

Bauhaus-Universität Weimar

Projektergebnis / Publikation
aus dem Projekt »Professional.Bauhaus«
an der Bauhaus-Universität Weimar

Förderkennzeichen: 16 OH 11026 / 16 OH 12006
Förderprogramm: »Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen«



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Strategisches Management und Organisationsentwicklung in Bauunternehmen

Vorlesung im Sommersemester 2015

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

Strategisches Management und Organisationsentwicklung in Bauunternehmen

Kapitel 1: Einführung

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

Nr.	Datum jeweils von 11:00-12:30	Art	Dozent	Thema	Inhalt
1	10.04.15	V	Alfen	0, 1	Organisation, Einführung
	17.04.15				Persönlichkeitsbildung
2	24.04.15	V	Alfen	2	Unternehmensphilosophie & Normatives Management
3	08.05.15	S	Studierende		Visionen und Leitbilder
4	9.15 – 12.30	V	Alfen	3	Umweltanalyse
5	22.05.15	V	Alfen	3	Umweltanalyse
6	29.05.15	S	Studierende		Umweltanalyse für Bauunternehmen
7	9.15 – 12.30	V	Alfen	4	Unternehmensanalyse
	05.06.15				Keine Vorlesung
	12.06.15				Persönlichkeitsbildung
8	19.06.15	S	Studierende		Unternehmensanalyse für Bauunternehmen
9	26.06.15	V	Alfen	5	Strategieentwicklung & -bewertung
10	9.15 – 12.30	S	Studierende		Organisationstheorien und Menschenbilder
11	03.07.15	V	Alfen	6	Organisationsentwicklung
12	10.07.15	V	Alfen	6	Organisationsentwicklung & Prüfungsvorbereitung
				Klausur	90 Minuten

- 1. Einführung**
- 1.1 Management
- 1.2 Manager
- 1.3 Managementebenen
- 1.4 Managementfunktionen
- 1.5 Das Konzept des integrierten Managements

Prüfungsrelevante Literatur:

Viertel Teil: Elemente eines operativen Führungsstils, In: Hopfenbeck, Waldemar: „Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre - das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen“ 14. Auflage, Verlag Moderne Industrie, München, 2002, S. 493 - 552

Weiterführende Literatur:

Bleicher, Knut „Das Konzept Integriertes Management – Visionen – Missionen – Programme“, 8. Auflage, Campus Verlag Frankfurt / New York 2011

Strategisches Management und Organisationsentwicklung in Bauunternehmen

Was assoziieren Sie mit dem Titel der Vorlesung?

Welche Assoziationen rufen die einzelnen Komponenten hervor?

Welche inhaltlichen Schwerpunkte erwarten Sie?

Welche Erwartungen erzeugt der Titel unter Beachtung des Namens des Studiengangs Management [Bau Immobilien Infrastruktur]?

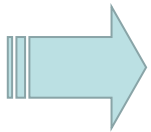
Welche Fragen ergeben sich aus dem Titel und welche Antworten soll die Vorlesung geben?

Management

- wird definiert:
 - ... im **institutionalen** Sinn:
d.h. Träger der Managementtätigkeiten (Personen/-gruppen)
 - ... im **funktionalen** Sinn:
d.h. als Tätigkeit bzw. Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung auf den verschiedenen Hierarchieebenen (Entscheidung)
 - ... im **sachbezogenen** Sinn:
d.h. die Erfüllung bestimmter Aufgaben im Rahmen des Managementprozesses (Planen, Organisieren/Steuern, Kontrollieren)
 - ... im **personenbezogenen** Sinn:
d.h. die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung gemeinsam akzeptierter Ziele (Menschenführung)
- kann einzelne Funktionsbereich im Unternehmen (Logistikmanagement, Finanzmanagement, Personalmanagement etc.) bzw. operative Bereiche (z. B. Projektmanagement) oder die Gesamt-Unternehmensführung im Sinne von General Management betreffen

