

BA KOMPAKT

LEHRBUCH

Rainer Bergmann
Martin Garrecht

Organisation und Projektmanagement

3. Auflage



Springer Gabler

BA KOMPAKT

Reihe herausgegeben von

Martin Kornmeier, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim, Deutschland

Die Bücher der Reihe *BA KOMPAKT* sind zugeschnitten auf das Bachelor-Studium im Studienbereich Wirtschaft an den Dualen Hochschulen und Berufsakademien. Sie erfüllen vollständig die im Curriculum zur Erlangung des Bachelor festgelegten Anforderungen (Lerninhalt, Lernmethoden, Konzeption und Ablauf der Veranstaltungen).

Die Reihe BA KOMPAKT zeichnet sich aus durch:

- Fokussierung auf die elementaren Lernziele
- Starker Praxisbezug durch konkrete Beispiele
- Einbindung von Fallstudien für Einzel- und Gruppenarbeit
- Übersichtliche, anschauliche Darstellung durch zahlreiche Kästen, Abbildungen und Tabellen
- Kontrollfragen zur Prüfung des Lernerfolgs

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springer.com/series/7570>

Rainer Bergmann • Martin Garrecht

Organisation und Projektmanagement

3., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Rainer Bergmann
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

Martin Garrecht
Management Consulting & Training
Insheim, Deutschland

ISSN 1864-0354

BA KOMPAKT

ISBN 978-3-662-63753-1

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63754-8>

ISSN 2626-7799 (electronic)

ISBN 978-3-662-63754-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2008, 2016, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Claudia Rosenbaum

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur dritten Auflage

Das vorliegende Lehrbuch zu Organisation und Projektmanagement ist speziell auf das Bachelor-Studium im Studienbereich Wirtschaft an Hochschulen zugeschnitten und deckt die im Curriculum zur Erlangung des Bachelors festgelegten Anforderungen (Lehrinhalte, Lernziele, Lernmethoden und Konzeption der Veranstaltungen) vollständig ab. Es richtet sich an Studierende und Dozenten an Dualen Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten mit wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studiengängen.

Die Studierenden finden eine kompakte anwendungs- und praxisorientierte Darstellung des prüfungsrelevanten Stoffes auf theoretisch fundierter Grundlage. Diese beschränkt sich nicht nur auf die Nennung und Beschreibung wesentlicher Inhalte, sondern ist durch zahlreiche Abbildungen sowie eine Vielzahl von Fallstudien zur Vertiefung des Stoffes und für Gruppendiskussionen so beschaffen, dass die Zusammenhänge zwischen den Kapiteln und der Praxisbezug des Stoffes stets nachvollziehbar bleiben. Im Anschluss an jedes Kapitel finden sich Kontrollfragen und die dazugehörigen Lösungen, anhand derer der Lernerfolg schnell überprüft werden kann. Hochschullehrer und Dozenten können bei den Autoren per E-Mail (rainer.bergmann@hwr-berlin.de oder mg@martin-garrecht.de) einen Foliensatz und weiteres Lehrmaterial anfordern.

Der Aufbau des Buches unterstützt die interaktive Vermittlung des Stoffes durch zahlreiche Möglichkeiten der Gruppenarbeit in den Kursen oder Seminargruppen. Aus didaktischen Gründen wird nach einer Vorstellung der Bandbreite und der zentralen Spannungsfelder von Organisation bereits im Kap. 2 auf Aspekte der Arbeit in Gruppen und Teams in Organisationen eingegangen. Dies ist insofern von Bedeutung, da im gesamten Buch der „Faktor Mensch“ in der Organisation im Vordergrund steht. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt kann so der Dozent die Diskussion innerhalb des Kurses durch den Einsatz einer Fallstudie zur Gruppenarbeit in Gang bringen und eine Sensibilisierung für die wichtigen sog. weichen Aspekte von Organisation erreichen.

Im Kap. 3 werden anhand der Strukturdimensionen zahlreiche Gestaltungsaspekte (insbesondere Spezialisierung, Koordination und Aufbauorganisation) diskutiert. Kap. 4 behandelt die Ablauforganisation, während Kap. 5 die Organisationsanalyse in den Vordergrund stellt. Die Zusammenhänge zwischen Organisationsanalyse, Aufbau- und

Ablauforganisation werden durch eine „spritzige“ Fallstudie am Ende des Kapitels verdeutlicht.

Warum Organisationen so gestaltet sind, wie es heute beobachtet werden kann, zeigen die Kap. 6 und 7 zu Organisationstheorien, von der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor und ihrer aktuellen Bedeutung im 21. Jahrhundert, Bürokratiemodell über Human-Resource-Ansätze bis zu (post-)modernen Organisationskonzepten (z. B. Lean Management, Organisation in Netzwerken, Fokussierung auf Kernkompetenzen oder Selbstorganisation). Das Kap. 8 zum Change Management zieht eine gedankliche Klammer um das Thema Organisation, indem anhand der Veränderung von Organisationen die Gesamtzusammenhänge im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität noch einmal verdeutlicht werden.

Das Kap. 9 zum Projektmanagement erscheint vom Seitenumfang, verglichen mit dem Themenkomplex Organisation, relativ kurz. Die Grundlagen zu wesentlichen organisatorischen Aspekten, die für das Projektmanagement von Relevanz sind, werden bereits im Kap. 2 zum Arbeiten in Gruppen und Teams sowie im weiteren Verlauf bspw. durch das Kapitel zur Organisationskultur und zum Change Management, das wesentlich in Form von Projekten organisiert wird, gelegt. Daher kann das Kapitel Projektmanagement nicht separat von Organisation betrachtet werden, sondern sollte immer im Gesamtzusammenhang zu den übrigen Kapiteln behandelt werden.

Für die dritte Auflage wurden alle Ausführungen aktualisiert und noch mehr Praxisbeispiele (Daimler AG, Deutsche Bahn AG, Würth, McDonald's, Amazon und Zalando, Regeln für Veränderungen bei General Electric) aufgeführt. Die Ausführungen zum Spannungsfeld zwischen Zentralisierung vs. Dezentralisierung wurden aufgrund seiner fundamentalen Bedeutung für die Organisationsgestaltung in Kap. 1 wesentlich erweitert. Kap. 3 wurde ergänzt um Ausführungen zum Kongruenzprinzip der Stellenbildung sowie zu Leitungshauptstellen (Managementebenen, Abschn. 3.3.1.2). Das Für und Wider des Arbeitens in flachen Hierarchien (Abschn. 3.3.1.3) wurde nochmals erweitert. Der Abschnitt zu traversierenden Strukturen der Sekundärorganisation (Abschn. 3.3.6) wurde aufgrund seiner Bedeutung in aktuellen Managementkonzepten erweitert und zum Abschluss die Fallstudie Werkzeugmaschinenfabrik (Abschn. 3.7) zu den Strukturdimensionen neu aufgenommen.

Kap. 4 wurde neu strukturiert, um die Zusammenhänge in der Ablauforganisation und die aktuelle Bedeutung des Prozessmanagements zu präzisieren.

In Kap. 6 wurde die wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) um Abschnitte zum Neo-Taylorismus am Beispiel der Systemgastronomie (Abschn. 6.1.2) und zum digitalen Taylorismus am Beispiel der Handelslogistik (Abschn. 6.1.3) erweitert sowie der Abschnitt zur Systemtheorie (Abschn. 6.5) ausführlich ergänzt.

Aufgrund der überragenden Bedeutung der Organisationskultur für die Verhaltenssteuerung in Organisationen wurde der Abschnitt erweitert (inkl. Funktionen und Stärke einer Organisationskultur sowie der Fallstudie New Concept Consulting) und als Unterkapitel (Abschn. 7.1) in Kap. 7 aufgenommen. Kap. 7 wurde außerdem erweitert um die Einführung von Shared Service Centern als konzerninterne Form des Outsourcings von

Dienstleistungen (Abschn. 7.5) sowie um die auf Selbstorganisation basierenden Managementkonzepte der Holakratie (Abschn. 7.7.2) und der evolutionären Organisation (Abschn. 7.7.3) und deren kritischen Würdigung vor dem Hintergrund der Entwicklung von Managementmoden.

Aufgrund der in Theorie und Praxis diskutierten Notwendigkeit der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungen in Organisationen, wurde das Kap. 8 zum Organisationalen Wandel (Change Management) noch einmal erweitert um Formen des Wandels (Wandel 1. vs. 2. Ordnung), Erläuterungen zum Acht-Phasen-Modell des Wandels von Kotter, Regeln für Veränderungen aus der Unternehmenspraxis, Typisierung von Personengruppen in Veränderungsprozessen sowie das Instrument Großgruppenveranstaltungen in Veränderungsprozessen. Ebenso wurde die Fallstudie Müller Ingenieurgesellschaft erweitert.

Das Kap. 9 zum Projektmanagement wurde ebenfalls erweitert. Neben einem neuen Abschnitt zur Projektkultur (Abschn. 9.7) als wichtigem informalen Aspekt des Projektmanagements wurden die Grundzüge des agilen Projektmanagements in Abschn. 9.6.7 aufgenommen, dem klassischen Projektmanagement gegenübergestellt und kritisch diskutiert. Ebenso wurde ein abrundendes Fazit zum Projektmanagement in Abschn. 9.9 ergänzt. Darüber hinaus wurden zahlreiche Literaturangaben neu aufgenommen bzw. aktualisiert.

Zur besseren Visualisierung der Inhalte wurde die Zahl der Abbildungen von 123 auf nunmehr 146 erhöht.

Berlin und Insheim, Deutschland
September 2021

Rainer Bergmann
Martin Garrecht

Inhaltsverzeichnis

1 Bedeutung von Organisation	1
1.1 Definitionen von Organisation und Organisieren	2
1.2 Organisationsziele	5
1.3 Organisationsbedarf im Unternehmenslebenszyklus: Die Veränderung von Organisationen	6
1.4 Zentrale Spannungsfelder der Organisation.	8
1.4.1 Stabilität vs. Flexibilität.	9
1.4.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	9
1.4.3 Entscheidungsdelegation	15
1.4.4 Die Organisation als Eisberg formaler und informaler Aspekte	15
1.5 Fallstudie: Organisationsbedarf in einem Kleinunternehmen	17
1.6 Kontrollfragen zu Kapitel 1	19
2 Arbeiten in Gruppen und Teams	21
2.1 Leistungsfähigkeit von Gruppen	21
2.2 Phasen der Gruppenentwicklung	22
2.3 Gruppenkohäsion	24
2.4 Groupthink- und Groupshift-Phänomene	25
2.5 Kontrollfragen zu Kapitel 2	28
3 Organisationsstruktur	29
3.1 Spezialisierung und Arbeitsteilung	30
3.1.1 Vor- und Nachteile der Spezialisierung	30
3.1.2 Formen der Arbeitsteilung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment	34
3.1.3 Formen, Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit	37
3.1.4 Kontrollfragen zur Spezialisierung	43
3.2 Koordination	44
3.2.1 Strukturelle Koordinationsinstrumente: personenorientierte und technokratische Instrumente	44
3.2.2 Nichtstrukturelle Koordinationsinstrumente	50

3.2.3	Das Zusammenspiel der Koordinationsinstrumente	53
3.2.4	Instrumente zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	54
3.2.5	Kontrollfragen zur Koordination	56
3.3	Konfiguration: Die Aufbauorganisation eines Unternehmens	57
3.3.1	Stellenbildung	58
3.3.2	Linienorganisation	70
3.3.3	Stablinienorganisation	72
3.3.4	Funktionale vs. objektorientierte Organisation	75
3.3.5	Matrix-Organisation	77
3.3.6	Sekundärorganisation: Kommissionen, Kollegien, Ausschüsse etc.	83
3.3.7	Konzern-Organisation	90
3.3.8	Fallstudie: Xerox	96
3.3.9	Kontrollfragen zur Konfiguration	98
3.4	Entscheidungsdelegation	100
3.4.1	Entscheidungsdelegation vs. Entscheidungspartizipation	100
3.4.2	Kontrollfragen zur Entscheidungsdelegation	103
3.5	Formalisierung	104
3.5.1	Instrumente zur Formalisierung	104
3.5.2	Kontrollfragen zur Formalisierung	107
3.6	Zusammenwirken der Strukturdimensionen	108
3.7	Fallstudie Werkzeugmaschinen GmbH	108
4	Ablauforganisation	113
4.1	Ziele der Ablauforganisation	114
4.2	Formen der Ablauforganisation	114
4.3	Prozessidentifikation, -analyse und -modellierung	115
4.4	Prozessmanagement	123
4.4.1	Prozessoptimierung und Prozessreifegrade	124
4.4.2	Prozessorientierte Reorganisation (Reengineering)	125
4.4.3	Prozessorganisation	127
4.5	Kontrollfragen zur Ablauforganisation	129
5	Organisationsanalyse	131
5.1	Instrumente und Vorgehen	131
5.2	Aufgaben- und Arbeitsanalyse	133
5.3	Weitere Analysemethoden	135
5.3.1	REFA-Methoden	135
5.3.2	Simogramm	136
5.3.3	Arbeitsablaufdiagramm	137
5.3.4	Weitere Methoden	138
5.4	Zusammenhang zwischen Aufbau-/Ablauforganisation und der Organisationsanalyse	138
5.5	Fallstudie: Das Weinfest-Problem	140
5.6	Kontrollfragen zur Organisationsanalyse	142

6 Organisationstheorien	143
6.1 Wissenschaftliche Betriebsführung	144
6.1.1 Taylors Scientific Management und Fordismus	144
6.1.2 Neo-Taylorismus	150
6.1.3 Digitaler Taylorismus	151
6.2 Bürokratiemodell	157
6.3 Human-Relations- und Human-Resource-Ansätze	159
6.3.1 Überblick	159
6.3.2 Bedürfnishierarchie von Maslow	160
6.3.3 Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg	163
6.3.4 Theorie X und Theorie Y von McGregor	164
6.4 Entscheidungstheorie	167
6.4.1 Präskriptive Entscheidungstheorie	167
6.4.2 Deskriptive Entscheidungstheorie	171
6.5 Systemtheoretische Ansätze	173
6.5.1 Basis der Systemtheorie	173
6.5.2 Kritische Betrachtung der Systemtheorie	175
6.5.3 Schlussfolgerungen	176
6.6 Weitere Ansätze der Organisationstheorie	177
6.6.1 Situativer Ansatz	177
6.6.2 Neue Institutionenökonomik	178
6.6.3 Spieltheorie	179
6.7 Übersicht über organisationstheoretische Ansätze	180
6.8 Kontrollfragen zu Organisationstheorien	183
7 Managementkonzepte	187
7.1 Organisationskultur	188
7.1.1 Definition von Organisationskultur	189
7.1.2 Ebenen der Organisationskultur	190
7.1.3 Funktionen von Organisationskultur	192
7.1.4 Wirkung von Organisationskultur	194
7.1.5 Veränderung von Organisationskulturen	199
7.1.6 Fallstudie: New Concept Consulting	200
7.2 Lean Management	205
7.2.1 Die MIT-Studie und japanische Vorbilder des Lean Managements	205
7.2.2 Techniken des Lean Managements	206
7.2.3 Das Drei-Ebenen-Modell des Lean Managements	209
7.2.4 Wirkungszusammenhänge des Lean Managements	209
7.2.5 Lean Management in der Praxis	210
7.2.6 Kritische Würdigung des Lean Management-Ansatzes	214
7.3 Business Process Reengineering	216
7.4 Ressourcenorientierter Ansatz	220
7.4.1 Marktorientierte Sicht des strategischen Managements	220

7.4.2	Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes	221
7.4.3	Ressourcenbegriff	222
7.4.4	Organisationale Fähigkeiten	223
7.4.5	Kernkompetenzen	224
7.4.6	Nachhaltigkeitskriterien.	225
7.4.7	Organisationales Lernen im Kontext des Ressourcenansatzes	227
7.4.8	Formen organisationalen Lernens	227
7.4.9	Kritische Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes	228
7.5	Formen des Outsourcings und Schnittstellenorganisation	229
7.6	Netzwerkorganisationen und Virtuelle Unternehmen	235
7.6.1	Netzwerke	235
7.6.2	Virtuelle Unternehmen.	238
7.7	Selbstorganisation: Holakratie und Evolutionäre Organisation	240
7.7.1	Grundlagen zur Selbstorganisation	240
7.7.2	Holakratie.	245
7.7.3	Reinventing Organizations: Evolutionäre Organisationen	249
7.8	Organisationskonzepte als Managementmode	253
7.9	Gemeinsamkeiten von Managementkonzepten	263
7.9.1	Moderne Managementkonzepte vs. klassische Organisationstheorie	263
7.9.2	Konsequenzen für das Human Resource Management	265
7.10	Kontrollfragen zu Kapitel 7	268
8	Organisationaler Wandel: Change Management	273
8.1	Treiber von Veränderungen	274
8.2	Dimensionen des Change Managements	277
8.3	Formen des Wandels	280
8.4	Widerstand in Veränderungsprozessen.	282
8.5	Phasenmodell der Organisationsentwicklung	285
8.6	Business Reengineering und Organisationsentwicklung: Ein Vergleich	290
8.7	Acht-Phasen-Modell des Wandels von Kotter: Aufgaben im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit.	292
8.8	Gruppen in Veränderungsprozessen.	299
8.9	Instrumente für Veränderungsprozesse	300
8.10	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen	302
8.11	Fallstudie: Müller Ingenieurgesellschaft	305
8.12	Kontrollfragen zum Change Management.	307

9 Projektmanagement	309
9.1 Der Sinn eines speziellen „Projekt“-Managements	310
9.2 Projektarten: Beispiele und Rahmenbedingungen	314
9.3 Historische Entwicklung des Projektmanagements	316
9.4 Projektauftraggeber und andere Stakeholder	318
9.5 Projektaufbauorganisation	319
9.5.1 Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation des Unternehmens	319
9.5.2 Projektbeteiligte und Aufbauorganisation innerhalb des Projekts	324
9.6 Projektlauforganisation	331
9.6.1 Projektplanung	331
9.6.2 Projektstrukturplan und Netzplantechnik	334
9.6.3 Risikomanagement in Projekten	339
9.6.4 Projekt-Kostenplanung	340
9.6.5 Projektcontrolling	342
9.6.6 Multiprojektmanagement	344
9.6.7 Agiles Projektmanagement	346
9.6.8 Projektabschluss	356
9.7 Bedeutung der Projektkultur für das Projektmanagement	358
9.7.1 Begriff, Ebenen, Stärke und Effekte von Projektkultur	358
9.7.2 Verhältnis zwischen Projektkultur und Unternehmenskultur	359
9.7.3 Multikulturelles Projektmanagement	361
9.8 Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren im Projektmanagement	362
9.9 Fazit zum Projektmanagement	364
9.10 Kontrollfragen zum Projektmanagement	366
Lösungen zu den Kontrollfragen und Fallstudien	369
Literatur	383
Stichwortverzeichnis	401



Bedeutung von Organisation

1

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- welche Bedeutung Organisation in Unternehmen besitzt,
- auf welche unterschiedliche Art und Weise der Begriff Organisation definiert werden kann,
- welche zentralen Problemfelder in der Organisationspraxis immer wieder auftauchen,
- wie stark Organisationen von informalen Aspekten geprägt werden. ◀

Der Mensch ist ein „**Organisationswesen**“. Er wird in Organisationen ausgebildet (Schule, Universität etc.) und arbeitet in ihnen (Unternehmen, Verwaltung etc.). Auch das private Leben ist von Organisationen geprägt, bspw. durch die Mitarbeit in einem Verein, einer Partei oder einer „Nicht-staatlichen Organisation“. Auch **Projekte** spielen im Alltag eine große Rolle, sei es durch die Mitwirkung in Projekten in einem Unternehmen oder im privaten Bereich, wo sich die Durchführung einer großen Feier, der Bau eines Hauses oder ein Umzug als Projekt sehen lässt.

Organisieren als „zielgerichtete Integration und/oder Koordination von Ressourcen“ (Nolte 1999, S. 41) ist als **unternehmerische Funktion** in jedem Unternehmen zu gestalten, damit diese in Zeiten sich ständig ändernder Rahmenbedingungen Entwicklungsfähig bleiben. **Koordination** bedeutet dabei die bewusste **Abstimmung** der arbeitsteiligen Organisationseinheiten auf die Unternehmensziele. **Integration** bedeutet das Einfügen eines Teiles in eine bereits bestehende Ordnung, so dass im Ergebnis ein lebensfähiges, produk-

tives **System** entsteht (vgl. mit weiteren Nachweisen Nolte 1999, S. 42). Trotz dieser Bedeutung von Organisation gibt es in zahlreichen Unternehmen oft keine eigene Abteilung für Organisation, während andere Unternehmensfunktionen wie Planung, Controlling, Marketing oder Produktion häufig als eigene Bereiche institutionalisiert sind. Wenn diese Abteilung Organisation existiert, ist sie häufig nur für die Dokumentation bestehender Organisationsstrukturen (Organigramme, Stellenbeschreibungen) zuständig und oft mit dem Personalbereich verbunden. Das häufige Fehlen einer Abteilung Organisation weist darauf hin, dass **Organisation** zu einem großen Teil **eine Managementfunktion ist**. Diese wird einerseits im Sinne des Schaffens von Strukturen in der Regel durch die Unternehmensleitung wahrgenommen, andererseits auch von Führungskräften der unteren Managementebene und ggf. einzelnen Mitarbeitern im operativen Management bei der Umsetzung von Aufgaben oder Aufträgen.

Darüber hinaus beschäftigt sich die betriebliche **Organisationslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft** sowohl mit den Menschen in Unternehmen (Organisationsmitglieder), als auch mit **Organisationen als komplexen Systemen** in ihrer Umwelt.

1.1 Definitionen von Organisation und Organisieren

Bisher hat sich **keine einheitliche Definition** für Organisation herausgebildet (vgl. die Versuche der Definition von Organisation in Nordsieck 1955; Kosiol 1962; Fayol 1970 (orig. 1916); Ulrich 1970; Gutenberg 1958; Bleicher 1991; Kieser und Walgenbach 2010, für einen Überblick vgl. Nolte 1999, S. 38 ff.).

Bei der Gegenüberstellung verschiedener Definitionen von Organisation besteht bereits Unklarheit darüber, ob mit Organisation eine Institution, ein Instrument oder ein Ordnungsmuster gemeint ist (vgl. im Folgenden Gomez und Zimmermann 1993, S. 15 f.):

- „Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche *Gestalten* von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das *Ergebnis* dieser Tätigkeit zu verstehen.“ (Vahs 2015, S. 14)
- „Organisationen sind *soziale Einheiten* (oder Gruppierungen von Menschen), die mit dem Zweck errichtet wurden, spezifische Ziele zu erreichen.“ (Etzioni 1967, S. 12)
- Organisationen „sind *soziale Gebilde*, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine *formale Struktur* aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte *Ziel ausgerichtet* werden sollen.“ (Kieser und Walgenbach 2010, S. 6)
- „Während Planung den Entwurf einer Ordnung bedeutet, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozess vollziehen soll, stellt die Organisation den *Vollzug*, die Realisierung dieser Ordnung dar.“ (Gutenberg 1983, S. 235)

Betrachtet man die verschiedenen Definitionsversuche näher, prägen wie in Abb. 1.1 dargestellt **drei Sichtweisen** das Denken über organisationale Zusammenhänge: Die institutionale, die instrumentale und die funktionale Perspektive. Einerseits gibt es **Struktu-**



Abb. 1.1 Sichtweisen von Organisation. (Quelle: In Anlehnung an Gomez und Zimmermann (1993, S. 16), leicht modifiziert)

ren im Unternehmen, die festzulegen sind, es gilt, bestimmte Sachverhalte und sich selbst zu **organisieren** und darüber hinaus **ist** ein Unternehmen selbst **eine Organisation**, wie es auch Sportvereine, Bürgerinitiativen oder Verwaltungen sind.

Zum Ersten „wird ein Unternehmen organisiert“. Es geht darum, ein Unternehmen **funktional** zu gestalten. Hierbei steht die **Koordination** im Vordergrund (was wird wann und wo getan?). Daraus bilden sich zum Zweiten **Organisationsstrukturen** heraus. Das Unternehmen „hat eine Organisation“. Hierbei stehen Problemfelder der Führung und Führungsinstrumente im Vordergrund (wer tut es und wie?), es handelt sich um eine **instrumentale** Sicht. Zum Dritten „ist das Unternehmen eine Organisation“, dies ist die **institutionale** Sicht. Hierbei stehen ganzheitliche, **verhaltenswissenschaftliche** Aspekte im Vordergrund, es geht darum, einen Sinnzusammenhang zu vermitteln (warum wird es getan?).

