

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

V. Flexible Führung und Organisation

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

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.

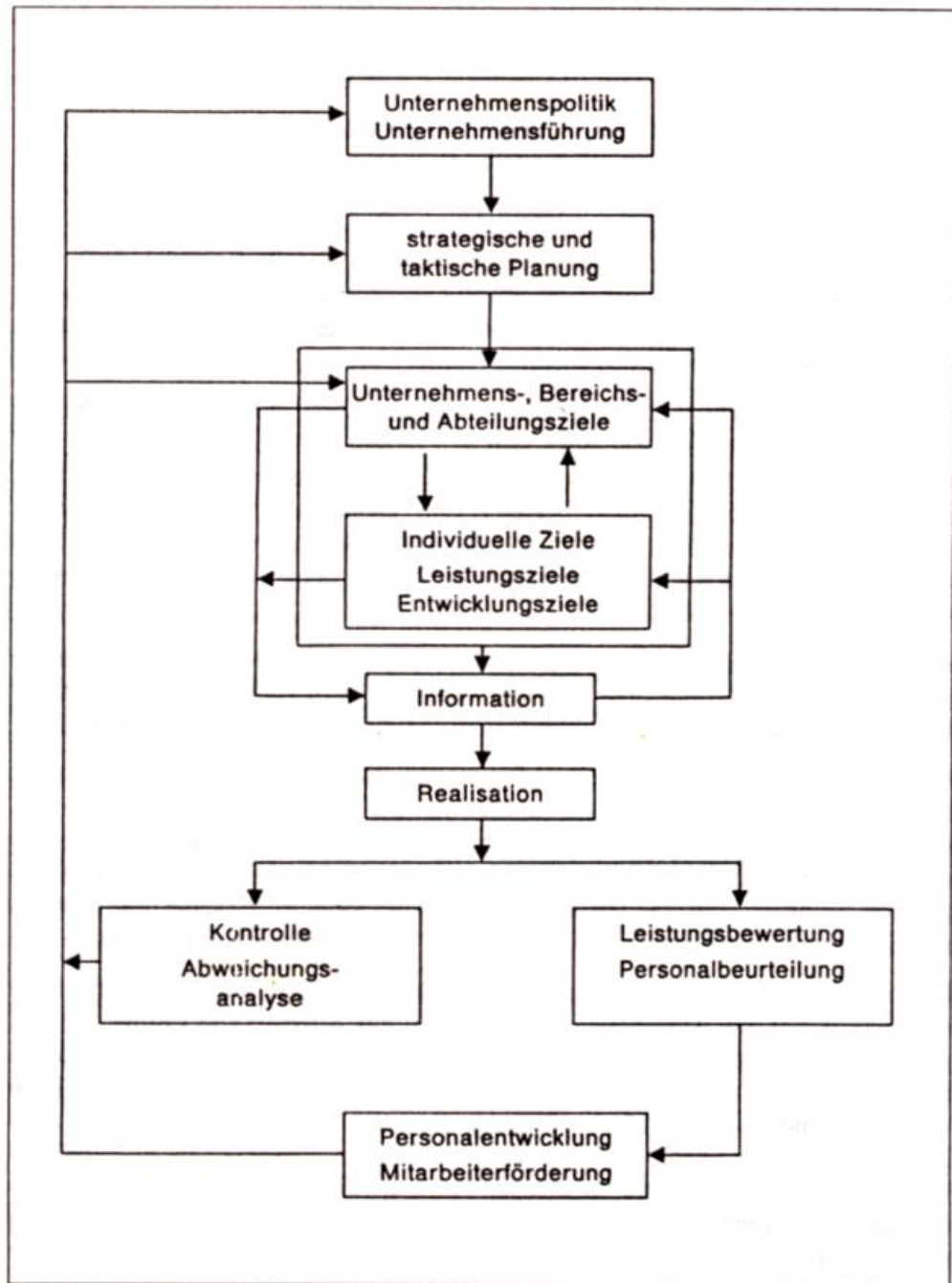


Abb. 89: Zielorientierung als Element der Personalführung

(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 –

<h2>Zielplanung</h2>		
<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.

