

# UNI KA Studiengang: Gesundheits- und Fitnessmanagement Modul Managementtechniken

Dozentin: Dipl. Betriebswirtin **Ricarda Klinger**

Telefon: 06201/87 37 99

E-Mail: [info@coscon.org](mailto:info@coscon.org)

# Definition und Historie zum Thema

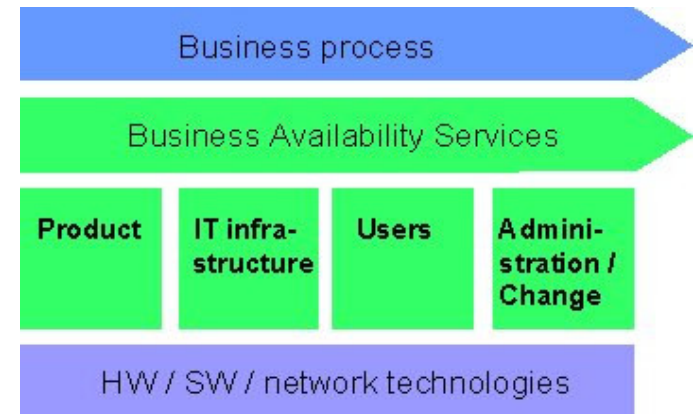
- Das Management *befasst sich* mit der Gestaltung der Arbeit
- **Altertum bis Renaissance:** Plato, Aristoteles, Machiavelli und Shakespeare haben bereits Ihre Gedanken zum Thema Führungsqualitäten und Machtgebrauch niedergeschrieben (autoritäres und demokratisches Management)
- **Mittelalter bis zur letzten Jahrhundertwende:** Werte, Gedanken und Lebensformen der „*Zünfte*“ prägen das Arbeitsleben.
- **Anfang letzten Jahrhunderts:** Industrialisierung der Arbeitswelt; Bosch sowie Sloan von General Motors u.a. bestimmen die Ausrichtung des Managements in ganz Europa.
- **Zwischen den Weltkriegen:** F. Taylors Ansatz zum „*scientific management*“ sowie die Hawthorne-Studie (Werk der Western Electric, Chicago) unter der Leitung von Elton Mayo prägen die Leitungsträger.
- **Fünfundzwanziger Jahre:** Japan und „Tigerstaaten“-Management-Gurus nehmen auch in Europa ihren Raum ein (Kaizen u.a.)
- Heute?

# Die (rückkehrende?) „Tayloristische“ Arbeitswelt

Genannt nach Taylor, amerikanischer Wissenschaftler, Anfang letzten Jahrhunderts beeinflusste diese Denkhaltung (**Scientific Management**) zur Betriebsführung sehr stark das Thema Mitarbeiterführung. Oberste Ausrichtung: Arbeitsteilung.

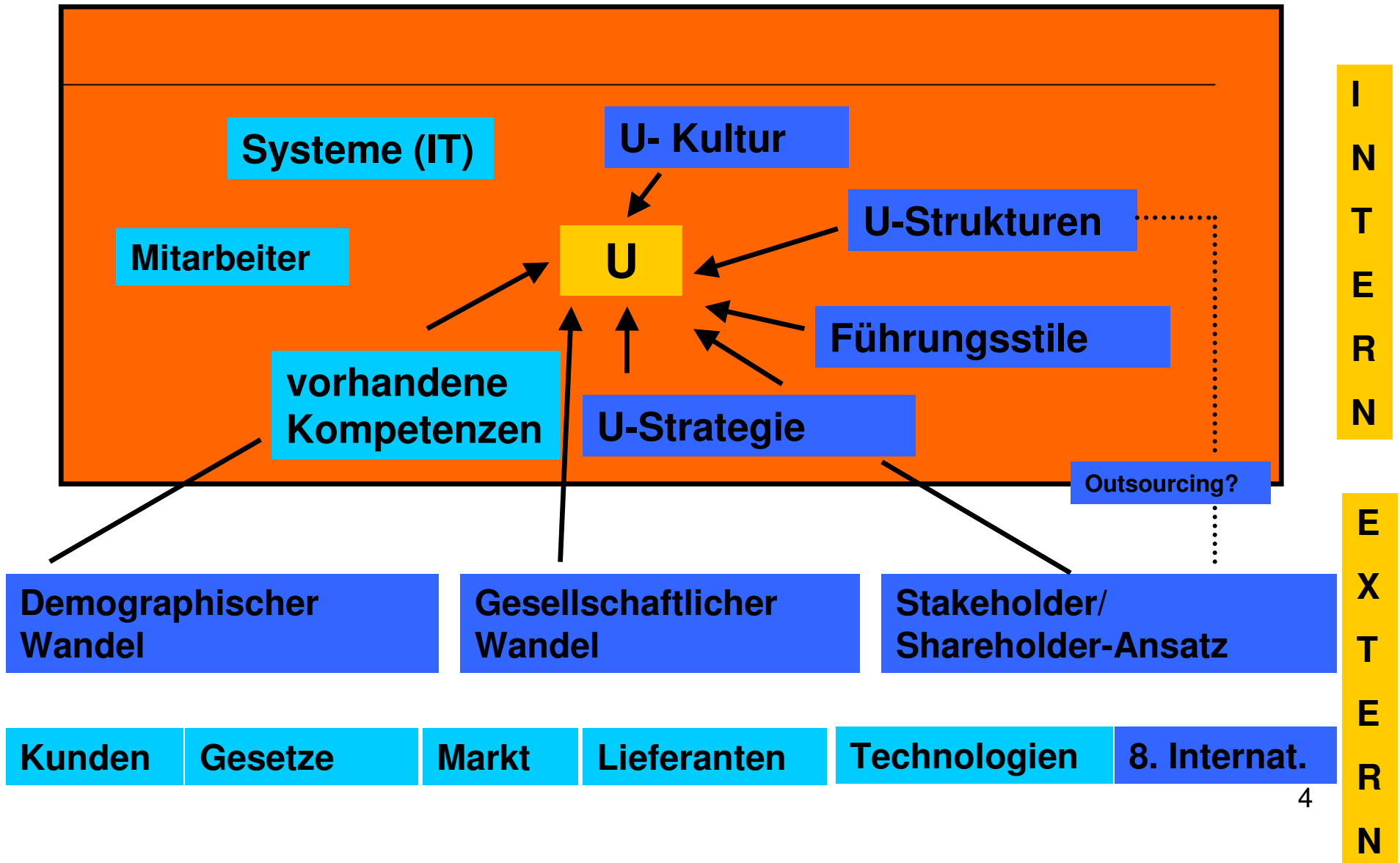
## Ihre Grundsätze liegen in:

