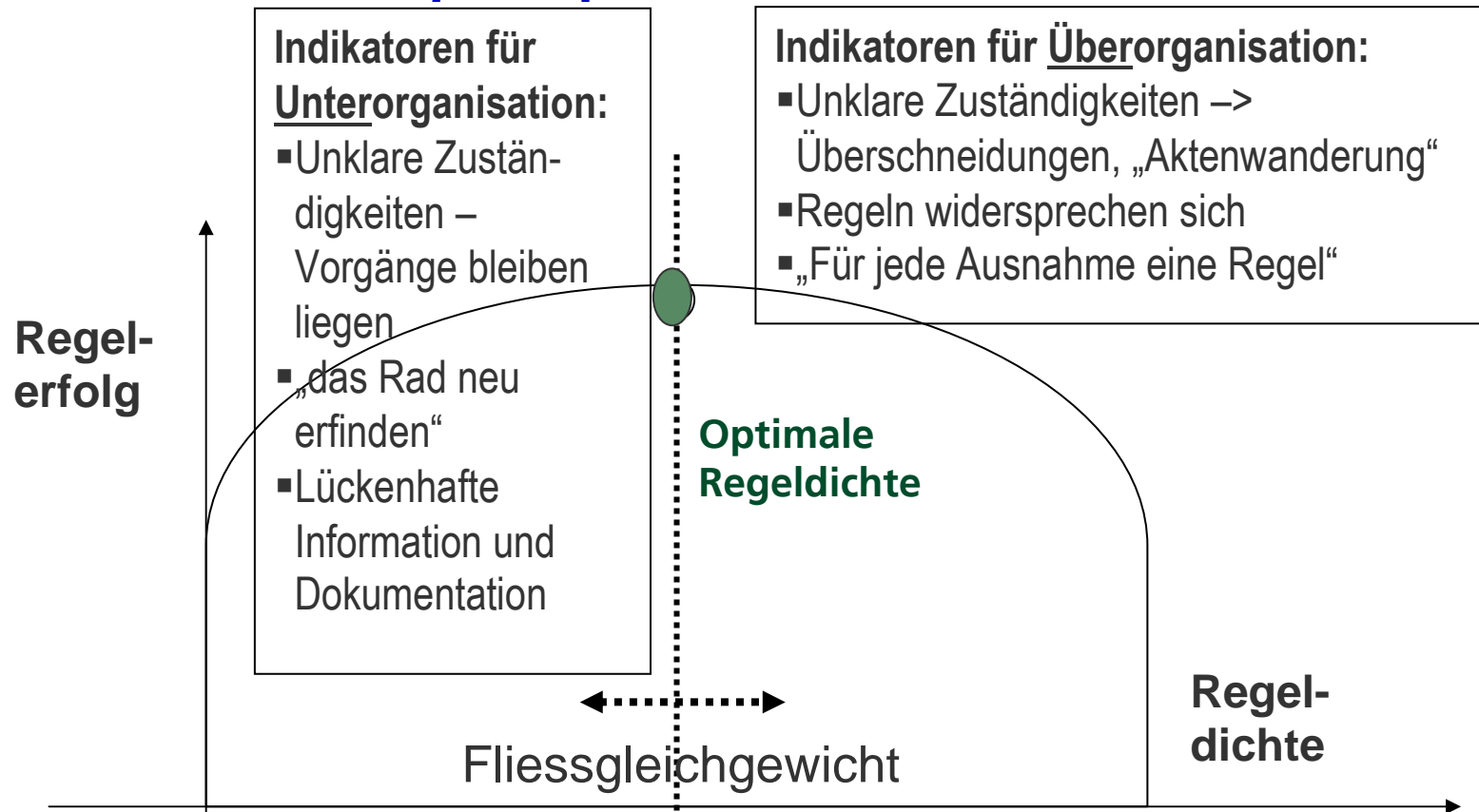
III. Regeln – wie viele?