Hintergrund

Sichtweisen von Organisation

In der **institutionalen** Sichtweise wird unter Organisation das zielorientierte soziale Gebilde selbst – also z. B. ein Unternehmen, eine Hochschule, ein Krankenhaus o. ä. – verstanden. Diese Betrachtungsweise stellt die Konstruktion und Gestaltung sozialer Wirklichkeiten aus Sicht der Verhaltenswissenschaften in den Vordergrund. Eine zentrale Fragestellung dreht sich um die Problematik der Abgrenzung nach außen bzw. des Zusammenhalts menschlicher Kollektive und deren Ausrichtung auf gemeinsame Ziele

hin. Die Organisation wird als kollektives Denk- und Handlungssystem interpretiert, das eigene Ziele verfolgt und dem eine eigene Identität und Kultur zukommt (vgl. Abschn. 7.1 zur Organisationskultur). Das unternehmerische Geschehen soll für die einzelnen Organisationsmitglieder sinnstiftend wirken. Das institutionale Organisationsverständnis ist insbesondere in anglo-amerikanischen Ansätzen verankert (vgl. Lawrence und Lorsch 1969; Schein 1992; Weick 1985), aber auch in verschiedenen deutschsprachigen Ansätzen (vgl. Kieser und Walgenbach 2010; Schreyögg 1995).

Die **funktionale** Betrachtungsweise ist das Resultat der Übertragung systemtheoretischer Überlegungen auf die Organisations- und damit Unternehmenszusammenhänge (vgl. Abschn. 6.5 zur Systemtheorie). Organisation wird hier verstanden als Ordnungsmuster zur Bewältigung von Komplexität. Ausgehend von der Annahme, dass Organisationen sowohl intern auch extern in Bezug auf ihre Umwelt vernetzt sind und mit einer linearen Denkweise nicht im Detail erfasst und gestaltet werden können, wird nach Gesetzmäßigkeiten und Ordnungsmustern gesucht, welche die organisationale Gestaltung ermöglichen. Aus funktionaler Sicht weisen Organisationen die Eigenschaften von Autonomie, Komplexität, Redundanz und Selbstreferenz auf.

Die **instrumentale** Sichtweise versteht Organisation als ein Mittel zur effizienten Führung von Unternehmen. Maßstab der Beurteilung sind Produktivität und Wirtschaftlichkeit des organisatorischen Aufbaus und der Abläufe im Unternehmen (vgl. Abschn. 1.4). Die Organisation als Ganzes wird als Gesamtheit an formalisierten Regelungen und damit als künstliches, im Sinne von Menschen geschaffenes System verstanden. Zentrale Fragen betreffen die Zentralisation und Dezentralisation, Delegation, Partizipation, Standardisierung als in der Regel notwendige Voraussetzung von Arbeitsteilung und Koordination (vgl. auch die Strukturdimensionen der Organisation in Abschn. 1.3). Bei der organisationalen Gestaltung geht es darum, eine ideale Mischung aus generellen oder fallweisen Regelungen zu Aufbau oder Ablauf zu finden, so dass die Organisation ihre Funktion als Führungsinstrument erfüllen kann. Organisation dient gerade in Unternehmen als Instrument zur Erreichung und Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit. Die instrumentale Sichtweise wird auch aus dem etymologischen Ursprung des Wortes Organisation aus dem altgriechischen „Organon“ deutlich, was ‚Werkzeug‘ bedeutet. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde mit dem Scientific Management von Frederick W. Taylor (vgl. Abschn. 6.1) und administrativen Ansätzen (vgl. Kosiol 1962; Hill et al. 1994) dazu die Grundlagen gelegt, indem bspw. die Strukturdimension Spezialisierung (vgl. Abschn. 3.1) bei der Produktion in den Industrieunternehmen als Instrument zur Steigerung der Produktivität eingesetzt wurde. Dieser Ansatz findet sich auch in der Unternehmensberatung wieder, wo interne oder externe Unternehmensberater von der Unternehmensleitung mandatiert werden, um mit neuen Organisationskonzepten (vgl. Abschn. 7.8) die Leistung des Unternehmens zu verbessern. ◀

Alle drei Sichtweisen werden benötigt, um der Aufgabe „Organisation“ in einem Unternehmen gerecht zu werden und Organisation aus wissenschaftlicher Sicht zu untersuchen. Somit werden auch alle Perspektiven im weiteren Verlauf dieses Buches angeprochen.

1.2 Organisationsziele

Mit einer **Analyse der Organisationsziele** im Rahmen der Organisationsanalyse (vgl. Abschn. 1.5) wird eine wesentliche **Voraussetzung** für eine **rationale Synthese** geschaffen. Dabei werden die in der Organisation vorhandenen **Aufgaben** aus dem ökonomischen Sachziel von Unternehmen (Erstellung von Sach- oder Dienstleistungen für den Absatzmarkt) **abgeleitet**, die vorhandenen menschlichen **Aufgabenträger** und technologischen **Ressourcen** (Betriebs- und Geschäftsausstattung, immaterielle Ressourcen) quantitativ und qualitativ **erfasst** und die historisch gewachsenen **organisationalen Fähigkeiten** (vgl. Abschn. 7.4 zum ressourcenorientierten Ansatz) und Grenzen der Problemlösung **definiert** (vgl. im Folgenden Bleicher 1991, S. 42 f.).

Grundsätzlich lassen sich **vier Zielbereiche von Organisation** erkennen, die bei entsprechend notwendiger Konkretisierung im situativen Kontext auch als Beurteilungskriterien für das resultierende Verhalten und die Leistungsergebnisse dienen können:

1. Erhöhung der Produktivität

(möglichst günstiges Verhältnis zwischen Input und Output)

- Ausnutzung vorhandener Ressourcen
- Vermeidung von Doppelarbeit
- Einheitliche Erfüllung von wiederkehrenden Routineaufgaben
- Klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung der Stelleninhaber
- Beschleunigung der Informationsverarbeitung und Kommunikation zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern oder ganzen Organisationseinheiten
- Reduktion von leistungshemmenden Kompetenzkonflikten („Grabenkämpfe“, Machtspiele)

2. Verbesserung der Flexibilität

(rasches Anpassen der Organisation an neue Situationen, insbesondere Veränderungen in der Unternehmensumwelt)

- Höhere Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen im Markt und der Technologie
- Einfache und rasche Entscheidungsprozesse bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Komplexität der Problemstellung
- Am Markt- und Kunden ausgerichtete Aufbau- und Ablauforganisation
- Kurze Kommunikationswege innerhalb der Organisation und nach außen
- Abbau von Kommunikationsbarrieren zwischen Organisationsmitgliedern und -einheiten
- Möglichkeit zur Schaffung oder Auflösung von Organisationseinheiten

3. Integration

(Zusammenfassung der Organisationseinheiten zu zielorientierten und handlungsfähigen Ganzheiten)

- Entwicklung übergeordneter Werte und Ziele zur Vermeidung von Silodenken und Parzellierung der Organisation
- Fördern einer darauf ausgerichteten abteilungsübergreifenden Organisationskultur
- Schaffen von Voraussetzungen für organisationseinheitenübergreifende Zusammenarbeit
- Kommunikation in vertikale und horizontale Richtung durch vernetzte Kommunikationsstrukturen
- Integrierte Arbeitsabläufe anstelle von Einzel- oder Insellösungen

4. Mitarbeiterziele

(Berücksichtigung individueller und sozialer Bedürfnisse der Organisationsmitglieder)

- Schaffen von Freiheits- und Handlungsspielräumen
- Stimulierung von positiver Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder
- Arbeitszufriedenheit, bspw. durch personenorientierte, an den individuellen Kompetenzen ausgerichtete Stellenbildung
- Einräumen von Möglichkeiten zur Selbstkontrolle anstelle von Fremdkontrolle
- Analyse und Anbieten von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability)

Dieses **magische Viereck der Organisationsziele** deutet auf wechselseitige Beziehungen innerhalb des o. g. organisatorischen Zielsystems hin. Je nach Situation können die vier **Organisationsziele harmonisch, neutral oder konfliktär** zueinanderstehen. Bei **konfliktären Zielen** lassen sich die anzustrebenden Ziele nicht „unter einen Hut“ bringen, wenn bspw. die Erhöhung der Produktivität durch die Automatisierung oder Digitalisierung der Leistungserstellung in Unternehmen mit Stellenabbau (sog. Personalfreisetzungen) einhergeht und somit in Konkurrenz zum Mitarbeiterziel der Sicherung einer bislang erfüllenden Tätigkeit steht. Auch können bereits kleinere Änderungen der Organisationsstruktur mit dem Ziel der Erhöhung der Flexibilität und rascheren Anpassung an Marktänderungen auf den Widerstand der von der Reorganisation betroffenen Mitarbeiter stoßen (vgl. Abschn. 8.4), da diese sehr häufig Stabilität und persönliche Sicherheit erwarten. Gerade im **Change Management** ist deshalb eine **Gewichtung der Organisationsziele** und der Teilziele sowie ein Setzen von Prioritäten erforderlich.

1.3 Organisationsbedarf im Unternehmenslebenszyklus: Die Veränderung von Organisationen

In der **Praxis** trifft man als Organisationsmitglied, Führungskraft oder externer Berater – abgesehen von Neugründungen (Pionier- oder sog. Start-up-Unternehmen) – auf **bestehende Organisationsstrukturen**. Sind diese nicht auf die bestehenden Umweltbedingun-

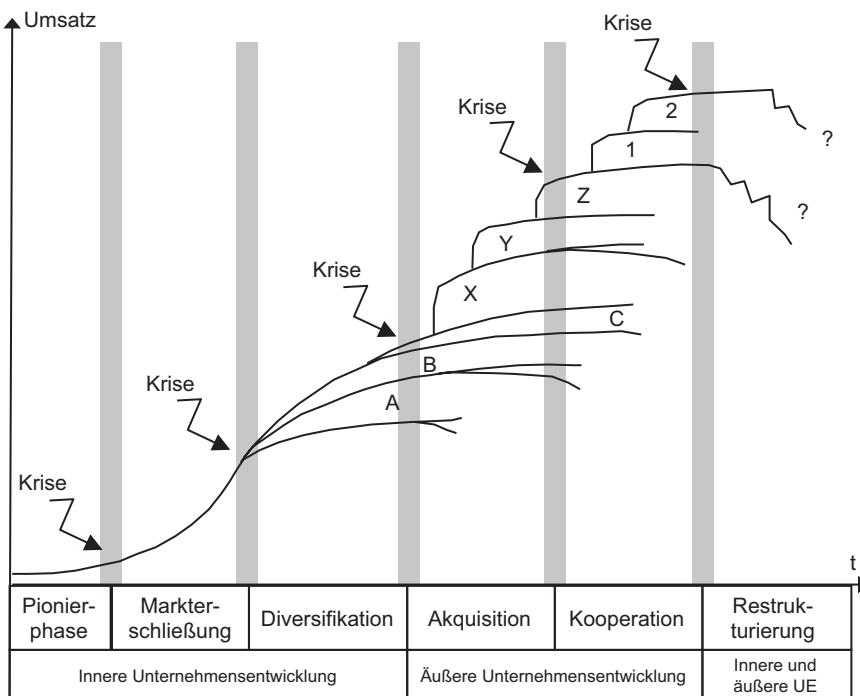


Abb. 1.2 Unternehmenslebenszyklus (Ausschnitt). (Quelle: Bleicher (1991, S. 793))

gen des Unternehmens optimal angepasst oder ändern sich die Umweltbedingungen, so ist eine Veränderung der Organisation notwendig. Eine Veränderung der für das Unternehmen **relevanten Umwelt** (vgl. Abschn. 6.5 zur Systemtheorie) tritt auch dann ein, wenn das Unternehmen bspw. durch Diversifikation seiner Produkte wächst, wenn es andere Unternehmen akquiriert oder mit solchen fusioniert.

Idealtypisch folgt die Entwicklung eines Unternehmens einem Lebenszyklus (vgl. Abb. 1.2). Es beginnt mit der **Pionierphase** des neu gegründeten Unternehmens, in welcher der Gründer die zentrale bestimmende Figur ist.

Entwickelt sich das Unternehmen weiter (Umsatzerhöhung), bspw. durch eine Markt durchdringung oder **Diversifikation**, so verändert sich die relevante Umwelt des Unternehmens: Sie wird komplexer. Diese Komplexität muss nun innerhalb des Unternehmens verarbeitet werden; d. h., das Unternehmen muss seine **innere Komplexität** (vgl. Abschn. 6.5 zur Systemtheorie) erweitern. Dies wird bspw. durch Aufbau eines Controlling-Systems oder Erweiterung der Forschung&Entwicklung-Kapazitäten erreicht; in jedem Falle bedeutet es eine **Veränderung der Organisation**. Diese Notwendigkeit, die innere Komplexität durch Organisationsveränderung der äußeren Komplexität der Umwelt anzupassen, wird häufig erst durch eine Krise innerhalb des Unternehmens erkannt (vgl. Bleicher 1991, S. 793).

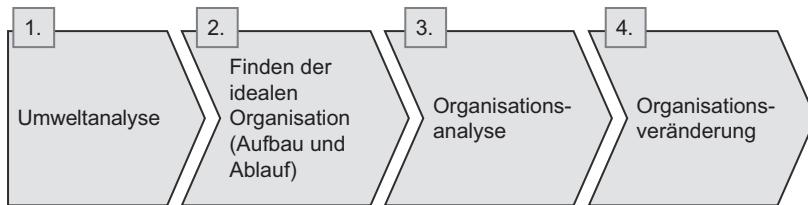


Abb. 1.3 Organisationsanpassung

Organisationsveränderungen oder deren Auswirkungen sind bei großen Unternehmen **in der Praxis häufig zu beobachten** und können in der Wirtschafts- oder Tagespresse verfolgt werden. Dabei kann es sich z. B. um eine Fusion, den Verkauf von Unternehmensteilen oder die Durchführung eines Kostensenkungsprogramms handeln. Selbst in der Sportpresse lassen sich Organisationsveränderungen verfolgen, bspw. die Umstrukturierung in einem Profi-Fußballclub. Solche **Organisationsveränderungen betreffen** in der Regel **sämtliche Aspekte**, die in **Organisation als Wissenschaft** behandelt werden.

Idealtypisch läuft eine **Anpassung einer Organisation** in vier Schritten ab (vgl. Abb. 1.3).

In einer **Analyse** werden die relevanten **Umweltbedingungen** der Organisation festgestellt. Dies kann je nach Detailgrad bspw. im Rahmen einer PEST(E)-Analyse (Political, Economic, Social, Technological, Ecological), einer Analyse der fünf Wettbewerbskräfte (sog. Five Forces) von Porter oder einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) durchgeführt werden (vgl. z. B. Bergmann und Bungert 2012, S. 128 ff.). Daraus abgeleitet wird eine auf diese Umweltbedingungen so weit wie möglich **ideal** angepasste **Organisationsform** entworfen. In einer **Organisationsanalyse** (z. B. die in Abschn. 5.2 behandelte Aufgaben- oder Arbeitsanalyse) wird der derzeitige Stand der Organisation untersucht und durch die Lücke zwischen idealer und tatsächlicher Organisation der Änderungsbedarf festgestellt. Die Organisation kann dann durch ein **Aufbrechen** der bestehenden **Organisationsstruktur** (Unfreeze), die eigentlichen **Veränderung** (Move) und die anschließende **Restabilisierung** (Freeze) angepasst werden (vgl. hierzu das Kap. 8 zum Change Management).

Dieser idealtypische Veränderungsprozess wird in der Praxis jedoch durch verschiedene **zentrale Spannungsfelder** der Organisation begleitet. Über diese zentralen Spannungsfelder wird bei einer Organisationsveränderung sehr häufig gestritten und die oftmals stark **unterschiedlichen Sichtweisen** liegen dabei in den **Werten und Einstellungen** der an der Organisationsveränderung Beteiligten **begründet**.

1.4 Zentrale Spannungsfelder der Organisation

Zentrale Spannungsfelder der Gestaltung von Organisationen sind insbesondere:

- Stabilität vs. Flexibilität,
- Zentralisierung vs. Dezentralisierung,
- Entscheidungsdelegation,
- Formale und informale Aspekte.

1.4.1 Stabilität vs. Flexibilität

Nach dem **Grundprinzip des Gleichgewichts** von Kosiol (vgl. Kosiol 1962, S. 30) ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, im Unternehmen ein hohes Maß an Stabilität zu gewährleisten, um planbar, berechenbar und effizient zu funktionieren. Auf der anderen Seite ist aber auch die Fähigkeit zur Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen notwendig. Hierbei stellen Stabilität und Flexibilität **Enden eines Kontinuums** dar. Ein Unternehmen kann deshalb als Ganzes niemals extrem stabil und gleichzeitig extrem flexibel sein.

Stabilität ist gekennzeichnet durch organisatorische Regelungen und Strukturen. Sie ist jedoch Voraussetzung für eine hohe Effizienz und notwendig für die Zuverlässigkeit der Planung. Negativ ausgedrückt steht sie für Starrheit und Unbeweglichkeit. **Flexibilität** (Kosiol bezeichnet sie als „Elastizität“) ist eine notwendige Voraussetzung, um kurzfristig auf sich verändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Sie wird in zahlreichen Veröffentlichungen der populären Managementliteratur als unabdingbar und teilweise sogar als Unternehmensziel an sich gekennzeichnet, so auch aktuell in der Diskussion über die „agile Organisation“ („agil“ als Synonym für „flexibel“, vgl. Abschn. 9.6.7 und 7.8). Setzt man in einem negativen Sinn jedoch Flexibilität mit Chaos und Wirrwarr gleich, wird deutlich, dass in einem solchen Fall zielgerichtetes und planbares unternehmerisches Handeln unmöglich wird.

Entsprechend werden sich Organisationsmitglieder, deren Werte eher durch ein **Kontrollbedürfnis** und **Berechenbarkeit** oder **Zuverlässigkeit** geprägt sind, tendenziell für stabilere Organisationslösungen aussprechen, während andere, deren Werte **Wandlungsfähigkeit** und die **Akzeptanz** eines **Kontrollverlustes** beinhalten, eher flexible Lösungen favorisieren. Wie bei den anderen Problemfeldern werden dann die Diskussionen über Organisationsveränderungen und die Argumentationslogik häufig durch die Wertvorstellungen der Beteiligten maßgeblich beeinflusst.

1.4.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung

Zentralisierung beschreibt die **Bündelung** einer Mehrzahl **an Aktivitäten** in einer Organisationseinheit oder in Abteilungen **an einem Standort**. In der Regel sind **Unternehmen zu Beginn ihres Lebenszyklus zentral organisiert**, da alle Ressourcen von einem Ort aus wachsen (vgl. Bagban 2010, S. 108). Mit wachsender Unternehmensgröße übersteigt die Anzahl der Aufgaben häufig die vorhandenen Kapazitäten einer zentralisierten Orga-

nisation; daher kommt es häufig zu einer Umstrukturierung (vgl. Picot 1993, S. 220). **Vorteile der Zentralisierung** für Unternehmen sind die Bündelung der Kompetenzen und der dadurch entstehende Austausch von Know-how zwischen den Organisationsmitgliedern bspw. über verschiedene Arbeitsweisen und neue strategische Implementierungen. Es wird eine gewisse Kontinuität und Stabilität der Aufgabeninhalte erreicht. Außerdem dient Zentralisierung oftmals der Kostensenkung, die durch das Reduzieren von Stellen und hierfür notwendigen Ressourcen entsteht (vgl. Picot et al. 2015, S. 79). Ein **Nachteil einer zentralisierten Struktur** stellt jedoch die in der Regel große Entfernung zum Kunden dar. Außerdem können durch die Zentralisierung die Besonderheiten einzelner kundenspezifischer Anforderungen nicht in demselben Maße berücksichtigt werden als es bei kleineren, dezentralisierten Organisationseinheiten möglich ist.

Bei der **Dezentralisierung** kann grundsätzlich in **räumliche und aufgabenorientierte** Dezentralisierung differenziert werden – oftmals ist jedoch eine Kombination aus beiden zu finden. In Bezug auf die **räumliche Verteilung** wird bei einer dezentralisierten Struktur versucht, eine möglichst hohe Anzahl an, wenn nötig auch kleineren Organisationseinheiten an Stelle von einem großen Standort zu realisieren. Bei der **aufgabenorientierten Dezentralisierung** werden die Aufgaben auf unterschiedliche Organisationseinheiten bzw. -mitglieder aufgeteilt.

Mit dem **Wachstum** im Rahmen des Unternehmenslebenszyklus vergrößern sich der Kundenstamm des Unternehmens und die Anforderungen der Kunden. Um diesen gerecht zu werden erfolgt häufig eine **geografische Ausdifferenzierung** der Aktivitäten. Ein weiterer **Treiber der Dezentralisierung** ist die Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten verbunden mit der Nachfrage nach Verfügbarkeit der Mitarbeiter vor Ort in kundennahen Organisationseinheiten (insbesondere Vertrieb und Kundendienst). Diese ist häufig nur durch eine Ansiedelung der betreffenden Organisationseinheiten in Kunden Nähe erreichbar (vgl. Bucher und Tokarski 2018, S. 78).

Die **räumliche Dezentralisierung** kann aufgrund der **Nähe zum Kunden** einen **Wettbewerbsvorteil** darstellen. Durch die regionale Streuung der Aufgaben erhöht sich in der Regel die Flexibilität. Die Mitarbeiter in den betreffenden Organisationseinheiten haben außerdem die Möglichkeit sich kreativ zu entfalten und – unter der Voraussetzung der Delegation von Entscheidungsbefugnissen (vgl. Abschn. 3.4) – eigenständig zu arbeiten (vgl. Bach et al. 2017, S. 165).

Ein **Nachteil der Dezentralisierung** ist vor allem der hohe Koordinationsaufwand, da die dezentralen Organisationseinheiten weiterhin zentral in Bezug auf die Organisationseinheiten gesteuert werden müssen, und hierdurch Mehraufwand im Vergleich zu einer zentralisierten Organisation entsteht. Kommt es zu ungenügender Abstimmung zwischen Zentrale und dezentralen Organisationseinheiten, kann es zu einem Auseinanderdriften der Organisation kommen (vgl. bspw. die Nachteile der divisionalen Organisationsstruktur in Abschn. 3.3.4).

Die Abbildungen Abb. 1.4 und 1.5 fassen noch weitere **Vor- und Nachteile von Zentralisation bzw. Dezentralisation** zusammen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenoptimierung durch Senkung des Arbeitsvolumens • Standardisierung von Prozessen • Spezialisierung • Rationalisierung • Hohe Effizienz und Qualität konzentrierter Leistungsprozesse • Einheitliche Regelungen und Vorgehensweisen für das gesamte Unternehmen • Vermeidung dezentraler Abteilungsgoismen • Vermeidung von Doppelarbeit in den Geschäftsbereichen • Einfache Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anpassungsfähigkeit: wenig Spielraum für spezifische Anforderungen von Region/ Kunde • Langsame Reaktion auf Veränderungen, da bspw. Genehmigungen einzuholen sind, die den Ablauf verzögern können. • Koordinationsschwierigkeiten • Mögliche Überlastung der Zentrale • Einschränkung der individuellen Entfaltung der Mitarbeiter • Wenig Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter

Abb. 1.4 Vor-/Nachteile der Zentralisation (Eigene Darstellung auf Basis von Bagban (2010), Olfert und Rahn (2005), Ruhwedel und v. Werder (2011), Vahs (2015))

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, problemnah und mit Detailkenntnis zu handeln • Rasche Reaktionszeiten für akute dezentrale Umweltveränderungen • Erhöhung der Flexibilität • Kürzere Durchlaufzeiten und Steigerung der Produktivität • Bessere Verankerung in der betrieblichen Realität • Höheres Verantwortungsgefühl und höhere Arbeitsfreude der dezentralen Aufgabenträger • Entlastung der Zentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Unwirtschaftliche Doppelarbeiten/ Überschneidung von Arbeitsschritten • Effizienzverlust • Höherer Koordinations- und Kontrollaufwand • Probleme bei der Verantwortungsabgrenzung • Innerbetriebliche Konflikte auf Grund unterschiedlicher Zielsetzungen bis hin zum Auseinanderdriften der Organisation

Abb. 1.5 Vor-/Nachteile der Dezentralisation (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bagban (2010), Olfert und Rahn (2005), Ruhwedel und v. Werder (2011), Vahs (2015))

Auch bei der Diskussion, ob eine Organisation eher zentral oder dezentral aufgebaut werden soll, spielen Wertvorstellungen eine große Rolle. Ein starkes Kontrollbedürfnis spricht eher für eine **zentrale** Organisation. Hier zeigt sich der **Zusammenhang** der einzelnen **Spannungsfelder**, die später bei der Beschreibung von Organisationen im Rahmen der Strukturdimensionen (vgl. Kap. 3) noch einmal deutlich wird: **Zentralisierung** hängt

wie bereits ausgeführt mit **Stabilität** zusammen, während Dezentralisierung eher mit **Flexibilität** in Verbindung gebracht werden kann.

