



# Lehrveranstaltung:

# Operatives Management

-

# Wintersemester 2008/2009

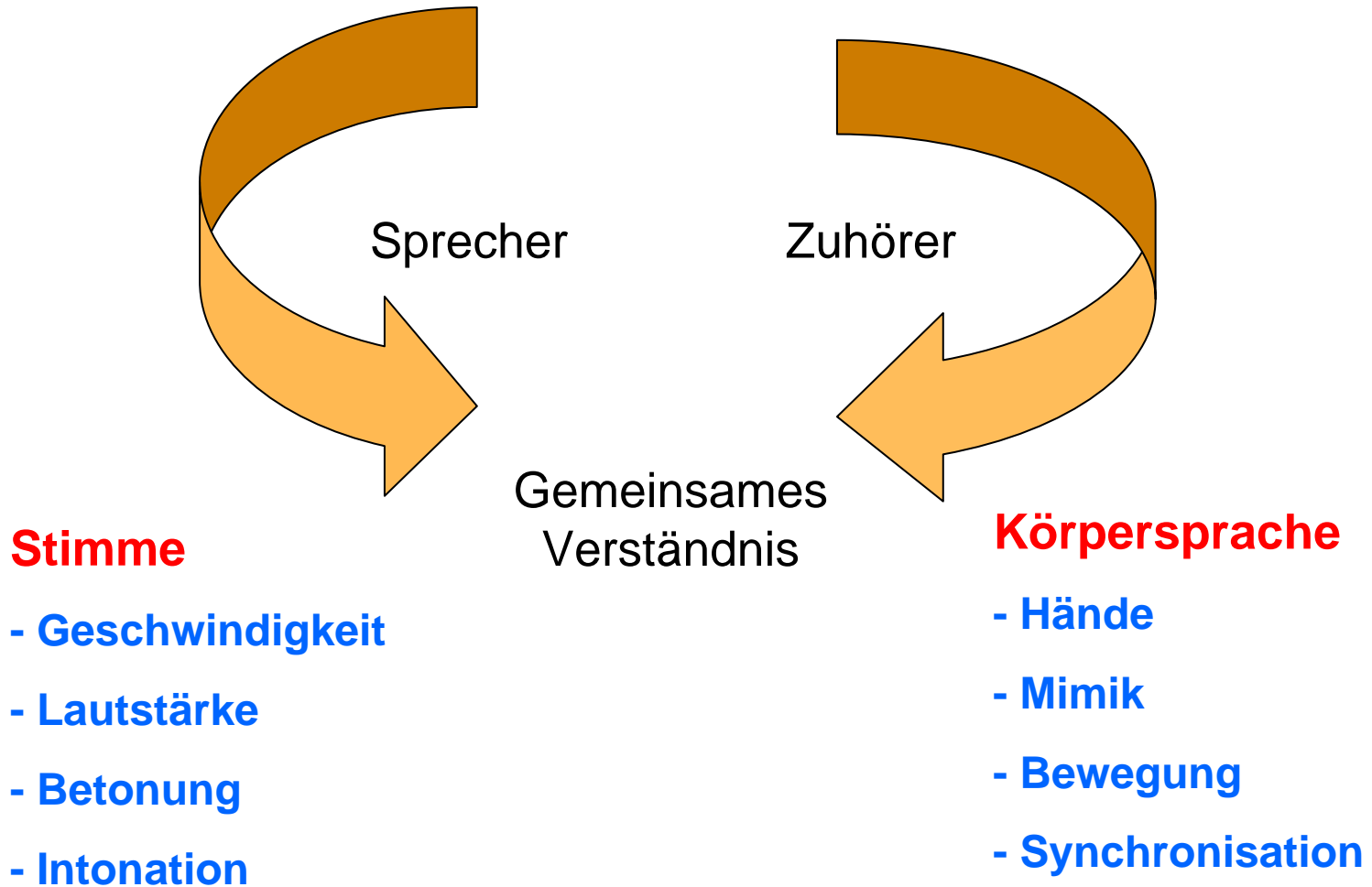
# **Kommunikation**

**Grundlagen**  
**Zuhören / Sprechen**

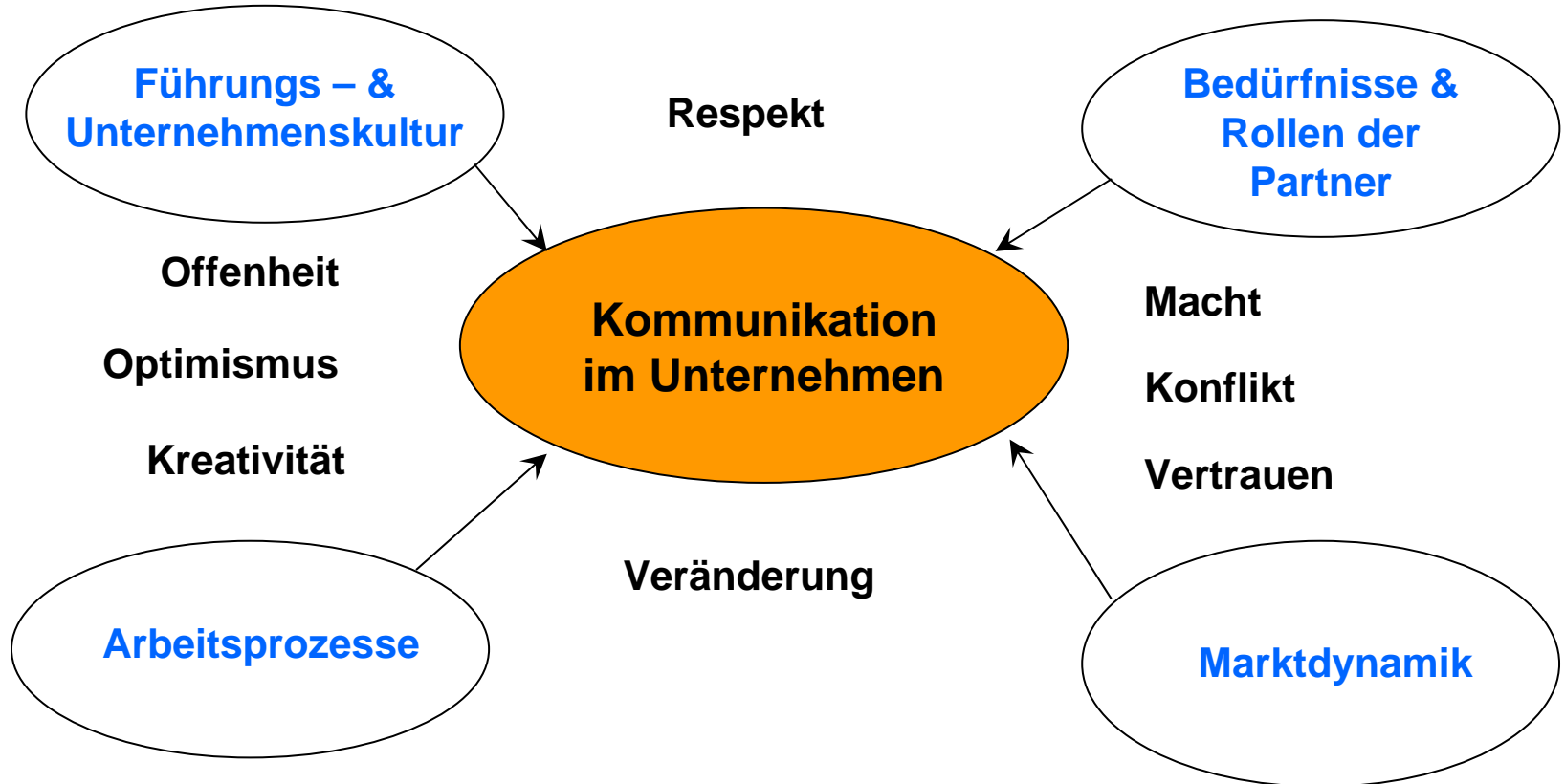
**Konflikte**

**Teams**

# Zweck der Kommunikation



# Einflüsse auf Kommunikation



# Mein Kommunikationsstil

## Wichtige Dimensionen

 Distanziert		 Persönlich
 Organisch		 Systematisch
 Formell		 Informell
 Proaktiv		 Reaktiv
 Komplex		 Einfach
 Indirekt		 Direkt
 Emotional		 Neutral
 Umfassend		 Präzise
 Absolut		 Offen
 Analyseorientiert		 Tatenfokus
 Ermutigend		 Bestimmend
 Aussagend		 Fragend
 Inhaltsorientiert		 Beziehungsorientiert
 Partizipativer Zuhörer		 Ruhiger Zuhörer

# Effektives Zuhören

**Gute Zuhörer helfen anderen zu sprechen !**



**Gute Sprecher geben anderen die Chance zu sprechen !**



# Gründe für Konflikte

## Kommunikation

- Stile
- Partizipation

## Ressourcenmanagement

- Wer macht was?
- zu wenig Zeit, Budget



## Personelle Faktoren

- keine „Chemie“
- individuelle Bedürfnisse

## Verantwortung

- Abschieben
- Einflussnahme

# Wege mit Konflikt umzugehen

- **Ausweichen ..... Ignorieren**
- **Nachgeben ... „Nun gut (...aber ich habe doch recht“)**
- **Austragen ... „Mal sehen wer am Ende Recht behält“**
- **Kompromiss schließen ... „Können wir damit leben?“**
- **Kollaborieren ... „Prima, wir haben eine gute Lösung für uns beide gefunden“**

# Kooperative Konfliktbewältigung

## **Erregung kontrollieren:**

-  Interessen durchsetzen. Wohl überlegt, wohl formuliert, wohl terminiert und wohl vorgetragen

## **Vertrauen herstellen:**

-  eigene Fehler eingestehen, sich „verletzbar“ zeigen

## **Offen kommunizieren:**

-  Umstände sondieren, Situation, Wahrnehmungen, Gefühle und Einstellungen klären

## **Konflikt lösen:**

-  Einsatz von Kompensation; Regel: „Gesicht wahren“

## **Vereinbarung treffen:**

-  Einigung fixieren und klar stellen, dass beide Parteien das gleiche Verständnis haben

