

# C. Führung

Michael Reiß

<b>1. Grundlagen der Führung</b> .....	237
1.1 Anforderungen an Führungssysteme .....	237
1.2 Positionierung der Führung .....	239
1.2.1 Stellenwert der Führung .....	239
1.2.2 Standort der Führung .....	241
1.3 Ganzheitliche Führungskonzeptionen .....	246
1.4 Aufbau eines Führungssystems .....	249
1.4.1 Spektrum der Führungsfunktionen .....	249
1.4.2 Inhaltliche Führungsfunktionen: Führungsdomänen .....	250
1.4.3 Formale Führungsfunktionen: Managementfunktionen .....	251
1.5 Phasen der Führung: Diagnose, Planung und Implementierung .....	254
1.5.1 Diagnose von Führungsbedarfen .....	254
1.5.1.1 Kontrolle und Problemerkennung im Führungsprozeß .....	254
1.5.1.2 Ermittlung von Personalbedarfen .....	255
1.5.1.3 Ermittlung von Organisationsbedarfen .....	257
1.5.2 Planung von Führungsmaßnahmen .....	258
1.5.2.1 Personaleinsatzplanung .....	258
1.5.2.2 Organisationsplanung .....	259
1.5.2.3 Mehrstufige Planung von Führungsmaßnahmen .....	261
1.5.3 Implementierung von Führungsmaßnahmen .....	262
1.6 Informationssysteme für die Führung .....	264
1.6.1 Aufbau eines Informationssystems .....	264
1.6.2 Daten .....	266
1.6.3 Methoden .....	267
1.6.3.1 Diagnose- und Planungsmethoden .....	267
1.6.3.2 Darstellungsmethoden .....	267
1.6.3.3 Erhebungsmethoden .....	270
a) Erhebung personalbezogener Daten .....	270
b) Erhebung arbeitsbezogener Daten .....	272
1.6.4 Modelle .....	272

<b>2. Organisationssystem</b> .....	274
2.1 Strukturbegriffe, Strukturbausteine und Strukturvarianten .....	274
2.1.1 Strukturbegriffe.....	274
2.1.2 Strukturbausteine .....	276
2.1.2.1 Spektrum der Strukturbausteine .....	276
2.1.2.2 Verteilungsstrukturen und Koordinationsstrukturen ..	276
2.1.2.3 Aufbaustrukturen und Ablaufstrukturen .....	280
2.1.2.4 Makro-, Meso- und Mikrostrukturen.....	282
2.1.2.5 Primärstrukturen und Sekundärstrukturen.....	284
2.1.3 Strukturvarianten .....	284
2.1.3.1 Strukturdimensionen und -konfigurationen.....	284
2.1.3.2 Varianten der Arbeitsteilung .....	286
2.1.3.3 Varianten der Kompetenzteilung .....	288
a) Delegation.....	288
b) Partizipation .....	289
2.1.3.4 Varianten der Koordination .....	289
2.2 Flexible und integrierte Organisationsstrukturen.....	290
2.2.1 Anforderungen an Organisationsstrukturen.....	290
2.2.2 Flexible Organisationsstrukturen .....	290
2.2.2.1 Flexibilitätsbedarfe und Flexibilitätspotentiale .....	290
2.2.2.2 Projektorganisation .....	291
2.2.2.3 Center-Konzepte .....	293
2.2.3 Integrierte Organisationsstrukturen .....	295
2.2.3.1 Integrationsbedarfe und Integrationspotentiale .....	295
2.2.3.2 Matrixorganisation.....	296
2.2.3.3 Koordinationsorgane .....	297
2.3 Kontextgerechte Organisationsstrukturen.....	299
2.3.1 Kontextfaktoren der Organisationsgestaltung .....	299
2.3.2 Strategiegerechte Organisationsstrukturen .....	300
2.3.3 Mitarbeitergerechte Organisationsstrukturen.....	301
<b>3. Qualifikationssystem</b> .....	303
3.1 Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.....	303
3.2 Träger und Orte der Qualifizierung .....	305
3.3 Qualifizierungsprogramme .....	307

---

<b>4. Motivationssystem</b> .....	310
4.1 Komponenten der Motivation.....	310
4.2 Aufbau von Anreizsystemen .....	315
4.3 Monetäre Anreizsysteme .....	320
<b>5. Rekrutierungssystem</b> .....	325
5.1 Spektrum der Rekrutierungspolitik .....	325
5.2 Personalbeschaffung.....	326
5.3 Personalzuordnung .....	328
5.4 Personalfreisetzung .....	328
<b>6. Unternehmungskultur</b> .....	331
6.1 Anatomie der Unternehmungskultur.....	331
6.2 Funktionen der Unternehmungskultur.....	334
6.3 Positionierung der Unternehmungskultur.....	334
6.4 Gestaltung der Unternehmungskultur .....	337
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	339

# 1. Grundlagen der Führung

## 1.1 Anforderungen an Führungssysteme

Führung bezeichnet die Managementaktivitäten, die auf den Menschen im Unternehmen ausgerichtet sind. Bei der Führung handelt es sich um ein Tätigkeitsfeld, das wissenschaftlich wie praktisch interdisziplinär angelegt ist. Neben der Betriebswirtschaftslehre befassen sich vor allem die Psychologie, Soziologie sowie die Rechts- und Arbeitswissenschaften mit Führungsfragen.

Führung als eine Sparte des Managements begegnet uns sowohl in konkreten als auch in abstrakten Erscheinungsformen. Das Spektrum umfaßt u. a.

- **Führungskräfte** in den dezentralen Fachabteilungen und den zentralen Service-Abteilungen (vornehmlich Personal- und Organisationsabteilung),
- **Führungsverhalten**, dessen praktizierte Grundmuster man auch als Führungsstile bezeichnet,
- **Führungsgrundsätze**, die als Bestandteile von Organisationshandbüchern das Führungsverhalten reglementieren und
- **Führungsmodelle**, die als wissenschaftliche Theorien oder auch Alltagstheorien über die wesentlichen Einflußgrößen auf Führungsverhalten und Führungserfolg informieren.

Die Menschen, auf die Führung ausgerichtet ist, erfüllen in zielgerichteten sozialen Gebilden stets spezifische Aufgaben bzw. Funktionen. Diese funktionsorientierte Sichtweise schlägt sich in Bezeichnungen nieder, die sowohl die Menschen als auch die Menschenführung als Managementsparte näher kennzeichnen. Am weitesten verbreitet sind hier die Begriffe

- **"Personal"** ("Personalführung"),
- **"Mitarbeiter"** ("Mitarbeiterführung"),
- **"Humanressourcen"**, auch "Humankapital", "Humanvermögen" oder "human assets" ("Human Resource Management") und
- **"Produktionsfaktor Arbeit"** ("Arbeitslehre bzw. -wissenschaft").



Die für die Führung charakteristische "Ausrichtung" am Personal, etwa in Form einer **Mitarbeiterorientierung** oder einer **Humanzentrierung**, ist in einer zweifachen Bedeutung zu verstehen: Menschen bilden einerseits das **Gestaltungsobjekt** der Führung, wenn es beispielsweise um **Bewerbersauswahl** oder um **Personaleinsatz** geht. Menschen stellen andererseits **Gestaltungsbedingungen** dar, an die man sich im Rahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung (Ergonomie), des Entwurfs von maßgeschneiderten Arbeitszeiten, der Vermeidung von Überforderung oder einseitigen Belastung anpassen muß.

Bei der Führung handelt es sich zwar um eine traditionsreiche, dennoch aber keinesfalls durch und durch beherrschte oder gar ausgereizte Sparte des Managements. Verantwortlich dafür zeichnen nicht zuletzt aktuelle wie auch permanente **Herausforderungen**, die eine Beantwortung der Frage nach der richtigen oder gar optimalen Führung erheblich erschweren.

Aktuelle Herausforderungen verbinden sich mit Schlagworten wie **Wertewandel** bei Mitarbeitern, **Individualisierung** versus **Standardisierung** von Führungsmaßnahmen, **Coaching** als neuem Rollenbild für Führungskräfte, **Führungskonzepte** für international tätige Konzerne und **Vereinbarkeit** von Führungsbausteinen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, etwa hinsichtlich der Übertragbarkeit **japanischer Führungsprinzipien** (Kaizen, Konsensus-Management u.ä.).

Permanente Herausforderungen äußern sich oft in Spannungsfeldern. Hierzu zählt das **Konfliktfeld** zwischen **Mitarbeiterorientierung** (z.B. Arbeitszufriedenheit) einerseits und **Unternehmensorientierung** (z.B. Arbeitsleistung) andererseits sowie zwischen **Gruppe** (Kooperation, "Mannschaftsleistung") und **Individuum** (Profilierung, Karriere). Ungelöst ist auch das Problem des optimalen Mischungsverhältnisses zwischen einer rational-wissenschaftlich fundierten Führung und einer auf Intuition, gesundem Menschenverstand und Fingerspitzengefühl basierenden Führung.

Uneinigkeit besteht des weiteren darüber, ob Führung eher als gezieltes "**Intervenieren**" oder aber als diffuses "**Kultivieren**" praktiziert werden soll. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Verhaltensformel  $Verhalten = f(Person, Umfeld)$  stellt sich weiterhin die Frage, ob man sich auf die **Person** oder auf das **Arbeitsumfeld** als optimalen Ansatzpunkt für Führungsmaßnahmen konzentrieren soll. Darüber hinaus sind einige Fundamente der Führung, beispielsweise das adäquate Menschenbild (etwa Theorie X: "Menschen sind arbeits- und verantwortungsscheu" versus Theorie Y: "Menschen gewinnen Befriedigung aus der Arbeit und Übernahme von Verantwortung", vgl. WEINERT 1987, S. 175) alles andere als gesichert. Permanente Probleme bereitet beispiels-

weise auch die Vereinbarkeit zwischen den verschiedenen Grundformen des Mitarbeiterverhaltens, vor allem zwischen Routineleistung (Perfektionieren) auf der einen Seite und Problemlösungsleistung (Innovieren) auf der anderen Seite. Orientierungsprobleme dieser Art sind in der Führungsforschung als **Dilemmata** (Kontrolldilemma, organisatorisches Dilemma usw.) oder **Paradoxien** (z.B. bürokratisches Paradoxon) eingehend analysiert worden, ohne daß allerdings bisher überzeugende Konzepte oder gar "Rezepte" zu ihrer Überwindung entwickelt worden wären (vgl. z.B. FRESE 1992b, S. 300 ff.)

## 1.2 Positionierung der Führung

### 1.2.1 Stellenwert der Führung

Bereits aus der groben Charakterisierung von Führung ergeben sich erste Hinweise auf die Eingliederung der Führung in das Managementsystem einer Unternehmung. Eine solche Positionierung betrifft sowohl die bewertende Abklärung ihres **Stellenwerts** in der Rangskala der Managementfunktionen (Wie wichtig ist Führung?) als auch die rein beschreibende **Standortbestimmung** innerhalb des Gebäudes der Managementfunktionen (Wo steht Führung?).

In der Managementforschung werden Faktoren mit hohem Stellenwert für eine Unternehmung seit einiger Zeit als sog. **kritische Erfolgsfaktoren** bezeichnet. Zur Gruppe der kritischen Erfolgsfaktoren gehören laut dem bekannten, wenn auch nicht unkritisierten 7S-Schema die **Strategie**, **Struktur** (Organisation), **Systeme** (Informations-, Planungs- und Controllingssysteme), **Spezialkenntnisse** ("skills"), **Stammpersonal** ("staff"), **Stil** (Führungsstil) und **Selbstverständnis** (Unternehmenskultur) (vgl. STAEHLE 1991, S. 475). Offensichtlich enthält dieser Katalog der Erfolgsfaktoren explizite Führungsfaktoren, wozu man gemeinhin Stil, Stammpersonal, Spezialkenntnisse und Unternehmenskultur zählt, sowie "implizite" Führungsfaktoren, etwa die Struktur in Form der Führungs- und Arbeitsorganisation. Innerhalb der kritischen Erfolgsfaktoren ist es zu einer zusätzlichen Aufwertung der expliziten (sog. weichen) Führungsfaktoren gekommen: **Humanzentrierte Managementkonzepte** verdrängen derzeit system- bzw. technikzentrierte Managementkonzepte. Die Humanressourcen werden gewissermaßen zum **Kernerfolgsfaktor** bzw. zum **zentralen Produktionsfaktor**. Auch die sog. **harten Erfolgsfaktoren** wie z.B. Controlling- und Informationssysteme sollen **führungsorientiert** angelegt werden. Diese Forderung läßt sich durch ein **verhaltensorientiertes Controlling** und



durch benutzergerechte Informationssysteme erfüllen. Sogar Strategien und Strukturen entfalten ihre Orientierungsfunktion dann und nur dann, wenn sie von den Mitarbeitern akzeptiert werden.

Aus praktischer Sicht bedarf diese führungsorientierte Sichtweise einer Relativierung. Richtig ist zwar, daß der Stellenwert von Führung im Sinne der Relevanz (Erfolgswirksamkeit, Ergiebigkeit, Attraktivität) von Führungsmaßnahmen als sehr hoch einzustufen ist. Falsch wäre es hingegen, Führung auch in der Rangskala der gut beherrschten und beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Handhabungskompetenz, Stärke) ganz oben zu positionieren. Die Kompetenz zur Beeinflussung von Mitarbeiterverhalten mit Hilfe der vorhandenen Führungsfähigkeiten fällt im Vergleich zur Beeinflussbarkeit von Systemen und Strategien eher geringer aus. Hier rangiert das Personal oft als Engpaßfaktor oder gar als Störfaktor. Mißt man den Stellenwert von Erfolgsfaktoren nun gleichzeitig auf den beiden Dimensionen "Wirksamkeit" und "Beeinflussbarkeit", läßt sich ein Portfolio der Erfolgsfaktoren konstruieren. Dort können dann die expliziten Führungsfaktoren "realistischer" positioniert werden (vgl. Abbildung C. 1).

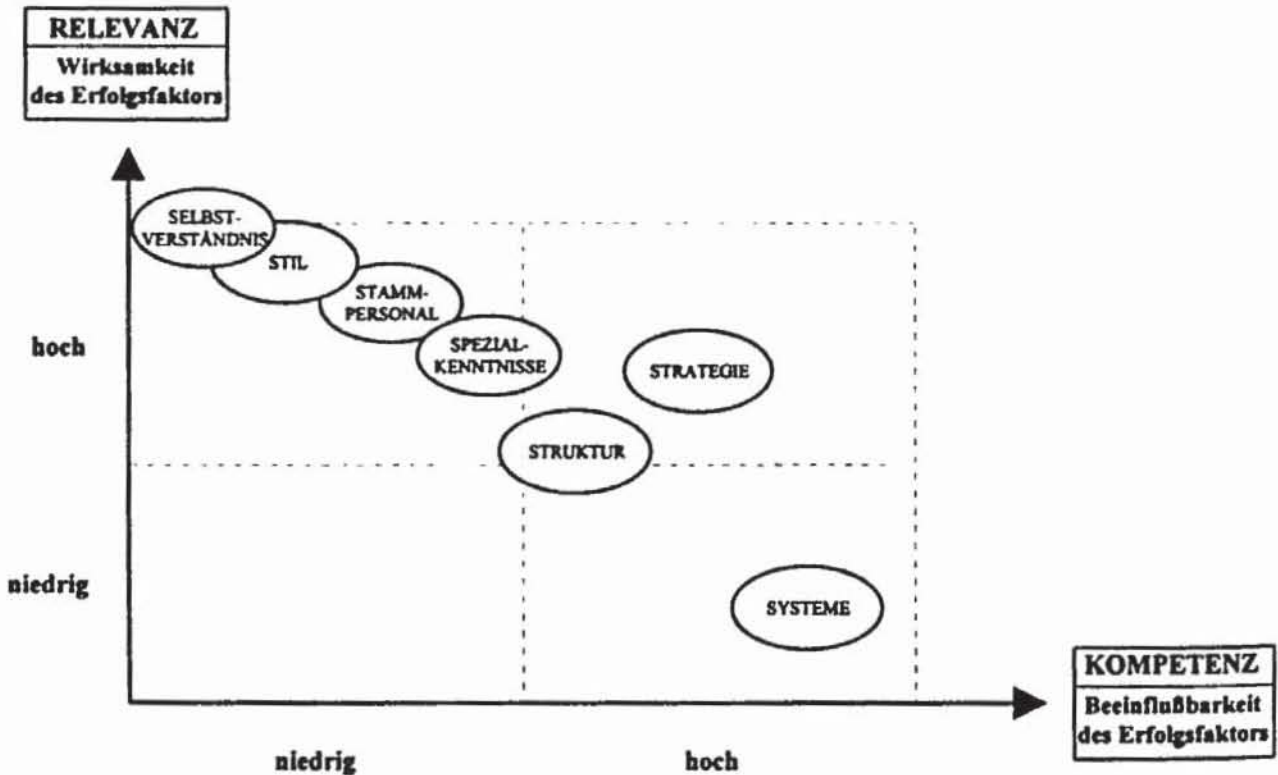


Abbildung C. 1: Erfolgsfaktoren-Portfolio

## 1.2.2 Standort der Führung

Die Standortpositionierung von Führung wird erschwert durch eine Unschärfe im Führungsverständnis. Sie äußert sich vornehmlich in der Existenz eines umfangmäßig engen und eines weiten Führungsbegriffs.

**Der enge Führungsbegriff** versteht Führung als "leadership". Führung vollzieht sich in der direkten Interaktion zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Im Mittelpunkt aller Führungsaktivitäten steht die Aktivierung gegebener Qualifikations- und Motivationspotentiale zur Erfüllung von Aufgaben (vgl. WUNDERER/GRUNWALD 1980a, S. 52 ff. sowie STEINLE 1978, S. 13 ff.).

Führung im engeren Sinne läßt sich durch folgende Begriffsmerkmale kennzeichnen:

- Führung beinhaltet eine asymmetrische Rollenverteilung zwischen einem Führer einerseits und Folgern andererseits. Das bestehende Einfluß- bzw. Machtgefälle zugunsten des Führers beruht primär auf dessen Positionsmacht, die durch seine Stellung in der Hierarchie formal begründet wird.
- Führung erfolgt in direktem Kontakt, hauptsächlich durch persönliche Anweisung und Berichterstattung (Überwachung). Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und der Personal- und Organisationsabteilung sowie Arbeitnehmersvertretern (Betriebsrat) werden durch diese eng definierte Interaktionsarena nicht abgedeckt.
- Alle anderen Formen der Verhaltenssteuerung und -koordination wie z.B. organisatorische Regelungen (Stellenbeschreibungen), Richtlinien (etwa standardisierte Prozesse und Berufsbilder), Budgets und Kennzahlen stellen keine Führungsmittel, sondern sog. **Führungssubstitute** dar (vgl. SCHANZ 1993, S. 573 ff.). Da auch Organisation als Führungssubstitut fungiert, spricht man dann konsequenterweise von zwei separaten Managementfunktionen "Führung" und "Organisation".

**Der weite Führungsbegriff** versteht Führung als personen- bzw. verhaltensorientiertes Management. Zusammen mit den sachbezogenen Managementfunktionen wie Planung, Informationsmanagement und Controlling stellt die Personalführung einen integralen Baustein der Unternehmensführung dar. Führung umfaßt alle interaktionellen und strukturellen Ansätze zur Gestaltung, Koordination und Steuerung des Personalverhaltens.



Im vorliegenden Beitrag wird der weite Führungsbegriff zugrundegelegt. Dafür sprechen folgende Gründe:

- Das Unternehmungsgeschehen wird immer weniger durch einseitig-asymmetrische Interaktionen zwischen Führern und Folgern und immer stärker durch symmetrische Interaktionen zwischen Interaktions-Partnern geprägt, die beide wechselseitig aufeinander Einfluß nehmen. Derartige Interaktionsformen werden als laterale **Kooperation**, horizontale **Selbstabstimmung** oder auch **Partizipation** bezeichnet. In diese Interaktionen gehen nicht nur positionsgebundene Machtbasen (z.B. Direktionsrecht des Arbeitgebers), sondern auch personengebundene Einflußbasen ein, beispielsweise Expertenmacht, Informationsvorsprung oder Vorbildfunktion (vgl. STAEHLE 1991, S. 372 ff.). Dadurch kommt es nur in seltenen Fällen zu einer stabilen asymmetrischen Rollenverteilung. Die Asymmetrie des Führungphänomens bezieht sich dann nicht mehr auf die Einflußrichtung, sondern beschränkt sich auf die Betrachtungsperspektive: Führung betrachtet die Interaktionen im Unternehmungsprozeß jeweils aus der Sicht des formal autorisierten Interaktionspartners.
- Strukturelle und interaktionelle Formen der Verhaltenssteuerung vermischen sich immer mehr. Betriebliche Zentralabteilungen wie beispielweise die Personalabteilung arbeiten zunehmend interaktiv. Sie benennen beispielsweise Personalreferenten, die in Interaktion mit den betroffenen Mitarbeitern die Betreuung bestimmter Belegschaftsgruppen übernehmen. Auszubildende, Trainees, bestimmte Abteilungen, die außertariflichen Angestellten usw. werden innerhalb eines Marketingansatzes (Personalmarketing) explizit als unternehmensinterne Kundengruppen oder Zielgruppen der Führung behandelt (vgl. SCHOLZ 1991, S. 204 ff.).
- Der weite Führungsbegriff kann einem aktuellen Trend, nämlich der Verlagerung von Personalfunktionen aus den Personal- und Organisationsabteilungen in die Fachabteilungen (Führungskräfte vor Ort sollen mehr führen!) ohne Probleme Rechnung tragen.
- Zugleich wird man mit dem weiten Führungsbegriff aber auch der steigenden Bedeutung von Führungs"substituten" gerecht. Hierzu zählt nicht zuletzt die Tendenz zur intensiveren Selbstorganisation: Sie unterstützt die Entwicklung lokal gültiger Spielregeln innerhalb eines global vorgegebenen Rahmens aus Leitbildern, Richtlinien, Budgets usw. Dadurch wird jede Führungskraft, ja jeder einzelne Mitarbeiter gewissermaßen zu seinem eigenen Organisator bzw. Manager (vgl. REISS 1991; PROBST 1992, S. 481 ff.).

- Führung i.w.S. läßt sich nicht eindeutig an bestimmten Personen (z.B. professionellen Personal"leuten" und Organisatoren und deren Berufsverbänden) oder an bestimmten unternehmungsinternen Institutionen (Organisationseinheiten in Form der Personal- und Organisationsabteilungen, Mitbestimmungsorgane wie Betriebsrat, Sprecherausschüsse oder Frauenbeauftragte) "festmachen". Führung im weiteren Sinne liegt vor, wenn bestimmte **Führungsfunktionen** ausgefüllt werden (vgl. Abbildung C. 4).

FÜHRUNGSSTIL	◁ AUTORITÄRER FÜHRUNGSSTIL			KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL ▷	
VERHALTENS- DETERMINATION	Fremdbestimmung		Mitbestimmung	Selbstbestimmung	
KOMPETENZ- VERTEILUNG	Entscheidungs- zentralisation		Partizipation	Delegation	
KOORDINATIONS- FORM	Hierarchische Koordination		Laterale Koordination		
MANAGEMENT- PRINZIP	Management by Results		Management by Objectives	Management by Exception	Management by Delegation

Abbildung C. 2: Organisatorische Führungsstil-Konzepte

Organisation repräsentiert innerhalb des weiten Führungsverständnisses einen integralen Baustein der Führung. (Personal-)Führung ihrerseits bildet einen integrierten Baustein der Unternehmungsführung. Dieser integrative Aspekt kommt in Konzepten wie "Personalorganisation" oder "Führungsorganisation" zum Ausdruck. Anhand der traditionellen Klassifikation von Führungsstilen - einem klassischen Sektor der Führung - läßt sich die Verwobenheit von Personal und Organisation besonders gut veranschaulichen (vgl. Abbildung C. 2; vgl. STAEHLE 1991, S. 309 ff., SCHOLZ 1991, S. 399 ff.)

Bezeichnet man das Verhaltensmuster eines Vorgesetzten als (eher) autoritär oder kooperativ bzw. demokratisch, läßt sich ein direkter Zusammenhang herstellen zum zugrundeliegenden Prinzip der Verhaltensdetermination beim Mitarbeiter. Autoritäre Führungsstile sind für Unternehmungen kennzeichnend, in denen die Mitarbeiter fremdbestimmt ("Kommandowirtschaft") agieren, also kaum eigene Initiative und Verantwortung entwickeln. Kooperatives Führungsverhalten geht hingegen mit Mitbestimmung bei Entscheidungen bzw. mit Selbstbestimmung (self management) einher. Eng damit korre-



liert sind die organisatorischen Strukturdimensionen der Kompetenzverteilung (zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern) und der Koordination (vgl. dazu 2.1.3.3 und 2.1.3.4). Schließlich läßt sich auch eine Brücke schlagen zwischen dem Führungsstil und dem praktizierten Management-Prinzip. Der autoritären Führung entspricht am ehestens einem Management by Results im Sinne einer Führung durch Zielvorgabe, beispielsweise durch zentral geplante Mengen-, Kosten- oder Umsatzkennzahlen. Das Management by Objectives basiert demgegenüber auf einer Zielvereinbarung zwischen Partnern und entspricht damit der Vorstellung von kooperativer Führung. Das Management by Delegation schafft Entscheidungsspielräume bei den Mitarbeitern, die diese selbstverantwortlich ausfüllen sollen. Nur bei Überschreiten bestimmter kritischer Werte ("Exception", Ausnahme) greift der Vorgesetzte im Sinne einer Führung nach dem Ausnahmeprinzip ein.

Die soeben vorgenommene Positionierung der Führung im weiteren Sinne mündet in eine **Standortbestimmung innerhalb der Unternehmungsführung** (vgl. Abbildung C. 3). Ordnet man die gängigen Managementfunktionen der Unternehmungsführung nach den drei groben Unternehmungssektoren der **Programmgestaltung** (Breite und Tiefe des Leistungsprogramms, Strategisches Management, Management von Leistungs- bzw. Wertschöpfungsprozessen), der **Ressourcengestaltung** (Personalmanagement, Informationsressourcen-Management, Anlagenmanagement, Materialmanagement, Management von Know-how und Kompetenzen usw.) und der **Organisationsgestaltung** (Arbeitsteilung, Koordination, Ablauforganisation, Relationship-Management u.ä.), dann läßt sich der Kernbereich der Führung definieren als Vereinigung von Personalmanagement (Humanressourcen-Management) und personalbezogener Organisationsgestaltung. Führung besteht also im wesentlichen aus einer aufeinander abgestimmten **Personal- und Organisationsarbeit**.

Wechselseitige Abhängigkeiten innerhalb und zwischen den drei Sektoren haben zur Folge, daß zusätzliche Bereiche der Organisationsgestaltung wie auch der Ressourcengestaltung zu Tätigkeitsfeldern der Führung werden. Dazu gehört beispielweise die Schnittstelle zwischen Prozeßtechnik, Personal und Organisation. Gerade im Zusammenhang mit der flexiblen und integrierten Automatisierung der Produktion (Flexible Fertigungssysteme, Computer Integrated Manufacturing) müssen von der Führung sowohl Konzepte einer technikgerechten Organisation (z.B. Fertigungsinseln) als auch einer menschengerechten Technik (z.B. Möglichkeiten der Maschinenprogrammierung und -wartung vor Ort) entworfen werden.

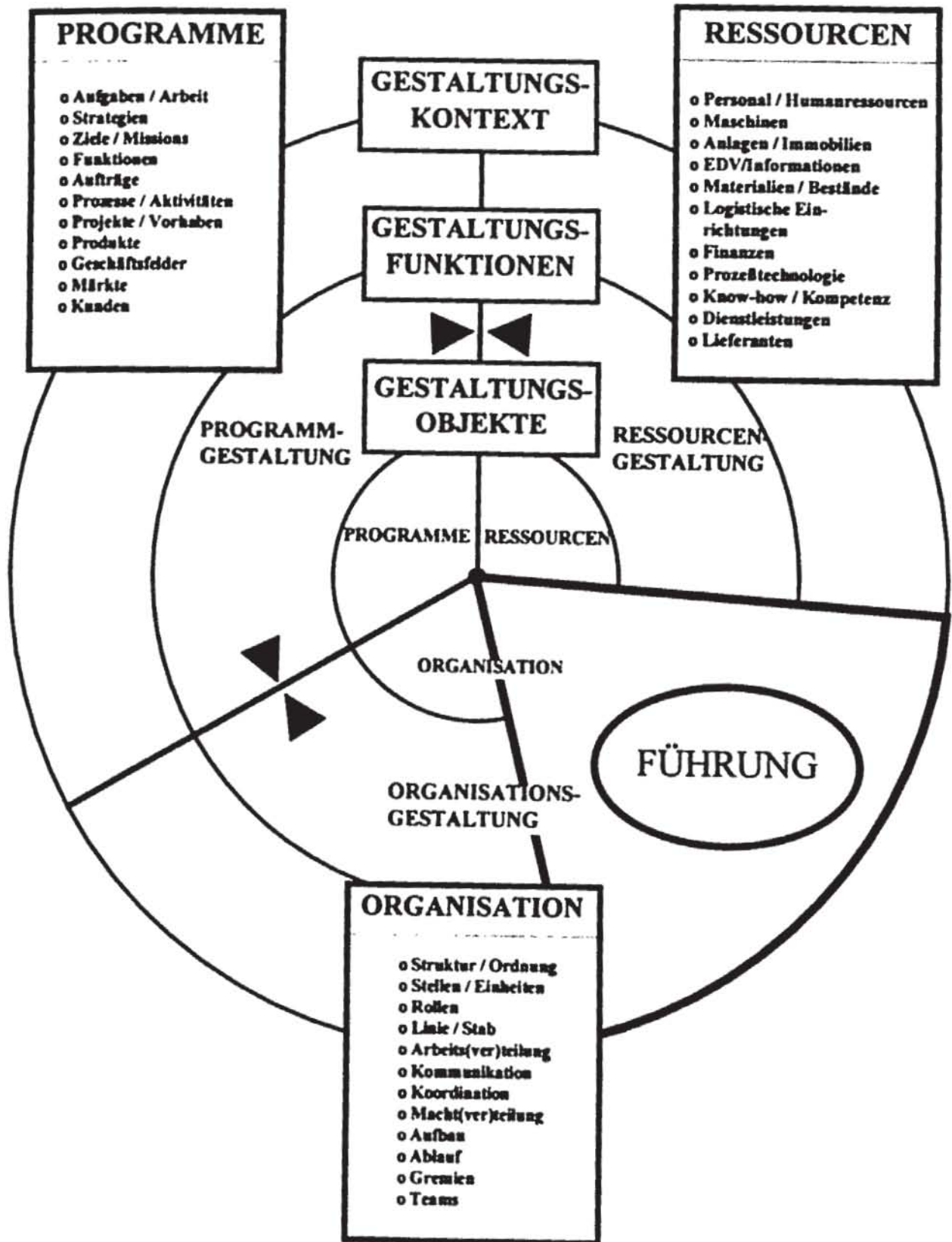


Abbildung C. 3: Führung im Rahmen der Unternehmungsführung



Außerdem ergibt sich eine Expansion der Führung in das Gebiet des strategiegerechten Ressourcenmanagements und der strategiegerechten Organisationsgestaltung. "Internationalisierung" und "Unternehmertum" (sog. Entre- bzw. Intrapreneuring; vgl. PROBST 1992, S. 199 f., S. 586) stellen beispielweise Managementkonzepte dar, die simultan alle drei Managementsektoren und damit auch den Führungssektor berühren.

Für Internationalisierungsstrategien (Osteuropa-Markt, EG-Binnenmarkt, Weltmarkt) muß die Führung beispielweise das erforderliche mobile und qualifizierte Personal bereitstellen sowie die Stammhausorganisation und die Organisation der Auslandsstützpunkte an die Markterschließungsstrategien anpassen. Strategiekonzepte des Entrepreneurship erfordern, daß das Gesamtunternehmen in kleinere "Unternehmen im Unternehmen" aufgeteilt ("segmentiert") wird, und daß "Unternehmerpersönlichkeiten" als Leiter dieser unternehmerisch agierenden Center (vgl. 2.2.2.3) rekrutiert werden.

Das Standortmodell (vgl. Abbildung C. 3) enthält zugleich auch Hinweise darauf, daß Führung sowohl auf betrieblichen als auch auf überbetrieblichen Entscheidungs- bzw. Regelungsebenen praktiziert wird. Das Spektrum der überbetrieblichen Führungsinstanzen im "Gestaltungskontext", reicht von supranationalen und nationalen Gesetzgebern, über Berufs- und Branchenverbände bis hin zu Tarifpartnern. Einrichtungen wie beispielsweise Haustarife verdeutlichen, daß die Grenzen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Führung fließend verlaufen.

### 1.3 Ganzheitliche Führungskonzeptionen

Die in diesem Lehrbuch zu vermittelnden Grundlagen der Führung sollen weniger einen vertiefenden Einblick in ausgewählte Führungsbausteine als vielmehr einen breit angelegten Überblick über Führungskonzepte vermitteln. Diesem Anliegen können nur ganzheitlich aufgebaute Konzeptionen gerecht werden, für die der weite Führungsbegriff einen besonders gut geeigneten Rahmen abgibt.

Ganzheitlichkeit verlangt zunächst Flächendeckung und verbietet Lücken im Führungskonzept. Viele der gängigen Management by-Ansätze (vgl. Abbildung C. 2) sind punktuell fixiert auf einzelne Bausteine wie beispielsweise die Organisation des Zielsetzungsprozesses. Da sie keine Angaben über die restlichen Führungsbausteine enthalten, genügen sie nicht den Anforderungen an ein integriertes Führungskonzept.

Ganzheitlichkeit erfordert des weiteren die Berücksichtigung der Verbindungen (Verbindungs- bzw. Schnittstellen) zwischen den einzelnen Bausteinen, ein Anspruch, der sich durch bloße additive Auflistungen von Führungsfunktionen nicht erfüllen läßt. Nur durch schnittstellenbewußte Ansätze kann man beispielsweise berücksichtigen, daß Organisation (Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten, Kommunikationsmöglichkeiten) ein relevanter Anreiz innerhalb eines Anreizsystems darstellt, der auf das Fehlzeitenverhalten und Leistungsverhalten der Mitarbeiter einwirkt (vgl. 4.2).

Schnittstellenmanagement erzwingt einen systemischen Zugang zu Führungsphänomenen, weshalb auch von Führungssystemen gesprochen wird (vgl. 1.4).

Darüber hinaus muß für Ganzheitlichkeit das harmonische Zusammenwirken der einzelnen Bausteine gewährleistet sein. Diverse Führungsprinzipien sollen für einen solchen harmonischen Fit sorgen. Dazu zählen beispielsweise Äquivalenz- oder Gerechtigkeitsprinzipien (zwischen Lohn und Leistung, Anreizen und Beiträgen), das organisatorische Kongruenzprinzip (Ausgewogenheit von Rechten und Pflichten) sowie die Parallelität von Fordern und Fördern. Diesem Fit-Gedanken ist das Management by Objectives verpflichtet, welches die Kopplung zwischen den beiden Führungsbausteinen "Zielvereinbarung" (Fordern) und "Personalentwicklung" (Fördern) akzentuiert (vgl. STAEHLE 1991, S. 785 ff.) .

Schließlich verlangt man von der perfektioniertesten Spielart eines ganzheitlich konstruierten Führungssystems, daß Synergie-Effekte (nach der Formel "2+2=5") realisiert werden. Zu diesem Zweck müssen beispielsweise Trainingsmaßnahmen "on the job", "near the job" und "off the job" in einem Trainingsmix optimal kombiniert werden (vgl. Abbildung C. 24). Dadurch gelingt etwa im Rahmen eines EDV-Qualifizierungsprogramms der synergiestiftende Transfer zwischen allgemeinen EDV-Kenntnissen (Informationsbedarfsanalyse, EDV-Konfigurationen, Betriebssysteme usw.) und anwendungsspezifischem EDV-Know-how (z.B. Beherrschung der Anwendungssoftware für Finanzbuchhaltung).

Ganzheitliche Führungskonzepte werden häufiger im wissenschaftlichen als im praktischen Bereich entwickelt. Selbst in der Führungswissenschaft überwiegen dabei die punktuellen Bemühungen um einzelne Führungsbausteine. Vom Integrationsanliegen sind vor allem folgende Führungskonzepte geprägt.



Die **Organisationsentwicklung** beschäftigt sich mit groß angelegten Veränderungen, die sowohl strukturelle als auch personelle Anpassungen erfordern (z.B. der Wandel vom Industrie- zum Dienstleistungsunternehmen). In diesem Ansatz wurde ein mehr oder weniger integriertes Führungsinstrumentarium entwickelt, das sich aus Techniken auf der Ebene der Unternehmung, der Gruppen und des einzelnen Mitarbeiters zusammensetzt (vgl. STAEHLE 1991, S. 829 ff.).

Das **Personalmarketing** wendet den interaktiven Marketing-Ansatz auf die Beziehung zwischen Unternehmung und Mitarbeiter an. Unternehmungen vermarkten bestimmte Dienstleistungen (Arbeitsmöglichkeiten, Bildungsleistungen, Beratungsleistungen) gegenüber den Mitarbeiter (und auch den Fachabteilungen) als Kunden (vgl. BLEIS 1992; STRUTZ 1992).

Das **Humanressourcen-Management** integriert sowohl alle personalbezogenen Führungsfunktionen (Personalgestaltung und Arbeitsgestaltung) als auch die Personalführung in die Unternehmungsführung, nicht zuletzt in das strategische Management (vgl. STAEHLE 1991, S. 718). Ein weiteres spezifisches Anliegen dieses Führungskonzepts besteht in der Integration von Führungsmaßnahmen auf überbetrieblichen und innerbetrieblichen Ebenen, von gängigen Kooperationsmodellen im Berufsbildungssektor, über Arbeitssicherheit bis hin zur Organisation des Systems der Krankenversicherung (vgl. REISS 1993, S. 317 ff.).