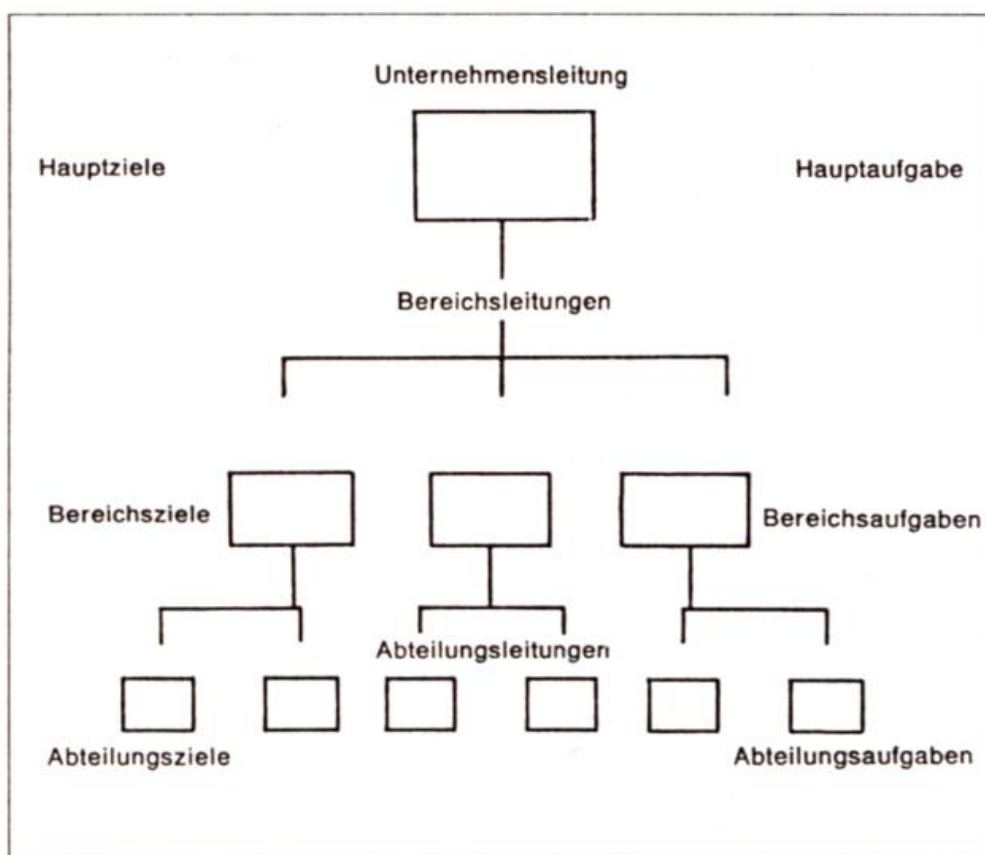


Abb. 93: Zusammenhang zwischen Ziel-, Aufgaben- und Organisationsstruktur

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.