## **Persönlich verarbeiten:**

-  Reflektion

# Bereinigung von Extremkonflikten

## Rolle der Führungskraft

- **Sachverhalt ansprechen:** Parteien getrennt(!) anhören, zuhören, nicht Partei ergreifen
- **Sachverhalt prüfen:** wirkliche Ursachen, Gründe herausfinden; „Zeugen“ anhören
- **Sachlage beachten:** beruhigen; Folgen aufzeigen, wenn Konflikt nicht gelöst wird; bei beiden Parteien nach „Lücken“ suchen
- **Sachmängel abstellen:** Beseitigung des Sachproblems; falls nicht möglich, dann Gründe erklären
- **Sachvereinbarung treffen:** Gruppengespräch mit Ziel Entschuldigungen zu erwirken, Fixierung der Vereinbarung und an Zusammenarbeit appellieren

# Der Effekt von Konflikt









## Positiv

- ❖ Probleme werden zu Tage gefördert
- ❖ Kann Energie freisetzen
- ❖ Mitarbeiter können „echt“ sein
- ❖ Unterschiedliche Meinungen können zu neuen und mehr Lösungen führen

## Negativ

- ❖ Schränkt Produktivität ein
- ❖ Stimmung und Beziehungen leiden
- ❖ Fördert weitere Konflikte
- ❖ Kann ungewünschtes Verhalten erzeugen

# Effektive Teams

-  Wer sind wir?
-  Wo sind wir jetzt?
-  Wohin wollen wir?
-  Wie werden wir dorthin kommen?
-  Was wird von uns dabei erwartet?
-  Welche Unterstützung erhalten wir?
-  Wie effektiv sind wir?
-  Welche Anerkennung erhalten wir?

# Führung von Teams

Phase	Charakteristika	Rolle des Leiters
<b>Forming</b>	Ruhig, höflich, unsicher, wenig Konflikt, andere abschätzend	Mitglieder unsicher, brauchen Führung
<b>Storming</b>	Mehr Sicherheit, Konflikte & Persönlichkeiten treten auf	Meinungen und konstruktiven Konflikt zulassen
<b>Norming</b>	Konflikt behebt sich, Teamziele und -Identität entwickeln sich	Zusammengehörigkeitsgefühl unter Mitgliedern fördern
<b>Performing</b>	Klare Ziele und Rollen, Fokus auf Ziererreichung	Motivieren, beobachten, unterstützen
<b>Adjourning</b>	Ziele erreichen, Details abschließen, Übergang zum tägl. Geschäft	Danken, loben, Übergang zu neuen Rollen unterstützen

# Eigenschaften effektiver Teams



# Organisation

**Grundlagen**

**Aufbauorganisation**

**Ablauforganisation**

**Organisatorische Effizienz**

# Strategische Bedeutung der Organisation

Organisation ist ein Führungssystem und zählt zu den Potentialen der Führungsebene

## Organisationsbegriffe:

- ✚ **Bleicher:** zielorientierte, ganzheitliche Strukturierung
- ✚ **Grochla:** Instrument zur Strukturierung sozio-technischer Systeme zur Erfüllung von Zielen
- ✚ **Kosiol:** integrative Strukturierung von Ganzheiten bzw. Gebilden. Organisation ist ein technisches Problem, das verhaltensspezifische Aspekte unberücksichtigt lässt.

## Institutionale Perspektive

Organisationen sind Institutionen, die als kollektive, soziale und strukturierte Denk- und Handlungsmuster bzw. -systeme interpretiert werden. Konzentration auf Fragen der Führung und personale Aspekte.

## Instrumentale Perspektive

Organisation ist ein Instrument zur Steuerung und Koordination von Handlungen. Konzentration auf Gestaltungsparameter der Organisation, wie Spezialisierung, Delegation, Koordination und Konfiguration unter der Zielsetzung organisatorischer Effizienz.

## Prozessuale Perspektive

Bezieht sich auf die Tätigkeit des Organisierens, durch die Struktur entsteht. Konzentration auf die Gesamtheit der geplanten und zielorientierten Maßnahmen der Organisationsgestaltung.

## Chandler: „Structure follows strategy“

- ✚ Veränderungen in der Strategie ziehen Veränderungen in der Organisationsstruktur nach sich
- ✚ Befund: mit zunehmender Diversifikation entwickeln sich Unternehmen von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisationsstruktur

## Andere theoretische Ansätze

- ✚ Nicht nur die Strategie ist eine Einflussgröße auf die Organisationsstruktur, sondern auch andere interne und vor allem externe Faktoren
- ✚ „Strategy follows structure“: die Organisationsstruktur beeinflusst (in der Praxis) auch die Strategiewahl

## Form der Aufgabenspezialisierung

- ❖ funktionale Spezialisierung (z.B. Marketing, Produktion, Personal)
- ❖ objektorientierte Spezialisierung, divisional (z.B. nach Produkt, regionalem Markt, Kundensegment)

## Gestaltung der Delegation (Weisungsbefugnisse)

- ❖ Einliniensystem: Weisungen durch nur eine vorgelagerte Instanz
- ❖ Mehrliniensystem: Aufteilung der Weisungen auf mehrere Instanzen