- Vertikaler Arbeitsteilung: Prinzip der strikten Trennung von ausführenden und dispositiven Aufgaben (Kopf- und Handarbeit)
- Horizontale Arbeitsteilung: Zerlegung von Produktionsarbeit in kleinste Operationen (Einzelaufgaben und Einzelschritte)
- Zeit- und Bewegungsstudien liegen zu Grunde
- Einzelarbeit vor Teamarbeit
- Standardisierung der Abläufe



**Passend für die Arbeitswelt von heute?**

# Interne und externe Einflussgrößen auf das Unternehmen



# Demographischer Wandel und seine Auswirkung auf das Unternehmen

## Gesicherte Erkenntnisse:

- Alterspyramide dreht sich um → hoher Anteil an berufsfähigen und willigen älteren Bürgern
- Geburtenschwache Jahrgänge kommen in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt
- Anteil berufstätiger Frauen wird weiterhin steigen



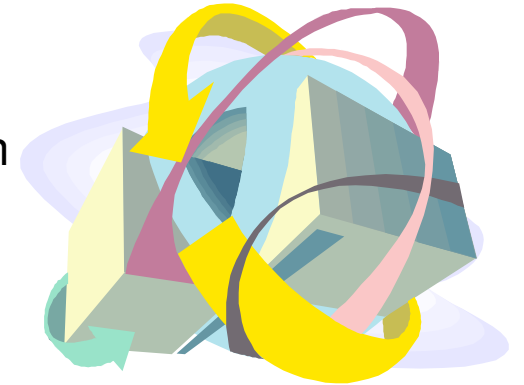
## •Auswirkung auf das Management:

- Wenig Nachwuchspotential – Nachfolgeplanung nimmt an Bedeutung zu
- Überprüfung und Hinterfragung, ob die bisherigen Strukturen zu diesem Wandel passen (Arbeitszeitmodelle, Aufbauorganisation, Entgeltstrukturen, Firmenkultur, Ablaufprozesse...)

# Gesellschaftlicher Wandel und seine Auswirkung auf das Unternehmen

## Gesicherte Erkenntnisse:

- Wertorientierung nimmt wieder stark zu
- Gesellschaftliche Aktivitäten haben hohen Stellenwert
- Private Harmonie, Eigenständigkeit und Sicherheitsstreben nimmt (wieder) stark an Bedeutung zu
- Wissen hat hohen Stellenwert - Wissensjahrhundert (Halbwertszeit des Wissens)
- Freiwillige Normen (wenig Sanktionen)
- Keine vakanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Erwartungshaltung gegenüber dem Unternehmen
- Recht auf Meinungsäußerung steht hoch im Kurs
- Misstrauen und Argwohn gegenüber Aussagen der GL
- Angst vor der Zukunft und Existenzängste nehmen zu



# Shareholder/Stakeholder-Ansatz

**<sup>1</sup>Shareholder** = (Aktionär – auch im übertragenen Sinn) gewinnorientiertes Denken und quantitativer Renditeansatz

**<sup>2</sup>Stakeholder** = (Alle die am Erfolg des Unternehmens mitwirken) mitarbeiterorientiertes Denken, qualitative Entwicklung mit Mitarbeiterfokussierung

## **<sup>1</sup>Kosten/Nutzen rein monetär**

- Bring-Schuld-Charakter
- Geschäftsprozesse optimieren (um zu sparen)
- Schlanke Organisation (Lean Management)
- Innovationsmanagement
- Der Billigste soll es machen (Outsourcing)
- Vergleichen, abkupfern und besser machen (Benchmark)
- Ganzheitliche Prozessgestaltung (Kostensparnis) Business Reengineering bzw. GPO
- Hohe Qualität (Auditierung und Zertifizierung)

## **<sup>2</sup>Qualitativ auf jeder Ebene besser werden durch die MA**

- Aufbrechen von Ressortdenken
- Dienstleistungsgedanken bzw. Kundenorientierung
- Geschäftsprozesse optimieren um besser zu werden und Synergieeffekte zu gewinnen
- Der Beste soll es machen (Outsourcing)
- Kommunikationsprozesse verbessern (Informationsmanagement)
- Change-Management als Antwort auf kurzen Reorganisationszyklen (HR: Coaching und Begleitung)
- Ganzheitliche Prozessgestaltung
- Business Reengineering bzw. GPO um Ressourcen freizulegen

# Die Unternehmenskultur

**U-Kultur lässt sich festmachen an:** *Professionalität statt Moral!*

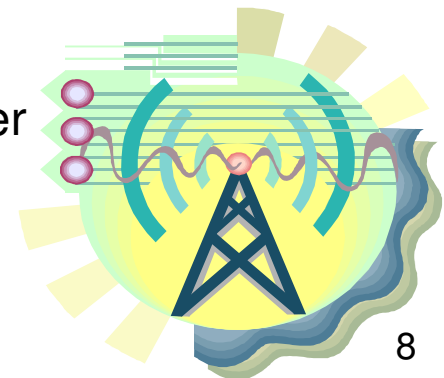
Kommunikationsform, Führungsstil, Rituale, Kleidung, Umgang, Mitspracherecht und –formen, Normen, Leitlinien, Soziale Beziehungen innerhalb des Unternehmens.

