

Digitales Brandenburg

hosted by Universitätsbibliothek Potsdam

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4665

Dieter Wagner

Organisation,

Führung und

Personalmanagement

2. Auflage

Neue Perspektiven
durch Flexibilisierung
und Individualisierung

 **Haufe**

Dieter Wagner
Organisation, Führung und Personalmanagement



Organisation, Führung und Personalmanagement

**Neue Perspektiven durch Flexibilisierung
und Individualisierung**

**Von
Prof. Dr. Dieter Wagner**

2., überarbeitete Auflage

Rudolf Haufe Verlag · Freiburg

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Wagner, Dieter:

Organisation, Führung und Personalmanagement: neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung / von Dieter Wagner. – 2., überarb. Aufl. – Freiburg i. Br.: Haufe, 1991
ISBN 3-448-02368-X

ISBN 3-448-02368-X

Best.-Nr. 04.14

1. Auflage 1989 (ISBN 3-448-01797-3)

2., überarbeitete Auflage 1991

© Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Freiburg i. Br. 1991

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Umschlag-Entwurf: WerbeHaus Freiburg GmbH, Freiburg i. Br.

Satz und Druck: F. X. Stückle, 7637 Ettenheim

Vorwort zur zweiten Auflage

Die relativ rasche Verbreitung der 1. Auflage hat gezeigt, daß sich die bisherige Konzeption im wesentlichen bewährt hat. Dabei ist es erfreulich, daß das Werk als pragmatisches Sachbuch und auch als Lehrbuch Verwendung gefunden hat und es offensichtlich gelungen ist, verschiedene theoretische Entwicklungen mit der praktischen Erfahrung des Verfassers in den Bereichen Organisation, Führung und Personal zu verbinden.

Mit der vorliegenden überarbeiteten 2. Auflage bin ich weiterhin bestrebt, den Dialog zwischen Theorie und Praxis auf dem o. g. Gebiet zu erleichtern, weil er letztlich sehr wichtig ist, um flexiblere und auch individuellere Organisations- und Führungsstrukturen zu schaffen. Insofern bleibt auch der Adressatenkreis derselbe. Dieses Buch wendet sich weniger an den Fachspezialisten, sondern vielmehr an einen Personenkreis, der als Führungskraft Gestaltungsfunktionen im Hinblick auf Organisation, Führung und Personalmanagement bereits wahrnimmt oder später, z. B. nach Beendigung des Studiums, einmal übernehmen möchte.

Ansonsten danke ich meinen Lesern für die bisher erfolgte konstruktive Kritik und meinem Mitarbeiter, Herrn Dipl.-Kfm. Heiner Langemeyer, für seine Unterstützung bei der redaktionellen Fertigstellung und beim Korrekturlesen. Bei Frau Gudrun Kroeck bedanke ich mich für die Reinschrift des Manuskriptes.

Hamburg, im Herbst 1991

Dieter Wagner

Aus dem Vorwort zur ersten Auflage

Organisation und **Personal** bedingen sich gegenseitig: Können personale Aspekte in vielen Fällen strukturprägend wirken, beeinflussen umgekehrt strukturelle Merkmale oft das personale System eines Unternehmens. **Führung** wiederum ist ein wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements und darüber hinaus ein Handlungsphänomen, das sich zugleich im Rahmen einer bestimmten Organisationsstruktur vollzieht.

Organisation ist insofern mehr als ein Instrument zur Erfüllung vorgegebener Unternehmensziele. Im Hinblick auf die Führung und auf das Personal ergeben sich vielmehr unterschiedliche organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten, die insgesamt von einer Kombination ökonomischer, soziokultureller und technologischer Einflußfaktoren abhängen.

Daß Organisation mehr sein sollte als eine reine Strukturtechnologie, ist insbesondere auf diese Einflußfaktoren zurückzuführen. Insofern gibt es verschiedene Entwicklungen, durch die traditionelle Organisationsstrukturen zum Teil recht maßgeblich beeinflußt werden. Dies soll in dem vorliegenden Buch zunächst an wichtigen Aspekten der **Unternehmensentwicklung** veranschaulicht werden. Wie flexible **Organisationsstrukturen** aussehen und durch welche Methoden **flexiblere Abläufe** im Hinblick auf eine effizientere Aufgabenerfüllung zu erzielen sind, soll daran anschließend ebenso behandelt werden wie die entsprechenden Auswirkungen auf die **Personalführung** und auf die **Systeme des Personalressorts**. **Individualisierungstendenzen** sind hier unverkennbar.

Hamburg, im Winter 1988

Dieter Wagner

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
I. Grundlagen: Begriff und Funktion der Organisation	
1. Was verstehen wir unter „Organisation“?	13
2. Warum ist Organisation erforderlich?	15
2.1 Organisation als Gestaltungsaufgabe	15
2.2 Organisation als Führungsaufgabe	17
2.3 Organisation und Personal	19
II. Organisation und Unternehmensentwicklung	
1. Wovon ist Organisation abhängig?	23
1.1 Ökonomische Einflußfaktoren	26
1.2 Soziokulturelle Einflußfaktoren	26
(1) Ansichten über den Verlauf des Wertewandels	27
(2) Ansichten über die Ursachen des Wertewandels	29
(3) Ansichten über die Auswirkungen des Wertewandels	30
1.3 Technologische Einflußfaktoren	30
(1) Anwendungsformen in Fabrik und Büro	31
(2) Auswirkungen des Einsatzes neuer Technologien	38
1.4 Politisch-gesetzliche Einflußfaktoren	45
2. Wie werden Umweltfaktoren unternehmenspolitisch umgesetzt?	46
2.1 Wer ist angesprochen?	46
2.2 Rationales und Intuitives	46
2.3 Umweltveränderungen rechtzeitig erkennen	49
2.4 Welche Verfahren stehen zur Verfügung?	55
2.5 Strategien und Unternehmenskultur	70
3. Wie verändern sich Unternehmen und ihre Strukturen im Zeitablauf?	72
4. Wieso ist Organisation ein permanentes Gestaltungsproblem?	76

III. Flexible Organisationsstrukturen

1. Welche Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur gibt es?	79
2. Aufbauorganisatorische Grundlagen	83
2.1 Stelle und Abteilung	83
2.2 Organisationsmodelle	89
2.3 Primär- und Sekundärorganisation	100
3. Organisation und Hierarchie	101
4. Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen	105
4.1 Flexibilisierung auf der Stellenebene	105
4.2 Flexibilisierung des Stellengefüges	106
4.3 Flexibilisierung durch multipersonale Organisationseinheiten ...	109
(1) Kollegien	109
(2) Projektgruppen	110
(3) Teamwork-Konzepte	118
4.4 Flexibilisierung von Organisationsmodellen	120
(1) Produktmanagement und strategische Geschäftseinheiten ...	120
(2) Rechtliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen ..	122
(3) Mehrdimensionale Organisationsstrukturen	123

IV. Flexible Aufgabenerfüllung

1. Wie lautet die Problemstellung?	129
2. Wie läuft der Untersuchungsprozeß ab?	130
3. Welche Erhebungstechniken sind zu empfehlen?	131
4. Welche Programme für mehr Effizienz gibt es?	136
4.1 Methodenüberblick	137
4.2 Wertanalyse (ABC-Analyse)	138
4.3 (Gemein-)Kostenwertanalysen	140
4.4 Vermögenswertanalysen	155
4.5 Zero-Base-Budgeting	155
4.6 Auswirkungen auf die Personalbemessung	159

V. Flexible Führung und Organisation

1. Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Führung und Organisation?	161
2. Welcher Führungsstil und welche Führungsinstrumente sind zeitgemäß?	162
3. Welche Führungsmittel und Führungstechniken sind sinnvoll bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung?	164
3.1 Die Orientierungsfunktion der Zielsetzung	164
(1) Kriterien für die Meßbarkeit von Zielen	167
(2) Möglichkeiten der Zielableitung	168
(3) Möglichkeiten der Zielkonkretisierung	169
3.2 Die Zuordnungsfunktion der Delegation	175
(1) Begriffliche Zusammenhänge	175
(2) Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ...	177
(3) Aufgabenverteilung	178
(4) Möglichkeiten der Kompetenzverteilung	179
(5) Dokumentation der Kompetenzverteilung	179
3.3 Die Übermittlungsfunktion der Information	180
(1) Informationsarten	180
(2) Aspekte der betrieblichen Informationspolitik	182
(3) Rechtliche Verpflichtungen	183
(4) Informationsmittel	185
(5) Informationspflichten des Mitarbeiters	187
3.4 Die Steuerungsfunktion von Entscheidungen	187
(1) Die Problemdefinition als Ausgangspunkt	188
(2) Alternativensuche als kreativer Prozeß	189
(3) Die Entscheidungsfindung	194
3.5 Die Überprüfungs- und Korrekturfunktion der Kontrolle	195
(1) Die Phasen des Kontrollprozesses	196
(2) Inhalte und Formen der Kontrolle	196
(3) Die Form der Kontrolle	201
(4) Das Kontrollgespräch	204
3.6 Die Förderungsfunktion von Beurteilung und Personalentwicklung	206
(1) Förderungsgrundsätze	206
(2) Förderung als Führungsaufgabe	207
(3) Beurteilungs- und Förderungsinstrumente	209
(4) Anwendungsvoraussetzungen der Mitarbeiterförderung	209
(5) Nicht planbare Elemente der Mitarbeiterförderung	211

4. Organisationsentwicklung als partizipative Kombination von Organisation und Führung?	213
4.1 Begriffliche Grundlagen	213
4.2 Merkmale der Organisationsentwicklung	213
4.3 Spezielle Formen der Organisationsentwicklung: Qualitätszirkel und Lernstattkonzepte	216
4.4 Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung	217

VI. Organisation, Führung und Personal

1. Personalpolitik als Grundlage von Organisation, Führung und Personal	219
2. Welche institutionellen Alternativen sind vorhanden?	220
2.1 Die Personalfunktion im Unternehmen	220
(1) Funktionale Organisation	221
(2) Referentenprinzip	223
(3) Mischformen	223
2.2 Berührungspunkte von Organisation und Personal	226
(1) Struktur- und Führungsorganisation	226
(2) Organisations- und Personalentwicklung	227
(3) Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro	228
(4) Arbeitsplatzgestaltung und Raumplanung	228
2.3 Organisation, Führung und Personal als Linienfunktion	229
3. Welche Gestaltungsfelder der Personal- und Führungsorganisation gibt es bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung?	230
3.1 Position und Organisation	230
(1) Stellenbeschreibungen	231
(2) Anforderungsprofile	234
3.2 Stellenbesetzung und Personalauswahl	235
(1) Stellenbesetzung als Ausgangspunkt	235
(2) Möglichkeiten der Personalbeschaffung	236
(3) Auswahlinstrumente	240
3.3 Arbeitsbewertung	249
(1) Summarische und analytische Verfahren	249
(2) Art und Gewichtung der Anforderungsmerkmale	249
(3) Entwicklungstendenzen	251
3.4 Personalbeurteilung	253
(1) Formalisierte Beurteilungen: Formen und Anlässe	254
(2) Methodische Probleme und praktische Erfahrungen	256
(3) Grenzen der Systematisierung	264

3.5 Personalentwicklung	266
(1) Ermittlung des Personalbedarfs	266
(2) Führungsorganisatorische Voraussetzungen	266
(3) Bewertungssysteme	267
(4) Potentialbeurteilung	268
(5) Weiterbildung	269
3.6 Arbeitszeit und Organisation	270
(1) Arbeitszeit als Objekt organisatorischer Gestaltung	270
(2) Abnehmende Übereinstimmung von Arbeitszeit und Betriebszeit	271
(3) Flexible Arbeitszeiten und ihre organisatorischen Konsequenzen	272
(4) Auswirkungen auf die Führung	274
(5) Organisatorische Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten	275
3.7 Anreizsysteme als Führungsinstrument	276
(1) Entgeltformen	277
(2) Gehaltsfestsetzung für Führungskräfte	279
(3) Leistungsvergütung von Führungskräften	280
(4) Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen: das Cafeteria-System	285
VII. Fazit: Entwicklungstendenzen von Organisation, Führung und Personal	297
Verzeichnis der Fußnoten	299
Literaturverzeichnis	313
Stichwortverzeichnis	329

[The page contains extremely faint, illegible text, likely bleed-through from the reverse side of the document. The text is too light to transcribe accurately.]

I. Grundlagen:

Begriff und Funktion der Organisation

Im ersten Kapitel geht es insbesondere darum, **Begriff und Funktion der Organisation** aus der Sicht der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter näher zu beschreiben. Organisation umfaßt dabei mehrere Aufgabenstellungen: Sie verkörpert nicht nur eine Gestaltungs-, sondern auch eine Führungsaufgabe.

Weiterhin soll die Beziehung zwischen **Organisation und Personal** kurz dargestellt werden. Letztlich steht und fällt jede Organisation mit den in ihr handelnden Personen. Darüber hinaus können moderne Technologien, Führungsinstrumente und Personalsysteme, die ebenfalls strukturprägend wirken, nur mit entsprechend ausgebildetem Personal eingesetzt werden. Dabei hat die Führung gerade bei vielfältigen Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen wiederum eine wichtige Vermittlungsfunktion.

1. Was verstehen wir unter „Organisation“?

Es gibt eine Vielzahl von Organisationsbegriffen, die sich durch eine unterschiedliche Weite und Tiefe unterscheiden lassen.¹

Grundsätzlich wichtig ist die Abgrenzung zwischen dem **institutionalen** und dem **instrumentalen** Organisationsbegriff. Im ersten Fall entspricht der Organisationsbegriff dem der jeweils zugrundeliegenden Institution: Unternehmen, Schulen, Krankenhäuser oder die Bundeswehr sind zugleich auch Organisationen. Diese Begriffsvorstellung, die in den Sozialwissenschaften (z. B. Politologie, Soziologie) vorherrscht, ist für unsere Zwecke insgesamt zu weitreichend, auch wenn nicht negiert werden soll, daß viele Phänomene, die von den genannten Disziplinen organisations-soziologisch (bzw. -politologisch, -psychologisch usw.) untersucht werden, für Fragen der Strukturierung von Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind und zum Teil auch deshalb in dieser Arbeit Berücksichtigung finden.

Dies gilt z. B. für Konflikte zwischen Personen, Führungsprobleme oder Aspekte des Wertewandels ebenso wie für Fragen der Motivation.²

Im Vordergrund unserer Betrachtung steht der **instrumentale** Organisationsbegriff. Demzufolge **hat** ein Unternehmen eine Organisation(sstruktur). Organisation ist insofern gleichbedeutend mit der „integrativen Strukturierung von Ganzheiten“ im Sinne von Erich Kosiol.³

Unternehmen stellen eine derartige Ganzheit dar, in denen Organisationen im Sinne einer **integrativen Struktur** geschaffen werden, um die verschiedenartigen Ziele des Unternehmens (z. B. Gewinn, Umsatz, Macht, Arbeitszufriedenheit) zu

erreichen. Wäre die Struktur nicht integrativ, wäre sie von relativ kurzer Dauer, deshalb instabil und von wechselnden, oft zufälligen Gegebenheiten abhängig.

Insgesamt ist Organisation in diesem Sinne sowohl eine **Tätigkeit** („organisieren“) im Rahmen der organisatorischen Gestaltung als auch ihr **Ergebnis**, wie es durch entsprechende aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen deutlich wird (vgl. Abb. 1). Dabei bildet die Organisation den formalen Rahmen, innerhalb dessen sich die Aufgabenerfüllungsprozesse in einem Unternehmen vollziehen. Insofern ist die Organisation ein System von Regeln und zugleich das Ergebnis organisatorischer Gestaltungshandlungen.⁴

Organisationsbegriffe

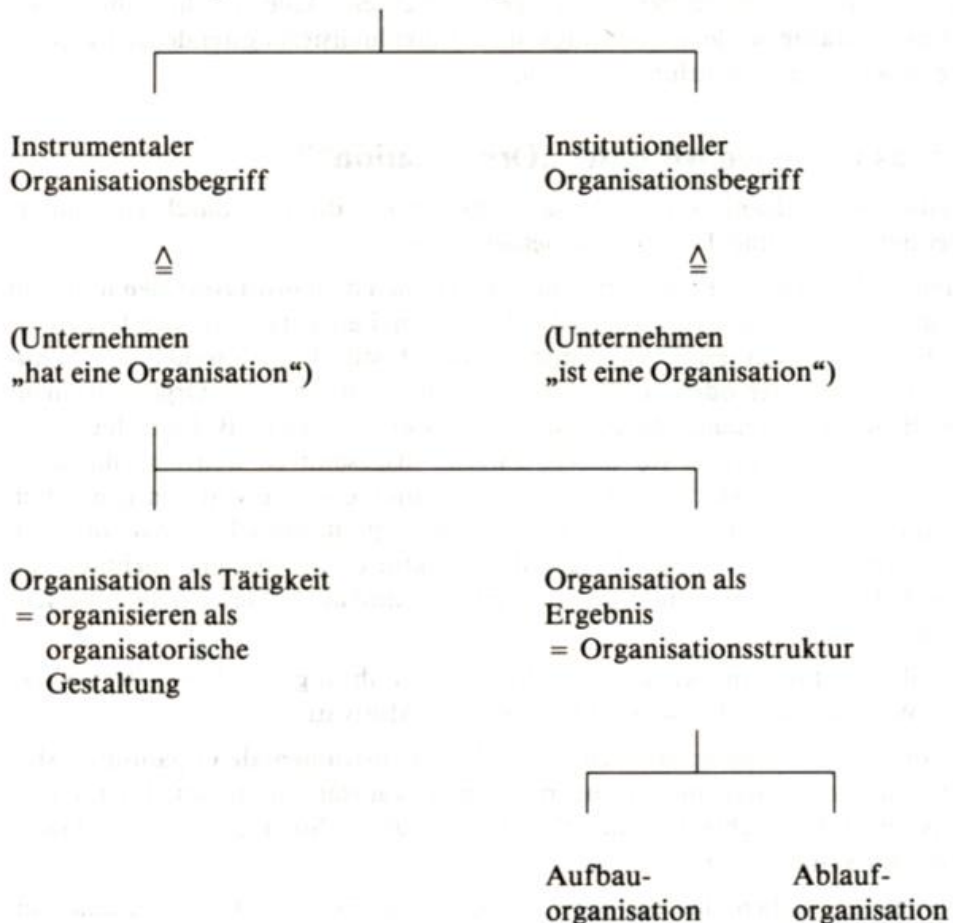


Abb. 1: Unterschiedliche Organisationsbegriffe

2. Warum ist Organisation erforderlich?

Wie bereits erwähnt, ist Organisation zunächst eine **Gestaltungsaufgabe**: Es handelt sich hier um die situationsgerechte Veränderung von Strukturen und Prozessen mit dem Ziel, die Anpassung eines Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen und an veränderte unternehmensinterne Bedingungsfelder zu gewährleisten. Andererseits handelt es sich auch um eine **Führungsaufgabe**, von der letztlich wiederum alle Mitarbeiter betroffen sind. Hier dürfte es wichtig sein, daß trotz aller notwendigen Regelungserfordernisse den Führungskräften und ihren Mitarbeitern genügend große Handlungsspielräume zur Improvisation und Disposition verbleiben (vgl. Abb. 2).

2.1 Organisation als Gestaltungsaufgabe

Die Gestaltungsaufgabe der Organisation bezieht sich sowohl nach **außen**: z. B. auf den Markt bzw. auf die Märkte des Unternehmens mit entsprechenden Konsequenzen für das **Produktprogramm** und die **Kundenorientierung** als auch nach **innen**: um den Änderungen der Märkte mit z. T. immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und zunehmender Konkurrenz sowie den soziokulturellen und technologischen Veränderungen gerecht zu werden, ist eine hinreichende Flexibilität erforderlich, die den organisatorischen Wandel gewährleistet.

Z. B. je nach Marktkonstellation und Produktprogramm sind unterschiedliche Strategien sinnvoll, auf die im Kapitel 2 etwas näher eingegangen werden soll.

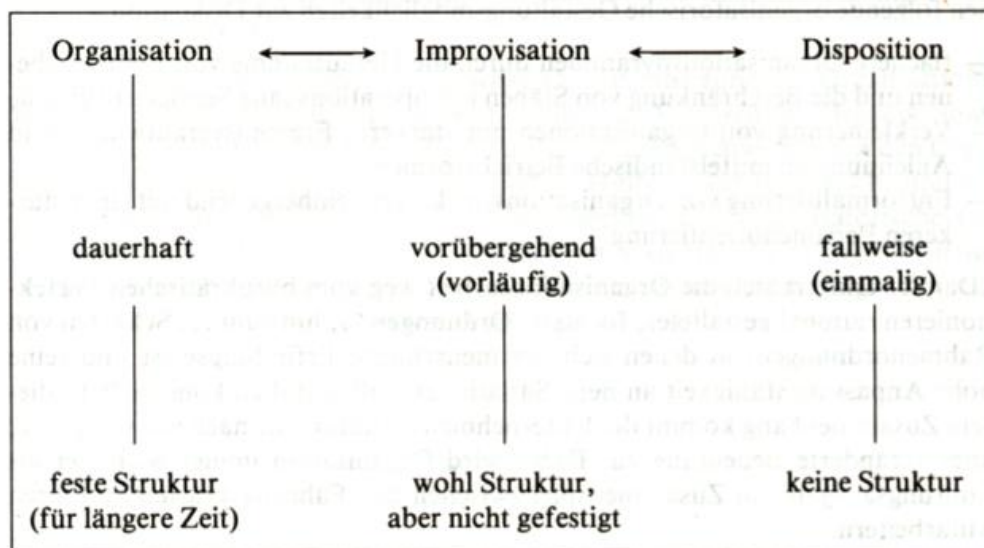


Abb. 2: Zusammenhang von Organisation, Improvisation und Disposition

Derartige Strategien setzen trotz des nicht immer eindeutigen Zusammenhanges zwischen Strategie und Organisationsstruktur unterschiedliche Gestaltungsmuster voraus oder erfordern sie. Dies gilt grundsätzlich auch umgekehrt für die erforderlichen Strategien bei einer rückläufigen Unternehmensentwicklung (vgl. Abb. 3).

Erzeugnisse	Märkte	bestehende Märkte	neue Märkte	
	bestehendes Produktprogramm	Markterschließung ⊕	Intensivierung ⊕	Marktdeintensivierung ⊖
neues Produktprogramm	Programmerweiterung ⊕	Diversifikation ⊕	Programmbereinigung ⊖	Entdiversifikation ⊖

Abb. 3: Unterschiedliche Produkt-/Markt-Strategien bei unterschiedlicher Unternehmensentwicklung

Vor dem Hintergrund veränderter ökonomischer, technologischer und soziokultureller Einflußfaktoren, die im nächsten Kapitel näher behandelt werden, stehen folgende organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten zur Diskussion:⁵

- flachere Organisationspyramiden durch die Herausnahme von Leitungsebenen und die Beschränkung von Stäben auf operationsnahe Serviceleistungen,
- Verkleinerung von Organisationen mit stärkerer Ergebnisverantwortung in Anlehnung an mittelständische Betriebsformen,
- Entformalisierung von Organisationsstrukturen, einhergehend mit einer stärkeren Personenorientierung.

„Damit verlagert sich die Organisationsarbeit weg vom bürokratischen Perfektionieren rational gestalteter, formaler Ordnungen ... hin zum ... Schaffen von Rahmenordnungen, in denen sich der menschliche Erfindungsgeist und seine hohe Anpassungsfähigkeit an neue Situationen voll entfalten können.“⁶ In diesem Zusammenhang kommt der Unternehmensstruktur eine nach wie vor große, aber veränderte Bedeutung zu. Dabei wird Organisation immer wichtiger als Führungsaufgabe im Zusammenspiel zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern.

2.2 Organisation als Führungsaufgabe

Organisation ist ebenso eine Management-Aufgabe wie die Planung oder das Treffen und Realisieren von Entscheidungen und ihre Kontrolle. Insofern ist eine Führungskraft im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches auch für Fragen der organisatorischen Gestaltung zuständig. Dies gilt z. B. für die Mitwirkung an der

- Schaffung einer neuen Organisationsstruktur insgesamt,
- Vornahme von Veränderungen in der Führungsorganisation,
- Neubildung bzw. Neuordnung von Teilbereichen oder
- Veränderung von Abläufen.

Wichtig für die Aktions- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens ist eine gewisse strategische Orientierung der Führungskräfte und dabei auch die Mitwirkung an Systemen der Organisation und Führung sowie des Personalwesens (z. B. Personalentwicklung, Entgeltssysteme), welche eine hinreichende Steuerbarkeit des Unternehmens gewährleisten.⁷ Nicht von ungefähr spricht man dann auch von **selbstorganisierenden Systemen** oder von den Selbstorganisationsleistungen betrieblicher Führungselemente.⁸

Strukturen sind grundsätzlich verhaltensbestimmend.⁹ Insofern sind die Spielräume der Organisationsgestaltung, natürlich auch unter Beachtung der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertretungen, nicht nur wichtig für die Effizienz und die Flexibilität eines Unternehmens (bzw. seiner Organisationsstruktur), sondern auch für die Befriedigung individueller Bedürfnisse der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter.

In diesem Sinne ist einerseits eine gewisse Dezentralisierung der Organisationsaufgabe in Betracht zu ziehen, wie es z. B. auch in Ansätzen der Organisationsentwicklung deutlich wird.¹⁰ Andererseits ist im Zusammenwirken mit den Organisationspezialisten im Unternehmen und im Hinblick auf strategische und unternehmenspolitische Überlegungen sicherzustellen, daß organisatorische Gestaltung möglichst frühzeitig und hinreichend systematisch erfolgt. Wilfried Krüger unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen den folgenden vier Formen der organisatorischen Gestaltung (vgl. Abb. 4)¹¹:

Zeitpunkt des Eingriffs		reaktiv		antizipativ	
		1		2	
Art des Vorgehens		1		2	
unsystematisch	1	„Nachbessern“	11	„Vorwärtstasten“	12
systematisch	2	„Anpassen“	21	„Entwickeln“	22

Abb. 4: Formen der organisatorischen Gestaltung

Danach ist „Nachbessern“ identisch mit dem unsystematischen, reagierenden „Durchwursteln“ in zu spät erkannten Problemsituationen. Von „Vorwärtstasten“ kann man immerhin sprechen, wenn versucht wird, Probleme rechtzeitig zu erkennen. Beim „Anpassen“ werden vorliegende Probleme — wenn auch erst im nachhinein — systematisch, gründlich bewältigt. Ideal wäre hingegen das „Entwickeln“. Hier werden mögliche Entwicklungsrichtungen der Organisation rechtzeitig vorher und zugleich systematisch „durchgespielt“.

Dies setzt jedoch, wie bereits erwähnt, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten für Organisation und Planung einerseits sowie den Führungskräften in der Linie und ihren Mitarbeitern voraus (vgl. in diesem Zusammenhang die Stufen 4—6 der nachfolgenden Übersicht (Abb. 5)).¹²

Dabei ist sicherlich auch die jeweilige Größe des Unternehmens zu beachten. Schließlich sind organisatorische Gestaltungsaufgaben in Großunternehmen oft komplexer und heterogener als in kleinen und mittelgroßen Betrieben. Trotzdem kann insgesamt von einer Tendenz zu anspruchsvolleren Gestaltungsformen im Sinne der Abb. 5 ausgegangen werden.

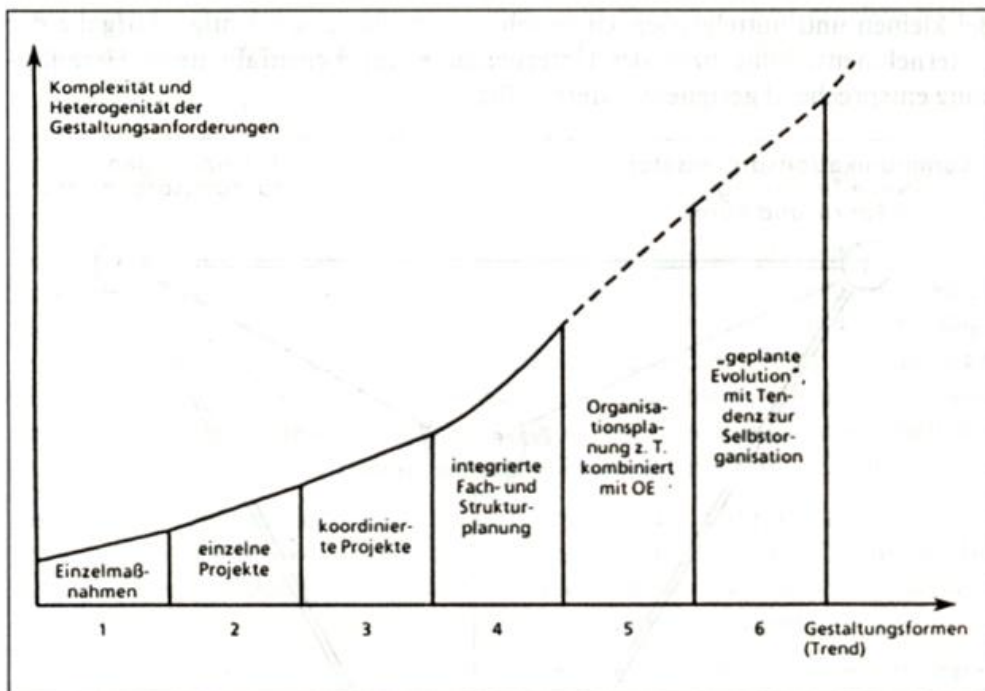


Abb. 5: Organisatorische Gestaltung bei unterschiedlichen Anforderungen

2.3 Organisation und Personal

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß Organisation aus verschiedenen Gründen mehr sein sollte als eine bloße „Strukturtechnik“. Einerseits beeinflussen neue Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich die Arbeitsorganisation und die traditionellen Organisationsprinzipien wie Arbeitsteilung, Spezialisierung und Formalisierung. Der Fertigungs- und der Kommunikationsorganisator würde jedoch zum reinen Technokraten, wenn er die Veränderungen im soziokulturellen Bereich (Unternehmenskultur, Wertewandel, Einstellung zur Arbeit etc.) außer acht ließe.

Eine mögliche Konsequenz wäre die stärkere Betonung eines „Personalorganisations“, wie er heute schon in einigen Firmen, zum Teil auch unter der Bezeichnung „Führungsorganisator“¹³ zu finden ist. Wichtig ist jedoch, daß sich das Berufsbild des Organisators nicht in eine Vielzahl von Teilbereichen zersplittert, sondern eine intensive Zusammenarbeit zwischen Fertigungs-, Informations- und Kommunikations- sowie Personal- und Führungsorganisation erfolgt (vgl. Abb. 6). Sinnvoll wäre es sicherlich, ein integratives System-Management zu schaffen, um ein Auseinanderdriften der „Teil-Organisationen“ zu verhindern:¹⁴

Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist dies eine wichtige Aufgabe der Unternehmensleitung bzw. des Unternehmers, gegebenenfalls unter Heranziehung entsprechend geeigneter externer Berater.

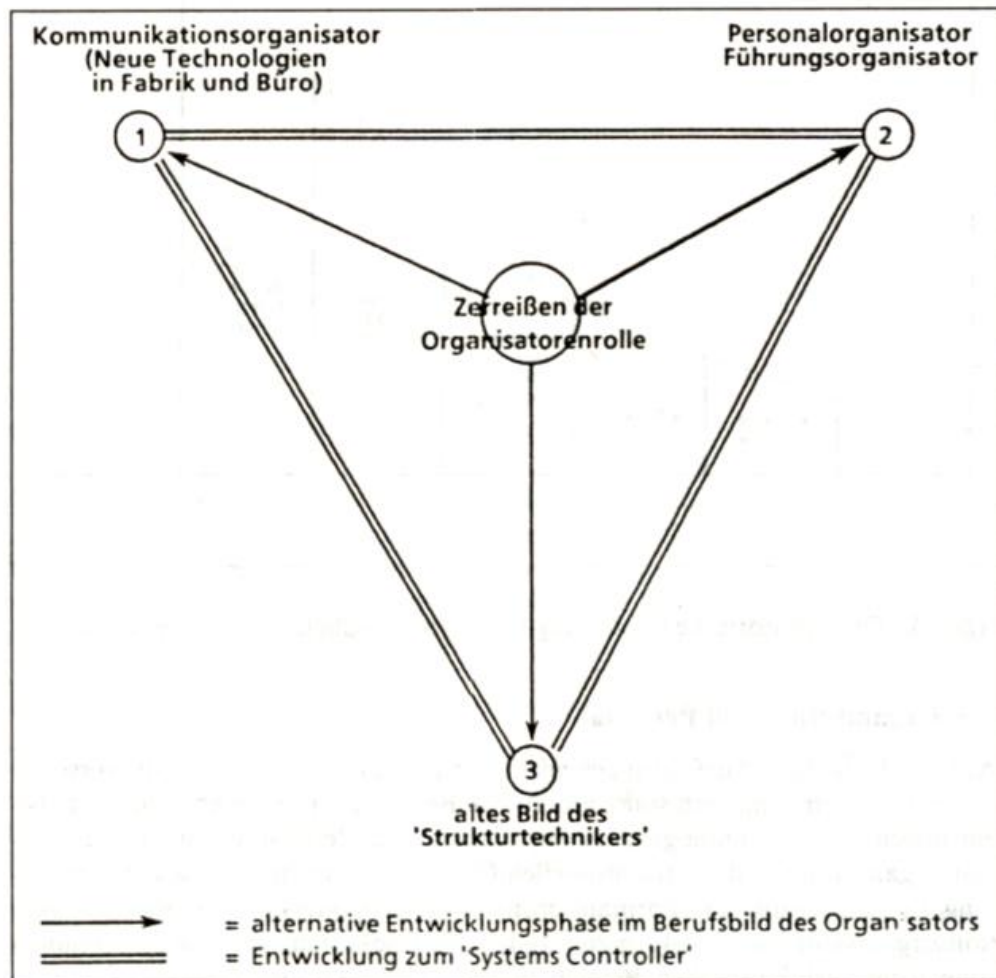


Abb. 6: Mögliche Trends im Berufsbild des Organisators

Generelle Zielsetzung der Personal- und Führungsorganisation sollte es sein, im Sinne der Entbürokratisierung und Entschlackung von Organisationsstrukturen überholte, verkrustete Regelungen abzubauen und den Führungskräften und ihren Mitarbeitern eine größere Möglichkeit zum Ausnutzen von Handlungsspielräumen zu ermöglichen. Organisatoren wären dann bei aller Notwendigkeit zu generalisierenden Regelungen eher „Entwerfer und Pfleger spontaner Ordnungen“ (Knut Bleicher) als Bewahrer und Bürokraten.

Interdependenzen zwischen Organisations- und Personalarbeit ergeben sich in Anlehnung an Norbert Thom insbesondere auf folgenden Gebieten:¹⁵

- Organisations- und Personalplanung,
- Organisations- und Personalentwicklung,
- Arbeitsplatzgestaltung, allerdings nicht nur im Büro, sondern auch in den anderen Bereichen des Unternehmens.

Dabei wirken auf beide Bereiche vielfältige Tendenzen der **Flexibilisierung** und **Individualisierung** ein. Die Notwendigkeit **flexibler** Organisationsstrukturen ergibt sich aus verschiedenen ökonomischen, soziokulturellen und technologischen Einflußfaktoren, die im nächsten Kapitel behandelt werden. Ablauforganisatorische Aspekte können hiervon nicht unberührt bleiben, welche insbesondere Aspekte der **flexiblen** Aufgabenerfüllung bei Beachtung der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der betroffenen Mitarbeiter berühren (Kapitel IV).

Damit wird zugleich der vermittelnde Charakter der **Führung** angesprochen. Führung ist ein **flexibles**, situativ angepaßtes Konzept, das die **individuellen** Belange der betreffenden Führungskräfte und Mitarbeiter angemessen berücksichtigen muß. Führung kann insofern niemals schematisch erfolgen.

Entsprechendes gilt für das Personalmanagement, bei dem den unmittelbaren Führungskräften eine zunehmende Bedeutung zukommt. Hier geht es darum, **individuelle** Aspekte stärker zu berücksichtigen, indem die Rolle der Führungskraft z. B. bei Fragen der Personalauswahl, Entgeltfestsetzung, Personalbeurteilung und -entwicklung später gewürdigt wird. Konzepte der flexiblen Entgeltfindung und der Arbeitszeitflexibilisierung, um nur einige Beispiele zu nennen, stehen hierzu in einem engen Zusammenhang.

Insgesamt bedeuten zunehmende Individualisierung und Flexibilisierung für Organisation, Führung und Personalmanagement eine deutliche Abkehr von starren Regelungen, die darüber hinaus oft noch zu einer übertriebenen Gleichmacherei führten. Gleichwohl ist nicht zu verkennen, daß eine übertriebene Flexibilisierung zu Desorientierung oder Chaos, eine übertriebene Individualisierung zu übersteigertem Egoismus oder zur sozialen Desintegration führen kann. Allerdings dürfte es sich hierbei um keine kurzfristig zu erwartende Gefahr handeln. Dafür ist das Übergewicht des Kollektivismus nach wie vor sehr groß. Insgesamt ist es jedoch zu begrüßen, daß Aspekte der Flexibilisierung und Individualisierung und die damit zusammenhängenden Chancen und Risiken stärker diskutiert werden, während zugleich die Grenzen eines übertriebenen Kollektivismus zunehmend erkannt werden.¹⁶

The first part of the book is devoted to a general history of the United States from its discovery to the present time. It is divided into three volumes, the first of which contains the history of the discovery and settlement of the continent, the second the history of the colonies, and the third the history of the United States from its independence to the present time.

The second part of the book is devoted to a general history of the United States from its discovery to the present time. It is divided into three volumes, the first of which contains the history of the discovery and settlement of the continent, the second the history of the colonies, and the third the history of the United States from its independence to the present time.

The third part of the book is devoted to a general history of the United States from its discovery to the present time. It is divided into three volumes, the first of which contains the history of the discovery and settlement of the continent, the second the history of the colonies, and the third the history of the United States from its independence to the present time.

The fourth part of the book is devoted to a general history of the United States from its discovery to the present time. It is divided into three volumes, the first of which contains the history of the discovery and settlement of the continent, the second the history of the colonies, and the third the history of the United States from its independence to the present time.

II. Organisation und Unternehmensentwicklung

Organisationsstrukturen sind ihrer Natur nach in der Regel auf Dauer angelegt. Trotzdem sind sie zu verändern, wenn sie nicht mehr zeitgemäß sind. Diese Tatsache kann unterschiedliche Gründe haben, z. B., wenn die derzeitige Organisation u. U. nicht mehr zur Größe oder zum Entwicklungsstadium des Unternehmens paßt. Aber auch gesetzliche, technologische und soziokulturelle Veränderungen können eine Anpassung der Organisation erforderlich machen.

Im vorliegenden Kapitel wollen wir zunächst der Frage nachgehen, welche Einfluß- bzw. Kontextfaktoren Ausmaß und Form der organisatorischen Gestaltung bringen. Im zweiten Schritt ist dann zu überlegen, wie diese Veränderungen (mehr oder weniger bewußt) in Strategien und Unternehmenskulturen ihren Niederschlag finden. Die Frage der Veränderung von Organisationsstrukturen im Zeitablauf schließt sich an.

Abschließend sollte deutlich geworden sein, daß organisatorische Lösungen auf unternehmensspezifische Art ein Ausdruck der strukturellen Wahrnehmungsfähigkeit von Umweltveränderungen sein sollten und Organisation dabei ein permanentes Gestaltungsproblem darstellt.

In diesem Kapitel werden schwerpunktartig vier Fragen behandelt:

- Von welchen Umweltfaktoren ist eine Organisation abhängig?
- Wie werden die damit zusammenhängenden Veränderungen unternehmenspolitisch „verarbeitet“ bzw. erkannt und berücksichtigt?
- Wie verändern sich Organisationen im Zeitablauf?
- Wie läßt sich Organisation als permanentes Gestaltungsproblem erkennen und lösen?

1. Wovon ist Organisation abhängig?

Strukturen und Prozesse eines Unternehmens werden in starkem Maße von Kontextfaktoren beeinflusst, welche seine spezifische Umwelt verkörpern. Dies sollte zumindest auch so sein, damit möglichst ein wechselseitiges Austauschverhältnis zwischen beiden Polen besteht.¹

Andernfalls liegt z. B. eine bürokratische Abschottung vor; Organisationen entwickeln dann ein Eigenleben, das nicht mehr zeitgemäß ist und orientieren sich an Kriterien, deren Beachtung für die Unternehmensentwicklung immer unwichtiger wird. Dies kann letztlich die Existenz eines Unternehmens gefährden, weil

die Beachtung von Unwichtigem dazu führt, daß Aspekte vernachlässigt werden, die an Bedeutung zugenommen haben.

Betrachtet man die verschiedenen Einflußfaktoren, welche den Kontext eines Unternehmens und seine Organisationsstruktur bestimmen, so lassen sich grundsätzlich folgende miteinander verwobene Dimensionen unterscheiden:

- ökonomische,
- soziokulturelle und
- technologische Kontextfaktoren,
welche wiederum durch
- politisch-gesetzliche Kontextfaktoren

überlagert werden (vgl. Abb. 7).² Im folgenden soll auf diese Aspekte etwas näher eingegangen werden.

Umweltsegmente Ereignisse/Trends	
Ökonomische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ● Geringeres Wirtschaftswachstum ● Differenzierte Käufermärkte ● Zunehmende Internationalisierung ● Sinkende Produktlebenszyklen ● Auseinanderdriften von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt ● Sinkende Zahl Berufsanfänger ● Weitere Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung ● Erhöhte Personalkosten
Technologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortschreitende Automatisierung in Fertigung und Büro ● PC-Einsatz / Integrierte Managementunterstützung ● Neue Kommunikationssysteme ● Neue Formen der Arbeitsgestaltung ● Erhöhte Innovationsrate
Soziokulturelle Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ● Demographische Veränderungen ● Wertewandel in der Gesellschaft ● Verstärkte Partizipationswünsche der Mitarbeiter ● Individualisierung der Arbeitsbedingungen ● Integration von Problemgruppen ● Anhebung der Zumutbarkeitsgrenzen ● Ökologische Forderungen
Rechtlich-politische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ● Interventionen des Staates und Begrenzung der Entscheidungsautonomie ● Gefahr des Protektionismus in verschiedenen Ländern ● Erweiterte Mitbestimmungsregelungen
} Anforderungen an den Manager von morgen	

Abb. 7: Umweltänderungen als Anforderungen für morgen

1.1 Ökonomische Einflußfaktoren

Der ökonomische Kontext ist bei den meisten Unternehmen durch eine steigende

- Komplexität und
- Dynamik³

der relevanten Märkte (Absatz, Beschaffung, Personal, Kapital) gekennzeichnet.

Komplexität äußert sich z. B. in einer zunehmenden Heterogenität des Produktprogramms, um wechselnden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Sie kann aber auch in unterschiedlichen Aufträgen zum Ausdruck kommen, auf die das Unternehmen flexibel reagieren muß. In beiden Fällen müssen organisatorische Strukturen vorhanden sein, um den wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. Dies kann letztlich alle Bereiche eines Unternehmens betreffen: angefangen vom Marketing und Vertrieb bis hin zu flexiblen Fertigungssystemen und zur Lagerhaltung.⁴

Eine hohe **Veränderungsrate (Dynamik)** kommt oft zur Komplexität der Marktveränderungen hinzu. Dies gilt wohl insbesondere für die Absatzmärkte. Sie kann sich z. B. auf sich verändernde Gewohnheiten (Mode, Geschmack) oder aber auf Veränderungen im technologischen Bereich beziehen, die bei relativ umkämpften Märkten über die damit verbundenen Konkurrenzbeziehungen das Unternehmen oft zwingen, auf spezielle Kundenwünsche einzugehen und Ausnahmen von der ökonomisch optimaleren Standardisierung und Formalisierung zu machen. Eine entsprechende Spezialisierung ist ebenso die Folge wie die bereits weiter oben deutlich gewordene Notwendigkeit zur Flexibilität.

Bleibt abschließend noch der Hinweis, daß Aufgaben nicht nur **zeitlich** (dynamisch) immer schwerer zu bewältigen sind, sondern auch **räumlich**. Dies wird insbesondere an dem hohen Exportanteil und der damit verbundenen hohen Exportabhängigkeit der deutschen Wirtschaft deutlich.

Dies bedeutet wiederum organisatorisch, daß geeignete Strukturformen vorhanden sein müssen, um der zunehmenden und weiter zunehmenden **Internationalisierung** gerecht zu werden. Entsprechendes gilt für Führung und Personalwesen im Hinblick auf ein multikulturelles Management.

1.2 Soziokulturelle Einflußfaktoren

Soziokulturelle Einflußfaktoren beziehen sich insbesondere auf die Einstellung zur Arbeit und die damit verbundenen Fragen der Arbeitsmotivation und der Arbeitsethik. In dynamischer Hinsicht werden entsprechende Aspekte insbesondere als **Wertewandel** diskutiert.

Viele Sozialwissenschaftler und auch viele Praktiker stimmen darin überein, daß in den westlichen Industriegesellschaften ein **Wertewandel** in der Einstellung zur Arbeit stattfindet. Abweichende Meinungen gibt es jedoch hinsichtlich der **Ursachen** und hinsichtlich der **Auswirkungen** des Wertewandels. Auch der Verlauf des Wertewandels selbst ist durchaus umstritten. Obwohl es ein schwieriges Unterfangen darstellt, die kontroversen Argumentationsketten zu entwirren, ist es dennoch notwendig, hierauf, wenn auch notwendigerweise sehr kurz und relativ grob, einzugehen.

(1) Ansichten über den Verlauf des Wertewandels

Mehrere bekannte Forschungsinstitute haben in einer umfangreichen, internationalen Untersuchung eine zunehmend kritische, distanzierte Einstellung der Arbeitnehmer gegenüber der Industriearbeit festgestellt, wobei dies für die Bundesrepublik Deutschland in besonders starkem Maße zutrifft. „Auch im internationalen Vergleich zeigt sich die Abkehr der deutschen Arbeitnehmer von der traditionellen Haltung der fraglosen Unterordnung unter die Arbeiterrolle.“⁵ Dies gilt insbesondere für jüngere Arbeitnehmer, wie aus Abb. 8 hervorgeht.

Unabhängig davon hat Inglehart schon in den 60er und 70er Jahren festgestellt, daß soziale und psychische Funktionen der Arbeit sowie alternative Erwerbsformen an Bedeutung gewinnen.⁶ Statt dessen gelten „**postmaterialistische**“ Werte wie Selbstbestimmung, Gesundheit oder Freizeit für Menschen als besonders erstrebenswert, die in der Wohlstandsgesellschaft aufgewachsen sind. Wertewandel ist damit auch ein generationenspezifisches Phänomen, weil unterschiedliche Lebenserfahrungen vor und während der Erwerbsphase die Einstellung zur Arbeit beeinflussen.

Kommen Noelle-Neumann und Strümpel zu dem Ergebnis, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfreude haben sich verringert (während die Einkommens- und die Lebenszufriedenheit zugenommen haben),⁷ wird dies von Schmidtchen aufgrund einer Untersuchung in der deutschen Metallindustrie grundsätzlich bestritten. Er geht davon aus, daß das „**Arbeitsethos**“ in einer funktionellen Beziehung zu den Anforderungen am Arbeitsplatz steht. Diese haben sich im Zeitablauf sicherlich gewandelt. Anstelle „**puritanischer Tugenden**“, wie z. B. Präzision, Pünktlichkeit, Fleiß und Pflichterfüllung, werden „**kommunikative Tugenden**“ als wichtiger angesehen, wie z. B. Teamarbeit, eigene Meinung, Offenheit, Verträglichkeit, Zuhören, Humor, für andere da sein. Dies gilt insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter zwischen 20 und 40 Jahren. Mit zunehmendem Lebensalter findet man den „**Kombinationstyp**“, der eine moderne, kommunikative Arbeitsmoral mit konservativen Tugenden verbindet“.⁸

Einstellung zur Rolle der Arbeit					
(Nur Berufstätige; jeweils etwa 1 000 repräsentativ ausgewählte Personen)					
	USA	Schwe- den	Bundesrepublik Deutschland		
	%	%	Alle %	18-29 J. %	55 J. u. älter %
Ich möchte immer mein Bestes geben so gut ich kann, unabhängig davon, wieviel ich verdiene.	52	45	25	18	37
Ich finde meine Arbeit interessant, aber ich lasse es nicht so weit kommen, daß sie mein übriges Leben stört.	31	39	43	50	27
Ich sehe die Arbeit wie ein Geschäft, je besser ich bezahlt werde, desto mehr tue ich, je schlechter ich bezahlt werde, desto weniger tue ich.	9	5	11	10	13
Arbeiten, um zu leben, ist eine unangenehme Lebensnotwendigkeit, wenn ich nicht müßte, würde ich gar nicht arbeiten.	17	7	15	18	12

Abb. 8: Einstellung zur Rolle der Arbeit im internationalen Vergleich
(Quelle: IFD Allensbach; Internationale Umfrage: „Job in the 80s“)

Nach Ansicht von Schmidtchen stützen sich Umfragen, wie z. B. die von Noelle-Neumann und Strümpel, auf Fragen zur klassisch-puritanischen Komponente der Arbeitsmoral, die eine sinkende Bedeutung hat und deshalb zu rückläufigen Trendwerten bei der Arbeitszufriedenheit führt. Konsequenterweise ermittelt Schmidtchen in „seiner“ Untersuchung zunehmende Werte.⁹

Für unsere Betrachtung mag es zunächst nicht zufriedenstellend sein, daß hier an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden kann, welcher Trendverlauf der richtigere ist. An der Argumentation von Schmidtchen ist jedoch die Erkenntnis bestechend, daß Wertewandel immer mit einem Austausch von Wertvorstellun-

gen verbunden ist, die sich insbesondere bei erwerbstätigen Menschen auf die sich wandelnden Anforderungen am Arbeitsplatz beziehen, vielleicht besteht aber hier eine Parallele zu der Feststellung Strümpels, „daß die meisten Erwerbstätigen, die mit technischen Veränderungen am Arbeitsplatz konfrontiert sind, diese Änderungen eher wohlwollend beurteilen. Für die meisten ist die Arbeit interessanter und äußerlich komfortabler (freilich nicht seelisch weniger belastend) geworden. Insofern muß man wohl zwischen einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit und einer spezielleren Arbeitsplatzzufriedenheit unterscheiden.“¹⁰

Selbst wenn die These von Schmidtchen richtig sein sollte, daß die „neuen“ Tugenden zu wenig in Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit berücksichtigt werden, ist das Ergebnis der Untersuchungen von Noelle-Neumann und von Strümpel trotzdem wichtig, weil

- einerseits den „alten Tugenden“ offensichtlich von vielen, nicht nur von Noelle-Neumann selbst, nach wie vor große Bedeutung beigemessen wird,
- andererseits zu überlegen ist, welche organisatorischen und personellen Voraussetzungen erforderlich sind, um den Einstellungen der Arbeitnehmer hinsichtlich der „neuen“ Tugenden und zugleich den geänderten Anforderungen am Arbeitsplatz besser gerecht zu werden.

Damit besteht wiederum ein Berührungspunkt zu möglichen Ursachen und Auswirkungen des Wertewandels.

(2) Ansichten über die Ursachen des Wertewandels

Strümpel geht davon aus, daß die Menschen auf der Suche sind nach „einem neuen Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben“ und daß es dabei Probleme gibt, „weil über ein Viertel von ihnen die Sphäre der Arbeit bereits emotional abgeschrieben zu haben scheint: Arbeit ist für sie eine unerfreuliche Notwendigkeit oder ein Geschäft“.¹¹

Über die Ursachen hierzu liegt er im Streit mit Noelle-Neumann. Zwar konstatiert er, daß entsprechende Einflüsse von der Frühsozialisation, den Massenmedien und der zunehmenden Freizeitorientierung ausgehen. Er sieht jedoch eine Abwendung vieler Menschen von der Arbeitswelt, weil sie insbesondere im Bereich der Massenproduktion keine ausreichenden Entfaltungschancen bietet und mehr anbieten müßte als die Wahl zwischen „Arbeitslosigkeit und dem Status des kompromißlos engagierten Vollzeitarbeiters“.¹²

Noelle-Neumann findet diese Betrachtungsweise zu eng. Eine Verschlechterung der Arbeitsverhältnisse kann sie nicht feststellen, abgesehen davon, daß Arbeiter und Wissenschaftler Industriearbeit u. U. unterschiedlich beurteilen.

Sie hingegen ist der Ansicht, daß die Meinung „ich lasse es nicht so weit kommen, daß sie (die Arbeit) mein übriges Leben stört“, im Rahmen der Erziehung durch Schule und Elternhaus und durch die Massenmedien gefördert würde. „Wenn das so ist, fügt das Absinken der Normen und Belohnungen in der Erziehung, in der Schule und am Arbeitsplatz den weniger Begabten den größten Schaden zu.“ Disziplin, Strebbarkeit und Orientierung an Belohnungen hält Noelle-Neumann insofern für Tugenden, die im Schwinden sind und zugleich die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer im Betrieb beeinträchtigen.¹³

(3) Ansichten über die Auswirkungen des Wertewandels

Was bedeutet nun die abnehmende Wertschätzung traditioneller Tugenden durch die Arbeitnehmer? Sicherlich keinen Zerfall von Disziplin oder Moral, auch wenn eine Verharmlosung dieser Veränderungen töricht wäre.

Fleiß, Pünktlichkeit, Anstrengung und Entbehrung sind Eigenschaften und zugleich Werte, die in engem Zusammenhang mit Lebenserfahrungen und Lebensumständen stehen. Hierin dürften sich z. B. die heute 16jährigen (Jahrgang 1970) deutlich von den 36jährigen (Jahrgang 1950) und den 56jährigen (Jahrgang 1930) unterscheiden. Vor dem Hintergrund des jeweiligen Lebenshorizonts sind auch die jeweiligen Bedürfnisstrukturen und Präferenzen zu sehen.

Nachteilige Folgen wie z. B. Konflikte und Leistungsminderungen sind wohl dann zu erwarten, wenn diese personalen Aspekte zu wenig berücksichtigt würden und betriebliche Prioritäten einseitig im Vordergrund stünden.

Tröstlicherweise stimmen jedoch die Ansichten über erforderliche Gestaltungsmaßnahmen grundsätzlich überein.¹⁴ Dies betrifft sowohl Arbeitsstrukturen mit entsprechenden Mitwirkungsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiräumen als auch das Angebot von Arbeitszeiten und Zeitstrukturen, welche ebenfalls Flexibilitätsmöglichkeiten zulassen. Schmidtchen spricht in diesem Zusammenhang außerdem von der Ermittlung der erforderlichen Gleichgewichte „in der Bewertung von Arbeitszeit und Freizeit“. Ähnliches gilt wohl auch für die Einstellung zu neuen Technologien und zur Bewertung ihrer Folgen. Insofern ist im nächsten Abschnitt darzustellen, welche technologischen Einflußfaktoren in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen sind.

1.3 Technologische Einflußfaktoren

Vielfältige Zusammenhänge bestehen zwischen Technologie und Arbeitsorganisation einerseits, Arbeit, Leistung und Entgelt andererseits. Letztere Faktoren sind wiederum abhängig — bzw. untrennbar verbunden — von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen, in denen die Mitarbeiter beschäftigt sind.

Grundsätzlich ist zu bedenken, daß technologische Änderungen in erster Linie auf veränderte Marktbedingungen zurückzuführen sind.¹⁵ Insofern stellen neue Technologien keinen Selbstzweck dar. In vielen Fällen sind sie ein Mittel zur Kostensenkung und zur Rationalisierung. Als Produkttechnologien sind sie ein wichtiges Mittel zur Erfüllung der Kundenwünsche. Einen starren Determinismus zwischen Technologie, Arbeitsorganisation und Entgelt gibt es jedenfalls nicht. Gleichwohl gewinnt die Beherrschung des Faktors Technologie immer mehr den Charakter einer strategische(n) Variable der Unternehmensentwicklung: Dabei stellen das Management der dafür notwendigen Ressourcen, die ausdrückliche Einbeziehung einer technologischen Komponente in die Formulierung von Unternehmensstrategien sowie die umfassendere Verwertung von Entwicklungsergebnissen in der eigenen Innovationspolitik bedeutende neue Aufgaben dar.

(1) Anwendungsformen in Fabrik und Büro

In Abb. 9 ist dargestellt, welche Anwendungsformen und Einsatzgebiete von „neuen Technologien“ unterschieden werden können. Hieraus geht zumindest ansatzweise hervor, welche Vielfalt an technologischen Veränderungen besteht und daß sie sich auf alle Funktionsbereiche eines Unternehmens erstreckt.¹⁶ Dabei kommen diese Technologien entweder als Einzelgeräte, in Kombination mehrerer Geräte oder als bereichsübergreifende, betriebsumspannende Gesamtsysteme zur Anwendung. Vielfältig wie die zur Anwendung kommenden Technologieformen sind die Einsatzgebiete. **Industrieroboter** werden z. B. für flexible Ein- und Auslegearbeiten beim Zusammenbau, Schweißen, Biegen und Kleben in der Automobilindustrie eingesetzt. **Numerische Steuerungen** gibt es bei der Werkzeugherstellung, beim Schnittbau und bei der Ersatzteilerfertigung.

Die Substitution mechanischer durch elektronische Bauteile wird insbesondere in der **Optoelektronik** deutlich. Die Anwendungsbereiche gelten sowohl für die Produktion (z. B. Laserschweißen) als auch für Dienstleistungsunternehmen (z. B. Textlesesysteme).

Prozeßrechner und **rechnergesteuerte Meßsysteme** dienen sowohl bei der Materialflußüberwachung und -steuerung in der Produktion als auch bei der Qualitäts- und Terminüberwachung und bei der Energiesteuerung.

Betriebsdaten- und Zeiterfassungssysteme sind in den Bereichen Produktions- und Materialwirtschaft ebenso anzutreffen wie auch in Verwaltung und Vertrieb.

Immer vielfältiger in der Anwendung werden die computergestützten Berechnungs-, Zeichen- und Simulationsmethoden in Planung, Konstruktion und Fertigung im Hinblick auf die Produktentwicklung, Fertigungsvorbereitung und

-steuerung mit diversen Optimierungsmöglichkeiten im Herstellungsbereich. Entsprechend groß ist die Anzahl der Schlagworte, die mit dem Ausdruck „**computer-aided**“ zusammenhängen und unter Experten entsprechend abgekürzt werden (z. B. CAD = computer-aided-design; CAM = computer-aided manufacturing).¹⁷ Auf einem relativ hohen Entwicklungsstadium spricht man von integrierter Fertigung (computer-integrated-manufacturing = CIM), welche auf einer nächst höheren Ebene wiederum, z. B. mit einem computergestützten System der Auftragsabwicklung, integriert werden kann.¹⁸

Bezugsgröße	Anwendungsform
I. Maschine/Operation	Industrieroboter (Handhabungsautomaten) Numerische Steuerungen (Numeric Control, Computerized Numeric Control, Direct Numeric Control)
II. Maschine/Funktion	Laserschweißen Optoelektronik Textlesesysteme Fernschreiber Datenträgeraustausch
III. Material/Produkt	Prozeßrechner rechnergesteuerte Meßsysteme Materialüberwachung Material- und Produkt-Lagerhaltung
IV. Mensch	Betriebsdatenerfassung
— Erfassung, Input/Output	Zeiterfassung
— Planung/Konstruktion/Simulation	computer-aided-design (CAD) computer-aided-manufacturing (CAM) computer-aided-engineering (CAE) computer-integrated-manufacturing (CIM) computer-integrated-automatic-manufacturing (CIAM)
— Information/Management	Terminalisierung/Telematik (Bildschirmarbeitsplätze) computergestützte Textverarbeitung computergestützte Sachbearbeitung Personal-Informationssysteme Management-Informationssysteme

Abb. 9: Anwendungsformen neuer Technologien

Dabei stellen zunehmende Integration und zunehmende Flexibilität keinen Widerspruch dar; eher das Gegenteil ist der Fall.

Bei flexiblen Fertigungsgruppen (FFG) handelt es sich um Gruppen von unterschiedlich verketteten, hauptsächlich mikrorechnergesteuerten Arbeitsmaschinen und Handhabungseinrichtungen, mit deren Hilfe verschiedene Werkstücke in kleinen und mittleren Losgrößen gefertigt werden können.¹⁹

Die Teilefamilien werden dabei, wie aus Abbildung 10 zu ersehen ist, nach ihrer fertigungstechnischen und konstruktiven Orientierung unterschieden. Entsprechend der Gliederung in Teilefamilien werden die zur Bearbeitung notwendigen Maschinen nach dem Objektprinzip räumlich zusammengefaßt. Diese Trennung der Fertigungsgruppen vom übrigen betrieblichen Produktionsprozeß und damit von allen Zuarbeiten zeigt, daß sie als selbständiger Fertigungsbereich die Fertigung vom Rohteil bis hin zum Fertigteil übernehmen.

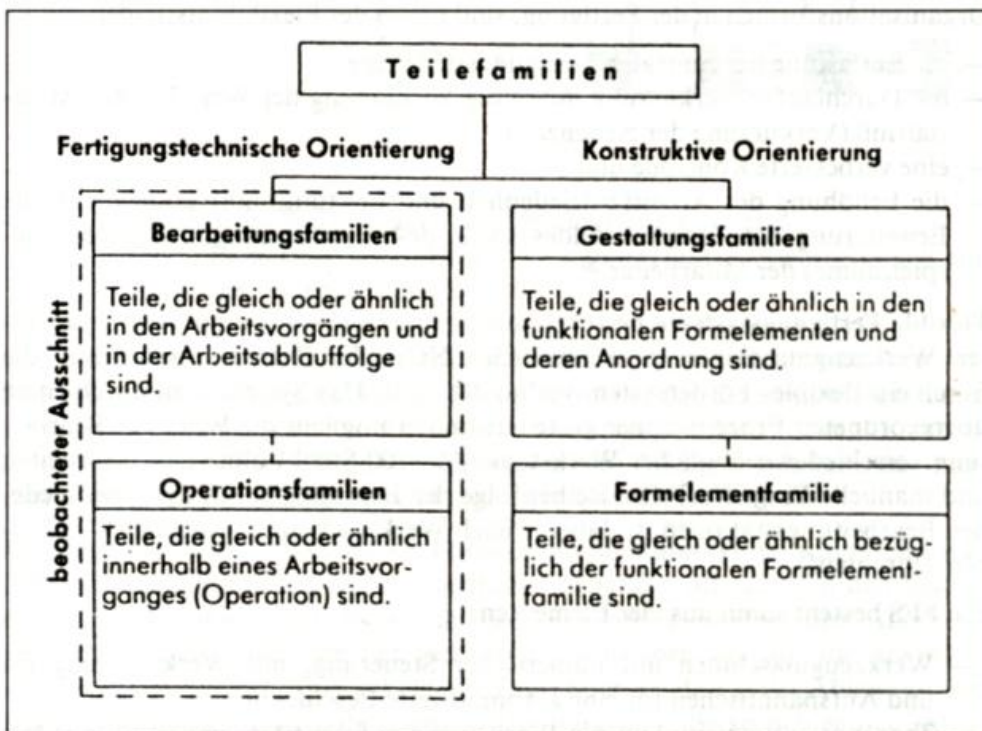


Abb. 10: Systematisierung von Teilefamilien²⁰

Um diese Aufgabe erfüllen zu können, umfaßt ihre Ausstattung folgende Komponenten:

- „— vor Ort programmierbare Maschinen (CNC)
- flexible Vorrichtungen und Spannmittel
- Normwerkzeuge und Werkzeugvorbereitungseinrichtungen
- Meßwerkzeuge und Prüfmittel
- Handhabungseinrichtungen (Roboter)
- Organisationsmittel (Mikrorechner, Terminal)“²¹

Den Mitarbeitern der FFG fällt neben der eigentlichen Teilefertigung auch die selbständige Bewältigung aller den Fertigungsablauf betreffenden planerischen und organisatorischen Aufgaben zu. Somit kann als Grundlage für das Konzept der flexiblen Fertigungsgruppe „die dezentrale, selbständige Steuerung des Fertigungsprozesses auf der Basis des Gruppenprinzips“ angesehen werden.²² Die Vorteile dieser neuen Organisationsform, im Vergleich zu den herkömmlichen Organisationsformen in der Fertigung, sind neben der Flexibilitätssteigerung:

- die Entlastung der zentralen Fertigungssteuerung,
- die Durchlaufzeitverkürzung durch die Verkürzung der Wege für den Materialfluß (Verkürzung der Nebenzeit),
- eine verbesserte Kontrolle und
- die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation durch die Erweiterung des Tätigkeitsfeldes sowie des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes der Mitarbeiter.²³

Flexible Fertigungssysteme bestehen aus mehreren (5—15) numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen (ausschließlich CNC) oder Bearbeitungszentren, die durch ein flexibles Fördersystem verbunden sind. Das System wird durch einen übergeordneten Prozeßrechner gesteuert und ermöglicht die Wahl der Bearbeitung verschiedener ähnlicher Werkstücke (4—100 Stück) ohne Umrüstarbeiten und manuelle Eingriffe.²⁴ Die Reihenfolge der Bearbeitung auf den verschiedenen Bearbeitungsstationen ist dabei je nach Werkstück unterschiedlich — (flexibler Durchlauf).

Ein FFS besteht somit aus vier Elementen:

- „— Werkzeugmaschinen mit numerischer Steuerung, mit Werkzeugmagazin und Aufspanntischen für eine automatisierte Beschickung;
- Transportsystem, in dem die Werkstücke auf Paletten gespannt oder frei transportiert werden können;
- Informationssystem zur Steuerung und Überwachung der Maschinen und des Transportsystems;
- Arbeitsplätze zur Erfüllung von Aufgaben, die von der Technik nicht vollautomatisch gelöst werden.“ (siehe Abb. 11)

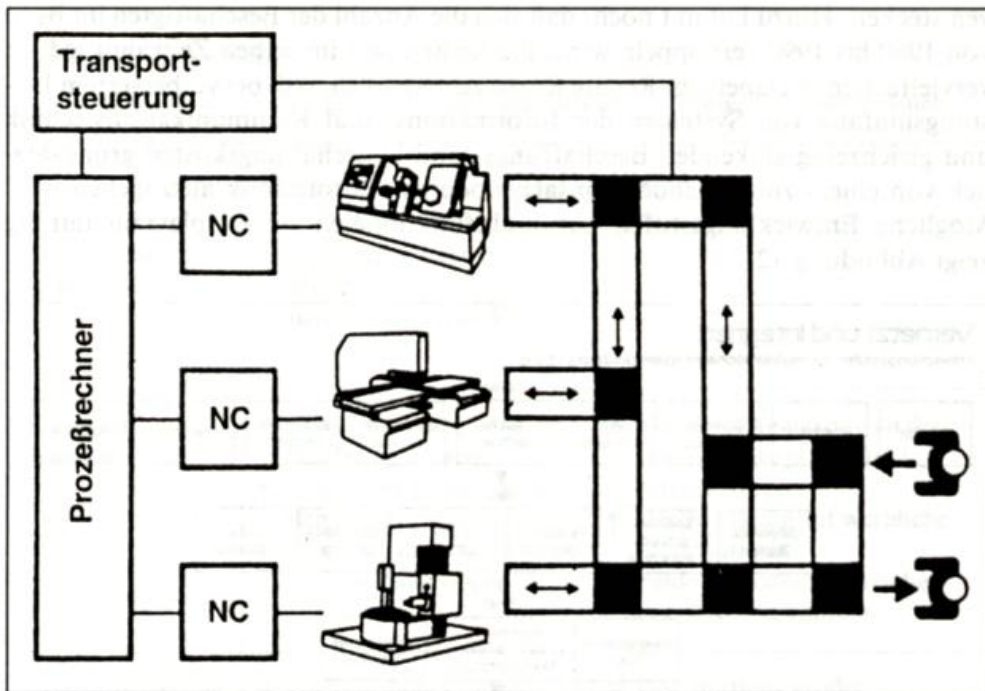


Abb. 11: Prinzipieller Aufbau eines flexiblen Fertigungssystems
 Aus: Zimmermann, L. (Hrsg.): Computereinsatz: Auswirkungen auf die Arbeit, Reinbek 1982, S. 134.

Alle betrieblichen Funktionsbereiche sind von dem zunehmenden Einsatz von **Bildschirmarbeitsplätzen** betroffen. Dies gilt sowohl für die **computergestützte Textverarbeitung** als auch für die **computergestützte Sachbearbeitung**. Entsprechendes gilt auch für den Einsatz von **Personal- und Management-Informationssystemen**, deren Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen ist.

Allerdings ist noch unklar, wie der **Bürokommunikations-Trend** verlaufen wird. Dabei ist bemerkenswert, daß das technisch Mögliche oftmals von den Benutzern nicht akzeptiert wird. Praktisch schon vorhanden ist etwa „der Alleskönner“ von Terminal, mit dem sich rechnen und schreiben läßt, der die elektronische Hauspost besorgt, Terminkalender führt oder Briefe aus der Ablage an den Bildschirm zitiert.²⁵ Dies steht allerdings in krassem Widerspruch zu der Tatsache, daß die meisten Benutzer ihr Verhalten nicht ändern wollen, z. B. Schriftstücke weiterhin mit dem Stift kommentieren und über das Ausgangskörbchen weiterleiten wollen.

Auch wenn das vollelektronische Büro somit als zunächst nicht realisierbar erscheint, ist dennoch unverkennbar, daß hier noch etliche Rationalisierungsreser-

ven stecken. Hinzu kommt noch, daß sich die Anzahl der Beschäftigten im Büro von 1960 bis 1990 verdoppeln wird, die Kosten sich im selben Zeitraum jedoch vervielfachen.²⁶ Dabei gibt Renate Kurth zu bedenken, daß bei verbessertem Leistungsumfang von Systemen der Informations- und Kommunikationstechnik und gleichzeitig sinkenden Beschaffungs- und Unterhaltungskosten grundsätzlich von einem zunehmenden Einsatz moderner Bürotechnik auszugehen ist.²⁷ Mögliche Entwicklungsstufen zur multifunktionalen Arbeitsplatzausstattung zeigt Abbildung 12.

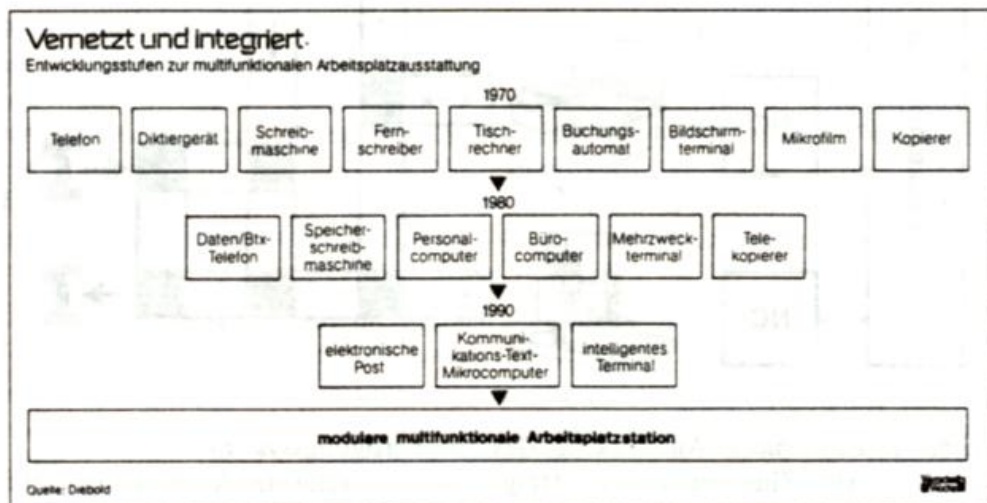


Abb. 12: Entwicklung neuer Technologien im Büro

Die multifunktionale Arbeitsplatzausstattung beschränkt sich nicht auf die Arbeitsbeziehungen innerhalb von Büro und Verwaltung. Durch **Fernkopieren** und **Fernschreiben (TELETEX bzw. TELEFAX)** können Informationen auch über größere Entfernungen übermittelt bzw. ausgetauscht werden. Darüber hinaus sind Mailbox-Dienste („Telebox“) zu nennen. Per Telefon oder Computer mit Anschluß an das Telefonnetz können Mitteilungen übertragen, gespeichert und per Bildschirm oder Drucker gelesen werden. Seit Ende 1988 stehen neben dem Fernsprechnet ein integriertes Fernschreib- und Datennetz zur Verfügung. Im Rahmen von ISDN (Integrated Services Digital Network) laufen alle Dienste über einen einzigen computergesteuerten Kabelstrang.

Von einer weiten Verbreitung noch deutlich entfernt ist der **Bildschirmtext (Btx)**. Btx gilt als Alternative zu anderen Kommunikationsmedien, wobei die Übertragung von Btx-Seiten über das Fernsprechnet relativ billig, dafür aber auch langsamer ist als bei anderen Übertragungswegen der Datenfernverarbeitung. Einen Überblick über das Pro und Contra gibt Abb. 13.²⁸

<p>Pro und Contra</p> <p>Wichtige Entscheidungsindikatoren für Bildschirmtext-Lösungen in Unternehmen</p>		
	Pro	Contra
<p>Strategische Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Erschließung neuer Märkte ● Bereitstellung von Rundum-die-Uhr-Service 	
<p>Marketing-Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Private Nutzung wird langfristig steigen ● Ansprache geschlossener Benutzergruppen ● Flächendeckende Ansprache von Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hohe Abhängigkeit von der raschen Akzeptanz durch private Nutzer ● Beschränkung auf werbliche Informationen ● Fehlendes oder unzureichendes Angebotskonzept
<p>Systemspezifische Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Übermittlung kleinerer Informationsmengen ● Nutzung des Rechnerverbunds 	<ul style="list-style-type: none"> ● Übermittlung großer Informationsmengen ● Hohe Ansprüche an Graphikdarstellungen ● Konzentration auf Nutzung von Teildiensten, die leistungsfähiger sind, zum Beispiel Mailbox-Dienste
<p>Realisierungsaspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurze Einarbeitungszeit für einfache Anwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurzfristige Realisierung komplexer Anwendungen ● Unzureichende Personalkapazität für die Betreuung von Bildschirmtext
<p>Wirtschaftlichkeitsaspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kombinationsmöglichkeiten von Btx und EDV im Rahmen des Rechnerverbunds 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nachteile isolierter Btx-Lösungen im Verhältnis zur Datenverarbeitung

	Pro	Contra
Psychologische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ● Positive Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern ● Volle Unterstützung durch die Unternehmensleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Negative Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern ● Halbherzige Unterstützung durch die Unternehmensleitung
Organisatorische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ● EDV und Btx liegen in einem Verantwortungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> ● Getrennte Verantwortungen für EDV und Btx
Quelle: Diebold		

Abb. 13: Pro und Contra Bildschirmtext

Mittlerweile wird immer deutlicher, daß neue Technologien erst dann wirkungsvoll eingesetzt werden können, wenn die entsprechende **Software** vorhanden ist. Dabei sind wichtige Kriterien für die Qualität der Software ihre weitgehende Fehlerfreiheit und die Abdeckung fachspezifischer Funktionen, damit z. B. Dialogsysteme in Verbindung mit geeigneten Kommunikationsnetzen sinnvoll zur Anwendung kommen. Auch Systeme der **künstlichen Intelligenz (KI)**, welche z. B. Sprache verstehen und logische Schlüsse ziehen können, stecken erst in den Kinderschuhen. Obwohl für die 90er Jahre deutliche Umsatzsteigerungen erwartet werden, sind KI-Systeme noch zu teuer und „beanspruchen wegen ihrer komplexen Architektur einen immensen Platz im Arbeitsspeicher eines Computers.“²⁹

Bereits möglich ist jedoch die Erstellung von einfachen Texten, die auf Geschäftsgrafiken basieren. Eine mögliche Zukunftsvision betrifft hingegen die Texterstellung unter Verwendung der Informationen aus diversen **Datenbanken**, die bereits heute zur Verfügung stehen. So gibt es weltweit bereits etwa 3 400 Datenbanken, die im Direktzugriff (online) zu erreichen sind und insbesondere auf Informationen aus Wirtschaft, Technik und Medien spezialisiert sind.

(2) Auswirkungen des Einsatzes neuer Technologien

Der Einsatz neuer Technologien hat vielfältige Auswirkungen. Dies gilt sowohl für die Organisationsstruktur als auch für den Arbeitsplatz und die Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Technik. Auf diese Aspekte soll nun kurz eingegangen werden.

Vielfach besteht kein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer bestimmten Technologie und einer evtl. auch noch ausschließlich für sie geltenden Organisa-

tionsstruktur. Insofern bestehen Spielräume bei der organisatorischen Gestaltung, die entsprechend zu nutzen sind.

Aus mehreren Untersuchungen und auch aus praktischen Beispielen wird deutlich, daß es nicht unbedingt zu einer steigenden Zentralisierung von Entscheidungsaufgaben durch den veränderten Technik-Einsatz kommen muß.³⁰

Unabhängig davon, welches Verhältnis von Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben konkret eintreten wird, ist jedoch davon auszugehen, daß Tätigkeiten, die früher vorwiegend manuell an Einzelarbeitsplätzen verrichtet wurden, immer stärker integriert bzw. vernetzt werden. Dies gilt sowohl für verschiedene Funktionsbereiche (z. B. Beschaffung und Produktion) als auch für verschiedene Phasen des Arbeitsprozesses, so z. B. für Planung, Ausführung und Kontrolle.

Beim Einsatz von CAD/CAM-Systemen ebenso wie bei NC-Maschinen ist eine gewisse Dezentralisierungstendenz unverkennbar. Dies setzt allerdings eine hinreichende Vielseitigkeit und eine breitere Ausbildung insofern voraus, weil die dort eingesetzten Facharbeiter zusätzliche Aufgaben hinsichtlich Programmierung, Steuerung und Instandhaltung übernehmen müssen (vgl. Abb. 14).³¹

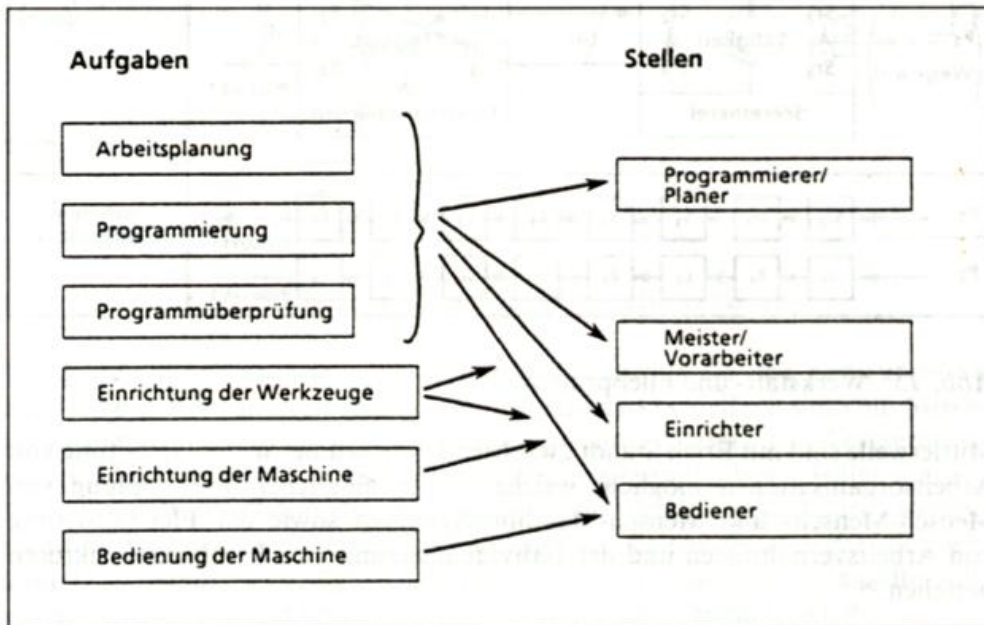


Abb. 14: Mögliche und in der Praxis vorfindbare Zuordnungen von Aufgaben auf Stellen bei Einführung von CNC-Maschinen.

Diese Überlegungen gelten tendenziell auch für den Verwaltungsbereich, z. B. bei der computergestützten Sachbearbeitung. Die Möglichkeiten der online-Datenverarbeitung mit entsprechenden Terminals und auch der zunehmende Einsatz von PC's (personal computer) deuten auf entsprechende Dezentralisierungsrichtungen hin.³²

Betrachtet man traditionelle Formen der Arbeitsorganisation, so dominiert in der Fertigungsorganisation das Werkstatt- und Fließprinzip. Nach Remer erreichen hier „Hierarchisierung, Spezialisierung, Technisierung und Formalisierung der Arbeitsplätze ein Höchstmaß“ (vgl. Abb. 15).³³

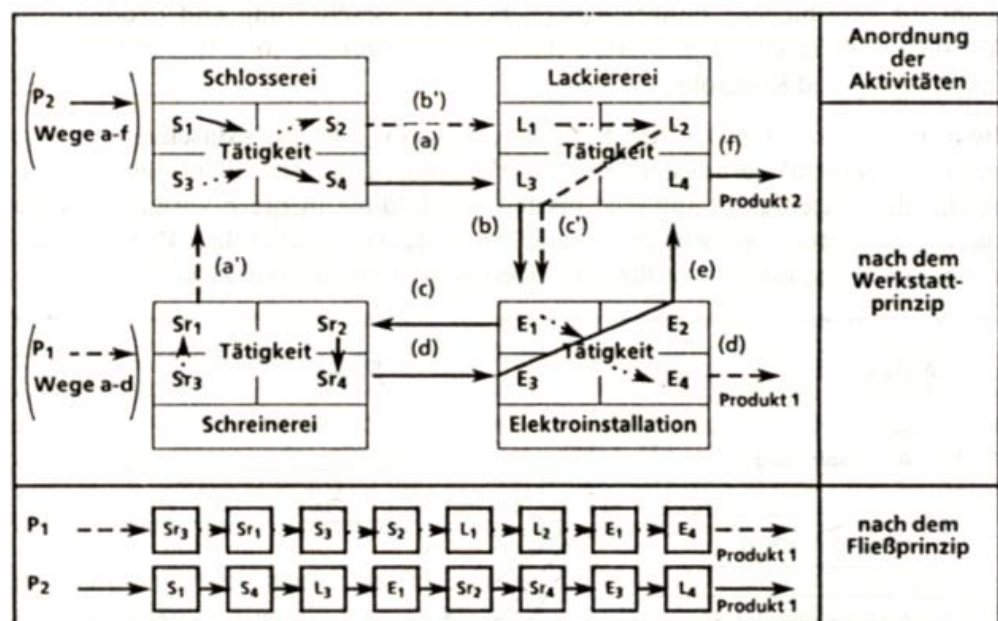


Abb. 15: Werkstatt- und Fließprinzip

Mittlerweile sind mit Erich Staudt „wachsende Freiräume“ in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen möglich, welche in der möglichen Entkopplung von Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-Systemen sowie der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und der Individualisierung von Arbeitszeitstrukturen bestehen.³⁴

Am Beispiel des Industrierobotereinsatzes bedeutet dies insbesondere:

- Taktentkopplung durch Puffer,
- Arbeitserweiterung durch Arbeitsplatzwechsel und Übernahme vor- und nachgelagerter Funktionen,

- Arbeitsbereicherung durch Übernahme produktionsbegleitender und -vorbereitender Funktionen,
- Trennung automatisierter und manueller Funktionen durch Blockbildung,
- Gruppenarbeit.³⁵

Ein Beispiel zur Blockbildung zeigt Abb. 16.³⁶

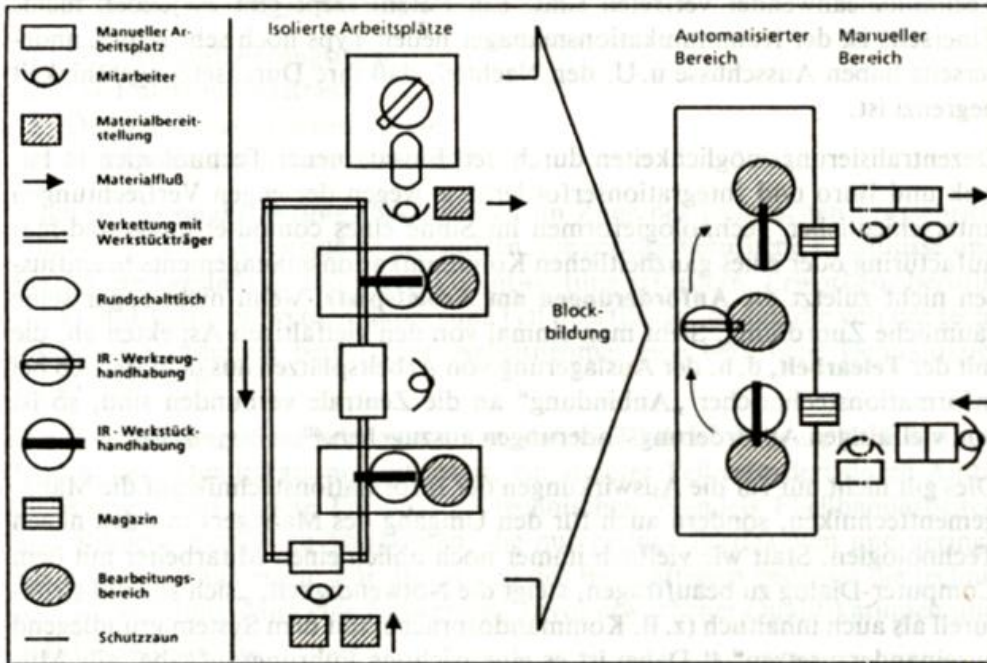


Abb. 16: Prinzipdarstellung und Gestaltungslinie „Blockbildung“

Die dargestellten Beispiele gelten grundsätzlich sowohl für den Fertigungs- als auch für den Verwaltungsbereich.³⁷ Zum Beispiel ist es vielfach sinnvoll, **Mischarbeitsplätze** im Büro zu schaffen, bei denen unter Einsatz von Textverarbeitungssystemen sowohl Schreib- als auch Sekretariatsaufgaben erledigt werden. Dabei handelt es sich um eine Alternative zum zentralen Schreibbüro, welches traditionell nach dem Fließprinzip organisiert ist, die sowohl wirtschaftlich sein kann (Flexibilität, Schnelligkeit) als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommt und somit bei richtiger Anwendung motivierend wirkt.³⁸

Der Einsatz neuer Technologien beeinflusst nicht nur die Organisationsstruktur durch die Neuordnung von Aufgaben und Funktionen. Auch Zuständigkeiten werden verändert. Vielseitiges Kompetenzgerangel kann die Folge sein, weil sich die Zuständigkeit für Organisation und Datenverarbeitung einerseits sowie für

die Haustechnik andererseits überlappen. Telefon und Schreibdienste sind wichtige Bausteine für eine technisch mögliche Verzahnung von Computer-Büro- und Kommunikationstechnik.

Dem möglicherweise entstehenden Kompetenzwirrwarr läßt sich sowohl durch eine organisatorische Zusammenlegung (Kommunikationsmanagement)³⁹ als auch durch die Bildung von Ausschüssen begegnen, in denen alle wichtigen Technologieanwender vertreten sind. Ein Patentrezept gibt es jedoch nicht. Einerseits ist der Kommunikationsmanager neuen Typs noch sehr selten, andererseits haben Ausschüsse u. U. den Nachteil, daß ihre Durchsetzungsfähigkeit begrenzt ist.

Dezentralisierungsmöglichkeiten durch den Einsatz neuer Technologien in Fabrik und Büro und Integrationserfordernisse wegen der engen Verflechtungen unterschiedlicher Technologieformen im Sinne eines computer-integrated-manufacturing oder eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements beeinflussen nicht zuletzt die **Anforderungen am Arbeitsplatz**, wenn nicht sogar seine räumliche Zuordnung. Sieht man einmal von den vielfältigen Aspekten ab, die mit der **Telearbeit**, d. h. der Auslagerung von Arbeitsplätzen aus dem Betrieb bei informationstechnischer „Anbindung“ an die Zentrale verbunden sind, so ist von vielfältigen Anforderungsänderungen auszugehen.⁴⁰

Dies gilt nicht nur für die Auswirkungen der Informationstechnik auf die Managementtechniken, sondern auch für den Umgang des Managers mit den neuen Technologien. Statt wie vielfach immer noch üblich einen Mitarbeiter mit dem Computer-Dialog zu beauftragen, steigt die Notwendigkeit, „sich sowohl strukturell als auch inhaltlich (z. B. Kommandosprache) mit dem System grundlegend auseinanderzusetzen“.⁴¹ Dabei ist es eine wichtige Führungsaufgabe, alle Mitarbeiter und damit auch die Führungskräfte auf neue Computergenerationen vorzubereiten.⁴²

Die Wirklichkeit sieht jedoch noch anders aus. Viele Führungskräfte scheuen sich vor der Benutzung von Computern. Die Ursachen dieser „Tastatur-Barriere“ sind vielfältig. Angst vor Image-Verlust kann ebenso eine Rolle spielen wie die Befürchtung, vertrauliche oder geheime Informationen würden in falsche Hände geraten. Statt dessen sollten gerade Manager z. B. von den Vorteilen der Anwendung von personal computern überzeugt werden, um die damit verbundenen Dezentralisationsmöglichkeiten zu nutzen und, um — mit den Worten eines Kommunikationsexperten — „mit der Tradition zu brechen, daß EDV die Domäne von Spezialisten ist.“⁴³ Allerdings ist Harald Karcher der Meinung, daß „sich wegen der starken Präferenz sprachlicher Kommunikationsformen“ und „wegen des permanenten Zeitdrucks“ erst mit der „Verbreitung weiterentwickelter Spracherkennungs- bzw. Spracheingabetechniken auch ein Durchbruch bei der Akzeptanz sowie bei der problemlosen Bedienung einiger Bürokommunikationssysteme

me im Chef-Büro ergeben“.⁴⁴ Für die anderen Mitarbeiter, die Spezialisten und die Führungskräfte im unteren Bereich gilt diese aufschiebende Wirkung jedoch nicht. Deshalb soll abschließend betrachtet werden, von welchen Qualifikationsänderungen am Arbeitsplatz generell auszugehen ist.

Die verschiedenen Einflüsse der technischen Entwicklung auf Qualifikationsanforderungen werden sehr unterschiedlich beurteilt. Generell werden hier vier verschiedene Entwicklungsrichtungen diskutiert:

- „1. Die Dequalifizierungsthese
2. Die Polarisierungsthese
3. Die Höherqualifizierungsthese
4. Die Andersqualifizierungsthese“⁴⁵

Nach der **Dequalifizierungsthese** werden im Zuge des technischen Fortschritts vor allem solche Arbeitsplätze geschaffen, die geringe berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten verlangen und wenig Verantwortung erfordern. Erworbene berufliche Qualifikationen werden dabei zum Teil überflüssig, so daß die von der technischen Veränderung betroffenen Arbeitnehmer eine berufliche Dequalifizierung erfahren.⁴⁶

Die **Polarisierungsthese** geht davon aus, daß ein Teil der Arbeitsplätze fortlaufend höhere Qualifikationen erfordert, ein anderer Teil erfordert durch Automatisierung und andere Formen des technischen Wandels Fließbandarbeiten und ähnliche monotone Tätigkeiten, die nur geringe Fertigkeiten und geringe Kenntnisse voraussetzen. Für diesen Teil der Beschäftigten bedeutet die technische Entwicklung dann eine Entwertung zuvor erworbener Qualifikationen und Berufserfahrungen.

Nach der **Höherqualifizierungsthese** ist davon auszugehen, daß moderne Technologien die Erwerbstätigen mehr und mehr von einfachen, sich wiederholenden und schematischen Routinearbeiten entbinden und ihnen die Möglichkeit geben, sich komplizierten und daher abwechslungsreicheren Tätigkeiten mit planenden, konstruierenden, organisierenden, wartenden, reparierenden oder anderweitigen kreativen Inhalten zuzuwenden. Begründet wird diese These vor allem damit, daß es immanentes Funktionsprinzip moderner Maschinen, Automaten oder Prozesse sei, in mathematischen Algorithmen faßbare Aufgaben zu übernehmen.⁴⁷

Wenn also durch technische Innovationen menschliche Arbeit substituiert wird, dann kann es sich nach dieser These nur um Tätigkeiten mit geringen kreativen und kognitiven Inhalten handeln. Einen der Höherqualifizierungsthese entsprechenden Zusammenhang zwischen Qualifikationsanforderungen und Technisierungsgrad zeigt die folgende Abbildung 16a.

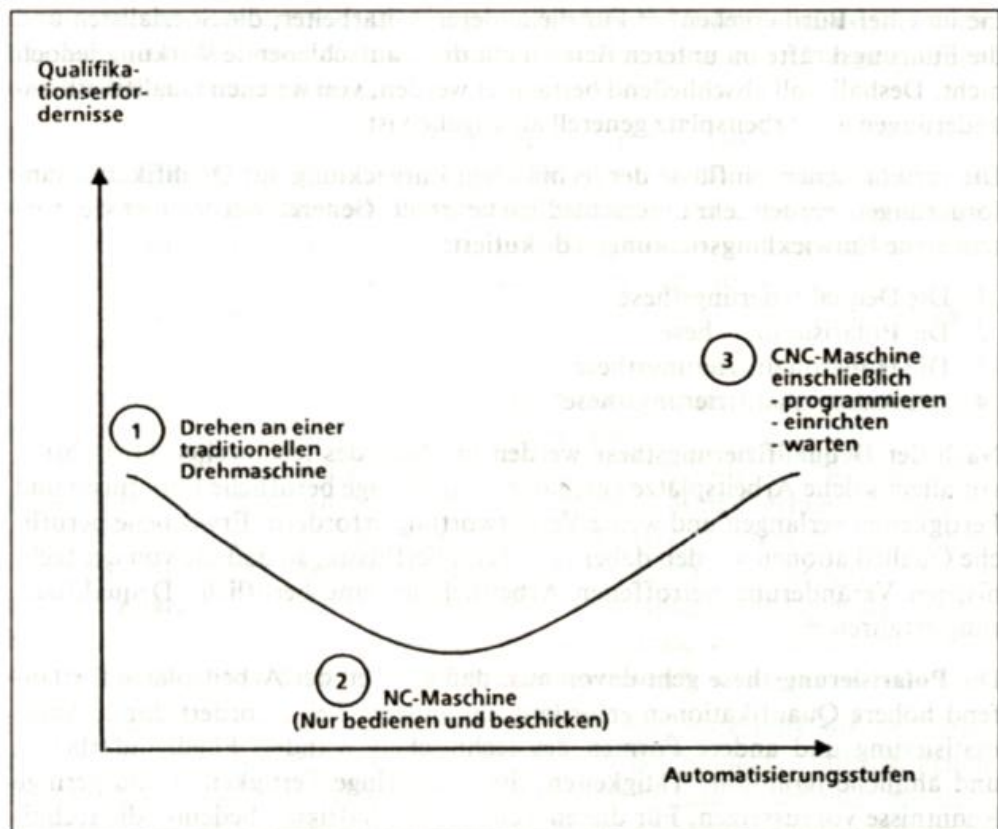


Abb. 16a: Zusammenhang (hypothetisch) zwischen Qualifikationserfordernissen und Grad der Automatisierung am Drehen⁴⁸

Die **Andersqualifizierungsthese** behauptet, daß durch die technische Entwicklung zwar einerseits Arbeitsplatzanforderungen an die Fertigkeiten der Betroffenen wegfallen, sie aber andererseits mit neuen Anforderungen konfrontiert werden. Um diese neuen Anforderungen erfüllen zu können, sind Fortbildungs-, Umschulungs- und Einarbeitungsmaßnahmen in der Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung notwendig.

Diese Thesen lassen sich nun anhand unterschiedlicher Daten prüfen und aufrechterhalten oder verwerfen, wobei es allerdings nicht möglich ist, eine These als grundlegend richtig zu identifizieren. Dies liegt an der noch zu geringen Anzahl von Untersuchungen, an der Schwierigkeit, entsprechende Daten zu quantifizieren und an der Verschiedenartigkeit des Rationalisierungsprozesses.

Bleibt also festzuhalten, daß mit der Ausweitung neuer Technologien eine deutliche Veränderung der Qualifikationsstrukturen zu beobachten ist. In ihrer Grundtendenz führt dies sicherlich zu einem Anstieg von höherqualifizierten Tätigkeiten und stellt somit die staatliche Bildungspolitik und die betriebliche Personalentwicklungsplanung vor neue Aufgaben.

1.4 Politisch-gesetzliche Einflußfaktoren

Zweifellos gibt es eine Fülle rechtlicher Vorschriften, die im Rahmen der Unternehmensführung zu beachten sind. Dies gilt entsprechend auch für Fragen der Organisation, der Führung und des Personalmanagements.

Politisch-gesetzliche Einflußfaktoren sind Ausdruck normierter Erwartungen und Interessen in unterschiedlich verbindlicher Form, z. B. in Form von (zweiseitigen) Vereinbarungen und Verträgen oder (einseitigen) Gesetzen, Erlassen und Verordnungen.⁴⁹ Inhaltlich können verschiedene Gebiete angesprochen sein, wie z. B.

- Arbeitssicherheit,
- Ergonomie und Arbeitsgestaltung,
- steuer- und versicherungsrechtliche Aspekte,
- Tarif- und Sozialpolitik,⁵⁰
- Betriebs- und Unternehmensverfassung.

Politisch-gesetzliche Einflüsse können sich in Abhängigkeit von ihrem Regelungsgrad und der Sinnhaftigkeit oder Zweckmäßigkeit der vorliegenden Vorschriften unterschiedlich auswirken. Z. B. bewirkt ein zu dichtes Regelungsnetz die Gefahr „zu großer Starrheit und mangelnder Anpassungsfähigkeit bei geänderten Rahmenbedingungen“.⁵¹ Andererseits können politisch-gesetzliche Einflüsse die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit bilden, auch wenn zwischen dem politisch Gewollten und dem tatsächlich Erreichten auch hin und wieder deutliche Unterschiede bestehen.

In den nächsten Kapiteln sollen die politisch-gesetzlichen Regelungen immer dann angesprochen werden, wenn sie für die vorliegende Problemstellung (z. B. Fragen der Strukturorganisation, ablauforganisatorische Regelungen) wichtig sind. Dabei ist zu beachten, daß Organisation eben nicht nur als Gestaltungstechnik zu sehen ist, sondern auch als Bestandteil einer Organisations- und Personalpolitik, die dann zum Scheitern verurteilt ist, wenn die betroffenen Personen ihre Handlungsspielräume nicht hinreichend kennen.

2. Wie werden Umweltfaktoren unternehmenspolitisch umgesetzt?

2.1 Wer ist angesprochen?

Umweltveränderungen rechtzeitig zu erkennen, ist eine wichtige **Management-Aufgabe**. Angesichts vielfältiger Strukturänderungen entscheidet nach Ansicht von Edzard Reuter „nur die Fähigkeit und der Wille zur Vernunft, auf der Grundlage des Mutes, sich den eigenen Kopf zu zerbrechen und mit Standhaftigkeit und Würde äußerem Druck zu widerstehen“.⁵² Dabei sind „Manager keine Götter“,⁵³ wenn auch immer zu beachten ist, „daß vernunftgeleitetes Handeln nur dann eine Chance auf ökonomischen Erfolg hat, wenn die interaktiven Wechselwirkungen von eigenem Handeln und Umfeld erkannt und berücksichtigt werden“.⁵⁴

Zweifellos ist mit dieser Fragestellung ein wichtiger unternehmenspolitischer Aspekt angesprochen, „bei dem es sich im wesentlichen um die Konzipierung des Zielsystems unter Festlegung der heterogenen Funktionsziele auf der Grundlage ihrer unterschiedlichen Alternativen- und Konsequenzfelder handelt.“⁵⁵ Dabei handelt es sich zugleich um ein wichtiges strategisches Problem, auf das weiter unten noch näher einzugehen ist.

Sicherlich bedürfen derartige Fragestellungen professioneller Experten, wobei „excellence is needed at all levels of human activity“.⁵⁶ Seibt unterscheidet zwar hier zwischen

- Unternehmens-Führung-Eliten,
- Innovations-Eliten und
- Organisations-Eliten,

jedoch sollte man ihre Handlungsmöglichkeiten nicht überschätzen. Letztlich sind die Inhaber von Spitzenpositionen abhängig von den ihnen zuarbeitenden Referenten, Assistenten und anderen Personen der untergeordneten Linien, welche Informationen „vor“-bereiten, Ratschläge für Problemlösungen erteilen etc.⁵⁷ Insofern ist „Excellence“ auch im Sinne von Peters und Waterman eine strategisch wichtige Voraussetzung, die bei einem möglichst breiten Personenkreis vorhanden sein sollte: „People at lower levels present that type of buttoning down — they have their own ideas and those ideas can be as creative as management's“.⁵⁸ Dafür ist die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im langfristigen Zeitablauf wohl auch wichtig genug.

2.2 Rationales und Intuitives

Wichtig ist für den Zusammenhang von Personalführung und Führungsorganisation zweifellos das Verhältnis von **Strategie** und **Struktur**. Gaitanides verweist

in diesem Zusammenhang auf zwei gegensätzliche Annahmen. So ist gemäß der **Integrationsthese** die jeweilige Organisationsstruktur Ausdruck einer gewählten Strategie. Umgekehrt betont die **Segregationsthese** eine „weitgehende Unabhängigkeit von Strategie(-planung) und (operativer) Strukturierung“.⁵⁹ Im Ergebnis lassen sich beide Thesen miteinander vereinbaren, wenn man bedenkt, daß es sowohl unterschiedliche „Planungsgenerationen“ als auch unterschiedliche „Planungsinhalte“ gibt, die in der empirischen Realität festzustellen sind und dabei verschiedene Aktualitätsgrade durchlaufen.

Immerhin kann festgehalten werden, daß kein eindeutiger und vor allem kein einfacher Zusammenhang besteht. Gaitanides präferiert denn auch die These, daß insbesondere ein „Wandel der strategischen Problemsicht“ und nicht eines strategischen Instrumentariums schlechthin Strukturentscheidungen beeinflusst.⁶⁰

Dies wiederum bedeutet, daß dem Planungsparadigma — d. h. der Vorstellung (Beispiel) wie Planung erfolgt oder erfolgen sollte — große Bedeutung zukommt. Knut Bleicher nennt in diesem Zusammenhang **10 Fehler strategischer Unternehmensplanung**:⁶¹

- die strategische Unternehmensplanung ist unzureichend in der Unternehmung und ihrer Organisation verankert,
- die strategische Unternehmensplanung ist nicht nahe genug an das operative Management angebunden,
- die strategische Unternehmensplanung deckt sich nicht mit der Organisationskultur und Führungsphilosophie eines Unternehmens,
- eine Segmentierung in strategische Geschäftseinheiten bedeutet noch keine strategische Ausrichtung (vgl. S. 120 ff.),
- die Segmentierung verbaut den Blick für integrative Gesamtkonzeptionen,
- die Anwendbarkeit des Erfahrungskurvenkonzeptes wird überschätzt,
- das Angebot von Standortstrategien wird differenzierten strategischen Situationen selten gerecht,
- die Annahme, daß (alleine, D. W.) die strategische Analyse zeigt, woher neue Geschäftsfelder kommen,
- der Zeitbedarf strategischer Änderungen wird unterschätzt,
- strategische Planung bleibt eine „l'art pour l'art“ der Stäbe, die allenfalls zur lästigen Routine wird.

Unbestritten ist strategische Planung sehr wichtig. Aber man sollte sich, wie auch diese Thesen zeigen, davor hüten, man habe mit irgendeiner Methode „den Stein der Weisen“ gefunden.

Unternehmenspolitik erfolgt nicht von ungefähr in Anlehnung an Helmut Koch „im Zeichen erhöhter Risiken“.⁶² Sie erfordert eine sicherheitsorientierte Streu-

ung der einzelnen Aktivitäten ebenso wie eine nicht zu übersehende Flexibilitätssteigerung als Reaktion auf eine erhöhte Marktunsicherheit. Dies erfordert in verstärktem Maße ein ganzheitliches, systemorientiertes Denken⁶³ und u. U. die Abkehr von traditionellen Vorstellungen (z. B. Massenökonomie und wirtschaftliches Wachstum) zu veränderten ökonomischen Leistungen unter verstärkter Beachtung ökonomischer und energiebezogener Restriktionen.⁶⁴ Peter Ulrich warnt deshalb in diesem Zusammenhang vor den technokratischen Illusionen des Homo oeconomicus und plädiert für eine dialogorientierte Unternehmenspolitik im Sinne einer „zweidimensionalen Konzeption rationalen Managements“:⁶⁵ das Konsensus-Management (vgl. Abb. 17).

1. Dimension	2. Dimension
Strategisches Handeln	Kommunikatives Handeln
Rationaler Umgang mit Objekten	Rationaler Umgang mit Subjekten
Informationsverarbeitung (Faktenanalyse)	Willensbildung (Normengenes)
Zweckverwirklichung	Zweckbestimmung
Technisches Problem	Politisches Problem
Unternehmensführungstechnik	Unternehmenspolitik
Strategisches Management	Konsensus-Management
Monologisch	Dialogisch
Rationalisierung = Verbesserung von Planungs-, Entscheidungs-, Führungs-, Kontrolltechniken	Rationalisierung = Verbesserung der Rahmenbedingungen für argumentative Verständigungs- prozesse

Abb. 17: Zweidimensionale Konzeption rationalen Managements⁶⁶

An Kritik an den traditionellen Strategiemethoden und ihrer vermeintlichen „zwingenden“ Rationalität fehlt es jedenfalls nicht. So unterscheidet Malik ausdrücklich zwischen Magie und Realität der strategischen Planung⁶⁷ und spricht von dem Bluff mit Erfolgsbeispielen und Erfolgsrezepten, dem Irrglauben, Methoden könnten das Nachdenken ersetzen sowie von seinem Eindruck, es gäbe (zu) viele Prognosen und leere Schlagwörter.⁶⁸ Staudt hat den Eindruck, Innovationen würden verwaltet, wobei eine „inflationäre Beschäftigung mit Konzepten der strategischen Planung“ sowie „scholastische Diskussionen um

- das beste strategische Planungskonzept,
- die richtige Portfolio-Technik,
- das optimale Frühwarnsystem oder
- die neueste Führungsphilosophie“

festzustellen ist.⁶⁹ Auch er ist der Meinung, daß eigenes Nachdenken hier eine wertvolle Hilfe sein könnte.

Deshalb stimmt es eigentlich hoffnungsvoll, wenn Scheuss folgende Trends im strategischen Management in den USA feststellt:

- Managementkonzepte und -systeme müssen sich an Erfolgsfaktoren orientieren und (dürfen) nicht nur methodologische Anleitungen sein.
- Die Managementtheorie sollte sich oft die Frage stellen: „Wieso nicht umgekehrt?“
- Methoden und Techniken müssen ihren Platz in der Unterstützung des Führungsprozesses haben und dürfen nicht Selbstzweck des Tuns werden.
- Schau, was die Erfolgreichen tun und eifere ihnen nach! (Ohne blindlings zu kopieren)
- Management ist ein Instrument zur Entfesselung und Kanalisierung humaner Potentiale zur Erreichung institutionaler Ziele.
- Der mitarbeitende Mensch ist der Schlüssel zum Erfolg.⁷⁰

Damit dürften genügend Anhaltspunkte beschrieben sein, um die nachstehend beschriebenen Methoden und Instrumente der strategischen Planung kritisch auf ihre konkrete Verwendbarkeit hin zu betrachten. Letztlich dürfte es entscheidend sein, welche **Unternehmens-** bzw. welche **Organisationskultur** die Erkennung von Fragestellungen ermöglicht und adäquate Problemlösungen erleichtert.

