

Abstract

Titel: Handlungsansätze zur Organisationsentwicklung des Dienstleistungsbereichs eines sozial engagierten Unternehmens

Kurzzusammenfassung: Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen durch organisatorische Umstrukturierungen an die wirtschaftlichen, technischen und sozialen Veränderungen anpassen. Basierend auf umfassender Sekundärrecherche erläutert die Autorin wichtige Theorien zu verschiedenen Bereichen aus dem Organisations- und Prozessmanagement sowie der Führung und zeigt Vor- und Nachteile diverser Ansätze auf. Anhand von qualitativen Interviews hat die Autorin eine detaillierte Ist-Analyse erstellt und basierend auf dieser und der erläuterten Theorie Handlungsansätze zu den Bereichen Organisation, Arbeitsgestaltung, Stellvertretung, Führungsstil, Personalführungsprozess und Prozessmanagement abgeleitet.

Verfasserin: Isra Abdullahi

Herausgeber: Roger Martin Betriebsökonom FH

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Abdullahi, I. (2016). *Handlungsansätze zur Organisationsentwicklung des Dienstleistungsbereichs eines sozial engagierten Unternehmens*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Organisation, Organisationsentwicklung, Arbeitsgestaltung, Führungsstil, Organisationsstruktur

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, wichtigste Literaturquellen

Ausgangslage

Die Themengeberin fokussiert sich auf die fortlaufende und umfassende Optimierung der Lebensqualität von Menschen mit diversen Behinderungsformen, dabei bietet sie ein umfangreiches Angebot an. Sie gliedert sich in verschiedene Bereiche. Die Autorin konzentriert sich in ihrer Bachelor Thesis lediglich auf einen Teilbereich und analysiert definierte Dienstleistungsabteilungen anhand von organisationsstrukturellen und -gestalterischen Merkmalen. Damit die Themengeberin auch zukünftig eine wichtige und erfolgreiche Geschäftspartnerin im Markt darstellt, ist eine Optimierung in der Organisation notwendig.

Ziele

Folgende Ziele hat die Autorin für ihre Bachelor Thesis verfasst:

1. Die Ausgangslage, Erwartungen sowie die Bedürfnisse der Themengeberin sind erfasst.
2. Anhand von Sekundärrecherche ist die Bedeutung von Organisations-, Prozessmanagement und Führungsstilen für Unternehmen eruiert.
3. Die theoretischen Ansätze zur Organisation, Arbeitsgestaltung, Stellvertretung, zum Führungsstil, Personalführungsprozess sowie Prozessmanagement sind eruiert und beschrieben.
4. Die Vor- und Nachteile der theoretischen Ansätze sind ausgearbeitet.
5. Anhand von Interviews mit Mitarbeitenden der Themengeberin sind definierte Abteilungen hinsichtlich Organisation, Arbeitsgestaltung, Stellvertretung, Führungsstil, Personalführungsprozess sowie Prozessmanagement analysiert.
6. Eine Situationsanalyse zu einem Hauptprozess ist durchgeführt.
7. Basierend auf den Zielen zwei bis sechs sind mögliche Handlungsansätze zur Organisation, Arbeitsgestaltung, Stellvertretung, zum Führungsstil, Personalführungsprozess sowie Prozessmanagement abgeleitet.

Im Folgenden sind die Nicht-Ziele definiert:

1. Es werden keine umfassenden Personalentwicklungsvorschläge mit konkreten Umsetzungsplänen ausgearbeitet.
2. Es werden keine konkreten Umsetzungspläne für die Themengeberin zur Reorganisation der Auftragsbearbeitungsabteilungen abgeleitet.

Den konkreten Nutzen der Bachelor Thesis stellen die detaillierte Ist-Analyse der definierten Dienstleistungsabteilungen und eine Auswahl von Handlungsansätzen dar, die basie-

rend auf einer umfassenden Literaturrecherche und der erfassten Leitfragen erarbeitet wurden.

Relevanz des Themas

Veränderungen von Organisationen in ihrer Grösse, ihrem Umfang und Aufbau sowie Veränderungen von Rahmenbedingungen führen zu Zu- und Abgängen von Mitarbeitenden, was dazu führt, dass organisatorische Umstrukturierungen notwendig werden. Es ist unerlässlich, dass Unternehmen eine Neustrukturierung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation vornehmen und ihre gelebten Führungsformen den neuen Gegebenheiten anpassen. Das bedeutet, dass die Thematik der Organisationsentwicklung somit Wichtigkeit für alle Organisationen aufweist, unabhängig der Grösse des Unternehmens und der Branche, in der es sich befindet.