## Verteilung der Entscheidungsaufgaben

- ❖ Zentralisation vs. Dezentralisation

Gestaltungsparameter der Organisation	Aufbauorganisation	Ablauforganisation
<b>Analyse</b>	Zerlegung der Gesamtaufgabe in Elementaraufgaben	Zerlegung der Elementaraufgabe (Arbeitsgang) in einzelne Arbeitsstufen
<b>Synthese und Verteilung</b>	Zusammenfassung der Elementaraufgaben zu sinnvollen Aufgabenkomplexen, die dann Organisationseinheiten und Personen zugeordnet werden.	Zuordnung der Arbeitsstufen/-gänge zu Personen Räumliche Anordnung der Arbeitsstufen/-gänge Abstimmung der Arbeitsgänge einzelner Personen zu übergreifenden Arbeitsprozessen
<b>Leitungssystem</b>	Regelungen zu Entscheidungs- und Weisungsbefugnis und Anwendung im betrieblichen Ablauf	
<b>Koordination</b>	Laufende Abstimmung zwischen Aufgabenträgern durch Auswahl und Nutzung geeigneter Koordinationsinstrumente	

## Aufbauorganisation

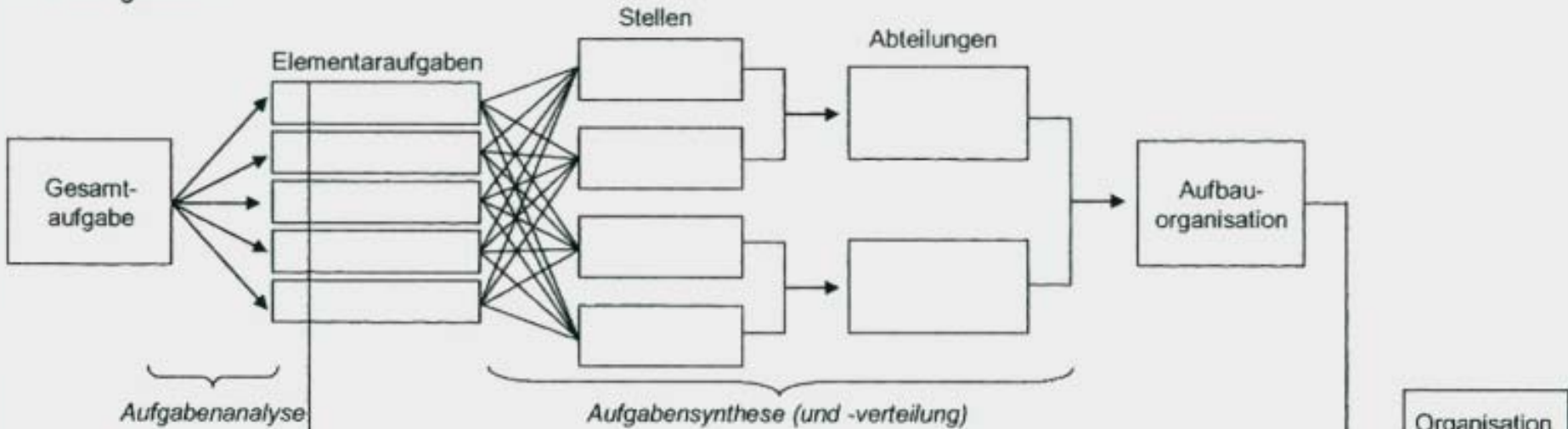
die stabile und wirksame strukturelle Gestaltung des Unternehmens, das Stellengefüge sowie die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die Organisationsmitglieder.

## Ablauforganisation

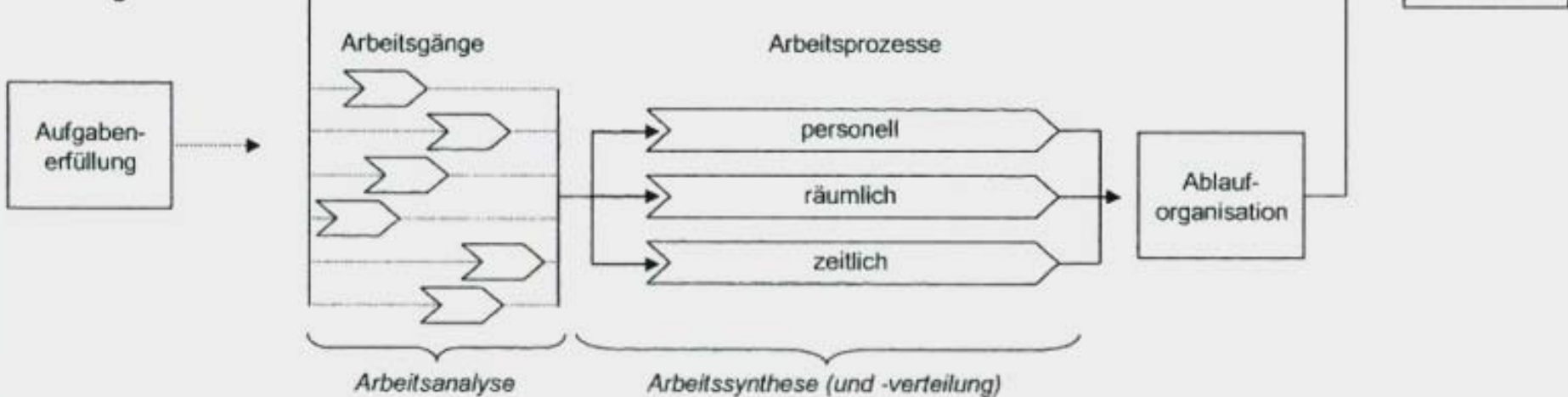
stellt die zeitliche und räumliche Abstimmung der Arbeitsabläufe dar. Es geht dabei um die Optimierung von Strukturen und Prozesse der Unternehmung, die je nach speziellen Kriterien und Methodiken anzustreben ist.

