Organisationsentwicklungsmaßnahmen in der strategischen Personalplanung von Schlüsselkompetenzen

Bearbeitet von
Markus Metzger

Erstauflage 2016. Taschenbuch. 116 S. Paperback
ISBN 978 3 95485 331 1
Format (B x L): 15,5 x 22 cm

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 5.2 Organisationsgestaltung und Struktur:

Organisationen muss es irgendwie gelingen, unter der Bedingung hoher Komplexität und Varietät und im Wissen, dass jegliche Entscheidung auch anders möglich wäre, mit beträchtlicher Genauigkeit und Geschwindigkeit ihre Maßnahmen zu koordinieren. Dazu braucht die Organisation eine eigene strukturelle Vorkehrung. Entscheidungsprämissen fixieren die Organisation in ihrer Struktur.
Das Dualproblem der Organisationsgestaltung ergibt sich aus dem Zielkonflikt zwischen Effizienz (der größtmöglichen Arbeitsteilung) und der Effektivität (sinnvolle Zusammen-führung) mit möglichst geringem Abstimmungsaufwand für die Aufgabenerfüllung. Weiterhin gibt es unterschiedlich ausgeprägte Hierarchien im Unternehmen, entweder eine steile Hierarchie mit ausgeprägter Leitungstiefe oder eine flache Hierarche mit ausgeprägter Leitungsbreite.
Die Organisationen gliedern sich in zwei Teile: die Aufbauorganisation, die Gesamtaufgaben in Teilaufgaben teilt und diese dann zu organisatorischen Einheiten zusammenfasst und die Ablauforganisation, die Arbeits- und Bewegungsabläufe der Aufgabenerfüllung in Raum und Zeit untersucht. Die Organisation ergibt sich dann aus dem Zusammenwirken der Aufbau- und der Ablauforganisation. Ausgehend von den Aufgaben, werden Teilaufgaben untergliedert mit der Aufgabenanalyse. Diese werden bestimmten Stellen zugeordnet und diese Stellen werden zu Abteilungen oder Gruppen zusammengefasst. Dies geschieht bei der Aufgabensynthese, dieses Stellengefüge bildet die Aufbauorganisation. Bei der Erfüllung der Teilaufgaben und der Zuordnung zu Stellen kommt auch der Faktor Raum und Zeit dazu. Hier werden die Teilaufgaben in Arbeitsgangelemente bzw. Prozesse analysiert. Diese werden bestimmten Mitarbeitern zugeordnet.
Die Organisationsstruktur kann sich in eine funktionale Organisation, gegliedert nach einzelnen Unternehmensfunktionen, gliedern. Die Leitung erfolgt nach einem Einlinienprinzip und funktioniert am besten bei wenigen Produkten, Standorten und bei einer stabilen Umwelt. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt, aber es herrscht ein hoher Koordinationsaufwand.
Divisionale Organisationen gliedern sich nach Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen. Vorteil ist die Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der einzelnen Gruppen und Regionen. Es entlastet die Unternehmensleitung und erhöht die Flexibilität des Unternehmens. Nachteil sind mögliche Bereichsegoismen und das Nutzen gemeinsamer Synergien in den Fachabteilungen.
Eine weitere Möglichkeit ist die Matrixorganisation, das heißt Unternehmen ist nicht nach einem, sondern nach zwei bis mehr Strukturprinzipien gegliedert z. B. Produkt/Marktgruppen – Geschäftseinheiten.
Ein Höchstmaß an Komplexität ist bearbeitbar und unterschiedliche Sichtweisen werden in die Organisation hineingetragen. Nachteile können ein hohes Konfliktpotenzial und eine Gefahr der Überlastung der Leitung sein.
„Alfred Chandler sagte: „Structure follows Strategy“ – folgt die Struktur nicht der Strategie, führt

das zu erheblichen Problemen“.

5.3 Strategie:

Eine klare Definition von Strategie gibt es nicht, der Begriff fasst unterschiedliche Aktivitäten und Maßnahmen zusammen. Man unterscheidet drei Arten von Strategien:

- Vorwärts/Offensivstrategie.
- Halten der Wettbewerbsposition/Defensivstrategie.
- Rückzug/Desinvestitionsstrategie.

Die Strategie sollte grundsätzlich das langfristige Überleben eines Unternehmens sichern. Eine wesentliche Aufgabe der Implementierung ist die Ausgestaltung der Aufbaustruktur, die sich nach der Strategie richtet.

5.4 Organisationswandel:

Organisationen müssen sich permanent auf interne oder externe Ursachen für eine Veränderung einstellen. Ziel des Wandels ist die Effektivität des Unternehmens zu erhöhen. Es werden zwei Arten des Wandels unterschieden. Ein ungeplanter Wandel erfolgt über einen längeren Zeitraum und erfolgt eher zufällig und meist unbemerkt. Ein passiv-abwartendes Verhalten ohne eine Aktivität zu betreiben kann als zögerliches Verhalten beschrieben werden und kann die Organisation gefährden.

Die Organisation kann den Wandel planen und auf eintreffende Veränderungen ohne zu zögern reagieren und entsprechende Maßnahmen entwickeln. Ein geplanter Wandel ist ein selbstorganisatorischer Prozess, zielgerichtet und wird geplant, umgesetzt und kontrolliert. Organisationen entwickeln sich auch durch die Jahre in Wachstumsphasen und erfahren dadurch eine ständige Veränderung. Für jede Veränderung, sei es durch externe oder interne Ursachen oder Wachstumsphasen, empfiehlt sich eine durchgängige Organisationsentwicklung.

5.5 Organisationsentwicklung:

Die OE – Organisationsentwicklung ist ein Begriff für eine geplante, systematische und zielorientierte Veränderung der organisatorischen Strukturen und Prozesse, sowie des Verhaltens der Mitarbeiter eines Unternehmens. Die Basis ist ein Lernprozess aller Personen. Dementsprechend ist die OE als ein langfristiger Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen. Dieser bringt Veränderungen von betrieblichen Ziel-, Entscheidungs- und Machtstrukturen mit sich. Ziel ist die Steigerung von Leistungsfähigkeit der Organisation. Es gibt zwei unterschiedliche Ansätze zur OE. Der strukturelle Ansatz konzentriert sich auf die Veränderung der Strukturen und deren Auswirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter. Direkt beim Mitarbeiter setzt der personelle Ansatz an und versucht durch Lernprozesse das Verhalten der Mitarbeiter zu verändern. Weiterhin findet man auch zwei Sichtweisen der Organisationsentwicklung, die verhaltenswissenschaftliche oder systemtheoretische Sicht. Das Personalmanagement fungiert in der verhaltenswissenschaftlichen Sicht als Teil der Umwelt mit dem Ziel, die Steuerung des personalen Verhaltens zur Maximierung der Betriebsziele zu erreichen und wird oft als klassische OE/PE definiert.

Für eine inhaltliche Beschreibung dessen, was man unter Organisationsentwicklung versteht, gibt es drei Ansätze:

1. durch eine Veränderung der Einstellung und des Verhaltens der Mitarbeiter (personaler Ansatz).
2. durch eine Veränderung der strukturellen Rahmenbedingungen (strukturaler Ansatz).
3. durch die Wechselwirkung zwischen personenspezifischen und struktur- oder situationsspezifischen Merkmalen – somit eine Verknüpfung zwischen 1. und 2.