2.3 Umweltveränderungen rechtzeitig erkennen

Es ist sicherlich von entscheidender Bedeutung für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, Umweltveränderungen **rechtzeitig** zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Abb. 18 zeigt die wichtigsten Bestandteile einer systematischen und zielorientierten Früherkennung bzw. eines Frühwarnsystems.

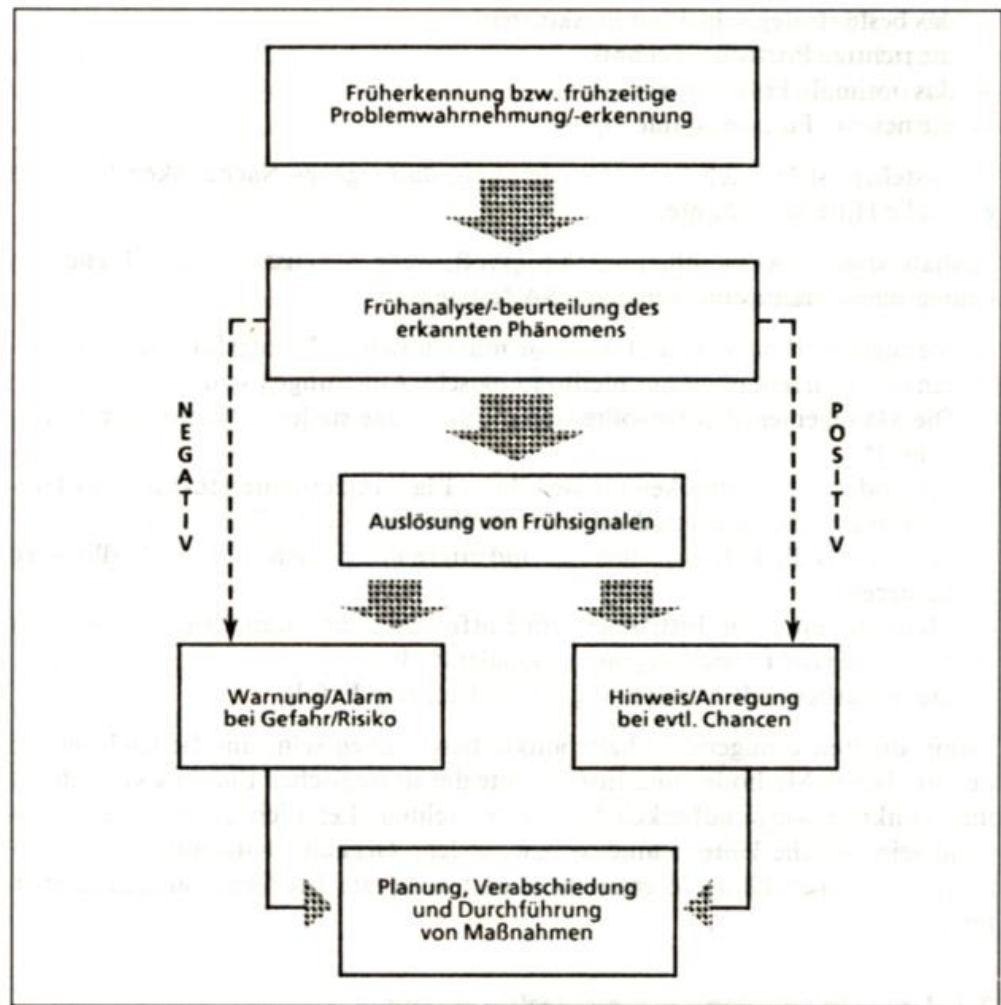


Abb. 18: Schritte einer zielorientierten Früherkennung⁷¹

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Ermittlung der wesentlichen strategischen und taktischen Engpässe, wozu Abb. 19 als Checkliste dienen kann.

Struktur-Probleme										
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____

Probleme bei Führung und Zusammenarbeit:										
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____

Absatz-Probleme										
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____

Know-how-Probleme										
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____
_____										_____

Abb. 19: Ermittlung von Engpässen⁷²

Frühwarnsysteme können einen unterschiedlichen Entwicklungsgrad aufweisen:⁷³

- Kennzeichnend für die 60er und die 70er Jahre ist der Vergleich zwischen den Zahlen der Unternehmensplanung zum Periodenende und dem hochgerechneten bzw. voraussichtlichen Ist (**Erste Generation**).
- Bei Frühwarnsystemen der zweiten Generation weisen Frühwarnindikatoren **mit zeitlichem Vorlauf** auf frühzeitige Informationen über noch nicht allgemein wahrnehmbare Erscheinungen hin.
- In der aktuellen Diskussion sind Frühwarnsysteme der **dritten Generation**, die als strategisches Radar für die Unternehmensführung anzusehen sind.

Im Hinblick auf Frühwarnsysteme der dritten Generation ist es wichtig, mit der Phantasie, dem Können und der Erfahrung jener Führungskräfte, die in ihrem jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsbereich auf strategische Veränderungen zu achten haben, ein hohes Problembewußtsein mit darauf aufbauenden Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Dabei geht es oftmals um schwache Signale bzw. schlecht definierte Informationen über strategisch bedeutsame Veränderungen im ökonomischen, technologischen, sozialen und politischen Bereich.⁷⁴

Durch eine entsprechende Beobachtung können diese Entwicklungen in gewissem Maße durch entsprechende Trendlinien wiedergegeben werden.⁷⁵ Nehmen diese Trends im Zeitablauf an Bedeutung zu, dann müssen Maßnahmen erarbeitet und mit „entsprechend präzisiertem Timing realisiert werden“.⁷⁶ Dabei handelt es sich um vielfältige Herausforderungen in technisch-wissenschaftlicher Sicht (z. B. die Verstärkung von Forschung und Entwicklung) mit entsprechendem Zwang zu rechtzeitiger Information und Investition mit geeigneten, hinreichend motivierten Mitarbeitern in einem sich wandelnden gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Abb. 20).

Wann ist ein Signal bzw. eine Idee relevant für eine Unternehmung? Z. B. wenn eine gewisse Häufung gleichartiger Ereignisse festzustellen ist, die für ein Unternehmen wichtig sind oder werden können. Da es sich hier, wie bereits erwähnt, in der Regel um schwache Signale handelt, die nicht rein deterministisch beurteilt werden können, ist hier die menschliche Phantasie von Generalisten und Spezialisten erforderlich, die z. B. mit Hilfe der Delphi-Methode, der Diskussion unterschiedlicher Szenarien oder ganz allgemein mit unterschiedlichen Kreativitätstechniken (z. B. Brainstorming, Brainwriting oder bestimmte Assoziations-techniken) die unternehmenspolitische Relevanz beurteilen.

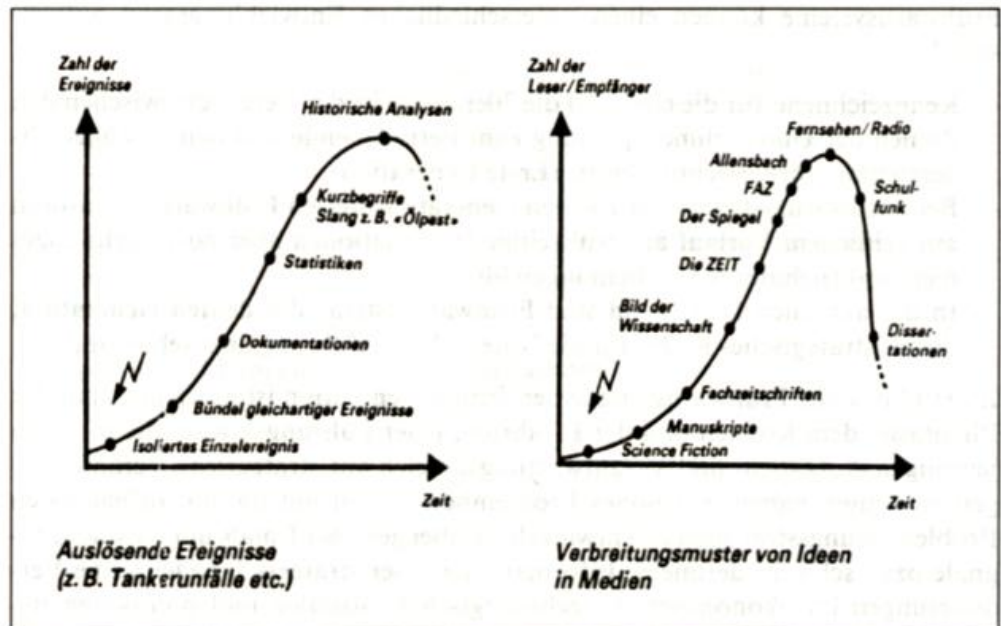


Abb. 20: Beispiele für Trendlinien für das strategische Management

In diesem Zusammenhang unterscheidet Gerken die Transformations-Reife neuer Ideen nach folgenden Stadien,⁷⁷ wobei die Trend-Reife vorausgeht, Diffusions- und Öffentlichkeits-Reife sich anschließen:

- | | |
|-----------------------|---|
| I — Oppositions-Stufe | = Die neue Idee wird negiert/bekämpft. |
| II — Visions-Stufe | = Die neue Idee wird als eventuelle Alternative überprüft. |
| III — Strategie-Stufe | = Ihre Verwirklichung oder ihr Test wird geplant. |
| IV — Hilfe-Stufe | = Die Gesellschaft hilft bei der Verwirklichung. Damit sind auch andere Unternehmen mit der zunächst noch originären Idee befaßt. |
| V — Lebensstil-Stufe | = Der persönliche Lebensstil wird der akzeptierten Idee angepaßt. |
| VI — Populär-Stufe | = Für das Neue wird geworben. |

Abgesehen davon, ob sich diese Trennung immer so durchhalten läßt, soll uns nun insbesondere die zweite und die dritte Stufe interessieren und damit die Frage, nach welchen Aspekten eine Idee bzw. ein Trend strategisch eingesetzt und benutzt werden kann.

2.4 Welche Verfahren stehen zur Verfügung?

Strategische Problemstellungen können unterschiedlich bearbeitet werden. Nachstehender Überblick erhebt hier keinen Anspruch auf Vollständigkeit⁷⁸; hierzu steht schließlich schon eine recht umfangreich gewordene Planungsliteratur zur Verfügung. Statt dessen sollen einige Verfahren bzw. Instrumente kurz vorgestellt werden, deren praktische Relevanz sich entweder schon bewiesen hat oder wegen der schon erwähnten Entwicklungstendenzen zukünftig noch zunehmen wird.

Grundsätzlich kann ein Problem nur erfolgreich bewältigt werden, **wenn eine entsprechende Analyse erfolgt** (vgl. Abb. 21).

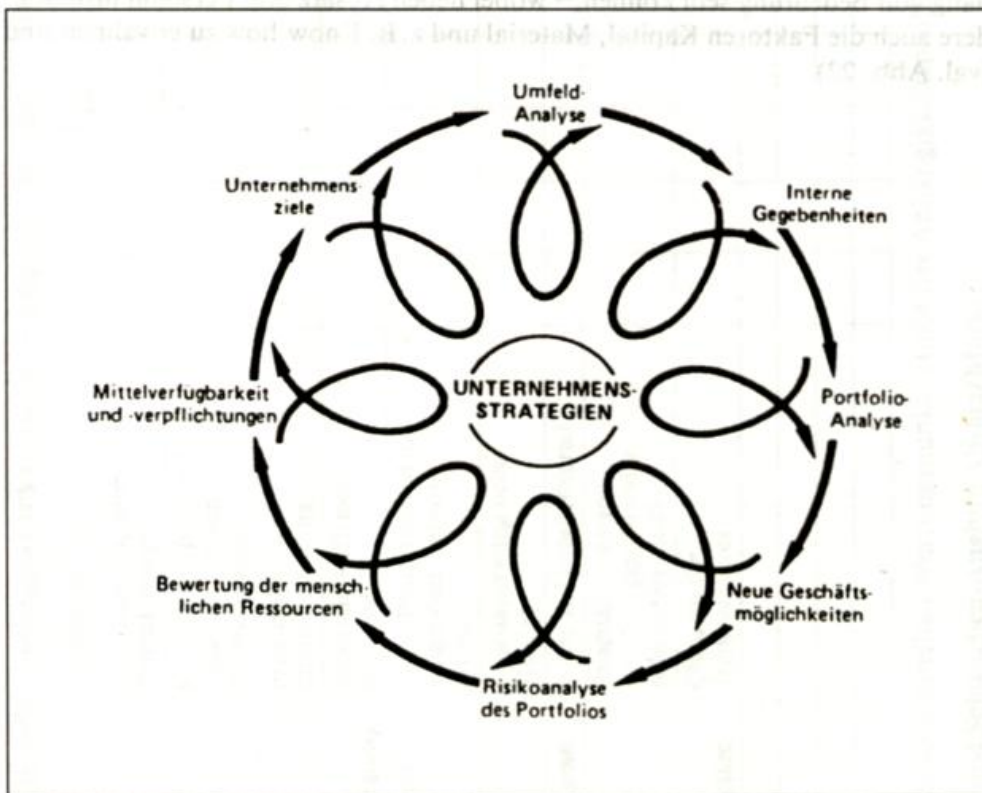


Abb. 21: Strategische Problemanalysen⁷⁹

Oft bietet es sich an, z. B. mit Hilfe des Brainstormings, diejenigen Faktoren zu ermitteln, die entweder als erfolgsschwächend oder als erfolgsverstärkend angesehen werden. Dies läßt sich je nach Problemstellung auf verschiedene Bereiche beziehen, z. B. auf

- das eingesetzte Kapital,
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie die Fertigungsmaterialien,
- die Chancen und Risiken am Absatzmarkt,
- das Personal des Unternehmens und
- das zur Verfügung stehende Know-how.

Nachstehende Übersicht zeigt verschiedene Aspekte, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein können,⁸⁰ wobei neben Absatz und Personal insbesondere auch die Faktoren Kapital, Material und z. B. Know-how zu erwähnen sind (vgl. Abb. 22).



Erfolgsschwächende / erfolgsstärkende Abhängigkeiten bei Unternehmensfaktor Absatz

(erfolgsschwächend)	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5
profillose Produkte, breite Konkurrenz											
unklare Zielgruppen mit breiter Angebotsstruktur											
Preisdiktat von Kundenseite											
Unterbeschäftigung, sinkende Auftragsbestände											
hoher Produktanteil mit sinkender Nachfrage											
Distributionsschwäche											
geringer Bekanntheitsgrad											
Produkte mit abnehmendem gesellschaftspolitischen Interesse											
Zwang zum Aufbau eigener Absatzkapazitäten											

Eine Verbindung der so ermittelten Wertungspunkte ergibt das Abhängigkeitsprofil.

Abb. 22: Stärken- und Schwächen-Analyse Absatz/Markt

Erfolgsschwächende / erfolgsstärkende Abhängigkeiten bei Unternehmensfaktor Personal

(erfolgsschwächend)	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5
hohe Fluktuationsrate											
große Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung											
unentbehrliche Mitarbeiter											
keine Personalplanung											
kein Führungsnachwuchs											
fehlende Änderungschancen											
konfliktreiche Zusammenarbeit mit											
— Betriebsrat											
— Gewerkschaft											
sofortiger Durchschlag bei Tarifänderungen auf die Kostenstruktur											
schlechte Arbeitsbedingungen											
zunehmende Verhärtung der Fronten											
konservativer Führungsstil, unflexibles Management											
—											
—											

Eine Verbindung der so ermittelten Wertungspunkte ergibt das Abhängigkeitsprofil.

Abb. 23: Stärken- und Schwächen-Analyse Führung/Personal

Meffert nennt darüber hinaus folgende Planungskonzepte, die zur Bewertung derartiger Faktoren herangezogen werden können:⁸¹

(1) Die **Gap-Analyse** dient als Schwachstellenanalyse dazu, durch Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft, Abweichungen zwischen einer vorgegebenen Zielgröße und dem Zielerreichungsgrad festzustellen, um geeignete Strategien im Hinblick auf neue Märkte bzw. Produkte zu entwickeln (vgl. Abb. 24).

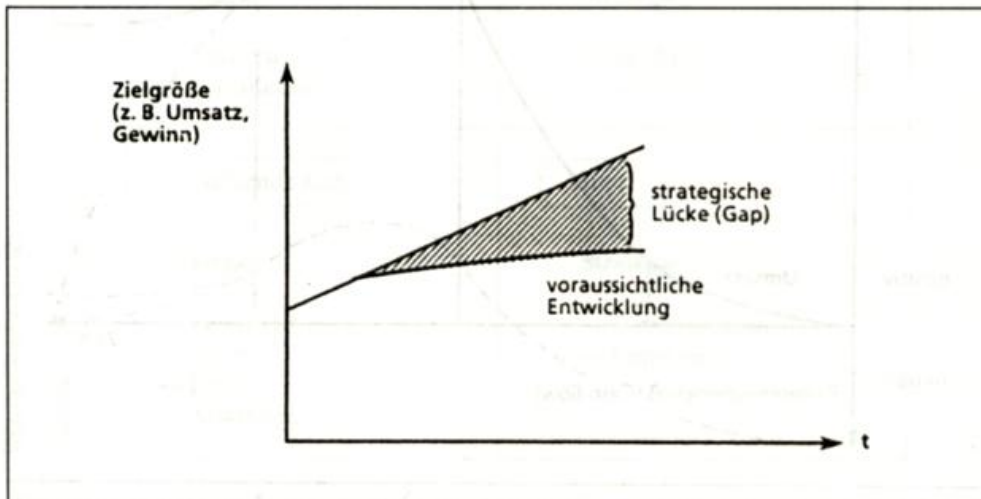


Abb. 24: Gap-Analyse: Ermittlung einer strategischen Lücke

(2) Die **Lebenszyklusplanung** kann durch die idealtypische Unterscheidung zwischen der Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Abstiegsphase eines Produktes oder Geschäftes insbesondere bei der strategischen Marketingplanung dazu dienen, Grundsatzentscheidungen in verschiedenen Markt-Produkt-Situationen zu fundieren (vgl. Abb. 25).

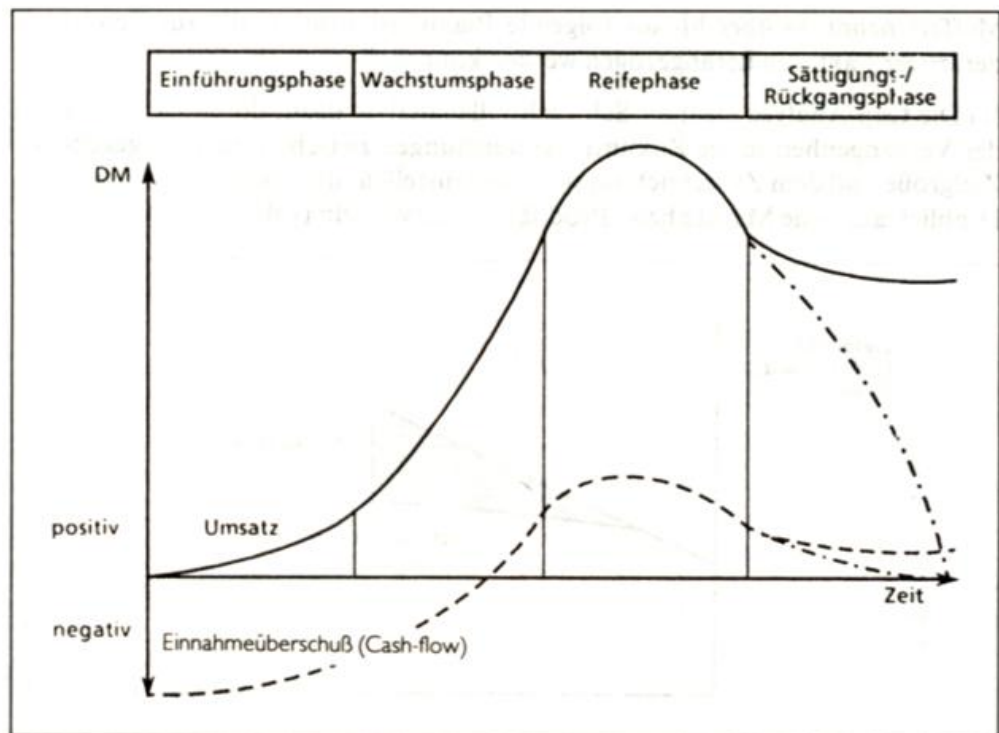


Abb. 25: Schematische Darstellung des Lebenszykluskonzeptes

(3) Die **Portfolioplanung** dient dazu, z. B. in Abhängigkeit von Marktwachstum und Marktattraktivität bzw. relativem Marktanteil oder Wettbewerbsvorteil strategische Stoßrichtungen für verschiedene Geschäftsfelder zu entwickeln, die als Normstrategien z. B. der Desinvestition, Abschöpfung, Selektion oder Investition dienen. Ein einfaches Beispiel zeigt Abb. 26:

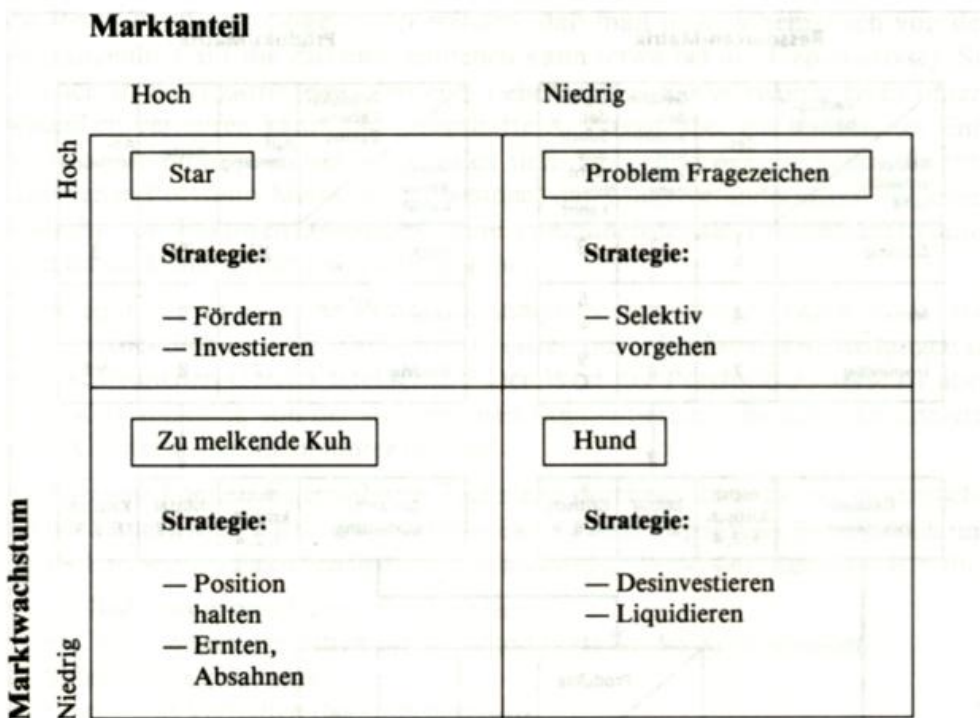


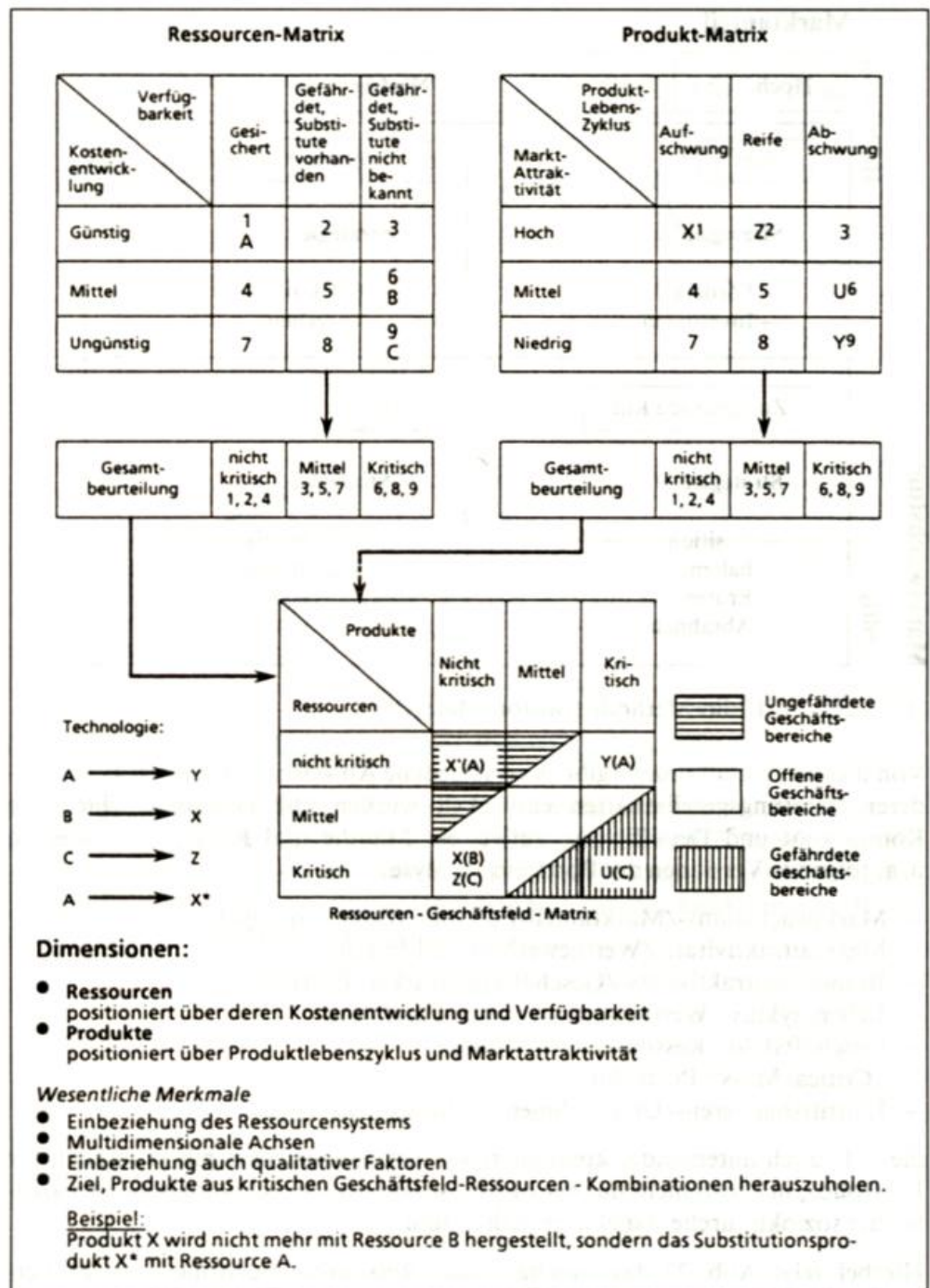
Abb. 26: Portfolio-Methode (Boston-Matrix)⁸²

Von diesem Grundkonzept gibt es verschiedene Abweichungen, die z. T. von anderen Beratungsgesellschaften entwickelt wurden und eine unterschiedliche Komplexität und Detaillierung aufweisen. Mauthe und Roventa beschreiben u. a. folgende Versionen der Portfolio-Analyse:⁸³

- Marktwachstums-/Marktanteil-Portfolio (Grundkonzept),
- Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteil-Portfolio,
- Branchenattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio,
- Lebenszyklus-/Wettbewerbspositions-Portfolio,
- Geschäftsfeld-/Ressourcen-Portfolio,
- „Critical Mass“-Portfolio,
- Eintrittsbarrieren-/Unternehmenspositions-Portfolio,

die z. T. auch miteinander kombiniert werden können. Dies gilt etwa auch für Portfolios, in denen nicht nur der Markt, sondern auch technologische, personale oder soziokulturelle Aspekte enthalten sind.

Hierbei zeigt Abb. 27 das Geschäftsfeld-/Ressourcen-Portfolio, das im Vergleich zum Grundkonzept als differenzierter anzusehen ist und die Verbindung zu anderen Portfolios ermöglicht, die sich z. B. auf wichtige Ressourcen beziehen.

Abb. 27: Das Geschäftsfeld-/Ressourcen-Portfolio⁸⁴

Zu Recht kann nun eingewendet werden, daß man nicht schematisch von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen kann (etwa bei der Gap-Analyse). Sicherlich ist auch zutreffend, daß eine Lebenszyklus-Kurve realiter recht unterschiedlich verlaufen kann und rezepthafte Aussagen über ein bestimmtes Entwicklungsstadium praktisch oft wertlos sind. Ebenso kann man gegen die verschiedenen Portfolio-Methoden einwenden, daß Marktveränderungen von einer Vielzahl von Faktoren abhängen. Eine zweidimensionale Problemdarstellung wird dieser Komplexität also nicht gerecht.

Zwar kann die strategische Portfolio-Analyse viele wichtige Fragen aufwerfen (z. B. hinsichtlich interner Cash-flow-Grenzen oder Wachstumsvorstellungen in unterschiedlichen Geschäftsfeldern).⁸⁵ Der Wert der Portfolio-Analyse ist aber auch stets abhängig von der strategischen Segmentierung, die quasi als analytischer Gliederungsrahmen hinter ihr liegt.

Andererseits können die erwähnten Techniken durchaus dazu dienen, wesentliche Entwicklungen verschärft herauszuarbeiten. Zu ihrer Ergänzung ist es jedoch unabdingbar, weitere Faktoren in die Betrachtung einzubeziehen. Dies gilt z. B.⁸⁶ für

- die Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- das Wettbewerbsverhalten bereits schon bestehender Konkurrenten,
- Substitutionsprodukte,
- Stärke und Verhalten der Abnehmer,
- Stärke und Verhalten der Lieferanten,
- Stärke und Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen sowie
- mögliche Eingriffe des Staates.

Ein Versuch, die ursprüngliche Zweidimensionalität der Betrachtung durch die Einbeziehung weiterer Faktoren zu erweitern, zeigt Abb. 28.

Letztlich handelt es sich um eine stärkere Einbeziehung situativer Faktoren, um eine Reihe flankierender Maßnahmen, die nach Ansicht von Meffert (1983, S. 208) vor allem „das Kostenmanagement, die Informationssysteme und das Controlling sowie die Organisation und Führungssysteme betreffen“.⁸⁷

Hierbei könnte die **Szenario-Analyse** weiterhelfen, um im Rahmen einer vorgegebenen Problemstellung alternative Hauptentwicklungstendenzen, d. h. Szenarien und deren wahrscheinliches Eintreten, zu ermitteln. Inwieweit dabei mit Hilfe formaler Methoden (z. B. lineare Programmierung, Clusteranalyse) ein sehr stark auf Intuition und Erfahrung basierender Gesamtprozeß unterstützt werden kann,⁸⁸ bleibt abzuwarten. Andererseits ist deren Einsatz unabdingbar, wenn eine Vielzahl von Informationen zu verarbeiten ist. Es ist auch grundsätzlich zu begrüßen, wenn man sich immer der Relativität der angenommenen Eintrittswahrscheinlichkeiten für unterschiedliche Alternativen bewußt ist. Dies zeigen nicht zuletzt die in der Vergangenheit aufgestellten Szenarien über unsere zukünftige Energieversorgung.⁸⁹

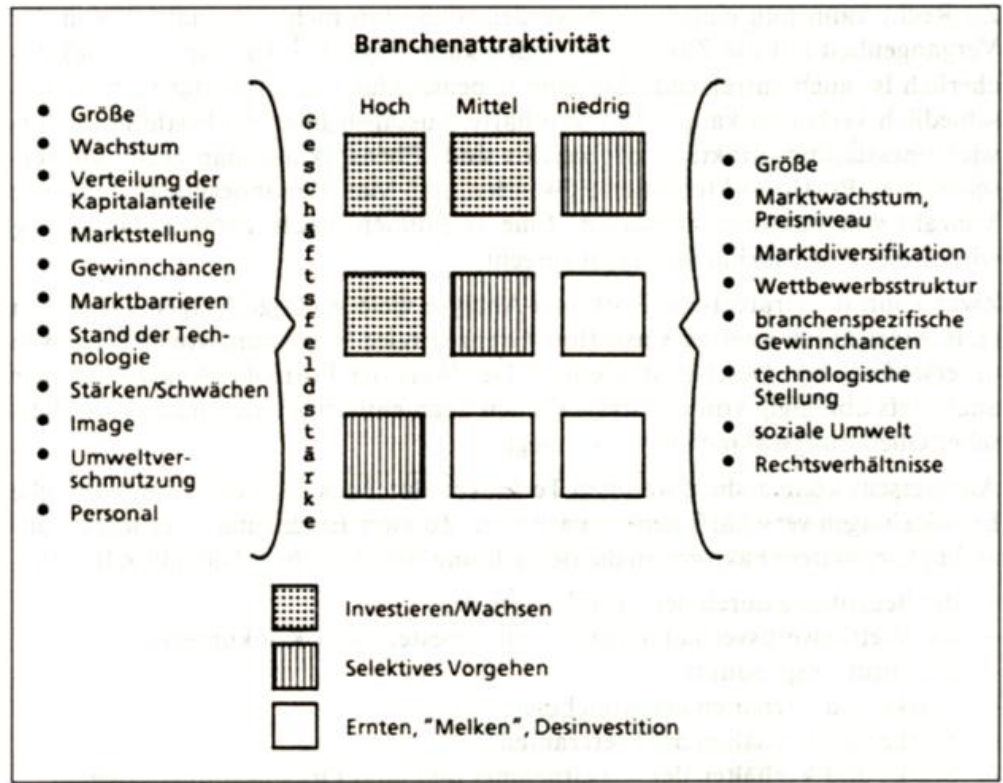


Abb. 28: Multidimensionales Portfolio für Branchenattraktivität und Geschäftsfeldstärke

Im Sinne eines **Chancen-Managements** sollte — etwa im Zusammenhang mit der strategischen Kontrolle⁹⁰ — eine systematische Bearbeitung strategischer Probleme bei gleichzeitig hoher Flexibilität durchgeführt werden. Dies wird auch aus folgender Checkliste deutlich⁹¹ (vgl. Abb. 29):

Checkliste:

Phasen einer „Chancen-Management“-Aktion

	gestar- tet	abge- schlossen
1. Phase: Problemanalyse		
<input type="checkbox"/> Zielgerichtete Informationsgewinnung über das Unternehmen und die Umwelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Strategische Probleme formulieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bestimmung der strategischen Geschäftseinheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Durchführung der Portfolio-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Weitere Projektphasen festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Phase: Unternehmensanalyse		
<input type="checkbox"/> Zielgerichtete Informationsgewinnung über die einzelnen Unternehmensbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Analyse der Unternehmensbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Erarbeitung der Stärken-/Schwächen-Profile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Phase: Umfeldanalyse		
<input type="checkbox"/> Definition der wichtigsten Faktoren eines Umfeldes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bewertung der Einflußfaktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bestimmung der Rangfolge der einzelnen Umfeldler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Phase: Trendprojektionen		
<input type="checkbox"/> Indikatoren (Kenngrößen) für die einzelnen Umfeldler ermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bestimmung des Zeithorizontes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Trendprojektionen der Indikatoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Begründung der Projektionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Phase: Zukunftsbilder (Szenarien) entwickeln		
<input type="checkbox"/> Bündelung der Indikatoren zu Trendalternativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bündelung der alternativen und eindeutigen Indikatoren zu einem konsistenten Szenario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Störereignisse prüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Beschreibung der einzelnen Zukunftsbilder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Phase: Chancen- und Risikobestimmung		
<input type="checkbox"/> Situationsmerkmale bestimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Teilstrategien bestimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bewertung durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Chancen und Risiken ableiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	gestar- tet	abge- schlossen
7. Phase: Strategieentwicklung		
○ Leitbild konsultieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Entwicklung von Lösungsansätzen zur Chancennutzung und Risikominimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Bewertung der Lösungsansätze anhand der strategischen Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Ausarbeiten der Unternehmensstrategie, Geschäftsstrategien und funktionalen Strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Phase: Strategieumsetzung		
○ Bestimmung strategischer Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Erarbeitung von Aktionsplänen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Integration der Strategien in die operative Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Aufbau eines Umfeldbeobachtungssystems (Frühwarnsystem), bestehend aus den kritischen Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 29: Checkliste „Chancen-Management“

Dies bedeutet z. B. für Klein- und Mittelbetriebe oft den Einsatz einer „flexiblen Spezialisierungsstrategie“,⁹² die nach Ansicht von Rudolf Mann in folgende Gestaltungsregeln einmünden:⁹³

- Unterlassen Sie die Verstärkung von Stärken, die niemand braucht.
- Beseitigen Sie nur die Schwächen, die Engpaß sind.
- Lassen Sie weg, was nicht zu Ihnen paßt.
- Konzentrieren Sie Ihre Kräfte, anstatt sie zu verzetteln.
- Kassieren Sie Geld bei Aussteigeprodukten.
- Streichen Sie Gemeinkosten ohne Zukunft.
- Die Erfahrung ist die Meßlatte für den Kostenvorteil.
- Sammeln Sie nur Informationen, die für Entscheidungen notwendig sind.
- Entwickeln Sie selbst Ihre Strategie; verzichten Sie nach Möglichkeit auf externe Berater.
- Nehmen Sie jedoch nach Möglichkeit einen externen Moderator, der bei der Umsetzung der selbst entwickelten Strategiemenge behilflich ist.

Grundsätzlich gelten diese Empfehlungen sicherlich auch für Großunternehmen. Insgesamt wird wiederum deutlich, daß personelle Aspekte ebenso wie Fragen der Führung und Organisation bei strategischen Fragen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Wunderer kritisiert allerdings zu Recht, daß strategische Personalarbeit bisher „mehr akademisches Schlagwort als eine praxisrelevante Funktion“ darstellt.⁹⁴ Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß der

Schwerpunkt konzeptioneller strategischer Arbeit sich bislang auf den Marketingbereich (Produkte/Märkte) konzentrierte. Führungskräfte sind deshalb zu übergreifender strategischer Personalarbeit oft nicht vorbereitet. Deshalb wird „Personal“ selten in die Diskussion personalpolitischer Strategien einbezogen, wenn es diese überhaupt gibt. Dabei sollte der strategische Einsatz des geistigen Potentials eher im Mittelpunkt stehen als die herkömmlichen Methoden der Personaleinsparung (vgl. Abb. 30). Duck spricht denn auch folgerichtig von einem strategischen Management der Human-Ressourcen.⁹⁵

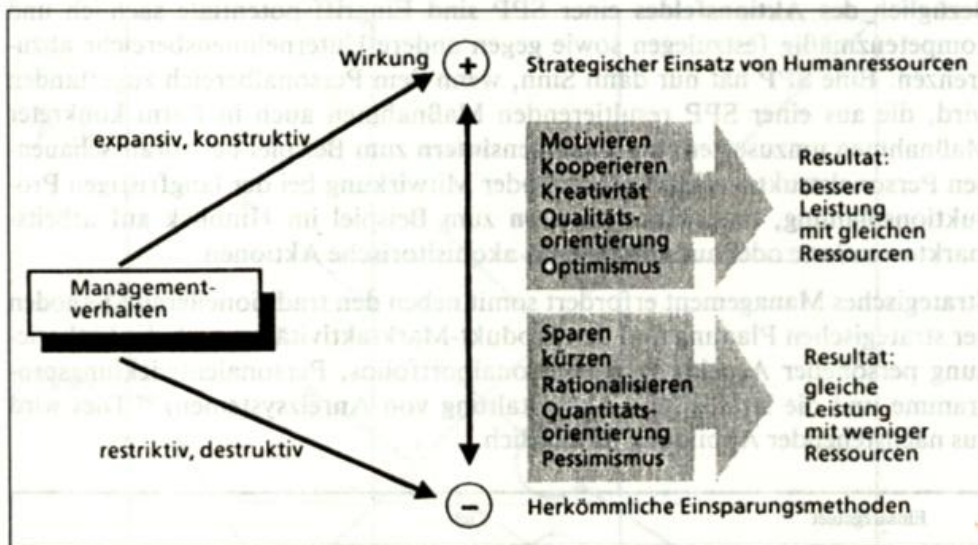


Abb. 30: Einsatz von Human-Ressourcen statt Personaleinsparung⁹⁶

Dies erfordert allerdings mehrere Voraussetzungen in personeller, konzeptioneller, informatorischer und kompetenzmäßiger Hinsicht. Scholz beschreibt sie wie folgt im Hinblick auf eine strategische Personalplanung (SPP)⁹⁷:

Bezüglich des **personellen Aspekts** erfordert die **strategische Personalplanung** beim Einsatz zumindest ein in den Grundzügen mit strategischer Planung vertrautes Personal; in der Einführungsphase allerdings Experten, die notfalls von „außen“ (Stabsabteilung oder unternehmensextern) auszuleihen sind.

Bezüglich des **konzeptionellen Rahmens** ist in der Einführungsphase ausgehend von einer Bestandsaufnahme der individuellen Erfordernisse und der bereits existierenden Ausgangskomponenten eine unternehmensspezifische Grundkonzeption zu entwerfen und ein zeitlicher sowie sachlicher Realisierungsplan aufzustellen. In der Einsatzphase dagegen fällt ausschließlich eine turnusmäßige Überprüfung auf zeit- und anforderungsgemäße Ausgestaltung an.

Bezüglich der **informatorischen Grundlage** sind gezielte und aktive Informationssuchprozesse zu fördern, und zwar sowohl im Hinblick auf unternehmensinterne Aspekte als auch im Hinblick auf das soziopolitische Umfeld. Damit verbunden ist der Aufbau einer eigenen personalspezifischen **strategischen Datenbasis**, die zentrale Unternehmens- und Umweltsegmente abdeckt. Hinzu kommt eine bei verschiedenen Personen anzusiedelnde Informationsverantwortlichkeit, die Aussagen darüber macht, welche Mitarbeiter jeweils für welche Daten zuständig sind, sie also beobachten und in die Datenbasis der SPP eintragen müssen.

Bezüglich des **Aktionsfeldes** einer SPP sind Eingriffspotentiale sachlich und kompetenzmäßig festzulegen sowie gegen andere Unternehmensbereiche abzugrenzen. Eine SPP hat nur dann Sinn, wenn dem Personalbereich zugestanden wird, die aus einer SPP resultierenden Maßnahmen auch in Form konkreter Maßnahmen umzusetzen: unternehmensintern zum Beispiel bei vorausschauenden Personalstrukturveränderungen oder Mitwirkung bei der langfristigen Produktionsplanung, unternehmensextern zum Beispiel im Hinblick auf arbeitsmarktorientierte oder auf vorbeugend-akquisitorische Aktionen.

Strategisches Management erfordert somit neben den traditionelleren Methoden der strategischen Planung und der Produkt-Marktaktivitäten auch die Einbeziehung personeller Aspekte (z. B. Personalportfolios, Personalentwicklungsprogramme und die strategische Ausgestaltung von Anreizsystemen).⁹⁸ Dies wird aus nachstehender Abbildung 31 deutlich.

Einsatzgebiet	Ziel
1 Strategische Planung <ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung von Unternehmensstrategien ● Umsetzung von Unternehmensstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> ● Einbeziehung von Personalportfolios in die Strategieentwicklung ● Optimales Personalportfolio für gegebene Unternehmensstrategien
2 Diversifizierung <ul style="list-style-type: none"> ● Neue Geschäfte / bestehende Mitarbeiter ● Neue Geschäfte / neue Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ● Neue Geschäfte für bestehendes Know-how-Profil ● Erarbeitung von Personalportfolios für neue Geschäfte
3 Personalentwicklungsprogramme <ul style="list-style-type: none"> ● Personalreduzierung ● Personalaufbau ● Qualitative Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Einsparung ohne Reduzierung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ● Personalaufstockung gemäß den kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes ● Personalschulung und -förderung gemäß den kritischen Erfolgsfaktoren

Abb. 31: Strategisches Management von Human-Ressourcen⁹⁹

Eine Aufwertung der Personalfunktion würde letztlich eine gewisse Kompetenzverlagerung zwischen den Bereichen Organisation und Personal bedeuten, die sich auch heute schon ansatzweise abzeichnet. Röthig sieht in diesem Zusammenhang folgende Schwerpunktverlagerungen (vgl. Abb. 32),¹⁰⁰ wobei der Einfluß des Personalbereichs auf die „Leistungskultur“ nach unseren bisherigen Ausführungen eher höher sein müßte.

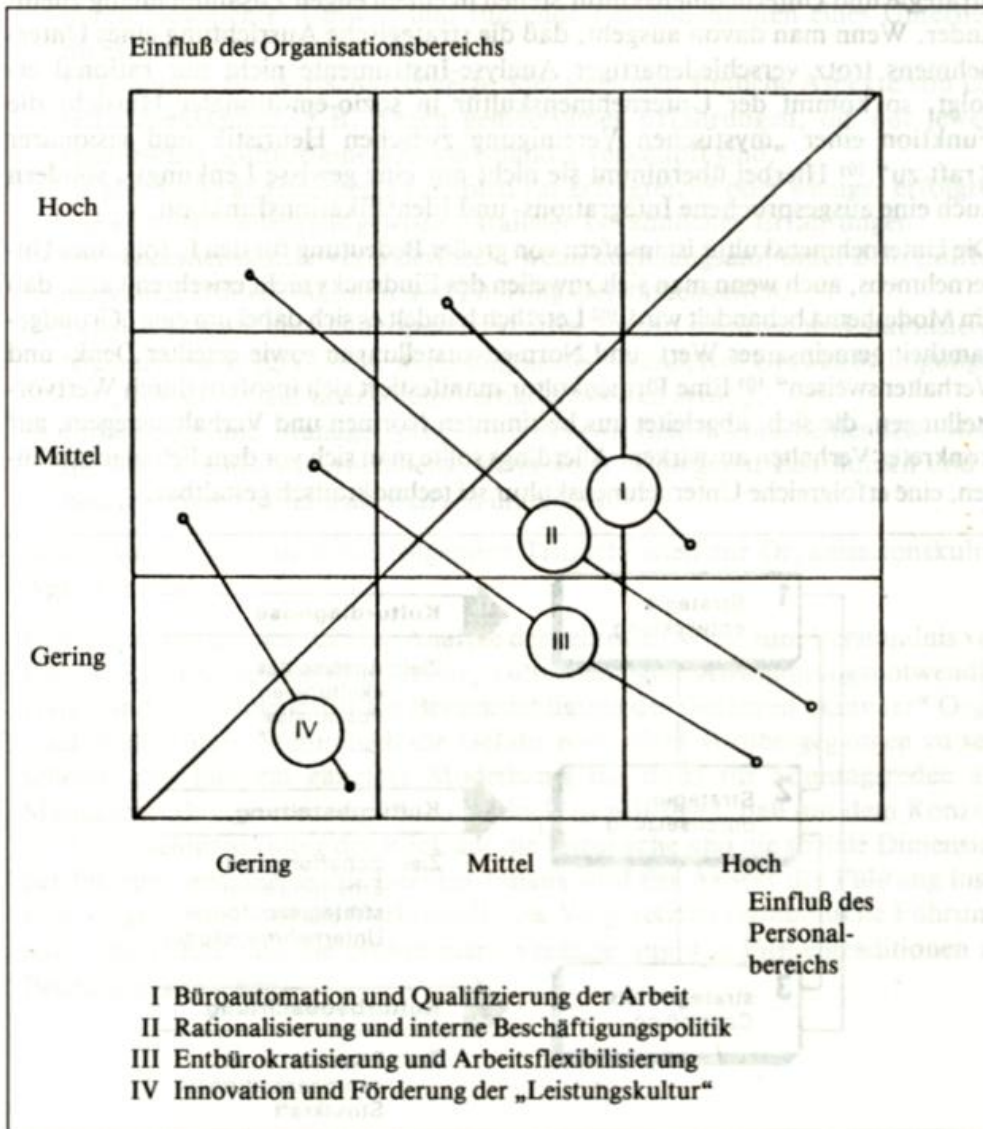


Abb. 32: Kompetenzverteilung zwischen Organisation und Personal

Sie führen letztlich zu einer stärkeren Betonung personeller und personalorganisatorischer Aspekte. Dies wird auch aus dem bereits seit einiger Zeit diskutierten Zusammenhang zwischen Strategie und Unternehmenskultur deutlich. Auf diesen Aspekt soll im nächsten Abschnitt kurz eingegangen werden.

2.5 Strategien und Unternehmenskultur

Strategie und Unternehmenskultur stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Wenn man davon ausgeht, daß die strategische Ausrichtung eines Unternehmens trotz verschiedenartiger Analyse-Instrumente nicht nur rational erfolgt, so kommt der Unternehmenskultur in sozio-emotionaler Hinsicht die Funktion einer „mystischen Vereinigung zwischen Heuristik und visionärer Kraft zu“. ¹⁰¹ Hierbei übernimmt sie nicht nur eine gewisse Lenkungs-, sondern auch eine ausgesprochene Integrations- und Identifikationsfunktion.

Die Unternehmenskultur ist insofern von großer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens, auch wenn man sich zuweilen des Eindrucks nicht erwehren kann, daß ein Modethema behandelt wird. ¹⁰² Letztlich handelt es sich dabei um eine „Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensweisen“. ¹⁰³ Eine Firmenkultur manifestiert sich insofern durch Wertvorstellungen, die sich, abgeleitet aus bestimmten Normen und Verhaltensregeln, auf konkretes Verhalten auswirken. Allerdings sollte man sich vor dem Fehlglauben hüten, eine erfolgreiche Unternehmenskultur sei technokratisch gestaltbar.

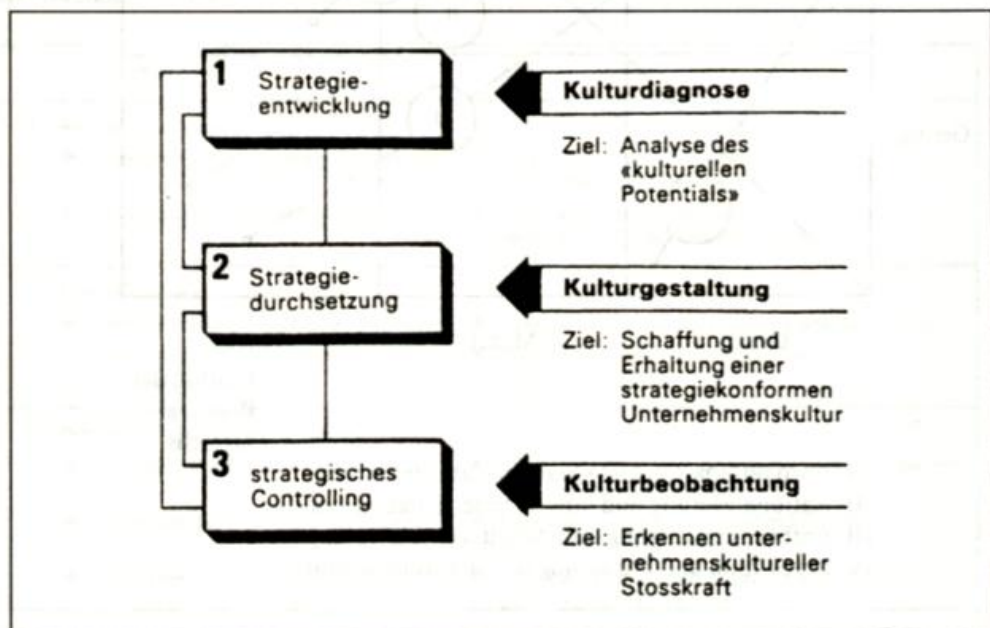


Abb. 33: Unternehmenskultur und strategisches Management¹⁰⁴

Insbesondere ist zu beachten, daß jede Unternehmenskultur eng mit dem organisatorischen Entwicklungsstand, dem jeweiligen Stadium der Unternehmensentwicklung und den handelnden Personen verknüpft ist. So hebt Dierkes bei Auswertung der einschlägigen Literatur folgende Merkmale hervor, die charakteristisch sind für eine Unternehmenskultur:¹⁰⁵

- Jede Unternehmenskultur ist einzigartig und charakteristischerweise geprägt durch Geschichte, Umwelt und führende Persönlichkeiten eines Unternehmens.
- U. U. gibt es für Wirtschaftszweige oder Regionen ähnliche Aspekte von Unternehmenskultur, z. B. wegen gemeinsamer Erfahrungen, die mit jeweils spezifischen Kulturelementen miteinander verknüpft sind.
- Es gibt keine allgemeinen Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen, allenfalls gewisse Parallelen bei ähnlichen Erfahrungen.
- Unternehmenskultur verändert sich, wenn auch langsam, unter dem Einfluß relevanter Umweltfaktoren und Führungspersönlichkeiten.
- Erfolge können eine Unternehmenskultur ebenso schaffen und stabilisieren wie auch dann gefährden, wenn angesichts veränderter Umweltbedingungen ein „Ausruhen“ auf überholten Verhaltensweisen erfolgt.
- Mitarbeiter und Manager prägen und entwickeln in entscheidendem Maße die Kultur eines Unternehmens, wenn auch in längeren Zeiträumen und in begrenzterem Umfang als vielfach unterstellt.

Scholz warnt denn auch vor folgenden Trugschlüssen zur Organisationskultur (vgl. Abb. 34).

Er plädiert stattdessen für eine Analyse der zentralen Wege zum Verständnis von Kultur, der Entstehung von Kultur, kulturbedingter Abstimmungsnotwendigkeiten und nicht zuletzt für die Berücksichtigung der Gefahren „kranker“ Organisationskulturen. Wenn auch die Gefahr noch nicht vorübergegangen zu sein scheint, daß hier ein gängiges Modethema die Basis für Sonntagsreden auf Managementkongressen abgibt, so ist doch zu würdigen, daß mit dem Konzept der Unternehmenskultur der Blick auf die historische und die soziale Dimension der Führung geöffnet wird. Darüber hinaus wird der Aspekt der Führung insofern aufgewertet, weil die Vorbildrolle des Vorgesetzten (symbolische Führung) sowie die Pflege und die evolutionäre Veränderung von Firmentraditionen an Bedeutung gewinnen.

15 Trugschlüsse zur Organisationskultur

1. Eine starke Organisationskultur garantiert Erfolg.
2. Die Kultur eines Unternehmens läßt sich an seiner äußeren Erscheinung ablesen.
3. Eine exponierte Person ist immer Träger der Organisationskultur.
4. Unternehmensidentität und Organisationskultur sind dasselbe.
5. Werbeslogans können immer auch als Kulturslogans eingesetzt werden.
6. Mitglieder eines Unternehmens können dessen Kultur zutreffend beurteilen.
7. Organisationskultur besteht aus kultiviertem Verhalten.
8. Bestimmen der Istkultur bedeutet Verstehen der Istkultur.
9. Organisationskultur ist ein statisches Phänomen.
10. Das Gesamtunternehmen hat eine homogene Kultur.
11. Organisationskultur und Strategie sind identisch.
12. Istkultur paßt sich spontan der Sollkultur an.
13. Aus einer guten Organisationskultur erfolgt kein Handlungsbedarf.
14. Kulturänderung ist eine operative Einzelmaßnahme.
15. Kulturmanagement kann ausschließlich basierend auf internen Ressourcen betrieben werden.

Abb. 34: Fünfzehn Trugschlüsse zur Organisationskultur¹⁰⁶

Insgesamt wird es darauf ankommen, diejenigen Rahmenbedingungen zu schaffen, welche kreatives Arbeiten ermöglichen und denjenigen Personen genügend Raum geben, welche den Strukturwandel in den westlichen Industriegesellschaften mit bewältigen können. Dabei handelt es sich insbesondere um die Gestaltung von Führungs-, Organisations- und Informationssystemen sowie die Systemgestaltung der Personalwirtschaft als Grundlage für die individuelle Personalentwicklung und das kooperative Verhalten der einzelnen Personen.

3. Wie verändern sich Unternehmen und ihre Strukturen im Zeitablauf?

Die Unternehmensgröße erfordert unterschiedliche Organisations- und Führungsstrukturen. Dabei kann es sich im Entwicklungsverlauf sowohl um Phasen der Stagnation, des Wachstums oder der Schrumpfung handeln. Abb. 35 zeigt den Zusammenhang zwischen Produkt-/Markt- und Organisationsstruktur.¹⁰⁷

	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4
Anzahl der Produktlinien und der angestammten Märkte	einzel	einzel oder eng verbunden	viele Produktlinien <u>oder</u> unterschiedliche geografische Märkte	viele Produktlinien <u>und</u> unterschiedliche geografische Märkte
Art der Transaktionen	nicht differenziert	integriert innerhalb der Institution und der Märkte	fragmentierte Transaktionen	fragmentierte Produkte und Markt Transaktionen
Organisationsstruktur	geringe oder kaum vorhandene formale Struktur, geringe Spezialisierung	Spezialisierung, beruhend auf Funktion oder Prozeß	Spezialisierung, beruhend auf Produktlinien oder Regionen	Netz- oder Matrix-Organisation, beruhend auf Produktlinien und Regionen

Abb. 35: Wachstum und Organisation

Lindelaub unterscheidet in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Livegred zwischen den Stadien der Improvisation, Koordination und Kooperation und kennzeichnet sie wie folgt:¹⁰⁸

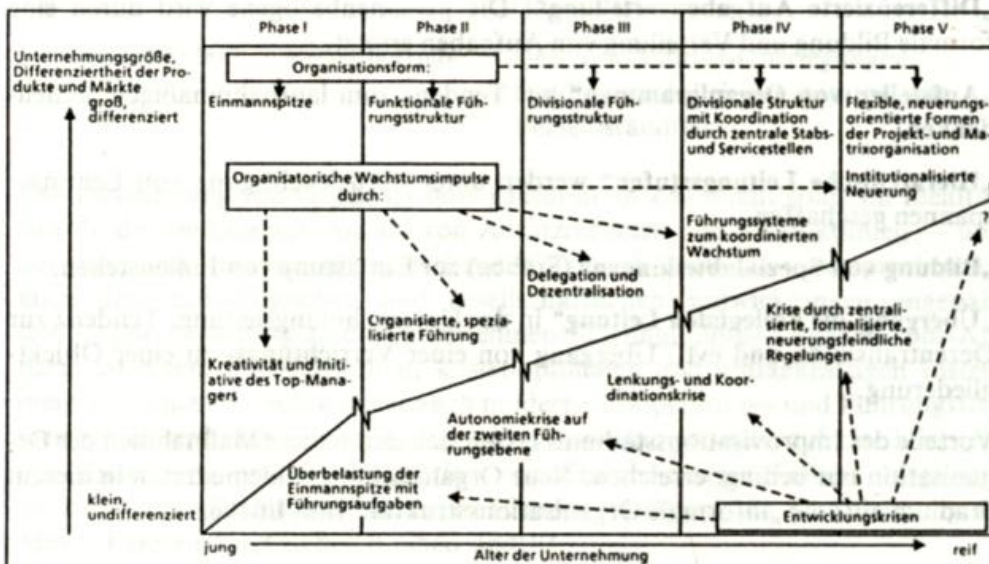


Abb. 36: Entwicklungsstufen der Organisationsstruktur nach K. Bleicher

Improvisationsstadium

„**Fehlende Hierarchie**“: Der Unternehmensleiter verzichtet bewußt auf eine systemgerechte hierarchische Stellenbildung und -gliederung; ihm stehen nur Ausführende gegenüber und Personen seines besonderen Vertrauens.

„**Autokratische Führung**“: Dualismus von Befehlen und Gehorchen im direkten Verhältnis von Führer und Geführten.

„**Freie Personalsituation**“: Mitarbeiter suchen sich selbst Tätigkeitsbereiche, die ihren Neigungen, Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechen.

Kennzeichnend für das Improvisationsstadium sind eine hohe Anpassungsfähigkeit, bedingt durch direkte Kommunikation, straffe Führung und geringen Organisationsgrad, Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter, die der individuellen Aussprache, dem relativ großen Entwicklungsspielraum und der Übersichtlichkeit des Geschehens entspricht.

Unternehmungen, die weiter wachsen, geraten jedoch in eine Entwicklungskrise, wenn sie organisatorisch im Improvisationsstadium verbleiben: Die Vorteile der Improvisation gelten nur bis zu jener Unternehmensgröße, die eine Einzelperson oder eine kleine Personengruppe noch ohne explizite Systemgestaltung regeln kann.

Koordinationsstadium

„**Differenzierte Aufgabenverteilung**“: Die personenbezogene wird durch eine formale Bildung und Verteilung von Aufgaben ersetzt.

„**Aufstellen von Organigrammen**“ mit Tendenz zum laufbahnmäßigen Stellendenken.

„**Hierarchische Leitungsstufen**“ werden unter Berücksichtigung von Leitungsspannen geschaffen.

„**Bildung von Spezialabteilungen**“ (Stäben) zur Entlastung von Linienstellen.

„**Übergang zur kollegialen Leitung**“ in der Unternehmensleitung, Tendenz zur Dezentralisation und evtl. Übergang von einer Verrichtungs- zu einer Objektgliederung.

Vorteile des Improvisationsstadiums lassen sich durch diese Maßnahmen der Organisation nur bedingt erreichen. Neue Organisationsprobleme treten in diesem Stadium auf; die „informale Organisationsstruktur“ füllt Lücken.

Kooperationsstadium

Zielsetzung und Zielvorgabe durch gemeinsame Abstimmung. Festlegung der Formalorganisation insbesondere durch Stellenbeschreibungen und Stellvertretungssysteme.

Informierung der Mitarbeiter durch Ausbau eines Informationswesens. Überwindung der formalen Hierarchie durch autonome Arbeitsgruppen. Angepaßtes Führungsverhalten durch Führungsrichtlinien. Integration informaler Gruppen.

Dabei werden Organisationsprobleme erkennbar, die wegen des erforderlichen Koordinationsaufwandes bei einer unterschiedlichen Unternehmensgröße wie folgt zu kennzeichnen sind:¹⁰⁹

Unternehmensgröße (MA)	Bezeichnung	organisatorische Problemstellung
1	Ein-Mann-/ Frau-Betrieb	—
3	Zwergbetrieb	Beginn der Arbeitsteilung
10—30	Kleinbetrieb	Aufgabenzuordnung
100—1.000	Mittelbetrieb	Delegation von Verantwortung, Kontrollspanne
3.000—30.000	Großbetrieb	Stabsabteilungen, Zentralabteilungen, Geschäftsbereiche
100.000—300.000	Riesenbetrieb	Dezentralisations-Überlegungen, Holding, rechtlich-organisatorische Verselbständigung

Die Veränderung von Organisationsstrukturen im Zeitablauf sollte im Idealfall sowohl der veränderten Anzahl von Absatzmärkten und Produktlinien — und der damit im Zusammenhang stehenden Transaktionen¹¹⁰ — entsprechen als auch den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen angepaßt sein.¹¹¹ Die Forderung an die Unternehmensführung, „ihren Organisations-Apparat zu einem übersichtlichen, kostenoptimalen und schlagkräftigen Instrument zu formen“¹¹² sollte daher **auch** moderne Kooperations- und Führungsformen mit einschließen mit entsprechenden Auswirkungen z. B. auf eine kooperative Zielsetzung und die Delegation von Entscheidungsaufgaben. Insgesamt dürften damit Enthierarchisierungstendenzen vorliegen, die in Anlehnung an Meyer-Faje wie folgt zu beschreiben sind:¹¹³

Traditionelle Organisation und Führung	Zeitgemäße Organisation und Führung
Lineare Beziehungen; Stab-Linien-Modell	Multipel vernetzte Beziehungen
Betonung vertikaler Beziehungen	Betonung horizontaler Beziehungen
Isolierte Willensbildung	Kooperative Willensbildung
Anordnung und Kontrolle als signifikante Führungsmittel	Motivation und Koordination als signifikante Führungsmittel
Detaillierte Anweisungen	Delegation von Aufgaben mit Vorgabe eines Kompetenzrahmens.

Enthierarchisierung und zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen bedeuten aber auch, daß eine aufgeblähte, bürokratische Struktur weitgehend zu vermeiden ist und sinnlose Strukturen rechtzeitig aufgegeben werden. In diesem Sinne ist rechtzeitiges Abschaffen und die damit verbundene Freisetzung von Ressourcen auch ein notwendiger Weg zur Krisenbekämpfung. Dies kennzeichnet wiederum die Aufgabe der Organisation als permanentes Gestaltungsproblem.¹¹⁴

4. Wieso ist Organisation ein permanentes Gestaltungsproblem?

Die Gründe für den Mißerfolg eines Unternehmens können vielfältig sein. Sie können sich z. B. auf die einzelnen Funktionsbereiche wie Absatz, Produktion, Beschaffung und Logistik ebenso beziehen wie auf Mängel im Investitionssektor, bei Forschung und Entwicklung, auf mangelhafte Planungs- und Kontrollsysteme oder auf einen Mangel an Eigenkapital.

Aber auch immer wieder neu auftretende personelle, führungs- und organisationsbezogene Mängel sind denkbar, wie aus der folgenden Aufstellung hervorgeht:¹¹⁵

● Person des Unternehmers

- Ein-Mann-Regiment,
- starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten,
- Nepotismus, Ämterpatronage,
- unangemessener patriarchalischer Führungsstil,
- Unkündbarkeit, Krankheit, Tod.

● Führungsfehler

- zentralistischer Führungsstil, mangelnde Delegation,
- Koordinationsmängel,
- fehlende Kontrolle, konfliktscheu,
- Entscheidungsschwäche, umgekehrt: Politik der vollendeten Tatsachen,
- Fluktuation des Managements.

● Organisation oder Konstitution

- unübersichtliche Organisation,
- Fehlen organisatorischer Anpassung,
- zu großspürige Umstrukturierung,
- Rechtsformnachteile,
- Konflikte mit Arbeitnehmern.

● Überhastete Expansion

- fanatisches Streben nach Umsatzerhöhung oder Marktanteilsausweitung,
- Aufbau von Leerkapazitäten,
- unkritisches externes Wachstum,
- zu früher Start mit nicht fertig entwickelten Produkten.

● Mängel im Personalwesen

- fehlende Personalplanung,
- schnelle Entlassung unbequemer Mitarbeiter,
- Scheu vor Belegschaftsabbau,
- Konfliktscheu und mangelnde Härte bei Verhandlungen über Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Sozialpläne, Sachbezüge,
- unsachgemäße Sparsamkeit bei leistungsfähigen Mitarbeitern.

Damit wird die Bedeutung der **Organisationsplanung** deutlich, deren Aufgabe es ist, rechtzeitig Strukturen und Abläufe zu finden, welche den geänderten Anforderungen entsprechen.¹¹⁶

Meffert plädiert in diesem Zusammenhang für eine größere **Flexibilität** als Unternehmenskonzept¹¹⁷ und unterscheidet dabei zwischen:

● Handlungsflexibilität

- Aktionsflexibilität, gekennzeichnet durch die **Menge** der Handlungsspielräume,
- Prozeßflexibilität (**Handlungsschnelligkeit**)
und

- **Strukturflexibilität** als „Handlungsbereitschaft im Bereich der Organisation, des Personals und der Führungssysteme“, der im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zukommt.

Prominente Unternehmensberatungen haben erkannt, daß insbesondere folgende Faktoren bei hervorragenden Unternehmen dazu beigetragen haben, „Vitalität und Anpassungsfähigkeit zu erhalten, zugleich aber die ständig drohende schleichende Bürokratisierung trotz ihrer Größe zu vermeiden.“¹¹⁸ Abgesehen von bestimmten Merkmalen der Unternehmensstruktur handelt es sich dabei u. a. um:

- schnelles Umsetzen von Entscheidungen,
- Nähe zum Kunden,
- Autonomie und Unternehmergeist,
- einfache Struktur der Organisation, wenig Stäbe,
- Konzentration auf die bewährten Stärken des Unternehmens,
- intensiver, gezielter Einsatz von Topmanagement-Signalen,
- Offenheit, Flexibilität, Informalität innerhalb eines Rahmens strenger Normen und Erwartungen.¹¹⁹

Dies bedeutet wiederum für eine moderne Organisationspolitik:¹²⁰

- Grundsätzlich ist eine erhöhte Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit (Varianz) der Umwelt zu bewältigen.
- Dies läßt derzeitige bürokratische Strukturen zunehmend als überholt erscheinen, weil
 - Elastizität und Flexibilität der Organisationsstruktur zunehmend überlebenskritisch werden,
 - differenzierte Strukturen für Innovation und Operation bereitgestellt werden müssen und zunehmend
 - Ad-hoc-Ereignisse strukturell zu bewältigen sind.

Das Erscheinungsbild bzw. der Aufbau von Organisationsstrukturen bleibt hiervon nicht unberührt. Welche Alternativen hierbei in Betracht zu ziehen sind, soll im folgenden Kapitel näher dargestellt werden.

III. Flexible Organisationsstrukturen

Wie im letzten Kapitel im Rahmen der Unternehmensentwicklung bereits angesprochen, sind Organisationsstrukturen stets im Zusammenhang mit ihrer Umwelt zu sehen. Vom jeweiligen Kontext, aber auch von anderen Kriterien hängt es nun ab, welche Struktur bzw. welche Strukturformen in einem Unternehmen vorliegen. Auf diese **Bestimmungsgründe**, die im Idealfall zu einer **situationsabgestimmten Strukturform**¹ führen sollten, wird in diesem Kapitel zunächst eingegangen werden.

Ein aufbauorganisatorischer Überblick schließt sich an, in dem unterschiedliche **Organisationsformen** und **-modelle** kurz dargestellt werden. Diese Strukturmöglichkeiten beziehen sich einerseits auf unterschiedliche Aggregationsebenen (z. B. Stelle-Abteilung-Gesamtstruktur), sind andererseits u. U. von unterschiedlicher Dauer (unbefristet oder befristet) und gehören entweder zur „normalen“, regelmäßigen, ständigen Organisation („Primärorganisation“) oder sind in einem zusätzlichen, gesonderten, evtl. überlappenden oder koordinierenden Zusammenhang zu sehen („Sekundärorganisation“).

Aus dem Überblick wird deutlich, daß insbesondere die Organisationsstrukturen mit einer ausgeprägten Rang-**Hierarchie** zur Schwerfälligkeit und Bürokratisierung neigen. Auf hierarchische Aspekte wird jedoch letztlich keine arbeitsteilig organisierte Institution verzichten können. Entscheidend dürfte sein, das entsprechende Optimum zu finden, das in vielen Fällen eine Flexibilisierung, d. h. Enthierarchisierung, Dezentralisierung und Vereinfachung von Strukturen erforderlich macht. Die entsprechenden **flexiblen Gestaltungsalternativen** aus aufbauorganisatorischer Sicht stehen im Mittelpunkt von Kapitel III.

1. Welche Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur gibt es?

Ebenso wie jedes Unternehmen wird auch seine jeweilige Organisationsstruktur von verschiedenen Determinanten beeinflusst:² Unterschiede zwischen formalen Organisationsstrukturen lassen sich grundsätzlich auf Unterschiede zwischen ihrer jeweiligen Situation zurückführen.³ Hierzu zählen z. B. die Größe, die Umweltdynamik, Art und Intensität eingesetzter Technologien, aber auch die Zielsetzung des Unternehmens und insbesondere Verhaltensmerkmale und weitere Aspekte, welche das Personal betreffen. Hinzu kommt noch die eigentlich banale Überlegung, die gleichwohl oft übersehen worden ist,⁴ daß der Zusammenhang zwischen Situation und Organisationsstruktur dynamisch zu begreifen ist. Wie bereits dargestellt, beeinflusst z. B. die Unternehmensentwick-

lung die Organisationsstruktur, die Organisationsstruktur u. a. auch das Verhalten und das Verhalten wiederum die Unternehmensentwicklung.

Gleichwohl ist die Feststellung zutreffend, daß es keine generell richtigen, sondern immer nur situationsangemessene Handlungsweisen gibt.⁵ Entsprechendes gilt auch für die Merkmale einer Organisationsstruktur.

Hoffmann und Kreder unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Strukturformen, die

- umweltabgestimmt,
- leistungsprogrammabgestimmt und
- größenabgestimmt sind.⁶

Sofern diese Abstimmung gewährleistet ist, ist grundsätzlich ein positiver Einfluß auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und in diesem Rahmen auch auf den ökonomischen Erfolg zu erwarten. Kubicek weist dabei zu Recht auf die Tatsache hin, daß hier von komplexen, multikausalen Zusammenhängen auszugehen ist⁷ (vgl. Abb. 37), wobei viele Zusammenhänge noch nicht hinreichend empirisch erforscht sind und nach Ansicht von Hopf vor allem folgende Probleme auftreten:⁸

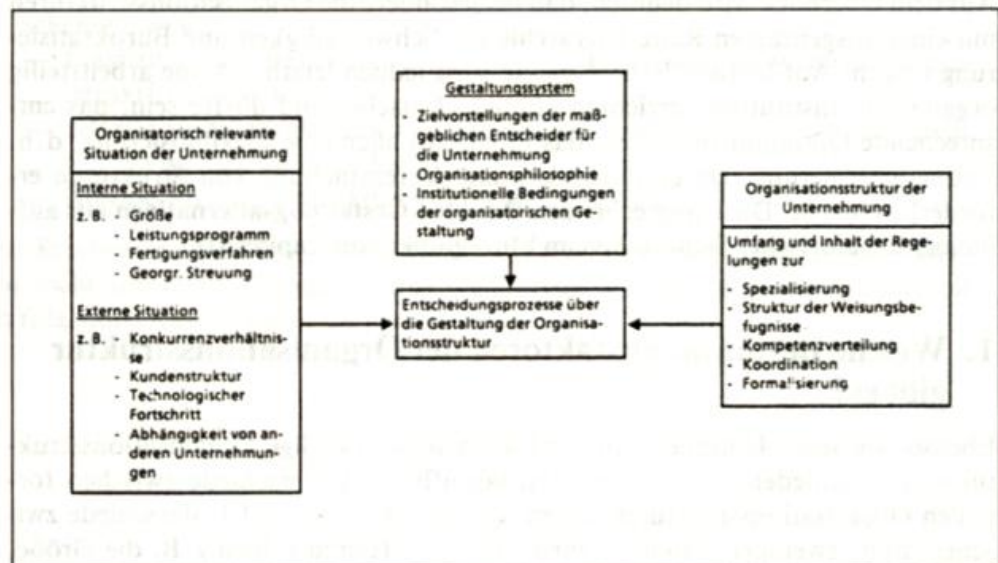


Abb. 37: Das handlungsorientierte Grundmodell des situativen Ansatzes

- „1. Die theoretische Sterilität der entsprechenden Untersuchungen: In unterschiedlichen Kombinationen und Varianten stehen im Prinzip immer wieder dieselben Hypothesen zur Diskussion (z. B. über das Verhältnis von Organisationsaufgaben und einzelnen Strukturmerkmalen, Organisationsgröße und Organisationsstruktur oder über den Zusammenhang zwischen einzelnen Strukturdimensionen) ...
2. Der hohe Anteil an nicht kontrollierter Hermeneutik; um nur ein Beispiel zu nennen: Auch die mit standardisierten Verfahren arbeitende Organisationsforschung muß sich mit Dokumenten unterschiedlicher Art auseinandersetzen — mit Geschäftsanweisungen, Zeichnungsbefugnisplänen, Geschäftsverteilungsplänen u. ä. Sie braucht diese Informationsgrundlage für die Bestimmung des Grades der Formalisierung, Spezialisierung und Arbeitsteilung und vergleichbarer Aspekte der Organisationsstruktur. Die bei der Interpretation der entsprechenden Dokumente erforderlichen hermeneutischen Anstrengungen (Auseinandersetzung mit den in der Organisation gebräuchlichen und/oder verbindlichen Interpretationen von Regelsystemen) werden dabei vielfach ersetzt durch Interpretationshilfen, die einzelne Mitglieder der Betriebs- oder Organisationsleitung den Untersuchenden liefern — in Interviews, in denen sie nach einem vorgegebenen Frageschema als Experten für den Organisationsaufbau befragt werden (vgl. hierzu vor allem die Arbeiten der Aston-Gruppe).
3. Durch die Probleme, die sich bei der Interpretation der statistisch gesicherten Zusammenhänge zwischen einzelnen Organisationsvariablen ergeben. Der Verzicht auf die Analyse vermittelnder Variablen — Einstellungen, Denkgewohnheiten, spezifischer Wahrnehmungsmuster — führt dazu, daß eine Reihe von Zusammenhängen rätselhaft bleibt.“

Insgesamt ist festzuhalten, daß zwar diverse Bestimmungsfaktoren die Ausprägung einer Organisationsstruktur beeinflussen (vgl. Abb. 38),⁹ daß angenommene Zusammenhänge, wie z. B. beim Aston-Konzept (vgl. Abb. 39), nur sehr global als Modell für die Erklärung von Organisationsstrukturen gelten können. Kubicek spricht deshalb von begrenzten Gestaltungsspielräumen,¹⁰ die sicherlich um so größer sind, je geringer die Restriktionen für diejenigen sind, welche einen Einfluß auf die organisatorische Gestaltung haben können. Dabei kann es sich um rechtlich definierte Handlungsspielräume, faktische Macht, aber auch um ökonomische, personale oder technologische Sachzwänge ebenso handeln wie um die normative Kraft des Faktischen, die z. B. auf bereits früher getroffenen Entscheidungen beruht.

Einflußgröße	Rangwert- summe	Anzahl der Nennungen	Durchschnittl. Rangwert
(1) Management-Philosophie	96	26	3,7
(2) Diversifikation	90	27	3,3
(3) Größe	78	22	3,5
(4) Konkurrenzverhältnisse	48	16	3,0
(5) Kundenstruktur	44	13	3,4
(6) Herkunft und Tradition	38	11	3,5
(7) Technologischer Fortschritt	37	15	2,5
(8) Fertigungstechnologie	31	12	2,6
(9) Rechtsform und Eigentums- verhältnisse	20	5	4,0
(10) Standort	19	5	3,8
(11) Professionalisierung	15	6	2,5
(12) Orientierung an Personen	12	6	2,0
(13) Konzernabhängigkeit	11	4	2,8
(14) Entwicklungsphase der Unter- nehmung	10	3	3,3
(15) Struktur der Geschäftsleitung	8	3	2,7
(16) Image der Unternehmung	4	2	2,0
(17) Informationstechnologie	4	2	2,0
(18) Institutionelle Bedingungen der org. Gestaltung	4	1	4,0
(19) Fertigungstiefe	3	1	3,0
(20) Personalpolitik	3	2	1,5
(21) Gewichtung von Funktionen	1	1	1,0
(22) Organisationstheoretisches Wissen	0	0	0

Abb. 38: Mögliche Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur nach Kubicek (Befragung von Organisationspezialisten (n = 49))

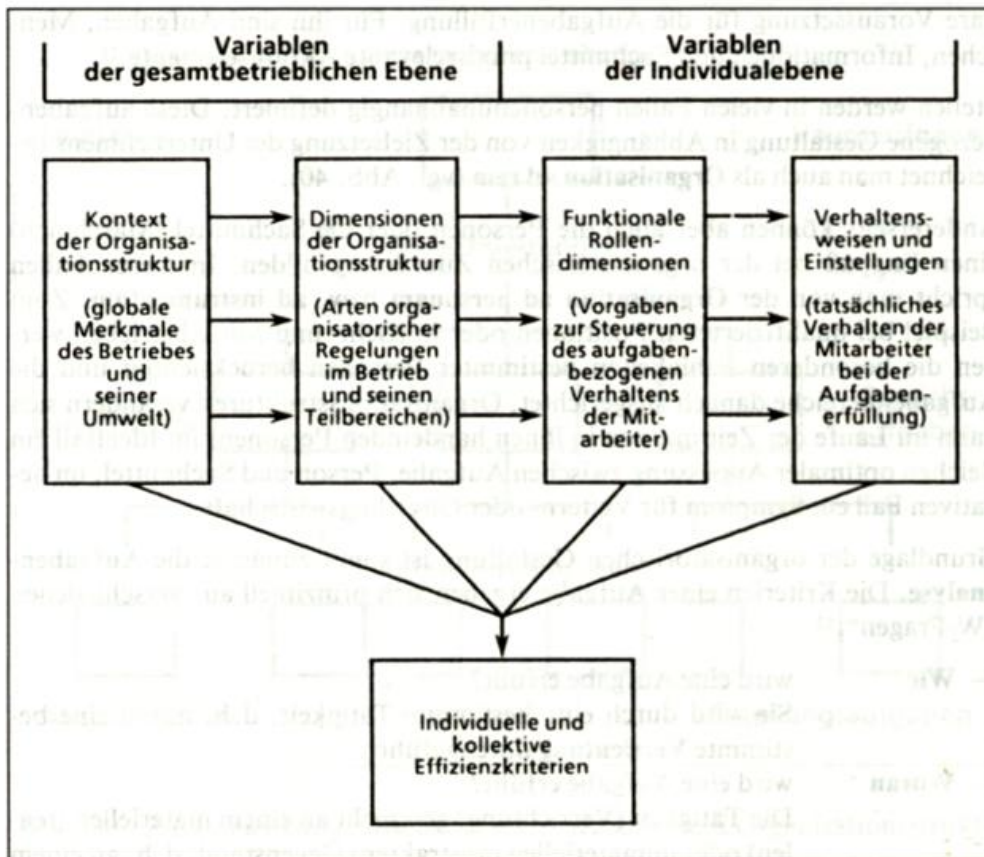


Abb. 39: Aston-Konzept

Organisatorische Gestaltungsprobleme sind somit nicht voll programmierbar und lassen insofern auch oft mehrere Alternativen zur Problemlösung zu. Um welche Strukturalternativen es sich dabei handelt, soll nun im folgenden Abschnitt kurz dargestellt werden.

2. Aufbauorganisatorische Grundlagen

2.1 Stelle und Abteilung

Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit. Dabei werden Teilaufgaben mit Personen verknüpft, wobei u. U. auch bestimmte Sachmittel zur Verfügung stehen. Bleicher versteht unter der integrativen Verknüpfung der Organisations-elemente Aufgabe, Person und Sachmittel auf der kleinsten Aggregationsstufe ein **Basissystem**. Krüger nennt darüber hinaus die Informationen als unabding-

bare Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung. Für ihn sind Aufgaben, Menschen, Informationen und Sachmittel praxisrelevante **Aktionselemente**.¹¹

Stellen werden in vielen Fällen personenunabhängig definiert. Diese aufgabenbezogene Gestaltung in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Unternehmens bezeichnet man auch als **Organisation ad rem** (vgl. Abb. 40).

Andererseits können aber auch die Personen oder die Sachmittel (Maschinen) einen Engpaß bei der organisatorischen Zuordnung bilden. In diesen Fällen spricht man von der **Organisation ad personam** bzw. **ad instrumentum**. Zum Beispiel bei qualifizierteren Positionen oder in Klein- und Mittelbetrieben werden die besonderen Fähigkeiten bestimmter Personen berücksichtigt und die Aufgabenbereiche danach ausgerichtet. Organisationsstrukturen verändern sich dann im Laufe der Zeit mit den in ihnen handelnden Personen: im Idealfall ein Zeichen optimaler Anpassung zwischen Aufgabe, Person und Sachmittel, im negativen Fall ein Symptom für Vettern- oder Günstlingswirtschaft.

Grundlage der organisatorischen Gestaltung ist somit zunächst die **Aufgabenanalyse**. Die Kriterien einer Aufgabe ergeben sich prinzipiell aus verschiedenen „W-Fragen“:¹²

- **Wie** wird eine Aufgabe erfüllt?
Sie wird durch eine bestimmte Tätigkeit, d. h. durch eine bestimmte **Verrichtung** durchgeführt.
- **Woran** wird eine Aufgabe erfüllt?
Die Tätigkeit (Verrichtung) geschieht an einem materiellen (realen) oder immateriellen (abstrakten) Gegenstand, d. h. an einem **Objekt**.
- **Von wem** wird eine Aufgabe erfüllt?
Die Verrichtung an einem Objekt wird durch eine **Person**, durch einen Aufgabenträger ausgeführt.
- **Womit** wird die Aufgabe erfüllt?
Als Hilfsmittel dienen materielle und immaterielle Hilfsmittel in Form von **Sachmitteln** oder **Informationen**.
- **Wo** wird eine Aufgabe erfüllt?
Die Aufgabenerfüllung erfolgt in einem bestimmten **Ort** oder **Raum**.
- **Wann** wird eine Aufgabe erfüllt?
Hier ist maßgeblich der **Zeitpunkt**, **Zeitraum** oder **Zeitablauf** der Aufgabenerfüllung.

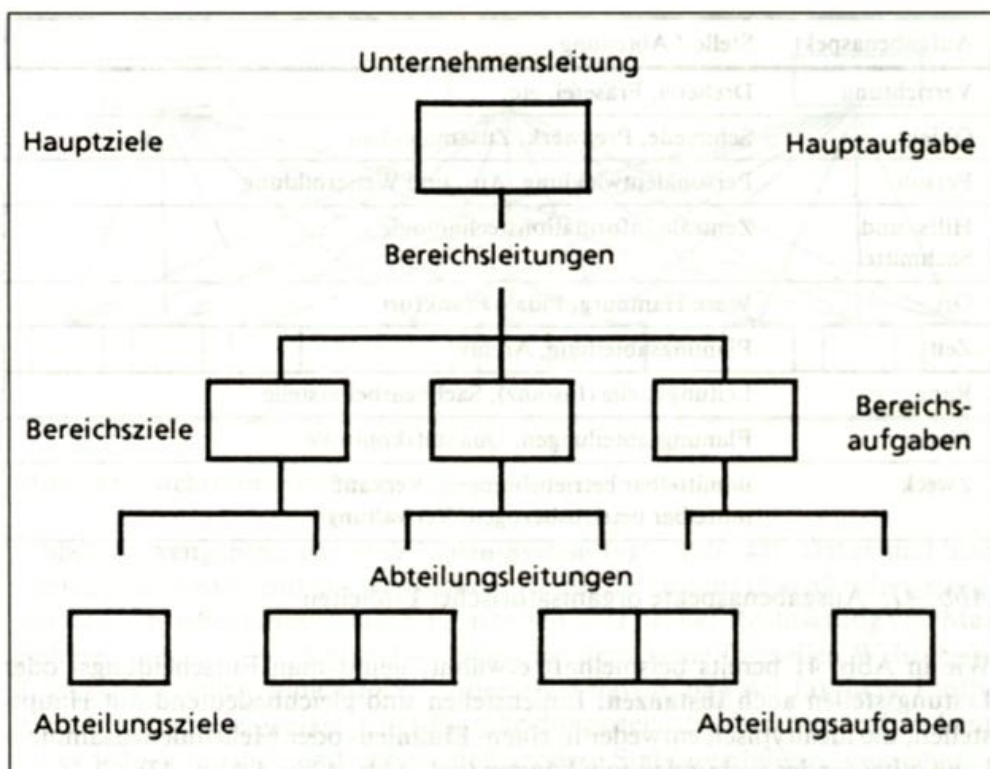


Abb. 40: Zusammenhang zwischen Ziel-, Aufgaben- und Organisationsstruktur

Verrichtung, Objekt, Person, Hilfs- und Sachmittel, Raum und Zeit bilden somit die Kriterien, mit denen jede **Aufgabe** exakt beschrieben werden kann. Im Zusammenhang mit weiteren Kriterien wie dem **Rang** einer Aufgabe (Leitungs- oder Ausführungsstelle), ihrer **Phase** (z. B. Planung, Realisation, Kontrolle) oder ihrem direkten (unmittelbaren) bzw. indirekten (mittelbaren) Verhältnis zur Zielsetzung des Unternehmens (Zweck) handelt es sich zugleich um Kriterien der organisatorischen Zuordnung von Stellen. In diesem **Verteilungszusammenhang** der aufbauorganisatorischen Gestaltung können z. B. folgende Stellen voneinander unterschieden werden (vgl. Abb. 41):¹³

Aufgabenaspekt	Stelle / Abteilung
Verrichtung	Dreherei, Fräserei, etc.
Objekt	Schmiede, Preßwerk, Zusammenbau
Person	Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung
Hilfs- und Sachmittel	Zentrale Informationstechnologie
Ort	Werk Hamburg, Filiale Frankfurt
Zeit	Planungsabteilung, Archiv
Rang	Leitungsstelle (Instanz), Sachbearbeiterstelle
Phase	Planungsabteilungen, Qualitätskontrolle
Zweck	unmittelbar betriebsbezogen: Verkauf mittelbar betriebsbezogen: Verwaltung

Abb. 41: Ausgabenaspekte organisatorischer Einheiten

Wie in Abb. 41 bereits beispielhaft erwähnt, nennt man Entscheidungs- oder Leitungsstellen auch **Instanzen**. Linienstellen sind gleichbedeutend mit Hauptstellen, die idealtypisch entweder in einem **Einlinien-** oder **Mehrlinien-**zusammenhang miteinander verbunden sein können (vgl. Abb. 42 und Abb. 43).

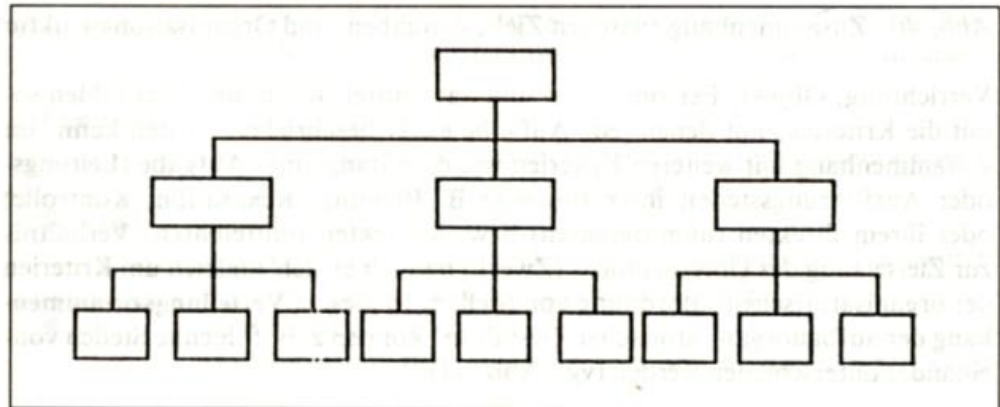


Abb. 42: Einliniensystem

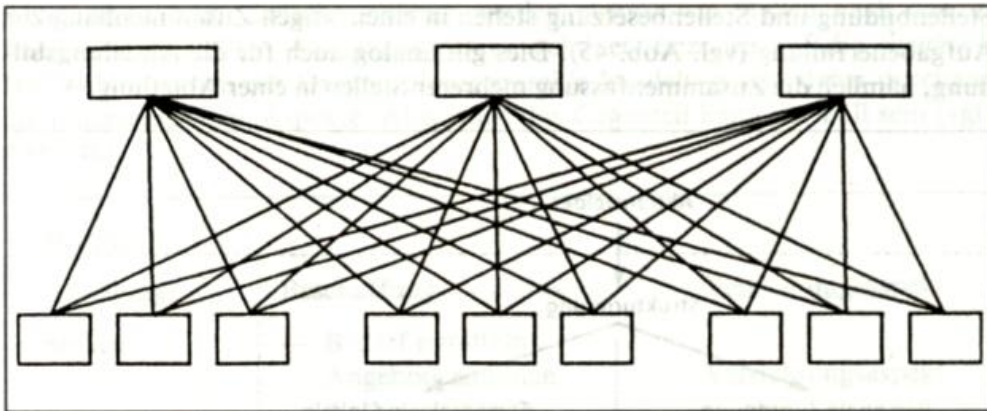


Abb. 43: Mehrliniensystem

Üblich ist weitgehend das **Stab-Linien-System** (vgl. Abb. 44). Dabei sind Stabstellen gleichbedeutend mit **Hilfsstellen**, welche die Instanz (Entscheidungsstelle) beraten, Entscheidungsvorlagen ausarbeiten oder bei der Realisierung von Maßnahmen unterstützen. Stabstellen haben insofern keine formellen Weisungsbefugnisse gegenüber Linienstellen. Abgesehen davon, daß der faktische Einfluß einer Stabstelle denjenigen einer Entscheidungsstelle deutlich übertreffen kann, ist es jedoch möglich und üblich, daß größere Stabsabteilungen untereinander weisungsbefugt sind und von daher wieder ein Linienzusammenhang besteht.

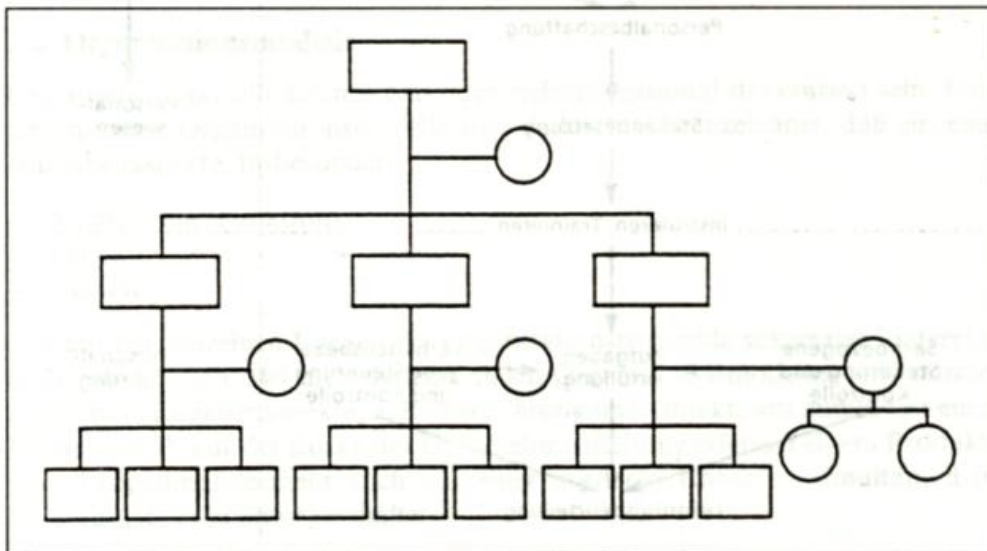


Abb. 44: Das Stab-Linien-System

Stellenbildung und Stellenbesetzung stehen in einem engen Zusammenhang zur Aufgabenerfüllung (vgl. Abb. 45). Dies gilt analog auch für die **Abteilungsbildung**, nämlich die Zusammenfassung mehrerer Stellen in einer Abteilung.¹⁴

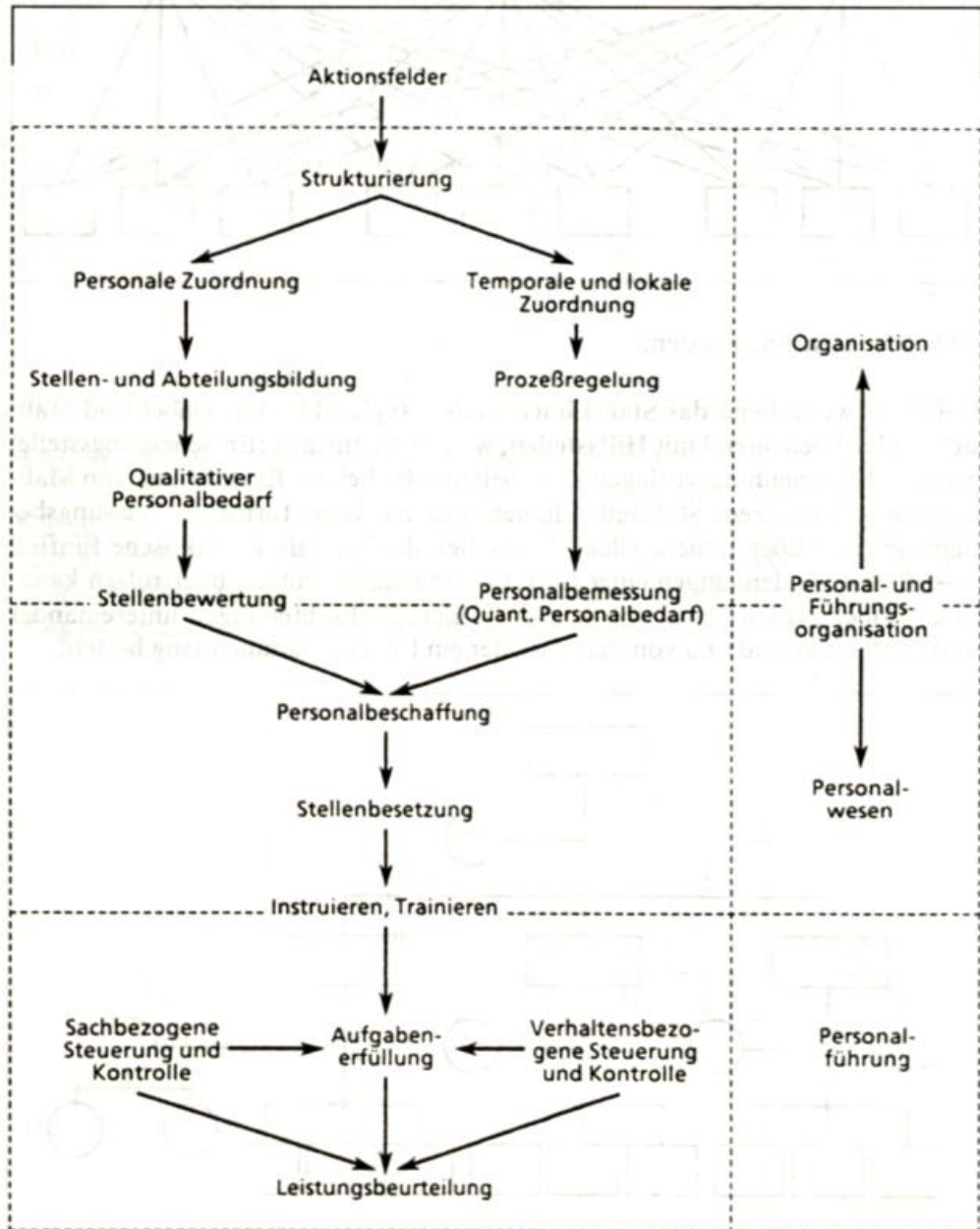


Abb. 45: Stellenbildung, Stellenbesetzung, Aufgabenerfüllung

Abteilungen bzw. Zwischensysteme werden ebenso wie Stellen nach den in Abb. 41 dargestellten Aufgabenaspekten gebildet. Bezogen auf die einzelnen Hierarchie-Ebenen der Organisationspyramide handelt es sich dabei durchaus um unterschiedliche Aspekte. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein (vgl. Abb. 46):

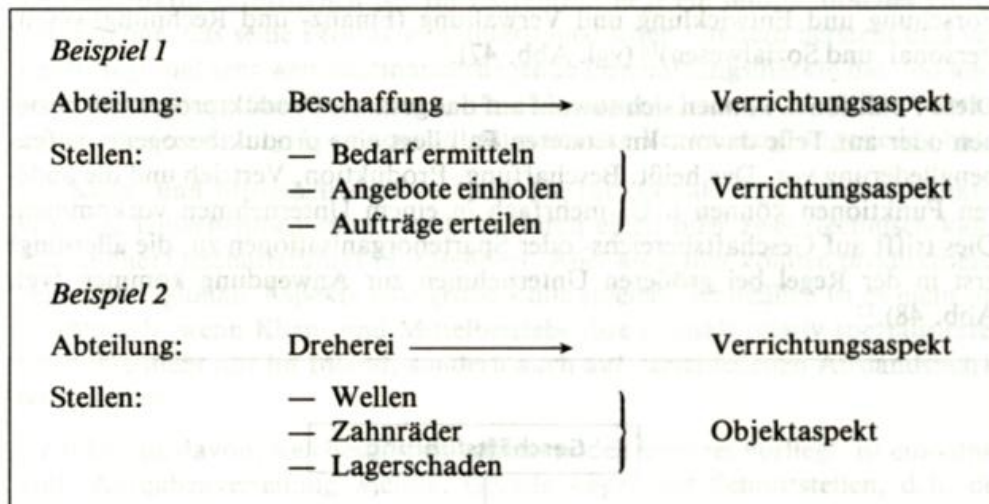


Abb. 46: Aufgabenaspekte bei der Abteilungsbildung

2.2 Organisationsmodelle

Organisationsmodelle können ein- oder mehrdimensional strukturiert sein. Eindimensionale Organisationsmodelle sind dadurch gekennzeichnet, daß einzelne Aufgabenaspekte, insbesondere

- Verrichtung (Funktion),
- Objekt,
- Region

sich auf den einzelnen Ebenen der Organisationspyramide sukzessive hintereinander abwechseln. Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen sind mindestens zwei Aufgabenaspekte, z. B. Verrichtung und Objekt, auf zumindest einer Ebene — z. B. auf der Ebene der Unternehmensleitung oder bei einem Produkt- oder Projektmanagement auch auf einer mittleren Ebene — simultan, d. h. gleichrangig, zusammenschaltet.¹⁵

Beim Verrichtungsmodell (funktionale Organisation) dominieren in der Ebene unterhalb der Geschäftsführung die einzelnen Funktionen bzw. Verrichtungen

eines Unternehmens. Jede dieser Funktionen ist zugleich — wenn auch u. U. in Personalunion — in der Geschäftsleitung vertreten:

Beschaffung — Produktion — Vertrieb

sowie

Forschung und Entwicklung und Verwaltung (Finanz- und Rechnungswesen, Personal- und Sozialwesen)¹⁶ (vgl. Abb. 47).

Diese Funktionen können sich sowohl auf das gesamte Produktprogramm beziehen oder auf Teile davon. Im letzteren Fall liegt eine produktbezogene Aufgabengliederung vor. Das heißt, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und die anderen Funktionen können u. U. mehrfach in einem Unternehmen vorkommen. Dies trifft auf Geschäftsbereichs- oder Spartenorganisationen zu, die allerdings erst in der Regel bei größeren Unternehmen zur Anwendung kommen (vgl. Abb. 48).¹⁷

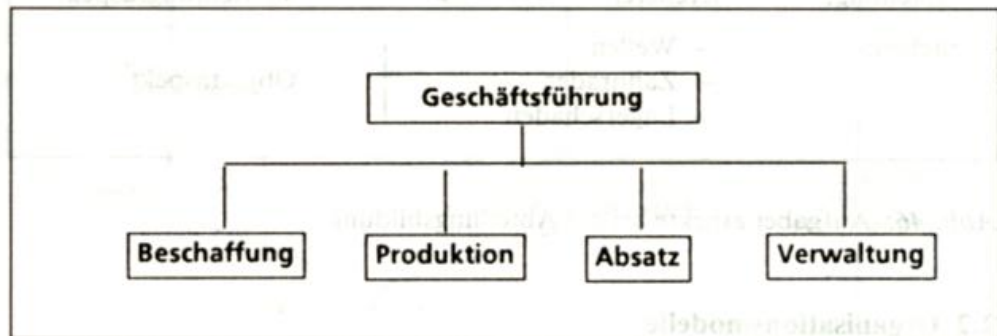


Abb. 47: Aufgabenaspekte bei der Abteilungsbildung

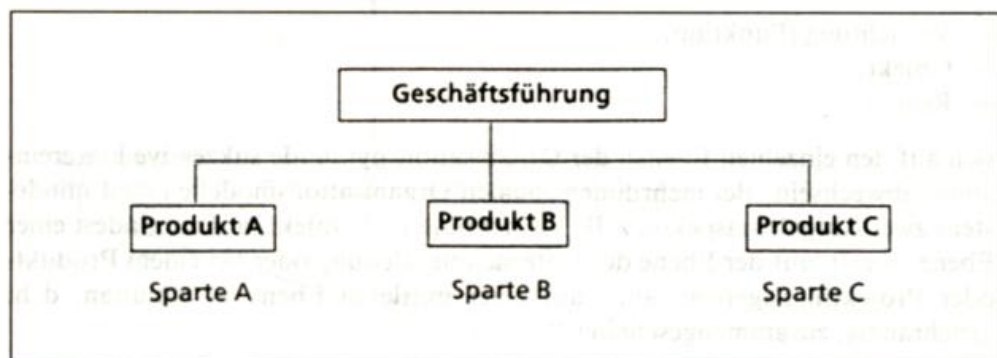


Abb. 48: Geschäftsbereichs- oder Spartenorganisationen

Unter Umständen können auch **regionale** Aspekte die Aufgabenstruktur bestimmen. Dies kann z. B. auf die Absatz- und Vertriebsorganisation zutreffen, wenn Markenartikel landesweit angeboten werden. Aber auch Beschaffungs- und Produktionsaspekte (und auch die anderen Funktionen) können an regional unterschiedlichen Orten zugeordnet sein, so daß eine entsprechende regionale Organisationsstruktur erforderlich ist. Im Extremfall liegt ein **multinationales** Unternehmen vor, das seine Produkte in unterschiedlichen Ländern herstellt und verkauft, regional sehr weit auseinanderliegende Beschaffungsmärkte hat und auch seine Verwaltungsfunktionen an unterschiedlichen Orten (z. B. Filiale/Werke, nationale Verwaltung, kontinentale und weltweite Verwaltung) angesiedelt hat.

Bei **Klein- und Mittelbetrieben** herrscht die funktionale Organisationsstruktur vor. Die Unternehmensspitze wird oft durch einen oder zwei (technisch-kaufmännische) Geschäftsführer repräsentiert. Aber auch hier können produktbezogene und regionale Aspekte eine große Rolle spielen. Schließlich ist es nicht ungewöhnlich, wenn Klein- und Mittelbetriebe ihre oftmals relativ spezialisierten Produkte nicht nur im Inland, sondern auch auf verschiedenen Auslandsmärkten anbieten.

Unabhängig davon, welches Organisationsmodell konkret vorliegt, ist eine sinnvolle Aufgabenverteilung wichtig. Gerade wegen der Schnittstellen, d. h. der Verknüpfungen, an denen besonders eng zusammengearbeitet werden muß, ist es notwendig, die Aufgaben exakt aufzuteilen und festzustellen, wer was zu tun hat.

Diese konsequente Aufgabenteilung sollte sich innerhalb der einzelnen Bereiche fortsetzen. Ganz gleich, ob sich wegen der Größe des Unternehmens, z. B. innerhalb des Verkaufs oder der Verwaltung, noch weitere organisatorische Einheiten wie Abteilungen oder Gruppen als notwendig herausstellen oder ob man mit einzelnen direkt unterstellten Mitarbeitern auskommt — die Aufgabenabgrenzung muß möglichst exakt vorgenommen werden. Denn sonst tritt das ein, was unbedingt vermieden werden sollte: Doppelarbeit, Unsicherheit über Zuständigkeiten und Absicherungstaktiken, weil nicht klar ist, wer eigentlich was zu erledigen hat.