# Aufbau- und Ablauforganisation

## Aufbauorganisation:



## Ablauforganisation:



## Ökonomische Effizienz

rationale Gestaltung des betrieblichen Aufbaus und Produktivität = effektive Nutzung der Ressourcen

## Effizienz der Leistungsprozesse

Zielorientierung, Flexibilität, Schnelligkeit der Entscheidungsprozesse, Schnelligkeit der Prozesse (z.B. Durchlaufzeiten), Innovationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit

## Markteffizienz

schnelle Anpassung an externe Marktbedingungen und Nutzung von Chancen

## Soziale Effizienz

Führbarkeit der Organisation, Integrations- und Motivationsfähigkeit

## Organisatorische Effizienzkriterien (Thom)....

...dienen zur Beurteilung, in wiefern eine Organisationsstruktur in der Lage ist, die gewählte Strategie umzusetzen, in Bezug auf ...

➤ **Kunden- / Marktorientierung & Flexibilität und Anpassung**

erlaubt die Struktur die gewünschte Nähe zum Markt oder Kunden sowie eine schnelle Anpassung an Veränderungen im externen und internen Umfeld

➤ **Zielorientierung**

ermöglicht die Struktur einen klaren Fokus auf die strategischen Ziele?

➤ **Schnelligkeit der Entscheidungen**

fördert die Struktur schnelle Entscheidungswege und –prozesse

➤ **Führbarkeit und Koordinationsaufwand**

Ist die Struktur einfach zu führen und wird die Unternehmensspitze von operativen Belangen entlastet? Wie groß ist der Kommunikationsaufwand?

➤ **Ressourcennutzung**

erlaubt die Struktur eine effiziente Nutzung der Ressourcen

➤ **Soziale Effizienz**

unterstützt die Struktur die Bedürfnisse der Mitarbeiter

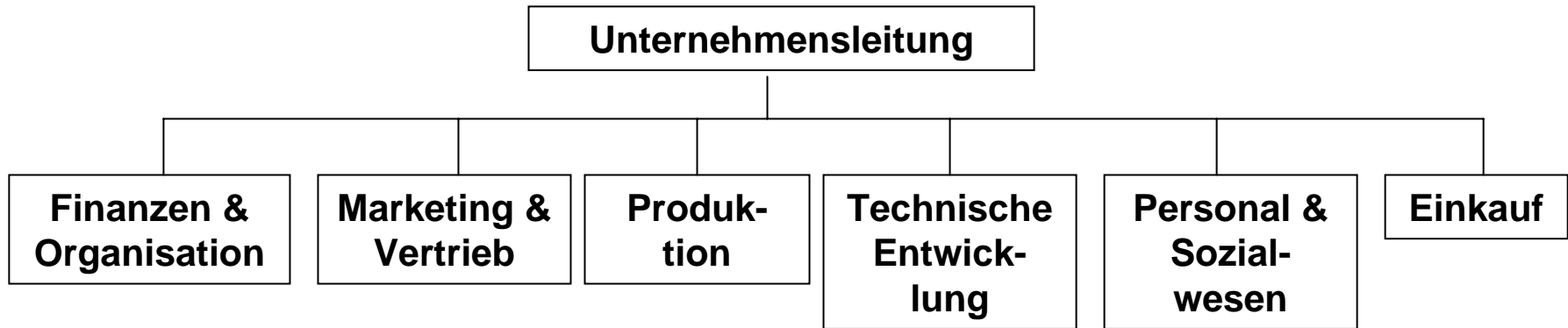
➤ **Risikoausgleich**

dient die Struktur zur erwünschten Diversifizierung des Risikos?