Management

- wird synonym mit Begriffen wie Leitung, Lenkung, Steuerung oder Unternehmensführung verwendet
- ist unterschiedlich in privatwirtschaftlich geführten Betrieben (Wettbewerb, Kundenorientierung, Effektivität/Effizienz) oder in Staatsbetrieben bzw. „non-profit organisations“ (Kameralistik, Budgetdenken, Vorschriften)
- bedeutet also für Ingenieure keineswegs einfach „die zusätzliche Berücksichtigung kaufmännischer Belange“



... ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung bzw. seiner Erfolgspotentiale als in zeitlicher und hierarchischer Hinsicht mehrstufiger Prozess in sach- und personenbezogenen Dimensionen unter Berücksichtigung von internen und externen Effekten

(u.a. nach W. Hopfenbeck, 1996)

Manager*:

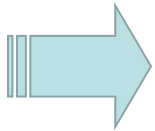
- ... strukturieren ihre Aufgaben in Teilaufgaben
- ... stellen Mitarbeiter ein, an die sie Aufgaben delegieren
- ... motivieren Mitarbeiter zur Lösung der Aufgaben „in cost, time and quality“
- ... überwachen das Erreichen vereinbarter Ziele, um ggf. korrigierend eingreifen zu können

Gute / erfolgreiche Manager*:

- ... kümmern sich um das Wesentliche (Effektivität vor Effizienz) und beschränken sich nicht auf administrative Tätigkeiten
- ... (haben evtl. Charisma und) sind jedenfalls „Führungspersönlichkeiten“, d.h.
 - ⇒ ... haben Visionen und entwerfen Strategien, wie sie den ihnen anvertrauten (Geschäfts-) Bereich zum Nutzen der Kunden, der Eigner und der Mitarbeiter ständig erfolgreicher gestalten können
 - ⇒ ... sind optimistisch, überzeugen ihre Mitarbeiter von den Vorteilen einzuführender Veränderungen und leben ihre Visionen vor (coaching)
 - ⇒ ... sind glaubwürdig, zuverlässig, fair und handeln ethisch verantwortlich gegenüber Gesellschaft und Umwelt

*Kennzeichen (nach A.J. Schwab)

Manager sind mit unterschiedlichen Kompetenzen (Dispositions- und Verfügungsgewalt) ausgestattete **Führungskräfte** eines Unternehmens...



... dass sie insgesamt **führen** oder von dem sie Teilbereiche **leiten**,
... an dessen Zielerreichung sie in arbeitsteiliger Weise mitwirken,
... im Angestelltenverhältnis mit unternehmerischer Verantwortung,
... allerdings ohne ein finanzielles **Unternehmerisiko** einzugehen.

Basisanforderungen an und Zeitverteilung bei Top-Managern

Basisanforderungen

- **Macht- und Stausebene:**
 1. Führung: Vorgesetztenfunktionen
 2. Repräsentation:
(Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter)
- **Informationsebene:**
 3. Beobachtung und Informationsbeschaffung
 4. Steuerung und Informationsweitergabe
- **Entscheidungsebene:**
 5. Entstörung: Reaktion auf Probleme/ Störungen
 6. Ressourcenverteilung: Entscheidungen anderer prüfen, eigene treffen
 7. Unternehmerfunktion: Verbesserungen suchen, Unternehmensentwicklung initiieren und überwachen