Diese Überlegungen gelten um so mehr, je komplexer eine Organisationsstruktur aufgebaut ist. Dies ist z. B. bei der Matrixorganisation der Fall (vgl. Abb. 49). **Matrixstrukturen** entstehen oft auf der Basis verrichtungsorientierter Grundstrukturen, können aber auch in Spartenorganisationen zur Koordination der verrichtungsorientierten (funktionalen) Aspekte eingesetzt werden. Handelt es sich um befristete Aufgaben, liegt eine **Projekt-Matrix-Organisation** vor.¹⁸

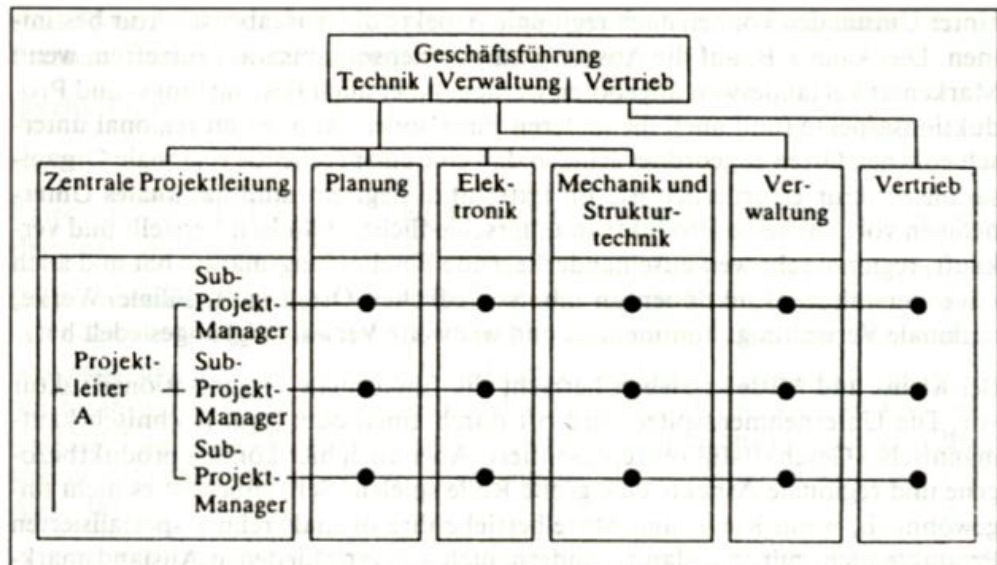


Abb. 49: Matrixorganisation (Projekt-Matrix)

Wann ist welche dieser Organisationsstrukturen sinnvoll, wie sind die einzelnen Alternativen im Hinblick auf verschiedene Effizienzkriterien zu beurteilen?

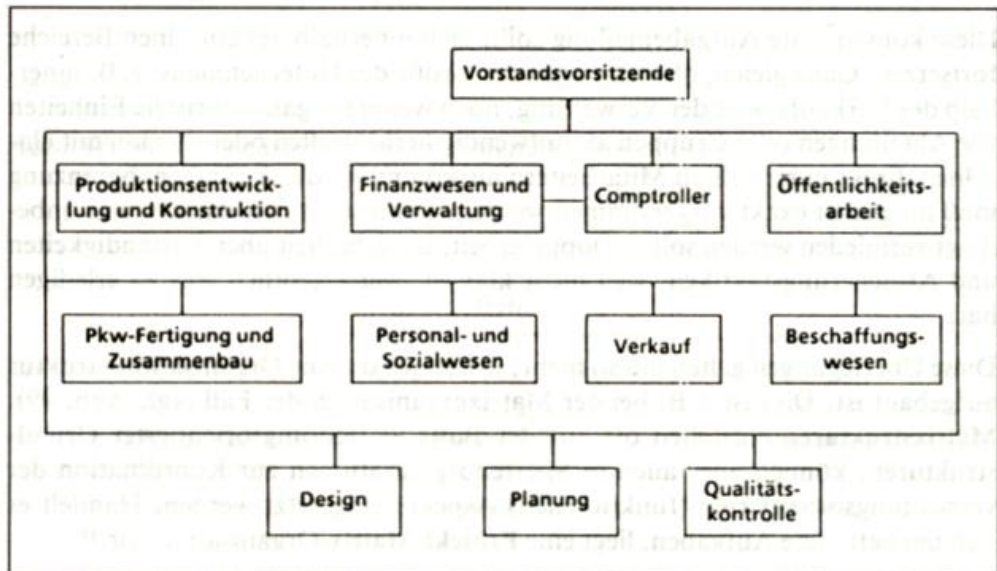


Abb. 50: Organisationsstruktur eines Automobil-Unternehmens¹⁹

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß verrichtungsorientierte (funktionale) Organisationsmodelle bei Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm anzutreffen sind. Selbst bei Unternehmen, die mehr als 100000 Beschäftigte haben und in vielen Ländern tätig sind, kann dies der Fall sein. Dies gilt etwa für Automobilunternehmen (vgl. Abb. 50).

Ist das Produktprogramm relativ heterogen und das Unternehmen hinreichend groß, also kein Klein- und Mittelbetrieb mehr, bietet sich die **Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation**²⁰ an. Sie ist nach Poensgen und Marx vorwiegend anzutreffen bei Unternehmen mit mehr als 700 Mio. DM Umsatz und der durchschnittlichen Größe eines Geschäftsbereiches mit ca. 300 Mio. DM Umsatz.²¹ Typische Beispiele finden sich in der Elektro- und in der Chemischen Industrie, wo sich die Heterogenität des Produktprogramms etwa aus der Spannbreite von Düngemitteln, Arzneimitteln, Farben, Fasern bzw. vom Großkraftwerk bis zum Autoradio ergibt (vgl. Abb. 51).

Diese Beispiele sind allerdings auch ein Beleg dafür, daß regionale und mehrdimensionale Strukturen z. B. in Abhängigkeit von der Umweltdynamik auf den Beschaffungs- und/oder Absatzmärkten durchaus an Bedeutung gewinnen. Hoffmann und Kreder gehen dabei von folgenden Tendenzaussagen aus:²²

- „— Mit wachsender externer Abhängigkeit und Umweltdynamik sind mehrdimensionale, zunehmend komplexere Strukturformen notwendig, um die erforderliche Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Unter formalem Aspekt sind Strukturen geeignet, die den schwierigen Situationsbedingungen durch dezentrale Entscheidungsverteilung bzw. eine Erhöhung der Koordinations- und Kontrollintensität Rechnung tragen.
- Bei wachsender Programmheterogenität und -dynamik sind Unternehmungen ökonomisch erfolgreich und anpassungsfähig, die von der reinen Verrichtungsgliederung zu zweidimensionalen Strukturen, bei gleichzeitig ausgeprägter Diversifikation und dynamischer Programmentwicklung, zu dreidimensionalen Strukturen übergehen. Formal muß die Strukturanpassung zu mehr Informationsverarbeitungs- und Entscheidungskapazität führen. Und besonders wenn wegen der Vielzahl komplexer produktspezifischer Entscheidungen eine weitgehende Entscheidungsdelegation erfolgt, sind umfangreiche Regelungen zur Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten erforderlich.
- Mit wachsender Unternehmungsgröße werden schrittweise die Voraussetzungen zur Anwendung inhaltlich komplexer Strukturformen (Ausschöpfung von Synergiepotentialen, geringe Gefahr suboptimaler Kapazitätsreserven) erreicht. In bezug auf die Verteilung von Entscheidungskompetenzen ist zu berücksichtigen, daß immer mehr und insgesamt komplexere Entscheidungen zu treffen sind und aus der großenbedingt steigenden Aufgabenvielfalt und Entscheidungsdezentralisation höhere Anforderungen an die Koordinationsintensität erwachsen.“

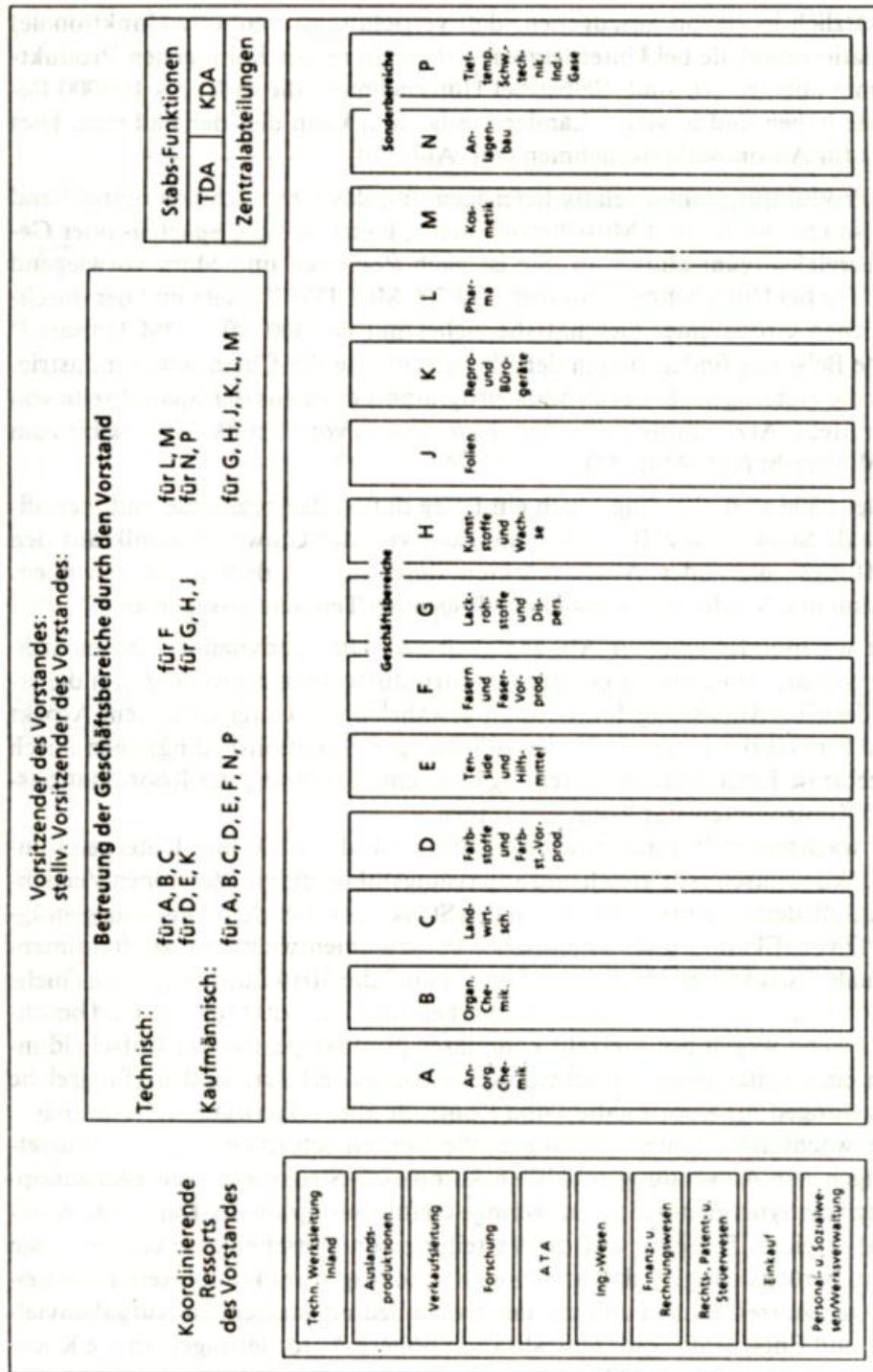


Abb. 51: Organisationsstruktur eines Unternehmens der Chemischen Industrie

Internationale Aspekte sind durchaus auch für Mittelbetriebe von Bedeutung.²³ Dabei reicht die Palette der Auslandsaktivitäten nach Dülfer,²⁴ abgesehen vom Export, von der Errichtung oder Unterhaltung von Verkaufsniederlassungen, Fertigungs- und Montagebetrieben über die Errichtung oder Lieferung schlüsselfertiger Anlagen bis zum Vertrags-Management für ausländische Partner, Auslandsleasing, Franchising und zur Lizenzvergabe.

Oft geraten Klein- und Mittelbetriebe an eine „kritische Internationalisierungsschwelle,²⁵ zu deren Überwindung es nicht nur Veränderungen in der Geschäfts- und Personalpolitik, sondern auch bei der Organisationsstruktur und im Führungsstil bedarf. Entsprechende Modifikationen bei der Organisationsstruktur bei steigendem Internationalisierungsgrad dürften sein:²⁶

- Zuweisung der Auslandsgeschäfte zu einem bestimmten Ressort (z. B. Marketing),
- Bildung eines besonderen Auslandsressorts,
- evtl. Wechsel vom Verrichtungs- zum Objekt- oder zum Regionalmodell.

Vorstand				
Grundchemikalien, Öl und Agrochemikalien	Kunststoffe und Fasern	Farbstoffe, Chemikalien, Dispersionen	Verbraucherprodukte, Verkaufskoordination und Verteilung	Dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellte Einheiten Recht, Steuern und Versicherung Zentrale Planung
Grundchemikalien	Polyolefine	Farbstoffe und Hilfsmittel	Lackchemie	Technik Technische Werksdirektion LU Umweltschutz und Arbeitssicherheit Anlagenbau Technische Entwicklung Zentraler Einkauf
Mineralölmarkt	Polystyrol PVC	Chemikalien	Spezialfarben	
Raffinerien	Spezialkunststoffe	Dispersionen	Magnettechnik und Nyloprint	Verbraucherprodukte, Verkaufskoordination und Verteilung
Düngemittel	Fasern			Verkaufskoordination Verteilung
Pflanzenschutz				
Außereuropäische Regionen				Forschung
Nordamerika				Hauptlaboratorium
Lateinamerika				Ammoniaklaboratorium
Afrika/Westasien				Kunststofflaboratorium
Süd- und Ostasien, Australien				Farbenlaboratorium
				Pharma
				Finanzen
				Personal
Sparten				Zentrale Einheiten

Abb. 52: Dreidimensionale Ressort-Gliederung bei der BASF AG

Bei sehr großen, international tätigen Unternehmen ist es üblich, sowohl den Verrichtungs- als auch den Objekt- und den Regionalaspekt bereits auf der Ebene der Unternehmensleitung so gut wie gleichberechtigt (dreidimensional: Tensor-Modell) zur Geltung zu bringen (vgl. Abb. 52).

W. Krüger hat die Vor- und Nachteile der erwähnten Organisationsmodelle unter Verwendung verschiedener Effizienzkriterien wie folgt gegenübergestellt²⁷ (vgl. Abb. 53).

Organisationsmodell

Verrichtungsmodell (VM)	Objektmodell (OM)	Matrix-Organisation (MO)
	Zielorientierung der Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> — Leistungsziele und outputbezogene Erfolgsziele nicht auf Subsysteme zu-rechenbar 	<ul style="list-style-type: none"> — guter Zielbezug der Spar-ten, Ergebnisverantwor-tung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> — für Querschnittsregler Zielorientierung möglich, für Funktionsbereiche Probleme wie beim VM
	Führbarkeit und Koordinationsaufwand	
<ul style="list-style-type: none"> — hoher Koordinationsbe-darf an der Spitze — Gefahr der Überlastung der Spitze — Einrichtung von Koordi-nationsstellen u. U. erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> — bei geeigneter Sparten-abgrenzung geringer Ko-ordinationsbedarf hori-zontal — Entlastung der Spitze — gute Führbarkeit der Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> — sehr hohe Leitungsspan-ne an der Spitze — erschwerte Führbarkeit — erhöhter Koordinations-bedarf — wird im Idealfall durch Matrixmanager abge-deckt
	Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse	
<ul style="list-style-type: none"> — zahlreiche Stellen in Ent-scheidungsprozeß einbe-zogen — u. U. qualitätsfördernd durch Überlastung der Spitze u. U. Prozeßverzö-gerung 	<ul style="list-style-type: none"> — geringere Anzahl Stellen einbezogen — Zeitbedarf verringert — Qualität der Entschei-dungen hoch durch ge-samthaftes Denken 	<ul style="list-style-type: none"> — zahlreiche Stellen an Ent-scheidungsprozessen be-teiligt — Berücksichtigung vielfäl-tiger Informationen kann Entscheidungsqualität er-höhen — hohes Konfliktpotential — Gefahr von Reibungsver-lusten

Verrichtungsmodell (VM)	Objektmodell (OM)	Matrix-Organisation (MO)
	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> — gute operative Anpassungsfähigkeit — qualitative Anpassung durch Koordinationsprobleme erschwert — u. U. verzögerte Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> — hohe strategische Anpassungsfähigkeit — teils auch strukturelle Anpassung begünstigt — rasche Entscheidungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> — auch strukturelle Anpassungsfähigkeit vorhanden — u. U. Verzögerungen durch Konfliktpotential
	Soziale Effizienz	
<ul style="list-style-type: none"> — Identifikation erschwert — unternehmerisches Denken auf mittleren Ebenen kaum zu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> — auf Spartenleiterenebene höhere Identifikationsmöglichkeiten — große Entfaltungsmöglichkeiten — Spartenleiter erwerben unternehmerische Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> — für Matrixmanager hohe Identifikationsmöglichkeiten — Entfaltungsmöglichkeiten von Kompetenzstärke abhängig — Personalentwicklungsmöglichkeiten gegeben

Abb. 53: Organisationsmodelle im Vergleich

Abschließend sei noch bemerkt, daß die erwähnten Strukturen sich sowohl auf das gesamte Unternehmen (Totalmodell) oder auf Teile davon beziehen können (Partialmodelle). Dabei handelt es sich um die Organisationsstrukturen **innerhalb** bestimmter Verrichtungen (Funktionen), Geschäftsbereiche (Sparten) oder Regionen oder **zwischen ihnen**. Dabei werden sowohl Aspekte der Differenzierung und Integration (Koordination) als auch der zentralen und dezentralen Anordnung angesprochen. Dies soll kurz an einigen Beispielen verdeutlicht werden.

Typisches Beispiel für ein Partialmodell ist die aufbauorganisatorische Gestaltung der **Materialwirtschaft**.²⁸ Traditionell wurde im Verrichtungsmodell zwischen den Funktionen des Einkaufs und der Lagerhaltung unterschieden, wobei letzterem Bereich eine typische Pufferfunktion im Hinblick auf die Fertigung zugesprochen wurde. Im Zuge der zunehmenden Bedeutung einer möglichst flexiblen Fertigung (Kanban-System, „just-in-time-production“) nach japanischem und zum Teil nach US-amerikanischem Vorbild ist in vielen Unternehmen mittlerweile ein integrierter Bereich „Materialwirtschaft“ entstanden mit starken Bezügen zur Lagerhaltung und zur Fertigung, z. B. zur Fertigungsplanung (vgl. Abb. 54).²⁹

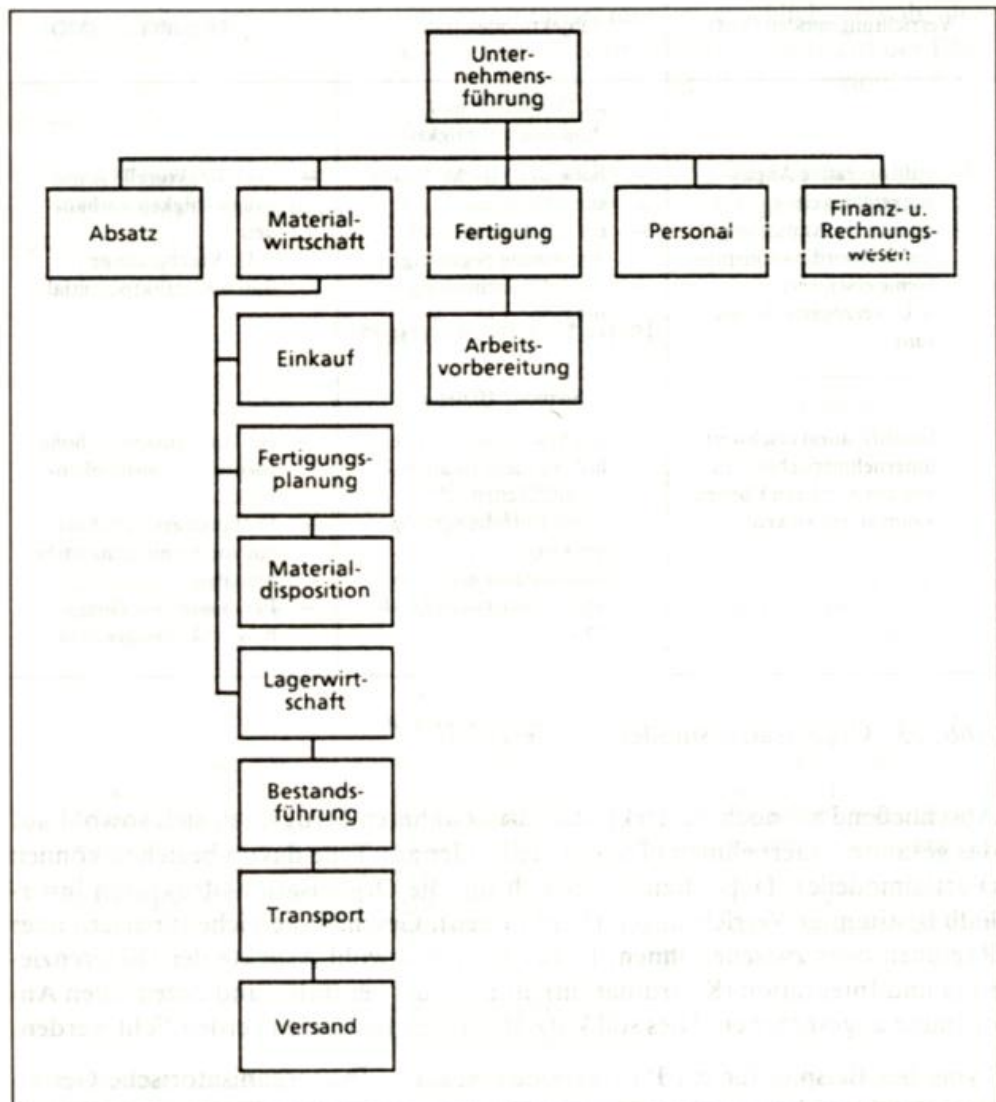


Abb. 54: Organisation der Materialwirtschaft

Noch stärker ausgeprägt in bezug auf die Verteilung auf unterschiedliche Bereiche in einem Unternehmen sind Aufgabenfelder der Logistik. Ein umfassendes Logistik-System erstreckt sich nicht nur auf Beschaffung und Fertigung, sondern auch auf die Distribution im Hinblick auf Marketing und Vertrieb (vgl. Abb. 55).

Betriebliche Betätigung			Typisches Logistiksystem	Stelle der formalen Zusammenfassung logistischer Aufgaben in der Organisationsstruktur	
Beschaffung	Produktion	Marketing			
viele = Produkte, viele Bezugsquellen wenig = Produkte, wenig Bezugsquellen	viele Einzelteile, viele = Einsatzstoffe im Prod.-Prozeß = wenig Einsatzstoffe oder keine Produktion von Sachleistung	viele Produkte, = viele Kunden wenig Produkte, = wenig Kunden oder keine Belieferung von Kunden			
			Beschaffungs-Logistik	Hauptabt. im Bereich Beschaffung	
			Material-Logistik	Selbständiger Bereich	Bei geringer Bedeutung Hauptabt. im Bereich Produktion
			Betriebswirtschaftliche Logistik	Selbständiger Bereich	Bei geringer Bedeutung Hauptabt. im Verwaltungsbereich
			Beschaffungs- u. Distributions-Logistik	Selbständiger Bereich	
			Distributions-Logistik	Hauptabt. im Bereich Marketing	

* Beschaffungs- und Produktions-Logistik

Abb. 55: Aufgabenbereiche der Logistik³⁰

Aus dieser Betrachtung muß nicht zwangsläufig die Bildung eines eigenständigen Bereiches „Logistik“ erfolgen. Bei einer Spartenorganisation ist es z. B. denkbar, sowohl zentrale als auch dezentrale Logistik-Bereiche vorzusehen, auch Stab- und Linienbereiche, die nicht unbedingt in einem disziplinarischen Zusammenhang stehen müssen (vgl. Abb. 56),³¹ wenn auch aus Gründen der Koordination in einem funktionalen.

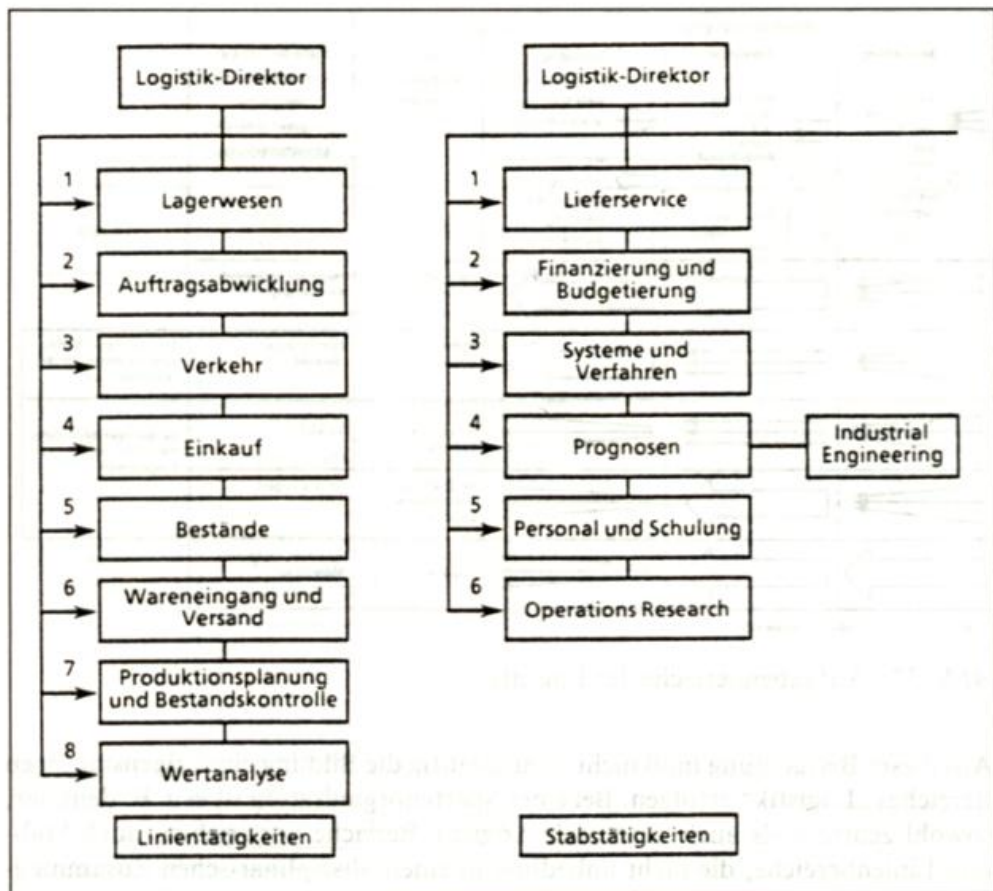


Abb. 56: Logistische Aufgaben in Stab und Linie

2.3 Primär- und Sekundärorganisation

Partial- und Totalmodelle, wie sie im letzten Abschnitt beschrieben wurden, geben diejenige Organisationsstruktur wieder, welche man auch als Normal- oder **Primärorganisation** bezeichnen kann.

In den nächsten Abschnitten werden im Hinblick auf eine zunehmende Flexibilisierung, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen auch diejenigen Organisationsformen diskutiert, welche man zur **Sekundärorganisation** rechnen kann. Sekundärorganisationen sind es deshalb, weil sie entweder vorwiegend befristet oder unständig (in bestimmten) Abständen in Aktion treten.

Dabei handelt es sich insbesondere um

	Einsatzdauer
— Projektgruppen (Projektteams, task-forces)	befristet
— Ausschüsse (Kollegien)	unständig
— strategische Geschäftseinheiten	befristet

Da ihre Haupteinsatzgebiete und -formen in den nächsten Abschnitten behandelt werden, soll auf eine weitere Darstellung zunächst verzichtet werden. Als Gemeinsamkeit kann jedoch bereits jetzt herausgestellt werden, daß die Mitarbeiter in diesen Organisationsformen aus unterschiedlichen Bereichen kommen, der Leiter oder Koordinator dieser Gremien nur über begrenzte disziplinarische Autorität verfügt und der persönlichen und funktionalen Kompetenz der Personen deshalb große Bedeutung zukommt. Was insofern an Bedeutung abnimmt, ist die hierarchische Komponente in der Organisation, auf deren Bedeutung im nächsten Abschnitt eingegangen werden soll, bevor die Ansatzpunkte zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen wieder stärker im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

3. Organisation und Hierarchie

Grundsätzlich ist jede Hierarchie eine „Gesamtheit von Elementen, die durch Über- und Unterordnungsbeziehungen miteinander verbunden sind“.³²

Damit können verschiedene Sachverhalte angesprochen sein: Ziele, Pläne, Informationsbeziehungen, aber auch Aufgaben und das Stellengefüge, welches durch die stufenweise Bündelung von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben sowie die Zuweisung von Befugnissen entsteht. Stellen- und Personenhierarchie sind oft weitgehend deckungsgleich, wenn dies auch analytisch nicht der Fall zu sein braucht. „Die“ Hierarchie gibt es also nicht.

Nicht zuletzt ist auch zu berücksichtigen, in welchem Maße

- Entscheidungen zentralisiert sind (oder umgekehrt) und
- Delegationsspielräume oder
- Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen.

Krüger unterscheidet deshalb in diesem Zusammenhang vier Hierarchietypen, die nach seiner Ansicht auch empirische Relevanz beanspruchen können.³³

Typ A: Zentralistische Hierarchie

- Entscheidungsprozesse weitgehend zentralisiert,
- strikte Weisungslinien,
- keine direkte Partizipation an den Führungsprozessen,
- nur unbedeutende Delegation.

Typ B: Delegationsergänzte Hierarchie

- Entscheidungsprozesse noch weitgehend zentralisiert,
- aber Entlastung von Routineentscheidungen durch Delegation,
- direkte Partizipation an den Führungsprozessen findet nicht oder nur in unbedeutendem Umfang statt.

Typ C: Partizipationsergänzte Hierarchie

- Entscheidungsprozesse noch zentralisiert,
- Delegation von Routineentscheidungen,
- mittlere Ebenen wirken informierend und beratend an den Führungsaufgaben oberer Ebenen mit.

Typ D: Dezentralisierte Hierarchie

- strategische Entscheidungen bleiben an der Spitze konzentriert,
- daran wirken mittlere Ebenen mit (Partizipation),
- operative Entscheidungen (z. B. Jahrespläne) sind, soweit möglich, auf mittlere Ebenen verteilt (Dezentralisierung),
- die organisatorischen Subsysteme werden weitgehend selbständig geführt.

Wenn vom „Ende der hierarchischen Führung“³⁴ oder von „Hierarchie im Wandel“³⁵ die Rede ist, sind meistens Aspekte der Ranghierarchie und der Aufgabenhierarchie gemeint: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf das Middle Management gehören hier ebenso dazu wie die Vorstellung von der unbeweglichen hierarchisch-bürokratischen Organisationsstruktur, die im internationalen Wettbewerb nicht mehr in hinreichendem Maße flexibel und innovationsfähig ist.

Im folgenden sollen nun flexible Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt werden, die zunächst an der Aufgabenstruktur ansetzen. Auswirkungen auf Personen und Ränge sowie auf Aspekte der Führung (z. B. Delegation, Partizipation) werden anschließend bzw. in nachfolgenden Kapiteln behandelt. Damit nur kein falscher Eindruck entsteht: Flexibilisierung der Organisationsstruktur bedeutet nicht die Abschaffung der Ranghierarchie schlechthin. Auch wenn von Praktikern gelegentlich behauptet wird, „die Hierarchie“ gäbe es in ihrem Unternehmen nicht mehr, dann handelt es sich in der Regel um einen Aspekt, der nur vordergründig die Existenz einer Ranghierarchie ausschließt: Auch wenn z. B. alle Leitungsstellen (Instanzen) sich formal gleichrangig als Funktionsbereich oder

„...-Center“ bezeichnen, schließt dies nicht aus, daß mehr oder weniger informel bzw. intern zwischen „Hauptfunktions- und Funktionsbereichen“ unterschieden wird. Oder: Auch wenn der Vorstandsvorsitzende keine Hierarchie mehr unter sich wahrnimmt, schließt dies nicht aus, daß seine Mitarbeiter diesen Sachverhalt ganz anders sehen, vor allem, wenn sich der Chef u. U. (mehr oder weniger unbewußt) so benimmt wie ein absolutistischer Herrscher.

Bosetzky hat dem Idealtyp der Bürokratie die Merkmale des Gegentyps gegenübergestellt: die assoziative Organisation³⁶ (vgl. Abb. 57). Obwohl dieses Modell z. B. „schier unbegrenzte Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung mit all ihren unbestimmbaren Folgen und Belastungen“ bietet,³⁷ meint Remer durchaus zu Recht, daß seine Leistungsfähigkeit nur schwer nachzuweisen ist: „Es fehlt ihm weitgehend an Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit, so daß es zu außerordentlicher Unsicherheit, Konflikten und seelischer Belastung bei den Beteiligten kommen kann“.³⁸ Gleichwohl ist es eine wichtige Frage für alle, die an organisatorischen Veränderungen beteiligt oder hiervon betroffen sind, welche Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen bestehen und auch machbar sind.

Merkmale der Bürokratie	Merkmale der assoziativen Organisation
1. Hohe Spezialisierung der Aufgaben	1. Breite Aufgabenspanne
2. Klare Verantwortlichkeiten	2. Überlappende Verantwortlichkeiten
3. Hohe Stabilität	3. Hohe Flexibilität
4. Hohe Regelmäßigkeit	4. Hohe Variabilität
5. Hohe Verlässlichkeit	5. Hohe Unsicherheit
6. Hohe Disziplin	6. Hohe Kreativität
7. Hohe Effizienz	7. Hohe Effektivität
8. Hohe Produktivität	8. Hohe Innovationskraft
9. Hohe Qualität	9. Hohe Vielfalt
10. Hohe Flexibilität	10. Hohe Stabilität

Abb. 57 Merkmale der Bürokratie und der assoziativen Organisation

	bürokratische Organisation	assoziative Organisation
Rollenstruktur	Gesamtaufgabe generell und dauerhaft in „atomisierte“ Teilaufgaben zerlegt, Träger der Rollenerwartungen und Kontrolle der Rollenerfüllung durch Vorgesetzte	Gesamtaufgabe von Fall zu Fall und kurzfristig in „natürliche“ Teilaufgaben gegliedert, Träger der Rollenerwartungen und Kontrolle der Rollenerfüllung durch Kollegen
Formalisierung	Kompetenzen bis ins letzte Detail ein für allemal schriftlich festgelegt, dauerhafte Disziplinarordnung	Kompetenzen von Fall zu Fall, zeitlich begrenzt, in groben Zügen, in mündlichen Absprachen abgegrenzt, nur provisorische Weisungen des Koordinators und ad hoc Beschlüsse von Arbeitsgruppen
Autoritätsstruktur	straffe Hierarchie, Amtsautorität, Legalitätsglaube an bestehende Herrschaftsordnung	instabile Einkommens- und Prestigeschichtung aufgrund fachlichen Könnens, Autorität ist funktional und/oder charismatisch begründet
Kommunikationsstruktur	nur vertikale, dauerhaft festgelegte Kommunikationskanäle, schriftlich, von unten nur Informationen auf Anforderung von oben	bei Bedarf benutzbare netzartige Verbindungswege zwischen allen Organisationsmitgliedern, mündlich
Personalstruktur	Organisationsmitglieder verfügen nur über partielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die in der eigenen Organisation erworben wurden, Rekrutierung nach starren, ausschl. rationalen Kriterien, Karriere am Statussystem der eigenen Organisation orientiert, Belohnung nach Ausmaß an Loyalität und Gehorsam, Führungsstil autoritär, keine Eigentumsrechte an Produktions- und Verwaltungsmitteln	Organisationsmitglieder verfügen über umfassende Kenntnisse und Fertigkeiten, die in praxisunabhängigen Ausbildungsinstitutionen erworben wurden, Rekrutierung nach fallweise wechselnden, subjektiven Kriterien der Fachkollegen, Karriere am Statussystem der Berufsgruppe orientiert, Belohnung nach Arbeitsergebnissen, Führungsstil demokratisch, alle besitzen irgendwelche Eigentumsrechte an der Organisation

Abb. 57: Merkmale bürokratischer und assoziativer Organisationen nach Boetzky³⁹

4. Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen

Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen werden im folgenden auf drei unterschiedlichen Aggregationsebenen gesehen: zunächst auf der Stellenebene (**Basissystem**), sodann im eher mittelbaren Zusammenhang (**Zwischensystem**), insbesondere bei der Bildung von Abteilungen, Teams, Projektgruppen oder Ausschüssen (Kollegien), und zuletzt auf der Ebene von globalen Organisationsstrukturen (**Organisationsmodell**) im ein- und im mehrdimensionalen Systemzusammenhang. Dabei steht die Darstellung von **verrichtungs-** und **objektbezogenen** (z. B. Sparte, Region) Aspekten im Mittelpunkt der Betrachtung, während die Diskussion **lokaler** (z. B. Raumgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung) und **zeitlicher** (z. B. Arbeitszeitgestaltung) Gesichtspunkte, welche ebenfalls bei der Flexibilisierung von Organisationsstrukturen zu berücksichtigen sind, im nächsten Kapitel im Zusammenhang mit ablauforganisatorischen Überlegungen erfolgt.

4.1 Flexibilisierung auf der Stellenebene

Flexibilisierung auf der Stellenebene läßt sich nicht trennen von Gestaltungsvorschlägen, die insbesondere bei Projekten zur Humanisierung der Arbeitswelt im arbeitsorganisatorischen Zusammenhang entwickelt wurden, vor allem, um der Monotonie am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang sind

- job rotation (Arbeitsplatzwechsel),
 - job enlargement (Arbeitsplatzerweiterung),
 - job enrichment (Arbeitsplatzanreicherung)
- und
- die Bildung (teil-)autonomer Arbeitsgruppen⁴⁰

zu nennen, welche nicht nur aus Gründen der Humanisierung am Arbeitsplatz, sondern auch generell wegen einer angestrebten Erhöhung der **Entscheidungsdelegation**⁴¹ oder wegen gesteigerter Integrations- und **Koordinationsanforderungen** erforderlich werden. Der Koordinationsbedarf wiederum ließe sich reduzieren, indem neben der entsprechenden Beeinflussung des Umweltverhaltens

- die organisatorischen Einheiten zusätzliche Ressourcen erhalten oder
- die Autonomie organisatorischer Einheiten erhöht würde.

Koordination ließe sich auch verbessern durch verbesserte Informationssysteme und Kommunikationsbeziehungen.

In Anlehnung an Kieser läßt sich der intrinsische Gehalt von Stellenaufgaben wie folgt erhöhen⁴² (vgl. Abb. 58):

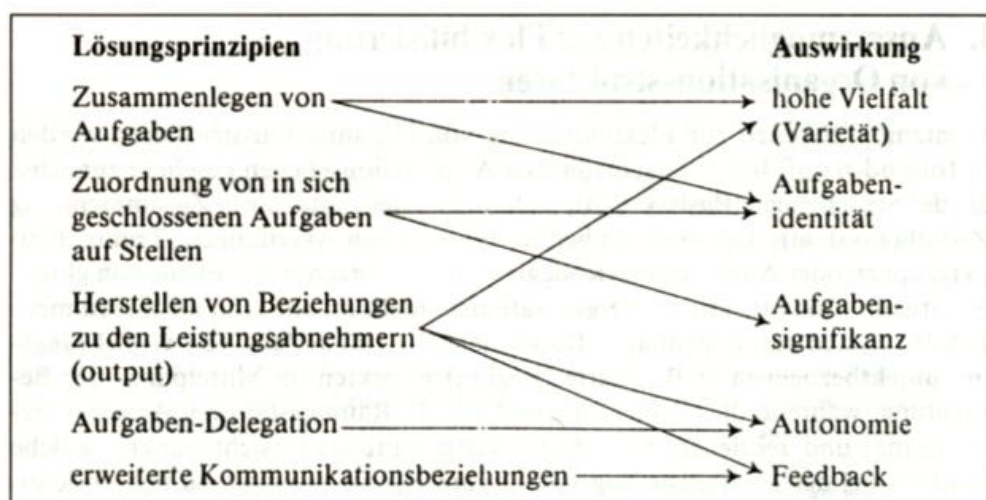


Abb. 58: Erhöhung des Gehalts von Stellenaufgaben

Änderungen von Stellenaufgaben können jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Schließlich ist jede organisatorische Einheit in ein strukturelles Geflecht eingebunden, das aus anderen Stellen und auf der nächsten Aggregationsstufe aus mehreren Abteilungen gebildet wird.

Hierdurch entsteht ein größerer struktureller Zusammenhang, der im folgenden als **Stellengefüge** bezeichnet wird und dessen Flexibilisierungsmöglichkeiten im nächsten Abschnitt darzustellen sind.

4.2 Flexibilisierung des Stellengefüges

Ob eine entsprechende Stellengliederung und ein entsprechender Aufgabengehalt bereits vorliegt, läßt sich z. B. durch folgende Checkliste prüfen,⁴³ welche diese Fragen enthält:

- Entsprechen die Aufgaben auf den einzelnen Ebenen (z. B. der Geschäftsleitung) der jeweiligen Betriebsgröße?

Zum Beispiel haben Kleinbetriebe in der Regel begrenzte Managements- und Stabskapazitäten. Viele Fachaufgaben werden durch den Eigentümerunternehmer selbst bearbeitet, von seiner Entscheidungsdominanz ganz zu schweigen. Fraglich ist, ob die damit verbundenen Vorteile (unmittelbare funktionale Querbezüge, Stabilität von Entscheidungsinhalten) die evtl. Nachteile (u. U. begrenztes strategisches Potential, ungenügende Delegation, Überwiegen autoritärer Entscheidungen) überwiegen oder ob nicht angesichts einer veränderten Unternehmensentwicklung eine Anpassung der Organisationsstruktur erforderlich ist.⁴⁴

- Ist das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis, d. h. die Abgrenzung zwischen Stelle und Instanz, eindeutig geregelt?
- Sind die Leitungsebenen klar?
- Ist die horizontale Gliederung transparent und nachvollziehbar?
- Richten die Aufgaben in sich geschlossene Anforderungen an den Stelleninhaber?
- Sind Mehrfachunterstellungen möglichst vermeidbar oder zumindest eindeutig zu begründen?
- Entspricht der Dezentralisierungsgrad den Absichten des Unternehmens?
- Ist der Grad der Arbeitsbereicherung angemessen?
- Entspricht der Organisationsgrad der Stabs- und der Linienstellen den Zielen und der Situation des Unternehmens?
- Inwieweit sind wichtige Aufgaben ausgegliedert und evtl. zentral zusammengefaßt?
- Ist klar, hinsichtlich welcher Aufgaben welche Beziehungen für eine Stelle herrschen?
- Sind die Stellvertretungen geregelt?

Mit diesen Fragen sind vielfältige organisatorische Aspekte verbunden. Sie setzen an bei der **Verteilung** von Aufgaben (Arbeitsteilung und Spezialisierung), beziehen sich auf die **horizontale Aufgabenverteilung** (Stellen- und Abteilungsbildung), die **vertikale Aufgabenverteilung** (Leitungsspanne, Anzahl von Hierarchieebenen⁴⁵) sowie die Festlegung von **Entscheidungsbefugnissen**, wobei mit den beiden letztgenannten Sachverhalten zugleich Fragen der Delegation angesprochen sind. Sie sind zu ergänzen hinsichtlich der Festlegung von Vertretungsbefugnissen sowie einer entsprechenden Formalisierung einschließlich Dokumentation von Prozessen der Aufgabenerfüllung, Entscheidung und Kommunikation sowie der Weisungs- und Vertretungsbedingungen.

Dabei sind die organisatorischen Problemstellungen und Ansatzpunkte je nach Unternehmensgröße durchaus unterschiedlich.

Bei Klein- und Mittelunternehmen sind unzureichende Delegationsmöglichkeiten als zentrales Problem der Organisation und Führung anzusehen.⁴⁶ Der mittelständische Unternehmer ist relativ stark mit Routineaufgaben belastet und er delegiert zu wenig Aufgaben an die nachgeordneten Stellen. Allerdings ist eine relativ niedrige Unternehmensgröße per se kein Grund dafür, auf Delegationsmöglichkeiten verzichten zu müssen. Es dürfte kaum an der unzureichenden Qualifikation der Mitarbeiter liegen, sondern am kritischen Bewußtsein des Unternehmers bzw. Entscheidungsträgers, daß Delegation notwendig und sinnvoll ist und welche Möglichkeiten es gibt.

Liegt hier also ein eher zu niedriger Organisationsgrad vor, ist er bei der Großunternehmung eher zu hoch: Hier ist von der Notwendigkeit zur Abmagerung

übertrieben aufgebauter Hierarchien die Rede und von der Ausdünnung der mittleren Managementränge.⁴⁷ Bleicher plädiert in diesem Zusammenhang u. a. für

- schlanke, dem unternehmerischen Auftrag direkt verpflichtete Organisationsstrukturen und flache Organisationspyramiden,
- die Konzentration der Unternehmensleitung auf das Wesentliche (und damit ein wiederum ähnliches Problem wie bei Klein- und Mittelunternehmen, D. W.),
- eine stärkere Anpassung von Strukturen an erfolgreiche Persönlichkeiten (und damit die Betonung des strategischen Personalmanagements und der Personalorganisation). Außerdem ist es denkbar, die Organisation unangetastet zu lassen und in bestimmten Fällen Modifikationen bei der Zuordnung von Führungspositionen vorzunehmen.

Damit handelt es sich um eine bewußte Trennung von organisatorischer Funktion und Führungsposition. Dies ist allerdings nur in relativ wenigen Fällen möglich, sonst könnte die bestehende Organisationsstruktur nicht mehr funktionieren. Insbesondere bei Stabspositionen und immer dann, wenn Aufstiegsmöglichkeiten für gute Mitarbeiter nur begrenzt vorhanden sind, ist diese **führungsorganisatorische Maßnahme** sinnvoll. Sie hat z. B. den Effekt, daß ein Mitarbeiter und sein Vorgesetzter demselben Führungskreis angehören können. Damit werden starre hierarchische Abstufungen gemildert und eine von Statusfragen unberührte Zusammenarbeit gefördert. Zugleich wird das Aufstiegsstreben von fachlich und persönlich überzeugenden Mitarbeitern honoriert, die sonst mangels vorhandener Möglichkeiten eventuell das Unternehmen verlassen oder frustriert auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz verblieben wären.

- eine stärkere Kundennähe der Organisation und eine intensivere Kopplung von Technologie und Macht
und nicht zuletzt
- hinreichend dezentralisierte organisatorische Einheiten.⁴⁸ Ziel der Dezentralisierung ist — wie bereits erwähnt — die Erhöhung der Autonomie einzelner Bereiche, die mit einer verbesserten Zurechnung des Leistungsbeitrages dieser Einheiten verbunden ist. Innerhalb der kleineren Bereiche werden die Nachteile von Hierarchie und Bürokratie gewissermaßen von selbst abgemildert. Beispiele hierfür bilden die Einrichtung von selbständigen Vertriebsgesellschaften, aber auch die Bildung von Geschäftsbereichen und strategischen Geschäftseinheiten (Divisionalisierung).

Dezentrale Organisationsstrukturen sind nicht nur sachlich gerechtfertigt, sie entsprechen auch den Wünschen der Mitarbeiter nach größerer Übersichtlichkeit, eigenen Ermessensspielräumen und engerem Kontakt mit dem Vorgesetz-

ten. Viel eher entsteht die Gewißheit, daß die eigenen Handlungen etwas bewirken und nicht in den Rädern eines bürokratischen Apparates steckenbleiben. Deshalb wird nicht nur das Leistungsprinzip gefördert, zugleich wird die Motivation jedes einzelnen günstig beeinflusst.

Gemeinsames Ziel aller dieser Maßnahmen ist das selbständige, kreative Unternehmensmitglied, welches die Ziele des Unternehmens schöpferisch umsetzt und nicht durch die Rigidität von Organisationsstrukturen unnötig eingeengt wird. Dies gilt sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte und den Unternehmer persönlich, sowohl im individuellen Zusammenhang als auch bei der Zusammenarbeit in Teams.⁴⁹ Dieser multipersonale Aspekt soll im nächsten Abschnitt behandelt werden.

4.3 Flexibilisierung durch multipersonale Organisationseinheiten

Die Qualität von Entscheidungen und damit die Innovations- und die Anpassungsfähigkeit der Organisation läßt sich erhöhen durch organisatorische Einheiten, die sich aus mehreren Personen zusammensetzen und in der Regel die Primärorganisation ergänzen bzw. überlagern oder durchziehen (traversieren). Bei diesen Sekundärorganisationen (traversierende Organisationsformen) handelt es sich um

- Kollegien,
- Projektgruppen,
- Teamworkkonzepte,
- strategische Geschäftseinheiten sowie das
- Produktmanagement.

(1) Kollegien

Kollegien (Ausschüsse, Konferenzen, Komitees) setzen sich aus mehreren Mitarbeitern zusammen, die durchaus unterschiedlichen organisatorischen Ebenen angehören können. Das Kollegium tagt in bestimmten zeitlichen Abständen und kann sowohl der Information und Beratung als auch der Entscheidung und Durchführung dienen.

Kollegien haben eine ausgesprochene Koordinationsaufgabe. Letztlich ist auch der Vorstand einer Aktiengesellschaft ein Kollegium. Darüber hinaus gibt es Kollegien in Form von Vorstandsausschüssen sowie auf den anderen organisatorischen Ebenen.

Kollegien sind weit verbreitet. So nützlich sie oft sind (etwa zur Abstimmung unterschiedlicher Ressortbelange in der Verrichtungs- oder bei der Spartenorganisation), ist dennoch die Gefahr nicht zu verleugnen, daß sie zum Selbstzweck verkümmern können. Mögliche Gründe hierzu liegen z. B. darin begründet,

- daß ihr zeitliches Ende oft unbestimmt ist und der ursprüngliche Auftrag obsolet geworden ist,
- daß die handelnden Personen im Kollegium sich gegenseitig blockieren und keine wirksamen Entscheidungen getroffen werden können,
- aus funktionalen oder personalen Gründen das Kollegium an Bedeutung verloren hat. So können verschobene Akzente in der Unternehmenspolitik oder durchsetzungsschwache Kollegiumsmitglieder die Ursache dafür bilden, daß ein bestimmtes Kollegium nicht mehr ernstgenommen oder überhaupt nicht mehr wahrgenommen wird.

Kollegien können also, bei aller Vielfalt der Anwendungsbedingungen und situativen Merkmale⁵⁰ insbesondere nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Aufgabenstellung noch sinnvoll ist, die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Kollegiums „stimmt“ und die Umsetzung der Ergebnisse gewährleistet ist.

Die Unbestimmtheit der zeitlichen Geltungsdauer gilt immerhin nicht bei der Projektgruppe, auf die im nächsten Abschnitt näher einzugehen ist.

(2) Projektgruppen

Die Projektgruppe ist als eine Strukturalternative zur Bewältigung befristeter Aufgaben anzusehen, die sich schon in vielen Fällen praktisch bewährt hat. Ihre Vorteile liegen darin, daß die für ein bestimmtes Problem am besten geeigneten Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen ohne übertriebene Rücksicht auf Statusfragen für einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten können. Hierdurch entsteht zeitweilig eine Art Nebenstruktur zur herkömmlichen (hierarchischen) Organisation. In der Literatur wird häufig das Problem geschildert, daß für Mitarbeiter, die hauptamtlich für ein Projekt arbeiten, Eingliederungsprobleme entstehen, wenn das Projekt beendet ist. Dabei besteht eine ähnliche Problematik wie bei der zeitweiligen Versetzung in das Ausland. Durch eine gezielte Personalplanung sind jedoch Lösungsmöglichkeiten denkbar.

Wichtig für den effizienten Einsatz von Projektgruppen ist, daß sie nur dann eingesetzt werden, wenn sie auch tatsächlich notwendig sind und eine der Problemstellung angemessene, aber zügige Terminplanung erfolgt. Sonst besteht die Gefahr, daß Projektgruppen allzu häufig gebildet werden und den Vorwand für endlose, unergiebig Besprechungen liefern.

Richtig gehandhabt, sind Projektgruppen jedoch aus sachlichen und aus führungspsychologischen Gründen zu begrüßen. In letzterer Hinsicht kann die Teilnahme an entsprechenden Arbeitskreisen ein Test für die spätere Übernahme verantwortungsvoller Führungspositionen sein und ist insofern mit einem Assessment-Center — aber unter firmenspezifischen Prüfungsbedingungen — zu vergleichen. Insbesondere kann die Fähigkeit zur Moderation unterschiedlicher

Meinungen und zur Durchsetzung eigener Vorstellungen trainiert und beobachtet werden. Dabei spielt die Überlegung eine Rolle, daß die „Führung“ formal gleicher Personen in einer Projektgruppe oft schwieriger ist als das Erteilen von Anordnungen an disziplinarisch unterstellte Mitarbeiter.

Einsatzdauer ▽	Zusammenarbeit ▽	Sondierungsphase	Generierungsphase	Evaluierungsphase	Initialisierungsphase	Kommerzialisierungsphase	Desinvestmentsphase
unbegrenzt	ständig	Organe der strategischen Früherkennung				Stabsstellen/Zentralabteilungen, Produktmanager	
	unständig	Organe der strategischen Zukunftsforschung		Nicht projektgebundene Evaluierungskollegien		Produktteam-Management	Nicht projektgebundene Evaluierungskollegien
auf Zeit	ständig		Projektteams		Matrixprojekt-Organisation, Venture Teams		
	unständig		Projekt-Kollegien, externe Berater	Projektgebundene Evaluierungskollegien			

Abb. 59: Projektgruppen, Kollegien, Produktmanagement und Venture Teams in alternativen Projektphasen

Bühner unterscheidet zwischen den drei folgenden Typen von Projektaufgaben:⁵¹

- Entwicklung relativ neuer Konzeptionen,
- Ausgestaltung von Konzeptentwürfen bis zur Einführungsreife,
- wiederkehrende Projekte, für die es bereits eingespielte Arbeitsabläufe gibt.

In Abhängigkeit von diesen **Aufgabentypen**, aber auch davon, in welcher **Phase** sich die Bearbeitung eines Projektes befindet, sind unterschiedliche organisatorische Lösungsmöglichkeiten sinnvoll. Projekte lassen sich dabei auch mit anderen Organisationsformen zeitlich kombinieren. Dabei handelt es sich z. B. bei strategischen Projekten je nach Projektphase sowohl um Stabsstellen als auch um Kollegien, externe Berater oder Venture Teams sowie das Produkt-Mana-

gement, die in den nächsten Abschnitten noch ausführlicher behandelt werden sollen (vgl. Abb. 59).⁵²

Reschke und Svoboda unterscheiden zwischen folgenden Ebenen des Projektmanagers:

- „Eine **politische Ebene**, auf der grundsätzliche Fragen wie die Legitimierung der Projektorganisation, Zuweisung der Ressourcen (Budget-Genehmigung) und die globale Steuerung des Projekts mit allen wichtigen Zwischenentscheidungen sowie der Endentscheidung angesiedelt sind,
- und eine **administrative Ebene**, auf der die Planung und Vergabe der Projektaufgaben, die laufende Abstimmung der beteiligten Stellen, die Sammlung von Informationen usw. erfolgen.“⁵³

Grundsätzlich ist in organisatorischer Hinsicht zu prüfen, ob Projekte im Rahmen der bestehenden Organisation abgewickelt werden oder spezielle Stellen für die Koordination und die Durchführung von Projektaufgaben eingerichtet werden müssen. In der Literatur werden drei Idealtypen der Projektorganisation unterschieden, die in der Praxis in abgewandelter oder in kombinierter Form auftreten können:⁵⁴

- Reines bzw. autonomes Projektmanagement

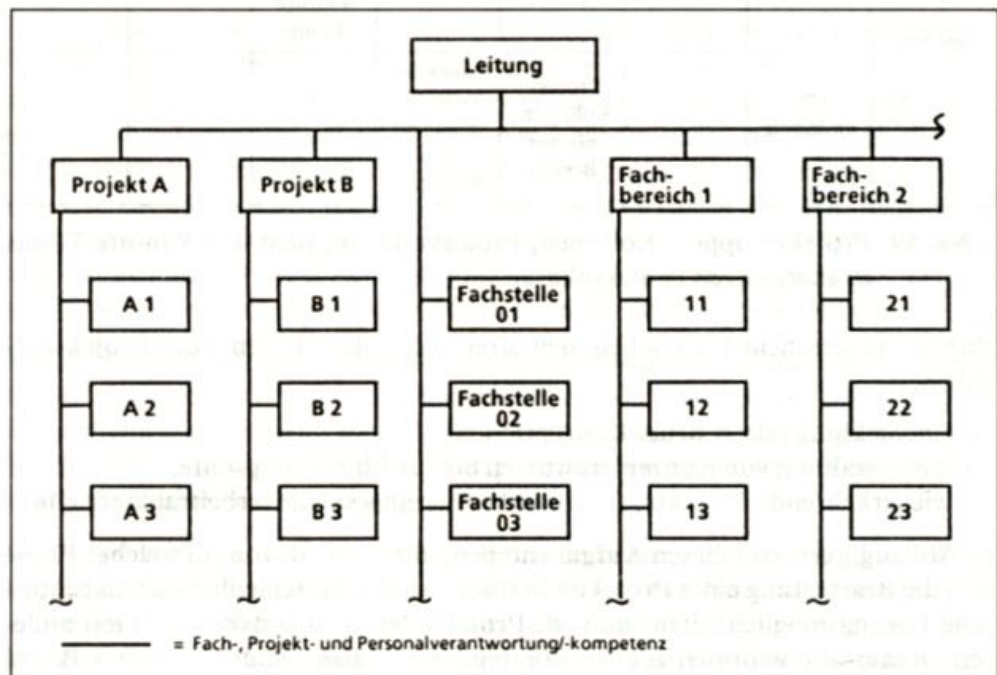


Abb. 60: Reines bzw. autonomes Projektmanagement

Die an der Planung und Durchführung des Projektes beteiligten Mitarbeiter arbeiten in einer eigenen Organisationseinheit und sind einem Projektleiter entweder nur fachlich oder darüber hinaus auch disziplinarisch unterstellt. Letzteres ist z. B. bei einer task-force der Fall, bei der die Projektmitarbeiter zeitweilig nur noch für das Projekt arbeiten. In jedem Falle trägt der Projektleiter die Verantwortung für die Einhaltung von Kosten und Terminen sowie für das Projektergebnis.

— Stabs-Projekt-Management bzw. Einfluß-Projektorganisation

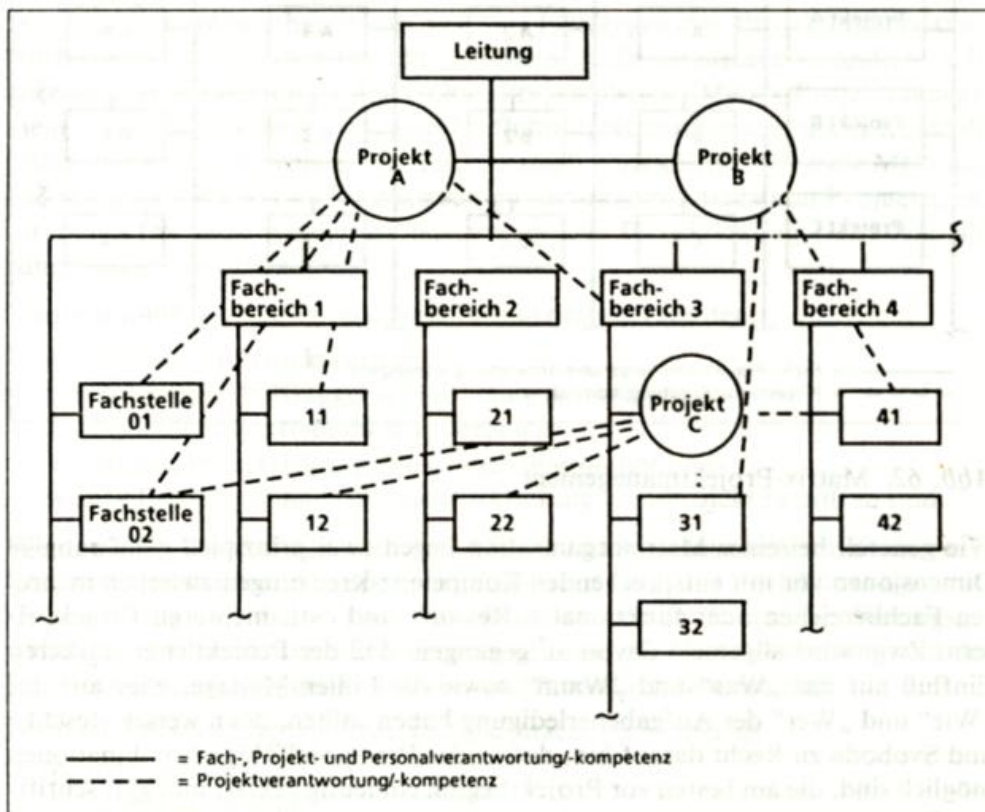


Abb. 61: Stabs-Projektmanagement

Der Projektleiter ist hier in erster Linie Koordinator in sachlicher, terminlicher oder kostenmäßiger Hinsicht. Sein Weisungsrecht ist beschränkt. Daher steht und fällt das Projektergebnis mit den informellen Wirkungsmöglichkeiten des Projektleiters und seinem Informationszustand. Daher kommt denn auch verständlicherweise der Ausdruck „Einfluß-Projektmanagement“.

— Matrix-Projektmanagement

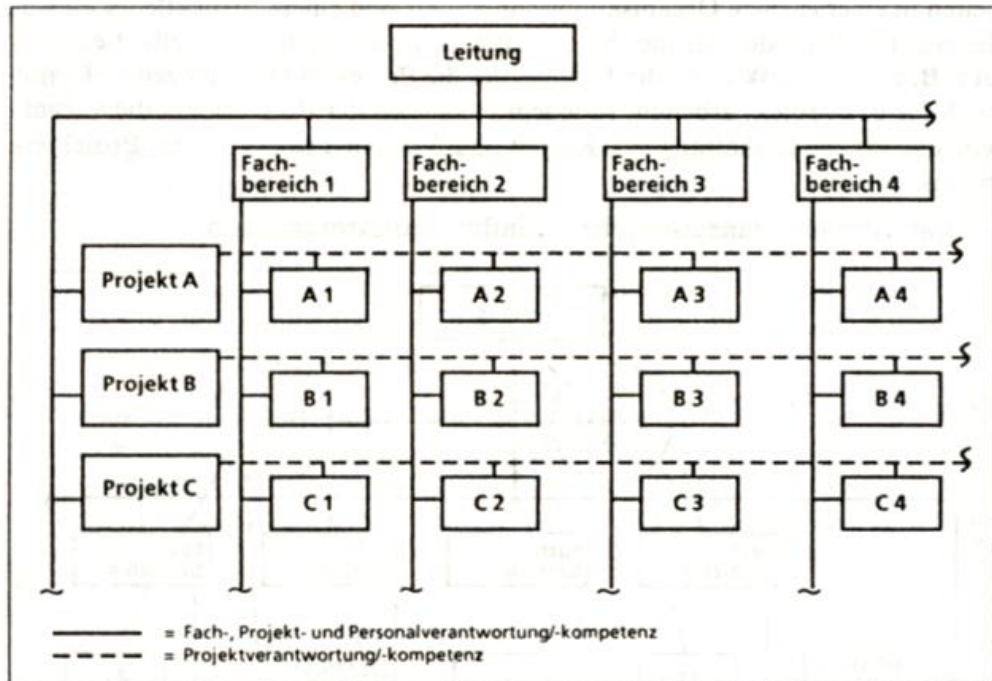


Abb. 62: Matrix-Projektmanagement

Wie generell bei einer Matrixorganisation liegen zwei prinzipiell gleichrangige Dimensionen vor mit entsprechenden Kompetenz-Kreuzungen zwischen mehreren Fachbereichen oder funktionalen Ressorts und evtl. mehreren Projektleitern. Zwar wird allgemein davon ausgegangen, daß der Projektleiter stärkeren Einfluß auf das „Was“ und „Wann“ sowie die Linien-Manager eher auf das „Wie“ und „Wer“ der Aufgabenerledigung haben sollten, doch weisen Reschke und Svoboda zu Recht darauf hin, daß in der Praxis vielfältige Kombinationen möglich sind, die am besten vor Projektbeginn eindeutig geklärt und ggf. schriftlich fixiert werden sollten.⁵⁵

Alle drei Idealtypen haben spezifische Vor- und Nachteile:

Stabs-Projektmanagement erfordert keine großen organisatorischen Umstellungen. Die beschränkten Einwirkungsmöglichkeiten des Projektleiters können zu Entscheidungsverzögerungen führen. Deshalb bietet sich diese Organisationsform vor allem dann an, wenn einmalige und seltene Anlässe vorliegen. Das **autonome Projektmanagement** ist dagegen bei großen, aufwendigen und evtl. lange andauernden Projekten sinnvoll. Einerseits können sich die beteiligten Personen voll auf die Projektaufgabe konzentrieren, andererseits können

Schwierigkeiten im Hinblick auf die Personaleinsatz- und Laufbahnplanung entstehen, weil es sich um eine zeitlich begrenzte, von Auflösung bedrohte Organisationsform handelt.

Die **Matrix-Projekt-Organisation** bietet sich bei Unternehmen an, in denen viele Projekte gleichzeitig abgewickelt werden. Dabei ist eher vorteilhaft, daß eine Verantwortlichkeit der Projektleitung als auch der Zugriff auf funktionale Ressourcen gewährleistet ist. Nachteile können dagegen durch unklare Kompetenzregelungen und Doppelunterstellungen entstehen.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich um **Idealtypen** der Projektorganisation. Auch innerhalb desselben Projekts können sich die Strukturen verändern, z. B. autonome Projektteams in den frühen Projektphasen, Matrix-Projektmanagement in der Realisierungsphase und Einflußprojektmanagement in der Kontrollphase. Reschke und Svoboda vertreten deshalb konsequenterweise die Meinung, daß bei jedem Projekt und dabei auch phasenweise mit Hilfe von Projektstrukturplänen festgelegt werden sollte, „wer welche Projektleitungs- und Ausführungsfunktionen übernimmt“.⁵⁶

Insofern sollte für eine Projektorganisation definiert werden:

- ein eindeutiger Projektauftrag;
- wer für welche Auftraggeberfunktionen zuständig ist;
- ob ein Steuerungsgremium erforderlich ist;
- wer welche Projektleitungsfunktionen übernimmt und
- welche Fachabteilungen in welchem Umfang vom Projekt betroffen sind.⁵⁷

Werden Projekte häufig an mehreren Stellen und in größerem Ausmaß abgewickelt, bietet es sich an, eine spezielle (Stabs-)Funktion zur Projektmanagement-Unterstützung aufzubauen (vgl. Abb. 63),⁵⁸ die sich auf Fragen der Vertragsgestaltung, Administration und Information sowie der Projektsteuerung und der Entwicklung einschlägiger Richtlinien und Prozeduren konzentriert.

Auch die Entwicklung von Projektgrundsätzen, die Fragen der

- Projektabgrenzung,
- Projektorganisation,
- Projektzusammenarbeit und Projektverantwortung,
- Projektphasenregelung und der
- Projektsteuerung und -kontrolle

regeln, bietet sich an.⁵⁹ Dabei muß natürlich situativ und im Einzelfall geklärt werden, inwieweit es sich jeweils immer um eine Servicefunktion oder um einen unnötigen, bürokratischen Aufwand handelt. Schließlich können Organisationsformen, die ursprünglich zur Entlastung und Flexibilisierung von Organisationsstrukturen geschaffen wurden, bei falscher Anwendung auch das Gegenteil bewirken.

<p>Termin- und Kapazitätsplanung und -überwachung</p> <ul style="list-style-type: none"> — Terminlisten/Balkendiagramme/Netzpläne — Personaleinsatzplanung — Zeiterfassungssysteme — Trendanalysen <p>Kostenplanung und -überwachung</p> <ul style="list-style-type: none"> — Kalkulationsverfahren — Kostenschätzmethoden — Wirtschaftlichkeitsrechnungsmethoden — Kostenerfassungs- und -auswertungssysteme <p>Auftragserteilungs-Hilfsmittel für</p> <ul style="list-style-type: none"> — Projektinitialisierung — Phasenfreigabe — Vergabe von internen und externen Teilaufträgen <p>Projektinformation und -dokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> — Projekt-Fortschritts-Berichterstattung — Sitzungsplan — Projektablage — Dokumentenplan <p>Verschiedene Instrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> — Änderungswesen — Vertragsmanagement — Risikoanalyse — Qualitätssicherung
--

Abb. 63: Projektführungsinstrumente und -hilfsmittel

So weist Krüger darauf hin, daß es an Hinweisen fehlt, „in welchen Situationen oder bei welcher Projektarbeit welche Methode einzusetzen ist.“⁶⁰ Schwachstellen werden dabei sowohl in **Aufgabenmängeln** (z. B. unklare Zielsetzungen, Fehler bei der Projektsteuerung) als auch in **personellen Problemen** gesehen. Hinzu kommen **Informations- und Kommunikationsdefizite** innerhalb und außerhalb der Projektgruppe und **Methoden bzw. Techniken**, welche der Problemstellung nicht angemessen sind.

Im Sinne einer situationsangemessenen Vorgehensweise bietet Krüger folgende Lösungskonzepte:⁶¹

- **Phasenkonzepte**, welche als wichtigste und wohl am meisten vorbereitete Form der Projektsteuerung den Projektablauf strukturieren helfen sowie die

Reihenfolge von Aktivitäten festlegen. Um Veränderungen wahrnehmen und berücksichtigen zu können, sind zusätzliche

- **Reviews** erforderlich, welche z. B. als Konsistenz- oder als Funktionsprüfung u. a. dem Testen von Projektergebnissen dienen und — wie bei jeder vernünftigen Kontrolle — Hinweise zur Projektsteuerung oder zur Revision bisheriger Ziele, Prioritäten, Arbeitsformen und Verhaltensweisen geben können.

Darüber hinaus bietet es sich an, z. B. bei komplexen Problemen, die zudem noch eine lange Dauer beanspruchen, „bereits während der Systemplanungsphase ein anwendbares Beispielsystem“⁶² zu erstellen, das für den angestrebten Endzustand typisch ist oder entsprechende Rückschlüsse zuläßt. Insofern handelt es sich um **Pilotstudien** und um die Bildung von **Prototypen**. Außerdem kann es dann sinnvoll sein, den vorgesehenen Projektablauf zu flexibilisieren, indem man je nach Situation unterschiedliche **Versionen** vorsieht, welche für die Projektbearbeitung jeweils am relativ angemessensten sind. Abb. 64 zeigt die Anwendungsschwerpunkte dieser Vorgehensweisen, die durch eine entsprechende **Projektadministration** (z. B. Programmbibliothek, Konfigurationsmanagement⁶³) zu unterstützen sind.

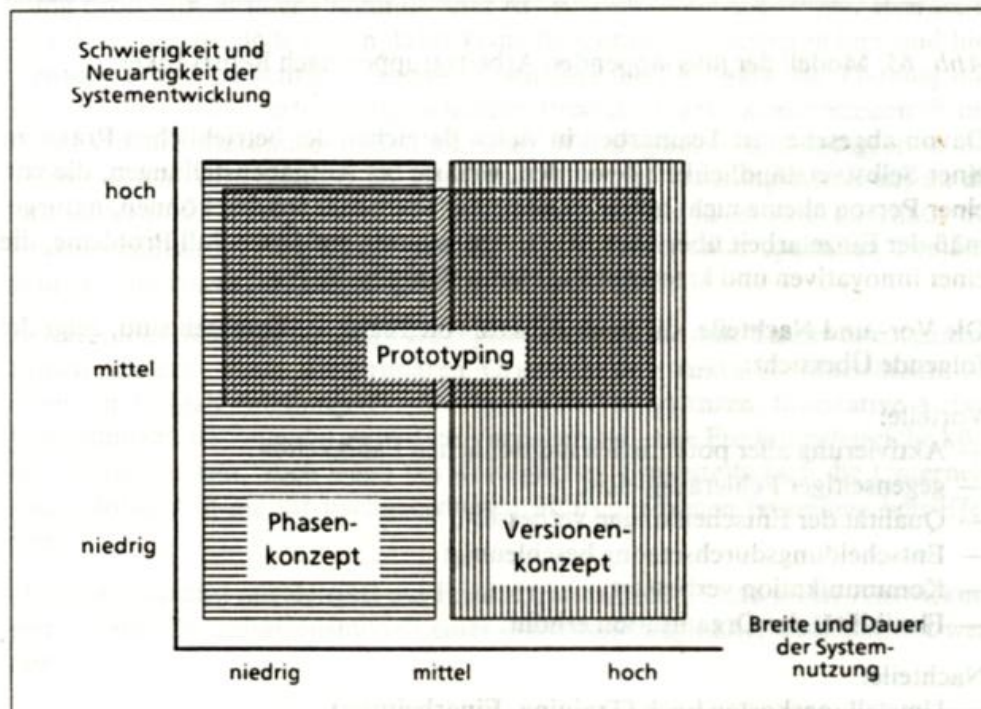


Abb. 64: Anwendungsschwerpunkte von Vorgehensweisen

(3) Teamwork-Konzepte

Teamwork-Konzepte haben im Zusammenhang mit der Diskussion innovationsfördernder Organisationsstrukturen wieder an Aktualität zugenommen, obwohl z. B. Rensis Likerts Modell der überlappenden Arbeitsgruppen, bei dem hierarchieübergreifende Teams, zusammengesetzt aus Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, zusammenarbeiten, schon seit den 60er Jahren bekannt ist (vgl. Abb. 65).⁶⁴

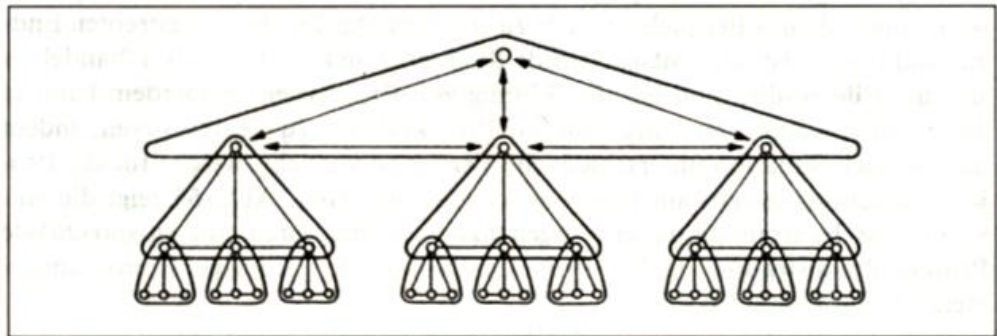


Abb. 65: Modell der überlappenden Arbeitsgruppen nach Rensis Likert

Davon abgesehen ist Teamarbeit in vielen Bereichen der betrieblichen Praxis zu einer Selbstverständlichkeit geworden, weil sie bei Aufgabenstellungen, die von einer Person alleine nicht hinreichend genug bearbeitet werden können, naturgemäß der Einzelarbeit überlegen ist. Hierzu gehören auf jeden Fall Probleme, die einer innovativen und kreativen Problemstellung bedürfen.

Die Vor- und Nachteile, die beim Einsatz von Teams zu beachten sind, zeigt die folgende Übersicht:

Vorteile:

- Aktivierung aller potentiellen menschlichen Fähigkeiten,
- gegenseitiger Fehlerausgleich,
- Qualität der Entscheidungen verbessert,
- Entscheidungsdurchsetzung beschleunigt,
- Kommunikation verbessert,
- Flexibilität der Organisation erhöht.

Nachteile:

- Umstellungskosten hoch (Training, Einarbeitung),
- hoher Zeitaufwand für Gruppendiskussion,
- Gefahr der Unterdrückung von Individualismus,
- unklare Verantwortungszurechnung,

- Verselbständigung des Teams (Steuerungsproblem),
- Re-entry-Probleme der Teilnehmer.

Aufgabe eines entsprechenden Innovationsmanagements sind insbesondere vor dem Hintergrund von Neuigkeitsgrad und Komplexität der Innovation

- die Festlegung genereller und spezieller Innovationsziele sowie
- eine darauf aufbauende Strategieentwicklung,
- die Bewertung und Auswahl von Innovationsprojekten und
- die Realisierung der Innovation.⁶⁵

Wie sehen nun die organisatorischen Gestaltungskonzepte aus, die diesen Anforderungen gerecht werden, wobei auch zu berücksichtigen ist, daß oftmals vielfältige Innovationswiderstände zu überwinden sind.⁶⁶ Töpfer geht zunächst ganz allgemein von der Notwendigkeit eines kooperativen Führungsstils aus und schlägt, neben dem **Koordinationspromoter** zur Förderung der Zusammenarbeit und der Abstimmung zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, das **Team** vor. Hier „arbeitet eine Gruppe gleichberechtigter Personen unter Anwendung prozeßfördernder Planungs- und Arbeitstechniken zusammen. Hierarchische Rangunterschiede haben dabei keine Bedeutung.“⁶⁷ Insbesondere sind hier **Venture Teams** zu nennen, denen insbesondere die „Aufgabe der Planung und Entwicklung neuer, erfolgversprechender Produkt-Markt-Konzeptionen“⁶⁸ obliegt. Weitere Merkmale sind: fachliches Weisungsrecht und Integration der Teams durch Ausschüsse (z. B. Entscheidungs- und Beratungsausschuß) an die Primärorganisation (vgl. Abb. 66). Die Umsetzung der Ideen kann alternativ der Linienorganisation überlassen werden oder sie wird einer speziellen Projektgruppe oder einem Realisierungsausschuß übertragen.

Insgesamt ist festzustellen, daß Kollegien, Ausschüsse und Teamworkorganisationen geeignet sind, die primären Organisationsstrukturen hinsichtlich bestimmter Aufgabenstellungen zu überlagern und zu ergänzen. Innovative Aufgabenstellungen stehen naturgemäß im Vordergrund. Alle Funktionsbereiche können betroffen sein, auch wenn bei strategischen Fragestellungen die Unternehmensleitung und die ihr nachgeordneten Führungsebenen besonders betroffen sind.

Dies soll zunächst am Beispiel des Produktmanagements und seiner Auswirkungen auf das Organisationsmodell einer Unternehmung näher demonstriert werden.

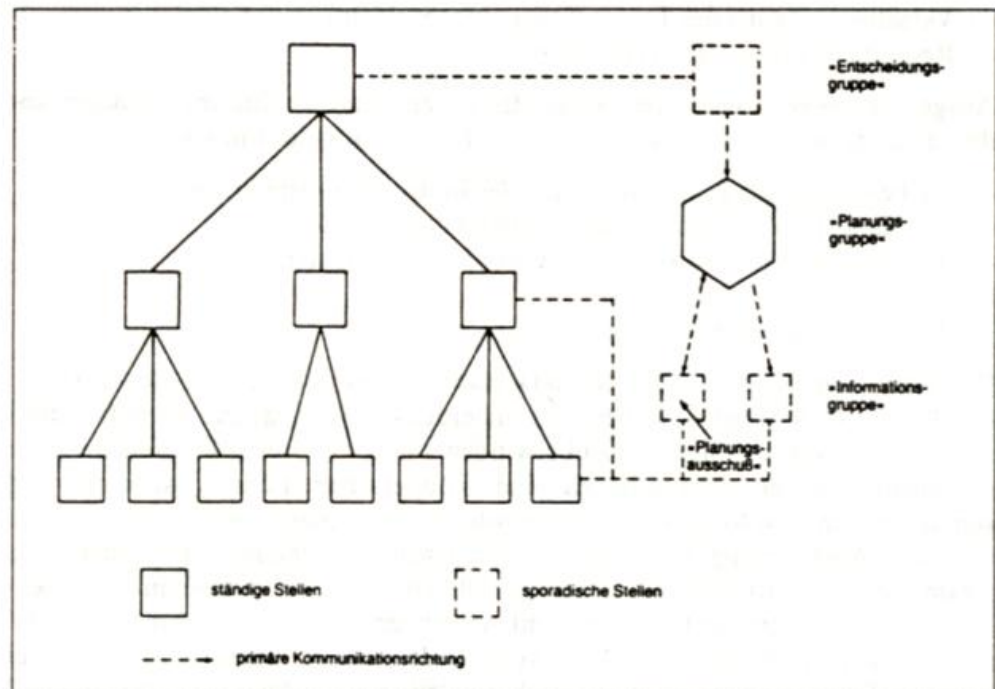


Abb. 66: Teamworkorganisation und Primärorganisation

4.4 Flexibilisierung von Organisationsmodellen

(1) Produktmanagement und strategische Geschäftseinheiten

Im Gegensatz zum Projektmanagement ist das **Produktmanagement** als eine dauerhafte Strukturform anzusehen. Seine Aufgabe besteht darin, Produktaspekte über mehrere funktionale Aktivitätsbereiche hinweg zu integrieren. Entsprechende Koordinationsaufgaben bezüglich unterschiedlicher Kunden und Kundengruppen sowie z. B. regional differenzierter Märkte gelten für das **Kunden-** oder für das **Marktmanagement**, die alternativ oder zusätzlich zum Produktmanagement, insbesondere in einem verrichtungsorientierten Organisationsmodell bestehen können. Abb. 67 zeigt den möglichen Aufbau einer Produktmanagement-Organisation.

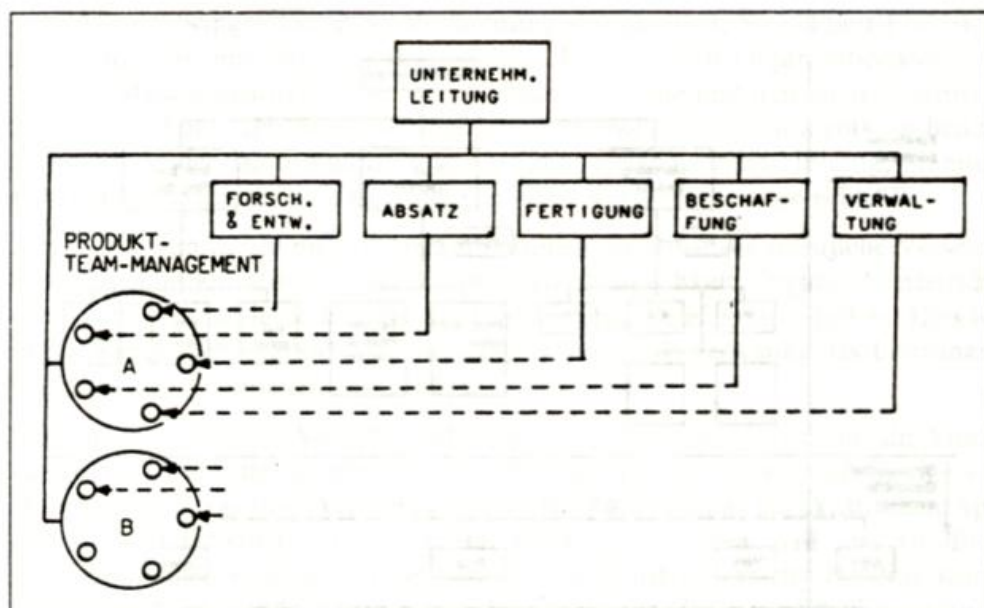


Abb. 67: Produktmanagement

Strategische Geschäftseinheiten können sowohl bei verrichtungsorientierten als auch bei objektbezogenen Organisationsmodellen eingesetzt werden. In ihnen werden „relativ homogene Produkt-Markt-Aktivitäten“⁶⁹ zur Umsetzung strategischer Planungsüberlegungen zusammengefaßt. Als organisatorische Alternativen bieten sich an:⁷⁰

- ressortübergreifende Ausschüsse (Kollegien),
- Einsatz einer Projektgruppe und Beauftragung eines Verantwortlichen (mit beschränktem Weisungsrecht) für bestimmte, strategische Aufgabenfelder,
- Bildung einer mehrdimensionalen Struktur, bei der die strategischen Geschäftseinheiten matrixhaft die Linienorganisation überlagern.

Während auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen noch etwas näher eingegangen wird, zeigt Abb. 68, wie strategische Geschäftseinheiten in einer dualen Organisation die herkömmliche Organisationsstruktur ergänzen und dabei den engen Zusammenhang zwischen der strategischen Planung als Teilbereich der Unternehmungspolitik und der Organisationsstruktur erkennen lassen.⁷¹

Wichtig ist dabei der Hinweis, daß über das Schaffen von Strukturformen hinaus dem kreativen und unternehmerischen Denken der handelnden Personen besondere Bedeutung zukommt. Damit wird wieder der Stellenwert einer evolutionsfähigen Unternehmenskultur deutlich, bei der fortschrittliches, ganzheitliches Handeln ermöglicht wird.

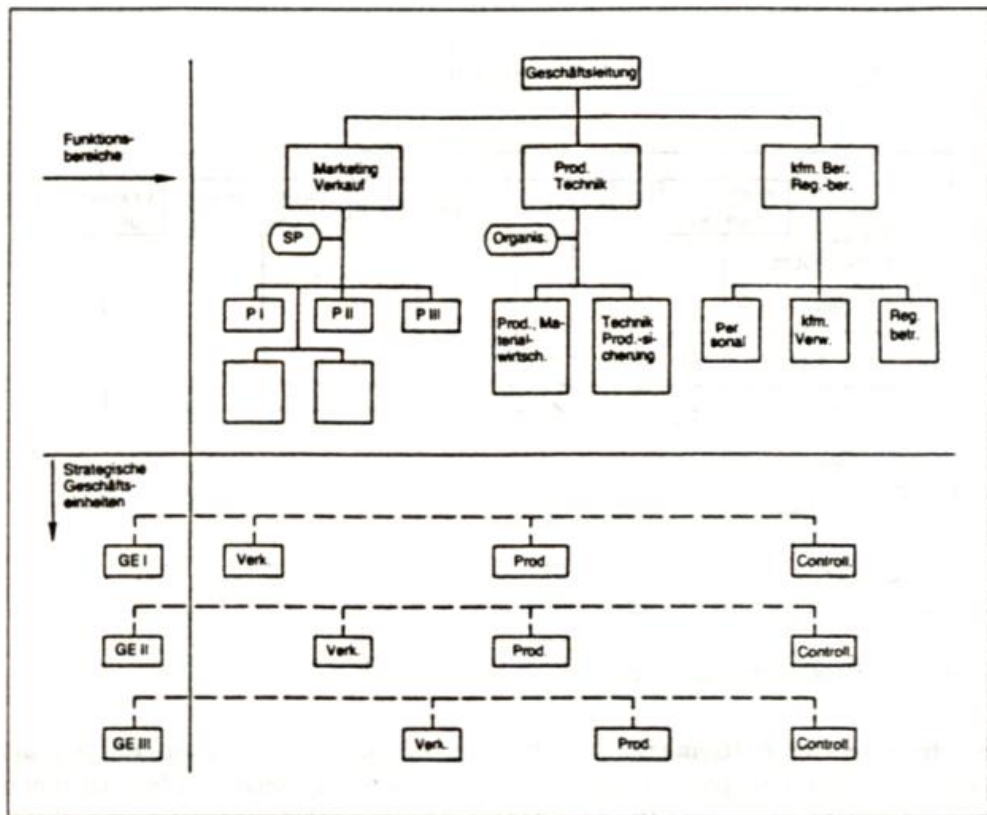


Abb. 68: Strategische Geschäftseinheiten in der funktionalen Organisation (Verrichtungsmodell)

(2) Rechtliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen

Sind die organisatorischen Einheiten auf der zweiten Hierarchieebene nach Objekten (Produkten, Regionen oder Märkten) gegliedert und dazu noch rechtlich verselbständigt, liegt eine Holding-Struktur vor. Rolf Bühner spricht in diesem Zusammenhang von einer Management-Holding,⁷² bei der neben der rechtlichen Verselbständigung von Tochtergesellschaften weitere „Enkel“-Gesellschaften dieser Führungsgesellschaft zugeordnet sein können oder eine Finanz-Holding gebildet wird, welche die unternehmerische Führung über die Beteiligungsgesellschaften wahrnimmt.⁷³

Bühner hält die Management-Holding vor allem bei denjenigen Unternehmen für sinnvoll, die sich technologisch neu orientieren, nach technischer Kompetenz streben oder ihr strategisches Technologiepotential optimal nutzen wollen.⁷⁴ Diese Argumentation kann zwar die Bildung einer Holding-Struktur rechtferti-

gen. Alleine zwingend ist diese Betrachtung jedoch nicht. So plädiert Friedrich Hoffmann für eine situative Betrachtung. Er empfiehlt Organisationsformen von der Management-Holding bis zur Finanz-Holding und hält auch Mischformen für denkbar: „Nicht eine einzige, sondern eine der Situation entsprechende Struktur aus dem Kontinuum Finanz-Holding, Management-Holding, Stammhauskonzern wird der Vielfalt realer Gestaltungserfordernisse gerecht.“⁷⁵

Abgesehen von dieser differenzierten Argumentation ist die rechtliche Verselbständigung organisatorischer Teilbereiche eine Möglichkeit, Organisationsstrukturen zu dezentralisieren und die Autonomie dieser Bereiche zu erhöhen. Dies ist in der Regel auch beabsichtigt, um eine verbesserte Zurechnung des Leistungsbeitrages dieser Einheiten zu erreichen.

Obwohl die rechtliche Verselbständigung einen positiven Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter ausüben kann, z. B. wegen der Gewißheit, daß die eigenen Handlungen etwas bewirken und nicht in den Rädern eines bürokratischen Apparates steckenbleiben, ist andererseits nicht zu übersehen, daß „der Holding diese Leistungen weniger aus der juristischen Konstruktion des Holding-Konzerns erwachsen, sondern primär auf der Grundlage eines zweckmäßigen Organisationskonzeptes entstehen.“⁷⁶

(3) Mehrdimensionale Organisationsstrukturen

Wie bereits erwähnt, sind Matrixorganisationen oder Tensormodelle als mehrdimensionale Organisationsstrukturen dadurch gekennzeichnet, daß durch die gleichzeitige Verwendung mehrerer Differenzierungsprinzipien auf einer Gliederungsstufe der Organisationspyramide anstelle von Über- und Unterordnungsbeziehungen Gleichordnungsbeziehungen stehen. Hierdurch entsteht eine gewisse Verflachung der Organisationsstruktur.

In sachlicher Hinsicht haben Matrixmodelle den Vorteil, daß die in vielen Bereichen festzustellende Gleichgewichtigkeit mehrerer Aufgabenaspekte, z. B. Finanz- und Rechnungswesen einerseits, produktbezogene Unternehmensbereiche andererseits, in der gleichberechtigten Zuordnung von Abteilungen ihren Ausdruck findet. In den Schnittpunkten der Matrix entstehen Mehrfachunterstellungen bzw. mehrfache Einflußbeziehungen. Dies bedeutet aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter, daß disziplinarische Aspekte gegenüber fachlichen Problemlösungen in den Hintergrund treten. Dies dürfte von ihnen grundsätzlich als positiv empfunden werden.

Allerdings sind mit der Matrixorganisation mehrere, z. T. noch ungelöste Probleme verbunden:

- Um zwischen den gleichberechtigten Bereichen ein stabiles Machtgleichgewicht zu schaffen, sind vielfach detaillierte organisatorische Regelungen not-

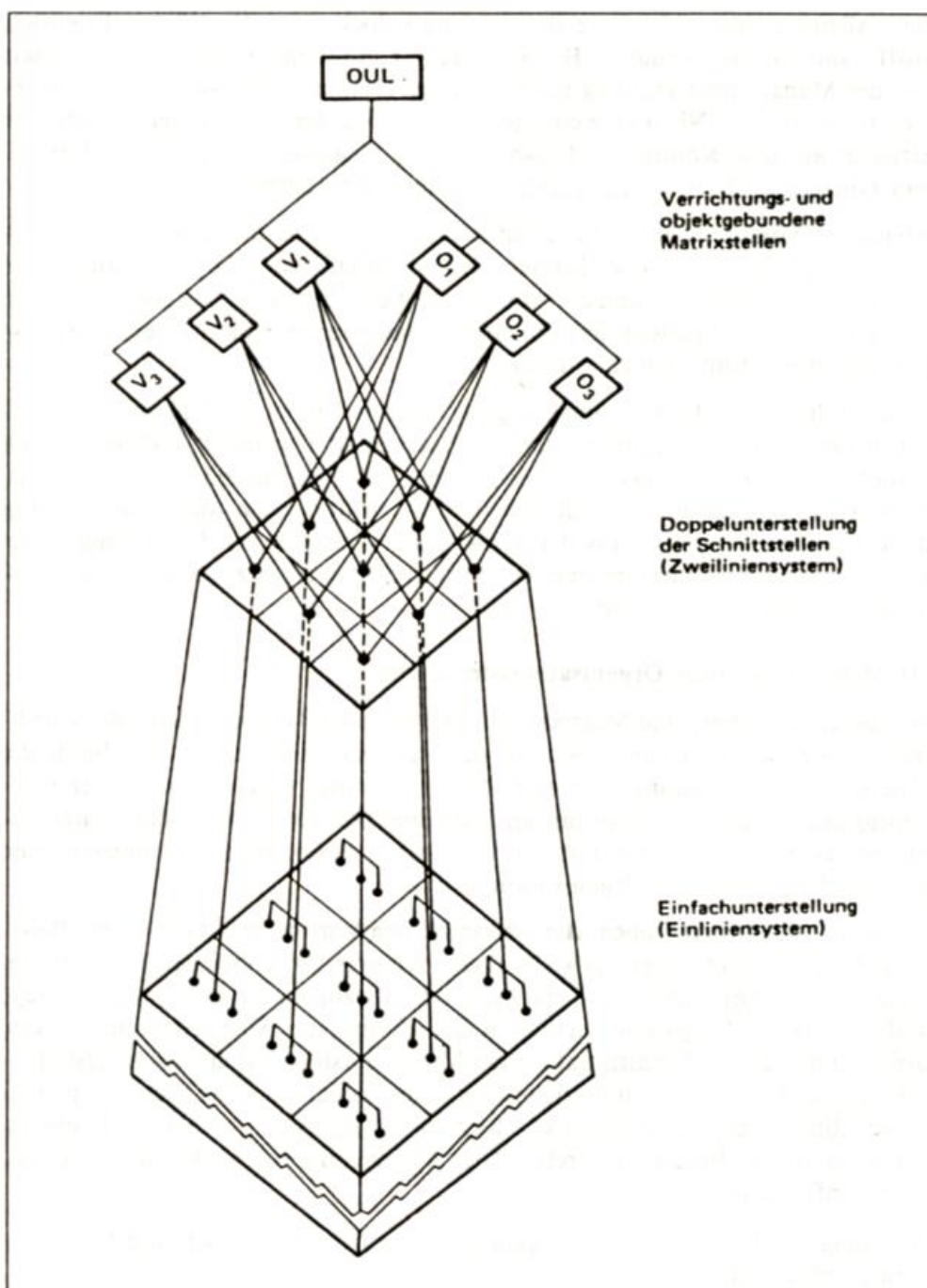


Abb. 69: Matrixorganisation mit einer Schnittstellenebene

wendig. Damit wird die Bürokratie jedoch nicht abgeschafft, sondern eher nur noch verstärkt, falls nicht, z. B. durch eine vorausschauende Personalentwicklung, personenbezogene Koordinationsmechanismen möglich sind.

- Es entstehen große Leistungsspannen. Dies erschwert die Führung durch den zuständigen Vorgesetzten.
- Durch die erwähnte Doppelunterstellung werden Konflikte institutionalisiert. Es ist noch nicht hinreichend geklärt, ob nicht infolge unterschiedlicher Ausbildung, Interessen und Wertvorstellungen Konflikte personalisiert werden und deshalb unproduktive Spannungen entstehen können.

Solange diese Fragen nicht gelöst sind, werden Matrixorganisationen oftmals auf einen kleinen Ausschnitt an der Unternehmensspitze konzentriert bleiben. Hier ist die kollegiale Führung im Vorstand oder das Zuarbeiten der dem Vorstand unterstellten Mitarbeiter zu mehreren Vorstandsmitgliedern durchaus keine Neuigkeit mehr, sondern schon lange bekannt. Für die Mitarbeiter auf anderen Ebenen bleibt die Matrixorganisation jedoch dann ohne Auswirkungen (vgl. Abb. 69). Von einer Milderung der Hierarchie und dem Abbau bürokratischer Regelungen dürfte dort nicht viel zu spüren sein.

Andererseits ist der Gestaltungsspielraum für die Bildung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ziemlich groß, wie aus der folgenden Übersicht von Seidel und Redel hervorgeht (vgl. Abb. 70).

Sicherlich ist auch hier nur situativ zu klären, wann die Vorteile die Nachteile überwiegen. Zwar handelt es sich um relativ kostenaufwendige Strukturen (z. B. Personal- und Organisationskosten, letzteres wegen des Koordinationsbedarfs (vgl. Abb. 71 und 72) und der schwierigen Zurechnung der Verantwortung) mit hohen Anforderungen an die handelnden Personen. Andererseits kann jedoch u. U. wegen der simultanen Berücksichtigung mehrerer Aufgabenaspekte eine höhere Entscheidungsqualität vorliegen und eine bessere Koordination erfolgen. Dies kann die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen wiederum positiv beeinflussen.

Systematisierungsmerkmal (Einteilung erfolgt nach ...)	Merkmalsausprägungen: Varianten mehrdimensionaler Organisationsformen (MO)
A: Zahl der simultan zum Schnitt gebrachten Aufgabendimensionen	A1: Matrixorganisation A2: Tensororganisation
B: Zahl der mehrdimensional struk- turierten Ebenen	B1: Mehrdimensionalität auf einer Ebene B2: Mehrdimensionalität auf mehreren Ebenen
C: Zahl der Ebenen mit Mehrfach- unterstellung	C1: Mehrfachunterstellung auf einer Ebene C2: Mehrfachunterstellung auf mehreren Ebenen
D: Dauer der mehrdimensionalen Strukturierung	D1: Dauerhafte mehrdimensionale Strukturierung D2: Zeitlich befristete mehrdimen- sionale Strukturierung
E: Hierarchisierung der Aufgabend- imensionen	E1: MO ohne Hierarchisierung der Aufgabendimensionen E2: MO mit Hierarchisierung der Aufgabendimensionen E21: Einstufige Hierarchisierung E22: Mehrstufige Hierarchisierung
F: Abstimmung gleichberechtigter Instanzen bei dimensionsspezi- fischen Weisungen	F1: MO ohne vorherige Abstimmung der Anordnungen (direkte Koordi- nation) F2: MO mit vorheriger Abstimmung der Anordnungen (mit horizontaler Vor-Koordination)
G: Institutionalisierung einer Team- orientierung	G1: MO mit institutionalisierter Team- orientierung G2: MO ohne institutionalisierte Team- orientierung

Abb. 70: Systematisierung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen
(nach Seidel und Redel)

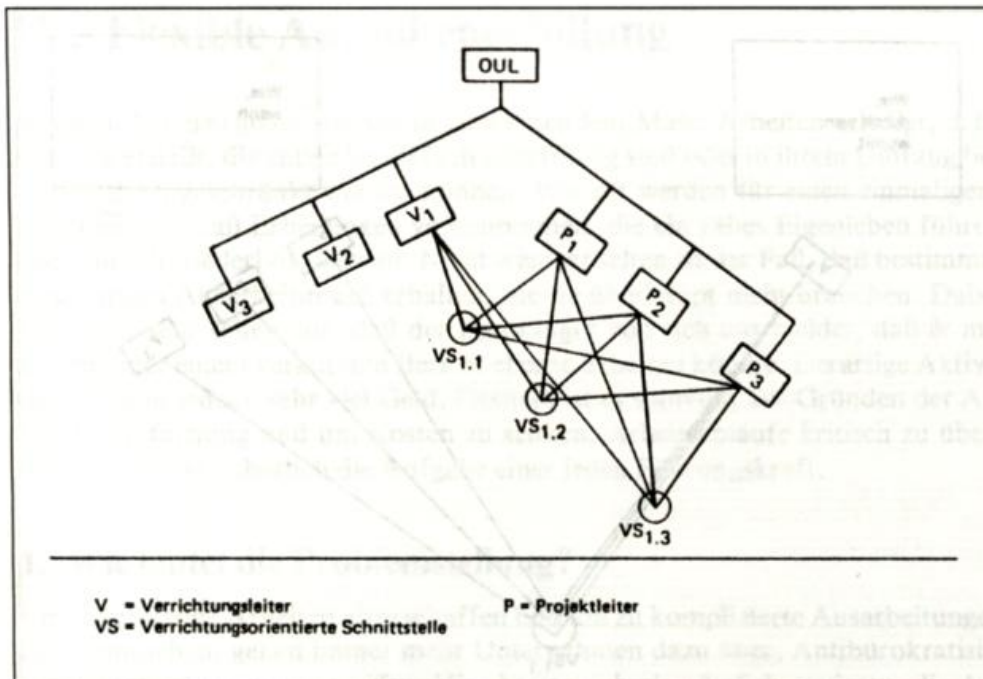


Abb. 71: Vierfachunterstellung verrichtungsorientierter Schnittstellen im Rahmen der Matrixorganisation

Wie dem auch sei, in der Praxis konzentrieren sich mehrdimensionale Organisationsstrukturen auf Projekt- und Produkt-Managementaspekte, vor allem bei strategischen Geschäftseinheiten, sowie auf die simultane Berücksichtigung von verrichtungs-, objekt- und regionalbezogenen Aspekten, insbesondere bei sehr großen multinational aktiven Unternehmungen. Ein prinzipielles Gegenmodell zum ranghierarchischen Organisations- und Führungsprinzip ist hierdurch noch nicht entstanden. Allerdings sind seine Modifikationen nicht zu übersehen. Insofern hat jede große Organisation Matricelemente, der Schritt zur institutionellen Gleichberechtigung erfolgt jedoch oftmals nur zögerlich; sinnvoller ist es hierbei wohl, die einzelnen Gestaltungsdetails der Selbstorganisation der Beteiligten zu überlassen. Letztlich ist nicht zu übersehen, daß viele Unternehmen vom Ziel der Matrixorganisation als **durchgängiges Prinzip** im Sinne einer stärkeren Differenzierung von Kompetenz und Verantwortung wieder abgerückt sind.⁷⁷

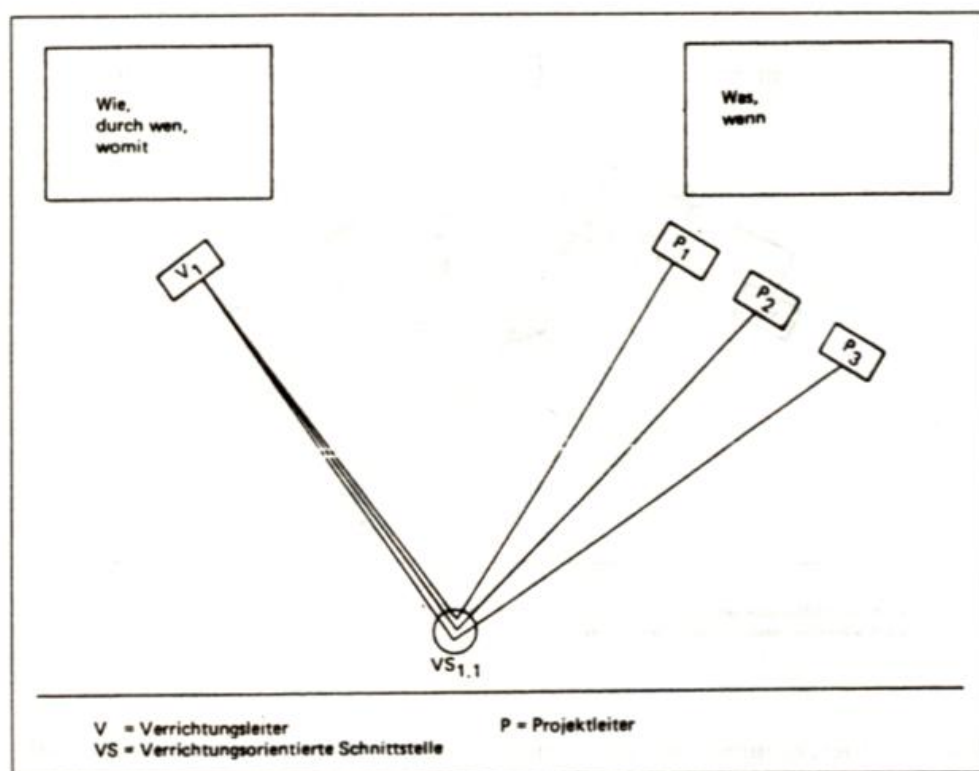


Abb. 72: Vierfachunterstellung als Zweifachunterstellung unter drei Vorgesetzten

IV. Flexible Aufgabenerfüllung

In vielen Unternehmen werden in zunehmendem Maße Arbeiten erledigt, z. B. Berichte erstellt, die entweder einfach überflüssig sind oder in ihrem Umfang beträchtlich eingeschränkt werden können. Wie oft werden für einen einmaligen, besonderen Anlaß Erhebungen vorgenommen, die ein zähes Eigenleben führen und jährlich wiederholt werden. Nicht weniger selten ist der Fall, daß bestimmte Abteilungen Ausarbeitungen erhalten, die sie überhaupt nicht brauchen. Dabei kommt es sehr selten vor, daß der Empfänger von sich aus meldet, daß er mit keinem oder einem verkürzten Bericht ebenso arbeiten könnte. Derartige Aktivitäten kosten jedoch sehr viel Geld. Deshalb ist es sinnvoll, aus Gründen der Arbeitsvereinfachung und um Kosten zu senken, Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen. Dies ist sicherlich die Aufgabe einer jeden Führungskraft.

1. Wie lautet die Problemstellung?

Um überflüssige Arbeiten abzuschaffen und um zu komplizierte Ausarbeitungen zu vereinfachen, gehen immer mehr Unternehmen dazu über, Antibürokratisierungs-Maßnahmen zu ergreifen. Hier hat es sich als nützlich erwiesen, die Anbieter und die Empfänger von derartigen Dienstleistungen zusammenzubringen. Hierzu bieten sich Arbeitskreise und Projektgruppen an. Dabei könnten in vielen Bereichen beträchtliche Kosteneinsparungen — vor allem im Gemeinkostenbereich — erzielt werden. Gleichzeitig wurden Handlungsspielräume geschaffen, welche im Sinne kooperativer Führung erforderlich sind, um eigenverantwortlich arbeiten zu können.

Diese Vorgehensweise hat auch den Vorteil, daß die unmittelbaren Empfänger von Informationen in vielen Fällen eher ermessen können, was sie benötigen als eine Zentralabteilung oder ein externer Berater. Andererseits ist es sinnvoll, wenn bestimmte Fachleute beratend mitwirken.

Viel wesentlicher ist jedoch die generelle Einstellung, daß der Bürokratie Einhalt geboten werden soll und alle Mitarbeiter aufgerufen sind, die bestehenden Regelungen in ihrem Bereich kritisch zu überdenken. Dabei ist auch zu bedenken, daß die Personalkosten einen durchaus beträchtlichen Anteil an den Gesamtkosten einnehmen. Deshalb sind die Techniken zur Vorausberechnung dieser personalpolitischen Handlungsvariablen verbesserungsbedürftig, die herkömmlicherweise einem quantitativen Kopfhahndenken gleichkommen.

Statt dessen sind die relevanten Einflußfaktoren zu identifizieren und zu analysieren im Hinblick auf ihre Beeinflußbarkeit. Dies bedeutet im Prinzip eine Zerlegung der Gemeinkosten in ihre steuerbaren und in ihre kontrollierbaren Be-

standteile. Dabei steigt die Bedeutung der Personalabteilung wegen ihrer Beratungsfunktion für die Fachvorgesetzten über die Alternativen des Personaleinsatzes.

Insgesamt stehen verschiedene **Erhebungstechniken** und **Effizienzprogramme** im Mittelpunkt der Betrachtung, welche den **Untersuchungsprozeß** organisatorischer Sachverhalte bestimmen. In diesem Zusammenhang steht wiederum der Gemeinkostenbereich im Vordergrund, dessen angemessene Dimensionierung sowohl Aufgabe des Personalorganisors als auch des Controllers¹ sowie des EDV- und Kommunikationsorganisors ist; nicht zuletzt auch die des Fachvorgesetzten, der schließlich die Ergebnisverantwortung trägt und die beschlossenen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung mit seinen Mitarbeitern umzusetzen und „auszubaden“ hat.