**U-Kultur ist sichtbar im Unternehmen durch:**

Leadership-Leitlinien, Patenkonzepte, Aufbauorganisationsformen, konstitutionalisiertes Innovationsmanagement (KVP u.a.), Mitarbeiter-/und Kundenbefragungen, Wissensmanagement als festes Tool, Corporate Social Responsibility (gesellschaftliches Engagement des U)...

**Untrennbar davon, aber eher in der Öffentlichkeit/beim externen Kunden wirksam:**

Unternehmensidentität (c.i.), Unternehmensethik (schonender Umgang mit Ressourcen – Wertstoffbehandlung, Ausbeutung der Natur, ...). Engagement für wirtschaftliche und soziale Aufgaben (CSR). Synonym wird hier oftmals von Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensphilosophie gesprochen.





# Unternehmensstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation)

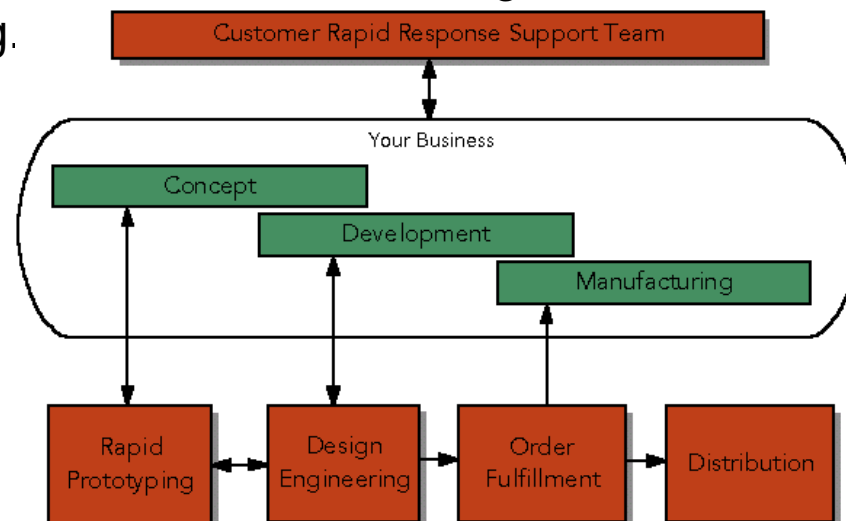
**Man unterscheidet in Ablauf- und Aufbauorganisation:**

Aufbauorganisation = die Struktur (Hierarchie) des Unternehmens

Ablauforganisation = Festlegung der dynamischen Abläufe (zeitlich und inhaltlich)

**Die Prinzipien der Aufbauorganisation:** Verrichtung, Rang, Phase, Zweckbeziehung; Einlinien-Organisation, Mehrlinien-Organisation, Stab-Linien-Organisation, Matrix-Organisation, Projekt-Organisation, Team-Organisation

**Die Prinzipien der Ablauforganisation:** Prozessbeschreibungen, Verfahrens-/Objekt-/Raum-/Zeit-/Entscheidungsorientierung.



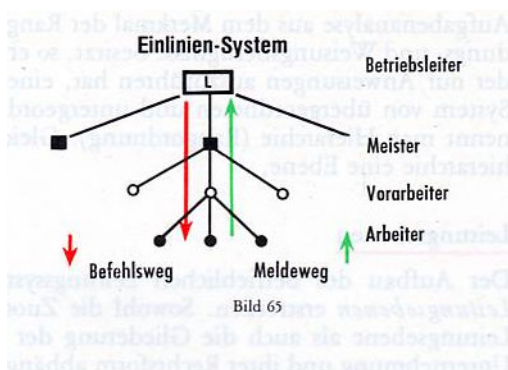
# Beispiel der Einlinienorganisationsform: Linienorga

## Ausprägung:

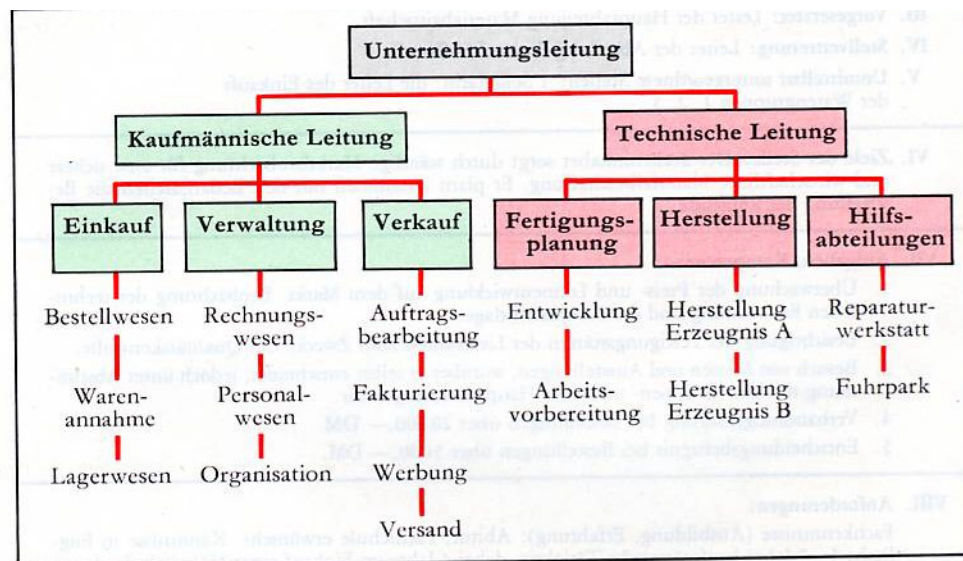
Einlinie bzw. auch eingleisige Organisationsform mit ihren zwei klassischen Ausprägungen a) Linienorga und b) Stabslinienorga.