# Typen von Organisationsstrukturen

- ✚ Funktionale Organisation
- ✚ Divisionale Organisation
  - produktorientiert
  - regionalorientiert
  - kundenorientiert
  - segmentorientiert
- ✚ Matrixorganisation
- ✚ Prozessorganisation
- ✚ Andere Organisationsmodelle
  - Teammodelle
  - Re-Engineering
  - Kooperationsmodelle

# Funktionale Organisation: Beispiel Audi



**Strategische Bedeutung: starke Programmierung, Standardisierung und Formalisierung**

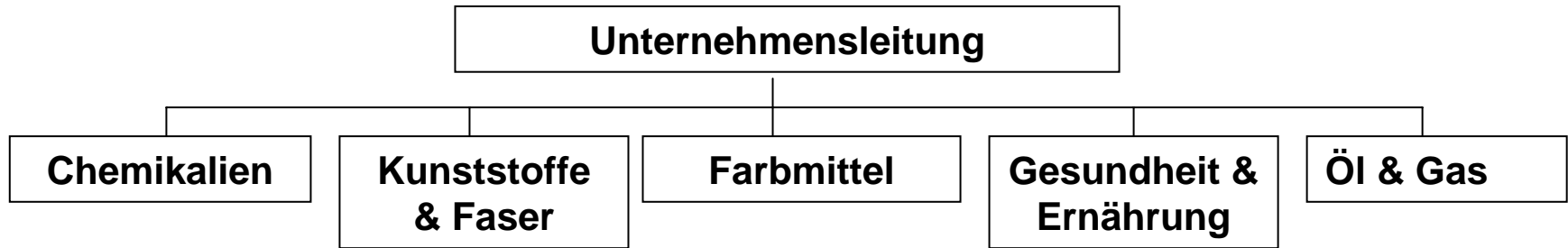
## Vorteile

- ✚ Hoher Spezialisierungsgrad
- ✚ Effiziente Prozesse innerhalb einer Funktion
- ✚ Gute Ressourcennutzung, Synergien
- ✚ Geeignet für überschaubare Unternehmen, z.B. mit Einproduktfertigung

## Nachteile

- ✚ Fehlende Marktorientierung
- ✚ Erschwerung bei funktionsübergreifenden Prozessen
- ✚ Überlastung der Unternehmensspitze mit operativen Belangen
- ✚ Kamindenken

# Divisionale Organisation: Beispiel BASF



**Funktionsabteilungen für einzelne Sparten, oft mit Zentralabteilungen für Finanzen und Personal**

**Strategische Bedeutung: Möglichkeit für unterschiedliche Strukturierungskonzepte innerhalb der einzelnen Sparten und Anpassung an Marktsituation**

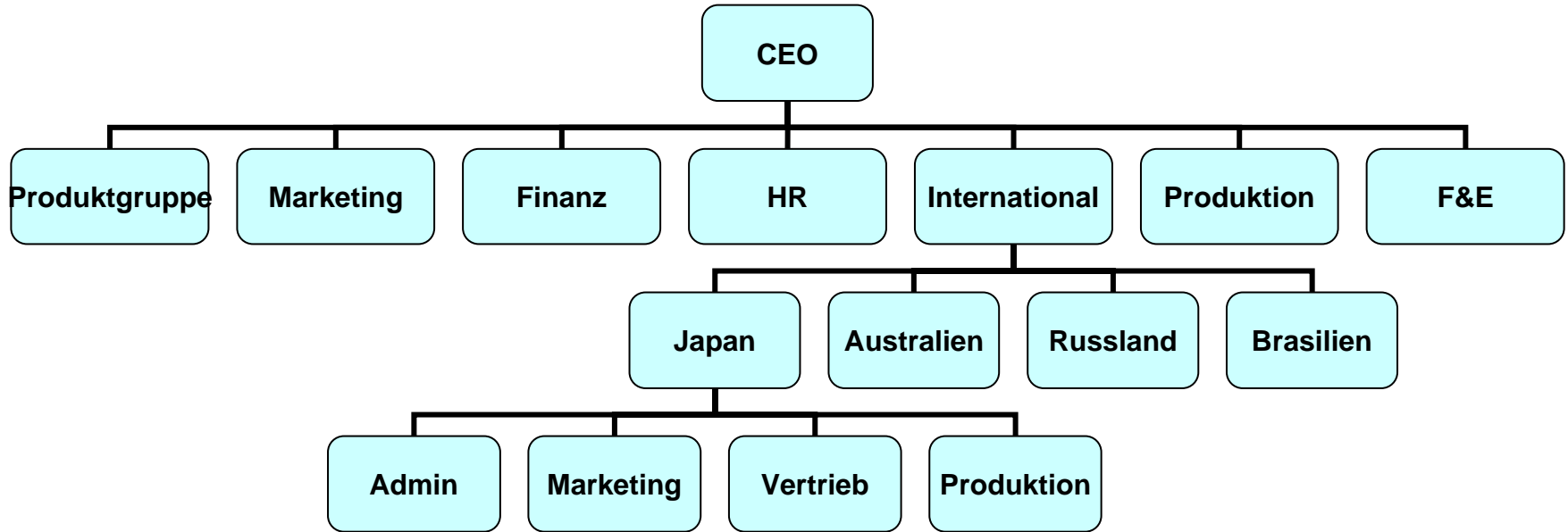
## Vorteile

- ✚ Bessere Anpassung an Marktsituation; Flexibilität
- ✚ Risikoausgleich zwischen Sparten
- ✚ Motivation & unternehmerisches Verhalten in Sparten
- ✚ Unternehmensspitze von operativen Belangen entlastet

## Nachteile

- ✚ Ineffiziente Nutzung von Ressourcen
- ✚ Spartenegoismus durch Spartenautonomie
- ✚ Machtkämpfe mit Zentralabteilungen
- ✚ Administrativer Aufwand, mehr Bedarf an Führungspersonen