2. Wie läuft der Untersuchungsprozeß ab?

Ein Untersuchungsprozeß zur Verbesserung von Arbeitsabläufen folgt verschiedenen Phasen, wie sie generell für die praktische Organisationsarbeit zutreffen. Abb. 73 zeigt, wie dabei — bei unterschiedlicher Zuordnung einzelner Phasen — zwischen verschiedenen Stufen-Methoden differenziert werden kann.

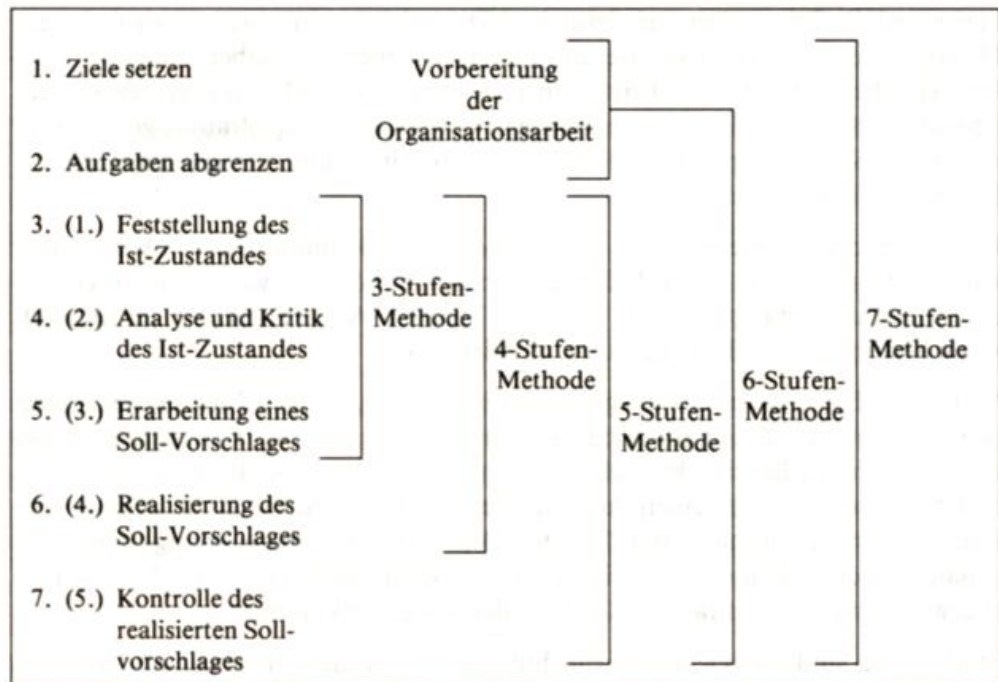


Abb. 73: Phasen des Untersuchungsprozesses

In diesem Kapitel wird die 4-Stufen-Methode zugrunde gelegt, weil die vorgelagerten Phasen der Zielsetzung und der Aufgabenabgrenzung (Vorbereitung der Organisationsarbeit) bereits in den bisherigen Kapiteln angesprochen worden sind. Istanalyse und Istkritik sowie die Entwicklung, Einführung und Kontrolle neuer Arbeitsabläufe (Sollkonzeption) stehen deshalb im Mittelpunkt der Betrachtung.

Dabei interessieren zunächst die wichtigsten Erhebungstechniken, bevor die einzelnen Programme zur Effizienzsteigerung vorgestellt werden sollen.

3. Welche Erhebungstechniken sind zu empfehlen?

Wie Abb. 74 zeigt, wird grundsätzlich zwischen Primär- und Sekundärerhebungen unterschieden. In diesem Buch stehen die Primärerhebungen im Vordergrund, also Aufzeichnungen, die entweder von Spezialisten **außerhalb** der eigenen Abteilung (Fremdaufschreibung) oder **innerhalb** der zu untersuchenden organisatorischen Einheit (Selbstaufschreibung) aufgenommen werden.

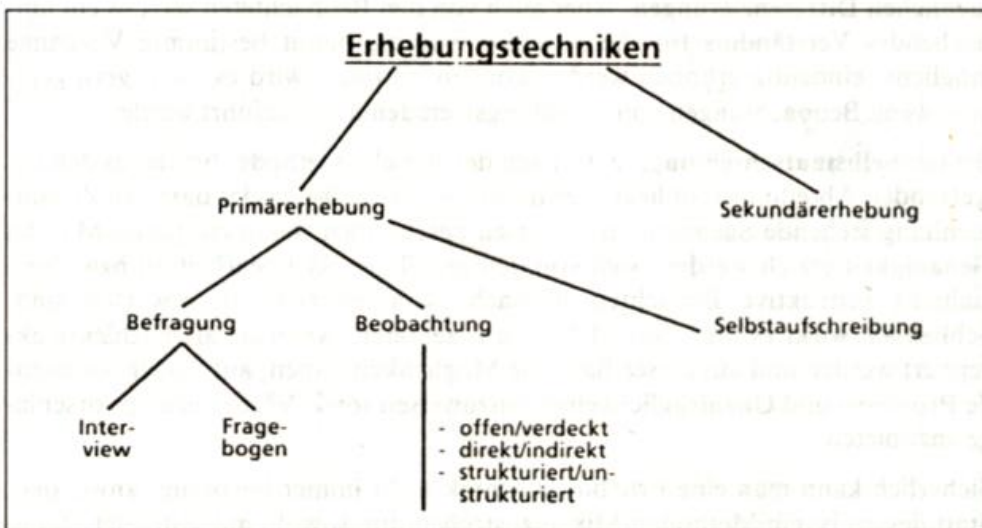


Abb. 74: Erhebungstechniken^{2, 3}

Zu dieser Übersicht ist zu bemerken, daß die **Befragung** mit Hilfe von **Interviews** besonders dann sinnvoll ist, wenn Informationen über „Zielgruppen, Input, Output, Situation und Kontext“ sowie Aspekte der Information und Kommunikation erhoben werden. Harrmann unterscheidet folgende Formen der Interview-Methode:⁴

- Einzelbefragung,
- Gruppenbefragung,
- Konferenzen.

Als vorteilhaft gilt die Möglichkeit der persönlichen Befragung. Nachteilig dürfte jedoch sein, daß die zur Verfügung stehende Zeit nicht immer ausreicht, um wichtige Tatbestände mit der genügenden Sorgfalt und Intensität zu behandeln.

Der **Fragebogen** ist dagegen unpersönlich, gibt aber die Möglichkeit, die gestellten Fragen sorgfältig und kritisch zu bearbeiten. Dies setzt jedoch eine entsprechende große Sorgfalt bei der Erstellung des Fragebogens voraus, insbesondere um Mißverständnisse und Mehrdeutigkeiten zu vermeiden. Deshalb ist der Fragebogen insbesondere dann besonders aufwendig, wenn der zu untersuchende Sachverhalt relativ komplex ist oder nur eine kleine Anzahl von Personen befragt werden soll.

Die **Beobachtung** wiederum stellt große Anforderungen an den Beobachter als auch an den bzw. die Beobachteten. Dies gilt z. B. im Hinblick auf die Gleichbehandlung der Beobachter, z. B. unabhängig von persönlichen, zeitlichen oder sachlichen Differenzierungen. Aber auch von den Beobachteten setzt es ein hinreichendes Verständnis für die Situation voraus, damit bestimmte Vorgänge möglichst eindeutig erhoben werden können. Oftmals wird es nicht gern gesehen, wenn Beobachtungen von Abteilungsfremden durchgeführt werden.

Bei der **Selbstaufschreibung**,⁵ z. B. nach der Berichtsmethode, bei der es den betreffenden Abteilungen obliegt, bestimmte Arbeitsgebiete oder damit in Zusammenhang stehende Sachverhalte selbst zu beschreiben, kann ein hohes Maß an Genauigkeit erzielt werden, weil von den jeweiligen Sachbearbeitern bzw. Spezialisten instruktive Einsichten in Sachzusammenhänge zu erwarten sind. Schließlich wirkt es motivierend für die Beteiligten, wenn sie als Fachleute akzeptiert werden und auf dieser Basis die Möglichkeit haben, auf bisher bestehende Probleme und Unzuträglichkeiten hinzuweisen sowie Verbesserungsvorschläge anzubieten.

Sicherlich kann man eine Erhebungstechnik nicht immer bevorzugt anwenden. Statt dessen ist ein Methoden-Mix anzustreben, um sowohl mit Hilfe der Dokumentenanalyse und der Selbstaufschreibung als auch durch Beobachtung, Fragebogen und Interview ein möglichst vollständiges Bild von dem zu untersuchenden Sachverhalt zu gewinnen.

Zur **Darstellung** dieser Aspekte empfiehlt es sich wegen der damit verbundenen Anschaulichkeit, **Datenflußpläne** bzw. **Fluß- oder Ablaufdiagramme** anzufertigen. Wie Abb. 75 zeigt, wird bereits im Stadium der Ist-Analyse deutlich, inwieweit z. B. Doppelarbeiten erfolgen, unklare Zuständigkeiten bestehen oder unzureichende organisatorische Sachmittel zur Verfügung stehen.⁶

Abteilung / Stelle		Arbeitsablauf			
Aufgenommen von		Datum			
Nr.	Tätigkeit	Menge	Zeit in Min.	Unterbrechung (Pause)	Bemerkungen
1	Verkaufsleiter erhält Posteinlauf	65	2		
2	Verkaufsleiter sichtet Posteinlauf und zeichnet ab		41		
3	Verkaufsleiter bestimmt die Sachbearbeiter		3		
4	Bote bringt Post an alle Sachbearbeiter		10		
5	Sachbearbeiter (S) A prüft seinen Posteinlauf	23	20		
6	S (A) bearbeitet Anfragen nach Dringlichkeit		240		
7	S (A) hält Rückfrage bei Finanz- buchhaltung wegen Bonität		5		Notwendig?
8	S (A) erfragt mögliche Liefer- termine		3		
9	S (A) legt ab, bis Terminbescheid ergeht			30	zu lang!
10	S (A) bearbeitet Anfragen u. diktirt Schreiben		120		
11	S (A) wartet auf Schreiben			90	
12	S (A) kontrolliert Schreiben u. zeichnet ab		18		
13	Bote bringt Schreiben zum Verkaufsleiter		2		
14	Verkaufsleiter prüft u. unterschreibt		5		

Abb. 76: Tabellarische Ablaufdarstellung

Entsprechendes gilt für **tabellarische Ablaufdarstellungen** (vgl. Abb. 76) oder für das **Kommunikationsdiagramm** (vgl. Abb. 77), wobei letzteres zeigt, wieviel Kommunikationszeit in Stunden pro Monat zwischen verschiedenen Stelleninhabern benötigt wird. Sicherlich bleibt es dem subjektiven Standpunkt überlassen, welche Darstellungsform anschaulicher ist. Offensichtlich hat jedoch das zuerst genannte Flußdiagramm in der Unternehmenspraxis die weiteste Verbreitung erfahren.⁷

Schließt man weitere Darstellungsinstrumente jedoch mit ein, wie z. B. das Balkendiagramm, den Kapazitätenauslastungsplan und die Netzplantechnik, auf die insbesondere aus räumlichen Gründen hier nicht näher eingegangen werden soll, ist damit eine breite Palette von Darstellungsmöglichkeiten gegeben, um organisatorische Abläufe anschaulich in ihrem IST zu erfassen und Ansätze zur gestalterischen Veränderung zu geben.

4. Welche Programme für mehr Effizienz gibt es?

Programme zur Effizienzsteigerung sind im Fertigungsbereich und anderen sogenannten direkten Bereichen eines Unternehmens schon immer selbstverständlich gewesen und sind es dort, wie z. B. die Schlagworte „automatisierte Fertigung“ oder „Just-in-time-production“ zeigen, auch bis heute geblieben. Wegen des zunehmenden Anteils von Angestellten, eines außerordentlich hohen Anteils der Personalkosten im Büro- und Verwaltungsbereich, eines unübersehbaren Rationalisierungspotentials mit entsprechend geringem Produktivitätszuwachs sowie des Einsatzes neuer Technologien für die Informationsverarbeitung haben sich entsprechende Überlegungen in zunehmendem Maße aber auch auf den Büro- und Verwaltungsbereich ausgebreitet. Effizienz läßt sich, wie schon traditionelle Überlegungen zum Wirtschaftlichkeitsprinzip zeigen⁸ auf zweierlei Art erreichen:

- a) durch eine Erhöhung der Leistung bei gegebenem Mitteleinsatz;
- b) durch eine Verringerung des Mitteleinsatzes (z. B. der Kosten oder des Aufwands) bei gegebenem Leistungsgrad.

Die erstgenannte Alternative ist insbesondere in Wachstums-, die letztgenannte Variante eher in Rezessionsphasen aktuell. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, daß in den relativ rezessiven Zeiten von 1982—1984 Programme zur **Senkung** der Gemeinkosten in vielen großen deutschen Unternehmungen durchgeführt wurden. Mittlerweile ist die damit oftmals verbundene Publizität wieder abgeebbt. Effizienzsteigerung als generelles Problem ist jedoch geblieben. Insofern soll Rationalisierung kein Synonym für Entlassungen sein, sondern für die intelligentere Nutzung menschlicher Ressourcen stehen.

4.1 Methodenüberblick

Kostensenkung ist vielfach deshalb erforderlich, weil z. B. bei unzureichendem Controlling leicht eine Größenordnung erreicht werden kann, welche die Ertragskraft eines Unternehmens nachhaltig beeinflusst. Die Ursachen sind vielfältig. Im Zusammenhang mit den in diesem Buch behandelten Fragen handelt es sich dabei insbesondere um:

- unrationelle Verfahren/Arbeitsabläufe,
- Doppelarbeiten,
- geringe Motivation,
- fehlende/unzureichende Ziele,
- problematische Strukturorganisation,
- zu hohe Perfektion,
- geringe Büro-Automatisierung,
- fehlende/ungeeignete Beurteilungs-/Gehaltsfindungssysteme,⁹
- häufigen Mitarbeiter-Wechsel.

Hinzu kommt in wirtschaftlichen Abschwungphasen das Problem der Kostenremanenz: Bei Umsatzeinbrüchen gehen die Kosten nicht in gleichem Umfang wie der Umsatz zurück. Eine Rezession kann somit das Einpendeln von Kosten auf einem relativ höheren Niveau bewirken. Dies gilt insbesondere für die Gemeinkosten und die damit verbundenen (überproportional hohen) Personalkosten sowie für die Sachkosten. Deswegen ist ihre permanente Überprüfung angeraten, um ein angemessenes Aufwand/Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten. Dabei stehen insbesondere bei der IST-Analyse folgende Fragen im Vordergrund:

- Kann auf die Funktion verzichtet werden?
- Entspricht die Qualität des Arbeitsergebnisses der Nachfrage?
- Gibt es andere, wirtschaftlichere Methoden zur Erfüllung der erforderlichen Funktionen?

Eine Überprüfung angemessener Kosten-Relationen ist eng verbunden mit einer sinnvollen Personalbemessung und einer damit einhergehenden Personalbedarfsermittlung. Dies wird auch aus folgender Zielsetzung für die qualitative und die quantitative Personalbedarfsermittlung deutlich, welche zugleich als Maxime zur Effizienzverbesserung gelten kann: „Unverzichtbare Leistungen zu rationellen Bedingungen mit geeigneten Mitarbeitern zur richtigen Zeit am richtigen Ort (Arbeitsplatz) mit Vorgabe von Leistungszielen planen und steuern.“¹⁰ Dabei sollen zunächst die Fragen der Organisations- und der damit verbundenen Arbeits- und Ablaufbetrachtung im Vordergrund stehen, während die damit im Zusammenhang stehenden Aspekte der Führung und der Personalwirtschaft in den beiden folgenden Kapiteln behandelt werden.

4.2 Wertanalyse (ABC-Analyse)

Die Wertanalyse, deren Grund- und Teilschritte in der DIN-Norm 69910 festgelegt sind, hat zum Ziel, die Kosten von Produkten und Dienstleistungen zu senken. Nach DIN 69910 ist die Wertanalyse wie folgt definiert:

„Wertanalyse ist das systematische analytische Durchdringen von Funktionsstrukturen mit dem Ziel einer abgestimmten Beeinflussung von deren Elementen (z. B. Kosten, Nutzen) in Richtung einer Wertsteigerung. Sie bietet methodische Hilfe sowohl für eine Entscheidungsvorbereitung (z. B. Abgrenzung von Aufgaben, Beschreiben der Funktionen, Finden von Lösungen) als auch für die Verwirklichung im Rahmen der vorgegebenen Zielsetzung. Wesentliche Merkmale der Wertanalyse sind:

- Orientierung an qualitativer Zielvorgabe;
- funktionsorientierte Analyse und auf Logik wie auf Zufall (z. B. Brainstorming) beruhende Lösungssuche;
- interdisziplinäre, nach Arbeitsplan ausgerichtete Gruppenarbeit;
- auf menschliche Eigenarten zugeschnittenes Vorgehen.“¹¹

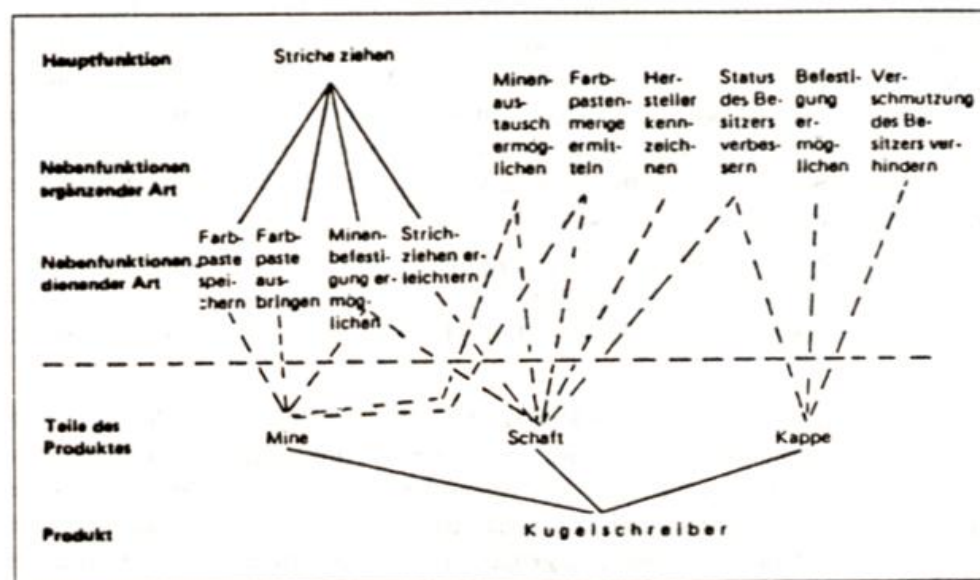


Abb. 78: Beispiel einer Funktionsanalyse¹²

Dabei handelt es sich um ein Verfahren, bei dem festgestellt werden kann, wo sich Kosten bei einer Funktion einsparen lassen, ohne Qualität, Zuverlässigkeit und Marktfähigkeit negativ zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang werden Tätigkeiten analysiert, die sich nach Haupt- und Nebenfunktionen unterscheiden lassen. Hauptaufgaben sind in sich geschlossene Tätigkeiten innerhalb des Untersuchungsgebietes (z. B. Bearbeitung der Mahnungen). Nebenaufgaben sind abhängige Tätigkeiten, die eine Zusatzfunktion für eine Haupttätigkeit erfüllen (z. B. Prüfung der Außenstandsliste). Im Rahmen einer Funktionsanalyse wird festgestellt, welche Nebenaufgaben den einzelnen Hauptaufgaben zugeordnet werden müssen. Damit werden sämtliche Aufgaben des Untersuchungsbereiches von ihrer Bedeutung und Funktion her neu strukturiert und eine Analyse der Hauptaufgaben im Vergleich zur Zielsetzung des Untersuchungsbereiches ermöglicht. Ein Beispiel für eine derartige Funktionsanalyse zeigt Abb. 78.

Es lassen sich folgende Stufen der Wertanalyse unterscheiden:¹³

- (1) Vorbereitung
 - Auswahl des Wertanalyse-Objekts,
 - Zusammenstellung der Wertanalyse-Projektgruppe,
 - Aufstellung Terminplan,
 - Durchführung einer **ABC-Analyse**:
 - A-Produkte**, mit denen ca. 80 % des Umsatzes erzielt werden (wichtigstes Analyseobjekt);
 - B-Produkte**, für weitere 15 % des Umsatzes wichtig;
 - C-Produkte** (Restumsatz).
- Ähnlich sind Kostenbestimmungsfaktoren zu untersuchen. Dabei ist wiederum die Kategorie A am wichtigsten, die für 80 % der Herstellungskosten verantwortlich ist. Die potentiellen Einsparungsmöglichkeiten betragen erfahrungsgemäß ca. 20—40 % der wertschöpfungsrelevanten Kosten.
- (2) Ermittlung des IST-Zustandes
 - Beschreibung des Wertanalyse-Objekts,
 - Aufgliederung der Haupt- und Nebenfunktionen,
 - Zuordnung der Kosten zu den wichtigsten Funktionen.
- (3) Prüfung des IST-Zustandes
 - Definition von (unverzichtbaren) Soll-Funktionen.
- (4) Alternativen-Suche
 - Suche von alternativen Lösungen, um die in (3) festgelegten Soll-Funktionen zu erreichen.
- (5) Überprüfung der Alternativen
 - Erfüllung der Sollfunktionen,
 - Wirtschaftlichkeitsprüfung.
- (6) Auswahl einer Alternative und Verwirklichung.¹⁴

Das Einsatzpotential der Wertanalyse ist sehr groß, da es sich sowohl auf Gemeinkostenbereiche, aber auch auf die variablen Kosten anwenden läßt. Es ist eine relativ bekannte Methode, bei der das vorhandene Know-how, z. B. aus dem Produktionsbereich sich auf die Verwaltung übertragen läßt. Zum Beispiel werden überflüssige Komponenten eines Produkts ebenso ermittelt wie die Funktion von Dienstleistungen überprüft wird.

Allerdings steht und fällt diese Methode mit dem Qualifikationsstand der Mitarbeiter und einer eindeutigen und „richtigen“ Aufteilung der Haupt- und Nebenfunktionen, wobei letztlich hier die Sicht des Leistungsnutzers bzw. — bei Produkten — des Kunden oder des Marktes für diese Klassifizierung ausschlaggebend ist und nicht nur die Einschätzung des Wertanalyse-Experten. Auch deshalb bietet es sich wiederum an, derartige Probleme teamweise zu bearbeiten.

4.3 (Gemein-)Kostenwertanalysen

Sicherlich sind systematische, zielgerichtete **Kostenanalysen** pauschalen Vorgaben zur Kostensenkung vorzuziehen. Dabei kommt neben der **Wertanalyse** nach DIN 69910, die zugleich als generelle **Funktionswertanalyse** zu betrachten ist, auch den **Tätigkeits- und Organisationsanalysen** besondere Bedeutung zu. Hier interessiert z. B. die Funktion bzw. die Tätigkeit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz, die insbesondere unter Verwendung der in Punkt 3 dieses Kapitels erwähnten Methoden ermittelt werden kann. Wichtige Maßstäbe sind dabei die Produktivität bzw. die Kosten pro Mitarbeiter, die bei der Analyse von **Arbeitsinhalten** oder von **Arbeitsabläufen** ermittelt wird.

Daneben haben **Gemeinkostenwertanalysen** zunehmende Verbreitung erfahren. Kennzeichnend für diese Methode, die von mehreren Beratungsunternehmungen angeboten wird (z. B. Mc Kinsey, SCS, Kienbaum, Plaut), ist

- a) die Aufnahme des IST-Zustandes, die an den Leistungsoutputs der Mitarbeiter für andere Abteilungen oder für unternehmensexterne Stellen (z. B. Lieferanten oder Kunden) gemessen wird;
- b) die Überprüfung, ob bisher erbrachte Leistungen weiterhin erforderlich sind (Kosten-/Nutzen-Analyse);
- c) der Vergabe von Reduktionsquoten bezüglich der zu erbringenden Leistung pro Analyseeinheit. Diese Quoten schwanken je nach Konzeption der anbietenden Unternehmensberatung zwischen 30 und 50 %. Sie sind unabhängig von der späteren Realisierung einzuhalten, die erfahrungsgemäß ca. 15 % beträgt.¹⁵

Ziel von Gemeinkostenwertanalysen ist somit eine Überprüfung des **Funktionswertes** von Leistungen. Dabei ist bei rückläufiger Unternehmensentwicklung zu fragen, inwiefern und wo ein Rückgang der Gemeinkosten möglich ist. Bei einer

expansiven Unternehmensentwicklung ist hingegen zu prüfen, wie eine optimale Nutzung der Ressourcen möglich ist, die mit einem bestimmten Gemeinkostenblock verbunden ist.

Diese Überlegungen gelten z. B. für den Umfang von Besprechungen, das oft zu stark aufgeblähte Berichtswesen, unrationelle Arbeitsabläufe, fehlende Arbeitsziele oder einen möglicherweise vorhandenen Hang zur Überperfektion. Dabei können **Controlling** und Gemeinkostenwertanalyse sich durchaus ergänzen. Schließlich besteht eine Zielidentität bezüglich eines optimalen Personaleinsatzes und einer Verbesserung der Kostenstruktur im Hinblick auf einen Abbau bürokratischer Strukturen, einer Verbesserung der Organisationsstruktur, der eingesetzten Systeme oder z. B. der Personalplanung. Während somit Daten für das Controlling (z. B. die Kostenplanung), die Personalbedarfsplanung sowie die Unternehmensstrukturen und -strategien erstellt, analysiert und bewertet werden, liegt die Nutzenanwendung von Gemeinkostenwertanalysen im besonderen in der Kosteneinsparung bzw. Kostenumverteilung, dem Abbau unproduktiver Arbeitsbereiche, der Steigerung des Kosten-/Nutzenbewußtseins im Unternehmen und nicht zuletzt in einer erhöhten Transparenz der Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens und seiner inneren Verflechtungen.

Obwohl Gemeinkostenwertanalysen ganz allgemein auf eine Neuordnung bisheriger Kostenstrukturen abzielen, sind sie oft in Zeiten rezessiver Wirtschafts- oder rückläufiger Branchen- und Unternehmensentwicklungen eingesetzt worden. Es ist nicht verwunderlich, daß deshalb diese Verfahren lange Zeit auf den Widerstand von Arbeitnehmervertretern, d. h. von Betriebsräten und Gewerkschaften gestoßen sind. Mittlerweile dürften diese Widerstände bei weiterhin bestehender Skepsis geringer geworden sein, weil man in vielen Fällen auf Arbeitnehmerseite nicht die Augen vor der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit eines Personalabbaus verschließen konnte und/oder eine stärkere Einbeziehung der Betriebsräte in die Phasen der Gemeinkostenwertanalyse erfolgte, die vernünftigerweise über eine enge, formaljuristisch geprägte Haltung zu den Informations- und Beratungsrechten des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz hinausgehen sollte. Grundsätzlich ist zu betonen, daß diese Methode in allen Phasen einer Unternehmensentwicklung sinnvoll sein kann und Konflikte mit möglicherweise betroffenen Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern tendenziell dann weitgehend vermieden werden können, wenn sie rechtzeitig vorgenommen wird.

Die Methode der Gemeinkostenwertanalyse (GWA) ist in Deutschland in starkem Maße von dem renommierten Beratungsunternehmen Mc Kinsey propagiert worden, wobei gerade hier der enge Zusammenhang zwischen GWA und Unternehmensstrategie betont wird.

Ein GWA-Projekt ist wie folgt organisiert:

Der **Leiter einer Untersuchungseinheit (LUE)** hat eigenverantwortlich Einsparungsideen zu erarbeiten. Insofern wird ein wesentlicher Teil der GWA von diesen Führungskräften getragen. Darüber hinaus werden die Leiter der Untersuchungseinheiten von **Projektteams** unterstützt und angeleitet. Die Projektleitung (Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle) obliegt einem **Lenkungsausschuß** (je nach Methode auch Steuerungs- oder Entscheidungsausschuß genannt), der sich in der Regel aus Mitgliedern der Unternehmensleitung zusammensetzt, welche wiederum als **zuständige Ausschußmitglieder (ZAM)** jeweils einen Teil der untersuchten Einheiten (UE's) und ihre Projektteams betreuen.¹⁶

Jede Untersuchungseinheit (UE) wird in einem Takt aus vier einwöchigen Schritten analysiert. Dabei handelt es sich um:

- (1) Leistungen/Kosten strukturieren,
- (2) Einsparungsideen entwickeln,
- (3) Realisierbarkeit bewerten,
- (4) Maßnahmen beantragen.

Über diese Schritte hinaus sollen „übergreifende Fragen“ als weitere Ansatzpunkte für Ergebnisverbesserungen gefunden und identifiziert werden. Dabei können auch Hinweise zur Unternehmensstrategie, zur Organisationsstruktur oder zu Führungssystemen gemacht werden.

Grundlage der GWA ist die **Strukturierung von Leistungen** und die **Erfassung von Sachkosten** (vgl. Abb. 79). Dabei werden die Leistungen in Zeiteinheiten (Stunden, Minuten, Sekunden oder Mannjahre) nach Schätzungen des Leiters einer Untersuchungseinheit ermittelt, wobei die Mitglieder der Projektteams beratend mitwirken. Organigramme der untersuchten Einheiten und Aufzeichnungen über den Leistungsanteil der einzelnen Mitarbeiter in einer Untersuchungseinheit dienen als weitere Unterlagen zur Leistungsstrukturierung.

Die Entwicklung von **Einsparungsideen** (vgl. Abb. 80) beruht auf Vorschlägen des Leiters einer Untersuchungseinheit, die entweder im Rahmen von Kreativitätstechniken oder aufgrund bislang ungenutzter Verbesserungsvorschläge entstehen. Wenn man z. B. den Perfektionsgrad einer Leistung reduzieren will, so kann man sich die Erfahrung zunutze machen, daß dies oftmals mit einer überproportionalen Verringerung der Kosten verbunden sein wird. Weitere Ideen könnten sich z. B. auf die Konzentration auf das Wesentliche und damit auf den Erhalt nur derjenigen Leistungen beziehen, die für das Kerngeschäft eines Unternehmens besonders wichtig sind. Auch Änderungen der Ablauforganisation wie der Ausgleich periodisch wiederkehrender Spitzenbelastungen oder die Vermeidung von Doppelarbeiten können ebenso zur Ideenfindung beitragen wie der Versuch, Teilaufgaben sinnvoller auf einzelne Mitarbeiter zu verteilen.

Team: Schultz/ Becker	Untersuchte Einheit (UE): Sportabteilung Org. Kurzzeichen: SP 13 Leiter der UE: Müller	Datum: 16. 7. 88 Stichtag: 1. 1. 88	Untersuchungsumfang zum Stichtag (Mannjahre): 8,0	Seite: 1 von:	Takt: 1
-----------------------------	--	--	---	------------------	------------

I Leistungen strukturieren

Nr.	Leistungen („Output“, Endprodukte)	Mengen- angaben	Personal- aufwand Monat	Andere bedeu- tende Kosten (TDM/Jahr)	Leistungsnutzen (Abteilungen)
A	Mitwirkung an Systemgesprächen				
1	Planung von Systemgesprächen				
a)	Vorplanungen	50	0,6		PS 1
b)	Festlegung von endgültigen Plänen	10	0,4		PS 13
2	Vorbereitung von Systemgesprächen				
a)	Abstimmung des Plans mit allen Beteiligten	70	1,2	10	PS 12
b)	Organisation, Raumbeschaffung, Versendung der Unterlagen	10	0,5		PS 13
3	Teilnahme an Systemgesprächen				
a)	Präsentation der in PS 1 erarbeiteten Unterlagen	10	0,8		PS 12
b)	Zuhören/Mitschreiben bei den Vorträgen der übrigen Abteilungen	10	0,8		PS 1
4	Auswertung von Systemgesprächen				
a)	Überarbeitung der eigenen Unterlagen	10	0,5		PS 1
b)	Erstellung eines Protokolls für alle Teilnehmer	30 S	0,8		PS 13
B	Angebotsbearbeitung				
1	Einholen von Angeboten	400	1,5		PB 1
2	Vergleich von Angeboten: Vorbereitung der Auftragsvergabe	35	0,9		PB 1
	Summe / Übertrag		8,0	10	

Abb. 79: Leistungsstrukturierung (nach McKinsey Inc.)

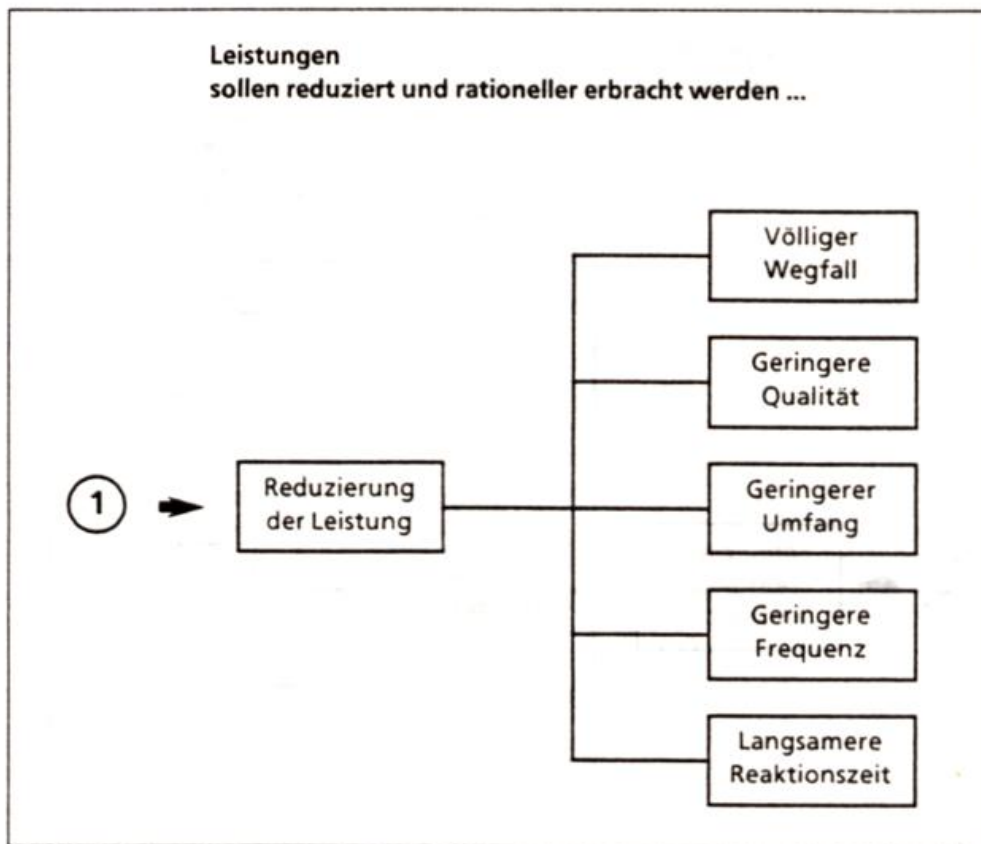


Abb. 81a: Möglichkeiten der Leistungsreduzierung

Einsparungsideen können sich grundsätzlich auf die **Reduzierung einer Leistung** oder auf eine **rationellere Leistungserbringung** beziehen. Abb. 81a und Abb. 81b zeigen in diesem Zusammenhang, welche Ansatzpunkte hier denkbar sind.

Einsparungsideen sind grundsätzlich auf ihre Realisierbarkeit hin zu **bewerten**. Dabei wird in Abstimmung mit dem Lenkungsausschuß und anderen Mitgliedern der Unternehmensleitung kritisch zu prüfen sein, auf welche Leistungen tatsächlich verzichtet werden kann und welche Einsparungsideen z. B. im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Investitionsanalysen einer Verbesserung des status quo entsprechen. Insofern ist auch festzustellen, welche Einsparungsideen sofort umsetzbar sind oder statt dessen noch einer weiteren Überprüfung bedürfen oder als nicht geeignet, weil unwirtschaftlich oder sonst als nicht durchführbar zurückzustellen sind.

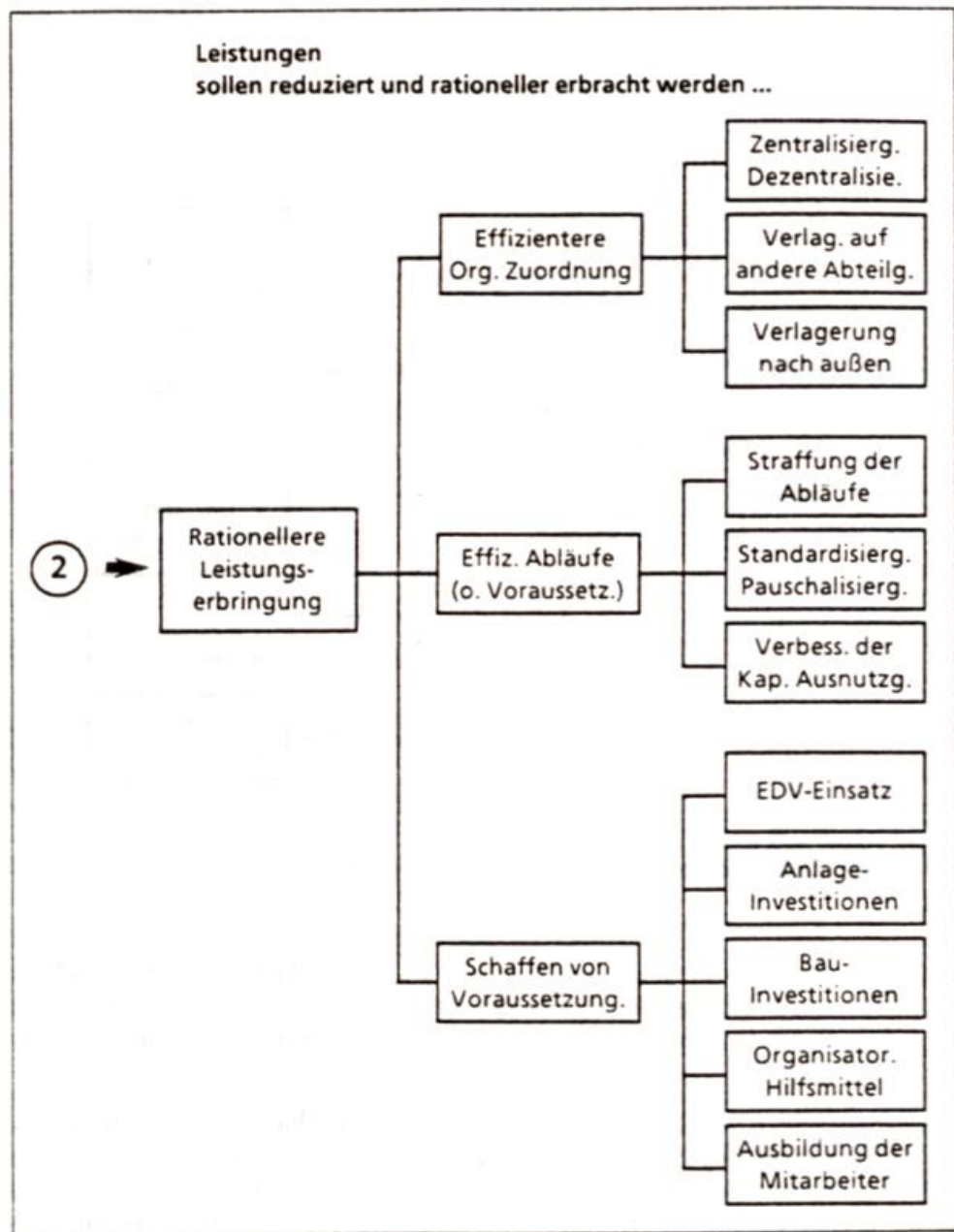


Abb. 81b: Möglichkeiten einer rationelleren Leistungserbringung

STRUKTURANALYSE 1985			
UNTERSUCHTE EINHEIT: MAT. WIRTSCHAFT			
ORG. KURZZEICHEN: (EK MZ AM RD) = MW			
LEITER DER UE : -/07.01.86			
TEAM :	STICHTAG	: 31.10.85	
PERSONEN AM STICHTAG : 11.0			
UNTERSUCHUNGSUMFANG : 10.13			
(2) EINSPARUNGSIDEEN ENTWICKELN			
LEISTG. NR.	I	REDUKTIONS-/RATIONALISIERUNG IDEEN	I JETZT I NETTO I DIFF I AUFW. I RFD. I ART
M 149	I	PC-LOESUNG ZUSAMMENFASSUNG	I 0.05 I 0.05 I B1
M 151-2	I	ENTFAELLT DURCH ZEITERFASSUNGSSYSTEM	I 0.01 I 0.01 I A
M 160	I	VORBEREITUNGEN EXAKT ORGANISIEREN (STUECKLISTE, PC)	I 0.02 I 0.01 I A
M 181-3	I	REORGANISATION, RECHTZEITIGE VORARBEIT (ZEITLUECKEN FUELLEN) EINSATZ GEEIGNETEN PERSONALS	I 0.10 I 0.08 I A
M 191-3	I	WENIGER KONTROLLEN, KEINE ZUSAETZLICHEN REINSCHRIFTEN	I 0.11 I 0.08 I A
M 201	I	ENTFAELLT, KANN EK ERLEDIGEN	I 0.03 I 0.03 I A
M 202	I	ENTFAELLT NACH ABSTIMMUNG MIT EK (JETZT PARALLEL IM EK)	I 0.01 I 0.01 I A
M 213-4	I	PC-LOESUNG REINSCHRIFT ENTFAELLT (UEBERTRAGUNGSFEHLER)	I 0.04 I 0.03 I R1
M 223	I	ENTFAELLT (WIRD DURCH DDS ABGEDECKT)	I 0.14 I 0.14 I R1
M 224	I	ENTFAELLT (WIRD DURCH DDS ABGEDECKT) (VORAUSSETZUNGEN WERDEN DURCH BWC GEPRUEFT)	I 0.04 I 0.04 I R1
M 251-3	I	PC-LOESUNG DRUCK INV.-ANERKENNTNIS	I 0.07 I 0.02 I R1
M 262	I	KEINE BEARBEITUNG ERFORDERLICH	I 0.05 I 0.05 I A
M 280	I	ENTFAELLT, WENN EK UND MZ AUF EINER RAEUMLICHEN EBENE	I 0.09 I 0.09 I R1
L 102	I	REORGANISATION, RECHTZEITIGE VORARBEIT	I 0.51 I 0.24 I A
L 104	I	REORGANISATION, RATIONELLER ARBEITSABLAUF	I 0.13 I 0.07 I A
L 106-8	I	VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.14 I 0.14 I R1
L 110	I	VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.06 I 0.06 I R1
L 112	I	VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.02 I 0.02 I R1
L 121-2	I	REORGANISATION	I 0.10 I 0.05 I A
L 125	I	ANGEGEBENE ZEIT UNGLAUBWUERDIG (SIEHE #L 142)	I 0.05 I 0.02 I A
L 126-7	I	DURCH REORGANISATION DER LAGERORTE KUERZERE WEGE	I 0.36 I 0.16 I A
L 141	I	VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.06 I 0.06 I R1
L 146-8	I	REORGANISATION	I 0.09 I 0.04 I A
R 106	I	HALBTAGSARBEIT (GEGFALLS = 0 WENN 24000-ER ANLG. STOP)	I 0.63 I 0.13 I R1
M + L	I	REORGANISATION DER FESTPLATZVERSORGUNG	I 2.24 I I I
I		A - IDEEN = 1.10	I 6.61 I 4.03 I
		B1 - IDEEN = 2.25	I I I
		B2 - IDEEN = 0.08	I I I
		ZIEL = 40 %	I I 4.03 I 0.40

Abb. 82: PC-Auswertung einer GWA-Analyse

Während man sich bei manchen Gemeinkostenwertanalysen sehr stark auf den Ideenreichtum des Leiters einer Untersuchung verläßt und ein einfaches, aber wirkungsvolles Motivations- und Sanktionssystem incl. diverser gruppenspezifischer Mechanismen dafür sorgt, daß hinreichend viele Umstrukturierungsvorschläge entwickelt werden, ist bei ähnlichen Verfahren anderer Beratungsunternehmen die strukturierende Wirkung des Beraters größer. Darüber hinaus ist die EDV-Unterstützung, etwa unter Verwendung eines Personal Computers, bei anderen Verfahren erheblicher, läßt sich aber ohne größeren Aufwand grundsätzlich in alle Verfahren integrieren (vgl. Abb. 82).

Verschiedene GWA-Methoden legen z. B. im Rahmen der Leistungserfassung einen größeren Wert auf die Erstellung eines systematischen Funktionskatalogs. Als Zeitraum sind vier Wochen vorgesehen. Insofern besteht bei der GWA-Analyse von Plaut eine stärkere Ähnlichkeit zur Wert-Analyse nach DIN 69910. So wird zwischen folgenden Funktionsarten unterschieden:

- A-Funktion Hauptfunktion des Unternehmens,
- B-Funktion Nebenfunktion des Unternehmens,
- C-Funktion Hauptfunktion des Arbeitsplatzes,
- D-Funktion Nebenfunktion des Arbeitsplatzes.

Auch die Funktionswertanalyse (FWA) betont diese Aspekte in besonderem Maße. Sie geht von dem Grundsatz aus, daß sich Aufgaben in Funktionen gliedern und wiederum aus Einzeltätigkeiten zusammensetzen. Dabei wird der Wert einer Funktion bestimmt durch Art und Umfang der eingesetzten Ressourcen sowie durch die Höhe der Kosten pro Mengeneinheit. Typisch für die Vorgehensweise scheint hierbei zu sein, daß im Anschluß an eine **Situationsanalyse**, bei der Problemschwerpunkte und Lösungsprioritäten erkannt werden sollen, sich die Durchführung von **Einzel-** und **Gruppenbefragungen** anschließt, um sodann eine EDV-gestützte Verarbeitung und Dokumentation der erhobenen Daten und Informationen vorzunehmen.

Für die **Zeitaufschreibung** bzw. für die zeitliche Erfassung der Leistungen pro Untersuchungseinsatz werden je nach Methode unterschiedliche Zeiträume veranschlagt. Sie beträgt ca. eine bis vier Wochen, erstreckt sich dann aber auch wie bei der Funktionswertanalyse jeweils über alle Untersuchungsbereiche. Bezüglich der Analyse der Ergebnisse und der Erarbeitung rationellerer Alternativen gleichen sich alle Verfahren hinsichtlich des Einsatzes von Kreativitätsmethoden und Wirtschaftlichkeitsberechnungen (vgl. Abb. 81 a und 81 b).

Bei einer ziemlichen Übereinstimmung in der grundsätzlichen Methodik (Erfassung von Leistungen, Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, Entwicklung von Vorschlägen zur besseren Nutzung von Leistungen im Sinne von Kostensenkung oder Leistungssteigerung bei gegebenen Kosten) ergeben sich also

doch diverse Unterschiede zwischen den Angeboten verschiedener Beratungsgesellschaften. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- **Zeitraum** der Untersuchung,
- Umfang und Intensität vorbereitender **Analysen**,
- **Integration der Analyseergebnisse** in weitere Überlegungen zur Organisations-, Führungs- und Personalstruktur, zu Systemen und Strategien,
- Ausmaß der **Mitwirkung und Verantwortung** der von der Untersuchung betroffenen Führungskräfte bzw. ihrer Mitarbeiter,
- die angewandte **Erhebungsmethode** (Fragebogen, Interviews oder Selbstaufschreibung),
- das Ausmaß der **EDV-Unterstützung** bei der Erhebung, Verdichtung und Auswertung der Daten und Informationen. Hier haben sich durch die zunehmende Verbreitung von Personal Computern (PC's) Verlagerungen weg von der EDV auf Großanlagen ergeben.

Gemeinsamkeiten bestehen weitgehend in der Auswahl der zu untersuchenden Organisationseinheiten und in der formalen Projektorganisation, wobei sich allerdings im Ausmaß der Kompetenzverteilung zwischen Lenkungs- oder Steuerungsausschuß, Unternehmensleitung, Führungskräften, Unternehmensberatern und unterstützenden Teammitgliedern aus dem jeweiligen Unternehmen wiederum Abweichungen ergeben können. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, daß die Entwicklung von Vorschlägen zur Leistungsänderung als **kreativer Prozeß** anzusehen ist, der nicht alleine von einem Beratungsunternehmen bestritten werden kann. Sicherlich ist hier die Erfahrung aus ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen und die genaue Kenntnis der jeweiligen Methode sehr wesentlich für den Untersuchungserfolg, entscheidend ist aber auch die Mitwirkung und die Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter. Nicht zuletzt im Hinblick auf die Realisierung der beschlossenen Maßnahmen ist auch eine frühe Mitwirkung der Betriebsräte erforderlich, die nicht zuletzt im Hinblick auf eine spätere Umsetzbarkeit, wann immer es möglich ist, sich nicht nur rein formalistisch an den zum Teil unklaren Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes orientieren sollte. Dies setzt jedoch auch die entsprechende Einsicht der Arbeitnehmervertreter voraus.

Gemeinkostenwertanalysen lassen sich somit nur dann erfolgreich durchführen, wenn man sie nicht vorwiegend technokratisch begreift. Werden sie rechtzeitig vorgenommen und nicht primär unter dem Druck nicht mehr aufzuschiebender Rationalisierungs- und Personalabbauzwänge, lassen sie sich ohne weiteres in moderne Konzepte der kooperativen Führung integrieren und auch als Ansatzpunkt zur **Organisationsentwicklung (OE)** begreifen. Diese Aspekte werden im nächsten Kapitel dieses Buches zu behandeln sein.

Gemeinkostenwertanalysen können im Rahmen des Controllings bestimmter Funktionsbereiche auch durchaus **unternehmensintern** in Verbindung mit Organisations- und Personalabteilung durchgeführt werden. Entscheidend dürfte hierbei jedoch sein, daß ein entsprechendes Kostenbewußtsein vorhanden ist und die Bereitschaft, überkommene Strukturen in Frage zu stellen. Gerade weil dies oft eben nicht der Fall ist, werden Berater engagiert, um offensichtlich vorhandene Blockaden zu überwinden.

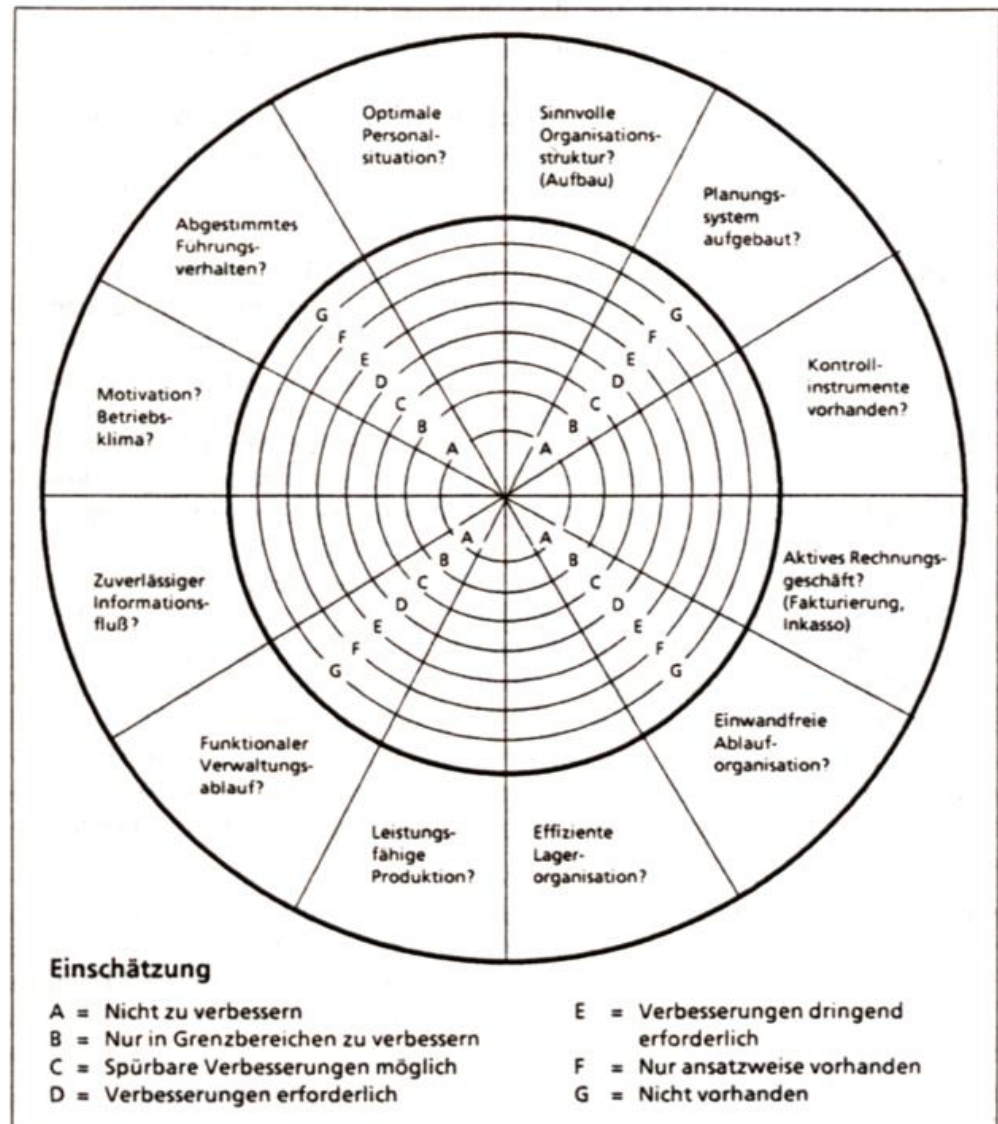


Abb. 83: Ermittlung potentieller Ansatzpunkte zur Kostenanalyse

	Auswertung		Name: _____ Funktion: _____		Gesamtbewertung Potentialogramm:	
	Bemerkungen des Interviewten	Bemerkungen des Interviewers			Verbesserungs- vorschläge	
<p>Zuverlässiger Informationsfluß?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Werden in festen Zeitabständen Besprechungen der Abteilungsleiter durchgeführt? 2. Werden Besprechungen mit allen Mitarbeitern des Unternehmens bzw. einzelner Abteilungen in festen Zeitabständen durchgeführt? 3. Gibt es eine — alle aktuellen Daten umfassende — Informationswand für Ihre Mitarbeiter? 4. Ist klar festgelegt, welche Informationen nach welcher Zeit spätestens dem zuständigen Bereichsleiter weitergegeben sein müssen? 5. Wird diese Informationsweitergabe durch entsprechende Formulare unterstützt bzw. erleichtert? 6. Haben Sie mit Ihrem Vorgesetzten Informationen festgelegt, die Sie regelmäßig weitergeben? 7. Erhalten Sie regelmäßige Informationen über kurzfristige Ziele bzw. Vorgaben für Ihren Bereich? 8. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Informationspflicht für alle Mitarbeiter bzgl. Marktentwicklungen und Wettbewerbsaktivitäten? 9. Erfährt derjenige, der eine Information weitergeben hat, auch, was mit der Information geschieht? 						

Abb. 84: Checkliste zur Überprüfung des Informationsflusses

Ein möglicher Ansatz zur Problemanalyse liegt in einem regelmäßigen **Check-up typischer Problemfelder** (vgl. Abb. 83), der mit einer Einschätzung verbunden ist, die von A = nicht zu verbessern bis zu G = nicht vorhanden reicht. Als Methode bieten sich Check-lists (vgl. als Ausschnitt Abb. 84), Dokumenten-Analysen und Interviews ebenso an wie Arbeitsbesprechungen (Confrontation-meetings), auf denen typische Schwachstellen ermittelt und analysiert werden. In vielen Fällen werden Leistungsanalysen und Belegfluß-Ablauf-Analysen (vgl. Abb. 85) erforderlich sein, um eine exaktere Analyse der Problemstellung vornehmen zu können.

Insgesamt sollte eine GWA, deren Ergebnis in personeller Hinsicht in Abb. 86 dargestellt ist, nicht der einmaligen Gemeinkostensenkung dienen, sondern zugleich die Bereiche

- Kostensenkung,
- Effizienzsteigerung,
- Organisationsentwicklung,
- Ressourcenoptimierung

umfassen. Zugleich sollte sie dazu dienen, Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse transparent zu machen und Entscheidungsdaten für die Personalentwicklung, Personaleinsatzsteuerung und Kostenkontrolle zu liefern.

Bereich Kostenstelle Büro		Ist- stand per 30.9. 1982	feststehende Veränderung par 30.11.1982		Zwischen- summe	Struktur- veränderung	Rationalisierung (Massnahmen)			Soll- stand	Rationalisierung (Fristigkeiten)			
			Zugang	Abgang			Ablauf- organi- sation	Aufgaben- reduk- tion	Pro- jekte		Summe	kurz 31.12. 1984	mittel 30.6. 1984	lang (nach 1.7. 1984
Zelle	Spalte	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Werbung	39	-	8	31	./.	16	7	-	8	7	7	-	-
2	Personalwesen und Allgemeine Dienste	10	-	-	10	+	12	-	-	18	4	4	-	-
3	Fertigungsbereich	25	-	2	23	+	4	0,5	6,5	20	7	7	-	-
4	Qualitätswesen	31	-	2	29	-	-	3	-	26	3	2	1	-
5	Einkauf	11	-	1	10	+	1	-	-	11	-	-	-	-
6														
7														
8														
	Summe	116	-	13	103	+	1	4,5	16,5	83	21	20	1	-

Abb. 86: Personelles Ergebnis einer GWA

4.4 Vermögenswertanalysen

Analog zur Analyse der Gemeinkosten läßt sich auch eine Analyse der Vermögenswerte, z. B. der Bestände des Umlauf- und Anlagevermögens, durchführen. Im Mittelpunkt dabei stehen Bestands- und Bewegungslisten der zu untersuchenden Vorräte, die zeitraum- bzw. stichtagsbezogen nach bestimmten Kriterien oder Sortierungen aufbereitet werden müssen.

Die Zielsetzung dieser Methode besteht in der Mobilisierung des nicht betriebsnotwendigen Vermögens und der damit verbundenen Kapitalfreisetzung sowie in einer verstärkten Kontrolle der Kapitalintensität mit Hilfe eines entsprechenden Steuerungs- und Kontrollsystems.

Insofern ist nach Wegen zu suchen, um die Bestandsreichweite von **Vorräten** und **Forderungen** zu verringern (z. B. durch stärkere just-in-time-production¹⁷, die Revision von Zahlungskonditionen, die Straffung der Mahnpraxis) sowie das **Anlagevermögen** intensiver zu nutzen (etwa durch die Stilllegung von Anlagen und den Abbau von Reserveflächen).

Hinsichtlich Projektorganisation, Verfahrensablauf und Standard-Formularsystem bestehen große Übereinstimmungen zwischen Vermögenswertanalyse (VWA) und GWA. Als Phasen sind zu nennen:

- Vermögensstrukturierung,
- Ideenentwicklung,
- Ideenbewertung,
- Maßnahmenplanung.

Praxiserfahrungen zeigen, daß ein beträchtliches Senkungspotential des Vorratsvermögens in Höhe von ca. 20—25 % besteht, das innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes von ca. 1 1/2 Jahren umgesetzt werden kann.

Insgesamt spricht McKinsey von einem **Kernkostenkonzept**, das sich aus GWA und VWA sowie Programmen zur Produktivitäts- und Umsatzsteigerung (OPI und USP) zusammensetzt und alle in ihrem Teilbereich den Sinn haben, „die Initiative fachlich kompetenter Führungskräfte zu mobilisieren und zweckmäßig zu organisieren“,¹⁸ um zum Beispiel raschere **Markteinführungen** zu erreichen, unrentable **Kontrollen** abzubauen, bessere **Bilanzrelationen** zu erhalten und einen Wildwuchs beim Aufbau von Funktionen abzubauen.¹⁹ Einen ähnlich umfassenden Ansatz verspricht das Zero-Base-Budgeting, das im nächsten Abschnitt vorzustellen ist.

4.5 Zero-Base-Budgeting

Zero-Base-Budgeting ist in seinem Kern ebenso wie die GWA eine Analyse- und Planungstechnik zur Gemeinkostensenkung und zum wirtschaftlicheren Einsatz

von Ressourcen in diesem Bereich. Mittlerweile gehen die Bemühungen dahin, die Integration zur klassischen strategischen Produktgruppenanalyse vorzunehmen. Nach Meyer-Piening besteht das Zero-Base-Budgeting aus folgenden Phasen und Stufen:²⁰

Phase I: Analyse und Planung

Stufe 1: Abgrenzung des Untersuchungsbereichs

In der ersten Stufe erfolgt die Abstimmung mit dem verantwortlichen Management über den Untersuchungsumfang, die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs und die strategische Produktgruppen-Analyse sowie die Team-Auswahl und die Team-Ausbildung.

Stufe 2: Funktionsanalyse

In der zweiten Stufe erfolgt eine sorgfältige Ist-Analyse der derzeit vorhandenen Ziele, Leistungen und Aktivitäten, wobei gleichzeitig festgelegt wird, was die Leistungen kosten und wer der Empfänger der Leistungen ist.

Stufe 3: Brainstorming

Diese Stufe der ZBB-Analyse ist dem kritischen Durchdenken sämtlicher Funktionen in allen Entscheidungseinheiten vorbehalten. Bei dieser Stufe kommt der Null-Basis-Gedanke besonders deutlich zum Ausdruck. Es werden alle Funktionen noch einmal so kritisch durchdacht, als wenn das Unternehmen „auf der grünen Wiese“ neu erstellt werden sollte.

Stufe 4: Bildung von Leistungsniveaus

Unter Leistungsniveaus verstehen wir die Summe der Arbeitsergebnisse einer Entscheidungseinheit, die nach Menge und Qualität der Arbeitsergebnisse, nach Häufigkeit und Pünktlichkeit voneinander unterschieden werden können. Da eine Entscheidungseinheit eine Summe von einzelnen Teilaktivitäten und Leistungen enthält, ist es daher die wichtigste Aufgabe, die einzelnen Arbeitsergebnisse und Leistungen zu einer entscheidbaren Vorlage zu verdichten.

Stufe 5: Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen

Unwirtschaftlichkeiten in Unternehmen bestehen nicht nur in Leistungen und Arbeitsergebnissen, die in dem Ausmaß oder in der Form nicht mehr gebraucht werden, sondern häufig auch in unzumutbaren Arbeitsabläufen, Arbeitshilfsmitteln und Systemen.

Stufe 6: Rangordnung

Die Rangordnung der Entscheidungspakete bedeutet das Setzen von Prioritäten über die gesamte Organisation. Die Rangordnung beginnt auf der untersten Führungsebene in allen Bereichen des Unternehmens weitgehend parallel, indem sämtliche Entscheidungspakete, die einer Abteilung zugeordnet sind, in eine lückenlose Prioritätenliste eingeordnet werden. Alle Verantwortlichen der Entscheidungseinheiten ordnen gemeinsam mit ihrem vorgesetzten Abteilungsleiter die Entscheidungsvorlagen zu einer Folge, in der das wichtigste Entscheidungspaket an erster Stelle genannt wird und das relativ unwichtigste an letzter Stelle. Eine geeignete EDV-Software unterstützt den Prozeß.

Stufe 7: Budgetschnitt

Je nachdem ob ein **einheitlicher** oder **nach Bereichen gesonderter Rangordnungs-Prozeß** durchgeführt worden ist, ist nun die wichtigste Aufgabe für die obere Führungsebene, einen angemessenen Budgetschnitt zu ziehen. Das heißt, für jeden Bereich und für das Unternehmen insgesamt muß man sich darüber klar werden, wieviel Mittel zur Verfügung gestellt werden können, um den Gemeinkostenbereich zu bezahlen (vgl. Abb. 87).

Phase II: Maßnahmenplanung**Stufe 1: Mitarbeiter-Information**

Nach Vollzug des Budgetschnitts durch die oberste Führungsebene des Unternehmens muß den Führungskräften und den verantwortlichen Mitarbeitern mitgeteilt werden, welche Veränderungen sich künftig ergeben. Diese Veränderungen können resultieren:

- aus dem Budgetschnitt,
- der Funktionsanalyse,
- den Verbesserungsvorschlägen oder
- aus veränderten Arbeitsabläufen.

Stufe 2: Einzelmaßnahmen

Diese Maßnahmen-Pakete enthalten auch die namentliche Benennung der betroffenen Mitarbeiter. Da bei jeder ZBB-Analyse in einigen Bereichen auch höhere Leistungsniveaus als die derzeit vorhandenen genehmigt wurden, muß auch das Anforderungsprofil der zusätzlich benötigten Mitarbeiter in den speziellen Bereichen erarbeitet werden. Nach den bisher vorliegenden Erfahrungen sind dies in der Regel die Bereiche Entwicklung, Konstruktion, Marketing, Verkauf, Unternehmensplanung und Controlling.

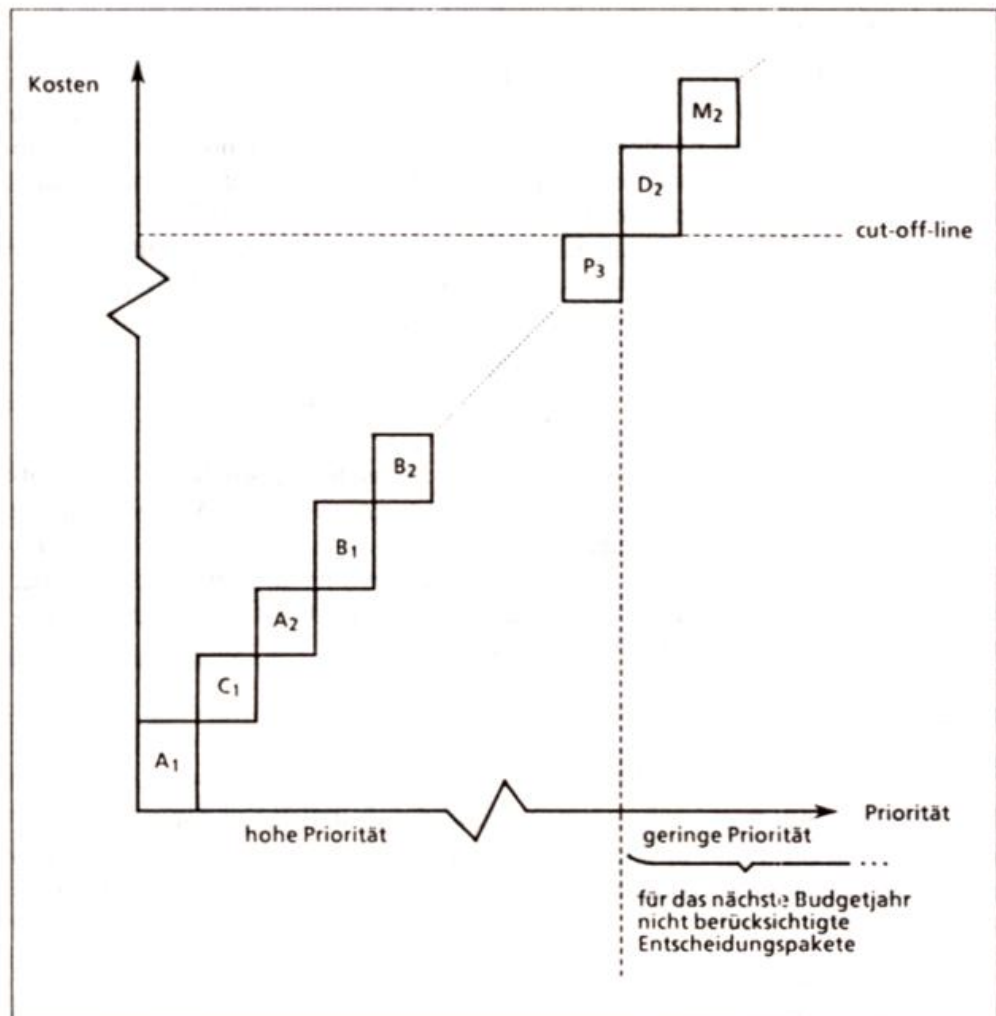


Abb. 87: Prioritätenliste für Entscheidungspakete und Budgetschnitt

Phase III: Gemeinkosten-Controlling

Jede ZBB-Analyse hat im Prinzip einen stichtagsbezogenen Ausgangspunkt. Die beschlossenen Maßnahmen erfordern jedoch in der Durchführung in der Regel viel Zeit, nämlich zwischen 1 und 2 Jahren. Während dieser Periode verändert sich das Unternehmen naturgemäß, und man muß sich davor hüten, an den stichtagsbezogenen Entscheidungen unbeirrbar festzuhalten. Es besteht auch die Gefahr, daß unter Hinweis auf die sich ändernden Randbedingungen die Realisierung der beschlossenen Maßnahmen hinausgezögert bzw. gar verhindert werden.

Insofern hat es sich als zweckmäßig erwiesen, ein ZBB-Controlling-System zu installieren, das an der bereits besprochenen Funktionsanalyse ansetzt. Dort sind die jeweils zugehörigen Mengeneinheiten, auf die sich die Leistungen beziehen, festgehalten. Die nach Abschluß der ZBB-Analyse erfolgte Produktivitätssteigerung in den einzelnen Bereichen wird auf die zugehörigen Mengeneinheiten bezogen. Dadurch ergibt sich also ein Mengenstandard vor und nach der ZBB-Analyse.

Zero-Base-Budgetierung hat mittlerweile eine breite internationale Verbreitung erfahren, wie auch diverse Erfahrungsberichte zeigen.²¹ Die Einsparungsmöglichkeiten liegen wie auch bei der GWA zwischen 10 und 20 %. Allerdings erfordert ZBB eine intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen, ziemlich detailliert gegliederten Teilaufgaben. Darüber hinaus verweist Bühner auf folgende Probleme:²²

- Zero-Base-Budgetierung ist nicht zur kurzfristigen periodischen Planung geeignet, da Zeitaufwand und Kosten hoch sind.
- Aufgrund der ex ante Festlegung eines bestimmten Budgetvolumens kann es passieren, daß sehr wichtige Funktionen, die in der Rangordnung nicht ganz vorn stehen, nicht realisiert werden;
- Zero-Base-Budgetierung setzt voraus, daß die Mitarbeiter in der Lage sind, Verwaltungsaufgaben kritisch zu durchleuchten. Dies ist nur möglich, wenn vorher eine intensive Schulung erfolgt;
- Mitarbeiter, deren Leistungspakete nicht beachtet werden, sind oft so enttäuscht, daß sie bei künftigen Budgetierungsvorhaben nicht mehr bereit sind, mit vollem Engagement mitzuarbeiten.

4.6 Auswirkungen auf die Personalbemessung

Die dargestellten Effizienzprogramme sollten stets in Verbindung mit strategischen Überlegungen, auch im Hinblick auf die Veränderung von Funktionen und Abläufen gesehen werden. Darüber hinaus ist die Beteiligung der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter, die an sie gestellten Anforderungen und die Auswirkungen auf das Führungsverhalten zu beachten.

Effizienzprogramme der dargestellten Art bilden auch eine wichtige Grundlage zur Personalbemessung bzw. zur Personalbedarfsermittlung. Dabei stehen allgemeine Aspekte der Organisationsgestaltung sowie der Arbeits- und Ablaufgestaltung in einem engen Zusammenhang zur Anforderungsermittlung sowie zur Vorgabe von Leistungszielen und zu räumlichen und zeitlichen Aspekten.

Außer den bereits vorgestellten Verfahren gibt es Personalbemessungsmethoden von REFA und MTM. Nach der Analyse des Ist-Zustandes und darauf aufbauenden Überlegungen zur Verbesserung organisationsbedingter Schwachstellen

werden Soll-Zeiten erfaßt. „Für deren Ermittlung eignen sich . . . z. B. die REFA-Zeitaufnahme, die MTM-Soll-Zeitbestimmung und die bereits früher in diesem Kapitel erwähnten Erhebungstechniken.“²³

Als weitere Verfahren sind zu nennen:

- die Kapazitätsermittlung mit Hilfe der Kennzahlenwertmethode auf Zeitbasis und
- das Frequensor-Verfahren zur Ermittlung von Produktivitätskennziffern, das auf dem Multimomentverfahren aufbaut.²⁴

Voraussetzung zur sinnvollen Anwendung dieser Verfahren ist ihre ausreichende Erprobung insbesondere dann, wenn den ermittelten Kennziffern eine wichtige Planungs- und Steuerungsfunktion beigemessen wird. Darüber hinaus ist u. U. die Kombination mehrerer Verfahren empfehlenswert, z. B. im Hinblick auf die Wertanalyse nach DIN 69910 sowie die analytische Stellenbedarfsermittlung und Arbeitsbewertung.²⁵

Mindestens genau so wichtig dürfte es sein, wenn die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter diese Methoden akzeptieren und angemessen mit ihnen umgegangen wird. Flexible Organisationsstrukturen und effiziente Aufgabenerfüllung bedürfen deshalb einer zeitgemäßen Führung. Dieser Aspekt soll im nächsten Kapitel näher behandelt werden.

V. Flexible Führung und Organisation

Veränderungen organisatorischer Strukturen beeinflussen auch die Rolle der Führung. Dies gilt sowohl für die Führungsorganisation als auch für die Organisation der Führung. Instrumentelle Ansatzpunkte der Führung wie z. B. Führungsleitlinien, Führungsmodelle und Führungstechniken werden ebenso beeinflusst, wie partizipative Anwendungsformen wie etwa Organisationsentwicklung, Quality Circle- und Lernstatt-Konzepte an Bedeutung zunehmen.

Was ist nun die Aufgabe der Führung unter veränderten Umweltbedingungen, die einen Abbau überkommener Strukturen nahelegen? Dabei sollen im folgenden Aspekte der **Individualisierung** und Flexibilisierung eine besondere Beachtung finden.

1. Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Führung und Organisation?

Wie insbesondere in Kapitel II deutlich wurde, werden diverse Entwicklungstendenzen im ökonomischen, soziokulturellen und technologischen Bereich zu einer Dezentralisierung von Organisationsstrukturen führen. Dies führt zwangsläufig zu einer veränderten Rolle der Führung bzw. der Führungskraft, wobei zunächst offenbleiben soll, ob auch ein drastischer Rückgang der Anzahl von Managern tatsächlich die weitere Konsequenz sein wird. Baumgartner erwartet z. B. im Zusammenhang mit den bereits mehrfach erwähnten „flacheren Strukturen“, daß — wie seiner Meinung nach bei fortschrittlich geführten Unternehmen bereits heute schon — im Mittelmanagement zunehmend Entscheidungen getroffen werden, die früher nur den Top-Etagen vorbehalten waren.¹ Dies ist wiederum die Folge einer zunehmenden Notwendigkeit zur Delegation von Verantwortung und auch einer gestiegenen Erwartungshaltung der jeweiligen Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter: Wenn man **Dezentralisierung** will, braucht man eben auch **mündige** Mitarbeiter. Meines Erachtens kommt es also weniger zu einem deutlichen Rückgang der Anzahl von Middle-Managern, sondern vielmehr zu veränderten Führungsaufgaben, insbesondere auch vor dem Hintergrund veränderter Kommunikations- und Qualifikationsstrukturen.

Flache Organisationsstrukturen sichern organisatorisch einen schnellen Informationsfluß. Hierdurch wird einerseits die **Flexibilität** einer Organisation unterstützt. Andererseits müssen zeitgemäße Modelle und Formen der Führung die individuelle Kreativität und Gruppenkohäsion sicherstellen.² Dabei kann es sich nur um kooperative Arbeitsbeziehungen handeln, bei denen nicht nur das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis, sondern auch die Kollegenbeziehungen hin-

reichend beachtet werden. In diesem Zusammenhang spricht Wunderer von folgenden „Megatrends“ der Führungspraxis (vgl. Abb. 88).

Zehn Megatrends der Führungspraxis

1. Mitarbeiterführung wird anspruchsvoller und strategieorientierter
2. Neue Zielgruppen — differenzierte Führung
3. Weniger Führungsverantwortung — mehr Führungssubstitution
4. Weiche Führungsfaktoren gewinnen an Bedeutung
5. Kommunikativ-kooperative Führungs- und Kollegenbeziehungen
6. Mitarbeiter als Katzen oder Passagiere
7. Renaissance der Führungspersönlichkeit
8. Führung als Lern- und Entwicklungsprozeß
9. Führungsrezepte verlieren an Bedeutung
10. Führungserfolg wird differenzierter gemessen und belohnt

Abb. 88: Megatrends der Führungspraxis³

Welche Führungseigenschaften werden an Bedeutung zunehmen? Hierzu zählen neben Flexibilität und Innovationsfreude auch die Fähigkeit zur Vermittlung zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und ihrer Umwelt sowie Überzeugungsvermögen.

Auch wenn diese Eigenschaften teilweise nur schwer zu operationalisieren sind, z. B. Persönlichkeit,⁴ ist dennoch unschwer abzusehen, daß ihr zunehmender Stellenwert, z. B. die Persönlichkeitsentwicklung, nicht ohne Einfluß bleiben kann auf die Grundlagen der Führung und ihrer instrumentellen Aspekte. Dieser Zusammenhang soll im folgenden Abschnitt kurz dargestellt werden.

2. Welcher Führungsstil und welche Führungsinstrumente sind zeitgemäß?

Führungsinstrumente setzen als Voraussetzung zu ihrer Anwendung Überlegungen über die Zweckmäßigkeit eines bestimmten **Führungsstiles** voraus. Sowohl

in der Führungsliteratur als auch in der Führungspraxis wird allgemein der **kooperative Führungsstil** befürwortet. Dabei gewinnt man schnell den Eindruck, daß es von diesem Begriff unterschiedliche Begriffsinhalte gibt, die durchaus wiederum für sich das Kontinuum zwischen „autoritär“ und „kooperativ“ abdecken können.

In diesem Zusammenhang weist Voßbein darauf hin, daß bei einer von ihm durchgeführten Untersuchung zwar 50 % der befragten Unternehmen einen einheitlichen Führungsstil angeben, die Bezeichnung für die dem autoritären Führungsstil entgegengesetzten Stilarten jedoch recht unterschiedlich sind und immerhin „ca. 25 % der Unternehmen einen an Autorität gebundenen Stil als verbindlich bezeichnen“.⁵

Wie Bisani kritisch anmerkt, gibt es eine Vielzahl von Führungsmodellen und Führungslehren, welche als praxiskonform angeboten werden.⁶ Raidt unterscheidet z. B. zwischen 35 (!) unterschiedlichen Prinzipien und Techniken der Führung, die von ihm als Führungs- und Organisationsmodelle bezeichnet werden.⁷ Wesser und Grunwald sprechen nicht von ungefähr von einem Dilemma der Führung.⁸ Es besteht in dem grundsätzlich nur bedingt oder kaum zu erfüllenden Bedürfnis vieler Führungskräfte nach Orientierungs- und Handlungsmodellen im Hinblick auf Handlungssituationen, deren optimale Beherrschbarkeit von einer Vielzahl von Variablen abhängt.

Wunderer nennt als kritische Aspekte des Konzepts der kooperativen Führung neben der vereinfachenden Diskussion der polaren Beschreibungssätze „kooperativ“ und „autoritär“ u. a. die Vernachlässigung der in diesem Buch mitbehandelten strukturellen Führungsdimension sowie die einseitige Orientierung entweder am Vorgesetztenverhalten oder an den Mitarbeiterbedürfnissen.⁹ Rieckhof wiederum verweist auf Grenzen der Mitarbeiterführung.¹⁰ Sie bestehen z. B. in der oftmals nur beschränkten Möglichkeit der persönlichen Einflußnahme durch den Vorgesetzten, in der Tatsache, daß Mitarbeiter zumindest zeitweilig ohne die Führung ihres Chefs auskommen, oder auch darin, daß Mitarbeiter durchaus auch einmal ihre Chefs beeinflussen und damit auch führen.

Der Führungsstil kann deshalb nur situativ-kooperativ sein.¹¹ **Führungsinstrumente** wie z. B. Führungsgrundsätze, Stellenbeschreibungen, Beurteilungssysteme haben diese Tatsache zu berücksichtigen, wenn sie sich nicht, weil zu bürokratisch, selbst disqualifizieren wollen. Führungsgrundsätze bzw. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit oder Führungsleitbilder sollten einen Handlungsrahmen vorgeben, der im Sinne Nebergers stark durch **symbolische Führung** gekennzeichnet ist.¹² Andernfalls besteht die Gefahr, Probleme von morgen mit Lösungen von gestern zu lösen¹³ und einem Organisationsmythos zu verfallen,¹⁴ der einen realistischen Handlungsbezug vermissen läßt. Im richtig verstandenen Sinne müßten Führungsleitlinien wirklichkeitsbezogene Maximen der Zusam-

menarbeit darstellen, welche sich zugleich an Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen wenden. Jeder Praktiker weiß, daß die Verteilung einer Broschüre für sich betrachtet nichts bewirkt. Selbst wenn alle Mitarbeiter eine derartige Unterlage erhalten haben, haben sie nur einige gelesen. Manche haben sie verstanden, und u. U. handeln nur wenige danach. Das Kernproblem jeder Umsetzung liegt insofern in der hierfür erforderlichen Verhaltensänderung. Hierfür sind Trainingskonzepte erforderlich, die mit der Kenntnisvermittlung beginnen und zur Verhaltensänderung überleiten.

Dabei ist jedoch wichtig zu wissen, welches Ziel angestrebt werden soll. Dieses sollte grundsätzlich **nicht** darin bestehen, die evtl. überholten Aussagen älterer Führungsmodelle rezepthaft nachzuvollziehen. Es ist Horst-Tilo Beyer zuzustimmen, nach dem sich Führungsaktivitäten als personen- und sachbezogene Verhaltensprozesse interpretieren lassen, bei denen „interne und externe Zentren der Willensbildung unter spezifischen betrieblichen und umweltbezogenen Führungsbedingungen und unter Einsatz von Führungsinstrumenten nach einem erfolgswirtschaftlichen, personellen und finanziellen Gleichgewicht“ streben.¹⁵

Zur Steuerung dieser Verhaltensprozesse bedarf es bestimmter Führungsmittel und **Führungstechniken**, die auch dann noch notwendig sind, wenn die Bedeutung horizontaler, lateraler Arbeitsbeziehungen,¹⁶ bei denen zwischen unterschiedlichen Abteilungen keine Weisungsbefugnis vorliegt, und die Selbständigkeit der Mitarbeiter zugenommen haben bzw. noch zunehmen werden. Hierdurch verändert sich zwar die Rolle der (individualisierten) Führung, macht sie jedoch nicht überflüssig.

3. Welche Führungsmittel und Führungstechniken sind sinnvoll bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung?

3.1 Die Orientierungsfunktion der Zielsetzung

Nur wenn die Ziele für Fach- und für Führungsaufgaben bekannt sind, weiß jeder **einzelne** Mitarbeiter, was er zu tun hat. Und nur dann kann seine Leistung richtig bemessen und bewertet werden. Deshalb ist es auch konsequent, daß immer dann, wenn es möglich ist, jeder für die Erreichung der für ihn geltenden Ziele verantwortlich ist. Dies müßte auch dann gelten, wenn unter bestimmten arbeitsorganisatorischen Bedingungen die Leistung von **Arbeitsgruppen** zunächst insgesamt bewertet wird.

Zielorientierung steht in einem engen Zusammenhang mit dem Aufgaben- und Delegationsbereich. Zweckmäßigerweise sollten aufeinander abgestimmt sein:¹⁷

- die Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erledigen hat,
- die Kompetenzen, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind,
- die Verantwortung für die Erfüllung seiner Aufgaben.

Um **Ziele** erreichen zu können, bedarf es aussagekräftiger **Informationen**. Ob ein Ziel erreicht worden ist, wird durch die **Kontrolle** festgestellt, die je nach Ausmaß der Zielabweichung entsprechende Analysen und Maßnahmen auslösen kann. Zugleich bestehen Zusammenhänge zwischen Zielerreichung und Aufgabenerfüllung. Allerdings kann eine effiziente Aufgabenerfüllung auch dann vorliegen, wenn ein Ziel nicht zufriedenstellend erreicht worden ist. Sowohl die Unternehmensziele als auch die Ziele der Mitarbeiter beeinflussen die Personalführung, wie aus Abb. 89 deutlich wird.

Die Ziele der Mitarbeiter bzw. ihre Einstellungen, Wünsche, Wertvorstellungen und Bedürfnisse hängen sehr stark von den jeweiligen Lebensumständen, aber auch von **individuellen** Plänen und Erwartungen ab. Eine quantitative Beschreibung, wie es z. B. bei den Entgeltzielen (Lohn, Gehalt) der Fall ist, reicht in vielen Fällen nicht aus. Dies gilt z. B. für die Forderung nach besseren Aufstiegsmöglichkeiten oder das damit verbundene Streben nach Status und Anerkennung.

Allerdings ist zu vermuten, daß das Entgelt dann um so bedeutender ist für die jeweilige Arbeitszufriedenheit, je mehr darin ein Ausdruck der sozialen Anerkennung oder ein Symbol der individuellen Erfolgsentwicklung gesehen wird.

Die Unternehmensziele und die **individuellen** Ziele der einzelnen Mitarbeiter müssen nicht im Widerstreit zueinander stehen. Eine grundsätzliche Gemeinsamkeit (Komplementarität) besteht sicherlich darin, daß die Individualziele oftmals nur dann erfüllt werden können, wenn auch die Unternehmensziele im geplanten Sinne erreicht werden können. Insofern sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen an der Existenz „ihres“ Unternehmens interessiert.

Dies schließt jedoch nicht aus, daß deutliche Interessengegensätze auftreten können, wie es z. B. bei Auseinandersetzungen um das Ausmaß von Lohnsteigerungen oder Arbeitszeitverkürzungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften oder bei Konflikten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat zum Ausdruck kommen kann. Andererseits zeigt die betriebliche Erfahrung, daß Zielkonflikte in vielen Fällen durch konstruktive Kompromisse lösbar sind. Grundsätzlich wird zu prüfen sein, in welcher Form die an jedem Arbeitsplatz zu verfolgenden Unternehmensziele möglichst konkret, d. h. möglichst transparent und meßbar, formuliert werden können.

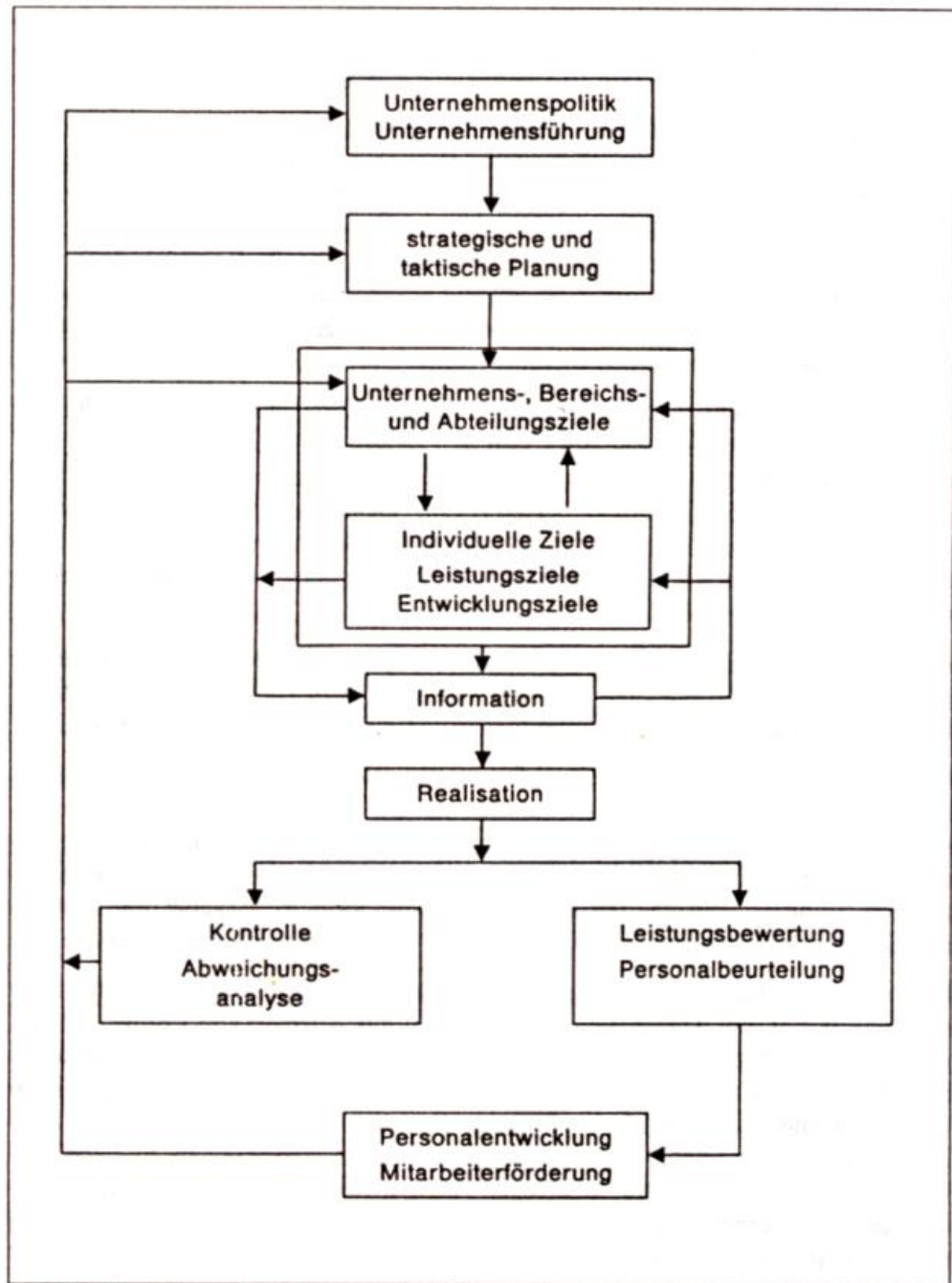


Abb. 89: Zielorientierung als Element der Personalführung

(1) Kriterien für die Meßbarkeit von Zielen

Ziele sollen möglichst in meßbaren Größen ausgedrückt werden. Berichte des Finanz- und Rechnungswesens zum Beispiel beziehen sich meistens auf meßbare Größen. Sie haben insbesondere das Ziel, Informationen für die Unternehmensleitung zu liefern und unter Bezug auf einen bestimmten Zeitraum (Monat, Quartal, Jahr) eine Verbesserung des bisherigen Erkenntnisstandes zu erreichen.

Zwar ist es nicht immer möglich, meßbare Ziele zu finden, doch ist es durchaus denkbar, solche Größen zu nehmen, die einen indirekten Maßstab für die Zielerreichung darstellen. Eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bzw. des Betriebsklimas läßt sich etwa an der Entwicklung der Fehlzeiten oder der Arbeitsproduktivität ablesen.

Ein Ziel ist um so leichter zu messen, je eindeutiger von einer bestimmten Menge und Güte, einem klar fixierten Zeitpunkt und eindeutig zuzuordnenden nominellen Werten wie z. B. Kosten, Erlöse, Aufwendungen und Erträge ausgegangen werden kann. Aber auch dem Zielniveau kommt große Bedeutung zu.

● Menge

„Menge“ kann vielerlei bedeuten: eine Anzahl von Mitarbeitern ebenso wie eine Belademenge im Versandbereich, Produktionszahlen oder Transportmittel. Sie kann sich sowohl auf Dinge beziehen, die in den industriellen Verarbeitungsprozeß eingehen, dort auf verschiedenen Stufen zwischengelagert oder als hergestelltes Produkt dem Absatz zugeführt werden. Mengenangaben spielen z. B. in der Lagerhaltung eine Rolle, wobei die ABC-Analyse als Instrument zu ihrer Optimierung eingesetzt werden kann.

● Güte

„Güte“ bezieht sich auf die Qualität einer Arbeitsleistung, die sowohl materieller als auch immaterieller Art sein kann. Im ersten Fall ist es relativ einfach, die gewünschte Qualität in meßbarer Form vorzugeben. Die Qualität kann ebenso durch Toleranzbereiche abgesteckt werden. Bei immateriellen Leistungen ist eine Messung naturgemäß schwerer. Aber auch hier kann die erreichte Qualität durch den Vergleich mit verschiedenen Anforderungskriterien annähernd objektiv beurteilt werden.

● Nominelle Werte

Umsätze, Erlöse, Leistungen und Kosten bilden z. B. einen wichtigen Bestandteil von Planungs- und Budgetierungsrechnungen. Diese Werte können dabei den Charakter von Obergrenzen einnehmen oder als Vergleichsgrundlage, etwa mit dem Vorjahr, herangezogen werden.

● Zeitpunkte

Ziele können sich auf unterschiedliche Zeiträume und Zeitpunkte beziehen. Insofern wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen unterschieden. Die

entsprechenden Zeiträume betragen mehrere Monate bis zu einem Jahr, 2 bis 5 und mehr als 5 Jahre. Ziele sind mit zunehmendem Planungszeitraum meistens schwieriger zu planen, weil der Anteil spekulativer Überlegungen zunimmt.

Menge und Güte, Zeitpunkt und nominelle Werte können nicht selbständig voneinander betrachtet werden. Zum Beispiel ist die Zielsetzung nicht erfüllt, wenn zwar Menge, Güte und Zeitpunkt eingehalten, die Kosten jedoch überschritten sind. Ähnlich ist es mit anderen Beispielen, bei denen mindestens eines dieser Kriterien nicht erfüllt ist. Insofern haben alle vier Größen die Aufgabe, die Zielsetzung eindeutig meßbar zu machen.

● **Zielniveau**

Das Zielniveau ist ein wichtiges Kriterium für die Zielbestimmung.

- Es beeinflusst als Ergebnis von Planungsüberlegungen die nachfolgenden Phasen der Realisation und der Kontrolle.
- Es beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter in erheblichem Maße.
- Es ist u.U. Ausdruck optimistischer oder zu pessimistischer, selten jedoch von realistischen Erwartungen. In vielen Fällen ist es schlicht der Ausdruck unzureichender Planungs- und Prognosetechniken.

Insgesamt sollten Ziele zwar anspruchsvoll und hochgesteckt, aber dennoch realistisch, d.h. erreichbar sein. Ziele, die ohne Anstrengung erreichbar sind, werden wahrscheinlich keinen großen Anreiz darstellen.

Während eine anspruchsvolle Zielsetzung die Kreativität fördert, droht Resignation oder Frustration, wenn zu hoch gesteckte Ziele nicht erreicht werden konnten. Gerade das Erfolgserlebnis ist für die Motivation von entscheidender Bedeutung. Deshalb sollte immer ein angemessenes Zielniveau gegeben sein.

Unternehmensziele sind ein Ergebnis strategischer Überlegungen. Sollte sich hier eine Änderung ergeben haben, sind die Ziele deshalb neu zu überprüfen und ggf. anzupassen.¹⁸ Ziellanpassung bedeutet deshalb für die Führungskraft keinen Gesichtverlust. Im Gegenteil ist sie oft eine notwendige Realität.

(2) Möglichkeiten der Zielableitung

Ziele können entweder

- aus den Oberzielen des Unternehmens abgeleitet („von oben nach unten“) oder umgekehrt
- aus den Stellen- und Abteilungszielen zu den Oberzielen des Unternehmens verdichtet werden („von unten nach oben“).

In größeren Unternehmen wird oft eine Kombination beider Möglichkeiten vorgenommen, so z. B. zunächst „von oben nach unten“ und dann umgekehrt. Aber

auch das Gegenteil kann richtig sein, etwa bei der jährlichen Kostenbudgetierung.

In Klein- und Mittelunternehmen dürfte der Weg von „oben nach unten“ überwiegen. Erweiterungen sind jedoch auch hier möglich.

(3) Möglichkeiten der Zielkonkretisierung

Auch im Hinblick auf die Zielkonkretisierung gibt es zwei unterschiedliche Wege, eine mehr autoritäre und eine mehr partizipative Variante.¹⁹

- Im ersten Fall handelt es sich um die Führung durch **Zielvorgabe**,
- im zweiten Fall spricht man von der Führung durch **Zielvereinbarung**.

Bei der Führung durch Zielvereinbarung werden im Extremfall die Ziele zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern ausgehandelt; ein Weg, der sicherlich relativ selten beschritten wird.

Schließlich gibt es auch bei der Führung durch Zielvorgabe noch genügend Mitwirkungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter, die sich mit einem kooperativen Führungsstil wirkungsvoll vereinbaren lassen.

Damit Ziele bekannt werden, ist es wichtig, daß der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern über seine eigene Zielsetzung spricht und Zielvorgaben für seinen Führungsbereich so darstellt, daß die Mitarbeiter den Rahmen erkennen, in dem auch ihre Tätigkeit einzuordnen ist.

Obwohl es aus mehreren Gründen sinnvoll erscheint, daß die Mitarbeiter an der Erarbeitung bzw. Ableitung der jeweiligen Teilziele beteiligt werden, hat es sich allerdings nach Aussagen von Praktikern als sinnvoll erwiesen, daß die Verantwortung für die Festlegung der Ziele bei der Führungskraft verbleibt.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung ist das wesentlichste Merkmal des **Management-by-Objectives (MbO)**. Verschiedene Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland haben dieses aus den USA stammende Führungsmodell mittlerweile übernommen. Allerdings sind die Schwierigkeiten bei seiner Einführung nicht zu unterschätzen. Einerseits sind viele Verhaltensweisen zu ändern: Beteiligung an der Zielsetzung bedeutet aktive Mitwirkung und erfordert mehr als pflichtgemäße Aufgabenerfüllung. Andererseits bedeutet konsequentes Führen nach Zielen, daß alle Haupt- und Nebenziele aufeinander abgestimmt sein müssen. Bei umfassender Anwendung erfordert die Einführung des MbO einige Zeit, wobei oftmals nicht eindeutig zu klären ist, ob die mit Sicherheit auftretenden Schwierigkeiten stärker auf die ausgewählte Zielhierarchie oder die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zurückzuführen sind.

Leistungsplanung

Leistungsplanung erstellt und besprochen am

Datum, Unterschrift des Mitarbeiters	Datum, Unterschrift des Vorgesetzten
---	---

Überprüfung der Leistungsplanung

Bitte führen Sie mindestens ein Mitarbeitergespräch
zur Überprüfung der vereinbarten Ziele.

Raum für Änderungen / Notizen

Abb. 90: Leistungsplanung — Vorderseite —

Leistungsplanung			
Welche wichtigsten Zuständigkeiten enthält die Stelle? (siehe Stellenanalyse)	Nach welchen Kriterien wird die Leistung beurteilt? Ordnen Sie jeder wichtigen Zuständigkeit, zu der Sie Leistungsergebnisse vereinbart haben, Kriterien zu, maximal zwei. Beschreiben Sie die Kriterien stichwortartig.	Welche Leistungsergebnisse (Ziele) werden vereinbart?	Gewichtung
<p>1. Vliesstoffe optimal herstellen, um</p> <ul style="list-style-type: none"> — Kosten zu senken — Qualität zu verbessern — Mengen sicherzustellen 	<p>1. Produktivität</p> <ul style="list-style-type: none"> — Materialverluste in DM — Qualität der Produktion 	<p>1. Erhöhung der Produktivität durch Geschwindigkeit, Kostensenkung in Relation zur Produktionsmenge und Verminderung der Materialverluste im Vergleich zu 1979. Halten des Qualitätsausfalls (über 95 % A-Ware).</p>	1
<p>2. Die maschinelle Ausstattung sicherstellen, die eine rationelle Fertigung ermöglicht.</p>	<p>2. + 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> a, b Qualität der Produktion c Durchlaufgeschwindigkeit 	<p>2. + 3. Verfahrenstechn. Verbesserung:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Vliesbildverbesserung durch Einbau und Erprobung eines X-Abnehmers. b) Vliesbildverbesserung durch Maßnahme „Z“. c) Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Trockners an der Anlage YZ um X %. 	2
<p>3. Entwicklungsarbeiten anregen, um Verfahrensverbesserung zu erreichen.</p>			3
<p>4. Auswahl, Einsatz, Information und Förderung der Mitarbeiter, um diese in die Lage zu versetzen, die ihnen gestellten Aufgaben zu erfüllen.</p>	<p>4. Anzahl der Mitarbeiter</p>	<p>4. Mit einer der durchschnittl. Kapazitätsauslastung und den Qualitätsanforderungen entsprechenden Belegschaft auskommen.</p>	2

Abb. 90: Leistungsplanung – Rückseite –

Zielplanung		
<u>Produktion/Technik</u> Ressort	<u>1987</u> Planungszeitraum	
<u>Müller, Egon</u> Name/Vorname	<u>Materialwirtschaft</u> Funktionsbezeichnung	
<u>Geschäftsführer Produktion</u> zuständiger Vorgesetzter/Funktionsbezeichnung		
Festgelegte Ziele (LEISTUNGSERGEBNISSE):*		Termin
1. <u>Senkung Lagerhaltungskosten um 5 %</u>		<u>ganzjährig</u>
2. <u>Einführung eines neuen Einkaufsdispositionssystems</u>		<u>9/87</u>
3. <u>Verbesserung der englischen Sprachkenntnisse (Sprachkurs)</u>		<u>6/87</u>
<u>3. 11. 86</u> Datum	<u>Müller</u> Leitender Mitarbeiter	<u>Schultz</u> Vorgesetzter

*) Nach Möglichkeit unter Angabe von Leistungskriterien

Abb. 91: Zielplanung

PROBLEMBESCHREIBUNG		Betroffene Dienststellen:		
gewünschter Zustand, angestrebtes Ergebnis	Zielgruppe	Zeitraum	Prüfkriterien für Erfolgskontrolle	erwarteter Nutzen

MASSNAHMENPLANUNG:		Beteiligte Dienststellen:			
Art der Maßnahme	Rahmenbedingungen, Begleitmaßnahmen	gesetzl. u. a. Grundlagen	anzuwendende Grundsätze	Gesamt- konzept	Aufwand/ Nutzen

Abb. 92a: Zielsetzung, Maßnahmen und Aktionsplan²⁰

Thesenformulierung/Begründung:			Initierende Dienststelle(n):		
angestrebtes Ergebnis	Zielgruppe	Zeitraum	Prüfkriterien für Erfolgskontrolle	erwarteter Nutzen	

Aktionsplan:			Beteiligte Dienststellen:		
Aktionsschritte	erforderliche Vor-/ Folgearbeiten	gesetzl. u. a. Grundlagen	anzuwendende Grundsätze	Gesamtkonzept	Aufwand/ Nutzen

Abb. 92b: Zielsetzung, Maßnahmen und Aktionsplan (Fortsetzung)

Wirkungsvolles Handeln ist nur dann möglich, wenn die Ziele bekannt sind. Insofern sind alle Versuche zu begrüßen, trotz vieler Probleme (z. B. mangelnde Zurechenbarkeit, Meßbarkeit, Festlegung der Verantwortlichkeit), das Führen mit Zielen stärker zu verankern. Die hier aufgeführten Beispiele zeigen, in welcher Form zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter Ziele festgelegt und damit kontrollierbar, aber auch veränderbar gemacht werden (vgl. Abb. 90, 91 und 92).

Bei diesen Beispielen, die sich durchaus auch mit Beurteilungssystemen kombinieren lassen, werden die wesentlichen Aufgabenschwerpunkte, die zu erreichenden Ergebnisse und der geplante zeitliche Rahmen kurz beschrieben. Darüber hinaus spielen Veränderungen der Aufgabenschwerpunkte und Ziele zur **persönlichen** Entwicklung des Mitarbeiters eine wichtige Rolle. Dies gilt z. B. für:

- **Arbeitsergebnisse**
Schwerpunkte, die im Rahmen der Aufgabenstellung im Vereinbarungszeitraum erreicht werden sollen.
- **Veränderungen der Aufgabenstellung**
 - qualitative Weiterentwicklungen,
 - Überprüfung des Aufgabenumfanges,
 - Anwendung anderer Methoden bzw. Erkenntnisse.
- **Persönliche Entwicklungsziele**
 - Steigerung der Leistungsfähigkeit,
 - Erwerb zusätzlicher Erfahrungen,
 - Erwerb zusätzlicher Kenntnisse,
 - Training des Führungsverhaltens.

3.2 Die Zuordnungsfunktion der Delegation

(1) Begriffliche Zusammenhänge

Die Delegation von Aufgaben, wo immer es sinnvoll und möglich ist, ist ein wichtiges Element **flexibler** und **individualisierender** Personalführung. Delegation von Aufgaben vollzieht sich im Rahmen der Organisationsstruktur des Unternehmens und leitet sich aus den jeweiligen Zielen ab. Dabei besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Verteilung von Aufgaben und den entsprechenden Kompetenz- und Verantwortlichkeits-Regelungen.

- **Aufgaben**

leiten sich aus dem Zielsystem eines Unternehmens ab. Sie verkörpern Handlungsaufforderungen an diejenigen Personen, welche für die jeweilige Teilaufgabe zuständig sind.

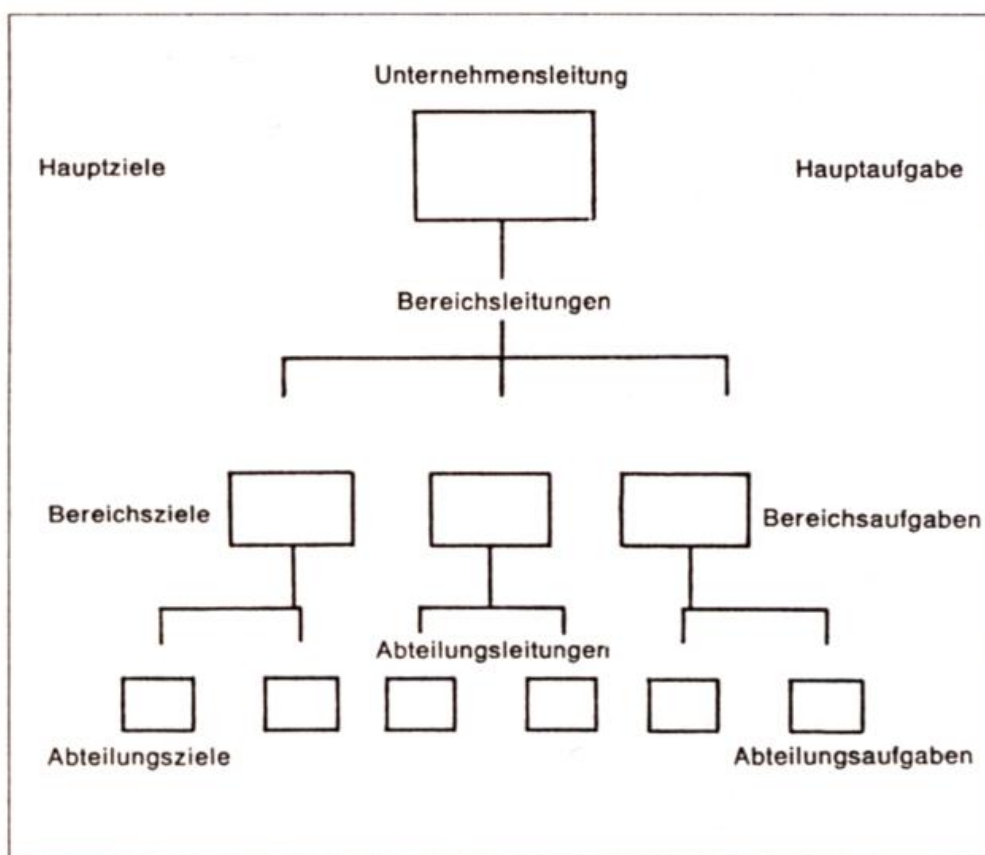


Abb. 93: Zusammenhang zwischen Ziel-, Aufgaben- und Organisationsstruktur

Aus der Gesamtaufgabe eines Unternehmens, die z. B. in seiner Satzung deutlich wird, leiten sich die einzelnen Teilaufgaben ab. Dabei wird die Aufgabenstruktur eines Unternehmens in seiner Organisationsstruktur deutlich (vgl. Abb. 93).

