

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

II. Organisation und Unternehmensentwicklung

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

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.

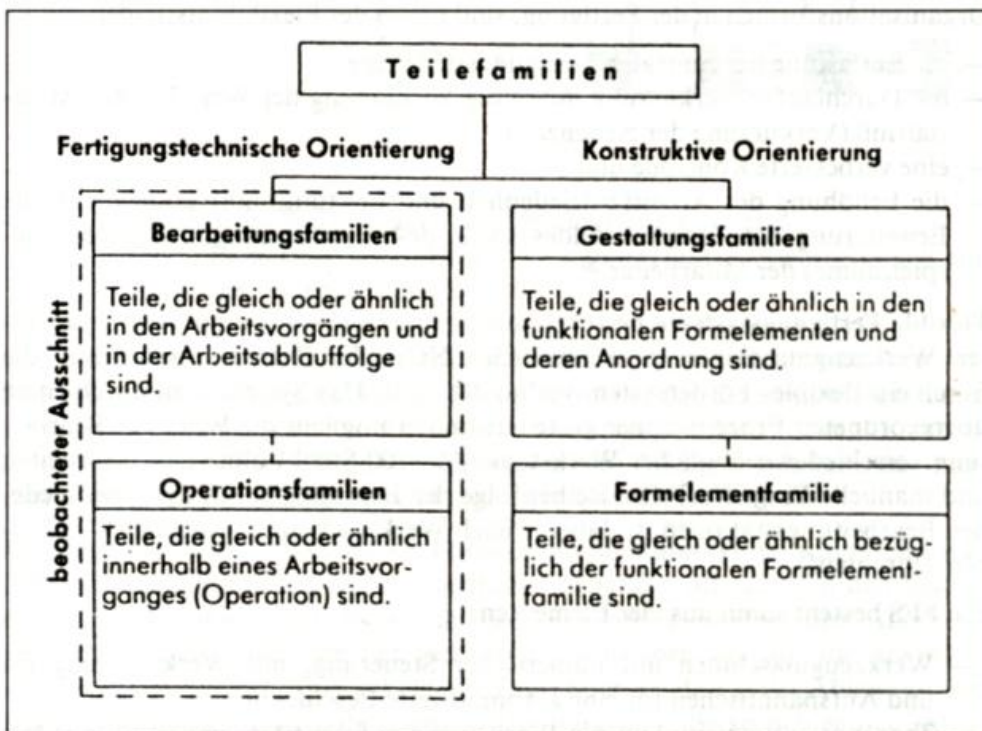


Abb. 10: Systematisierung von Teilefamilien²⁰

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)

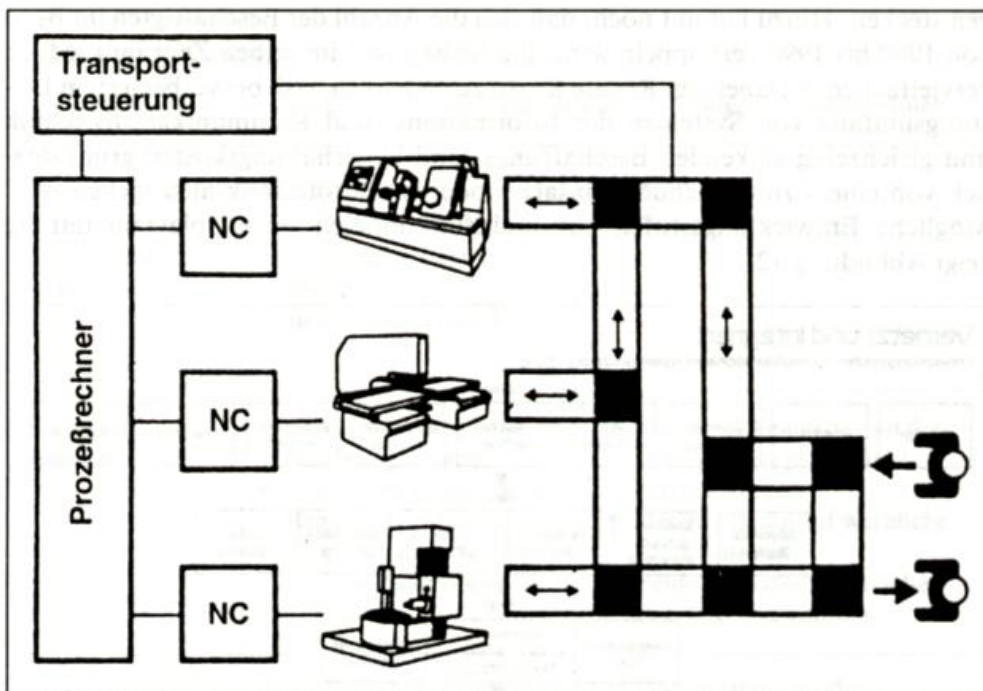


Abb. 11: Prinzipieller Aufbau eines flexiblen Fertigungssystems

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.

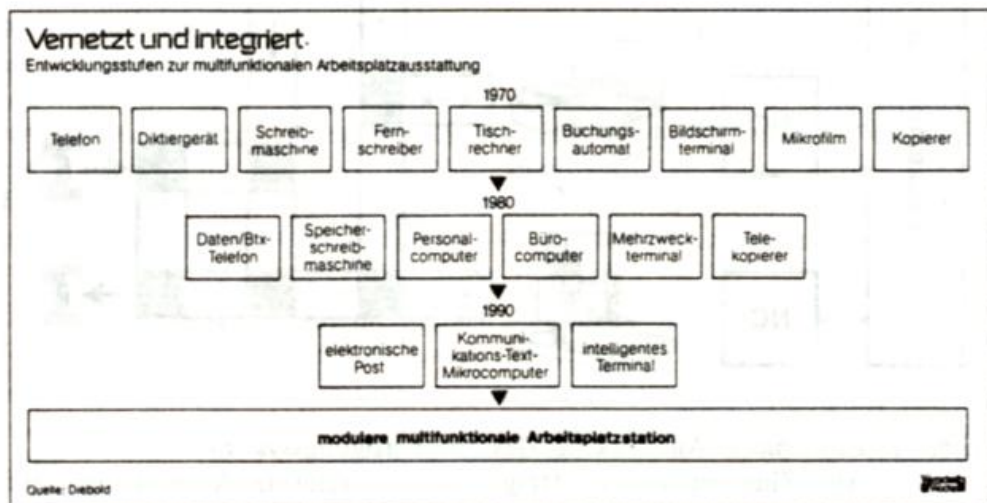


Abb. 12: Entwicklung neuer Technologien im Büro

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 3400 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