In der Führungspraxis werden ganzheitliche Führungskonzepte in einigen Fällen durch bestimmte Führungsmaßnahmen bewußt konstruiert, hauptsächlich durch den Entwurf von Unternehmensvisionen, Führungsgrundsätzen und Grundsätzen für die Personal- und Organisationsarbeit. Oft lassen sich derartige Konzepte aber nur aus praktiziertem Führungsverhalten rekonstruieren. Dies trifft besonders auf das ganzheitliche Konzept der "Kultur" zu. Für eine ganzheitliche Führung sind neben den firmenspezifischen Unternehmungskulturen (vgl. 6.) auch Landeskulturen (etwa die amerikanische "hire and fire"-Mentalität in der Beschäftigungspolitik) oder branchenspezifische Kulturen (z.B. Dienstleistungskultur) relevant.

## 1.4 Aufbau eines Führungssystems

### 1.4.1 Spektrum der Führungsfunktionen

Während sich die Positionierung der Führung mit der Eingliederung der Führung in die Unternehmungsführung beschäftigt hat (vgl. 1.2), geht es im folgenden um die übersichtliche und informative **Aufgliederung** eines ganzheitlich angelegten Führungssystems.

Zunächst wird man hier mit einer großen Fülle von sehr unterschiedlichen Funktionen der Personal- und Organisationsarbeit konfrontiert. Eine Auswahl von gängigen Führungsfunktionen ist in Abbildung C. 4 zusammengestellt.

PERSONALBESCHAFFUNG	FÜHRUNGSORGANISATION
PERSONALFREISETZUNG	ARBEITSORGANISATION
PERSONALBINDUNG	ABLAUFORGANISATION
PERSONALEINSATZ	TEAM-MANAGEMENT
PERSONALENTWICKLUNG	ARBEITSZEITMANAGEMENT
PERSONALERHALTUNG	ANREIZSYSTEME
	ARBEITSBEZIEHUNGEN
	KOMMUNIKATION
PERSONALMARKETING	PROJEKTMANAGEMENT
PERSONALCONTROLLING	ZIELVEREINBARUNG
PERSONALBERATUNG	STRUKTURANALYSE
PERSONALBETREUUNG	ORGANISATIONSPLANUNG
PERSONALFORSCHUNG	ARBEITSMARKTFORSCHUNG
PERSONALINFORMATIONSSYSTEME	ERFOLGSÜBERWACHUNG
PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	IMPLEMENTIERUNG
	PROZESSBERATUNG
	MODERATION

Abbildung C. 4: Spektrum der Führungsfunktionen

Alle Versuche, diese Fülle nach einem einzigen Gliederungskriterium ordnen zu wollen, müssen fehl schlagen. Nur eine verfeinerte Systematik nach mindestens zwei Gesichtspunkten, etwa nach a) inhaltlichen Führungsdomänen (vgl. 1.4.2) und nach b) formalen

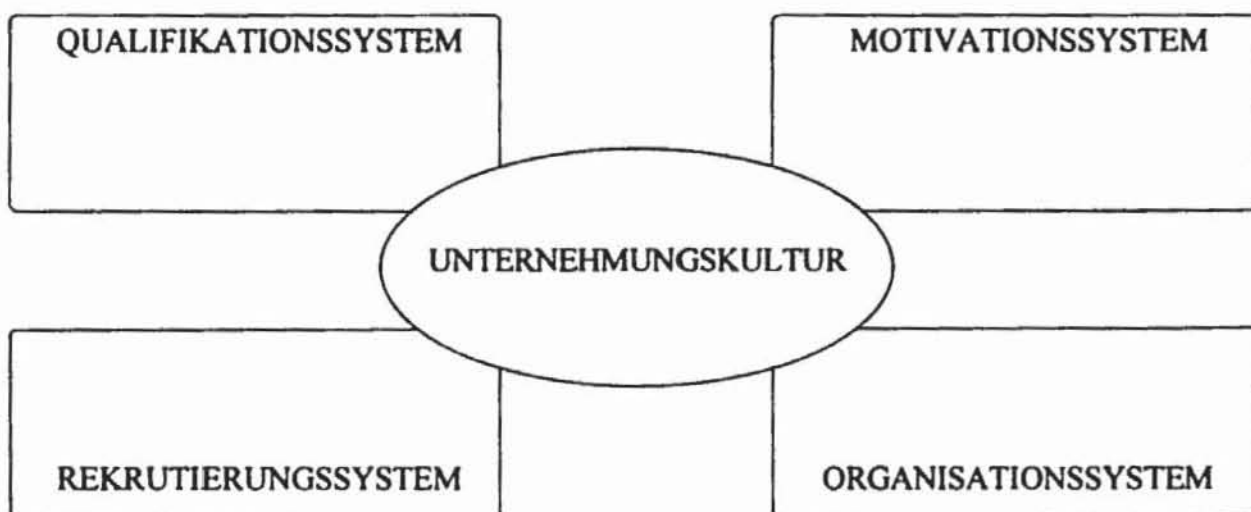


Managementfunktionen (vgl. 1.4.3) wird der Komplexität des gesamten Führungsbereichs gerecht.

### 1.4.2 Inhaltliche Führungsfunktionen: Führungsdomänen

Die inhaltliche Aufgliederung des Führungssektors trennt zwischen Führungsdomänen. Damit sind Funktionen gemeint, die sich sowohl hinsichtlich der Gestaltungstätigkeiten als auch der Gestaltungsobjekte voneinander unterscheiden.

In systemischer Betrachtung wird das Führungssystem hier in vier Teilsysteme zerlegt (vgl. Abbildung C. 5). Das Organisations-, Qualifikations-, Motivations- und Rekrutierungssystem decken zusammen die zentralen Domänen der Führung ab.



**Abbildung C. 5:** Subsysteme des Führungssystems

Eine solche Aufteilung kann allerdings nie vollkommen überschneidungsfrei vorgenommen werden. Relevante Schnittmengen lassen sich beispielsweise anhand der **Organisationsgestaltung** beschreiben:

Organisation gestaltet nicht nur den Arbeitsort, sondern auch den innerbetrieblichen Lernort (für ein Training on the job, vgl. 3.2) und liefert dadurch einen Beitrag zur Qualifikation der Mitarbeiter. Organisatorische Regelungen zu den Tätigkeitsinhalten eines Stelleninhabers und zur Transparenz seines Aufgabengebiets wirken sich des weiteren positiv oder negativ auf dessen Motivation aus. Außerdem beeinflusst ein organisatorisch festgelegter Stellenplan die Möglichkeiten der Rekrutierung von Mitarbeitern, sowohl im

Sinne eines akquisitorischen Potentials bei der Personalbeschaffung (Personalmarketing) als auch im Sinne eines Spektrums von internen Personalverwendungen bei der Personaleinsatz- und Laufbahnplanung.

Schnittmengen ergeben sich zudem aus der Tatsache, daß alle Subsysteme einen Beitrag zur **Anpassung der Personalkapazitäten** an qualitativ oder quantitativ geänderte Anforderungen liefern müssen (Technischer Fortschritt, Konjunkturschwankungen usw.). Für das Rekrutierungssystem stellt die quantitative Personalausdehnung bzw. -reduzierung definitionsgemäß die Kernaufgabe dar. Doch auch das Qualifikations-, Motivations- und Organisationssystem unterstützen Personalanpassungen. Qualifizierung und Motivierung beeinflussen das qualitative und quantitative Leistungspotential. Die Organisation von Arbeitszeitsystemen (Schichtsysteme, Pausendurchlauf, Jahresarbeitszeitvertrag usw.; vgl. SCHANZ 1993, S. 339 ff.) sorgt für eine bedarfsgerechte Modifikation des Zeitraums und Zeitpunkts der Verfügbarkeit von Personalkapazitäten.

Außerdem werden die Teilsysteme von der Unternehmungskultur überlagert (vgl. Abbildung C. 5). Hierbei handelt es sich um eine Führungsdomäne, die bereits vom Alltagsverständnis her kein streng separierbares Teilsystem darstellen kann, weil Denk- und Arbeitsweisen, "Sitten und Gebräuche" u.ä. alle Subsysteme durchdringen.

### 1.4.3 Formale Führungsfunktionen: Managementfunktionen

Wie alle Managementaktivitäten müssen auch Führungsaktivitäten in allen vier Domänen geplant, durchgeführt, kontrolliert und informatorisch fundiert werden. Das Spektrum der Führungsfunktionen (vgl. Abbildung C.4 unten) enthält demzufolge auch formale Managementfunktionen wie Personalplanung, Organisationsplanung, Personalbedarfsermittlung, Personalforschung (Ermittlung von Informationen über Personal und Arbeit, vgl. DRUMM 1992, S. 55 ff.), Personalcontrolling usw. Die Gesamtheit dieser führungsbezogenen Managementfunktionen läßt sich nach mehreren Gesichtspunkten strukturieren:

Eine einfache Systematik unterscheidet zwischen **Verwaltungsfunktionen** (Gehaltsabrechnung, Personalstatistik, Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen für Kündigungsschutz usw.) und **Gestaltungsfunktionen** (z.B. Planung der Personalentwicklung und Arbeitsstrukturierung). Durch diese Differenzierung sensibilisiert, soll dann dafür gesorgt werden, daß nicht die (oft dringlichen) Verwaltungstätigkeiten die wichtigen Gestaltungsaufgaben im knappen Zeitbudget von Führungskräften zurückdrängen.



Zunehmende Bedeutung gewinnt die Trennung zwischen **strategischen Führungsfunktionen** und **operativen Führungsfunktionen**. Im Rahmen der operativen Führung geht es vornehmlich um den Einsatz bestimmter Führungswerkzeuge (z.B. Techniken der Gesprächsführung und Moderation) sowie um die Anwendung von Grundsätzen und Prinzipien, die auf der strategischen Führungsebene aufgestellt werden. Zu diesen Führungsprinzipien zählen beispielsweise das Partizipationsprinzip, Transparenzprinzip, Pull- versus Push-Prinzip in der Ablauforganisation oder das Subsidiaritätsprinzip zwischen Selbst- und Fremdorganisation ("Selbstorganisation so viel wie möglich, Fremdorganisation so viel wie nötig!").

Strategische Führung zeichnet nicht zuletzt verantwortlich für die Pflege der Humanressourcen als Wettbewerbsfaktor. Auf der Ebene der strategischen Führung kommen naturgemäß strategische Managementinstrumente zum Einsatz, beispielsweise die Portfolio-Technik (vgl. *OSSADNIK B. 2.2.2.2*). Man arbeitet mit verschiedenen Varianten von **Humanressourcen-Portfolien** (vgl. Abbildung C. 6) zur Optimierung der Zusammensetzung des Personals. Die Personalstruktur wird hierbei anhand von zwei wettbewerbsrelevanten Dimensionen beschrieben: Zum einen anhand der Potentialdimension, die den zukünftigen Leistungsbeitrag zur Erfüllung strategischer Programme erfaßt und zum anderen anhand der Leistungsdimension, auf der nach dem gegenwärtigen Leistungsbeitrag unterschieden wird (vgl. *STAEHLE 1991; S. 746 f.* ).

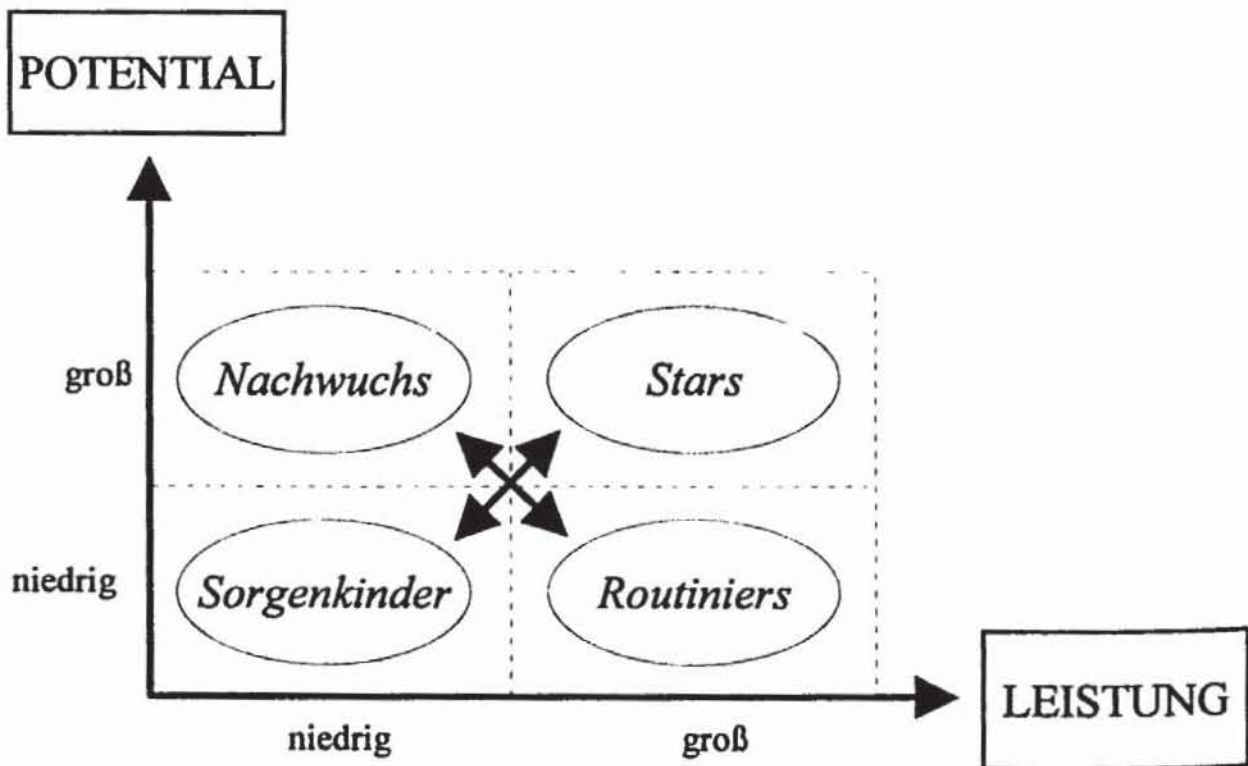


Abbildung C. 6: Humanressourcen-Portfolio

Jedes Humanressourcen-Portfolio besteht aus vier Personalkategorien, den Nachwuchskräften, Stars (Spitzenkräfte), Routiniers und Sorgenkindern. Die Portfolio-Optimierung durch gezielte Investitions- bzw. Desinvestitionsmaßnahmen in einzelne Personalkategorien setzt an den beiden "Diagonal-Achsen" an: Zum einen geht es um einen intergenerativen Ausgleich zwischen Routiniers einerseits und Nachwuchskräften andererseits. Zweitens soll innerhalb der Rahmenbedingungen die Proportion zwischen Stars (Einsatz von Assessment-Centern, Bindungs- und Fördermaßnahmen) und Sorgenkindern (z.B. durch Einsatz von Vorruhestandsregelungen) verbessert werden.

Schließlich läßt sich jeder Führungsprozeß formal in die **Standardphasen** eines interaktiven Problemlösungs- bzw. Managementprozesses zerlegen. Die Phasen der Zielbildung, Problemerkennung, Planung, Entscheidung, Implementierung, Durchführung, Kontrolle und informatorischen Fundierung stellen jede für sich eine Managementfunktion dar, die einen wesentlichen Beitrag zum Führungserfolg liefert. Gerade das Controlling bemüht sich um das integrative Zusammenwirken dieser Managementfunktionen. Dabei steht die Regelkreis-Integration (vgl. *OSSADNIK B. 1.3.1*) von Planung und Kontrolle unter Einbeziehung der Informationsbasis im Mittelpunkt der Betrachtung. Das Personalcontrolling (vgl. *DRUMM 1992, 499 ff.*) ist dabei deutlich weiter entwickelt als das Organisationscontrolling, welches sich auf Ansätze eines Projektcontrolling von Restrukturierungsvorhaben beschränkt.

Der Aufbau eines Führungssystems wird im folgenden zunächst - in komprimierter Form - anhand der wichtigen formalen Managementfunktionen erläutert (vgl. *1.5 und 1.6*). Daran schließt sich eine ausführlichere Behandlung der inhaltlichen Führungsdomänen an (vgl. *2. bis 6.*).



## 1.5 Phasen der Führung: Diagnose, Planung und Implementierung

### 1.5.1 Diagnose von Führungsbedarfen

#### 1.5.1.1 Kontrolle und Problemerkennung im Führungsprozeß

Aufgabe der Diagnose ist die Ermittlung von Handlungsbedarfen für Führungsaktivitäten. Das Spektrum der typischen Führungsbedarfe reicht dabei von Bildungsbedarfen, organisatorischen Restrukturierungsbedarfen, kapazitativen Anpassungsbedarfen bis hin zur Notwendigkeit von Krisenmanagement bzw. Feuerwehractionen.

Im Rahmen der **Kontrollphase** liefern Soll-Ist-Vergleiche bestimmte Hinweise auf bestehende Handlungsbedarfe. Derartige Vergleichsoperationen werden bei der Erfolgskontrolle der Personalauswahl oder bei der Wirksamkeitskontrolle von Abfindungsangeboten (als Mittel des Personalabbaus) durchgeführt. Diese *ex-post* angestellten Vergleiche ermöglichen jedoch nur eine reaktive Führungsarbeit, die erst einsetzt, wenn das Defizit (an Motivation, EDV-Qualifikation, eine "innere Kündigung" usw.) schon eingetreten ist.

Innerhalb der **Problemerkennungsphase** werden Handlungsbedarfe durch Soll-Wird-Vergleiche prognostisch ermittelt (vgl. *OSSADNIK B. 2.2.2.2*). Zu diesem Zweck schätzt man beispielsweise die erwartete Lücke zwischen dem neuen **Anforderungsprofil** eines durch PC-Unterstützung modifizierten Arbeitsplatzes und dem zukünftigen **Eignungsprofil** des Stelleninhabers, wobei Selbststudium oder Übungseffekte durch *learning by doing* einkalkuliert werden. Diese antizipative Vorgehensweise eröffnet Möglichkeiten einer proaktiven Führung, etwa zur Bewältigung von erwarteten, aber noch nicht eingetretenen Personal- und Organisationsbedarfen (vgl. *zur Methodik der Bedarfsermittlung allgemein CORSTEN F. 5.4*). So kann etwa die rechtzeitige Anpassung an geänderte demographische Gegebenheiten (z.B. Mangel an Auszubildenden) in die Wege geleitet werden. Ähnlich verhält es sich mit der Anpassung der Organisation des Personalwesens an organisatorische Dezentralisationstrends, beispielsweise an die Verselbständigung von Unternehmensteilen in Gesellschaften mit eigener Rechtsform.

### 1.5.1.2 Ermittlung von Personalbedarfen

Bei stabilen Rahmenbedingungen sowie bei hinreichend stetigen Entwicklungen kann der zukünftige Personalbedarf aus einer Fortschreibung des Personalbestands der vergangenen Perioden unter Anwendung geeigneter Extrapolationsmethoden ermittelt werden. Ist hingegen mit Instabilitäten, technischen oder organisatorischen Veränderungen zu rechnen, empfiehlt sich eine indirekte Bedarfsermittlung unter Rückgriff auf **Determinanten** des Personalbedarfs (vgl. MAG 1986, S. 45 ff.).

Die konventionelle Ermittlung des qualitativen und quantitativen Bruttobedarfs an Personal (sog. Soll-Personalbestand) vollzieht sich in der Abhängigkeitskette "Produktionsprogramm → Produktionstechnik → Organisation → Personal". Im Vordergrund der **qualitativen** Bedarfsermittlung steht die benötigte Fachkompetenz, z.B. Programmierungskennnisse von Maschinenbedienern, Berufserfahrung oder Berufsbilder.

Quantifizierbare Programm-, Technik- und Organisations- und Personalgegebenheiten (Stücklisten, Produktionskoeffizienten, Leitungsspannen u.ä.) fungieren als Bedarfsdeterminanten des **quantitativen** Personalbedarfs (vgl. Abbildung C. 7). Die Ermittlung des Bedarfs an effektiv benötigtem Personal (Unter- oder Überdeckung) vollzieht sich in den drei groben Schritten der **Bruttopersonalbedarfsermittlung**, der Ermittlung des **zukünftig verfügbaren Personals** und der Saldierung dieser beiden Größen zum **Nettopersonalbedarf**.

Das Arbeitspensum, gemessen in zu montierenden Outputeinheiten, zu bedienenden Kunden, abzuwickelnden Aufträgen usw., wird durch die (tägliche, monatliche, halbjährliche usw.) Programmplanung bestimmt. Zur Umrechnung in erforderliche Personalstunden werden Kennzahlen in Form von Arbeitskoeffizienten benötigt. Sie geben an, wieviel Personenstunden zur Bewältigung einer Outputeinheit benötigt werden (z.B. 20 Stunden zur Montage eines Mittelklasse-Pkw). Im Falle angelaufener Rationalisierungsvorhaben werden diese Kennzahlen durch einzusparende Ratio-Vorgaben gegenüber der Vorperiode korrigiert. Erhöht wird der Soll-Personalbestand meist durch einen Reservebedarf (Vertretungen, Springer usw.), zu dessen Berechnung man auf Fehlzeitenquoten zurückgreift. Diese hängen wiederum u.a. davon ab, wie motivierend, belastend, gesundheitsgefährdend usw. die vorhandenen Arbeitsbedingungen sind. Vom so errechneten Soll-Personalbestand wird der erwartete Wird-Personalbestand abgezogen. Dies erfolgt im Rahmen der praxisüblichen Zugangs-Abgangs-Rechnung durch Subtraktion des



ERMITTLUNGSSCHRITTE		BEDARFSDETERMINANTEN
Grobgliederung	Feingliederung	
BRUTTOPERSONALBEDARF (SOLL-BESTAND)	ARBEITSPENSUM	Programmplanning
	x PERSONALBEDARF/ PENSUMEINHEIT	Erzeugnisstruktur, Technologie, Erfahrung, Qualifikation, Organisation
- VERFÜGBARES PERSONAL (WIRD-BESTAND)	+ RESERVEBEDARF (Fehlzeitausgleichsreserve, strategische Reserve, ...)	Arbeitsbedingungen, Organisation
	- (Ist-)PERSONALBESTAND	Beschäftigungsplanung, Anreizsysteme
	- (Wird-)ZUGÄNGE (Mehrarbeitspotential, Umsetzung, Rückkehr von Beurlaubung, ...)	Beschäftigungsplanung (Beschaffung, Bindung, Freisetzung), Anreizsysteme
	+ (Wird-)ABGÄNGE (Fluktuation, Pensionierung, Beförderung, Umsetzung, ...)	
= NETTOPERSONALBEDARF (SOLL-WIRD-ABWEICHUNG)		

Abbildung C. 7: Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

vorhandenen Ist-Personalbestands sowie der erwarteten Personalzugänge und durch Addition der Personalabgänge. Durch diese Operationen wird der Netto-Personalbedarf bestimmt, der dann primär durch Maßnahmen der Personalbeschaffung (im Falle einer Unterdeckung) oder Personalfreisetzung (im Falle einer Personalüberdeckung) zu decken ist.

Die Organisationstruktur spielt eine wesentliche Rolle bei der Bemessung des indirekten Personals. Der Bedarf an Führungskräften (Abteilungsleiter, Fachbereichsleiter usw.) läßt sich mit Hilfe von organisatorisch determinierten Leitungsspannen ermitteln. Die **Leitungsspanne** (vgl. auch 2.2.3.1) bezeichnet die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter eines Vorgesetzten. Sie schwankt im Rahmen der Führungsorganisation etwa zwischen 5 und 10 Mitarbeitern. Der Bedarf an Unterstützungskräften für "Sekretariatsaufgaben" (Schriftguterstellung, Graphikerstellung, Ablage usw.) im Büro bzw. für "Arbeitsvorbereitung", "Qualitätssicherung" und "Logistik" in der Fabrik ist ebenfalls organisatorisch determiniert, primär durch den Grad der Funktionsintegration dieser Servicefunktionen in die sonstigen Bürofunktionen (z.B. Sachbearbeiter mit Textverarbeitungs- und Graphik-Software) oder in die direkten Produktionsbereiche (Fertigungsinseln bzw. -segmente, Cost-Center usw.).



### 1.5.1.3 Ermittlung von Organisationsbedarfen

Das Leistungsprogramm, der Automatisierungsgrad, die Merkmale einzelner Mitarbeiter sowie Umfang und Zusammensetzung der Belegschaft (Alters-, Geschlechts-, Nationalitäten- und Qualifikationsstruktur) bestimmen den Organisationsbedarf. Diese Gestaltungsbedarfe zur (Re-)Strukturierung eines Unternehmens stellen die zweite Grundform von Führungsbedarfen dar.

Gemeinhin beeinflusst die Belegschaftsgröße (eines Produktionsstandorts oder Cost-Centers) bei konstanten Leitungsspannen die Anzahl der erforderlichen **Hierarchie-Ebenen** (sog. vertikale Spanne).

Hohe Flexibilitätsbedarfe im Gefolge eines variantenreichen Leistungsprogramms und kleiner Losgrößen sprechen nach herrschender Meinung für eine Ersetzung der Einzelplatzarbeit durch **Gruppenarbeit**. Produktions-Teams in Gestalt von sog. teilautonomen Gruppen funktionieren selbstorganisatorisch und setzen sich aus Mitgliedern mit breitem Qualifikationsspektrum zusammen. Dadurch werden diese Teams in die Lage versetzt, die beträchtlichen Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen (vgl. STAEHLE 1991, S. 677 ff.).

In bestimmten Fällen müssen Stellen *ad personam* auf die spezifischen Eigenschaften eines individuellen Mitarbeiter zugeschnitten werden. Ein solcher Bedarf an maßgeschneidert-individualisierter statt personenunabhängig-standardisierter Organisationsarbeit stellt sich etwa bei Bemühungen um die Bindung von Stars (vgl. Abbildung C. 6), aber auch bei der Beschäftigung von Schwerbehinderten.

Die Einrichtung einer sog. **Fachhierarchie** parallel zu der stets vorhandenen Führungshierarchie stellt ein weiteres Beispiel für die Antwort der Organisation auf bestimmte Personalstrukturen dar (vgl. SCHANZ 1993, S. 411 f.). Eine Fachhierarchie für Experten (ohne Übernahme von Führungsverantwortung) umfaßt beispielsweise die Ebenen "Fachreferat", "Referat" und "Hauptreferat". Wichtige Beweggründe für die Einrichtung einer Parallelhierarchie sind der Spezialisierungsgrad in der Belegschaft (nicht nur in High-Tech-Unternehmen mit hohem Ingenieuranteil) sowie ein Mangel an Laufbahnstationen ("Karrierestau") in der Führungshierarchie, besonders dann, wenn dort Hierarchien abgeflacht werden.

## 1.5.2 Planung von Führungsmaßnahmen

### 1.5.2.1 Personaleinsatzplanung

Mit Planung wird hier speziell der Entwurf von Maßnahmen zur Deckung von Führungsbedarfen bezeichnet. Diese **Maßnahmenplanung** beschäftigt sich mit der Suche und Bewertung von geeigneten Führungsinstrumenten aus dem Organisations-, Qualifikations-, Motivations- oder Rekrutierungssystem. Für die phasenseitige Vorgehensweise (Alternativensuche und Alternativenbewertung mit sich anschließender bindender Entscheidung) sowie den Methodeneinsatz gelten grundsätzlich die generellen Gesetzmäßigkeiten der Planung und Entscheidung (vgl. *OSSADNIK B. 1.1.1*). Dies sei anhand von zwei Beispielen erläutert.

Die Planung des Personaleinsatzes stellt einen Bereich der Führung dar, der stets sehr eng mit dem Einsatz quantitativer Optimierungsverfahren aus der Unternehmensforschung verbunden wurde (vgl. *OECHSLER 1992, S. 66 ff.*).

Bei der Einsatzplanung geht es um die Lösung von **Zuordnungsproblemen** zwischen Personen einerseits und Einsatzstellen, Einsatzzeiten bzw. Einsatzorten andererseits. Derartige Zuordnungsprobleme lassen sich in eine Matrixform bringen, in denen die Mitarbeiter über die Zeilen und die Stellen über die Spalten erfaßt werden.

Als Aktions- bzw. **Instrumentalparameter** kommen lediglich die zwei Ausprägungen einer Binärvariablen, nämlich Zuordnung ("1") eines Mitarbeiters zu einer Stelle oder die Unterlassung einer Zuordnung ("0") in Frage. Der **Bedingungsrahmen** besteht zum einen aus eher formalen Restriktionen, die für Einfachheit und Eindeutigkeit des Zuordnungsproblems sorgen sollen, beispielsweise der Ausschluß von Mehrplatzarbeit (Ein Mitarbeiter besetzt mehr als eine Stelle), Job Sharing (Zwei oder mehr Mitarbeiter teilen sich eine Stelle) sowie vakanten Stellen bzw. unbeschäftigten Mitarbeitern. Zum anderen sind inhaltliche Bedingungen zu beachten. Die inhaltlichen Gegebenheiten werden meist durch eine Matrix von Eignungskoeffizienten wiedergegeben. Sie informiert darüber, wie geeignet jeder Mitarbeiter für jede der in Betracht kommenden Stellen ist. **Zielsetzung der Einsatzplanung** ist die Maximierung der Gesamtleistung des Personals, gegebenenfalls auch die Minimierung der Gesamtkosten des Personaleinsatzes oder der Einarbeitungskosten. Für die Lösung eines durch Instrumentalvariablen, Bedingungen und Zielsetzung definierten Einsatzproblems kommen unterschiedliche Methoden in Betracht. Zunächst ist hier auf praxisnahe, qualitative Heuristiken in Form von "Faustre-



geln" zu denken, etwa die Regeln "Für jede Stelle den besten Mitarbeiter!" oder "Für jeden Mitarbeiter die beste Verwendung!". Außerdem stehen quantitative Optimierungsverfahren der linearen Optimierung zur Verfügung. Angesichts der Komplexität von Zuordnungs- bzw. Assignment-Problemen (vor allem die Unmöglichkeit der Totalenumeration aller Zuordnungen schon bei mittlerer Anzahl von Stellen und Mitarbeitern) muß dabei auf quantitative Heuristiken (etwa die sog. Ungarische Methode) zurückgegriffen werden.

### 1.5.2.2 Organisationsplanung

Für die Organisationsplanung spielen qualitative und heuristische Vorgehensweisen und Methoden eine ausschlaggebende Rolle, da organisatorische Planungsmodelle sich nur in wenigen Fällen (z.B. bei der Reihenfolgeplanung, vgl. REESE G. 5.2.3) quantifizieren und formalisieren lassen. Die Charakteristika der Organisationsplanung (vgl. KRÜGER 1983) seien anhand eines Beispiels aus der Aufbauorganisation erläutert. Bei einem nach Funktionsbereichen organisierten Automobilhersteller (F&E, Einkauf, Produktion, Marketing, Verwaltung, vgl. Abbildung C. 17) mit vier Produktlinien (Kompaktklasse, Mittelklasse, Oberklasse, Off-Road-Fahrzeuge) habe eine Organisationsdiagnose ergeben, daß niemand sich für die Produkte des Unternehmens, also die eigentlichen Erfolgspotentiale verantwortlich fühlt. Deshalb sollen Zuständigkeiten für die vier Produktlinien installiert werden. In der Phase der Alternativensuche geht es darum, sich einen Überblick über mögliche Organisationsformen zu verschaffen. Im wesentlichen können dabei drei Suchprinzipien zur Anwendung kommen: **Imitation** als Suchprinzip würde darauf hinauslaufen, unter Nutzung der Informationsangebote von Verbänden, Kongressen, praxisnahen Publikationen usw. nach Vorbildern zu suchen, deren praktizierte Lösung man kopieren kann. **Tradition** als Orientierungsgröße für die Alternativensuche bedeutet, daß man nur in der Nähe der in der Vergangenheit implementierten Organisationsformen nach neuen Lösungen sucht. So ist davon auszugehen, daß in der Vergangenheit mehr oder weniger regelmäßige und formelle "Meetings" der Funktionsbereichsleiter stattgefunden haben. Diese Informationstreffen ließen sich zu Gremien oder Kommissionen mit Produktverantwortung ausbauen, ohne daß dadurch die funktionale Gliederung des Unternehmens in Frage gestellt würde. **Kreativität** als Suchprinzip soll vom Ansatz her gezielt derartige Einschränkungen bei der Konstruktion des Alternativenraums vermeiden. Gerade analytische Kreativitätstechniken wie beispielsweise die morphologische Methode (vgl. OSSADNIK B. 2.2.2.3) erlauben durch Kombination mehrerer Strukturdimensionen das systematische Ausloten von Möglichkeitsfeldern für neue Organisationsformen.

Ausgangspunkt für die Konstruktion eines Möglichkeitsfeldes könnte im vorliegenden Beispiel die Unterscheidung zwischen primärorganisatorischen und sekundärorganisatorischen Lösungen für die Installation von Produktverantwortung sein (vgl. Abbildung C. 8 sowie 2.2.2.5 und 2.1.3.2).

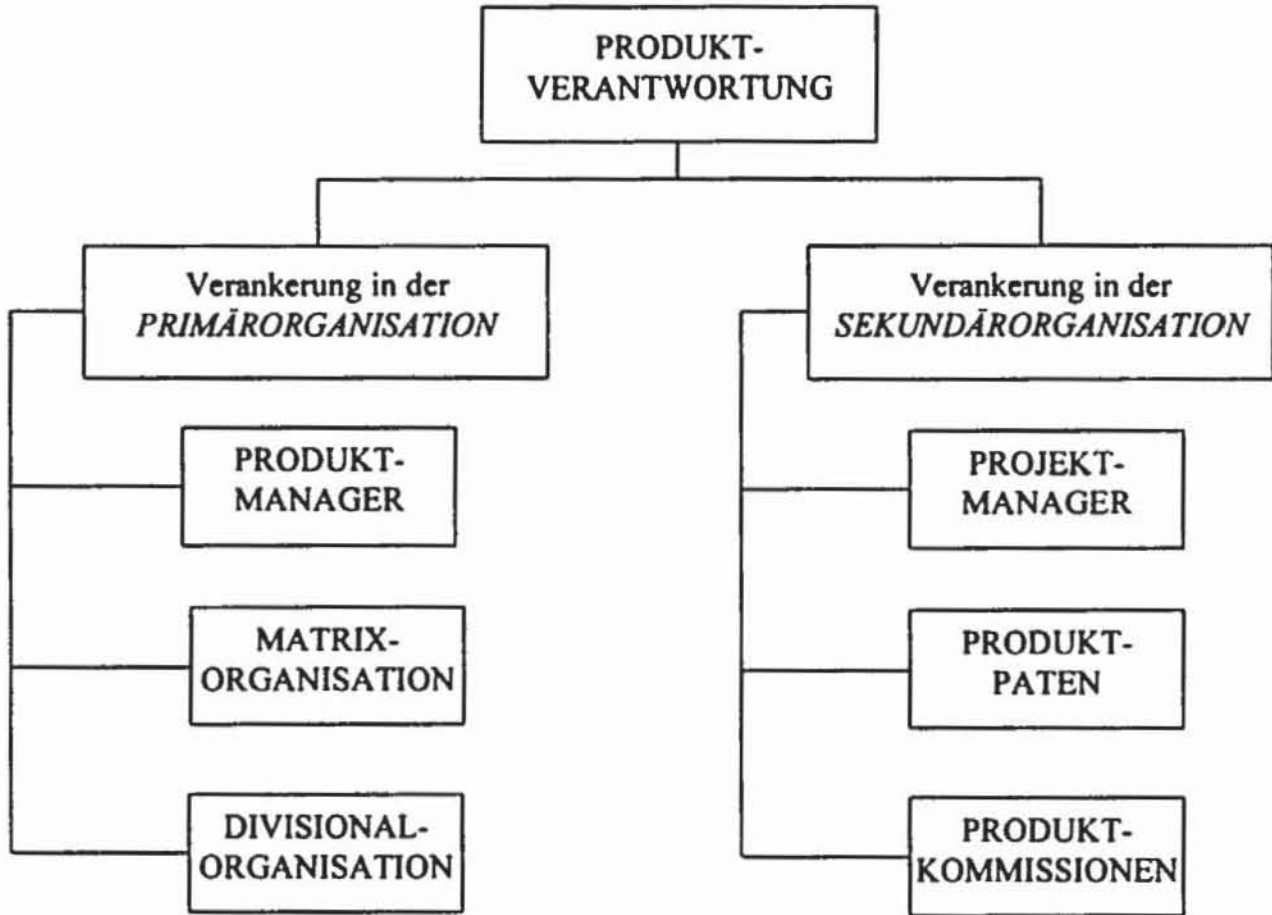


Abbildung C. 8: Alternative Organisationsformen für Produktverantwortung

Wird die Produktverantwortung in der **Sekundärorganisation** verankert, bleibt die funktionsorientierte Primärorganisation weitestgehend erhalten. Solche "kleinen" Lösungen umfassen die Einrichtung eines Projektmanagers (zeitlich begrenzt auf die Entwicklungsphase der Automobile), eines Produktpaten (ein Funktionsbereichsmanager übernimmt nebenamtlich als Pate die Verantwortung für eine Produktlinie) oder einer Produktkommission (Gremium zur Abstimmung der Funktionsbereiche für jeweils eine Produktlinie).

Im Spektrum der **primärorganisatorischen** Alternativen repräsentiert die Produktmanager-Option die "kleine" Lösung. Allerdings umfaßt die Alternative "Produktmanager" selbst wiederum ein ganzes Möglichkeitsfeld, welches sich durch Anwendung der mor-



phologischen Methode konstruieren läßt. Auf einer Dimension ist danach zu unterscheiden, ob die Produktmanager als Stabsstellen oder als Linienstellen in die Aufbauorganisation einbezogen werden sollen. Auch hier steht die Stabsalternative für die kleine Lösung, während die Linienlösung bereits einen großen Schritt in Richtung auf eine Funktions-Produkt-Matrixorganisation oder gar eine Divisionalorganisation darstellt. Auf einer zweiten Dimension kann danach differenziert werden, wo die Produktmanager in die vorhandene Aufbauorganisation integriert werden. Hier kommt eine Integration in einzelne Funktionsbereiche (z.B. den Marketingbereich) oder eine nicht bereichsintegrierte Lösung in Betracht. In diesem zweiten Fall sind die Produktmanager direkt der Unternehmensleitung unterstellt.