Aus den Aufgaben leiten sich Kompetenzen und auch Verantwortlichkeiten ab:

● **Kompetenzen**²¹

sind Rechte und Befugnisse von Aufgabenträgern bzw. Personen. Sie begründen zugleich die formale Legitimation für ihr Handeln. Kompetenz ist zugleich identisch mit einem bestimmten Aktionsspielraum, der den jeweiligen Personen in ihrer Eigenschaft als Stelleninhaber (Aufgabenträger) übertragen worden ist. Dieser Spielraum ist insofern notwendig, weil er zur ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung erforderlich ist.

● Verantwortung²²

wiederum ist das spiegelbildliche Gegengewicht zur Kompetenz. Sie begründet Pflichten für die in einem Unternehmen tätigen Personen. Verantwortung ist zugleich ein Prozeß der Informationsverarbeitung: Fehlende Informationen werden durch die Übernahme von Verantwortlichkeit abgesichert.

● Verantwortlichkeit²³

bedeutet die Pflicht und die Bereitschaft, für eine bestimmte Handlung oder auch das Unterlassen mit seiner Person einzustehen. Damit sind zugleich positive oder auch negative Sanktionen verbunden.

Delegation von Verantwortung verlangt von den Vorgesetzten Mut und Zivilcourage. Denn Aufgaben sollen zur selbständigen Erledigung und Entscheidung so weit „nach unten“ delegiert werden, daß diese Übertragung durchaus eine Herausforderung für die Mitarbeiter darstellt. Mit anderen Worten: Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern etwas zutrauen. Das setzt Risikobereitschaft der Führungskräfte voraus. Gefordert wird aber auch Toleranz. Nicht immer, schon gar nicht am Beginn der Aufgabenwahrnehmung, wird das Ergebnis optimal sein. Oft wird die Erledigung einer delegierten Aufgabe auch mehr Zeit in Anspruch nehmen, als wenn die Führungskraft sie gleich selbst erledigt hätte. Akzeptable Lösungen müssen hingenommen werden, auch wenn die Führungskraft evtl. anders entschieden hätte. Nur so gewöhnen sich die Mitarbeiter an eigenverantwortliche Arbeit. Lediglich in Ausnahmefällen, z. B. wenn ein Scheitern unmittelbar droht, dürfen Führungskräfte die Delegation zurücknehmen. Verschiedene Untersuchungen zeigen, daß vielfach nicht richtig delegiert wird. Obwohl als Führungsprinzip mindestens seit den 50er Jahren bekannt, hapert es oft an der Delegationsfähigkeit der Vorgesetzten bzw. an der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung durch den Mitarbeiter.

(2) Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung bzw. Verantwortlichkeit bedingen einander.²⁴ Im Prinzip sollte eine Einheit bestehen zwischen dem Aufgabengebiet und den Rechten und Pflichten des Mitarbeiters.

Werden z. B. einem Mitarbeiter nicht die erforderlichen Kompetenzen eingeräumt, so kann er nicht für die Erfüllung der Aufgabe verantwortlich gemacht werden. Werden umgekehrt Personen mit Befugnissen (Kompetenzen) ausgestattet, die für die Aufgabenerfüllung nicht erforderlich sind, kann sich das Aufgaben- und Kompetenzsystem so verändern, daß es mit der ursprünglichen Intention nicht mehr übereinstimmt.

Probleme können bei spezialisierten Teilaufgaben auftreten, wenn eine überschneidungsfreie Kompetenzabgrenzung nicht möglich sein sollte. So ist es bei

Projektorganisationen, aber auch bei den Organisationsstrukturen größerer Unternehmen denkbar, daß überlappende Zuständigkeiten entstehen:

Derartige Kompetenzverteilungen gibt es auch in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder im Anlagenbau. Bei kleineren Unternehmen kommen sie seltener vor.

Es leuchtet ein, daß immer dann, wenn überlappende Zuständigkeiten entstehen, der Grundsatz der Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung nicht in vollem Umfange aufrechterhalten werden kann. Er gilt jedoch nach wie vor für die Aufgabenverteilung insgesamt. Auf jeden Fall ist eine kooperative Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Führungskräften erforderlich, um Konflikte zu vermeiden.

(3) Aufgabenverteilung

Unabhängig davon, welches Organisationsmodell in einem Unternehmen vorliegt, ist eine sinnvolle Aufgabenverteilung wichtig. Gerade wegen der Schnittstellen, d. h. der Verknüpfungen, an denen besonders eng zusammengearbeitet werden muß, ist es notwendig, die Aufgaben exakt aufzuteilen und festzustellen, wer was zu tun hat.²⁵

Diese Aufgabenteilung sollte sich innerhalb der einzelnen Bereiche fortsetzen. Ganz gleich, ob sich wegen der Größe des Unternehmens, z. B. innerhalb des Verkaufs oder der Verwaltung, noch weitere organisatorische Einheiten wie Abteilungen oder Gruppen als notwendig herausstellen oder ob man mit einzelnen direkt unterstellten Mitarbeitern auskommt — die Aufgabenabgrenzung muß möglichst exakt vorgenommen werden. Denn sonst tritt das ein, was unbedingt vermieden werden sollte: Doppelarbeit, Unsicherheit über Zuständigkeiten und Absicherungstaktiken, weil nicht klar ist, wer eigentlich was zu erledigen hat.

Es ist zwar denkbar, die Aufgabenaufteilung innerhalb der Bereiche von Fall zu Fall vorzunehmen; dies hat sich jedoch als wenig zweckmäßig erwiesen, weil eine vernünftige Aufgabenplanung nicht stattfinden kann und die Erledigung von Aufgaben dort geschieht, wo ein Mitarbeiter gerade einmal über freie Arbeitskapazität verfügt. Dieser ist nicht immer derjenige, der für die Aufgabenerledigung am geeignetsten ist.

Insofern sollte von einer fallweisen Zuordnung von Aufgaben möglichst Abstand genommen werden; es ist zweckmäßiger und auch für die Arbeitsabläufe rationeller, fest umrissene Aufgaben zuzuweisen. Dies hat den Vorteil, daß die Zuständigkeiten für bestimmte Aufgabenkomplexe klar und eindeutig geregelt sind. Die einzelnen Mitarbeiter wissen, wer welche Aufgaben zu erledigen hat. Die Ansprechpartner bei auftauchenden Fragen sind klar festgelegt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, eine Zeit- und Aufgabenplanung vorzunehmen.

Daß natürlich auch bei fester Aufgabenverteilung Sonderfälle variabel gestaltet werden müssen, versteht sich von selbst. Die mit einer Position verbundenen Aufgabengebiete sollten schriftlich fixiert werden. Als Führungsinstrumente bieten sich **Stellenbeschreibungen** an (vgl. Kap. VI).

(4) Möglichkeiten der Kompetenzverteilung

● Kompetenzarten²⁶

Der Mitarbeiter, dem bestimmte Aufgaben übertragen worden sind, muß auch die Möglichkeit haben, diese Aufgaben sachgerecht auszuführen. Daß er hierfür über ein bestimmtes Können und Wissen und ein gewisses Maß an Erfahrung verfügen muß, versteht sich von selbst. Ihm müssen jedoch darüber hinaus auch die Befugnisse eingeräumt werden, bestimmte Entscheidungen, die für die Lösung der ihm übertragenen Aufgaben erforderlich sind, treffen zu können. Was nützt es, einen Einkäufer zu beauftragen, selbständig bestimmte Materialien einzukaufen, wenn er die für die Bestellung erforderliche, rechtsverbindliche Unterschrift nicht leisten darf? Mit der Übertragung von Aufgaben muß die Einräumung von Kompetenzen, von Entscheidungsbefugnissen einhergehen. Hier darf es keine Diskrepanz geben.

Für jede Stelle ist im Rahmen der Kompetenzverteilung Inhalt und Umfang des jeweiligen Kompetenzbereiches zu bestimmen.

- Einzelne Handlungen lassen sich insofern als Entscheidungs- bzw. als Anordnungs-kompetenz charakterisieren.
- Dabei kann es sich sowohl um Kompetenzen im Innen- als auch im Außenverhältnis handeln.
- Zu klären ist auch der Umfang einer Kompetenz, z. B. für Einzelaufträge, etwa bis zu einem Auftragsvolumen von X DM.

(5) Dokumentation der Kompetenzverteilung

Als Dokumentationshilfe für die Darstellung des Kompetenzsystems bzw. der Kompetenzbereiche ist neben der Stellenbeschreibung insbesondere das Funktionsdiagramm zu nennen.²⁷

Mit Hilfe des Funktionsdiagrammes läßt sich der aufbauorganisatorische Zusammenhang mehrerer organisatorischer Einheiten mit ihren wichtigsten Aufgaben und den ihnen zustehenden Kompetenzen verdeutlichen.²⁸

Bei kleineren und mittleren Unternehmen empfiehlt es sich,

- Kompetenzen in Geschäftsordnungen festzuhalten,
- eine Verbindung von Stellenbeschreibung und Funktionsdiagramm vorzunehmen,
- auf eine zu ausgeprägte Detaillierung zu verzichten.

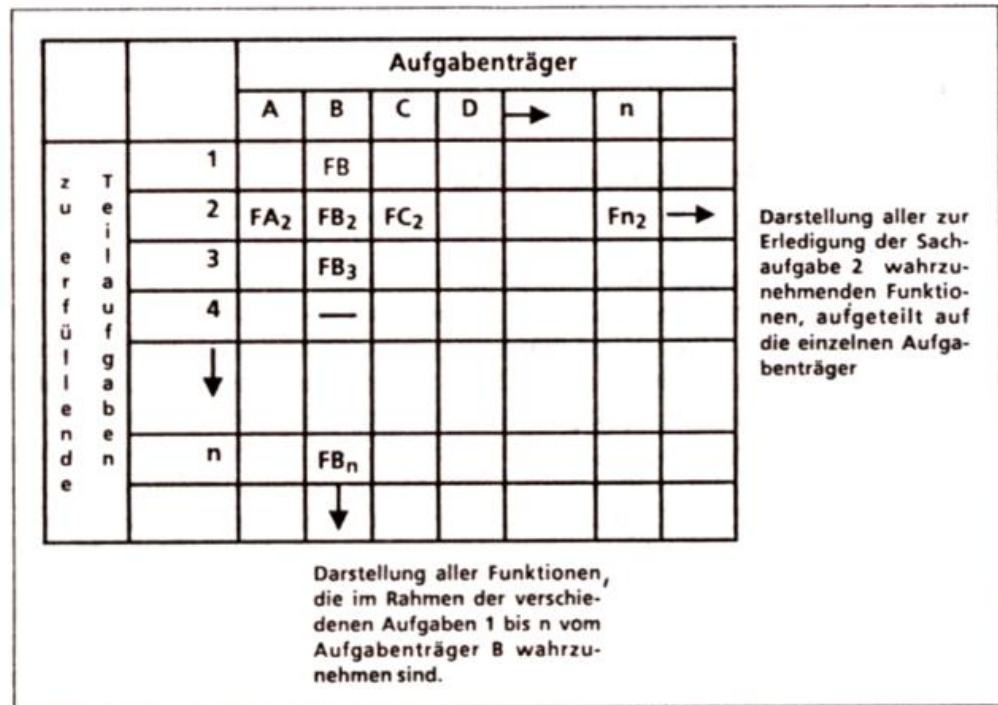


Abb. 94: Funktionendiagramm

Vorgesetzten fällt es oft schwer, die Delegation als Führungsmittel einzusetzen. Zu Unrecht gehen sie davon aus, daß Delegation nur eine zeitweilige Arbeitsentlastung bedeutet oder die Möglichkeit besteht, daß sie für Fehler ihrer Mitarbeiter die Verantwortung übernehmen müssen. Manchem Vorgesetzten widerstrebt auch diese Art der Führung, weil er fürchtet, an Einfluß zu verlieren oder daß sich Mitarbeiter zu Konkurrenten entwickeln.²⁹

3.3 Die Übermittlungsfunktion der Information

Informationen können in sehr unterschiedlicher Form auftreten: Als Nachrichten, Auskünfte, Berichte ebenso wie ganz allgemein als Zeichen, verschlüsselt oder unverschlüsselt in bestimmten Codes.³⁰

(1) Informationsarten

Es gibt mündliche und schriftliche Informationen, Informationen zwischen Personen oder zwischen Mensch und Maschine. Oft werden Informationen auch mit Hilfe bestimmter Medien vermittelt, z. B. mit Hilfe von Zeitschriften, Film, Funk oder Fernsehen.

Informationen sind aus verschiedenartigen sachlichen und persönlichen Gründen notwendig: Sie dienen der Aufgabenerledigung ebenso wie dem menschlichen Bedürfnis nach Zuwendung und sozialem Kontakt oder auch ganz schlicht, um die menschliche Neugier zu befriedigen.

Obwohl es sehr unterschiedliche Informationswege und Informationsmittel gibt, ist man sich oft nicht sicher, welcher Weg der richtige ist. Trotz einer Fülle von Informationen fühlen sich viele Personen oft nicht ausreichend informiert.

In vielen Fällen sind rechtliche Verpflichtungen zu beachten: So kann eine Informationspflicht gegenüber bestimmten Personen bestehen, z. B. gegenüber dem Betriebsrat nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Umgekehrt gibt es in manchen Fällen auch einen Schutz vor zuviel Information, z. B. den Datenschutz.

Last but not least sind Informationen an die Mitarbeiter ebenso erforderlich wie Informationen über die Mitarbeiter, z. B. in Form bestimmter Statistiken, Diagramme und Kennziffern für die Gehaltsabrechnung, die Mitarbeiterförderung oder die Personalentwicklung.

● Informationen über das Arbeitsgebiet

Selbstverständlich sollte jeder Mitarbeiter rechtzeitig von allen Veränderungen unterrichtet werden, die ihn selbst oder sein Arbeitsgebiet betreffen. Wenn Menschen mitdenken, selbständig handeln, andere beraten, unterstützen oder vertreten sollen, müssen sie zunächst einmal selbst ausreichend im Bilde sein. Ein Vorgesetzter kann von seinen Mitarbeitern Leistungswillen, Verantwortungsbereitschaft, Loyalität, Betriebstreue, Toleranz und Vertrauen kaum erwarten, wenn er sie nur als „Arbeitskräfte“ oder „Untergebene“ ansieht, ihre Persönlichkeit wenig achtet und ihnen gerade so viel mitteilt, wie arbeitstechnisch unumgänglich ist.

Mitarbeiter brauchen Kontakte, um das menschliche Grundbedürfnis nach Information und Orientierung befriedigen zu können. Das Ausmaß, in dem das geschieht, bestimmt, ob in ökonomischer Hinsicht ihr Blickfeld verengt oder erweitert wird. Isolierung von der Information kann allzuleicht der Neigung Vorschub leisten, mit einem Mindestmaß an persönlichem Einsatz hohen materiellen Erfolg für sich erreichen zu wollen. Solche Einstellung würde nicht nur auf das Unternehmen, sondern — würde sie zur vorherrschenden Verhaltensweise — auch auf Gesamtwirtschaft und Gesellschaft bedenkliche Auswirkungen zeigen.

● Informationen über betriebliche Zusammenhänge

Information sollte darauf abzielen, die notwendigen und wünschenswerten Kenntnisse zu vermitteln, so das Verständnis für innerbetriebliche und überbetriebliche Zusammenhänge zu wecken und damit zugleich Willen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu stärken. Sie soll Fehlhandlungen, Minderleistungen, Gerüchten, Störungen und Spannungen aller Art vorbeugen.

In diesem Sinne erscheint es als besonders wichtig, über Ziele der Unternehmenspolitik Bescheid zu wissen, sie anzuerkennen und den Mitarbeitern gegenüber überzeugend zu vertreten. Die **Führungskraft** sollte die Interessen ihrer Mitarbeiter kennen und sich ihnen, ihrer Persönlichkeit entsprechend, zuwenden; wo größere Gruppen das erschweren, sollte zumindest die Bereitschaft dazu bekannt sein. Im Sinne der Führung nach oben bedeutet das zu wissen, was der direkte Vorgesetzte tut, äußert und denkt. Für viele **Mitarbeiter** ist das maßgebend, und die Beziehung des Mitarbeiters zu den Vorgesetzten ist für die Art und die Färbung der Kommunikation in einem Betrieb wesentlich. Das gilt auf allen Führungsstufen.

(2) Aspekte der betrieblichen Informationspolitik

Niemandem wird mit einem Zuviel an Mitteilungen, mit einem Austausch möglichst vieler Informationen geholfen. Eine Überfülle, die nicht zu bewältigen ist, in der wirklich Wichtiges untergeht oder die den Empfänger überhaupt nicht interessiert, dient niemandem. Daher sollten die Mitarbeiter „gezielt“ informiert werden, d. h. rechtzeitig, ausreichend und verständlich.³¹

Es genügt dabei nicht, den Austausch von Informationen lediglich zu organisieren und technisch zu ermöglichen. Führungskräfte müssen im Rahmen ihrer Personalführungsaufgabe aus eigener Einsicht bereit sein, durch offene und vertrauensvolle Information Mißtrauen, Eigensucht, Hemmungen oder Gleichgültigkeit entgegenzuwirken.

Vielen Mitarbeitern geht es heute — neben der materiellen Existenzsicherung — immer mehr um die Anerkennung ihrer eigenen Persönlichkeit. Eine Anerkennung, die nicht in Geld ausgedrückt werden kann. Dazu gehört gute Zusammenarbeit und Respektieren der Mitarbeiter. Es schließt entsprechende Unterrichtung über das Betriebsgeschehen und die weitgehende Möglichkeit von Mitsprache und Mitwirkung aller am Arbeitsprozeß Beteiligten ein.

Es gibt Grenzen der Information, sowohl vom erforderlichen Aufwand her als auch unter dem Gesichtspunkt von Diskretion oder Geheimhaltung. In den meisten Fällen ist der mögliche Spielraum für die Information der Mitarbeiter noch nicht ausgeschöpft. In Einzelfällen kann das durchaus an dem begrenzten Vertrauen liegen, das dem einzelnen geschenkt wird. Dem Vertrauen, das seitens der Unternehmensleitung dem Mitarbeiter entgegengebracht wird, muß das Verantwortungsbewußtsein bei der Verwertung der Informationen entsprechen. Nur so kann auf die Dauer die Kommunikation für beide Teile erfolgreich sein.

Die innerbetriebliche Information der Mitarbeiter und deren gewählter Vertreter wird auch in Zukunft eine besondere Rolle spielen und viele Unternehmer veranlassen, ihre Informationspolitik zu überdenken. Das beginnt bei der Information über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens — die übrigens die

Mitarbeiter viel stärker interessiert als allgemein angenommen — und umfaßt die ganz persönlich nutzbare Information über freiwerdende Stellen, die persönliche Beurteilung durch Vorgesetzte ebenso wie die Einsicht in die Personalakte.

● **Betriebsnotwendige Informationen**

Zu den besonders wichtigen Informationen gehören vor allem Vorschriften und Verordnungen, die jeder einzelne beachten muß, beispielsweise Informationen über Arbeitszeit, Unfallverhütung und betriebliche Vereinbarungen. Es sind alle für die Ausführung der Arbeit notwendigen Angaben, nicht nur angewiesene Richtlinien, sondern auch Erklärungen, warum die Arbeit in einer bestimmten Form ausgeführt werden muß. Mit hinreichender Begründung von Vorschriften wird die Bereitschaft zu guter Arbeitsleistung gefördert. Besonders wichtig ist es dabei, Änderungen, die die Arbeitsplätze betreffen, rechtzeitig den Mitarbeitern bekanntzugeben. Maßnahmen, die nicht durch eine entsprechende Information vorbereitet worden sind, bekommen für die Mitarbeiter allzuleicht den Anschein von Nacht-und-Nebel-Aktionen. Vermindertes Vertrauen in die Unternehmensleitung und wachsendes Mißtrauen gegenüber den Vorgesetzten können allzuleicht die Folge sein.

● **Informationen — allgemein, aber wichtig**

Wichtiges erreicht den Mitarbeiter auf sehr verschiedenen Wegen. Schwarze Bretter, Informationstafeln oder Schaukästen sind traditionelle Medien betrieblicher Information. Rundschreiben oder Merkblätter gehören ebenso zu den besonders gebräuchlichen Informationsformen. Von einer bestimmten Betriebsgröße an kann es sinnvoll sein, an Führungskräfte Betriebshandbücher oder Kommentare auszugeben. In Form von Loseblattsammlungen haben sie den Vorteil der technisch leichten Ergänzung, bedingen zugleich aber einen funktionierenden Änderungsdienst.³²

Hauptaufgabe und Hauptlast der Information verbleiben — unbeschadet anderer möglicher Wege — beim Vorgesetzten. Stoppt von dort der unmittelbare Informationsfluß an die Mitarbeiter, ist der Schaden oft schwer zu reparieren. Moderne Führungssysteme und -leitlinien geben daher der Pflicht des Vorgesetzten zur Information besonderes Gewicht.

(3) Rechtliche Verpflichtungen

In vielen Fällen ist der Vorgesetzte bzw. der Arbeitgeber zur Information verpflichtet. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht Besprechungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ausdrücklich vor. Im Wirtschaftsausschuß haben die Arbeitnehmervertreter Anspruch auf Unterrichtung über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Neueinstellungen, personellen Veränderungen und Kündigungen setzen eine entsprechende vorherige Unterrichtung voraus. Folgende Übersicht gibt einen kurzen Überblick über Informationsrechte des Betriebsrates.

Aufgaben im allgemeinen Bereich	Aufgaben im sozialen Bereich	Aufgaben im personellen Bereich	Aufgaben im wirtschaftlichen Bereich
<ul style="list-style-type: none"> ● Interessenvertretung der Belegschaft ● Überwachung der Einhaltung der Gesetze und Vereinbarungen, die dem Schutz der Arbeitnehmer dienen ● Weiterleitung berechtigter Beschwerden an den Arbeitgeber ● Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger schutzbedürftiger Arbeitnehmer ● Vorbereitung der Wahl der Jugendvertretung ● Abhalten von Betriebsversammlungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abschluß von Arbeitsordnungen (Tragen von Schutzkleidung, Rauchverbot, Türkontrollen usw.) ● Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie der Pausen ● Gleitende Arbeitszeit, Überstunden, Sonderschichten ● Aufstellen von Entlohnungsgrundsätzen (Zeitlohn, Prämien, Akkord) ● Zeit, Ort und Art der Lohn- und Gehaltszahlung ● Aufstellung eines Urlaubsplans ● Überwachung der Arbeitnehmer durch Stechuhrn, Filmkameras usw. ● Verwaltung der betrieblichen Sozialeinrichtungen ● Unfallverhütung ● Betriebliches Vorschlagswesen ● Vermögenswirksame Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personalplanung (Auswahlrichtlinien, Formulierung von Einstellungs- und Personalfragebogen, ...) ● Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung ● Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer ● In Unternehmen mit mehr als 20 Arbeitnehmern ist der Betriebsrat von jeder ... <ul style="list-style-type: none"> — Einstellung, — Entlassung, — Ein- und Umgruppierung, — Versetzung zu unterrichten. ● Verweigert er innerhalb einer Woche seine Zustimmung, so kann diese auf Antrag des Arbeitgebers durch das Urteil des Arbeitsgerichtes ersetzt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mitbestimmungsrecht bei geplanten Betriebsänderungen, wenn dadurch wesentliche Nachteile für die Arbeitnehmer zu erwarten sind, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ● Stilllegung des Betriebes oder wesentlicher Teile ● Verlegung des Betriebes oder wesentlicher Teile ● Zusammenschluß mit anderen Betrieben ● Grundlegende Änderung der Betriebsorganisation ● Einführung neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren ● Aufstellung eines Sozialplanes zur Milderung der Folgen einer Betriebsänderung

Quelle: Gabler Schülerlexikon Wirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 1982, S. 32.

Abb. 95: Information des Betriebsrates im Rahmen seiner Mitwirkungsrechte³³

● Informationen von besonderem Interesse

Darüber hinaus können Informationen wünschenswert sein, obwohl sie nicht unmittelbar die Arbeit betreffen. Kenntnis von den Geschäftsergebnissen und

Entwicklungstendenzen eines Unternehmens sollten, ebenso wie generelle volkswirtschaftliche Zusammenhänge, bekannt sein. Interessierte Betriebsangehörige möchten über wichtige Daten, die Produkte, Betriebsgröße oder Organisation betreffend, Bescheid wissen. Von solchen Kenntnissen ausgehend, können sie Außenstehenden Auskunft über ihr Unternehmen geben und auf diese Weise für das Ansehen oder die Erzeugnisse des Unternehmens werben. Es gibt Unternehmen, in denen bestimmte Personengruppen besonders starker Information bedürfen, weil sie beruflich viel Kontakte mit Außenstehenden haben. Kunden oder Besucher sind dabei nur zwei der allgemein vorstellbaren Personengruppen.

(4) Informationsmittel

Ein möglicher Weg, einer größeren Gruppe von Interessenten — innerhalb und außerhalb des Unternehmens — Hinweise zu geben, sind Werk- oder Mitarbeiterzeitschriften und Betriebsbesichtigungen. Beim Mitarbeiter wird damit das Zugehörigkeitsgefühl und ein über den eigentlichen Arbeitsplatz hinausgehendes Interesse an seinem Betrieb gestärkt.

Wünsche der Mitarbeiter nach der aus ihrer Sicht vollständigen Information werden sich in unbegrenztem Umfang kaum befriedigen lassen. In der Wirklichkeit wird aber auch der erfüllbare Teil nicht immer hinreichend beachtet. Personelle Nachrichten, etwa Jubiläen oder Beförderungen ebenso wie Eintritt oder Ausscheiden aus dem Unternehmen, finden weitgestreutes Interesse.

Besonders geeignet für den Informationsfluß dieser Art ist die Mitarbeiter-Zeitschrift.³⁴ Das Spektrum der Werkzeitschriften in der Bundesrepublik zeigt nicht nur solche von Großunternehmen. Es gibt auch Mittelbetriebe, die dieses Informationsmedium nutzen. Der dafür jeweils erforderliche Aufwand ist durch die Wahl der einzusetzenden Mittel durchaus steuerbar. Es muß nicht unbedingt eine mit Berufsjournalisten besetzte Redaktion sein, die in zeitlich kurzen Abständen eine Zeitschrift macht, die auch noch dem Vergleich mit Tageszeitungen, Illustrierten oder Magazinen standhält.

Wenn die Umstände nicht mehr erlauben, kann auch das im eigenen Betrieb verfaßte Schreibmaschinenmanuskript nach Vervielfältigung über die hauseigene Anlage an die Mitarbeiter verteilt werden.

Bei allem wird es immer darauf ankommen, inwieweit es den Beteiligten gelingt, die oben skizzierten Empfehlungen und Anregungen nicht bloß formal zu realisieren. Entscheidend bei jeder Form des Informationsaustausches wird der Geist sein, in dem das geschieht. Die Einheit von Ausgesprochenem und stillschweigend Empfundem wird den Wert der Information wesentlich mitbestimmen.

Abb. 96 gibt einen Überblick über die Vielzahl der unterschiedlichen Informationsmittel im Betrieb.³⁵

Informationsmittel im Betrieb

Abschlußbericht	Jubiläumsschrift
Anschlag	Konferenz
Ansprache	Kontakt mit Gewerkschaften
Anstellungsgespräch	Küchenkommission
Arbeitsordnung	Kurzbericht
Auftragserteilung	Lautsprecheranlage
Ausbildungsbeirat	Leistungszahlen
Aushang	Lohntütenaufdruck
Ausstellung	Merkblatt
Beilage in der Lohntüte	Mitteilungsblätter
Beratung, Besprechung	Mitarbeiterbesprechung
Bericht über Personal- und Sozialwesen	Mitarbeiterzeitschrift
Bericht über wirtschaftliche Lage	Organisationshandbuch
Betriebsbesichtigung	Persönlicher Brief
Betriebschronik	Persönliches Gespräch
Betriebshandbuch	Personal- und Kaderschulung
Betriebsratsbesprechung	Plakat, Schaubild
Betriebsratsverhandlung	Planungsbericht
Betriebsvereinbarung	Problemausschuß
Betriebsversammlung	Qualifikationsbesprechung
Dienstbesprechung	Rapport
Diktiergerät	Redaktionsbeirat
Disziplinarfallbehandlung	Rundgang des Chefs
Dokumentationsauswertung	Rundschreiben
Einführungskursus	Rundsprechanlage
Einführungsschrift	Schaukasten
Einlageblatt	Schautafel
Einzelgespräch	Schnelldienst
Fachvortrag	Schwarzes Brett (Informationstafel)
Fernkurs	Sicherheitsbeauftragten-
Fernsprecher	besprechung
Firmenhandbuch	Sicherheitsbeirat
Flugschrift	Signale aller Art
Formulare aller Art	Sozialbericht
Freizeitveranstaltung	Sprechanlage
Führungskräftebesprechung	Sprechstunde
Führungskräfteinformation	Statistik
Führungskräftetraining	Telefon
Geschäftsbericht	Tonband/-kassette
Graphik	Tonbildschau
Gruppenbesprechung	Tonbildstreifen
Handbuch für Vorgesetzte	Tonfilm
Handzettel	Umlauf
Hausmitteilung	Vorschlagswesenkommission
Hauszeitung	Vortrag
Informationsbroschüren	Weihnachtsfeier
Informationskursus	Weiterbildungsveranstaltungen
Informationsveranstaltung	Werkfunk
Innerbetriebliche Werbung	Wirtschaftsausschußsitzung
	Zirkulare

Abb. 96: Informationsmittel im Betrieb

(5) Informationspflichten des Mitarbeiters

Ähnlich wie die Information von oben nach unten läßt sich die Information von unten nach oben ebenfalls in drei Gruppen systematisieren: die notwendige, die mögliche und die erwünschte Information.

Die Unternehmensleitung muß informiert werden über alle Störungen und Abweichungen von den Anweisungen; das betrifft vor allen Dingen das Personal, aber auch Material und Maschinen, Fehlentscheidungen der Führungskräfte mit größeren Auswirkungen genauso gut wie entsprechende Fehlhandlungen von Mitarbeitern und — meist als Folge davon — Beschwerdebriefe von Kunden und Behörden. Sie muß auch die Führungskräfte so führen, daß sie Mut zur Kritik an den Entscheidungen der Geschäftsleitung haben.

Eine Unternehmensleitung sollte über Stimmungen und Meinungen im Betrieb informiert sein. Dies geschieht meist durch verschiedene Vertrauenspersonen, wie Sekretärin, Fahrer oder sogar die Putzfrau. Oft wird von diesem Personenkreis wegen des geringeren Überblickes die Information falsch gewichtet oder einseitig vorgebracht. Darum ist eine zusätzliche Unterrichtung durch andere neutrale Stellen wie Personalleiter, Betriebsarzt, Betriebsrat zu empfehlen. Der Vorgesetzte sollte sich auch Direktinformationen in Betriebsversammlungen, Betriebsveranstaltungen und verschiedenen Ausschüssen beschaffen, um so einer Isolierung durch ständige Filtrierung der Kommunikation zu entgehen.

Insgesamt ist festzustellen, daß durch die Delegation von Aufgaben der Mitarbeiter einen Spielraum zur selbständigen Aufgabenerledigung erhält, zu dem aber auch die Verpflichtung gehört, den Vorgesetzten über alle wesentlichen Ereignisse zu informieren.

3.4 Die Steuerungsfunktion von Entscheidungen

Information und Entscheidung stehen in einem engen Wechselverhältnis. Das Ausmaß an Ungewißheit, mit dem jede Entscheidung verbunden ist, findet seine Entsprechung in fehlenden Informationen. Jedoch kann man in der betrieblichen Praxis selten mit vollständigen Informationen rechnen. Oft sind sie auch gar nicht zu beschaffen. Wollte man sich auf eine hundertprozentige Versorgung mit Informationen verlassen, kämen Entscheidungen regelmäßig zu spät. Oder es liegt nicht mehr der Sachverhalt der Entscheidung vor, eher der einer logischen Schlußfolgerung.

Allerdings ist es erforderlich, daß klare und verbindliche Entscheidungen innerhalb einer angemessenen Zeit getroffen werden. Jede **Führungskraft** erleichtert sich die Entscheidungsfindung, wenn sie systematisch an diese Aufgabe herangeht. Entscheidend ist ein Prozeß, der mehrere Stufen durchlaufen muß. In der

Regel tauchen Probleme nicht immer entscheidungsreif auf. Sie müssen vielmehr auf ihre Ursachen untersucht werden.³⁶

Viele Entscheidungen laufen wie von selbst ab. Dies ist z. B. bei **Routine-Entscheidungen** bzw. bei Ad-hoc-Entscheidungen der Fall: Die Problemstellung ist bekannt. Sie ist meistens schon so häufig aufgetreten, daß auch der Lösungsweg bekannt ist.

Oft jedoch liegt ein komplizierter Sachverhalt vor. Die Problemlösung setzt eine ausführliche Problemdefinition voraus. Wichtig ist, daß man sich zunächst einmal darüber klar wird, daß überhaupt eine Problemstellung vorliegt, die es zu lösen gilt bzw. für die eine entsprechende Entscheidung erforderlich ist.

Oft sind mehrere **Personen** an einer Entscheidung beteiligt. Möglich ist, daß Mitarbeiter beim Finden und Auswerten von Informationen behilflich sind oder daß Mitarbeiter oder bestimmte Abteilungen verschiedene Alternativen gegenüberstellen und bewerten, z. B. Wirtschaftlichkeitsrechnungen für alternative Investitionsprojekte durchführen.

(1) Die Problemdefinition als Ausgangspunkt

Entscheidungen stehen und fallen mit der Problemerkennntnis und der **Problemdefinition**.

Dabei sind insbesondere folgende Aspekte zu klären:

- was: Problemanlaß
- wo: Ort des aufgetretenen Problems
- wann: Zeitpunkt
- welches: Umfang
- welche Ursachen: Hintergrund der Problemstellung
- welche Wirkungen: Ausmaß der Problemstellung

In vielen Fällen wird diese Phase zu schnell übergangen. Dabei sollte **ganzheitliches** Denken und Handeln im Vordergrund stehen. Es besteht leicht die allzu menschliche Tendenz, sich an das Übliche und vermeintlich Bewährte zu halten und dabei zu übersehen, daß vielleicht ein Sachverhalt vorliegt, der neu ist und anderer Lösungswege bedarf, als sie bisher üblich waren.

Der Entscheidungsprozeß beginnt mit der Problemdefinition. Je nach Art des Problems sollte man versuchen, eine möglichst genaue Analyse der Ursachen des Problems anzustellen. Ist die Ursache gefunden, hat man zugleich einen Maßstab gewonnen, an dem evtl. noch zu beschaffende Informationen gemessen werden können.

Am unrealistischsten, wenn auch gern in der formalen Entscheidungstheorie erwähnt, ist der Fall der Sicherheit. Er ist dann gegeben, wenn die Folgen jeder

Handlungsalternative im vorhinein bekannt sind — anders ausgedrückt, liegt jeweils eine 100 %ige bekannte Wahrscheinlichkeit für das Eintreten jeder Alternative vor.³⁷

Bei Entscheidungen unter Risiko sind die Handlungsalternativen ebenfalls bekannt. Die Folgen ihres Eintretens können jedoch nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit in weniger als 100 % prognostiziert werden. Wenn die Wahrscheinlichkeiten exakt geschätzt werden können (wie es z. B. bei Versicherungsunternehmen der Fall ist), kann das Risiko der Entscheidung in berechenbaren Grenzen gehalten werden.

Der Praxis am nächsten kommen jedoch Entscheidungen, die unter Unsicherheit getroffen werden: Lediglich die einzelnen Handlungsalternativen sind bekannt. Eine typische Management-Aufgabe besteht dann darin, objektive und subjektive Wahrscheinlichkeiten festzulegen, um das Entscheidungsrisiko einzugrenzen und berechenbar zu machen. Dies setzt eine entsprechende Informationsversorgung und hinreichend qualifizierte Führungskräfte voraus.

Wenn man sich darüber bewußt ist, welche Informationen nicht beschafft werden konnten, als die Entscheidung getroffen wurde, läßt sich das Entscheidungsrisiko um so leichter tragen. Andererseits kann um so leichter abgeschätzt werden, inwieweit neue Informationen zur Korrektur der Entscheidung zwingen. Schließlich ist es unabdingbar, daß bei veränderten Umständen der Mut und die Bereitschaft vorhanden sein müssen, getroffene Entscheidungen zu revidieren.

Beispiel:

In einem begrenzten Rahmen läßt sich das mit einer Entscheidung verbundene Risiko durch verschiedene Maßnahmen einschränken. Z. B. ermöglicht der Abschluß einer Versicherung bestimmte Wagnisse. Ein Risiko kann auf bestimmte Gruppen, Maschinen oder Produkte verlagert werden. Die Neueinführung eines Produktes kann durch die Beobachtung eines Testmarktes vorbereitet werden. Nicht zuletzt sollte man ein Risiko grundsätzlich auf eine bestimmte Summe, Menge oder Zeit beschränken oder Alternativlösungen im Auge behalten. Wichtiges Prinzip kooperativer Führung ist außerdem, wenn vor allem bei vielschichtigen und schwierigen Entscheidungen diejenigen Führungskräfte oder Mitarbeiter ohne Rücksicht auf ihre Funktion zur Beratung herangezogen werden, die aufgrund ihrer Sachkenntnis zur Entscheidung beitragen können.

(2) Alternativensuche als kreativer Prozeß

Nur eine größere Anzahl von Alternativen berücksichtigt alle Aspekte eines Problems und engt den Entscheidungsspielraum nicht unzulässig ein. Wenn bewußt unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten untersucht werden, wird das Problem neu und aus unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen. Gegenüber Patentlösungen

sollte man deshalb skeptisch sein. Oft schon hat ein gewisser Mangel an Phantasie die Suche nach Alternativen verhindert.

Zur Ideenfindung im Rahmen der Suche von Lösungsalternativen haben sich in der Praxis verschiedene Kreativitätstechniken bewährt.

Am meisten verbreitet ist das **Brainstorming**,³⁸ das nach folgenden Regeln ablaufen sollte:

1. Formulieren Sie das zu lösende Problem als Frage (z. B. „Wie kann man Konferenzen abkürzen?“). Schreiben Sie diese Frage auf ein Flipchartblatt, das während des Brainstormings sichtbar bleibt. Lassen Sie sich für die genaue Formulierung Zeit, denn sie hat Einfluß auf Ihr Ergebnis!
2. Bestimmen Sie einen Moderator, der am Flipchart schreibt und die Gruppe während der Sitzung leitet.
3. Als Moderator bitten Sie jetzt um Zurufe von Lösungsideen. Geben Sie keinen Kommentar dazu ab, achten Sie darauf, daß auch die Gruppe keine negativen Äußerungen macht.
 - Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist (Stichworte lassen sich manchmal nicht mehr enträtseln!).
 - Schreiben Sie alle Zurufe auf; Wiederholungen nicht.
 - Geben Sie der Brainstorming-Gruppe Impulse durch Wiederholung der Frage, Vorlesen der bisherigen Lösungen, durch Hervorheben von lösungsträchtigen Schwerpunkten.
4. Als Mitglied der Brainstorming-Gruppe geben Sie immer wieder Antwort auf die eingangs formulierte Frage.
 - Scheuen Sie sich nicht, auch noch nicht so durchdachte Lösungen zu nennen; andere werden vielleicht davon angeregt.
 - Lassen Sie sich selbst von den Ideen der anderen anregen, denken Sie mit und weiter.
 - Geben Sie keine negativen Kommentare ab. Gute Ideen können Sie schon einmal bestätigen.
5. Hören Sie mit dem Brainstorming nach etwa einer Viertelstunde auf. Dann sind fast alle Ideen genannt.
6. Sichten Sie alle Lösungsideen. Wählen Sie die besten (realistischen, machbaren, kostengünstigen, durchsetzbaren) Lösungen aus. Bilden Sie eine Rangfolge nach dem „empfehlenswert“.
7. Präsentieren Sie Ihre Lösungen auf einem Flipchart.

Weniger bekannt ist das **Brainwriting**.³⁹ Ideen werden auf einem Lösungsblatt in Form mehrerer Alternativen fixiert (z. B. Alternativen) und anschließend an einen anderen Bearbeiter weitergegeben, der ebenfalls mehrere Alternativen als Lösungsideen vermerkt.

Ideen lassen sich u. U. leichter entwickeln, wenn man an verschiedenen Lösungswegen anknüpft und dabei verschiedene Fragen stellt. Folgende Fragen lassen sich insbesondere bei produktbezogenen Problemstellungen verwenden.

Fragenkatalog bei produktbezogenen Problemstellungen⁴⁰

Vergrößern

Was kann man hinzufügen?	Mehr Personen?
Könnte es größer sein?	Frequenz erhöhen?
Höher oder länger?	Zugabe, Extrawert?
Breiter oder dicker?	Verdoppeln?
Stärker oder schwerer?	Vervielfachen?
Mehr Zeit dafür aufwenden?	Vergrößern, Maxi...?

Verkleinern

Was kann man wegnehmen?	Weniger Personen?
Könnte es kleiner sein?	Frequenz verringern?
Niedriger oder kürzer?	Billiger, Wert vermindern?
Schmäler oder dünner?	Halbieren?
Schwächer oder leichter?	In Teile zerlegen?
Weniger Zeit verwenden?	Mini...? Mikro...?

Umgruppieren

Gestalt ändern?	Anderer Arbeitsplan?
Teile anders anordnen?	Andere Arbeitszeit?
Anderes Layout?	Anderer Zufahrtsweg?
Anderere Reihenfolge?	Wirkung zur Ursache machen?

Kombinieren

Ideen kombinieren?	Pläne kombinieren?
Eine Mischung?	Methoden kombinieren?
Teile kombinieren?	Firmen zusammenfassen?
Zwecke kombinieren?	Gemeinsame Aktionen?

Umkehren

Rückwärts statt vorwärts?	Aus Not Tugend?
Ende an den Anfang?	Aus Nachteil Vorzug?
Anfang ans Ende?	Den Feind zum Freunde?
Auf den Kopf stellen?	Innerstes nach außen?

Ersetzen

Anderes Design?
 Andere Methode?
 Anderes Material?

Anderer Rolle spielen?
 Anderer Ort?
 Zu anderer Zeit?

Zweck ändern

Ist Zweck realistisch?
 Zweck erweitern?
 Zweck einengen?

Zweck noch zeitgemäß?
 Wozu sonst verwenden?
 Umfunktionieren?

Imitieren

Was ist so ähnlich?
 Gibt es Parallelen?
 Gibt es Präzedenzfälle?

Was läßt sich kopieren?
 Wer ist Vorbild?
 Woraus Lehre ziehen?

Fazit:

Allen diesen Methoden ist gemeinsam,⁴¹ daß zunächst eine Fülle von Ideen bzw. Alternativen entwickelt wird. Dabei gibt es sicherlich auch unsinnige. Dies festzustellen ist jedoch eine Frage der Bewertung und z. B. abhängig von den zur Anwendung kommenden Entscheidungskriterien, wie z. B. Kosten, Zeit, erwarteter Umsatz, Akzeptanz bei den Mitarbeitern usw.

Alternativenbewertung — der Nutzen entscheidet

Stehen mehrere Alternativen zur Diskussion, muß nach bestimmten Auswahlkriterien die beste ausgewählt werden. Die Auswahl fällt um so leichter, je genauer die Zielsetzung der Entscheidung definiert worden ist. Wichtig ist, daß die einzelnen Entscheidungskriterien richtig gewichtet werden. Schließlich sollte bekannt sein, welches Kriterium am meisten die Entscheidung beeinflußt hat. Oft beruhen sie nicht nur auf quantifizierbaren, meßbaren Daten. Vielmehr ist davon auszugehen, daß auch subjektive Gewichtungen eine Entscheidung beeinflussen. Es ist wichtig, daß sie als Entscheidungskriterium dokumentiert und als solches erkennbar geworden sind.

Übrigens kann auch Abwarten eine Alternative sein. Allerdings sollte dies nicht als Alibi dienen, um einer unbequemen Entscheidung auszuweichen.

Fallbeispiel

Folgendes Beispiel zeigt, wie mehrere Alternativen bei einem konkreten Entscheidungsproblem — hier: Kauf eines Dienstwagens — bewertet werden können.

Ziel:

Kauf eines kostengünstigen Dienstwagens mit hinreichender Attraktivität gegenüber den Firmenkunden und hinreichender Akzeptanz durch den Wagenbenutzer.

Alternativen:

drei unterschiedliche Mittelklasse-Modelle deutscher Automobilhersteller.

Kriterien: Auswahl

- (1) — Fahrzeugpreis (Anschaffungswert)
- (2) — Wiederverkaufspreis nach 5 Jahren
- (3) — Verbrauchskosten (Benzin, Öl u. ä.)
- (4) — Reparaturaufwand
- (5) — Repräsentationswert bei dem Kunden
- (6) — Akzeptanz durch den Wagenbenutzer

Es wird deutlich, daß die Kriterien (1) bis (4) ziemlich exakt quantifizierbar, d. h. in Zahlen ziemlich genau darstellbar sind. Bei den Kriterien (5) und (6) fließen hingegen sehr starke subjektive Überlegungen mit ein. Nur: Sie beeinflussen Entscheidungen oft in einem nicht zu unterschätzenden Ausmaß.

Hier wäre es sicherlich sinnvoll festzulegen, mit welchem Gewicht die einzelnen Kriterien sich auf die Entscheidung auswirken sollen.

Das Entscheidungsproblem läßt sich in einer Entscheidungsmatrix darstellen, die wie folgt aussehen könnte (vgl. Abb. 97):

Alternativen (Aj)	Kriterien (Ziele)	Anschaffungswert (1)	Wiederverkaufspreis (2)	Verbrauchskosten (3)	Reparaturaufwand (4)	Repräsentationswert (5)	Akzeptanz d. Mitarbeiter (6)
Alternative (1)		35000	28000	0,50 DM/100 km	800 p. a.	hoch	hoch
Alternative (2)		30000	15000	0,45 DM/100 km	1200 p. a.	mittel	eher niedrig
Alternative (3)		32000	18000	0,42 DM/100 km	1500 p. a.	leicht überdurchschnittl.	mittel

Abb. 97: Entscheidungsmatrix

Nun könnte eine Gewichtung zwischen den einzelnen Kriterien eingeführt, die quantifizierten Werte der Kriterien (1) bis (4) in eine Rangfolge umgesetzt und

die „subjektiven“ Kriterien (5) und (6) in Rangfolgen oder Bewertungsmaßstäbe umgerechnet werden.

Die Entscheidung fällt dann zugunsten derjenigen Alternative, die den meisten Nutzen verspricht.

Fazit:

Sicherlich hängt es entscheidend von den entsprechenden Umrechnungsfaktoren ab, welche Alternative als am günstigsten eingestuft wird.⁴² Insofern sind unterschiedliche Entscheidungsergebnisse denkbar. Eine „Muster-Lösung“ gibt es nicht.

Es wird einerseits deutlich, daß in vielen Fällen ein größerer Entscheidungsspielraum besteht, als man angenommen hatte. Andererseits hat ein systematischer Entscheidungsprozeß den Vorzug, daß man sich Klarheit verschafft hat über wesentliche Prämissen, Zielsetzungen und subjektive Einschätzungen. Dies bedeutet wiederum, daß man eine Entscheidung leichter revidieren kann, wenn sich wesentliche Voraussetzungen geändert haben.

(3) Die Entscheidungsfindung

Die „günstigste“ Alternative ist ausgewählt, eine Entscheidung ist getroffen. Auch die „Entscheidung durch Nichtbehandlung“ läßt sich in diesen Zusammenhang einordnen, weil die Alternative, nichts zu tun, als am günstigsten eingeschätzt wird.

Welche anderen Entscheidungsverfahren gibt es noch? Grundsätzlich sind folgende möglich, wenn mindestens zwei Personen beteiligt sind:⁴³

1. Entscheidung durch Autorität,
2. Entscheidung durch Minoritätsentscheid,
3. Entscheidung durch Majoritätsentscheid,
4. Entscheidung durch Konsens.

● **Autoritätsentscheidungen**

Dieser Fall kommt in hierarchisch strukturierten Organisationen häufig vor. Sie sind jedoch unbefriedigend, wenn lediglich eine formale Stellung, z. B. als Geschäftsführer oder Senior-Chef, als Begründung für eine Entscheidung ausreicht. Hier muß sicherlich noch die fachliche, funktionale Autorität für eine sinnvolle Entscheidung hinzukommen.

● **Minoritätsentscheidungen**

müssen nicht die schlechtesten sein. Gerade unbequeme Entscheidungen können nicht immer einer aufwendigen Konsensfindung unterzogen werden. Wichtig ist

jedoch, daß die Entscheidungsbegründung hinreichend deutlich wird oder Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit haben, ihren Rat zu geben oder ihre Meinung zu äußern. Andernfalls ist die Grenze zur willkürlichen Entscheidung schnell überschritten.

● **Entscheidungen nach Mehrheitsgesichtspunkten**

kommen nicht nur in politischen Situationen vor. Sie haben sicherlich den Vorteil der Absicherung, z. B. auch bei der Entscheidungsdurchführung. Minderheitsentscheidungen (Fall 2) werden deshalb wahrscheinlich auch nicht den Regelfall darstellen. Gegen Majoritätsentscheidungen spricht, wenn sie lediglich nach formalen Gesichtspunkten getroffen werden: Mehrheit um der Mehrheit willen. Ansonsten werden sie — zumindest unbewußt — ebenso wie Fall 2 häufig vorkommen.

● **Entscheidungen durch Konsens**

können sehr zeitaufwendig sein, wenn eine Vielzahl unterschiedlicher Ansichten „unter einen Hut“ zu bringen sind. Andererseits empfiehlt es sich, bei Grundsatzenscheidungen eine Integration maßgebender Standpunkte herbeizuführen. Deshalb finden sich diese Entscheidungsprinzipien — u. U. auch nur als ungeschriebenes Gesetz — in Geschäftsführungsgremien und auf Vorstandsebenen. Aber auch hier gilt, daß eine Entscheidungsregel nicht zum Selbstzweck verkommen darf. Insofern kommt es auch hier auf die richtige Mischung an.

Es soll nicht verkannt werden, daß viele Entscheidungen in der Praxis nicht in dem beschriebenen analytischen Wege getroffen werden. Je mehr es sich um Routineentscheidungen handelt und von einer hinreichenden Erfahrung der Entscheidungsträger auszugehen ist, desto eher können Phasen übersprungen, abgebrochen, mehrmals durchlaufen oder erst in der Mitte begonnen werden. Dies steht jedoch nicht im Widerspruch zu der Tatsache, daß Entscheidungen begründet und nachvollziehbar getroffen werden müssen.

Entscheidungsfindung ist auch eine wichtige Führungsaufgabe. Klare, verbindliche und zielgerichtete Entscheidungen erfordern Koordination und Zusammenarbeit unter Mitwirkung aller, die sachliche Beiträge leisten können. Nicht nur im Wechselspiel zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter, insbesondere auch bei Arbeitsgruppen, müssen gruppenspezifische Vorgänge erkannt und gesteuert werden. Rivalitäten, Scheingefechte oder Statuskämpfe können die Entscheidungsfindung ebenso beeinträchtigen wie andererseits euphorische, unkritische Übereinstimmung die eigentlichen Probleme zu übersehen droht.

3.5 Die Überprüfungs- und Korrekturfunktion der Kontrolle

Kooperatives Führen und Kontrolle erscheinen manchem als Widerspruch. Sie sind es jedoch nicht. Kontrolle ist Voraussetzung für das Funktionieren einer ko-

operativen Führung. Denn wie sollte wohl ein **Mitarbeiter** das Risiko eigenverantwortlicher Entscheidung im delegierten Aufgabenbereich tragen können, ohne die Stütze und Hilfe zu haben, die Kontrolle bedeutet? Kontrolle ist mitnichten ein Mißtrauensbeweis. Sie ist vielmehr zur Steuerung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweisen schlechthin unentbehrlich.

Andererseits: Wie sollte eine Führungskraft zur Delegation von Sachaufgaben veranlaßt werden können, wenn man ihr die Möglichkeit der Kontrolle vorenthielte? Sie könnte die — ihr notwendig verbleibende — Führungsverantwortung überhaupt nicht tragen.

Mit Kontrolle ist nicht hemmungsloser Kontrollismus gemeint, wie es sich beispielsweise in kleinlichen oder schikanösen Kontrollen äußert. Denn Kontrolle will die Mitarbeiter nicht entmutigen und verärgern, sondern sie fördern und ihnen helfen. Wo immer es möglich erscheint, soll Kontrolle zur Eigenkontrolle hinführen. Sie ist die wirksamste Kontrollart überhaupt.

Kontrolle vergleicht das Gewollte mit dem Erreichten, das Soll mit dem Ist. Sie umfaßt auch die Übertragung des Vergleichsergebnisses an andere Stellen.

(1) Die Phasen des Kontrollprozesses

Kontrolle ist eine unbeliebte **Führungsaufgabe**. Mitarbeiter fürchten, daß man ihnen mißtraut. Vorgesetzte möchten nicht das Image des Schnüfflers bekommen.

Kontrolle sollte grundsätzlich zukunftsorientiert sein. Sie ist sowohl Grundlage für die Leistungsbeurteilung als auch ein Steuerungsinstrument.

Jeder Kontrollprozeß verläuft in vier Phasen:⁴⁴

- Ergebnisse werden festgestellt.
- Ergebnisse werden mit dem festgelegten Ziel verglichen.
- Abweichungen der Ergebnisse von diesem Ziel werden analysiert.
- Abweichungen werden mit dem Mitarbeiter besprochen; Korrekturen mit ihm gemeinsam festgelegt.

(2) Inhalte und Formen der Kontrolle

Kontrolle ist planbar wie jede andere Managementaufgabe. Die Planung kann sich z. B. auf die Terminkontrolle, die Anwendung von bestimmten Methoden oder das Praktizieren bestimmter Verhaltensweisen beziehen. Wenn das Kontrollverfahren bekannt ist, kann man Ergebnisse, Erfahrungen und Erwartungen schon gedanklich klassifizieren und in einem gewissen Umfang vorwegnehmen. Ein großer Teil des Unbehagens an der Kontrolle kann hierdurch schon abgebaut werden.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Inhalte und Formen der Kontrolle (vgl. Abb. 98):

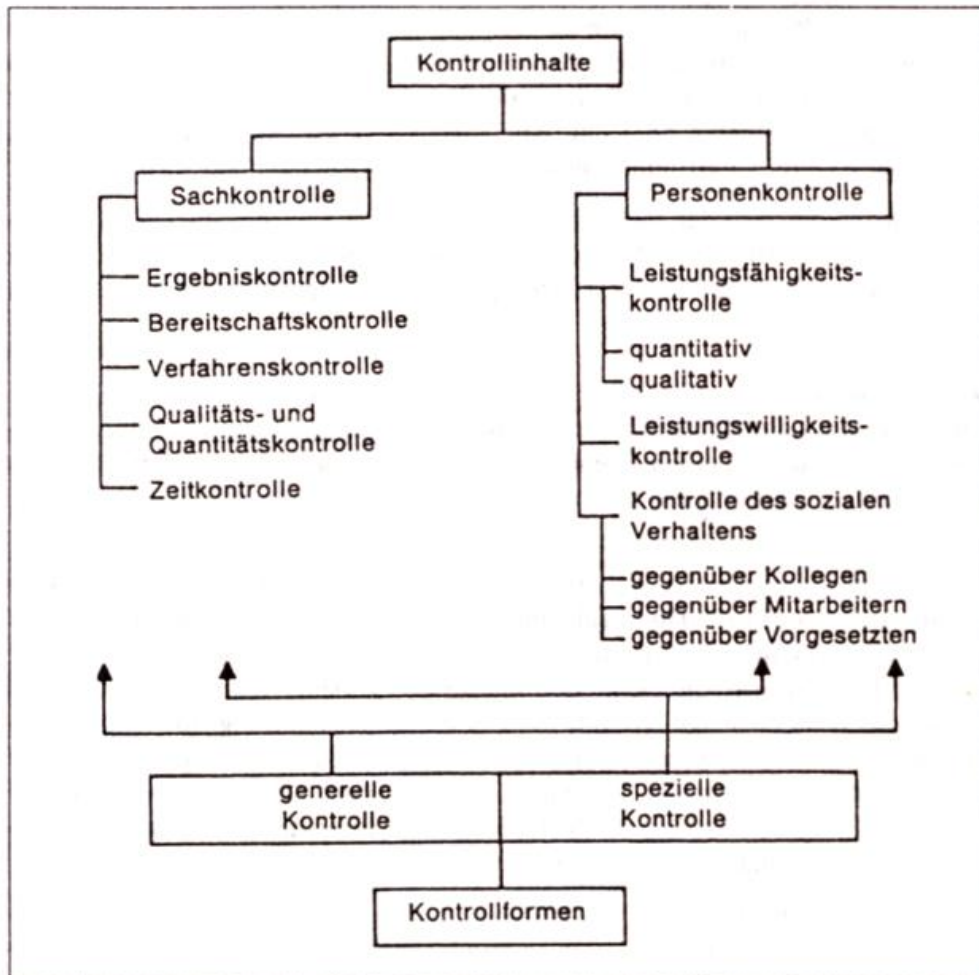


Abb. 98: Inhalte und Formen der Kontrolle

● Kontrollinhalte

Die Kontrollinhalte können sich auf Termineinhaltung, Kosten, Arbeitsqualität und -quantität, Arbeitsaufträge, Ergebnisse, Leistung, die Anwendung von Arbeitsmethoden oder auf Verhalten beziehen. Die Verhaltenskontrolle darf sich nur auf das betriebliche Verhalten, z. B. das Führungsverhalten, und keinesfalls auf das charakterliche Verhalten erstrecken.

Wichtiges Ziel der Kontrolle ist es, wirtschaftliche Abläufe zu ermöglichen und zu optimieren. Deshalb sollten Kontrollmethoden angewandt werden, die dem Kontrollvorhaben entsprechen. Man kann Kontrollen nach einem bestimmten Schema durchführen, man kann sie automatisieren. Sie können nach Schwerpunkten oder als Stichproben durchgeführt werden. Man kann sie aber auch als Ergebniskontrollen einbauen. Es ist schließlich möglich, daß sich die Mitarbeiter gegenseitig kontrollieren oder daß eine Eigenkontrolle des Mitarbeiters durch die Vorgabe klarer Kontrollmerkmale und -maßstäbe ermöglicht wird.

Da die Kontrolle sich der sachlichen Dimension des Führungsprozesses zuordnen läßt, kann sich der Inhalt der Kontrolle entweder auf ihren sachlichen Aspekt (Sachkontrolle) oder auf ihren personalen Aspekt (Personenkontrolle) beziehen.

● Sachkontrolle

Betrachtet man die Zeitpunkte vor Beginn des Kontrollprozesses, während seines Ablaufs und nach seiner Beendigung, kann zwischen Bereitschafts-, Verfahrens- und Ergebniskontrolle unterschieden werden.

— *Bereitschaftskontrolle*

Es ist mit hinreichender Sicherheit zu gewährleisten, daß die sachlichen Voraussetzungen für die Durchführung von Entscheidungen vorliegen. Dies gilt sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht und bezieht sich auf die Aktionsträger, die einen Beitrag zur Aufgabenerfüllung leisten, ferner auf die sachlichen Hilfsmittel, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind, und auf die Aktionsbedingungen (z. B. Gebäude, Büroausstattung), die die Voraussetzungen für den Vollzug von Handlungen schaffen. Da hier ferner die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter von Bedeutung ist, besteht ein enger Zusammenhang zwischen Sach- und Personenkontrolle.

— *Verfahrenskontrolle*

In ausreichenden Zeitabständen ist zu überprüfen, ob der Ablauf einmal getroffener Entscheidungen den bisherigen Zielvorstellungen entspricht. In diesem Zusammenhang ist die Verfahrenskontrolle mit einer Vorgangskontrolle identisch. Als Sachüberwachung im engeren Sinne werden die zur Willensrealisierung notwendigen Tätigkeiten kontrolliert (Aktivitätskontrolle).

— *Ergebniskontrolle*

Der Prozeß der Realisierung von Entscheidungen ist nicht nur ablaufbezogen (Verfahrenskontrolle) auf seine Zweckmäßigkeit hin zu untersuchen, ebenso sind zeitpunktbezogene Kontrollen erforderlich.

● Nach Art des Ergebnisses:— *Zwischenergebniskontrolle*

Sie führt u. U. zu einer Änderung bisheriger Entscheidungsabläufe, im positiven Fall zu seiner Bestätigung bis zur nächsten Zwischenergebniskontrolle und im negativen Extremfall zu seiner Beendigung.

— *Endergebniskontrolle*

Sie bewirkt durch den Vergleich zwischen den u. U. in früheren Zwischenergebniskontrollen revidierten Sollvorstellungen und dem erreichten Ist, daß neue Willensbildungsprozesse eingeleitet werden, wobei die Resultate des bisherigen Realisierungsprozesses analysiert und verarbeitet werden.

● Nach dem Umfang des Ergebnisses:— *Detailkontrolle*

Möglichst viele Einzelergebnisse werden überprüft und liefern der Führung einen umfassenden Überblick über diffizile Problemzusammenhänge, wobei jedoch die Gefahr besteht, daß der Blick für die wesentlichen Verbindungen getrübt werden kann.

— *Globalkontrolle*

Es werden lediglich die Gesamtergebnisse überprüft. Ob eine detaillierte oder eine globale Kontrolle vorzuziehen ist, ist von der bestehenden Organisation, aber auch von der jeweils angewandten Führungskonzeption abhängig. Zum Beispiel impliziert die Konzeption der Führung durch Zielvereinbarung (MbO) eher die Anwendung globaler Kontrollen.

● Nach dem Zielbezug der Ergebnisse:— *Quantitätskontrolle*

Sie besteht in einer quantitativen Überprüfung der erzielten Ergebnisgrößen. Damit wird das Ausmaß der Zielerreichung, d. h. die quantitative Zieldimension, kontrolliert.

— *Qualitätskontrolle*

Die erzielten Ergebnisse werden einer bewertenden Betrachtung unterzogen. Damit wird die inhaltliche, die qualitative Zieldimension kontrolliert.

— *Zeitkontrolle*

Mit dem zeitlichen Bezug wird die dritte Zieldimension angesprochen, die bei der Ergebniskontrolle nicht vernachlässigt werden sollte, da durch ihren Einbezug die quantitative und qualitative Dimension beträchtlich relativiert werden kann (z. B. Sicherheitspolitik).

● Personenkontrolle

Personenkontrolle ist in erster Linie eine Kontrolle menschlichen Verhaltens, wie es innerhalb der Phasen des Führungsprozesses deutlich wird. Dabei werden die menschlichen Handlungsformen auf vielfältige Art und Weise beeinflusst, z. B. durch gesellschaftliche Normen, Wertvorstellungen oder unterschiedliche Rollenerwartungen und entziehen sich oft wissenschaftlich exakten Untersuchungsmethoden. Im Rahmen der betrieblichen Kontrolle genügt es, zwischen dem Leistungsverhalten und dem sozialen Verhalten von Personen zu unterscheiden.

— Kontrolle des Leistungsverhaltens von Personen

Generell kann davon ausgegangen werden, daß das Leistungsverhalten von Personen durch ihre Leistungsfähigkeit und durch ihre Leistungswilligkeit bestimmt wird.

— Leistungsfähigkeitskontrolle

Die Kontrolle der Leistungsfähigkeit sollte die Untersuchung der menschlichen Anlagen, z. B. Intelligenz und Geschicklichkeit, und die Realisierung ihrer Entfaltungsmöglichkeiten (Fähigkeitspotential) umfassen. Dabei kann unterschieden werden zwischen quantitativen und qualitativen Kontrollen, mit deren Hilfe die Leistungsfähigkeit festzustellen ist. Besondere Bedeutung dürfte dabei dynamischen Kontrollen zukommen, da sie der Entwicklung und dem Training der menschlichen Leistungsfähigkeit dienen.

— Leistungswilligkeitskontrolle

Abgesehen davon, daß körperlich-physiologische Faktoren auf die personale Leistungsbereitschaft einwirken und durch regelmäßige Gesundheitskontrollen überprüft werden können, bezieht sich die Leistungswilligkeit auf psychologische Faktoren. Insbesondere wird die geistig-seelische Dimension menschlichen Verhaltens berührt. Dabei kann die Leistungswilligkeit ebenso wie die Leistungsfähigkeit durch individuelle Förderungsmaßnahmen weiterentwickelt werden (Rollenspiele, Sensitivity-Training u. ä.). Damit wird der hohe Stellenwert dynamischer Kontrollen auch auf diesem Gebiet deutlich.

— Kontrolle des sozialen Verhaltens von Personen

Das soziale Verhalten der in einem System tätigen Personen läßt sich insbesondere im Hinblick auf die Rolle am Arbeitsplatz beurteilen. Da soziales Verhalten oft nur undeutlich zu beschreiben und auf seine eigentlichen Ursachen zurückzuführen ist, werden in der Regel verschiedene Kennziffern wie z. B. die Höhe der Fluktuation, der Krankenstand oder auch Produktivitätskennziffern zur Verhaltenskontrolle herangezogen.

- Soziales Verhalten gegenüber Kollegen
Soziales Verhalten zwischen gleichrangigen Personen ist dann als förderlich für den Betriebsablauf zu beurteilen, wenn es u. a. von einer großen Kooperationsbereitschaft, Spontaneität und Kreativität gekennzeichnet ist.
- Soziales Verhalten gegenüber Mitarbeitern
Die sozioemotionale Funktion der Führung ist dann erfüllt, wenn die an die Mitarbeiter übertragenen Aufgaben ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechen und somit zu ihrer Persönlichkeitsentfaltung, ihrer Bestätigung und ihrem Prestige beitragen. Eine Beeinträchtigung ist andererseits oft dann gegeben, wenn Sachkonflikte nicht durch fundierte Argumente, sondern durch den Hinweis auf die höhere Position „gelöst“ werden. Entsprechend ist sicherzustellen, z. B. durch die Möglichkeit der Beschwerde, daß auch das soziale Verhalten der Führungskräfte einer wirksamen Kontrolle unterzogen wird.
- Soziales Verhalten gegenüber Vorgesetzten
Ähnlich wie gegenüber gleichrangigen Personen sollte auch das Verhalten gegenüber Vorgesetzten durch Kooperationsbereitschaft, aber auch durch ein gesundes Selbstbewußtsein gekennzeichnet sein. Dagegen ist die Überbewertung des eigenen Standpunktes oder der eigenen Person, die oft in ressortegoistischem Denken ihren Ausdruck findet, als nicht funktional zu bezeichnen. Die Kontrolle des sozialen Verhaltens der Mitarbeiter obliegt primär der Zuständigkeit der Führungskräfte, doch könnten zur Vermeidung allzu subjektiver Bewertungen auch andere Abteilungen wie Personal- oder Organisationsabteilung herangezogen werden.

(3) Die Form der Kontrolle

Die Form der Kontrolle läßt sich danach unterscheiden, ob sie in generellen oder speziellen Fällen eingesetzt wird.

● Generelle Kontrolle

Die generelle Kontrolle ist insbesondere für Wiederholungsvorgänge sinnvoll. Typisches Anwendungsgebiet ist die Planungs- und Kontrollrechnung (z. B. die Budgetkontrolle). In der Regel werden informationstechnologische Hilfsmittel, insbesondere die elektronische Datenverarbeitung, herangezogen. Überwiegend liegt eine quantitative Kontrolle vor. Die Kontrollaufgabe ist hochgradig programmierbar, damit auch als repetitiv und gleichförmig zu kennzeichnen. Sie ist zudem stark sachbezogen.

Die Informationsbeschaffung über erzielte Ergebnisse erfolgt auf festgelegten Wegen. Ebenso läuft die Informationstransformation zur Ermittlung von Ab-

weichungen nach einem festgelegten Kalkül ab. Die Informationsabgabe über die Kontrollergebnisse erfolgt zumeist in Listenform oder ist über Terminals vom Verwender abrufbar.

● **Spezielle Kontrolle**

Die spezielle Kontrolle bezieht sich auf Einzelfälle, was jedoch nicht ausschließt, daß sie mehrmals und für verwandte Fälle auf ähnliche Art und Weise durchgeführt wird. Oft erwähntes Beispiel ist die Dienstaufsicht, bei der die Arbeitsweise und die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter stichprobenartig überprüft werden. Aber auch die Kontrolle einer Standortentscheidung könnte als Beispiel dienen.

Informationstechnologische Hilfsmittel können nicht im gleichen Umfang wie bei der generellen Kontrolle eingesetzt werden. Oft handelt es sich um eine qualitative Kontrolle. Sie ist wegen des Einzelfallbezugs, bei der Dienstaufsicht verstärkt durch das spezifische Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter, auch oft subjektiv.

Die Informationsbeschaffung über erzielte Ergebnisse ist wegen des qualitativen und des subjektiven Aspektes der speziellen Kontrolle als problematisch anzusehen. So ist oft ein Informationssuchverhalten zu erwarten, das solche Informationen bevorzugt wahrnimmt, die nachträglich eine Entscheidung rechtfertigen. Gegenläufige Informationen werden gemieden bzw. unterdrückt. Auch die Informationstransformation zur Ermittlung der Abweichungen ist mit Schwierigkeiten verbunden. Selbst wenn die Bewertung der einzelnen Informationen auf verlässlichen Informationen beruht, wird der Kontrollierende tendenziell versuchen, widersprechende Ereignisse zu unterschätzen und unterstützende Ereignisse zu überschätzen.

Dieser Effekt wird bei unverlässlichen Informationen noch verstärkt. Schließlich kommt hier das Problem hinzu, nach welchem Kalkül und ggf. wie die Informationen zu bewerten sind. Somit dürfte auch die Informationsabgabe über die Kontrollergebnisse problematisch sein, weil negative Informationen im Vergleich von Soll und Ist u. U. geleugnet werden. Spezielle Kontrollen sind deshalb mit Fingerspitzengefühl zu handhaben.

● **Besonderheiten der Erfolgskontrolle**

Mit Hilfe der Erfolgs- oder Ergebniskontrolle kann die Leistung des Mitarbeiters und sein Verhalten überprüft werden.⁴⁵ Maßstab ist das Auftragsziel. Das bedeutet: Die Erfolgskontrolle ist keine Alternative zur Stichprobenkontrolle, da Mißverständnisse und Fehler, die evtl. zu einem schlechten Ergebnis führen, schon zu Beginn oder im Verlauf einer bestimmten Tätigkeit entstanden sein können. Kommt es nicht zu einer rechtzeitigen Korrektur, wird der Vorgesetzte in dem Recht beeinträchtigt, das Ergebnis zu kritisieren. Insbesondere sind daher Zeitraum und Maßstab zu prüfen.

— *Zeitraum*

Was erreichte der Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum? Hatte sein Verhalten in führungsmaßiger Hinsicht Auswirkungen, d. h., hat er sich als selbständig handelnder und entscheidender Mitarbeiter gezeigt? Hat er seinen Delegationsbereich intensiviert? Hat er Verbesserungen durchgeführt? Informierte er seine Vorgesetzten richtig, beriet er sie, und gab er ihnen die Sicherheit, daß sie sich in jeder Hinsicht auf ihn voll verlassen können? Hat er sich gegenüber seinen Kollegen und anderen Mitarbeitern korrekt verhalten? Wie ist seine Zusammenarbeit? Hat er sich beraten lassen? Wie verhielt er sich als Vorgesetzter gegenüber seinen unterstellten Mitarbeitern?

— *Maßstab*

Ebenso wie bei der Stichprobenkontrolle muß auch bei der Erfolgskontrolle ein exakter Maßstab vorhanden sein. Dies gilt sowohl für das Ziel der Stelle als auch für die festgesetzten Einzelziele innerhalb des Delegationsbereiches. Je exakter also die Zielsetzung ist, um so genauer ist die Ergebniskontrolle. Das läßt sich leicht bei Tätigkeiten realisieren, bei denen konkrete Zahlenangaben erfaßbar sind. Wo aber eine zahlenmäßige Erfassung der Leistungen schwierig oder gar unmöglich ist, stellt die Ergebniskontrolle die Führungskraft vor besondere Probleme. Sie wird es in diesem Falle besonders schwer haben, objektive Maßstäbe zu finden.

Bei der Erfolgskontrolle ist weiterhin wichtig, daß der zugrundeliegende Maßstab zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter besprochen wurde. Es ist sicherzustellen, daß der Mitarbeiter den Maßstab akzeptiert. Tut er es nicht, setzt er sich nicht mit voller Kraft für die Zielsetzung ein.

Der Zeitraum für die Erfolgskontrolle muß zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem festgelegt werden. Sie ist also nicht unvorbereitet vorzunehmen. Der Mitarbeiter muß sich gründlich vorbereiten und die notwendigen Unterlagen bereitstellen. Natürlich muß sich auch der Vorgesetzte entsprechend vorbereiten, wenn er eine gezielte Ergebniskontrolle durchführen will. Das ermittelte Ergebnis ist dann schließlich vom Vorgesetzten systematisch auszuwerten. Das kann Maßnahmen auslösen wie z. B. verschärfte Kontrolle, Förderung des Mitarbeiters auf bestimmten Gebieten, disziplinarische Maßnahmen oder Änderung bestehender Anweisungen.

Die Ergebniskontrolle ist erst dann abgeschlossen, wenn der Vorgesetzte die Beurteilung erstellt hat und diese mit dem Mitarbeiter durchgesprochen hat.

● **Besonderheiten der Stichprobenkontrolle**

Insgesamt beziehen sich die Stichprobenkontrolle und die Erfolgskontrolle auf die fachlichen Leistungen des einzelnen Stelleninhabers sowie auf sein führungsmaßiges Verhalten als Mitarbeiter und Vorgesetzter.⁴⁶

Grundlage für die Überprüfung der fachlichen Leistung ist eine schriftliche Fixierung der Aufgaben in Form von Stellenbeschreibungen. Dazu sind dann noch Ergänzungen wie festgelegte Ziele, Richtlinien, Arbeitsanweisungen, Ablaufpläne, Einzelaufträge und mündliche Absprachen erforderlich. Sie stellen die Meßlatte dar, an der die Leistung und das Verhalten in fachlicher Hinsicht kontrolliert werden.

Ist der Vorgesetzte aus fachlichen oder zeitlichen Gründen nicht in der Lage, den Sachverhalt selbst festzustellen bzw. den Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen, kann er — sofern vorhanden — beispielsweise den Revisionsbereich einschalten. Von dieser Stelle können jedoch nur Vorschläge zur Bewertung des Ergebnisses kommen. Die Verantwortung für die Bewertung muß der Vorgesetzte übernehmen.

Allgemeine Grundsätze für die Durchführung der Stichprobenkontrolle⁴⁷

- Sie wird im Prinzip unverhofft durchgeführt, weil die **Führungskraft** das Alltägliche und nicht das gestellte Verhalten des Mitarbeiters feststellen will.
- Sie hat nichts mit Mißtrauen zu tun. Deshalb darf die Stichprobenkontrolle nicht mit dem Vorsatz durchgeführt werden, unbedingt einen Fehler zu finden.
- Ein Vorgang, der stichprobenartig kontrolliert wird, muß vollständig überprüft werden. Eine Stichprobe in der Stichprobe ist unstatthaft.
- Bewegt sich ein **Mitarbeiter** im Rahmen der Richtlinien und seines Ermessensspielraumes, so kann die Stichprobenkontrolle nicht dazu benutzt werden, eigene Ansichten gegenüber Entscheidungen des Mitarbeiters durchzusetzen.
- Erst wenn eine systematische Auswertung der Stichproben erfolgt und der Mitarbeiter vom Ergebnis durch die Führungskraft in Kenntnis gesetzt worden ist, ist die Stichprobenkontrolle vollständig. Der Vorgesetzte hat die Pflicht, dem Mitarbeiter mitzuteilen, ob er mit dessen Leistungen zufrieden war oder ob er Fehler gemacht hat, die abzustellen sind.

(4) Das Kontrollgespräch

Kritik und Anerkennung sind wichtige Führungsmittel, die sich für die Interpretation von Kontrollergebnissen anbieten. Dabei ist nach Löhn unter Kritik eine negative, unter Anerkennung eine positive Stellungnahme der Führung zu verstehen.

● Kritik als Technik der Kontrolle

Mit Hilfe der Kritik werden die Verhaltensweisen der Mitarbeiter korrigiert, um Fehlerquellen für die Zukunft auszuschalten. Sie soll bewirken, daß sich der Mitarbeiter in seinem Verhalten ändert und die ihm übertragenen Aufgaben in fachlicher und führungsmäßiger Hinsicht besser erfüllt als bisher.

● Anerkennung als Technik der Kontrolle

Auch die Anerkennung ist ein Führungsmittel, das bewußt gehandhabt werden muß. Anerkennung hebt die Lebensfreude, ist ein wichtiger Ansporn zur Leistungssteigerung und beeinflußt das gesamte Betriebsklima positiv. Nicht ausgesprochene Anerkennung ist vorenthaltener Lohn.

Für das Kontrollgespräch ist eine gründliche Vorbereitung erforderlich. Die Beachtung folgender Hinweise ist hierbei von Nutzen:

- Fakten überprüfen und Unterlagen vorbereiten.
- Verlauf des Gesprächs gedanklich vorplanen.
- Zwanglose Gesprächsatmosphäre schaffen.
- Positive Aspekte voranstellen und deutlich betonen.
- Negative Aspekte zwar klar, aber nicht als persönlichen Vorwurf oder Tadel ausdrücken.
- Nicht an Fehlern der Vergangenheit hängenbleiben, sondern Hilfe anbieten, um in Zukunft Fehler zu vermeiden.
- Auf das Gespräch konzentrieren und Störungen von außen unterbinden.
- Genügend Zeit vorsehen.
- Sachlich bleiben.
- Dem Mitarbeiter ausgiebig Gelegenheit geben, seinen Standpunkt darzulegen und sich auszusprechen.

Weil Kontrolle in dem Aufgabenbereich stattfindet, der auf den Mitarbeiter delegiert worden ist, soll die Behebung einer festgestellten gravierenden Abweichung dem Mitarbeiter überlassen sein. Ggf. muß durch entsprechendes Training dem Mitarbeiter geholfen werden, seine Aufgaben zu bewältigen. Sollte dies allerdings nicht möglich sein, müßte die delegierte Aufgabe wieder entzogen werden.

Kontrollen sind ein wichtiges Mittel zur Steuerung von Arbeits- und Führungsprozessen. Mit ihrer Hilfe werden festgelegte Ziele erreicht. Sie geben Informationen über Leistungsgrade, und sie können Mitarbeiter und Vorgesetzte entlasten.

Selbstverständlich sollte sein

- daß kontrolliert wird, was delegiert wurde,
- daß es nicht darum geht, unbedingt einen Fehler zu finden,
- daß Kontrollen nicht mit unverhältnismäßigem Aufwand betrieben werden,
- daß ein Kontrollgespräch unter vier Augen stattfindet,
- daß Mitarbeiter über Kontrollverfahren und -zeitpunkt informiert sind,
- daß Kontrolle und Vertrauen durchaus in Einklang stehen.

3.6 Die Förderungsfunktion von Beurteilung und Personalentwicklung

Mitarbeiterförderung ist auf vielfältige Weise möglich, nicht nur durch Beförderung. So kann z. B. fachliche Entwicklung und Weiterbildung die Grundlage für die Übertragung schwieriger und anspruchsvollerer Aufgaben abgeben. Vorgesetzte sollen die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zur Weiterbildung unterstützen. Die Mitarbeiter selbst müssen jedoch an sich arbeiten und notfalls zusätzliche Belastungen, etwa die Verwendung von Freizeit, auf sich nehmen. Insofern kommt auch der Persönlichkeitsentwicklung besondere Bedeutung zu. Darüber hinaus werden zunehmend **Coaching** und **Mentoring** als Formen der **individuellen** Personalförderung diskutiert.⁴⁸

(1) Förderungsgrundsätze

Diese Überlegungen kommen auch in den nachfolgenden Förderungsgrundsätzen zum Ausdruck:

- Mitarbeiter sollen in ihrer fachlichen Entwicklung und Weiterbildung gefördert werden, damit sie ihre Aufgaben noch besser erfüllen oder andere, schwierigere Tätigkeiten übernehmen können. Dies stärkt die Leistungskraft des einzelnen und fördert das Unternehmen.
- Die Führungskräfte sollen die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zur Weiterbildung unterstützen. Die Mitarbeiter müssen jedoch auch selbst an sich arbeiten und zusätzliche Belastungen auf sich nehmen.
- Förderung kann auch durch die Übertragung schwierigerer Aufgaben erfolgen. Stehen für geeignete Mitarbeiter keine Positionen im eigenen Bereich zur Verfügung, ist die Möglichkeit eines anderweitigen Einsatzes in anderen Bereichen zu prüfen.
- Über die fachliche Förderung hinaus soll sich die Führungskraft vor allem bei jüngeren Mitarbeitern bemühen, zur Entwicklung der Persönlichkeit — auch der Führungsfähigkeit — beizutragen. Am wirkungsvollsten ist es, wenn die Führungskraft Vorbild ist.
- Führungskräfte tragen gegenüber Mitarbeitern soziale Verantwortung. Sie sollen ihnen auch in persönlichen Notlagen helfen und beistehen.
- Soziales und politisches Engagement der Mitarbeiter auf der Grundlage unserer Verfassung verdient Unterstützung.

Mitarbeiterförderung wird oft mit dem Begriff **Personalentwicklung** gleichgesetzt. Sofern es sich dabei um Fragen der Personalorganisation oder um den Aufbau eines entsprechenden Personalführungssystems handelt, finden sich entsprechende Ausführungen im nächsten Kapitel. Personalentwicklung ist insofern eine Service-Funktion der Personalabteilung, andererseits gehört sie zu den wichtigen Aufgaben eines jeden Vorgesetzten.

(2) Förderung als Führungsaufgabe

Im Zeitablauf einer Unternehmensentwicklung sind viele Positionen mit geeigneten und motivierten Führungskräften zu besetzen. Viele Mitarbeiter erwarten, daß ihnen Entwicklungschancen geboten werden. Wenn diese Interessen berücksichtigt werden können, wirkt sich das günstig auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aus und beeinflusst insofern die Leistungsziele eines Unternehmens. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Personalentwicklung nicht in erster Linie von einem umfassenden, methodisch einwandfreien Personalplanungssystem abhängt. Personalentwicklung ist primär ein Teil der persönlichen Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten auf allen Führungsebenen.

Personalentwicklung beginnt bereits bei der **Einführung eines neuen Mitarbeiters**.⁴⁹ Schon hier entscheidet es sich, ob Anlaufschwierigkeiten überwunden und eine geringe Arbeitsproduktivität vermieden werden können. Für den Vorgesetzten bedeutet dies, daß mit der Aufgabenerledigung stets Lernprozesse verbunden sind, wobei Defizite an Fach- und Führungswissen möglichst rechtzeitig durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen auszugleichen sind. Außerdem ist das direkte Vorbild des Vorgesetzten im Hinblick auf Fachwissen, Denkweise und Leistungswillen von erheblicher Bedeutung für den Willen des Mitarbeiters, alle Entwicklungsmaßnahmen aktiv zu unterstützen und darüber hinaus nach Möglichkeiten der individuellen Selbstentwicklung zu suchen.

Die Mitwirkung des Vorgesetzten ist unerlässlich, wenn für grundsätzlich jede Führungskraft bei Berücksichtigung ihres Leistungspotentials und nach Maßgabe der in einem Unternehmen vorhandenen Möglichkeiten eine **mittelfristige Personalentwicklungsplanung** vorgenommen wird.⁵⁰ Personalentwicklung schließt den Willen zur Heranbildung eines qualifizierten Stellvertreters und eventuellen Nachfolgers ebenso mit ein wie die Bereitschaft, einen Mitarbeiter für andere Positionen freizugeben und seine Mobilität nachdrücklich zu unterstützen.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hängt insbesondere von ihrem Leistungswillen, aber auch von ihrer **Qualifikation** ab. Der Leistungswille ist im wesentlichen eine Frage der Motivation. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe des Vorgesetzten, die Einsatzfreude zu fördern, aber auch die Mitarbeiter für ihre Position zu qualifizieren. Letzteres geschieht durch Erhaltung, aber auch durch Ausbau des Wissens und Könnens.

Wissen veraltet immer schneller. Aufgabe der zuständigen Stellen für die Weiterbildung ist es dabei, ständig zu verfolgen, welches Wissen angesichts vielfältiger, technologischer, ökonomischer, sozialer und rechtlicher Veränderungen zukünftig benötigt wird. Dies bedeutet letztlich, den Wissensstand nicht nur zu erhalten, sondern ihn vorausschauend zu planen und geeignete Seminare anzubieten.

Dies erfolgt zweckmäßigerweise in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Vorgesetzten. Hier sind auch ungewöhnliche Wege denkbar, wie z. B. Fernkurse.

Motivierte Mitarbeiter wollen vorwärtskommen und qualifizierte Aufgaben übernehmen. Deshalb sollten freiwerdende Positionen nach Möglichkeit aus den eigenen Reihen besetzt werden. Im Hinblick auf die Personalentwicklung kommt der **Weiterbildung** eine ausgesprochen instrumentelle Bedeutung zu. Wenn die Kenntnisse, Fähigkeiten und das Verhalten der Mitarbeiter unzureichend sind, sollten gezielt Trainingsprogramme eingesetzt werden, wobei es sich sowohl um interne als auch externe Seminare handeln kann.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist, daß die Trainingsinhalte in die Praxis umgesetzt werden können und möglichst mit Förderungsprogrammen am Arbeitsplatz (training-on-the-job) in engem Zusammenhang stehen.

Weiterbildung und **Personalentwicklung** sollten deshalb aufeinander abgestimmt sein.⁵¹

Neben der Weiterbildung in Seminaren, Kursen und Vortragsveranstaltungen gibt es vielfältige Förderungsmöglichkeiten „on the job“. Dabei nimmt das **Coaching** und **Mentoring** an Bedeutung zu, wobei es sich bei beiden Methoden u. U. um reine Modeerscheinungen handeln kann. Förderungsmöglichkeiten können darin bestehen, daß man den Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters schrittweise erweitert. Man kann einen Mitarbeiter mit Sonderaufgaben betrauen, die, zeitlich und im Umfang der Verantwortung begrenzt, eine gute Einschätzung seiner Leistungsfähigkeit erlauben. Mitarbeiter können Vertretungsaufgaben übernehmen, um so in einem klar definierten und begrenzten Aufgabenbereich sich auf Zeit bewähren zu können. Mitarbeiter können z. B. Assistententätigkeiten übernehmen, bei denen sie unter Anleitung und permanenter Kontrolle wichtige Aufgaben zu erfüllen haben.

Führungskräfte sollten es deshalb begrüßen, wenn Mitarbeiter durch „job rotation“ qualifiziertere Aufgaben wahrnehmen können. Dieses Verfahren kann bei der Einarbeitung helfen, sollte aber gezielt dafür benutzt werden, um die besonderen Stärken eines Mitarbeiters für unterschiedliche Aufgaben herauszufinden. Eine weitere Möglichkeit des Trainings „on the job“ ist die Versetzung in andere Abteilungen. Eine solche mit dem Mitarbeiter geplante Maßnahme kann im Rahmen der Personalplanung Engpässe vermeiden, die allgemeine Qualifikation erhöhen und den Horizont des Mitarbeiters erweitern.

Zur Förderung — namentlich bei jüngeren Mitarbeitern — gehört auch die Entwicklung der **Persönlichkeit** sowie die soziale Verantwortung der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern.

(3) Beurteilungs- und Förderungsinstrumente

Keine Führungskraft verliert gern gute Mitarbeiter. Aus diesem Grunde ist es schwer, Vorgesetzte davon zu überzeugen, daß sie fachlich qualifizierten Mitarbeitern die Chance zur Weiterentwicklung in einem anderen Bereich zugestehen müssen. Hierbei wird von jedem Vorgesetzten Denken in Zusammenhängen und Rücksicht auf das Unternehmen als Ganzes verlangt. Mitarbeiter, die sich in einem Bereich nicht entwickeln können, denen Chancen verbaut werden, suchen sich nicht selten außerhalb des Unternehmens andere Entfaltungsmöglichkeiten. Der Vorgesetzte, der einen Mitarbeiter nicht an eine andere Abteilung abgeben wollte, würde ihn durch solche Art Fluktuation verlieren und damit dem Unternehmen Schaden zufügen. Deshalb sind verschiedene Instrumente zur Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung erforderlich (vgl. Kapitel VI).

(4) Anwendungsvoraussetzungen der Mitarbeiterförderung

Für das praktische Funktionieren einer sinnvollen Personalentwicklung sind eine Reihe von Einflußfaktoren, deren Aufzählung nicht erschöpfend sein kann, von wesentlicher Bedeutung. Umfassende Ergebnisse setzen jedoch empirische Untersuchungen voraus, die bislang nur vereinzelt vorliegen.⁵²

● Unternehmensgröße

Personalentwicklungsplanung ist für Klein- und Mittelbetriebe ebenso wichtig wie für Großbetriebe und multinationale Unternehmen.

Allerdings fehlt in kleineren Unternehmen weitgehend das Know-how für die Entwicklung relativ ausgebauter Systeme. Dies ist auch nicht notwendig, weil es sich schließlich um überschaubare Unternehmen handelt. Die relevanten Einzelfälle für die Personalentwicklungsplanung brauchen in keiner Kartei bzw. Datei festgehalten zu werden, weil es genügt, wenn sie im Kopf des Personalleiters oder des Firmeninhabers gespeichert sind. Andererseits gilt jedoch für viele Klein- und Mittelbetriebe, daß die Notwendigkeit für Nachfolger- und Stellvertreterregelungen nicht hinreichend genug erkannt wird. Dies hängt oft mit einer fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit zur kooperativen Führung und unter Umständen mit dem übermächtigen Einfluß des Firmeninhabers zusammen.

Erst bei hinreichender Unternehmensgröße ist es sinnvoll, eine spezielle Abteilung für Personalentwicklung aufzubauen. Als Minimum dürften Unternehmen mit ca. 2000 Mitarbeitern in Betracht kommen. Dabei ist es erforderlich, daß die Komplexität des Planungsinstrumentariums auf die jeweilige Unternehmensgröße zugeschnitten ist. Bei umfassenden Personalentwicklungsprogrammen, z. B. auch für die Führungsnachwuchsplanung in größeren Unternehmen, sind sicherlich computergestützte Planungsverfahren zu empfehlen.

● Konzernstruktur

Personalentwicklungsplanung ist in einem zentralistisch geführten Einheitskonzern einfacher als in einem Unternehmensverbund mit mehreren rechtlich selbständigen Beteiligungsgesellschaften. Beim Einheitskonzern erfolgt die Durchsetzung einer Konzeption wesentlich unmittelbarer. Personelle Entscheidungen werden relativ problemlos von den einzelnen organisatorischen Ebenen akzeptiert, weil die Unternehmensspitze über direktere Eingriffsmöglichkeiten verfügt. In einem dezentral geführten Unternehmensverbund beschränken sich dagegen die Aktivitäten zur Personalentwicklung oftmals auf die Besetzung der Unternehmensspitze bei den einzelnen Beteiligungsgesellschaften.

● Unternehmensentwicklung

Personalentwicklungsplanung ist in einem wachsenden Unternehmen einfacher als in Unternehmen mit einem stagnierenden oder gar schrumpfenden Verlauf der Unternehmensentwicklung. Im ersten Fall reicht die Anzahl der Mitarbeiter, die für Aufstiegspositionen in Betracht kommen, oft nicht aus, um alle freien Stellen zu besetzen. Folglich müssen Fachkräfte extern beschafft werden.

Bei einer rückläufigen Unternehmensentwicklung stehen oft nur wenige freiwerdende Positionen zur Verfügung. Dabei ist es durchaus denkbar, daß externe Personen für die wenigen, zusätzlichen Planstellen „eingekauft“ werden, weil sich das Unternehmen auf seinen Märkten behaupten will und u. U. das auf dem Arbeitsmarkt vorhandene Spitzenangebot dringend benötigt. In diesem Fall ist die Gefahr sehr groß, daß Mitarbeiter des Unternehmens frustriert werden. Eine Lösung dieses Problems kann nur darin bestehen, daß die Trennung vom Unternehmen nicht als Tabu angesehen wird und z. B. die Führungskräfte sich durch eine Analyse ihrer Stärken und Schwächen bewußt sind, für welche Positionen bei anderen Unternehmen sie in Frage kommen.

Andererseits entsteht jedoch für das Unternehmen ein Optimierungsproblem, weil seine Aufgabe nicht darin bestehen kann, den Führungsnachwuchs für andere Unternehmen auszubilden. Hier ist es primär notwendig, die Personalentwicklungsaktivitäten auf diejenigen Führungskräfte zu konzentrieren, die das größte Potential für andere gleichrangige oder höherrangige Verwendungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens aufweisen.

● Altersstruktur

Kontinuierliche Personalentwicklung ist um so einfacher, je gleichmäßiger die Altersstruktur der in Betracht kommenden Mitarbeiter ist. Diese Voraussetzung ist jedoch nur in wenigen Unternehmen vorhanden. Nicht zuletzt handelt es sich hier um eine der Nachwirkungen des Zweiten Weltkrieges, daß Lücken im Altersaufbau entstanden sind.

Andererseits sind derartige Ungleichgewichte oft auf eine zumindest zeitweilige Vernachlässigung der Personalentwicklung zurückzuführen. Diese werden u. U. noch gefördert, wenn die Fluktuation in der Gruppe der Führungskräfte relativ gering ist. Die Mängel einer derartigen Nachwuchspolitik werden deutlich, wenn durch eine Häufung von Pensionierungsfällen der Ersatzbedarf sprunghaft zunimmt, die entsprechenden Führungskräfte in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht jedoch nicht zur Verfügung stehen.

Umgekehrt ist es denkbar, daß für relativ junge, qualifizierte Nachwuchskräfte auf absehbare Zeit keine Positionen zur Verfügung stehen, weil die nächste Pensionierungswelle erst bevorsteht. Z. B. ist in vielen Unternehmen die Altersstruktur durch eine Häufung von Führungskräften im Alter von 50 und Mitte 30 gekennzeichnet, wobei die Gruppe der 40er relativ dünn besetzt ist. Hierbei ist es erforderlich, mit Job-rotation-Programmen dafür zu sorgen, daß die Leistungsfreude der Führungskräfte erhalten bleibt und Abwanderungstendenzen bei den zukünftig benötigten Personen vermieden werden.

(5) Nicht planbare Elemente der Mitarbeiterförderung⁵³

Sicherlich gibt es mehrere praktisch erprobte Instrumente der Personalentwicklungsplanung. Dies schließt jedoch nicht aus, daß unvorhersehbare Ereignisse eintreten können, die sich der Planung weitgehend entziehen und eine Kette ineinander verschachtelter Besetzungspläne zum Zerreißen bringen können.

Dabei ist der Weggang einer Führungskraft, die für die Besetzung einer höheren Führungsposition vorgesehen war, sicherlich der häufigste Fall. Hier bleibt dem Unternehmen nichts anderes übrig, als sich mit der „zweitbesten“ Lösung zu begnügen. Dies kann wiederum bedeuten, daß Führungskräfte zum Einsatz kommen, die hinsichtlich ihres Potentials noch nicht weit genug entwickelt sind oder über die Position eines Stellvertreters nie hinausgelangt wären.

In vielen Unternehmen ist das Mitarbeiterreservoir ausgesprochen dünn. Dies muß nicht unbedingt auf eine mangelhafte Entwicklungsplanung zurückzuführen sein. Einerseits kann die Altersstruktur ungünstig sein. Darüber hinaus ist das Halten einer Führungsreserve ein Kostenproblem. Der wichtigste Grund ist jedoch auf die schlichte Tatsache zurückzuführen, daß generell nicht genügend „gute“ Führungskräfte vorhanden sind. Dies bedeutet wiederum, daß eine noch so ausgeklügelte Entwicklungsplanung schnell an ihre Grenzen stößt. Dies heißt jedoch nicht, daß die klassische, durch viel Improvisation und vom Zufall geprägte Personalbesetzung ausreicht. Man sollte sich aber davor hüten, die Möglichkeiten der systematischen Personalentwicklung zu überschätzen.

Die Besetzung einer Position soll nicht allein nach den Kriterien von Anforderungs- und **individuellem** Leistungsprofil erfolgen. Führungskräfte müssen auch

hinsichtlich ihrer konkreten Verhaltenseigenschaften zueinander passen. Dabei kann es sich im Einzelfall sowohl um die Beachtung des Prinzips „Gegensätze ziehen sich an“ als auch um „Gleich und gleich gesellt sich gern“ handeln. Welche Besetzung jedoch sinnvoll ist, ist von der Erfahrung der hierfür verantwortlichen Führungskraft abhängig. Hier können EDV-Listen mit analytisch gefundenen Übereinstimmungen zwischen Position und Person für die Entscheidungsvorbereitung hilfreich sein, sie jedoch nicht ersetzen.

Personalentwicklungsplanung kann, wenn sie erfolgreich angewendet wird, einem Unternehmen viel Geld sparen helfen. Andererseits kann der Einsatz aufwendiger Planungsinstrumentarien zu Bürokratie und Schwerfälligkeit führen, der diesen gewünschten Effekt in das genaue Gegenteil verkehrt. Dabei ist die Wirkung nicht vorhandener Personalentwicklungsprogramme genauso fatal wie der Einsatz allzu perfekter Verfahren.

Oft wird übersehen, daß der Erfolg einer Personalentwicklungsplanung sehr stark durch das Führungsverhalten der **zuständigen Vorgesetzten** beeinflußt wird. Hier ist es z. B. entscheidend, daß Stärken und Schwächen der Mitarbeiter klar genannt werden. Dabei darf das Beurteilungsgespräch nicht zum jährlich stattfindenden Ritual erstarren. Vielmehr ist die permanente Beurteilung von Leistung und Führungsverhalten erforderlich, wobei die Förderungsmaßnahmen des Vorgesetzten in Abstimmung mit dem Mitarbeiter bei der Milderung der Schwächen und der weiteren Betonung der Stärken ansetzen müssen.

Personalentwicklungsplanung ist also erst dann sinnvoll, wenn die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und der für Personalentwicklung zuständigen Stelle funktioniert. Das bedeutet wiederum, daß dort nicht primär der umfassend ausgebildete Planungsfachmann benötigt wird, sondern eine erfahrene Führungskraft mit dem erforderlichen Einfühlungsvermögen für den sinnvollen Einsatz von Führungskräften und der hinreichenden Phantasie über ihr vorhandenes Führungspotential und zweckgerechte sowie „machbare“ Verwendungsmöglichkeiten.

Personalentwicklung ist somit abhängig von dem zugrundeliegenden Instrumentarium und insbesondere von den Führungskräften, die diese Aufgabe wahrnehmen. Dabei muß jeweils die konkrete Unternehmung mit ihren externen und internen Besonderheiten notwendigerweise in die Betrachtung mit einbezogen werden, um die Anwendungsvoraussetzungen **einer erfolgreichen und individuellen** Mitarbeiterförderung konkretisieren zu können.

4. Organisationsentwicklung als partizipative Kombination von Organisation und Führung?

4.1 Begriffliche Grundlagen

Obwohl immer häufiger von „Organisationsentwicklung“ gesprochen wird, besteht dennoch in vielen Unternehmen Unklarheit, was darunter zu verstehen ist. Es besteht sogar die Gefahr, daß Organisationsentwicklung lediglich als ein Schlagwort gebraucht wird, das Modernität und Anpassung an die „neueste“ Entwicklung suggeriert. Deshalb ist es zu begrüßen, daß die Veröffentlichungen zunehmen, in denen der Versuch gemacht wird, Ansätze der Organisationsentwicklung zu erklären und Möglichkeiten der praktischen Verwirklichung zu zeigen.⁵⁴

Organisationsentwicklung hat sehr viel mit der Entwicklung von Organisationsstrukturen zu tun, aber auch mit Gruppendynamik oder „sensitivity training“. Organisationsentwicklung bezieht sich insgesamt auf die optimale Berücksichtigung sowohl sachlicher als auch humaner Belange, durch welche der Wandel organisatorischer Strukturen und Prozesse erforderlich wird und die im Rahmen notwendiger Anpassungsprozesse zu beachten sind (vgl. Abb. 99).

4.2 Merkmale der Organisationsentwicklung

Das Verwirrende an der Organisationsentwicklung ist, daß sie vieles zugleich ist. Ihre Wurzeln sind sowohl im wissenschaftlichen als auch im praktischen Bereich zu finden. Insofern ist Organisationsentwicklung gleichermaßen ein **organisationstheoretischer Ansatz** (neben vielen anderen) mit starkem **praktischem Bezug**, der ausdrücklich die aktive Mitwirkung der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter voraussetzt („die Betroffenen zu Beteiligten machen“) und sich damit insgesamt sehr stark von herkömmlichen Organisations- und anderen Managerinstrumenten unterscheidet. Der praktische Nutzen der Organisationsentwicklung kann darin gesehen werden, daß konzeptionelle Planungs- und Entwicklungsprozesse von denen durchgeführt werden, die unmittelbar von den Ergebnissen betroffen sind. Einen Überblick über die damit verbundenen Ziele gibt Abb. 100.⁵⁶

Damit liegt ein wesentlicher Unterschied zum **klassischen Beraterkonzept** vor. Bei diesem werden von externen Beratern Ist-Aufnahmen durchgeführt und zu Gestaltungsvorschlägen verarbeitet, die in erster Linie mit der Unternehmensführung und evtl. einem kleineren Kreis oberer Führungskräfte besprochen werden.

	Organisationsentwicklung (OE)	Übliche Formen der Management-Entwicklung	Traditionelle Organisationsplanung
Wer	<i>organisatorische „Familien“</i> — natürliche organisatorische Einheiten — Gruppen/Abteilungen/Betriebe	eine bunt zusammengewürfelte Schar von Teilnehmern, die sonst wenig oder gar nichts miteinander zu tun haben	eine Beratungsfirma, die Geschäftsleitung, die zentrale Stabsstelle für Organisation (oder eine daraus zusammengesetzte „Mafia“)
Was	<i>konkrete Probleme der täglichen Zusammenarbeit und der gemeinsamen Zukunft</i> — Sachprobleme und Kommunikationsprobleme — interne und externe (Umwelt-)Beziehungen	theoretischer Wissensstoff	organisatorische Strukturen und Abläufe
Wie	<i>offene Information und aktive Beteiligung der Betroffenen</i> — Kommunikation in und zwischen Gruppen — direkte Mitwirkung, Partnerschaft	vorgegebener Lehrplan, Fachlektionen, Fallstudien, Sandkastenspiele	Eingriffe von oben aufgrund einsamer Entscheidungen (hierarchische Macht) und/oder bilateraler Absprachen (Manipulation)
Wann	<i>fortlaufend, regelmäßig</i> — kontinuierlicher Prozeß — rollende Planung	punktuell „Ein-für-alles-mal“-Veranstaltungen oder kurz befristete Lernprozesse mit minimalen oder gar keinen Transferchancen	plötzliche, unvorhersehbare und in den Kausalzusammenhängen undurchschaubare Einzelmaßnahmen und „Hauruck“-Aktionen
Wo	<i>Arbeitsplatz, Betrieb</i> — On-the-Job-Training in Problemlösung — integrierter Bestandteil der täglichen Arbeit	in der keimfreien Atmosphäre eines Bildungsinstituts, eines Hotels oder allenfalls eines internen Schulungsraums	im stillen Kämmerlein von Chefs etagen und an den Schreibtischen interner und externer Experten
Warum	<i>Leistungsfähigkeit der Organisation (Produktivität) und Qualität des Arbeitslebens (Humanität)</i> — Motivation/Kooperation/Flexibilität — Selbständigkeit/Beteiligung/Wachstum	Aufbau von Wissen und Fertigkeiten bei ausgewählten Einzelindividuen (ohne Berücksichtigung der gegebenen organisatorischen Strukturen und Abläufe)	Steigerung der Effizienz der Organisation (ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen)

Abb. 99: Kriterien der Organisationsentwicklung zur Differentialdiagnose zwischen Organisationsentwicklung, Managemententwicklung und Organisationsplanung⁵⁵

Generelles Ziel der Organisationsentwicklung	
Veränderungen der Organisation in der Weise, daß sie den sich ständig wandelnden Anforderungen und Bedingungen der Unternehmensumwelt gerecht werden kann.	
Zielebene: Leistungsfähigkeit	Zielebene: Humanisierung
Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens	Persönlichkeitsentfaltung der Führungskräfte und Mitarbeiter
Steigerung der Flexibilität	Verbesserung der Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung
Förderung der Kreativität und der Veränderungsbereitschaft	Mehr Unabhängigkeit und Selbstständigkeit am Arbeitsplatz
Erhöhung der Innovationsbereitschaft für neue Verfahren und Produkte	Stärkere Beteiligung am Entscheidungsprozeß
Verbesserung des Problemlösungsverhaltens durch bessere Gruppenarbeit	Verbesserung der Kooperationsbereitschaft und der Teamfähigkeit
Schaffung einer zielorientierten Organisationsstruktur	Mehr Spontaneität und Individualität des Verhaltens
Verbesserung der Konfliktsteuerung und -austragung	Schaffung eines Klimas des Vertrauens und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen
Abbau der Statusautorität	Bessere Übereinstimmung von Werten, Normen und Zielen von Mitarbeiter, Gruppe und Unternehmen
Höhere Identifikation der Organisationsmitglieder mit den (veränderten) Unternehmenszielen	

Abb. 100: Die Zielebenen der Organisationsentwicklung

Die von möglichen Veränderungen Betroffenen werden bei der Ist-Aufnahme allenfalls indirekt beteiligt, indem sie zu Interviews zur Verfügung stehen oder bestimmte Unterlagen bereitstellen müssen. Für die Entwicklung der Sollkonzeption ist jedoch in erster Linie der Berater verantwortlich. Deshalb ist es nicht ver-

wunderlich, wenn bei dieser Vorgehensweise vielfach Gerüchte und Spekulationen über mögliche Änderungen entstehen und bei der Umsetzung der von der Beratungsfirma aufgestellten Pläne in die Praxis versteckter oder offener Widerstand geleistet wird.

Sicherlich gibt es vielfach gute Gründe, wenn einem Beratungsinstitut ein Reorganisationsauftrag übergeben wird. So ist es ebenso sinnvoll, wenn die wichtigsten Wettbewerber erst relativ spät von geplanten Änderungen erfahren sollen. Darüber hinaus verfügen renommierte Beratungsunternehmen über Erfahrungen aus verschiedenen Branchen, wodurch eine gewisse Betriebsblindheit vermieden wird, die z. B. bei der eigenen Organisationsabteilung vorliegen kann. Grundsätzlich wird jedoch der Fehler begangen, daß die von evtl. Änderungen Betroffenen zu wenig gehört werden.

Dabei verfügen sie oft über eine große Sachkenntnis und wertvolle Informationen, die für die Entwicklung einer Neukonzeption von Nutzen sein können. Die Ansätze zur Organisationsentwicklung berücksichtigen diesen Sachverhalt, wenn auch vielfach übersehen wird, daß zwischen Beratungsfirmen bzw. interner Organisationsabteilung einerseits und den betroffenen Fachabteilungen andererseits eine gewisse Arbeitsteilung vorgenommen werden kann. Dies könnte u. U. bedeuten, daß externes Gedankengut bei der Entwicklung von Grobkonzeptionen berücksichtigt wird und alle übrigen Aktivitäten intern erfolgen. Auf jeden Fall ist jedoch eine stärkere und frühere Information der Betroffenen erforderlich. Mitwirkung und umfassende Information ist wiederum ein wesentliches Merkmal von praktischer Organisationsentwicklung.