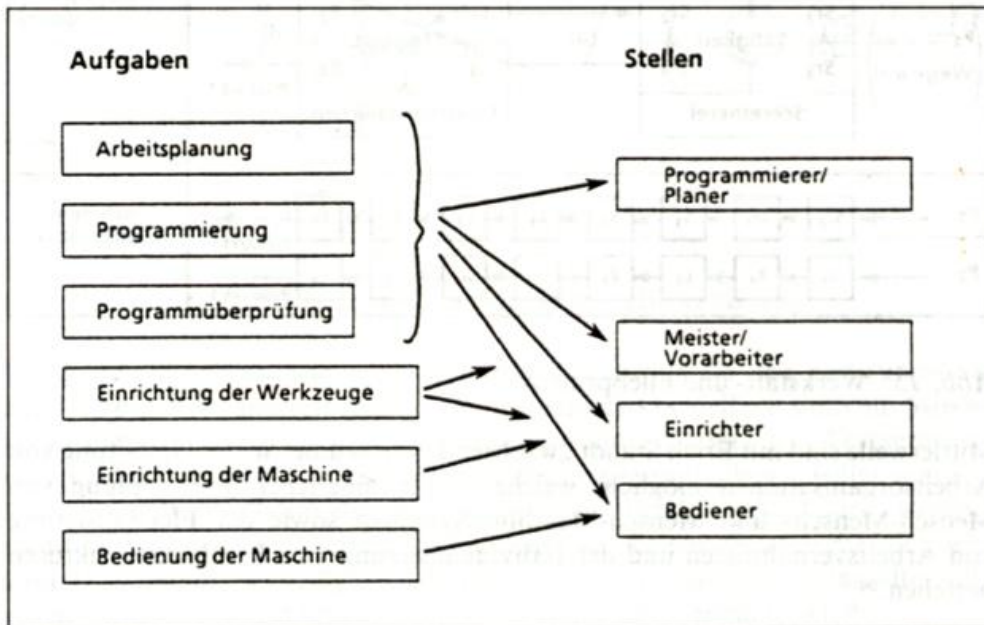


Abb. 14: Mögliche und in der Praxis vorfindbare Zuordnungen von Aufgaben auf Stellen bei Einführung von CNC-Maschinen.