Eine **Organisation** ist in der Regel **weder vollkommen zentral oder ganz dezentral** organisiert. Die (De-)Zentralisation erfolgt in der Regel abhängig von der zu organisierenden Aufgabe.

Die Ermittlung des **Dezentralisierungsgrads** und die damit einhergehende Wahl der Organisationsstruktur – zentral oder dezentral – für diesen Bereich ist von **Einflussgrößen** abhängig, welche in Abb. 1.6 zusammengefasst sind (vgl. im Folgenden Picot 1993, S. 223 ff.). Diese lassen sich unterscheiden nach **aufgabenbezogenen Einflussgrößen** (strategische Bedeutung, Spezifität, Veränderlichkeit, Strukturierbarkeit, Neuartigkeit, Häufigkeit/Größe sowie Kundenspezifität der Aufgabe) und den **Rahmenbedingungen** (Qualifikation der Aufgabenträger, Verfügbarkeit von unterstützenden Technologien, vor allem Informations- und Kommunikations-, aber auch Produktionstechnologien sowie rechtlichen Rahmenbedingungen).

Je größer die **Veränderlichkeit** der Aufgaben ist, bspw. Termin-, Mengen- oder Qualitätsänderungen, desto wichtiger ist es, diese Aufgabe zentral zu organisieren, um auf die Unsicherheit flexibel aus der Zentrale reagieren zu können. Dies gilt vornehmlich für Aufgaben, die weniger wiederkehrenden Charakter als einen spezifischen strategischen Charakter für die Organisation besitzen. Sofern es klare Regeln dafür gibt, wie mit Unsicherheiten umgegangen werden soll, können diese auch dezentral bearbeitet werden, um die Zentrale zu entlasten. Dazu sind jedoch zuvor Anweisungen zentral auszugestalten (vgl. Abschn. 3.2.1 zur technokratischen Koordination durch Programme).



Abb. 1.6 Einflussgrößen auf den (De-)Zentralisierungsgrad einer Organisation (Eigene Darstellung auf Basis von Picot (1993, S. 223–228); Zimmermann et al. (2008, S. 12))

Bei einer großen **Spezifität** und **strategischen** Bedeutung einer Aufgabe ist ebenfalls eine Zentralisierung zu empfehlen, um die Aufgaben eng steuern und kontrollieren zu können.

Die **Neuartigkeit** der Aufgabe im Rahmen von Innovationen steht oftmals in Zusammenhang mit einer großen strategischen Bedeutung und einer hohen Unsicherheit von erforderlichen Qualifikationen und Arbeitsschritten. Das heißt, je innovativer eine Aufgabe ist, desto größer sind tendenziell die Risiken und daher die Notwendigkeit zur Zentralisierung.

Für die **Strukturiertheit** der Aufgabe gilt, je klarer die Struktur einer Aufgabe ist, desto eher ist eine dezentrale Bearbeitung zu empfehlen. In diesen Fällen sind die Vorteile der Dezentralisierung, die schnelle Reaktionsfähigkeit in Verbindung mit der örtlichen Nähe zum Kunden entscheidend.

Für **Häufigkeit/Größe** der Aufgabe gilt: Je zahlreicher die Aufgaben eines Unternehmens in quantitativer und qualitativer Hinsicht sind, desto größer ist in der Regel die Zahl der Organisationsmitglieder und damit die Notwendigkeit der Dezentralisierung. Denn nur durch die damit verbundene Delegation von Aufgaben und die relative Autonomie der Unternehmensbereiche bspw. im Rahmen von Sparten- oder Holdingorganisationen (vgl. Abschn. 3.3.7) lässt sich eine Überlastung der Unternehmensleitung bei starkem Unternehmenswachstum verringern. Die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung („Management Attention“) kann sich vom operativen Tagesgeschäft weg zu den übergreifenden, strategischen Grundsatz- und Zukunftsfragen zuwenden.

Bei der Einflussgröße der **Kundenspezifität** gilt es die ggf. unterschiedlichen Kundenanforderungen für die zu erfüllende Aufgabe zu berücksichtigen. Die externen oder internen Kunden eines Aufgabenträgers können homogen oder heterogen sein. Je homogener die Zielkunden sind, desto weniger fallen einzelne Kundenprofile bei Entscheidungen ins Gewicht und desto zentraler können Entscheidungen getroffen werden. Bedient die zu erfüllende Aufgabe hingegen sehr unterschiedliche Kunden, sollten über jede in sich wieder homogene Kundengruppe spezifische Informationen gesammelt werden. Dies ist in der Regel umso einfacher je näher der Aufgabenträger an der jeweiligen Kundengruppe ist, so dass sich die Entscheidungskompetenzen in solchen Fällen dezentral erfolgen (vgl. Zimmermann et al. 2008, S. 12 f.). Dies zeigt sich auch anhand der häufig in der Praxis auftretenden starken Dezentralisierung der Unternehmensfunktion Vertrieb und der Präferenz für eigene regionale Vertriebsniederlassungen. Die Ausnahme ist dabei, dass viele Unternehmen auf ein zentrales Key-Account-Management für internationale Großkunden setzen. Der Bereich Marketing mit Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik wird ebenfalls häufig zentral organisiert, wobei bestimmte operative Aufgaben an die dezentralen Marktbereiche delegiert werden (vgl. Buchner und Tokarski 2018, S. 76–78).

Auf ähnliche Weise sind bei der **Regionenspezifität** auch die regionalen Spezifika zu berücksichtigen. Erbringt die betrachtete Organisationseinheit ihre Leistungen für einen homogenen Zielmarkt, können Entscheidungen auf Basis einer einheitlichen Informationsgrundlage zentral erfolgen. Bedient sie jedoch mehrere Regionen, die sich bspw. in Bezug auf Bedürfnisse, Präferenzen, Erfahrungen oder Gewohnheiten unterscheiden, ist

dies nicht in der Regel nicht mehr möglich, und ist daher dezentral zu erbringen (vgl. Zimmermann et al. 2008, S. 12 f.).

Bei der (De-)Zentralisierung sind jedoch auch die Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die keinen direkten Bezug zur Aufgabe haben. Hierbei sind zunächst die benötigten und schon vorhandenen **Technologien** zu betrachten. Sie können den Gestaltungsspielraum für (De-)Zentralisierung in den Unternehmen vergrößern (vgl. im Folgenden Picot 1993, S. 227 f.).

Die Technologie erleichtert die Beherrschung des internen und externen Delegationsrisikos (aufgrund schneller und leistungsfähiger Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme) und gibt damit zusätzlichen Raum für die Beherrschung gewünschter Dezentralisierung bei der Erfüllung von Aufgaben. Umgekehrt ist das Leistungspotential von luK-Technik aber auch für eine Unterstützung von Zentralisierungstendenzen einsetzbar, bspw. durch engmaschige Kontroll- und Steuerungstools.

Eine weitere Einflussgröße ist die **Qualifikation** der Organisationsmitglieder. Je höher qualifiziert diese sind, desto eigenständiger und damit dezentraler können sie arbeiten, da weniger Steuerung durch die Zentrale erforderlich ist. Je geringer die Qualifikation der Organisationsmitglieder ist desto größer ist das Zentralisierungserfordernis, weil diese die fachliche Qualität der Arbeiten intensiver überprüfen und ggf. auch für notwendige Zusammenführung unterschiedlicher Wissenskomponenten selbst sorgen muss. Das heißt, je höher die Qualifikation, desto größer das Dezentralisierungspotential und umgekehrt.

Wer zentralisiert führt, kümmert sich ums Detail, greift direkt in die Abläufe ein und verliert nicht selten die strategische Orientierung aus dem Auge. Zugleich frustriert er diejenigen Organisationsmitglieder, die u. a. aufgrund ihrer Qualifikation durch selbständige Aufgabenerledigung motiviert werden würden, wohingegen bei dezentral geführten Organisationseinheiten die Führung in der Zentrale aufgrund des in der Regel eigenständigen Arbeiten der Organisationsmitglieder den Fokus weg vom operativen Tagesgeschäft auf strategische Aufgaben lenken kann.

Die **rechtlichen Rahmenbedingungen** (bspw. Arbeits-, Vertrags-, Wettbewerbsrecht) sind abschließend zu berücksichtigen, insbesondere ob interne oder externe Regelungen bestehen, die eine Zentralisierung oder Dezentralisierung erschweren oder erleichtern können.

Eine genaue Betrachtung der Einflussgrößen zeigt, dass sie keineswegs eindeutig mit (De-)Zentralisierung korrelieren, da jeweils auch ergänzend und komplementär gegenläufige Beziehungen notwendig sind, um eine erfolgreiche und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung im Unternehmen organisatorisch sicherzustellen.

Gleichzeitig gibt es bei der Diskussion um Zentralisierung vs. Dezentralisierung auch **Modeerscheinungen** (vgl. hierzu Abschn. 7.8). Dies kann man sich durchaus wie ein **Pendel** vorstellen, das einmal in Richtung Zentralisierung ausschlägt und dann wieder hin zum anderen Extrem Dezentralisierung schwingt. Insbesondere Mitte der 1990er-Jahre gab es eine Vielzahl von Organisationsmodellen, welche stark von Dezentralisierung der Strukturen geprägt waren, wie die **Fraktale Fabrik** oder **Virtuelle Unternehmen** (vgl. Drumm 1996). Hier lässt sich durchaus von einer **Welle der Dezentralisierung** sprechen,

die durch Schlagworte wie Outsourcing oder **Konzentration auf die Kernkompetenzen** geprägt war, und bis heute wesentliche Aspekte in der Strategie zahlreicher Unternehmen sind. Gerade in den letzten Jahren gab es allerdings auch wieder Gegenbewegungen, wie **Insourcing** oder (geographische und organisatorische) Zentralisierung unternehmensinterner Services. Bildlich gesprochen: Das Pendel schwingt wieder zurück.

1.4.3 Entscheidungsdelegation

Auch die Entscheidungsdelegation (**Verlagerung der Entscheidungskompetenz** auf untergeordnete Hierarchieebenen, siehe hierzu ausführlich das Abschn. 3.4), hängt eng mit dem oben beschriebenen Spannungsfeldern Zentralisierung und Stabilität zusammen. Oftmals wird Stabilität mit Zentralisierung und Entscheidungskonzentration an der Unternehmensspitze gleichgesetzt. Dies muss allerdings nicht der Fall sein, denn die **Organisationsprinzipien** sind grundsätzlich **unabhängig** voneinander. Allerdings werden die Präferenzen für die eine oder andere Ausrichtung stark von den Wertvorstellungen beeinflusst und hier kann durchaus ein Zusammenhang zwischen Kontrollbedürfnis, Stabilität, Zentralisierung und wenig Entscheidungsdelegation gesehen werden. Entsprechend häufig lässt sich dieser Zusammenhang in Unternehmen beobachten.

Neben der Wertvorstellung spielt insbesondere bei der Entscheidungsdelegation auch das Menschenbild der Führungskräfte eine dominante Rolle (vgl. Abschn. 6.3 zu den Human-Resource-Ansätzen, bspw. das XY-Menschenbild von McGregor). Neigt das Management eher zu der Ansicht, dass Menschen eher **extrinsisch** zu motivieren sind, bspw. über finanzielle Anreize, und kontrolliert werden müssen, so wird sich in der Organisation eher **wenig Entscheidungsdezentralisation** finden lassen.

1.4.4 Die Organisation als Eisberg formaler und informaler Aspekte

Ein weiteres zentrales Spannungsfeld ist die Wechselbeziehung zwischen formalen und informalen Aspekten der Organisation.

Beobachtet man eine Organisation, so sind es die **formalen Aspekte** der Organisation, die zuerst wahrgenommen werden. Dazu gehört z. B. die offiziell kommunizierte **Unternehmenspolitik**, die sich in **Strategiepapieren** oder Unternehmensbroschüren manifestiert. Des Weiteren zählen dazu die **Organisationsstrukturen** und **Prozesse**, welche als **Organigramme** oder **Prozessbeschreibungen** in schriftlicher Form vorliegen, Stellenbeschreibungen, die interne und externe Rechnungslegung oder auch Pläne und **Vorschriften** (= Programme), die sich in Handlungsanweisungen und Handbüchern wiederfinden.

Die **formalen Aspekte** entsprechen der **bewusst geschaffenen Ordnung** in der Organisation. Sie sind es, die **vordergründig** bei **Organisationsanpassungen verändert** werden.

Das Bild des Eisbergs (vgl. Abb. 1.7) veranschaulicht, dass die **informalen Aspekte** einer Organisation von größerer Bedeutung für das alltägliche Geschehen im Unternehmen sind. Sie sind es auch, die durch ihre Verborgenheit unter der Wasseroberfläche bei Nichtbeachtung Reorganisationsprojekte „auflaufen lassen“ und zum **Scheitern** bringen. Dazu gehören die Sachverhalte, welche die Menschen und ihre komplexen Beziehungen in der Organisation betreffen, wie bspw. **Macht**. Dabei muss die **informale Macht** nicht mit der **formalen Macht**, wie sie in Organigrammen oder Stellenbeschreibungen festgelegt wird, übereinstimmen. Häufig bedeutet ein Einfluss auf die Führungskräfte, bspw. durch einen „altgedienten“ Mitarbeiter, oder die Möglichkeit der **Informationsfilterung** eine größere tatsächliche Macht, Unternehmensentscheidungen zu beeinflussen, als eine formale Machtstellung – so mag manches Vorstandssekretariat mehr (informelle) Macht besitzen als der Vorstand selbst.

Von ähnlicher Bedeutung sind die **sozialen Beziehungen** der Organisationsmitglieder. Hier stellen sich die Fragen „wer kommt mit wem wie gut aus?“ und „werden Streitigkeiten auf der Sachebene nicht durch Probleme auf der Beziehungsebene verursacht?“. Ein bedeutender informaler Aspekt ist die Unternehmenskultur (vgl. Abschn. 7.1 zur Organisationskultur), welche durch die vorherrschenden geteilten **Werte und Normen**, die Basi-



Abb. 1.7 Organisation als Eisberg. (Quelle: In Anlehnung an Probst (1992a, S. 45))

sannahmen und die Artefakte in einer Organisation beschrieben werden kann. So scheitern viele Fusionen, Übernahmen und Kooperationen von Unternehmen an den **unterschiedlichen Unternehmenskulturen** (vgl. Raffée und Eisele 1994, S. 17 ff.).

1.5 Fallstudie: Organisationsbedarf in einem Kleinunternehmen

Georg K. & Co. GmbH

Im Jahre 1924 entschied sich der Bäckermeister Richard K., ein eigenständiges Lebensmittelunternehmen in einer sächsischen Großstadt zu gründen (die Fallstudie basiert auf Nolte 1999, S. 89 ff.). Seine Gründung beruhte auf der Beobachtung, dass sich Eierteigwaren einer immer größeren Beliebtheit erfreuten. Mit Hilfe seiner Frau gelang es ihm, ein Geschäft aufzubauen, das sich in den folgenden Jahren als fester Bestandteil des Marktes etablierte. Sein heute 62-jähriger Enkel Georg K. wurde durch eine kaufmännische Lehre in das Unternehmen eingebunden und ist seit dem Tod seines Vaters der Geschäftsführer des kleinen Betriebes. Seine Frau Rita K. (60) arbeitet ebenfalls in der oberen Verwaltungsebene.

Trotz geschichtlicher Stolpersteine wie Krieg, Verstaatlichung und letztlich Reprivatisierung, existiert das Familienunternehmen mittlerweile in der vierten Generation, heute in Form einer GmbH. Im Jahre 2000 erfolgte die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9002 und der DIN EN ISO 9004.

Die Georg K. & Co. GmbH erwirtschaftete im aktuellen Geschäftsjahr einen Umsatz von ca. 5,5 Mio. Euro. und beschäftigt 22 festangestellte Mitarbeiter. Jedoch wächst mit zunehmender Beschäftigtenzahl auch das Koordinationsproblem zwischen allen Beteiligten (vgl. Abb. 1.8 mit dem Organigramm des Unternehmens).

Heute arbeiten neben Georgs Sohn Christian (35) auch dessen Frau Annika (30) und der Schwiegersohn Daniel J. (32) in leitenden Positionen. Dennoch behalten sich Georg und Rita K. die endgültige Entscheidung für fast alle Bereiche vor. Das führt zu kleineren „Generationsproblemen“, denn es ist oftmals nicht einfach, Georg K. von der Notwendigkeit einer technischen Neuanschaffung zu überzeugen. So sperrte sich Georg K. auch lange gegen größere Investitionen in den Internetauftritt des Unternehmens oder die Anschaffung eines Warenwirtschaftsprogramms, da die Systeme und Programme schon in der Vergangenheit nicht immer zuverlässig arbeiteten, so dass die kritische Einstellung zur Informationstechnologie schwer zu widerlegen war.

Mit der Zeit ergab sich auch noch ein weiteres Problem. Durch die erforderliche Expansion in den letzten zwei Jahren wurde das Großraumbüro aufgelöst, und die Bereichsleiter zogen in jeweils separate, dem Aufgabengebiet entsprechende Arbeitsräume, so dass der ehemals selbstverständliche Informationsaustausch unterbleibt. Die Folgen sind Unstimmigkeiten und Missverständnisse zwischen den Mitarbeitern.

Die Produktpalette wurde im Laufe der Zeit dem Bedarf angepasst, und so werden nun Schnellbackprodukte, Desserts sowie Eispulver für den gewerblichen Bedarf gefertigt.

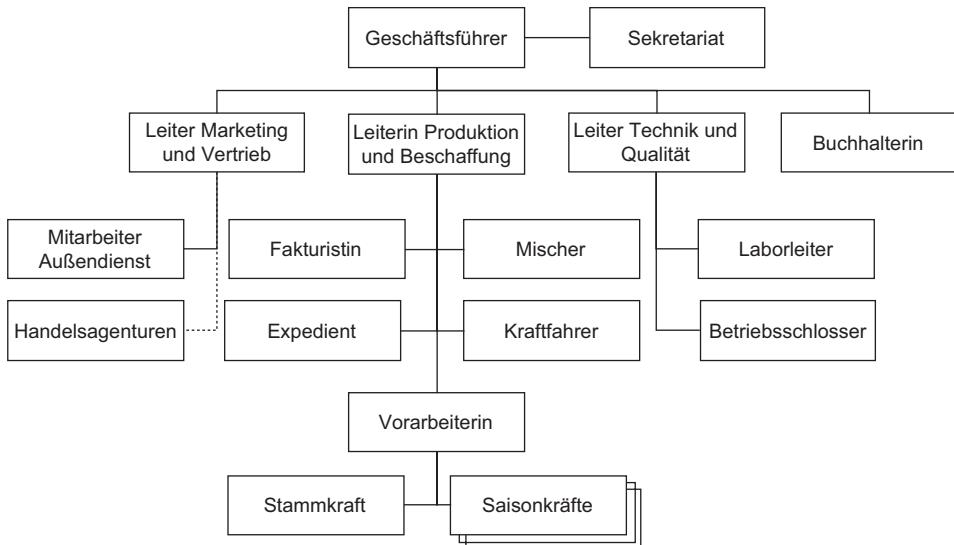


Abb. 1.8 Organigramm der Georg K. & Co. GmbH

Doch um die Waren absetzen zu können, sind umfangreiche Marketingaktivitäten erforderlich, die aber sehr kostenintensiv sind. Wie in vielen Unternehmen herrscht auch hier eine große Kapitalknappheit, so dass es sich als sehr schwierig erweist, den Geschäftsführer von der Dringlichkeit dieser Maßnahmen zu überzeugen, insbesondere da der Erfolg auch nicht sofort sichtbar ist.

Das derzeitige Hauptproblem besteht darin, dass aufgrund des Alters Rita und Georg K. über einen Rückzug aus dem Geschäftsleben nachdenken, aber noch zu fest in das Geschehen eingebunden sind. Aufgrund ihrer großen Unternehmenskenntnisse und Autorität werden sie von allen Mitarbeitern bei großen oder kleinen Problemen angesprochen. Außerdem konnte noch keine Einigung über eine allen gerecht werdende Nachfolge erzielt werden, so dass die Frage des Ausscheidens hinter den alltäglichen Belastungen zurückbleibt.

Frage zur Fallstudie

1. Welche organisatorischen Grundprobleme sind für die Georg K. & Co. GmbH zu lösen? Berücksichtigen Sie dabei die verschiedenen Herangehensweisen an Organisation, welche sich in den Organisationsdefinitionen finden, und die zentralen Spannungsfelder der Organisation, insbesondere die informalen Aspekte!
2. Hinsichtlich welcher grundlegender Merkmale lässt sich die Struktur der Georg K. & Co. GmbH unterscheiden?

1.6 Kontrollfragen zu Kapitel 1

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Organisation ist eine unternehmerische Funktion im Sinne einer zielgerichteten Integration und Koordination von Ressourcen in komplexen Systemen.
2. Im instrumentalen Verständnis ist Organisation ein Führungsinstrument.
3. Der instrumentale Organisationsbegriff lässt sich mit der Aussage zusammenfassen: „Das Unternehmen wird organisiert.“
4. Im funktionalen Verständnis von Organisation steht die Organisationsgestaltung.
5. Der funktionale Organisationsbegriff lässt sich mit der Aussage zusammenfassen: „Das Unternehmen hat eine Organisation.“
6. Das institutionale Organisationsverständnis sieht die Organisation als Struktur eines Systems.
7. Die Notwendigkeit, die innere Komplexität durch eine Veränderung der Organisation der äußeren Komplexität der Umwelt anzupassen, wird häufig erst durch eine Krise innerhalb des Unternehmens erkannt.
8. Phasen der inneren Unternehmensentwicklung sind die Pionier-, die Markterschließungs- und die Diversifikationsphase.
9. Eine Organisationsveränderung kann durch ein Aufbrechen der bestehenden Organisationsstruktur (Unfreeze), die eigentlichen Veränderung (Move) und die anschließende Restabilisierung (Freeze) durchgeführt werden.
10. Eine Reorganisation, die nur formale Aspekte (bspw. exakte Stellenbeschreibungen) berücksichtigt, kann ohne Berücksichtigung der informalen Aspekte (bspw. unterschiedliche Unternehmenskulturen bei der organisatorischen Einbindung von Akquisitionen) scheitern.
11. Stabilität ist gekennzeichnet durch organisatorische Regelungen und Strukturen. Sie ist Voraussetzung für eine hohe Effizienz und notwendig für die Zuverlässigkeit der Planung.
12. Nach dem Grundprinzip des Gleichgewichts ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, im Unternehmen ein hohes Maß an Zentralisation und Stabilität zu gewährleisten.
13. Ein allgemeiner Grundsatz der Organisation ist das organisatorische Gleichgewicht zwischen Elastizität und Stabilität.
14. Entscheidungsdelegation ist die Verlagerung der Entscheidungskompetenz auf untergeordnete Hierarchieebenen.
15. Die formalen Aspekte entsprechen der bewusst geschaffenen Ordnung in der Organisation und sind diejenigen Aspekte, die vordergründig bei Organisationsanpassungen verändert werden.

16. Zu den formalen Aspekten von Organisation gehören bspw. Organisationsstrukturen und Prozesse, welche als Organigramme oder Prozessbeschreibungen in schriftlicher Form vorliegen, Stellenbeschreibungen, oder Pläne und Vorschriften.
17. Ein bedeutender formaler Aspekt von Organisation ist die Unternehmens-/Organisationskultur.



Arbeiten in Gruppen und Teams

2

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- welche Bedeutung der „Faktor Mensch“ in der Organisation besitzt,
- was die Leistungsfähigkeit von Gruppen beeinflusst,
- wie Gruppen zusammenarbeiten und welche Konflikte es geben kann,
- was den Zusammenhalt von Gruppen in Organisationen beeinflusst,
- wodurch die Entscheidungen von Gruppen beeinflusst werden können. ◀

In Organisationen, selbst in stark arbeitsteilig organisierten Unternehmen der Produktion, gewinnt die Arbeit in **Gruppen** und **Teams** immer mehr an Bedeutung, bspw. in **Projektgruppen**, sog. **Task Forces**, **teilautonomen Arbeitsgruppen** oder **Entwicklungsteams**. Gerade beim Arbeiten in Gruppen steht der „**Faktor Mensch**“ stark im Vordergrund. Aufgrund der Bedeutung der Gruppen- und Teamarbeit sollen hier als Basis für die weitere Betrachtung von Organisation und Projektmanagement die Grundlagen der wichtigsten Aspekte des Verhaltens von und in Gruppen und Teams diskutiert werden.