Wichtig ist die Philosophie, „die Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen. Dies bedeutet möglichst frühzeitige und umfassende Mitarbeit derjenigen, auf die Veränderungen zukommen werden. Wenn dieser Grundsatz konsequent befolgt wird, werden Widerstände gegen Neuerungen abgebaut. Statt dessen werden positive Problemlösungen angeregt, die auch „vor Ort“ akzeptiert werden.

4.3 Spezielle Formen der Organisationsentwicklung: Qualitätszirkel und Lernstattkonzepte

Diese Überlegungen gelten auch für spezielle Formen der Organisationsentwicklung, d. h. insbesondere für Qualitätszirkel⁵⁷ und Lernstattkonzepte.⁵⁸ Aber auch das betriebliche Vorschlagswesen läßt sich als gemeinsamer Vorgang der Ideenfindung mit OE-Konzepten verbinden. Unter einem **Qualitätszirkel** wird allgemein verstanden:

- eine Serie von freiwilligen, regelmäßig durchgeführten und moderierten Gesprächsrunden in kleinen Gruppen,
- deren Teilnehmer Probleme bzw. Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereiches identifizieren und analysieren,

- über Lösungsmöglichkeiten diskutieren sowie Empfehlungen erarbeiten und diese präsentieren,
- mit dem Ziel, diese auch vorrangig unter ihrer Beteiligung umzusetzen.

Parallel zur Entwicklung der Quality Circles in Japan fand in der Bundesrepublik eine andere Entwicklung statt, die unter den Begriff „Lernstatt“ zu subsumieren ist. Diese Entwicklung hatte jedoch bei weitem nicht ein solch starkes Echo und fand auch nicht so große Ausbreitung. Heute wird diese Entwicklung sehr oft auch zusammen mit dem Begriff Quality Circle diskutiert. Das Konzept „Lernstatt“ entwickelte sich inzwischen immer stärker zu einem umfassenden Instrument der Qualitätssicherung und der Aus- und Weiterbildung.

Zusätzlich zu Projektgruppen, welche auf die Überprüfung ablauforganisatorischer Regelungen abzielen, ist es sinnvoll, das betriebliche **Vorschlagswesen**⁵⁹ für derartige Zwecke einzusetzen.

Dabei wird nicht auszuschließen sein, daß manche Vorschläge an der Wirklichkeit vorbeigehen, weil z. B. indirekt Betroffene wesentliche Einzelheiten nicht übersehen können. Trotzdem sind wichtige Anregungen denkbar, die an die jeweiligen Projektgruppen weitergeleitet werden könnten.

4.4 Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung

Wesentlich im Sinne der Organisationsentwicklung ist aber auch, daß sichtbare Ergebnisse relativ schnell vorliegen. Sonst entsteht der Eindruck, der Abbau von Bürokratie und Hierarchie werde nur halbherzig betrieben. Andererseits ist eine zu lange Beschäftigung mit derartigen Problemen zu kostenaufwendig und führt im schlimmsten Falle eher zu einer Verschlimmerung des Bestehenden.

Sowohl für die internen Zentralabteilungen, wie z. B. Organisation, Betriebswirtschaft, Personalwesen, als auch für externe Berater bedeuten diese Konzepte sicherlich nicht, daß sie überflüssig werden. Ihr fachliches Know-how und ihr Überzeugungsvermögen werden nach wie vor gefragt sein. Wichtig ist jedoch, daß sie ihre Aufgabe anders verstehen. Nicht von ungefähr wird den Mitarbeitern der Organisationsabteilung oft Mißtrauen entgegengebracht. Dies beruht im wesentlichen auf der Meinung „wir können ja doch nichts tun“, die es abzubauen und in positive Bereitschaft zur Mitwirkung umzuändern gilt.

Oft erfolgt der Einwand, die Mitarbeiter seien nicht in der Lage, an der Veränderung ihres Bereichs mitzuwirken. Hier ist es Aufgabe des Personalwesens, entsprechende Trainingsmaßnahmen anzubieten. Dabei sind nicht nur gruppendynamische Übungen wichtig, auch die praktische Anwendung der Prinzipien kooperativer Führung ist zu schulen. Hierfür bieten sich Trainingsmaßnahmen für Führungsleitlinien an.

In mehreren Unternehmen gibt es Abteilungsversammlungen, in denen die Mitarbeiter die Gelegenheit haben, an Regelungen, Abläufen und Zuständigkeiten Kritik zu üben. Hierbei ist es wichtig, daß nicht nur gemeckert wird, sondern Anstöße zur Reform überholter Verfahrensweisen erfolgen. In diesem Sinne hat Organisationsentwicklung tatsächlich eine sachliche und eine führungspsychologische Berechtigung.

Bei falscher Anwendung besteht allerdings leicht die Gefahr, daß „Organisationsentwicklung“ zu einem bloßen Schlagwort verkommt. Mindestens ebenso schwerwiegend ist, daß bewußte oder unbewußte Mißverständnisse entstehen.

Viele Gewerkschafter sehen die Organisationsentwicklung als ein mit humanen Leerformeln verpacktes Instrument zur Rationalisierung an, das in erster Linie auf die Senkung von Kosten und die verstärkte Ausbeutung der Mitarbeiter abzielt.⁶⁰ Engagierte Befürworter vertreten indessen die Ansicht, OE ermögliche die konsequente Demokratisierung der Arbeitswelt. Beide Ansichten gehen in dieser Extremform an der Wirklichkeit vorbei. Letztlich müssen ökonomische und soziale Ziele in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen.

Abschließend sei erwähnt, daß moderne Führung und Organisationsentwicklung eng miteinander verbunden sind. Vielleicht können individuelle und gruppenmäßige Aspekte zukünftig stärker miteinander integriert werden im Sinne einer Entwicklung von der Organisationsgestaltung zur Organisationsentwicklung und von der Führungsausbildung zur Führungsentwicklung.⁶¹

VI. Organisation, Führung und Personal

1. Personalpolitik als Grundlage von Organisation, Führung und Personal

Personalpolitik ist derjenige Teil der Unternehmenspolitik, welcher die grundlegenden Zielsetzungen und Verhaltensformen für den personellen Bereich festlegt. Dies bedeutet sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch der Mitarbeiter, daß eine hinreichende Einbindung der Personalpolitik in die Unternehmenspolitik anzustreben ist. Dabei haben die Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Integrationsfunktion (Anforderungsprofil). Wie Günther Gruppe, langjähriger Personalvorstand, deutlich macht, haben sich die Anwendungsbedingungen, etwa im technologischen und sozialen Bereich, so verändert, „daß die Unternehmen heute gezwungen sind, das klassische Instrumentarium zu modifizieren und zu ergänzen“.¹ Mark Wössner von Bertelsmann versteht hierunter in personalpolitischer Hinsicht insbesondere „eine Personalplanung, die sich vom eher quantitativen Planen zu qualitativen Konzepten entwickelt“ und eine „strategische Personalpolitik, die sich an der Unternehmenskultur und der Werteevolution orientiert“.²

Vielfach ist bislang z. T. nur schemenhaft zu erkennen, welche konkreten Auswirkungen zu erwarten sind. Unbestritten bleibt jedoch, daß neben der allgemeinen Personalpolitik auch die Tarifpolitik, die Mitbestimmungspolitik und die Praxis der Betriebsverfassung nicht unberührt bleiben können.³ Insofern ist nicht nur das Personalmanagement „stärker als bisher gefordert, Wege zu finden, daß die arbeitenden Menschen nicht als Störfaktor technischer Systeme angesehen werden, sondern als deren Gestalter und Träger“.⁴ Auch Gewerkschafter und Betriebsräte müssen hierbei ihren Beitrag leisten.

Personalpolitik und Personalmanagement stehen im Zeichen zunehmender **Flexibilisierung** und **Individualisierung**, wie in Kapitel II dieses Buches bereits deutlich wurde. Werner R. Müller sieht in diesem Zusammenhang eine zunehmende Emanzipation des Personals und eine Verlagerung der Personalfunktion auf die Linie.⁵ Ob damit auch eine Emanzipation des Personalwesens einhergeht, wie er meint⁶, ist m. E. differenziert zu sehen. Auf jeden Fall verändert sich seine Rolle. Nach Ansicht von Rolf Wunderer wird die strukturelle Führung weiter an Bedeutung für das Personalwesen gewinnen und dabei auch Führungs- und Arbeitsorganisation, Personalplanung und Personalbeurteilung umfassen.⁷

Dabei ist ein geschlossenes System der Personalplanung, die nicht nur aus anderen Teilsystemen der Unternehmensplanung abgeleitet ist, sondern als originäre Planung die Ziele und Interessen der Personalplanung mit hinterfragt⁸, eine

wichtige Vorstufe und zugleich eine wichtige Konsequenz einer aktiven und zukunftsgerichteten Personalpolitik.

2. Welche institutionellen Alternativen sind vorhanden?

Personalpolitik, Personalwesen und Personalfunktion stehen in einem engen Ableitungszusammenhang. Dabei interessieren uns zunächst der organisatorische Aufbau der Personalfunktion, sodann die Berührungspunkte von Organisation und Personal, vorwiegend aus institutioneller Sicht, und dann vor allem die Skizzierung von Organisation, Führung und Personal als **Linienfunktion**, d. h. als Gestaltungsfunktion jeder Führungskraft.

2.1 Die Personalfunktion im Unternehmen

Auch heute ist es in vielen Unternehmen üblich, daß der Personalbereich nicht in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand eines Unternehmens vertreten ist. Hierfür sind im Prinzip zwei unterschiedliche Gründe maßgebend:

- (1) In einem Klein- oder Mittelbetrieb ist es in der Regel wegen der relativ geringen Anzahl der zu betreuenden Mitarbeiter nicht sinnvoll, ein Mitglied der Geschäftsführung ausschließlich mit der Betreuung der Personalfunktion zu beauftragen. Oftmals gibt es auch keinen speziellen Personalleiter, welcher der Geschäftsleitung untersteht.
- (2) Selbst in größeren Unternehmen findet sich ein spezieller Geschäftsführer oder ein spezielles Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen in vielen Fällen wohl nur, weil dies durch einschlägige Mitbestimmungsgesetze vorgeschrieben ist. Gemeint ist hier insbesondere das Mitbestimmungsgesetz von 1976, nachdem z. B. in Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) u. a. ab 2000 Mitarbeitern ein Mitglied von Geschäftsleitung bzw. Vorstand die Aufgaben eines Arbeitsdirektors wahrzunehmen hat, der für das Ressort Personal- und Sozialwesen verantwortlich ist. Diese Vorschrift schließt jedoch nicht aus, daß die Personalfunktion von einem Mitglied der Unternehmensleitung mitbetreut wird, das eigentlich originär für ein anderes Ressort zuständig ist.

Betrachtet man die wichtigsten, ursprünglichen Funktionen eines Unternehmens, insbesondere Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, dann wird deutlich, daß das Personal- und Sozialwesen ebenso wie das Finanz- und Rechnungswesen eine hieraus abgeleitete bzw. eine derivative Verwaltungsfunktion darstellt. Während es jedoch eigentlich nie einen Zweifel über die Notwendigkeit einer kaufmännischen Geschäftsführung, z. B. als Partner zur techni-

schen Leitung, gegeben hat, konnte sich eine eigenständige Personalfunktion aus den erwähnten Gründen erst viel später herausbilden.

Ein Patentrezept für die **optimale Organisation der Personalwirtschaft** gibt es nicht. Entsprechend unterschiedlich sind die Organisationsstrukturen für diesen Bereich. Jede Organisationsform ist von einer Vielzahl von Einflußfaktoren abhängig. Hierzu gehören z.B. die Unternehmensgröße, die Branche, das Produktprogramm oder historische Zusammenhänge. Insofern gibt es auch für die Personalwirtschaft unterschiedliche Strukturausprägungen. Andererseits spiegeln sich die Kernfunktionen der Personalarbeit in Positionen wider, die in den meisten Personalabteilungen vorhanden sind.

(1) Funktionale Organisation

Klassisch ist in diesem Sinne die Unterteilung des Personalwesens in Abteilungen für gewerbliche Mitarbeiter (Lohnempfänger) bzw. für Angestellte (Gehaltsempfänger). Hierbei handelt es sich im wesentlichen um organisatorische Einheiten, die vornehmlich Verwaltungsfunktionen ausüben. Der Personalleiter ist hier im Kern mit einem Sachbearbeiter gleichzusetzen, der Mitarbeiter beschafft, einstellt und betreut. Neben der Gehaltsabrechnung spielen auch Fragen der sozialen Betreuung eine nicht unerhebliche Rolle.

Bei der Organisationsstruktur des Personalbereichs können in funktionaler Hinsicht folgende Teilbereiche unterschieden werden:⁹

- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung

Sie lassen sich durch verschiedene Funktionen ergänzen, die der Personalpolitik bzw. dem Bereich Personalgrundsatzfragen zuzuordnen sind:

- individuelles und kollektives Arbeitsrecht
- Personalplanung/Personalorganisation
- Arbeitswissenschaft bzw. Arbeitssicherheit und -gestaltung.

Weitere Funktionen, die in den meisten Unternehmen institutionell verankert sind, beziehen sich auf die Aus- und Weiterbildung. Vor diesem Hintergrund ist folgende Organisationsstruktur (vgl. Abb. 101) zu sehen:

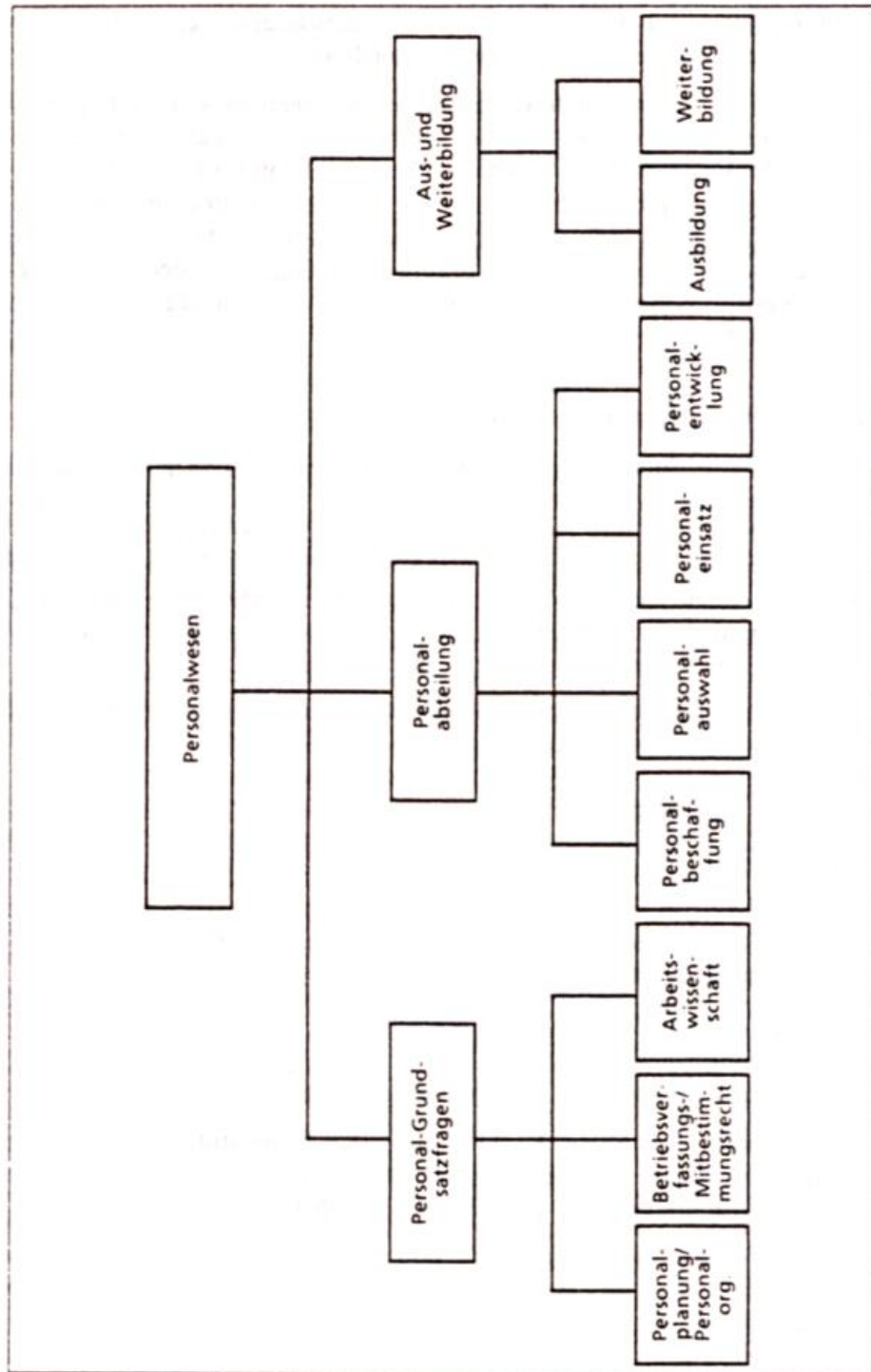


Abb. 101: Funktionale Organisationsstruktur

(2) Referentenprinzip

Die eben beschriebene funktionale Organisationsstruktur ist im Prinzip bei vielen Unternehmen anzutreffen. Sie wird jedoch in verschiedenen Unternehmen durch ein Referentensystem ergänzt bzw. überlagert. Dieses Organisationsprinzip hat den Vorzug, daß jeder Mitarbeiter für alle Personalfragen einen Ansprechpartner hat. Insofern wirkt es einem Nachteil des funktionalen Prinzips entgegen, das zwischen verschiedenen Sachgebieten unterscheidet.

Ursprünge des Referentenprinzips¹⁰ finden sich in der bereits erwähnten Unterscheidung zwischen einer Personalarbeit für Arbeiter und für Angestellte. In umfassender Form sind Personalreferenten für verschiedene Ressorts bzw. Sparten zuständig. Ebenso gibt es in größeren Unternehmen auch Personalabteilungen für Führungskräfte bzw. für leitende Mitarbeiter oder leitende Angestellte.

So plausibel das Referentensystem auf den ersten Blick erscheint, so sind gerade bei größeren Unternehmen Nachteile unverkennbar. Hier zeigt es sich oft, daß der Personalreferent überfordert ist, wenn er im Hinblick auf die Betreuung seiner Mitarbeitergruppe alle relevanten Personalaspekte in operativer und personalpolitischer Hinsicht abdecken soll. Um befriedigende Auskünfte geben zu können, muß der Personalreferent bei denjenigen Mitarbeitern nachfragen, die über das erforderliche Spezialwissen verfügen. Oder der Arbeitnehmer wendet sich direkt an diesen Sachbearbeiter. Insofern ist entweder eine einheitliche Betreuung nicht immer gewährleistet, oder es entstehen Informationsumwege bzw. -verzögerungen. Außerdem ist zu befürchten, daß der Personalreferent diejenigen Personalaspekte in den Vordergrund rückt, die er als am wichtigsten ansieht oder die durch die Macht des Faktischen eine besondere Priorität einnehmen. Darüber hinaus ist das Referentenprinzip dann relativ teuer, wenn viele Referenten mit hohem Gehaltsniveau vorhanden sind. Insofern ist das Referentensystem am sinnvollsten bei Klein- und Mittelbetrieben, weil hier die volle Breite der Personalarbeit leichter zu beherrschen ist als in einem Großunternehmen.

(3) Mischformen

Viele Unternehmen haben ihren Personalbereich so organisiert, daß sowohl die Vorteile des funktionalen Prinzips als auch die des Referentenprinzips in Anspruch genommen werden können. Beide Aspekte lassen sich z. B. wie folgt verbinden:¹¹

- Der Personalleiter für Personalpolitik/Personalgrundsatzfragen ist zugleich zuständig für die obersten Führungskräfte/Vorstandsmitglieder der Beteiligungsgesellschaften.
- Der Personalleiter für das Gesamtunternehmen bearbeitet zugleich die Personalangelegenheiten der leitenden Mitarbeiter bzw. leitenden Angestellten.

Es ist grundsätzlich zu empfehlen, daß ein Personalleiter sowohl Stabs- als auch Linienarbeit leistet. Sonst besteht leicht die Gefahr, daß im Personalwesen mit unterschiedlichen Sprachen gesprochen wird.

Verschiedene Unternehmen haben Abteilungen im Personalbereich, die sich speziell mit Personalentwicklung und Karriereplanung beschäftigen. Verschiedentlich ist auch die Weiterbildungsabteilung hier mit angegliedert. Die Organisationsstruktur des Personalwesens hat dann folgenden Aufbau, bei dem zwischen zwei Hauptabteilungen, Personalentwicklung einerseits und Personalwirtschaft andererseits, unterschieden wird.

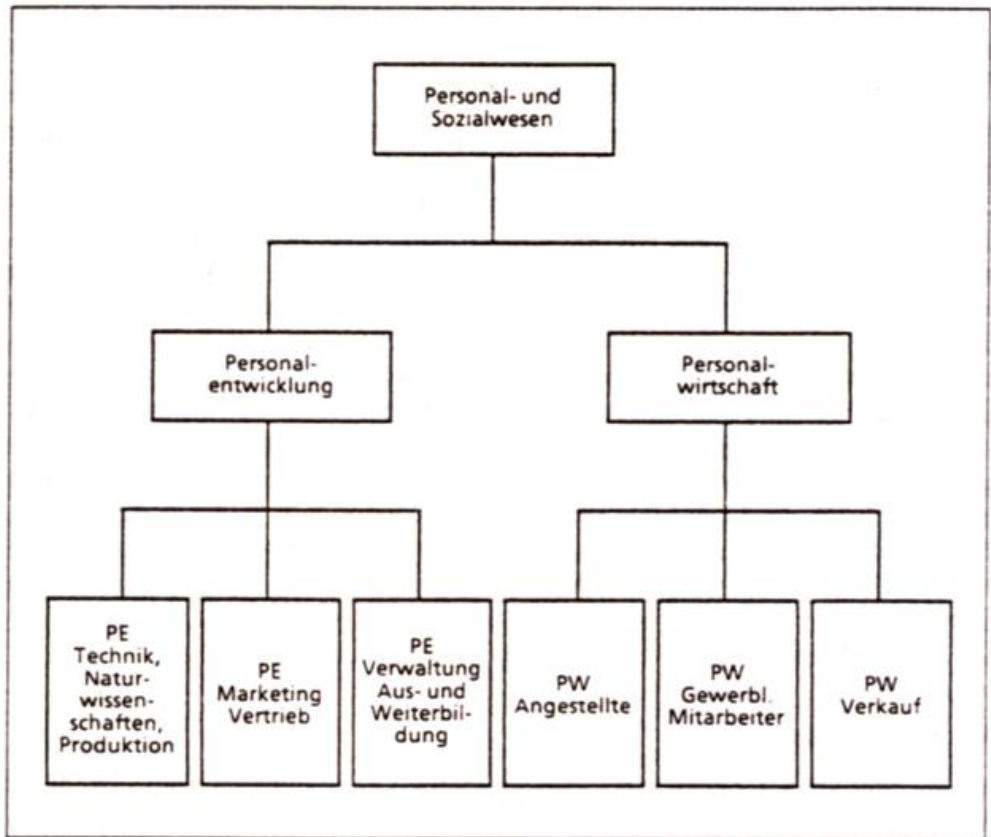


Abb. 102: Mischung zwischen funktionaler Organisation und Referentenprinzip

Aus dieser Übersicht wird deutlich, daß sowohl die Personalentwicklung als auch die Personalwirtschaft nach dem Referentenprinzip organisiert sein können. Vorteilhaft ist sicherlich, daß die Mitarbeiter unterschiedlicher Ressorts bzw. Sparten wissen, an wen sie sich in Personalangelegenheiten wenden können.

Es können jedoch leicht Abgrenzungsprobleme zwischen Personalentwicklung und Personalwirtschaft entstehen. Wo enden z. B. die Überlegungen über mittelfristige Einsatzmöglichkeiten, wo beginnen die mehr operativ ausgebildeten Aktivitäten der Personalwirtschaft? Klappt die gegenseitige Abstimmung und Information?

Mit steigender Unternehmensgröße wird auch die Organisationsstruktur des Personalbereichs komplexer. Sind mehrere Teilbetriebe oder Werke bzw. mehrere Sparten oder Geschäftsbereiche vorhanden, stellt sich die Frage, wie eine möglichst geschlossene Personalarbeit gewährleistet werden kann. In den meisten Fällen untersteht der Personalleiter eines Werkes oder einer Sparte disziplinarisch der Werk- bzw. Spartenleitung. Funktional muß jedoch eine enge Abstimmung mit dem zentralen Personalwesen erfolgen, die durch Richtlinien und durch regelmäßige Besprechungen abgesichert werden kann.

In einigen Unternehmen unterstehen z. B. die Werkspersonalleiter direkt dem Personalressort. Dabei sind stets firmenspezifische Besonderheiten zu beachten. Grundsätzlich besteht jedoch die Gefahr, daß der Personalleiter dann in seinem Bereich als Fremdkörper angesehen wird. Abb. 103 verdeutlicht, wie dezentrale Personalfunktionen durch funktionale Weisungsrechte koordiniert werden können.¹²

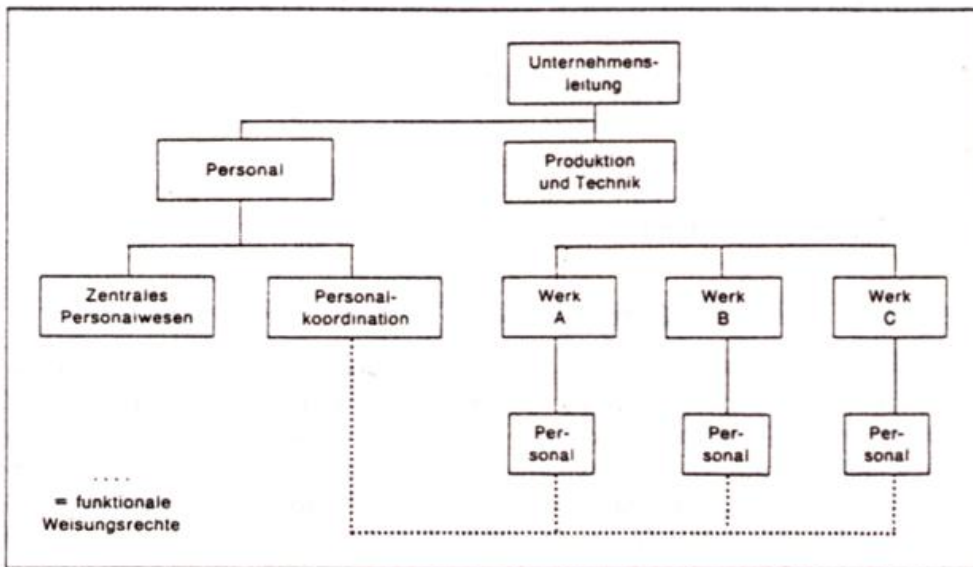


Abb. 103: Koordination dezentraler Personalfunktionen durch funktionale Weisungsrechte

2.2 Berührungspunkte von Organisation und Personal

Organisation und Personal haben mehrere Berührungspunkte. Sie beziehen sich z. B. auf verschiedene Phasen der organisatorischen Gestaltung und damit auf die Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle organisatorischer Strukturen und der dabei zu beachtenden personalen Aspekte, etwa bei Personalplanung, -beschaffung, -einsatz oder -kontrolle.

Derartige Zusammenhänge können sich sowohl auf eine erstmalige organisatorische Gestaltung beziehen (Neuorganisation) als auch auf die Veränderung bereits bestehender Strukturen (Reorganisation). In letzterem Falle werden personale Umsetzungen und weitere Veränderungen erforderlich, die der internen und der externen Beschäftigungspolitik zuzuordnen sind.

Dabei hängt es von der jeweiligen Unternehmensentwicklung ab, inwieweit organisatorisches Wachstum bzw. organisatorische Schrumpfung erfolgt und welche personalen Bewegungen hier erforderlich sind. Zum Beispiel die technologische Entwicklung entscheidet dann mit darüber, welche Rationalisierungswirkungen zu verzeichnen sind, wobei Maßnahmen der Entbürokratisierung und Arbeitsflexibilisierung permanente Arbeitsgebiete von Personal- und Organisationsexperten darstellen.

Derartige Berührungspunkte sollen im folgenden am Beispiel der Arbeitsfelder etwas näher untersucht werden:

- die Struktur- und Führungsorganisation;
- die Organisations- und Personalentwicklung;
- die Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro;
- Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie;
- Aspekte der Ablauforganisation.¹³

(1) Struktur- und Führungsorganisation

Organisationsstrukturen als ein- oder mehrdimensionale Verknüpfung von Positionen im Range von Stellen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereichen und Ressorts werden in der Regel nicht nur nach aufgabenbezogenen, sondern auch nach personenbezogenen Gesichtspunkten gestaltet. Die aufgabenbezogene Organisation (ad rem) dürfte noch am ehesten bei Neuorganisationen oder bei grundlegenden Reorganisationen zur Anwendung kommen. Aber auch hier wird es sich zeigen, daß hochqualifizierte Personen nicht unbegrenzt am Markt zur Verfügung stehen und außerdem auf kompetente Mitarbeiter gerade wegen dieser Knappheit nicht verzichtet werden kann, wenn sie auch nicht in allen Punkten den aufgabenbezogenen Anforderungen gerecht werden.

Aus diesen Gründen ist es zwingend erforderlich, daß Organisations- und Personalplanung möglichst synchron erfolgen¹⁴, damit möglichst frühzeitig die Möglichkeiten und Grenzen von Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden können. Darüber hinaus stellt es sich in der Praxis sehr oft heraus, daß geplante Besetzungen nicht vorgenommen werden können, weil man die Rechnung ohne den Mitarbeiter machte, indem man z. B. seine Mobilitätsunlust unterschätzt hat. Alle diese Gründe sprechen dafür, den Personalbereich möglichst früh in organisatorische Überlegungen einzubeziehen.

Eine wichtige Rolle kommt dem Personalbereich vor allem dann zu, wenn in der Unternehmung keine spezielle Abteilung für Fragen der Aufbau- bzw. Strukturorganisation vorhanden ist. Bei vielen Unternehmungen setzt sich nämlich immer stärker die Überzeugung durch, aufbauorganisatorische Gestaltungsüberlegungen auf die einzelnen Bereiche zu dezentralisieren. In diesem Fall bietet es sich an, dem Personalressort eine Funktion für die Struktur- bzw. Führungsorganisation zuzuordnen, welche zugleich für Personal- und Managementsysteme sowie die Personalentwicklung (Management Development) zuständig ist und den notwendigen Querkontakt zur Aus- und Weiterbildung hält.

Wichtig ist jedoch bei dieser Lösung, daß die notwendige Abstimmung zur EDV und zur Ablauforganisation erfolgt und vor allem, daß der Vorstandsvorsitzende, der schon qua Position an Fragen der Struktur- und Führungsorganisation ein vehementes Interesse haben muß, mit dem Personalvorstand und seinen Mitarbeitern eng zusammenarbeitet. Dabei bietet es sich an, für derartige Fragen einen Vorstandsausschuß zu bilden.

(2) Organisations- und Personalentwicklung

Personalentwicklung hat ebenfalls enge Berührungspunkte mit organisatorischen Fragestellungen. Nicht zuletzt sollte eine fundierte Personalentwicklungsplanung für mittlere und obere Führungskräfte auch auf strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung aufbauen. Organigramme, Stellenbeschreibungen und Bewertungssysteme für die rangmäßige Einstufung von Positionen sind wichtige Hilfsmittel mit starkem organisatorischen Bezug.

Andererseits hängt Personalentwicklung nicht in erster Linie von einem umfassenden, methodisch einwandfreien Personalplanungssystem ab. Personalentwicklung ist primär ein Teil der persönlichen Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten auf allen Führungsebenen. Daher ist Personalentwicklung in einem gewissen Grade auch ein Element angewandter Organisationsentwicklung.

Insofern ist z. B. Christian Lauterberg zu widersprechen, wenn er Personalentwicklung mit Aus- und Weiterbildung gleichsetzt und u. a. behauptet, organisatorische Strukturen und Abläufe blieben dort unberücksichtigt. Der Unterschied

zur Organisationsentwicklung im Sinne von „Organization development“ besteht dagegen darin, daß Personalentwicklung in erster Linie eine personalwirtschaftliche Funktion darstellt, deren Maßnahmen im Wechselspiel zwischen Personalwesen und Führungskraft erfolgen. Viele Überlegungen sind dem Betroffenen nicht immer bekannt, und die für die Organisationsentwicklung typische Beteiligung der Betroffenen ist u. U. nicht möglich.¹⁵

Die Partizipation der Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung von organisatorischen Veränderungen ist wohl das wesentlichste Merkmal der Organisationsentwicklung. Viele Unternehmungen schrecken jedoch davor zurück, in dieser Weise zu verfahren. Hier liegt noch ein großes Entwicklungsfeld für Organisatoren und Personalleute mit dem notwendigen Geschick und Fingerspitzengefühl für strukturelle Veränderungen und für personale Belange.

(3) Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro

Mikroprozessorgesteuerte Technologien durchdringen Fertigungsbereich und Lagerwirtschaft sowie Büro und Verwaltung. In zunehmendem Maße bedingt die gestiegene Vielfalt der Kundenwünsche und die damit einhergehende Heterogenität des Produktprogramms in organisatorischer Hinsicht, daß bei der Leistungserstellung hinreichende Flexibilität in qualitativer und quantitativer Hinsicht bestehen muß.

Dies ist jedoch leichter gesagt als getan, weil vielfach kein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer bestimmten Technologie und der ausschließlich für sie geltenden Organisationsstruktur besteht. Insofern existieren in zunehmendem Maße Spielräume bei der organisatorischen Gestaltung.¹⁶

Flexible Fertigungssysteme und Fertigungsinseln einerseits, Mischarbeitsplätze für computergestützte Textverarbeitung und Sachbearbeitung andererseits zeigen, daß Möglichkeiten zur Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben bestehen, die bei dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und ihren Vertretungen erprobt und umgesetzt werden sollten.

(4) Arbeitsplatzgestaltung und Raumplanung

Arbeitsplatzgestaltung sollte in engem Zusammenhang zu den bisher erwähnten Kooperationsfeldern zwischen Organisation und Personal gesehen werden. Der Arbeitsplatz ist einerseits das Ergebnis bestimmter Überlegungen zur Strukturorganisation und zur Personalentwicklung, er ist andererseits auch für Maßnahmen der Organisationsentwicklung zugänglich und wird in zunehmendem Maße durch moderne Sachmittel geprägt.

Organisation und Personal sind hier zu enger Zusammenarbeit aufgerufen, weil z. B. das Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten und Anwendungsvoraussetzungen neuer Technologien kombiniert werden muß mit arbeitswissenschaftlichen Überlegungen (z. B. Ergonomie, Arbeitssicherheit¹⁷, arbeitsmedizinische Aspekte) und mit Wünschen zur Humanisierung am Arbeitsplatz, die hiermit in einem engen Zusammenhang stehen. Nicht zuletzt sind Mitwirkungsrechte und Mitwirkungswünsche der Arbeitnehmervertretungen zu beachten, die vom Organisator in seine Überlegungen mit einzubeziehen und vom Personalmann zu moderieren und auf politischem Wege ggf. zu modifizieren sind.

2.3 Organisation, Führung und Personal als Linienfunktion

Personalpolitik kann nur dann glaubwürdig umgesetzt werden, wenn die Verbindung zwischen Personal- und Organisationsfunktion einerseits und den jeweiligen Führungskräften andererseits funktioniert.

Vielfach haben Personal- und Organisationsexperten unter einem nicht gerade für sie günstigen Image zu leiden. Organisatoren gelten vielfach als Technokraten, denen die Sensibilität für soziale Zusammenhänge oder für rechtliche Restriktionen fehlt. Personalleute haben nach Rolf Wunderer oft eine Butler- und eine Sündenbockfunktion¹⁸, d. h., sie werden in hohem Maße als Mitglieder einer eher zweitklassigen Service-Abteilung angesehen, welche in vielen Fällen dafür haftbar gemacht werden, wenn Spannungen in der betrieblichen Zusammenarbeit entstehen.

Sicherlich kommt diese oftmals nicht so günstige Einschätzung vielfach nicht von ungefähr. Sie kann letztlich nur durch ein Ausmaß an Professionalisierung abgebaut werden, die neben der fachlichen auch eine hinreichende soziale, kommunikationsbezogene Kompetenz mit einschließt. Insofern könnte die Personalabteilung z. B. zur Vermeidung betrieblicher Konflikte beitragen¹⁹, die Verhaltensentwicklung günstig beeinflussen und wirksame Beiträge im Bereich der interaktionellen Personalführung leisten. Ähnliches gilt auch für die Mitglieder der Organisationsabteilung.

Insofern wandelt sich die Rolle der Personal- und Organisationsexperten vom reagierenden Befehlsempfänger zum Moderator und Partner. Die **Führungskräfte „vor Ort“** können ihre immer wichtiger werdende Funktion, die Personal- und Führungsorganisation mit Leben zu erfüllen, letztlich nur mit tatkräftiger Unterstützung dieser Bereiche erfüllen. Hierzu müssen sie aber auch gerade bei zunehmender **Flexibilisierung** und nicht zuletzt auch **Individualisierung** die entsprechenden Systeme kennen, verstehen und anwenden können. Dies soll nun am Beispiel der wesentlichsten Gestaltungsfelder der Personal- und Führungsorganisation vorgenommen werden.

3. Welche Gestaltungsfelder der Personal- und Führungsorganisation gibt es bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung?

3.1 Position und Organisation

Jedes Unternehmen besteht aus einem Netz geregelter Beziehungen, in dem Positionen²⁰ gewissermaßen die Knoten- bzw. Endpunkte bilden. Damit besteht ein enger Zusammenhang zu den **Organisationsformen** und **Organisationsmodellen** (vgl. Kapitel III des Buches) des Unternehmens. Positionen werden von Personen bekleidet, die bestimmte soziale Interaktionsmuster, dabei insbesondere die mit ihrer Stelle verbundenen **Arbeitsplatzanforderungen**, erfüllen müssen. Dieses Rollenverhalten bildet die Voraussetzung zum Erwerb einer Position und darüber hinaus für den Aufstieg in andere Positionen.

Damit wird deutlich, daß als Folgerung für das Erfüllen oder das Nichterfüllen der Rollenerwartungen und Arbeitsplatzanforderungen, die mit einer Position verbunden sind, positive oder negative Sanktionen ausgesprochen werden. Derartige Sanktionen können materieller oder immaterieller Natur sein (Anerkennung, Prestige, Lob, Tadel, Privilegien, Zuteilung oder Entzug von Gütern). Damit besteht ein enger Zusammenhang zum Anreizsystem in der Unternehmung. Sie können sowohl von informellen als auch von formellen Rolleninhabern ausgesprochen werden. Im letzteren Sinne handelt es sich um die Unternehmensleitung und von ihr beauftragte Positionsinhaber, z. B. Vorgesetzte, Führungskräfte oder Vertreter der Personalabteilung.

Die allgemeine Bedeutung von Positionen liegt darin, daß mit ihrer Hilfe die Handlungen innerhalb eines Unternehmens normiert werden. Jede Gruppe bzw. aus mehreren Personen bestehende Einheit — als die kleinsten Gebilde — läßt sich als ein spezielles System von Positionen vorstellen. Auch jede Gesellschaft verkörpert ein aus solchen Teilsystemen zusammengesetztes soziales System. Die Positionen innerhalb eines Unternehmens sind notwendige Elemente der sozialen Arbeitsteilung.

Es ist nicht zu verkennen, daß alle Mitarbeiter eine Vielfalt von Rollen²¹ zu erfüllen haben, die z. T. auf ihren Arbeitsplatz bezogen sind, aber in vielen Fällen darüber hinausgehen oder völlig von ihm getrennt sind.

Ziel und Aufgabe personeller Funktionen ist es, den Mitarbeitern und den Führungskräften Orientierungslinien für die formalen Regeln, die Normen²² und Rolleninhalte bzw. Arbeitsplatzanforderungen innerhalb eines Unternehmens zu vermitteln. Dabei bestehen enge Verbindungslinien zu der Tatsache, daß Normen und Rollenerwartungen zu einem großen Teil gesellschaftlich bestimmt sind und die Positionsinhaber, auch wenn sie sich intensiv um das Gegenteil bemühen

würden, auch den Erwartungen von Gruppen und Organisationen außerhalb des Unternehmens gerecht werden müssen.

Die formalen Rollenerwartungen innerhalb des Unternehmens werden durch **Stellenbeschreibung**²³ und **Anforderungsprofil**²⁴ deutlich. Dabei bleibt es dahingestellt, inwieweit diese Instrumente formal ausgestaltet sind. Das Personalwesen ist nicht nur für die Pflege von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen verantwortlich. Es muß auch dafür sorgen, daß die Positionen eines Unternehmens mit den geeigneten Personen besetzt sind. Dabei kommt den beteiligten Führungskräften eine große Bedeutung bei der Personalauswahl zu. Management-Diagnostik ist eine nicht zu unterschätzende Führungsaufgabe.²⁵

(1) Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibung (job description) zeigt die Eingliederung einer Position in die betriebliche Organisationsstruktur in schriftlicher, verbindlicher und in einheitlich festgelegter Form. In der Regel werden die Ziele, Aufgaben und Funktionen, die damit verbundenen Verantwortlichen und Kompetenzen und die Über- und Unterordnungsbeziehungen einer Stelle festgehalten. In vielen Fällen enthalten Stellenbeschreibungen auch Angaben über die Anforderungen an den Stelleninhaber, z. B. seine Qualifikationen.²⁶

Hin und wieder werden **Stellenbeschreibungen** mit **Funktionendiagrammen**²⁷ verbunden, indem die mit bestimmten Aufgaben verknüpften Funktionen und die wichtigsten Gesprächspartner aufgezeigt werden. Diese Kombination findet jedoch wegen des großen Änderungsaufwandes und der geringen Übersichtlichkeit nicht immer Anklang.

Grundsätzlich muß die Stellenbeschreibung von der **Arbeitsplatzbeschreibung**²⁸ unterschieden werden. Der Zweck der Arbeitsplatzbeschreibung besteht nicht in der organisatorischen Regelung, sondern in der Bewertung von Arbeitsplätzen, z. B. für Entlohnungszwecke. Formal besteht jedoch weitgehende Übereinstimmung. Eine relativ einfach zu handhabende Stellenbeschreibung zeigen Abb. 104 und Abb. 105.

Der Zweck der Stellenbeschreibung ist in erster Linie die Darstellung einer klaren Organisationsstruktur. Dabei sind Organigramme und u. U. auch Funktionendiagramme zur vollständigen Beschreibung der Aufbauorganisation eines Unternehmens unerlässlich. Weitere Aufgaben von Stellenbeschreibungen sind u. U. die Festlegung der Anforderungen für den Stelleninhaber, die Förderung der Zusammenarbeit und die verbesserte Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Der Wert von Stellenbeschreibungen ist in der Praxis nicht unumstritten. In Anlehnung an **Acker**²⁹ können folgende Vor- und Nachteile genannt werden:

Führungsorganisation	Stellenbeschreibung (1. funktionale Zielsetzung, 2. Aufgaben)	Stand
	Ressort	
Funktionsbezogene Zielsetzung:		
Tätigkeiten/Aufgaben:		Prozent

Abb. 104: Stellenbeschreibung, Vorderseite

Führungsorganisation	Stellenbeschreibung					
	Resort	Stand				
Kostenstelle	Planstellenbezeichnung					
Planstellen-Vorgesetzter	Planstellen-Standort					
Planstellen-Vertreter	Führungskreis					
Planstellen-Inhaber vertritt	Direkt zugeordnete Planstellen					
Sonstiges/Bemerkungen						
Ausschüsse/Arbeitskreise						
	Titel des Ausschusses	Leitung	Mitglied		Sitzungs-	
			ständ.	ww.	Turnus	Ort
Intern						
extern						
Sichtvermerke						
		Voges. des Planstelleninhabers	Planstelleninhaber	Führungsorganis.	Letzte Überprüfung	
Datum						
Zeichen						

Abb. 105: Stellenbeschreibung, Rückseite

● Vorteile

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeit werden dem Mitarbeiter bekanntgemacht, so daß er sich besser auf seine Arbeit konzentrieren kann;
- Kompetenzstreitigkeiten werden vermindert;
- Unterstellungsverhältnisse werden geregelt;
- klare Entscheidungen werden begünstigt;
- Delegationsbereiche können festgelegt werden;
- allgemeine Kenntnis von Aufgaben und Verantwortungsbereichen der benachbarten Mitarbeiter fördert die Zusammenarbeit;
- bei Zusammenarbeit mehrerer Stellen wird die Koordination erleichtert;
- es besteht größere Klarheit über Entwicklungs- und Beförderungsmöglichkeiten;
- leichtere Einweisung neuer Mitarbeiter ist möglich;
- bessere Leistungsmessung und Beurteilung;
- Ausbildung und berufliche Förderung werden erleichtert;
- Erleichterung bei Stellenausschreibungen.

● Nachteile

- Kosten für die Erstellung und Weiterführung;
- Gefahr der Überorganisation;
- Abweichung von Theorie und Praxis;
- persönliche Initiative und Entwicklungsfähigkeit könnten gehemmt werden.

Insgesamt kann man davon ausgehen, daß Stellenbeschreibungen nur dann „angenommen“ werden, wenn sie übersichtlich und leicht verständlich sind und darüber hinaus von den zuständigen Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern in Abstimmung mit der Personal- und Organisationsabteilung regelmäßig gepflegt werden. Allerdings hat sich die Einsicht durchgesetzt, Stellenbeschreibungen vor allem nur noch dann zu ändern bzw. auch erst anzufertigen, wenn sich im Zusammenhang mit Neueinstellungen, Versetzungen, Beförderungen die konkrete Frage nach den Teilaufgaben stellt, die mit einer Position verbunden sind. Ansonsten kann mit einer regelmäßigen Pflege, die allzu wörtlich genommen wird, sehr schnell die Gefahr der Bürokratisierung verbunden sein.

(2) Anforderungsprofile

Wie bereits erwähnt, sind in manchen Stellenbeschreibungen bereits Hinweise auf die Anforderungen für den Stelleninhaber enthalten. Insbesondere für Zwecke der Personalbeschaffung, Personalförderung und Personalentwicklung, aber auch für Personalwerbung und -auswahl, Personaleinsatz und Personalpla-

nung kann es jedoch sinnvoll sein, eine detailliertere Anforderungsmitteilung vorzunehmen. Als Instrument hierzu steht das **Anforderungsprofil** zur Verfügung. Anforderungsprofile enthalten die wichtigsten Anforderungen, die mit einer Position verbunden sind. Dabei ist es wichtig, daß diese eindeutig definiert werden.

Es ist müßig, Zahl und Art der Merkmale genau festzulegen, die in einem Anforderungsprofil enthalten sein sollten. Wichtig ist jedoch, daß alle notwendigen Anforderungen berücksichtigt werden, die unbedingt erforderlich sind, um den Erwartungen an die jeweilige Position gerecht zu werden. **Mentzel** unterscheidet z. B. zwischen folgenden Merkmalsgruppen:

- identifizierende Merkmale,
- allgemeine Anforderungen,
- Kennnismerkmale,
- körperliche Anforderungen,
- geistige Anforderungen,
- Verhaltensmerkmale,
- Vorgesetzteneigenschaften.³⁰

Diese Merkmalsgruppen lassen sich je nach betrieblichen Erfordernissen weiter aufgliedern. Mentzel geht davon aus, daß im allgemeinen 12 bis 15 Merkmale genügen und bei anspruchsvollen Positionen 30 bis 40 Merkmale nicht überschritten werden sollten.³¹ Oft bedeutet — ähnlich wie bei Stellenbeschreibungen — „weniger“ eher „mehr“. Anderenfalls droht das Anforderungsprofil unübersichtlich zu werden. Von den zuständigen Stellen und Abteilungen wird es schnell als bürokratisches und tendenziell überflüssiges Instrumentarium angesehen.

3.2 Stellenbesetzung und Personalauswahl

(1) Stellenbesetzung als Ausgangspunkt

Die Suche nach neuen Mitarbeitern ist immer dann erforderlich, wenn eine neue Stelle geschaffen wurde oder der Mitarbeiter auf einer bereits bestehenden Stelle kündigt, in den Ruhestand tritt oder versetzt wird. Daß eine Stelle vakant wird, kann z. T. aus der Personalbedarfsplanung abgeleitet werden, in der geplante neue Stellen und der Ersatzbedarf aus Altersgründen enthalten sind.

Vor allem Großunternehmen erkennen zunehmend, daß zum Ende dieses Jahrzehnts ein deutlicher Mangel an Führungs(nachwuchs-)kräften droht. Deshalb ist **Personalmarketing** mehr als ein Schlagwort, um z. B. durch rechtzeitige Personalsuche geeignete Mitarbeiter zu finden. Auch Versetzungen lassen sich planen. Kündigungen von Mitarbeitern und erst recht Todes- und Unglücksfälle gehören jedoch zu den unvorhersehbaren Ereignissen. Sie zeigen, daß operative Personalarbeit zu einem guten Teil mit Überraschungen leben muß. Dies bedeutet wiederum nicht, daß systematische Personalarbeit sinnlos wäre. Menschen lassen sich jedoch nicht einfach „verwalten“.³²

Positionen werden praktisch in allen Phasen der Unternehmensentwicklung frei. Befindet sich ein Unternehmen in einer Expansionsphase, können noch am ehesten attraktive Positionen angeboten werden, die für erfolgreiche, bewährte Mitarbeiter im Rahmen der Personalförderung und Personalentwicklung einen wichtigen Anreiz geben können. Unter Umständen sind jedoch gar keine hinreichend geeigneten Mitarbeiter aus dem eigenen Hause vorhanden, so daß die interne Personalbeschaffung ausscheidet und Bewerber aus anderen Unternehmen gesucht werden müssen.

Schwieriger ist die Situation bei einer rückläufigen Unternehmensentwicklung; obwohl u.U. generell Personal abzubauen ist, entsteht dennoch Ersatzbedarf für frei werdende Positionen. Natürlich besteht dann die Möglichkeit, Mitarbeiter umzuschulen und dann auf der vakanten Stelle einzusetzen. In der Praxis kommt es jedoch häufiger vor, daß die Anforderungen der Position und die Eignung der interessierten Mitarbeiter nur teilweise oder gar nicht übereinstimmen.

Hier ist oft viel Phantasie erforderlich, um dieses Problem sinnvoll zu lösen. Selbstverständlich nehmen die Aktivitäten einer Personalabteilung ab, Mitarbeiter von außerhalb einzustellen, wenn sich das Unternehmen in einer rückläufigen Phase der Unternehmensentwicklung befindet. Insgesamt entspricht es jedoch der Wirklichkeit, daß auch dann alle internen und externen Möglichkeiten der Personalbeschaffung geprüft werden müssen, wenn es eigentlich auf den ersten Blick nicht als notwendig erscheint.

(2) Möglichkeiten der Personalbeschaffung

Interne Personalbeschaffung kann sowohl auf Initiative des Unternehmens als auch auf Veranlassung des Mitarbeiters erfolgen.

Im ersten Fall sind es Personaleinsatz-, Entwicklungs- und Förderungsüberlegungen, die vom Vorgesetzten der freigewordenen Position, den Geschäftsführern des Unternehmens oder vom Personalleiter angestellt werden.

● Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Eine andere Möglichkeit besteht darin, freie Stellen intern auszuschreiben, um auf diesem Wege interessierten Mitarbeitern die Chance der Bewerbung zu geben. Innerbetriebliche Stellenausschreibungen haben sich in vielen Unternehmen bewährt. Oft werden hierfür Betriebsvereinbarungen nach § 93 BetrVG abgeschlossen. Diese haben in den meisten Fällen dazu geführt, daß befähigte Mitarbeiter interessante Aufstiegsmöglichkeiten wahrnehmen können. Die damit mögliche Arbeitszufriedenheit liegt letztlich im Interesse beider Betriebspartner. Dabei ist nicht zu übersehen, daß für eine innerbetriebliche Stellenumsetzung auch gewichtige wirtschaftliche Gründe sprechen: Der in Betracht kommende

Mitarbeiter kennt das Unternehmen besser, ist u. U. leichter einzuarbeiten und ist vom Arbeitgeber in vielen Fällen leichter zu beurteilen.

— *Gefahren und Probleme*

Die Möglichkeit zur innerbetrieblichen Stellenausschreibung sollte jedoch nicht in allen Fällen bedeuten, daß externe Bewerber erst in zweiter Linie für eine offene Position in Betracht kommen. Grundsätzlich sollte der fähigste Bewerber eine Chance bekommen. In diesem Punkt kann es jedoch zu Konflikten zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung kommen. Entsprechende Betriebsvereinbarungen sollten gerade in diesem Zusammenhang deutlich und eindeutig abgefaßt sein, damit unnötige Reibereien vermieden werden.

Probleme entstehen bei der innerbetrieblichen Stellenausschreibung auch deshalb, weil sich die abgebende und die aufnehmende Abteilung nicht auf den Termin einigen können, zu dem die Versetzung erfolgen soll. Hier kommt der Personalwirtschaft eine gewichtige Schlichtungsfunktion zu. Diese Aufgabe kann allerdings durch eine eindeutige Betriebsvereinbarung erleichtert werden, z. B. kann als spätestester Versetzungstermin der ordentliche Kündigungstermin angegeben werden.

Innerbetriebliche Stellenbesetzungen lösen in vielen Fällen eine Kettenreaktion aus; durch diese Maßnahme entsteht wieder eine neue Vakanz. Eine Ausnahme liegt allerdings in dem gerade in letzter Zeit sehr realitätsnahen Fall vor, daß frei werdende Stellen nach Möglichkeit nicht mehr besetzt werden. In vielen Unternehmen muß erst eine Organisationsanalyse den Nachweis erbringen, daß gerechtfertigter Personalbedarf vorhanden ist. Das Muster einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung finden Sie nachfolgend dargestellt.

BETRIEBSVEREINBARUNG**für innerbetriebliche Stellenausschreibung**

Innerbetriebliche Stellenausschreibungen sind wichtig, um die fachliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter zu fördern. In diesem Sinne wird zwischen der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrat der Firma folgende Betriebsvereinbarung geschlossen:

1. Innerbetriebliche Stellenausschreibungen erfolgen im Grundsatz für alle Vakanzen und in allen Unternehmensteilen, sofern nicht die Besetzung abteilungsintern erforderlich wird. Die Zustimmung des Betriebsrats ist dazu einzuholen. Alle Stellenausschreibungen werden zentral durch die Personalwirtschaft ausgeschrieben.
2. Die Stellenausschreibungen müssen die Merkmale der zu besetzenden Stelle wie z.B. Aufgabenbeschreibung, Anforderungen, ETV-Eingruppierung und den Termin der Besetzung enthalten.
3. Die Veröffentlichung der Ausschreibungen erfolgt an den betrieblichen Aushangtafeln. Die Aushangdauer beträgt mindestens sieben Tage. Beginn und Ende des Aushangs sind darauf zu vermerken.
4. Sobald eine Ausschreibung aushängt, können Interessenten bei der örtlichen Personalleitung oder dem Betriebsrat weitere Auskünfte einholen.
5. Die Bewerbung muß schriftlich an die ausschreibende Personalleitung gerichtet werden. Ihr Eingang wird schriftlich bestätigt.
6. Sobald Bewerbungen von Schwerbehinderten vorliegen, ist der zuständige Vertrauensmann der Schwerbehinderten zu informieren.
7. Dem Betriebsrat des ausschreibenden Unternehmensteils sind von allen eingehenden Bewerbungen umgehend Kopien auszuhändigen.
8. Die Bearbeitungsdauer von innerbetrieblichen Stellenausschreibungen soll eine Frist von einem Monat nicht überschreiten. Innerhalb dieser Frist ist allen Bewerbern eine schriftliche Stellungnahme zuzuleiten, wovon der Betriebsrat eine Kopie erhält.
9. Alle Bewerbungen auf innerbetriebliche Stellenausschreibungen werden vertraulich behandelt.
10. Für den Fall der Nichtbewährung des Mitarbeiters in seiner neuen Aufgabe bemühen sich Personalleitung und Betriebsrat, eine seinen Fähigkeiten besser entsprechende Tätigkeit zu finden.
11. Von außerbetrieblichen Bewerbungen, die in die engere Wahl gezogen werden, sind dem Betriebsrat ebenfalls unverzüglich Kopien zuzusenden.

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit dem Tage ihrer Unterzeichnung in Kraft.

Sie kann mit einer Frist von drei Monaten auf den Monatsschluß gekündigt werden.

Ort, Datum

Der Gesamtbetriebsrat

Die Unternehmensleitung

Abb. 106: Betriebsvereinbarung für innerbetriebliche Stellenausschreibung

● Externe Personalbeschaffung

Wenn eine offene Stelle wieder besetzt werden soll und intern kein geeigneter Bewerber vorhanden ist, muß eine externe Personalsuche erfolgen. Zwischen folgenden Anwerbungsmöglichkeiten kann dabei unterschieden werden:

- Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften,
- Anwerbung über Arbeitsämter,
- Personalberater,
- Zeitarbeit,
- Anwerbung über Mitarbeiter,
- Anhang am Werktor,
- Verbindung mit Ausbildungsstätten,
- Anwerbung durch Handzettel,
- Plakate,
- Besichtigungen und Informationsveranstaltungen außerhalb des Standortes.

Welcher Weg beschritten wird, hängt von der ausgeschriebenen Position und den dabei zu beachtenden Umständen ab. Anzeigen stellen nach wie vor die häufigste Anwerbungsform dar. Hier ist der grafische Aufbau sehr wichtig. Die Anzeige soll klar, deutlich und informativ die zu besetzende Position beschreiben, einschließlich Aufgabengebiet und Verantwortungsbereich, sowie darüber hinaus erkennen lassen, welche Merkmale (Alter, Ausbildung, Erfahrung, Führungseigenschaften usw.) der gesuchte Kandidat aufweisen soll. Erforderlich sind außerdem Informationen über das Unternehmen, seine materiellen und immateriellen Leistungen und den Zeitpunkt, zu dem die freie Position spätestens besetzt sein soll.

Die Anwerbung über Arbeitsämter stößt vielfach auf bürokratische Hemmnisse. Hier sollten sich aber auch die Unternehmen um schnellere Kontakte und bessere Informationen bemühen.

Personalberater werden meistens bei der Besetzung von Führungspositionen eingeschaltet. In vielen Fällen wollen Unternehmen vermeiden, daß interessierte Teile der Öffentlichkeit über die Stellensuche informiert werden. Die Einschaltung von Personalberatern weist zunehmende Tendenz auf. Um Enttäuschungen zu vermeiden, sollte man jedoch nur mit Beratern zusammenarbeiten, die hinreichende Erfahrung besitzen.

Zeitarbeitskräfte werden meistens zur Urlaubs- und Ferienzeit eingestellt. Auch als Krankheitsvertretung spielen sie eine wichtige Rolle. Auf die Dienste der einschlägigen „Zeitarbeit-Unternehmen“ kann die Privatwirtschaft nicht mehr verzichten, weil sie ihnen eine hinreichende Flexibilität bei der Beschaffung von Aushilfen gewährleistet. Nach Angaben der Zeitarbeitsunternehmen hat sich ihre Auftragslage noch weiter verbessert, seit das neue Beschäftigungsförde-

rungsgesetz mit der erweiterten Möglichkeit zum Abschluß befristeter Arbeitsverträge ab 1. Mai 1985 in Kraft getreten ist.

Die Anwerbung über Mitarbeiter kommt relativ selten vor. Sie kann zwar geeignet sein, fähige Mitarbeiter zu erhalten. Umgekehrt muß man jedoch darauf achten, daß sich keine Cliques bilden, und berücksichtigen, daß die angeworbenen Personen von den Mitarbeitern des Unternehmens u. U. etwas einseitige Informationen erhalten haben.

Die anderen, oben erwähnten Anwerbemöglichkeiten haben sich durchaus bewährt. Anhänge am Werktor oder Plakate in öffentlichen Verkehrsmitteln insbesondere bei der Suche von gewerblichen Mitarbeitern sowie Anhänge und Informationsveranstaltungen an Ausbildungsinstituten im Hinblick auf die Beschaffung von Nachwuchskräften.

(3) Auswahlinstrumente

● Einstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch soll die Stärken und Schwächen des Bewerbers erkennen lassen. Deshalb bestehen formal viele Ähnlichkeiten mit einem Beurteilungsgespräch. Der wesentliche Unterschied hierzu besteht jedoch darin, daß sich der Bewerber und der interviewende Personalleiter bzw. der zukünftige Fachvorgesetzte nicht kennen und für sich werben müssen. Einerseits müssen das Unternehmen sowie seine Leistungen und Anforderungen deutlich werden. Andererseits hat der Bewerber seine Kenntnisse und Erfahrungen, seine berufliche Entwicklung und seine beruflichen Interessengebiete glaubhaft zu machen.³³

Wichtig ist eine gründliche Gesprächsvorbereitung!

Hierzu gehört neben der bereits erwähnten Fragenliste die Zusammenstellung aller Bewerbungsunterlagen. Wichtige Aussagen können auf einem Formblatt verdichtet werden (vgl. Abb. 107). Darüber hinaus sollte eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil (vgl. Abb. 108) zur Verfügung stehen. Falls derartige Instrumente grundsätzlich nicht vorhanden sind, genügt es auch, die wichtigsten Informationen formlos festzuhalten. Einerseits ist es im Interesse des Bewerbers, wenn er das Aufgabenfeld kennt, das er übernehmen möchte, andererseits gibt das Anforderungsprofil Aufschluß über die Eignung des jeweiligen Bewerbers, wozu sowohl die schriftlichen Bewerbungsunterlagen als auch das Einstellungsgespräch heranzuziehen sind.

Für das Beurteilungsgespräch selbst sollte man an hinreichende äußere und zeitliche Voraussetzungen denken und eine angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen. Es versteht sich von selbst, daß das Gespräch ungestört verlaufen sollte.

Datum:		Son- stiges	
		Gesamt- eindruck d. Be- werbung	
Analyse der Bewerbungsunterlagen Position		Spra- chen	
		Berufli- che Er- fahrung	
		Lehre	
		Ø-Note	
		Schwer- punkt Fächer	
		Ø-Note	
		Ausbil- dung	
		Alter Geburtsort	
		Name	
		Id- Nr.	

Abb. 107: Analyse der Bewerbungsunterlagen

	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
A. Fachliche Anforderungen			
1. Ausbildung			
1.1. Schulausbildung			
<input type="radio"/> Hauptschule			
<input type="radio"/> Realschule			
<input type="radio"/> Gymnasium (Abitur)			
<input type="radio"/> Handelsschule			
<input type="radio"/> Sonstiges			
1.2. Berufsausbildung mit Fachrichtung			
<input type="radio"/> Lehre/			
<input type="radio"/> Fachschule/			
<input type="radio"/> Fachhochschule/			
<input type="radio"/> Universität/			
<input type="radio"/> Sonstiges (Promotion und dgl.)			
.....			
2. Spezialkenntnisse			
<input type="radio"/> Englisch			
<input type="radio"/> Sonstige Sprachen/			
<input type="radio"/> Sonstiges			
.....			
3. Berufserfahrung			
Anzahl Jahre			
Branche			
Unternehmensgröße			
B. Persönliche Anforderungen			
<input type="radio"/> Verantwortungsbereitschaft			
<input type="radio"/> Kritisches Denken			
<input type="radio"/> Führungsfähigkeit			
<input type="radio"/> Kontaktfreudigkeit			
<input type="radio"/> Verhandlungsgeschick			
<input type="radio"/> Sprachgewandheit			
<input type="radio"/> Entscheidungsfähigkeit			
<input type="radio"/> Lernbereitschaft			
<input type="radio"/> Analytisches Denken			
<input type="radio"/> Belastbarkeit			
<input type="radio"/> Teamfähigkeit			
<input type="radio"/> Sonstiges			
.....			
.....			
.....			
.....			

Abb. 108: Anforderungsprofil

Dies gilt auch für Telefonanrufe. Das Gespräch sollte nach Möglichkeit auch nicht am Schreibtisch stattfinden, der leicht als Barriere empfunden wird, sondern in einem besonderen Besprechungszimmer oder einer Besprechungsecke. Ein Bewerbungsgespräch kann ohne weiteres eine Stunde überschreiten. Dabei hängt es auch davon ab, wer neben dem Bewerber an dem Gespräch teilnimmt und wie viele Gespräche ggf. stattfinden. In Betracht kommen:

- ein Mitarbeiter der Personalabteilung (Personalreferent, Personalleiter),
- der unmittelbare Vorgesetzte, mit dem der neue Mitarbeiter direkt zusammenarbeiten wird,
- ein weiterer Fachvorgesetzter (z. B. Vorstandsmitglied, Ressort- oder Hauptabteilungsleiter, Prokurist), der den Bereich leitet, in dem der Bewerber eingesetzt werden soll.

Da unter Umständen zwei bis drei Gespräche hintereinander geführt werden, kann für den Bewerber insgesamt ohne weiteres ein halber Tag zusammenkommen.

Beim Gespräch hat der Bewerber Gelegenheit, sich persönlich zu präsentieren. Der Interviewer hat die Chance, Fragen zu stellen, die unmittelbar und direkt beantwortet werden müssen und dabei Aufschluß geben über wichtige Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers.

Darüber hinaus sind Fragen des Bewerbers zu beantworten, z. B. hinsichtlich des Unternehmens und seiner wirtschaftlichen Entwicklung, des Arbeitsplatzes und seiner Anforderungen, der zukünftigen Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kollegen, der Konditionen des neuen Arbeitsvertrages (Gehalt, Tantieme, Nebenleistungen), sonstigen Sozialleistungen (z. B. Deputate, Urlaubsgeld, Betriebssport etc.) sowie der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Hier haben die Vertreter des Unternehmens Gelegenheit, für ihre Organisation zu werben und auch für den Fall einer Absage an den Bewerber etwas Werbung zu betreiben. Ansonsten sind verschiedene **Gesprächsregeln** zu beachten. Folgende Verhaltensweisen sind empfehlenswert:

- Kontakt zum Bewerber herstellen,
- gezielte, halbstandardisierte Fragen stellen (z. B. bisherige Erfolge und Mißerfolge, fachliche Neigungen und Abneigungen, Weiterbildungsaktivitäten, bevorzugte Führungseigenschaften, angestrebte Ziele und Positionen in den nächsten Jahren),
- kurze Fragesätze verwenden,
- Widersprüche sorgfältig prüfen und aufklären,
- keinen Prüfungsstil anwenden,
- keine Suggestivfragen stellen,
- manchmal auch Streßgespräche führen (insbesondere dann, wenn die zu besetzende Position mit Streß verbunden sein kann),

- Gesprächspausen machen und Zeit zum Antworten lassen. Dabei ein guter Zuhörer sein und den Bewerber sprechen lassen,
- Interesse am Gespräch zeigen,
- Informationen während des Gespräches mitschreiben,
- Gespräch zur richtigen Zeit beenden.

● **Bewertung und Auswertung der Einstellungsgespräche**

Wichtig ist eine gründliche Auswertung der Einstellungsinterviews, wobei u. U. auch noch weitere Instrumente wie psychologische Tests, standardisierte Befragungen, graphologische Gutachten zur Urteilsfindung herangezogen werden können.

Abb. 109 zeigt ein praktisches Muster für einen derartigen Auswertungsbogen. An der abschließenden Auswahl eines Bewerbers sollten auf jeden Fall sowohl die Fach- als auch die Personalabteilung angemessen beteiligt sein.

● **Eignungs- und Persönlichkeitstests**

Tests werden insbesondere dann als Auswahlinstrument mit herangezogen, wenn bei einer zu besetzenden Position sehr viele Bewerbungen vorliegen. Dies ist z. B. bei ausgeschriebenen Stellen für Auszubildende, Trainees und Führungsnachwuchspositionen der Fall.

Ihr Einsatz dient in erster Linie dazu, die Ergebnisse der Einstellungsinterviews und die Informationen aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen zu ergänzen und abzusichern. Jedenfalls zeigen verschiedene Untersuchungen, daß die Ergebnisse aus

- Intelligenztests,
- Leistungstests und
- Persönlichkeitstests³⁴

keine schlechtere, u. U. sogar eine deutlich bessere Prognose auf den späteren Berufserfolg liefern als das traditionelle Einstellungsinterview alleine.

Besonders wichtig ist, daß entsprechende Tests nur von geschulten Psychologen durchgeführt werden und auf diesem Gebiet keine Scharlatanerie getrieben wird. Dies gilt auch für Persönlichkeitstests, die in erster Linie bei Führungspositionen zum Einsatz kommen. Als Begründung wird hier angeführt, daß insbesondere bei der Einstellung von Führungskräften das Risiko einer Fehlentscheidung beträchtlich sein kann und bei der Anschaffung von Maschinen und Anlagen wesentlich genauer „gerechnet“ würde.

BEWERBER-BEURTEILUNG					
Name des Bewerbers: _____		Position: _____			
Geburtsdatum: _____		Abteilung: _____			
① Erster Eindruck (spontan): positiv – negativ – indifferent					
	deutlich über den Anforderungen	über den Anforderungen	Anforderungen werden erfüllt	Anforderungen werden zum Teil erfüllt	Anforderungen werden kaum erfüllt
② Erscheinungsbild (Angemessenes Äußeres, Umgangsformen, Selbstsicherheit, Gewandtheit)					
③ Sprachgewandtheit (Überzeugungskraft, klare und knappe Ausdrucksfähigkeit, sichere Formulierung)					
④ Zielstrebigkeit (Energie, Initiative, klare Vorstellungen, Wille zum Weiterkommen, Durchsetzungsvermögen)					
⑤ Eignung für Teamarbeit (Kontaktfähigkeit, Anpassungsbereitschaft, Aufgeschlossenheit)					
⑥ Intellektuelle Leistungsfähigkeit (Auffassungsgabe, geistige Beweglichkeit, Urteilsfähigkeit, kritisches Denken)					
⑦ Fachwissen (Aus- und Weiterbildung, Berufserfahrung)					
⑧ Führungsfähigkeit					
⑨ Zusammenfassende Beurteilung					

Abb. 109: Bewerber-Beurteilung

Dieser Einwand ist sicherlich grundsätzlich richtig. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, daß auch bei Investitionsrechnungen (Kapitalwertmethode, interner Zinsfuß) bestimmte Annahmen über die Zukunft zu treffen sind, die nicht unbedingt realistisch zu sein brauchen.

Bei psychologischen Tests kann durchaus von einer beachtlichen Diagnosefähigkeit ausgegangen werden. Anwendungsempfehlungen sind jedoch um so schwieriger, je komplexer das Anforderungsprofil für eine Position ist.

Deshalb wird in vielen Fällen versucht, sich an „erfolgreichen“ Managern und Spezialisten zu orientieren oder Denk- und Verhaltensweisen als Maßstab für den Positionsbewerber aufzustellen. Auf diese Weise wird versucht, das nach wie vor vorhandene Defizit der Führungsforschung zu umschiffen, wonach der Führungserfolg von sehr vielen Merkmalen wie z. B. Persönlichkeitsmerkmale, Situation, Struktur, Umwelt etc. abhängt.

Der Einsatz von Tests ist nicht zuletzt auch von Vorurteilen abhängig. Schrankenlosen Befürwortern stehen erbitterte Skeptiker gegenüber. Dabei ist sicherlich viel persönliche Überzeugung im Spiel, wenn entsprechende Auswahlinstrumente über das traditionelle Einstellungsinterview hinaus eingesetzt werden. Die Auswahl ist jedenfalls groß. Viele Personalberater sind gern bereit, ihre Verfahren vorzustellen.

● Standardisierte Interviews

Standardisierte Interviews können das traditionelle Interview nicht ersetzen, aber ergänzen. Etwa eine halbe Stunde wird benötigt, um einen Katalog von Fragen z. B. zur persönlichen Leistungsmotivation, Problemlösungsfähigkeit und Belastbarkeit zu stellen.

Die Auswertung ist relativ einfach und schnell. Die Ergebnisse können ebenfalls einfach quer verglichen werden. Die Fragen orientieren sich an Ansichten und Einstellungen, wie sie bei erfolgreichen Unternehmen generell oder bei einem bestimmten Unternehmen darüber hinaus noch speziell vorliegen sollten. Einen Ausschnitt aus einem entsprechenden Fragenkatalog zeigt Abb. 110.

● Biographischer Fragebogen

Der biographische Fragebogen ähnelt dem standardisierten Interview. Der Fragenkatalog ist jedoch umfangreicher. Er beschäftigt sich z. B. mit den wichtigsten Lebensphasen und Lebensbereichen, der Person des Ehepartners, Einstellungen und Wünschen, Hobbys und Freizeitbeschäftigungen.

Was bedeutet die Arbeit für Sie?

- Job
- Existenzgrundlage
- Lebensaufgabe
- Lebensaufgabe, habe noch nie etwas halb gemacht
- Identifizierung mit der Aufgabe, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten

Was würden Sie am meisten vermissen, wenn Sie aus irgendeinem Grund nicht mehr arbeiten können?

- Abwechslung
- Lebensstil fehlt
- Menschen, Firma
- Erfolg
- Probleme lösen

Was frustriert Sie — und wie verhalten Sie sich dann?

- nichts/alles
- Dummheit etc.
- ungerechte Behandlung
- nicht erfüllte Erwartungen
- Frustrationen konstruktiv bekämpfen

Skizzieren Sie kurz Hauptaufgaben von Managern

- Führen
- Überprüfen
- Planen
- Motivieren
- Rentabilität/Zufriedenheit

Was sind die Hauptursachen für eine schlechte Durchführung von Arbeitsaufträgen?

- persönliche Probleme
- Desinteresse
- schlechte Anweisung
- Informationsfilterung
- mehrere Punkte

Abb. 110: Ausschnitt aus einem Fragenkatalog zum standardisierten Interview

Wie alt waren Sie, als Sie zum ersten Mal Ihren gesamten Lebensunterhalt selbst verdienen mußten?	<input type="radio"/> jünger als 16 Jahre <input type="radio"/> zwischen 16 und 20 Jahre <input type="radio"/> zwischen 20 und 25 Jahre <input type="radio"/> zwischen 25 und 30 Jahre <input type="radio"/> über 30 Jahre
Wie lange sind Sie schon berufstätig?	<input type="radio"/> unter 2 Jahre <input type="radio"/> 2 bis 4 Jahre <input type="radio"/> 5 bis 7 Jahre <input type="radio"/> 8 bis 10 Jahre <input type="radio"/> 11 bis 13 Jahre <input type="radio"/> 14 Jahre und mehr
Wenn Sie zu arbeiten aufhören müßten, was würden Sie am meisten vermissen? (Bitte nur eine Antwort auswählen)	<input type="radio"/> den Kontakt mit Menschen <input type="radio"/> die Abwechslung <input type="radio"/> die Gelegenheit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse anzuwenden <input type="radio"/> die Bezahlung
Wenn Sie nochmals nach Abschluß Ihrer Ausbildung den Berufsweg neu bestimmen könnten, wie sollte Ihr erster Arbeitsplatz aussehen?	<input type="radio"/> ähnlich wie einer meiner bisher gewählten Arbeitsplätze <input type="radio"/> er sollte bessere Aufstiegsmöglichkeiten bieten <input type="radio"/> er sollte bessere Arbeitsbedingungen bieten <input type="radio"/> er sollte ganz andere Aufgaben beinhalten

Abb. III: Ausschnitt aus einem biographischen Fragebogen

Bei den insgesamt mehr als 200 Fragen wird verglichen, welche Ausprägungen für besonders erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mitarbeiter gelten. Auf diese Weise können Fragebogen firmenindividuell zusammengestellt werden. Einen Auszug aus einem biographischen Fragebogen zeigt Abb. 111.³⁵

Problematisch an den Fragebögen ist, daß sie teilweise recht deutlich die Privatsphäre berühren. Entsprechend gibt es Widerstände bei manchen Firmen und auch bei bestimmten Bewerbern. Wichtig ist außerdem, daß die Unterlagen sorgfältig ausgewertet werden. Insgesamt dürfte der biographische Fragebogen vor allem zur Vorauswahl und Grobauslese eingesetzt werden. Auch hier gilt wieder, daß er die traditionelle Lebenslaufanalyse und das klassische Einstellungsinterview keineswegs ersetzen kann.

3.3 Arbeitsbewertung

(1) Summarische und analytische Verfahren

Arbeitsbewertungsverfahren haben zum Ziel, die Arbeitsplatzanforderungen zu erfassen, zu gewichten und zu bewerten sowie die Umrechnung zum Grundentgelt zu ermöglichen. Die angewandten Bewertungssysteme sind sehr vielfältig.^{36, 37} Sie lassen sich aufgrund ihrer Verfahrensweise in zwei grundsätzliche Methoden einordnen, nämlich in die **summarische** und **analytische**, die einmal nach der Reihung und zum anderen nach der Stufung angewandt werden (vgl. Abb. 112).

Die Arbeitsbewertung sollte in enger Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften der **Linie** und den Personalexperten erfolgen. Der Fachvorgesetzte muß deshalb die zum Einsatz kommenden Verfahren kennen, um bei der zweckmäßigen Einstufung seiner Mitarbeiter sinnvoll mitwirken zu können.

Arbeitsbewertung Bewertung der Gesamtanforderung, die eine genau definierte Tätigkeit objektiv an einen Mitarbeiter stellt			
Analytische Arbeitsbewertung Bewertung der Einzelkriterien der Gesamtanforderung und Bildung einer Wertsumme		Summarische Arbeitsbewertung Bewertung der Gesamtanforderung als Ganzes	
Rangreihungsverfahren	Wertzahlverfahren	Rangfolgeverfahren	Katalogverfahren
(Factor Ranking Method) Die Einzelkriterien der Gesamtanforderungen werden verglichen und einer Rangreihe zugeordnet.	(Point Rating Method) Die Einzelkriterien der Gesamtanforderungen werden nach einem gewichteten Schema (Wertzahlen) bewertet.	(Ranking Method) Alle Gesamtanforderungen werden als Ganzes verglichen und in eine Rangfolge eingeordnet.	Lohngruppenmethode (Classifikation) Alle Gesamtanforderungen werden als Ganzes mit Richtbeispielen verglichen und zugeordnet.

Abb. 112: Systematik der Arbeitsbewertungsverfahren

(2) Art und Gewichtung der Anforderungsmerkmale

Als gebräuchlichste und in der Praxis bewährte Anforderungsgruppen (AG) und -merkmale (AM) gelten die des „Genfer Schemas“, worauf sich europäische Arbeitswissenschaftler schon im Jahre 1950, und später wieder 1970, einigten (vgl. Abb. 113).

Anforderungsgruppen	Anforderungsmerkmale	
	körperlich	geistig
KÖNNEN	Handfertigkeit Geschicklichkeit Wendigkeit usw.	Schulbildung Berufsausbildung Fachausbildung Erfahrung geistige Gewandtheit und charakterliche Anforderung usw.
BEANSPRUCHUNG	Muskelbelastung (statisch und dynamisch)	Nachdenken Disponieren Konzentration Aufmerksamkeit usw.
VERANTWORTUNG		für Arbeitsablauf für Personal für Betriebswerte für Sicherheit anderer usw.
ZUSATZPUNKT	Umgebungseinflüsse	Verschwiegenheit Kontakte Autorität

Abb. 113: Genfer Schema

In einem analytischen Arbeitsbewertungssystem ist zu unterscheiden zwischen der Gewichtung der Anforderungsarten zueinander und der Gewichtung innerhalb einer Anforderungsart. Sie stellt das Verhältnis der maximalen Punktzahl der jeweiligen Anforderungsart zu der Gesamtpunktzahl und das des Punktwertes jeder Stufe in einer Anforderungsart zu deren Höchstpunktzahl dar. Da keine wissenschaftliche Methode bekannt ist, eine Gewichtung festzulegen, die all-

gemeine Gültigkeit beanspruchen kann oder die allen betrieblichen Faktoren gerecht wird, bleibt dieser Punkt auch weiterhin umstritten. Allerdings könnten sich bei gutem Willen die Tarifvertragspartner leicht einigen.

Die Gewichtung eines Bewertungssystems sollte neben außerbetrieblichen und lohnpolitischen Einflüssen die Gegebenheiten des jeweiligen Betriebes berücksichtigen. So wäre es unter Umständen sinnvoll, in Betrieben, in denen eine große Anzahl von Tätigkeiten auf den Umgang mit Kunden gerichtet ist, die Bewertung der Kontaktfähigkeit besonders hoch zu gewichten, während in anderen Systemen für gewerbliche Arbeitnehmer die Umwelteinflüsse hoch gewichtet werden.

Beschränkte sich die Arbeitsbewertung in Deutschland zunächst nur auf die Bewertung von Arbeitertätigkeiten, wurde sie später auf die Bewertung von Angestelltentätigkeiten erweitert. Ein einheitlich für Angestellte- und Arbeitertätigkeiten praktiziertes System, in dem die Anforderungsarten geistiges und körperliches Können integriert und Umwelteinflüsse ausgegliedert wurden, zeigt Abb. 114. Im Zusammenhang mit den beschriebenen technologischen Veränderungen gleichen sich die Arbeitsanforderungen für Arbeiter und Angestellte mehr und mehr an.

(3) Entwicklungstendenzen

Folgende Arbeitsanforderungen werden überwiegend abnehmen:³⁸

- die körperliche Belastung, überwiegend verbunden mit manuellen Tätigkeiten;
- Umgebungseinflüsse (Lärm, Temperatur, Schmutz).

Zunehmen werden hingegen:

- die geistige Belastung, insbesondere bei Überwachungs- und Steuerungsaufgaben;
- die Verantwortung für die eigene Arbeit, die Betriebsmittel, den Arbeitsablauf und nicht zuletzt auch für die Arbeit anderer.

Zunehmend benötigt wird der Typ des breit ausgebildeten, vielseitigen Facharbeiters, der sich vom technischen Angestellten kaum noch unterscheidet.

Der seit Jahrzehnten zu beobachtende Trend zur Angleichung des Status von Arbeitern und Angestellten wird sich, trotz einiger Umsetzungsprobleme, mit Sicherheit auch in Zukunft fortsetzen. Dazu trägt nicht nur die gesellschaftspolitisch begründete Forderung nach Gleichbehandlung bei, sondern auch die in der Praxis sich vollziehende Angleichung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen beider Kategorien von Mitarbeitern in Werkstatt und Verwaltung. Schließlich trägt zu dieser Entwicklung bei, daß sich das zahlenmäßige Verhält-

nis zwischen Arbeitern und Angestellten zwischen 1950 und 1980 von 1:3 auf 1:1 und noch weniger verschoben hat. Dies gilt nicht nur für die gesamte Wirtschaft, sondern bereits auch für große Industrieunternehmen.

Im Hinblick darauf sollten diese unausweichlichen Entwicklungstrends im Auge behalten werden, wenn neue Systeme der Arbeits- und Leistungsbewertung zur Verhandlung anstehen. Dabei sollten insbesondere folgende Gesichtspunkte beachtet werden:

Anforderungs- arten		Anforderungs- stufen											Gewichtung
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
KÖNNEN	Ausbildung 1.1	10	15	25	40	50	60	70	80	90	120	160	max. Punkte 210 ≅ 25,3%
	Berufs-/ Betriebs- erfahrung 1.2	15	24	32	39	45	50						
BELASTUNG	Breite des Aufga- bengebietes 2.1.1	5	13	23	35	49	65	83	103	125			max. Punkte 310 ≅ 37,35%
	Tiefe des Aufga- bengebietes 2.1.2	5	13	23	35	49	65	83	103	125			
	Körper- kräfte 2.2.1	5	7	10	14	19	25						
	Körper- haltung 2.2.2	10	13	17	22	28	35						
VERANTWORTUNG	Handlungs- rahmen 3.1	5	13	23	35	49	65	83	103	125			max. Punkte 310 ≅ 37,35%
	Handlungsaus- wirkungen 3.2	5	13	23	35	49	65	83	103	125			
	Verantwortung für Personal- führung 3.3	4	11	18	25								
		11	18	25	32								
		18	25	32	39								
		25	32	39	46								
32	39	46	53										
39	46	53	60										

Quelle:
Consulectra GmbH, Hamburg

Abb. 114: Einheitliches Arbeitsbewertungssystem für Arbeiter und Angestellte³⁹

- Die Zahl der Lohn- und Gehaltsgruppen sowie die Spannen zwischen den untersten und den obersten Gruppen sollten aufrechterhalten und keineswegs mehr vermindert werden, damit für die Zusammenführung zu einheitlichen Entgeltkategorien ein hinreichend großer Spielraum erhalten bleibt.
- Einheitliche Bewertungssysteme für Arbeiter und Angestellte werden sich voraussichtlich auf zwei oder vier Hauptanforderungsarten des Genfer Schemas stützen, und zwar auf Fachkönnen und Verantwortung. Das Merkmal Belastung könnte durch Steigerungsstufen berücksichtigt werden. Dabei ist zu bedenken, daß die körperlichen Belastungen sinken, während die geistigen Belastungen steigen (aber nur schwer meßbar und beurteilbar sind). Das Merkmal Umgebungseinflüsse sollte aus der analytischen Bewertung ausgegliedert und ggf. durch Zulagen abgegolten werden.
- Bei der Konzipierung neuer Arbeitsbewertungssysteme für Arbeit sollten die erwähnten Tendenzen hinsichtlich der Auswahl und der veränderten Bedeutung der Anforderungsmerkmale beachtet werden.
- Ergänzend zur Arbeitsbewertung wird die persönliche Bewertung von Mitarbeitern, gleichgültig in welcher Lohnform sie beschäftigt sind, eine Renaissance erleben und eine starke Ausbreitung erfahren. Die Umsetzung der Bewertung in Entgelt, vornehmlich durch Zulagen, wird die persönliche Qualifikation des einzelnen hervorheben und damit zu einem zweiten Lohnbestandteil werden. Es wird jedoch darauf ankommen, bei den Verfahren zur Leistungsbeurteilung Merkmale zu verwenden, die auch künftigen Arbeitsstrukturen gerecht werden können.⁴⁰
- Integrierte Arbeitsbewertungssysteme für die Grundentgeltdifferenzierung werden vermutlich durch einheitliche Leistungsbewertungssysteme für persönliche Zulagen zu ergänzen sein. Aus diesem Grunde ist auch bei der Vereinbarung neuer Leistungsbewertungs- bzw. Leistungsbeurteilungsverfahren bzw. von Verfahren für die persönliche Bewertung darauf zu achten, daß sie in Zukunft für Arbeiter und Angestellte gelten müssen.

Dem Leistungslohn kommt auch in Zukunft eine große Bedeutung zu, und zwar überwiegend deswegen, weil die Ermittlung der hierfür benötigten Daten noch dringender als für die Entlohnung für andere Zwecke benötigt wird, und zwar für die Planung, Steuerung und Kontrolle z. B. bei der Arbeitsplatzgestaltung, Vorkalkulation, Wirtschaftlichkeitserrechnung, Programmsteuerung, Maschinenbelegung, Schwachstellenanalyse.

3.4 Personalbeurteilung

Unabhängig von dem Sachverhalt, ob in einer Unternehmung formalisierte Beurteilungsverfahren zum Einsatz kommen oder nicht, besteht nahezu vollkommene Übereinstimmung in Führungstheorie und -praxis über den besonderen Stellenwert regelmäßiger Beurteilungen als Kernelement der Personalführung.⁴¹

Geht man von dem programmatischen Anspruch aus, der in vielen Führungsgrundsätzen hierzu erhoben wird, dann haben Mitarbeiter einen Anspruch auf sachgerechte Beurteilung, sollen regelmäßig Gespräche stattfinden, bildet die Beurteilung die Grundlage für den richtigen Einsatz der Mitarbeiter und ist Grundlage der Mitarbeiterförderung.⁴² Versteht man unter der Personalführung in einer Unternehmung eine Managementfunktion, die in der persönlichen Einflußnahme von Vorgesetzten oder anderen von der Unternehmensleitung ausdrücklich ermächtigten Personen (z. B. dem Personalleiter als Vertreter des Arbeitgebers) auf das Verhalten von Mitarbeitern zur Realisierung bestimmter Ziele zum Ausdruck kommt, wird der Stellenwert von Beurteilungen unmittelbar einsichtig.

Im Zusammenhang mit anderen Elementen der Personalführung, insbesondere

- Ziele festlegen und planen,
- Verantwortung und Kompetenzen übertragen,
- informieren,
- Entscheidungen treffen,
- kontrollieren,
- Mitarbeiter fördern,

spielt die Beurteilung die Rolle eines unentbehrlichen Zwischengliedes im Managementprozeß. Dabei gibt es immer wieder Zweifel über den Stellenwert formalisierter Beurteilungssysteme sowohl aus praktischer wie aus theoretischer Sicht.

(1) Formalisierte Beurteilungen: Formen und Anlässe

Beurteilungen können in vielfältiger Form erfolgen. Sie können schriftlich, aber auch mündlich vorgenommen werden; meistens handelt es sich um eine Kombination beider Möglichkeiten. Letzteres ist dann der Fall, wenn von einem formalisierten Beurteilungsverfahren ausgegangen wird, das die Grundlage für das Beurteilungsgespräch bildet.⁴³

Formalisierte Beurteilungssysteme sind weit verbreitet und haben in viele Tarifverträge Eingang gefunden. Trotzdem sind sie nicht unumstritten. Für manche Gewerkschaften und viele Betriebsräte sind Leistungsbeurteilungen oft nicht mehr als ein „lästiges Übel“, das lediglich dann gern gesehen wird, wenn die Mitarbeiter zusätzliches Entgelt erhalten.⁴⁴ Bei umfassenderer Anwendung des Leistungsprinzips können sie jedoch wegen der Gefahr sinkender Zusatzentgelte auch Ärger bei den Arbeitnehmern verursachen. Für die Arbeitgeberverbände oder verschiedene Fachverbände (z. B. REFA) sind Leistungsbeurteilungssysteme wiederum ein wesentlicher Bestandteil der Entgeltermittlung, auf die man, weil es „ja keine Alternative gibt“, nicht verzichten kann.

Am meisten verbreitet sind analytische Beurteilungssysteme, die mit Skalierungsmethoden arbeiten (Einstufungsverfahren). Andere Formen, wie z. B. die freie oder formlose Beurteilung (summarisch) oder Vergleichs- und Rangfolgeverfahren (analytisch), gibt es hingegen relativ selten. Noch selten, wenn auch in zunehmendem Maße, werden Einstufungsverfahren mit Zielkatalogen kombiniert.

Beurteilungssysteme werden für verschiedenartige Zielsetzungen eingesetzt. Sie können zum Beispiel helfen, die Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz festzustellen, oder als Leistungsbeurteilung im Rahmen der Lohn- und Gehaltsfestsetzung Verwendung finden. Nicht zuletzt verfolgen sie als Verwendungs- oder Potentialbeurteilung das Ziel, die Eignung für erst zu besetzende Positionen festzustellen (Versetzung auf gleichrangige Positionen oder Aufstieg).

Auch die Anlässe sind vielfältig. Beurteilungen können zum Beispiel erfolgen:

- vor Ablauf der Probezeit,
- jährlich zur Entgeltüberprüfung,
- alle ... Jahre,
- bei bevorstehenden Versetzungen,
- bei Wechsel des Vorgesetzten,
- zur Ausbildung/Förderung,
- zur Ermittlung einer Leistungsprämie.⁴⁵

Es ist mittlerweile üblich und auch personalpolitisch sinnvoll, Beurteilungen gleichermaßen für Arbeiter und Angestellte zu verwenden. Umstritten ist jedoch, inwieweit Beurteilungsverfahren für möglichst viele Ziele und Anlässe zugleich eingesetzt werden können.

„Systematische Berichte über die Erfahrungen bei der Durchführung von Beurteilungssystemen“⁴⁶ sind kaum bekannt. Die wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen, die es hierzu gibt, weisen insbesondere auf statistisch-methodische und sozial-psychologische Fehlermöglichkeiten hin (z. B. Milde-Fehler, Halo- und Hierarchie-Effekt)⁴⁷, die entweder für das formalisierte Beurteilungssystem oder für den Beurteilungsprozeß (insbesondere die Beobachtung, Beschreibung und Bewertung von Fakten und Vorgängen für das Beurteilungsgespräch) gelten können. Der Einsatz von Beurteilungssystemen entspricht nach Ansicht von Neuberger oft einer „rituellen (Selbst-)Täuschung“⁴⁸. Gerade in letzter Zeit wurde der Vorwurf erhoben, viele Unternehmen hielten vor allem aus bürokratischer Trägheit an den herkömmlichen Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung fest.

Bestehen insbesondere die erwähnten methodischen Probleme zu Recht und geht man zugleich davon aus, daß Personalführung ohne regelmäßige Beurteilungen nicht funktionieren kann, dann liegt ein grundlegendes anwendungsbezogenes

Dilemma vor. Dabei soll in den folgenden Ausführungen, die auf mehrjährigen Erfahrungen mit dem systematischen Einsatz von Beurteilungssystemen beruhen, weniger untersucht werden, durch welche Alternativen formalisierte Beurteilungssysteme abgelöst werden können. Vielmehr soll dargestellt werden, inwieweit verschiedenen methodischen Anforderungen entsprochen werden kann und in welchem Ausmaß sie für die Praxis der Personalführung von Belang sind. Vor diesem Hintergrund soll abschließend der Stellenwert von Beurteilungssystemen als Instrument der Personalführung dargestellt werden.

(2) Methodische Probleme und praktische Erfahrungen

Die folgende Darstellung bezieht sich auf die wesentlichen Elemente eines analytischen Beurteilungsverfahrens: die Beurteilungskriterien und ihre Gewichtung, die Beurteilungsstufen (Beurteilungsskala) und die Gesamtbeurteilung.

● Beurteilungskriterien

Bei der Vielzahl von Beurteilungssystemen, die es in der Praxis gibt, ist eine erstaunliche Vielfalt unterschiedlicher Beurteilungskriterien festzustellen. Diese Merkmale lassen sich grundsätzlich auf folgende Arten zusammenfassen:

- Quantität der Arbeit,
- Qualität der Arbeit,
- Arbeitsverhalten,
- Arbeitsergebnis,

wobei sich das Arbeitsverhalten wiederum im Arbeitsergebnis niederschlägt und sich insofern auf Menge und Güte zurückführen läßt.

Die Auswahl der Kriterien für ein bestimmtes Beurteilungsverfahren erfolgt in der Regel durch unternehmensinterne Arbeitskreise, die unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats mit Vertretern der Arbeitgeber- oder der Arbeitnehmerseite besetzt sind. Dabei werden auch bereits bestehende Verfahren durchgesehen und daraufhin überprüft, inwieweit sie für das jeweilige Unternehmen verwendbar sind. Darüber hinaus ist es gebräuchlich, Mitarbeiter oder Führungskräfte aus einzelnen Unternehmensteilen zu befragen, welche Beurteilungskriterien von Bedeutung sein könnten.

Es ist offensichtlich, daß Befragungen alleine nicht den Anspruch erheben können, zu Ergebnissen zu führen, die hinreichend zuverlässig und eindeutig sind. Eher geben sie ein repräsentatives Abbild dessen, was in dem jeweiligen Unternehmen von den bei der Systementwicklung beteiligten Instanzen als erforderlich angesehen wird. Dabei ist ein gewisser Selektions- und Modifikationsprozeß sicherlich notwendig. Zum Beispiel ergab eine Befragung, die der Verfasser bei über 200 unteren Führungskräften mit der Frage durchführte, welche Kriterien

für ein Beurteilungsverfahren herangezogen werden sollten, daß überwiegend Verhaltenskriterien sowie Fachwissen und Erfahrung genannt wurden und Kriterien für das Arbeits- oder Leistungsergebnis weitgehend unberücksichtigt blieben (vgl. Abb. 115). Die alleinige Berücksichtigung dieser Wünsche hätte weder zu einem methodisch einwandfreien noch zu einem praktikablen Beurteilungsverfahren geführt. Andererseits sollen Beurteilungsverfahren aber auch in ausreichender Weise von den Mitarbeitern akzeptiert werden können. Insofern sind bei der Systementwicklung sowohl wissenschaftlich-methodische als auch unternehmenspolitische und anwenderbezogene Aspekte zu beachten.

Beurteilungskriterien	(n = 224)		
	Anzahl Nennungen	% Anteil	Index ¹⁾
1 Organisations- und Planungsvermögen	220	98,2	18,2
2 Fachwissen (Qualifikation)	215	96,0	17,8
3 Führungsqualifikation	174	77,7	14,4
4 Fähigkeit, Ziele zu setzen	129	57,6	10,7
5 Belastbarkeit	128	57,1	10,6
6 Persönliches Auftreten/Ausstrahlung	120	53,6	9,9
7 Kooperationsbereitschaft	118	52,7	9,8
8 Kostenbewußtsein	117	52,2	9,7
9 Delegationsvermögen	117	52,2	9,7
10 Durchsetzungsvermögen	112	50,0	9,3
11 Kontrollverhalten	80	35,7	6,6
12 Flexibilität	64	28,6	5,3
13 Entscheidungsfähigkeit	62	27,7	5,1
14 Betriebszugehörigkeit	55	24,6	4,6
15 Information	54	24,1	4,5
16 Akzeptanz bei den Mitarbeitern	50	22,3	4,1
17 Eigeninitiative	49	21,9	4,1
18 Kontaktfähigkeit	42	18,8	3,5
19 Bisherige Aufgabenerfüllung	25	11,2	2,1
20 Verhandlungsgeschick	24	10,7	2,0
21 Verantwortungsbewußtsein	24	10,7	2,0
22 Einsatzbereitschaft	22	9,8	1,8
23 Arbeitswissenschaftliche Kenntnisse	16	7,1	1,3
24 Beurteilungsvermögen	15	6,7	1,2
25 Weiterbildungsbereitschaft	12	5,4	1,0
26 Sonstige	max. 8	max. 3,6	

¹⁾ im Vergleich zu Rangplatz 25

Abb. 115: Rangfolge als sinnvoll erachteter Beurteilungskriterien (nach Einschätzung von Führungskräften), Mehrfachnennungen waren möglich

● Anzahl der Beurteilungskriterien

Meistens hängt es von praktischen Erwägungen ab, wie viele Beurteilungskriterien verwendet werden. Dabei sollte als Mindestforderung darauf geachtet werden, daß die Merkmalsgruppen Arbeitsergebnis und Arbeitsverhalten enthalten sind. Es gibt Beurteilungsverfahren mit ca. 20 Beurteilungskriterien, wobei andererseits auch fünf Kriterien durchaus ausreichend sind. Sicherlich gibt es gegen eine zu große Anzahl von Kriterien diverse statistische Einwände: Einerseits nimmt die statistische Signifikanz der einzelnen Kriterien und ihre Korrelation zum Beurteilungsergebnis ab, andererseits sinkt der durchschnittliche Einfluß pro Merkmal auf das Gesamtergebnis. Nicht zuletzt steigt der Beurteilungsaufwand, ohne daß eine entsprechende Nutzensteigerung eintritt.

Gleichwohl kann eine aus methodischer Hinsicht überhöhte Anzahl von Beurteilungskriterien durchaus sinnvoll sein, wenn andere unternehmensspezifische Erwägungen trotzdem dafür sprechen. In dem nachstehenden Beurteilungsbogen für leitende Mitarbeiter gibt es zum Beispiel neun Kriterien für das Führungsverhalten, obwohl doch bei vordergründiger Betrachtung ein Kriterium (Personalführung!) hierfür aus methodischer Sicht durchaus ausreichen würde (vgl. Abb. 116).

In diesem Fall bezieht sich der Beurteilungsbogen auf die in dem betreffenden Unternehmen eingeführten Führungsleitlinien, auf deren Kernsätze sich die einzelnen Beurteilungskriterien zurückführen lassen. Wegen der relativ intensiven Diskussion bei der Einführung der Führungsleitlinien und ihrer vertieften Behandlung in mehreren Weiterbildungsseminaren sind die einzelnen Kriterien durchaus unterscheidbar und insofern auch im Beurteilungsgespräch anwendbar.

Darüber hinaus kann eine größere Anzahl von Beurteilungskriterien zu einem differenzierteren Beurteilungsbild beitragen. Dabei können Wiederholungen bezüglich der ähnlichen Ausprägung verwandter Kriterien durchaus in Kauf genommen werden. Unter Umständen übernehmen derartige Redundanzen auch eine gewisse Kontrollfunktion im Hinblick auf die logische Stringenz der Beurteilung. Andererseits ist es bei einer sehr niedrigen Anzahl von Beurteilungskriterien um so mehr erforderlich, Unterkriterien zu entwickeln, wobei wiederum das Problem ihrer Gewichtung pro Kriterium entsteht.

FÜHRUNGSVERHALTEN						
		Anforderungen werden auflegewöhnlich übertraffen	Anforderungen werden deutlich übertraffen	Anforderungen werden erwandfrei erfüllt	Anforderungen werden meistens erfüllt	Anforderungen werden kaum erfüllt
9	ZIELORIENTIERUNG Setzt Ziele und Prioritäten. Berücksichtigt Zielvorgaben. Verfolgt die Umsetzung der Ziele und Aufgaben.					
10	DELEGATIONSVERHALTEN Delegiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Unterstützt die Selbständigkeit der Mitarbeiter.					
11	VERANTWORTUNGSVERHALTEN Übernimmt bereitwillig Verantwortung, steht dafür ein.					
12	INFORMATION Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter der jeweiligen Aufgabe entsprechend. Beschafft sich Informationen und sorgt für rechtzeitige, sachliche und präzise Informationsübermittlung.					
13	ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN Bereitet Entscheidungen gründlich vor. Trifft Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt, auch wenn sie unbequem sind. Vertritt die getroffene Entscheidung mit Über- zeugungskraft und Glaubwürdigkeit. Behauptet sich.					
14	KONTROLLE Kontrolliert in angemessener Form den Arbeitsfortschritt und das Arbeitsergebnis. Erkennt Zielabweichungen rechtzeitig und leitet entsprechende Maßnahmen ein.					
15	BEURTEILUNG Beurteilt die Mitarbeiter ausgewogen und treffsicher. Spricht Anerkennung und Kritik offen aus.					
16	FÖRDERUNG Fordert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter.					
17	MOTIVATION Versteht es, die Mitarbeiter von ihrer Aufgabenstellung zu überzeugen und betriebliche Ziele zu ihren eigenen Zielen zu machen. Hat Zeit für seine Mitarbeiter.					

Abb. 116: Beurteilungsbogen für leitende Mitarbeiter (Ausschnitt)

● Gewichtung von Beurteilungskriterien

Die Gewichtung der Beurteilungskriterien wird als erforderlich angesehen, um deren unterschiedliche Bedeutung für das Beurteilungsergebnis oder zum Beispiel für die Gesamtbeurteilung zu berücksichtigen. Wissenschaftliche Ermittlungsmethoden fehlen allerdings bislang. Deshalb sollte man bei besonders komplizierten Gewichtungsverfahren kritisch fragen, ob hier nicht durch vorgebliche mathematische Exaktheit lediglich eine vordergründige Scheinobjektivität erzielt wird. Andererseits ist nicht zu übersehen, daß die einzelnen Beurteilungsmerkmale meistens unter Beachtung der jeweiligen Anforderungen am Arbeitsplatz von unterschiedlicher Bedeutung für das Beurteilungsergebnis sind. Dies sollte der Beurteiler entsprechend berücksichtigen und im Beurteilungsformular vermerken. Dabei ist je nach Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes eine unterschiedliche Gewichtung denkbar.

Sofern allerdings Leistungsprämien und -zulagen zu ermitteln sind, reicht diese Vorgehensweise nicht aus. In diesem Falle sind möglichst einfache und transparente Gewichtungen erforderlich.

Grundsätzlich sollte man sich jedoch des Sachverhalts bewußt sein, daß es sich nicht um wissenschaftlich abgesicherte Verfahren handelt, die statt dessen auf einem möglichst breiten Konsens aller Beteiligten beruhen und deshalb einen hinreichenden Anspruch auf Systematik und Praktikabilität erheben können.

● Beurteilungskriterien und Art der Tätigkeit

Die Beurteilungskriterien sind grundsätzlich so auszuwählen, daß ein möglichst eindeutiger Zusammenhang zur Art der Tätigkeit herstellbar ist. Dies ist zum Beispiel dann gegeben, wenn die Beurteilungsstufen auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen sind, die wiederum in einer Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung darstellbar sind.

Dieses Verfahren hat allerdings den Nachteil, daß bei der Systemauswertung unter Umständen die Ausprägung unterschiedlicher Anforderungsniveaus miteinander verglichen wird. Dies führt zu zweierlei Überlegungen: erstens, daß Systemauswertungen in sich problematisch sind, worauf weiter unten noch eingegangen werden soll, und zweitens, daß schematisierte Beurteilungsbogen durch individuelle Zielabsprachen auf Basis der jeweiligen Aufgabenstruktur ersetzt werden müßten.

Diese Vorgehensweise, wie sie zum Beispiel von Capol⁴⁹ vorgeschlagen wird, ist in erster Linie aus organisatorischer Sicht von Vorteil: Die Aufgaben- und Zielstruktur wird in regelmäßigen Abständen neu festgelegt und der Erfüllungsgrad jährlich festgestellt. Allerdings sind auch bei diesem Verfahren Bedenken anzumelden: Zum Beispiel erfordern Veränderungen der Aufgaben- und Zielstruktur

innerhalb des Beurteilungszeitraumes einen entsprechenden Änderungsdienst bei der Zielvereinbarung, zu dem alle Beteiligten fähig und willens sein müssen. Darüber hinaus ist nicht immer klar festzustellen, ob der Grad der Zielerreichung, gleichgültig ob zufriedenstellend oder nicht, speziell auf den Einfluß des zu Beurteilenden oder auf externe Einwirkungen zurückzuführen ist. Außerdem ist das Anspruchsniveau bei der Zielfestlegung mit maßgebend für den Grad der Zielerreichung: „Lockere“ Vorgaben bringen „gute“ Ergebnisse et vice versa.⁵⁰

Insgesamt liegt es aus methodischer Sicht jedoch nahe, zwischen dem Führungsprinzip „Management by Objectives (MbO)“ und Beurteilungssystemen einen engeren Zusammenhang herzustellen. Folgerichtig ist in den USA eine gewisse Tendenz zu erkennen, konkrete verhaltensbezogene Skalen mit dem „Wie“ der Zielerreichung zu verbinden und insofern einen Zusammenhang mit dem MbO abzuleiten.⁵¹

Allerdings sollten die Möglichkeiten von Zielvereinbarungen nicht unterschätzt werden. Darüber hinaus lassen sie sich mit herkömmlichen Beurteilungsverfahren durchaus verbinden, zum Beispiel im Hinblick auf die Ausprägung von Beurteilungskriterien, wie zum Beispiel Leistungsergebnis oder Zielorientierung.⁵²

● Beurteilungsstufen

Ebenso wie bei der Frage wie viele Beurteilungskriterien erforderlich sind, gilt für die Überlegungen hinsichtlich der Anzahl der Beurteilungsstufen bei den skalierenden Verfahren der Grundsatz der Zweckmäßigkeit. Dabei spricht für eine ungerade Anzahl von Beurteilungsstufen, daß ein Mittelwert oder Zentralwert vorhanden ist.