Die auf der Alternativensuche aufbauende Alternativenbewertung läßt sich im Rahmen der Organisationsplanung nur in wenigen Fällen durch Optimierungsmethoden unterstützen. Oft muß man sich mit ordinalen Bewertungen innerhalb einer Nutzwertanalyse (vgl. *OSSADNIK B. 2.2.2.5 b*) begnügen, die auf Befragungen der Betroffenen oder von Experten basieren und gegebenenfalls durch Daten aus empirischen Erhebungen angereichert werden können. Als Bewertungskriterien wären im vorliegenden Beispiel das Durchsetzungspotential ("Gewichtsklasse" des Projekt- bzw. Produktmanagers), Integrationspotential und die Kosten der produktverantwortlichen Stellen heranzuziehen. In vielen Fällen gelingen nur nominale Bewertungen anhand von Vorteilen (Stärken) oder Nachteilen (Schwächen), die dann in die Form einer **Argumentenbilanz** gebracht werden können. Am Beispiel der Matrixorganisation (vgl. 2.2.3.2) würde ein vereinfachte Argumentenbilanz etwa folgende Argumente enthalten: "Pro" Matrixorganisation spricht das beträchtliche Potential zur Ideenfindung im produktiven Spannungsfeld zwischen "Funktionsorientierung" und "Produktorientierung" sowie das Potential für eine Konsensfindung, also das Aushandeln von allseits akzeptierten Kompromißlösungen. "Contra" Matrix ist die Konflikthaftigkeit der Matrix-Konstruktion sowie die hohen Koordinationskosten bei einer Konsensfindung vorzubringen. Bei der Bewertung des Integrationspotentials der Matrix-Alternative kommt es offenbar zu einer Divergenz zwischen Effektivität der Integration (Qualität der erzielten Kompromisse) einerseits und der Effizienz der Integration (Zeitbedarf und Kosten des Integrationsprozesses) andererseits.

### 1.5.2.3 Mehrstufige Planung von Führungsmaßnahmen

Anspruchsvollere Planungsprobleme stellen sich im Führungsbereich dann, wenn nicht nur eine einzelne Führungsaktivität, sondern ein ganzes Bündel von Führungsmaßnahmen geplant werden soll. Da derartige Planungsprobleme nur in den seltensten Fällen

durch Simultanplanung, in aller Regel hingegen durch mehrstufige Sukzessivplanung gelöst werden können (vgl. *OSSADNIK B. 3.2*), stellt sich zwangsläufig die Frage nach der optimalen Reihenfolge der Einzelplanungen. Die Problematik der optimalen Planungsprozedur sei anhand eines klassischen Bereichs der Organisationsplanung illustriert.

In der Organisationsgestaltung hat sich eine Zweiteilung in die Planung von Aufbaustrukturen und Ablaufstrukturen eingebürgert (vgl. 2.2.2.3). Lange Zeit wurde eine **aufbauorientierte Planungsprozedur** propagiert und praktiziert: Zuerst wird die Planung der Aufbauorganisation durchgeführt, die in der Bestimmung von Stellen und Unter- bzw. Überstellungsverhältnissen mündet. Damit ist die herkömmlich als primär relevant eingestufte Zuständigkeitsfrage abgeklärt. Danach werden Stelle für Stelle die Abläufe geplant, die durch die einzelnen Stelleninhaber abzuarbeiten sind. Entscheidende Schwachstelle dieser Planungsprozedur ist die Optimierung von **stellenübergreifenden** Prozessen, beispielsweise der Abwicklung eines Kundenauftrags, an der ja mehrere Stellen beteiligt sind. Um derartige erfolgsrelevante Prozesse sicherer, zuverlässiger, kundennäher usw. gestalten zu können, ist eine Umkehrung der Planungsreihenfolge empfohlen worden.

Im Rahmen einer derartigen **ablauforientierten** Vorgehensweise, die man auch als **Prozeßorganisation** (vgl. *GAITANIDES 1983*), mitunter auch pauschal als **Prozeßmanagement** bzw. **Activity Based Management** (vgl. auch *TROSSMANN D. 4.2.4*) bezeichnet, werden zuerst die relevanten Prozesse (Kernprozesse) geplant, wodurch ein Prozeßbild der Unternehmung entsteht. Anschließend verteilt man ganzheitlich definierte Prozeßsegmente auf Stellen. Die Stelleninhaber werden dadurch gewissermaßen zu Prozeßinhabern für ein Prozeßsegment und stimmen sich unter Beachtung der Prozeßschnittstellen mit anderen prozeßbeteiligten Stellen ab.

### 1.5.3 Implementierung von Führungsmaßnahmen

Mit der Planung und Entscheidung für eine bestimmte Führungsmaßnahme (etwa Matrixorganisation oder Projektorganisation, vgl. 1.5.2.2) ist ein Problemlösungsprozeß im Rahmen der Führung keinesfalls abgeschlossen.



Gerade bei der Planung von größeren Veränderungen im Führungssystem muß noch sichergestellt werden, daß diese Änderungen auch von den Betroffenen (Managern, Mitarbeitern, Betriebsräten usw.) akzeptiert werden. Diese Phase der Führung wird auch als **Einführung, Umsetzung, Promotion oder Implementierung** bezeichnet (vgl. KIRSCH/ESSER/GABELE 1979).

Oft muß in diese Phase mehr Zeit, Manpower und Energie investiert werden als in die Planungsphase. Hauptanliegen der Implementierungsarbeit ist die Überwindung von Akzeptanzbarrieren bzw. die Stärkung von Akzeptanzbasen für die einzuführende Neuerung (vgl. Abbildung C. 9).

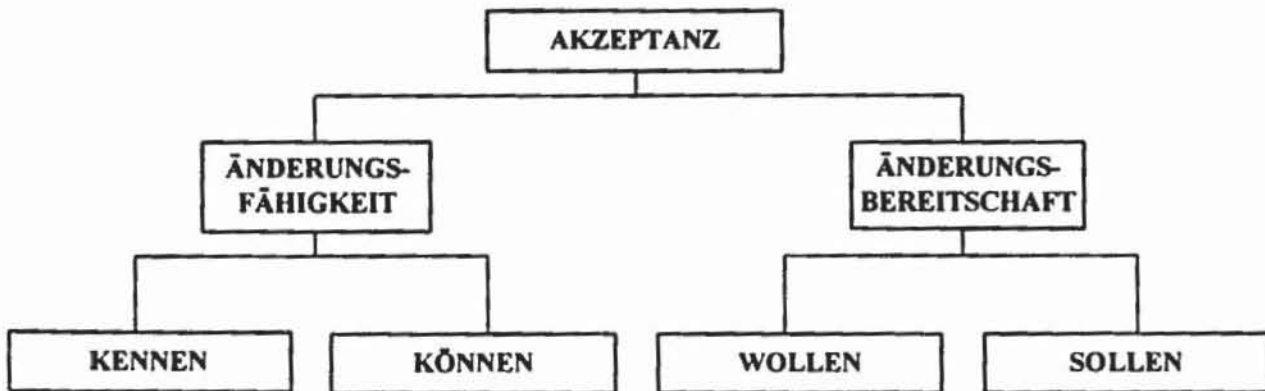


Abbildung C. 9: Akzeptanzfaktoren

Änderungsfähigkeit (auf der Basis einer Lernfähigkeit) und Änderungsbereitschaft (Lernbereitschaft, commitment) sind die beiden Säulen, auf der eine positive Akzeptanzhaltung der Betroffenen ruht. Fähigkeit setzt als Akzeptanzfaktoren "Kennen" und "Können" der Neuerung voraus. Hier sind nicht zuletzt Wissensbarrieren zu überwinden. Diesem Anliegen dient die Informationsarbeit und Qualifikationsarbeit, beispielsweise eine Aufklärung über das Tätigkeitsfeld von Produkt- und Projektmanagern und ein Training von Techniken der Marktforschung, strategischen Analyse und Moderation.

Von einer Akzeptanzbereitschaft kann man nur dann ausgehen, wenn die Betroffenen die Neuerung wollen, im einfachsten Fall, weil sie sich davon Vorteile etwa durch ein attraktiveres, weil erweitertes und angereichertes Arbeitsfeld (vgl. 2.3) versprechen. Die Verlierer einer Reorganisation, etwa die in ihrer Macht eingeschränkten Funktionsbereichsleiter, müssen durch geeignete Maßnahmen entschädigt werden. Änderungsbereitschaft läßt sich auch dadurch herbeiführen, daß man Betroffene aktiv in die Organisation des Übergangsprozesses vom alten zum neuen Führungssystem integriert. Durch Partizi-

pationsmaßnahmen übernehmen Betroffene die Rolle von Beteiligten. Ähnlich verhält es sich, wenn Führungskräfte als Vorbilder bestimmte geänderte Verhaltensweisen vorleben sollen. Durch die Übernahme einer offiziellen Rolle als Promotor, Vorbild, Multiplikator, "Entwicklungshelfer" usw. für eine Neuerung wird ein "Sollen" als Akzeptanzfaktor geschaffen. Auch dadurch lassen sich motivationale Willensbarrieren gegenüber der Veränderung verringern bzw. ganz abbauen.

Für die Feingliederung der Implementierungsphase kristallisieren sich Phasenschemata heraus. Umfangreiche Neuerungen werden in aller Regel zuerst in einer **Pilotphase** getestet, bevor dann in einer **Diffusionsphase** eine (stufenweise) Flächendeckung in Angriff genommen wird. In der Pilotphase wird das neue Führungskonzept aufgrund von Erfahrungen in der Anwendung verbessert, eine Parallelisierung von Anwendung und Verbesserung, die vom Prototyping bei der Software-Entwicklung bekannt ist.

## 1.6 Informationssysteme für die Führung

### 1.6.1 Aufbau eines Informationssystems

Immer wenn Problemlösungsprozesse in der Führung nicht rein intuitiv auf der Basis von impliziten Modellen, privaten Wissensbasen und subjektiven Einstellungen ablaufen, sondern in transparenter und nachvollziehbarer Form vonstatten gehen (müssen), ergibt sich ein Bedarf an einer expliziten Fundierung der Diagnose, Planung und Implementierung durch Informationen. Derartige Führungsinformationen werden in **Informationssystemen für die Führung** bereitgestellt.

Es wäre falsch, die Herausforderung in diesen Informationssystemen hauptsächlich in ihren informationstechnischen Komponenten zu sehen (*vgl. auch OSSADNIK B. 4.*). Zwar ist die Computerisierung von Personalinformationssystemen als Verwaltungssysteme (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalstatistik) oder als Unterstützungssysteme (z.B. Expertensysteme) ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Unterstützung der Personal- und Organisationsarbeit ist jedoch die inhaltliche Informationsbasis, die ein Informationssystem bereitstellen kann. Von einem Informationssystem für die Führung erwartet man vor allem Informationen über zwei Bereiche:

- (1) **Personalbezogene Informationen** über Mitarbeiter, Bewerber, Berufsbilder usw.
- (2) **Arbeitsbezogene Informationen** über einzelne Arbeitsplätze, übergreifende Arbeits-



prozesse, organisatorische Aufbau- und Ablaufstrukturen usw. (vgl. zur Informationsbasis der Personalwirtschaft DRUMM 1992, S. 43 ff.).

Bevor auf die einzelnen Informationskategorien zur Fundierung der Führung näher eingegangen wird, sei verdeutlicht, daß Informationssysteme stets auch den Charakter von **Kommunikationssystemen** besitzen. In diesen Zusammenhang ist darauf zu verweisen, daß sich sowohl die Erhebung als auch die Übertragung von führungsrelevanten Informationen häufig in Gesprächsform vollzieht, beispielsweise zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (Mitarbeitergespräch, Fördergespräch, Kritikgespräch u.ä.) oder zwischen Personalabteilung (Personalreferent) und Fachabteilung (Fachvorgesetzter).

Bei der Konstruktion von Informationssystemen für die Führung interessieren demgemäß zunächst die **Informationsempfänger** ("Benutzer") und deren Informationsbedarfe. Zu diesem Kreis gehören Führungskräfte, Personal-, Organisations- und Controllingabteilungen, die Arbeitsverwaltung (für die Genehmigung von Kurzarbeit usw.), zukünftige Arbeitgeber und die Öffentlichkeit, Wissenschaftler, der einzelne Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter, Arbeitsgerichte usw. Bestimmungen des Datenschutzes definieren nicht zuletzt den Kreis der berechtigten Benutzer von bestimmten personalbezogenen Informationen.

Als **Quellen der Information** kommen in Betracht: Frühere Arbeitgeber, Personalberater, Gutachter (Experten für Zeitstudien, Psychologen, Juristen usw.), Personalreferenten (in Gesprächsrunden), Kollegen, die Belegschaft im Rahmen einer breit angelegten Mitarbeiterbefragung oder der einzelne Mitarbeiter im Rahmen eines individuellen Austrittsinterviews, d.h. einer Befragung von Führungskräften, die das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen.

Die in Informationssystemen für die Führung bereitgestellten Informationen betreffen nicht nur zwei unterschiedliche Gegenstandsbereiche (Personal und Arbeit). Sie repräsentieren jeweils auch unterschiedliche formale Denkwerkzeuge, die alle in kombinierter Form zur fundierten Bewältigung von Führungsaufgaben benötigt werden. In Abbildung C. 10 werden drei Kategorien von Werkzeugen unterschieden und anhand von Beispielen erläutert.

	DATEN	METHODEN	MODELLE
	Fakten, Prognosen, Vorgaben, Kennzahlen, Statistiken	Analyse, Prognose, Planung, Darstellung, Erhebung, Verdichtung	Abhängigkeiten, Zusammenhänge, Gesetzmäßigkeiten, Hypothesen, Theorien
PERSONAL	BIOGRAPHISCHE ANGABEN BERUFLICHER WERDEGANG FEHLZEITENQUOTEN FLUKTUATIONSQUOTEN PERSONALSTRUKTUR ORGANISATIONSTRUKTUR LEITUNGSSPANNE VERTIKALE SPANNE KOSTENSTELLE STELLENANFORDERUNGEN ENTGELTGRUPPE	INTERVIEW-TECHNIK GESPRÄCHSTECHNIKEN ASSESSMENT CENTER PROGNOSEVERFAHREN ANALYSETECHNIKEN STICHPROBENVERFAHREN OPTIMIERUNGALGORITHMEN ORGANIGRAMM FUNKTIONENDIAGRAMM KOMMUNIKATIONSMATRIX STELLENBESCHREIBUNG ARBEITSBEWERTUNG BETRIEBSKLIMA-FRAGEBOGEN	PERSÖNLICHKEITSMODELLE PERSONALKOSTENFUNKTION MOTIVATIONSTHEORIEN INTERAKTIONSTHEORIEN LERNTHEORIEN KONSISTENZMODELLE ORGANISATORISCHE EFFIZIENZ TRANSAKTIONSKOSTENMODELLE KONTINGENZANSATZE
ARBEIT			

Abbildung C. 10: Informationskategorien in Informationssystemen

### 1.6.2 Daten

Führungsrelevante Daten werden hauptsächlich in **Personaldatenbanken** und **Stellenbanken** (Arbeitsplatzdatenbanken) gesammelt. Sie enthalten Angaben über einzelne Mitarbeiter (biographische Daten, Weiterbildung, Beförderung, Familienstand usw.) bzw. einzelne Stellen (z.B. Arbeitswerte, Entgeltgruppe, Stellenbeschreibungen). Aus einer Verdichtung dieser Einzeldaten gewinnt man führungsrelevante Statistiken.

Hierzu zählen u.a. Statistiken der Altersstruktur, Qualifikationsstruktur, Schwerbehindertenbeschäftigung, Überstundenstatistik, Zugehörigkeitsstatistik. Einige dieser verdichteten Größen eignen sich als Kennzahlen. Dies gilt für die Fluktuationquote (Anzahl der Arbeitnehmerkündigungen/Personalbestand) und Fehlzeitenquote (Anzahl der Fehltag/Sollarbeitstage). In diesem Sinne kommen Kennzahlen nicht nur als Ist-Daten, sondern auch als Wird-Daten (Prognosen) und vor allem als Soll-Daten zum Einsatz. Voraussetzung dafür sind allerdings Regelungen, die eine einheitliche Konstruktion und Interpretation dieser Kennzahlen gewährleisten. Gerade bei der Fehlzeitenquote zeigen



sich erhebliche Operationalisierungsprobleme, etwa im Zusammenhang mit der Einbeziehung von bezahlten Feiertagen oder Qualifizierungszeiten (Bildungsurlaub usw.).

### 1.6.3 Methoden

#### 1.6.3.1 Diagnose- und Planungsmethoden

Unter Methoden als Denkwerkzeuge sind die Informationen subsumiert, mit deren Hilfe man andere Informationen erheben, übertragen, darstellen und für bestimmte Zwecke verarbeiten kann. Methoden stellen mit anderen Worten **Operationsvorschriften** für den Umgang mit Daten und Modellen dar.

Bei der Behandlung der Phasen des Führungsprozesses wurden bereits einige phasenspezifische Methoden angesprochen. **Prognosemethoden** kommen als Extrapolationsverfahren, Expertenbefragungen oder Zugangs-Abgangs-Rechnungen sowohl im Rahmen der Diagnose (sog. Lage-Prognose, etwa des Personalbestands) als auch der Alternativenbewertung (sog. Wirkungsprognose, z.B. des Qualifizierungserfolgs) zum Einsatz. Für Problemerkennung und Kontrolle ist man außerdem auf **Analysemethoden** (Analyse von Soll-Ist- und Soll-Wird-Abweichungen, statistische Stichproben und -testverfahren) etwa in Form der Lückenanalyse angewiesen. Methoden der Alternativensuche (z.B. Morphologische Methode, Brainstorming) und Alternativenbewertung (Nutzwertanalyse, algorithmische Optimierungsverfahren, Investitionsrechnungen von Qualifizierungsprogrammen u.ä.) wurden ebenfalls bereits skizziert.

#### 1.6.3.2 Darstellungsmethoden

Zu Zwecken der Dokumentation und Präsentation werden in allen Domänen und Phasen der Führung immer wieder Darstellungen benötigt. Im Führungsbereich überwiegen verbale, tabellarische und graphische Darstellungen, vereinzelt kommen auch numerische Darstellungen anhand von Kennzahlen zum Einsatz. In der Organisationsgestaltung wurde das Handwerkszeug zur Erstellung von Darstellungen am intensivsten gepflegt, da die von Hause aus abstrakten organisatorischen Tatbestände nur durch anschauliche Darstellungsformen griffig und begreifbar gemacht werden können (HUB/FISCHER 1977, S. 42 ff.). Traditionsreich auf dem Gebiet der verbalen Darstellung sind die Verfahren zum Aufbau einer Stellenbeschreibung. Im Rahmen der **Stellenbeschreibungsmethodik**

wird bestimmt, daß ein informatives "Bild" einer Stelle zumindest einige der in Abbildung C.11 zusammengefaßten Bausteine enthalten muß.

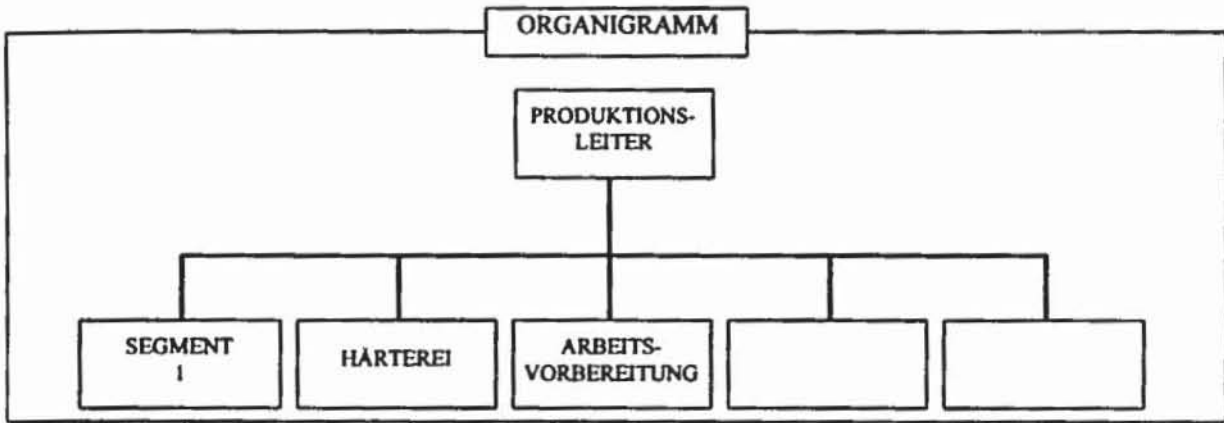
<b>STELLENBESCHREIBUNG</b>					
<b>AUFGABENBILD</b>			<b>KOMPETENZBILD</b>		
<b>TÄTIGKEITS- BILD</b>	<b>ZIEL- BILD</b>	<b>ANFORDERUNGS- BILD</b>	<b>INSTANZEN- BILD</b>	<b>BUDGET- BILD</b>	<b>BESETZUNGS- BILD</b>

**Abbildung C. 11:** Bausteine einer Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen geben grundsätzlich Auskunft über die Funktionen (**Aufgabenbild**) einer Stelle einerseits sowie über deren Ausstattung (**Kompetenzbild**) andererseits. Das Aufgabenbild zerfällt in aller Regel in eine Zusammenstellung von Tätigkeiten (Regel- und Sonderaufgaben), von Zielen (Kennzahlen, Meß- bzw. Beurteilungskriterien) sowie von Anforderungen an den Stelleninhaber (z.B. körperliche und geistige Belastungen, Berufsbild, Berufserfahrung). Das Instanzenbild positioniert die Stelle im Organigramm und klärt damit die Beziehungen zu den benachbarten Stellen, etwa die Unterstellungsverhältnisse sowie die Einordnung in eine Abteilung. Dem Budgetbild kann man u.a. die Einordnung einer Stelle in einen Kostenstellenplan einschließlich der Dotierung der Stelle entnehmen. Besetzungsbilder informieren über relevante Merkmale des Stelleninhabers und Stellvertreters.

Einen sehr weiten Anwendungsbereich besitzen in der Organisation die **graphischen Darstellungsmethoden**. Herkömmliche Schaubilder haben den Charakter von "Charts", die ein möglichst vollständiges und übersichtlich geordnetes "Inventar" von Stellen, Aufgaben, Funktionen, Schnittstellen usw. liefern. Abbildung C. 12 gibt einen Überblick über drei klassische Formen der Aufbaudarstellung anhand eines Beispiels aus der Produktionsorganisation.





**FUNKTIONENDIAGRAMM**

STELLEN \ AUFGABEN	PRODUKTIONS-LEITER	SEGMENT 1	HÄRTEREI	ARBEITS-VORBEREITUNG	...
AUFTRAGS-STEUERUNG	K	P, D	D	P	...
MONTAGE	-	P, D	-	P	...
VERSAND-VORBEREITUNG	E	P, E, D	-	-	...
WARTUNG	K	D	-	I, P	...
...	...	...	...	...	...

I - INFORMATION      P - PLANUNG      E - ENTSCHEIDUNG  
 K - KOORDINATION      D - DURCHFÖHRUNG

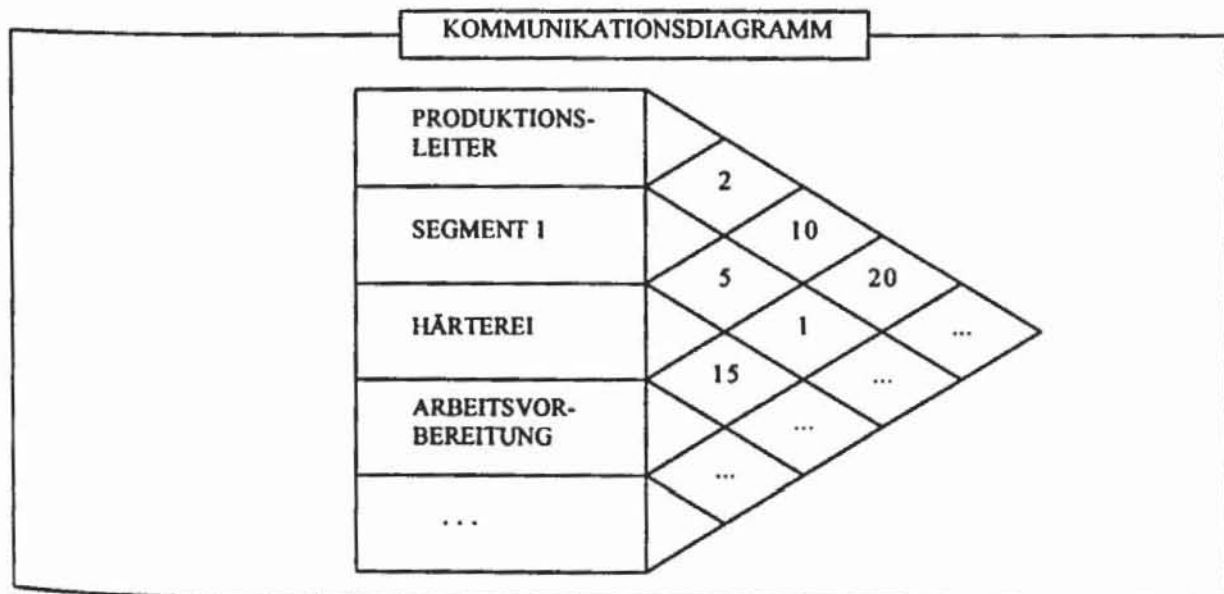


Abbildung C. 12: Aufbauorganisatorische Darstellungsmethoden

Das **Organigramm** liefert eine hierarchisch geordnete Zusammenstellung von Stellen sowie der zwischen ihnen bestehenden formellen Kommunikationskanäle (vertikale Kommunikation auf dem Dienstweg). Ein **Funktionendiagramm** informiert - wie ein einfacher Aufgabenverteilungsplan - über die Verteilung von Aufgaben (Zeilen) auf Stellen (Spalten). Spezifisch für das Funktionendiagramm sind die in den Feldern des Diagramms enthaltenen Angaben darüber, welche formale Problemlösungsfunktion (z.B. Planung, Koordination, Durchführung) eine bestimmte Stelle bei der Bewältigung einer bestimmten inhaltlich spezifizierten Aufgabe wahrnimmt. Ein **Kommunikationsdiagramm** dient der Darstellung von aufgaben- und schnittstelleninduzierten Kommunikationsvorgängen zwischen Organisationseinheiten. Die Felder erfassen die Kommunikationsintensität zwischen zwei Stellen, gemessen mit Hilfe der Anzahl und/oder Dauer der Besprechungen, Telefonate usw. In der Kommunikationsintensität kommt der zwischen jeweils zwei Stellen bestehende Koordinationsbedarf zum Ausdruck.

Für so manches Führungsproblem erweist sich die konventionelle Charting-Technik als wenig aussagefähig. Statt in "Kästchen" müssen Organisatoren oft in "Kräften" denken. Nur so läßt sich beispielsweise klären, ob ein Produktmanager in der Stabslösung durch kombinierten Einsatz seiner (bescheidenen) Amtsmacht, Expertenmacht und seiner Informationsmacht genügend Promotionspotential bzw. Durchsetzungs"power" aufbringen kann, um die Interessen des ihm anvertrauten Produkts wirkungsvoll zu vertreten (vgl. 1.5.2.2). Vor diesem Hintergrund sind die Bemühungen zu sehen, die Charting-Technik zu einer "Mapping-Technik" weiter zu entwickeln. Organisatorische Maps geben u.a. Auskunft über vorhandene oder erforderliche Promotionspotentiale (z.B. das Gewicht eines "Schwergewichtsproduktmanagers") bzw. existierende Potentialdefizite, Kräftefelder (Zentrifugalkräfte, Market-Pull versus Technology-Push), Disharmonien (Misfits) und Konfliktfelder (zwischen Promotions- und Oppositionskräften).

### 1.6.3.3 Erhebungsmethoden

#### a) Erhebung personalbezogener Daten

Diese werden hauptsächlich bei der **Bewerberbeurteilung** und der **Mitarbeiterbeurteilung** erhoben. Dabei kommen verschiedenste Instrumente zum Einsatz (vgl. WEINERT 1987, S. 217 ff.). Die Palette der gängigen Methoden der Bewerberbeurteilung umfaßt



- den Personalbogen,
- das Vorstellungsgespräch,
- diverse psychologische Tests (Intelligenztests, Konzentrationstests, Persönlichkeitstests),
- Arbeitszeugnisse,
- graphologische Gutachten und
- Arbeitsproben.

Die Mitarbeiterbeurteilung erfolgt grundsätzlich durch den direkten Vorgesetzten, meist in einem jährlichen Rhythmus (vgl. CURTH/LANG 1992, S. 237 ff.). Der Beurteilung werden Kriterien zur Messung der Leistungsergebnisse (Menge und Qualität) sowie des Leistungsverhaltens (Initiative, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Zusammenarbeit usw.) zugrunde gelegt (vgl. auch Abbildung C. 28). Deutlich seltener findet eine Beurteilung des schwer erfassbaren Entwicklungspotentials (z.B. Flexibilitätspotential) statt. Als Sonderfälle sind die Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Untergebenen ("Aufwärtsbeurteilung") sowie die sog. Gleichgestelltenbeurteilung zwischen Kollegen zu nennen.

Bei Führungskräften erfolgt die Beurteilung häufig im Rahmen eines sog. **Assessment Center**, und zwar sowohl bei externen Bewerbern als auch bei internen Mitarbeitern, wenn Entscheidungen über Besetzung, Beförderung usw. anstehen. Dabei werden in einem Zeitraum von einem Tag bis zu zwei Tagen folgende typischen "Übungen" durchgeführt:

- Gruppendiskussionen (ohne Moderator).
- Postkorbübung: Der Posteingang eines Tages ist ansatzweise zu bearbeiten.
- Präsentationsübung: Eine komprimierte Darstellung eines Projekts zur Präsentation bei der Geschäftsleitung.
- Fallstudie, häufig aus dem strategischen Management.

Geschulte Beobachter (sog. Assessoren) beurteilen die Bewerber anhand von konkreten Verhaltensdimensionen, wie beispielsweise Organisation, Kooperation, Kommunikationsverhalten, Stressresistenz, Risikobereitschaft, Originalität, "Drive", Führungsfähigkeit u.ä.

#### b) Erhebung arbeitsbezogener Daten

Daten über einzelne Arbeitsplätze lassen sich durch objektive bzw. durch subjektive Verfahren erheben. Gemeinhin wird die Stellenbeschreibung und die Arbeitsbewertung (Erfassung des Schwierigkeitsgrads eines Arbeitsplatzes) sowie einige Fragebögen zu den eher objektiven Arbeitsplatzanalysen gerechnet. Subjektive Verfahren bezwecken weniger eine Beschreibung als vielmehr eine Bewertung der Arbeit, vor allem im Hinblick auf die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. In bestimmten Fällen empfiehlt sich die parallele Anwendung von objektiven und subjektiven Datenerhebungen, etwa anhand einer objektiven Belastungsanalyse und einer subjektiven Beanspruchungsanalyse (vgl. STAEHLE 1991, S. 636 ff.).

Zur pauschalen Erfassung der Arbeitsbedingungen in einem gesamten Unternehmen kann auf Fragebögen zur Untersuchung des Betriebsklimas zurückgegriffen werden.

### 1.6.4 Modelle

Modelle erfassen Wenn-Dann-Zusammenhänge zwischen mehreren Führungsvariablen (vgl. Abbildung C. 10). Sie informieren über bestehende Abhängigkeiten, Regelmäßigkeiten oder Gesetzmäßigkeiten, die besonders für Prognose-, Erklärungs- und Gestaltungszwecke genutzt werden können.

Bei all diesen Anwendungen von Modellen wird von einem Komplex von unabhängigen Variablen auf einen Komplex von abhängigen Variablen geschlossen. Grundsätzlich sind alle Modelle unsicher und haben somit den Charakter von Hypothesen, mitunter sogar von Spekulationen. Diese Feststellung gilt für einfache Modelle in Formen von Kostenfunktionen, die meist einen Zusammenhang zwischen nur einer Kosteneinflußgröße (z.B. geleistete Arbeitsstunden) und einer Kostenart (z.B. direkte Personalentgelte) herstellen. Diese Behauptung gilt noch stärker für komplexere Aussagensysteme, die man oft als "Theorien" bezeichnet. Dabei sind für die Führung nicht nur wissenschaftliche Theorien, sondern auch implizite Alltags- oder persönliche Erfahrungstheorien von Bedeutung.



Da Modelle definitionsgemäß Zusammenhänge zwischen Führungsvariablen schaffen, ist eine strenge Trennung zwischen personalbezogenen und arbeitsbezogenen Modellen nicht möglich. Anhand des allgemeinen Verhaltensmodells  $Verhalten = f(Person, Umwelt)$  wird die Zusammenführung von Personen- und Arbeitsvariablen besonders einsichtig. Wesentliche Führungstheorien im Sinne von Modellen zur Erklärung und Prognose von Führungserfolg basieren folgerichtig auf der Interaktion von Persönlichkeitsvariablen und Situationsvariablen (vgl. 4.1). Ältere Führungsmodelle, die den Führungserfolg etwa nur auf die Persönlichkeitseigenschaften des Führers (Durchsetzungsfähigkeit, Intelligenz usw.) zurückführen wollen (sog. Eigenschaftentheorie), können nicht überzeugen.

Bei den Führungsmodellen dominieren die Interaktionsmodelle. Das Interaktionsphänomen fungiert als gemeinsamer Nenner einer Klasse von denkbar heterogenen Ansätzen, wie beispielsweise Austauschtheorien, Anreiz-Beitrags-Theorie, Agency-Theorie, Transaktionskostentheorie oder Equity-Theorie (vgl. SCHANZ 1993, S. 559 ff. sowie die Beiträge in KIESER 1993).

## 2. Organisationssystem

### 2.1 Strukturbegriffe, Strukturbausteine und Strukturvarianten

#### 2.1.1 Strukturbegriffe

Strukturphänomene sind innerhalb einer Unternehmung allgegenwärtig. Alle betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen arbeiten mit diversen Formen von "Unternehmungsstrukturen", beispielsweise Bilanzstrukturen, Kostenstrukturen, Strukturen von Leistungsprogrammen oder Personalstrukturen. Vor diesem Hintergrund muß näher spezifiziert werden, was man sich unter "Organisationsstrukturen" vorzustellen hat.

Das Vorverständnis von Organisation enthält Hinweise darauf, daß Organisation und damit Organisationsstrukturen etwas mit **Spezialisierung, Rollen, Arbeitsteilung, Zuständigkeiten, Organisationseinheiten** (Stellen, Abteilungen, Sparten, Unternehmensbereichen usw.), **Kooperation, Kommunikation, hierarchischer Über- und Unterstellung** mit Anweisungsbeziehungen ("Linien") usw. zu tun hat. All diese Ordnungsphänomene lassen sich auf zwei organisatorische Basisphänomene zurückführen. Zum einen die **Differenzierung** von sozialen Gebilden in einzelne Teil-Einheiten, zum anderen die **Integration** dieser Einheiten zu einem Gesamtgebilde.

Es besteht Einigkeit darüber, daß Differenzierung und Integration die strukturbildenden Mechanismen eines Organisationssystems darstellen. Unterschiedliche Interpretationen dieser beiden Grundtatbestände haben allerdings zur Existenz von recht unterschiedlichen Organisationsbegriffen in der Betriebswirtschaftslehre bzw. in der Managementwissenschaft geführt (vgl. Abbildung C. 13; vgl. auch BÜHNER 1992, S. 1 ff.).

Der weite **institutionelle Organisationsbegriff** setzt Unternehmung mit Organisation gleich. Ergebnisseitig kommt dies in der Formel "Die Unternehmung ist eine Organisation" zum Ausdruck. In tätigkeitsorientierter Betrachtung ("funktionaler Organisationsbegriff") umfaßt "Organisation" alle Formen von planender, kontrollierender, strukturierender Regelung bzw. Gestaltung und fällt damit letztlich mit dem Begriff "Unternehmensführung" zusammen.



Begriffsumfang  Begriffsinhalt	<i>Enger Organisationsbegriff</i> Organisation = STRUKTUR DER UNTERNEHMUNG  ("instrumentell")	<i>Weiter Organisationsbegriff</i> Organisation = UNTERNEHMUNG ALS INSTITUTION  ("institutionell")
<i>Tätigkeitsorientierter Organisationsbegriff</i>  Organisation = ORGANISIEREN	Organisation = UNTERNEHMUNGS- STRUKTURIERUNG	Organisation = UNTERNEHMUNGS- FÜHRUNG
<i>Ergebnisorientierter Organisationsbegriff</i>  Organisation = ORGANISIERT SEIN	Organisation = UNTERNEHMUNGS- STRUKTUR	Organisation = UNTERNEHMUNG

Abbildung C. 13: Systematik der Organisationsbegriffe

Der engere **instrumentelle Organisationsbegriff** versteht unter Organisation nur das durch Differenzierung und Integration entstehende Ordnungsmuster. Durch die Formulierung "Die Unternehmung hat eine Organisation" wird verdeutlicht, daß Organisation als Instrument zur effektiveren und effizienteren Erreichung der Unternehmungsziele eingesetzt wird.