2.1 Leistungsfähigkeit von Gruppen

Während das Wort **Gruppe** in der Umgangssprache und in der Soziologie auch informelle Gruppen wie eine Clique oder einen Freundeskreis umfassen und das Wort **Team** als Lehnwort aus dem Englischen mit einer starken Konnotation zum Sport gebraucht wird, werden hier Gruppen als **formale Einheiten** in einer Organisation, bestehend aus zwei

oder mehr **Individuen**, die miteinander **interagieren** und ein **gemeinsames Ziel** verfolgen, verstanden (vgl. im Folgenden Antoni 2003, S. 414 f.). Dabei werden die Besonderheiten der Interaktion in Gruppen und die Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung betrachtet. Die individuellen Besonderheiten bei **Entscheidungsproblemen** werden im Abschn. 6.4 zur Entscheidungstheorie vertieft.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Situationen, in denen Problemlösungen von **Gruppen Individuallösungen überlegen** sind. Dies sind – abgesehen von Aufgaben, welche physischen Einsatz verlangen oder einfach ein anfallender Arbeitsaufwand arbeitsteilig bewältigt wird – insbesondere Aufgaben, in denen eine **breite Informations- und Erfahrungsbasis** benötigt wird. Dem Gruppenertrag der gemeinsamen Lösung bzw. der Addition der aufgewendeten Arbeit steht jedoch ein Koordinationsaufwand innerhalb der Gruppe entgegen. Dieser Koordinationsaufwand wird u. a. von dem Durchlauf verschiedener **Phasen der Gruppenbildung** bestimmt.

2.2 Phasen der Gruppenentwicklung

Formal kann eine Gruppe durch eine Entscheidung im Unternehmen und Benennung der Mitglieder institutionalisiert werden. Um jedoch Leistung zu erbringen, muss die Gruppe auch **informelle Regelungen** treffen. Dies kann unbewusst geschehen, ist aber notwendig. Idealtypisch lassen sich **vier Phasen der Gruppenentwicklung** identifizieren (vgl. Abb. 2.1; im Folgenden Stahl 2007, S. 46 ff.; Schulte-Zurhausen 2010, S. 189).

In der ersten Phase, Formierungs- oder auch Orientierungsphase genannt, treffen die Gruppenmitglieder zum ersten Mal aufeinander. In dieser **Forming**-Phase bestimmen **Unsicherheit**, gegenseitiges **Abtasten** und **höfliche Gespanntheit** die Situation. Wie in vielen neuen sozialen Situationen wird häufig erst einmal ein Verhaltensmuster abgespult: Wie schätze ich die anderen ein? Wie wirke ich auf die anderen? Die Teammitglieder

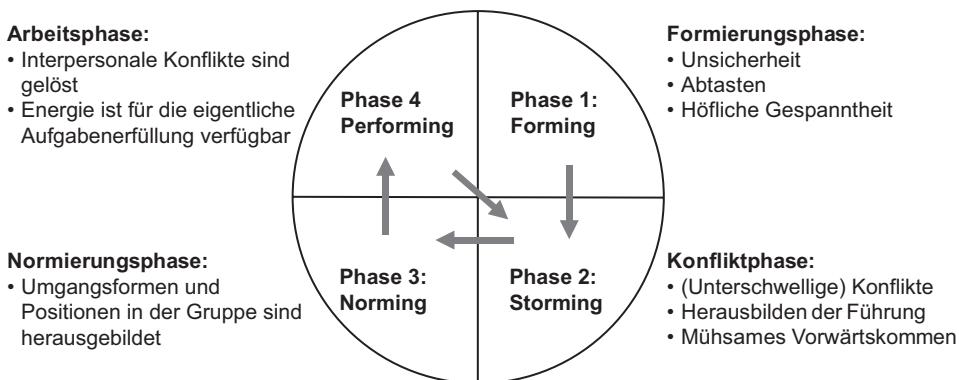


Abb. 2.1 Entwicklung von Gruppen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Tuckmann 1965)

checken sich ab; sie versuchen, eine Position im Projektteam zu finden, und erkunden die gegenseitigen Erwartungen und Verhaltensweisen. Mit fortschreitender Teamerfahrung werden auch destruktiv agierende Mitglieder deutlicher. Die gegenseitige Akzeptanz wird durch erste Irritationen gestört.

Auf diese Phase folgt die **Storming**-Phase, in der sich die **Rollen** innerhalb der Gruppe, insbesondere die **Führung** herausbilden. In einer in einem Unternehmen institutionalisierten Gruppe, bspw. einem Projektteam, sind die Rollen und die Führung formal vorgegeben, die tatsächliche Führung, **Moderation** und **Arbeitsaufteilung** kann jedoch davon abweichen. Häufig hat der Projektleiter zwar die formale Führung hat, de facto werden aber insbesondere einzelne Gesprächsrunden von anderen starken Projektmitgliedern geführt und/oder moderiert. Hier gilt die Regel „Wer fragt, der führt“: Durch das Stellen von Fragen wird der Gesprächsverlauf gelenkt. Die **informelle Führung** kann dabei durchaus innerhalb der Gruppe **wechseln**. Auch bei den anderen Rollen innerhalb der Gruppe (Experten, Unterstützer...) kann die informale Rollenwahrnehmung von der formalen abweichen, was, neben einer konkurrierenden Rollenauffassung zweier oder mehrerer Mitglieder, zu den **Konflikten** in der Storming-Phase beitragen kann.

In der darauf folgenden **Norming**-Phase sind dann die Konflikte gelöst oder beigelegt und es haben sich die verschiedenen Positionen innerhalb der Gruppe etabliert: Das Team hat sich gefunden. Das Projektteam hat aus der Bewältigung von Konflikten gelernt, mit Gefühlen und entsprechendem Verhalten umzugehen. Hierbei haben sich **Umgangsformen** und **Kommunikationsregeln** herausgebildet, bspw. wie miteinander geredet wird (Fachsprache) oder wie **soziale Belohnungen** und **Sanktionen** innerhalb der Gruppe ausgesprochen werden. Auch die **Vorgehensweise** zur **Problemlösung** hat sich nun etabliert und wird in der Regel nicht mehr diskutiert.

Erst wenn die Norming-Phase abgeschlossen ist, kann sich nun die Gruppe mit ganzer Kraft der Lösung der eigentlichen Problemstellung widmen. Erst in dieser **Performing**-Phase wird keine Energie mehr auf Intra-Gruppen-Konflikte ver(sch)wendet, sondern voll und ganz auf die Aufgabenerfüllung gelenkt.

Es entwickelt sich ein Gruppenzusammenhalt (Gruppenkohäsion); die Kooperation und die wechselseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder steigen. Die Gruppenmitglieder geben sich hierbei offen Feedback und es besteht – im Gegensatz zur Storming-Phase – eine hohe gegenseitige Toleranz. Die Gruppe organisiert sich im Hinblick auf die Aufgabe und die vorhandenen Fähigkeiten selbst; es arbeitet selbstständig und kann damit die grundsätzlich in die Gruppenarbeit gesetzten Vorteile generieren. Gleichzeitig entwickelt sich in der Gruppe eine Geschlossenheit nach außen. Neue Mitglieder haben es zunehmend schwer, in die Gruppe integriert zu werden.

Nach einer gewissen Zeit in der Performing-Phase kann durch aufbrechende alte oder entstehende neue Konflikte, durch Uneinigkeit über Vorgehensweisen oder veränderte Rollenwahrnehmung oder -ansprüche die Gruppe **wieder** in eine Storming-Phase **zurück fallen**. Auch dann müssen diese Konflikte in einer erneuten Norming-Phase gelöst werden, bevor die Gruppe mit voller Energie effizient arbeiten kann.

In der Realität sind diese **idealtypischen Phasen** häufig **nicht** klar **voneinander zu trennen** bzw. überlappen sich oder es kommt zu stetigen Sprüngen zwischen einzelnen Phasen. Dabei sollten die drei ersten Phasen nur wenig Zeit beanspruchen, sodass relativ schnell die Performing-Phase eintritt. Dennoch erreichen manche Gruppen aufgrund ungelöster, immer wieder aufbrechender Konflikte nie die Performing-Phase, während andere Gruppen gute Ergebnisse erarbeiten, obwohl Konflikte nie gänzlich gelöst wurden. Projektteams, Gremien, Task Forces etc. benötigen i. d. R. erst einmal eine **Anlaufzeit**, bevor sie an die Lösung ihnen gestellter Aufgaben herangehen können. Daher sollten für Gruppen mit langfristig angelegten, besonders wichtigen Aufgabenstellungen im Vorfeld bspw. **teambildende Maßnahmen** durchgeführt werden.

2.3 Gruppenkohäsion

Die **Kohäsion** ist ein wichtiger Faktor, der zeigt, inwieweit Konflikte die Arbeit in Gruppen behindern können. Bei einer hohen Kohäsion entwickelt die Gruppe ein Wir-Gefühl und die Mitglieder verbinden ähnliche Ziele, Werte und Normen. Weist die Gruppe eine hohe Kohäsion (Zusammenhalt) auf, so führen gemeinsame Ziele und deren Verfolgung auch bei unterschiedlichen Auffassungen seltener zu Konflikten. Damit verkürzt sich die Storming-Phase. Der Zusammenhalt von Gruppen als Ergebnis der Performing-Phase entwickelt sich jedoch nicht zwangsläufig, denn es gibt kohäsionsfördernde und -hemmende Faktoren. **Kohäsionsfördernd** wirken die **Häufigkeit der Interaktion**, die **Attraktivität** der Gruppe sowie die **Homogenität** in den Werten und Einstellungen der Mitglieder (vgl. Abb. 2.2). Des Weiteren führen eine (ggf. auch nur vermutete) „**Bedrohung**“ von außen oder **Konkurrenz** sowie **Erfolge** und **Anerkennung** von außen zu einem stärkeren Zusammenhalt.

Kohäsionsfördernd	Kohäsionshemmend
<ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit der Interaktion • Attraktivität der Gruppe • Homogenität in den Werten und Einstellungen der Gruppenmitglieder • Einigkeit über Gruppenziele • Intergruppen-Wettbewerb • (ggf. auch nur vermutete) „Bedrohung“ von außen • Erfolge • Anerkennung von außen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Gruppengröße, Parzellierung von Gesamt-Projektteams in diverse Teilprojektteams • Einzelkämpfer-Mentalität (mangelnde Teamfähigkeit) einzelner Gruppenmitglieder • Individuelle Leistungsbewertung der Gruppenmitglieder • Intragruppen-Wettbewerb (auch Konkurrenz von Teilprojektteams untereinander) • Zielkonflikte (auch widerstreitende Teilprojektziele) • Misserfolge

Abb. 2.2 Einflussfaktoren der Gruppenkohäsion. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Staehle (1994, S. 258))

Kohäsionshemmend sind eine zunehmende **Gruppengröße**, eine Einzelkämpfer-Mentalität (**mangelnde Teamfähigkeit**) einzelner Gruppenmitglieder oder **Misserfolge** der Gruppe. Darüber hinaus wirken sich **Zielkonflikte** negativ aus. Dies können unterschiedliche Ziele einzelner Gruppenmitglieder untereinander oder widerstreitende Ziele von Gruppenmitgliedern und Gruppenzielen sein. Solche **Zielkonflikte** können bspw. verstärkt oder ausgelöst werden durch eine individuelle Leistungsbewertung. Dadurch kann auch ein Intragruppen-Wettbewerb ausgelöst werden, welcher sich ebenfalls negativ auf die Kohäsion auswirkt.

Grundsätzlich wirkt sich eine **hohe Kohäsion positiv** auf die **Gruppenleistung** aus, da Energie, die auf die Lösung von Intragruppen-Konflikte aufgewendet wird, der Gruppenleistung zur Verfügung steht. In **Einzelfällen** kann sich aber eine hohe Kohäsion **negativ** auf das Gruppenergebnis auswirken. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn sich implizite Gruppenziele (bspw. Teilprojektziele) herausbilden, welche den Organisationszielen (bspw. Gesamtprojektziele) entgegen laufen. So lässt sich bspw. beobachten, dass Arbeitsgruppen in produzierenden Unternehmen eigene Leistungsnormen herausbilden, welche sich an der Entlohnung und Behandlung der Gruppe orientieren und als gerechte Gegenleistung wahrgenommen werden (**Felt-Injustice-Syndrome**). Abweichler von dieser Norm innerhalb der Gruppe werden dann durch **soziale Sanktionen** (Sticheln, Mobbing) zur Einhaltung dieser Norm gebracht (vgl. Roethlisberger und Dickson 1939, S. 445).

Die **individuelle Leistungsbewertung** und -vergütung als kohäsionshemmendes Instrument kann sich positiv auf den Gruppenerfolg auswirken. Im Profi-Fußball bspw. können individuelle Torerfolgsprämien einzelne Spieler zu höherer Leistung motivieren, was sich letztlich auch positiv auf das Gruppenergebnis auswirken kann. Dies kann aber auch dazu führen, dass besser postierte Mitspieler „übersehen“ werden, um selbst das Tor zu erzielen. Spätestens bei Misserfolg zeigt sich aber, dass dieses Instrument **kohäsionshemmend** wirkt, wenn Neid und Missgunst zu gegenseitigen Schuldvorwürfen führen und die Gruppenleistung als Ganzes darunter leidet.

Weitere negative Effekte entstehen durch hochkohäsive Gruppen, wenn diese beginnen, eine **Eigendynamik** zu entwickeln. Dies kann an den sog. **Groupthink- und Groupshift-Phänomenen** beobachtet werden.

2.4 Groupthink- und Groupshift-Phänomene

Das **Groupthink-Phänomen** (vgl. im Folgenden Janis 1982; Weibler 2012, S. 87 ff.; Stahl 2007, S. 178) wurde identifiziert, als **Fehlentscheidungen** verschiedener US-amerikanischer Regierungen und ihrer Beratergruppen untersucht wurden, bspw. die Invasion in der Schweinebucht auf Kuba unter der Kennedy-Regierung oder die Eskalation des Vietnamkrieges. In späteren Untersuchungen wurde z. B. auch der Unfall von Tschernobyl (vgl. Dörner 2003) oder das Challenger-Unglück des NASA Space Shuttles (vgl. Vaughan 1996) auf Groupthink-Phänomene zurückgeführt. Von einem Groupthink-Phänomen wird dann gesprochen, wenn eine **stark kohäsive Gruppe**, häufig mit einem **charismatischen Anführer**, die **kritische Distanz** zu Problemen und Lösungen **verliert** und unter Grup-

pendruck Alternativen nicht realistisch geprüft und bewertet werden, um einen Konsens zu erreichen oder zu halten. Beim Groupthink werden wichtige Signale aus der Umwelt ignoriert und einzelne Mitglieder durch den Gruppendruck zu einem konformen Verhalten gebracht. Sie schließen sich auch Lösungen an, von denen sie lediglich **glauben**, dass die Mehrheit der Gruppe diese unterstützt.

Zu den Faktoren, die das Auftreten von Groupthink festigen, gehören die o. g. **hohe Gruppenkohäsion** sowie eine **autoritäre** oder **charismatische Führung**. Ein weiterer Faktor ist die **Isolierung** der Gruppe, z. B. bei der reinen Projektorganisation (vgl. Abschn. 9.5) durch Separierung des Projektteams von der übrigen Primärorganisation – auch aus Gründen der Geheimhaltung, so bei Mergers & Acquisitions-Vorhaben, Projekten in Rüstungsunternehmen oder bei Geheimdiensten. Ein weiterer Einflussfaktor bildet das Ignorieren der Meinungen von Außenstehenden aufgrund eines **Überlegenheitsgefühls** (moralische oder fachliche Überlegenheit durch gebündeltes Expertenwissen) der Gruppenmitglieder.

Ein weiterer Faktor, welcher Groupthink befördert ist **Stress**. Krisensituationen führen häufig dazu, dass das Konsensstreben innerhalb der Gruppe so stark gefördert wird, dass Groupthink auftritt.

Typische **Symptome** von Groupthink sind zum Beispiel:

- **Stereotypisierungen** (Schwarz-Weiß-Denken),
- **Selbstzensur** (eigene kritische Ansichten werden nicht geäußert, um dem scheinbaren Teamkonsens nicht zu widersprechen);
- die **Illusion der Einmütigkeit**, wenn fälschlicherweise davon ausgegangen wird, dass Schweigen (in Wirklichkeit durch Selbstzensur zustande gekommen) Zustimmung bedeutet;
- **Informationsfilterung** durch Meinungswächter innerhalb der Gruppe, die solche Informationen aussondern, welche die Werte oder Meinungen der Gruppe erschüttern könnten.

Entscheidungen, welche durch das Groupthink-Phänomen beeinflusst werden, zeichnen sich häufig dadurch aus, dass **keine alternativen Szenarien** gebildet werden und deshalb keine Ausweichpläne existieren sowie dass **Risiken ausgeblendet** werden (vgl. Abschn. 9.6.3 zum Risikomanagement in Projekten).

Häufig lässt sich beobachten, dass eine Gruppenentscheidung allgemein, nicht nur wenn Groupthink vorliegt, **risikoreicher** ist als eine Entscheidung, welche die Gruppenmitglieder für sich selbst getroffen hätten. Hier spricht man vom **Groupshift-Phänomen** (vgl. Kirchler und Schrott 2003, S. 95). Dies bezeichnet die Beobachtung, dass sich das **Risikoniveau** von Gruppenentscheidungen von dem von Einzelentscheidungen unterscheidet. In vielen Fällen trifft die Gruppe risikoreichere Entscheidungen. Groupshift bedeutet, dass Gruppen bei Entscheidungen eine höhere Risikobereitschaft haben als die Einzelpersonen derselben Gruppe.

Eine Ursache hierfür ist, dass **risikofreudige Personen** ihre Position in Diskussionen aggressiver und **dominanter** vertreten als risikoscheue und vorsichtige Personen. Die einmal getroffene risikofreudige Entscheidung wird von den Gruppenmitgliedern nicht mehr infrage gestellt, Kritik wird abgewehrt. Die Konsequenz kann z. B. in einer nicht absehbaren

ren Verlängerung eines Projektes oder einer Kostenexplosion, die das Projekt als Ganzes gefährden kann, bestehen.

Groupshift ist neben den im Groupthink auftretenden Phänomenen, wie die wahrgenommene überlegene Moral oder Unverwundbarkeit der Gruppe, weiter darauf zurück zu führen, dass die **Verantwortung** in Gruppen auf die Gruppenmitglieder (bspw. Teil-Projektteammitglieder) **verteilt** wird. Es wird also nicht eine einzelne Person für die Folgen der Entscheidung verantwortlich gemacht, sondern die Gruppe (bspw. das Projektteam) als Ganzes. Diese Verantwortungsdiffusion trägt dazu bei, dass das Risiko zwar in Kauf genommen wird, das einzelne Gruppenmitglied jedoch keine individuelle Sanktion bei einer Fehlentscheidung befürchtet.

Wichtigstes **Instrument gegen Groupthink- und Groupshift-Phänomene** ist das **kritische Hinterfragen** von Meinungen, Vorgehensweisen, Informationen und Risikoabschätzungen durch die Gruppe und jedes einzelne Gruppenmitglied. Insofern ist es von Vorteil, wenn innerhalb der Gruppe ein **mittleres Konfliktniveau** vorherrscht. Ein zu niedriges Konfliktniveau erstickt Diskussionen und kritisches Nachfragen und unterstützt Symptome des Groupthink. Die Gruppe kommt zwar schneller in die Performance-Phase, gelangt aber möglicherweise häufiger zu unzureichenden Lösungen. Ein zu hohes Konfliktniveau führt demgegenüber dazu, dass sich die Gruppe bereits in der Storming-Phase in endlose Diskussionen verstrickt und eine Erörterung von Lösungsmöglichkeiten auf der Sachebene durch Konflikte auf der Beziehungsebene der Gruppenmitglieder verdrängt wird.

Fallbeispiel:

Groupthink im Vorfeld des Challenger-Unfalls

Das Space Shuttle Challenger explodierte kurz nach dem Start am 28. Januar 1986. Das bis dahin schwerste Unglück in der amerikanischen Raumfahrt wurde durch poröse Dichtungsringe an den Feststoffraketen ausgelöst. Dass diese Dichtungsringe bei Temperaturen unter 12 Grad Celsius porös werden, war bekannt und wurde von zwei Ingenieuren des Herstellerunternehmens am Vorabend des Starts erwähnt. Am Starttag herrschten lediglich 3 Grad Celsius.

Die Entscheidung, das Shuttle starten zu lassen, trägt einige typische Hinweise auf Groupthink. Der Start war mehrmals verschoben worden und die NASA fühlte sich unter Druck, das Shuttle-Programm allgemein und bei dieser speziellen Mission das Lehrer-im-Weltraum-Programm erfolgreich zu gestalten. Es standen Entscheidungen des Kongresses über die weitere Finanzierung der NASA an.

Verschiedene Konferenzen wurden im Vorfeld des Starts geführt. Insgesamt herrschte das Gefühl eines großen Drucks, den Start möglichst schnell durchzuführen. Die Ingenieure, welche Bedenken gegen den Start äußerten, wurden isoliert und es wurde den beteiligten Ingenieuren empfohlen, „den Ingenieurs-Hut ab- und den Manager-Hut aufzusetzen“. Gleichzeitig herrschte auch ein Gefühl der Unverwundbarkeit, da das bisherige Shuttle-Programm ohne größere Fehlschläge gelaufen war. In den weiteren Konferenzen zum Start wurde das Problem nicht mehr angesprochen. Es wurde schlicht im Informationsfluss herausgefiltert.

Quelle: In Anlehnung an Löhr (1991, S. 9 ff.); Vaughan (1996).

2.5 Kontrollfragen zu Kapitel 2

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Gruppen sind formale Einheiten in einer Organisation, bestehend aus zwei oder mehr Individuen, die miteinander interagieren und ein gemeinsames Ziel verfolgen.
2. Dem Gruppenertrag der gemeinsamen Lösung bzw. der Addition der aufgewendeten Arbeit steht jedoch ein Koordinationsaufwand innerhalb der Gruppe entgegen.
3. Forming, Norming und Performing sind die drei Phasen der Gruppenentwicklung.
4. In der Forming-Phase bestimmen Unsicherheit, ein gegenseitiges Abtasten und höfliche Gespanntheit die Situation.
5. Innerhalb einer Gruppe (Experten, Unterstützer, ...) weicht die informale Rollenwahrnehmung von der formalen Rolle nicht ab.
6. In der Norming-Phase haben sich Umgangsformen und Kommunikationsregeln herausgebildet, bspw. wie miteinander geredet wird (Fachsprache) oder wie soziale Belohnungen und Sanktionen innerhalb der Gruppe ausgesprochen werden.
7. Projektteams und Gruppen benötigen i. d. R. erst einmal eine gewisse Anlaufzeit, bevor sie an die Lösung ihnen gestellter Aufgaben herangehen können.
8. In der Performing-Phase wird insbesondere die Energie auf Intra-Gruppen-Konflikte verwendet und gleichzeitig wird mit der Aufgabenerfüllung begonnen.
9. Bei einer niedrigen Kohäsion entwickelt die Gruppe ein Wir-Gefühl und die Mitglieder verbinden ähnliche Ziele, Werte und Normen.
10. Kohäsionshemmend wirken bspw. eine zunehmende Gruppengröße, eine Einzelkämpfer-Mentalität (mangelnde Teamfähigkeit) einzelner Gruppenmitglieder oder Misserfolge der Gruppe.
11. Bei einem niedrigen Konflikt niveau führen bei gemeinsamen Zielen und deren Verfolgung unterschiedliche Auffassungen seltener zu Konflikten und verkürzen somit die Storming-Phase.
12. Grundsätzlich wirkt sich eine hohe Kohäsion positiv auf die Gruppenleistung aus, da Energie, welche auf die Lösung von Intragruppen-Konflikten aufgewendet wird, der Gruppenleistung zur Verfügung steht.
13. Von einem Groupthink wird u. a. dann gesprochen, wenn eine stark kohäsive Gruppe die kritische Distanz zu Problemen und Lösungen verliert oder wichtige Signale aus der Umwelt ignoriert werden.
14. Symptome von Groupthink sind bspw. Stereotypisierungen, Selbstzensur oder die Illusion der Einmütigkeit.
15. Groupshift bezeichnet die Beobachtung, dass bei Gruppenentscheidungen im Unterschied zu Einzelentscheidungen meist risikoärmere Entscheidungen getroffen werden.