III. Regeln – wie viele?



Das Substitutionsprinzip



-> *Woran erkennt man das Erreichen des Optimums?*

III. Regeln – wie viele?



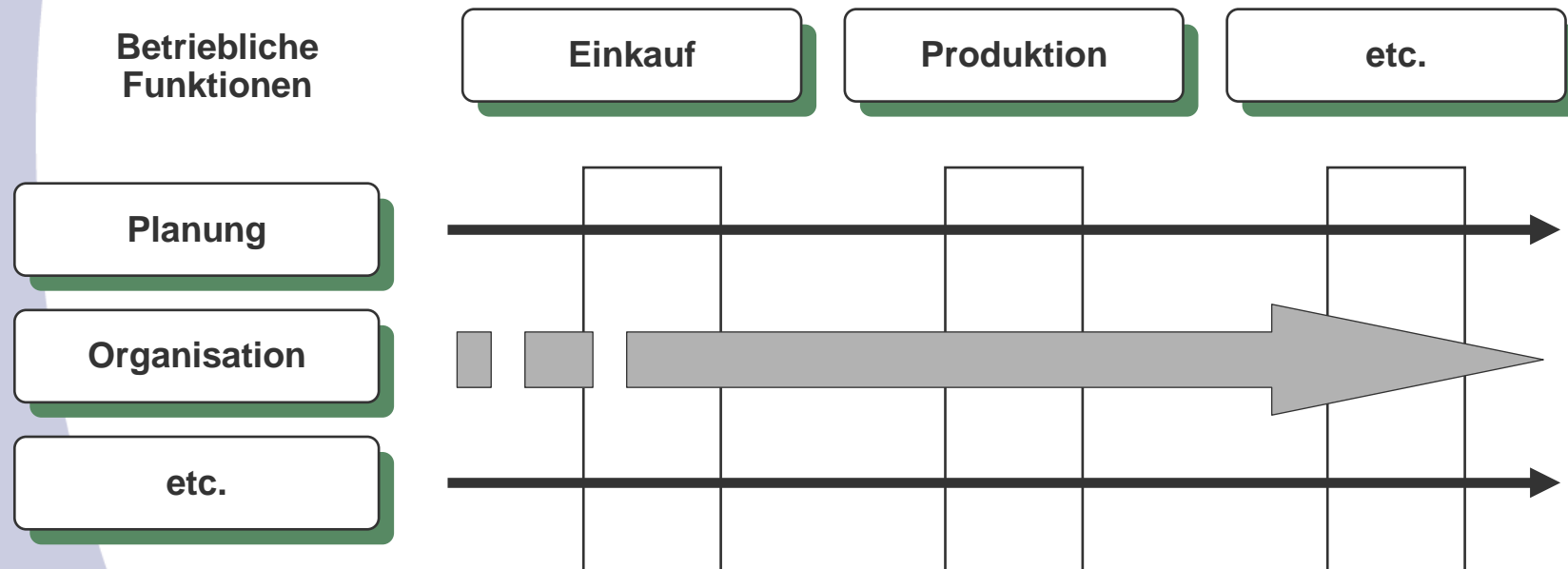
Zur Regeldichte

- Niedrig:**
- Neu gegründete Unternehmen
-> faktisch geringer Regelungsbedarf
 - Schnell wachsende Unternehmen
-> Entwicklung formalisierter Strukturen kann phasenweise mit Unternehmenswachstum nicht Schritt halten
 - Unternehmen mit ausgeprägter Innovationskultur
-> High Tech, IT („Tüftler und Erfinder“)
- Hoch:**
- Nahrungsmittelproduktion (Hygiene; Risiko)
z.B. Kopfbedeckung, Müllentsorgung
 - Chemieproduktion (Risiko, Gefährdung)
z.B. Schutzkleidung; absolutes Rauchverbot
 - Stark zentralisierte Unternehmen
z.B. Berichtswesen, Antragstellung