## Merkmal:

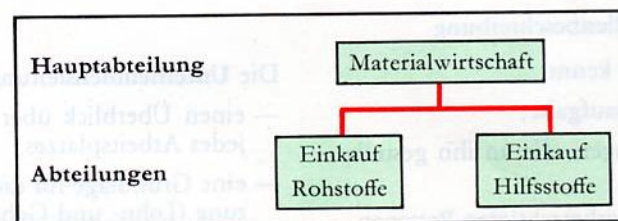
Die einzelnen Stellen haben jeweils nur eine Instanz/Hierarchiestufe über sich



Bspl. a)



In größeren Unternehmen können mehrere Abteilungen zu Hauptabteilungen zusammengefasst sein (Bild 64).



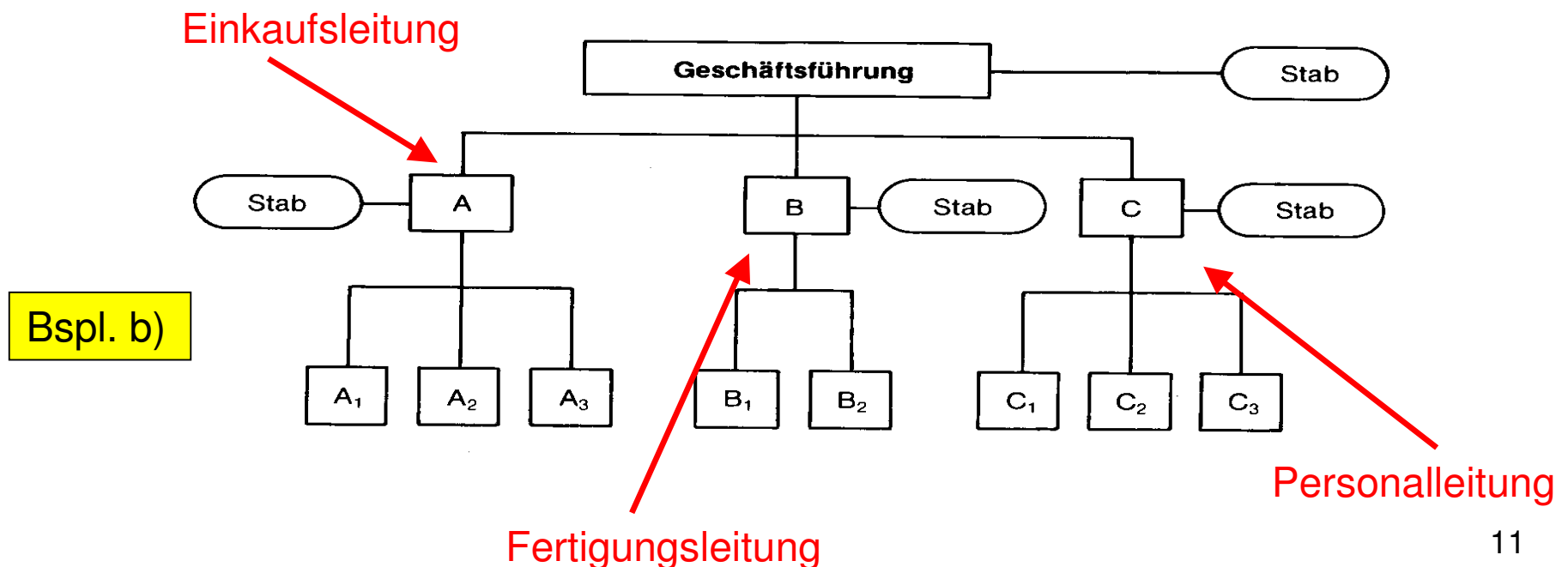
# Beispiel der Einlinienorganisationsform: Stabslinienorga

## Ausprägung:

Einlinie bzw. auch eingleisige Organisationsform mit ihren zwei klassischen Ausprägungen a) Linienorga und b) Stabslinienorga.

## Merkmal:

Die einzelnen Stellen haben jeweils nur eine Instanz/Hierarchiestufe über sich, aber zur Entlastung der Instanzen werden jeweils Stäbe zugeordnet. Die Stäbe haben keine Weisungsbefugnis oder nur bedingt Weisungsbefugnis und keine Personalverantwortung, aber fachbezogene Verantwortung.