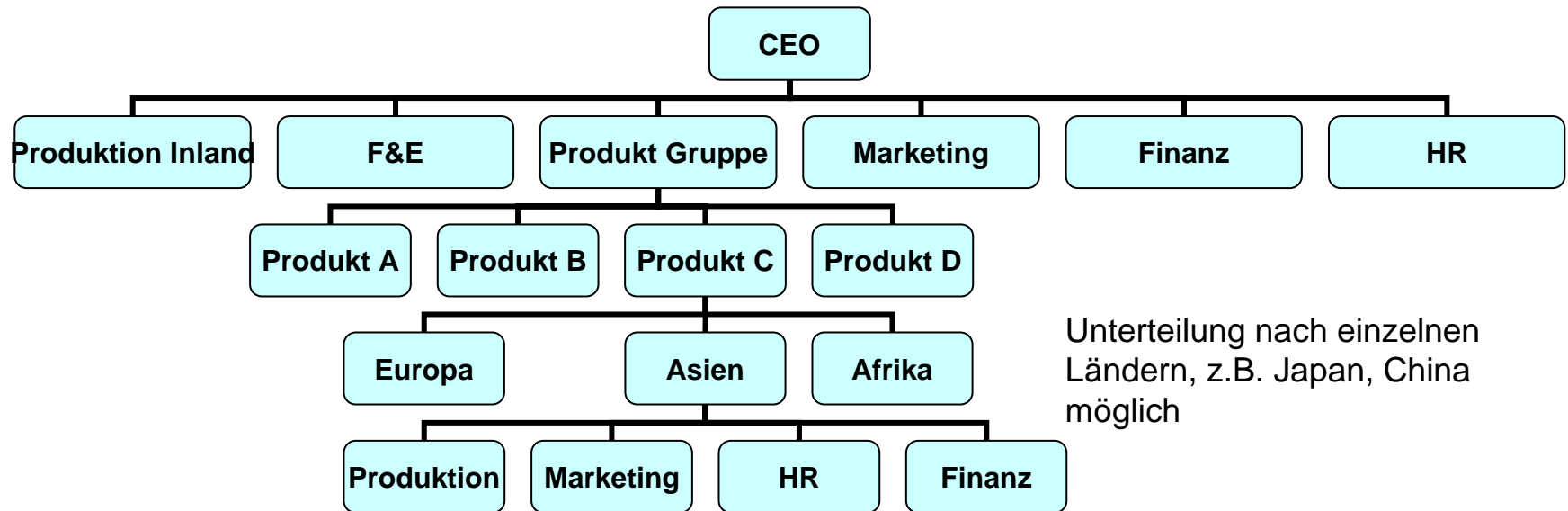
# Internationale divisionale Struktur



## Merkmale:

- Internationale Division neben den bestehenden Funktionen für den Heimatmarkt
- Zentralfunktionen (z.B. HR, Finanz) können International Division unterstützen
- Internationale Division kann, muss aber nicht, eigene Produktion haben
- Internationale Division kann für das gesamte Produktportfolio verantwortlich sein
- Beispiele großer Unternehmen: IBM, PepsiCo

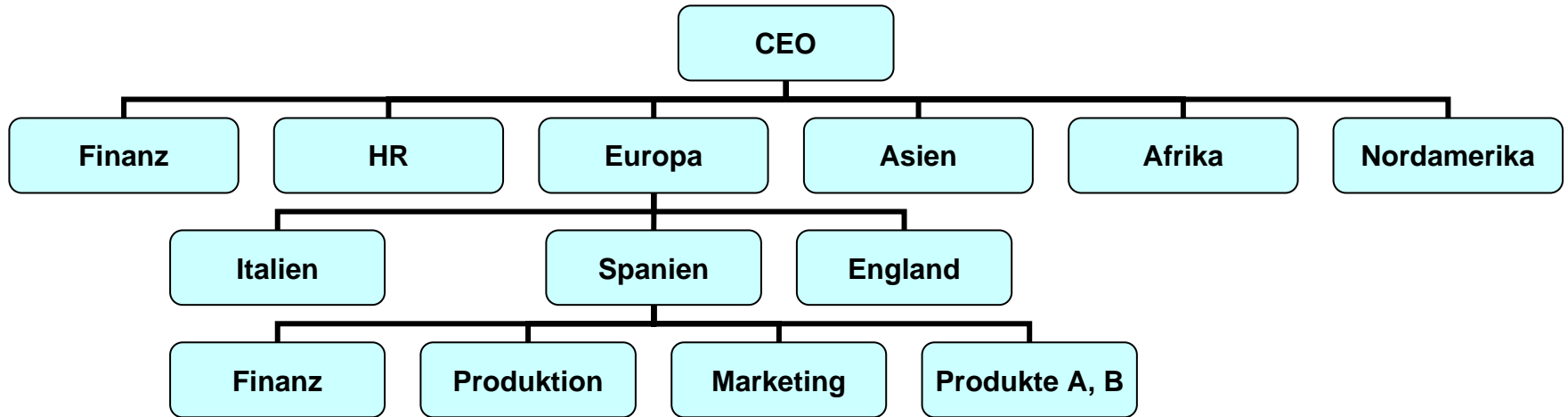
# Globale divisionale Produktstruktur



## Merkmale:

- ❖ Produktgruppen des Heimatmarkts haben weltweite Verantwortung für ihre Produkte
- ❖ Produktgruppen agieren weltweit als Profit Center, quasi oder oft als SGE
- ❖ Produktgruppen erhalten Unterstützung von Zentralabteilungen
- ❖ Internationale Divisionen unterstehen den Produktgruppen und teilen ihre Ressourcen den einzelnen Gruppen zu
- ❖ Beispiele großer Unternehmen: Heinz, GE