III. Regeln – wer setzt sie?



Verantwortlichkeit für Regelsetzung: Querschnittsfunktion



-> *Bestandteil der Führungsaufgabe*

-> *Geltungsbereich: untergeordnete OE*

-> Ausnahme: *separate Organisationsabteilung*

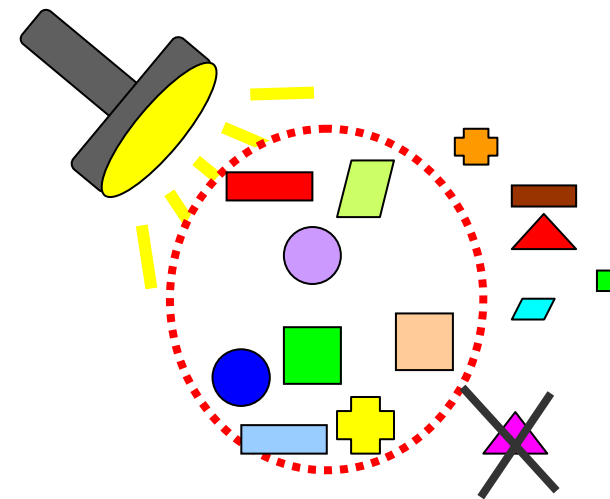
III. Regeln – wie funktionieren sie?



- Handeln = Entscheiden -> Wahl einer Handlungsoption
- Optimum = Alternative mit höchstem Nutzen

Regeln bewirken ...

- Orientierung / Eingrenzung des Alternativensuchraums
- Geringere Handlungskosten durch Gewohnheit
- Erwartungssicherheit des Ergebnisses
- Anschlussfähigkeit von Handlungen; zuverlässige Interaktion



III. Regeln – Sanktionen für Verbindlichkeit

Sanktionen

-> beeinflussen die *relative* Attraktivität von Handlungsoptionen !!

Art der Erwartung	Art der Sanktion		Beispiel: Schatzmeister im Sportverein	Beispiel: Ltg. Kundendienst	Sanktionen?
	positiv	negativ			
Muss-Erwartung	---	Gerichtliche Bestrafung	Ehrliches Geschäftsgebaren	Reklamationen werden bearbeitet ...	
Soll-Erwartung	Sympathie	Sozialer Ausschluss	Aktive Teilnahme am Clubleben	Innerhalb von 3 Tagen ...	
Kann-Erwartung	Anerkennung	Antipathie	Freiwillige Spendensammlung	... und ohne Überstunden	

Aber:

- Sanktionen verursachen Transaktionskosten
- Wirkung hängt von Entdeckens- / Exekutionswahrscheinlichkeit ab

III. Formale vs. informelle Regeln

Formale und informelle Regeln

Formale Regeln:

- Betriebsverfassung
- Arbeitsvertrag
- Dienstanweisung
- Stellenbeschreibung, etc.

Relation zwischen:

-> Verbindlichkeit,

-> Wichtigkeit und

-> Sanktionierung?

Informelle Regeln:

- Dresscode
- Ethical Standards
- Unternehmenskultur
- Statussymbole, etc.

III. Formale vs. informelle Regeln



Instrumenteller

Organisationsbegriff

- Das Unternehmen HAT eine Organisation
- Ergebnis des Organisierens: Ordnung eines Unternehmens
- Formales Regelwerk
- Spezialisierung, Koordination, Hierarchie
- Zweck: Erreichen der Unternehmensziele
- Menschenbild?

Institutioneller

Organisationsbegriff

- Das Unternehmen IST eine Organisation
- Ergebnis des Organisierens: Gestaltung der menschlichen Interaktion
- Formale und informelle Regeln
- Juristische und soziale Zugehörigkeit
- Zweck: Erreichen der Unternehmensziele
- Menschenbild?

Konstituive Organisationsmerkmale



Was	Kriterium	Prüfgrösse	Beispiel
Beständige Grenzen	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
Spezifische Zielorientierung	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
Geregelte Arbeitsteilung	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Strukturen, Schnittstellen, festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
Komplexes Soziales System	Sozio-emotionale Einbindung der MA, Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Sinngemeinschaft, ökonomische vs. Systemrationalität	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

IV.