Organisationsstruktur

3

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- wie man Organisationen anhand von Strukturdimensionen untersuchen und beschreiben kann,
- welche Vor- und Nachteile die Spezialisierung bietet,
- welche Koordinationsinstrumente in einer Organisation mit welchen Folgen eingesetzt werden können,
- was Organisationskultur ist und wie sie in Unternehmen wirkt,
- welche Formen der Aufbauorganisation existieren und welche Vor- und Nachteile sich bei deren Anwendung in Unternehmen ergeben,
- den Zusammenhang zwischen Primär- und Sekundärorganisation,
- wie sich Entscheidungsdelegation in einer Organisation auswirkt,
- was den Formalisierungsgrad einer Organisation bestimmt. ◀

Wie sich eine Landschaft anhand der **Dimensionen** Höhe über Normalhöhennull, Breitengrad und Längengrad beschreiben und in einer Karte abbilden lässt, kann man Organisationen anhand sog. **Strukturdimensionen** beschreiben (vgl. Abb. 3.1).

Die meisten Strukturdimensionen sind jedoch nicht auf einer Ordinal-, Kardinal- oder Intervallskala, sondern meist nur qualitativ im Verhältnis zu den Dimensionen anderer Organisationen beschreibbar. Auch die Anzahl oder **Bezeichnung von Strukturdimensionen** kann **unterschiedlich** ausfallen. Hier wird dem umfassenden, weit verbreiteten System der Strukturdimensionen von Kieser und Kubicek bzw. Walgenbach (vgl. Kieser und Walgenbach 2010, S. 71) gefolgt. Anhand dieser **Strukturdimensionen** lassen sich **Organisationen** nicht nur **beschreiben, analysieren** und miteinander **vergleichen**. Es lassen sich auch zahlreiche Aspekte der Organisationstheorie daran verdeutlichen.

Spezialisierung	Koordination	Delegation	Formalisierung	Konfiguration
Entstehen von Teilaufgaben unterschiedlicher Art	Ausrichtung der spezialisierten Einzeltätigkeiten auf die Ziele	Festlegung von Entscheidungsbefugnissen	Schriftlichkeit fixierter organisatorischer Regeln	Äußere Form der Organisation
Arbeitsteilung	Abstimmung	Entscheidungsbefugnis	Schriftliche Fixierung	Leitungssystem

Abb. 3.1 Die Strukturdimensionen der Organisation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 71 ff.))

3.1 Spezialisierung und Arbeitsteilung

Die erste Strukturdimension beschreibt den **Grad der Arbeitsteilung** in einer Organisation. Alle Organisationen sind als arbeitsteilige Systeme aufgebaut. Dabei kann die **Arbeitsteilung nach Menge** (z. B. bei einer Schreinerei in der Stuhlherstellung: Alle fertigen komplette Stühle), nach **Objekten** (bspw. anhand von Werkzeugen oder Produkten: Ein Geselle fertigt Lehnen, ein anderer Sitzflächen etc.) oder **Funktionen** (ein Geselle hobelt, ein anderer leimt etc.), in **Mischformen** oder **situationsspezifisch** gegliedert werden (vgl. auch das Kapitel Konfiguration – Stellenbildung). Spezialisierung bezieht sich dabei auf die Form der Arbeitsteilung, bei der Aufgaben **unterschiedlicher** Art entstehen. Diese Artenteilung geht also über die reine Mengenteilung (Generalisierung: „Alle machen Alles“) hinaus (vgl. Kieser und Walgenbach 2010, S. 72).

3.1.1 Vor- und Nachteile der Spezialisierung

Die **Vorteile der Spezialisierung** wurden bereits von **Adam Smith** in seinem Werk „Der Wohlstand der Nationen“ beschrieben. Er illustrierte sie an der Produktion von Stecknadeln.

Hintergrund

Adam Smith und die Arbeitsteilung

Adam Smith: schottischer Nationalökonom und Moralphilosoph (1723–1790), Begründer der klassischen Nationalökonomie, Hauptvertreter des frühen Liberalismus; Hauptwerk „Der Wohlstand der Nationen“ 1776.

„Der größte Fortschritt in den produktiven Arbeitskräften und die Vermehrung der Geschicklichkeit, Gewandtheit und Einsicht, womit die Arbeit irgendwo geleitet oder verrichtet wird, scheint eine Wirkung der Arbeitsteilung gewesen zu sein.“

Quelle: Smith (1776/2005, S. 9) ◀

„Die Fertigung zerfällt in eine Reihe getrennter Arbeitsgänge, die zumeist zu einer fachlichen Spezialisierung geführt haben. Der eine Arbeiter zieht den Draht, der andere streckt ihn, ein dritter schneidet ihn, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift das obere Ende, damit der Kopf aufgesetzt werden kann. Auch die Herstellung des Kopfes erfordert zwei oder drei verschiedene Tätigkeiten ..., ja sogar das Einlegen der Nadeln in Papier bildet ein Gewerbe für sich. So ist das Geschäft der Stecknadelproduktion in ungefähr achtzehn verschiedene Verrichtungen geteilt.“ „Ich habe eine kleine Fabrik dieser Art gesehen, wo nur zehn Menschen beschäftigt waren und manche daher zwei oder drei Verrichtungen zu erfüllen hatten ... Diese Personen konnten täglich über 48.000 Nadeln herstellen. Da jeder den zehnten Teil von 48.000 Nadeln machte, so lässt sich auf jeden täglich 4800 Nadeln rechnen. Hätten Sie dagegen alle einzeln und unabhängig gearbeitet ..., so hätte gewiss keiner zwanzig, vielleicht nicht eine Nadel täglich machen können. ... Die Trennung der verschiedenen Gewerke und Beschäftigungen scheint aus diesem Vorteil entstanden zu sein.“ (Smith 1776/2005, S. 10 f.).

Die Grundsätze von Smith basieren auf seinen Beobachtungen, dass eine bestimmte Anzahl spezialisierter Arbeiter, die jeweils einen einzigen Schritt in der Produktion durchführten, pro Tag mehr Stecknadeln produzieren konnten als die gleiche Anzahl Generalisten, die jeweils ganze Nadeln herstellten (vgl. Hammer und Champy 2003, S. 25).

Nach Adam Smith führt die **Verwendung des Instrumentes der Arbeitsteilung** – ohne eine wesentliche technische Innovation und allein durch die Gestaltung der Organisation noch im vorindustriellen Zeitalter – zu einer **immensen Steigerung der Produktivität** im beschriebenen Fall von nahezu 23.900 %.

Hintergrund

Neue Organisationskonzepte

Im Vorgriff auf das Kapitel Organisationskonzepte als Management-Mode kann man die häufige Wiedergabe des Stecknadelbeispiels in der Organisations- und Managementliteratur auch als ein nachvollziehbares Organisationsprinzip verstehen, wie es auch ein Teil von Management-Bestsellern ist. Die in Aussicht gestellten gigantischen Produktivitätssteigerungen, illustriert an einem einprägsamen Beispiel und formuliert in einer klaren Sprache lassen Adam Smith in diesem Licht als ersten und heute immer noch referierten Managementguru erscheinen. ◀

Vorteile der Spezialisierung

Basierend auf den Überlegungen von Adam Smith entstand die **These von der Wirtschaftlichkeit größtmöglicher Arbeitsteilung**: je höher der Grad der Arbeitsteilung, desto höher sei die Produktivität (vgl. Kieser und Walgenbach 2010, S. 75 f. und die dort angegebene Literatur). Die **größtmögliche Arbeitsteilung** entwickelte sich zu einer der **zentralen Säulen** in den Überlegungen des Scientific Management (vgl. Abschn. 6.1) von F. W. Taylor, beispielhaft und höchst erfolgreich umgesetzt in der **Produktion** von Henry Ford. Bis heute herrscht bei der Herstellung von Gütern, welche in **Massenproduktion**

hergestellt werden, ein hohes Maß an Spezialisierung (bspw. in der Autoproduktion am Fließband: Einsatz der Windschutzscheibe, Anschrauben eines Türgriffs, Tankdeckelmontage, Heckscheibenwischermontage uvm. sich ständig wiederholende Arbeitsschritte). Denn bei sich ständig wiederholenden Aufgaben entwickelt der Mitarbeiter eine sehr **hohe Geschicklichkeit**, die **Fehlerquote sinkt** und die **Arbeitsleistung steigt** (höhere Menge, bessere Qualität). Dadurch können mehr Produkte in geringerer Zeit hergestellt werden, was zu einer Verringerung der Faktorkosten führt. Die Spezialisierungsvorteile liegen kurz gesprochen in den **Routinisierungsvorteilen**. Hoch spezialisierte Stellen erfordern häufig nur eine **kurze Einarbeitungszeit**. Stellen, die nur wenige einfache Tätigkeiten umfassen, können mit **wenig qualifizierten Personen** besetzt werden, die **billiger** auf dem Arbeitsmarkt zu beschaffen sind. Es ist in der Regel auch kein kostenintensiver Erwerb von Qualifikationen im Rahmen der Personalentwicklung erforderlich.

Taylor berichtet 1911 in seiner „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ z. B., dass durch seine Tätigkeit der Anwendung bei Bethlehem Steel in der Maschinenabteilung die Zahl der einfachen Arbeiter von 25 % der Belegschaft auf 95 % erhöht wurde. Zur damaligen Zeit des Beginns der Industrialisierung, als i.d.R. auch keine industriell ausgebildeten Arbeiter verfügbar waren, war dies aufgrund der daraus resultierenden leichten Austauschbarkeit der Arbeiter ein weiterer Vorteil.

Taylor und Ford vertraten die Auffassung von der **Effizienz hoher Arbeitsteilung** sowohl innerhalb ausführender Tätigkeiten (eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten, horizontal) als auch zwischen **Planung, Ausführung und Kontrolle** (vertikal): Spezialwissen gehört in die Arbeitsvorbereitung, Planen war – in diesem Verständnis – Aufgabe von Experten und Führungskräften, nicht jedoch der einfachen Arbeiter (vgl. hierzu Abschn. 6.1 zum Scientific Management).

Eine hohe Spezialisierung bietet darüber hinaus auch die Möglichkeit zur Realisierung weiterer Rationalisierungspotentiale, bspw. mittels Arbeitsstudien an den Bändern. Ziel ist es, den „one best way“ der Ausführung einer vorgegebenen Aufgabe (bspw. Endmontage eines Produktes) zu gewinnen. Ein Vorgehen hierzu ist bspw.:

- Es werden 10 bis 15 Leute bei der **Aufgabenerledigung** untersucht. Diese sind besonders gewandt in der zu analysierenden Arbeit.
- Es erfolgt ein Studium der genauen **Reihenfolge** der grundlegenden Operationen und der Werkzeuge.
- Stoppen der **Zeit** für jede einzelne Operation und Suche nach der **schnellsten** Art und Weise, sie zu erledigen.
- **Ausschaltung** aller falschen, zeitraubenden und **nutzlosen Bewegungen**.
- Erstellung von **Tabellen**: schnellste, beste Bewegungen, beste Arbeitsgeräte.

Dieses Vorgehen eröffnet somit die Chance weiterer Produktivitätsvorteile.

In der Praxis lässt sich die **These der Wirtschaftlichkeit** größtmöglicher **Arbeitsteilung** allerdings **nicht bestätigen**. Darüber hinaus wird die These hauptsächlich für den Produktionsbereich vertreten. Es gibt Systeme mit hoher Arbeitsteilung, welche eine geringere Produktivität als solche mit geringerer Arbeitsteilung besitzen.

Nachteile von Spezialisierung

Die Hauptnachteile hoher Spezialisierung zeigen sich, wenn dieses zu Beginn des 20. Jahrhundert präferierte Organisationsdesign insbesondere unter **modernen Wettbewerbsbedingungen** betrachtet wird. Eine hohe Arbeitsteilung, die im Extremfall die Tätigkeit des Mitarbeiters auf die Ausführung eines einzigen Handgriffs reduziert, kann aufgrund der **Monotonie** der Arbeit zu einer geringen Konzentration der Mitarbeiter führen. Die daraus resultierenden **Fehler** führen zu einer geringeren Qualität der auszuführenden Arbeit und der herzustellenden Produkte und Dienstleistungen. Durch fehlende Verantwortung für die Planung und Gestaltung der eigenen Arbeit sowie durch die ständige Wegnahme eines unfertigen Produktes geht der Blick für den **Gesamtzusammenhang** der Leistungserstellung verloren. Häufig liegt daher nur eine **geringe Identifikation** mit der Arbeit vor, im Extremfall sogar eine völlige Entfremdung von der Arbeit. Das Know-how der Mitarbeiter wird dann nicht zur Verbesserung der Abläufe genutzt.

Mitarbeiter akzeptieren eine zu enge Aufgabenstellung oft nicht aufgrund der damit verbundenen einseitigen körperlichen und psychischen Belastungen. Die Verkümmерung nicht gebrauchter Fähigkeiten führt zu einer **Frustration** persönlicher Entfaltungs- und Erfolgsbedürfnisse.

Folge ist oft ein **hoher Krankenstand** und **Mitarbeiterfluktuation**. Wegen der geringen Attraktivität der Arbeit sind z. T. auch relativ hohe Löhne zu zahlen; zumindest dann, wenn der Arbeitsmarkt für Geringqualifizierte boomt. Die strikte Trennung zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten wird besonders dann zum Hindernis, wenn die Produktions- und Arbeitsabläufe immer komplexer werden (z. B. Variantenvielfalt der Produkte, technische Komplexität kapitalintensiver Produktionsanlagen). So erfolgt bspw. die Endmontage moderner Verkehrsflugzeuge nicht durch angelernte Arbeiter, sondern durch hochqualifizierte Ingenieure. Ebenso kann eine hohe Arbeitsteilung zu einem überproportionalen Wachstum indirekter Abteilungen führen, welche die arbeitsteiligen Organisationseinheiten koordinieren und anweisen (Arbeitsvorbereitung) sowie Störungen beheben sollen (Qualitätssicherung). Dieser **erhöhte Koordinationsaufwand** verursacht dann weitere Kosten, welche den Produktivitätsgewinn der Spezialisierung schmälern. Abb. 3.2 fasst die **Vor- und Nachteile der Spezialisierung** noch einmal zusammen.

Kommt es zu unerwarteten Störungen im Ablauf, zeigt sich bei einer starren Arbeitsteilung die **mangelnde Flexibilität** des Systems, da die exakt festgelegten und durchgeplanten Abläufe (bspw. an einem Fließband) nicht zeitnah geändert werden können.

Im Extremfall verliert sich der hochspezialisierte Arbeiter in der Maschinerie des Produktionssystems, wie dies Charlie Chaplin humoristisch in seinem Stummfilmklassiker „Moderne Zeiten“ aus dem Jahr 1936 darstellt. In diesem spielt Chaplin einen Fließbandarbeiter, der nur noch einen einzigen Handgriff auszuführen hat. Die Monotonie der Arbeit überträgt sich nach und nach auf das übrige Verhalten. Es kommt zu einer **Entfremdung** vom Endprodukt – mit den damit verbundenen oben genannten Nachteilen.

Nicht standardisierbare Dienstleistungen, welche hohe Innovation oder Kreativität erfordern (z. B. Unternehmensberatungsleistungen oder Design) lassen sich ebenfalls nicht in ein hoch arbeitsteiliges System überführen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Geschicklichkeit für diesen einen Arbeitsschritt (Lerneffekte) • Steigerung der Produktivität • Kurze Einarbeitungszeiten • Klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten • Nur geringere Mitarbeiter-Qualifikationen erforderlich • Geringere Löhne • Leichte Austauschbarkeit der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Konzentration und dadurch geringere Qualität • Geringe Identifikation mit der Arbeit • Hoher Krankenstand, hohe Fluktuation • Demotivation der Mitarbeiter • Steigende Koordinationskosten • Ggf. höhere Löhne für monotone Arbeit

Abb. 3.2 Vor- und Nachteile hoher Spezialisierung. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 74 f.))

Unter den Schlagworten einer „**Humanisierung des Arbeitslebens**“ und „**Neuer Formen der Arbeitsorganisation**“ wird seit vielen Jahrzehnten eine geringere Spezialisierung postuliert. Während in der Frühphase der Industrialisierung insbesondere nur wenig qualifizierte Mitarbeiter verfügbar waren, bot sich im Kontext extremer Arbeitsteilung ein sehr hoher Spezialisierungsgrad an. Die **fortschreitende Qualifizierung** der Mitarbeiter durch Vor-, Aus- und Weiterbildung ermöglichte es jedoch, Mitarbeiter auch für übergreifende und damit anspruchsvollere Tätigkeiten einzusetzen. Neben der Qualifikation ist hier ebenso die **Motivationsstruktur** der Mitarbeiter zu beachten. Während **extrinsisch motivierte** Mitarbeiter eher für wenig qualifizierte, hoch spezialisierte Tätigkeiten einzusetzen sind, sind **intrinsisch motivierte** Mitarbeiter tendenziell für übergreifende, wenig spezialisierte und Generalisten-Tätigkeiten geeignet (vgl. Abschn. 6.2 zu den Human-Resource-/Human-Relations-Ansätzen).

Spezialisierung ist allerdings **nicht immer** mit einer **Dequalifizierung** verbunden. Beispiele hierfür bilden juristische Beratung (Fachanwälte für Steuer- oder Kartellrecht), Marktforschung oder hochspezialisierte Ingenieurtätigkeiten zur Gestaltung der Fertigungsorganisation. Die Bildung hochqualifizierter, spezialisierter Stellen und die Einrichtung von Stellen mit niedriger Qualifikation bedingen sich z. T. sogar, bspw. bei der Einrichtung von Fließbändern durch hochqualifizierte Ingenieure und Fertigungsplaner. **Spezialisierung und Qualifikation** bilden daher **keine Gegensätze**.

3.1.2 Formen der Arbeitsteilung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment

Welche Möglichkeiten gibt es, die **Vorteile** der Spezialisierung **wahrzunehmen** und gleichzeitig die **Nachteile** zu **reduzieren**? In den Systemen der Massenproduktion wird versucht, angefangen bei **Job Rotation** bis hin zu **teilautonomer Gruppenarbeit** oder

Prozessorientierung, ein gewisses Maß an Spezialisierung beizubehalten, jedoch die negativen Effekte, wie Monotonie, einseitige Belastung und den Verlust der Flexibilität, abzumildern.

Es erfolgt heute eher eine Aufgabengeneralisierung mit dem Ziel, Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Abb. 3.3 visualisiert die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Strukturdimension Spezialisierung (vgl. im Folgenden Kreisbaum 1992, S. 822 ff.; Schulte-Zurhausen 2010, S. 159 ff.; Bühner 2004, S. 269).

Job Rotation

Job Rotation ist der **geplante** oder **regelmäßige Wechsel** für einen **begrenzten Zeitraum** auf eine andere gleichwertige Stelle. Der Mitarbeiter wechselt turnusgemäß Arbeitsplatz oder Aufgaben (Stelle). In der Endmontage in der Automobilproduktion wechselt er bspw. vom Arbeitsschritt Tankdeckelmontage zum Arbeitsplatz Einsatz der Windschutzscheibe. Job Rotation kann auch relativ **kurzfristig** organisiert werden (bspw. der Einsatz von **Springern** bei Engpässen in der Produktion).

Die **Vorteile** von Job Rotation liegen in der **Reduktion der Monotonie** der Arbeit, **weniger einseitiger körperlicher Belastung** sowie **Steigerung der Leistungsfähigkeit** und Flexibilität der Mitarbeiter. Bei Facharbeitern kann Job Rotation zur Erreichung von Mehrfachqualifikation dienen. Job Rotation kann auch langfristig geplant sein und der Entwicklung von **Führungsqualifikationen** von Nachwuchskräften dienen (Beispiel: Stationen im Rahmen eines Trainee-Programms, inkl. Auslandsaufenthalt oder Praxisphasen der Studierenden an Dualen Hochschulen mit Durchlaufen von Buchhaltung, Produktion, Personal-, Vertriebs- und anderen Abteilungen). Sie kann damit einen Beitrag zur Personalentwicklung bilden und der **Ausbildung von Generalisten** dienen. Sie bringt zudem „frischen Wind“ in Abteilungen, fördert den **Abbau von Ressortegoismen** durch den Blick über den Tellerrand und schafft Vertretungsmöglichkeiten.

Ein häufiger Tätigkeitswechsel jedoch schafft noch keine ganzheitliche Aufgabe, mit der sich ein Mitarbeiter identifizieren kann. Ein **Nachteil** ist die immer wieder notwendig

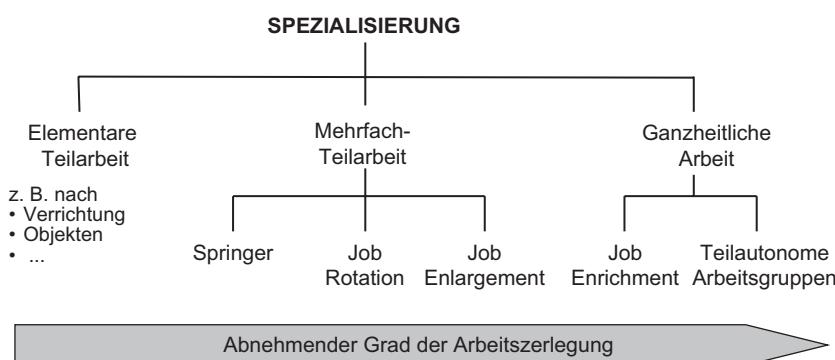


Abb. 3.3 Formen der Spezialisierung im Überblick. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Hill et al. 1994, S. 317)

werdende **Einarbeitungszeit** und damit einhergehende **Verzögerungen**. Der häufige Wechsel reißt zudem den Mitarbeiter häufig aus seinem **sozialen Arbeitsumfeld heraus**, in das er sich integrieren möchte, so dass Mitarbeiter nicht immer Bereitschaft zur Job Rotation zeigen.

Es kann daher ggf. sinnvoll erscheinen, bestimmte **Tätigkeiten zusammenzufassen**. Ein Beispiel ist die Integration von indirekten Tätigkeiten in der Produktion. Hier setzen Job Enlargement und Job Enrichment an.

Job Enlargement

Die **Arbeitserweiterung** (Job Enlargement) bezeichnet die **Vergrößerung des Tätigkeitspielraumes** eines Mitarbeiters in horizontaler Richtung durch Aufgaben, die auf dem gleichen Anforderungsniveau liegen (bspw. Erweiterung der Aufgaben eines klassischen Sekretariats mit reinen Assistenz-Aufgaben um die Aufgabe der Organisation von Messe- und Kongress-Veranstaltungen hin zu Sachbearbeiter-Aufgaben). Mehr zusammengehörende Einzeltätigkeiten als vorher werden von einem Mitarbeiter bewältigt. Durch teilweise Aufhebung der Arbeitsteilung **entfallen Schnittstellen** und es entstehen relativ geschlossene Aufgaben. Die **Durchlaufzeiten** können **reduziert** werden, da bei evtl. auftretenden Störungen diese innerhalb des Aufgabenspektrums eines Mitarbeiters erledigt werden können.

Durch Job Enlargement bleibt das Anforderungsniveau grundsätzlich unverändert. Ein als extrem empfundener Spezialisierungsgrad wird abgebaut und die **Monotonie** der Arbeit wird **reduziert**, so dass die mit einer hohen Spezialisierung verbundene Entfremdung vom Arbeitsergebnis teilweise wieder **aufgehoben** wird. Dies ist ein Instrument zur Steigerung der Leistungsmotivation und erhöhter Arbeitszufriedenheit, die in **Kostensenkungen** (bspw. Reduktion von Ausschuss oder krankheitsbedingter Fehlzeiten) und einer **erhöhten Quantität und Qualität** der Arbeit resultieren können. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass nicht jeder Mitarbeiter mit einer solchen Abwechslung zufrieden ist und eine **erhöhte Belastung** entstehen kann, die abhängig von der Motivationsstruktur des Mitarbeiters nicht als leistungssteigernd, sondern sogar als **demotivierend** empfunden werden kann.

Durch Job Enlargement entstehen noch keine ganzheitlichen Aufgaben, da ausschließlich ausführende Tätigkeiten zusammengefasst werden und keine qualitativ höheren Aufgaben oder Entscheidungsbefugnisse (dispositive Aufgaben) übertragen werden.

Job Enrichment

Bei der **Arbeitsanreicherung** (Job Enrichment) wird der **Aufgabenbereich** um Tätigkeiten **erweitert**, die bislang benachbarte Arbeitsschritte umfasst und höheren Instanzen zugeordnet waren und daher qualitativ höherwertig sind (vertikale Ausweitung der Arbeitsinhalte). Abb. 3.4 verdeutlicht diesen **Unterschied zwischen Job Enrichment und Job Enlarge**ment.