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

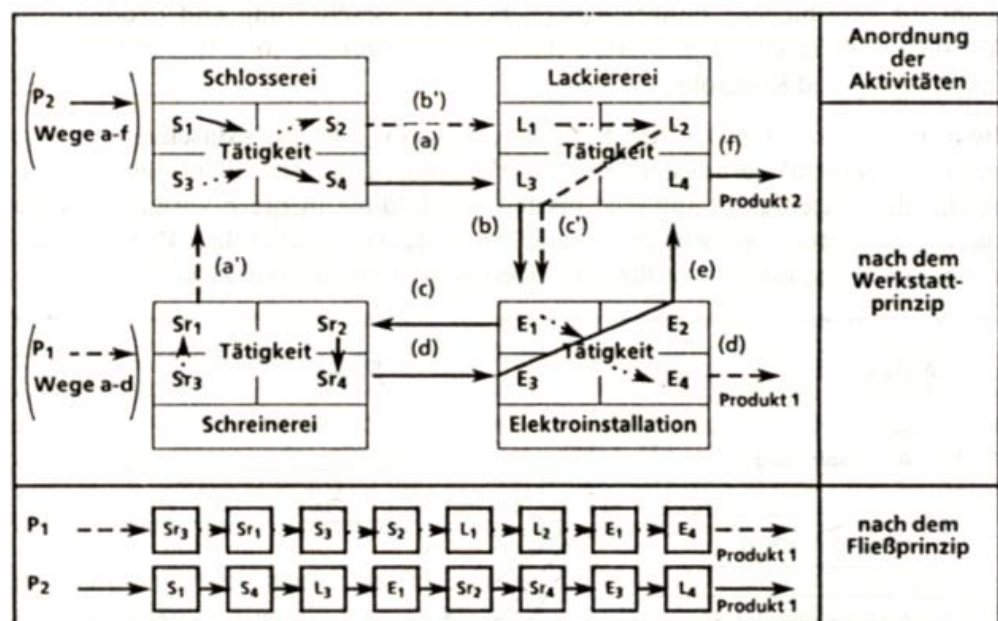


Abb. 15: Werkstatt- und Fließprinzip

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

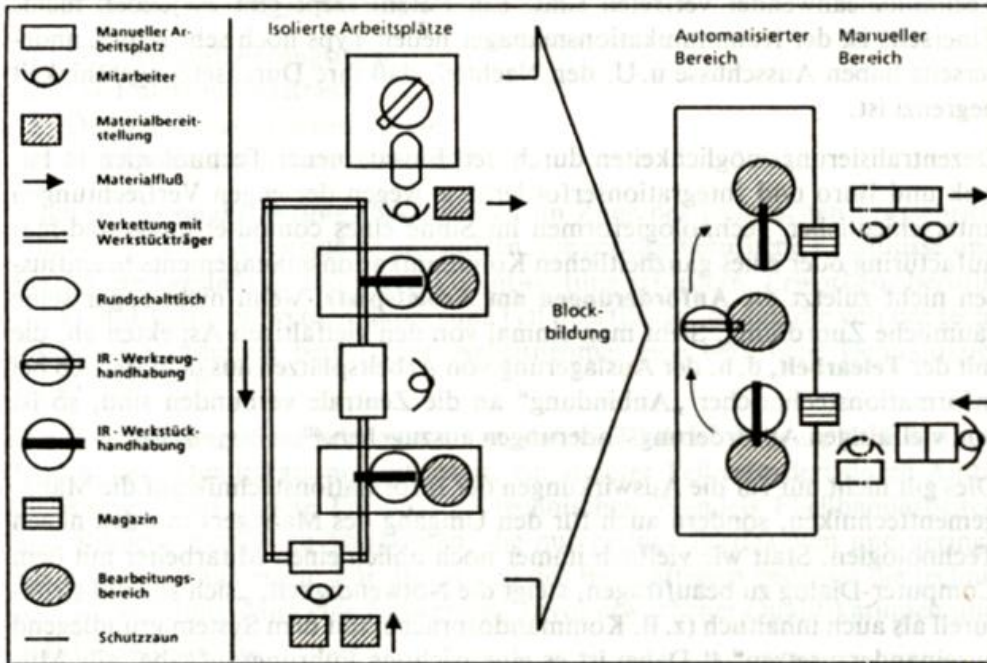


Abb. 16: Prinzipdarstellung und Gestaltungslinie „Blockbildung“

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 Dezentralisierungsmöglichkeiten 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.

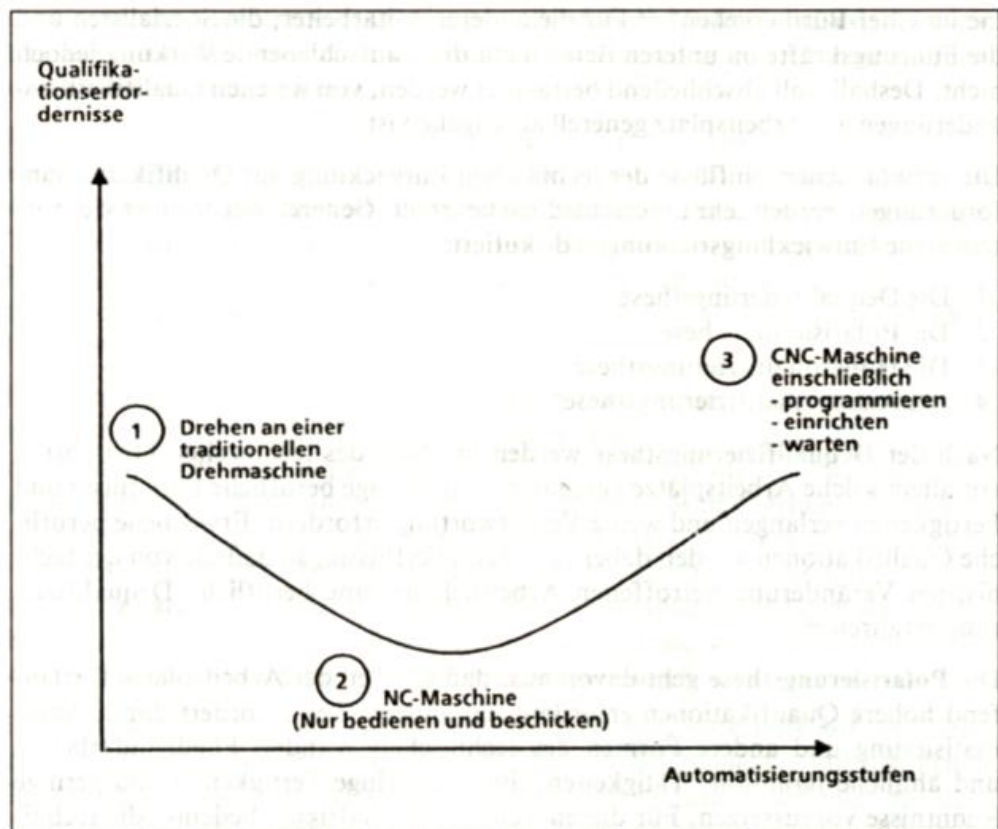


Abb. 16a: Zusammenhang (hypothetisch) zwischen Qualifikationserfordernissen und Grad der Automatisierung am Drehen⁴⁸

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 Unternehmungsverfassung.

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 Muten, 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 **Segregationsthe**se 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.