IV. Komplexes soziales System - Organisationskultur



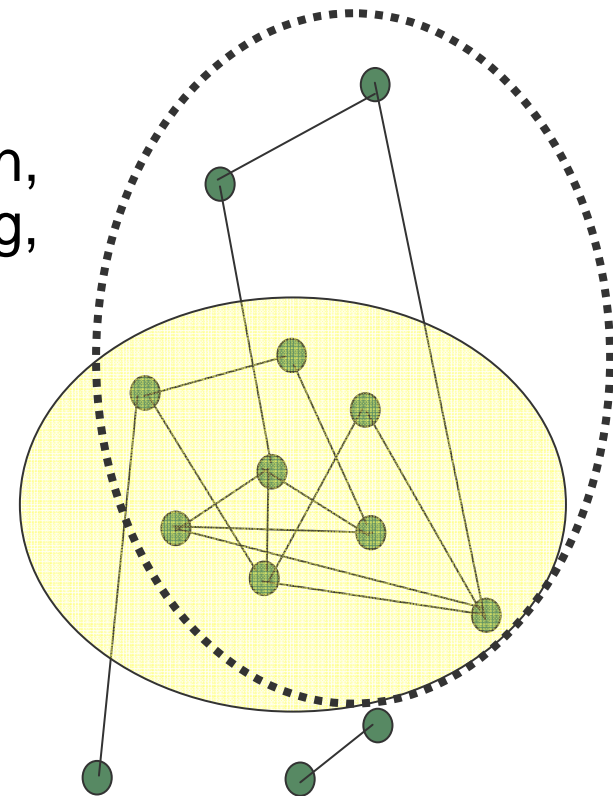
SRH Hochschule
Heidelberg

System:

- Die Verbindung der Elemente ist enger als die Verbindung zu anderen Elementen
- Funktionalität: Beitrag zur Zielerfüllung
- Verhaltens“gesetze“: Selbstorganisation, Differenzierungstendenz, Rückkopplung, Schwellenwerte, Emergenz („1+1=3“)

Soziales System:

- „ärgerliche Tatsache der Gesellschaft“ (Rolf Dahrendorf)
- Sanktionierte Rollenerwartungen
- Reziprozitätsprinzip
- Interaktion, gemeinsamer Sinn



IV. Organisationskultur - Definition



- „... die Art und Weise, wie in einem Unternehmen mit Ideen und Wertvorstellungen, Sachen, Geld und Menschen umgegangen wird.“
- „... die Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Norm-vorstellungen sowie geteilte Denk- und Verhaltensmuster [...]“
- „... das System gemeinsam getragener Überzeugungen, Regeln, Werte, Normen, Annahmen, Phantasien, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen.“
- „... ein bewährtes Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme iterativ durch externe Anpassung und interne Integration erlernt hat und das an neue Organisationsmitglieder als verbindlich rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“
- ...

... die Gesamtheit gelebter und handlungsleitender Werte im Unternehmen!

IV. Organisationskultur- mögliche Werte



Beispiele für organisationale Werte

- Ergebnisorientierung
- Zivilcourage
- Flexibilität
- Veränderungsbereitschaft
- Improvisation
- Menschlichkeit
- ...
- Prozessorientierung
- Loyalität
- Ordnung
- Stabilität
- Perfektion
- Sachlichkeit
- ...

-> Was könnten Werte der Hochschule sein?

IV. O-Kultur - Handlungssteuerung durch Werte



IV. Organisationskultur - Funktionen



Koordination

- Werte und Normen werden von Mitarbeitern als Entscheidungshilfe herangezogen; dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit zielkonformen Verhaltens

Integration

- Eine starke Unternehmenskultur wirkt als „social glue“ und trägt dazu bei, Partikularinteressen im Sinne gemeinsamer Ziele in den Hintergrund rücken zu lassen („Eigennutz durch Gemeinnutz“)

„Motivation“

- Geteilte Werte und Normen tragen dem individuellen Sinnbedürfnis Rechnung; sie geben dem organisationalen Handeln einen selbsterklärenden Rahmen (innerhalb dessen Anreize wirken)

IV. Eisbergmodell der Organisationskultur



-> ... „nur Weniges ist sichtbar“

IV. Organisationskultur erkennen und verändern



Erhebung der Organisationskultur durch Befragung der Mitarbeiter (Handlungsebene!); z.B.