Im Rahmen einer nach den einzelnen Managementfunktionen der Unternehmungsführung aufgegliederten Betriebswirtschaftslehre eignet sich nur der instrumentelle Organisationsbegriff. Zudem vermeidet er eine Schwäche des institutionellen Organisationsbegriffs: In Zeiten der strategischen Netzwerke, Allianzen, Quasi-Firmen, unternehmensinternen Märkte usw. verliert jede Bezugnahme auf "die" Unternehmung als abgrenzbare Institution an Aussagefähigkeit.

Allerdings ist auch der instrumentelle Organisationsbegriff nur in einer "weiten" Fassung brauchbar. Organisationsgestaltung, also das Organisieren als Tätigkeit, darf nicht als deterministische, hochgradig reglementierbare Prozedur verstanden werden. Organisieren stellt vielmehr einen Prozeß dar, der zahlreiche **evolutionäre** Veränderungen bein-

haltet, die nicht durch Regelungen beherrscht sind (vgl. PROBST 1992, S. 457 ff.). Analog deckt Organisation als Ergebnis derartiger Prozesse auch Strukturen ab, die keine Absicht (Zielgröße) eines Organisators widerspiegeln, sondern sich oft als nicht beabsichtigtes Resultat (Wirkungsgröße) des Organisierens herauskristallisieren. Hierzu zählen auch die sog. "informellen" Organisationsstrukturen.

Organisieren als Tätigkeit äußert sich oft in der Formulierung organisatorischer Regelungen, beispielsweise einer Stellenbeschreibung, eines Geschäftsverteilungsplans, Maschinenbelegungsplans, einer Geschäftsordnung für Gremien, von Unterschriften- bzw. Zeichnungsrechten sowie Vollmachten. Diese Regelungen können unterschiedlich streng bzw. einheitlich und dauerhaft formuliert werden. Man spricht hier meist vom **Organisationsgrad**. Traditionell wurde nur im Zusammenhang mit allgemeinen, standardisierten Regelungen mit hohem Organisationsgrad von Organisation gesprochen. Zwischenzeitlich hat es sich eingebürgert, auch vage, vorläufige Regelungen als Organisation aufzufassen. Solche improvisatorischen Regelungen unterstützen gerade aufgrund ihres geringen Organisationsgrades ein flexibles Organisieren.

## **2.1.2 Strukturbausteine**

### **2.1.2.1 Spektrum der Strukturbausteine**

Die Gesamtorganisation einer Unternehmung setzt sich aus mehreren heterogenen Strukturbausteinen zusammen. Insofern wäre es irreführend, gängige Organisations-schaubilder - wie beispielsweise ein Organigramm (vgl. Abbildung C. 12) - als eine vollständige Wiedergabe der Organisationsstruktur anzusehen. Vielmehr müssen auf mindestens vier Dimensionen jeweils mehrere Strukturbausteine unterschieden werden, wenn man sich ein aussagefähiges Gesamtbild einer Organisation machen will. Einen Überblick über vier dieser Strukturbausteine gibt die Abbildung C. 14.

### **2.1.2.2 Verteilungsstrukturen und Koordinationsstrukturen**

Die Trennung zwischen Verteilungsstrukturen einerseits und Koordinationsstrukturen andererseits korrespondiert sehr eng mit den beiden organisatorischen Grundmustern der "Differenzierung" und der "Integration".



	Verteilungsstrukturen (Bildung organisatorischer Einheiten)	Koordinationsstrukturen (Abstimmung organisatorischer Einheiten)
<b>AUFBAUSTRUKTUREN</b> (Sachbezogene Strukturierung)	<b>AUFBAUEINHEITEN</b> Bereichseinheiten, Abteilungen, Stellen, Projektgruppen	<b>AUFBAUKOORDINATION</b> Kommunikation, Gremienbildung, Anweisung, Verhandlung, Hierarchie
<b>ABLAUFSTRUKTUREN</b> (Zeit- und raumbezogene Strukturierung)	<b>ABLAUFEINHEITEN</b> Lose, Stapel, Chargen, Prozesse (Vorgangsfolgen) Zeiteinheiten (Perioden, Episoden) Raumeinheiten (Lager- bzw. Speichereinheiten, Büro- bzw. Fabrikeinheiten)	<b>ABLAUFKOORDINATION</b> Parallelisierung, Staffellung, Synchronisierung, Emanzipation, Ortsgleichheit  Prioritäten, Repetitivität, Varietät, Rundreisen

Abbildung C. 14: Bausteine einer Organisationsstruktur

Verteilung umfaßt sowohl die Verteilung von **Aufgaben** bzw. Arbeit (Pflichten, Lasten, Verantwortung) als auch die Verteilung von organisatorischen **Kompetenzen** (Rechte, Befugnisse, Macht, Einflußmöglichkeiten, Autorität). Aus dem Verteilungsvorgang resultiert ein Komplex von organisatorischen Einheiten, die durch ihre Pflichten und Rechte determiniert sind (vgl. auch TROSSMANN D. 4.1.1). Nach dem sog. **Kongruenzprinzip** (vgl. GROCHLA 1982, S. 102) müssen optimale Verteilungsmaßnahmen für jede gebildete Organisationseinheit die Ausgewogenheit von Rechten und Pflichten sicherstellen.

Verteilungsstrukturen definieren eine bestimmte Rollenverteilung. Dabei lassen sich Rollen sehr pauschal beschreiben, wenn man etwa lediglich zwischen den Rollen "Auftraggeber" (principal) und "Auftragnehmer" (agent), "Kunde" und "Lieferant" oder Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter und Fachbereichsleiter differenziert. Konkretere Rollenspezifikationen nehmen Bezug auf die Rollen eines Einkaufsleiters, Kreditsachbearbeiters, Auftragszentrums oder Produktmanagers.

**Koordinationsstrukturen** regeln die Abstimmung der gebildeten Organisationseinheiten auf dem Wege der hierarchischen Kommunikation oder der horizontalen Kommunikation.

Die Abbildung C. 15 gibt einen Überblick für die formalen Grundtypen von Kommunikationsstrukturen (vgl. auch STAEHLE 1991, S. 280).

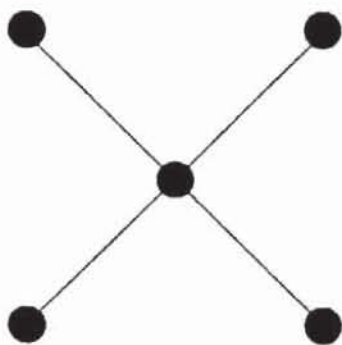
Abbildung C. 15 enthält neben einer formalen graphischen Darstellung auch eine (vereinfachte) Kommunikationsmatrix-Darstellung der Kommunikationsbeziehungen zwischen drei Typen von Bürokräften (Manager, Sekretariat, Sachbearbeiter). Im linken Teil der Abbildung befinden sich **zentralisierte** Kommunikationsstrukturen (z.B. Dienstwegkommunikation), im rechten Teil **dezentralisierte** Kommunikationsstrukturen (laterale Kommunikation).

Optimale Koordinationsstrukturen zeichnen sich vornehmlich dadurch aus, daß sie für eine Minimierung der Koordinationskosten (auch: Transaktionskosten) sorgen. Dadurch wird vermieden, daß zuviele Ressourcen für die Bewältigung von Koordinationsaufgaben verwendet werden und folglich nicht mehr für die eigentlichen Aufgaben bzw. Geschäfte zur Verfügung stehen.

Die Unterscheidung zwischen den beiden Strukturbausteinen "Verteilung" und "Koordination" ist nicht vollkommen trennscharf. Macht- bzw. Kompetenzverteilung (Hierarchie) dient einerseits auch als Koordinationsinstrument. Andererseits sollten bereits beim Entwurf einer Verteilungsstruktur die Koordinationskosten als Folgekosten einkalkuliert werden, indem die Koordinationsbedarfe zwischen den Stellen, sprich die Schnittstellen als Mengengerüst der Koordinationskosten, möglichst begrenzt werden.

Durch Verteilungsmaßnahmen werden unterschiedliche Typen von Organisationseinheiten gebildet, je nachdem, welche Arten von Aufgaben bzw. von Kompetenzen man in einer Einheit zusammenfaßt oder "zentralisiert" (vgl. GROCHLA 1982, S. 229 f. und S. 265 f. sowie auch Abbildung C. 12).





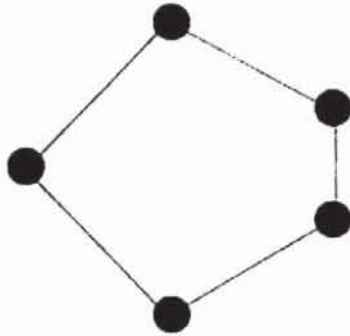
Stern

<i>an</i> <i>von</i>	Sekr.	Man.	Sachb.
Sekretärin		X	
Manager	X		X
Sachbe- arbeiter		X	



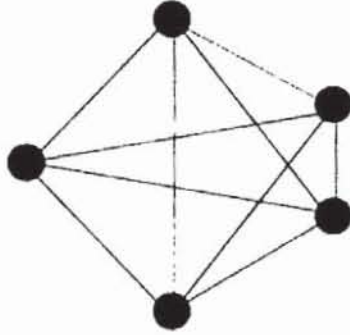
Kette

<i>an</i> <i>von</i>	Sekr.	Man.	Sachb.
Sekretärin			X
Manager	X		
Sachbe- arbeiter			



Kreis

<i>an</i> <i>von</i>	Sekr.	Man.	Sachb.
Sekretärin		X	
Manager	X		
Sachbe- arbeiter	X		



Vollstruktur

<i>an</i> <i>von</i>	Sekr.	Man.	Sachb.
Sekretärin		X	
Manager	X		X
Sachbe- arbeiter	X	X	

Abbildung C. 15: Grundformen von Kommunikationsstrukturen

- Im Zusammenhang mit funktionalen Zuständigkeiten für Einkaufs-, Produktions-, Entwicklungs- bzw. Vertriebstätigkeiten (auch: Verrichtungen) ist von **Funktionseinheiten** oder **Zweckeinheiten** (Departments) die Rede. Hierzu zählen auch sog. Querschnittsfunktionen wie z.B. Logistik, Qualitätssicherung oder Umweltschutz. Werden hingegen alle Aufgaben in einer Stelle zusammengefaßt, die dasselbe Produkt, dieselbe Kundengruppe, allgemein also dasselbe "Objekt" betreffen, ist von **Objekteinheiten** die Rede.
- Wird nach Outputobjekten organisiert, entstehen also **Produkteinheiten** (z.B. für PC, Workstations, Mainframes, Netze, Software, Service), **Kundeneinheiten** (z.B. für OEM = Original Equipment Manufacturers oder Handel) oder geographische **Regioneneinheiten** (Europa, Asien/Pazifik, Amerika usw.), haben sich die Bezeichnungen "**Sparten**", "**Geschäftseinheiten**" oder "**Divisions**" eingebürgert. Eine besondere Variante von Objekteinheiten stellen Abteilungen wie die Personalabteilung, EDV-Abteilung oder auch Materialwirtschaft dar. Hier wird nicht nach Absatzobjekten, sondern nach Einsatzobjekten strukturiert.
- Bei der traditionellen Unterscheidung zwischen Stab und Linie ist die Art der zugeteilten Kompetenzen ausschlaggebend (vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH 1989, S. 196 ff.). **Linieneinheiten** nehmen "harte" Kompetenzen für Entscheidung, Genehmigung oder Einspruch wahr. **Stabseinheiten**, die meist mit Fachleuten besetzt sind (z.B. juristische oder technische Experten), beschränken sich auf die Ausübung "weicher" Kompetenzen der Entscheidungsvorbereitung, also Datensammlung, Prognose, Vorschlagsrechte, aktive Unterrichtung und Planung im Sinne der Formulierung von Maßnahmenempfehlungen.

### 2.1.2.3 Aufbaustrukturen und Ablaufstrukturen

Das adäquate Zusammenspiel zwischen Aufbaugestaltung (statische Strukturaspekte) und Ablaufgestaltung (dynamische Strukturaspekte) ist in der Organisation ein gleichermaßen traditionsreiches wie umstrittenes Themengebiet. Die Trennung zwischen diesen beiden Bausteinen wird als Mittel der Komplexitätshandhabung für unumgänglich eingestuft, gleichzeitig jedoch bestensfalls als Notlösung erachtet.



Ablauforganisation strukturiert Unternehmensprozesse durch Spezifikation der zeitlichen und räumlichen Parameter. Es wird also bestimmt, wann, wo, in welcher Reihenfolge usw. bestimmte Aktivitäten bzw. Aktivitätenkomplexe stattfinden (vgl. auch KÜPPER 1982). Demgegenüber klärt die Aufbauorganisation die zeit-raum-unabhängigen sachbezogenen Parameter, insbesondere die Frage nach der Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben (Wer-Frage).

Wie Abbildung C. 14 verdeutlicht, findet sich das Denken in Organisationseinheiten (Verteilungsstrukturen) und Abstimmung zwischen diesen Einheiten (Koordinationsstrukturen) auch in der Ablauforganisation wieder. **Ablaufeinheiten** stellen Aufgabenkomplexe oder Aufgabenklassen dar, die zeitlich und/oder räumlich zusammengehören. Das trifft beispielsweise auf bestimmte Vorgangsfolgen (z.B. Montageprozesse), Lose oder Stapel zu. Zeitliche Ablaufeinheiten lassen sich auf zwei Wegen definieren: Einmal durch den Zeitraum, der zur Abarbeitung eines Prozesses oder Stapels benötigt wird. Im Zusammenhang mit solchen Zykluszeiten, Taktzeiten, Nutzungszeiten von Anlagen, Lebenszyklen von Produkten kann von Episodeneinheiten gesprochen werden. Zum anderen lassen sich Ablaufeinheiten durch Kalenderzeiträume definieren. Im Unterschied zu den nicht vereinheitlichten **Episoden** handelt es sich bei diesen standardisierten Kalender-Zeiteinheiten (Minuten, Stunden, Tage, Quartale, Jahre usw.) um **Perioden** aus einer äquidistant angelegten Zeitrechnung. Auch bei der Bildung von Ablaufeinheiten ist das Kongruenzprinzip zu befolgen. Bei der zeitlichen Verteilung muß mit anderen Worten gewährleistet sein, daß einem eingehenden Auftrag (Lasteinheit) sowohl zeitpunktgenau als auch zeitraumgenau das kongruente Angebot an Kapazität (Leistungseinheit) gegenüber steht, wenn ein hoher Servicegrad erreicht werden soll. Daraus resultieren hohe Anforderungen an die flexible Organisation von Arbeits- und Betriebszeiten.

**Ablaufkoordination** im Sinne einer Abstimmung von Ablaufeinheiten (Prozesse, Aufträge, Perioden usw.) erfordert zwei Arten von Regelungen: Zeitliche Koordination erfolgt zum einen durch optimierte **Abstandsregelungen**. Bei Unsicherheit werden zeitliche Puffer in eine Vorgangsfolge eingebaut. Die Optimierung von sicheren Prozessen läuft auf die bewußte Eliminierung von Puffern (Zeit, Lagerbestände) hinaus. Diesem Anliegen dient die Synchronisierung von Prozessen, etwa die Zeitgleichheit von Teileanlieferung und Weiterverarbeitung in einem System der **fertigungssynchronen Anlieferung** (sog. Just-in-Time-Logistik bzw. Lieferabrufsysteme; vgl. BÜHNER 1992, S. 304 f.). Zeitliche Koordination basiert zum anderen auf optimierten **Abfolgeregelungen**.

Mit sog. Prioritätsregelungen will man beispielsweise die Abarbeitung eines Bestands aus mehreren Aufträgen optimieren.

Ein wichtiges Tätigkeitsfeld der Ablauforganisation ist die Optimierung von **Geschäftsprozessen** (Business Process Management bzw. Engineering). Geschäftsprozesse wie beispielsweise die Auftragsabwicklung berühren zugleich drei Güterströme (vgl. Abbildung C. 16). Erstens die Realgüterebene (Warenprozeß, Materialfluß), wo zwischen Wareneingang und Warenausgang mehrstufige Transformations- und Logistikvorgänge stattfinden. Zweitens die Nominalgüterebene (Finanzprozeß, Geldfluß), wo mit Blick auf das Liquiditätsziel die Abstände (auch Abfolgen) zwischen Geldausgang und Geldeingang optimiert werden müssen. Schließlich drittens der Informationsprozeß, der sowohl den Warenprozeß als auch den Finanzprozeß steuert. Als Steuerungsinformationen werden beispielsweise Lieferanweisungen und Zahlungsanweisungen eingesetzt. Um die Prozeßsicherheit zu gewährleisten, sind diese Anweisungen mit Bestätigungen bzw. Buchungsoperationen in der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung gekoppelt. Typische Zielsetzungen der Ablauforganisation von Geschäftsprozessen ist neben Kundennähe und Prozeßsicherheit die Durchlaufzeitenverkürzung, die im Falle der Auftragsabwicklung auch die Zeiträume der Kreditvergabe bzw. Inanspruchnahme von Krediten abdeckt.

#### 2.1.2.4 Makro-, Meso- und Mikrostrukturen

Sowohl der Gesamtbestand an Aufgaben als auch an Ressourcen einer Unternehmung (vgl. Abbildung C. 3) lassen sich in aggregierter oder in detaillierter Form betrachten und dann auch organisieren. Bewegen sich die organisatorischen Überlegungen auf einer hochaggregierten Ebene, etwa Gesamtauftragsbestand, Portfolio von Geschäftsfeldern, Gesamtumsatz, Gesamtbelegschaft usw., schaffen Organisationsmaßnahmen sog. **Rahmenstrukturen** bzw. **Makrostrukturen**. Makroorganisatorische Verteilungsstrukturen setzen sich aus Unternehmensbereichen (Sektoren), Geschäftsbereichen (Sparten, Lines of Business), Produktbereichen und Zentralbereichen (z.B. Zentraleinkauf) als Aufbaueinheiten zusammen. Auf der **Meso-Ebene** kommt es zur Bildung von Abteilungen, Werken, Standorten, Filialen bzw. Niederlassungen. Die **mikroorganisatorischen** Strukturen definieren die Arbeitsorganisation einer Unternehmung. Sie setzen sich aus Stellen zusammen, die von einer Person (z.B. Sachbearbeiter, Außendienstmitarbeiter) oder von einer Personenmehrheit (Gruppe, Team usw.) besetzt sein können.



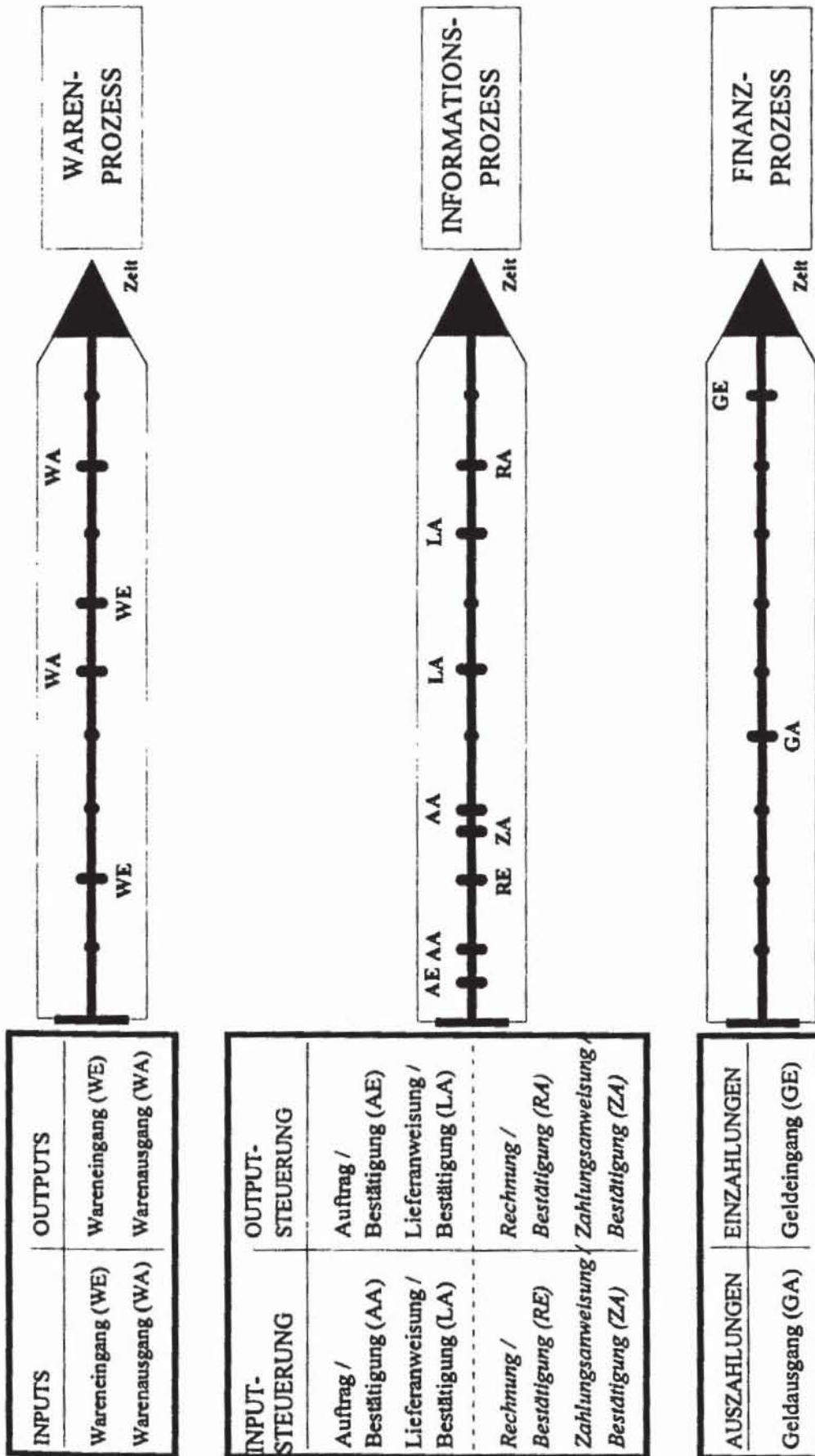


Abbildung C. 16: Ablauforganisation als Prozeßgestaltung

### 2.1.2.5 Primärstrukturen und Sekundärstrukturen

Im Organigramm einer Unternehmung sind in aller Regel nicht alle Organisationseinheiten vollständig erfaßt. Organigramme geben lediglich die auf Dauer eingerichteten Stellen und Abteilungen zur Bewältigung von laufenden Aufgaben wieder. Man spricht hier von **Primärorganisation**. Bei praktisch allen Unternehmungen wird diese Primärstruktur überlagert durch eine, meistens mehrere Zusatz- oder Sonderorganisationen. Typische Einheiten in diesen sog. **Sekundärorganisation** (vgl. STAEHLE 1991, S. 705 ff.) sind Projektgruppen, Gremien, Ausschüsse, "Kollegien", Beiräte oder Zirkel (Arbeitskreise).

Sie sind zuständig für Sonderaufgaben, Problemlösungen also, die die Funktionstüchtigkeit der auf Routineleistung ausgelegten Primärorganisation beeinträchtigen würden. Bei Problemlösungen geht es zum einen um Ideenmanagement, etwa um die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren bzw. um Lern- und Verbesserungsprozesse. Problemlösungen sind zum anderen aber auch auf dem Gebiet des Interessenausgleichs erforderlich. Deshalb vollziehen sich viele Abstimmungs- bzw. Koordinationsprozesse im Rahmen von sekundärorganisatorischen Kommissionen und Gremien.

Im Zusammenhang mit der Überlagerung (overlay) von Primär- und Sekundärstrukturen wird mitunter auch von "Dualorganisation" gesprochen. Beim Dualprinzip erfüllen dieselben Mitarbeiter unterschiedliche Aufgabentypen unter unterschiedlichen organisatorischen Arbeitsbedingungen, beispielsweise Regelaufgaben im Rahmen der hierarchisch aufgebauten Linientätigkeit und Sonderaufgaben innerhalb einer hierarchiefreien, vom Alltagsgeschäft abgekoppelten Teamarbeit. Diese Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und Spielregeln zwischen permanenter Primärorganisation und temporärer Sekundärorganisation werden bildhaft durch die Gegenüberstellung von "Palästen" und "Zelten" zum Ausdruck gebracht.

### 2.1.3 Strukturvarianten

#### 2.1.3.1 Strukturdimensionen und -konfigurationen

Während Strukturbausteine **additiv** verknüpfte Teilstrukturen darstellen, handelt es sich bei Strukturvarianten um **alternative** Erscheinungsformen von Organisationsstrukturen (vgl. GROCHLA 1982, S. 130 ff.). Hierzu zählen beispielsweise divisionale versus funktionale Rahmenstrukturen, Werkstattfertigung versus Fließfertigung, eindimensio-



nale versus mehrdimensionale Organisation, Einlinien- versus Mehrliniensystem, Selbstorganisation oder Fremdorganisation bzw. steile oder flache Hierarchien. Auch die gängigen Organisationskonzepte der Stab-Linie-Organisation und der Gruppen- bzw. Team-Organisation dienen der Kennzeichnung von Strukturvarianten, und zwar anhand ihrer "charakteristischen" Organisationseinheiten. Anstelle von Varianten ist mitunter auch von "Grundformen", "Gestalten" oder "Konfigurationen" die Rede.

Einen systematischen Überblick über die Strukturvarianten erhält man methodisch dadurch, daß man a) die relevanten Merkmale einer Struktur definiert (sog. Strukturdimensionen) und b) auf jeder dieser Dimensionen die typischen Ausprägungen ermittelt. Eine Konfiguration wäre dann repräsentiert durch eine typische Ausprägungskombination (Profil, Muster) über diese Strukturdimensionen. In der Organisationswissenschaft wird mit einem Katalog von fünf bis zehn Strukturdimensionen gearbeitet (vgl. REMER 1989, S. 12 sowie KUBICEK/WELTER 1985). Hierzu zählen u.a.

- Spezialisierungsgrad
- Delegationsgrad
- Koordinationsform
- Programmierung
- Machtform
- Kommunikationssystem
- Formalisierung.

An dieser Stelle sollen nur drei Strukturdimensionen (Arbeitsteilung, Kompetenzteilung und Koordination) anhand ihrer typischen Ausprägungsvarianten näher charakterisiert werden.

### 2.1.3.2 Varianten der Arbeitsteilung

Dominieren in einem Organigramm auf der zweiten Ebene die Funktionseinheiten, liegt eine sog. **funktionale** Organisation vor (vgl. Abbildung C. 17). Arbeitsteilung basiert auf dem klassischen Prinzip der Spezialisierung nach bestimmten Tätigkeiten (Verrichtungen), das sowohl auf Geschäftsprozesse als auf technische Prozesse (Werkstätten als Funktionseinheiten in der Produktion) angewandt wird. Die die Unternehmung prägenden Entscheidungen werden von den Leitern der Funktionsbereiche getroffen.

Von einer **divisionalen** Organisation wird dann gesprochen, wenn die wesentlichen Entscheidungen in Geschäftseinheiten getroffen werden, das Unternehmen also aus den Geschäftseinheiten heraus geführt wird. In der Makrostruktur findet man beispielweise mehrere Sparten für jeweils eine Produktlinie, in der Mesostruktur sog. Fertigungssegmente, die für jeweils eine Teilefamilie zuständig sind (vgl. BÜHNER 1992, S. 261 ff.).

Jede Makro-Organisationseinheit führt ein hinreichend abgegrenztes Geschäft (Produkt-Markt-Kombination). In aller Regel befinden sich auf derselben Ebene wie die Geschäftsbereiche auch noch Funktionsbereiche (z.B. zentrale F&E). Diese haben die Funktion von **Zentralbereichen**, die sie beispielweise als Service-Einheiten gegenüber den Sparten im Rahmen einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung ausfüllen können.

Gemeinhin bezeichnet man die funktionalen und divisionalen "Archetypen" der Arbeitsteilung als **eindimensionale** Organisationsformen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die relevante Differenzierung in Organisationseinheiten nach nur einem Aufgabenmerkmal erfolgt. Die Existenz von Zentralbereichen signalisiert, daß Eindimensionalität im strengen Sinne meist nicht vorliegt.

Wird die Bildung von Organisationseinheiten in ausgewogener Form sowohl nach Funktionen als auch nach Objekten vorgenommen, ergibt sich eine **zweidimensionale** Organisationsstruktur. Man spricht hier von einer **Matrixorganisation**, bei drei Merkmalen von einer **Tensororganisation** (vgl. BLEICHER 1991, S. 593 ff.).

Unterhalb der Matrixleitung setzt sich die zweite Ebene aus zwei unterschiedlichen Formen von sog. Matrix-Stellen (Matrix-Manager) zusammen. Die dritte Ebene umfaßt die Matrix-Schnittstellen. Deren Spezifika geben dieser Organisationsform den Namen. Das



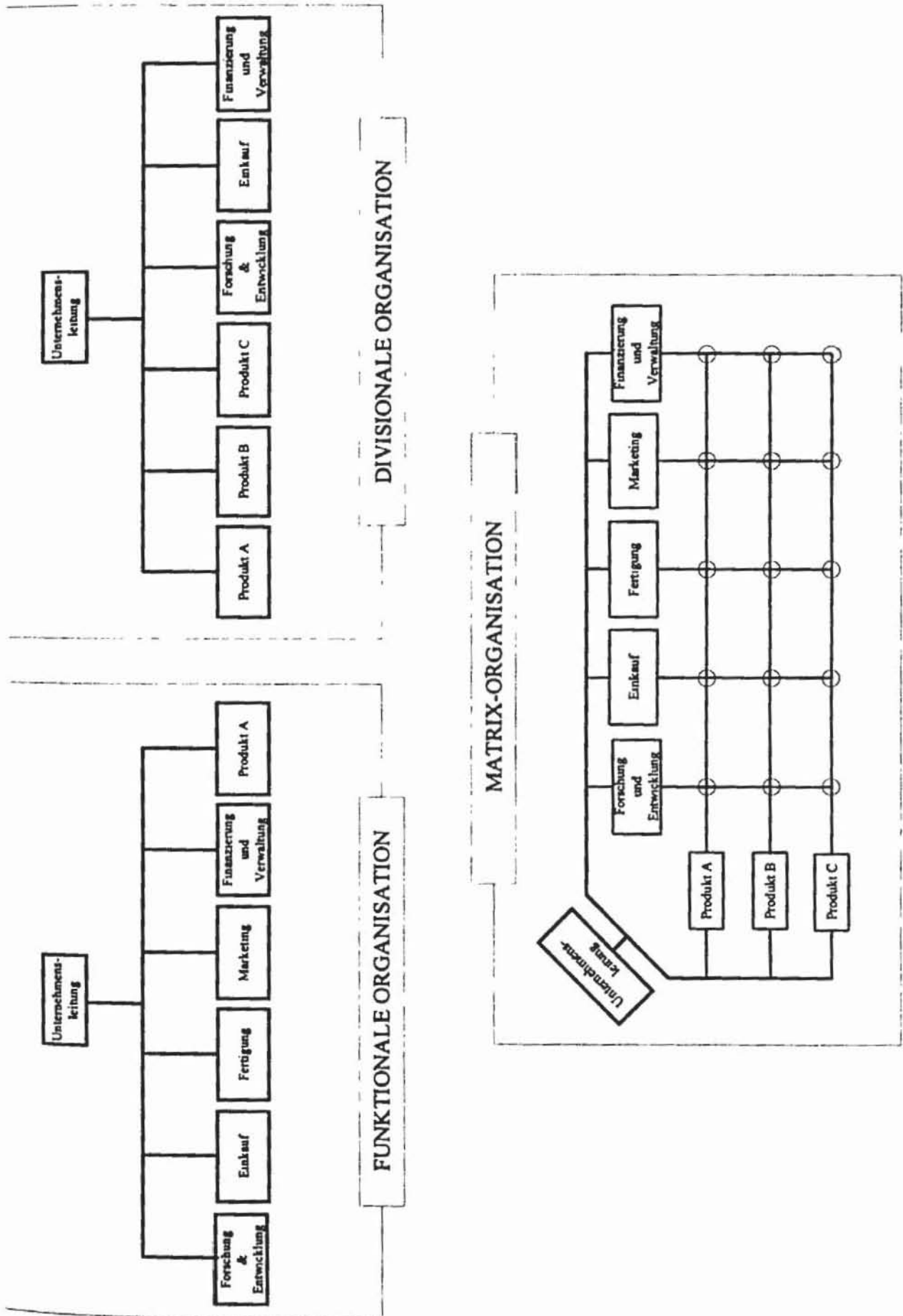


Abbildung C.17: Strukturvarianten der Aufbauorganisation

Aufgabengebiet jeder Einheit auf dieser dritten Ebene ist durch eine Kombination von zwei Aufgabenmerkmalen definiert, beispielsweise "Marketing/Produktgruppe B". Ausserdem geht aus dem Organigramm in Abbildung C. 17 die Doppelunterstellung unter jeweils zwei Vorgesetzte hervor. Man spricht deshalb auch von einem **Zweiliniensystem**.

### 2.1.3.3 Varianten der Kompetenzteilung

#### a) Delegation

Diese Form der Kompetenz- oder Machtverteilung beschreibt die **Dezentralisation** von Entscheidungsbefugnissen. Ausgehend vom Zustand einer extremen Konzentration der Gesamtmacht in einer einzigen Stelle (etwa beim Eigentümer-Unternehmer in einem mittelständischen Unternehmen) werden Kompetenzen auf andere Organisationseinheiten übertragen, die diese dann getrennt wahrnehmen. Delegation schafft also relativ selbständige (autonome) Einheiten, die innerhalb eines vorgegebenen Rahmens in eigener Regie handeln können.

Sog. **teilautonome Gruppen** in der Fertigung regeln beispielsweise die Anwesenheits- und Urlaubszeiten der Gruppenmitglieder in eigener Zeitsouveränität bzw. Zeithoheit (vgl. BÜHNER 1992, 100 f.). Delegation entlastet Vorgesetzte grundsätzlich von bestimmten Aufgaben, induziert allerdings in aller Regel eine erhöhte Koordinationslast.

Delegation wird beim Aufbau einer **Mehrebenen-Hierarchie** betrieben. Hier werden Kompetenzen auf das Top-Management (Direktoren, Bereichsleiter), mittlere Management (Abteilungsleiter) und untere Management (Gruppenleiter) übertragen.

Die **Stab-Linie-Organisation** basiert insofern auf dem Delegationsprinzip, als hierbei die Kompetenzen der Entscheidungsvorbereitung auf Stabsstellen ausgelagert werden.

Auch sog. **funktionalisierte** Organisationsformen stellen Anwendungen des Delegationsprinzips dar. Hierbei wird der Gesamtkomplex von Führungsfunktionen auf mehrere Vorgesetzte verteilt. Eine solche Teilung von Führungskompetenz mündet beispielweise in die Parallelität von fachlichen und disziplinarischen Vorgesetzten. Das in der Industrie verbreitete Prinzip der doppelten Leitung durch einen kaufmännischen und einen technischen Leiter beruht ebenfalls auf einer Funktionalisierung. Schließlich stellt auch die Einrichtung eines **Controllers** (als kaufmännisches Gewissen oder auch Gegenspieler der

Fachabteilungen) eine Spielart von funktionalisierter Unternehmungsführung dar. In allen Fällen provoziert die Funktionalisierung automatisch Mehrliniensysteme.

## b) Partizipation

Anders als bei der Delegation werden bei der Partizipation bestimmte Kompetenzen nicht getrennt, sondern von mehreren Personen bzw. Stellen gemeinsam wahrgenommen (vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH 1989, S. 235). Die Kompetenzteilung erfordert m.a.W. Abstimmungsregeln für eine koordinierte Entscheidungsfindung, etwa durch Mehrheitsbeschlüsse oder durch Einstimmigkeit (Konsensprinzip).

Dabei unterscheidet man zwischen **direkter** Partizipation, wenn die Betroffenen (als Beteiligte) persönlich an den Entscheidungsprozessen teilnehmen können (im Sinne einer "Mitbestimmung am Arbeitsplatz"). **Indirekte** Partizipation liegt hingegen vor, wenn die Wahrnehmung der individuellen Interessen über Interessenvertreter erfolgt. Als Interessenvertreter fungieren Betriebsräte, Sprecher der leitenden Angestellten oder Gruppensprecher bei teilautonomer Gruppenarbeit, die die Interessen ihres Teams in den Abstimmungsprozeß über Mengen und Termine zwischen mehreren Gruppen einbringen.

### 2.1.3.4 Varianten der Koordination

Im Rahmen der strukturellen Koordination läßt sich eine Zweiteilung in Selbstkoordination und Fremdkoordination vornehmen. **Selbstkoordination** erfolgt über direkte Kommunikation zwischen den zu koordinierenden Organisationseinheiten. Eine solche Selbstabstimmung vollzieht sich entweder im Rahmen von informellen Netzwerken oder aber als offizielle Verhandlungen, beispielsweise zur Festlegung von Verrechnungspreisen im innerbetrieblichen Leistungsaustausch (vgl. TROSSMANN D. 4.1.3.1)

Bei der **Fremdkoordination** übernehmen Dritte die Koordinationsaufgabe. In einer Hierarchie ist dies normalerweise die übergeordnete Instanz. Fremdkoordination wird ebenfalls praktiziert durch Koordinationsorgane (vgl. 2.2.3.3). Eine Controllingabteilung betreibt beispielsweise Fremdkoordination, indem sie Verrechnungspreise als Lenkpreise für die innerbetriebliche Leistungsverflechtung zentral vorgibt.



## 2.2 Flexible und integrierte Organisationsstrukturen

### 2.2.1 Anforderungen an Organisationsstrukturen

Die organisatorischen Grundphänomene der Differenzierung und der Integration stellen keinesfalls sicher, daß jede Organisationsstruktur automatisch für die Anpassungsfähigkeit (Flexibilität) und den Zusammenhalt (Integration) einer Unternehmung sorgt. Flexibilität und Integration stellen aus mindestens drei Gründen keine definitionsgemäß erfüllten Selbstverständlichkeiten, sondern echte Herausforderungen für die Organisationsgestaltung dar. Zum einen haben Prozesse der Habitualisierung, Routinisierung, Verkrustung usw. zur Folge, daß die Flexibilität einer Organisationsstruktur systemimmanent gefährdet wird. Zum anderen beeinträchtigen alle Prozesse der Teilung, Entkoppelung, Verselbständigung infolge ihrer zentrifugalen Tendenzen stets die Integration. Schließlich erweist es sich aufgrund von Gegenläufigkeiten zwischen den beiden Anforderungen als besonders schwierig, gleichzeitig für Flexibilität und für Integration zu sorgen.