# Beispiel der Mehrlinienorganisationsform: Matrixorga

## Ausprägung:

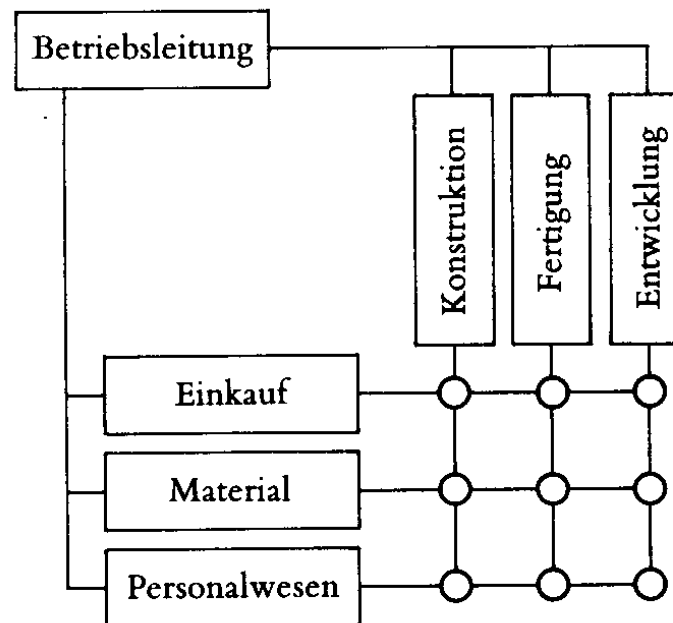
Mehrlinien bzw. auch mehrgleisige Organisationsform mit ihren zwei klassischen Ausprägungen a) Matrixorga und b) Projektorga

## Merkmal:

Die Verantwortung und Anweisungsbefugnis wird nicht von nur einer Instanz (Einlinien-Orga) getragen/ausgeübt, sondern auf verschiedene Instanzen (dort wo das Know-How liegt) verteilt. Im Gegensatz zum Einliniensystem kann hier eine Abteilung in die andere „hineinregieren“.

Unternehmensleitung bzw.

Bspl. a)



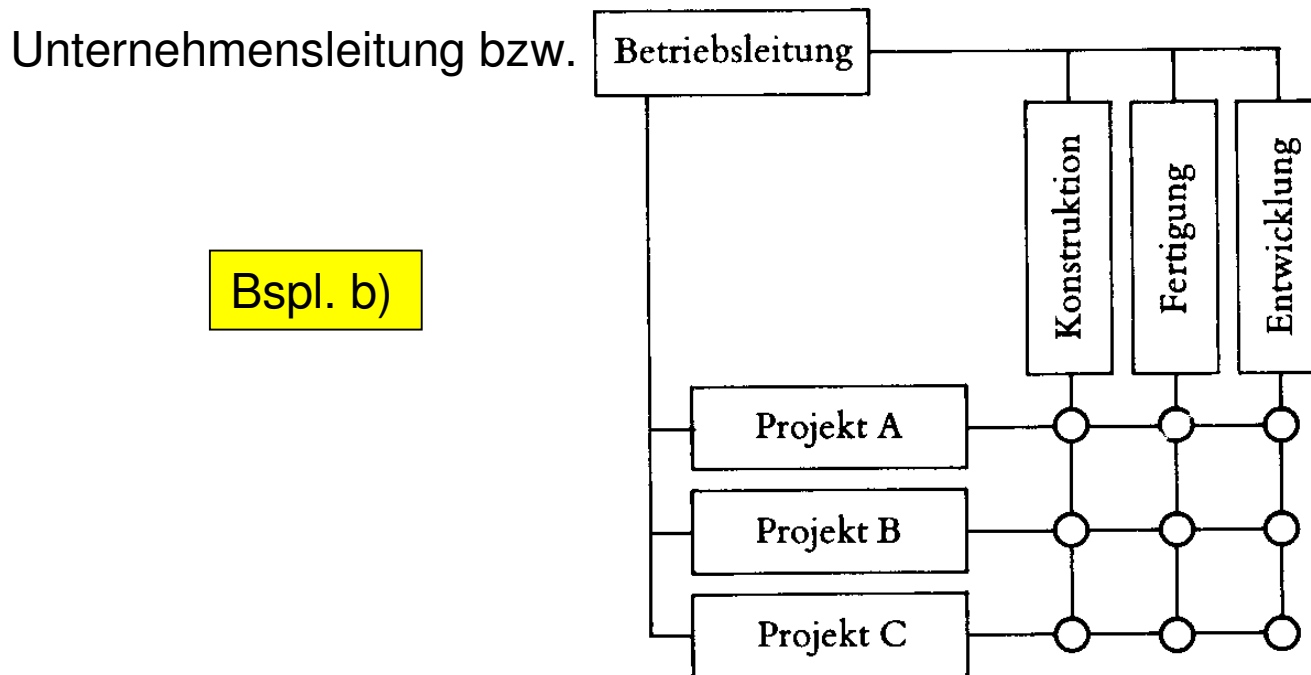
# Beispiel der Mehrlinienorganisationsform: Projektorga

## Ausprägung:

Mehrlinien bzw. auch mehrgleisige Organisationsform mit ihren zwei klassischen Ausprägungen a) Matrixorga und b) Projektorga

## Merkmal:

Die Verantwortung und Anweisungsbefugnis wird nicht von nur einer Instanz (Einlinien-Orga) getragen/ausgeübt, sondern von verschiedenen Stellen. Hier von der Geschäftsleitung und den jeweiligen Projektverantwortlichen, die fachlich Weisungsbefugnis haben, jedoch nicht disziplinarisch.