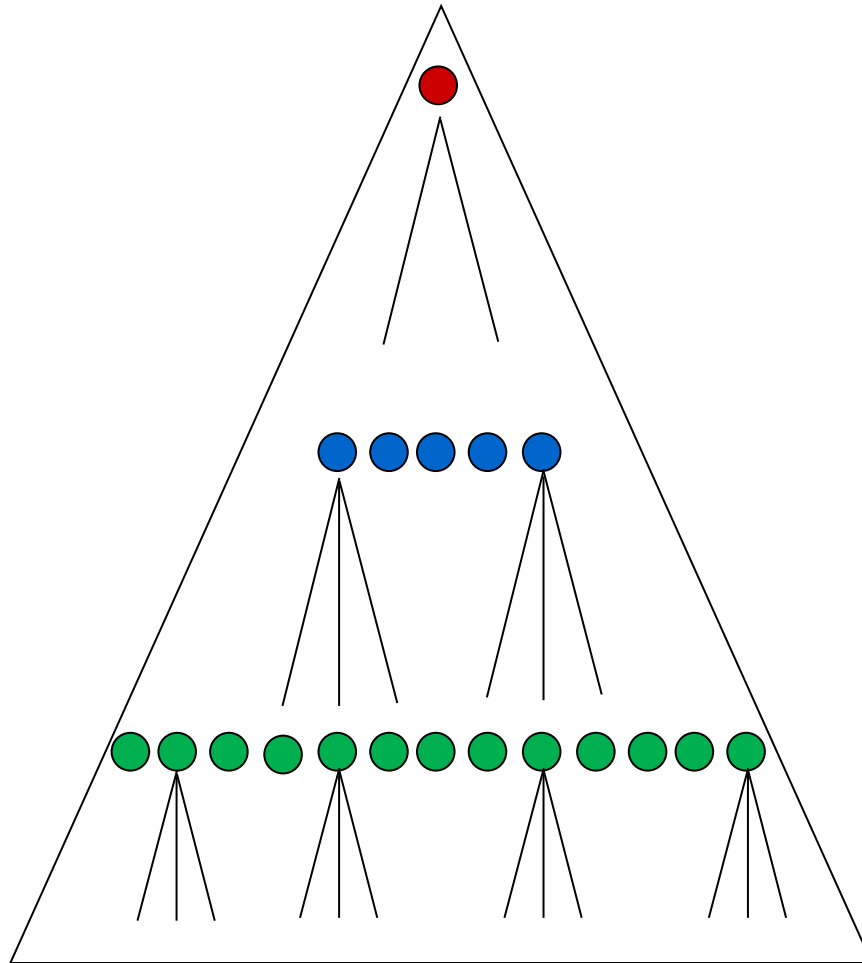
W. Hopfenbeck, 1996, S. 332

Zeitverteilung

- **Kommunikation (40%)**
 - 8% offizielle Sitzungen
 - 19% Besprechungen
 - 13% Telefonate
- **Schreibtisch (38%)**
 - 8% Eingangspost
 - 7% Ausgangspost
 - 11% Erstellung Schriftstücke
 - 11% Vorlagen lesen
- **„Auf tour“ (22%)**
 - 5% Arbeitsessen
 - 3% Gremien
 - 5% Tagungen
 - 1% Vorträge
 - 10% Reisezeiten

Befragung bei Topmanagern,
Müller-Böling et al, 1989, S. 105

Institutionaler Aspekt



Topmanagement:

- Vorstände/Geschäftsführer
- Unternehmer
- langfristige, richtungsweisende, das ganze Unternehmen betreffende Entscheidungen
- Definition von Unternehmenszielen