Der **Entscheidungs-** und **Handlungsspielraum** wird **vergrößert**, da neben bislang rein ausführenden Tätigkeiten auch Planungs- und Kontrollaufgaben hinzutreten. Das Job

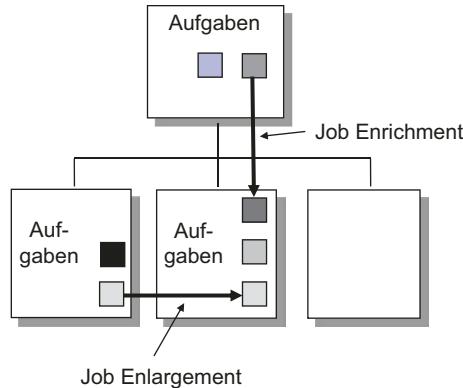


Abb. 3.4 Schematische Darstellung des Job Enrichments und Job Enlargements

Enrichment kann so weit gehen, dass dem Mitarbeiter ein **erweitertes Aufgabengebiet** zugeteilt wird, das einen relativ vollständigen, als sinnvoll empfundenen Output (z. B. Fertigprodukt, Zwischenprodukt, Bedienung eines Kunden) besitzt.

Durch Job Enrichment steigt generell das **Anforderungsniveau** an den Stelleninhaber. Die vorhandenen **Qualifikationen** und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter können **genutzt** werden. Die Maßnahme dient der **Selbstverwirklichung** und **Höherqualifizierung** der Mitarbeiter. **Vorteile** sind eine **Steigerung der Arbeitsproduktivität**, eine Steigerung der betrieblichen Sozialisation und damit auch der **Identifikation** des Mitarbeiters mit dem Unternehmen.

Nachteilig sind die z. T. erforderlichen **Aufwendungen** für die Personalentwicklung, sofern die für Job Enrichment erforderlichen Qualifikationen noch nicht vorhanden sind. Möglich ist auch der **Widerstand** der betroffenen Mitarbeiter aufgrund der bereits beim Job Enlargement beschriebenen differenzierenden Motivationsstrukturen. Schwierigkeiten ergeben sich häufig daraus, dass der Stellenwert der Arbeit nicht bei allen Mitarbeitern gleich hoch ist und die von der Unternehmensleitung eingeleiteten „gut gemeinten“ Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -produktivität nicht von allen Mitarbeitern honoriert werden.

Daher ist **wichtig**, bei allen oben beschriebenen Maßnahmen (Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment) die fachliche, methodische und soziale Kompetenz sowie Faktoren im persönlichen **Umfeld** der Mitarbeiter zu **beachten** und bei der konkreten Arbeitsplatzgestaltung zu berücksichtigen.

3.1.3 Formen, Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit

Der Begriff der **Gruppenarbeit** ist aufgrund der Vielzahl der publizierten wissenschaftlichen und Praxis-Beiträge seit den 1960er-Jahren ein schillernder Begriff und wird – häufig fast unreflektiert – als **Allheilmittel** der Arbeitsplatzgestaltung insbesondere in Produk-

tion und bei fertigungsnahen Dienstleistungen bezeichnet (vgl. im Folgenden Antoni 2000, 18 ff.; Antoni 2003, S. 410 ff.; Bühner 2004, S. 84 ff.; Schulte-Zurhausen 2010, S. 161 f.).

Bei der Gruppenarbeit werden **vormals getrennte Einzelarbeitsplätze zu dauerhaften Arbeitsformen zusammengefasst** (ca. 6 bis 20 Mitarbeiter). Wenn mehrere Mitarbeiter gemeinsam eine Aufgabe (gemeinsames Ziel) erfüllen und sich untereinander selbst abstimmen, spricht man von Gruppenarbeit. Der Begriff wird in der Praxis häufig **synonym** zur **Teamarbeit** verwendet. Hier bezieht er sich jedoch auch in Abgrenzung zu soziologischen Gruppen (siehe Kap. 2 Arbeiten in Gruppen und Teams) lediglich auf **Arbeitsgruppen**. „Gruppenarbeit ist im Unterschied zur Einzelarbeit dadurch bestimmt, dass eine Arbeitsaufgabe von mehreren Arbeitern gemeinsam erledigt wird, wobei die verschiedenen Tätigkeiten unmittelbar aufeinander bezogen und zeitlich eng miteinander verknüpft sind“ (Antoni 2003, S. 413). Die Einrichtung von Arbeitsgruppen **bietet** sich vor allem dort **an**, wo eine **starke** gegenseitige **Abhängigkeit** zwischen den einzelnen zu erledigenden Aufgaben besteht. Gruppen sind hierbei jeweils für **einen Aufgabenkomplex** (z. B. Zusammensetzung von Motoren in der Automobilindustrie) verantwortlich. Die **Gruppe verantwortet** die Erstellung eines **kompletten Produktes** oder einer sonstigen Leistung (Kernaufgaben). Ebenfalls werden unterstützende Nebenaufgaben ggf. eigenverantwortlich übertragen. Dies betrifft bspw. die Integration indirekter Aufgaben: Qualitäts sicherung, Wartungsaufgaben, vorbeugende Instandhaltung, kleinere Reparaturen, Feinsteuerung der Produktions-Wochenplanung, Materialbereitstellung, Transport zum Warenausgang, Reinigung des Arbeitsbereichs usw.

Die **Gruppe handelt** weitgehend **selbstständig**, da auch Planungs- und Steuerungsaufgaben übernommen werden. Es erfolgt eine Kombination von Erweiterung des Tätigkeits spielraums (Vorteile der Job Rotation und des Job Enlargements, d. h. Erhöhung der Anforderungsvielfalt) und des Entscheidungs- und Kontrollspielraums (Job Enrichment). Sie zielen damit auf **positive Auswirkungen** auf die **Einstellung** zur Arbeit der Gruppenmitglieder.

Gruppen umfassen im Idealfall eine Reihe von Mitarbeitern, die sich selbst steuern durch wechselseitige (statt hierarchische) Kontrolle und partizipative Koordination (Selbstabstimmung) (siehe auch Abschn. 3.2 Koordination).

Ein **Gruppensprecher** ist für die **Koordination** des Arbeitseinsatzes verantwortlich (inkl. Planung der wöchentlichen Gruppenbesprechungen, Urlaubsplanning, Verfolgung der Gruppenziele, Verbesserungen, Klärung von Qualitätsproblemen oder erforderlicher Reparaturen). In Engpasssituationen springt der Gruppensprecher ggf. selbst ein. Mehrere Gruppen werden in der Regel von einem **Meister** betreut, welcher **Zielvorgabe und-ver einbarung** sowie die **Koordination** mit anderen Abteilungen und der Unternehmensleitung übernimmt.

Gruppen können nach dem Ausmaß der ihnen übertragenen **Autonomie** differenziert werden. Dies betrifft die Freiheit über Entscheidungen über die interne Arbeitsteilung, die Aufgabeninhalte, die Wahl der anzuwendenden Produktionsverfahren, die Auswahl der Gruppenmitglieder bis hin zur Wahl des Gruppensprechers oder der Aufhebung takt gebundener Tätigkeiten (dynamische Arbeitsgestaltung) und somit Einfluss auf die

Arbeitsgeschwindigkeit. Weitere Aufgaben einer Gruppe bestehen in der **Beteiligung** an den **Produktionszielen** (Quantität und Qualität) und der Mitwirkung an **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** (KVP-(Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)-Workshops „on the job“). Hier erfolgt eine Aufhebung der unter Ford extremen Trennung von Kopf- und Handarbeit. Beispiele sind die Einführung der Gruppenarbeit in der Endmontage bei Opel Eisenach in den 1990er-Jahren, mit Eigenverantwortlichkeit der Gruppen für Qualität, Funktionalität, Instandsetzung, Sauberkeit und Ordnung, oder die Einführung der Gruppenarbeit bei Volvo bereits in den 1970er-Jahren.

Hintergrund

Gruppenarbeit bei Volvo

Für die in den 70er- und 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts praktizierte Gruppenarbeit und die Diskussion über diese Arbeitsform im Zuge der „Humanisierung der Arbeit“ wird sehr häufig das Experiment in den Volvo-Werken Uddevalla und Kalmar erwähnt.

Statt am Montageband erfolgte eine Einzelfertigung durch Gruppen von 10 bis 15 Arbeitern mit weitreichender Autonomie gemäß bestimmter Charakteristika, wie bspw. die Delegation von Führungs- und Koordinationsaufgaben an die Gruppe oder ein breiter Aufgabenzuschnitt (inkl. planerischer Aufgaben). Jede Arbeitsgruppe war für die komplette Endmontage eines Fahrzeugs verantwortlich. Die Gruppen hatten jeweils pro Tag vier Autos nach strikt vorgegebenen Qualitätsstandards zu fertigen. Das Arbeitstempo innerhalb dieser Zielvorgabe wurde von der Arbeitsgruppe bestimmt. Jedes Gruppenmitglied beherrschte mindestens zwei Siebtel aller Einzeltätigkeiten der Endmontage. Die aus der Arbeitserweiterung resultierende Taktzeit betrug ca. ein bis zwei Stunden. Am klassischen Fließband meist nur eine Minute. Es gab keine Nachbearbeitungsgruppe, alle Korrekturen mussten von der Arbeitsgruppe selbst durchgeführt werden. Die Aufgabenverteilung fand in der Gruppe statt. Jeder Arbeiter machte das, was er besonders gut konnte und jeden Tag etwas Anderes. Die Gruppenmitglieder nahmen die Gruppenleitung im Wechsel wahr. Darüber hinaus gab es gruppenübergreifende KVP-Teams zur Verbesserung der Prozesse sowie Qualifizierungsmaßnahmen in die fachliche und soziale Kompetenz der Gruppenmitglieder.

Es konnte eine merkliche Steigerung der Produktivität durch Abbau von Zeitverlusten (Wegfall von Pufferzeiten im Fließbandsystem) und Senkung der Abwesenheitsquote um 50 % erreicht werden (vorher 20 % Krankenstand). Aufgrund eines nachhaltigen Absatzrückgangs durch eine wenig gefällige Modellpolitik wurde dieses Gruppenarbeitsmodell jedoch 1993 durch Schließung der Werke Kalmar und Uddevalla wieder aufgegeben, obwohl sie deutlich effizienter als das Hauptwerk waren. Anfang 1997 wurde das Werk unter dem Namen AutoNova wiedereröffnet. Das Gruppenarbeitskonzept von Uddevalla wurde wegen seines Erfolgs wieder übernommen.

Quelle: Vgl. Kieser und Walgenbach (2010, S. 79 f.); Ellegård (1997). ◀

Vor- und Nacheile von Gruppenarbeit

Die **Einführung von Gruppenarbeit** stellt eine **weitreichende organisatorische Änderung** dar. Damit eine solche Reorganisation auch erfolgreich (ökonomisch und sozial) ist, bedarf es diverser unterstützender Rahmenbedingungen (vgl. Antoni 2003, S. 415 f.; Ulich 2005, S. 228 ff.):

1. Vorhandensein anspruchsvoller, aber auch überschaubarer **Gruppenaufgaben**
2. Festgelegte oder vereinbarte **Produktionsziele**
3. Einräumen von **Dispositionsspielräumen**, damit die Gruppe auch wirklich Entscheidungen treffen kann (bspw. bzgl. der Geschwindigkeit des Fertigungsbandes)
4. Materielle **Ressourcen**, wie Ausrüstung, Werkzeuge, Raum, finanzielle und personelle Mittel, welche die Gruppen für die Ausführung ihrer Aufgabe benötigen
5. Einführung von **Regeln** für die **interne Kommunikation** der Gruppe, die sowohl den Konsens- als auch den Konfliktfall betreffen
6. **Entlohnungssystem**, das nicht in erster Linie die individuelle Leistung, sondern vor allem die Gruppenleistung zu identifizieren und zu honorieren erlaubt
7. **Personalentwicklung**, welche die erforderliche Ausbildung und technische Beratung bereitstellt, welche die Gruppenmitglieder für ihre Aufgaben benötigen
8. **Informationssystem**, das die Gruppe mit allen Daten und Informationen versorgt, die sie zum proaktiven Management ihrer Arbeit benötigt

Das grundsätzliche Problem der Einführung von Gruppenarbeit besteht in der **Be seitigung von Spezialisierungsvorteilen**. Spezialisierung erfordert in der Regel eine hohe Standardisierung von Prozessen und Bauteilen. Diese ermöglicht einen höheren Output pro Zeiteinheit als bspw. eine Werkstattfertigung. Diese Standardisierung ermöglicht nicht nur Effizienzsteigerungen, sondern auch kontinuierliche Lernprozesse. Beim Uddevalla-Experiment von Volvo war die vorgesehene **Lernkapazität nicht groß genug**, so dass es nicht zu weiteren Prozessverbesserungen kam. Das **Dilemma der Gruppenarbeit** (insbesondere in der Automobilindustrie) besteht letztlich darin, dass hoch standardisierte Produkte (Autos) in einem ggf. von Gruppe zu Gruppe unterschiedlichen Prozess zusammengesetzt werden sollen, „das Rad“ immer wieder neu erfunden wird, obwohl es vielleicht eine Best Practice für bestimmte Arbeitsschritte gibt, diese aber nicht an benachbarte Gruppen weitergegeben wird. Genauso häufig wie Gruppenarbeit eingeführt wurde, ist sie auch wieder abgeschafft worden, wie das Beispiel Volvo-Werke Uddevalla und Kalmar 1992/93 zeigt.

Abb. 3.5 fasst die **Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit** zusammen.

Im Laufe der Zeit haben sich **unterschiedliche Formen der Gruppenarbeit in der Praxis** (insbesondere der Automobilindustrie) entwickelt. Abb. 3.6 stellt das **japanische Modell der Teamarbeit** wie es bspw. in Lean Management-Ansätzen praktiziert wird (vgl. Abschn. 7.2) dem **europäisch orientierten Modell** der teilautonomen Gruppenarbeit gegenüber.

Vorteile	Problembereiche
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen der Informationen, des Wissens und der Kreativität der Mitarbeiter, dadurch ggf. innovativere Lösungswege • Selbstentfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter (dadurch höhere Motivation) • Höhere Arbeitszufriedenheit durch abwechslungsreiche Tätigkeit und hohes Zusammengehörigkeitsgefühl • Erhöhte Qualität der Produkte bei gleichem oder geringer Aufwand • Senkung der Kosten zur Beseitigung von Fertigungsfehlern • Weniger Umsetzungsprobleme von Lösungen bei partizipativer Entscheidungsfindung • Verkürzung der vertikalen Abstimmungsprozesse (dadurch häufig schnellere Problemlösung innerhalb der Gruppe als durch hierarchische Abstimmung) • Erhöhung der Flexibilität der Organisation • Wechselseitige Kontrolle möglich (weniger explizite Kontrollen erforderlich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsverluste, da Spezialisierungsvorteile verloren gehen • Unterschiedliche Leistung der Gruppen sorgt für Qualitäts- und Output-Schwankungen • Schwierigere Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung • Dadurch Problem der Zurechenbarkeit von Leistungen zu Gruppenmitgliedern (Gefahr von Trittbrettfahrern) • Höherer Zeitbedarf und Kosten bei Abstimmung durch vielfältige Diskussionen • Mehrbelastungen der Gruppenmitglieder durch Sitzungen • Erfordernis von Personalentwicklungsmaßnahmen zum Erwerb von sozialer Kompetenz • Verlagerung von Konflikten von der Hierarchie in die Gruppe • Dominanz einzelner Mitglieder • Frustration von Minderheiten, deren Vorschläge nicht berücksichtigt werden • Gefahr der Ausübung von Druck auf einzelne Gruppenmitglieder („Mobbing“)

Abb. 3.5 Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Schmidt (2002, S. 58); Schulte-Zurhausen (2010, S. 204); Thommen et al. (2020, S. 891))

In der Praxis lässt sich zunehmend eine **Abkehr von der teilautonomen Gruppenarbeit** feststellen, hin zu (nach den Grundsätzen des Lean Managements organisierten) Fertigungsgruppen in eng getakteten Systemen. Während die selbstorganisierte Gruppenarbeit zunächst als Spitze in der Entwicklung der Humanisierung der Arbeitswelt begrüßt wurde, wird im Rahmen eng getakteter Systeme inzwischen von „taylorisierter Gruppenarbeit“ (Roth 1996, S. 148) gesprochen oder dies sogar als „Rückkehr zum Taylorismus“ (Springer 1999) mit anderen Mittel kritisiert.

Aus der Praxis

Mercedes-Benz– Rückkehr zum Taylorismus?

„Im Werk Sindelfingen montiert Rudolph Airbags. Er verschraubt die Verbindungen hinten links, dreht sich zur Seite, setzt den Akkuschrauber rechts an. Dann ertönt ein

	Teamarbeit im Rahmen von Lean Management („Toyota-Modell“)	Teilautonome Gruppenarbeit („Volvo-Modell“)
Arbeitstakt	Kurz (2 Minuten)	Länger (mehrere Minuten bis zwei Stunden)
Aufgaben- umfang	Auf gleichem Anforderungsniveau: Materialversorgung, Instandhaltung, Arbeitsplatzwechsel	Materialversorgung, Instandhaltung, Qualitätssicherung, breiter Aufgabenzuschmitt (inkl. planerische Aufgaben)
Taktbindung	Ja, keine Zeitsouveränität	Entkopplung (Boxenfertigung, Fertigungsinseln)
Entscheidungs- spielraum	In eng gekoppelter Fertigung minimal (nur über Verbesserungsvorschläge)	Auftragsreihenfolge, Arbeitszeiten, Schicht- und Urlaubsplanung
Einbindung in die Hierarchie	Über betrieblicherseits eingesetzte Gruppenführer	Delegation von Führungs- und Koordinationsaufgaben an die Gruppe, z. T. Wahl der Gruppensprecher
Qualifikations- niveau der Mitarbeiter	Qualifikatorisch homogen zusammengesetzte Gruppen von Angelernten mit hoher schulischer Ausbildung	Facharbeiter (z. T. unter ihrer Qualifikation eingesetzt) und Angelernte

Abb. 3.6 Gegenüberstellung unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Heidenreich (1994, S. 75))

Gong, der signalisiert, dass jetzt noch 20 Sekunden bleiben. Nach zwei Minuten und zehn Sekunden ist sein Beitrag zur Fertigung des größten und teuersten Autos mit dem Stern beendet.

Die Arbeiter werden wieder reduziert auf wenige Handgriffe und extrem kurze Taktzeiten. Es ist eine Arbeitswelt, die an Frederick Taylor erinnert, der vor mehr als hundert Jahren die Arbeit in kleinste Zwischenschritte unterteilt und mit der Stoppuhr die dafür notwendigen Zeiten ermittelte.

Nicht nur am Band von Henry Fords T-Modell konnte man die Effizienz dieser Methode sehen, aber auch ihre Risiken. Deshalb galt in deutschen Fabriken in den vergangenen Jahren das Gegenteil als fortschrittlich: Arbeiter sollten mehrere Takte nacheinander erledigen, sechs Minuten, acht Minuten montieren, bis es wieder von vorn losging. Nur so könnte man Facharbeiter für den Fließbandjob gewinnen, hieß es. Nur so könnte man sie motivieren, an der Verbesserung der Produktion mitzuarbeiten.

Doch neuerdings geht es wieder vorwärts in die Vergangenheit. Die Arbeit wird wieder in kleinste Einheiten aufgeteilt, jeder Handgriff ist kartographiert. Der Mensch wird eingesetzt wie eine Maschine. Nicht nur bei Mercedes-Benz wird die Produktion so umgestellt. Die Entwicklung hält auch bei anderen Herstellern Einzug. Die Effizienz soll dadurch höher, die Qualität besser werden.

Im Gegensatz zur Einführung der Gruppenarbeit, die einst von vielen Autoherstellern mit großem Trommelwirbel präsentiert wurde, wird das neue Produktionssystem fast schon heimlich eingeführt. Es ist eine stille Revolution, von der kaum jemand spricht, weil sie für die Fließbandarbeiter eher ein Schritt zurück ist in alte, scheinbar überwundene Zeiten.

In Zeiten, in denen Automobilhersteller Tausende von Stellen streichen, will kaum jemand öffentlich über seinen Job schimpfen. Vor dem Werkstor aber, anonym, klagen viele Mercedes-Arbeiter darüber, dass die immer gleiche Arbeit auf die Knochen gehe, weil immer die gleichen Gelenke gefordert werden.

Das Toyota-System mit seinen besonders kurzen Taktzeiten ist offenbar überlegen. Das sagen zumindest interne Analysen der Automobilhersteller. Die Produktivität sei höher und die Qualität besser, wenn Arbeiter nur wenige und immer gleiche Handgriffe absolvieren.

In japanischen Fabriken müssen die Arbeiter mitunter den gleichen Takt ein Jahr lang ausführen. Ein Jahr lang Airbags montieren. Bei Daimler können sie nach einer Stunde wechseln. Sie montieren dann Sicherheitsgurte statt Airbags. Der Takt aber, der bleibt immer gleich: zwei Minuten, zehn Sekunden. Besonders ältere Mitarbeiter leiden unter den neuen, kurzen Zeiten und der Verdichtung der Arbeit.“

Quelle: Hawranek (2008, S. 129 ff.), stark gekürzt und leicht modifiziert. ◀

3.1.4 Kontrollfragen zur Spezialisierung

1. Was wird mit Spezialisierung bezeichnet? (Welche ist die einzige richtige Aussage?)
 - a. Spezialisierung bezeichnet Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben gleicher Art entstehen und daher in speziellen Organisationseinheiten (z. B. Marketing- oder F&E-Abteilung) zusammengefasst werden.
 - b. Spezialisierung ist eine Strukturdimension der Organisation, mit deren Hilfe Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse auf alle Stellen verteilt werden.
 - c. Unter Spezialisierung versteht man Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen.
 - d. Spezialisierung bezeichnet die äußere Form des Stellengefüges und kann bspw. durch ein Organigramm dargestellt werden.

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

2. Der Wirtschaftlichkeit größtmöglicher Arbeitsteilung stehen jedoch oftmals eine Entfremdung der Mitarbeiter vom Arbeitsinhalt und eine hohe Fluktuation gegenüber.
3. Ein gemeinsamer Grundgedanke von Job Enlargement und Job Enrichment besteht in einer Steigerung des Grads der Arbeitsteilung.
4. Der systematische Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation) ist ein Instrument, um die Monotonie der Arbeit zu verringern. Häufiger Tätigkeitswechsel schafft dabei eine ganzheitliche Aufgabenstellung, mit der sich der Mitarbeiter identifizieren kann
5. Die Arbeitsfeldanreicherung (Job Enrichment) ist eine Maßnahme, die durch qualitative Aufgabenerweiterung auf eine Verringerung der horizontalen Arbeitsteilung abzielt.
6. Die Arbeitsfeldvergrößerung (Job Enlargement) ist eine Maßnahme, die durch qualitative Aufgabenerweiterung auf eine Verringerung der vertikalen Arbeitsteilung abzielt.
7. Spezialisierung bezeichnet die Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben gleicher Art entstehen. In diesem Sinne spricht man auch von einer Artenteilung, die einer reinen Mengenteilung (Alle machen Alles) gegenübergestellt wird.
8. Teilautonome Arbeitsgruppen umfassen eine Reihe von Mitarbeitern, die sich selbst steuern und deren Tätigkeit von den Grundsätzen der Arbeitsbereicherung bestimmt ist. Sie kombinieren die Vorteile des Job Enrichment und des Job Rotation und enthalten damit positive Auswirkungen auf die Einstellung der Gruppenmitglieder zur Arbeit.

3.2 Koordination

Bei der Organisationsdefinition (Kap. 1) wurde auf **Koordination** als ein wesentlicher Aspekt von Organisation verwiesen.

Durch **Arbeitsteilung** in Organisationen entsteht generell **Koordinationsbedarf**. Die Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder müssen aufeinander abgestimmt werden, um die Organisationsziele erreichen zu können. Ansonsten könnten bei dem zu Beginn des Buches erwähnten Beispiel der Schreinerei 40 Stuhlbeine und 10 Sitzflächen gefertigt worden sein, aber keine Lehnen. Dies würde dazu führen, dass keine ganzen Stühle gefertigt werden könnten. Der auftretende Koordinationsbedarf muss also gedeckt werden. Hierzu stehen einer Organisation grundsätzlich **fünf Koordinationsinstrumente** zur Verfügung, welche in Abb. 3.7 dargestellt sind (vgl. im Folgenden insbesondere Kieser und Walgenbach 2010, S. 93 ff.).