- „Bei uns wird Bewährtes immer wieder in Frage gestellt“
- „Die meisten Mitarbeiter sind sehr engagiert“
- „Denken ist erlaubt“ / „Fehler machen ist kein Beinbruch“, ...

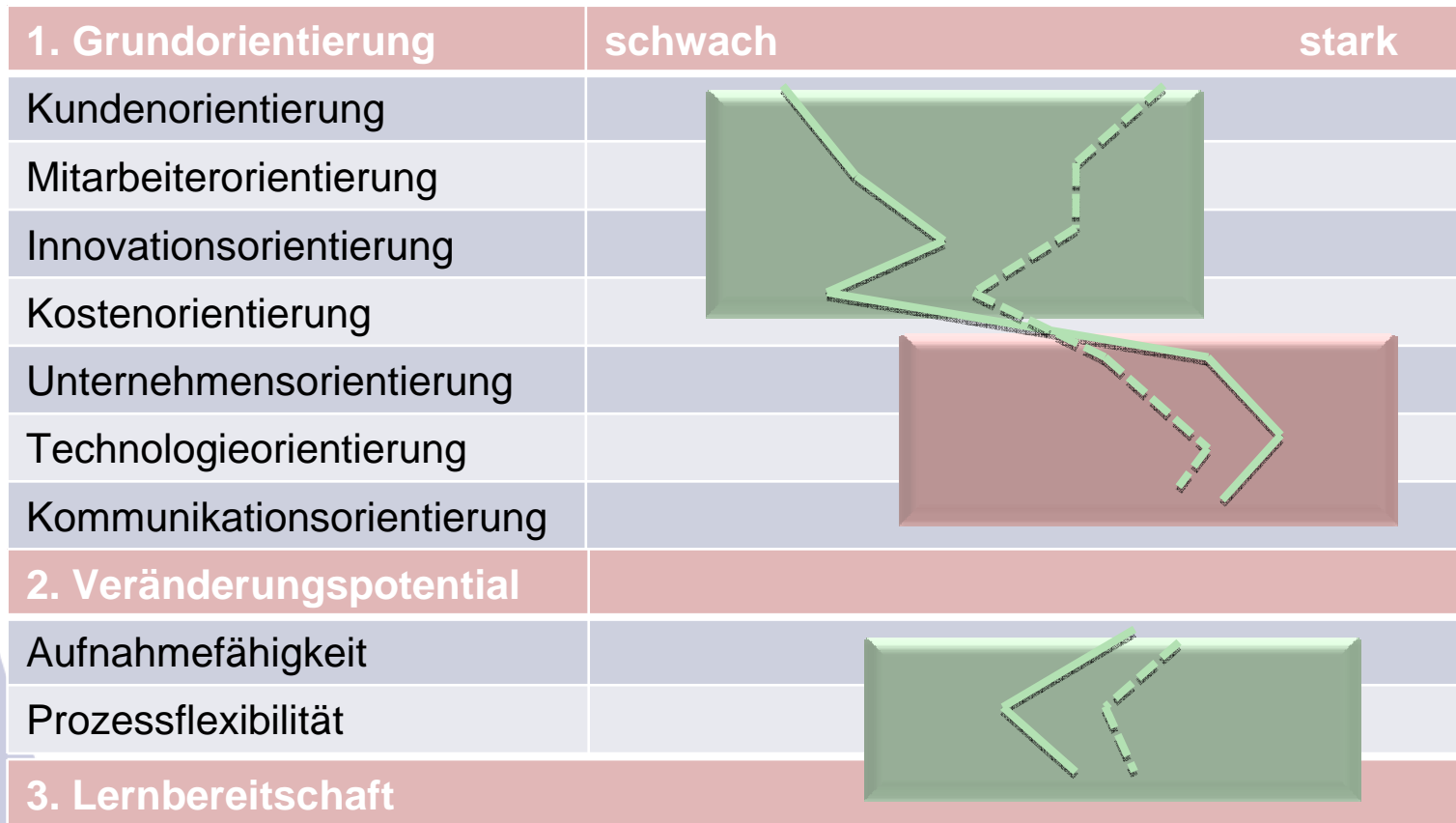
Veränderung von Organisationskultur:

- O.-Kultur ändert sich, *wenn überhaupt*, nur sehr langsam. Dann durch veränderte *Priorisierung schon* vorhandener Werte.
- Gezielte Steuerung u.a. durch:
 - permanente Kommunikation
 - gezielten Einsatz von Sanktionen und Symbolen
 - Vereinheitlichung von Werten (-> “Subkulturen“)

IV. Mögliches Werteprofil einer Organisationskultur



SRH Hochschule
Heidelberg

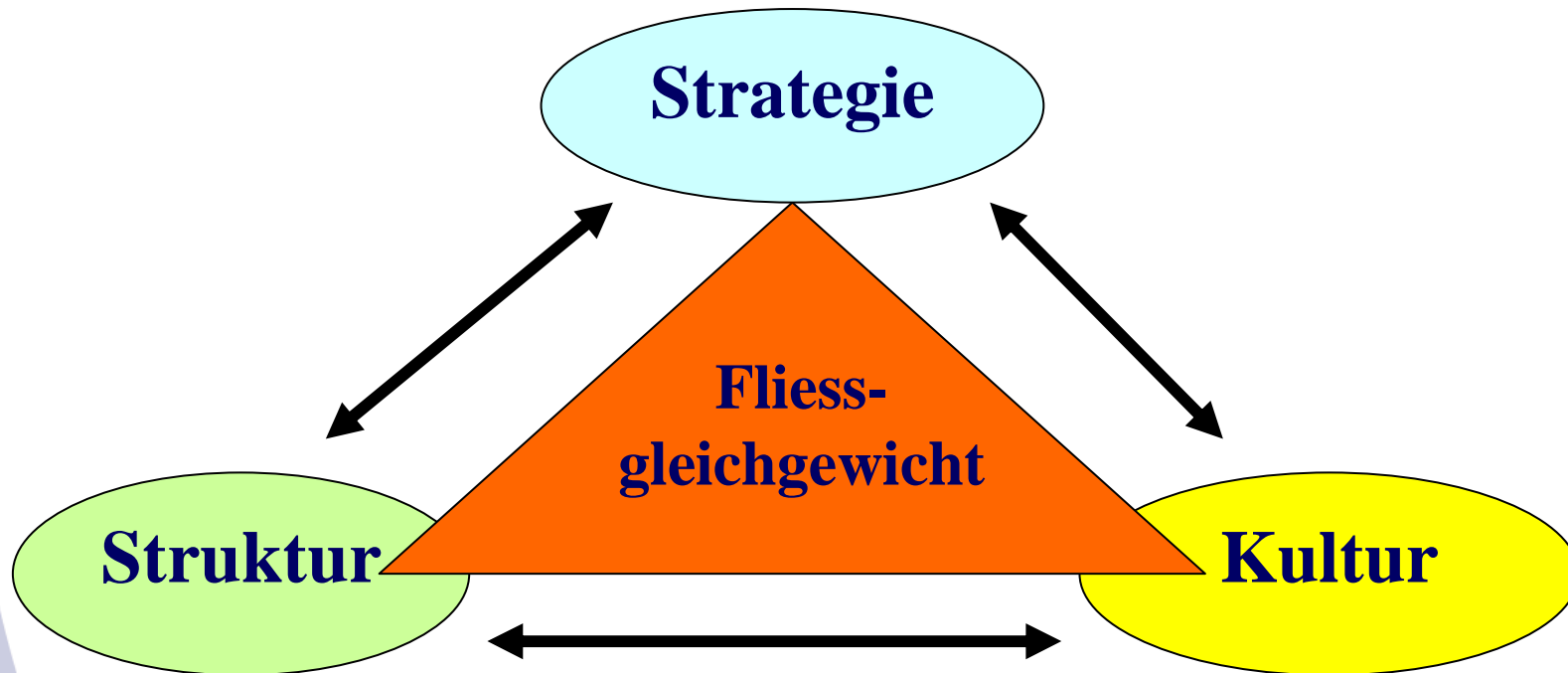


heutiges UK-Profil



strategiekonformes UK-Profil

IV. Organisationskultur, Strategie und Struktur



- > ***Kultur, Strategie und Struktur beeinflussen sich gegenseitig***
- > ***Ein substantieller Strategiewechsel ist ohne gleichzeitige Einflussnahme auf die Kultur kaum möglich***

- Gegründet 1943; Familienunternehmen der 3. Generation
- Tätigkeitsgebiet: Sanitär, Heizung und Komfortlüftung
- Professionelle Beratung, Planungs- sowie Installationsarbeiten, Service und Reparatur
- Seit 1973 Ausbildungsbetrieb, derzeit 10 Lehrlinge
- 35 Mitarbeiter, alle „gelernte Berufsleute“; Spezialisten auf ihren Gebieten
- Regionales Unternehmen mit „weitreichendem Fokus“
- Ständiges Wachstum, „bedeutender Arbeitgeber“



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

- 1. Die Pflege unserer Stammkundschaft hat oberste Priorität.**
- 2. Qualität - Nicht die "Beste" sondern die "Optimale".**