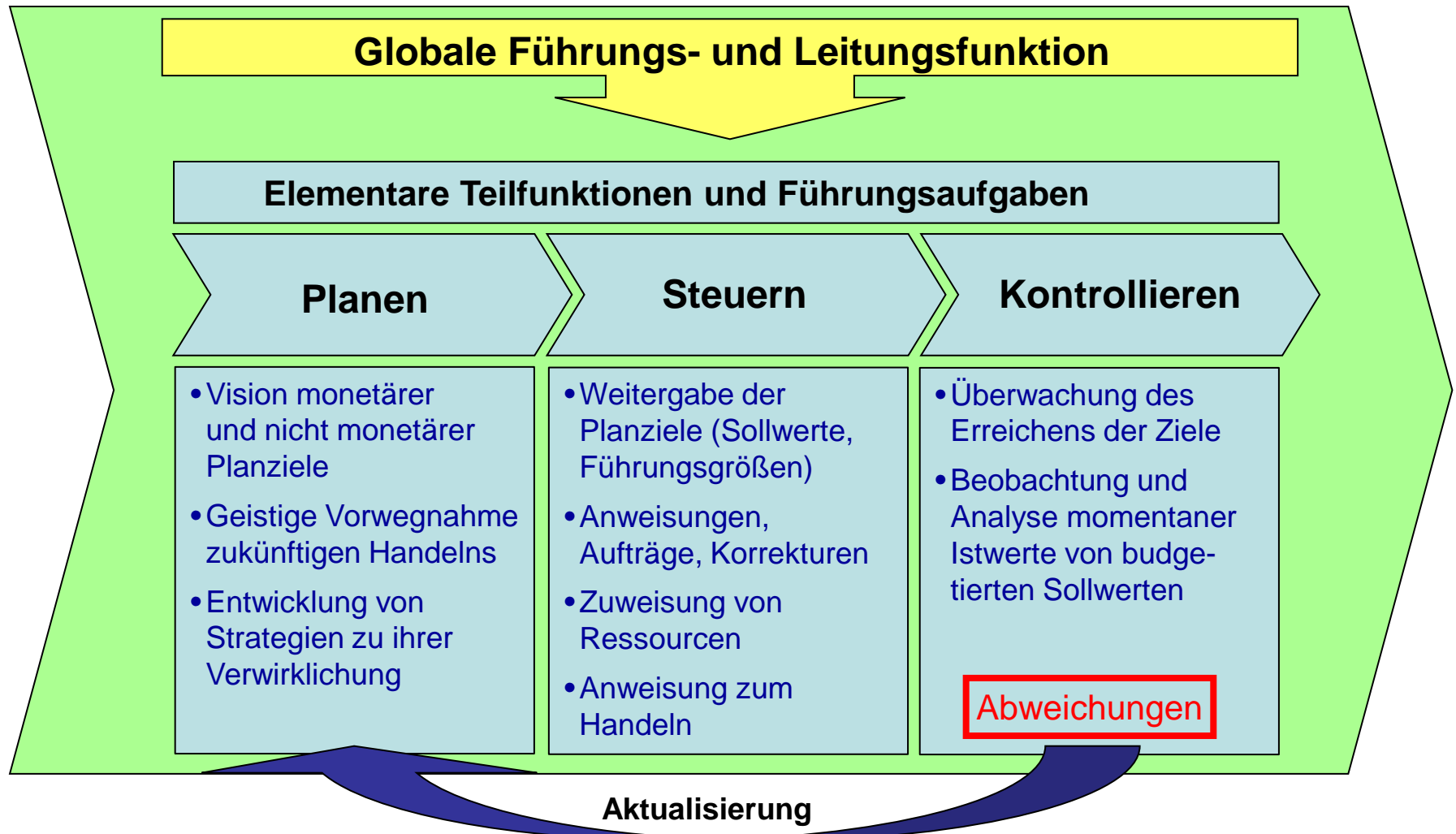
Mittleres Management:

- Personalleiter
- Hauptabteilungs-/Abteilungsleiter
- mittelfristige Entscheidungen
- Zielvorgaben unteres Management