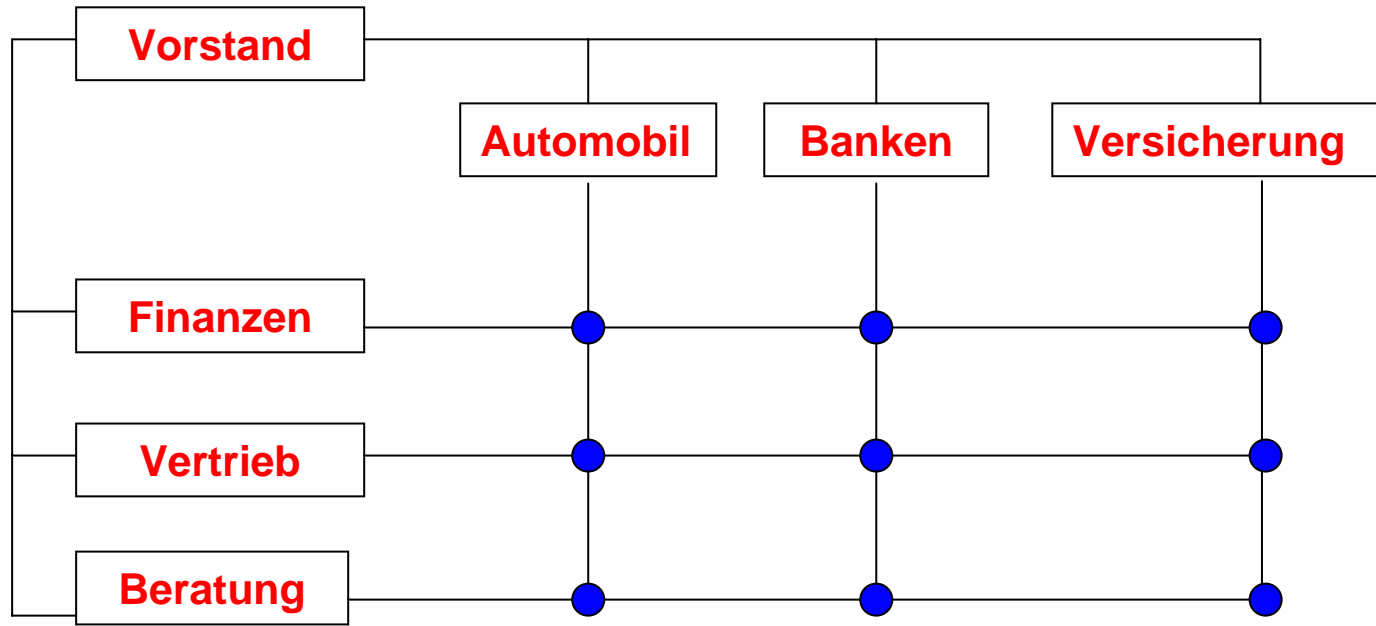
# Globale divisionale Regionalstruktur



## Merkmale:

- ⚡ Geographische Märkte haben Verantwortung für alle Produktgruppen, wobei die einzelnen Regionen nicht alle Produktgruppen anbieten müssen
- ⚡ Alle Funktionen, außer den Zentralabteilungen, unterstehen den Regionen
- ⚡ Unternehmensspitze verantwortlich für Koordination zwischen Regionen
- ⚡ Beispiele großer Unternehmen: Ford, Nestle, Unilever

# Matrixorganisation: Beispiel SAP



Mehrdimensionales Organisationsmodell mit zwei Gliederungsprinzipien die weitgehend gleichgewichtet sind

# Beurteilung der Matrix Organisation

**Strategische Bedeutung:  
Versuch Vorteile der Dezentralisation mit den Vorteilen der  
Koordination zu verbinden**

## Vorteile

- ✓ Teamgeist
- ✓ Nähe zum Markt
- ✓ Schnelle Entscheidungsprozesse
- ✓ Synergieeffekte über Geschäftsfelder, Produkte oder Märkte
- ✓ Überwindung von Schnittstellenproblemen

## Nachteile

- ✓ Problematische Kompetenzabgrenzung
- ✓ Konfliktpotenzial (Machtkämpfe, Abschieben von Verantwortlichkeit)
- ✓ Zu starke Innenorientierung
- ✓ Kostspielig, da mehr Führungskräfte benötigt werden
- ✓ Verunsicherung für Mitarbeiter