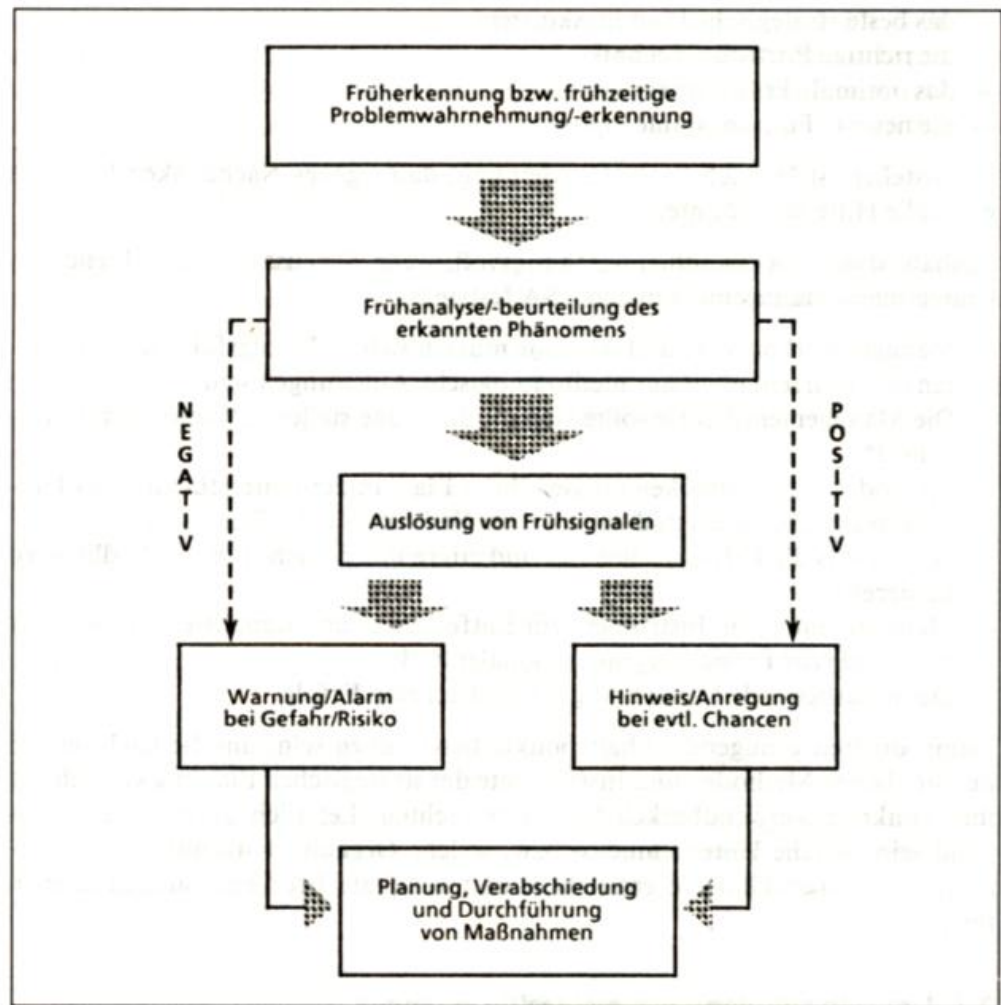


Abb. 18: Schritte einer zielorientierten Früherkennung⁷¹

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

Formular Ermittlung taktischer / strategischer Engpaß

Aussteller: _____ Datum: _____
ermittelter Engpaß: _____
eingeleitete Maßnahmen: _____
entscheidendster Engpaß 0 Punkte kein Engpaß 100 Punkte

Kapital-Probleme

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Material-Probleme

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Personal-Probleme

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

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.

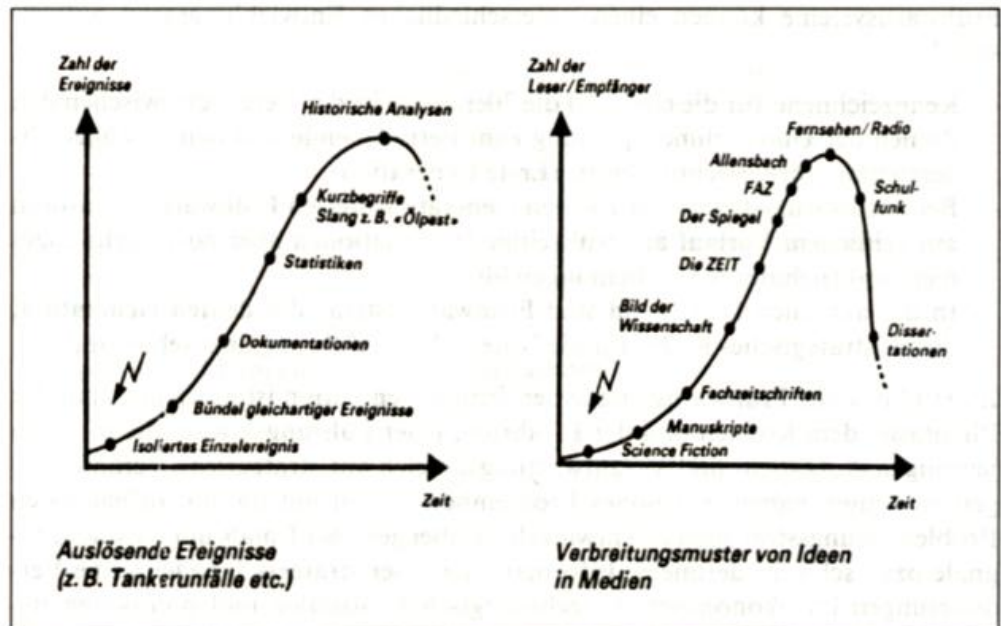


Abb. 20: Beispiele für Trendlinien für das strategische Management

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).