Daneben ist zu bedenken, daß eine zu große Zahl von Beurteilungsstufen oftmals zu Scheingenauigkeiten führt. Als Richtwert wird angegeben, daß höchstens neun Stufen zu noch zuverlässigen Ergebnissen führen; oftmals werden fünf oder sieben Stufen als sinnvoll angesehen. Lattmann ist hierbei in Übereinstimmung mit mehreren anderen Autoren der Auffassung, daß „mehr als fünf Stufen nur dann zu verlässlichen Unterscheidungen führen, wenn die Beurteiler über eine größere Erfahrung im Einstufen verfügen“.⁵³

● Beurteilungsmaßstab

Unabhängig davon, wie viele Beurteilungsstufen tatsächlich bei einem Verfahren zum Einsatz kommen, wird aus methodischer Sicht eingewandt, daß nicht hinreichend zwischen den einzelnen Stufen differenziert wird und oft im Sinne einer Tendenz zur wohlwollenden Beurteilung keine Normalverteilung vorliegt.⁵⁴

Diese Mittelwertverschiebung dürfte praktisch bei allen praktizierten Verfahren als „ständiges Übel“ vorhanden sein. Sie geht auf mehrere Ursachen zurück: Er-

stens haben die Mitarbeiter bereits einen Ausleseprozeß bis zur Einstellung und während der Probezeit hinter sich, bis sie von einem Beurteilungsverfahren erfaßt werden. Zweitens erwarten die Mitarbeiter, daß der Vorgesetzte ihnen im Zeitablauf eine Steigerung ihrer Leistung oder Eignung attestiert. Drittens, und dies hängt mit dem letzten Punkt eng zusammen, beurteilen Vorgesetzte eher zu positiv, um Meinungsverschiedenheiten mit dem Mitarbeiter aus dem Wege zu gehen oder um die Erörterung negativer Sachverhalte zu vermeiden. Dies schließt nicht aus, daß es auch Vorgesetzte gibt, die eher zur strengen Beurteilung tendieren oder zur Mitte, um sich nicht festzulegen. Beide Gruppen sind jedoch relativ selten.

Die Tatsache, daß es diese Tendenzen zur Milde gibt, ist allerdings für sich noch kein Grund, auf Beurteilungsverfahren zu verzichten. Durch entsprechende Systempflege und Aufklärungsarbeit ist es durchaus möglich, diesen Tendenzen entgegenzuwirken. Hierbei handelt es sich einmal um die Präzisierung der Beurteilungsstufen und zum anderen um eine eingehende Schulung der Beurteiler.

Dabei kann auch eine weitere Erscheinung abgebaut, wenn auch nicht beseitigt werden, die ebenfalls in der einschlägigen Literatur häufig genannt wird: der Hierarchieeffekt. Er besagt, daß Mitarbeiter auf höheren Führungsebenen besser beurteilt werden als auf unteren Ebenen.

Dagegen blieben die Unterschiede der Beurteilungsmaßstäbe zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, wenn auch auf abgemildertem Niveau, weiterhin bestehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß eine Änderung des Beurteilungsverhaltens intensiver Information bedarf und mit einer gewissen Bewußtseinsveränderung der Beurteiler verbunden ist. In diesem Zusammenhang ist es noch relativ einfach, Argumente zu finden, um dem Hierarchieeffekt entgegenzuwirken: Maßstab der Beurteilung sind die Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz, gleichgültig, um welche Hierarchieebene es sich handelt. Insofern ist es unzulässig, von höheren Anforderungen auf die Notwendigkeit zu besseren Beurteilungen zu schließen.

Andererseits können Unterschiede zwischen einzelnen Ressorts, wenn überhaupt, dann nur allmählich beseitigt werden. So sind Bereiche, die straffer organisiert sind, wie zum Beispiel der Produktions- oder der Verkaufsbereich, durch härtere Beurteilungen gekennzeichnet als zum Beispiel das Marketing-Ressort. Durch eine regelmäßige Beobachtung der Beurteilungsergebnisse ist es jedoch möglich, auf allzu stark abweichende Resultate hinzuweisen, auch ohne Beurteilungsquoten vorgeben zu müssen. Hieraus wird allerdings deutlich, daß Beurteilungsverfahren einer permanenten Pflege bedürfen. Auch ist es mit Schulungsmaßnahmen bei der Systemeinführung nicht getan. Vielmehr ist ein Beurtei-

lungstraining in regelmäßigen Abständen erforderlich, das sich nicht nur auf den Kreis der Beurteiler beschränken dürfte. Die Kosten hierfür können nicht unbedeutend sein, und es ist stets zu fragen, ob der erzielte Nutzen hierzu in einem angemessenen Verhältnis steht.

Wie bereits erwähnt, ist die Vorgabe von Quoten als problematisch anzusehen. Insbesondere bei einem kleinen Kreis von zu beurteilenden Mitarbeitern sind sonst Korrekturen der Beurteilungsergebnisse erforderlich, die leicht zur Manipulation ausarten. Andererseits können Leistungsprämien in der Regel nur an einen bestimmten Mitarbeiterkreis ausgeschüttet werden, so daß ein Verteilungsschlüssel vorhanden sein muß. Hier kann man als Ausweg die Vergabe von Leistungsprämien innerhalb einzelner organisatorischer Teilbereiche anhand der tatsächlichen Beurteilungsergebnisse nach einer bestimmten Rangreihe (z. B. die besten drei Mitarbeiter innerhalb eines Verkaufsbezirkes) vornehmen. Allerdings hat dieses Verfahren den Nachteil, daß Bezirke mit mehrheitlich schwach besetzten Mitarbeitern besser wegkommen als Teams mit durchweg höher qualifizierten Mitarbeitern. Jedoch könnte für Härtefälle eine Sonderregelung eingeführt werden. Derartige Verteilungsverfahren funktionieren jedoch besser als wenn es generell heißt, daß zum Beispiel 20 Prozent aller Mitarbeiter insgesamt eine Prämie erhalten können. Dies hat quasi automatisch eine Positivverschiebung der Beurteilungsergebnisse zur Folge.

● Gesamtbeurteilung

Die meisten Beurteilungsverfahren sehen eine Gesamtbeurteilung vor, die zum Beispiel die Basis für die Ermittlung einer Leistungsprämie darstellt oder die Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz beschreibt. Gegen die Gesamtbeurteilung wird z. B. von Neuberger eingewandt, sie führe zu einer unzulässigen Einordnung des beurteilten Mitarbeiters in eine bestimmte Notenkategorie. Dabei wendet er sich auch gegen die Verwendung der Gesamtbeurteilung für weitergehende personalwirtschaftliche Maßnahmen, zum Beispiel die Versetzung oder Beförderung auf eine andere Position.⁵⁵

Dieses Urteil wird aus praktischer Sicht sicher als unbequem und als zu hart empfunden. Die Gesamtbeurteilung gilt schließlich als Fazit der Beurteilung, die den Vorgesetzten zwingt, die Beurteilung der Einzelkriterien nicht im luftleeren Raum stehenzulassen. Man darf nicht übersehen, daß sonst beim Beurteilungsgespräch allzu leicht nur die „schönen“ Beurteilungsergebnisse besprochen werden. Deshalb kann man auf ein zusammenfassendes Ergebnis nicht verzichten, auch wenn der Aussagewert für personalwirtschaftliche Schlußfolgerungen eher begrenzt ist.

Insbesondere ist zu bedenken, daß von der Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht unbedingt auf das Potential für andere Positionen geschlossen

werden kann. Darüber hinaus beurteilen die Vorgesetzten in vielen Fällen nicht mit denselben Maßstäben.

(3) Grenzen der Systematisierung

Beurteilungssysteme können zwar vielen methodischen Anforderungen nicht gerecht werden, gleichwohl sind sie aber bei permanenter Pflege als Instrument der Personalführung arbeitsfähig.

Sie würden jedoch falsch eingesetzt, wenn sie für zu viele Zwecke gleichzeitig herangezogen werden. Insofern müßte man sauberlich zwischen den eingangs erwähnten Zielen und Anlässen unterscheiden und u. U. jeweils verschiedene Verfahren vorsehen (Probezeitbeurteilung, Leistungsbeurteilung, Eignungsbeurteilung). Beurteilungssysteme werden überstrapaziert, wenn man sich zuviel von ihnen verspricht. In manchen Unternehmen gelten sie als wesentlicher Baustein von Personalentwicklungssystemen, obwohl Beurteilungsergebnisse nur einen Anhaltspunkt neben anderen für die Übernahme einer neuen Tätigkeit darstellen.⁵⁶

Ein wesentlicher Grund für die Abneigung vieler Mitarbeiter gegen Beurteilungen liegt darin, daß die regelmäßige Beurteilung für alle Mitarbeiter in vielen Unternehmen mittlerweile zum Fetisch erhoben worden ist. Oftmals dient sie lediglich der nachträglichen Festschreibung der seit Jahren in unveränderter Höhe ausgezahlten Leistungsprämie, die zudem nur einen geringen Anteil am Gesamtentgelt ausmacht. Viele Mitarbeiter in einfachen Positionen wollen nicht beurteilt werden, weil sich an den wesentlichen Komponenten ihrer Arbeitssituation seit Jahren nichts geändert hat. Andere Mitarbeiter hingegen wünschen es ausdrücklich, beurteilt zu werden, um vom Vorgesetzten Aufschluß über ihre Leistung oder Eignung zu erhalten.

Insofern sollte man Beurteilungsverfahren in stärkerem Maße als bisher situativ einsetzen, z. B. wenn der Mitarbeiter oder wenn es der Arbeitgeber wünscht. Letzteres könnte zur Entscheidungsbegründung für anstehende Beförderungen und Versetzungen oder beim Wechsel des Vorgesetzten sinnvoll sein.

Andererseits sollten Beurteilungsverfahren für Führungskräfte durchaus regelmäßig zum Einsatz kommen. Schließlich ist das Führungsverhalten eine wesentliche Komponente im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Dabei ist allerdings Neuberger zuzustimmen, daß nicht nur die Mitarbeiter von den Vorgesetzten, sondern auch die Vorgesetzten von den Mitarbeitern beurteilt werden müßten.⁵⁷ Schließlich sind beide „Seiten“ ein Bestandteil der Führungsorganisation, und die Leistung oder Eignung eines Mitarbeiters kann sich u. U. wesentlich verändern, wenn der Vorgesetzte gewechselt hat.

Die Überschätzung vieler Beurteilungssysteme beruht oft auf der stillschweigenden Unterstellung der Eigenschaftstheorie der Führung und ihrer grundlegenden Annahme, daß bestimmte Eigenschaften für den Führungserfolg maßgeblich sind.⁵⁸ Andere situative Faktoren (z. B. der Vorgesetzte, die Art der Aufgabe, die Kollegen) und die Querverbindungen zwischen diesen Faktoren werden hingegen vernachlässigt. Deswegen sind auch Potentialbeurteilungen nur begrenzt machbar und aussagefähig. Assessment Center, die immerhin das Verhalten in bestimmten „typischen Situationen“ bei der Bewältigung „typischer Aufgaben oder Probleme“ bewerten, kommen trotz zunehmend positiver Einschätzung oftmals nicht über die Abbildung von Laborbedingungen hinaus.⁵⁹ Insofern sollte man sich insgesamt davor hüten, sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Beurteilungsergebnisse in allzu starkem Maße zur zentralen Auswertung für Maßnahmen der Personalentwicklung heranzuziehen.

Andererseits können Beurteilungsverfahren im Rahmen der **unmittelbaren Personalführung** zur Zusammenfassung der im Laufe eines Jahres bereits geführten Mitarbeitergespräche und als Check-List der im Unternehmen als wesentlich erachteten Beurteilungsmerkmale verwendet werden. Die Wirklichkeit sieht allerdings in vielen Unternehmen ganz anders aus: Beurteilungsgespräche finden oft nur statt, weil der Beurteilungsbogen bis zu einem bestimmten Termin ausgefüllt werden muß. Hier sind also verschiedene Verhaltensänderungen erforderlich, um Beurteilungen als selbstverständliches Instrument der Personalführung zu akzeptieren, bei dem das offizielle Formular lediglich begleitenden Charakter hat. Man könnte sogar soweit gehen, formalisierte Beurteilungsverfahren abzuschaffen, wenn das regelmäßige Beurteilungsgespräch Selbstverständlichkeit geworden wäre.

Beurteilungssysteme sollten in erster Linie als Check-List und als Dokument für das Beurteilungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter dienen. Darüber hinaus bilden sie in vielen Unternehmen eine notwendige Grundlage für die Vergabe von Leistungsprämien. Für die zentrale Auswertung im Hinblick auf personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Beförderung und Versetzung können sie nicht mehr sein als eine Informationsquelle neben mehreren anderen. Andererseits ist eine permanente Systempflege mit entsprechenden Auswertungsmaßnahmen erforderlich, damit statistischen Fehlentwicklungen, wie z. B. einer allzu starken Mittelwertverschiebung, begegnet werden kann.

Beurteilungssysteme können nicht mehreren Zielen zugleich dienen und müssen insofern vornehmlich anlaßbezogen eingesetzt werden. Der in manchen Unternehmen bestehende „Systemfetischismus“ sollte nüchterner Betrachtung weichen, wobei dem Beurteilungsgespräch größere Bedeutung beizumessen ist. Vor diesem Hintergrund sind Beurteilungsverfahren durchaus mehr als „Unsinn mit Methode“, obwohl das Ideal wissenschaftlicher Exaktheit wahrscheinlich niemals erreicht werden kann.

3.5 Personalentwicklung

Personalentwicklung ist eine personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Mitarbeitern und Führungskräften Qualifikationen zur Bewältigung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben zu vermitteln.⁶⁰

Personalentwicklung kann in starkem Maße dazu beitragen, daß für wesentliche zukünftige Entwicklungen bzw. Anforderungen an die Unternehmensentwicklung das geeignete Personal zur Verfügung steht. In diesem Sinne ist Personalentwicklung nicht nur eine **personalwirtschaftliche Funktion**, sondern auch eine **Planungsaufgabe**, die eines geeigneten Instrumentariums bedarf. Insofern sind Personalentwicklung und Weiterbildung sowohl auf geeignete Förderungsmaßnahmen durch den **Vorgesetzten** als auch auf eine funktionierende Personalplanung angewiesen.

Betrachtet man die methodisch-systematische Komponente der Personalentwicklungsplanung, so sind folgende „Bausteine“ zu nennen, die in den Unternehmen, welche eine gezielte Personalentwicklung betreiben, in durchaus vergleichbarer Form eingesetzt werden: Ermittlung des Personalbedarfs, führungsorganisatorische Voraussetzungen, Beurteilungssysteme und Weiterbildungsprogramme. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Ansatzpunkte zur **individuellen Karriereplanung**, die nicht nur von der einzelnen Führungskraft, sondern auch von den Vorgesetzten und der für Personalentwicklung verantwortlichen (Zentral-)Abteilung gezielt verfolgt werden sollten. Die meisten der erwähnten Bausteine sind bereits in den vorangehenden Abschnitten behandelt worden, so daß die nachfolgenden Ausführungen sich primär auf die speziellen Aspekte der Personalentwicklung beziehen.

(1) Ermittlung des Personalbedarfs

Hier kann von den bereits erwähnten Verfahren der Personalbedarfsplanung ausgegangen werden. Darüber hinaus hat es sich bewährt, eine regelmäßige **abteilungs- bzw. ressortspezifische Auswertung** von Organigrammen vorzunehmen, in denen die wichtigsten Daten der Personalplanung enthalten sind. Letzteres setzt jedoch voraus, daß zwischen Organisations- und Personalabteilung eine enge Abstimmung erfolgt, wobei in mehreren Unternehmen die Aufgaben der Führungsorganisation und der Personalentwicklung für Führungskräfte von einer (Haupt-)Abteilung wahrgenommen werden.

(2) Führungsorganisatorische Voraussetzungen

Hierbei handelt es sich um

- Organigramme,
- Stellenbeschreibungen.⁶¹

(3) Bewertungssysteme

Aktivitäten zur Personalentwicklung beziehen sich nicht nur auf Weiterbildung (training on the job), die Benennung von Stellvertretern, die Besetzung von Positionen und gezielte Versetzungen zwischen mehreren Bereichen. Ebenso ist es denkbar, daß bestehende Positionen an Bedeutung gewinnen. Dies kann durch umweltbedingte Aufgabenveränderungen bedingt sein, ist oft aber auch das Ergebnis gezielter Entwicklungsmaßnahmen, die durch die Schlagwörter „job enrichment“ bzw. „job enlargement“ charakterisiert werden können.

Um über die sachliche Bedeutung einer Position hinreichende Klarheit zu gewinnen, empfiehlt es sich, Bewertungssysteme zu verwenden. In der Praxis bewährt haben sich z. B. bei der Bewertung von Führungspositionen die Systeme von Hay und von Consuecra. Dabei sind z. B. folgende Anforderungskriterien von Bedeutung:⁶²

- Verschiedenartigkeit,
- Eindringtiefe,
- Neuartigkeit,
- Umstellungshäufigkeit,
- Kontakte und Zusammenwirken,
- Auswirkung auf den Unternehmenserfolg durch beratende, informative und interpretierende Leistungen,
- durch Entscheidungen,
- Handlungsfreiheit,
- Personalführung.

Insbesondere Bewertungssysteme für Führungspositionen sind dann erforderlich, wenn diese sowohl nach organisatorischen Ebenen (z. B. Hauptabteilungs-, Abteilungsleiter) als auch nach **Führungskreisen** differenziert werden. Demnach ist es in bestimmten Einzelfällen möglich, daß Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter ein und demselben Führungskreis angehören und dabei hinsichtlich ihres Status (z. B. betriebliche Altersversorgung, Dienstwagen) gleichbehandelt werden. Umfassend angewendet, würde dies das hierarchische Prinzip verwischen und zur Gleichmacherei bei den Führungskräften führen. Beschränkt es sich auf wenige begründete Fälle, erweitert es jedoch die Möglichkeiten zur Personalentwicklung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn für herausragende Führungskräfte zur Zeit keine anderen Positionen zur Verfügung stehen, die ihrer Eignung entsprechen. „Saubere“ Lösungen, die von Führungskräften akzeptiert werden, erfordern jedoch, daß qua Bewertungssystem der „job-value“ einer Führungsposition ermittelt wird und zugleich mit Hilfe von Beurteilungssystemen die tatsächliche und die potentielle Leistung bzw. Eignung der jeweiligen Führungskraft deutlich wird.

(4) Potentialbeurteilung⁶³

Regelmäßige Beurteilungen sind unabdingbar, wenn ein umfassendes Personalentwicklungssystem funktionieren soll. Dies bedeutet jedoch nicht unbedingt, daß die Gesamtheit aller Mitarbeiter jedes Jahr beurteilt werden muß. Dies ist zwar grundsätzlich zu begrüßen und ein sinnvoller Weg, um die Führungsgrundsätze bzw. Führungsleitlinien eines Unternehmens mit Leben zu erfüllen. Hierzu ist jedoch nicht in jedem Fall ein formales Beurteilungssystem erforderlich. Allerdings müssen für Zwecke der Personalentwicklung Unterlagen zur Verfügung stehen, die in hinreichender Form unternehmensweit vergleichbar sind. Deswegen sollten folgende Punkte beachtet werden: Beurteilungssysteme können nicht mehrere Ziele zugleich erfüllen. Zweitens müssen sie ständig auf ihre Anwendung hin überprüft und gepflegt werden.

Ein Beurteilungssystem für Zwecke der Personalentwicklung sollte sich auf folgende Beurteilungsfelder erstrecken (vgl. Abb. 117):

	Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz	Eignung für zukünftige Arbeitsplätze
Leistungsbild	X	X
Persönlichkeitsbild	X	X

Abb. 117: Beurteilungsfelder für leitende Mitarbeiter

Dabei sollten die Beurteilungsmerkmale möglichst eng auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen sein. Es wird sich jedoch nicht vermeiden lassen, daß eine Abstraktionsebene gewählt werden muß, welche den Zusammenhang zwischen dem Beurteilungsverfahren und der einzelnen konkreten Position nur mittelbar wiedergibt.

Für Zwecke der Personalentwicklung ist es erforderlich, bei überdurchschnittlichen Beurteilungsergebnissen eine Verwendungsbeurteilung anzufertigen. Dabei werden die Positionen erfaßt, die mittelfristig oder früher übernommen werden können. Hier sind sowohl gleichartige als auch ranghöhere Positionen denkbar.

In vielen Unternehmen wird auf eine Potentialbeurteilung bewußt verzichtet, in der bestimmte Verhaltensmerkmale, wie z. B. Entscheidungsfreudigkeit oder Belastbarkeit, als Indiz für Führungspotential angesehen werden. Statt dessen wird oft der pragmatische und theoretisch sicherlich unbefriedigendere Weg gewählt, anhand vorliegender Leistungen und Verhaltensweisen das Verwendungspotential zu ermitteln.

(5) Weiterbildung

Viele Unternehmen bedienen sich inzwischen der **Assessment-Center-Methode**⁶⁴ für Zwecke der Personalentwicklungsplanung. Dieses Verfahren wird in der Regel in der Weiterbildungsabteilung durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein systematisches Verfahren zur Ermittlung von Verhaltensmerkmalen wie z. B. Führungsverhalten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Personen hinsichtlich vorher definierter Anforderungen angewandt wird. Diese Methode hat sich vornehmlich für die Beobachtung des Führungsnachwuchses und als Auswahlmethode bei der Besetzung vakanter Positionen bewährt. Höhere Führungskräfte scheuen sich — und das durchaus zu Recht —, sich dieser Methode zu unterziehen. Letztlich ist auch zu bezweifeln, ob die Eignung für höhere Führungspositionen auf diese Weise zu ermitteln ist. Hier dürfte die erfolgreiche Bewältigung von gezielt übertragenen Sonderaufgaben bzw. Projekten wesentlich erfolversprechender sein. Unklarheit besteht weiterhin, inwieweit die Assessment-Center-Methode für mittelfristige Planungsüberlegungen herangezogen werden kann und welche Verhaltensvariablen überhaupt wichtig sind. Hierzu gibt es umfangreiche theoretische Überlegungen, die jedoch grundsätzlich die umfassende Rezeption der Eigenschafts-, Situations- und Interaktionstheorie der Führung voraussetzen. Dennoch werden in mehreren Unternehmen die praktischen Einsatzmöglichkeiten erprobt. Zur Zeit sieht es jedoch so aus, daß sich die Einsatzmöglichkeiten der Assessment-Center-Methode auf die Auswahl geeigneter Kandidaten für vakante Führungspositionen konzentrieren.

Nicht nur im Hinblick auf die Personalentwicklungsplanung kommt der Weiterbildung⁶⁵ eine ausgesprochen instrumentelle Bedeutung zu. Letztlich sind im Hinblick auf die Unterlagen der Personalbedarfsplanung und der Verwendungsbeurteilung der Führungskräfte gezielte Trainingsprogramme anzubieten. Dabei kann es sich sowohl um interne als auch um externe Seminare handeln, in denen das noch nicht ausreichend vorhandene Wissen, Können oder Verhalten vermittelt wird.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist, daß sich die vorgeschlagenen Trainingsinhalte in die praktische Anwendung transferieren lassen und möglichst mit Förderungsprogrammen am Arbeitsplatz (training on the job) in engem Zusammenhang stehen.

Wichtig ist außerdem, daß eine enge Abstimmung zwischen den Abteilungen Weiterbildung und Personalentwicklung stattfindet. Hinzu kommt, daß in vielen Unternehmen Personalentwicklung begrifflich mit Weiterbildung gleichgesetzt wird und auf diese Weise Mißverständnisse entstehen. Die Ausführungen in diesem Beitrag sollen jedoch deutlich machen, daß „Personalentwicklung“ in einem umfassenderen Sinne zu verstehen ist und alle erforderlichen Planungs-

und Abstimmungsaufgaben einer speziell hierfür zuständigen Stelle bzw. Abteilung zugeordnet werden sollten.

Dies schließt jedoch nicht aus, daß gerade im Hinblick auf eine **individuelle** Personalentwicklung vielfältige Abstimmungsprozesse mit Fachabteilungen, der Personalwirtschaft, der Weiterbildungs- und z. B. der Organisationsabteilung erforderlich sind und von daher eine enge Zusammenarbeit wünschenswert ist.

3.6 Arbeitszeit und Organisation

(1) Arbeitszeit als Objekt organisatorischer Gestaltung

Insbesondere aus traditioneller aufbauorganisatorischer Sicht gilt die Arbeitszeit als eine Randbedingung bei der Aufgabengliederung. Dies trifft auch für räumliche Überlegungen zu.

Für Erich Kosiol sind Raum und Zeit „Grundkategorien, in denen sich für unsere Erfahrungswelt alles Geschehen abspielt“. ⁶⁶ Im Vordergrund stehen jedoch naturgemäß Überlegungen zur Analyse und zur Synthese von Aufgaben. Dabei wird insbesondere bei den Überlegungen zur Stellenbesetzung deutlich, ⁶⁷ daß zumindest implizit von Voll(-Zeit)Stellen als dem überwiegenden Normalfall ausgegangen wird. Zeitliche Aspekte tauchen sowohl bei Schichtarbeit als auch bei Stellenwechsel (job rotation) und beim Einsatz von Springern auf. Das Phänomen der Aufteilung einer Vollzeitaufgabe in zeitlicher Hinsicht auf mindestens zwei Arbeitnehmer und der Substitution von Vollzeitarbeit durch Teilzeitarbeit hat jedoch erst in jüngster Zeit in organisationsbezogenen Veröffentlichungen seinen (geringen) Niederschlag gefunden, ⁶⁸ ein Sachverhalt, der zu der lebhaften Diskussion aktueller Arbeitszeitformen im Bereich der Personalwirtschaftslehre in einem deutlichen Gegensatz steht. ⁶⁹

Die Fragestellung, wann eine gestellte Aufgabe erfüllt werden muß und welche Zeitdauer für einen Arbeitsablauf zu berücksichtigen ist, ist nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Personalbemessung, sondern auch aus ablauforganisatorischer Sicht von Bedeutung. Neben dem „Dilemma der Ablaufplanung“, das sich auf den möglichen Zielkonflikt zwischen der optimalen Auslastung von Personen und der Minimierung von Durchlaufzeiten bezieht, gibt es weitere spezielle Konfliktsituationen, die es z. B. hinsichtlich der Minimierung von Terminüberschreitungen und Rüstzeiten zu bewältigen gilt. ⁷⁰

Zeitorientierte organisatorische Gestaltungsprinzipien gehen von der nach wie vor realistischen Annahme aus, daß Arbeitsvorgänge unter der Betonung ihres sukzessiven zeitlichen Ablaufs zu optimieren sind. Mittlerweile haben sich jedoch vielfach die Voraussetzungen geändert, die eine zeitliche Determiniertheit der Organisation als sinnvoll erscheinen lassen. Durch die Einführung neuer

Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich, die im wesentlichen auf den Vormarsch der Mikroelektronik zurückzuführen sind, ist es hingegen möglich, den organisatorischen Spielraum für Arbeitsstrukturierung und Arbeitszeitgestaltung zu erweitern. Erich Staudt sieht in diesem Zusammenhang folgende Entwicklungstendenzen.⁷¹

- Die Entkopplung von Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-Systemen und damit eine zunehmende **Flexibilisierung** und **Individualisierung** der Arbeitsverhältnisse, die sich z. B. in einer größeren Unterbrechbarkeit von Arbeitsabläufen oder einer geringeren zeitlichen Abhängigkeit eines Arbeitsplatzes von vor-, neben- oder nachgeordneten Tätigkeiten zeigt.
- Damit einher geht eine Individualisierung der Arbeitszeit-, Produktions- und Dienstleistungsstrukturen.
- Die Frage nach dem richtigen Arbeitsplatz (Raum, Zeit) ist auch neu zu stellen.

Sicherlich hängt es nicht nur vom Organisator ab, inwieweit traditionelle industrielle Ordnungsmuster zumindest in Teilbereichen aufgehoben werden. Dies hängt nicht zuletzt auch vom Gesetzgeber und den Sozialpartnern ab. Aber auch der Organisator ist aufgerufen, hier seinen Beitrag zu leisten.

(2) Abnehmende Übereinstimmung von Arbeitszeit und Betriebszeit

Die herkömmlichen Regelungen zur Dauer und zur Lage der Arbeitszeit werden zunehmend in Frage gestellt. Daß Veränderungen unausweichlich sind, haben auch die tarifpolitischen Auseinandersetzungen des Jahres 1984 gezeigt. Die Manteltarifabschlüsse in der Metall- und in der Druckindustrie verdeutlichen, daß (sogar) die kollektivrechtliche Verkürzung der Wochenarbeitszeit mit (begrenzten) Flexibilisierungsmöglichkeiten gekoppelt ist.

Lange Zeit stimmte die Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers mit der Betriebszeit in seinem Unternehmen überein. Dies ist auch heute meistens der Fall. In vielen Fällen hat sich dieses Kongruenzprinzip aber zu einem Dogma entwickelt. Selbst der Siegeszug der Gleitzeit in den Verwaltungsbereichen hat nicht nachhaltig bewirkt, die Vorstellung auszurotten, wer nicht annähernd „pünktlich“, d. h. zu Beginn der längst abgeschafften früheren starren Arbeitszeit, an seinem Arbeitsplatz sei, könne unmöglich fleißig und zuverlässig sein.

Mittlerweile wird jedoch deutlich, daß sowohl sach-rationale als auch sozio-emotionale Überlegungen dafür sprechen, daß persönliche Arbeitszeit und Betriebszeit zunehmend auseinanderlaufen.⁷²

- In vielen Unternehmen werden immer kapitalintensivere Maschinen eingesetzt. Bei einer möglichst langen Nutzung mit einer entsprechenden Maschi-

nenlaufzeit verteilen sich die Fixkosten auf eine größere Stückzahl, so daß der Fixkostenanteil pro Stück sinkt. Eine Verlängerung der Laufzeit wird bereits durch das „Durchfahren“ der Produktion bei den bisherigen Pausenzeiten erreicht. Sie kann sich aber auch auf die Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, die Verlängerung der Arbeitstage pro Woche oder die Einführung von Schichtarbeit beziehen.

- Die Produktion ist in vielen Fällen Schwankungen unterworfen. Phasen mit verminderter Auslastung stehen Zeiten gegenüber, die nur mit Mehrarbeit bewältigt werden können. Deshalb empfiehlt es sich, die Betriebszeit innerhalb bestimmter Grenzen an den Auftragsverlauf anzupassen.
- Aus sozio-emotionaler Sicht ist zu bedenken, daß verschiedene Mitarbeitergruppen an Teilzeitarbeit interessiert sind, die sich auf einen gewissen Anteil (z. B. 50, 60, 70, 80 Prozent) der bisherigen Vollzeitarbeit bezieht. Dies gilt etwa für Frauen oder für leistungsgeminderte Mitarbeiter, die besonderen Belastungen ausgesetzt waren. Der gleitende Übergang in den Ruhestand knüpft ebenfalls an derartige Überlegungen an.

Arbeitszeit und Betriebszeit werden zukünftig stärker als bisher auseinanderlaufen. Dies führt aus organisatorischer Sicht u. U. zu einer stärkeren Arbeitsplatzteilung (z. B. Teilzeitarbeit, Jobsharing). Dabei kann es sowohl zu einer stärkeren Artteilung als auch einer verstärkten Mengenteilung bei der Stellenbildung kommen. Im ersten Fall verläuft die Grenzlinie zwischen Stellen mit unterschiedlichen Aufgaben, während bei der Mengenteilung Stellen mit gleichen Aufgaben gebildet werden.

In diesem Zusammenhang kann sich die Bildung von Teilzeit-Positionen sowohl auf die Art- als auch auf die Mengenteilung beziehen, während beim Jobsharing („zwei teilen sich einen Arbeitsplatz“) die Mengenteilung dominiert.

(3) Flexible Arbeitszeiten und ihre organisatorischen Konsequenzen

Die auch zukünftig zu erwartende weitere Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten sollte insbesondere vor dem Hintergrund technologischer Veränderungen dazu führen, die bisherigen Formen der Arbeitszeitgestaltung zu überdenken. Willi Haller und Andreas Hoff empfehlen in diesem Zusammenhang:

- die Betriebszeit unabhängig von der Arbeitszeit zu gestalten,
- eine Pluralisierung der Betriebszeiten anzustreben,
- die individuellen Arbeitszeiten ebenfalls zu flexibilisieren, wobei
- ein Kompromiß bzw. ein Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen herzustellen ist.

Weder kollektive noch individuelle Arbeitszeitregelungen zur Wochen-, Lebens- oder Jahresarbeitszeit werden von diesen Überlegungen unberührt bleiben können.

Die Übersicht in Abb. 118 zeigt, welche wesentlichen Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung innerhalb eines individual- und kollektivrechtlichen Rahmens möglich sind.

Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung	Länge der Arbeitszeit	tägliche Arbeitszeit	gleitende Arbeitszeit
		wöchentliche Arbeitszeit	Teilzeitarbeit
		saisonale Arbeitszeit	Saison-Arbeit
		jährliche Arbeitszeit	ein Jahr: Jahresarbeitsverträge
			mehrere Jahre: Langzeiturlaub
	Lebensarbeitszeit	Bandbreitenmodelle flexible Altersgrenze Vorruhestand gleitender Übergang in den Ruhestand	
	Lage der Arbeitszeit	Tag- oder Nachtarbeit Werktage, Sonn- und Feiertage Schichtarbeit	Baukastensysteme versetzte Schichten Kurzschichten/Anschlußschichten
	Ausmaß der Arbeitszeit	arbeitsplatzbezogen	Stelle Abteilung/Bereich Unternehmen
		personenbezogen	individuell gruppenbezogen kollektiv
		kapazitätsorientiert	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Abb. 118: Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung

Aus der Übersicht geht hervor, daß vielfältige Formen der Arbeitszeitgestaltung möglich sind. Sie können sich sowohl auf einzelne Stellen als auch auf Abteilun-

gen, Bereiche oder Ressorts sowie auf die gesamte Unternehmung beziehen. Deswegen ist es ein Irrtum, wenn die Arbeitszeitgestaltung nur als personalwirtschaftliche Fragestellung begriffen wird. Vielmehr sind auch verschiedene organisatorische Fragen zu klären. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- Stellenbildung (Art- und Mengenteilung),
- Schichtorganisation (Normal- und Kurzschichten, versetzte Schichten, Anschlußschichten),
- Harmonisation von Aufgabe und Person (einfache und mehrfache Stellenbesetzung, zeitliche Personalbemessung).

Diesen Problemstellungen ist gemeinsam, daß sich eine (Teil-)Aufgabe nicht unbedingt auf eine Betriebszeit bezieht, die mit der persönlichen Arbeitszeit übereinstimmt, und darüber hinaus eine (Teil-)Aufgabe nicht nur jeweils von einem Aufgabenträger (Person), sondern durchaus von mehreren Personen zu erfüllen ist. Damit wird die Zeit-Organisation zu einem Feld organisatorischer Gestaltung, das verständlicherweise lange Zeit kaum von Bedeutung war, wenn man von der klassischen Schichtorganisation einmal absieht. Damit entstehen aber auch Konsequenzen für die Führung, die durchaus erheblich sein können.

(4) Auswirkungen auf die Führung

Eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit läßt bislang geltende Führungsprinzipien (z. B. die Delegation von Verantwortung, die Führungsorganisation, die Verantwortlichkeit des Vorgesetzten) grundsätzlich unberührt. Trotzdem sind vielfältige Konsequenzen für die Führung zu erwarten. Um welche Aspekte handelt es sich?

- Mit zunehmender Teilzeitarbeit wächst auch die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter und damit die Leitungsspanne. Dies kann sich sowohl quantitativ als auch qualitativ auswirken. Die Führungskraft wird dieses Phänomen nur dann verkraften können, wenn sie noch konsequenter als bisher Aufgaben delegiert und sich auf ihre Führungsverantwortung konzentriert: Ist der Mitarbeiter richtig eingesetzt? Wird er seiner Aufgabe gerecht?
- Neben einer größeren Leitungsspanne sind umfangreichere Belastungen hinsichtlich der zeitlichen Harmonisation der einzelnen Mitarbeiter zu erwarten. Damit kann das Problem entstehen, daß bei einer Mitarbeiterbesprechung unter Umständen nicht alle anwesend sind. Falls dies grundsätzlich nicht möglich sein sollte, steigen die Anforderungen hinsichtlich der Koordination der einzelnen Teilaufgaben und der damit beschäftigten Personen.
- Wenn mehrere Personen eine Aufgabe gemeinsam bewältigen, entsteht die Frage der Zurechnung der Verantwortlichkeit. Dies ist zwar ein Problem, das

für Projektgruppen, Ausschüsse, Kollegien ebenfalls gilt. Bei flexibleren Arbeitszeitformen liegt jedoch eine Änderung der grundsätzlichen Organisation vor, während Projektgruppen zeitlich befristet arbeiten oder Ausschüsse und Kollegien zusätzlich zur „normalen“ Organisation gebildet werden. Durch flexible Arbeitszeitformen werden die Anforderungen an die Führungskraft tendenziell steigen. Dieses Problem scheint jedoch dann lösbar zu sein, wenn der Vorgesetzte noch konsequenter als bisher kooperativ führen kann (z. B. durch Delegation) und wenn die Mitarbeiter hinreichend selbständig und verständnisvoll sind. Arbeitszeitflexibilisierung funktioniert letztlich nur, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Andernfalls wäre sie zum Scheitern verurteilt.

(5) Organisatorische Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten

Obwohl die betriebliche Diskussion über flexible Arbeitszeiten nicht früh genug geführt werden kann, können diese sinnvollerweise nur dann eingeführt werden, wenn nicht nur ein ausreichendes Interesse bei den Mitarbeitern und bei den Führungskräften besteht, sondern auch die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen erfüllt sind. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, daß in enger Zusammenarbeit zwischen der Organisations- und der Personalabteilung, aber auch den kaufmännischen und technischen Fachabteilungen, den Niederlassungen und Produktionsstätten, alle entsprechenden Möglichkeiten gründlich geprüft werden. So müssen z. B. Vollzeit Arbeitsplätze zeitlich und ablaufmäßig teilbar sein. Sie müssen auch personell zugeordnet werden können, wenn Teilzeitarbeit eingeführt werden soll. Die folgende Aufstellung zeigt, welche Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten (hier im Produktionsbereich), bei ihrer Bewertung und Auswahl zu beachten sind:

- *aufgabenbezogene/ökonomische Aspekte*

Erhöhung der Betriebszeit (bei gleichem Personalstand?), spezifischer Personalbedarf in Stunden, in Kosten; Ausfallzeit, Reserve-, Ausbildungszeit; Wirkungsgrad; Materialverluste; Qualität; Auswirkung auf Bestände; administrative Steuerung/Abrechnung; Auswirkung auf Erhaltungskosten/Ersatzteile.

- *technische Aspekte*

Maschinenentsorgung, Standzeiten, Wartungs- und Überholungszeiten.

- *personelle Akzeptanz*

Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften.

- *arbeitsrechtliche Aspekte*

Tarifrecht, gesetzliche Rahmenbedingungen, Betriebsverfassungsrecht.

- *organisatorische Umsetzbarkeit*

Technische Abteilung, Materialwirtschaft, Verwaltung, Verkauf, Marketing.

Diese Kriterien können herangezogen werden, um verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu vergleichen und zu bewerten. Dabei sind vielfältige Informations-, Beratungs- und Abstimmungsprozesse erforderlich, um Probleme bei der Einführung zu vermeiden.

Entscheidend ist jedoch, flexible Arbeitszeiten der jeweiligen Situation anzupassen. Eine autoritäre, bürokratische Anwendung wäre sicherlich falsch und könnte sie zu einem frühzeitigen Scheitern verurteilen. Andernfalls sollte man sich vor überhöhten Erwartungen hüten. Sie zu negieren, wäre jedoch fatal, aus der Sicht des Organisators und des Personalleiters ebenso wie aus der Sicht der Unternehmung und ihrer Mitarbeiter. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit geht letztlich alle an: Mitarbeiter und Vorgesetzte, Personalleute, Organisatoren und Techniker ebenso wie die Tarif- und Sozialpartner. Ökonomische, technologische, soziale und auch arbeitsmarktbezogene Aspekte sprechen dafür, daß sie an Bedeutung und an Vertiefung zunehmen wird.

Deshalb sollte sich auch der Organisator mit entsprechenden Fragen stärker auseinandersetzen, als dies bislang der Fall war. Macht er das nicht, überläßt er das Feld den Arbeitswissenschaftlern und den Personalleuten, die sich schließlich auch schon seit längerem mit organisatorischen Fragen beschäftigen (z. B. Arbeitsorganisation, Personal- und Führungsorganisation). Mit der Spezialisierung auf die Bereiche EDV, Kommunikation und Büroorganisation würde der Organisator den ganzheitlichen Blick verlieren, der eben auch die Arbeitszeit einschließt. Mit Hilfe seines vorhandenen Instrumentariums könnte er den Fachabteilungen und dem Personalwesen gerade auch in dieser Frage mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Praktische Erfahrungen zeigen jedenfalls, daß dies in manchen Unternehmungen nur noch bedingt der Fall ist.

3.7 Anreizsysteme als Führungsinstrument

Grundentgelt, variable Entgeltbestandteile und **Personalzusatzleistungen** (Sozialleistungen) bilden das Anreizsystem der Unternehmung. Führungskräfte spielen hier eine wichtige Rolle in zweierlei Hinsicht: in **aktiver** Hinsicht, wenn sie bei der Gehaltsfestsetzung mit den Vertretern des Personalwesens zusammenarbeiten, und **passiv**, weil bei Höhe und Zusammensetzung des Gehalts eine motivierende Wirkung unterstellt wird. Die folgenden Abschnitte beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die wichtigsten **Entgeltformen**, die Mechanismen der **Gehaltsfestsetzung** und **Leistungsvergütung** bei Führungskräften und Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen und Personalzusatzleistungen, die insbesondere bei Führungskräften mehr Beachtung finden sollten.

(1) Entgeltformen

Die Höhe des Arbeitsentgelts (Lohn, Gehalt) unterliegt sowohl betriebswirtschaftlichen als auch soziologischen, psychologischen und physiologischen Aspekten. Außerdem spielen tarifpolitische Einflüsse eine maßgebliche Rolle. In diesem Zusammenhang spricht man auch von leistungs- und persönlichkeitsbestimmten sowie von zeit- und erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteilen und -zuschlägen.

Beim Zeitentgelt wird unterstellt, daß alle aufgrund eines tariflichen Gruppenkataloges eingruppierten oder mit gleichem Arbeitswertergebnis eingestuften Arbeitnehmer denselben Leistungsgrad erreichen.⁷³ Insofern wird trotz eines tatsächlich schwankenden Leistungsgrades ein stets gleichhohes Gehalt gezahlt und eine überdurchschnittliche Leistung nicht gesondert honoriert. Allerdings ist Zeitentgelt mit verschiedenen **Prämiensystemen** kombinierbar. Die am häufigsten anzutreffenden Prämien sind:⁷⁴

Qualitäts- und Güteprämien, Mengenprämien, Ersparnisprämien, Terminprämien (für das Einhalten oder Vorziehen vorgegebener Termine), Anwesenheitsprämien. Als Entgeltzuschläge werden fast ausschließlich Geld-, kaum sog. Zeitprämien gewährt. Die Bemessung kann sowohl als Einzelprämie als auch in Form einer Gruppenprämie erfolgen.

Obwohl nach wie vor die am weitesten verbreitete Form des Leistungslohnes, ist der Anteil des **Akkordlohnes** nicht zuletzt durch den Einfluß technologischer Veränderungen in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Der Akkordlohn setzt quantifizierbare Mengenleistungen, planbare Arbeiten, vom Arbeiter beeinflussbare Vorgänge und nicht zuletzt eine eindeutige Leistungsermittlung voraus. Diese Kriterien sind in vielen Fällen heute nicht mehr gegeben. Es wäre deshalb unwirtschaftlich und auch nicht motivierend für die betroffenen Arbeitnehmer, an tradierten Entgeltsystemen festzuhalten. Statt dessen müßten, um eine optimale Leistung zu erreichen, folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- hinreichende Transparenz des **Leistungsentgelt-Systems**, die jedem Betroffenen die Möglichkeit gibt, zu jeder Zeit sich selbst zu überprüfen, um den Leistungsanreiz permanent zu erhalten;
- der Leistungsanteil sollte eine Größenordnung haben, die den Leistungswillen erhält, d. h. motivierend wirkt;
- als Bezugsgröße für die variablen Entgeltbestandteile kommen Kriterien in Betracht, die sich z. B. auf die Nutzung der Maschinen, die Qualität der Produkte, Ersparnis und Termineinhaltung beziehen. Auch Kombinationen dieser Kriterien können herangezogen werden;
- über derartig ermittelte variable Entgeltbestandteile hinaus ist es sinnvoll, Prämien auf Grundlage einer persönlichen Qualifikation zu ermitteln und

damit die individuelle Erfüllung der Arbeitsanforderungen hinsichtlich fachlicher Befähigung, persönlicher Flexibilität und Arbeitsbereitschaft zu honorieren.

Insgesamt gibt es also auch unter veränderten technologischen Rahmenbedingungen (vgl. Kap. II des Buches) genügend Ansatzpunkte für eine leistungsbezogene Entgeltgestaltung für alle Mitarbeitererebenen. Dabei können folgende Entgeltformen sinnvoll sein:⁷⁵

- **Zeitlohn mit Leistungszulage**
Fester Lohn für eine bestimmte Zeiteinheit ergänzt durch Leistungszulage. Die Leistungskennzahlen können analytisch ermittelt werden und möglichst funktionspezifisch sein.
- **Prämienlohn** (auch kombinierte Prämien)
Hier ist das Entgelt unabhängig von der erzielten Leistung, z. B. Menge, Maschinennutzung, Qualität, Werkzeug-, Hilfsstoff-, Energieverbrauch, Termin-Programm-Einhaltung usw.
- **Lohnsysteme nach erwarteter Leistung**
 - *Vertragslohn*
Dabei handelt es sich um die Verabredung eines Leistungsniveaus zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf der Basis von Vorgabezeiten für einen begrenzten Zeitraum (gesichert durch statistische Aufzeichnungen) mit einem entsprechenden Lohnsatz.
 - *Festlohn mit geplanter Tagesleistung (MDW)*
Fester Lohn für eine bestimmte Zeiteinheit auf der Basis eines Leistungsergebnisses in der Zeiteinheit.
 - *Programmlohn*
Fester Lohn für eine bestimmte Zeiteinheit bei Erfüllung einer festumrissenen Arbeitsaufgabe (Programm).⁷⁶
- **Entgelt aufgrund einer persönlichen Qualifikation**
Die durch neue Technologien beeinflussten Arbeitsstrukturen sind durch eine zunehmende Flexibilität in technischer, organisatorischer und in personeller Hinsicht gekennzeichnet.

Ein in diesem Sinne notwendiger vielseitiger Arbeitseinsatz erfordert ein breites Spektrum an Kenntnissen und Fertigkeiten hinsichtlich fachlicher Befähigung, geistiger Flexibilität und Arbeitsbereitschaft.

Deshalb nehmen die Bestrebungen zu, Vielseitigkeit in dem eben beschriebenen Sinne durch persönliche Qualifikationszulagen stärker zu fördern und auch gebührend bei der Entgeltgestaltung zu berücksichtigen.⁷⁷

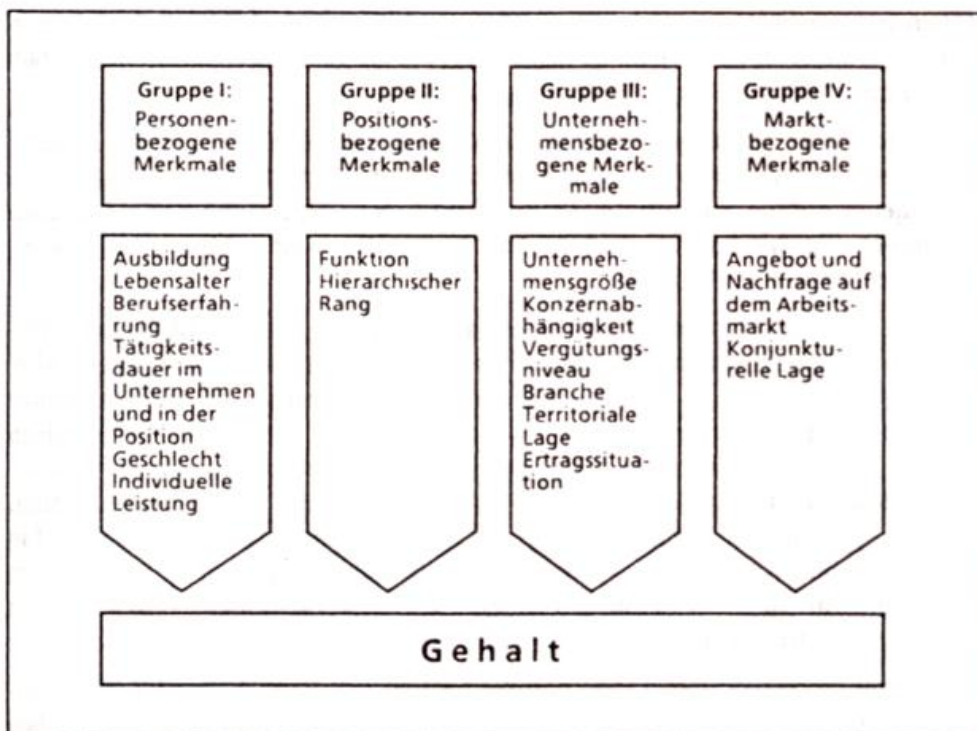


Abb. 119: Faktoren der Gehaltsfestsetzung für Führungskräfte

(2) Gehaltsfestsetzung für Führungskräfte

Gewisse Besonderheiten gelten für die Gehaltsfestsetzung von außertariflichen Mitarbeitern und Führungskräften. Die wichtigste liegt im stärkeren Leistungsbezug der Entgelte und in der damit verbundenen stärkeren Möglichkeit zur individuellen Gehaltsfestsetzung. Letzteres gilt insbesondere für leitende Mitarbeiter bzw. leitende Angestellte. Die wichtigsten Faktoren zur Gehaltsfestsetzung im AT-Bereich sind aus Abb. 119 zu ersehen.⁷⁸

Beim Festlegen der durchschnittlichen Erhöhung aller AT-Gehälter können der Unternehmenserfolg bzw. das Ausmaß der realisierten Unternehmensplanung oder andere strategiebezogene Überlegungen herangezogen werden. Die Anhebung kann insofern von der allgemeinen Erhöhung der Tarifgehälter abweichen. Andererseits kann aber auch — wenn die Relationen zwischen AT und Tarif richtig sind — für den AT-Bereich die prozentual gleiche generelle Erhöhung wie im Tarif als zweckmäßig erscheinen.

Um Unzufriedenheit zu vermeiden, sollte man auch aus Gleichbehandlungsgründen möglichst die zur Verfügung stehende Summe nach einheitlichen Maß-

stäben im ganzen Unternehmen verteilen. Dies bedeutet jedoch keinen Widerspruch zur individuellen Gehaltsfestsetzung, bei der den Vorschlägen der zuständigen Führungskräfte große Bedeutung zukommt.

Während wir im tariflichen Bereich in der Regel eine an eine bestimmte Arbeits- und Leistungsbewertung gekoppelte Systematisierung der Bezüge vorfinden, stehen einer Regelung im außertariflichen Sektor zum Teil große Schwierigkeiten gegenüber. Sie sind häufig psychologisch begründet, oder es besteht ein Mangel an befriedigenden Maßstäben.

Grundsätzlich sind Übersichten über Gehaltsrelationen oder die Bezüge von Mitarbeitern unterschiedlicher Führungsebenen nur dann sinnvoll, wenn auch Alter und Ausbildung und die Branche mit berücksichtigt werden. Trotzdem können Ungenauigkeiten entstehen, die auf unterschiedliche Unternehmens-Kennzahlen (Größe, Umsatz, Ertragslage), Statusmerkmale des Positionsinhabers wie Handlungsvollmacht, Prokura, „echter“ leitender Angestellter zurückzuführen sind. Insofern ist nicht auszuschließen, daß z. B. ein Hauptabteilungsleiter Verkauf in der Chemieindustrie zu den Spitzenverdienern zählt, während sein Kollege in derselben Branche, aber in einem kleineren Unternehmen oder in einer anderen Region beschäftigt, zur Nachhut zu rechnen ist.

Aus vielen Untersuchungen geht hervor, daß im AT-Bereich beträchtliche Einkommensspannen existieren und 50 % und mehr Vergütungsdifferenz zwischen vergleichbaren Führungskräften unterschiedlich großer Unternehmen besteht. Außerdem muß berücksichtigt werden, daß die Rangstufenbezeichnungen in der Praxis sehr oft voneinander abweichen. Selbst wenn die Titel und die allgemeinen Beschreibungen übereinstimmen, ist die Funktion oft unterschiedlich.⁷⁹

Darüber hinaus besteht zwischen den jährlichen Erhöhungen der Brutto- und Nettoentgelte ein komplizierter Zusammenhang. Dabei ist insbesondere in den oberen Führungsebenen die stärkere Steuerprogression zu berücksichtigen. Deshalb sind gerade auch Führungskräfte bestrebt, nicht nur absolut, sondern auch prozentual mehr zu bekommen als die Mitarbeiter im Tarifbereich. Darüber hinaus sind sie an regelmäßigen Gehaltsaufbesserungen interessiert, die wegen des auch dann nicht geringeren Arbeitseinsatzes eben auch für schwierigere Geschäftsjahre gelten sollen.

Wie sieht nun die erfolgsabhängige und die zielbezogene Vergütung speziell bei Führungskräften aus?

(3) Leistungsvergütung von Führungskräften

Nach Angaben mehrerer Unternehmensberatungen erhält über die Hälfte der mittleren und der oberen Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland eine variable Vergütung. Sie beträgt danach zwischen 10 und 20 % der Gesamt-

bezüge. Grundsätzlich wird zwischen variablen Entgeltbestandteilen unterschieden,

- die als Sondervergütung in das freie Ermessen der Unternehmensleitung gestellt sind
oder als
- Bonus bzw. Tantieme vertraglich zugesagt und an bestimmte Erfolgsgrößen gebunden sind.⁸⁰

Während für mittlere Führungskräfte festgestellt werden kann, daß Regelungen für variable Entgeltbestandteile sowohl der Höhe als auch der Anzahl der Empfänger nach mehr oder weniger stagnieren,⁸¹ ist es bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nach wie vor üblich, etwa 20—30 % der Gesamtbezüge als Tantieme auszuzahlen. Sicherlich hängt dieser Anteil von der Ertragslage des jeweiligen Unternehmens ab. Davon abgesehen ist jedoch zu beobachten, daß in vielen Branchen die Tendenz zu Festtantiemen zunimmt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Top-Manager, von einem anderen Unternehmen kommend, neu verpflichtet werden und eine unsichere Ertragslage vorfinden. Als Anhaltspunkt gilt, daß etwa 30 % aller deutschen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer eine Mindest- oder Garantietantieme erhalten, die dann wirksam wird, wenn nach der eigentlichen Tantiemenberechnungsbasis entweder keine oder nur eine geringe Tantieme gezahlt würde.

Entscheidend für die Festlegung einer Tantieme sind die Wahl der Tantiemekriterien und die Verknüpfung dieser Kriterien mit der Tantiemehöhe.⁸² Dabei kommt der Gewinnantieme besondere Bedeutung zu, weil der Gewinn als der wichtigste Erfolgsmaßstab eines Unternehmens anzusehen ist. Relativ häufig wird auch das Betriebsergebnis oder die Kombination Gewinn/Umsatz als Tantiemebasis genannt. Die Abhängigkeit der Tantieme vom individuellen Zielerreichungsgrad oder vom Ergebnis einer systematischen Beurteilung spielt bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nur zum Teil eine Rolle. Sie wird eher bei mittleren und unteren Führungskräften in die Betrachtung einbezogen.

Tantiemeregulungen sollten grundsätzlich so gestaltet sein, daß eine Manipulation der Bezugsgrößen nicht möglich ist. Darüber hinaus sollte die gewählte Bezugsgröße folgenden Anforderungen genügen:

- Die Größe sollte einerseits für die Unternehmenszielsetzung relevant, andererseits aber auch in möglichst enger Beziehung zur Leistung des Managers stehen und damit individuell zurechenbar sein.
- Die Bestimmung dieser Größe muß rechnungstechnisch einfach möglich und zudem durch den Betroffenen kontrollierbar und nachvollziehbar sein.
- Die Feststellung der Erfolgsgröße sollte kurzfristig möglich sein, damit der Abstand zwischen Entstehung und spezieller Honorierung des Erfolgs nicht

zu groß wird und von der Tantieme Impulse zur Leistungssteigerung ausgehen können. Dies schließt nicht aus, daß sich die Erfolgsgröße selbst auf mittelfristige Entwicklungen bezieht und damit eine zu starke Kurzfristorientierung vermieden wird.

Wird etwa das Unternehmensergebnis als Bezugsgröße verwendet, ist zu vermeiden, daß sich bilanzpolitische Dispositionen in unzulässiger Weise auf die Tantieme auswirken.

In vielen Fällen, z. B. bei einer kritischen Phase der Unternehmensentwicklung, sagen die Ergebnisparameter über die Leistung des Managements u. U. nur wenig aus. Hier könnten ein Wegfall der Tantieme u. U. leistungsmindernd wirken und falsche Maßgrößen zu einer Fehlsteuerung des Führungsverhaltens führen. Deshalb dürfen variable Entgeltregelungen nicht zu starr sein. Sie sollten sowohl die spezifische Situation des Unternehmens bzw. wichtiger Teilbereiche (Sparten, Bereiche, Tochtergesellschaften) als auch die jeweiligen strategischen Zielsetzungen berücksichtigen.

Allerdings werden Tantiemen oftmals nach mehreren Jahren als selbstverständlich betrachtet (Besitzstandsdenken), so daß ein Unternehmen nicht mehr imstande ist, eine Kürzung der Bezüge vorzunehmen.

Deshalb eignen sich Tantiemeregulungen besonders für „Schönwetterperioden“. Geht die Bezugsgröße nachhaltig zurück, besteht oft die Tendenz, das jeweilige Tantieme-System aufzugeben und u. U. tatsächliche oder vermeintliche Festtantiemen zu verwenden.

Unabdingbar für das Funktionieren einer Tantiemeregulung sollte jedoch sein, daß die betroffenen Führungskräfte über die für sie geltende Bonus-Regelung unterrichtet werden, damit sie diese auch als Motivationsinstrument⁸³ akzeptieren.

Um den Problemen zu entgehen, die mit einer zu starren Verknüpfung mit bestimmten Erfolgsgrößen verbunden sind, sind einige Unternehmen dazu übergegangen, die individuelle Leistung der Führungskräfte mit den Zielen in Verbindung zu bringen, die mit der Führungsposition verbunden sind. Ein großer Unterschied besteht jedoch darin, ob die Aufgabenerfüllung lediglich — relativ global — an der funktionalen Zielsetzung ausgerichtet ist, die in der jeweiligen Stellenbeschreibung enthalten ist, oder ob nach detaillierten und umfassenden Zielkatalogen vorgegangen wird, wie es z. B. beim Management by Objectives vorgesehen ist.⁸⁴

Während die erste Methode von einer eher lockeren Verbindung zwischen Zielsetzung und Gehalt ausgeht, setzt eine Zielsetzung nach dem Prinzip des Management by Objectives voraus, daß möglichst viele meßbare, eindeutige, nach-

vollziehbare und zurechenbare Kriterien für die Zielerfüllung vorhanden sind. Dies ist jedoch in vielen Fällen nicht gegeben oder schwierig, weil z. B. die qualitative Zielkomponente immer wichtiger wird und die Zielerreichung oftmals nicht nur auf **einzelne** Führungskräfte, sondern auf **Personengruppen** zurückzuführen ist.

Deshalb ist es meistens fragwürdig, wenn eine zu enge oder eine zu undifferenzierte Verbindung zwischen Zielsetzung und Vergütung hergestellt wird, weil sie der komplexen Wirklichkeit nicht gerecht wird. Oft ist es sinnvoll, sowohl die **individuelle** als auch die **gruppenmäßige** und die **unternehmensbezogene** Leistung zu berücksichtigen. Viele Aufgaben, gerade bei Führungskräften, sind mittel- und langfristig orientiert. Deshalb darf man die Zielerreichung auch nicht zu kurzfristig bemessen.

Insgesamt ist also abzuraten, eine zu direkte Verbindung zwischen Zielsetzung und Entgelt vorzunehmen. Sonst besteht die Gefahr, daß nicht die richtige Bemessungsgrundlage vorliegt und die gezeigte Leistung nicht angemessen honoriert wird. Ein zeitgemäßer System-Zusammenhang ist aus Abb. 120 zu ersehen.

Faßt man die vorstehenden Überlegungen zusammen, kann der aktuelle Stand der Überlegungen wie folgt gekennzeichnet werden:

- Zielsetzung, Leistung und Vergütung sind untrennbarer Bestandteil der unternehmerischen **Personalpolitik** und seiner strategischen Überlegungen. Durch diese Elemente der Unternehmenspolitik wird das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter beeinflusst und damit auch der Unternehmenserfolg.
- Die Zusammenhänge zwischen Zielsetzung, Leistung und Vergütung sind zwar von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Sie sind jedoch in der Regel so **komplex** und auch der ausschließlich quantitativen Erfassung und Verknüpfung entzogen, daß **eine zu starre formelhafte Verknüpfung dieser Bezugsgrößen zum Scheitern verurteilt ist**.
- Die quantitativen und qualitativen Bezugsgrößen sind hinreichend zu **differenzieren**, und zwar insbesondere in folgender Hinsicht:
 - vom **Umfang her** (Individuum, Gruppe, Unternehmung),
 - in **zeitlicher Hinsicht** (kurz-, mittel-, langfristig),
 - in Abhängigkeit von **situativen Bedingungen** (z. B. Branche, Produktprogramm, strategische Situation, organisatorische Besonderheiten).
- Grundsätzlich ist es sinnvoll, die **Kurzfristorientierung** variabler Entgeltsysteme zu vermeiden und Teile des Entgelts an **strategischen Bezugsgrößen** auszurichten (z. B. Marktanteile, Produktentwicklung und -qualität, Diversifikationsziele).

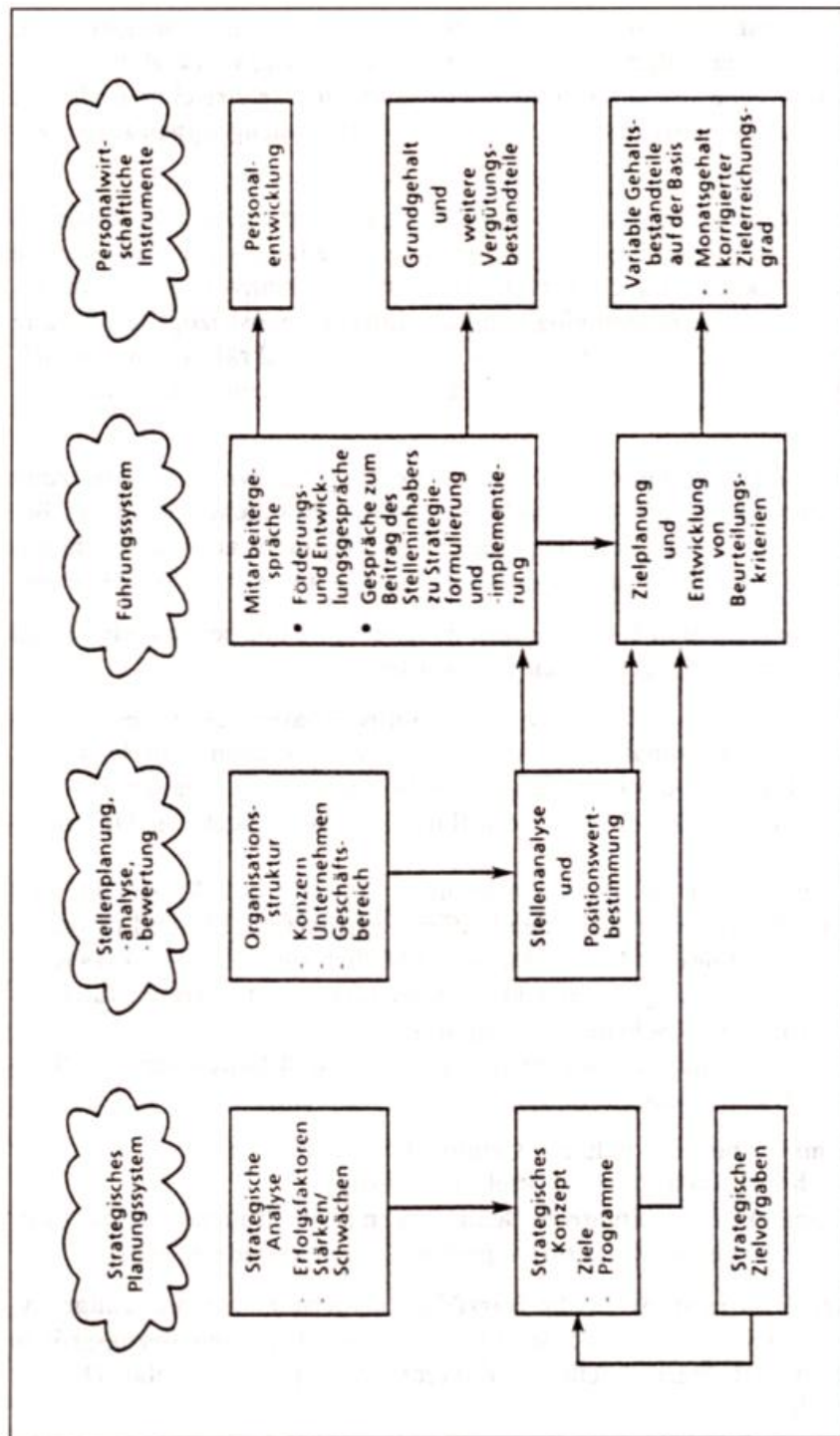


Abb. 120: Elemente eines Systemkonzeptes zur Entgeltpolitik für Führungskräfte (Quelle: Fechtner, H.: Vergütungspolitik im strategischen Personalmanagement, Personalführung 10/87, S. 721.)

- Je stärker allerdings innovative, zukunftsgerichtete Leistungen zu honorieren sind, desto eher gewinnen **subjektive** Bewertungsfaktoren (z. B. Persönlichkeitsmerkmale, Akzeptanz, Glück) an Bedeutung.
- Darüber hinaus wird auf der Ebene der Führungskräfte die Tendenz zur **individuellen Konkretisierung** von Zielgrößen zunehmen, die zugleich eine längere zeitliche Perspektive aufweisen sollen, aber in ihrem individuellen Bezug jährlich wechseln können. Dies kann zu Abstimmungsproblemen führen.
- **Abstimmungsprobleme** beziehen sich insbesondere auf den Quervergleich zwischen den verschiedenen individuell festgelegten Zielgruppen innerhalb bestimmter organisatorischer Einheiten.
- **Traditionelle System-Merkmale** (Klarheit, Transparenz) verlieren dann für den Vorgesetzten und seinen Mitarbeiter an Bedeutung. Systemorientierung erhält einen anderen Stellenwert, weil die Tendenz zur Individualisierung steigt.
- Sollen **alle** Anforderungen an ziel- und ergebnisorientierte Managementsysteme **zugleich** eingelöst werden, entstehen naturgemäß **Widersprüche**: umfassende Individualisierung verträgt sich z. B. nicht mit Systemtransparenz. Zunehmende **Subjektivierung** steht im Widerspruch zu eindeutigen, quantifizierbaren Ziel-Ergebnis-Relationen.
- Mit diesen Erkenntnissen muß jedoch jede Personalführung leben und leben können. Insgesamt wäre es wohl unredlich, klare Zusammenhänge zu konstruieren, die es in Wirklichkeit nicht gibt. Auch strategische Überlegungen sind nicht nur rational, sondern vielfach persönlichkeitsbezogene Ergebnisse im Rahmen der jeweiligen Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur. Dies steht nicht mit der Tatsache im Widerspruch, daß entsprechenden Managementsystemen eine sehr große, vielfach noch gar nicht voll erkannte Bedeutung zukommt. Vor übertriebenen und falschen Vorstellungen, die zu Irrwegen führen, muß man jedoch warnen.

(4) Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen: das Cafeteria-System

Cafeteria-Pläne, die insbesondere bei Unternehmungen in den Vereinigten Staaten anzutreffen sind, geben den anspruchsberechtigten Mitarbeitern die Möglichkeit (Cafeteria-Option), zwischen den ihnen angebotenen Entgeltbestandteilen (Basisentgelt, Prämien, Zusatzleistungen) innerhalb eines bestimmten Rahmens individuell auswählen zu können. In europäischen Unternehmungen sind Cafeteria-Pläne nur vereinzelt anzutreffen, obwohl ihre personalpolitische Bedeutung zunehmend erkannt wird. Diese besteht insbesondere darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume für Entgelterhöhungen attraktive Anteile für bestimmte Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen zu schaffen. Beabsichtigt ist neben der Individualisierung von Entgeltbestandteilen ihre Optimierung innerhalb eines vorhandenen Rahmens und weniger ihre Maximierung.

● **Der Cafeteria-Ansatz als Element der betrieblichen Personalpolitik**

Unternehmungen mit Cafeteria-Plänen gibt es insbesondere in den Vereinigten Staaten. In der Bundesrepublik Deutschland finden sich dagegen nur relativ wenige praktische Beispiele. Größer ist jedoch die Zahl derjenigen Unternehmungen, die sich im Rahmen personalpolitischer Konzeptionen mit den Überlegungen des Cafeteria-Ansatzes auseinandersetzen. Dabei hat insbesondere H. Thierry, Universität Amsterdam, zur Verbreitung des entsprechenden Gedankengutes beigetragen.⁸⁵

Der Cafeteria-Ansatz besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen sein sollte, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auswählen kann.

Die personalpolitische Zielsetzung besteht darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume bei Entgelterhöhungen, die für den einzelnen Arbeitnehmer bei nettobezogener Betrachtung kaum wirksam werden, attraktive Anreize für bestimmte Mitarbeiter bzw. -gruppen zu schaffen. Sieht man zunächst einmal von den Problemen und Schwierigkeiten ab, die z. B. angesichts vielfältiger gesetzlicher Restriktionen im Steuer- und Sozialversicherungsrecht eine rasche Einführung von Cafeteria-Modellen in der Bundesrepublik Deutschland nicht gerade begünstigen, so ist die personalpolitische Attraktivität des Cafeteria-Ansatzes unverkennbar:

- Durch die Individualisierung von betrieblichen Leistungen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, diejenigen Entgelt- und Sozialleistungskomponenten zu wählen, die seinen Bedürfnissen am ehesten entsprechen, und gleichzeitig auf diejenigen Leistungen zu verzichten, die für ihn von geringerer Bedeutung sind.
- Die individuelle Ausrichtung der Personalkosten nach dem Cafeteria-Prinzip hat — zumindest auf den ersten Blick — den ökonomischen Vorteil, daß diese Größe konstant bleibt, weil nicht ihre Maximierung, sondern ihre optimale Aufteilung im Vordergrund der Betrachtung steht.

Cafeteria-Pläne können insofern sowohl aus sach-rationalen als auch aus motivations- und anreizbezogenen Gründen eine zukunftsbezogene Alternative zu herkömmlichen Tarifsyste-men darstellen, bei denen einer möglichst einheitlichen Anwendung tarifrechtlich abgesicherter Entgeltbestandteile für die anspruchsberechtigten Arbeitnehmer offensichtlich eine wesentlich größere Bedeutung zukommt.

Auch wenn es eine Theorie betrieblicher Sozialleistungen nur ansatzweise gibt und die hiermit „vermuteten oder erhofften Produktivitätssteigerungen und Verhaltensänderungen ... bislang nicht empirisch beobachtet werden (konnten)“,⁸⁶ ist dennoch unverkennbar, daß den Personalzusatzleistungen schon wegen ihres

Umfanges als „Zweiter Lohn“⁸⁷ eine große Bedeutung zukommt. Deshalb sollte auch ihre Zusammensetzung sowohl aus der Sicht des Mitarbeiters als auch aus der Sicht der Unternehmung möglichst attraktiv und zeitgemäß sein. Zunehmend wird erkannt, daß Anreiz- und Belohnungssysteme die Präferenzstrukturen des einzelnen Mitarbeiters stärker berücksichtigen sollten.⁸⁸ Insofern dürfte es von Interesse sein, die bislang vorliegenden Cafeteria-Ansätze daraufhin zu untersuchen, inwieweit eine Übertragung auf Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland möglich und sinnvoll ist.

● **Die Cafeteria-Options** (Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen)

Die Cafeteria-Options beziehen sich bei den bisher bekannten amerikanischen Unternehmungen in erster Linie auf die Auswahl zwischen verschiedenen Arten von Versicherungsleistungen für die

- Lebensversicherung,
- Krankenversicherung,
- Invalidenversicherung,
- betriebliche Altersversicherung
und natürlich auf
- Barzahlungen.⁸⁹

Bei der Diskussion von Cafeteria-Modellen in Europa werden in stärkerem Maße Sachleistungen berücksichtigt. Darüber hinaus spielen hier Aspekte der Arbeitszeitverkürzung und der möglichen Verrechnung bzw. Abgeltung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalenten eine größere Rolle. Insofern wird bereits hier deutlich, daß US-amerikanische Cafeteria-Modelle nicht ohne weiteres auf bundesrepublikanische Verhältnisse übertragen werden können. Auch ist zu berücksichtigen, daß das Niveau der gesetzlichen Sozialleistungen in den USA niedriger ist und deshalb individuelle, gruppen- oder unternehmensbezogene Versicherungspläne dort weit verbreitet sind.⁹⁰

Einen möglichen Katalog von Cafeteria-Options bei europäischen bzw. bundesrepublikanischen Unternehmungen zeigt nachstehende Übersicht:

- Barzahlung (monatlich/jährlich),
- Abgeltung in Freizeit,
frühere Pensionierung,
längerer Urlaub / Langzeiturlaub (sabbatical),
kürzere Wochenarbeitszeit,
kürzere Jahresarbeitszeit,
- Versicherungsleistungen,
Krankheit / Invalidität,
Lebensversicherung (z. B. Direktversicherung),

- Sachleistungen,
Werkwohnungen,
Häuser,
Sportmöglichkeiten,
Dienstwagen (Leasing),
- Gewinnbeteiligung,
- Vermögensbeteiligung,
- Arbeitgeberdarlehen.

● **Allgemeine Voraussetzungen für die Einführung von Cafeteria-Modellen**

Auch wenn es m. E. grundsätzlich zu begrüßen ist, daß der einzelne Arbeitnehmer bei einem Cafeteria-Plan zwischen verschiedenen Entgeltkomponenten frei wählen kann, so ist andererseits zu bedenken, daß er diese Wahlfreiheit auch jetzt schon hat im Hinblick auf die Verwendung seines Netto-Einkommens. Ein Cafeteria-Plan ist deshalb nur dann attraktiv für ihn,

- wenn sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen oder der bisher wahrgenommene Nutzen direkt oder indirekt, aber individuell meßbar, erhöht oder
- für ein bestimmtes Brutto-Einkommen über die Inanspruchnahme von rechtlich zulässigen Steuervorteilen ein höheres Netto-Einkommen erzielt wird.⁹¹

Der mögliche Erfolg von Cafeteria-Plänen beruht allerdings nicht nur auf der Inanspruchnahme von Steuervorteilen. Hinzu kommen evtl. Degressionseffekte, die, ähnlich einem Mengenrabatt, bei einer größeren Anzahl von „Abnehmern“ wahrgenommen werden können.

Sicherlich müssen hier jedoch u. U. erhöhte Verwaltungskosten gegengerechnet werden.

Nicht zuletzt können Cafeteria-Pläne aber auch nur dann funktionieren, wenn möglichst frühzeitig bekannt ist, welche Leistungsarten bei den Arbeitnehmern in ihrer Wertschätzung relativ am beliebtesten sind und welche nicht. Dies kann z. B. durch Betriebsbefragungen erfolgen. Dabei wird sicherlich nicht nur die gewünschte Rangfolge ermittelt werden. In vielen Fällen dürften auch Sozialleistungsformen zur Wahl stehen, die entweder als solche kaum bekannt sind oder über deren Aufwandshöhe nur unzureichende Transparenz vorliegt.

Unabhängig von einer Betriebsbefragung oder anderen Möglichkeiten, um die Präferenzen der betroffenen und berechtigten Arbeitnehmer zu ermitteln, sollte jedoch zunächst eine Plausibilitätsanalyse erfolgen, um die allgemeinen Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Cafeteria-Options zu untersuchen.

In diesem Zusammenhang ist sowohl aus allgemeiner als auch aus einzelbetrieblicher Sicht zu prüfen,

- welche Mittel unter Beachtung der Kostenneutralität für ein Cafeteria-Budget zur Verfügung gestellt werden können (Angebotsseite) und
- welche Arten von Zusatzleistungen für den Arbeitnehmer so attraktiv sind, daß sich sein bisheriger Einkommensstatus bzw. der bisher empfundene Nutzen erhöht (Nachfrageseite)?⁹²

● Das Cafeteria-Budget (Angebotsseite)

Grundsätzlich müßten die Mittel für ein Cafeteria-Modell entweder aus den jährlichen Entgeltsteigerungen und/oder durch eine Neustrukturierung der bisher angebotenen Entgelte incl. der Zusatzleistungen beschafft werden.

Die Mittel aus den Entgelterhöhungen sind allerdings individuell verschieden. Sie hängen insbesondere vom Entgeltniveau (Tarifgruppe) und vom Prozentsatz der Entgelterhöhung ab.

Dies wird sich in den unteren Tarifgruppen dahin auswirken, daß die reguläre Entgeltsteigerung eher für konsumtive Zwecke verwendet werden muß und deshalb überwiegend, wie bisher auch schon, der Auszahlung der Entgelterhöhung in bar der Vorzug gegeben werden dürfte. Allerdings können schon dann andere Präferenzen vorliegen, wenn es sich um Doppelverdiener handelt. Auch die Anzahl zu versorgender Kinder kann hier — wahrscheinlich in umgekehrter Richtung — für die Wahlentscheidung wichtig sein.

Bei den höheren Einkommensgruppen, beispielsweise ab Beitragsbemessungsgrenze Rentenversicherung, insbesondere jedoch bei den mittleren und höheren Führungskräften, werden jedoch Leistungen interessant, durch deren Inanspruchnahme die Steuerbelastung vermindert und insofern die Reallohnposition gehalten bzw. verbessert werden kann. Geht man z. B. von einem Jahresgehalt von 70000 DM aus, dann steht bei einer Entgelterhöhung von 3,5 % mit ca. 2500 DM ein Betrag zur Verfügung, der durchaus Wahlmöglichkeiten erlaubt. Dieser Spielraum erhöht sich entsprechend mit steigenden Grundbezügen und dann, wenn auch zwischen den bereits vorhandenen Sozialleistungs-Komponenten Wahlmöglichkeiten bestehen.

Allerdings ist bei den meisten Unternehmungen festzustellen, daß ein beträchtlicher Teil der betrieblichen Sozialleistungen durch Gesetze und Vereinbarungen festgelegt ist. Folgt man der gebräuchlichen Unterscheidung zwischen gesetzlichen, tariflichen und betrieblich geregelten sowie den freiwilligen Sozialleistungen, so ist oft festzustellen, daß nur etwa 5 bis 10 % zur letztgenannten Kategorie gehören.

Am leichtesten wären sicherlich die freiwilligen Aufwendungen neu zu verteilen. Dabei stellen in vielen Unternehmen Prämien den größten Teil dieser Gruppe dar. Eine individuelle Zurechnung nach Leistungsgesichtspunkten liegt jedoch bei dieser Aufwandsgruppe im Ansatz bereits vor. An diesem Prinzip sollte deshalb auch festgehalten werden. Die Leistungen für Trennungentschädigung, Familienheimfahrten, Umzugskosten und Jubiläen sind oft relativ niedrig im Hinblick auf eine mögliche Umverteilung und darüber hinaus auch zweckgebunden. Hinsichtlich der Aufwendungen für persönliche Anlässe (etwa Geburt, Konfirmation, Hochzeit) ist zu überlegen, ob sie nicht eher für dienstliche Anlässe, beispielsweise Jubiläen, bestimmt sein sollten.

Gesetzliche Sozialaufwendungen scheiden für Cafeteria-Modelle aus. Bei den tariflichen bzw. betrieblich vereinbarten Aufwendungen kämen vor allem — Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrates vorausgesetzt — folgende Positionen in Betracht:

- Jahressonderzahlungen, Tantiemen,
- vermögenswirksame Leistungen (unter bestimmten Voraussetzungen).

Falls Jahressonderzahlungen in mehreren Raten ausgezahlt werden, ist zu überlegen, ob sie in einer Rate ausgezahlt werden können.

Allerdings gelten im Hinblick auf die Verwendung der Jahressonderzahlung in Abhängigkeit vom Einkommensniveau ähnliche Überlegungen wie bei Entgelt-erhöhungen.

Eine Umverteilung vermögenswirksamer Leistungen könnte insbesondere für diejenigen Arbeitnehmer von Interesse sein, die ein höheres steuerpflichtiges Einkommen als 24000 DM / 48000 DM p. a. beziehen und von ihrem Arbeitgeber dennoch einen Zuschuß von z. B. 52 DM monatlich erhalten. Grundsätzlich dürften jedoch die staatlichen Sparzulagen eine Beibehaltung des vermögenswirksamen Sparens nahelegen.

Insgesamt zeigt die Analyse der für ein Cafeteria-Programm möglicherweise zur Verfügung stehende Mittel, daß der Spielraum für eine individuelle Aufteilung und Zuordnung von Entgeltkomponenten bei den oberen Führungskräften bzw. den leitenden Angestellten am höchsten ist. Andererseits ist ein hoher Anteil an tarifvertraglich abgesicherten oder durch Betriebsvereinbarung geregelten Zusatzleistungen bei den anderen Mitarbeitergruppen kein grundsätzlicher Hindergrund für die Einführung von Cafeteria-Programmen auch für diese Mitarbeiter. Zwar ist der Verhandlungs- und Abstimmungsaufwand mit den zuständigen Gewerkschaften und Betriebsräten nicht zu unterschätzen, eine aufgeschlossene Haltung ist jedoch immer dann zu erwarten, wenn für die betroffenen Mitarbeiter entsprechende Vorteile zu erwarten sind.

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, daß bei einer Anwendung von Cafeteria-Programmen in der Bundesrepublik in stärkerem Maße als bei einer Anwendung in den USA die Ebene der individuellen Auswahl von Entgeltkomponenten durch indirekte Partizipationsrechte von Gewerkschaften und Betriebsräten überlagert wird.

● **Zur Attraktivität der Cafeteria-Options (Nachfrageseite)**

Sicherlich wird die Barauszahlung von Entgeltkomponenten auch zukünftig eine dominierende Rolle spielen. Eine unterschiedliche Einschätzung ist jedoch dann zu erwarten, wenn man z. B. nach der Gehaltshöhe und der Position, nach Alter und Familienstand unterscheidet: ein Ansatzpunkt für entsprechende empirische Untersuchungen, die noch weitgehend fehlen.⁹³ Darüber hinaus kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:

— *Umrechnung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalente*

Um das mögliche Ausmaß zu ermitteln, das mit der Umwandlung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalente verbunden sein kann, soll folgende Plausibilitätsrechnung vorgenommen werden.⁹⁴

Bezogen auf das mögliche Ausmaß von Entgelterhöhungen entspricht eine Steigerung von 3,5 % bei 173 Arbeitsstunden pro Monat in Abhängigkeit vom jeweiligen Entgeltniveau ca. 8—9 Arbeitstagen pro Jahr.

Eine Umwandlung von 2 Monatsgehältern Jahressonderzahlung bzw. entsprechender Beiträge für Tantiemen oder andere Prämien entspräche etwa 40 Arbeitstagen.

Weitere Arbeitszeit könnte „genommen“ werden, wenn bei einem Urlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr derjenige Teil, der über den gesetzlichen Mindesturlaub von 18 Tagen hinausgeht, das sind 12 Tage, über mehrere Jahre kumuliert werden könnte.

Insgesamt könnten somit in einem Jahr bei Verzicht auf Entgeltsteigerung und Jahressonderzahlung bzw. entsprechende Prämien sowie Inanspruchnahme des Mindesturlaubs ca. 60 Arbeitstage eingespart werden. Geht man von 260 Arbeitstagen pro Jahr aus, entspräche dies einer Rate von fast 25 %. Anders ausgedrückt, würde nach 4 Jahren ein Anspruch auf vorzeitige Pensionierung um ein Jahr entstehen, oder ein Langzeiturlaub von einem Jahr könnte genommen werden.

Sicherlich können Arbeitszeitverkürzungen gegen Entgeltverzicht in vielfältiger Form zur Anwendung kommen (einmaliger Sonderurlaub von mehr als 30 Tagen, teilweiser Entgeltverzicht, Teilzeitarbeit). Schließlich gibt es diverse Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung, die z. T. auch durch die aktuellen tarifpolitischen Diskussionen bekannt geworden sind.⁹⁵

— *Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen*

Direktversicherungen kommen insbesondere für Führungskräfte und für AT-Mitarbeiter in Betracht. Dabei handelt es sich um die Ausnutzung von Steuervorteilen, wenn Entgeltbestandteile (z. B. Teile des 13. Gehaltes) in einer Lebensversicherung angelegt werden, die der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer abgeschlossen hat. In diesem Fall ist lediglich ein Pauschalsteuerbetrag in Höhe von ca. 10 % zu entrichten. Die betreffende Lebensversicherung kann dabei als zusätzliche Altersversorgung betrachtet werden.

Hinsichtlich zusätzlicher Krankenversicherungen ist in der Regel mit einem Inkasso-Rabatt von ca. 3 % zu rechnen, der mit dem entsprechenden Verwaltungsaufwand zu verrechnen wäre. Gruppenversicherungen lohnen sich deshalb in erster Linie bei größeren Unternehmen.

Darüber hinaus wären grundsätzlich Versicherungen gegen Entgeltverzicht denkbar. Es ist jedoch zunächst zu untersuchen, welche Personen diese Möglichkeit in Anspruch nehmen würden und welchen Pauschalsteuersatz das Finanzamt festlegen wird.

Es wäre auch denkbar, daß der Arbeitnehmer auf Entgeltbestandteile verzichtet und diese Beträge für die zusätzliche betriebliche Altersversorgung verwendet oder, um einen bestimmten Zeitraum früher in Pension zu gehen. Hier sind Unternehmungen im Vorteil, die eine betriebliche Altersversorgung auf Versicherungsbasis anbieten, weil dann relativ einfach unterschiedliche Ein- und Auszahlungen vorgesehen werden können. Es ist einleuchtend, daß es sich hierbei in der Regel um Tochtergesellschaften amerikanischer Muttergesellschaften handelt, die entsprechenden personalpolitischen Grundsatzregelungen der Zentrale gefolgt sind.

Ansonsten bestehen Probleme, die sich auf die Anpassung von Pensionen nach dem Eintritt in den Ruhestand beziehen. Deswegen sind angesichts der Rechtsprechung zur Anpassung von Betriebspensionen und auch wegen des Sachverhaltes, daß zumindest zur Zeit für Anpassungen keine Rückstellungen gebildet werden können, bei dieser Wahlmöglichkeit Bedenken anzumelden.

— *Inanspruchnahme von Sachleistungen*

Den Mitarbeitern Werkwohnungen oder Häuser anzubieten, kann in Gebieten mit relativ knappem Wohnangebot durchaus sinnvoll sein. Hier ist die Besteuerung des geldwerten Vorteils oft günstig für den Mitarbeiter.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Darlehen zu einem ermäßigten Zinssatz zu vergeben. Bei einem Zinssatz von 4 % entsprechen z. B. 2000 DM Gehaltserhöhung einem Darlehen von 50000 DM, das z. B. zweckmäßigerweise zur Bildung von Wohnungseigentum verwendet werden kann.

Als weitere Form der Inanspruchnahme von Sachleistungen kommt die Vergabe von Dienstwagen bzw. Fahrzeug-Leasing gegen Entgeltverzicht in Betracht. Hinsichtlich Fahrzeug-Leasing gibt es in einschlägigen Zeitschriften Beispiele, die sich in der Regel auf Gehälter im Bereich der leitenden Mitarbeiter beziehen. Dabei wird deutlich, daß der betreffende Arbeitnehmer beim Entgeltverzicht für einen Dienstwagen (entweder aus Gehaltserhöhung oder Tantieme) sich um etwa 1000 DM bis 3000 DM p. a. günstiger stellt (je nach Fahrzeug und Gehaltsniveau).

Der Arbeitgeber hat hingegen den gleichen Aufwand zu tragen (Leasing-Aufwand anstelle von Personalaufwand). Diese ausgeglichene Bilanz verschiebt sich jedoch zugunsten des Arbeitgebers, wenn

- der Arbeitnehmer Dienstreisen mit dem geleasteten Pkw unternimmt. Dann entfällt das Kilometergeld für Dienstfahrten, dem ein bestimmter Aufwand für Dienstfahrten, Kraftstoff und Öl gegenzuhalten ist;
- der Arbeitnehmer den geldwerten Vorteil für Nutzung des Fahrzeuges nicht versteuert, sondern den Betrag hierfür ganz oder teilweise an den Arbeitgeber abführt.

Darüber hinaus zeigen einschlägige Berechnungen, daß Leasing gegen Entgeltverzicht nicht nur für Führungskräfte wirtschaftlich günstig sein kann. Im wesentlichen hängt der individuelle Nutzen davon ab, welcher Fahrzeugtyp gewählt wird und wie groß die Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsplatz ist.⁹⁶

— *Beteiligung am Produktivvermögen und Gewinnbeteiligung*

Die Diskussion um betriebliche Beteiligungsmodelle hat wieder an Intensität gewonnen. Dabei gibt es sowohl aus der Sicht des Unternehmens als auch aus Mitarbeitersicht eine Reihe von Vorteilen, wobei zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen oder auch am Unternehmensgewinn vorhanden sind. Eine stärkere Belegung entsprechender Überlegungen, insbesondere im politischen Bereich, wäre sicherlich zu wünschen. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil es nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für Klein- und Mittelbetriebe diverse sinnvolle Beteiligungsmodelle gibt.⁹⁷

Unter „Cafeteria-Aspekten“ ist insbesondere die Möglichkeit hervorzuheben, daß Gewinnanteile individuell unterschiedlich entweder bar ausgezahlt oder in einem betrieblichen Fonds einbehalten werden, wobei sie z. B. zur erhöhten Altersversorgung oder für einen vorzeitigen Ruhestand verwendet werden können.

● **Grenzen der Anwendung:**

Hat der Cafeteria-Ansatz eine Chance zur Verwirklichung?

Es leuchtet unmittelbar ein, daß Cafeteria-Modelle nach US-amerikanischem Muster nicht ohne weiteres auf Unternehmungen in der Bundesrepublik

Deutschland übertragen werden können. Obwohl Ansatzpunkte für eine Anwendung durchaus vorhanden sind, sind verschiedene Probleme zu beachten, die eine Einführung des Cafeteria-Systems erschweren, wenn nicht verhindern können:

— *Viele Leistungen sind gesetzlich, tarifvertraglich oder durch Betriebsvereinbarungen festgelegt.*

Hier ist, wie bereits ausgeführt, noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um Betriebsräte und Gewerkschaften von den Vorteilen des Cafeteria-Ansatzes zu überzeugen. Auch wenn es (traditionelle) Zielsetzung der Arbeitnehmervertretungen ist, Leistungen für einen möglichst großen Kreis von Berechtigten möglichst einheitlich zu erkämpfen, gibt es im Rahmen eines Cafeteria-Ansatzes hinreichend viele Mitwirkungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte, so daß abnehmende Einflußmöglichkeiten zugunsten der unmittelbaren, individuellen Mitwirkung des einzelnen Arbeitnehmers grundsätzlich nicht zu befürchten sind.

— *Der Verwaltungsaufwand, der mit der Durchführung von Cafeteria-Plänen verbunden ist, darf nicht außer acht gelassen werden.*

H. Thierry geht von der Faustregel aus, daß pro 1000 Mitarbeiter ein Betreuungsaufwand von 0,5 Mannjahren erforderlich ist.⁹⁸ Eine weitere Voraussetzung besteht darin, daß ein Personalinformationssystem vorliegt, das die Transparenz über die individuelle Zuordnung der Entgeltkomponenten sowie ihre quantitativen und zeitlichen Konsequenzen herstellt.

Darüber hinaus ist zu beachten, daß bestimmte Cafeteria-Wahlrechte nur dann sinnvoll sind, wenn der Mitarbeiter für eine längere Zeit in seiner Unternehmung verbleibt. Beim Wechsel der Unternehmung müßte geklärt werden, inwieweit erworbene Ansprüche auszuzahlen sind, auf eine andere Unternehmung übertragen werden können oder schlichtweg verfallen.

Außerdem ist zu bedenken, daß bestimmte Sozialeinrichtungen wie z. B. Kantinen und Sportanlagen auch bei mangelnder Inanspruchnahme erhalten bleiben müssen. Ein Fixkostenabbau ist insofern kaum möglich.

— *Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Restriktionen sind zu beachten.*

Die Einführung eines Cafeteria-Modells bedarf einer genauen Prüfung insbesondere hinsichtlich der lohnsteuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften, z. B. können beim Unterschreiten von Beitragsbemessungsgrenzen Versorgungsansprüche in der gesetzlichen oder betrieblichen Altersversorgung sinken. Hier bietet es sich an, zwischen dem tatsächlich auszuzahlenden und dem arbeitsvertraglichen (fiktiven) Entgelt bzw. Schattengehalt zu unterscheiden.

Erfahrungsgemäß lohnt sich die Umwandlung von Entgeltbestandteilen in eine Direktversicherung aufgrund der derzeitigen lohnsteuerrechtlichen Bestimmungen nur bei außertariflichen Mitarbeitern. Wie bereits erwähnt, kann eine höhere betriebliche Altersversorgung Folgekosten insbesondere bei den Anpassungsregelungen für den Arbeitgeber nach sich ziehen.

Als weitere Probleme wären zu nennen:

- Der weiter oben beschriebene Freizeitausgleich stößt zum Teil auf juristische Hindernisse — etwa wenn manteltarifvertragliche Bestimmungen es nicht zulassen —, oder er ist bei knappem Personalstand kaum möglich.
- Versicherungsangebote lohnen sich nur, wenn genügend Mitarbeiter für Gruppenlösungen vorhanden sind.
- Bei zu starker Zunahme von Arbeitgeber-Darlehen kann unerwünschter Liquiditätsentzug entstehen.
- Leasing gegen Entgeltverzicht ist für viele Mitarbeiter interessant. Jedoch ist die Besteuerung des geldwerten Vorteils in die jeweilige Betrachtung mit einzubeziehen.

Probleme sind in der Regel dazu da, daß sie zumindest teilweise gelöst werden. Dies gilt auch für einige Restriktionen, die bei der Einführung von Cafeteria-Modellen zu beachten sind. Erfreulicherweise gibt es in der Bundesrepublik Deutschland bereits einige praktizierte Ansätze, die zum Teil mit einem erheblichen Maß an Phantasie und oft auch gegen starke Widerstände, etwa der Finanzbehörden, eingeführt worden sind.

Diese Ansätze beziehen sich insbesondere auf:

- Leasing gegen Entgeltverzicht,
- die Umwandlung von Entgeltbestandteilen in eine Direktversicherung,
- den gleitenden Übergang in den Ruhestand bei teilweisem Entgeltverzicht mit Wahlmöglichkeiten zwischen Vollzeitarbeit, Teilzeitarbeit und voller Freistellung,
- die Ansammlung von Urlaubstagen über mehrere Jahre mit dem Ziel, einen Langzeit-Urlaub oder den vorzeitigen Ruhestand anzustreben,
- die Ansammlung von Gewinnanteilen über mehrere Jahre mit dem Ziel, entweder eine höhere Altersversorgung zu erhalten oder früher in den Ruhestand zu gehen.

Sicherlich ist es sinnvoll, zunächst mit wenigen, aber auch praktizierbaren Wahlmöglichkeiten zu beginnen. Dies setzt wiederum voraus, daß z. B. mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen die Präferenzen der Mitarbeiter festgestellt worden sind und in den jeweiligen Unternehmungen Klarheit über die anzustrebende Personalpolitik besteht.

Die praktizierten Lösungen führen von ihrem Ansatz her zu Ersparnissen und anderen Vorteilen für den einzelnen Mitarbeiter mit einer entsprechenden Arbeitszufriedenheit bei etwa gleichem Kostenniveau für den Arbeitgeber. Obwohl sie von einem umfassenden Cafeteria-Ansatz noch ein gutes Stück entfernt sind — und ihn wegen eher noch zunehmender Restriktionen vielleicht auch nie erreichen werden —, ermutigen die bisher vorliegenden Erfahrungen m. E. dazu, auf dem bisherigen Wege fortzufahren. Deshalb sollte der Cafeteria-Ansatz zukünftig verstärkte Beachtung finden.

VII. Fazit: Entwicklungstendenzen von Organisation, Führung und Personal

Vielfältige Umwelteinflüsse (ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle) begünstigen u. a. verschiedene Tendenzen der **Flexibilisierung** und **Individualisierung** in der Unternehmung.

Diese Veränderungen betreffen alle Teilbereiche der **Unternehmensführung**. Z. B. gewinnen flexible **Organisationsstrukturen** und Überlegungen zur effizienten Aufgabenerfüllung an Bedeutung. Aber auch die Systeme und Methoden der **Personalführung** wie auch die Rolle der **Führungskraft** sind einem vielfältigen Wandel unterworfen.

Systeme der Personalführung (z. B. Arbeits- und Leistungsbewertung, Entgeltfindung, Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung) bedürfen mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund (so unverzichtbar sie oft ist), sondern die **Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie** im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung.

Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte **Koordinationsmechanismen** andererseits. An die Stelle traditioneller Regelungsformen (z. B. hierarchische Über- und Unterordnung, vorwiegend quantitative Kontrollen) treten andere Ansatzpunkte, die sich z. B. auf die **Sozialisation** des Mitarbeiters im Betrieb beziehen bzw. auf seine **Persönlichkeitsentwicklung** in diesem kulturellen Umfeld.

Diese eher „weichen“ Koordinationsmechanismen verändern den Stellenwert traditioneller Führungssysteme. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, „involvement“ gewinnen an Bedeutung.

Verschiedene **Eigenschaften** sind, wie Umfragen zeigen, für den **Führungserfolg** besonders wichtig und nehmen an Bedeutung noch zu: Umgang mit Menschen, Kommunikationsfähigkeit; Motivation, Antrieb, Energie; analytische, konzeptionelle Fähigkeiten; Entschlossenheit und Durchhaltevermögen. Mit Charisma allein ist es also nicht getan.

Sollen **Führungssysteme** diese Anforderungen sinnvoll unterstützen, müssen sie in hinreichender **Vielfalt** vorhanden sein und Entfaltungsspielräume ermöglichen, wobei **Führungsleitlinien** anstelle starrer Führungsgrundsätze als verbindende Klammer dienen können. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der

Führungskraft ebenso wie sich z. B. auch die Funktion der Systementwickler (z. B. Personalabteilung / Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft im Sinne einer situativ angemessenen Problemlösungsstrategie.

Organisationsstruktur, Personalführungssystem und **Führungspersönlichkeit** bedingen somit einander. Da Flexibilisierung und Individualisierung an Bedeutung zunehmen, sind auch sie einem deutlichen Wandel unterworfen. Dies verändert einerseits den Systemcharakter und andererseits die Anforderungen an Vorgesetzte und Mitarbeiter im Rahmen der Führung und Zusammenarbeit.

Verzeichnis der Fußnoten

Zu Kapitel I:

- ¹ Vgl. z. B. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986, S. 1 ff.
- ² Vgl. z. B. die Übersicht über verhaltensorientierte Organisationstheorien bei Wilpert, B.: Verhaltensorientierte Organisationstheorien, ZfB 1980, S. 556—584, insbesondere S. 566.
- ³ Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 23 ff.
- ⁴ Vgl. z. B. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 2.
- ⁵ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Restrukturierung in der Rezession. Aktuelle Forderungen an die organisatorische Gestaltung, ZfO 1982, S. 313—319.
- ⁶ Ders.: Statt Machern werden Kultivateure gesucht, ZfO 1983, S. 2 f.
Ders.: Organisatoren — Bürokraten oder Beweger? In: Ulrich, H., Probst, G. (Hg.): Unternehmensorganisation: Entwicklungen in Theorie und Praxis, Bern und Stuttgart 1985, S. 112—123.
- ⁷ Vgl. Berthel, J.: Unternehmensführung im Wandel? Perspektiven für Theorie und Praxis, ZfO 1984, S. 7—12, insbesondere S. 11 f.
- ⁸ Vgl. Probst, G. J. B.: Der Organisator im selbstorganisierten System, ZfO 1986, S. 395—399; Jung, Rüdiger H.: Mikroorganisation, Bern und Stuttgart 1985.
- ⁹ Vgl. Schanz, G.: Gestaltung von Wirtschaftsorganisationen — Umriss eines konzeptionellen Rahmens, ZfB 1981, S. 631—655, hier S. 638 ff.
- ¹⁰ Vgl. z. B. Lauterberg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie. Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Düsseldorf, Wien 1978.
- ¹¹ Vgl. Krüger, W.: Problemfelder der organisatorischen Gestaltung, ZfB 1984, S. 201—209, hier S. 206; vgl. auch von Eiff, W.: Die Rolle des Organisators im Prozeß einer strategiegerechten Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 147—158.
- ¹² Vgl. a.a.O., S. 208.
- ¹³ Dabei erfaßt die Führungsorganisation „die organisatorische Einordnung und Gestaltung aller Führungsstellen von der Unternehmensspitze bis hinab zur hierarchisch letzten Führungsebene; vgl. E. Seidel und W. Redel, Führungsorganisation, München, Wien 1987, S. 3.
- ¹⁴ Vgl. Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, ZfO 1986, S. 97—107, hier S. 106.
- ¹⁵ Thom, N.: Zur Interdependenz von Organisations- und Personalarbeit, Hans-Martin Müller-Nobling zum 60. Geburtstag gewidmet, ZfO 1983, S. 185—192.
- ¹⁶ Vgl. Drumm, H. J. (Hg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern und Stuttgart, 1989.

Zu Kapitel II:

- ¹ Vgl. Dyllick, Th.: Die Beziehungen zwischen Unternehmung und gesellschaftlicher Umwelt, DBW 1986, S. 373—392.
- ² Vgl. z. B. Bleicher, K.: Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Bern und Stuttgart 1978, S. 13; ähnlich: Ackermann, K. F., Rothenberger, P.: Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. In: Gaugler, E. (Hg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986, S. 13, von denen Abb. 7 her stammt.
- ³ Vgl. u. a. ebenda, S. 19 f.
- ⁴ Vgl. z. B. Weil, R.: Der Einfluß des Marktes auf Technologie und Arbeitsorganisation. Angewandte Arbeitswissenschaft, August 1985, S. 3—23.
- ⁵ Vgl. Strümpel, B.: Alternativen zur Arbeitsgesellschaft, Wirtschaftsdienst 1983/I, S. 22 f.; vgl. auch ders.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, DBW 1985, S. 42—50.

- ⁶ Vgl. z. B. Inglehart, R.: Value Change in the uncertain 1970s. In: Dlugos, G./Weiermair, K. (Hg.): Management under differing value systems, Berlin/New York 1981, S. 75; vgl. auch Kluges, H., Franz, G., Herbert, W.: Wertewandel in der Jugend, PERSONAL 1985, S. 50—52.
- ⁷ Vgl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? 2. Aufl., München, Zürich 1985.
- ⁸ Vgl. Schmidtchen, G.: Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln 1984, insb. S. 60ff.
- ⁹ Vgl. a.a.O., S. 197f.
- ¹⁰ Vgl. Noelle-Neumann, E./Strümpel, B.: a.a.O., S. 52.
- ¹¹ A.a.O., S. 63.
- ¹² A.a.O., S. 65.
- ¹³ A.a.O., S. 94.
- ¹⁴ A.a.O., S. 75; Wiendieck, G.: Wertewandel und Leistungsmotivation, Personalführung 1990, S. 766ff.; Berthel J., Lewandowski, Ch.: Wertewandel in der Bundesrepublik, Personalführung 1989, S. 273.
- ¹⁵ Vgl. z. B. Brockhoff, K.: Anforderungen an das Management in der Zukunft, ZfB 1987, S. 239—250, insbesondere S. 240ff.
- ¹⁶ Vgl. Meiser, M., Wagner, D., Zander, E.: Personal und neue Technologien, München und Wien 1991, S. 21ff.
- ¹⁷ Vgl. z. B. Reiche, M.: CAD erfolgreich einführen, Zürich 1985.
- ¹⁸ Vgl. etwa Wildemann, H.: Auftragsabwicklung in einer computergestützten Fertigung (CIM), ZfB 1987, S. 6—31.
- ¹⁹ Siehe Wildemann, H., Bühner, R. (Hg.): Personalentwicklung für neue Technologien in der Produktion, Stuttgart 1986, S. 44.
- ²⁰ Ebenda, S. 43.
- ²¹ Ebenda, S. 44.
- ²² Ebenda, S. 45.
- ²³ Siehe ebenda, S. 50ff.
- ²⁴ Siehe Fotilas, P.: Mikroelektronik im Industriebetrieb, Berlin 1983, S. 116.
- ²⁵ O. V.: Bürokommunikations-Trend: Immer noch Vabanque. Wirtschaftswoche-Supplement Nr. 1/85, S. 4.
- ²⁶ Vgl. Meier, B.: Büroarbeit im Wandel, Köln 1985, S. 39.
- ²⁷ Vgl. Kurth, R.: Arbeit im Büro — Heute und Morgen. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Köln 1986.
- ²⁸ Vgl. Wirtschaftswoche-Special-Supplement Nr. 2/86, 7. 3. 1986.
- ²⁹ O. V.: Denkmaschinen auf dem Vormarsch, Report 11/86, S. 17.
- ³⁰ Vgl. z. B. Wagner, D.: Auswirkungen neuer Technologien auf das betriebliche Personalwesen. In: Lohn, J. (Hg.): Der Innovations-Berater, Freiburg i. B. 3/86, 2/1637—1658, hier 1644f.; Osterloh, M.: Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre?, DBW 1986, S. 610—624, hier S. 616ff.
- ³¹ Vgl. z. B. Bühner, R.: Arbeitseinsatz und Arbeitsstrukturierung in flexiblen Fertigungssystemen (FFS), WISU 2/86, S. 69—74; Kieser, A.: Veränderungen der Organisationslandschaft, Neue Techniken lösen magisches Dreieck der Organisation auf, ZfO 1985, S. 305—312, insb. S. 307.
- ³² Vgl. z. B. Schweim, J.: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf die Organisation, ZfO 1984, S. 329—334.
- ³³ Remer, A.: Personalmanagement, a.a.O., S. 238.
- ³⁴ Vgl. Staudt, E.: Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen, MittAB 1/84, S. 94—104, hier insb. S. 102; ders.: Entkopplung in Mensch-Maschine-Systemen, Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen durch neue Technologien, ZfO 1982, S. 181—189.
- ³⁵ Vgl. Bullinger, H. J., Traut, L.: Die Fabrik der Zukunft, FB/IE 1986/1, S. 4—12.
- ³⁶ A.a.O., S. 10.