### 2.2.2 Flexible Organisationsstrukturen

#### 2.2.2.1 Flexibilitätsbedarfe und Flexibilitätspotentiale

Flexibilitätsbedarfe ergeben sich aus Unsicherheiten und Veränderungen im Kontext der Organisationsgestaltung (vgl. Abbildung C. 3). Es handelt sich dabei einerseits um unternehmungsexterne Veränderungen in den marktlichen, ressourcenseitigen und organisatorischen Rahmenbedingungen, z.B. den gesetzlichen oder tarifvertraglichen Bestimmungen über Arbeitszeiten, Mindesttakzeiten oder Pausenregelungen. Andererseits um unternehmensintern getroffene Strategieänderungen im Zusammenhang mit dem Einstieg in oder Ausstieg aus Geschäftsfeldern und der damit einhergehenden Ausdehnung bzw. Verringerung von Ressourcenkapazitäten.

Auf der operativen Ebene stellen beispielsweise Modifikationen von Kundenaufträgen und Ausfälle von Maschinen, EDV-Systemen und Mitarbeitern alltägliche Erscheinungsformen von Flexibilitätsbedarfen dar.

Den Flexibilitätsbedarfen muß die Organisation entsprechende Flexibilitätspotentiale gegenüberstellen. Zu diesem Zweck sind ganz allgemein in der Organisationsstruktur **Handlungsspielräume** zu schaffen. Dies gelingt durch den kombinierten oder isolierten Einsatz folgender Anpassungsmechanismen:

- (1) Spielräume entstehen durch Formen der Arbeits- und Kompetenzteilung, die für eine hohe Autarkie und Autonomie der einzelnen Organisationseinheiten sorgen. Die Gesamtunternehmung agiert dann als ein (sog. multistabiles) Gebilde aus lose gekoppelten Organisationseinheiten (vgl. PROBST 1992, S. 434 ff.). Inflexibilitäten durch umfangreiche Gemeinkostenbereiche (z.B. bürokratisch gesteuerte Zentralbereiche) oder lange Entscheidungswege lassen sich unterbinden.
- (2) Der Flexibilisierung dient des weiteren der Einbau von sog. organisatorischem **Slack**. Hierbei handelt es sich um Reserven in Gestalt von Sonderrechten, bewußter Unterforderung und Puffern im Materialfluß (z.B. Bestände).
- (3) Außerdem wirkt eine **Verringerung des Organisationsgrades** flexibilitätsförderlich. Über eine dosierte Deregulierung werden strenge, ausführliche, langfristige Regelungen durch knappe, wenig detaillierte, vorläufige Regelungen ersetzt. In der Stellenbeschreibung eines Außendienstmitarbeiters wird beispielsweise auf Verhaltensregelungen über die Häufigkeit von Kundenbesuchen, den Einsatz von Werbemitteln usw. zugunsten einer rein ergebnisorientierten Steuerung mit Hilfe von Umsatz- oder Deckungsbeitragkennzahlen verzichtet.

Zwei traditionsreiche Formen von organisatorischen Flexibilitätspotentialen verdienen besondere Beachtung.

### 2.2.2.2 Projektorganisation

Bevorzugte Einsatzgebiete der Projektorganisation sind die Entwicklung von neuen Produkten und Verfahren (einschließlich EDV-Systeme), Bauvorhaben und Reorganisationsprojekte. Ganz allgemein eignet sich die Projektorganisation als eine auf Zeit eingerichtete "Übergangsorganisation" für allen Arten von Änderungsprozessen.

Der Flexibilisierungseffekt einer Einrichtung von Projektgruppen sowie Projektleitern resultiert aus der Auskopplung von neuartigen, zeitlich begrenzten, mit diversen Unsicherheiten und Risiken behafteten Sonderaufgaben aus der auf Routineleistung programmierten Linienorganisation.

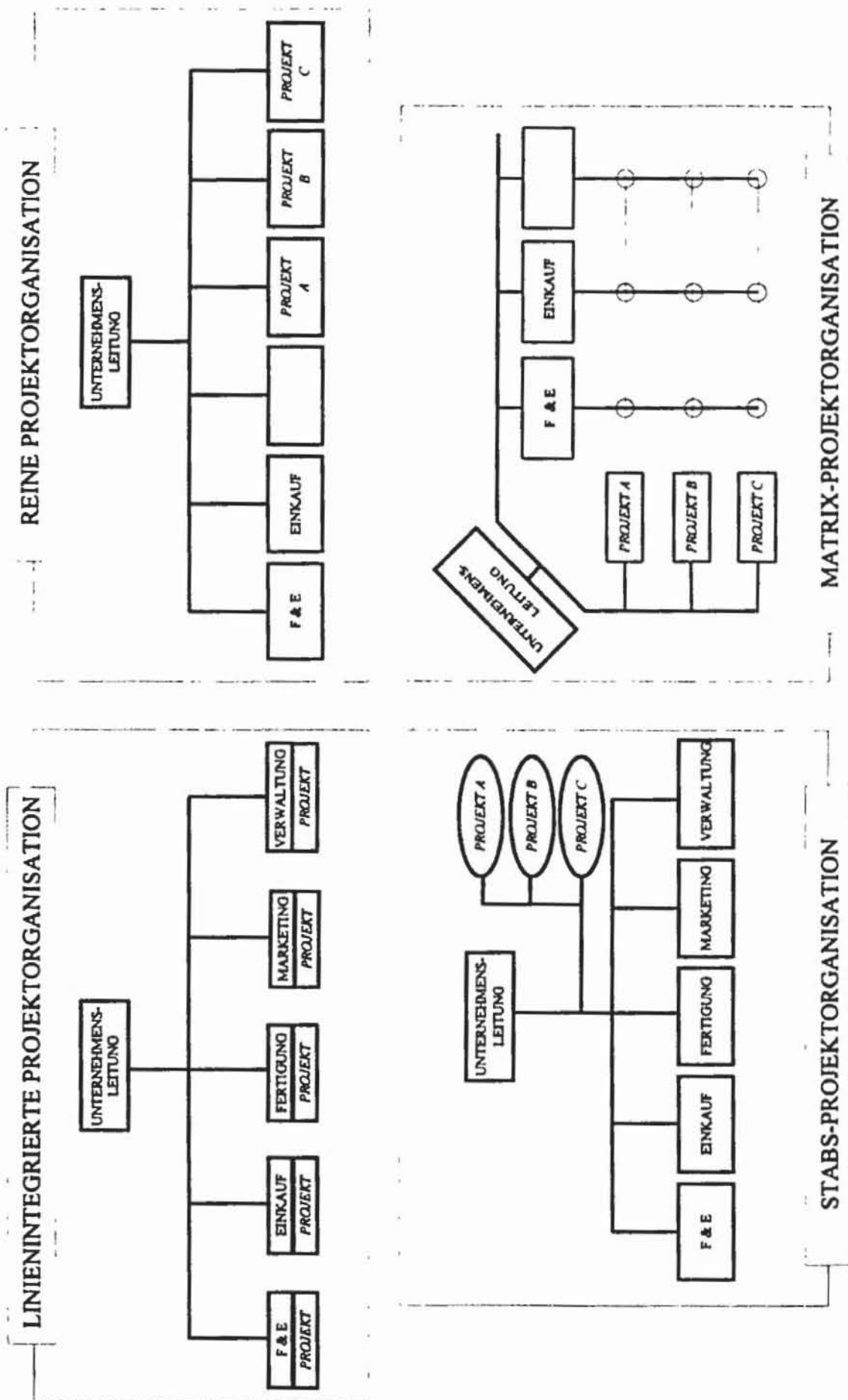


Abbildung C. 18: Grundformen der Projektorganisation



Dort herrschen Arbeitsbedingungen, die der erfolgreichen Bewältigung von Projektaufgaben im Wege stehen. In der Praxis hat sich keine Standardform einer Projektorganisation etabliert. Vielmehr konkurrieren im wesentlichen vier alternative Grundformen (vgl. Abbildung C. 18).

Die **linienintegrierte Projektorganisation** stellt die kleinste Lösung dar (vgl. FRESE 1991, S. 460 ff. ). Hier arbeiten die Projektmitarbeiter weiterhin in der Linie. Lediglich ihr Aufgabenfeld wird durch bestimmte Zusatzaufgaben im Zusammenhang mit Projekten erweitert. Alltagsaufgaben und Projektaufgaben behindern sich bei einer solchen "on the job-Lösung" mit großer Wahrscheinlichkeit. Im Zweifel wird diese Rivalität zu Lasten der Projektarbeit gehen. Am anderen Ende der Skala steht die sog. **reine Projektorganisation** als große Lösung, bei der Projekteinheiten von ihrer Ausstattung her auf dieselbe Stufe gestellt werden wie die Linieneinheiten. Bei der innovativen Produktentwicklung (z.B. eine neue Produktlinie in einem Elektronikunternehmen) spricht man in einigen Fällen auch von "Venture Organisation" (vgl. GAITANIDES/WICHER 1986, S. 394 ff.).

Zwischen den beiden Extremen sind die **Stabs-Projektorganisation** und die **Matrix-Projektorganisation** (vgl. 2.2.2.5) angesiedelt. Sie beruhen auf einer Auskopplung der Projektarbeit in die Sekundärorganisation. Bei dieser empirisch sehr verbreiteten Organisationsform muß geprüft werden, ob die Projektorganisation über ausreichend Promotionspotential verfügt, um Innovationen generieren und implementieren zu können. Es hat sich gezeigt, daß für die Promotion von Produkt- oder Prozeßinnovationen drei Typen von Promotoren benötigt werden: (1) **Experten**, die als Fachpromotoren das fachliche Know-how einbringen. (2) **Sponsoren**, die aufgrund ihrer Verfügungsgewalt über Budgets und ihrer hochrangigen Position in der Hierarchie die Rolle der Machtpromotoren übernehmen können. (3) **Champions**, welche auf der Basis ihrer Sozial- und Handhabungskompetenzen für Änderungsprozesse das optimale Zusammenwirken von Experten und Sponsoren organisieren können (vgl. HAUSCHILDT/CHAKRABARTI 1988, S. 378 ff.).

### 2.2.2.3 Center-Konzepte

Die Primärorganisation läßt sich durch die Einrichtung von relativ autarken und autonomen Organisationseinheiten flexibilisieren. Das Gesamtunternehmen wird zu diesem Zweck segmentiert. Der Produktionsbereich wird auf dem Wege der Fertigungssegmen-

tierung in "Fabriken in der Fabrik" und ein Konzern durch Geschäftssegmentierung in zahlreiche "Unternehmen im Unternehmen" aufgeteilt. Segmentierung entkoppelt die Organisationseinheiten sowohl aufgaben- als auch ressourcenseitig. Um die Ressourcen-Poolung zu verringern, müssen die Segmente aber mit eigenen Ressourcen, z.B. eigenem Know-how auf den Gebieten der Logistik, Qualitätssicherung und Instandsetzung ausgestattet werden. Nur dadurch erhalten sie die erforderliche Autarkie, die sie von der Unterstützung durch Zentralbereiche unabhängig macht.

Durch eine gleichzeitige Ausstattung mit zusätzlichen Entscheidungskompetenzen verfügen die Segmente auch über die notwendige Autonomie, um sich unternehmerisch verhalten zu können. Man spricht deshalb aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch von **Centern**. Die Steuerung der Center erfolgt ergebnisorientiert über Kennzahlen.

Diese drücken die Kategorie von unternehmerischer Verantwortung aus, die das Center bzw. der Center-Leiter übernehmen (vgl. Abbildung C. 19).

CENTER-KONZEPTE			
KONZEPT	ZIELGRÖSSE PFLICHTEN (Verantwortung)	INSTRUMENTALGRÖSSE(N) RECHTE (Kompetenz)	BEDINGUNGSGRÖSSE(N)
UMSATZ-CENTER	Umsatzerlöse	Absatzmarketing-Mix	Kostendeterminanten
COST-CENTER	Variable Kosten	Verbrauchsmengen, Beschaffungsmarketing-Mix	Absatzmengen und -preise (Umsatz), Investitionen (Fixkosten)
PROFIT-CENTER	Deckungsbeiträge	Marketing-Mix, Verbrauchsmengen	Investitionen
INVESTMENT-CENTER	Rentabilität	Marketing-Mix, Verbrauchsmengen, Investitionen	Finanzierung(skosten)

**Abbildung C. 19:** Spektrum der Center-Konzepte

**Umsatz-Center** im Vertriebs- bzw. Außendienstbereich verfolgen Umsatzziele, zu deren Erreichung sie Instrumente aus dem Marketing-Mix einsetzen (vgl. MEYER/MATTMÜLLER H. 1.2). Die **Cost-Center** mit ihrer Verantwortung für direkte Kosten sind für den Produktionsbereich charakteristisch. Der typische Leiter einer Fertigungsinsel kann weder die Vermarktung seiner Outputs noch die Investitionen in die maschinelle Ausstattung seiner Kostenstelle (allein) steuern. **Profit-Center**, beispielweise Geschäftseinheiten in einer Divisionalorganisation, sind in der Lage, sowohl die Kosten- als auch die Absatzseite zu beeinflussen. **Investment-Center** werden für den Return-on-Investment in

ihrem Bereich verantwortlich gemacht. Das ist beispielweise der Fall bei Konzern-Tochtergesellschaften mit eigener Rechtsform, die als "Unternehmen im Unternehmen" eigene Investitionspolitik betreiben, welche sie beispielsweise durch Finanzmittel der Holding als konzerninterner Bank nach marktwirtschaftlichen Spielregeln finanzieren lassen.

## 2.2.3 Integrierte Organisationsstrukturen

### 2.2.3.1 Integrationsbedarfe und Integrationspotentiale

Integration bezeichnet die Ausrichtung mehrerer Teile auf das Ganze, meist auf ein gemeinsames Ziel. Dasselbe Anliegen liegt auch allen Bemühungen um "Koordination" zugrunde. Bisher hat sich keiner der zahlreichen Versuche einer sprachlichen Differenzierung zwischen "Integration" und "Koordination" durchsetzen können. Wie bei der Flexibilität muß eine brauchbare Definition von "Integration" relational angelegt sein, konkret als Relation zwischen Integrationsbedarfen und Integrationspotentialen.

Typische organisatorische Integrationsbedarfe äußern sich in der **Isolation** bestimmter Organisationseinheiten. Zwischen solchen "Inseln" mangelt es an Informations- und Ideenaustausch, obwohl sie durch gemeinsame Aufgaben und Ressourcen (**gepoolte Interdependenz**), durch einseitige Lieferbeziehungen (**sequentielle Interdependenz**) oder durch wechselseitigen Leistungsaustausch (**reziproke Interdependenz**) eng untereinander gekoppelt sind (vgl. FRESE 1991, S. 236 ff.). Eine zweite Grundform von Integrationsbedarf stellen **Konflikte** (Disharmonien, Inkompatibilitäten usw.) dar. Hier werden Spielregeln zur Konflikthandhabung benötigt. Schließlich wird ein Integrationsbedarf dann diagnostiziert, wenn Organisationseinheiten zwar zusammenarbeiten, dabei aber keine **Synergieeffekte**, beispielsweise Größenvorteile durch gemeinsamen Einkauf, Kostendegressionen oder wechselseitige Anregung auftreten.

Zur Deckung dieser allgegenwärtigen Bedarfe wurden organisatorische Integrationspotentiale entwickelt. Hierbei handelt es sich um Koordinationsmechanismen oder Spielregeln für die Interaktion zwischen Organisationseinheiten, die unter den Bezeichnungen "Markt", "Hierarchie", "Plan", "Verhandlung", "Vertrauen", "Clan" usw. in allen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen analysiert werden. Das Integrationspotential von organisatorischen Integrationskonzepten resultiert aus zwei, meist kombiniert eingesetzten Maßnahmen: Zum einen aus der Gestaltung der Kommunikation zwischen Stellen, zum anderen aus der Einrichtung von Stellen mit Koordinationsfunktion.



Das Integrationspotential der **Selbstabstimmung** basiert auf der lateralen Kommunikation zwischen Stellen in Form von Vereinbarungen (z.B. Zielvereinbarungen), Verhandlungen (über Verrechnungspreise), Meetings, marktlichen Abstimmprozessen zwischen Kunden und Lieferanten usw. (KIESER/KUBICEK 1992, S. 106 ff.).

Das Integrationspotential der **Hierarchie** beruht auf einer streng reglementierten, vertikalen Kommunikation. Dieser stets umstrittene, aber als unverzichtbar eingestufte Koordinationsmechanismus sieht vor, daß Kommunikation nur zwischen Einheiten auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen erfolgt, wobei Anweisungen und Berichterstattung die typischen Kommunikationsinhalte darstellen (vgl. LAUX/LIERMANN 1993, S. 107 ff.).

Die Anzahl der direkten Kommunikationspartner wird durch Leitungsspannen (horizontale Spanne) bzw. durch die Anzahl der installierten Anweisungslinien festgelegt. Die Anzahl der Hierarchie-Ebenen (vertikale Spanne) entscheidet darüber, wie lang mehrstufige Kommunikationswege (Dienstwege) sind.

Im Gegensatz zur Selbstabstimmung läuft die Bildung organisatorischer Einheiten mit Koordinationsfunktion auf eine Fremdabstimmung hinaus. Das Integrationspotential dieser Koordinationseinheiten wird definiert durch ihre quantitative Koordinationskapazität, ihre qualitative Koordinationskompetenz (Verhandlungsführung, Moderation usw.) sowie ihre Integrität (Unparteilichkeit) in Streitfällen.

Zwei Grundformen integrierter Organisationsstrukturen sollen eingehender erörtert werden.

### 2.2.3.2 Matrixorganisation

Das Integrationspotential der Matrixorganisation (vgl. Abbildung C. 17) ruht auf zwei Säulen. Als Zweiliniensystem besitzt die Matrix zum einen offizielle **Kommunikationskanäle**, auf denen sich ein Interessenausgleich bewerkstelligen läßt. Als zweidimensionale Organisationsform sind in der Matrix durch die Matrix-Manager (zweite Ebene der Matrixorganisation) zum anderen bestimmte **Koordinationsseinheiten** installiert. Ein Produkt-Matrix-Manager z.B. fungiert nicht zuletzt als Koordinator der Funktionsbereiche für seine Produktgruppe. Deren Koordinationsleistung hängt u.a. davon ab, welche Matrix-Variante implementiert wird. Das Spektrum umfaßt neben der Produkt-Funktionen-Matrix auch eine Regionen-Funktionen-Matrix, eine Produkt-Regionen-Matrix usw.

In bestimmten Fällen empfiehlt sich die Einrichtung einer Funktionen-Querschnittsfunktionen-Matrix.

Das Einsatzgebiet der Matrix ist dabei nicht auf die Rahmenstruktur einer Unternehmung beschränkt. Zu Integrationszwecken kann durchaus auch auf der Meso- bzw. Mikro-Ebene mit dem Matrix-Prinzip gearbeitet werden. Man denke hier beispielsweise an eine Matrixstrukturierung des Marketingbereichs nach Produkten (oder Kundengruppen) und nach Marketingfunktionen (Werbung, Vertrieb, Marktforschung usw., vgl. MEYER/MATTMÜLLER H. 2.).

Um der matrixspezifischen Gefahr einer Innenorientierung zu begegnen, wurden Ansätze zu einer Verbesserung der Integrationseffizienz von Matrixstrukturen (Zeitbedarf und Kosten von Abstimmprozessen) entwickelt. Hierzu zählt u.a. die Ersetzung einer symmetrischen Matrix durch eine asymmetrische Matrix. Während bei der symmetrischen Matrix-Konstruktion beide Matrix-Dimension gleichen Einfluß besitzen, überwiegt bei der asymmetrischen Matrix-Konstruktion entweder die Produktdimension (bzw. geographische Dimension) oder die Funktionsdimension. Dadurch lassen sich im Zweifel schwerfällige Abstimmprozesse beschleunigen. Die schwächere Matrix-Dimension ist darauf angewiesen, ihren Interessen durch "Einflußmanagement" (Überzeugungsarbeit, Expertenmacht usw.) Geltung zu verschaffen (vgl. BLEICHER 1991, S. 567 ff.).

### 2.2.3.3 Koordinationsorgane

Neben den hierarchisch übergeordneten Instanzen (Vorgesetzte) stellen die sog. Koordinationsorgane eine zweite Form von Koordinationseinheiten dar. Wichtige Beispiele für unternehmensinterne Koordinationsorgane sind in der Abbildung C. 20 zusammengestellt.

Bei den Koordinationsorganen handelt es sich um Organisationseinheiten, deren Hauptaufgabe in der Koordination anderer Einheiten besteht. Diese Charakterisierung trifft beispielsweise auf Projektmanager, Controller, Moderatoren, Drittparteien oder Einigungs- bzw. Einspruchsstellen zu. Zur Übernahme dieser Funktion eignen sich nur Personen, die über entsprechende methodische und soziale Kompetenzen verfügen.

Während die Spezialisierung auf Koordinationsaufgaben für die Einrichtung von Koordinationsorganen spricht, lassen sich gegen diesen Integrationsmechanismus u.a. die hohen Kosten der Fremdkoordination vorbringen. Dieser Einwand wiegt besonders schwer

im Falle von hauptamtlich tätigen, mit mehreren Personen besetzten Koordinationsorganen, etwa einem nicht nach Ressorts zusammengesetzten Vorstand oder einem Auftragszentrum. In einer Management-Holding (vgl. BÜHNER 1992, S. 395 ff.) sollen im Vorstand in der Tat nicht in erster Linie die Ressortinteressen der Vertreter von Tochtergesellschaften in Einklang gebracht, sondern Orientierungsdaten für die konzernweite Portfolio-, Technologie- und Personalpolitik formuliert werden. Auch die Einrichtung eines Auftragszentrums, das mit Mitarbeitern aus Vertrieb, Fertigung, Logistik usw. besetzt ist, läßt sich trotz der nicht unerheblichen Personalkosten mit Verweis auf die verbesserte Koordination bei der Abwicklung von Kundenaufträgen (z.B. bessere Auskunftsfähigkeit über den aktuellen Status des Auftrags) rechtfertigen.

	<b>EINPERSONEN- STELLEN</b>	<b>MEHRPERSONEN- STELLEN</b>
<b>HAUPTAMTLICHE KOORDINATIONS- ORGANE</b>	<b>Produktmanager</b> <b>Projektmanager</b> <b>Controller</b> <b>Schlichter</b> <b>Externe Berater</b>	<b>Ressortloser Vorstand (Holding-Vorstand)</b>  <b>Auftragszentren</b>
<b>NEBENAMTLICHE KOORDINATIONS- ORGANE</b>	<b>Moderatoren</b> <b>Interne Berater</b> <b>Prozeß-Promotoren</b> <b>Prozeßmanager</b>	<b>Einigungsstellen/ Einspruchstellen</b>  <b>Synergie-Ausschüsse</b> <b>Produktkommissionen</b> <b>Absatz-Komitees</b> <b>Lenkungsausschüsse</b> <b>Koordinationsgremien</b>

Abbildung C. 20: Koordinationsorgane



## 2.3 Kontextgerechte Organisationsstrukturen

### 2.3.1 Kontextfaktoren der Organisationsgestaltung

Organisationsstrukturen müssen nicht nur "zielgerecht" ausgestaltet sein, indem sie einen Beitrag zur Flexibilität und Integration des gesamten Unternehmungsgeschehens liefern (vgl. 2.2). Sie müssen sich auch in den Bedingungsrahmen oder Kontext "einpassen", innerhalb dessen sich die Unternehmungsprozesse vollziehen (vgl. Abbildung C. 3). Neben dem unternehmungsexternen Gestaltungskontext (Absatzmärkte, Arbeitsmärkte, Branchenstrukturen, Gesetzgebung usw.) besteht der Kontext des Organisationssystems auch aus den Programm- und Ressourcengegebenheiten, die bereits vor Beginn der Organisationsplanung als "Daten" festgeschrieben wurden.

Aus der Fülle der Kontextfaktoren verdienen folgende Gegebenheiten besondere Beachtung: Unternehmungen im allgemeinen und damit auch Organisationssysteme im speziellen müssen **umsystemgerecht** gestaltet werden. Diese pauschale Forderung wird beispielsweise im Gesetz der erforderlichen Varietät zum Ausdruck gebracht: Systeme können sich in einem bestimmten Umsystem nur dann erfolgreich behaupten, wenn sie ebensoviel Flexibilitätspotentiale besitzen wie das Umsystem Flexibilitätsbedarfe in Form von Störungen und Dynamik produziert (vgl. PROBST 1992, S. 173). Außerdem müssen Organisationsstrukturen sich an den Leistungsprogrammen ausrichten, vor allem dadurch, daß sie **strategiegerecht** konzipiert werden. Ohne eine organisatorische Unterstützung können Diversifikationsstrategien, Strategien der Differenzierung oder Kostenführerschaft nicht erfolgreich umgesetzt werden. Eine Anpassung an die Ressourcengegebenheiten mündet insbesondere in die Forderung nach einer **mitarbeitergerechten** sowie einer **technikgerechten** Organisationsgestaltung.

Das Einpassen der Organisationsstruktur in den Strategie-, Human- und Technikressourcen-Kontext läuft nicht immer auf eine **einseitige** Anpassung (sog. **Kontingenz**) der Organisation an diese Gegebenheiten hinaus. Als Orientierungsgröße fungiert vielmehr die Idee der **Stimmigkeit (Konsistenz)** zwischen mehreren Sektoren der Unternehmungsführung. Ein solcher Fit läßt sich oft nur durch eine wechselseitige Anpassung von Strategie, Struktur, Technik und Personal verwirklichen (vgl. STAEHLE 1991, S. 58 ff.).

### 2.3.2 Strategiegerechte Organisationsstrukturen

Die Bemühungen um eine Anpassung der Organisationsstruktur an die Unternehmungsstrategie werden meist auf das Postulat "structure follows strategy" komprimiert (vgl. BÜHNER 1985; WERKMANN 1989 sowie SCHERTLER 1993). Herkömmlich wird dabei mit einfachen Abhängigkeiten operiert, beispielsweise mit der Formel "Diversifikation → Divisionalisierung".

Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß Diversifikation als Antwort auf unsichere, kurzlebige Märkte organisatorisch durch eine Divisionalorganisation unterstützt werden sollte (vgl. Abbildung C. 3). Auch die Matrixorganisation zählt zu den strategiegerechten Organisationsformen. Bei der Matrix sollen simultan zwei Wettbewerbsfaktoren organisatorisch unterstützt werden: Die Flexibilitätspotentiale über eine kundennahe Geschäftsführung durch die Sparten und die Nutzung von Integrationspotentialen durch die Funktionsbereiche (Größenvorteile durch Zentraleinkauf, Synergieeffekte in der F&E durch Ideentransfer zwischen verwandten Entwicklungsprojekten).

Eine derart enge Kopplung zwischen Strategie und Struktur erweist sich als wenig ergebnisbringend. Zunächst gilt es zu berücksichtigen, daß sich das Spektrum von strategiegerechten Organisationsformen nicht auf ein paar wenige Grundstrukturen reduzieren läßt. So müssen Strategien des Einstiegs in neue Produkte und/oder neue Märkte nicht nur durch unternehmensinterne Divisionalisierung, sondern außerdem durch unternehmensübergreifende Organisationsformen in Gestalt von strategischen Allianzen, Joint Ventures und anderen Kooperationsformen abgesichert werden (vgl. BLEICHER 1991, S. 680 ff.). Außerdem besitzen auch das Projektmanagement, Prozeßmanagement oder Kundenmanagement (z.B. das Key-Account-Management von Großkundenbeziehungen) durchaus strategische Relevanz.

Schließlich muß man beachten, daß die Strategie-Struktur-Schnittstelle deshalb unscharf definiert ist, weil Strategien als Ausschöpfen von marktlichen Erfolgspotentialen mehrdeutig definiert sind. Ein Geschäftsfeld, das nach der "Struktur folgt Strategie"-Formel organisatorisch durch eine Geschäftseinheit betreut werden soll, läßt sich auf unterschiedliche Weise abgrenzen bzw. segmentieren (vgl. MEYER/MATTMÜLLER H. 2.2). Folglich lassen sich auch Geschäftseinheiten sehr unterschiedlich definieren, ein Umstand, dem durch das Konzept der Geschäftssegmentierung Rechnung getragen werden soll (vgl. Abbildung C. 21; vgl. FRESE 1991, S. 563 ff.).



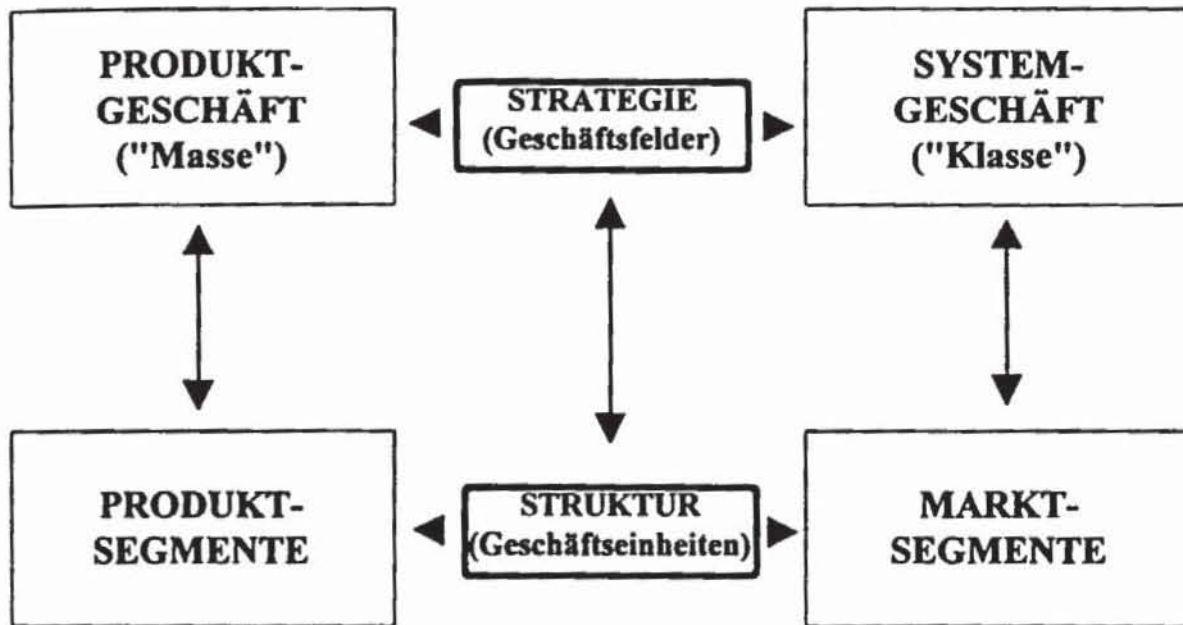


Abbildung C. 21: Geschäftssegmentierung

Hersteller von Hardware- und Software-Produkten betreiben oft gleichzeitig ein Produktgeschäft und ein Systemgeschäft. Beim Produktgeschäft geht es um standardisierte Produkte, die nur durch Massenvorteile (Kostendegression, Erfahrungseffekte, economies of scale usw.) gewinnbringend an anonyme Kunden vermarktet werden können. Das Systemgeschäft zeichnet sich hingegen dadurch aus, daß für bestimmte Kundengruppen oder Großkunden maßgeschneiderte Problemlösungen angeboten werden. Hierbei handelt es sich um kundenangepaßte ("customerisierte") Konfigurationen aus integrierten Hardware- und Software-Produkten mit hohem Service-Anteil. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der "Klasse" dieser Systemangebote, ihrer Qualität sowie Kundenspezifität begründet. Produktgeschäft und Systemgeschäft werden durch unterschiedliche Formen von Geschäftseinheiten unterstützt (vgl. Abbildung C. 21). Anders als bei der klassischen Divisionalisierung (vgl. Abbildung C. 17) treten bei der Geschäftssegmentierung gleichzeitig Produkteinheiten und Kundeneinheiten (gegebenfalls auch Regioneneinheiten) als "Business Units" auf.

### 2.3.3 Mitarbeitergerechte Organisationsstrukturen

Zentrale Ansatzpunkte für eine Anpassung der Organisation an die Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter sind die Verteilungsstrukturen, insbesondere die Stellenbildung, sowie die Koordinationsstrukturen, also die Gestaltung der Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten (Gruppenarbeit, laterale Kooperation usw.). Die Stellenbildung gilt gemeinhin dann als mitarbeitergerecht, wenn sie für den einzelnen



Mitarbeiter Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung, sinnvolle Tätigkeiten usw. schafft. Zu diesem Zweck müssen Stellen ganzheitlich gebildet werden. Man spricht hier von Segmentierung als Gegenbegriff zur hocharbeitsteiligen Fragmentierung, die für tayloristische Organisationsstrukturen charakteristisch ist.

Ganzheitliche Handlungsfelder (Handlungsspielräume, vgl. OECHSLER 1992, S.151 f.) werden durch zwei Verteilungsparameter festgelegt, wie Abbildung C. 22 anhand eines Beispiels aus dem Montagebereich eines Industrieunternehmens veranschaulicht: Die Arbeitsteilung bestimmt den Tätigkeitsspielraum (Arbeitszyklus, Autarkie der Stelle). Die Kompetenzteilung legt den Entscheidungsspielraum und damit die Autonomie einer Stelle fest.

Die Ausdehnung eines fragmentierten Tätigkeitsspielraums wird als Arbeitserweiterung (job enlargement) bezeichnet. Für die Ausdehnung des Entscheidungsspielraums hat sich der Begriff "Arbeitsanreicherung" (job enrichment) durchgesetzt (vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH 1989, S. 305 ff.). Job Enrichment beruht auf dem Delegationsprinzip. Der Erfolg von Anreicherungsmaßnahmen hängt von der Bereitschaft der Mitarbeiter ab, zusätzliche Verantwortung (z.B Qualitätsverantwortung) zu übernehmen. Parallel dazu müssen die vorgesetzten Stellen dazu bereit sein, Kompetenzen abzutreten.

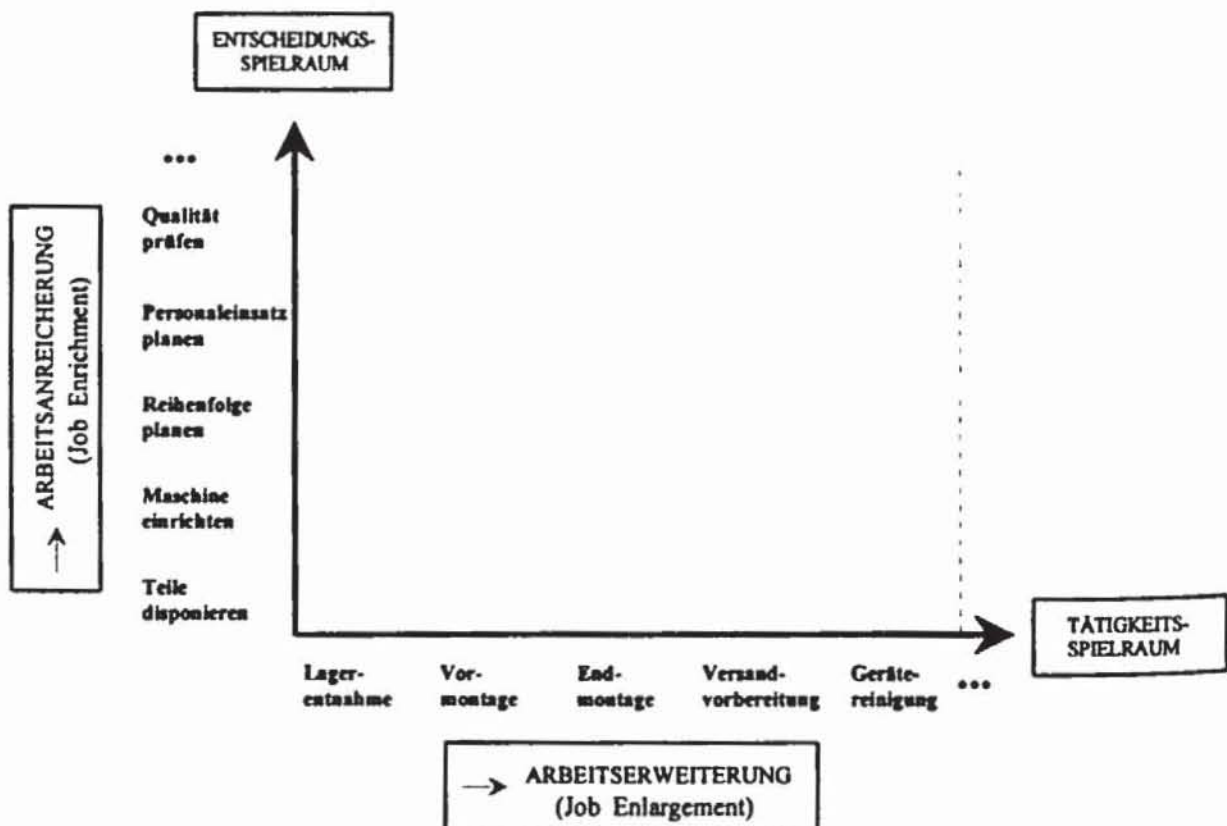


Abbildung C. 22: Arbeitserweiterung und Arbeitsanreicherung

### 3. Qualifikationssystem

#### 3.1 Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz

Qualifikation als Gestaltung von Fähigkeiten und Fertigkeiten (Wissen, Kennen, Können) aller Mitarbeiter stellt eine der klassischen Führungsaufgaben dar. Das Qualifikations- bzw. Qualifizierungssystem zeichnet verantwortlich für die Erhaltung und Entwicklung des Wettbewerbsfaktors "Kompetenz", für rohstoffarme Länder mit einer hochtechnisierten Wirtschaft letztlich die zentrale Ressource. **Kompetenz** bezeichnet hierbei das Qualifikationspotential der Humanressourcen und ist vom organisatorischen Kompetenzbegriff (Befugnisse einer Stelle) zu unterscheiden. Vor dem Hintergrund dieser Wettbewerbsrelevanz ist das beträchtliche Investment in breit angelegte Qualifizierungsoffensiven zu sehen, die zusätzlich zur normalen laufenden Qualifizierungsarbeit (Erstausbildung, Anpassungsfortbildung) initiiert werden. Die auslösenden Qualifizierungsbedarfe ergeben sich aus markanten Kontextveränderungen (vgl. Abbildung C. 3). Mit **Qualifizierungsoffensiven** antwortet die Führung auf Herausforderungen wie z.B.