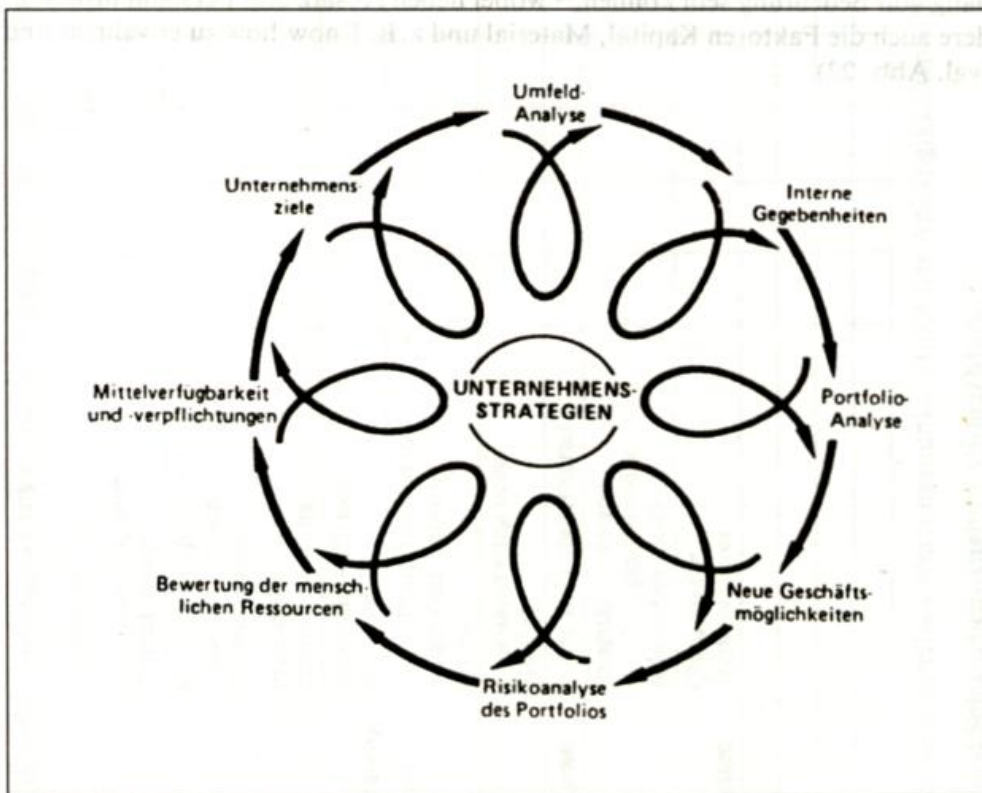


Abb. 21: Strategische Problemanalysen⁷⁹

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 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).

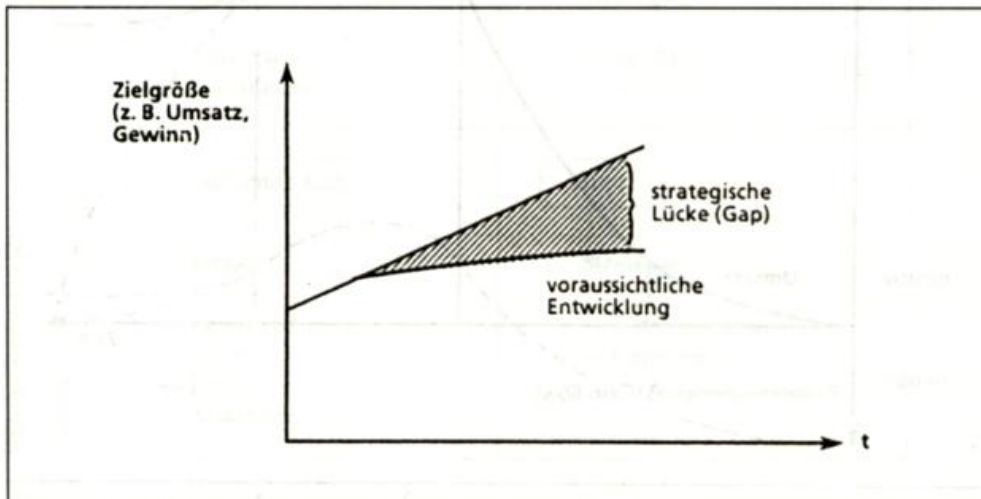


Abb. 24: Gap-Analyse: Ermittlung einer strategischen Lücke

(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).

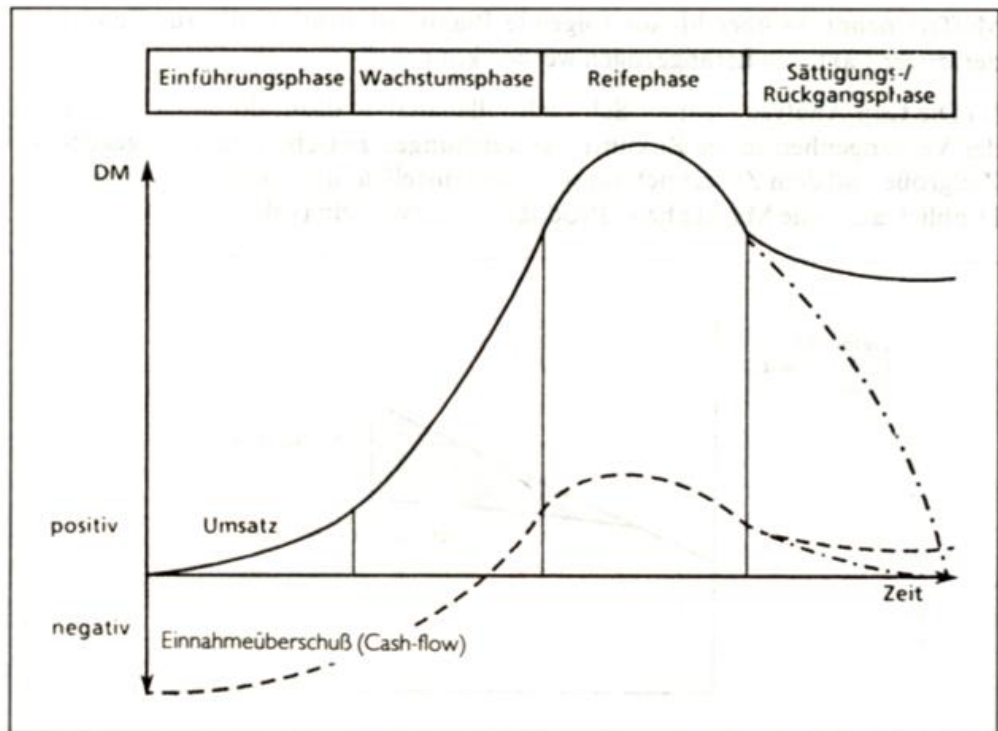


Abb. 25: Schematische Darstellung des Lebenszykluskonzeptes

(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:

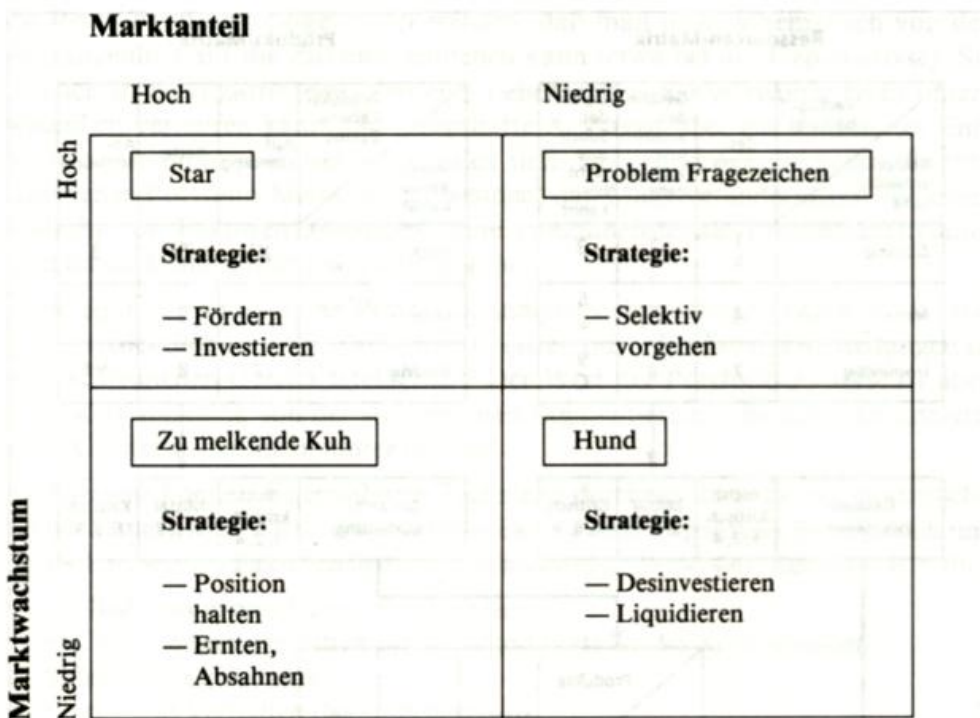


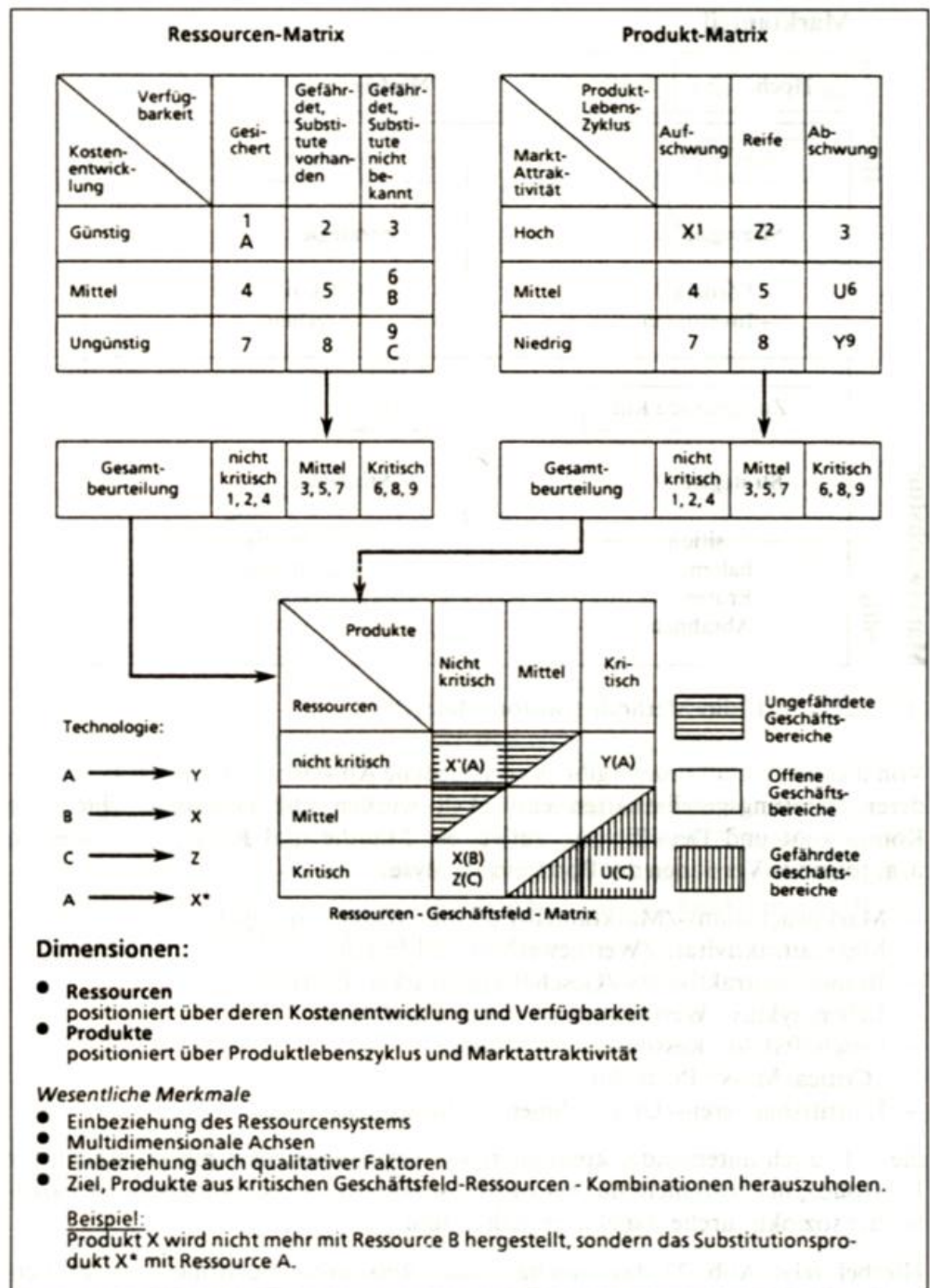
Abb. 26: Portfolio-Methode (Boston-Matrix)⁸²