Methodik

Zu Beginn ihrer Bachelor Thesis hat die Verfasserin die Ausgangslage der Themengeberin erläutert, die Ziele und die Nicht-Ziele definiert sowie die theoretischen Themen in den fachwissenschaftlichen bzw. anwendungsorientierten Kontext eingebettet. Den weiteren Verlauf der vorliegenden Bachelor Thesis hat die Autorin so gestaltet, dass sie die jeweiligen theoretischen Bestandteile in einem separaten Kapitel darlegt und abschliessend zu jedem Kapitel die Situation der Themengeberin in einer Ist-Analyse behandelt. Als erstes setzt sich die Autorin umfassend mit der Thematik der Organisation und ihren Bestandteilen auseinander, um im nächsten Kapitel die Arbeitsgestaltung- und strukturierung darzulegen. Anschliessend ist die Theorie der Stellvertretung mit den jeweiligen Stellvertretungsarten, den Vor- und Nachteilen sowie den Einschränkungen der Stellvertretung aufgeführt. Um die diversen Führungsstile aufzuzeigen, hat sich die Verfasserin intensiv mit diesem Themenbereich befasst und traditionelle sowie moderne Führungsformen dargelegt. Im Anschluss hat sie die Begrifflichkeit Personalführungsprozess vorgestellt und das dazugehörige wichtige Instrument, das Führen von Mitarbeitergesprächen, erläutert. Aufbauend auf den gesammelten Erkenntnissen der Sekundär- und Primärerhebung hat die Verfasserin passende Handlungsansätze für die Bereiche Organisation, Arbeitsgestaltung, Stellvertretung, Führungsstil, Personalführungsprozess sowie Prozessmanagement für die Themengeberin abgeleitet (vgl. Grafik).



Gliederung Handlungsansätze.

Erkenntnisse

Gemäss der Literatur führen dezentrale Organisationsansätze aufgrund von mehr Verantwortung und Autonomie zu erhöhter Motivation und Kreativität bei den Mitarbeitenden.

Diese Wirkung konnte die Verfasserin basierend auf ihrer Primärerhebung jedoch nicht zweifelsfrei feststellen. Ein in der Literatur erwähnter grosser Nachteil der räumlichen Dezentralisierung ist der fehlende Kommunikations- und Informationsaustausch, der sich in der Primärerhebung der Autorin eindeutig bestätigt hat.

Die Arbeitsgestaltung in einer Organisation beeinflusst die Arbeitseinstellung, das Arbeitsverhalten sowie das Arbeitsergebnis von Mitarbeitenden signifikant. Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten, sollten Unternehmen in diesem Bereich deshalb sicherstellen, dass die Büroart sowie die Arbeitsplatzgestaltung und -umgebung für die Mitarbeitenden zufriedenstellend sind. Negative Äusserungen der Belegschaft zu diesen Bereichen müssen Führungskräfte ernst nehmen, denn werden solche Anliegen mehrmals ohne merkliche Veränderungen vorgebracht, führt dies zu einer negativen Einstellung bei den Mitarbeitenden.

Die Auseinandersetzung mit der Theorie hat zudem die Wichtigkeit einer geregelten Stellvertretung aufgezeigt, denn geregelte Stellvertretungen verhindern unter anderem Unterbrechungen in den alltäglichen Geschäftssituationen und gewährleisten eine kompetente Ansprechperson für Kunden sowie interne Mitarbeitende. Des Weiteren kann in zeitlicher Hinsicht zwischen haupt- und nebenamtlicher Stellvertretung unterschieden werden.

Nebst definierten Kriterien für die Auswahl einer Stellvertretung ist die Hauptempfehlung, basierend auf der Literaturrecherche, dass Mitarbeitende sich von Mitarbeitenden gleicher Ebene und Führungskräfte sich von Mitarbeitenden einer nächst niedrigeren Ebene stellvertreten lassen sollen.

Besonders in Unternehmen mit einem starken sozialen Grundgedanken empfiehlt die Autorin den Ansatz des Distributed Leadership, in dem Mitarbeitende bewusst bemächtigt werden, eigenständig, aktiv und autonom zu arbeiten, um nachhaltig die Motivation und die Arbeitsleistung zu erhöhen.

Die Mitarbeitergespräche stellen ein wichtigstes Instrument des Personalführungsprozesses dar, um die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Zukunft zu erhöhen. Durch die eigene Erhebung konnte die Autorin nachweisen, dass die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sinkt, wenn ein Unternehmen zu wenig Wert auf die Mitarbeitergespräche und die Einhaltung der entsprechenden Termine legt. Diese Erkenntnis wird auch durch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg bestätigt.

Ein klar definierter und schriftlich festgehaltener Prozess stellt ein wichtiges Qualitätskriterium für Organisationen dar, senkt Kosten, spart Zeit und erhöht die Qualität. Um den wachsenden Kundenanforderungen gerecht zu werden und konkurrenzfähig zu bleiben,

ist es notwendig, dass Prozesse in Organisationen einheitlich durchgeführt und schriftlich festgehalten werden.

Zentrale Literaturquellen

- Banert, A. & Hörer Jochen. (2004). *Theoretische Orientierungen zur Erklärung des Führer-Geführten-Verhaltens*. Gefunden am 18.07.2016 unter <https://www.uni-hohenheim.de/www510e/lehre/unterlagen/pf/2004/2.pdf>
- Christ, J. P. (2015). *Intelligentes Prozessmanagement: Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren* [Elektronische Version]. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kreitz, A., Lindstädt, H. & Wolff, M. (2009). Führungsoptimalität versus Organisationsoptimalität von Leitungsspannen. In H. Kossbiel & T. Spengler (Hrsg.), *Modellgestützte Personalentscheidungen 10* (S. 1–9) [Elektronische Version]. München: Hampp.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* [Elektronische Version]. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden – Praxis* [Elektronische Version] (6., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Nolte, B. (2006). *Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen: Eine theoretische und empirische Untersuchung* [Elektronische Version]. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Pfläging, N. (2011). *Führen mit flexiblen Zielen: Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb* [Elektronische Version] (2., aktualis. u. erw. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.