- ³⁷ Vgl. z. B. Lilje, H. G., Grunwald, W.: Humanisierung der Arbeit durch Job Enlargement und Job Enrichment. In: Neubauer, R., v. Rosenstiel, L.: Handbuch der angewandten Psychologie, Band 1: Arbeit und Organisation, München 1980, S. 761—791.
- ³⁸ Mischarbeitsplätze im Schreibdienst: „Der Schnee von gestern?“, Angestellten Magazin, Dezember 1986, S. 3—5.
- ³⁹ Vgl. z. B. Griese, J., Riehe, F.: Praktische Aspekte des Information Management, Information Management 1/86, S. 22—25.
- ⁴⁰ Vgl. z. B. Farthmann, F.: Gesellschaftliche Aspekte der Telearbeit, DBW 1984, S. 541—552; Krüger, W.: Gestaltungskonzepte der Telearbeit, ZfO 1986, S. 295—304.
- ⁴¹ König, W., Niedereichholz, J.: Der Fortschritt der Informationstechnik und seine Auswirkungen auf Managementtechniken, ZfB 1986, S. 4—23, hier S. 16.
- ⁴² Vgl. z. B. Müller-Merbach, H.: Betriebswirtschaftslehre nach dem Jahr 2000. In: Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 497—511, hier S. 509.
- ⁴³ O. V.: Manager: Manschetten vor der neuen Technologie. Der Leitende Angestellte 1983/9, S. 12—14.
- ⁴⁴ Karcher, H.: Kommunikationsstrukturen an Büroarbeitsplätzen und Einsatzchancen für Bürokommunikationssysteme, ZfO 1982, S. 385—389, S. 392—393, hier S. 387.
- ⁴⁵ Vgl. Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 1, 3. Aufl. Stuttgart 1986, S. 440.
- ⁴⁶ Siehe a.a.O., S. 439ff.
- ⁴⁷ Siehe Kernforschungszentrum Karlsruhe (Hg.), (CAD/CAM Auswirkungen), Karlsruhe 1978, S. 240.
- ⁴⁸ Vgl. Zink, K. (Hg.): Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985, S. 6.
- ⁴⁹ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, a.a.O., S. 13.
- ⁵⁰ Vgl. z. B. Döding, G.: Zukunft der Tarifpolitik, trend 1984, S. 12—17.
- ⁵¹ Vgl. Chmielewicz, K.: Aktuelle Probleme der Unternehmungsverfassung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, DBW 1984, S. 11—24, hier S. 13.
- ⁵² Vgl. Reuter, E.: Zwischen Management und Mythos, Die Zeit Nr. 13/1985, S. 39f.
- ⁵³ Ebenda.
- ⁵⁴ Ebenda.
- ⁵⁵ Vgl. Dlugos, G.: Die Lehre von der Unternehmenspolitik — eine Analyse der Konzeptionen, DBW 1984, S. 287—305, hier S. 303.
- ⁵⁶ Vgl. Hawrylyshin, B.: Excellence in Perspective, 14. Int. Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen.
- ⁵⁷ Vgl. Seibt, C. P.: Eliten im Unternehmen — Die Pflicht zur Ungleichheit, gdi-Impuls 2/1983, S. 61—70, hier S. 65ff.
- ⁵⁸ Vgl. Watermann, Robert H.: Managing for Excellence, 14. Int. Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen, S. 55—66, hier S. 56.
- ⁵⁹ Vgl. Gaitanides, M.: Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmungsentwicklung, ZfO 1985, S. 115—122, hier S. 116.
- ⁶⁰ Ebenda, S. 119f.
- ⁶¹ Vgl. Bleicher, K.: Strategische Unternehmensplanung, bei Beachtung von Fehlerquellen empfehlenswert, Blick durch die Wirtschaft, 7. 4. 1983, S. 3.
- ⁶² Vgl. Koch, H.: Unternehmenspolitik im Zeichen erhöhter Risiken, DBW 1984, S. 205—213, hier S. 205ff.
- ⁶³ Vgl. Capra, F.: Wendezeit, Schimmelpfeng-Review 1984, S. 9—12, hier S. 12.
- ⁶⁴ Vgl. Gerken, G.: Die globale Wandlung unserer Wirtschaft, Schimmelpfeng-Review 1984, S. 13—16, hier S. 15f.
- ⁶⁵ Ulrich, P.: Dialog und unternehmenspolitische Vernunft. Die zweite Dimension rationalen Managements. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.): Entscheidung auf neuen Wegen, Rüschiikon bei Zürich 1981, S. 85—129, hier S. 107.

- ⁶⁶ Ebenda, S. 107.
- ⁶⁷ Vgl. Malik, F.: Magie und Realität der strategischen Planung, *Management-Zeitschrift io* 1982, S. 397—400, hier S. 397 ff.
- ⁶⁸ Ebenda.
- ⁶⁹ Vgl. Staudt, E.: Innovation und Unternehmensführung, *ZfO* 1985, S. 75—79, hier S. 75.
- ⁷⁰ Scheuss, R.: Trends im strategischen Management in den USA, die Unternehmung 1985, S. 17—27, hier S. 25.
- ⁷¹ Vgl. Klausmann, W.: Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, *ZfO* 1983, S. 39—45, hier S. 40.
- ⁷² Nach Wagner, K. L.: Erfolgreich führen statt verwalten, München/Münster 1984, S. 191.
- ⁷³ Vgl. Klausmann, W.: a.a.O., S. 41—43.
- ⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 44.
- ⁷⁵ Vgl. Krampe, G.: Frühwarnsystem für das strategische Management. In: *gdi-Impuls* 4/83, S. 13—17, hier S. 16; und generell: Porter, Michael, E.: Wettbewerbsvorteile (*Competitive Advantage*), Frankfurt a. M. 1986, passim.
- ⁷⁶ Ebenda.
- ⁷⁷ Vgl. Gerken, G.: Trend-Radar April 1984, S. 30; vgl. auch generell: Gerken, G.: *Der neue Manager*, Freiburg i. B. 1986, passim.
- ⁷⁸ Peter Klaus spricht nicht von ungefähr von einem Theorien-Dschungel: vgl. Klaus, P.: *Durch den Strategie-Theorien-Dschungel*, DBW 1987, S. 50—68; und Christian Scholz ist auf der Suche nach noch unbekanntem, aber festem Untergrund, vgl. Scholz, Ch.: *Strategisches Management — Auf zu neuen Ufern*, DBW 1986, S. 625—637.
- ⁷⁹ Quelle: Arthur D. Little, Ltd.: *Management im Zeitalter der strategischen Führung*, Düsseldorf o. J.
- ⁸⁰ Vgl. Wagner, K. L.: a.a.O., S. 201 und S. 202.
- ⁸¹ Vgl. Meffert, H.: *Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten*, DBW 1983, S. 193—209.
- ⁸² Nach Quellen der Boston Consulting Group (BCG).
- ⁸³ Vgl. Mauthe, K.-D., Roventa, P.: Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, *ZfO* 1982, S. 191 ff.; vgl. auch den Überblick bei Hentze, J., Brose, P.: *Unternehmensplanung*, Bern, Stuttgart 1985, S. 177f. und Coenberg, A. G., Baum, H. G.: *Wettbewerbsmatrizen als Ergänzung des Produktportfolios*. In: Gaugler, E., et al (Hg.): *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebslehre*, Stuttgart, S. 91—110.
- ⁸⁴ A.a.O., S. 195.
- ⁸⁵ Zur Erntestrategie in reifen Märkten vgl. z. B. Bleicher, K., Paul, H.: *Strategische Unternehmensführung in reifen Industrien*. *Blick durch die Wirtschaft* vom 27. 3. 1987, S. 3.
- ⁸⁶ Vgl. Meffert, H.: a.a.O., S. 200.
- ⁸⁷ Ebenda, S. 208.
- ⁸⁸ Vgl. Brauers, J., Weber, M.: Szenarioanalyse als Hilfsmittel der strategischen Planung: Methodenvergleiche und Darstellung einer neuen Methode, *ZfB* 1986, S. 631—652.
- ⁸⁹ Wack, P.: *Scenarios: uncharted waters ahead*, *Havard Business Review*, Sept./Oct. 85.
- ⁹⁰ Vgl. Schreyögg, G., Steinmann, H.: *Zur Praxis strategischer Kontrolle*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1986, S. 40—50, hier S. 48.
- ⁹¹ Vgl. Zuberbühler, M.: *Strategisches Chancen-Management*, *management-Zeitschrift io* 1985, S. 73—76, hier S. 75.
- ⁹² Vgl. Wagner, K. L.: a.a.O., S. 40.
- ⁹³ Vgl. Mann, R.: *Strategieprogramme für Klein- und Mittelunternehmen*, *Blick durch die Wirtschaft* vom 23. 3. 1984, S. 4.
- ⁹⁴ Wunderer, R.: *Strategische Personalarbeit — arbeitslos?* *ZfO* 1984, S. 506—510.
- ⁹⁵ Vgl. Duck, Ch.: *Strategisches Management der Human-Ressourcen*, *personalwirtschaft* 1984, S. 270—275.
- ⁹⁶ Quelle: Arthur D. Little International.
- ⁹⁷ Vgl. Scholz, Ch.: *Strategische Personalplanung*, *personalwirtschaft* 1984, S. 261—266, hier S. 266.

- ⁹⁸ Vgl. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmungen, ZfO 1985, S. 21—27.
- ⁹⁹ Quelle: Arthur D. Little.
- ¹⁰⁰ Vgl. Röthig, P.: Organisation und Personal. Perspektiven zukünftiger Zusammenarbeit, ZfO 1985, S. 153—159.
- ¹⁰¹ Vgl. Duck, Ch.: Unternehmenskultur auf dem Prüfstand, personalwirtschaft 1985, S. 427—436, hier S. 432.
- ¹⁰² Kritische Anmerkungen finden sich z. B. bei Neuberger, O.; Kompa, A.: Wir, die Firma — Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim, Basel 1987 und bei Ebers, M.: Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985.
- ¹⁰³ Vgl. Heinen, E., Dill, P.: Unternehmenskultur — Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ZfB 1986, S. 202—218, hier S. 207.
- ¹⁰⁴ Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur: Schlüsselgröße des strategischen Managements, io-management-Zeitschrift 1984, S. 415 ff.
- ¹⁰⁵ Vgl. Dierkes, M.: Unternehmenskultur und Unternehmensführung, ZfB 1988, S. 554 ff.
- ¹⁰⁶ Vgl. Scholz, Ch., Hofbauer, W.: Organisationskultur, Wiesbaden 1990, S. 32.
- ¹⁰⁷ Vgl. Child, J., Kieser, A.: Development of organizations over time. In: Nyström, Paul C., Starbuck, William H. (Eds.): Handbook of Organizational Design, Oxford 1981, S. 28—64.
- ¹⁰⁸ Vgl. Lindelaub, H.: Organisations- und Führungsprobleme bei qualitativen Änderungen von Unternehmensstrukturen, ZfO 1969, S. 42—46.
- ¹⁰⁹ Vgl. Acker, H. B.: Planung der Organisation. In: Unternehmensplanung, hrsg. v. K. Agthe und E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 435—458, hier S. 451.
- ¹¹⁰ Vgl. Child, J., Kieser, A.: a.a.O., S. 50.
- ¹¹¹ Vgl. Weinert, A. B.: Mensch und Organisation, ZfO 1985, S. 233—239.
- ¹¹² Vgl. Tübergen, F.: Anpassung der Organisation an die Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 34—37, hier S. 34. Im Hinblick auf kleinere und mittlere Unternehmungen vgl. d'Amboise, G., Muldowney, M.: Zur Betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung. In: Pleitner, H. J. (Hg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmungen, Berlin 1986, S. 9—31.
- ¹¹³ Vgl. Meyer-Faje, A.: Der Betrieb im Wandel, Bern und Stuttgart 1985, S. 123.
- ¹¹⁴ Vgl. Grün, O., Risak, J.: Der Weg aufwärts! Abschaffen. DBW 1985, S. 646—656.
- ¹¹⁵ Vgl. manager magazin 10/83, S. 144.
- ¹¹⁶ Vgl. Braun, G. E.: Organisationsplanung, Literatur-Berater Wirtschaft 4/80, S. 3—7.
- ¹¹⁷ Vgl. Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, Zfbf 1985, S. 121—137.
- ¹¹⁸ Vgl. Phillips, J. R.: Die Firma als Lernmilieu, manager magazin 1982, S. 128—135, hier S. 129.
- ¹¹⁹ Ebenda.
- ¹²⁰ Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen. In: Hahn, D. (Hg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmungen. Friedrich Thomee zum 60. Geburtstag, Berlin, New York 1980, S. 75—108, hier S. 75 ff.

Zu Kapitel III:

- ¹ Vgl. z. B. Hoffmann, F., Kreder, M.: Situationsabgestimmte Strukturform — Ein Erfolgspotential der Unternehmung, Zfbf 1985, S. 455—484.
- ² Vgl. z. B. Kubicek, H.: Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur, RKW-Handbuch Führungsorganisation (HFO) 1980, S. 1—62.
- ³ Vgl. Kieser, A.: Die Bedeutung internationaler Forschung auf dem Gebiet der Organisationstheorie, ZfB 1981, S. 107—117.
- ⁴ Zur Kritik am situativen Ansatz in der Organisationstheorie vgl. z. B. Kieser, A., ebenda, sowie Kubicek, H.: a.a.O.
- ⁵ Vgl. Hoffmann, F., Kreder, M.: a.a.O., S. 456.
- ⁶ Ebenda, S. 466 ff.

- ⁷ Vgl. Kubicek, H.: a.a.O., S. 28.
- ⁸ Vgl. Hopf, Ch.: Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Ch., Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl. Stuttgart 1984, S. 20.
- ⁹ Vgl. Kubicek, H.: a.a.O., S. 12.
- ¹⁰ Ebenda, S. 55.
- ¹¹ Vgl. Bleicher, K.: Organisation, Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 21 f.; Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1984, S. 18 ff.
- ¹² Zur Anwendung von ähnlichen „W“-Fragen im Zusammenhang mit der Kepner-Tregoe-Technik vgl. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 381.
- ¹³ Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1982, S. 49 ff.
- ¹⁴ Vgl. z. B. Frese, E.: Grundlagen der Organisation. 3. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 139 ff.
- ¹⁵ Vgl. z. B. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986, S. 87 ff.
- ¹⁶ Vgl. Welge, M. K.: Unternehmungsführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987, S. 494 ff.
- ¹⁷ Ders., S. 507 ff.
- ¹⁸ Vgl. Seidel, E., Redel, W.: Führungsorganisation, München, Wien 1987, S. 121 f.
- ¹⁹ Geschäftsbericht VW AG 1986.
- ²⁰ Vgl. Bleicher, K.: Organisation, Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 94 ff.
- ²¹ Vgl. Poensgen, O. H., Marx, M.: Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis, a.a.O., S. 238 ff.
- ²² Vgl. Hoffmann, F., Kreder, M.: a.a.O., S. 475 f.
- ²³ Vgl. Steinmann, H., Kumar, B.: Internationalisierung von Mittelbetrieben — Managementprobleme und Förderungsmöglichkeiten, BFuP 1985, S. 515 ff.
- ²⁴ Vgl. Dülfer, E.: Die Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen, BFuP, S. 493—514, hier S. 497.
- ²⁵ Ebenda, S. 501.
- ²⁶ Ebenda, passim.
- ²⁷ Vgl. Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 93.
- ²⁸ Vgl. Trotz, H.: Die aufbauorganisatorische Gestaltung der Materialwirtschaft, Der Betrieb 49/82, S. 2525—2530.
- ²⁹ Ebenda, S. 2529.
- ³⁰ Vgl. Pfohl, H.-Chr.: Aufbauorganisation der betriebswirtschaftlichen Logistik, ZfB 1980, S. 1201—1228, hier S. 1209.
- ³¹ Ebenda, S. 1224.
- ³² Vgl. Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie, DBW 1985, S. 292—307, hier S. 293 und Lukatis, J.: Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt a. M. 1972, S. 25 f.
- ³³ Vgl. Krüger, W.: a.a.O., S. 298 f.
- ³⁴ Vgl. z. B. Lauterberg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie, Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Düsseldorf, Wien 1978.
- ³⁵ Vgl. Kubicek, H., Breisig, Th.: Hierarchie im Wandel? Angestellten Magazin 10/81, S. 13—18.
- ³⁶ Bosetzky, H.: Grundsätze einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970.
- ³⁷ Remer, A.: Personal-Management, a.a.O., S. 243.
- ³⁸ Ebenda.
- ³⁹ A.a.O., S. 242.
- ⁴⁰ A.a.O., S. 241.
- ⁴¹ Vgl. Kieser, A.: Änderungen der formalen Organisationsstruktur in Organisationsentwicklungsprozessen. In: Frese, E. et al (Hg.): Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981, S. 37—57, hier S. 41.
- ⁴² Ebenda, S. 51.
- ⁴³ Vgl. Bach, O.: Verbesserung der Organisationsstruktur. Tägliche Betriebspraxis (TBp) 6/1981, S. 157—194, hier S. 188, bzw. Grochla, E.: Prüffragenkatalog.

- ⁴⁴ Vgl. Wagner, G. R.: Strategische Entscheidungen im Kleinbetrieb — Voraussetzungen und Wirkungen, Arbeitsheft 33 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1985, S. 9 ff.
- ⁴⁵ Damit ist zugleich die Konfiguration der Organisationsstruktur angesprochen.
- ⁴⁶ Vgl. z. B. Grochla, E. u. a.: Die Entlastung mittelständischer Unternehmer durch organisatorische Maßnahmen, ZfbF 1984, S. 395—409.
- ⁴⁷ Vgl. z. B. Blick durch die Wirtschaft vom 22. 11. 1983, S. 1: Die Führungskultur wird abgemagert.
- ⁴⁸ Vgl. Bleicher, K.: Kampf der Verbürokratisierung der Organisationskultur, Blick durch die Wirtschaft vom 13. 10. 1983, S. 3.
- ⁴⁹ Vgl. Sinetar, M.: Entrepreneurs, Chaos and Creativity — Can Creative People Really Survive Large Company Structure? Sloan Management Review, Winter 1985, S. 57—62, insb. S. 60.
- ⁵⁰ Vgl. Redel, W.: Kollegien-Management, Bern und Stuttgart 1982.
- ⁵¹ Vgl. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 155.
- ⁵² Vgl. Link, J.: Phasenspezifische Organisation strategischer Projekte, HARVARDmanager 4/85, S. 17 ff., insb. S. 19.
- ⁵³ Vgl. Reschke, H., Svoboda, M.: Projektmanagement — Konzeptionelle Grundlagen, München 1983, S. 57.
- ⁵⁴ Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 157 ff.; Reschke, H., Svoboda M.: S. 63 ff.
- ⁵⁵ Vgl. Reschke, H., Svoboda, M.: a.a.O., S. 65.
- ⁵⁶ Ebenda, S. 67.
- ⁵⁷ Ebenda, S. 67 f.
- ⁵⁸ Vgl. Hagenkötter, V.: Projektmanagement — Unterstützung, Planung, Koordination und Organisation im Projektmanagement, ZfO 1985, S. 387—393, hier S. 387.
- ⁵⁹ Vgl. Knopf, H. S.: Projektmanagement. Das Umfeld muß stimmen, ZfO 1985, S. 431—437.
- ⁶⁰ Krüger, W.: Problemangepaßtes Management von Projekten, ZfO 1987, S. 207—216.
- ⁶¹ Vgl. ebenda, S. 209 ff.
- ⁶² Ebenda, S. 213.
- ⁶³ Vgl. ebenda, S. 215 und darüber hinaus Krüger, W. (Hg.): Projektmanagement in der Krise: Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt a. M. u. a. 1986.
- ⁶⁴ Vgl. Likert, R.: New Patterns of Management, New York, Toronto, London 1961.
- ⁶⁵ Vgl. Töpfer, A.: Innovationsmanagement. In: Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg 1984, S. 391—407, hier S. 395.
- ⁶⁶ Vgl. z. B. Staudt, E.: Innovationswiderstände: Ursachen und Lösungsstrategien, Der Leitende Angestellte 1983, Heft 8, 10, sowie ders.: Mißverständnisse über das Innovieren, Die Betriebswirtschaft 1983, S. 341—356.
- ⁶⁷ Vgl. Töpfer, A.: a.a.O., S. 399.
- ⁶⁸ Vgl. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 161.
- ⁶⁹ Ebenda, S. 152.
- ⁷⁰ Ebenda, S. 153.
- ⁷¹ Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 102.
- ⁷² Vgl. Bühner, R.: Management-Holding, DBW 1987, S. 40—49.
- ⁷³ Ebenda, S. 41.
- ⁷⁴ Ebenda, S. 40.
- ⁷⁵ Hoffmann, F.: Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: Management-Holding, DBW 1987, S. 232—234, hier S. 234.
- ⁷⁶ Ache, H.: Management-Holding und Innovationsfähigkeit, Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: Management-Holding, DBW 1987, S. 223—225.
- ⁷⁷ Vgl. Bühner, R.: Die Matrix-Organisation ist nur bedingt geeignet, management-Zeitschrift io 1985, S. 178—180.

Zu Kapitel IV:

- ¹ Vgl. Potthoff, L.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin u. a. 1986.
- ² Vgl. Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 46; vgl. Bach, O.: Verbesserung der Organisationsstruktur, a.a.O., S. 186ff.
- ³ Vgl. z. B. Haneke, W.: Methoden der Büroanalyse, 1. Teil, ZfO 1984, S. 426—431.
- ⁴ Vgl. Harrmann, A.: Zur Frage der Behandlung von Aufgaben und Lösungen in der Ablauforganisation, Der Betriebswirt 1985/4, S. 12—16.
- ⁵ Vgl. z. B. Höher, K., Jäckel, K. P. et al: Der Einsatz von Selbstaufschreibungsmethoden auf Stichprobenbasis bei Verwaltungsuntersuchungen, ZfB 1983, S. 551—570.
- ⁶ Quelle: McKinsey Inc., Unterlagen zur Gemeinkostenwertanalyse (GWA).
- ⁷ Zu diesen Instrumenten bezüglich der Konkretisierung, Weiterentwicklung und Anpassung organisatorischer Regelungen durch Personen im Rahmen ihres jeweiligen unmittelbaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiches vgl. Jung, R. H.: Selbstorganisationsleistungen zur Gestaltung der betrieblichen Mikroorganisation, ZfO 1987, S. 313—319, insb. S. 318.
- ⁸ Vgl. Kübel, R.: Ressource Mensch, Erfolg durch Individualität, München 1990, S. 56ff.
- ⁹ Vgl. Kapitel VI des Buches.
- ¹⁰ Vgl. Weil, R.: Neue Arbeitsstrukturen im Büro — Personalbedarfsermittlung, Leistungsvorgaben und Entgelt, Angewandte Arbeitswissenschaft 112, Mai 1987, S. 2—41, hier S. 19.
- ¹¹ Vgl. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986, S. 237.
- ¹² Vgl. Huber, R.: a.a.O., S. 29.
- ¹³ Vgl. Huber, R.: Gemeinkosten-Wertanalyse, Bern u. a. 1987, S. 22 in Anlehnung an Kern, W., Schröder, H. H.: Konzept, Methode und Probleme der Wertanalyse, WISU 1978, S. 375—381 und S. 427—430.
- ¹⁴ Ebenda, S. 62.
- ¹⁵ Vgl. z. B. Roever, M.: Gemeinkosten-Wertanalyse, FB/IE 1982, S. 416; ders.: Gemeinkosten-Wertanalyse, erfolgreiche Antwort auf den wachsenden Gemeinkostendruck, ZfO 1982, S. 249—253.
- ¹⁶ Erfahrungsberichte aus der Unternehmenspraxis über die Anwendung der Gemeinkostenwertanalyse finden sich z. B. bei Wäscher, D.: Gemeinkosten-Management im Material- und Logistik-Bereich, ZfB 1987, S. 297—315; Helfrich, Ch.: Gemeinkosten-Frühwarnsystem hilft den „Wasserkopf“ abbauen, Management-Zeitschrift io 1983, S. 229—231; Groß, G. H.: Gemeinkostenwertanalyse, Personalwirtschaft 1985/7, S. 274—276; Datzmann, P.: Die Gemeinkosten-Wertanalyse, PERSONAL 1982/4, S. 151—154; Grünewald, H. G.: Verbesserung der unternehmensinternen Effizienz durch Gemeinkostenwertanalyse, ZfO 1982, S. 254—256.
- ¹⁷ Vgl. Wildemann, H.: Strategische Investitionsplanung für CAD/CAM, Stuttgart 1986.
- ¹⁸ Kraljic, P.; Roever, M.: Das Kernkostenkonzept stärkt den Ertrag, Blick durch die Wirtschaft v. 1. 6. 1984/Nr. 105, S. 3.
- ¹⁹ Ebenda.
- ²⁰ Vgl. z. B. Meyer-Piening, Zero-Base-Budgeting, ZfO 1982, S. 257—266; ders.: Zero-Base-Budgeting, Gemeinkosten-Planung und Controlling, FB/IE 1982/6, S. 424—427.
- ²¹ Vgl. z. B. Waldow, W.: Zero-Base-Budgeting, Erfahrungen aus einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie, FB/IE 1982, S. 428—432; Naber, G.: Zero-Base-Budgeting, personalwirtschaft 12/82, S. 11—14; Suver, J. D., Ray L. Braun: Wie und wo funktioniert Zero-Base-Budgeting, Harvardmanager 1983, S. 13—19.
- ²² Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 242.
- ²³ Vgl. Weil, R.: a.a.O., S. 25.
- ²⁴ Ebenda, S. 29.
- ²⁵ Vgl. Kapitel VI.

Zu Kapitel V:

- ¹ Vgl. Baumgartner, K.: Vom Handlanger zum Unternehmer, *manager magazin* 6/87, S. 268—275, hier S. 270.
- ² Vgl. Stroebe, R. W., Stroebe, G. H.: *Grundlagen der Führung*, 6. Aufl., Heidelberg 1990.
- ³ Vgl. Wunderer, R.: Megatrends in der Führungspraxis, *Management in Theorie und Praxis*, Otto-Personalentwicklung 1.87, S. 19—21, hier S. 21. Wenn Mitarbeiter unter Punkt 6 als „Katzen“ angesprochen werden, dann soll hierdurch ihre im Vergleich zu Schäferhunden größere Unabhängigkeit aufgezeigt werden. Insofern ist die Zeit des „Platz, Bodo, Fuß!“ nach Ansicht von Wunderer vorbei.
- ⁴ Brüggmann, H.: *Persönlichkeitsentwicklung als Aufgabe der Personalführung*, München und Meiring 1991.
- ⁵ Vgl. Voßbein, R.: *Management und Führungsorganisation*, *Der Betrieb* 1979, S. 1853—1856, hier S. 1854.
- ⁶ Bisani, F.: *Führungslehre — Abschied vom Modelldenken*. In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg 1987, S. 231—263.
- ⁷ Raidt, F.: *Führung und Organisation (2): Anspruch und Wirklichkeit*, *Management Wissen* 3/85, S. 78 ff.
- ⁸ Wesser, W., Grunwald, W.: *Das Dilemma der Führung*, *HARVARDmanager* 1985/1, S. 46—50.
- ⁹ Wunderer, R.: *Kooperative Führung — Ein realistisches und realisierbares Konzept?* In: Geist, M., Koehler, R. (Hg.): *Die Führung des Betriebes*, Festschrift zum 80. Geburtstag von Curt Sandig, Stuttgart 1981.
- ¹⁰ Vgl. Rieckhof, H. Chr.: *Grenzen der Mitarbeiterführung*, *HARVARDmanager* 1985/3, S. 101—104.
- ¹¹ Vgl. z. B. Kühn, G.: *Die situativ-kooperative Führung als aktuelles Führungskonzept*, *FB/IE* 1983, 3, S. 174—188.
- ¹² Vgl. Neuberger, O., Kompa, A.: *Wir die Firma — der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim, Basel 1987.
- ¹³ Vgl. Kubicek, H.: *Führungsgrundsätze — Lösungen von gestern für die Probleme von morgen?* *ZfO* 1984, S. 81—94.
- ¹⁴ Ders., *Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen*, *ZfB* 1984, S. 4—28.
- ¹⁵ Vgl. Beyer, H. T.: *Der Führungsansatz in der BWL*, *Die Unternehmung* 1985, S. 28—47, insb. S. 36 ff.
- ¹⁶ Klimecki, R. G.: *Laterale Kooperation, Zur Analyse und Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen in der Unternehmung*, Bern und Stuttgart 1985; Kotter, J. P.: *Überzeugen und Durchsetzen, Macht und Einfluß in Organisationen*, Frankfurt 1987, S. 71 ff.
- ¹⁷ Vgl. Lukie, M.: *Führung durch „goal setting“ — Arbeitspsychologische Erkenntnisse und praktische Konsequenzen*, *PERSONAL* 1984, S. 126—129.
- ¹⁸ Vgl. Ulrich, P., Fluri, E.: *Management*, Bern und Stuttgart 1975, S. 99 ff.
- ¹⁹ Vgl. Bleicher, K., Meyer, E.: *Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle*, Reinbek bei Hamburg 1976.
- ²⁰ Fleiß, I.: *Ziele planen — aber wie, Zielplanung in der Personalarbeit*, *Personalführung* 7/8 1987, S. 510—514.
- ²¹ Bleicher, K.: *Kompetenz*, HWO, 2. Aufl. hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1055—1064.
- ²² Bleicher, K.: *Verantwortung*, HWO, 2. Aufl. hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 2285—2292.
- ²³ Ebenda, Sp. 2285.
- ²⁴ Vgl. Preisendörfer, P.: *Stimmen Kompetenz und Verantwortung in der Praxis überein?* *Management-Zeitschrift io* 1984, S. 529—531.
- ²⁵ Vgl. Zander, E.: *Führung in Klein- und Mittelbetrieben*, Freiburg i. Br. 1981, S. 20.
- ²⁶ Vgl. Seidel, E., Redel, W.: *Führungsorganisation*, S. 38 f.
- ²⁷ Vgl. Bisani, F.: *Flexible Organisation durch das Funktionendiagramm*, *Personalwirtschaft* 1985, S. 16—23.
- ²⁸ Ebenda, S. 19 f.

- ²⁹ Vgl. Bisani, F.: Führungslehre — Abschied vom Modelldenken, In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 231—263, hier S. 235 f.
- ³⁰ Vgl. Zander, E.: *Mitarbeiter informieren*, Heidelberg 1982.
- ³¹ Ebenda, S. 14 ff.
- ³² Ebenda, S. 72.
- ³³ Vgl. Gabler, Schülerlexikon Wirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 1982, S. 32.
- ³⁴ Vgl. Zander, E., a.a.O., S. 101 ff.
- ³⁵ Ebenda, S. 71 f.
- ³⁶ Vgl. Hahn, D.: *Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument*, 3. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 40.
- ³⁷ Vgl. Staehle, W. H.: *Management*, München 1980, S. 332.
- ³⁸ Ebenda, S. 324.
- ³⁹ Ebenda, S. 325.
- ⁴⁰ Dabei handelt es sich um die sogenannte Spornfragen-Methode.
- ⁴¹ Vgl. auch Hothiger-Übersax, H.: *Kreatives Denken*, Management-Zeitschrift io 1985, S. 317—320.
- ⁴² Zu diesen Überlegungen, die mit der Gewichtung von Alternativen verbunden sind, vgl. Hahn, D., a.a.O., z. B. S. 45.
- ⁴³ Vgl. Staehle, W. H., a.a.O., S. 336 und Ulrich, H., Probst, G. J. B.: *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, Bern und Stuttgart 1988, S. 322.
- ⁴⁴ Vgl. auch Hahn, D., a.a.O., S. 39; Staehle, a.a.O., S. 147.
- ⁴⁵ Vgl. Bleicher, K., Meyer, E.: *Führung in der Unternehmung*, a.a.O., S. 66.
- ⁴⁶ Vgl. z. B. Staehle, W. H., a.a.O., S. 148.
- ⁴⁷ Vgl. auch allgemein Ulrich, P., Fluri, W., a.a.O., S. 115 ff.
- ⁴⁸ Vgl. Sattelberger, Th.: *Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen*, Personalführung 1990, S. 364—374.
- ⁴⁹ Vgl. Wagner, D.: *Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte*, DBW 1982, S. 217—228, hier S. 217 f.
- ⁵⁰ Vgl. z. B. Mentzel, W.: *Personalentwicklung*, 4. Aufl., Freiburg i. B. 1989, S. 128 ff.
- ⁵¹ Vgl. z. B. die Beiträge zum Schwerpunktthema Aus- und Weiterbildung, Anforderungen und Konzepte, Personalführung 8/9 1987, S. 543 ff.
- ⁵² Vgl. Wagner, D.: a.a.O., S. 225 ff.
- ⁵³ Ebenda, S. 227.
- ⁵⁴ Vgl. aus der überaus zahlreichen Literatur z. B. Becker, H., Langosch, I.: *Produktivität und Menschlichkeit*, Stuttgart 1984; Grundwald, A.: *Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung*, Berlin 1987; Breisig, Th.: *It's teamtime*, Köln 1990.
- ⁵⁵ Vgl. Lauterberg, Chr.: *Vor dem Ende der Hierarchie*, Düsseldorf, Wien 1978, S. 61 f.
- ⁵⁶ Vgl. Kitzmann, A., Zimmer, D.: *Grundlagen der Personalentwicklung*, Weil der Stadt 1982, S. 17.
- ⁵⁷ Vgl. z. B. Domsch, M.: *Qualitätszirkel — Beispiel einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit*, ZfbF 1985, S. 428—441; Dieterle, W. K. M., Schmidt, H. J.: *Qualitätszirkel — unproblematische Qualitätssicherung?* Personalwirtschaft 1983, S. 279—282.
- ⁵⁸ Vgl. z. B. Einsiedler, H. E., Knura, B.: *Die Lernstatt — eine Alternative zum Quality Circle?* ZfbF 1984, S. 748—755; Heymann, H. H., Seiwert, L. J.: *Lernstatt als neues Arbeitsmodell*, Management-Zeitschrift io 1983, S. 100—103.
- ⁵⁹ Vgl. z. B. Reißinger, L.: *Vorschlagswesen, betriebliches*, HWO, 2. Aufl., a.a.O., Sp. 2361—2367, Thom, N.: *Betriebliches Vorschlagswesen*, Bern, Frankfurt/M. u. a. 1985.
- ⁶⁰ Vgl. Breisig, Th.: *Betriebliche Sozialtechniken*, Neuwied und Frankfurt/M. 1990.
- ⁶¹ Vgl. Biedermann, Ch.: *Was ist gute Führung?* Zeitschrift f. Personalforschung 1990, S. 242, Zander, E., Reineke, W. (Hg.): *Führungsentwicklung*, Heidelberg 1981.

Zu Kapitel VI:

- ¹ Vgl. Gruppe, G.: Personalpolitische Zielsetzungen und Handlungsstrategien zur Steuerung des technologischen Wandels, ZfO 1984, S. 335—338, hier S. 335.
- ² Vgl. Wössner, M.: Die Krise der Arbeit, Blick durch die Wirtschaft, Nr. 29 v. 11. 2. 1985, S. 3.
- ³ Vgl. Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. B. 1987. „Wir haben das nicht gewollt“, Streitgespräch zwischen Franz Steinkühler und Werner Stumpfe, Die Zeit vom 5. 6. 1985, S. 25 ff.
- ⁴ Vgl. Posth, M.: Bildungsoffensive im Unternehmen, Die Personalpolitik darf kein Anhängsel der technischen Planung sein, Die Zeit 1985.
- ⁵ Vgl. Müller, W. R.: Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, DBW 1983, S. 515—523.
- ⁶ Ebenda 516.
- ⁷ Vgl. Wunderer, R.: Entwicklungstendenzen im Personalwesen — Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, DBW 1983, S. 217—229.
- ⁸ Vgl. Röthig, P.: Zum Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Personalplanung, DBW 1986, S. 203—223, hier 222.
- ⁹ Vgl. Bisani, F.: Unternehmensbezogene Gliederung von Personalaufgaben, Eschborn 1987, S. 51 ff.
- ¹⁰ Vgl. Mez, B.; Speck, P.: Organisation der Personalabteilung: das Referentensystem, Gedanken zu Personalfragen, April/Mai 1988.
- ¹¹ Vgl. hierzu u. a. Franke, A.: Organisation des Personalwesens, personalwirtschaft 7/87, S. 283—287.
- ¹² Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, Handbuch betrieb + personal, Fach 2, Rz. 236 ff.
- ¹³ Wagner, D.: Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktionen der Unternehmensführung. In: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, a. a. O., S. 353 ff.
- ¹⁴ Vgl. Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, DBW 1982, S. 217 ff.
- ¹⁵ Vgl. Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hg.): Führungsentwicklung, a. a. O., S. 13 ff.
- ¹⁶ Vgl. Zander, E.: Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen, zfbF 1986, S. 289 ff.
- ¹⁷ Vgl. Krause, H., Pillat, R., Zander, E. (Hg.): Arbeitssicherheit, Freiburg i. Br., fortlaufend.
- ¹⁸ Wunderer, R.: Personalwirtschaft, Gießener Unternehmungsführungsseminar, unv. Manuskript.
- ¹⁹ Kühn, G.: Was kann die Personalabteilung zur Vermeidung betrieblicher Konflikte beitragen? management heute 10/83, S. 18 ff.
- ²⁰ Vgl. Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, a. a. O., Rz. 266 ff.
- ²¹ Tenbruck, F. H.: Rolle, HWO, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1977, Sp. 1466—1571.
- ²² Ebenda, Sp. 1467.
- ²³ Vgl. Acker, H. B., a. a. O., Sp. 1584 f.
- ²⁴ Vgl. Mentzel, W.: Personalentwicklung, Freiburg i. Br. 1980, S. 68 f.
- ²⁵ Vgl. z. B. o. V.: Blindflug durch die Seele, manager magazin 5/1981, S. 41—48.
- ²⁶ Vgl. Acker, H., a. a. O., Sp. 1584 f.
- ²⁷ Vgl. Bisani, F.: Flexible Organisation durch das Funktionendiagramm, personalwirtschaft 1/85, S. 18 f.
- ²⁸ Vgl. Wagner, D., a. a. O., Rz. 275.
- ²⁹ Acker, H., a. a. O., Sp. 1584 f.
- ³⁰ Mentzel, W., a. a. O., S. 68 f.
- ³¹ Mentzel, W., a. a. O., S. 70.
- ³² Wagner, D., a. a. O., Rz. 378 ff.
- ³³ Vgl. Knebel, H.: Vorstellungsgespräch, 5. Aufl., München 1978.

- ³⁴ Vgl. Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern, München, Wien 1981, S. 13 ff.
- ³⁵ Weuster, A.: Der Biografische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl, ZfP 1987, S. 409—434.
- ³⁶ Vgl. Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 2. Aufl. Heidelberg 1980, S. 57 ff.
- ³⁷ Vgl. Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt, Lohn + Gehalt 1986, S. 115—122; Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, a.a.O., S. 320 ff.
- ³⁸ Vgl. Wagner, D.: Auswirkungen neuer Technologien auf das betriebliche Personalwesen. In: Löhn, J. (Hg.): Der Innovationsberater, Freiburg i. Br. 3/86, 2/1637—2/1658.
- ³⁹ Quelle: Consulectra Unternehmensberatung GmbH, Hamburg.
- ⁴⁰ Vgl. Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt, a.a.O., S. 120 ff.
- ⁴¹ Vgl. insbesondere Lattmann, Ch.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen, Bern und Stuttgart 1975, S. 31 ff.; Gaugler, Eduard u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978, S. 17 ff.; Knebel, H.: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulage in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (Main) 1981; Raschke, H., Knebel, H.: Taschenbuch für Personalbeurteilung, Heidelberg 1982, S. 13 ff.
- ⁴² Vgl. insbesondere den Überblick über die Erfahrungen mit Führungsgrundsätzen bei Zander, E., Töpfer, A.: Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt (Main) 1982.
- ⁴³ Über Stand und Verbreitung von Beurteilungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Knebel, H.: a.a.O., S. 97 ff., aber auch Zander, E., Töpfer, A.: Personalpolitik in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt (Main) 1982, passim.
- ⁴⁴ Vgl. z. B. Birkwald, R.: Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen für die Praxis — aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Knebel, H.: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt (Main) 1981, S. 39—51, insbesondere S. 47 f.
- ⁴⁵ Vgl. Gaugler, E., u. a.: a.a.O., S. 25 ff.; Zander, E., Knebel, H.: Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen, Heidelberg 1980, S. 19 f.
- ⁴⁶ Vgl. Neuberger, O.: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4/1979, S. 209—215.
- ⁴⁷ Vgl. z. B. Heinrich, M., Erndt, H.: Leistungsbeurteilung zur Fundierung personeller Ausleseentscheidungen, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 2/1980, S. 89—96; Batz, M., Schindler, U.: Personalbeurteilungssysteme auf dem Prüfstand, zfo 1983, S. 424—432.
- ⁴⁸ Vgl. Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, Die Betriebswirtschaft, 1980, S. 27—43.
- ⁴⁹ Vgl. Capol, M.: Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb, Bern 1965, passim.
- ⁵⁰ Über Schwierigkeiten, „Ziele im Sinne von MbO zu definieren“, berichtet Gruppe, Günther: Das SEL-Beurteilungssystem, Personalwirtschaft, Heft 8/81, S. 24—30.
- ⁵¹ Vgl. Pillhofer, G.: Praxis der Leistungsbeurteilung in den USA, Personal, Heft 2/1983, S. 57—61.
- ⁵² Vgl. Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft. In: Halbach, G. (Hg.): Handbuch Betrieb und Personal, Bonn 1982, Fach2, RZ 1—425, hier RZ 115.
- ⁵³ Lattmann, Ch.: a.a.O., S. 66, und die Hinweise bei Gaugler, Eduard u. a.: a.a.O., S. 63.
- ⁵⁴ Über diese und andere „Systemfehler“ vgl. u. a. Neuberger, O.: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb, a.a.O., S. 211.
- ⁵⁵ Vgl. Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung, a.a.O., S. 36 f.
- ⁵⁶ Vgl. Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, Die Betriebswirtschaft, 1982, S. 217—228. Personalentscheidungen sollten deshalb trotz vielfältig denkbarer Auswahlinstrumente vorsichtig gefällt werden. Vgl. Kempe, H.-J., Clauss, R.: Die Auswertung von Beurteilungen als Grundlage für Personalentscheidungen, Personalführung, 1980, S. 197—204.

- ⁵⁷ Über entsprechende Erfahrungen verfügt die Esso AG. Vgl. Daniel, O.: Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens, Personalwirtschaft, Heft 1/82, S. 6—9; Reinecke, P.: Vorgesetztenbeurteilung, Köln 1983, S. 116 ff.
- ⁵⁸ Zur Rezeption der Eigenschaftstheorie der Führung vgl. u. a. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980, S. 113 ff.
- ⁵⁹ Assessment-Center sind insbesondere dann sinnvoll, wenn es sich um konkret absehbare Personalauswahlentscheidungen handelt. Auch als Personalförderungsinstrument können sie geeignet sein. Vgl. z. B. Jeserich, W., Fennekels, G.: Statistische Überprüfung von Assessment-Center-Verfahren, ZfB, 1982, S. 826—836; Stehle, W., Schuler, H.: Führungskräfte im Außendienst, Personal, Heft 2/1983, S. 64—68.
- ⁶⁰ Vgl. Remer, A.: Personalmanagement — Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen, Berlin, New York 1978, S. 317 ff.; Thom, N.: Personalentwicklung in mittelgroßen Unternehmen, FB/IE 1983, S. 162—166.
- ⁶¹ Vgl. Kap. II und die Ausführungen in Abschnitt 3.1. in diesem Kapitel.
- ⁶² Entsprechende Verfahren werden von mehreren Beratungsunternehmen angeboten; z. B. Consullectra, Hamburg.
- ⁶³ Zu erfassen ist insbesondere das Eignungspotential: vgl. Hoelemann, W.: Entwicklung von Führungskräften, FB/IE 1983, S. 156—161.
- ⁶⁴ Vgl. Jeserich, W.: a.a.O., S. 105 ff.
- ⁶⁵ Vgl. Koch, E.: Innovationsfördernde Personalentwicklung, Personalwirtschaft 7/85, S. 277—282 und die Beiträge zum Schwerpunktthema Personalentwicklung in Heft 4—5/1987.
- ⁶⁶ Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 43.
- ⁶⁷ Ders., S. 95 ff.
- ⁶⁸ Vgl. z. B. Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1984.
- ⁶⁹ Vgl. z. B. Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1988.
- ⁷⁰ Vgl. z. B. Gaitanides, M.: Prozeßorganisation, München 1983, S. 37 ff.
- ⁷¹ Vgl. Staudt, E.: Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen, MittAB, Heft 1/1984, S. 94—104.
- ⁷² Schulte, A.: Flexible Arbeitszeitgestaltung — Technische und organisatorische Aspekte, Angewandte Arbeitswissenschaft, Jan. 1985, S. 3—17.
- ⁷³ Vgl. Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, a.a.O., S. 22.
- ⁷⁴ Ebenda, S. 310 ff.
- ⁷⁵ Vgl. Meiser, M., Wagner, D., Zander, E.: Personal und neue Technologien, München und Wien 1991, S. 136 ff.
- ⁷⁶ Vgl. z. B. die entsprechenden Beiträge bei Knebel, H. (Hg.): Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg i. Br. 1984, passim.
- ⁷⁷ Vgl. Weil, R.: Der Einfluß des Marktes auf Technologie und Arbeitsorganisation, Angewandte Arbeitswissenschaft, August 1985, S. 3—23.
- ⁷⁸ Vgl. Zander, E.: Handbuch Gehaltsfestsetzung, a.a.O., S. 361, in Anlehnung an Grätz.
- ⁷⁹ Ebenda, S. 330 ff.
- ⁸⁰ Vgl. z. B. Hahn, D., Willers, H. G.: Unternehmungsplanung und Führungskräftevergütung. In: Hahn, D., Taylor, B.: Strategische Unternehmungsplanung, Heidelberg/Wien 1986, S. 391—400.
- ⁸¹ Entsprechende Hinweise gibt es in Erhebungen von Beratungsinstituten, z. B. Kienbaum.
- ⁸² Vgl. z. B. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmungen, ZfO 1985, S. 21—27; vgl. z. B. Becker, F. G.: Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems, ZfO 1987, S. 159—164.
- ⁸³ Ders.: Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, Bergisch Gladbach, Köln 1985.
- ⁸⁴ Vgl. Kapitel V d. B. im Abschnitt über Zielsetzung.
- ⁸⁵ Vgl. z. B. Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance and Pay; The Hague 1977; ders.: Does the Cafeteria

- Plan pay off? 5. EFPS/EAPM International Work and Pay Conference, Amsterdam 1980; ders.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik — Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Verfahren. In: Knebel, H., Zander, E. (Hrsg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen, Bonn 1982, S. 97—105.
- ⁸⁶ Sadowski, D.: Der Handel mit Sozialleistungen — Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, DBW 1984, S. 589.
- ⁸⁷ Vgl. Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen — Bonn 1982 und die in diesem Band enthaltenen Beiträge.
- ⁸⁸ Vgl. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, ZfO 1985, S. 23.
- ⁸⁹ Vgl. Thierry, H.: Does the Cafeteria Plan pay off?, a.a.O., S. 2.
- ⁹⁰ Vgl. Wagner, D.: Politisch-gesetzliche Rahmenbedingungen der Personalarbeit in den USA, ZfO 1981, S. 288—292.
- ⁹¹ Vgl. auch Sadowski, D., a.a.O., S. 589, der von einem Tauschhandel zwischen Unternehmern und Belegschaft mit „steuerlicher Subventionierung“ ausgeht.
- ⁹² Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland. Überlegungen zur praktischen Anwendung, Personal 1982, S. 234—238.
- ⁹³ Als Ausnahme vgl. Thierry, H.: Does the Cafeteria-Plan pay off? a.a.O.
- ⁹⁴ Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland, a.a.O., S. 235.
- ⁹⁵ Vgl. u. a. Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1988.
- ⁹⁶ Vgl. Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland, a.a.O., S. 237.
- ⁹⁷ Vgl. z. B. Schneider, H. J., Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i. Br. 1982.
- ⁹⁸ Vgl. Thierry, H.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik, a.a.O., S. 105.

Literaturverzeichnis

- Ache, H.: Management-Holding und Innovationsfähigkeit. Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: Management-Holding, DBW 1987, S. 223—225.
- Acker, H. B.: Planung der Organisation. In: Aghte, K., Schnauffer, E. (Hg.): Unternehmungsplanung, Baden-Baden 1963.
- Ackermann, K. F.; Rothenberger, P.: Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. In: Gaugler, E. (Hg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986.
- Aghte, K., Schnauffer, E. (Hg.): Unternehmungsplanung, Baden-Baden 1963.
- d'Amboise, G., Muldowney, M.: Zur betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung. In: Pleitner, H. J. (Hg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmungen, Berlin 1986.
- Bach, O.: Verbesserung der Organisationsstruktur, Tägliche Betriebspraxis, Freiburg i. Br. 6/1981, S. 157—194.
- Batz, M., Schindler, U.: Personalbeurteilungssysteme auf dem Prüfstand, ZfO 1983, S. 424—432.
- Baumgartner, K.: Vom Handlanger zum Unternehmer, Manager magazin 6/87, S. 268—275.
- Becker, F. G.: Anreizsysteme für Führungskräfte im strategischen Management, Bergisch Gladbach, Köln 1985.
- Becker, F. G.: Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems, ZfO 1987.
- Becker, H., Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart 1984.
- Berthel, J.: Unternehmungsführung im Wandel? Perspektiven für Theorie und Praxis, ZfO 1984, S. 7—12.
- Berthel, J., Lewandowski, Ch.: Wertewandel in der Bundesrepublik, Personalführung 1989, S. 268—273.
- Beyer, H. T.: Der Führungsansatz in der BWL, Die Unternehmung 1985, S. 28—47.
- Biedermann, Ch.: Was ist gute Führung?, Zeitschrift für Personalforschung 1990, S. 237—242.
- Birkwald, R.: Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen für die Praxis — aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Knebel, H.: Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1981.
- Bisani, F.: Flexible Organisation durch das Funktionendiagramm, Personalwirtschaft 1985.

- Bisani, F.: Führungslehre — Abschied vom Modelldenken. In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg 1987.
- Bisani, F.: *Unternehmensbezogene Gliederung von Personalaufgaben*, Eschborn 1987.
- Bleicher, K.: *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Bern, Stuttgart 1978.
- Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmen. In: Hahn, D. (Hg.): *Führungsprobleme industrieller Unternehmungen*. Friedrich Thomee zum 60. Geburtstag, Berlin, New York 1980.
- Bleicher, K.: Verantwortung. In: Grochla, E. (Hg.): *HWO*, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Bleicher, K.: Kompetenz. In: Grochla, E. (Hg.): *HWO*, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Bleicher, K.: *Organisation, Formen und Modelle*, Wiesbaden 1981.
- Bleicher, K.: Restrukturierung in der Rezession. Aktuelle Forderungen an die organisatorische Gestaltung, *ZfO* 1982, S. 313—319.
- Bleicher, K.: Statt Macher werden Kultivateure gesucht, *ZfO* 1983, S. 2.
- Bleicher, K.: Kampf der Verbürokratisierung der Organisationsstruktur, *Blick durch die Wirtschaft* v. 13. 10. 1983, S. 3.
- Bleicher, K.: Strategische Unternehmensplanung, bei Beachtung von Fehlerquellen empfehlenswert, *Blick durch die Wirtschaft* v. 7. 4. 1983, S. 3.
- Bleicher, K.: Organisatoren — Bürokraten oder Beweger? In: Ulrich, H., Probst, G. (Hg.): *Unternehmungsorganisation: Entwicklung in Theorie und Praxis*, Bern und Stuttgart 1985, S. 112—123.
- Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmungen, *ZfO* 1985, S. 21—27.
- Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch. Herausforderung für den Organisator, *ZfO* 1986, S. 97—107.
- Bleicher, K., Meyer, E.: *Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle*, Reinbek bei Hamburg 1976.
- Bleicher, K., Paul, H.: *Strategische Unternehmensführung in reifen Industrien*, *Blick durch die Wirtschaft* v. 27. 3. 1987, S. 3.
- Bosetzky, H.: *Grundsätze einer Soziologie der Industrieverwaltung*, Stuttgart 1970.
- Braun, G. E.: Organisationsplanung, *Literatur-Berater Wirtschaft* 4/80, S. 3—7.
- Brauers, J., Weber, M.: Szenarioanalyse als Hilfsmittel der strategischen Planung. Methodenvergleich und Darstellung einer neuen Methode, *ZfB* 1986, S. 631—652.
- Breisig, Th.: *It's teamtime*, Köln 1990.
- Breisig, Th.: *Betriebliche Sozialtechniken*, Neuwied und Frankfurt/M. 1990.

- Brockhoff, K.: Anforderungen an das Management in der Zukunft, ZfB 1987, S. 239—250.
- Brüggmann, H.: Persönlichkeitsentwicklung als Aufgabe der Personalführung, München und Mering 1991.
- Bühner, R.: Die Matrix-Organisation ist nur bedingt geeignet, Management-Zeitschrift 1985, S. 178—180.
- Bühner, R.: Arbeitseinsatz und Arbeitsstrukturierung in flexiblen Fertigungssystemen (FFS), WISU 2/86, S. 69—74.
- Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien 1986.
- Bühner, R.: Management-Holding, DBW 1987, S. 40—49.
- Bullinger, H. J., Traut, L.: Die Fabrik der Zukunft, FB/IE 1986/1, S. 4—12.
- Capol, M.: Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb, Bern 1965.
- Capra, F.: Wendezeit, Schimmelpfeng-Review 1984, S. 9—12.
- Child, J., Kieser, A.: Development of organizations over time. In: Nyström, P. C., Starbuck, W. H. (Eds): Handbook of Organizational Design, Oxford 1981.
- Chmielewicz, K.: Aktuelle Probleme der Unternehmensverfassung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, DBW 1984, S. 11—24.
- Coenenberg, A. G., Baum, H. G.: Wettbewerbsmatrizen als Ergänzung des Produktportfolios. In: Gaugler, E. et al (Hg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1987, S. 91—110.
- Daniel, O.: Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens, personalwirtschaft 1/82, S. 6—9.
- Datzmann, P.: Die Gemeinkosten-Wertanalyse, Personal 1982/4, S. 151—154.
- Dierkes, M.: Unternehmenskultur und Unternehmensführung, ZfB 1988, S. 554—574.
- Dieterle, W. K. M., Schmidt, H. J.: Qualitätszirkel — unproblematische Qualitätssicherung?, Personalwirtschaft 1983, S. 279—282.
- Dlugos, G., Weiermair, K. (Hg.): Management under differing value systems, Berlin/New York 1981.
- Dlugos, G.: Die Lehre von der Unternehmenspolitik — eine Analyse der Konzeptionen, DBW 1984, S. 287—305.
- Döding, G.: Zukunft der Tarifpolitik, trend 1984, S. 12—17.
- Domsch, M.: Qualitätszirkel — Beispiel einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit, ZfbF 1985, S. 428—441.
- Drumm, H. J. (Hg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern und Stuttgart 1989.
- Duck, Ch.: Strategisches Management der Human-Ressourcen, personalwirtschaft 1984, S. 270—275.

- Duck, Ch.: Unternehmenskultur auf dem Prüfstand, personalwirtschaft 1985, S. 427—436.
- Dülfer, E.: Die Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen, BFuP 1985, S. 493—514.
- Dyllick, Th.: Die Beziehung zwischen Unternehmung und gesellschaftlicher Umwelt, DBW 1986, S. 373—392.
- Ebers, M.: Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985.
- Eiff, W., von: Die Rolle des Organisators im Prozeß einer strategiegerechten Unternehmensentwicklung, ZfO 1985, S. 147—158.
- Einsiedler, H. E., Knura, B.: Die Lernstatt — eine Alternative zum Quality Circle?, ZfbF 1984, S. 748—755.
- Farthmann, F.: Gesellschaftliche Aspekte der Telearbeit, DBW 1984, S. 541—552.
- Fleiß, J.: Ziele planen — aber wie, Zielplanung in der Personalarbeit, Personalführung 7/8 1987, S. 510—514.
- Fotilas, P.: Mikroelektronik im Industriebetrieb, Berlin 1983.
- Franke, A.: Organisation des Personalwesens, personalwirtschaft 7/87, S. 283—287.
- Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1987.
- Frese, E. et al (Hg.): Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981.
- Frotz, H.: Die aufbauorganisatorische Gestaltung der Materialwirtschaft, Der Betrieb 49/82, S. 2525—2530.
- Gaitanides, M.: Prozeßorganisation, München 1983.
- Gaitanides, M.: Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmensentwicklung, ZfO 1985, S. 115—122.
- Gaugler, E. u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978.
- Gaugler, E. (Hg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986.
- Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986.
- Geist, M., Koehler, R. (Hg.): Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 80. Geburtstag von Curt Sandig, Stuttgart 1981.
- Gerken, G.: Die globale Wandlung unserer Wirtschaft, Schimmelpfeng-Review 1984, S. 13—16.
- Gerken, G.: Trend-Radar, April 1984.
- Gerken, G.: Der neue Manager. 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1988.
- Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1988.

- Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987.
- Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.): *Entscheidung auf neuen Wegen*, Rüslikon bei Zürich 1981.
- Griese, J., Riehe, F.: *Praktische Aspekte des Information Management*, *Information Management* 1/86, S. 22—25.
- Grochla, E. (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Grochla, E.: *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*, Stuttgart 1982.
- Grochla, E. u. a.: *Die Entlastung mittelständischer Unternehmen durch organisatorische Maßnahmen*, *ZfbF* 1984, S. 395—409.
- Groß, G. H.: *Gemeinkostenwertanalyse*, *personalwirtschaft* 1985/7, S. 274—276.
- Grün, O., Risak, J.: *Der Weg aufwärts! Abschaffen*, *DBW* 1985, S. 646—656.
- Grünwald, H. G.: *Verbesserung der unternehmensinternen Effizienz durch Gemeinkostenwertanalyse*, *ZfO* 1982, S. 254—256.
- Grunwald, A.: *Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung*, Berlin 1987.
- Gruppe, G.: *Das SEL-Beurteilungssystem*, *personalwirtschaft*, Heft 8/81, S. 24—30.
- Gruppe, G.: *Personalpolitische Zielsetzungen und Handlungsstrategien zur Steuerung des technologischen Wandels*, *ZfO* 1984, S. 335—338.
- Hagenkötter, V.: *Projektmanagement — Unterstützung, Planung, Koordination und Organisation im Projektmanagement*, *ZfO* 1985.
- Hahn, D. (Hg.): *Führungsprobleme industrieller Unternehmungen*. Friedrich Thomee zum 60. Geburtstag, Berlin, New York 1980.
- Hahn, D.: *Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument*, 3. Aufl., Wiesbaden 1985.
- Hahn, D., Willers, H. G.: *Unternehmensplanung und Führungskräftevergütung*. In: Hahn, D., Taylor, B. (Hg.): *Strategische Unternehmensplanung*, Heidelberg, Wien 1986.
- Hahn, D., Taylor B. (Hg.): *Strategische Unternehmensplanung*, Heidelberg, Wien 1986.
- Haneke, W.: *Methoden der Büroanalyse*. 1. Teil, *ZfO* 1984, S. 426—431.
- Harrmann, A.: *Zur Frage der Behandlung von Aufgaben und Lösungen in der Ablauforganisation*, *Der Betriebswirt* 1985/4, S. 12—16.
- Hawrylyshin, B.: *Excellence in Perspective*, 14. Int. Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen.
- Heinen, E., Dill, P.: *Unternehmenskultur — Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, *ZfB* 1986, S. 202—218.

- Heinrich, M., Erndt, H.: Leistungsbeurteilung zur Fundierung personeller Ausleseentscheidungen, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 2/1980, S. 89—96.
- Helfrich, Ch.: Gemeinkosten-Frühwarnsystem hilft den „Wasserkopf“ abbauen, Management-Zeitschrift io 1983, S. 229—231.
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 1, 3. Aufl., Stuttgart 1986.
- Hentze, J., Brose, P.: Unternehmensplanung, Bern, Stuttgart 1985.
- Heymann, H. H., Seiwert, L. J.: Lernstatt als neues Arbeitsmodell, Management-Zeitschrift io 1983, S. 100—103.
- Höher, K., Jäckel, K. P. et al: Der Einsatz von Selbstaufschreibungsmethoden auf Stichprobenbasis bei Verwaltungsuntersuchungen, ZfB 1983, S. 551—570.
- Hoelemann, W.: Entwicklung von Führungskräften, FB/IE 1983, S. 156—161.
- Hoffmann, F.: Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: Management-Holding, DBW 1987, S. 232—234.
- Hoffmann, F., Kreder, M.: Situationsabgestimmte Strukturform — Ein Erfolgspotential der Unternehmung, ZfbF 1985, S. 455—484.
- Hopf, Ch., Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Stuttgart 1984.
- Hothiger-Übersax, H.: Kreatives Denken, Management-Zeitschrift io 1985.
- Huber, R.: Gemeinkosten-Wertanalyse, Bern u. a. 1987.
- Inglehart, R.: Value Change in the uncertain 1970s. In: Dlugos, G., Weiermair, K. (Hg.): Management under differing value systems, Berlin, New York 1981.
- Jeserich, W., Fennekels, G.: Statistische Überprüfung von Assessment-Center-Verfahren, ZfbF 1982, S. 826—836.
- Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern, München, Wien 1981.
- Jung, R. H.: Mikroorganisation, Bern und Stuttgart 1985.
- Jung, R. H.: Selbstorganisationsleistung zur Gestaltung der betrieblichen Mikroorganisation, ZfO 1987.
- Karcher, H.: Kommunikationsstrukturen an Büroarbeitsplätzen und Einsatzchancen für Büro-Kommunikationssysteme, ZfO 1982, S. 385—389, S. 392—393.
- Kempe, H.-J., Clauss, R.: Die Auswertung von Beurteilungen als Grundlage für Personalentscheidungen, Personalführung, 1980, S. 197—204.
- Kern, W., Schröder, H. H.: Konzept, Methode und Probleme der Wertanalyse, WISU 1978, S. 375—381 und S. 427—430.
- Kernforschungszentrum Karlsruhe (Hg.): CAD/CAM-Auswirkungen, Karlsruhe 1978.

- Kieser, A.: Änderungen der formalen Organisationsstruktur in Organisationsentwicklungsprozessen. In: Frese, E. et al. (Hg.): Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981.
- Kieser, A.: Die Bedeutung internationaler Forschung auf dem Gebiet der Organisationstheorie, ZfB 1981, S. 107—117.
- Kieser, A.: Veränderungen der Organisationslandschaft. Neue Techniken lösen magisches Dreieck der Organisation auf, ZfO 1985, S. 305—312.
- Kitzmann, A., Zimmer, D.: Grundlagen der Personalentwicklung, Weil der Stadt 1982.
- Klages, H., Franz, G., Herbert, W.: Wertewandel in der Jugend, Personal 1985, S. 50—52.
- Klaus, P.: Durch den Strategien-Dschungel, DBW 1987, S. 50—68.
- Klausmann, W.: Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, ZfO 1983, S. 39—45.
- Klimecki, R. G.: Laterale Kooperation. Zur Analyse und Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen in der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1985.
- Knebel, H.: Das Vorstellungsgespräch, 12. Aufl., Freiburg i. Br. 1990.
- Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulage in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1981.
- Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen, Bonn 1982.
- Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg i. Br. 1984.
- Knopf, H. S.: Projektmanagement. Das Umfeld muß stimmen, ZfO 1985, S. 431—437.
- Kobi, J.-M., Wüthrich, H. A.: So beurteilen und gestalten wir die Unternehmenskultur, Management-Zeitschrift io 1985, S. 12 f.
- Koch, E.: Innovationsfördernde Personalentwicklung, personalwirtschaft 7/85, S. 277—282.
- Koch, H.: Unternehmenspolitik im Zeichen erhöhter Risiken, DBW 1984, S. 205—213.
- König, W., Niedereichholz, J.: Der Fortschritt der Informationstechnik und seine Auswirkungen auf Managementtechniken, ZfB 1986, S. 4—23.
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1982.
- Kotter, J. P.: Überzeugen und Durchsetzen, Macht und Einfluß in Organisationen, Frankfurt 1987.
- Kraljik, P., Roever, M.: Das Kernkostenkonzept stärkt den Erfolg, Blick durch die Wirtschaft v. 1. 6. 1984, Nr. 105, S. 3.
- Krampe, G.: Frühwarnsystem für das strategische Management, gdi-Impuls 4/83, S. 13—17.

- Krause, H., Pillat, R., Zander, E. (Hg.): Arbeitssicherheit, Freiburg i. Br., fortlaufend.
- Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1984.
- Krüger, W.: Problemfelder der organisatorischen Gestaltung, ZfB 1984, S. 201—209.
- Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie, DBW 1985, S. 292—307.
- Krüger, W.: Gestaltungskonzepte der Telearbeit, ZfO 1986, S. 295—304.
- Krüger, W. (Hg.): Projektmanagement in der Krise: Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt/M. u. a. 1986.
- Krüger, W.: Problemangepaßtes Management von Projekten, ZfO 1987.
- Kubicek, H.: Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur, RKW-Handbuch Führungsorganisation (HFO) 1980.
- Kubicek, H.: Führungsgrundsätze — Lösungen von gestern für die Probleme von morgen?, ZfO 1984, S. 81—94.
- Kubicek, H.: Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen, ZfB 1984, S. 4—28.
- Kubicek, H., Breisig, Th.: Hierarchie im Wandel?, Angestellten Magazin 10/81, S. 13—18.
- Kübel, R.: Ressource Mensch, Erfolg durch Individualität, München 1990.
- Kühn, G.: Die situativ-kooperative Führung als aktuelles Führungskonzept, FB/IE 1983, S. 174—188.
- Kühn, G.: Was kann die Personalabteilung zur Vermeidung betrieblicher Konflikte beitragen?, management heute 10/83, S. 18 ff.
- Kurth, R.: Arbeit im Büro — Heute und Morgen, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Köln 1986.
- Lattmann, Ch.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen, Bern und Stuttgart 1975.
- Lauterberg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie. Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Düsseldorf, Wien 1978.
- Likert, R.: The Human organization, New York etc. 1967.
- Lilge, H. G., Grunwald, W.: Humanisierung der Arbeit durch Job Enlargement und Job Enrichment. In: Neubauer, R., v. Rosenstiel, L. (Hg.): Handbuch der angewandten Psychologie, Bd. I: Arbeit und Organisation, München 1980.
- Lindelaub, H.: Organisations- und Führungsprobleme bei qualitativen Änderungen von Unternehmensstrukturen, ZfO 1969, S. 42—46.
- Link, J.: Phasenspezifische Organisation strategischer Projekte, HARVARD-manager 4/85, S. 17 ff.
- Little, A. D. Ltd.: Management im Zeitalter der strategischen Führung, Düsseldorf o. J.

- Löhn, J. (Hg.): Der Innovations-Berater, Freiburg i. Br. 3/86.
- Lukatis, J.: Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt/M. 1972.
- Lukie, M.: Führung durch „goal-setting“ — Arbeitspsychologische Erkenntnisse und praktische Konsequenzen, Personal 1984, S. 126—129.
- Malik, F.: Magie und Realität der strategischen Planung, Management-Zeitschrift io 1982, S. 397—400.
- Mann, R.: Strategieprogramme für Klein- und Mittelunternehmen, Blick durch die Wirtschaft v. 23. 3. 1984, S. 4.
- Mauthe, K.-D., Roventa, P.: Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, ZfO 1982, S. 191 ff.
- McKinsey Inc.: Unterlagen zur Gemeinkostenwertanalyse (GWA).
- Meffert, H.: Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, DBW 1983, S. 193—209.
- Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, ZfbF 1985, S. 121—137.
- Meier, B.: Büroarbeit im Wandel, Köln 1985.
- Meiser, M., Wagner, D., Zander, E.: Personal und neue Technologien, München, Wien 1991.
- Mentzel, W.: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1989.
- Meyer-Faje, A.: Der Betrieb im Wandel, Bern und Stuttgart 1985.
- Meyer-Piening: Zero-Base-Budgeting, Gemeinkosten — Planung und Controlling, FB/IE 1982/6, S. 424—427.
- Meyer-Piening: Zero-Base-Budgeting, ZfO 1982, S. 257—266.
- Mez, B., Speck, P.: Organisation der Personalabteilung: das Referentensystem. Gedanken zu Personalfragen, Beilage zum Hamburger Abendblatt, April/Mai 1987.
- Müller, W. R.: Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, DBW 1983, S. 515—523.
- Müller-Merbach, H.: Betriebswirtschaftslehre nach dem Jahr 2000. In: Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986.
- Naber, G.: Zero-Base-Budgeting, personalwirtschaft 12/82, S. 11—14.
- Neubauer, R., v. Rosenstiel, L. (Hg.): Handbuch der angewandten Psychologie. Band I: Arbeit und Organisation, München 1980.
- Neuberger, O.: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Personalbeurteilungssystems in einem Industriebetrieb, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4/1979, S. 209—215.
- Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, Die Betriebswirtschaft 1980, S. 27—43.

- Neuberger, O., Kompa, A.: *Wir, die Firma — Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim, Basel 1987.
- Niederfeichtner, F.: *Führungsforschung und ihre betriebswirtschaftliche Rezeption: Defizite und Anstöße zur Weiterentwicklung*, DBW 1983, S. 605—622.
- Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.: *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?*, 2. Aufl., München, Zürich 1985.
- Nyström, P. C., Starbuck, W. H. (Hg.): *Handbook of Organizational Design*, Oxford 1981.
- Osterloh, M.: *Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre?*, DBW 1986, S. 610—624.
- o. V.: *Das Ende der hierarchischen Führung?*, Topics 1979, S. 5 f.
- o. V.: *Blindflug durch die Seele*, Manager magazin 5/1981, S. 41—48.
- o. V.: *Manager: Manschetten vor der neuen Technologie*, Der leitende Angestellte 1983/9, S. 12—14.
- o. V.: *Bürokommunikations-Trend: Immer noch Vabanque*, Wirtschaftswoche-Supplement Nr. 1/85, S. 4.
- o. V.: *Suche nach der Idealform*, Manager magazin 3/86, S. 257—260.
- o. V.: *Denkmaschinen auf dem Vormarsch*, Report 11/86, S. 17.
- o. V.: *Mischarbeitsplätze im Schreibdienst. „Der Schnee von gestern?“*, Angestellten Magazin, Dezember 1986, S. 3—5.
- Pfohl, H.-Chr.: *Aufbauorganisation der betriebswirtschaftlichen Logistik*, ZfB 1980, S. 1201—1228.
- Phillips, J. R.: *Die Firma als Lernmilieu*, Manager magazin Nr. 1982, S. 128—135.
- Pillhofer, G.: *Praxis der Leistungsbeurteilung in den USA*, Personal, Heft 2/1983, S. 57—61.
- Pleitner, H. J. (Hg.): *Aspekte einer Managementlehre für kleinere und mittlere Unternehmungen*, Berlin 1986.
- Poensgen, O. H., Marx, M.: *Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis*, ZfB 1982, S. 238—249.
- Porter, M. E.: *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage)*, Frankfurt/M. 1986.
- Posth, M.: *Bildungsoffensive im Unternehmen. Die Personalpolitik darf kein Anhängsel der technischen Planung sein*, Die Zeit 1985.
- Potthoff, L.: *Controlling in der Personalwirtschaft*, Berlin u. a. 1986.
- Preisendörfer, P.: *Stimmen Kompetenz und Verantwortung in der Praxis überein?*, Management-Zeitschrift io 1984, S. 529—531.
- Probst, G. J. B.: *Der Organisator im selbst-organisierenden System. Aufgaben, Stellung und Fähigkeiten*, ZfO 1986, S. 395—399.
- Raidt, F.: *Führung und Organisation (2): Anspruch und Wirklichkeit*, Management Wissen 3/85, S. 78ff.

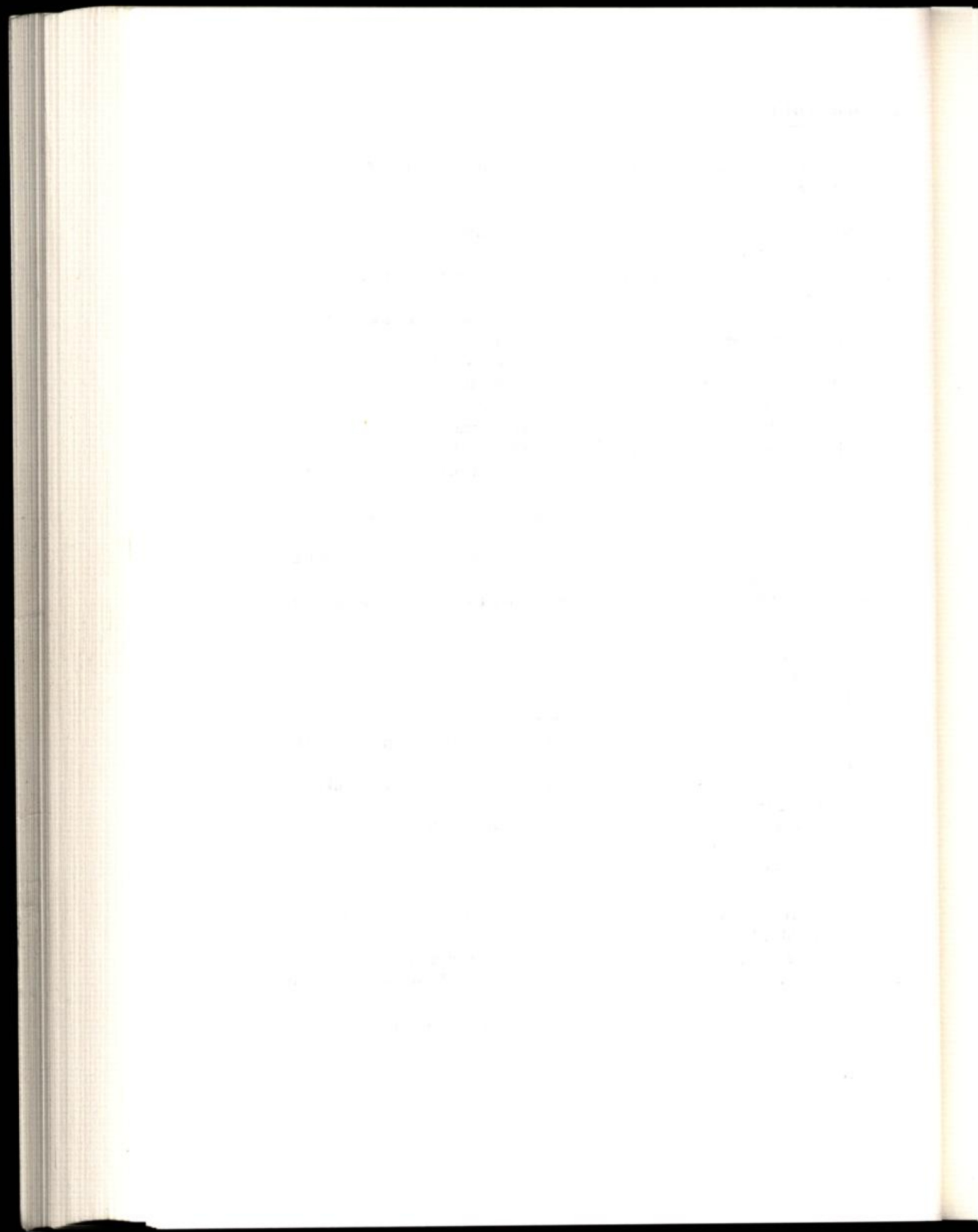
- Raschke, H., Knebel, H.: Taschenbuch für Personalbeurteilung, Heidelberg 1982.
- Redel, W.: Kollegien — Management, Bern, Stuttgart 1982.
- Reiche, M.: CAD erfolgreich einführen, Zürich 1985.
- Reinecke, P.: Vorgesetztenbeurteilung, Köln 1983.
- Reißinger, L.: Vorschlagswesen, betriebliches. In: Grochla, E. (Hg.): HWO 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2360—2367.
- Remer, A.: Personalmanagement — Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen, Berlin, New York 1978.
- Reschke, H., Svoboda, M.: Projektmanagement — konzeptionelle Grundlagen, München 1983.
- Reuter, E.: Zwischen Management und Mythos, Die Zeit 13/1985, S. 39 f.
- Rieckhof, H. Chr.: Grenzen der Mitarbeiterführung, HARVARDmanager 1985/3, S. 101—104.
- Röthig, P.: Organisation und Personal. Perspektiven zukünftiger Zusammenarbeit, ZfO 1985, S. 153—159.
- Röthig, P.: Zum Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Personalplanung, DBW 1986, S. 203—223.
- Roever, M.: Gemeinkosten-Wertanalyse, FB/IE 1982, S. 416.
- Roever, M.: Gemeinkosten-Wertanalyse, erfolgreiche Antwort auf den wachsenden Gemeinkostendruck, ZfO 1982, S. 249—253.
- Sadowski, D.: Der Handel mit Sozialleistungen — Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, DBW 1984.
- Sattelberger, Th.: Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen, Personalführung 1990, S. 364—374.
- Schanz, G.: Gestaltung von Wirtschaftsorganisationen — Umriss eines konzeptionellen Rahmens, ZfB 1981, S. 631—655.
- Scheuss, R.: Trends im strategischen Management in den USA, Die Unternehmung 1985, S. 17—27.
- Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., München, Wien 1986.
- Schmalenbach-Gesellschaft / Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft: Arbeitskreis Personalwirtschaft. Bericht des Unterarbeitskreises IV der Schmalenbach-Gesellschaft: Entgeltgestaltung, Hamburg 1985.
- Schmidtchen, G.: Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln 1984.
- Schneider, H. J., Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i. Br. 1985.
- Scholz, Ch.: Strategische Personalplanung, personalwirtschaft 1984, S. 261—266.
- Scholz, Ch.: Strategisches Management — Auf zu neuen Ufern, DBW 1986, S. 625—637.

- Scholz, Ch., Hofbauer, W.: Organisationskultur, Wiesbaden 1990.
- Schreyögg, G., Steinmann, H.: Zur Praxis strategischer Kontrolle, ZfB 1986, S. 40—50.
- Schülerlexikon Wirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 1982, S. 32.
- Schulte, A.: Flexible Arbeitszeitgestaltung — Technische und organisatorische Aspekte, Angewandte Arbeitswissenschaft, Jan. 1985, S. 3—17.
- Schweim, J.: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf die Organisation, ZfO 1984, S. 329—334.
- Seibt, C. P.: Eliten im Unternehmen — Die Pflicht zur Ungleichheit, gdi-Impuls 2/1983, S. 61—70.
- Seidel, E., Redel, W.: Führungsorganisation, München, Wien 1987.
- Sinetar, M.: Entrepreneurs, Chaos and Creativity — Can Creative People Really Survive Large Company Structure?, Sloan Management Review, Winter 1985, S. 57—62.
- Stahle, W. H.: Management, München 1980.
- Staudt, E.: Entkopplung in Mensch-Maschine-Systemen, Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen durch neue Technologien, ZfO 1982, S. 181—189.
- Staudt, E.: Innovationswiderstände: Ursachen und Lösungsstrategien, Der leitende Angestellte 1983, Heft 8—10.
- Staudt, E.: Mißverständnisse über das Innovieren, Die Betriebswirtschaft 1983, S. 341—356.
- Staudt, E.: Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen, MittAB 1/84, S. 94—104.
- Staudt, E.: Innovation und Unternehmensführung, ZfO 1985, S. 75—79.
- Stehle, W., Schuler, H.: Führungskräfte im Außendienst, Personal, Heft 2/1983, S. 64—68.
- Steinmann, H., Kumar, B.: Internationalisierung von Mittelbetrieben — Managementprobleme und Förderungsmöglichkeiten, BFuP 1985, S. 515 ff.
- Stroebe, R. W., Stroebe, G. H.: Grundlagen der Führung, 6. Aufl., Heidelberg 1990.
- Strümpel, B.: Alternativen zur Arbeitsgesellschaft, Wirtschaftsdienst 1983/I.
- Strümpel, B.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, DBW 1985, S. 42—50.
- Suver, J. D. u. a.: Wie und wo funktioniert Zero-Base-Budgeting?, HARVARD-manager 1983, S. 13—19.
- Tenbruck, F. H.: Rolle. In: Grochla, E. (Hg.): HWO, Stuttgart 1977, Sp. 1466—1571.
- Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance and Pay, The Hague 1977.

- Thierry, H.: Does the Cafeteria Plan pay off?, 5. EFPS/EAPM International Work and Pay Conference, Amsterdam 1980.
- Thierry, H.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik — Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Verfahren. In: Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Der zweite Lohn — Personalzusatzleistungen, Bonn 1982.
- Thom, N.: Personalentwicklung in mittelgroßen Unternehmen, FB/IE 1983, S. 162—166.
- Thom, N.: Zur Interdependenz von Organisations- und Personalarbeit. Hans-Martin Müller-Nobling zum 60. Geburtstag gewidmet, ZfO 1983, S. 185—192.
- Thom, N.: Betriebliches Vorschlagswesen, Bern, Frankfurt/M. u. a. 1985.
- Töpfer, A.: Innovationsmanagement. In: Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg 1984.
- Trotz, W.: Die aufbauorganisatorische Gestaltung der Materialwirtschaft, Der Betrieb 49/82, S. 2525—2530.
- Tübergen, F.: Anpassung der Organisation an die Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 34—37.
- Ulrich, P.: Dialog und unternehmenspolitische Vernunft. Die zweite Dimension rationalen Managements. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.): Entscheidung auf neuen Wegen, Rüschlikon bei Zürich 1981.
- Ulrich, H., Probst, G. (Hg.): Unternehmungsorganisation: Entwicklung in Theorie und Praxis, Bern und Stuttgart 1985, S. 112—123.
- Ulrich, P., Fluri, E.: Management, Bern und Stuttgart 1975.
- Volkswagen AG: Geschäftsbericht 1986.
- Voßbein, R.: Management und Führungsorganisation, Der Betrieb 1979, S. 1853—1856.
- Wack, P.: Scenarios: uncharted waters ahead, Harvard Business Review, Sept./Oct. 1985.
- Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, DBW 1982, S. 217—228.
- Wagner, D.: Politisch-gesetzliche Rahmenbedingungen der Personalarbeit in den USA, ZfO 1981, S. 288—292.
- Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hg.): Führungsentwicklung, Heidelberg 1981.
- Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland. Überlegungen zur praktischen Anwendung, Personal 1982, S. 234—238.
- Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt, Lohn + Gehalt 1986, S. 115—122.

- Wagner, D.: Auswirkungen neuer Technologien auf das betriebliche Personalwesen. In: Löhn, J. (Hg.): Der Innovations-Berater, Freiburg i. Br. 3/86, 2/1637—1658.
- Wagner, D.: Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktionen der Unternehmensführung. In: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. Br. 1987.
- Wagner, D.: Personalführung und Personalwirtschaft, Handbuch betrieb + personal, Fach 2, Bonn 1987.
- Wagner, D./Grawert, A.: Erfahrungen mit Cafeteria-Modellen. In: Personalwirtschaft 10/90, S. 23—29.
- Wagner, D.: Cafeteria-Modelle in der Unternehmenspraxis. In: Personalführung 1991, S. 44—49.
- Wagner, G. R.: Strategische Entscheidungen im Kleinbetrieb — Voraussetzungen und Wirkungen, Arbeitsheft 33 des Instituts f. Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1985, S. 9 ff.
- Wagner, K. L.: Erfolgreich führen statt verwalten, München, Münster 1984.
- Waldow, W.: Zero-Base-Budgeting. Erfahrungen aus einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie, FB/IE 1982, S. 428—432.
- Wäscher, D.: Gemeinkosten-Management im Material- und Logistik-Bereich, ZfB 1987, S. 297—315.
- Watermann, R. H.: Managing for Excellence, 14. Int. Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen.
- Weil, R.: Der Einfluß des Marktes auf Technologie und Arbeitsorganisation, Angewandte Arbeitswissenschaft 8/1985, S. 3—23.
- Weil, R.: Neue Arbeitsstrukturen im Büro — Personalbedarfsermittlung, Leistungsvorgaben und Entgelt, Angewandte Arbeitswissenschaft 112, Mai 1987, S. 2—41.
- Weinert, A. B.: Mensch und Organisation, ZfO 1985, S. 233—239.
- Welge, M. K.: Unternehmensführung. Band 2: Organisation, Stuttgart 1987.
- Wesser, W., Grunwald, W.: Das Dilemma der Führung, HARVARDmanager 1985/1, S. 46—50.
- Weuster, A.: Der Biografische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl, ZfP 1987, S. 409—434.
- Wiendieck, G.: Wertewandel und Leistungsmotivation, Personalführung 1990, S. 760—767.
- Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg 1984.
- Wildemann, H.: Strategische Investitionsplanung für CAD/CAM, Stuttgart 1986.
- Wildemann, H.: Auftragsabwicklung in einer computergestützten Fertigung (CIM), ZfB 1987, S. 6—31.

- Wilpert, B.: Verhaltensorientierte Organisationstheorien, ZfB 1980, S. 566—584.
- „Wir haben das nicht gewollt“
Streitgespräch zwischen Franz Steinkühler und Werner Stumpfe, Die Zeit vom 5. 6. 1985, S. 25 ff.
- Wössner, M.: Die Krise der Arbeit, Blick durch die Wirtschaft Nr. 29 v. 11. 2. 1985, S. 3.
- Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur: Schlüsselgröße des strategischen Managements, Management-Zeitschrift io 1984, S. 415 ff.
- Wunderer, R.: Kooperative Führung — Ein realistisches und realisierbares Konzept? In: Geist, M., Koehler, R. (Hg.): Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 80. Geburtstag von Curt Sandig, Stuttgart 1981.
- Wunderer, R.: Entwicklungstendenzen im Personalwesen — Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, DBW 1983, S. 217—229.
- Wunderer, R.: Strategische Personalarbeit — arbeitslos?, ZfO 1984, S. 506—510.
- Wunderer, R.: Megatrends in der Führungspraxis, Management in Theorie und Praxis, Otto-Personalentwicklung 1/87, S. 19—21.
- Wunderer, R.: Personalwirtschaft, Gießener Unternehmungsführungsseminar, Univ. Manuskript.
- Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre. Band 1: Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980.
- Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 3. Aufl., München 1989.
- Zander, E.: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 7. Aufl., Freiburg i. Br. 1990.
- Zander, E.: Mitarbeiter informieren, Heidelberg 1982.
- Zander, E.: Neue Tendenzen in der Personalpolitik, Betriebs-Berater 18/1983, S. 1109—1113.
- Zander, E.: Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen, ZfbF 1986, S. 289 ff.
- Zander, E., Knebel, H.: Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen, Heidelberg 1980.
- Zander, E., Töpfer, A. (Hg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt/M. 1982.
- Zander, E., Töpfer, A. (Hg.): Personalpolitik in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt/M. 1982.
- Zander, E., Reineke, W. (Hg.): Führungsentwicklung, Heidelberg 1981.
- Zink, K. (Hg.): Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985.
- Zuberbühler, M.: Strategisches Chancen-Management, Management-Zeitschrift io 1985, S. 73—76.



Stichwortverzeichnis

- Ablaufdiagramme 132
- Absatz 57
- Abteilung 83
- Abteilungsbildung 89
- Abteilungsversammlung 218
- Alternativenbewertung 192
- Alternativensuche 189
- Anerkennung, Technik der
 - Kontrolle 205
- Anforderungsprofil 231, 234, 242
- Anreizsystem 276 ff.
 - Bonus 281
 - Cafeteria-System 285
 - Entgeltbestandteile 285
 - Individualisierung 285
 - Leistungsvergütung von Führungskräften 280
 - Personalpolitik 283
 - Präferenzstrukturen 287
 - Prämiensystem 277
 - qualitative Bezugsgrößen 283
 - quantitative Bezugsgrößen 283
 - Sondervergütung 281
 - strategische Bezugsgrößen 283
 - subjektive Bewertungsfaktoren 285
 - Systemkonzept für Führungskräfte 284
 - Tantieme 281
 - Theorie betrieblicher Sozialleistungen 286
 - Zielerfüllung 283
- Antibürokratisierungs-Maßnahmen 129
- Arbeitsablauf 129, 131
- Arbeitsanforderungen 251
- Arbeitsbewertung, analytische 249
 - Anforderungsgruppen 249
 - Anforderungsmerkmale 249
 - Angleichung von Arbeitern und Angestellten 251
 - einheitliche Bewertungssysteme 253
 - Entwicklungstendenzen 251
 - Genfer Schema 250
 - Gewichtung 251
 - Grundentgeltdifferenzierung 253
 - summarische 249
- Arbeitsplatzbeschreibung 231
- Arbeitsplatzerweiterung 105
- Arbeitsplatzgestaltung 228
- Arbeitsplatzwechsel 105
- Arbeitszeit, Ausmaß 273
 - Betriebszeit 271
 - flexible 272
 - Länge 273
 - Lage 273
 - Objekt organisatorischer Gestaltung 270
- Arbeitszeitflexibilisierung 273 ff.
 - arbeitsrechtliche Aspekte 275
 - aufgabenbezogene/ökonomische Aspekte 275
 - Auswirkungen auf die Führung 274
 - Einführung 275
 - organisatorische Umsetzbarkeit 275
 - personelle Aspekte 275
 - technische Aspekte 275
- Assessmenter Center Methode 269
- Aston-Konzept 83
- Aufgabenerfüllung 88, 129
- Aufgabenverteilung 178
 - horizontale 107
 - vertikale 107
- Auswahlinstrumente 240 ff.
 - Bewertung und Auswertung der Einstellungsgespräche 244
 - biographischer Fragebogen 246
 - Eignungs- und Persönlichkeitstests 244

- standardisierte Interviews 246
- Auswertung
 - abteilungsspezifische 266
 - ressortspezifische 266
- Autonomes Projektmanagement 114
- Autoritätsentscheidung 194

- Beobachtung 132
- Bereitschaftskontrolle 198
- Betriebsarzt 187
- Betriebsrat 187
- Betriebsveranstaltung 187
- Betriebsversammlung 187
- Beurteilung 206
- Beurteilungsgespräch 212
- Beurteilungsinstrumente 209
- Beurteilungssystem 255
- Bewerber-Beurteilung 245
- Bewerbungsgespräch 243
- Bewerbungsunterlagen, Analyse 241
- Bildschirmarbeitsplätze, computer-
gestützte Sachbearbeitung 35
 - computergestützte Text-
verarbeitung 35
- Bildschirmtext 36, 38
- Brainstorming 190
- Brainwriting 190
- Bürokommunikationssysteme 42
- Bürokommunikations-Trend 35

- CAD/CAM-Systeme 39
- Cafeteria-Ansatz, Arbeitszeit-
verkürzung 287
 - Attraktivität 291
 - Beteiligung am Produktiv-
vermögen 293
 - betriebliche Altersversorgung 292
 - Budget 286, 289
 - Dienstwagen 293
 - Einführung von Cafeteria-
Modellen 288
 - Entgeltbestandteile 286
 - Entgeltsteigerung 289
 - Fahrzeug-Leasing 293
 - Firmenleistungen 286
 - gesetzliche Sozialaufwendungen 290
 - Gewinnbeteiligung 293
 - Grenzen der Anwendung 293
 - Individualisierung von betrieblichen
Leistungen 286
 - Langzeiturlaub 291, 295
 - Nachfrageseite 291
 - Personalkosten 286
 - Präferenzstrukturen 287
 - Sachleistungen 287, 292
 - sozialversicherungsrechtliche
Restriktionen 294
 - steuerrechtliche Restriktionen 294
 - Steuervorteile 292
 - Umrechnung von Entgeltbestand-
teilen in Zeit-Äquivalente 291
 - Versicherungsleistungen 287, 292
 - Verwaltungsaufwand 294
 - vorzeitiger Ruhestand 295
 - Wahlentscheidung 289
 - Wahlmöglichkeiten 287
 - Zeit-Äquivalente 287
- Chancen-Management 64
- „Chancen-Management“-Aktion,
Chancen- und Risiko-
bestimmung 65
 - Problemanalyse 65
 - Strategieentwicklung 66
 - Strategieumsetzung 66
 - Trendprojektionen 65
 - Umfeldanalyse 65
 - Unternehmensanalyse 65
 - Zukunftsbilder (Szenarien)
entwickeln 65
- Coaching 206, 208
- Controlling 141

- Datenflußpläne 132
- Delegation 107

- Aufgaben 175
- Kompetenzen 176
- Verantwortlichkeit 177
- Verantwortung 177
- Delphi-Methode 53
- Detailkontrolle 199
- Dezentralisierung 161
- Disposition 15

- Effizienz 136
- Effizienzprogramme, automatisierte
 - Fertigung 136
 - Just-in-time-production 136
- Eigenkontrolle 196
- Einflußfaktoren 23
- Einführung eines neuen Mitarbeiters 207
- Einliniensystem 86
- Einstellungsgespräch 240
- Entgeltbestandteile 276
 - Grundentgelt 276
 - variable 276
- Entgeltformen 277 ff.
 - Akkordlohn 277
 - Entgelt aufgrund einer persönlichen Qualifikation 278
 - Gehalt 279
 - Gehaltsfestsetzung für Führungskräfte 279
 - Leistungsentgelt-System 277
 - Leistungsvergütung von Führungskräften 280
 - Lohnsysteme nach erwarteter Leistung 278
 - Prämienlohn 278
 - Zeitlohn mit Leistungszulage 278
- Entscheidung, Aspekte 188
 - Autorität 194
 - Konsens 194 f.
 - Majoritätsentscheid 194
 - Mehrheitsgesichtspunkte 195
 - Minoritätsentscheid 194
 - Problemdefinition 188
 - Prozeß 188
 - Risiko 189
 - Sicherheit 188
 - Steuerungsfunktion 187
 - Unsicherheit 189
- Entscheidungsfindung 194
- Entscheidungsmatrix 193
- Erfahrungskurvenkonzept 47
- Erfolgskontrolle 202
- Ergebniskontrolle 198
- Erhebungstechnik 131

- Fernkopieren 36
- Fernschreiben 36
- Finanz-Holding 123
- Flexibilisierung 21, 219, 297
- Fließprinzip 40
- Förderung als Führungsaufgabe 207
- Förderungsgrundsätze 206
- Förderungsinstrumente 209
- Fragebogen 132
- Früherkennung 50
- Frühwarnsysteme 49, 53
- Führung 161 ff.
 - Dilemma 163
 - Eigenschaften 162
 - Führungsaktivitäten 164
 - Grenzen 163
- Führungsinstrumente 162 f.
 - situativ-kooperative 163
- Führungskraft, Verantwortungsbereich 17
- Führungsleitlinien 297
- Führungsmittel 164
- Führungsorganisation 46, 226
 - Gestaltungsfelder 230
- Führungsorganisator 19
- Führungsphilosophie 49
- Führungspraxis, Megatrends 162
- Führungsstil 162 f.
 - kooperativer 163

- Führungstechniken 164
 – Management-by-Objectives (MbO) 169
 Funktionendiagramme 231
 Funktionsanalyse 138

 Ganzheitliches Denken 188
 Gap-Analyse 59
 Gemeinkostenwertanalyse, Ablaufanalyse 153
 – Belegflußanalyse 153
 – Check-uptypischer Problemfelder 152
 – Einsparungsideen 142, 144, 145
 – Erfassung von Sachkosten 142
 – Funktionswertanalyse 140, 148
 – Informationsfluß 151
 – Kernkostenkonzept 155
 – Leistungsreduzierung 145
 – Methode 141
 – Organisationsanalysen 140
 – Organisationsentwicklung 149
 – PC-Auswertung 147
 – personelles Ergebnis 154
 – rationellere Leistungserbringung 146
 – Strukturierung von Leistungen 142
 – Tätigkeitsanalysen 140
 – unternehmensinterne 150
 – Wertanalyse 140
 – Zeitaufschreibung 148
 Geschäftsbereichsorganisationen 90
 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio 62
 Globalkontrolle 199
 Gruppendynamik 213

 Handlungsflexibilität 77
 Hermeneutik 81
 Hierarchie 101 f.
 – delegationsergänzte 102
 – dezentralisierte 102
 – partizipationsergänzte 102
 – zentralistische 102
 Human-Ressourcen 67

 Improvisation 15
 Individualisierung 21, 219, 297
 Industrierobotereinsatz 40
 Information, Arbeitsgebiet 181
 – Arten 180
 – betriebliche Zusammenhänge 181
 – betriebsnotwendige 183
 – des Betriebsrates 184
 – Informationsmaterial 185
 – Informationsmittel 186
 – Informationspflicht 187
 – rechtliche Verpflichtungen 183
 Informationspolitik, betriebliche 182
 IST-Analyse 137

 job enlargement 105
 job enrichment, Arbeitsplatzanreicherung 105
 job rotation 105, 208

 Karriereplanung 266
 Kollegium 109
 Kommunikationsdiagramm 135
 Kommunikationsmanagement 42
 Kompetenzgerangel 41
 Kompetenzverteilung, Dokumentation 179
 – Kompetenzarten 179
 Kompetenzwettbewerb 42
 Kontextfaktoren 23 f.
 – ökonomische 24
 – politisch-gesetzliche 24
 – soziokulturelle 24
 – technologische 24
 Kontrolle, Korrekturfunktion 195
 – Phasen 196
 – Überprüfungsfunktion 195
 Kontrollformen 197, 201

- Kontrollgespräch 204
Kontrollinhalte 197
Koordinationspromoter 119
Kostensenkung 137
Kritik 204
- Lebenszykluskonzept 60
Lebenszyklusplanung 59
Leistungsplanung 170f.
Leistungsstrukturierung 143
Lernstattkonzept 216
- Mailbox 36
Management-Aufgabe 46
Management-Entwicklung 214
Management-Holding 122
Management-Informationssysteme 35
Matrix-Organisation 91, 96, 123
Matrix-Projektmanagement 113 ff.
Mehrliniensystem 87
Menge, Ziel 167
Mentoring 206, 208
Minoritätsentscheidung 194
Mischerbeitsplätze 41
Mitarbeiterförderung 206
– Anwendungsvoraussetzungen 209
– nicht planbare Elemente 211
Multikulturelles Management 26
Multipersonale Organisations-
einheit 109 ff.
– Projektgruppe 110
– Teamwork-Konzept 118
- NC-Maschinen 39
Niveau, Ziel 168
Nominelle Werte, Ziel 167
- Objektmodell 96
Ökonomische Einflußfaktoren,
Internationalisierung 26
– Komplexität 26
– Veränderungsrate (Dynamik) 26
- Organisation 13 ff., 161
– assoziative 104
– bürokratische 104
– Ergebnis 14
– Führungsaufgabe 15, 17
– funktionale 221
– Gestaltungsaufgabe 15
– Gestaltungsproblem 76
– Materialwirtschaft 98
– Mischformen 223
– Referentenprinzip 223
– Strukturtechnik 19
– Tätigkeit 14
Organisation ad instrumentum 84
Organisation ad personam 84
Organisationsplanung 214
Organisationsarbeit, Inter-
dependenzen 21
Organisationsaufgabe, Dezen-
tralisierung 17
Organisationsbegriff,
institutionaler 13
– institutioneller 14
– instrumentaler 13 f.
Organisationsentwicklung 213 ff., 227
– Ziel 215
Organisationsformmodell 79
Organisationskultur 49, 71
Organisationsmodell 89, 96
Organisationspolitik 78
Organisationsstruktur 16, 41,
79, 91, 121, 297
– Bestimmungsfaktoren 82
– Entbürokratisierung 20
– Entschlackung 20
– Entwicklungsstadium 23
– flache 161
– Größe 23
– mehrdimensionale 123
– situativer Ansatz 80
Organisatorische Gestaltung,
Anpassen 18

- Nachbessern 18
- Vorwärtstasten 18
- Organisation ad rem 84
- Personal 13, 58
- Personalarbeit, Interdependenzen 21
- Personalauswahl 235
- Personalbemessung, Methoden 159
 - MTM 159
 - MTM-Soll-Zeitbestimmung 160
 - REFA 159
 - REFA-Soll-Zeitbestimmung 160
- Personalberater 239
- Personalbeschaffung 236
 - externe 239
- Personalbeurteilung 253 ff.
 - Anlässe 254
 - Art der Tätigkeit 260
 - Beurteilungskriterien 256 ff.
 - Beurteilungsmaßstab 261
 - Beurteilungsstufen 261
 - Elemente der Personalführung 254
 - formalisierte Beurteilungssysteme 254
 - Formen 254
 - Führungsverhalten 259
 - Gesamtbeurteilung 263
 - Grenzen der Systematisierung 264
 - Hierarchieeffekt 262
 - Mitarbeiterförderung 254
 - Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats 256
 - Unterschiede zwischen einzelnen Ressorts 262
 - Vorgabe von Quoten 263
 - Zielvereinbarungen 261
- Personalentwicklung 206, 227
 - Assessment-Center-Methode 269
 - Bewertungssysteme 267
 - Ermittlung des Personalbedarfs 266
 - führungsorganisatorische Voraussetzungen 266
 - Potentialbeurteilung 268
 - Trainingsprogramme 269
 - Verwendungsbeurteilung 268
 - Weiterbildung 269
- Personalentwicklungsplanung 207, 212
- Personalführung 46
 - Flexibilisierung 297
 - Führungserfolg 297
 - Führungspersönlichkeit 298
 - Persönlichkeitsentwicklung 297
 - Systeme 297
- Personalfunktionen 220
 - dezentrale 225
- Personal-Informationssysteme 35
- Personalleiter 187
- Personalmarketing 235
- Personalorganisation, Gestaltungsfelder 230
- Personalorganisator 19
- Personalpolitik 219
- Personalzusatzleistungen 276
- Personenkontrolle 197, 200
- Planungskonzept 49
- Politisch-gesetzliche Einflußfaktoren 45
- Portfolio-Analyse 61, 63
- Portfolio-Planung 60
- Portfolio-Technik 49
- Primärorganisation 100
- Produktmanagement 120
- Projektführungsinstrument 116
- Projektmanagement,
 - Autonomes 112 ff.
 - Matrix- 113 ff.
 - Stabs- 113 f.
- Projekt-Matrix-Organisation 91
- Qualifikationsanforderungen,
 - Andersqualifizierungsthese 44
 - Dequalifizierungsthese 43

- Höherqualifizierungsthese 43
- Polarisierungsthese 43
- Qualitätskontrolle 199
- Qualitätszirkel 216
- Quantitätskontrolle 199

- Rationales Management 48
- Rationalisierung 136
- Raumplanung 228
- Rechtliche Verselbständigung 122
- Rolle der Arbeit 28
- Routine-Entscheidung 188

- Sachkontrolle 197 f.
- Sachmittelorganisation 228
- Segmentierung 47
- Sekundärorganisation 100
- Selbstaufschreibung 132
- Selbstorganisierende Systeme 17
- sensitivity training 213
- Soziokulturelle Einflußfaktoren 26 f.
 - Auswirkungen 27
 - Ursachen 27
- Spartenorganisation 90 f.
- Stab-Linien-System 87
- Stabs-Projektmanagement 113 f.
- Stelle 83
- Stellenausschreibung 231
 - innerbetriebliche 236, 238
- Stellenbesetzung 88, 235
- Stellenbildung 88
- Stellengefüge 106
- Stichprobenkontrolle 203
- Strategie 16, 46
- Strategische Geschäftseinheiten 121
- Strategische Planung 48
- Strategische Problemanalysen 55
- Strategisches Management 54
- Strategisches Management von Human-Ressourcen 67, 68
- Strategische Unternehmensplanung, Integrationsthese 47
- Segregationsthese 47
- Struktur 14, 46
- Strukturflexibilität 77
- Szenarien 53
- Szenario-Analyse 63

- Technologische Einflußfaktoren 30
 - Betriebsdatensysteme 31
 - CAD 32
 - CAM 32
 - computer-aided 32
 - flexible Fertigungsgruppen 33
 - flexible Fertigungssysteme 34
 - Optoelektronik 31
 - rechnergesteuerte Meßsysteme 31
 - Zeiterfassungssysteme 31
- Telearbeit 42
- Tensormodell 123
- Terminkontrolle 196

- Umweltfaktoren 23
- Umweltsegmente, ökonomische Umwelt 25
 - rechtlich-politische Umwelt 25
 - sozio-kulturelle Umwelt 25
 - technologische Umwelt 25
- Umweltveränderungen 49
- Unternehmensentwicklung 16, 23 ff.
- Unternehmensgröße 72
- Unternehmenskultur 49
 - Grundsätze 70
- Unternehmenspolitik 47, 219
- Unternehmensstruktur 71, 78

- Venture Team 119
- Verfahrenskontrolle 198
- Verhaltenskontrolle 200
- Vermögenswertanalyse, Kernkostenkonzept 155
 - Zielsetzung 155
- Verrichtungsmodell 89, 96
- Vorschlagswesen 217

- Wachstum 73
 - Improvisationsstadium 74
 - Kooperationsstadium 75
 - Koordinationsstadium 74
- Weiterbildung 208
- Werkstattprinzip 40
- Wertanalyse, Merkmale 138
 - Stufen 139
- Wertewandel 26
 - Auswirkungen 30
 - Kombinationstyp 27
 - kommunikative Tugenden 27
 - postmaterialistische Werte 27
 - puritanische Tugenden 27
 - Ursachen 29
 - Verlauf 27
- Zeitarbeit-Unternehmer 239
- Zeitkontrolle 199
- Zeitpunkte, Ziel 167
- Zero-Base-Budgeting 155 ff.
 - Brainstorming 156
 - Budgetschnitt 157 f.
 - Entscheidungspakete 158
 - Entscheidungsvorlage 156
 - Funktionsanalyse 156
 - Gemeinkosten-Controlling 158
 - Leistungsniveau 156
 - Maßnahmenplanung 157
 - Mitarbeiter-Information 157
 - Phasen 156
 - Planung 156
 - Probleme 159
 - Rangordnung 157
 - Untersuchungsbereich 156
- Ziele, Interessengegensätze 165
 - Kriterien für die Meßbarkeit 167
 - Mitarbeiter 165
 - Zielableitung 168
 - Zielkonkretisierung 169
 - Zielniveau 168
 - Zielvereinbarung 169
 - Zielvorgabe 169
- Zielorientierung 164, 166
- Zielplanung 172
 - Arbeitsergebnisse 175
 - persönliche Entwicklungsziele 175
 - Veränderungen der Aufgabenstellung 175
- Zielsetzung 173 f.

Der Autor:

Professor Dr. Dieter Wagner

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Promotion bei Professor Dr. Bleicher an der Universität Gießen; 1979 – 1985 Leiter Personalsysteme/Führungsorganisation bei der Reemtsma GmbH (Professor Dr. Ernst Zander); seit 1985 Professor für Personalwesen an der Universität der Bundeswehr Hamburg. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Fragen der Organisation und Führung sowie des Personalmanagements.

Der Inhalt:

Flexible Organisationsstrukturen, eine Individualisierung der Führung sowie leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter, dies sind die Antworten auf die sich ständig ändernden Markt- und Umweltbedingungen.

Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung sind nur möglich, wenn Umweltveränderungen rechtzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen getroffen werden. Das klassische Instrumentarium – ausgerichtet auf starre Organisationsstrukturen, die Betonung hierarchischer Beziehungen und die Verwaltung von Innovationen – hat ausgedient. Die Beschreibung

flexibler Organisationsstrukturen, die Auswirkungen neuer Technologien auf die Organisationsgestaltung, der Zusammenhang zwischen Führung und Organisation und die Konturen eines auf mehr Individualität und Flexibilität ausgerichteten Personalmanagements, das sind die Kernbereiche dieses Buches. Der Autor bietet als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis das unbedingt erforderliche Rüstzeug, um neue markt- und umweltgerechte Organisations- und Führungsstrukturen zu schaffen sowie das hierzu erforderliche Personalmanagement mit Leben zu erfüllen.



**Ein Fachbuch aus dem
Rudolf Haufe Verlag
Freiburg im Breisgau**