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

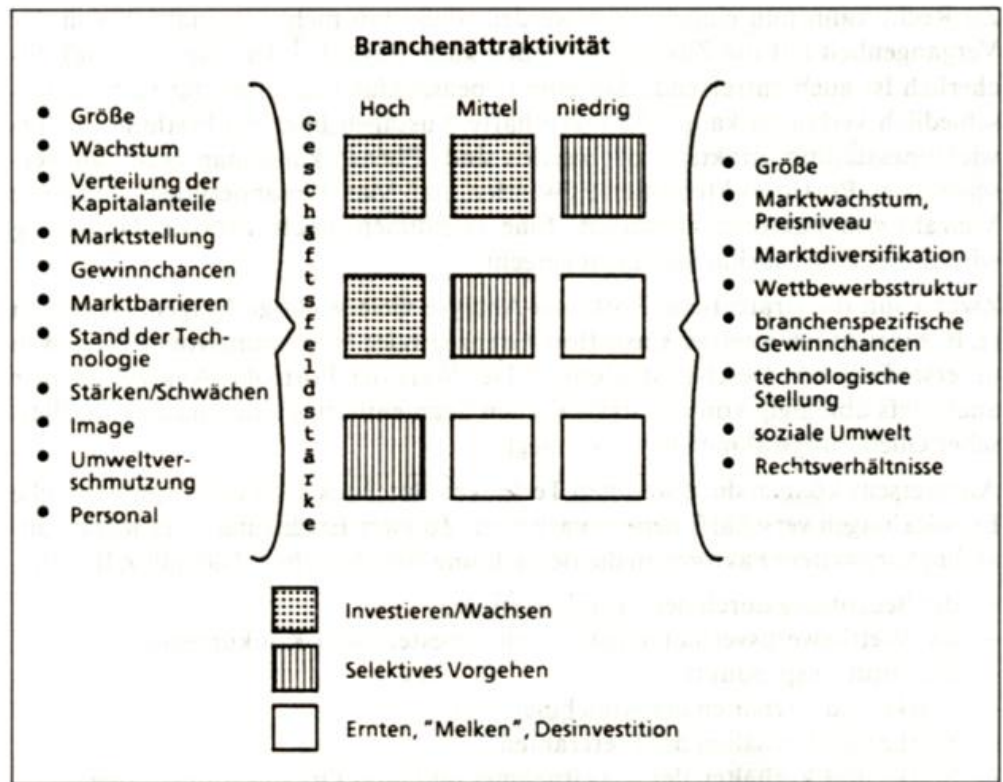


Abb. 28: Multidimensionales Portfolio für Branchenattraktivität und Geschäftsfeldstärke

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

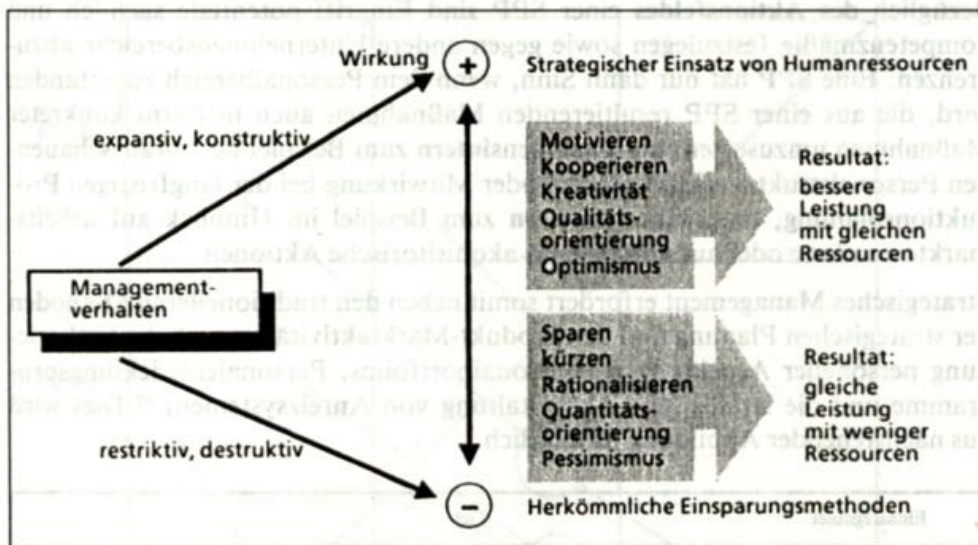


Abb. 30: Einsatz von Human-Ressourcen statt Personaleinsparung⁹⁶

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.