3.2.1 Strukturelle Koordinationsinstrumente: personenorientierte und technokratische Instrumente

Strukturelle Koordinationsinstrumente basieren auf organisatorischen Regelungen und sind somit Teil der formalen Organisationsstruktur. Dabei kann die **Koordination** direkt

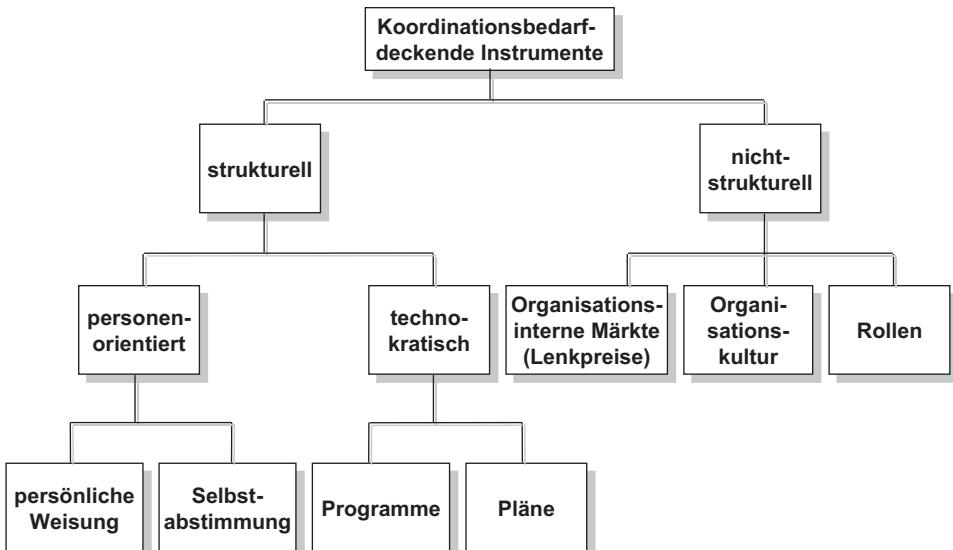


Abb. 3.7 Koordinationsinstrumente. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 93 ff.))

durch Personen oder durch technokratische Instrumente (z. B. Dienstvorschriften) erfolgen. Zu den personenorientierten Koordinationsinstrumenten gehören die Koordination durch persönliche Weisung und die Koordination durch Selbstabstimmung. Die Koordination durch Programme und die Koordination durch Pläne gehören zu den technokratischen Instrumenten.

3.2.1.1 Koordination durch persönliche Weisung

Eine persönliche Weisung erfolgt direkt mündlich oder schriftlich von einem Vorgesetzten an einen oder mehrere Untergebene. Bspw. erkennt der Schreinermeister, dass Sitzlehen fehlen und gibt einem Gesellen die Anweisung, einen Vormittag lang Sitzlehen zu produzieren. Um eine gute Koordination durch persönliche Weisung zu erreichen, ist es notwendig, dass die entsprechenden Vorgesetzten über das Wissen und die Fähigkeiten verfügen, auf die Arbeitsabläufe koordinierend einzuwirken. Darüber hinaus müssen sie auch mit den notwendigen Kompetenzen (Weisungsbefugnisse) ausgestattet sein, um die Koordination durchzuführen.

Die Vor- und Nachteile der Koordination durch persönliche Weisung fasst Abb. 3.8 zusammen.

3.2.1.2 Koordination durch Selbstabstimmung

Bei Selbstabstimmung, auch Selbstkoordination genannt, entscheiden die von einem Koordinationsaufwand betroffenen Organisationsmitglieder selbst, wie sie sich koordinieren. Grundsätzlich werden drei Arten von Selbstabstimmung unterschieden:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Ausgestaltung bleibt den einzelnen Stelleninhabern vorbehalten Ermöglicht schnelle Reaktion und Entscheidung (hohe Flexibilität) Untergeordnete Stelleninhaber können Entscheidung unmittelbar mit konkreten Personen verbinden Leichte Gestaltbarkeit und Einflussnahme Setzen klarer Zielvorgaben durch Vorgesetzten möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Überlastung der Instanzen und Dienstwege (wg. Kontrollspannungsprinzip) Überlastung vertikaler Kommunikationskanäle Akzeptanzprobleme: Handlungen werden von den Mitarbeitern als „unorganisiert“ empfunden („Führen auf Zuruf“) Motivationsprobleme bei Mitarbeitern, da diese keine Entscheidungsfreiheit besitzen Vorauskoordination nur kurzfristig möglich

Abb. 3.8 Koordination durch persönliche Weisung – Vor- und Nachteile im Überblick. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 102 f.))

- Fallweise Interaktion,
- Themenspezifische Interaktion,
- Institutionalisierte Interaktion.

Bei einer **fallweisen Interaktion** bleibt es im eigenen Ermessen der Mitarbeiter, in welchen Fällen sie sich abstimmen. Diese Koordination reicht von einem **informellen**, alltäglichen **Abstimmen**, das auch nonverbal erfolgen kann (z. B. Mitarbeiter zeigt seinem Kollegen durch Blickkontakt an, dass er ein bestimmtes Werkzeug benötigt; Schweigen als Zustimmung zu einem Vorschlag in einer Diskussion bei einer Gruppenarbeit), bis zu einer langen **Diskussion** mit mehreren Beteiligten (z. B. interne Abstimmung über den Werbemittelleinsatz bei der nächsten Marketingaktion). Bei einer **themenspezifischen Interaktion** wird vorher festgelegt, dass eine Selbstabstimmung beim Auftreten bestimmter Probleme zur **Pflicht** wird. Dies ist z. B. der Fall, wenn ein Vorgesetzter bestimmt, dass sich das Team bei der Urlaubsplanung selbst abstimmen soll. Bei einer **institutionalisierten Interaktion** werden **Gremien** eingerichtet, in denen die Selbstabstimmung erfolgt (z. B. Komitees, Ausschüsse, Kollegien).

Der Selbstkoordination wird insbesondere seit den 1970er-Jahren große Bedeutung beigemessen: einerseits aus der Absicht, demokratische Werte auch in Organisationen zu etablieren, andererseits aufgrund der Grenzen **hierarchischer Koordination** (bspw. durch persönliche Weisung). Die **Vor- und Nachteile** der **Selbstabstimmung** fasst Abb. 3.9 zusammen.

3.2.1.3 Koordination durch Programme

Programme sind **starre oder konditionale Verfahrensvorschriften** für die Handhabung festgelegter Entscheidungssituationen. Diese finden sich meist in **schriftlicher Form**, z. B. in **Handbüchern**, **Richtlinien** oder im Rahmen eines **Qualitätsmanagementsystems**.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Verständigung • Hohe Akzeptanz der Lösungen • Höhere Motivation durch Interaktion • Entlastung hierarchischer Koordination • Bessere Behandlung innovativer Problemstellungen (durch viele neue Gedanken) • Somit Förderung von Innovationen durch Verantwortungsübertragung • Entlastung der vertikalen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühl von Desorganisation und Unsicherheit, wenn sich die Mitarbeiter von Vorgesetzten „allein gelassen“ fühlen oder Regeln der Selbstkoordination nicht festgelegt sind (z. B. gelten Mehrheitsentscheide, Quoren o. ä.) • Zeitrestriktionen (z. T. langwierige Entscheidungsprozesse) • Zielkonflikte innerhalb der Gruppe durch divergierende Interessen • Steigende Intransparenz bei zunehmender Gruppengröße • Qualifikationsrestriktionen

Abb. 3.9 Vor- und Nachteile der Koordination durch Selbstabstimmung. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 103 ff.))

Die Koordination durch Programme ist für Organisationen ab einer gewissen Größe und für immer wiederkehrende Aufgaben von **großer Bedeutung**. Weiter gefasste **Rahmenprogramme** geben bspw. allgemeine **Regelungen zur Unternehmensführung**, beschreiben **ethische Grundlagen**, auf denen das Unternehmen arbeitet, oder sie halten bestimmte **Prinzipien** fest (bspw., dass Entscheidungen immer nach dem Vier-Augen-Prinzip zu treffen oder bestimmte Vorgänge schriftlich zu fixieren sind). Teilweise werden solche Rahmen im Sinne einer guten **Corporate Governance** gefordert, teilweise sind sie sogar gesetzlich vorgeschrieben, bspw. durch den Sarbanes-Oxley-Act in den USA. Durch solche Rahmenbedingungen wird die Art und Weise des Einsatzes von Koordinationsinstrumenten beeinflusst. Auch sollen solche Rahmen die **Unternehmenskultur** im Sinne der Unternehmensleitung beeinflussen.

Die klassischen **Vorschriften** in Organisationen regeln detailliert, was in bestimmten Situationen und unter gegebenen Voraussetzungen grundsätzlich zu tun ist (bspw. Prozess der Stellenbesetzung mit externen Bewerbern, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Beantragung und Abrechnung von Dienstreisen usw.). Insofern besteht ein Programm zum einen aus einem **Klassifikations-** oder **Kategorienschema**, das die möglicherweise auftretenden Probleme definiert und zu einzelnen Problemklassen zusammengefasst, und zum anderen enthält es Verfahren zur Lösung der einzelnen Problemklassen. Insbesondere sicherheitsrelevante Bereiche von Organisationen müssen durch entsprechende Dienstvorschriften und Handlungsanweisungen reglementiert werden (z.B. Betrieb von Kernkraftwerken oder das Führen eines Verkehrsflugzeugs). Auch für ein Qualitätsmanagement (vgl. hierzu auch Abschn. 7.2 zu Lean Management und TQM), insbesondere wenn es nach DIN ISO 900x zertifiziert werden soll, ist das Vorhandensein funktionierender Programme unabdingbar.

Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Programmen sind:

- Interne **Konsistenz** der Regelungen,
- stabile **Umwelt** um die wichtigsten **Faktoren**, welche die Entscheidung betreffen, **vorauszusehen** und somit vorab zu regeln,
- Möglichkeiten einer **häufigen Anwendung**,
- **Formalisierung**/schriftliche Fixierung.

Vor- und Nachteile von **Programmen** sind in Abb. 3.10 dargestellt.

3.2.1.4 Koordination durch Pläne

Die Planung ist eine der wichtigsten Managementfunktionen und eine **Voraussetzung** für ein funktionierendes **Kontroll- und Steuerungssystem**. Pläne finden sich auf allen Ebenen des Unternehmens, in größeren Unternehmen üblicherweise als institutionalisierte Prozess, von der **strategischen Planung** über die Planung einzelner Unternehmensfunktionen (Absatz-, Produktions-, Entwicklungsplanung etc.), Vorhaben

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Aufgaben-erfüllung: Ermöglichung eines effizienten Ablaufes wiederkehrender Aufgaben • Handlungsabläufe sind eindeutig vorgeschrieben • Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen • Oft keine zusätzlichen persönlichen Weisungen notwendig • Entlastung anderer Koordinationskanäle (bspw. Koordination durch persönliche Weisung) durch die Vorabkoordination durch das Programm • Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung können vorab abgegrenzt und verteilt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand zur Erstellung der Regeln; oft nur in statischen/ stabilen Umwelten sinnvoll • Ungeeignet bei zu hoher Umwelt-dynamik (mögliche Inflexibilität) • Somit wenig geeignet für innovative und einmalige Aufgaben • Gefahr der Bürokratisierung • Inflexibilität, da die Anpassung von Programmen z. T. viel Zeit in Anspruch nimmt. • Möglichkeit, dass Programm nicht mit zu lösendem Problem übereinstimmt (unpassende Durchführung nach „Schema F“) • Eingrenzung des Entscheidungs-spielraums der Mitarbeiter • Nichtberücksichtigung der Eigeninitiative der Mitarbeiter (ggf. Demotivation) • Negative Assoziationen („Dienst nach Vorschrift“, „Dschungel aus Vor-schriften“, „streng nach Vorschrift“)

Abb. 3.10 Koordination durch Programme – Vor- und Nachteile im Überblick. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 109 f.))

(siehe Abschn. 9.6.1 zur Projektplanung), bis zur Planung einzelner Maßnahmen. Dabei enthalten Pläne üblicherweise **Zielwerte** und ggf. Zwischenschritte („**Meilensteine**“). Im Gegensatz zu Programmen, welche in der Regel unbefristet gelten, gelten Pläne für einen bestimmten **Zeitabschnitt** (z. B. Jahresplanung, Mittelfristplanung). Während Programme Verfahrensweisen regeln, enthalten Pläne **Zielvorgaben** und **Sollwerte**. Der Koordinationseffekt der Pläne entsteht durch das Ausrichten der Handlungen der Organisationsmitglieder auf das Ziel. Übergeordnete und strategische Pläne existieren üblicherweise in schriftlicher Form, während taktische Pläne (z. B. Planung einer Verkaufsverhandlung) auch in mündlicher Form den Beteiligten dargelegt werden kann.

Da die Planung zukünftige Sachverhalte vorwegnehmen und vorhersagen muss, ergibt sich bei der Planung immer ein Unsicherheitsfaktor. Ein gängiges Instrument, um auf die Abhängigkeiten von schwer bestimmbaren Ereignissen zu reagieren, ist die **Szenario-planung**, bei der für verschiedene Ereignisse, bspw. unterschiedliche Konjunkturentwicklungen, verschiedene Pläne entwickelt werden.

Die Notwendigkeit der Anpassung von Plänen kann bereits im Planungsprozess institutionalisiert sein (**rollierende Planung**) oder bei Eintreten eines Ereignisses ad hoc angesstoßen werden.

Die **Vor- und Nachteile** des Einsatzes von **Plänen** als Koordinationsinstrument stellt Abb. 3.11 gegenüber.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibler als Programme • Lassen Freiraum für Mitarbeiter, da oft lediglich Vorgabe des Ziels erfolgt • Eigenkontrolle möglich • Kontrollmöglichkeiten durch Soll-/ Ist-Vergleiche • Delegation von Planungsaufgaben an Spezialisten möglich • Analytische Durchdringung des zu planenden Sachverhaltes bewirkt höhere Stabilität und Verzicht auf Ad-hoc-Koordination • Entlastung durch Vorabkoordination, welche den Bedarf anderer Koordinationsinstrumente reduziert (bspw. persönliche Weisung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unpersönlich • Abstimmungsbedarf zwischen zeitlich und sachlich unterschiedlichen Plänen • Sehr komplex • Für extrem dynamische Umwelt zu inflexibel • Müssen oft modifiziert werden ggf. im Rahmen eines institutionalisierten Planungsprozesses (rollierende Planung) • Koordinationsbedarf zwischen Plänen, wenn die gleichen Ressourcen oder Sachverhalte betroffen sind

Abb. 3.11 Koordination durch Pläne – Vor- und Nachteile. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 111 ff.))

3.2.2 Nichtstrukturelle Koordinationsinstrumente

Neben den strukturellen Koordinationsinstrumenten, welche auf die formale Organisationsstruktur zurückgehen, gibt es noch weitere Instrumente, welche koordinierend auf die Organisationsmitglieder wirken können. Da diese Koordinationsinstrumente nicht auf die formale Organisationsstruktur zurück zu führen sind, werden sie **nichtstrukturelle Koordinationsinstrumente** genannt.

3.2.2.1 Koordination durch organisationsinterne Märkte

Bei der Koordination durch organisationsinterne Märkte wird eine hierarchische Koordination durch die „**unsichtbare ordnende Hand des Marktes**“ ersetzt. Märkte sind ein Koordinationssystem, das Angebot und Nachfrage aufeinander abstimmt, **ohne** dass Anbieter und Nachfrager **gleiche** oder auch nur ähnliche **Ziele verfolgen** müssen. Vor allem in Unternehmen, die aus weitgehend **autonomen Divisionen** bzw. selbständigen Betrieben bestehen oder welche in Form einer **Holding** (siehe Abschn. 3.3.7) strukturiert sind, wird versucht, die Koordination ihres Leistungsaustausch über **interne Märkte** herbeizuführen. Der Einsatz dieses Koordinationsinstruments kann bspw. dadurch geschehen, dass abgeschlossene Organisationseinheiten als **Profit Center** mit Gewinnverantwortung fungieren und an die Stelle von Plänen mehr oder weniger **freie Verhandlungen** zwischen anbietenden und nachfragenden Divisionen/Betrieben treten, an deren Ende die Leistungen zwischen diesen Bereichen durch **Markt- oder Verrechnungspreise** (Lenkpreise) abgerechnet werden. Beispiele:

- In einem Automobilkonzern gibt es zwei in unterschiedlichen Ländern angesiedelte Fabriken, die Motoren herstellen. Diese offerieren ihre Leistungen den verschiedenen, weltweit verteilten Automobilwerken des Konzerns. Die Preisbildung der Motoren erfolgt über den organisationsinternen Markt abhängig von Produktionskosten, Transportkosten, Qualität der Motoren, Lieferzeiten etc.
- Direkte Verrechnung der Aufwendungen eines IT-Bereichs an die tatsächlichen Leistungsempfänger statt einer pauschalen Aufteilung der Kosten auf die verschiedenen Konzerngesellschaften.

Eine **Koordination** findet dadurch statt, dass **durch Angebot und Nachfrage** über die Organisationseinheiten hinweg Sachverhalte wie bspw. die Auslastung von Kapazitäten gesteuert werden. Innerhalb der Organisationseinheiten findet eine Rahmenkoordination der Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das Ziel der **Gewinnverantwortung** statt, welches als Ziel der gesamten Organisation nun auf die Subeinheiten übergegangen ist.

Die Koordination soll hierbei durch das Gewinnstreben der einzelnen Organisationseinheiten bewirkt werden. Der Koordinationsgedanke wird durch den **Konkurrenzgedanken** ersetzt. Die Profit Center rechnen grundsätzlich mit anderen Bereichen des Unternehmens genauso wie unter Dritten ab. **Verrechnungspreise** erfüllen dabei insbesondere **drei Funktionen**:

- **Lenkungsfunktion:**
- Verrechnungspreise sollen gewährleisten, dass Entscheidungen, die in einzelnen Geschäftseinheiten oder Abteilungen autonom getroffen werden, im Interesse des Gesamtunternehmens sind, und zur Maximierung des gesamten Unternehmensgewinns beitragen.
- **Erfolgsermittlungsfunktion:**
- Verrechnungspreise sollen gewährleisten, dass Gewinne in den Organisationseinheiten eines Unternehmens ausgewiesen werden, in denen sie tatsächlich erwirtschaftet werden. (vgl. Bühner 2004, S. 190, dieser Coenenberg 1997 anführend).
- Es entsteht die Fiktion eines organisationsinternen Marktes, auf welchem Instanzen autonom entscheiden können und sich mit anderen Bereichen messen können. Damit besitzen Verrechnungspreise eine nicht unerhebliche **Motivationsfunktion** (vgl. Frese et al. 2012, S. 176 ff.).

Theoretische Bezugsgröße zur Ermittlung von Verrechnungspreisen sind neben Marktpreisen auch Grenz(kosten)- und Knappheitspreise (vgl. Bühner 2004, S. 190 ff.).

In der Unternehmenspraxis findet sich jedoch auch häufig das Vorgehen, dass die Preise der Organisationseinheiten durch die Unternehmenszentrale vorgegeben werden bei gleichzeitigem Kontrahierungszwang zwischen den Tochterunternehmen. In diesem Falle liegt dann keine marktliche Koordination vor, sondern Koordination durch Weisung.

Nachteile des Einsatzes von Verrechnungspreisen liegen einerseits darin, dass eine Koordination auf die übergeordneten Organisationsziele nun durch **Konkurrenz** zwischen Organisationseinheiten ersetzt wird. Andererseits ist es häufig **schwierig**, für Leistungen wie bspw. halbfertige Produkte, für die es keinen organisationsexternen Markt gibt, einen **Verrechnungspreis** zwischen den Einheiten **zu finden**, welcher die marktliche Koordination unterstützt.

3.2.2.2 Koordination durch Organisationskultur

Der Aspekt der **Identität** von Organisation im Sinne von „das Unternehmen ist eine Organisation“ (vgl. die Organisationsdefinition in Kap. 1) wird nachfolgend anhand der Koordination durch **Organisationskultur** beschrieben.

Organisationskultur ist die **Gesamtheit** der **Normen**, **Wertvorstellungen** und **Denkhaltungen**, die das **Verhalten** der Organisationsmitglieder auf allen organisatorischen Ebenen **prägen**. Organisationskultur kann so als „die kollektive Programmierung“ (Hofstede 1993, S. 89) der Organisationsmitglieder verstanden werden. Kultur ist ein Element in der Trilogie von Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens.

Die **koordinierende Wirkung** geteilter Werte, Normen und Ziele wird in einem dem französischen Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry zugeschriebenen Zitat deutlich:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

In dem Maße, in dem die Organisationsmitglieder übereinstimmende Werte und Normen **verinnerlicht** haben – zumindest diese akzeptieren – können sie ihre Aktivitäten auch ohne strukturelle Vorgaben aufeinander abstimmen. Die **gemeinsamen Überzeugungen** bewirken eine Koordination der Aktivitäten. Je mehr Organisationsmitglieder in ihren Überzeugungen übereinstimmen und je stärker diese Übereinstimmung ist, desto eher werden diese Vorstellungen **handlungsleitend**, desto eher können sie eine Koordination der Aktivitäten verschiedener Organisationsmitglieder bewirken (vgl. Kieser und Walgenbach 2010, S. 123). Dies ist bspw. bei bereichsübergreifenden Projekten relevant: die verschiedenen Abteilungen (z. B. F & E, Produktion, Marketing, Rechnungswesen) vermitteln ihren Organisationsmitgliedern meist unterschiedliche Ziele. Für die Bewältigung von wiederkehrenden, abteilungs-internen Aufgaben ist dies i.d.R. zweckmäßige. Es erschwert jedoch die Zusammenarbeit bei bereichsübergreifenden Projekten (bspw. Unternehmensakquisitionen, Produktneuentwicklung). Teilen die Abteilungsmitarbeiter jedoch die **Werte** der Organisationskultur des **Gesamtunternehmen**, können sie eher zu einem umsetzungsreifen Konsens gelangen (vgl. Kieser und Walgenbach 2010, S. 121).

Je stärker die Organisationskultur ausgeprägt ist, umso weniger braucht bspw. ein Unternehmen Handbücher, Organigramme, detaillierte Regeln oder Verfahrensvorschriften. Eine stimmige **Organisationskultur unterstützt** die **Selbstkoordination** und kann die **Motivation** der Organisationsmitglieder **erhöhen**. Organisationskultur lässt sich dabei aber **von der Unternehmensleitung nur indirekt beeinflussen**. Insofern kann die Organisationskultur zwar ein **starkes Koordinationsinstrument** sein, eine **zielgerichtete Nutzung** ist jedoch **schwierig**.

Die Organisationskultur stellt ein komplexes und vielschichtiges Thema dar. In Abschn. 7.1 wird das Konzept der Organisationskultur umfassend erörtert.

3.2.2.3 Koordination durch Standardisierung von Rollen

Neben Regelungen innerhalb einzelner Organisationen, die sich aus der formalen Struktur der jeweiligen Organisation ergeben, gibt es weitere, **überorganisationale Instrumente**, das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele auszurichten (vgl. nachfolgend Kieser und Walgenbach 2010, S. 126). Durch eine Standardisierung von Verrichtungen über Organisationsgrenzen hinweg und die **Standardisierung von Rollen** im Ausbildungssystem wird der Einsatz anderer Koordinationsinstrumente reduziert. Wenn ein Maurer, ein Buchhalter, ein Chirurg oder ein Krankenpfleger von einer Organisation in eine andere wechseln, so kann davon ausgegangen werden, dass ihre Aufgaben auf einer **Stelle mit gleichem Ausbildungsprofil nicht grundsätzlich anders** sind.

So lässt sich bspw. gut vorstellen, dass in einem neu eröffneten Krankenhaus eine Chirurgin, ein Anästhesist und zwei OP-Schwestern, die bisher noch nie zusammen gearbeitet haben, zu einer Operation eingeteilt werden und die Operation aller Voraussicht nach dennoch erfolgreich verlaufen wird, auch wenn die Beteiligten vor ihrer ersten gemeinsamen Operation kein spezifisches Programm des neuen Krankenhauses und auch keinen Operationsplan, der alle Handgriffe exakt vorschreibt, gelesen haben. Die Ko-

ordination beruht zum großen Teil vielmehr darauf, dass sie in ihrer Ausbildung und bisherigen Berufstätigkeit **Rollen gelernt** haben, die von einer Organisation auf die andere übertragbar sind. Es sind lediglich einige Besonderheiten der neuen Organisation zusätzlich zu den in anderen Organisationen erworbenen Fähigkeiten zu berücksichtigen. Man spricht auch von Professionalisierung sowie von erlernten **impliziten Programmen** und Berufsnormen.