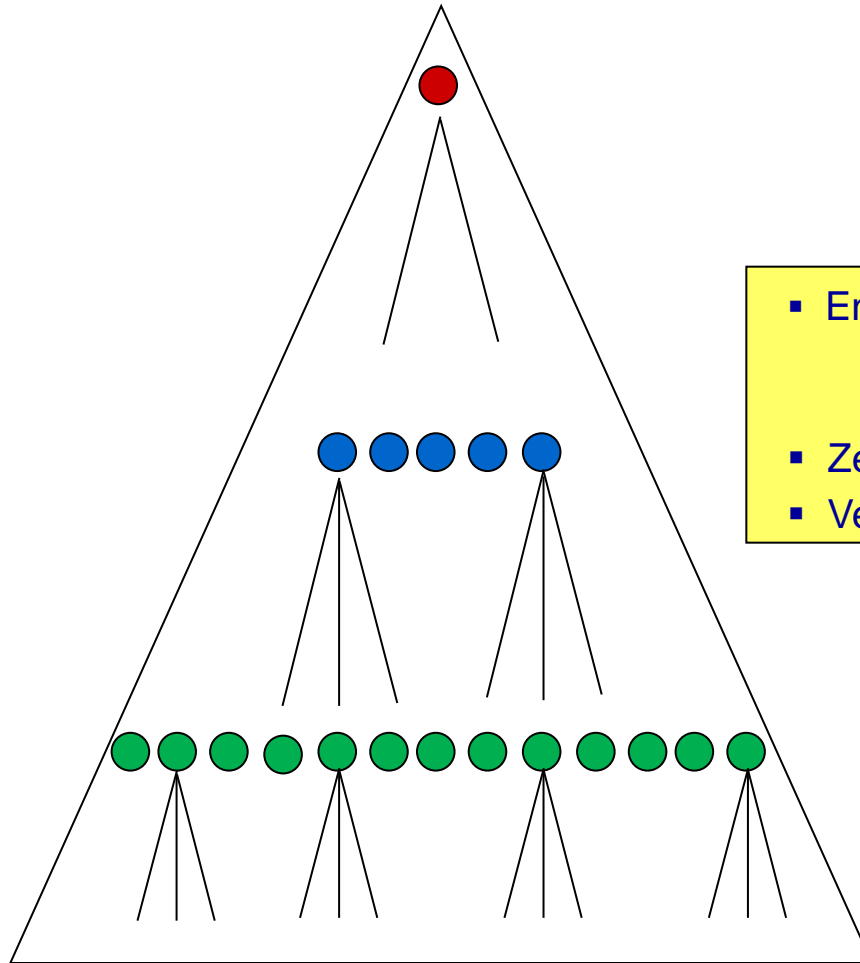
Unteres Management:

- Gruppenleiter
- Vorarbeiter
- kurzfristige Entscheidungen/Aufträge
- Zielvorgaben Arbeiter, Angestellte