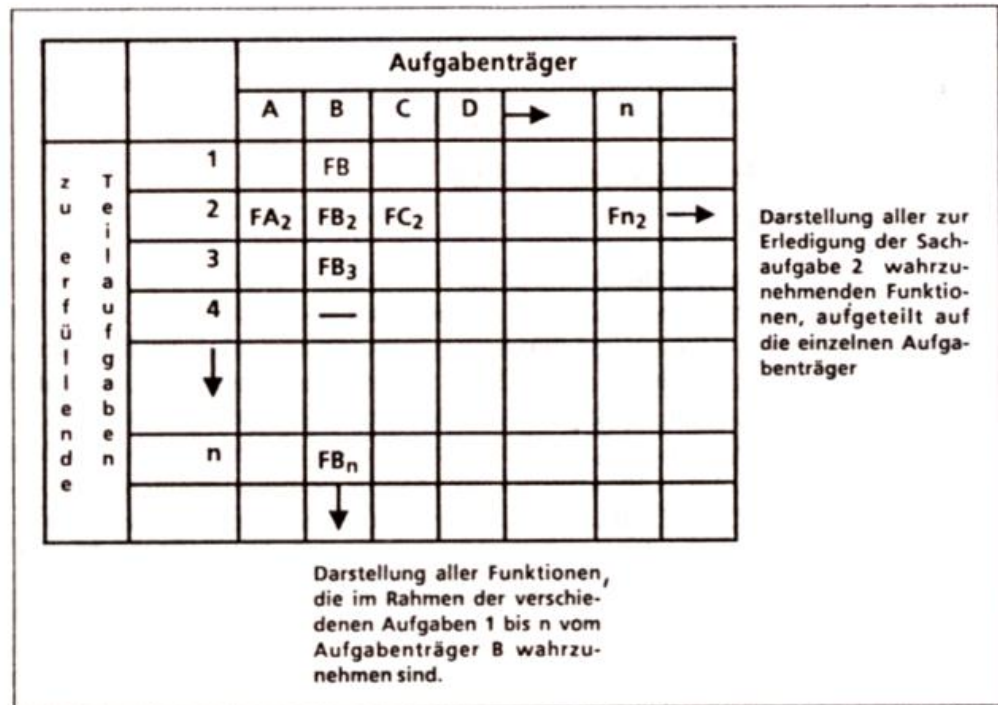


Abb. 94: Funktionendiagramm

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 Stechuhr, 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?
Andere 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):

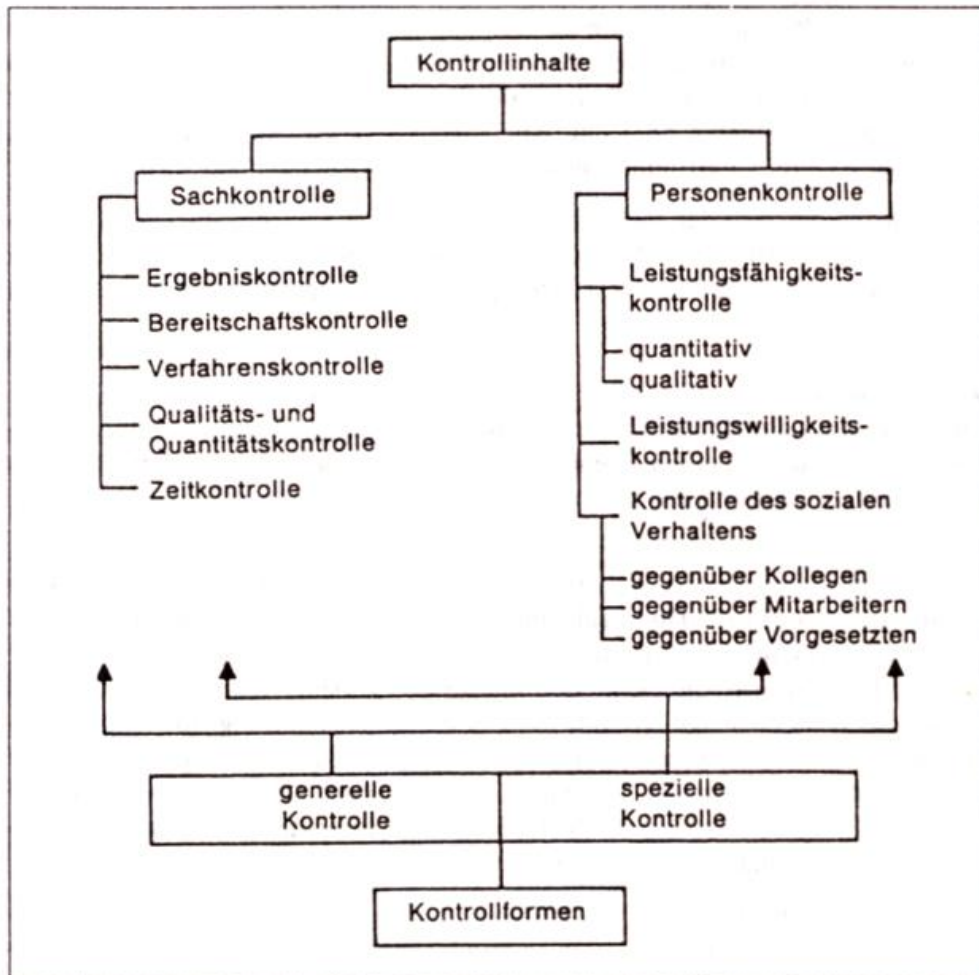


Abb. 98: Inhalte und Formen der Kontrolle

● 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 führungsmaßiger 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