- Beherrschung neuer Technologien (Mikroelektronik),
- Veränderungen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Projektarbeit) mit deutlich gesteigener Kooperationsintensität,
- Strategien der Internationalisierung und Kundenorientierung und
- Wertewandel bei Managern und Mitarbeitern.

Qualifizierung als Führungsaufgabe im Unternehmen vollzieht sich im Gestaltungskontext des überbetrieblichen Bildungssystems. Auf dem Gebiet der Berufsbildung sind im Rahmen eines dualen Systems die Zuständigkeiten organisatorisch auf Staat und Unternehmen verteilt. Die dabei praktizierte Arbeits-, Kompetenz- und Kostenteilung erstreckt sich auf alle drei Sektoren der Berufsbildung: Berufsvorbereitung (**Erst-Ausbildung**), Berufsbegleitung (**Fortbildung**) und Berufsveränderung (**Weiterbildung**). Ablaufseitig ergibt sich die Notwendigkeit einer betrieblicher Qualifizierung aus dem allseits akzeptierten Modell des lebenslangen Lernens, welches angesichts der permanent steigenden Qualifizierungsanforderungen und -bedürfnisse an die Stelle des Dreistadienmodells ("Schule - Arbeit - Ruhestand") getreten ist.

Zwischen den beiden Führungsaufgaben der Qualifizierung einerseits und der **Personalentwicklung** andererseits bestehen enge Verwandtschaftsbeziehungen (vgl. HENTZE 1991a, S. 313 ff.). Personalentwicklung i.e.S. (personnel development, management development) kann mit Qualifizierung (Bildungsarbeit) gleichgesetzt werden. Personalentwicklung i.w.S. deckt neben der Gestaltung von Fähigkeiten auch die Beeinflussung der Bereitschaftskomponente ab. Bei der Entwicklung dieser Motivationsaspekte geht es vornehmlich um die Beeinflussung von Arbeitseinstellungen, beispielsweise mit dem Ziel einer verstärkten Involvierung in oder eines Commitment zum persönlichen Arbeitsgebiet eines Mitarbeiters.

Personalentwicklung umfaßt zudem alle Bemühungen um die Förderung der Lernmotivation. Eine solche Einsicht in die Notwendigkeit von permanenten Lernprozessen stellt alles andere als eine Selbstverständlichkeit dar, weil Lernen immer den Mut zur Veränderung trotz bestehender Mißerfolgsrisiken voraussetzt und das Ablösen vom vertrauten Status quo beinhaltet.

Qualifikation stellt in aller Regel einen Verbund aus mehreren Kategorien von Kompetenzen dar. Hier hat sich eine Dreiteilung in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz eingebürgert (vgl. CURTH/LANG 1991, S. 47 ff.). Ein funktionstüchtiges Qualifikationssystem sollte demzufolge diese drei Kompetenz-Sparten in ausgewogener Weise abdecken.

**Fachkompetenz** wird überwiegend mit Spezialkenntnissen in Verbindung gebracht. Als Fachleute gelten gemeinhin die **Spezialisten** auf dem Gebiet des technischen Vertriebs, des Qualitätsmanagements, der Arbeitsvorbereitung usw. Nur sehr langsam kristallisieren sich auch Ausbildungsgänge und Berufsbilder für die fachliche Qualifizierung von **Generalisten** heraus. In der Hochschulausbildung entspricht etwa der Ausbildungsgang des Wirtschaftsingenieurs der Vorstellung von einer generalistischen Hybridqualifikation. Grundsätzlich wird erwartet, daß jeder Mitarbeiter über generische Qualifikationen ("Allgemeinbildung") verfügt. Dazu gehört vor allem ein ganzheitliches Verständnis für die Zusammenhänge im Unternehmen, das sich am besten über eine Beschäftigung mit den fachbereichsübergreifenden Unternehmungsprozessen (Produktentwicklung, Unternehmungsplanung, Auftragsabwicklung, Waren- und Informationslogistik usw.) gewinnen läßt.

**Methodenkompetenz** bezeichnet - vereinfacht ausgedrückt - die Fähigkeiten zur Handhabung von Problemen. Das Methodenspektrum umfaßt dabei allgemein anwendbare Verfahren der Informationssuche, Analyse, Urteilsbildung (Bewertung), Entdeckung



von Zusammenhängen, Handhabung von Unsicherheiten und Risiken, Präsentation sowie Kompetenzen auf den Gebieten Organisation, EDV, Statistik und Zeitmanagement.

**Sozialkompetenz** umschreibt die Gesamtheit der Fähigkeiten zum Umgang mit Menschen. Dazu zählen Kommunikationsfähigkeiten, Einfühlungsvermögen und Team-Fähigkeit, welche ihrerseits auf einer Kooperationsfähigkeit, zugleich aber auch auf Fertigkeiten ("skills") zur Handhabung von allgegenwärtigen Konflikten in einer Gruppe (Bewußtmachen von Spannungen, Suche nach Kompromissen usw.) beruht. Für Führungskräfte bedeutet Sozialkompetenz vor allem die Fähigkeit, geeignete Mitarbeiter auszuwählen, zu motivieren und zu qualifizieren sowie Gruppenprozesse zu organisieren.

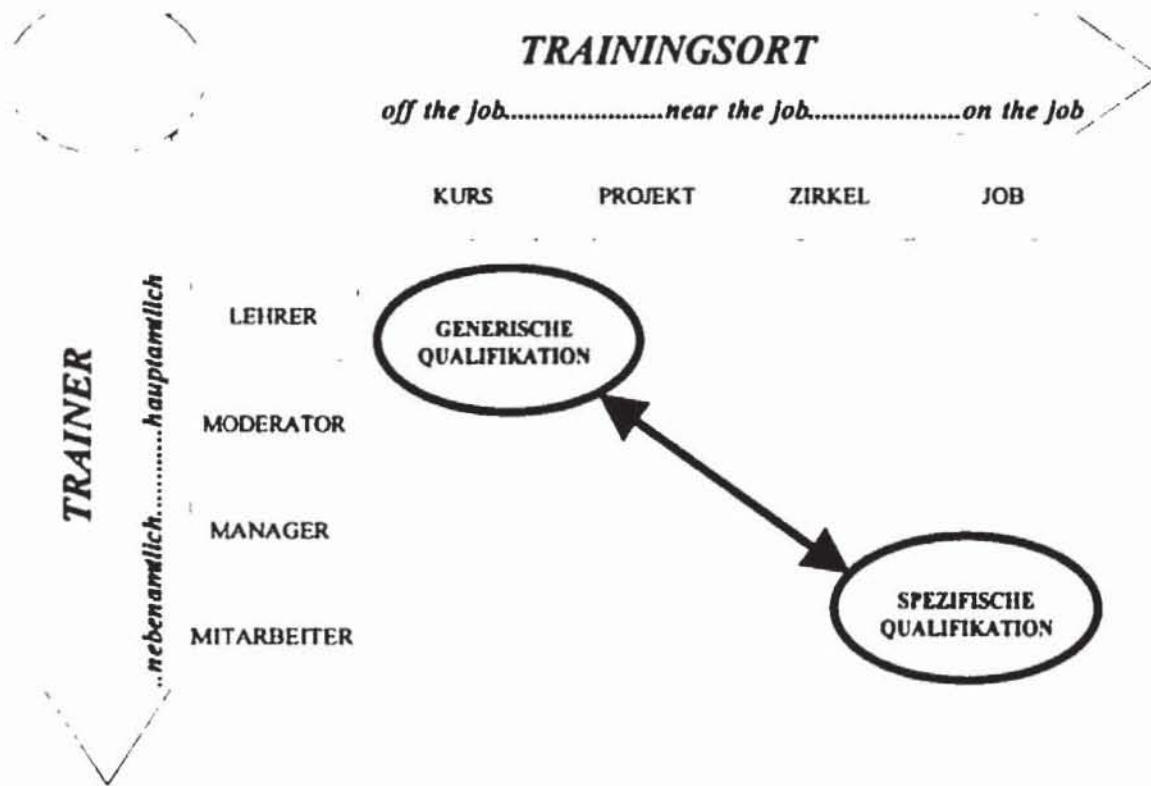
Lange Zeit konzentrierte sich die betriebliche Bildungsarbeit auf die Vermittlung von Fachkompetenzen, nicht zuletzt deshalb, weil die Methoden- und Sozialkompetenzen als automatisch anfallende Kuppelprodukte des fachlichen Arbeitens angesehen wurden. Diese Sichtweise hat sich zwischenzeitlich in gewisser Weise umgekehrt. Die überfachlichen Methoden- und Sozialkompetenzen fungieren nun als sog. **Schlüsselqualifikationen** zur Erschließung des fachlichen Know-how. Der "ideale" Mitarbeiter zeichnet sich weniger durch hochgradige fachliche Spezialisierung und Profilierung, als vielmehr durch hohe Anpassungsfähigkeit (vielseitige Verwendbarkeit, Lernfähigkeit und -bereitschaft) sowie Kooperationsfähigkeit aus.

### 3.2 Träger und Orte der Qualifizierung

Qualifizierungssysteme müssen auch organisiert werden (vgl. Abbildung C. 23). Zusätzlich zu den Inhalten der Qualifizierung (Fachliche, methodische- und interaktive Fähigkeiten) ist organisatorisch vor allem abzuklären, wer für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zuständig ist ("Trainer" als Träger der Qualifizierung) und wo Qualifizierungsmaßnahmen stattfinden sollen (Orte der Qualifizierung).

**Träger der Qualifizierung:** Hier bietet sich eine Unterscheidung nach dem Grad der Spezialisierung und der damit einhergehenden Professionalisierung an. Hauptamtliche Trainer sind für eine Tätigkeit im Bildungswesen spezialisiert. Sie fungieren als "Lehrer", etwa als Seminarleiter, Referenten oder Organisatoren von Workshops. In einigen Fällen arbeiten auch Moderatoren (für die Unterstützung von Lernprozessen in Projektgruppen oder Zirkeln) als hauptamtliche Trainer. Organisatorisch können diese Spezialisten unternehmensintern in Personal- bzw. Bildungsabteilungen angesiedelt

sein. Oder es handelt sich um **unternehmungsexterne** Anbieter von Trainings- und Schulungsleistungen (z.B. Akademien, Kongreß- und Seminarveranstalter, Business Schools). Meist wird eine Mischung von Eigenerstellung und Fremdbezug ("Outsourcing") bei Bildungsdiensten praktiziert. Einen Sonderfall stellt das **Inhouse-Outsourcing** dar, bei dem der rechtlich in einer Tochtergesellschaft verselbständigte Bildungsbereich die Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten (gegen Verrechnung) übernimmt.



**Abbildung C. 23:** Organisation eines Qualifikationssystems

Alle anderen Trainer üben ihre Trainerfunktion im Nebenamt aus. Dafür haben sie zusätzlich zu ihrer Fachqualifikation im Rahmen von "Train-the-Trainer-Programmen" eine Zusatzqualifikation erworben (Ausbildereignungsprüfung, Moderatorenschulung u.ä.). **Manager** füllen ihre Funktion als Führungskraft häufig in der Rolle des Moderators oder des Coach aus. Schließlich agiert jeder einzelne **Mitarbeiter** als Trainer. Innerhalb von selbstorganisierten Lernprozessen in einem Team übernimmt oft der Kollege eine Trainerfunktion. Im Rahmen eines Selbststudiums (Selbstmanagement, lernprogramm-unterstützter Erwerb von EDV-Kenntnissen usw.) ist jeder Mitarbeiter sein eigener Trainer.

**Orte der Qualifizierung:** Die Lernorte werden meist nach ihrer Nähe zur alltäglichen Arbeit ("job") kategorisiert (vgl. Abbildung C. 23). **Off-the-job-Training** vollzieht sich



"auf der Schulbank", also in Kursen, Seminaren usw., die inhaltlich und räumlich vom alltäglichen Arbeitsprozeß abgekoppelt sind. Deshalb ist hier dafür Sorge zu tragen, daß der Transfer der erworbenen Fertigkeiten vom Off-the-job-Lernfeld in das Funktionsfeld (job) gelingt. Beim **On-the-job-Training** fallen Lernort und Arbeitsort weitestgehend zusammen. Hierzu muß u.a. gewährleistet sein, daß beim Lernen am Arbeitsplatz auch Fehler gemacht werden können, ohne daß dadurch die alltägliche Aufgabenerfüllung gefährdet wird.

Zwischen diesen beiden Trainingsorten ist das Lernen in **Zirkeln** (Qualitätszirkel in Fabrik und Büro), **Lernstatt**, **Projektgruppen** und **Abstimmungsgremien** (Kommissionen, Councils) angesiedelt (vgl. BREISIG 1990). Hierbei liegt insofern **Near-the-job-Qualifizierung** vor, als die Aufgaben und Lernfelder in diesen sekundärorganisatorischen Einrichtungen zwar inhaltlich mit der Alltagsarbeit korrespondieren, z.B. wenn es um die Verbesserung von Abläufen und Zusammenarbeit geht. Zeitlich sind diese Gruppenaktivitäten jedoch aus der laufenden Aufgabenerfüllung ausgekoppelt. Außerdem gelten für diese Lernprozesse andere Spielregeln als für die alltägliche Routine.

Eine Konzentration der Qualifizierungsarbeit auf nur eine Träger-Ort-Konstellation in Abbildung C. 23 kommt nicht in Betracht. Die Kunst der Qualifikationspolitik besteht darin, im Rahmen von konkreten Qualifizierungsprogrammen - etwa bei der EDV-Qualifizierung - die optimale Kombination von off-, near- und on-the-job-Maßnahmen zu realisieren. Dabei orientiert man sich an folgender Leitidee: Allgemeinbildung (generische Qualifikation) wird off-the-job vermittelt. Für firmen-, abteilungs- bzw. arbeitsplatzspezifische Lerninhalte eignet sich am besten die Qualifizierung am Arbeitsplatz oder in der Nähe des Arbeitsplatzes. Als erfolgsentscheidend für ein derartiges Qualifizierungsmix erweist sich ein zweiseitiger Transfer: zum einen der Lerntransfer vom Seminar zur Anwendung am Arbeitsplatz. Zum anderen die Übertragung von spezifischen Fähigkeiten von einem Anwendungsfeld auf weitere Anwendungsfelder.

### 3.3 Qualifizierungsprogramme

Eine Spezifizierung und Komplettierung weiterer Parameter des Qualifizierungssystems ist erforderlich, wenn konkrete Qualifizierungsprogramme aufgestellt werden sollen. Unter diesen Trainings- bzw. Schulungsprogrammen versteht man Maßnahmenbündel für die Qualifizierung bestimmter Zielgruppen (z.B. Trainees, Projektleiter) zur Deckung eines Qualifizierungsbedarfs in einer bestimmten Qualifikationssparte (z.B. EDV-



Qualifikation, Marktanalyse, Kundenberatung) im Rahmen einer konkreten Budgetierung der einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen. Qualifizierungsprogramme legen über die Angabe von Trainern und Trainingsorten (vgl. Abbildung C. 23) hinaus noch folgende Bestimmungsgrößen der Personalentwicklung fest:

**Qualifizierungsbedarf:** Die qualitative Bedarfsermittlung macht grundsätzlich eine Aussage über die Lücke zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil. Die Bedarfsermittlung erfolgt partizipativ: Zum einen im Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Hierbei eröffnet sich die Möglichkeit, auch die Qualifizierungsbedürfnisse und die Entwicklungswürdigkeit (Entwicklungspotential) der betroffenen Mitarbeiter in den Entwurf eines Qualifizierungsplans einfließen zu lassen. Zum anderen dienen auch die Abstimmungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Personalabteilung der Ermittlung von Qualifizierungsnotwendigkeiten. Eine zusätzliche Informationsquelle stellt das Assessment Center dar. Innerhalb der quantitativen Bedarfsermittlung wird abgeklärt, wieviele Tage pro Jahr und Mitarbeiter für Schulungszwecke erforderlich sind.

**Zielgruppen:** Besonders im Falle einer kundenorientierten Ausrichtung eines zentralen Servicebereichs "Bildung" kommt es zu einer Aufteilung des gesamten Abnehmerkreises von Schulungsdienstleistungen in mehrere Ziel- bzw. Kundengruppen. Schulungen werden differenziert angeboten für Facharbeiter und ungelernete Arbeiter, für Ingenieure und Kaufleute bzw. je nach Zugehörigkeit zu einer Hierarchie-Ebene (Senior Managers, Nachwuchskräfte usw.) bzw. je nach Muttersprache der zu schulenden Mitarbeiter innerhalb eines internationalen Konzerns. Zielgruppendifferenzierung und Bedarfsermittlung dienen zusammen der Annäherung an das Ideal einer individualisierten Qualifizierung.

**Qualifizierungsinstrumente:** Der reichhaltige Fundus an Instrumenten läßt sich nach ihrem hauptsächlichen Einsatzort einteilen (vgl. MENTZEL 1989, S. 176 ff.). Hierbei wird meist eine Zweiteilung oder eine Dreiteilung vorgenommen (vgl. Abbildung C. 24).

ARBEITSPLATZGEBUNDENE QUALIFIZIERUNG	ARBEITSPLATZUNGEBUNDENE QUALIFIZIERUNG	
"On-the -Job-Training"	"Near-the-Job-Training"	"Off-the-Job-Training"
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ ARBEITSUNTERWEISUNG</li> <li>◦ JOBRROTATION</li> <li>◦ GELENKTE ERFAHRUNGS-VERMITTLUNG</li> <li>◦ ASSISTENTEN-, VERTRETUNGS-, NACHFOLGERFUNKTION</li> <li>◦ ÜBERNAHME VON SONDER-AUFGABEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ PROJEKT- / GREMIEN-ARBEIT</li> <li>◦ ÜBUNGSFIRMEN</li> <li>◦ ZIRKELARBEIT, LERNSTATT, ERFA-GRUPPEN</li> <li>◦ LERNINSELN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ SELBSTSTUDIUM</li> <li>◦ LEHRVORTRAG</li> <li>◦ LEHRGESPRÄCH</li> <li>◦ FALLMETHODE</li> <li>◦ ROLLEN- / PLANSPIELE</li> <li>◦ LABORGRUPPEN</li> </ul>

**Abbildung C. 24:** Instrumente der Qualifizierung

Das Instrumentarium der **arbeitsplatzgebundenen** Qualifizierung umfaßt zunächst die Arbeitsunterweisung (durch den Vorgesetzten), Job Rotation als systematischer Arbeitsplatzwechsel (der auch die Auslandsentsendung umfaßt) sowie die Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten (Coaching, vgl. LOOSS 1991). Qualifizierung am Arbeitsplatz kann des weiteren durch Wahrnehmung von Assistenten-, Vertretungs- und Nachfolgerfunktionen im Gespann mit einem Stelleninhaber sowie durch die Übernahme von Sonderaufgaben erfolgen.

Bei der **arbeitsplatzungebundenen** Qualifizierung haben Selbststudium, Lehrvortrag bzw. dialogische Stoffbearbeitung im Lehrgespräch, Fallmethode, Rollen- und Planspiel trotz unterschiedlicher Trainingsinhalte (Verkäuferschulung, Information über Gesetzesänderungen usw.) einen gemeinsamen Nenner: die aktive Einbeziehung der Lernenden. Laborgruppen werden in Form von Selbsterfahrungsgruppen, im gruppendynamischen bzw. Sensitivity-Training vornehmlich zur Vorbereitung auf Gruppenarbeit, Übernahme von Führungsfunktionen und Handhabung von Konflikten eingesetzt. Die einzelnen Instrumente werden dabei durch unterschiedliche konventionelle oder moderne Medien unterstützt. Hier umfaßt die Palette u.a. Print-Medien (Umdrucke), visuelle Präsentationstechnik, Video-Aufzeichnungen und Computer Based Teaching.

Zwischen diesen beiden Grundtypen sind die Lernformen in Gruppen "near-the-job" positioniert. Übungsfirmen (für die Erstausbildung), Erfahrungsaustausch-Gruppen und Lerninseln komplettieren das bereits umrissene Spektrum von **arbeitsplatznahen Qualifizierungsinstrumenten**.

## 4. Motivationssystem

### 4.1 Komponenten der Motivation

Alle Führungsaktivitäten sollen letztlich das Zusammenwirken von Fähigkeit (Können, vgl. 3.) und Bereitschaft (Wollen) bei den Mitarbeitern beeinflussen. Diese Einflußnahme vollzieht sich durch Schaffung von geeigneten Kontextbedingungen (z.B. Entlohnungs- und Arbeitszeitsysteme) oder im Rahmen von Interaktionen (etwa Kritik- bzw. Fördergespräche). Fähigkeit und Bereitschaft verhalten sich grundsätzlich komplementär zueinander. Nur in einem begrenzten Bereich können sich Wollen ("Ehrgeiz") und Können ("Talent") gegenseitig kompensieren.

Ohne Kenntnisse über die motivationalen Verhaltensdeterminanten und deren Zusammenspiel läßt sich Führung ganz allgemein und speziell Motivation im Sinne einer Motivierung der Mitarbeiter nicht in fundierter Form praktizieren (vgl. SCHANZ 1993, S. 61 ff.). In Führungspraxis und -wissenschaft existieren diverse, betont einfach aufgebaute Modelle des Motivationsgeschehens. Sie enthalten nur wenige Variablen, anhand derer das Mitarbeiterverhalten erklärt, vorhergesagt und gestaltet werden soll. Einige dieser einfachen Modelle operieren nur mit Anreizen als Motivationsvariablen, andere nur mit Motiven.

Unter **Anreizen** versteht man u.a. tarifliche und übertarifliche Entgelte, Sozialleistungen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Betriebsklima und Arbeitsbedingungen, Situationsaspekte also, die einer positiven oder negativen Bewertung durch sog. Anreizwerte (Valenzen) unterzogen werden.

Demgegenüber handelt es sich bei **Motiven** um relativ zeitstabile Soll-Vorstellungen für die Lebensbereiche "Sicherheit", "Anerkennung", "persönliche Entwicklung" u.ä. Sie fungieren als Maßstäbe für die Bewertung von allen arbeitsbezogenen Situationsaspekten.

Dabei wird meist ein Katalog von wenigen Grundmotiven oder -bedürfnissen zugrundegelegt (vgl. Abbildung C. 25).



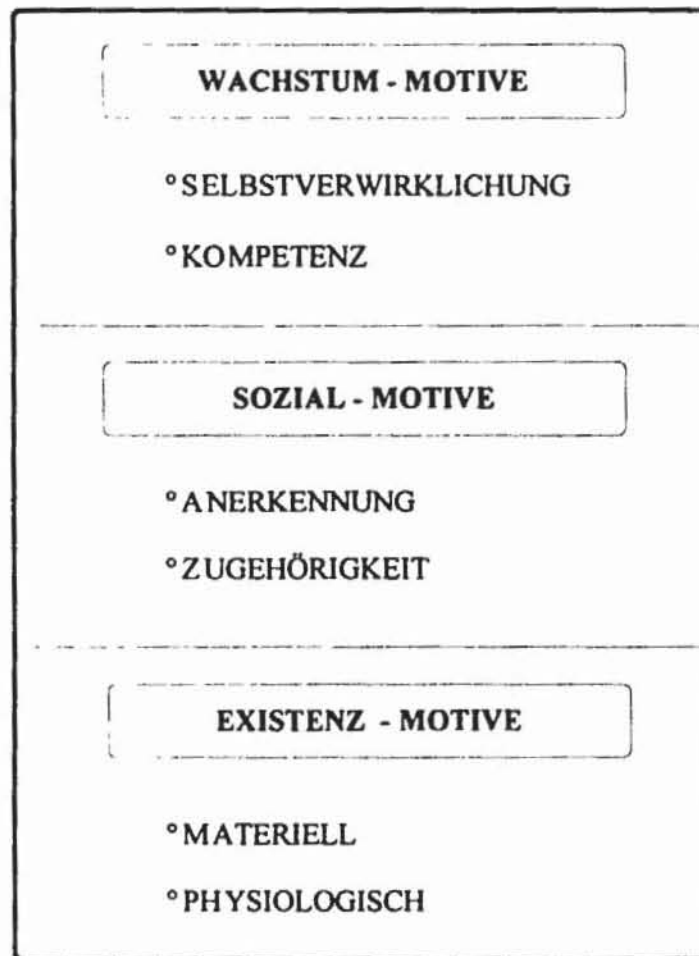


Abbildung C. 25: Grundmotive

Zwischen den drei Motivklassen wird häufig eine Hierarchie unterstellt, die allerdings mehrdeutig definiert ist. Bedürfnisse nach körperlicher Sicherheit (z.B. Schutz gegen Gesundheitsrisiken) und materieller Sicherheit (z.B. Einkommenssicherheit, Lohnfortzahlung) besitzen auch in hochentwickelten Wirtschaftssystemen einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert. Im sozialen Bereich wird Verhalten vornehmlich durch Bedürfnisse nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe (z.B. Unterstützung) sowie nach Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen motiviert. Wachstum betrifft hauptsächlich die Entwicklung der persönlichen Kompetenz (Bewältigung herausfordernder neuer Aufgabenstellungen) sowie das Streben nach Selbstverwirklichung.

Negative Erfahrungen bei der praktischen Anwendung dieser einfachen Modelle verdeutlichen, daß eine Fokussierung auf einzelne Bausteine des Motivationsgeschehens mit Blick auf Einfachheit und Überschaubarkeit zwar sehr attraktiv, im Hinblick auf Effektivität und Effizienz der Führung jedoch nicht ausreichend ist. Erfolgreiche Führungskräfte müssen mehrere Motivationsvariablen gleichzeitig berücksichtigen. Diesem Anliegen wird man allerdings durch eine rein quantitative Ausdehnung der Bedürfniskataloge

auf über 5000 Instinkte nicht gerecht. Ausschlaggebend ist vielmehr die Erfassung der Verknüpfungen zwischen einer überschaubaren Anzahl von Fähigkeits- und Bereitschaftsdeterminanten.

Diese beiden Determinantengruppen lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen abbilden. Auf der **Situationsebene** geht es um die Stärke von aktuellen Verhaltenstendenzen, die durch bestimmte Situationsmerkmale induziert werden. Die Stärke dieser Verhaltenstendenzen ergibt sich als Produkt aus zwei situativen Zustandsgrößen ("state"-Variablen), konkret dem aktuellem Fähigkeitszustand (einschließlich Ermüdung, Informationsstand usw.) und dem Bereitschaftszustand, also der Motivation i.e.S. einer momentanen Motiviertheit. Parallel dazu ist eine Betrachtung auf einer situationsunabhängigen **Potentialebene** erforderlich. Das Leistungspotential eines Mitarbeiters ist hier definiert als Produkt aus Fähigkeitspotential und Bereitschaftspotential. Dahinter stehen relativ dauerhafte Persönlichkeitsmerkmale ("trait"-Variablen) wie z.B. Motive, Einstellungen und Interessen.

Neben dieser vertikalen Differenzierung von Verhaltensdeterminanten ist eine horizontale Verfeinerung notwendig. Die Bereitschaftskomponente wird nicht nur durch Valenzen, also Bewertungen oder Gefühle bestimmt. Vor allem die sog. Weg-Ziel-Theorien haben in überzeugender Weise dargelegt, daß auch der Verstand, sprich sog. **kognitive Elemente**, als Bestimmungsfaktoren der Motivation berücksichtigt werden müssen (vgl. WEINERT 1987, S. 272 ff.).

Hierzu zählen auf der Potentialebene u.a. persönliche **Grundannahmen** (z.B. über die Natur des Menschen oder gesellschaftliche Entwicklungstrends) und sog. **implizite Theorien**, z.B. Lerntheorien ("Probieren geht über Studieren") oder die Effizienz der Gruppenarbeit ("Viele Köche verderben den Brei"). Teilweise stammt diese "Wissensbasis" aus der Gesellschafts- oder Firmenkultur, in der die einzelnen Mitarbeiter leben (vgl. 6.1). Auf der Verhaltensebene repräsentieren sog. **Erwartungen** die relevanten kognitiven Verhaltensdeterminanten. Die Stärke einer Erwartung läßt sich durch subjektive Wahrscheinlichkeiten messen.

Die Zusammenhänge zwischen Valenzen und Kognitionen als Bestimmungsgrößen der Motivation kann man durch eine Vierquadranten-Darstellung veranschaulichen (vgl. Abbildung C. 26). Die einzelnen Quadranten sind in einer mehrstufigen Abhängigkeitsbeziehung verkettet. Betrachtet man die Zusammenhänge "im Uhrzeigersinn" ausgehend von den Valenzen bis hin zur Anstrengung, ergibt sich ein finale Abhängigkeit der Wege von den angestrebten Zielen. Im Mittelpunkt des Motivationsprozesses steht die Instru-

mentalität der Mittel zur Erreichung der Ziele. In umgekehrter Richtung liegt ein kausale Ursache-Wirkung-Beziehung zwischen den Bestimmungsgrößen der Motivation vor. Die Zusammenhänge werden hauptsächlich durch Erwartungen abgebildet.

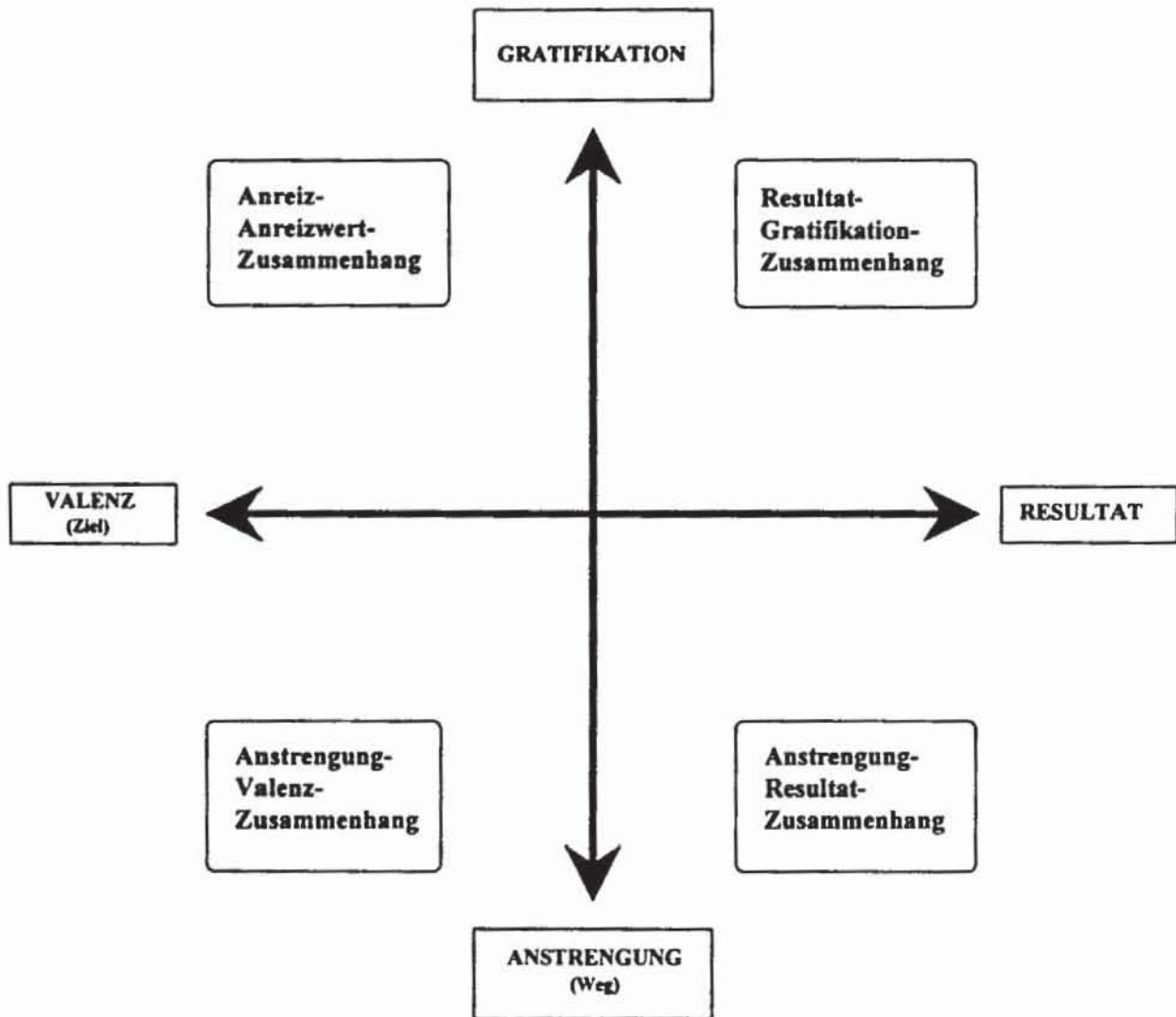


Abbildung C. 26: Determinanten der Motivation

**Anstrengung-Resultat-Erwartungen** geben die subjektive Wahrscheinlichkeit an, durch persönliches Engagement einen bestimmten Erfolg erzielen zu können. Die Stärke dieser Erwartungen wird u.a. von der Transparenz der relevanten Prozesse, der Einschätzung der eigenen Kompetenz usw. beeinflusst. **Resultat-Gratifikation-Erwartungen** bringen zum Ausdruck, wie sicher ein bestimmtes Handlungsergebnis durch positive Anreize ("Gratifikation") von der Unternehmung, von Kollegen, Vorgesetzten usw. honoriert wird.

Bei Akkordentlohnung kann dieser Zusammenhang als sehr sicher angesehen werden. In einem betrieblichen Vorschlagswesen (vgl. HEIDACK/BRINKMANN 1987), innerhalb



dessen Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge einreichen, die in einem langwierigen Prozeß von Gutachtern bewertet und von Zentralabteilungen auf ihr Einsparungspotential hin überprüft werden, ist in aller Regel eine spürbar geringere Wahrscheinlichkeit anzusetzen. Unsicherheiten prägen auch eine Verhaltensform, die für die Führung zunehmend an Bedeutung gewinnt, nämlich das unternehmerische Verhalten von Managern und Mitarbeitern. Dieses Verhalten wird durch spezifische Führungssysteme im Rahmen eines sog. Entrepreneurship (auch: Intrapreneurship) systematisch gefördert. Unternehmer beziehen jedoch bekanntlich kein sicheres Kontrakteinkommen, sondern ein unsicheres, weil erfolgsabhängiges "Residualeinkommen". Von Entrepreneuren bzw. Intrapreneuren, beispielsweise den Leitern von Profit-Centern (vgl. Abbildung C. 19) wird deshalb erwartet, daß sie sich nicht nur mit technischen Risiken und Chancen (unsichere Anstrengung-Resultat-Zusammenhänge!), sondern auch mit marktlichen Risiken und Chancen (unsichere Resultat-Gratifikation-Zusammenhänge!) arrangieren können.

Der **Gratifikation-Valenz-Zusammenhang** beschreibt eine subjektive Bewertungsfunktion. Wertvolle Hinweise auf den Verlauf dieser Bewertungsfunktion liefert die Nutzentheorie, etwa in Form des Gesetzes vom abnehmenden Grenznutzen des Geldes. Der **Anstrengung-Valenz-Zusammenhang** stellt eine durch logische Ableitung ermittelte "Direkt-Verbindung" zwischen angestrebtem Ziel und als Mittel eingesetztem Engagement her.

Mit Hilfe des skizzierten Motivationsmodells können auch relevante Sonderfälle der Verhaltensmotivation erklärt werden. Dies sei an zwei Beispielen illustriert. Für sog. **intrinsisch** motivierte Mitarbeiter (vgl. 4.2) besteht typischerweise ein 1:1-Zusammenhang zwischen Arbeit (bzw. Bewältigung der Arbeit durch Anstrengung und Leistungsresultate) und Gratifikation: Die Arbeitsinhalte selbst bzw. die durch Arbeit erzielten Resultate werden als befriedigend empfunden. In einem dienstaltersabhängigen Entgelt- und Beförderungssystem (sog. **Senioritätsprinzip**) wird die Motivationsvariable "Anstrengung" (vgl. Abbildung C. 26) durch die Variable "Kompetenz" (gemessen durch das Dienstalter) ersetzt. Die Gratifikation nimmt nicht explizit auf Leistungsresultate Bezug, sondern honoriert direkt die durch Dienstalter und Berufserfahrung erworbene und in den Leistungsprozeß eingebrachte Qualifikation. Das übliche System der Regelbeförderung sorgt für sehr sichere Gratifikationserwartungen.

Die Motivationsdeterminanten in Abbildung C. 26 sind grundsätzlich **multiplikativ** miteinander verknüpft, was sich letztlich in der Formel  $Motivation = Erwartungsstärke \times Valenz$  niederschlägt. Selbst hohe Anreizwerte - z.B. eine attraktive Karriere - lösen also nicht quasi automatisch starke Motivationen aus, besonders dann nicht, wenn die zuge-



hörigen Karriere-Erwartungen unsicher sind. Die Erwartungsbildung wird wiederum sowohl von Persönlichkeitsvariablen (u.a. sog. Attributionsmuster, Selbstkonzept, vgl. STAEHLE 1991, S. 222 ff.) als auch von Arbeitsvariablen beeinflusst. Große Bedeutung besitzt dabei die Transparenz von Arbeitsprozessen, eine Motivationsdeterminante, für die die Organisationsgestaltung (transparente Zuständigkeiten und Abläufe) sowie Informationspolitik (z.B. Visualisierung von Zusammenhängen) zuständig ist.