# Organisationsformen in der Gegenüberstellung

## Einlinienorga-Formen:



### Vorteile:

- Straffe Disziplin
- Einheitlichkeit bei Auftragsempfang
- Vermeidung von Kompetenzschwierigkeiten

### Nachteile:

- Befehlsweg kann zu lang sein
- Schnelligkeit und Flexibilität geht verloren
- Je höher der Rang desto größer die Arbeitsfülle – Überforderung des Middle und Top-Management
- Schwerfälliges Management
- Wenig Transparenz
- Wenig Empowerment für die Mitarbeiter



## Mehrlinienorga-Formen:

### Vorteile:

- Gibt vor, welche Entscheidungen gemeinsam getroffen werden müssen
- Die übergeordnete Leitung wird nur eingeschaltet, wenn die betroffenen keine Übereinstimmung erzielen
- Zwingt zur Teamarbeit
- Entlastet die oberste GF-Leitung
- Viel Empowerment für die Mitarbeiter



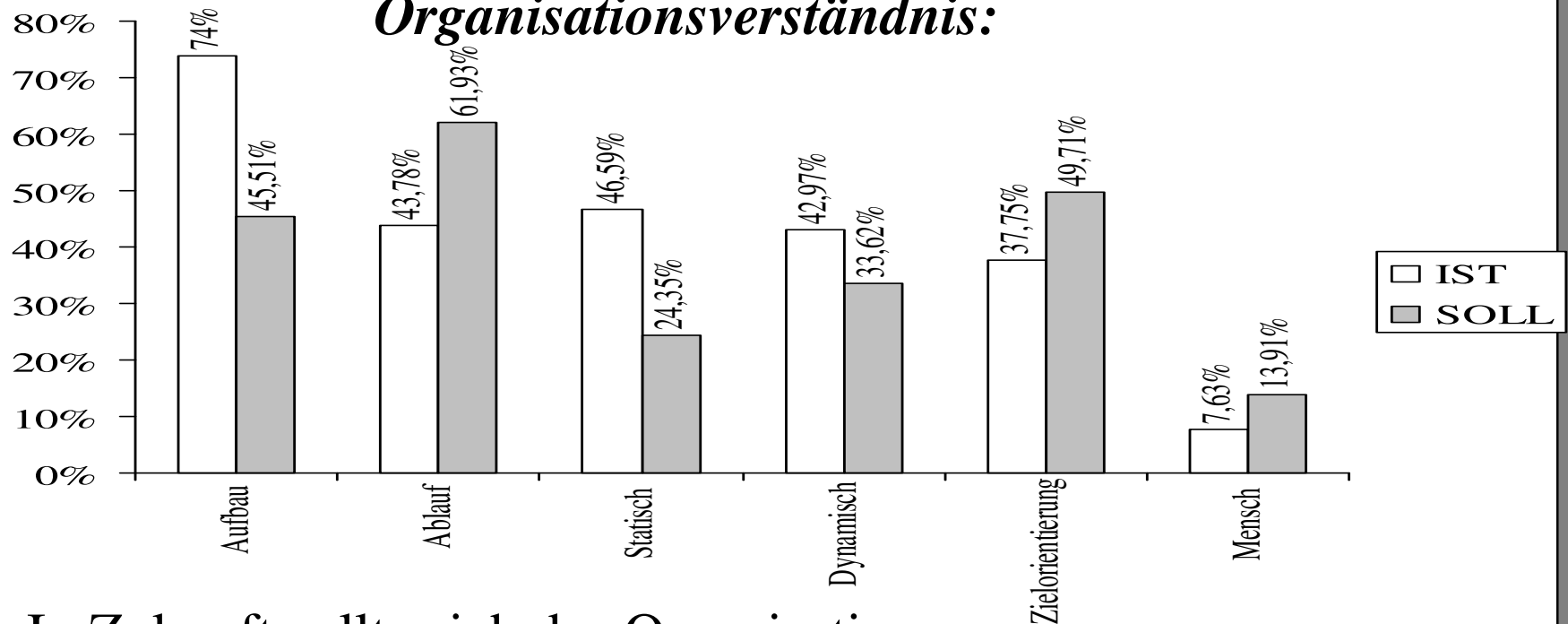
### Nachteile:

- Entscheidungen und Weisungen hängen von der Verständigungsbereitschaft der Beteiligten ab
- Oftmals langwierige Prozesse
- GFL evtl. nicht mehr informiert
- Mitarbeiter müssen entsprechend vorbereitet werden





## *Heutiges und zukünftiges Organisationsverständnis:*



In Zukunft sollte sich das Organisationsverständnis mehr auf die Prozesse konzentrieren als auf die Aufbauorganisation.

# Unternehmens-Strategie

## a) Strategie = Vision

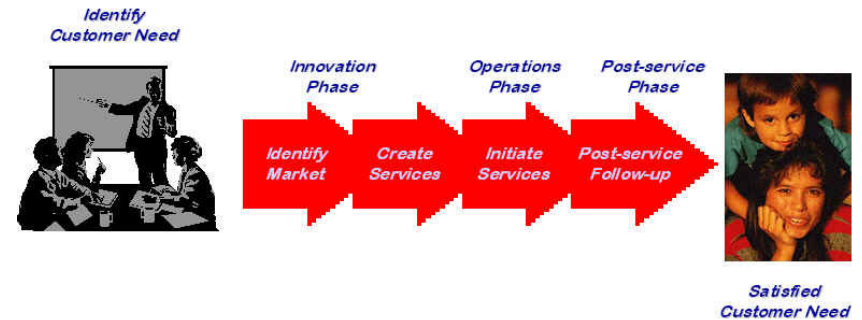
Erarbeitet aus den Themenbereichen:

- Künftige Kundenanforderungen
- Marktanpassung bzw. Markteroberung
- Proaktive Unternehmenskultur

## b) Prozesse

Erarbeitet aus den Themenbereichen:

- Customer Relationship
- Kurze Prozesszeiten
- Optimale Ressourcenzu- und -verteilung