Funktionaler bzw. sachbezogener Aspekt



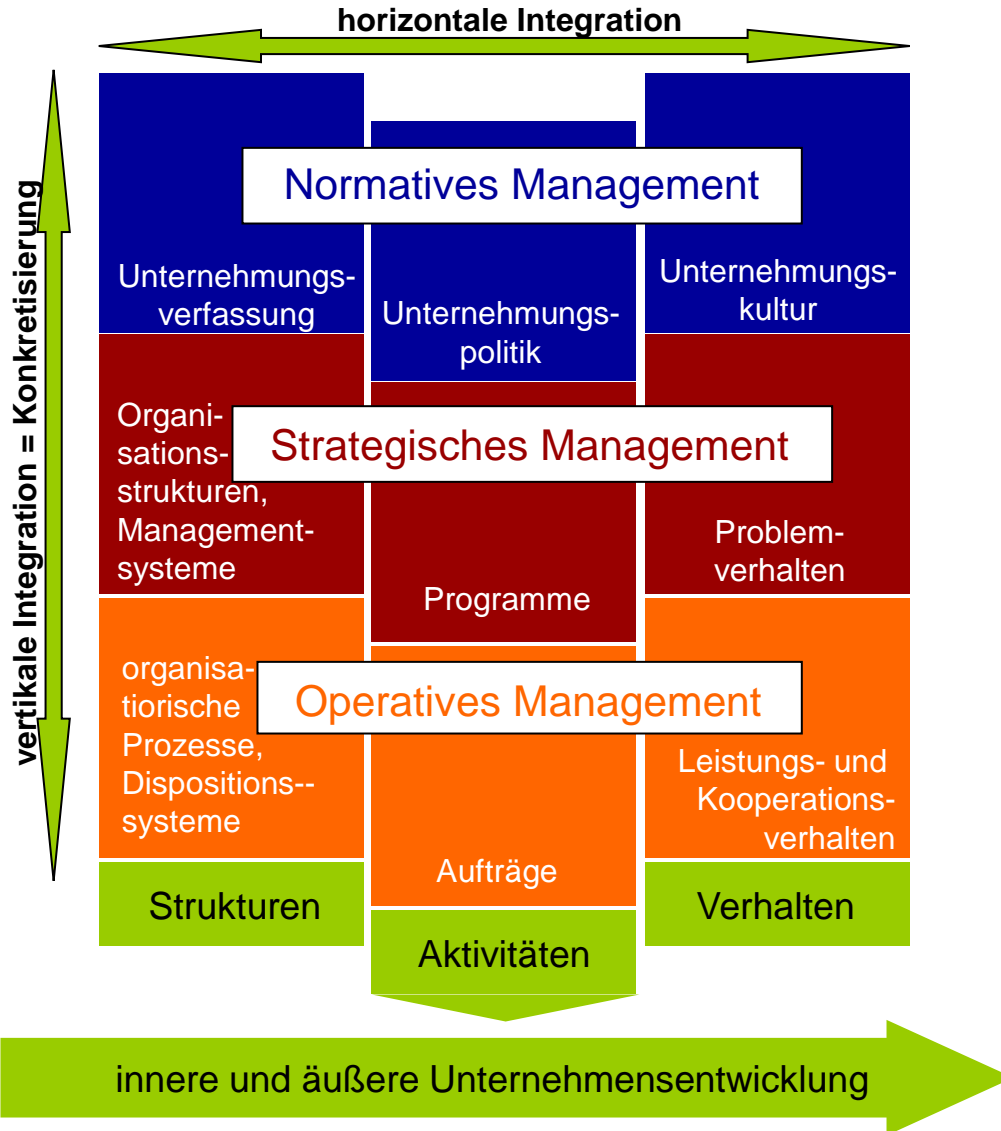
Generische Unterschiede in der Hierarchie



Führungsfunktion:
Topmanagement

- Entwicklung originärer Vorstellungen, Pläne und Visionen
- Zeithorizont
- Verantwortungsumfang