## 4.2 Aufbau von Anreizsystemen

Das Anreizsystem stellt traditionell den zentralen Baustein des Motivationssystems dar. Im Modell der mehrstufigen Verhaltensdetermination lassen sich Anreizsysteme naturgemäß an der Dimension "Gratifikation" festmachen (vgl. Abbildung C. 26). Der Systemaspekt eines Anreiz-"Systems" erschöpft sich allerdings nicht in einer bloßen systematischen Zusammenstellung aller Anreize, die im Rahmen der Führung zum Einsatz kommen. System betrifft vielmehr Vernüpfungen, und zwar sowohl zwischen verschiedenen Anreizen innerhalb eines Anreiz-Mix, zwischen Anreizen und "Anreizwert" (Valenz) sowie zwischen Anreiz und Leistungsvariablen (Resultat, Anstrengung). Der Leistung-Gratifikation-Zusammenhang läßt sich aus dem Kontext der individuellen Verhaltensverursachung (vgl. Abbildung C. 26) auskoppeln und in den Kontext der Führungsinteraktion zwischen Mitarbeiter und Unternehmung (bzw. deren Führungskräfte) verlagern (vgl. Abbildung C. 27). In dieser Interaktionsbeziehung steht dann Leistung für die Beiträge eines Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen, während Anreize die Gegenleistung der Unternehmung für diese eingebrachten Beiträge repräsentieren. Eine solche Denkweise entspricht auch dem Ansatz der sog. Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. BÜHNER 1992, S. 82).

Drei Bausteine legen den Grundaufbau eines Anreizsystems fest. Das **Anreiz-Mix** als geordnete Zusammenstellung aller zum Einsatz kommenden Anreize. Das **Beitrags-Mix**, welches die Inputs enthält, die ein Mitarbeiter in Form von Einsatz, Qualifikation, Arbeitszeit, Arbeitsleid usw. in den Unternehmungsprozeß einbringt. Schließlich eine **Zuordnungsvorschrift** zwischen bestimmten Ausprägungen von Beitrags-/Anreizarten und Beitrags-/Anreizvolumen.

Der Verlauf einer Lohnfunktion stellt die wohl bekannteste Form einer quantifizierten Anreiz-Beitrag-Zuordnung dar. Solche Anreizbemessungsfunktionen lassen sich

immer dann konstruieren, wenn sowohl die Beiträge (z.B. produzierte Gutteile) als auch die Anreize (Entgelt pro Gutteil) quantifizierbar sind.

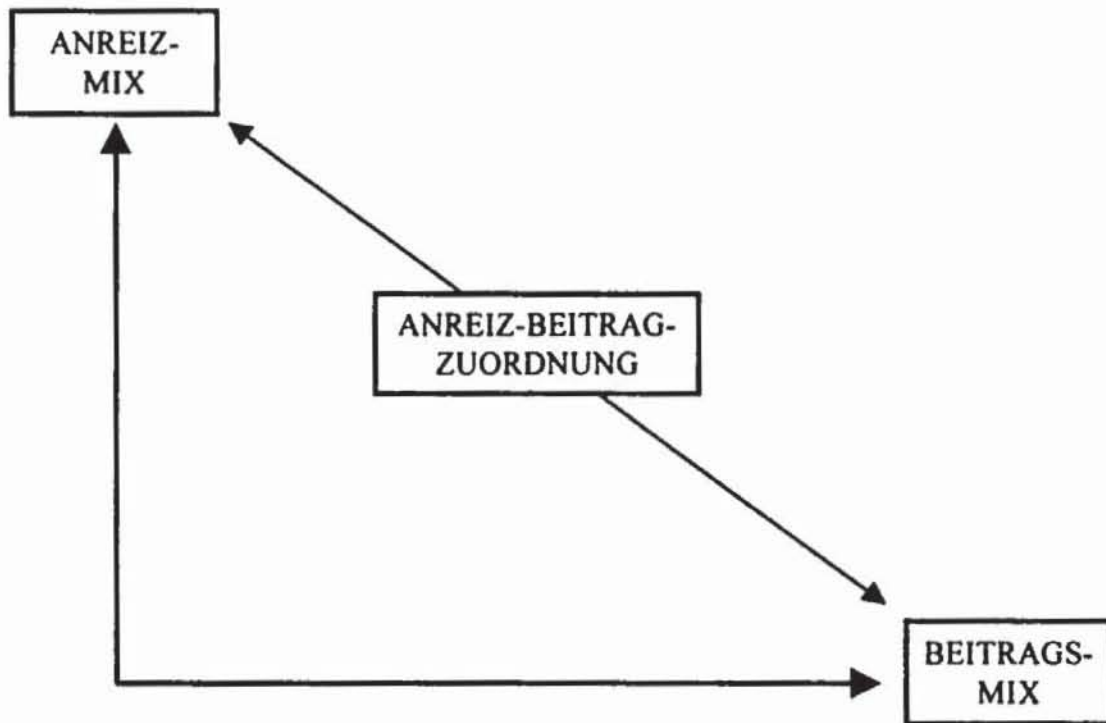


Abbildung C. 27: Grundaufbau eines Anreizsystems

Der Gesamtaufbau eines Anreizsystems wird noch durch weitere Modellbausteine spezifiziert. Hierzu zählt zum einen die **Aufbauorganisation** eines Anreizsystems. Sie entscheidet u.a. darüber, wer über das Ausmaß der zu erbringenden Beiträge bestimmt, etwa im Falle der Anordnung oder der Genehmigung von Überstunden. Außerdem ist organisatorisch zu regeln, wer über die Höhe bzw. Verteilung von Anreizen zu befinden hat. Bestimmte Entgelte werden durch Tarifvertrag determiniert, die Vergabe von Prämien meist durch den Vorgesetzten oder auch Teamführer festgelegt. Für die Prämienfestsetzung im Rahmen des traditionellen betrieblichen Vorschlagswesens ist - auf der Basis der Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung - eine Fachkommission zuständig. Mitunter hat der Mitarbeiter selbst Einflußmöglichkeiten auf die Zusammensetzung seines Anreiz-Mix, etwa wenn Überstunden wahlweise durch Freizeit(ausgleich) oder Auszahlung abgegolten werden können. Dieses Prinzip ist konstituierend für sog. **Cafeteria-Systeme** (vgl. DRUMM 1992, S. 437 f.). Hier legt der einzelne Beschäftigte innerhalb eines vorgegebenen Budgetrahmens ("Tablett in einer Cafeteria") fest, wie sich sein Anreizbudget anteilig aus Direktentgelten, Betriebsrente, Dienstwagen usw. zusammensetzt. Gängige Auswahloptionen für eine derart maßgeschneiderte Anreizzusammen-



stellung bestehen zwischen Gewinnbeteiligung oder Altersversorgung, Jahresurlaub oder Langzeiturlaub, ausgezahlte Entgelte oder geldwerte Leistungen (private Nutzung von Dienstwagen, Rechtsbeistand usw.).

Nicht nur durch Fremdbestimmung oder Selbstbestimmung, auch durch Mitbestimmung können die Bausteine eines Anreizsystems (vgl. Abbildung C. 27) konkretisiert werden. Eine derart partizipative Vorgehensweise kommt beispielsweise in Pensumvereinbarungen (für Tagespensen in der Produktion) oder Zielvereinbarungen im Rahmen eines Management by Objectives zum Ausdruck.

Auch Ablaufaspekte prägen das Funktionsprinzip und die Funktionstüchtigkeit eines Anreizsystems. Hierzu rechnen die sog. Entgeltmodalitäten, also etwa die Auszahlungstermine für das monatliche Gehalt, für Prämien, Erfolgsbeteiligungen oder Weihnachtsgratifikationen. Das Timing des Einsatzes von Anreizen besitzt gerade aus lerntheoretischer Sicht erhebliche Relevanz (vgl. WEINERT 1987, S. 244 f.). Besonders in sog. Theorien der Verhaltenskonditionierung wird deutlich, daß meist nur eine möglichst prompte Rückmeldung von Belohnung oder Bestrafung für die entsprechende Verstärkung erwünschter Verhaltensweisen (z.B. Pünktlichkeit, Sauberkeit am Arbeitsplatz, Unterstützung von Kollegen) sorgen kann.

**Anreiz-Mix:** Eine systematische Erfassung des Anreiz-Mix wird durch verschiedene Faktoren erschwert. Zum einen entscheiden subjektive Bewertungen (Valenzen), ob eine Situationsvariable (positiven) Anreizcharakter besitzt oder nicht. Das hat zur Folge, daß grundsätzlich jeder Situationsaspekt als potentieller Anreiz berücksichtigt werden muß. Die Kataloge von Anreizen umfassen deshalb meist deutlich mehr Faktoren als die offiziellen Anreizsysteme. Das Spektrum reicht von Geld (*zum Spektrum der monetären Anreize vgl. 4.3*) über Qualifizierungsmöglichkeiten, bestimmte Arbeitskollegen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsinhalte, Betriebsklima bis hin zum Freizeitwert des Firmenstandorts. Zum anderen beinhaltet ein und derselbe Situationsaspekt mehrere Anreizfacetten. Beförderung stellt in aller Regel sowohl einen finanziellen Anreiz als auch eine Anerkennung dar.

Zur Handhabung dieses äußerst weiten Spektrums behilft man sich mit groben Klassifizierungen. Hierzu zählt die Unterscheidung zwischen intrinsischen Anreizen und extrinsischen Anreizen. **Intrinsische Anreize** sind in der Arbeit selbst enthalten, etwa die durch Job Enlargement- und Job Enrichment-Initiativen vergrößerten Handlungsspielräume (vgl. Abbildung C. 22).

**Extrinsische Anreize** werden in Form von Lob bzw. Tadel, finanzieller Gratifikation, Beförderung usw. eingesetzt. Man kann dabei zwischen materiellen Anreizen (z.B. monetäre oder geldwerte Incentives für Außendienstmitarbeiter) und immateriellen Anreizen (z.B. Auszeichnungen im Rahmen eines Wettbewerbs um einen Quality-Award für das beste Qualitätsteam des Jahres) unterscheiden.

**Beitrags-Mix:** Hier dominieren eindeutig die Leistungsbeiträge eines Mitarbeiters (vgl. Abbildung C. 28). Dabei wird allerdings ein weit gefaßter Leistungsbegriff zugrundegelegt, der auch die bereitgestellte nominale oder effektive Arbeitszeit (Kapazität), Loyalität und Treue gegenüber dem Arbeitgeber, eingebrachte Berufsbildung und -erfahrung u.ä. mit einbezieht. Die Erfassung dieser Leistungsbeiträge erfolgt durch Leistungsbeurteilungssysteme (auch: Meßsysteme) anhand von vorgegebenen, teilweise tarifvertraglich geregelten Leistungskriterien (vgl. Abbildung C. 28).

BEREICHE LEISTUNGS- GRÖSSEN	ROUTINE- LEISTUNG	LERN- LEISTUNG	KOOPERATIONS- LEISTUNG
LEISTUNGS- ERGEBNIS	Mengen/ Werte	Einsparung/ Originalität	Kompromiß- qualität/ Einigungszeit
LEISTUNGS- VERHALTEN	Disziplin/ Sorgfalt	Ideenreichtum	Fairneß
LEISTUNGS- POTENTIAL	Fach- kompetenz	Methoden- kompetenz	Sozial- kompetenz

**Abbildung C. 28:** Leistungskriterien



Die traditionelle Unterscheidung der Leistungskriterien setzt an drei Leistungsgrößen in der Abhängigkeitskette: Potential → Verhalten → Verhaltensergebnis an. Das **Leistungspotential** repräsentiert die strategisch relevanteste, dafür aber auch am schwierigsten zu messende Leistungsgröße. Sie liefert den Ansatzpunkt für eine personengerechte Entlohnung der vorgehaltenen Qualifikation (vgl. 4.3). Das **Leistungsverhalten** erfaßt die besser einer Messung zugänglichen Inputgrößen in Form von Anstrengung, investierter Arbeitszeit, Disziplin, persönlichem Einsatz usw. **Leistungsergebnisse** sind schließlich der ideale Ansatzpunkt für eine Kennzahlensteuerung im Rahmen von Center-Konzepten (vgl. Abbildung C. 19).

Aus der Warte der strategischen Führung gewinnt eine zweite Unterscheidung von Leistungskriterien an Bedeutung. Die gängigen Systeme der Leistungsbeurteilung konzentrieren sich auf die Erbringung von **Routineleistungen**. Zur langfristigen Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind jedoch zwei andere Leistungskriterien bei weitem relevanter: **Lernleistung** und **Kooperationsleistung**. Um Lernprozesse zu stimulieren, wurden Erfolgskriterien für das Ideenmanagement entwickelt, beispielweise Anzahl der Vorschläge/Mitarbeiter, Durchschnittsprämie/Vorschlag oder Ersparnis/Mitarbeiter. Lernprozesse lassen sich auch dadurch fördern, daß man nicht die absolute Höhe einer Leistung, sondern deren positive **Veränderungsraten** im Zeitablauf (etwa Umsatzsteigerungen) als Bemessungsgröße für Prämien usw. einsetzt. Mitunter kann man Verbesserungen durch bewußte Schaffung von Wettkampfsituationen (Ranking, Wettbewerbe, Benchmarking usw.) erzielen.

Die Förderung der Kooperationsleistung erfolgt nicht zuletzt dadurch, daß der Erfolg von übergreifenden Prozessen (z.B. Produktentwicklung), ganzen Abteilungen bis hin zum gesamten Unternehmungserfolg in die Beurteilungssysteme aufgenommen werden.

Hohe Kosten und Schwierigkeiten bei der differenzierten Erfassung einzelner Leistungskriterien haben dazu geführt, daß man vielfach auf einfachere Meßsysteme zurückgreift. Diese operieren mit pauschalen **Ersatzkriterien**, beispielsweise das bereits erwähnte Senioritätsprinzip mit dem Berufsalter als Indikator für Qualifikation. Ähnlich geht man bei der Zeiterfassung vor, bei der die Arbeitszeit als Indikator für Leistung fungiert. Zeiterfassungssysteme erlauben es, hier anstelle der oft nur beschränkt aussagefähigen vereinbarten Arbeitszeit (laut Arbeitsvertrag) die effektiv geleistete Arbeitszeit (Präsenzzeit) als Bemessungsgrundlage heranzuziehen. Differenzen zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeit dienen als Auslöser für ein gezieltes Fehlzeitenmanagement.



**Anreiz-Beitrag-Zuordnung:** Die Zuordnungsvorschrift zwischen Beiträgen und Anreizen läßt sich bei quantitativen Variablen als Zuordnungsfunktion beschreiben. Aus der Sicht der Unternehmung handelt es sich dabei um eine Kostenfunktion, aus der Sicht des Mitarbeiters um eine Verdienst- bzw. Einkommensfunktion. Ein zweites Beschreibungsmerkmal ist die Sicherheit bzw. Berechenbarkeit der Anreiz-Beitrag-Zuordnung. Gerade bei Lern-, Wettbewerbs- und Kooperationsprozessen ist diese Berechenbarkeit leider nicht gegeben. Die Erwartungsstärken fallen deshalb tendenziell niedrig aus.

### 4.3 Monetäre Anreizsysteme

Innerhalb des Motivationssystems beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre am intensivsten mit den monetären Anreizen, also Geldleistungen und geldwerten materiellen Leistungen der Unternehmung an ihre Mitarbeiter. Verantwortlich dafür zeichnet auf der einen Seite das Faktordenken der Produktionstheorie, aus dem sich eine Akzentsetzung auf die Kosten des Faktors Arbeit (**Personalkosten**, vgl. SCHOLZ 1991, S. 451 ff.) ableitet. Auf der anderen Seite denken Betriebswirtschaftler in Marktbeziehungen, die auch die Arbeitsmärkte umfassen. Dort werden Beiträge des Marktpartners durch Entgelte kompensiert, weshalb anstelle von monetären Anreizsystemen auch von **Entgeltsystemen** in einem weiteren Sinne gesprochen werden kann. Im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Modellierung monetärer Anreizsysteme stehen die traditionellen **Lohnformen** (vgl. Abbildung C. 29).

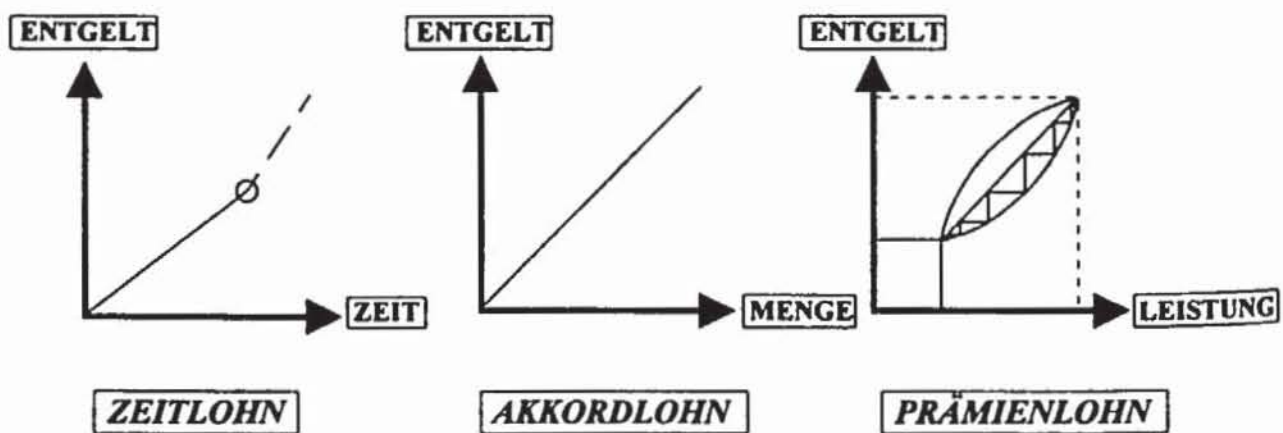


Abbildung C. 29: Lohnformen

Unabhängig von der effektiven Leistung wird beim **Zeitlohn** die nominale oder effektive Arbeitszeit mit einem Stundensatz entgolten. Liegt die geleistete Arbeitszeit chronologisch außerhalb der Normalarbeitszeit oder übersteigt sie chronometrisch die Länge der

Normalarbeitszeit, kommt es zu Mehrarbeit, die mit höheren Stundensätzen entlohnt werden muß (Zuschläge von 25%, 50% usw.). In den Stundensätzen drückt sich durchaus ein indirekter Bezug zur Leistung aus. In die Ermittlung dieser Stundensätze geht nämlich u.a. der Schwierigkeitsgrad der Erfüllung der Arbeitsaufgaben bei "normaler" Leistung eines durchschnittlichen Arbeiters ein. Dieses Ermittlungsverfahren wird als Arbeitsbewertung bezeichnet. Die Arbeitsschwierigkeit wird gemessen anhand eines meist tarifvertraglich geregelten Anforderungskatalogs, der körperliche und geistige Anforderungen, die übernommene Verantwortung sowie die Belastungen durch Umgebungseinflüsse am Arbeitsplatz umfaßt (vgl. HENTZE 1991b, S. 80 ff.).

Akkordlohn und Prämienlohn zählen zu den Leistungslöhnen, weil die Entgelthöhe mit einer Leistungsgröße variiert. Beim Akkordlohn fungiert die Menge als einziger Leistungsmaßstab, die Verdienstfunktion steigt grundsätzlich proportional. Beim Prämienlohn kommen diverse Leistungsgrößen in Betracht. Gebräuchlich sind neben der Mengenleistung an Gutteilen (Qualität), der Nutzungsgrad von Anlagen oder die Ersparnis an Material. Im Unterschied zum Akkordlohn müssen diese Bemessungsgrundlagen separat ermittelt werden. Ein weiteres, wichtiges Unterscheidungsmerkmal stellt der Verlauf der Prämienfunktion dar. Die zunehmende Attraktivität dieser Lohnform resultiert nicht zuletzt aus dem großen Gestaltungsspielraum, der sich durch die Wahlmöglichkeiten zwischen proportionalen, progressiven, degressiven oder stufenförmigen Prämienfunktionen eröffnet. Die Prämienfunktion setzt dabei auf einem Grundlohn auf. Charakteristisch für die Prämienentlohnung sind schließlich die Obergrenzen sowohl für die Leistung (X-Achse) als auch die Prämienhöhe (Y-Achse).

Beim Geld handelt es sich um einen Anreiz, dessen tatsächliche Motivationswirkung in Wissenschaft und Praxis stets kontrovers beurteilt wurde. Für eine große Bedeutung spricht u.a. die Tatsache, daß Geld quasi eine Joker-Funktion im Anreizsystem übernimmt, weil es zur Befriedigung verschiedenster Bedürfnisse verwendet werden kann. Die Motivationsfunktion ist dann eher kritisch zu sehen, wenn man die dominante Sichtweise von Geld als extrinsische Kompensation für Arbeitsleid aufgibt und intrinsischen Arbeitsaspekten einen größeren Stellenwert beimißt.

Gegenwärtig finden in den praktizierten Entgeltsystemen Umwälzungen statt. Der Stellenwert der Akkordentlohnung geht zurück, die Anteile von variablen Entgelten am Gesamtentgelt nehmen zu, die Relevanz von Betriebsrenten sowie von Beteiligungsmodellen (u.a. zur Fundierung von Unternehmertum) steigt. Die drei Grundbausteine eines monetären Anreizsystems lassen sich im einzelnen wie folgt charakterisieren:

**Entgeltmix:** Es enthält im wesentlichen drei Kategorien von Entgelten: (1) Direktentgelte (Lohn, Gehalt) laut Arbeitsvertrag in Form von Monatsgehältern und Zuschlägen für Mehrarbeit. (2) Monetäre Sozialleistungen. (3) Beteiligungen am Erfolg und am Kapital.

Die quantitative Zusammensetzung des Gesamtentgelts läßt sich anhand von Erfahrungswerten konkretisieren, die allerdings von Land zu Land, Branche zu Branche und Firma zu Firma recht stark streuen. In Deutschland machen die Sozialleistungen als der sog. zweite Lohn zwischen 70% und 80% des Direktentgelts (erster Lohn) aus. Mit zunehmender Hierarchie-Ebene steigt der Anteil von Beteiligungen am Unternehmungserfolg (Tantiemen von Geschäftsführern, leitenden Angestellten) auf bis zu 30% des gesamten Direktentgelts. Die Direktentgelte bestehen in aller Regel aus einem Zeitlohnanteil, einem leistungsbezogenen Anteil und einem Soziallohnanteil.

**Monetäre Sozialleistungen** setzen sich zu einem Drittel aus gesetzlichen Leistungen (z.B. Beiträge des Arbeitgebers zur Sozialversicherung und zur gesetzlichen Lohnfortzahlung) und zu zwei Dritteln aus tarifvertraglichen Leistungen (vermögenswirksame Leistungen, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld usw.) und freiwilligen Leistungen (Betriebsrenten, Beratungsleistungen (z.B. in finanziellen Angelegenheiten), Betriebswohnungen, Fahrtkostenzuschüsse usw. zusammen. Einige Leistungen sind einkommensabhängig, z.B. die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall bzw. die Betriebsrenten, andere werden eher unabhängig von Mitarbeiterleistung und damit -einkommen gewährt (z.B. Urlaubsgeld oder Essenszuschüsse).

Besonderen Stellenwert besitzt die betriebliche Altersversorgung. Sie wird in folgenden Varianten praktiziert (vgl. DRUMM 1992, S. 440 f.):

- Direktzusage (unternehmensinterne Anlage eines Pensionsfonds)
- Pensionszusage unter Einschaltung einer Unterstützungskasse bzw. Pensionskasse
- Direktversicherung (z.B. bei einer Lebensversicherungsgesellschaft).



Unter **Beteiligungen am Erfolg** versteht man Boni, Prämien, Tantiemen usw., die auf das Ergebnis einer größeren organisatorischen Einheit (Gesamtunternehmen, Geschäftseinheit, Werk, Center usw.) über einen mittelfristigen Zeitraum (z.B. Jahresergebnis bzw. Einsparung/Jahr) berechnet werden. Dabei läßt sich zwischen Beteiligungen am Gewinn (Erfolg i.e.S.), am Umsatz/Ertrag oder an Kosteneinsparungen differenzieren. Zusätzlich zur Beteiligung an diesen zeitraumabhängigen Stromgrößen wird des weiteren eine **Beteiligung am Kapital** als zeitpunktbezogener Bestandsgröße praktiziert.

Nach dem Kongruenzprinzip sollte die Beteiligung an bestimmten Ergebnissen konsequenterweise Hand in Hand gehen mit Partizipation als Beteiligung an der Entscheidungsfindung (vgl. 2.1.3.3).

Bei der konkreten Ausgestaltung eines Beteiligungsmodells (speziell von Kapitalbeteiligungen) sind u.a. folgende Parameter spezifikationsbedürftig (vgl. BERTHEL 1992, S. 335 ff.):

- Operationale Bestimmung der Beteiligungsbasis (z.B. Erfolg als Bilanzgewinn laut handelsrechtlichem Jahresabschluß)
- Beteiligungsquote der Gesamtbelegschaft
- Individuelle Beteiligungsquote (einzelner Mitarbeiter)
- Fungibilität von Kapitalanteilen (z.B. Sperrfristen für den Verkauf von Belegschaftsaktien).

Bei der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Managern sind folgende Ausgestaltungsformen üblich (vgl. SCHANZ 1993, S. 541 ff.): (1) Fremdkapitalbeteiligung (z.B. Arbeitnehmerdarlehen) (2) Eigenkapitalbeteiligung (z.B. Belegschaftsaktien, als Sonderfall auch Management Buy Out, d.h. die Übernahme bedeutender Kapitalanteile durch das Top-Management) und (3) Eigenkapitalähnliche Beteiligungen (Stille Beteiligung und Genußrechte).

**Leistungs-Mix:** Das Beitrags-Mix setzt sich aus quantifizierbaren Bezugsgrößen zusammen, die als Bemessungsgrundlagen für Entgelte fungieren. Die gängigen Leistungskriterien (vgl. Abbildung C. 28) sind für Entgeltsysteme noch in folgender Hinsicht spezifikationsbedürftig: Bei Leistungsergebnissen ist eine Differenzierung zwischen **Einzelleistung** und **Gruppenleistung** vorzunehmen. Mit dem Vordringen ganzheitlicher Arbeits-

formen (teilautonome Teams, Fertigungsinseln usw.) steigt der Stellenwert von Gruppenleistungskriterien, z.B. der Nutzungsgrad oder die Gemeinkostenersparnis durch Integration von Gemeinkostenfunktionen in eine Gruppe. Ähnliches gilt für Verbesserungsvorschläge von Gruppen innerhalb eines Ideenmanagements. In einigen Fällen ist auch der Zeitbezug von Leistungskriterien erklärungsbedürftig, besonders dann, wenn die Leistungsresultate nicht als einmalige Periodenleistungen, sondern als mehrperiodige Gesamtleistung über den Lebenszyklus eines Produkts anfallen.

**Entgeltbemessung:** Die Zuordnungsvorschrift zwischen Leistungsbeiträgen und Entgelten muß dem Äquivalenzpostulat genügen. Hier haben sich mehrere konkurrierende Vorstellungen von Entgeltgerechtigkeit herausgebildet. Sie kommen meist in kombinierter Form zur Anwendung (vgl. SCHANZ 1993, S. 474 ff.). Das Prinzip der **Anforderungsgerechtigkeit** fordert eine Äquivalenz von Arbeitsschwierigkeit und Arbeitsentgelt. **Leistungsgerechte** Entgelte sollen eine Gleichwertigkeit von Entgelt und Leistung sicherstellen, wobei zwischen effektiver Leistung und potentieller Leistung unterschieden werden kann. Wird das vorgehaltene qualitative Leistungspotential zugrundegelegt, welches in bestimmten Fällen durch die Arbeitsanforderungen gar nicht effektiv genutzt wird, spricht man auch von **personengerechter Entlohnung** (z.B. Qualifikationslohn). **Sozial- bzw. bedürfnisgerechte** Entgelte berücksichtigen besondere Belastungsfaktoren im außerberuflichen Bereich (z.B. Familien- und Krankheitslasten). Sie schlagen sich u.a. in den Soziallohnkomponenten des Gesamtentgelts nieder. Die **Marktgerechtigkeit** von Entgelten bringt hauptsächlich die Knappheit der angebotenen Arbeitsqualifikation auf dem Arbeitsmarkt zum Ausdruck. Sie äußert sich nicht in einer Entgeltkomponente, sondern wirkt als Niveaufaktor für die Entgelthöhe.

Für die Gestaltung der Zuordnungsvorschrift spielen auch Flexibilitäts- und Handhabungsaspekte eine Rolle. Durch eine Reduktion der Anzahl von Gehaltsgruppen (z.B. bei außertariflichen Angestellten von acht auf fünf) ergeben sich breitere "Gehaltsbänder", die mehr Gestaltungsspielraum für eine Entgeltdifferenzierung zwischen Mitarbeitern innerhalb derselben Gehaltsgruppe eröffnen.

Die konkreten Verlaufsformen von Verdienstofffunktionen stellen in aller Regel Kombinationen der archetypischen Lohnformen dar (vgl. Abbildung C. 29) dar. Als Gestaltungsparameter kommen Sockelbeträge (garantierte Mindestentgelte, "Fixum" usw.), Obergrenzen sowie die Steigung oder Sprünge in Entgeltfunktionen in Betracht.

## 5. Rekrutierungssystem

### 5.1 Spektrum der Rekrutierungspolitik

Die Rekrutierungspolitik umfaßt alle Führungsaktivitäten zur bedarfsgerechten Versorgung von Unternehmungen oder Unternehmungseinheiten mit Personal durch beschäftigungspolitische Maßnahmen.

Die betriebliche Beschäftigungspolitik nimmt Einfluß auf den Personalbestand (Gesamtbelegschaft bzw. Teile der Belegschaft) durch Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Sie ist an der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Arbeitsmarkt angesiedelt. Der Arbeitsmarkt erstreckt sich nicht nur auf den externen, sondern auch auf den internen Arbeitsmarkt. Wesentliche Rekrutierungsmaßnahmen erfolgen durch Placement-Entscheidungen, etwa Implacement (Einführung neuer Mitarbeiter), Replacement (Umsetzung, Versetzung) oder Outplacement (Vermittlung neuer Arbeitsmöglichkeiten für freigesetzte Mitarbeiter). Die Ziele der **quantitativen** Beschäftigungspolitik bestehen in der Erhaltung des Personalbestands (z.B. Ausgleich von Fluktuation) bei minimalen Fluktuationskosten bzw. einer quantitativen Kapazitätsanpassung an Wachstums- bzw. Schrumpfungprozesse. Im Mittelpunkt der **qualitativen** Rekrutierungsmaßnahmen steht die Vertragsgestaltung, beispielsweise die Entscheidung zwischen Arbeitsvertrag und Werkvertrag, die Bestimmung der Vertragsdauer, Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung und weitere Beschäftigungskonditionen.

Das Gesamtspektrum der Rekrutierungspolitik umfaßt vornehmlich die

- Bemühungen um Arbeitsmarkttransparenz,
- Selektion von Mitarbeitern (vgl. 1.6.3.3),
- vertragliche Gestaltung des Beschäftigungsverhältnisses (z.B. optimale Bindungsin-  
tensität),
- Einführung und Sozialisation neuer Mitarbeiter,
- Umsetzung und Job Rotation sowie
- Freisetzung von Personal.



Der hier zugrundegelegte weite Rekrutierungsbegriff enthält offensichtlich auch alle Aktivitäten der "Dekrutierung". Rekrutierung umfaßt also Maßnahmen zur Beseitigung einer Unterdeckung sowie einer Überdeckung des Soll-Personalbestands. Das Rekrutierungssystem wird mit recht konträren Herausforderungen konfrontiert.

Der Wechsel zwischen den expansiven und kontraktiven Phasen einer konjunkturell oder auch strukturell bedingten Über- und Unterdeckung des Personalbestands verlangt eine besondere Anpassungsfähigkeit. Dabei wird von der Rekrutierungspolitik eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit an Bedarfsänderungen gefordert. Sowohl Beschaffungszeiten (Fluktuationskosten durch Vakanzen!), Freisetzungzeiten (Kostenremanenzen durch Kündigungsfristen!) als auch Umsetzungszeiten (Umsetzungsklauseln, Änderungskündigung) sollen minimiert werden. Flexibilität erfordert außerdem eine Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Gesellschaften eines Konzerns, den Landes- und Regionalgesellschaften eines international tätigen Unternehmens sowie zwischen Laufbahnzweigen (Führungslaufbahn, Fachlaufbahn, Projektleiterlaufbahn). Diese Durchlässigkeit setzt ihrerseits wiederum eine Transparenz der internen Arbeitsmärkte voraus (vgl. 1.6).

Außerdem muß sich die Rekrutierungspolitik ganzheitlich in das Führungssystem einfügen. Rekrutierungs- wie auch Dekrutierungsmaßnahmen stehen ja oft in direkter Konkurrenz zu anderen Subsystemen des Führungssystems (vgl. Abbildung C. 5). Die Deckung einer Personallücke kann nicht nur durch Personalbeschaffung, sondern alternativ auch durch Qualifizierung erfolgen. Bei der Beseitigung eines Personalüberhangs stellt die Personalfreisetzung durch Entlassungen nur die ultima ratio dar. Zuvor sind alle anderen Maßnahmen der zeitlichen Anpassung der Personalkapazität, Umschulung usw. auszuschöpfen.

## 5.2 Personalbeschaffung

Personalbeschaffung bezweckt die Schließung einer Personallücke durch Bereitstellung von Personalkapazität. Die Beschaffungspolitik bewegt sich innerhalb von Rahmenbedingungen, die durch rechtliche Bestimmungen (z.B. Betriebsverfassungsgesetz) und durch Unternehmungsgrundsätze festgelegt werden. Hierzu zählt etwa die Regel "Interne geht vor externer Rekrutierung".

Personalbeschaffung umfaßt sowohl Aktivitäten der Personalselektion als auch arbeitsmarktgerichtete Aktivitäten (vgl. DRUMM 1992, S. 244 ff.). In beiden Bereichen stellen

sich Optimierungsprobleme. Im Zusammenhang mit der **Personalselektion** gilt es beispielsweise, die optimale Kombination von Auswahlverfahren zu ermitteln. Als Bewertungskriterien dienen hierbei neben den die Trefferquote beeinflussenden Güteigenschaften von Testverfahren (Objektivität, Reliabilität, Validität) auch die Kosten des Auswahlverfahrens. Die Optimierung vollzieht sich meist in einem mehrstufigen Auswahlverfahren, an dessen Beginn grobe Screening-Tests (z.B. Personalbogen) mit hoher Eliminationsquote zum Einsatz kommen.

Die marktgerichteten Funktionen bilden den Kern des **Personalmarketing**. Sie lassen sich nach den vier Sparten des Marketing-Mix in vier Instrumentenkomplexe strukturieren (vgl. MEYER/MATTMÜLLER H. 1.2)

Die **Kontrahierungspolitik** findet ihren Niederschlag im Vertrag (Kontrakt), der zwischen Mitarbeiter und Unternehmung geschlossen wird. Hand in Hand mit den unterschiedlichen Vertragsformen sind auch Vertragskonditionen zu gestalten, insbesondere mit Blick auf eine optimale Bindungsintensität. Neben Entgeltfragen (vgl. 4.3) geht es dabei um Vereinbarungen zu Probezeit, Wettbewerbsverbote (Karenzzeiten), spezifische Kündigungsfristen, Residenzpflicht und Reglementierung der Nebentätigkeit.

Das Instrumentarium der **Kommunikationspolitik** in Form von Insertion, Hochschulkontakten, Öffentlichkeitsarbeit (Imagepflege), Direktansprache (Abwerbung, Headhunting) wird zur Verbesserung des akquisitorischen Potentials auf dem Arbeitsmarkt genutzt.

Bei der **Beschaffungswege-Politik** stehen neben der direkten Personalbeschaffung mehrere Wege der indirekten Beschaffung unter Einschaltung von Beschaffungsmittlern (hauptsächlich Arbeitsamt, Personalberater, Personalüberlassungsunternehmen) zur Verfügung.

In Analogie zur Produktgestaltung betreiben Unternehmen auch eine **Manpowergestaltung**. Vornehmlich über das Duale Berufsbildungssystem nehmen Firmen Einfluß auf die Beschaffenheit des Personals als Beschaffungsobjekts, beispielsweise bei der Festlegung der Berufsbilder (z.B. in der Metall- und Elektroindustrie).



## 5.3 Personalzuordnung

Dieser Sektor der Rekrutierungspolitik setzt sich aus zwei grundverschiedenen Typen von Zuordnungs- bzw. Zuweisungsaufgaben zusammen: Einerseits aus Zuordnungen "Person zu Arbeit", andererseits aus Zuordnungen "Person zu Person".

Die klassische Stellenbesetzung bildet den Kern der stellenbezogenen Personaleinsatzplanung (*Assignment-Probleme* vgl. 1.5.2.1). Räumliche Zuordnungsprobleme sind hauptsächlich im Außendienst, beim Auslandseinsatz (Entsendung/Repatriierung) und im Zusammenhang mit Heimarbeit (auch: Tele-Heimarbeit) zu lösen. Im Mittelpunkt der zeitlichen Zuordnungsplanung steht die Schichtplanung. Hier unterscheidet man Schichten mit konstanter und unterschiedlicher Schichtstärke, bis hin zum Extremfall der mannlosen Schichten (Geisterschichten).

Zu den anspruchsvolleren Sonderfällen der konventionellen Planung des Personaleinsatzes zählen die Mehrplatzarbeit, Job Rotation sowie der Personaltransfer. Transferprobleme stellen sich u.a. im Zusammenhang mit parallelen Laufbahnsystemen (Transfer von Fach- in Führungslaufbahn) sowie an der Schnittstelle zwischen Linientätigkeit und Projektstätigkeit.

Person-Person-Zuordnungen müssen bei engen, interdependenten Arbeitsbeziehungen vorgenommen werden. Diese Gegebenheiten liegen beispielsweise bei der Gespann-Bildung für Job Sharing und bei der Gruppenarbeit vor. Für die Zusammensetzung von Gruppen wird häufig mit folgender Faustregel gearbeitet: Möglichst homogene Zusammensetzung für Routineaufgaben (z.B. Gruppenakkord), eher heterogene Zusammensetzung für Prozesse der Ideenfindung.

## 5.4 Personalfreisetzung

Personalfreisetzung bezeichnet die Reduzierung der Personalkapazität durch Auflösung von Beschäftigungsverhältnissen. Sieht man einmal von den Personalabgängen durch Erreichen der Altersgrenze ab, erfolgt stets eine Freisetzung auf den internen und externen Arbeitsmarkt.

Freisetzung wird oft mit Kündigung eines Arbeitsverhältnisses gleichgesetzt. Kündigung bildet jedoch nur den "harten" Kern der gesamten Freisetzungspolitik. Alle Freiset-



zungsaktivitäten vollziehen sich innerhalb von Rahmenbedingungen zum Schutz der Arbeitsverhältnisse, sei es durch das Kündigungsschutzgesetz, durch den tarifvertraglich geregelten Schutz älterer Arbeitnehmer, durch Rationalisierungsschutzabkommen oder durch Mitwirkungsrechte des Betriebsrates. Aus juristischer Sicht können innerhalb dieser Restriktionen drei Gründe zu einer Kündigung führen (vgl. SCHANZ 1993, S. 184 f.).

- Bei der **betriebsbedingten Kündigung** sind (nachzuweisende) betriebliche Erfordernisse im Gefolge von technischen oder organisatorischen Änderungen bzw. Absatzschwierigkeiten ausschlaggebend.
- Eine **personenbedingte Kündigung** läßt sich u.a. durch fehlende Eignung oder Dauerleiden begründen.
- Eine **verhaltensbedingte Kündigung** wird durch die Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten ausgelöst.

Anhand der durch Automatisierung und Rationalisierung induzierten betriebsbedingten Kündigung soll ein Überblick über das Möglichkeitsfeld von Freisetzungsmaßnahmen gegeben werden. Sieht man einmal von einer Personalreduzierung durch Änderung der Vertragsform in freie Mitarbeit oder Subunternehmer-Vertragsbindungen sowie durch aktive Personalüberlassung ab, kommen hierfür Maßnahmenpakete aus Entlassung und diversen flankierenden Maßnahmen in Betracht (vgl. DRUMM 1992, S. 223 ff.):

- Zunächst ist hier eine Überführung in einen auf ein bis zwei Jahre befristeten **Qualifizierungsvertrag** zu denken. Für die Verteilung der Qualifizierungskosten auf Unternehmen, Arbeitsverwaltung und betroffene Mitarbeiter werden unterschiedliche Modelle praktiziert.
- Des weiteren wird vereinzelt eine **befristete Entlassung** (mit Wiedereinstellungszusage) angewandt.
- Bei der Entlassung mit **Existenzgründungshilfe** für ein eigenes Unternehmen (Spin offs, Beratungsunternehmen, Kantine usw.) gewährt die entlassende Firma eine Anschubfinanzierung durch Auftragsvergabe, Beraterverträge mit ehemaligen Führungskräften usw.

- Eine weitere Variante verbindet eine Entlassung mit der Vermittlung eines neuen Beschäftigungsverhältnisses, im Falle von Outsourcingmaßnahmen etwa eine Beschäftigung beim Zulieferer oder mit Beratungsleistungen im Rahmen eines sog. **Outplacement**.
- Verbreitet sind schließlich Aufhebungsverträge mit Abfindungen bzw. Kopplungen zwischen Entlassung und **Vorruhestandsregelungen** oder mit gleitendem Ruhestand.

Die Bemühungen sind darauf gerichtet, Sozialplanverpflichtungen und die damit verbundene Sozialauswahl zu vermeiden. Die Sozialauswahl sorgt dafür, daß ältere Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben können, ein Selektionsmechanismus, der sich möglicherweise negativ auf die Ausgewogenheit des Humanressourcen-Portfolios (vgl. Abbildung C. 6) auswirkt.

## 6. Unternehmungskultur

### 6.1 Anatomie der Unternehmungskultur

Bereits bei der Beschreibung des Aufbaus eines Führungssystems wurde die Unternehmungskultur als überlagernder Baustein von den "instrumentellen" Subsystemen abgegrenzt (vgl. Abbildung C. 5).

Die abstrakte Beschaffenheit von Kultur kommt auch in Charakterisierungen wie "Selbstverständnis" oder "kollektives Bewußtsein" einer Unternehmung zum Ausdruck. Hierin liegt die Verwandtschaft zwischen Kultur und Managementkonstrukten wie z.B. "Image" oder "Klima" begründet.

Eine Unternehmenskultur wirkt nach außen (Corporate Identity, Grundsätze für den Umgang mit Kunden und Lieferanten usw.) und nach innen. Aus der Sicht der Führung interessiert primär die Innenwirkung der Unternehmenskultur (Identifikation, Wir-Gefühl, Zusammengehörigkeit). Bestimmte unternehmungsexterne Imageaspekte - wie z.B. das akquisitorische Potential auf dem Arbeitsmarkt - besitzen jedoch auch für die Führung große Relevanz.

Es gibt nicht die Standardkultur, sondern ein recht breites Spektrum von Kulturtypen. Sie unterscheiden sich beispielweise hinsichtlich ihrer Grundorientierung, etwa Kunden-, Konkurrenz-, Innovations-, Mitarbeiter- oder Kostenorientierung (vgl. hierzu auch SCHOLZ 1991, S. 410 ff.).

Erwartungen, daß sich so etwas wie "die" Erfolgskultur für ein exzellentes Unternehmen herauskristallisieren würde, lassen sich nicht bestätigen. Jedes Unternehmen muß sich unter Berücksichtigung der Gesellschaftskultur um eine passende Kultur bemühen.

Der Aufbau bzw. die Anatomie einer Unternehmungskultur umfaßt eine vertikale und eine horizontale Dimension. Abbildung C. 30 gibt den vertikalen Aufbau wieder.



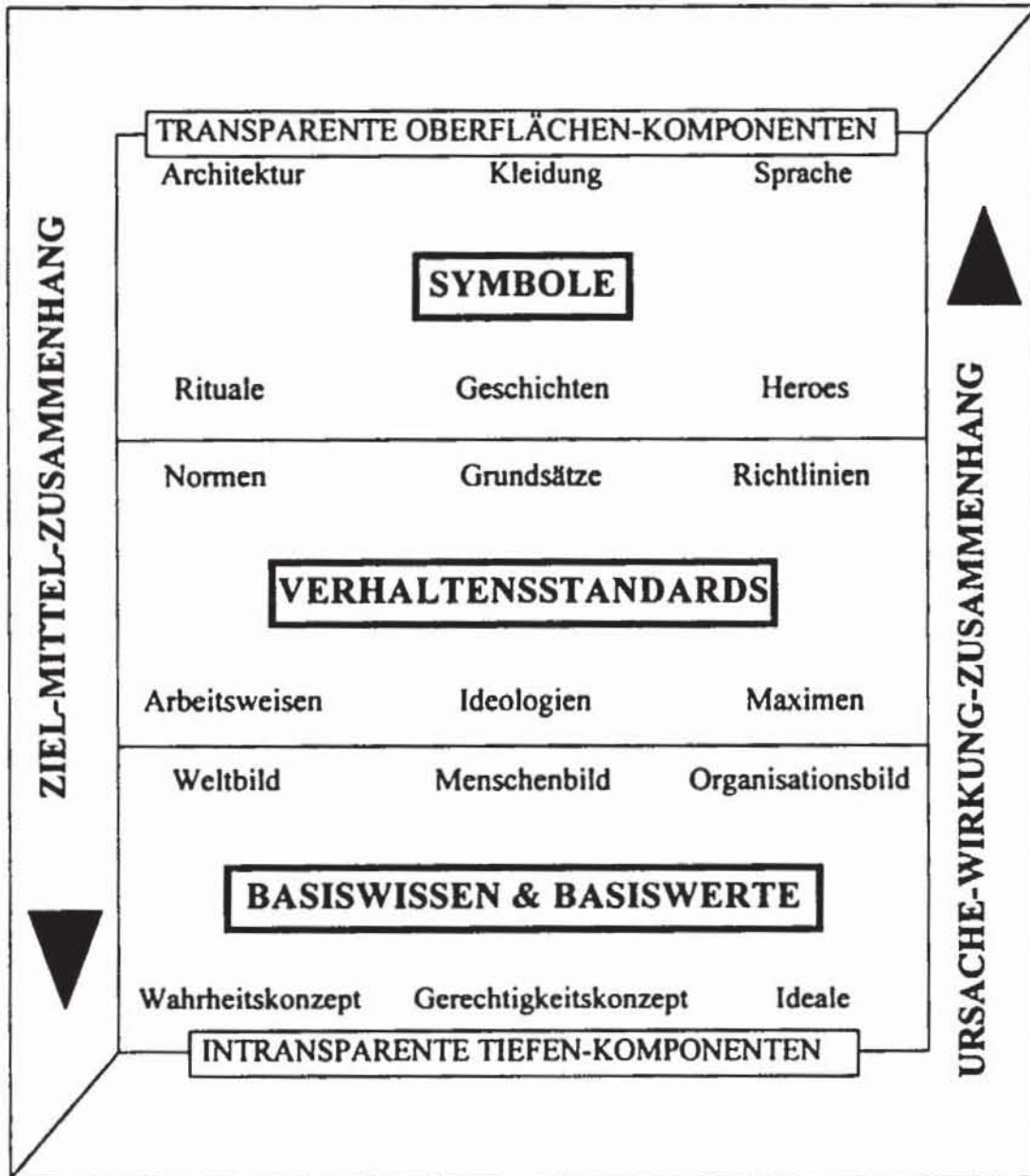


Abbildung C. 30: Anatomie der Unternehmenskultur

Die Kulturkomponenten an der beobachtbaren Oberfläche einer Unternehmenskultur werden meist als **Symbole** oder **Artefakte** bezeichnet. Kultur schlägt sich hier u.a. in der Architektur (Großraumbüros, Farbgebung, Chef-Etage u.ä.), Kleidung (Uniform, "T-shirt-" versus "Nadelstreifen"-Kultur) und bestimmten Sprachregelungen (company language, Formen der Anrede) nieder. Außerdem spielen Personen mit Vorbildcharakter (u.a. die sog. Heroes in Gestalt der Firmengründer), Geschichten (stories, Legenden, Mythen) aus kritischen Phasen der Unternehmensentwicklung sowie Rituale (informelle Treffen, alltägliches Meeting, Auszeichnungen) eine wichtige Rolle.

Auf der zweiten Ebene befinden sich weniger konkrete Kulturkomponenten in Form von **Verhaltensstandards**. Diese sind teilweise in Leitbildern, Visionen, Führungsgrundsätzen, Arbeitsordnungen oder Richtlinien als Verhaltenscodex festgehalten. Teilweise lassen sie sich auch nur als "gelebte" Verhaltensmuster aus dem beobachteten Verhalten rekonstruieren. Relevante Verhaltensmuster betreffen typische Arbeitsweisen (z.B. diszipliniert versus hemdsärmelig) und Denkweisen, also Maximen (etwa Offenheit versus Geheimniskrämerei auf dem Gebiet der Kommunikationskultur) oder auch Ideologien (Team-Ideologie: "Wir arbeiten grundsätzlich im Team").

Die dritte Kulturebene enthält die abstrakten Komponenten, die am wenigsten durch explizite Dokumente oder Äußerungen transparent gemacht werden. Es handelt sich um einen Bestand an **Basiswissen** (Grundannahmen) und **Basiswerten**, der das Verhalten aller Unternehmungsmitglieder steuert. Dazu zählen auf der Wissensseite bestimmte Annahmen über das Funktionieren der Welt (Determiniertheit, Vorhersagbarkeit bzw. Gestaltbarkeit von Prozessen, Markt, Plan, Religion, Gesetzmäßigkeiten, kollektive Theorien), über den Menschen (sog. Menschenbilder) sowie organisatorische Gebilde ("Unternehmung=Organismus" versus "Unternehmung=Maschine"). Bei den Werten spielen die kollektiven Vorstellungen zur Wahrheitsfindung (über "Zahlen und Fakten" oder Intuition und Fingerspitzengefühl, Wissenschaftsgläubigkeit, "Ohne Measurement kein Management!") oder Gerechtigkeit ("Gleiche Belastung, gleicher Lohn!", Gleichbehandlung, Chancengleichheit usw.) eine zentrale Rolle. Schließlich stellen auch kollektive Werte und Ideale wie beispielsweise Stolz, Ehrlichkeit, Offenheit, Solidarität und Vertrauen einen charakteristischen Kulturbaustein dar.

Der horizontale Aufbau einer Unternehmungskultur soll der Existenz von **Subkulturen** Rechnung tragen. Ein solcher Kulturpluralismus entsteht in international tätigen Großunternehmen zwangsläufig zwischen Stammhauskultur und den nationalen Gastlandkulturen. Multikulturelle Konstellationen resultieren außerdem aus der Vielfalt von berufsständischen Orientierungen (z.B. Controlling-, Marketing- und Engineering-Kultur in Industrieunternehmen) bzw. funktionsbereichsspezifischen Arbeitsauffassungen (etwa Innendienst versus Außendienst). Je nach Heterogenität der Subkulturen kommt es zu Spannungsfeldern. Diese können die Erfüllung der Funktionen einer Unternehmungskultur (vgl. 6.2) erschweren. Sie sind zugleich auch Auslöser für einen Kulturwandel.



## 6.2 Funktionen der Unternehmungskultur

Die Funktion des von Hause aus unscharf definierten Kulturkonzepts (z.B. "Tugenden", Unternehmungs"geist") in praktischen und wissenschaftlichen Führungskonzepten ist sehr umstritten (vgl. NEUBERGER/KOMPA 1987). Eine Gruppe von Fachvertretern sieht im Rückgriff auf das Kulturkonstrukt nicht nur einen unseriösen "Kult", sondern auch ein Armutszeugnis für die Führungsforschung. Für eine andere Gruppe fungiert Kultur als der Erfolgsfaktor und Erklärungsfaktor für exzellente Führung schlechthin ("Unternehmung ist eine Kultur"). Hier wird vor allem mit den Funktionen argumentiert, die ein kollektiver Vorrat an Grundwerten, Denk- und Arbeitsweisen und Umgangsformen im Unternehmungsgeschehen erfüllen kann (vgl. ähnlich HEINEN 1987, S. 147 ff.):

- Die **Koordinationsfunktion** ergibt sich nicht zuletzt daraus, daß Kultur als Ähnlichkeit in den Werthaltungen, Überzeugungen und Vorgehensweisen ein Mittel zur Komplexitätsreduktion darstellt, mit dessen Hilfe sich Koordinationskosten erheblich reduzieren lassen.
- Die **Integrationsfunktion** sorgt für ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Solidarität im Unternehmen.
- Die **Motivationsfunktion** der Unternehmenskultur unterstreicht deren Verstärkerwirkung bei der Mobilisierung von Motivationspotentialen.
- Mit der **Identifikationsfunktion** ist die sinnstiftende Wirkung von Kultur angesprochen (z.B. die Rolle einer Unternehmung im gesamtwirtschaftlichen Prozeß der Güterversorgung).

## 6.3 Positionierung der Unternehmungskultur

Untersuchungen zu den kritischen Erfolgsfaktoren enthalten Hinweise auf den hohen Stellenwert der Unternehmungskultur. Allerdings zeigen sie auch, daß man Unternehmen nicht ausschließlich durch Kultur steuern kann. Eine Unternehmungskultur kann ihre Koordinations- und Integrationsfunktion (vgl. 6.2) nur dann entfalten, wenn ein flankierendes Investment in weitere, kulturkonforme Koordinationsinstrumente erfolgt, z.B. Matrix-Strukturen, Berichtswege und Informationssysteme (vgl. auch 2.2.3).



Größere Schwierigkeiten bereitet die Standortpositionierung von Unternehmenskulturen im Managementsystem. Einige Ansätze gehen explizit oder implizit davon aus, daß Unternehmenskultur ein eigener Sektor der Unternehmensführung darstellt, der sich von anderen Sektoren hinreichend separieren läßt (vgl. Abbildung C. 1). Diese Sichtweise trifft zwar auf den Modus der Führung zu: Anders als in den klassischen Domänen des Führungssystems (vgl. Abbildung C. 5) wird im Kultursektor nicht mit abstrakt formulierten, perfektionierten Regelwerken, sondern mit anschaulichen, einprägsamen und damit eingängigen Slogans operiert. Falsch wäre hingegen die Annahme, daß sich Kultur inhaltlich mit anderen Gegenständen beschäftigt als das strategische Management, Personalmanagement oder die Organisationsgestaltung. Ähnlich wie das Controlling erstreckt sich die Unternehmenskultur prinzipiell auf alle Sektoren des Unternehmensgeschehens. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Überlagerung der Steuerungsinhalte, was in Abbildung C. 31 illustriert wird.

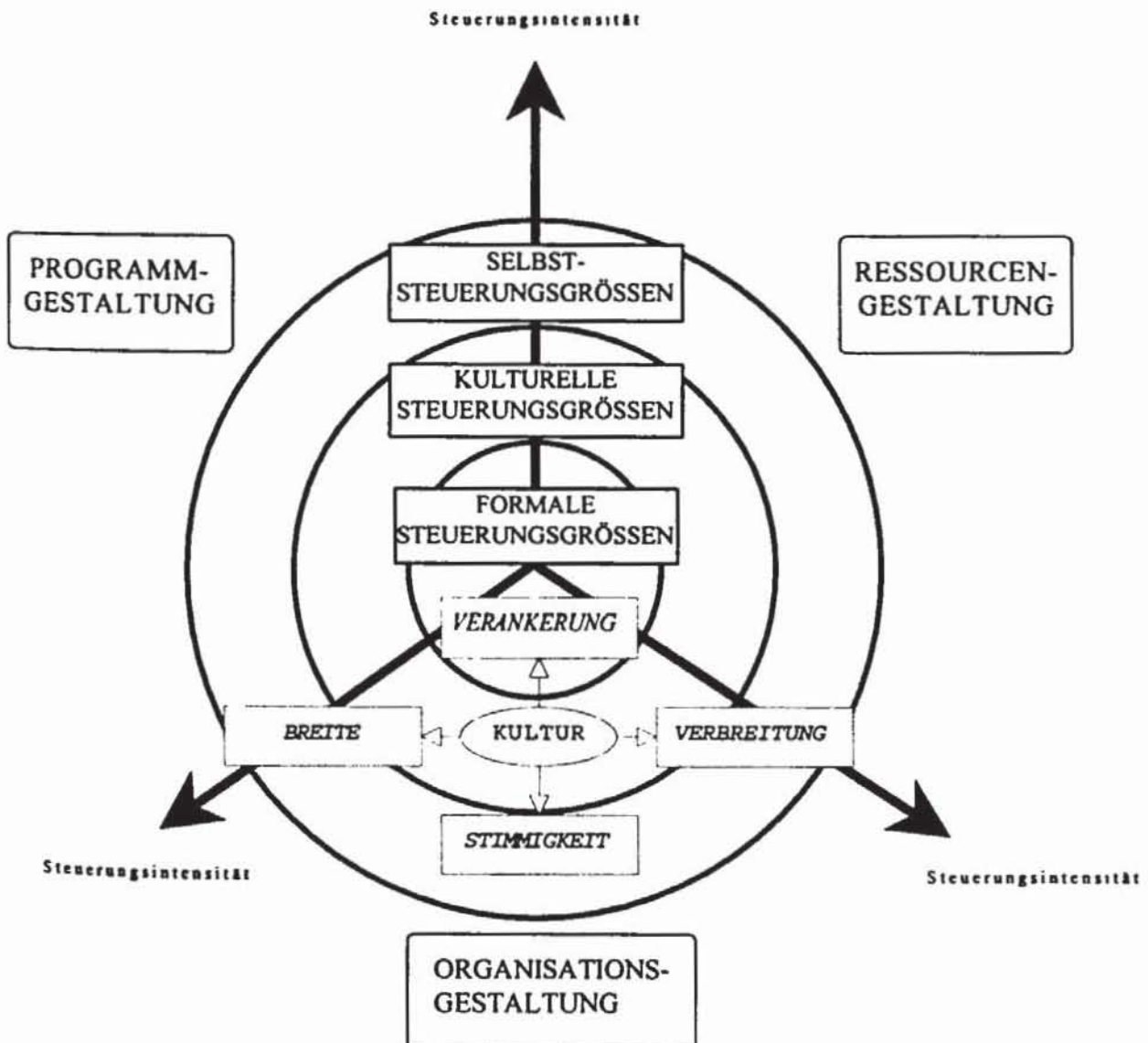


Abbildung C. 31: Standortbestimmung der Unternehmenskultur

Die Überlagerung auf dem Gebiet der strategischen Programmgestaltung geht beispielsweise aus Maximen wie "Schuster bleib bei deinem Leisten!" hervor, die mit dem formellen Strategiekonzept der Konzentration auf Kernkompetenzen und Stammgeschäft korrespondiert. Lebenslange Beschäftigung in einer familiären Betriebsgemeinschaft ("Bei uns wird niemand entlassen") überschneidet sich zwangsläufig mit den beschäftigungspolitischen Maßnahmenkonzepten der Rekrutierungspolitik. Die Vision von der "Entfaltung der Initiative und Kreativität des einzelnen" entspricht auf dem Gebiet der formellen Organisationsgestaltung den selbstorganisatorischen Organisationsformen des Job enrichment (vgl. Abbildung C.22), der teilautonomen Gruppen oder Center-Konzepte (vgl. Abbildung C. 19).

Kultur repräsentiert also keinen eigenen Sektor der Verhaltenssteuerung, wohl aber eine **spezifische Steuerungsebene**. Das Mitarbeiterverhalten wird letztlich unmittelbar durch Steuerungsgrößen im Motivationsgeschehen jedes einzelnen Mitarbeiters gesteuert (vgl. Abbildung C. 31). Jede Führungsmaßnahme ist der Versuch einer Einflußnahme auf eben diese **Selbststeuerungsgrößen** (Erwartungen, Motive, Anreizbewertungen, Anstrengung, implizite persönliche Theorien usw., vgl. 4.1). Dazu setzt man Steuerungsgrößen der formalen Steuerungsebene ein, sprich Anweisungen, Kennzahlen, Budgets, Stellenbeschreibungen, Führungsgrundsätze, Entlohnungsformen. Die kulturelle Steuerungsebene umfaßt die kollektiven, internalisierten "Handlungsprogramme" (vgl. Abbildung C. 30) und läßt sich am besten zwischen Selbststeuerung und formaler Steuerung lokalisieren. Kultur fungiert gewissermaßen als Vehikel, mit dessen Hilfe formelle Steuerungsimpulse verlässlich in die Selbststeuerungsmechanismen transportiert werden. Dieser erfolgsverstärkende Vermittlungsprozeß gelingt allerdings nur dann, wenn zwischen Kultur einerseits und Struktur, Strategie, Systeme usw. andererseits eine Konformität bzw. Stimmigkeit gegeben ist (vgl. 6.4 und Abbildung C. 31).

Die in der Führungsforschung aktuell diskutierten Fragen vom Typus "Kultur statt Struktur?" sind offensichtlich dann falsch gestellt, wenn sie auf Steuerungsinhalte und nicht auf Steuerungsebenen gemünzt sind. Mit Hilfe des Positionierungsmodells in Abbildung C. 31 lassen sich auch weitere, relevante Positionierungsprobleme analysieren. Beispielhaft sei hier die Stimmigkeit zwischen Unternehmungskultur und umgebender Branchen- bzw. Gesellschaftskultur genannt, die im Zusammenhang mit der Transferierbarkeit japanischer Führungsmethoden in westliche Führungssysteme eine große Bedeutung besitzt.



## 6.4 Gestaltung der Unternehmungskultur

Die Gestaltung der Unternehmungskultur gehorcht nicht den konventionellen Regeln des Managements. Sprachlich wird diese Besonderheit durch den Gegensatz zwischen **"Konstruieren von gemachten Führungssystemen"** versus **"Kultivieren von gewachsenen Führungssystemen"** zum Ausdruck gebracht. Verantwortlich dafür ist ein Dilemma, welches in Abbildung C. 30 durch die Richtung des Ziel-Mittel-Zusammenhangs bzw. des Ursache-Wirkung-Zusammenhangs zwischen den drei Kulturebenen angedeutet wird. Nach den Regeln der Kunst sollten sich kausale und finale Zusammenhänge entsprechen. Management identifiziert demzufolge Ursachen und nutzt diese dann als Mittel der Veränderung für eine verbesserte Zielerreichung. Im Falle der Kultur würde dies erfordern, daß man auf den kollektiven Fundus an Basiswerten und Basiswissen Einfluß nimmt. Genau dies ist jedoch nicht möglich. Die Werkzeuge der Kulturpolitik konzentrieren sich auf die Wirkungs- bzw. Symptomebene (Symbole und Verhaltensstandards). Lediglich über Ausstrahlungseffekte kann es zu einer Beeinflußung der Ursachenebene (Basiswerte und Basiswissen) kommen.

Die Unternehmungsführung gestaltet eine Firmenkultur durch Corporate Identity-Programme, Logo, Leitbilder, Visionen und Missionen usw. Innerhalb dieses Rahmens leistet die Führung ihren Beitrag zur Kulturarbeit, z.B. zur Entwicklung von unternehmerischen Verhaltensweisen. Eine Möglichkeit für punktuell konzentrierte Kulturarbeit bietet die Gründungsphase einer Unternehmung bzw. eines Unternehmungsteils, beispielsweise eines neuen Produktionsstandorts oder einer Auslandsniederlassung. Ein weiterer relevanter Angriffspunkt für die Sozialisation oder auch Akkulturation auf die Firmenkultur ist die Phase der **Einführung von neuen Mitarbeitern**. Oft werden dort Paten bzw. Mentoren als Kulturvermittler eingesetzt. Sie machen die neuen Mitarbeiter mit den Führungsgrundsätzen, formellen und informellen Arbeitsweisen, mit der Unternehmensgeschichte usw. vertraut. Dazu gehören auch Bemühungen um einen Einstellungswandel, nicht zuletzt bei Hochschulabgängern. Zu diesem Zweck werden bestimmte Haltungen beim Mitarbeiter erschüttert ("unfreezing", vgl. auch SCHANZ 1993, S. 329 ff.).

Ziel jeder Kulturgestaltung ist eine "optimale Kultur", wobei Optimalität an der Erfüllung der Kulturfunktionen gemessen wird (vgl. 6.2). Optimalität betrifft zwei Güte-merkmale der Kultur: den passenden Kulturtyp und die richtige Kulturstärke (vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG 1992, S. 592 ff.).

Die Erfassung der **Stärke einer Unternehmungskultur** orientiert sich an mehreren Kriterien, von denen vier in Abbildung C. 31 erfaßt sind. Kulturstärke läßt sich zum ei-



nen durch die **Breite** beschreiben. Mit diesem Grad der Flächendeckung soll erfaßt werden, für wieviele Sektoren der Unternehmungsführung Kulturbausteine (Symbole, Maximen, Annahmen, Mythen usw.) existieren.

Zweitens eignet sich der **Verbreitungsgrad** als Maßgröße für Kulturstärke. Er erfaßt, wieviele Mitarbeiter die Unternehmungskultur verinnerlicht haben. Ein geringer Verbreitungsgrad signalisiert nicht zuletzt die Existenz von ausgeprägten Subkulturen. Der **Verankerungsgrad** wird an der Schnittstelle zwischen Kultur und Selbststeuerung gemessen. Er bringt die Intensität der Verinnerlichung zum Ausdruck. **Stimmigkeit** betrifft die Vereinbarkeit von Kultur mit den formellen Bestandteilen des Führungssystems (Controlling, Organisationsgestaltung usw.). Dadurch soll das Aufkommen einer doppelten Führungsmoral verhindert werden. Eine Konformitätslücke liegt etwa vor, wenn ein Unternehmen den Slogan "Mitarbeiter sind unsere Stärke!" propagiert, die Kosten der Personalentwicklung aber als Sozialleistungen kontiert.

Die Kulturstärke darf nicht so ausgeprägt sein, daß sie Änderungen im Kulturtyp behindert. Dadurch würde beispielsweise die Umstellung auf Service-Kultur in Industrieunternehmen letztlich unterbunden. Eine historisch gewachsene, aber obsolet gewordene Behördenkultur in öffentlichen Unternehmen würde zementiert, obwohl eine Ablösung durch eine Unternehmerkultur angezeigt ist. Mit Blick auf die Notwendigkeiten eines Kulturwandels sollte im Kulturmanagement also keinesfalls der maximale Verbreitungs- bzw. Verankerungsgrad angestrebt werden.

## Literaturverzeichnis

### a) Einführende Literatur:

- BERTHEL, J.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 3. Aufl., Stuttgart 1992
- BÜHNER, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 6. Aufl., München/Wien 1992
- DRUMM, H.J.: Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin u.a. 1992
- FRESE, E.: Grundlagen der Organisation: Die Organisationsstruktur der Unternehmung, 4. Aufl., Wiesbaden 1991
- HENTZE, J.: Personalwirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Bern u.a. 1991a
- HENTZE, J.: Personalwirtschaftslehre, Band 2, 5. Aufl., Bern u.a. 1991b
- HILL, W.; FEHLBAUM, R.; ULRICH, P.: Organisationslehre (Bd. 1): Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1989
- HILL, W.; FEHLBAUM, R.; ULRICH, P.: Organisationslehre (Bd. 2): Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1992
- KIESER, A.; KUBICEK, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin/New York 1992
- KRÜGER, W.: Grundlagen der Organisationsplanung, Gießen 1983
- MAG, W.: Einführung in die betriebliche Personalplanung, Darmstadt 1986
- MARR, R.; STITZEL, M.: Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979
- OECHSLER, W.: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft, 4. Aufl., München/Wien 1992
- REMER, A.: Organisationslehre, Berlin/New York 1989
- SCHANZ, G.: Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., München 1993
- SCHOLZ, C.: Personalmanagement, 2. Aufl., München 1991
- STAEHLE, W.H.: Management, 6. Aufl., München 1991

### b) Weiterführende Literatur:

- ACKERMANN, K.-F.; REBER, G.V.: Personalwirtschaft, Stuttgart 1981
- BEER, M. u.a.: Human Resource Management, New York/London 1985
- BEYER, H.-T.: Personalexikon, 2. Aufl., München/Wien 1991

- BLEICHER, K.: Organisation: Strategien - Strukturen - Kultur, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- BLEICHER, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart/New York 1979
- BLEIS, T.: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes, München/Mering 1992
- BREISIG, T.: It's Team Time, Köln 1990
- BÜHNER, R.: Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden 1985
- BÜHNER, R.: Strategie und Organisation. Neuere Entwicklungen, in: ZfO, 58. Jg. (1989), S. 223-232
- CONRADI, W.: Personalentwicklung, Stuttgart 1983
- CORSTEN, H.: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement - organisationale und personale Aspekte, in: Die Gestaltung von Innovationsprozessen, hrsg. v. H. Corsten, Berlin 1989, S. 1-56
- CURTH, M.; LANG, B.: Management der Personalbeurteilung, 2. Aufl., München/Wien 1991
- ECKARDSTEIN, D. VON; SCHNELLINGER, F.: Betriebliche Personalpolitik, 3. Aufl., München 1978
- EIFF, W. VON (Hrsg.): Organisation - Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg a.L. 1991
- FAMULARO, J. (ed.): Handbook of Human Resource Administration, 2. Aufl., New York u.a. 1985
- FOMBRUN, C.; TICHY, N.; DEVANNA, M. (ed.): Strategic Human Resource Management, New York 1984
- FRESE, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Wiesbaden 1992a
- FRESE, E.: Organisationstheorie, 2. Aufl., Wiesbaden 1992b
- GAITANIDES, M.: Prozeßorganisation, München 1983
- GAITANIDES, M.; WICHER, H.: Strategien und Strukturen innovationsfähiger Organisationen, in: ZfB, 56. Jg. (1986), S. 385-403
- GAUGLER, E.; WEBER, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
- GAUGLER, E.: Interdependenzen zwischen Personalpolitik und Unternehmensorganisation, in: ZfB, 34. Jg. (1982), S. 113-127
- GLASL, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1992
- GROCHLA, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982



- GRÜNEFELD, H.-G.: Personalinformationssystem: Entwicklung, Anwendung, Nutzen, Wiesbaden 1991
- HAUSCHILDT, J.; CHAKRABARTI, A.K.: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: ZfO, 57. Jg. (1988), S. 378-388
- HEIDACK, C.; BRINKMANN, E.P.: Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, 2. Aufl., Freiburg i.Br. 1987
- HEINEN, E.: Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1987
- HUB, H.; FISCHER, W.: Techniken der Aufbauorganisation, Stuttgart 1977
- KIESER, A.; REBER, G.; WUNDERER, R. (Hrsg.): HWFü, Stuttgart 1987
- KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart u.a. 1993
- KIRSCH, W.; ESSER, W.-M.; GABELE, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- KRÜGER, W.: Organisation der Unternehmung, Stuttgart 1984
- KUBICEK, H.; WELTER, G.: Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart 1985
- KÜPPER, H.-U.: Ablauforganisation, Stuttgart 1982
- LATTMANN, C.: Die Personalabteilung, in: DU, 39. Jg. (1985), S.192-211
- LAUX, H.; LIERMANN, F.: Grundlagen der Organisation, 3. Aufl., Berlin u.a. 1993
- LOOS, W.: Coaching für Manager, Problembewältigung unter 4 Augen, Landsberg a.L. 1991
- LORSCH, J.W. (ed.): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1987
- MADAUSS, B.J.: Handbuch Projektmanagement, 5. Aufl., Stuttgart 1993
- MENTZEL, W.: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 4. Aufl., Freiburg i.Br. 1989
- MINTZBERG, H.: Die Mintzberg-Struktur, Landsberg a.L. 1991
- NEUBERGER, O.; KOMPA, A.W.: Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, München 1987
- POTTHOFF, E.; TRESCHER, K.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York 1986
- PROBST, G.J.B.: Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven, Landsberg a.L. 1992
- REISS, M.: Humanisierung in der Führungsforschung: Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung, in: ZfO, 50. Jg. (1981), S. 276-287

- REISS, M.: Personalarbeit statt Organisationsarbeit? Selbstorganisation als Herausforderung für Personalmanagement und Organisationsgestaltung, in: *Moderne Industriegesellschaft*, hrsg. v. M. v. Hauff, Ludwigsburg/Berlin 1991, S. 223-241
- REISS, M.: Human-Ressourcen-Management, in: *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. H. Corsten, 2. Auflage, München/Wien 1993, S. 317-322
- RKW-Handbuch Führung + Organisation, hrsg. v. E. Potthoff, Berlin 1978
- RKW (Hrsg.): *RKW-Handbuch Praxis der Personalplanung*, 2. Aufl., Neuwied u.a. 1990
- RÖTHIG, P.: Organisation und Personal, in: *ZfO*, 54. Jg. (1985), S.153-159
- SCHANZ, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart 1991
- SCHANZ, G.: *Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten*, München 1982
- SCHERTLER, W.: *Unternehmungsorganisation*, 5. Aufl., München/Wien 1993
- SCHMIDT, G.: *Methode und Techniken der Organisation*, 9. Aufl., Gießen 1991
- SCHMIDT, H.; HAGENBRUCK, H.; SÄMANN, W. (Hrsg.): *Handbuch der Personalplanung*, Frankfurt/New York 1975
- SCOTT, W.R.: *Grundlagen der Organisationstheorie*, Frankfurt/New York 1986
- SEIDEL, E.; REDEL, W.: *Führungsorganisation*, München 1987
- SEIDEL, E.: Grundbegriffe der betrieblichen Organisationslehre, in: *WISU*, 15. Jg. (1986), S. 225-231
- STEINLE, C.: *Führung*, Stuttgart 1978
- STEINLE, C.: *Organisation und Wandel*, Berlin/New York 1985
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G.: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 1992
- STOGDILL, R.M.: *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, 3. Aufl., New York/London 1990
- STRUTZ, H. (Hrsg.): *Strategien des Personalmarketing*, Wiesbaden 1992
- THOM, N.: *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung*, Stuttgart 1987
- WAGNER, D.: *Organisation, Führung und Personalmanagement*, 2. Aufl., Freiburg i.Br. 1991
- WAGNER, D.; ZANDER, E.; HAUKE, C. (Hrsg.): *Handbuch der Personalleitung*, München 1992
- WEBER, W.; MAYRHOFER, W.; NIENHÜSER, W.: *Grundbegriffe der Personalwirtschaft*, Stuttgart 1993
- WEICK, K.E.: *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a.M. 1985

- WEINERT, A.B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2. Aufl., München/Weinheim 1987
- WELGE, M.: Unternehmensführung (Bd.2): Organisation, Stuttgart 1987
- WERKMANN, G.: Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt a.M. 1989
- WIMMER, P.: Personalplanung: problemorientierter Überblick - theoretische Vertiefung, Stuttgart 1985
- WITTLAGE, H.: Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit, 2. Aufl., Herne/Berlin 1986
- WUNDERER, R.; GRUNWALD, W.: Führungslehre (Bd. 1): Grundlagen der Führung, Berlin 1980a
- WUNDERER, R.; GRUNWALD, W.: Führungslehre (Bd. 2): Kooperative Führung, Berlin 1980b