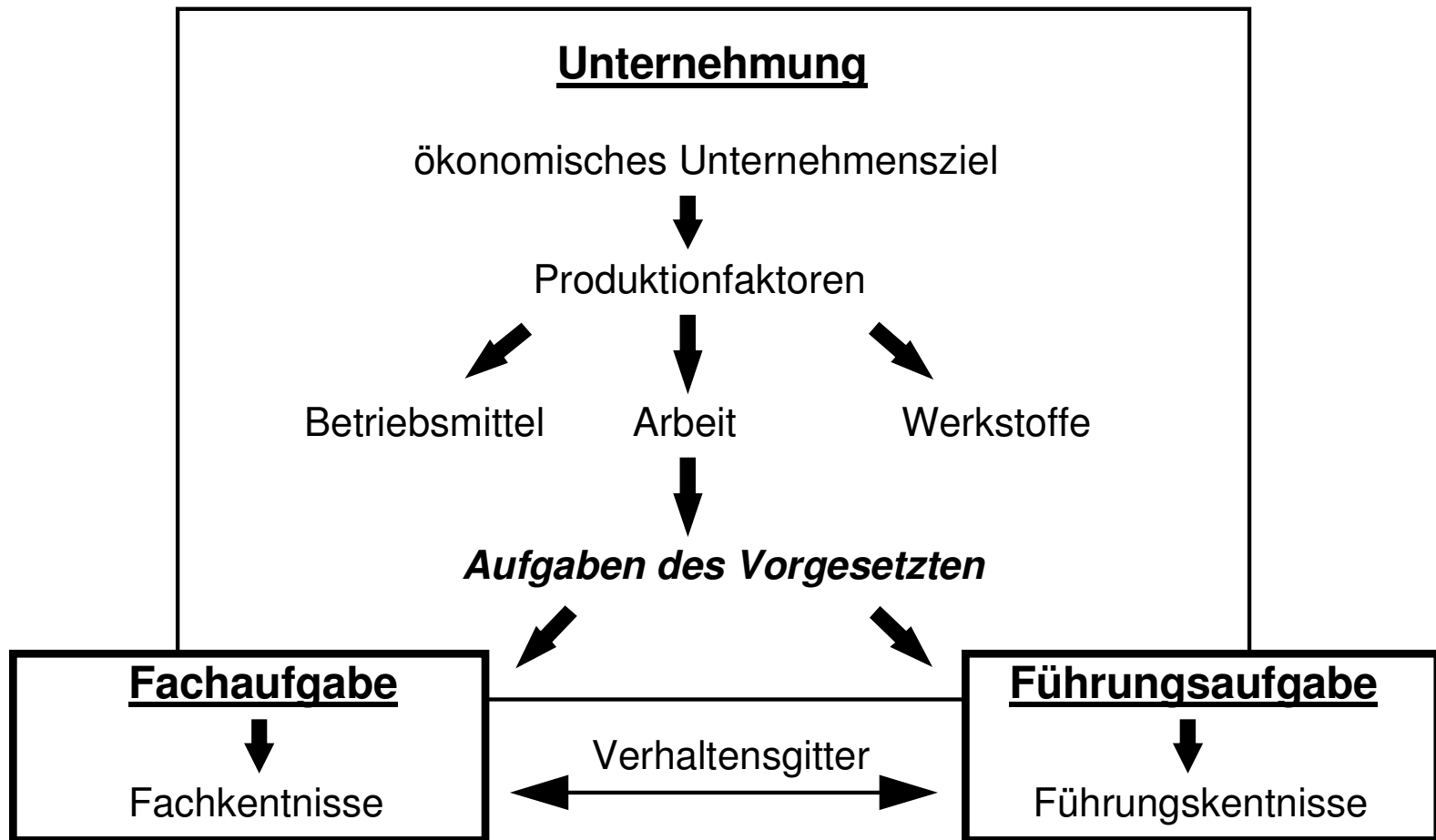
## c) Mitarbeiter

Erarbeitet aus den Themenbereichen:

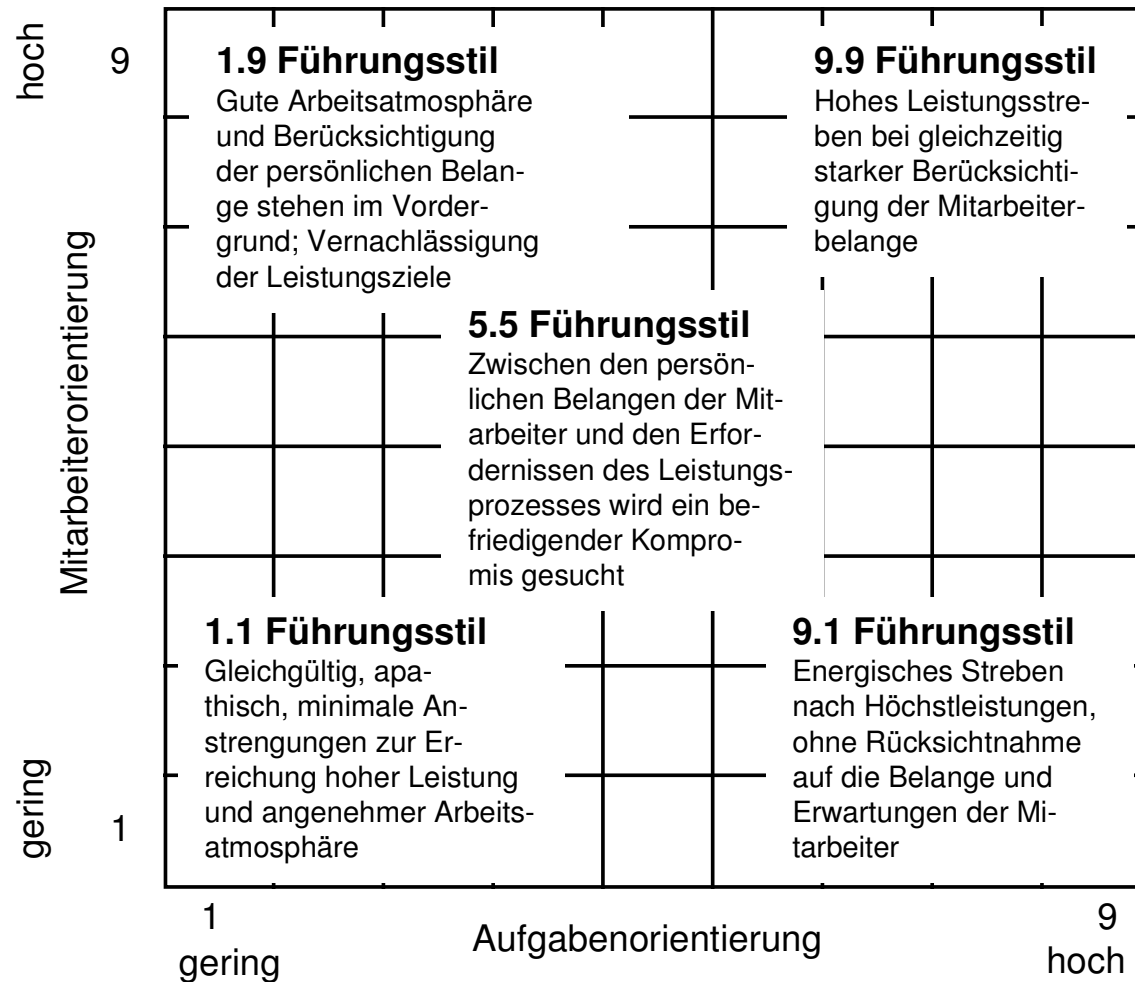
- Mitarbeiterfokus (der Mitarbeiter als Kunde oder Inhaber)
- Kontinuierliche Verbesserung und Innovation
- Messbarkeit der Aktivitäten