- 3. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser Kapital.**
- 4. Kommunikation und ein kooperativer Führungsstil helfen uns, das familiäre Klima in der Unternehmung zu erhalten.**
- 5. Die Umsetzung und Überwachung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes erfolgen durch die konsequente Einhaltung und Vorgaben des Managementsystems.**
- 6. Wir sind offen für Neues.**
- 7. Wir sind Teil der Allgemeinheit.**
- 8. Den Umweltschutzgedanken nehmen wir sehr ernst.**

-> *Kleingruppenarbeit!*

1. Wie könnten strategische Ziele lauten, die mit Hilfe dieses Leitbildes erreicht werden sollen?
2. Woran könnte man auf der *Handlungsebene erkennen*, dass die Vorgaben des Leitbildes im Tagesgeschäft umgesetzt werden?
3. Welche Massnahmen / Regeln könnten intern bei der Umsetzung helfen?
4. „Tue Gutes und rede drüber“ - wie kann Wüst nach aussen (z.B. Kunden gegenüber) signalisieren, dass das Leitbild umgesetzt wird?

Bitte lesen Sie:

- [Vahs, D.](#) (2007): Organisation das 1. Kapitel „Grundlagen der Organisation [...]“
- [Schreyögg, G.](#) (2008) Organisation das 1. Kapitel „Begriffliche Grundlagen“ sowie das Kapitel 6.3 zur Unternehmenskultur

Hinweis:

*Sie können auch eine andere Auflage als die genannte verwenden;
siehe Bibliothek*