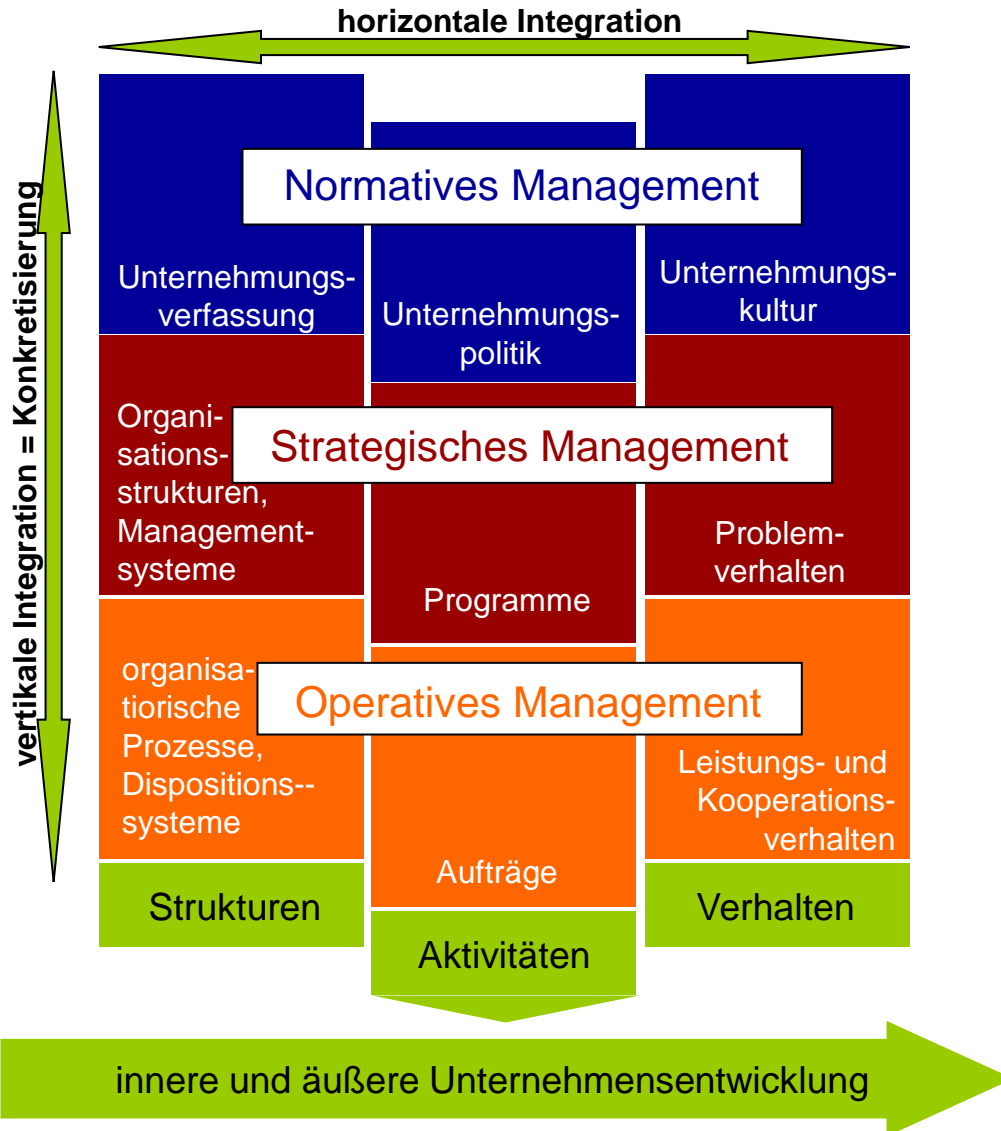
Leitungsfunktion:
mittleres / unteres Management



St. Galler Management-Konzept:

- baut auf *Systemansatz* auf, der von Hans Ulrich und seinen Schülern an der Universität in St. Gallen entwickelt wurde
- *Ganzheitlichkeit* der Betrachtung bei Integration vielfältiger Einflüsse
- Denkmuster für den Umgang mit Systemen
- Horizontale Integration: Normatives, Strategisches und Operatives Management
- Vertikale Integration: Strukturen, Aktivitäten, Verhalten

nach W. Hopfenbeck, 2000, S. 140
gem. St. Galler Schule, Ulrich 1984/1987/1988



Inhalte:

- generelle Ziele der Unternehmung
- Prinzipien, Normen, Spielregeln
- U-Politik, getragen von U-Verfassung und U-Kultur
- Ausrichtung auf Nutzenpotentiale für Anspruchsgruppen
- Aufbau, Pflege und Ausbeutung von bestehenden und neuen Erfolgspotentialen
- Umsetzung der leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Prozesse in Operationen
- Effektivität des Mitarbeiters im sozialen Zusammenhang
- Normatives und strategisches Management gestaltet
- Operatives Management lenkt

nach W. Hopfenbeck, 2000, S. 140
gem. St. Galler Schule, Ulrich 1984/1987/1988

Ziele des integrierten Management-Konzeptes:

1. Eine dimensionale Ordnung von Entscheidungsproblemen des Managements vornehmen.
2. Bereitstellung eines
 - problembezogenen **Ordnungsrahmens** und
 - **Vorgehensmusters** zur integrativen Konzipierung von Lösungsrichtungen und Betrachtung kontextualer und situativer Bedingtheiten der Unternehmensentwicklung,die als **Konzeptionshilfe für die Eigenreflexion oder den Dialog** zur Positionierung von Lagen und Absichten dienen.

Quelle: Bleicher (2011) S. 86