# Die Stellschrauben der Unternehmung



# Das Führungsgitter nach Blake/Mouton



# Trends in den Organisationsformen bzw. Unternehmen

- Beispiel Gore „border-line-system“
- WSC (Wertschöpfungscenter)
- Shared Servicecenter
- Profit-Center
- BPO (Business Process Outsourcing)
- BSC (Balanced Scorecard)
- CSR (Cooperate Social Responsibility)
- Führungskräfte als Coach
- GPO (Geschäftsprozessoptimierung)

**Motiv zur Umstrukturierung in Center-Form:** Zumeist um (intern, in der höchsten Ausprägung auch extern) die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, mehr Flexibilität zu erwirken, marktgerechte Leistungen und Effizienzsteigerung zu erreichen.

# Die Ablauforganisation

- Die organisationalen Elemente (Handlungsträger, Aufgaben, Sachmittel) sind hinsichtlich des zeitlichen und räumlichen Ablaufs so zu gestalten, dass alle Arbeitsgänge lückenlos aufeinander abgestimmt sind.
- Bekannteste Ausprägung das **Stellenprofil** mit den Inhalten:  
Was, mit welcher Vollmacht, wo, wem unterstellt, besondere Erschwernisse und mit welchen Kompetenzen ausgestattet.

# CSR, CSI, Imagewerbung, Sponsoring

**Unternehmenssicht!**

CSR = Corporate Social Responsibility

- Firmen tragen soziale Verantwortung; Produktabhängige (Verkaufsmengen abhängige Beteiligung an großen Sozialprojekten) wie z.B. Krombacher (Regenwald), Volvic (Brunnenbau in Äthiopien) Außenwirkung!

CSI = Corporate Social Investing

- Investition intern auf sozialer Ebene (firmeneigener Kindergarten, Gesundheitsmanagement, Suchthilfe, Firmenanleihen und Sonderdarlehen für Hauskauf/-bau der MA usw.); Manchmal als WSC ausgelegt! Hat nur Innenwirkung und indirekt Erhöhung des AG-Image!

Imagewerbung =

- Umweltverträglichkeit der Produkte, schonende Herstellverfahren, kluge und schonende Abfallbeseitigung, bzw. Abfallvermeidung... Außenwirkung!

Sponsoring =

- Punktuelle, jährlich neu definierte finanzielle Unterstützung für eine Projekt/Sportevent usw. Reine Werbewirkung/Außenwirkung!

# Internationalisierung und seine Auswirkung auf das Unternehmen

## **Kontext:**

Übergang von der nationalen Industriegesellschaft zur globalen und damit multikulturell geprägten Informations- und Wissensgesellschaft.

## **Herausforderungen:**

- Interkulturelles Management
  - Internationalisierung des Personalmanagements
  - Strategische Orientierung des Personalmanagements
- ⇒ Da die wirtschaftlichen Akteure Menschen sind, ist die überwiegende Mehrheit aller Managementprobleme mit Personalproblemen verknüpft.
- ⇒ Speziell im internationalen Management lauern an allen Ecken Irrtümer, Mißverständnisse und Fehlschläge, wo es Mitarbeiter und Geschäftspartner verschiedener Kulturkreise unter einen Hut zu bringen gilt.

## ⑥ Ansatzpunkte und Herausforderungen

### **Kontext:**

Übergang von der nationalen Industriegesellschaft zur globalen und damit multikulturell geprägten Informations- und Wissensgesellschaft.



### **Herausforderungen:**

- Interkulturelles Management
- Internationalisierung des Personalmanagements
- Strategische Orientierung des Personalmanagements

- ⇒ Da die wirtschaftlichen Akteure Menschen sind, ist die überwiegende Mehrheit aller Managementprobleme mit Personalproblemen verknüpft.
- ⇒ Speziell im internationalen Management lauern an allen Ecken Irrtümer, Mißverständnisse und Fehlschläge, wo es Mitarbeiter und Geschäftspartner verschiedener Kulturkreise unter einen Hut zu bringen gilt.