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Erläutern Sie die Aussage: „Eine Definition ist nicht wahrheitsfähig, sondern nur mehr oder weniger zweckmässig“.
- 2) Was ist ein Phänomen? Was ist eine Hypothese? Erklären Sie mit eigenen Worten.
- 3) Diskutieren Sie unter Zuhilfenahme der konstituiven Organisationsmerkmale, welches der Phänomene in Folie 10 aus welchen Gründen eine Organisation sein könnte – oder eben nicht.
- 4) Geben Sie je zwei Beispiele für ein mögliches Unternehmensziel a) auf strategischer und b) auf operativer Ebene.
- 5) Was genau versteht man unter Zieloperationalisierung? [und für „Fixe“: wie hängt dieser mit dem Budgetierungsprozess im Unternehmen zusammen?]
- 6) Geben Sie je ein Beispiel zweier möglicher Unternehmensziele, die a) in indifferenter, b) in konkurrierender, und c) in komplementärer Beziehung zueinander stehen!
- 7) Formulieren Sie „smarte“ Ziele a) für den Vertrieb eines Produktes, b) für ihr Studium, c) für Ihr Training zum Halbmarathon!
- 8) Erklären Sie mit eigenen Worten, warum genau aus Arbeitsteilung Spezialisierungsvorteile entstehen können. Nehmen Sie hierfür einen Supermarkt als Beispiel.
- 9) Gehen Sie mit Ihrer Arbeitsgruppe die Beispiele für typische Abteilungen durch. Welche davon sind Ihnen bereits bekannt? – Wenn Sie sich auf 5-6 Abteilungen beschränken müssten: welche halten Sie für die wichtigsten?
- 10) Sie kennen den Bewerbungsprozess, den Sie im Vorfeld Ihres Studiums an unserer Hochschule durchlaufen haben, aus eigener Anschauung. Erstellen Sie hierfür ein Flowchart.
- 11) Auch die Fakultät für Wirtschaft hat eine monatliche Abteilungssitzung, an der alle Fakultätsmitarbeiter teilnehmen. Welchen Themen werden hier wohl besprochen, und warum?
- 12) Die Anzahl der in einer Organisation notwendigen Regeln (Organisationsbedarf) ist offenbar von vielen Faktoren abhängig. Erläutern Sie diesen Zusammenhang anhand der folgenden: Unternehmensgröße, Fertigungstiefe, Marktsegmente.

Selbstlernzeit - Übungsfragen



SRH Hochschule
Heidelberg

- 13) Erklären Sie, die Grundaussage des Substitutionsprinzips, und was mit dem „Fließgleichgewicht“ gemeint ist. – Wie erkennt man, dass man am optimalen Punkt angelangt ist?
- 14) Wieso ist Organisation eine Querschnittsfunktion?
- 15) In Folie 33 sind einige Wirkungen von Regeln benannt. Was versteht man unter dem Punkt: „Anschlussfähigkeit von Handlungen; zuverlässige Interaktion“? Stellen Sie den Zusammenhang zur Definition einer Schnittstelle her!
- 16) Welche positiven und negativen Sanktionen sind für das Beispiel Kundendienstleitung von Folie 34 denkbar? Bitte begründen!
- 17) Was ist mit Transaktionskosten gemeint, die durch Sanktionen ausgelöst werden? Geben Sie konkrete Beispiele!
- 18) Was haben informelle Regeln mit der Organisationskultur zu tun?
- 19) Sind formale Regeln IMMER irgendwo niedergeschrieben (und informelle nie)? Diskutieren Sie in Ihrer Arbeitsgruppe anhand von Beispielen!
- 20) Erklären Sie Unterschiede und „Anwendungsbereich“ der beiden Organisationsbegriffe „instrumentell“ und „institutionell“.
- 21) In welchem Zusammenhang steht die Organisationskultur mit den Leitlinien eines Unternehmens?
- 22) Erklären Sie das Wort „handlungsleitend“ im Zusammenhang mit dem Alternativensuchraum auf Folie 33. Wie könnte sich Unternehmenskultur auf den Alternativensuchraum auswirken?
- 23) Erläutern Sie das Eisbergmodell – welche Konsequenzen hat es aus Ihrer Sicht?
- 24) Was könnten typische Werte unserer Hochschule sein? Und falls deren Veränderung angestrebt sein sollte, wo sehen Sie Handlungsbedarf und warum?
- 25) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Kultur, Strategie und Struktur etwas genauer. Wenn sich eine der Ecken des Dreiecks verändert: welchen Einfluss hat das auf die anderen beiden? Vielleicht ist auch hierfür das Beispiel unserer Hochschule hilfreich.

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg