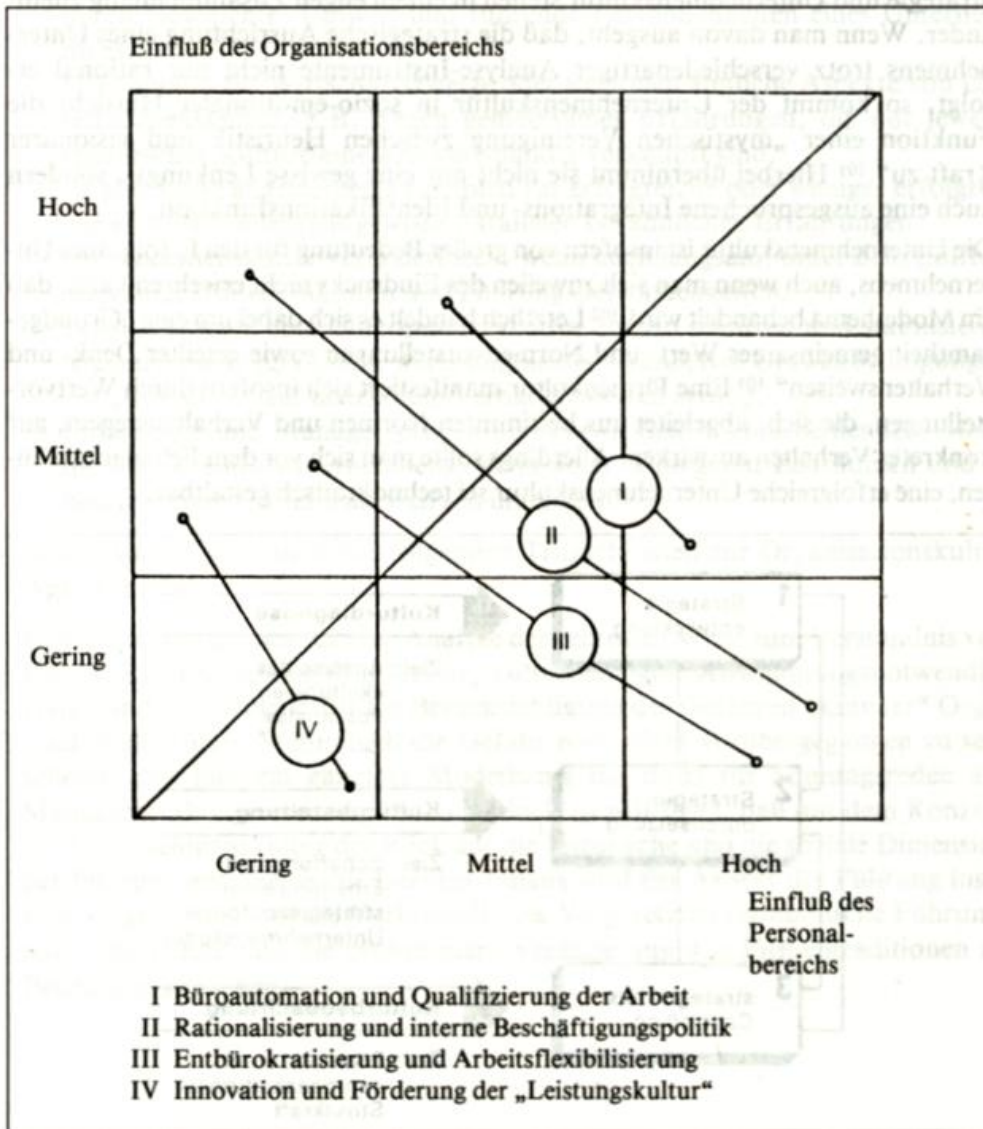


Abb. 32: Kompetenzverteilung zwischen Organisation und Personal

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.

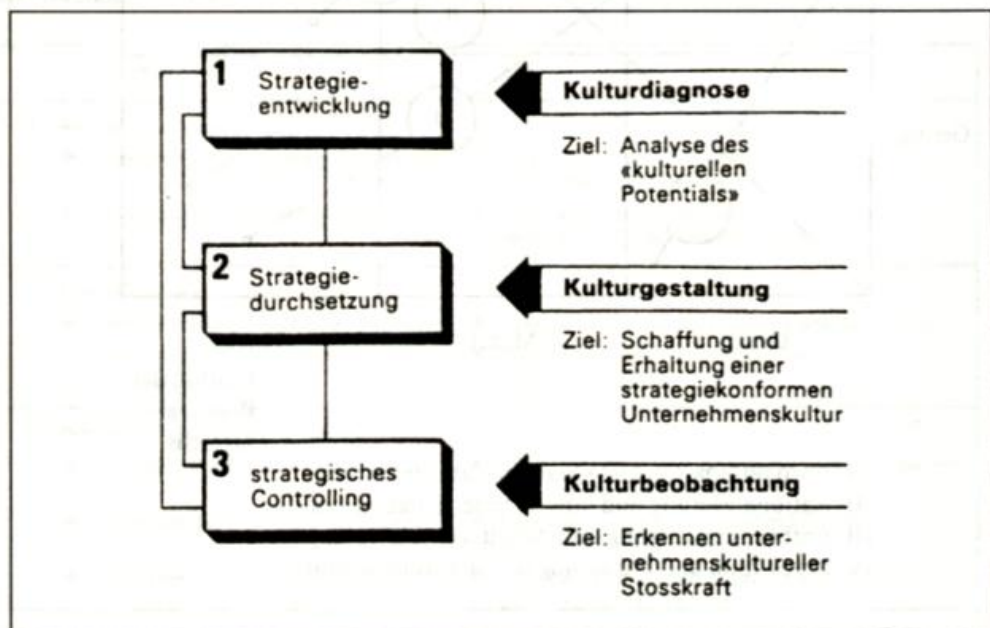


Abb. 33: Unternehmenskultur und strategisches Management¹⁰⁴

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	einzeln	einzeln 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

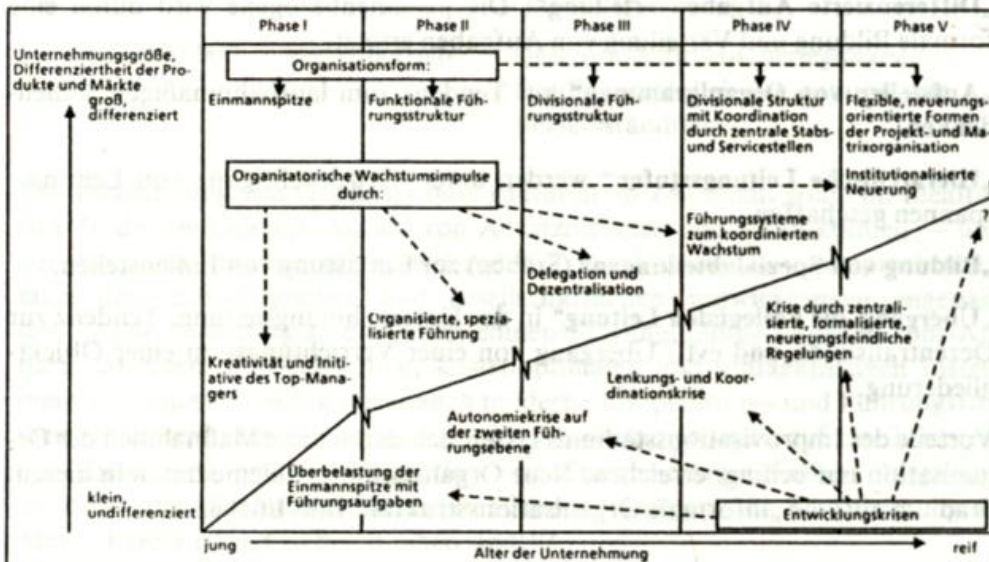


Abb. 36: Entwicklungsstufen der Organisationsstruktur nach K. Bleicher

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.