3.2.3 Das Zusammenspiel der Koordinationsinstrumente

Das **Zusammenspiel** der verschiedenen **Koordinationsinstrumente** lässt sich anhand einer einfachen Analogie aus dem Sport vor Augen führen:

Beispiel

Das Zusammenspiel der Koordinationsinstrumente

Welche Instrumente kommen bei der Koordination einer Mannschaft in einem Team-sport (Fußball, Volleyball, Basketball ...) zum Einsatz?

Koordination durch persönliche Weisung

Sehr stark ausgeprägt. Anweisungen des Trainers oder (soweit vorhanden) des Mannschaftskapitäns, „Abwehrchefs“ etc. dienen häufig der Koordination.

Koordination durch Selbstabstimmung

Ebenfalls stark ausgeprägt. Die Mannschaft koordiniert ihre Aktivitäten intern, Spieler stimmen ihr Handeln, teils durch Zuruf (und ggf. auch Diskussion) oder nonverbale Übereinstimmung je nach Spielsituation aufeinander ab.

Koordination durch Pläne

Je professioneller die Vorbereitung des Teams auf das Spiel, umso mehr kommen Pläne zum Einsatz, bspw. mit welcher Taktik das Team spielen soll, wie in welcher Spiel-situation bspw. durch Ausweichslung eingewirkt werden soll etc.

Koordination durch Programme

Kein Sportteam wird schriftlich fixierte Vorgehensweisen im Sinne eines Handbuchs „was wann zu tun ist“ ausarbeiten. Nichtsdestotrotz erfolgt eine Koordination durch Programme durch das Spielen im Rahmen der Spielregeln, welche als Programm ge-sehen werden können.

Koordination durch organisationsinterne Märkte

Da es in einem Team keine abgeschlossenen Einheiten gibt, kann keine Koordination durch organisationsinterne Märkte erfolgen.

Koordination durch Kultur

Es lässt sich beobachten, dass bestimmte Teams über Jahre hinweg eine ähnliche Spielweise pflegen, eine Spielphilosophie, welcher sogar noch gefolgt wird, wenn ein kompletter Austausch der Mannschaft und der Trainer über die Zeit stattgefunden hat. Dies deutet darauf hin, dass tatsächlich eine Spielkultur in manchen Teams existiert, welche

auf neue Mitspieler übertragen wird. Insofern lässt sich hier durchaus von einer Koordination durch Kultur reden.

Koordination durch Rollen

Ebenfalls stark ausgeprägt. Bestimmte Rollen (Torwart, Stürmer etc.) sind Rollen, welche über verschiedene Teams hinweg bestimmte Verhaltensweisen bzw. Abstimmung mit anderen Rollen beinhalten. ◀

In derselben Organisation werden häufig **alle Koordinationsinstrumente eingesetzt**. Wie weiter oben erläutert besitzt jedes Koordinationsinstrument bestimmte Vor- und Nachteile. Von der generellen **Überlegenheit** eines Instrumentes **kann** deshalb **nicht gesprochen werden**. Vielmehr gilt es, **umweltspezifisch** einen optimalen Mix des Einsatzes der Koordinationsinstrumente zu finden. **Determinanten** sind hierbei z. B.

- **Unternehmensgröße** (kleine und mittelständische Unternehmen setzen häufig stark Koordination durch persönliche Weisung ein),
- **Führungsstilpräferenzen** der Vorgesetzten (bspw. inwieweit auf Koordination durch Selbstabstimmung gesetzt wird),
- **Neuigkeitsgrad** der zu lösenden Problemstellungen (ist die Aufgabenstellung der Organisation stark einzelfallbezogen ist ein Einsatz von Programmen nicht sinnvoll und die Planbarkeit stark eingeschränkt),
- **Standardisierungspotential** der Abläufe (je höher das Standardisierungspotential, umso mehr können die personenorientierten durch technokratische Instrumente ersetzt werden) und
- **Dynamik** der unternehmensinternen und -externen **Umwelt** (je dynamischer die Umwelt, umso eher sind die flexiblen, personenorientierten Instrumente sowie der Einsatz nicht-struktureller Koordinationsinstrumente sinnvoll, da diese auch koordinationsbedarfsreduzierend wirken).

3.2.4 Instrumente zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs

Die bislang dargestellten technokratischen und personenorientierten Instrumente sind Instrumente, die einen vorhandenen **Koordinationsbedarf decken**. Man kann aber auch **von vornherein** den Koordinationsbedarf durch verschiedene Instrumente in seiner Gesamtheit **reduzieren** (vgl. im Folgenden Kieser und Walgenbach 2010, S. 99 f.). Dies geschieht entweder durch **Zentralisierung** oder **Entkopplung** (vgl. Abb. 3.12).

Eine strukturelle Reduzierung des Koordinationsbedarfs kann durch **Abteilungsbildung** oder die **Zentralisierung** von Entscheidungen erfolgen (vgl. Abschn. 3.4 zur Entscheidungsdelegation). Die Bündelung der Abstimmungsaktivitäten in einer Abteilung erfolgt durch Zusammenfassung merkmalsgleicher Teilaufgaben. Innerhalb einer Organisationseinheit (z. B. Geschäftsbereich) ist der Koordinationsbedarf tendenziell größer als zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Hierdurch werden die den

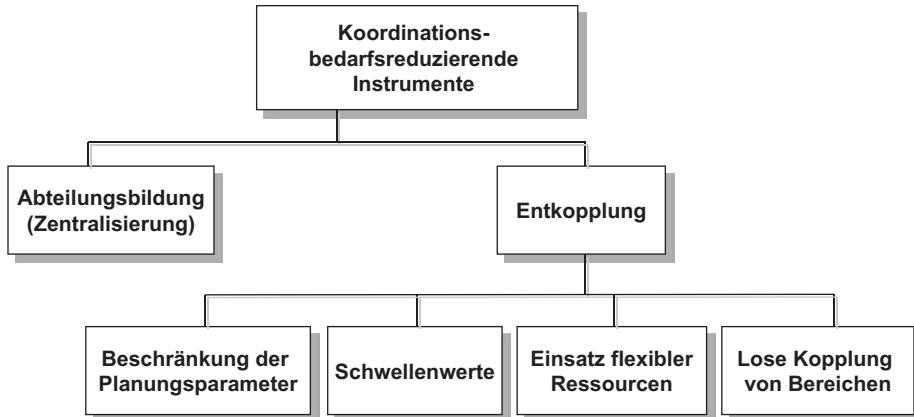


Abb. 3.12 Instrumente zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser und Walgenbach (2010, S. 99 f.))

Informationsfluss betreffenden organisatorischen **Schnittstellen reduziert**. Um eine Koordination für abteilungsübergreifende Entscheidungsprobleme (z. B. Festlegen der Grundsätze der Personalpolitik in den verschiedenen Geschäftsbereichen eines Unternehmens) zu bewirken, ist eine schnellere Entscheidung dadurch möglich, indem sich die Geschäftsbereiche nicht untereinander abstimmen, sondern die Befugnisse in einer Abteilung zusammengefasst werden, die darüber zentral entscheidet.

Neben der Zentralisierung führt die **Entkopplung von Organisationseinheiten** zu einer **Reduktion des Koordinationsbedarfs**.

- **Beschränkung der Planungsfelder:**

Hier erfolgt bspw. eine Beschränkung der Abstimmung zwischen Verkauf und Fertigung nur in Hinblick auf einen Aspekt (z. B. nur Menge, nicht jedoch die Qualität) oder zumindest eine Bandbreite.

- **Festlegung von Standards oder Schwellenwerten:**

Hier erstreckt sich die Abstimmung nur auf eine begrenzte Zahl von Größen bzw. das Festlegen von Bandbreiten. Dies bewirkt eine Vereinfachung bspw. bei der Koordination der Produktionsplanung durch die Erhöhung der Toleranzwerte als Auslöser von Koordinationsvorgängen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten, da nur Ausnahmen zu Koordinationsprozessen führen (Management by Exception).

- **Einsatz flexibler Ressourcen:**

Hier wird davon ausgegangen, dass je unflexibler eine Ressource (Anlage, Verfahren, Mitarbeiter) und knapper ihre Kapazität ist, umso anfälliger ist eine Organisationseinheit für Schwankungen und Störungen einer anderen Einheit. Durch den Einsatz von möglichst universell verwendbaren Ressourcen (Universalmaschinen, breit angelegte Fähigkeiten von Mitarbeitern) und durch Organizational Slack im Sinne von Reserveressourcen (geringere Auslastung von 80 % der Gesamtkapazität in „Normalzeiten“)

oder längere Taktzeiten am Fertigungsband) lässt sich die wechselseitige Abhängigkeit (bspw. bei eventuell auftretenden Auftragsspitzen oder Engpässen) und damit der Koordinationsbedarf zwischen den beteiligten Organisationseinheiten reduzieren.

- **Lose Kopplung von Bereichen:**

In engem Zusammenhang mit dem Einsatz flexibler Ressourcen steht die lose Kopplung von Bereichen. Eine Verringerung des Koordinationsbedarfs zwischen den Organisationseinheiten einer Produktionsstätte erfolgt bspw. durch Aufbau von Lagerkapazitäten für Rohstoff-, Zwischen-, Absatzlager (Puffer). Rohstofflager bspw. zwischen Einkauf und Fertigung reduzieren den Koordinationsbedarf zwischen diesen Bereichen. Dem geringeren Koordinationsbedarf stehen dabei i.d.R. Nachteile einer erhöhten Kapitalbindung gegenüber.

3.2.5 Kontrollfragen zur Koordination

Was wird mit Koordination bezeichnet? (Welche der folgenden 4 Aussagen ist die einzige richtige?)

- a. Unter Koordination werden diejenigen Instrumente zusammengefasst, mit deren Hilfe sich eine Entkopplung der arbeitsteiligen Organisationseinheiten im Hinblick auf die Organisationsziele realisieren lässt.
- b. Koordination entsteht durch Arbeitsteilung und umfasst die Ausrichtung der Organisationseinheiten ausschließlich mittels struktureller Koordinationsmechanismen.
- c. Koordination bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, mit deren Hilfe die dysfunktionalen Effekte hoher Arbeitsteilung reduziert werden können.
- d. Koordination entsteht durch Arbeitsteilung und bezeichnet die Ausrichtung der Organisationseinheiten auf die Organisationsziele.

Welche der folgenden Aussagen zu Koordination sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Mit zunehmender Spezialisierung steigt der Koordinationsbedarf.
2. Je höher der Grad der qualitativen Arbeitsteilung ist, desto besser sind Programme zur Koordination geeignet.
3. Lenkpreise (Verrechnungspreise) sind ein strukturelles Koordinationsinstrument.
4. Da in kleinen Unternehmen die persönliche Weisung im Vordergrund steht, ist dort keinerlei Koordination notwendig.
5. Während Pläne stets einen zeitlichen Aspekt beinhalten, ist dies bei Programmen nicht der Fall.
6. Der Koordinationsbedarf kann durch die Einrichtung von Puffern reduziert werden.
7. Ein großes Ausmaß an Koordination geht mit einem hohen Formalisierungsgrad einher.

8. Koordination ist eine Strukturdimension der Organisation, bei der Entscheidungsbefugnisse auf alle Stellen verteilt werden.
9. Programme entfalten dann eine koordinierende Wirkung, wenn die Koordinationsprobleme a priori (z. B. bei wiederkehrenden Abläufen) bekannt sind. Es handelt sich dann um Vorauskoordination.
10. Organisationskultur lässt sich nach den drei Ebenen der Artefakte & Symbole, der Normen & Standards sowie der Basisannahmen differenzieren.
11. Der Koordinationsbedarf zwischen Produktions- und Absatzabteilung lässt sich z. B. mit Hilfe von Zwischenproduktlagern als Puffer reduzieren.
12. Die Koordination durch persönliche Weisungen erfolgt ausschließlich mittels direkter mündlicher Kommunikation.
13. Durch eine Beschränkung der Planungsfelder lässt sich ein vorhandener Koordinationsbedarf decken.
14. Verrechnungspreise können auch als Koordinationsinstrument mittels organisationsexterner Märkte bezeichnet werden.
15. Bei der Koordination durch Organisationskultur können die Organisationsmitglieder in dem Maße, in dem sie übereinstimmende Werte und Normen verinnerlicht haben, ihre Aktivitäten durch geringere strukturelle Vorgaben aufeinander abstimmen.
16. Die koordinierende Wirkung von Verrechnungspreisen ist insbesondere dann gegebenen, wenn das Unternehmen aus weitgehend nicht-autonomen Divisionen besteht.
17. Die Entkopplung von Organisationseinheiten dient dazu, einen vorhandenen Koordinationsbedarf zu decken.
18. Kriterien für die Auswahl zwischen einzelnen Koordinationsinstrumenten sind bspw. der Neuigkeitsgrad der zu lösenden Problemstellungen, das Standardisierungspotenzial der Abläufe oder die unternehmensinterne und -externe Umweltdynamik.
19. Eine erhöhte Umweltdynamik bedingt in der Regel eine geringere Koordination durch persönliche Weisungen.

3.3 Konfiguration: Die Aufbauorganisation eines Unternehmens

Die **Strukturdimension Konfiguration** beschreibt den **äußereren Aufbau einer Organisation**. Es gibt **verschiedene Formen** der Aufbauorganisation, **jede** dieser **Formen** hat verschiedene **Vor- und Nachteile**. Wie bereits bei den Strukturdimensionen Spezialisierung und Koordination zeigt sich bei der Konfiguration, dass es eine für alle Organisationen gleichermaßen optimale Struktur nicht gibt, sondern dass je nach **spezifischer Situation** der Organisation die Vorteile einer Organisationsform stärker zum Tragen kommen als die anderer Formen. Jedoch müssen die **jeweiligen Nachteile** in Kauf genommen werden. Insbesondere bei Strategiewechseln der Organisation muss die Struktur des Unternehmens **angepasst** werden („Structure follows Strategy“, vgl. Chandler 2001).

3.3.1 Stellenbildung

3.3.1.1 Formen der Stellenbildung

Die **kleinste Einheit** einer Organisation ist die **Stelle**.

► **Definition Stelle:** „Eine Stelle ist die kleinste organisatorisch zu definierende Organisationseinheit. Sie entsteht durch Zuordnung von (Teil-)Aufgaben und gegebenenfalls von Sachmitteln auf einen einzelnen menschlichen Aufgabenträger.“

Quelle: Bühner (2004, S. 61).

Die **Bildung der Stellen** ergibt sich aus der **Arbeitsteilung** (vgl. Abschn. 3.1 zur Spezialisierung). Bei einem systematischen Vorgehen werden Stellen grundsätzlich so gebildet, dass die anfallenden Aufgaben analysiert und in **Teilaufgaben untergliedert** werden. Diese Teilaufgaben werden nun nach dem Grundsatz der Personenunabhängigkeit einem gedachten, idealtypischen **Aufgabenträger** zugeordnet. Da die Arbeitsteilung nach **Menge**, nach **Objekt** oder nach **Verrichtung** erfolgen kann, ergeben sich verschiedene Stellen. Für das einfache Beispiel der Stuhlproduktion bedeutet dies, dass bei einer Spezialisierung nach **Menge** jeder Mitarbeiter ganze Stühle fertigt. Es gibt also eine bzw. mehrere Stellen, die „Stuhlmacher“ genannt werden können. Gibt es eine **Verrichtungszentralisierung**, so ist bspw. je einer für die Säge-, für die Hobel- oder für die Leimarbeiten etc. zuständig. Es entsteht also z. B. eine Stelle „Leimer“. Wird eine **Objektzentralisierung** vorgenommen, so produziert ein Mitarbeiter Sitzflächen, ein anderer Mitarbeiter Stuhlbeine und ein Dritter Lehnen, es gibt also z. B. eine Stelle „Lehnenmacher“.

Diese **Formen der Stellenbildung** werden als Stellenbildung **ad rem**, also aufgabenbezogen bezeichnet. Eine weitere Möglichkeit der Stellenbildung besteht **ad personam**. Das heißt, dass solche Teilaufgaben, welche eine bestimmte Person besonders gut beherrscht, zu einer Stelle zusammengefügt werden und die Stelle mit dieser Person besetzt wird. So könnte bspw. eine Stelle „Hobeln und Fräsen“ geschaffen werden, wenn einer der Arbeiter diese Aufgaben besonders gut beherrscht. Diese Art der Stellenbildung wird häufig bei hochqualifizierten Mitarbeitern eingesetzt. So wurde bspw. bei Volkswagen für den von General Motors wechselnden Manager Ignazio López im Jahr 1993 die Stelle „Leiter des Vorstandsressorts Produktionsoptimierung und Beschaffung“ eingerichtet (vgl. Nolte 1999, S. 233). Bei einer sachmittelbezogenen Stellenbildung **ad instrumentum** werden die Aufgaben der Stelle an das Sachmittel angepasst. Dies bedeutet, dass es z. B. eine Stelle „Bedienung der Kreissäge“ gibt.

► **Formen der Stellenbildung**

1. Aufgabenbezogene Stellenbildung (ad rem)
2. Aufgabenträgerbezogen
 - (2a) Personenbezogen (ad personam)
 - (2b) Sachmittelbezogen (ad instrumentum)
3. Interdependenzbezogene (beziehungsorientierte) Stellenbildung

4. Gesetzlich vorgeschriebene Stellen

Quelle: Bühner (2004, S. 70 ff.).

Bei der **interdependenzbezogenen** (auch beziehungsorientierte genannte) Stellenbildung wird die Stelle so gebildet, dass eine möglichst geringe Abhängigkeit der Aufgabenerfüllung von anderen Stellen besteht, indem die Beziehungen (materielle, immaterielle, monetäre) zwischen den einzelnen Stellen minimiert werden. Diese Form der Stellenbildung ist insbesondere von Bedeutung, wenn sich eine Organisation **prozessorientiert** aufstellt und die Verantwortung für den Prozess einer Stelle zuordnet. So kann z. B. eine Stelle „Kreditbearbeitung“ für den kompletten Prozess, von der Kreditberatung über -verhandlung, Anpassung des Kreditvertrages bis zum Abschluss, für den Gesamtprozess verantwortlich sein (vgl. auch die Abschn. 4.4 zu Prozessmanagement und 7.3 zu Business Process Reengineering). Unabhängig von den vorher genannten Formen gibt es auch noch Stellen, die **gesetzlich vorgeschrieben** sind.

Beispiel

Gesetzlich vorgeschriebene Stellen (Auswahl)

- Geschäftsführer(in) einer GmbH gem. GmbH-Gesetz
- Vorstandsmitglied einer Aktiengesellschaft gem. Aktiengesetz
- Arbeitsdirektor(in) eines mitbestimmungspflichtigen Unternehmens gem. Mitbestimmungsgesetz
- Betriebliche(r) Datenschutzbeauftragte(r) gem. Datenschutzgrundverordnung
- Sicherheitsbeauftragte(r) gem. Arbeitsschutzgesetz bzw. SGB VII
- Gleichstellungsbeauftragte(r) in Verwaltungen gem. Gleichstellungsgesetze des Bundes oder der Länder
- Inklusionsbeauftragte(r) gem. SGB IX
- Immissionsschutzbeauftragte(r) gem. Bundesimmissionsschutzgesetz

Die Stellen sind nur in solchen Organisationen vorgeschrieben, die unter die im jeweiligen Gesetz genannten Bedingungen fallen.

Quelle: auf Basis von Bühner (2004, S. 73), modifiziert und aktualisiert. ◀

Bei allen Formen der Stellenbildung ist der Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (**Kongruenzprinzip der Organisation**) zu beachten: „Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen einander entsprechen“ (Gutenberg 1958, S. 51). Ein Stelleninhaber kann seine Aufgaben in der Regel nur dann erfüllen, wenn ihm hierfür die erforderlichen Kompetenzen (im Sinne von formalen Rechten und Befugnissen) eingeräumt werden, die ihn in die Lage versetzen, die Aufgabe tatsächlich auszuführen. Der Grundsatz fordert die Verknüpfung von Kompetenz, d. h. das Recht und die Pflicht, Aufgaben zu erfüllen (bspw. Ausführungs-, Verfügungs-, Beratungs- und Informationsrechte sowie bei Instanzen Entscheidungs- und Weisungsrechte), und der Ver-

antwortung für die angemessene Erfüllung der Aufgabe. Dahinter steht der Gedanke, dass **eine Stelle nur für zurechenbare Fehler verantwortlich** gemacht werden kann. Als zu rechnenbar gelten nur solche Fehler, die auch im Einflussbereich des Stelleninhabers liegen (vgl. Bühner 2004, S. 63). Der organisatorische Kompetenzbegriff ist vom personenbezogenen Kompetenzbegriff des Personalmanagements (insbesondere im Rahmen von Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung) zu unterscheiden, der sich auf persönliche (fachliche, soziale oder konzeptionelle) Fähigkeiten von Mitarbeitern bezieht.

Typische Fälle, bei den das Kongruenzprinzip verletzt wird, sind der sog. „Frühstücksdirektor“ (Aufgaben ohne Kompetenz und Verantwortung), die „Amtsanmaßung“, bspw. bei Ausübung eines öffentlichen Amts, (Kompetenzausübung außerhalb des eigenen Aufgabengebiets) und der „Sündenbock“ (Verantwortung ohne Aufgaben und Kompetenzen, vgl. Bach et al. 2017, S. 263).

Im deutschen Sprachraum kommt es häufig zu einer **Begriffsverwirrung**, da umgangssprachlich Arbeitsplatz synonym mit **Stelle** verwendet wird („es werden Arbeitsplätze abgebaut“). Der **Arbeitsplatz** ist jedoch lediglich **Ort der Aufgabenerfüllung**. Der Inhaber einer Stelle kann durchaus mehrere Arbeitsplätze haben: z. B. kann ein Produktionsleiter Büros in Werk A und Werk B haben. Es können sich aber auch mehrere Stellen einen Arbeitsplatz teilen: z. B. in einem Beratungsunternehmen nimmt derjenige einen Schreibtisch ein, der gerade im Büro ist, ansonsten ist sein Arbeitsplatz beim Kunden. Gleichzeitig kann eine Stelle von mehreren Stelleninhabern besetzt sein: Bspw. zwei Teilzeitarbeiter, die sich eine Lehrerstelle teilen; oder eine Person kann mehrere Stellen besetzen: z. B. kann in einem Großunternehmen der Vorstand für Personal gleichzeitig Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft sein und die gesetzlich vorgeschriebene Stelle des Arbeitsdirektors einnehmen.

Werden mehrere Stellen zu einer **Stellenmehrheit** zusammengefasst und verfügt keine dieser Stellen über eine **Weisungsbefugnis** gegenüber den anderen Stellen, so wird von einer (Arbeits-)**Gruppe** gesprochen. Übernimmt eine dieser Stellen gegenüber den anderen eine Leitungsfunktion, so wird die Stellenmehrheit **Abteilung** genannt. Der **Sinn der Abteilungsbildung** besteht in der **Entlastung** der Unternehmensleitung von Entscheidungs- und Leitungsaufgaben sowie einer **Vereinfachung** der Abstimmung zwischen einzelnen Stellen, indem relativ geschlossene Verantwortungsbereiche entstehen. Darüber hinaus besteht dadurch die Möglichkeit der **Dezentralisation von Entscheidungen** (vgl. Abschn. 3.4 zur Entscheidungsdelegation) auf einzelne Abteilungen.

3.3.1.2 Leitungsstellen (Instanzen)

Ab einer gewissen Größe ist es durch den Koordinationsaufwand, welcher durch die Arbeitsteilung anfällt, notwendig, dass Arbeitsergebnisse zusammengeführt, einzelne Stellen durch eine **Hierarchie** koordiniert und an zentraler Position Entscheidungen getroffen werden müssen. Daraus ergeben sich Stellen, welche eine Leitungsfunktion besitzen. Diese werden **Instanzen** (Leitungshauptstellen oder auch Linienstellen) genannt. Wesentliches Charakteristikum der Leitung ist das Treffen von Entscheidungen. **Leitungsstellen** grenzen sich damit gegenüber von Stellen ab, die überwiegend die getroffenen

Entscheidungen auszuführen haben (**Ausführungsstellen**); deren Stelleninhaber sind überwiegend an Weisungen gebunden. Durch das Arbeitsrecht kann der Arbeitgeber gegenüber seinen Arbeitnehmern den Arbeitsinhalt, den Arbeitsort und die Arbeitszeit der Arbeitsleistung näher bestimmen. Ausführungsstellen gebührt somit in erster Linie die Ausführung der von den Instanzen getroffenen Entscheidungen. Die Ausführungsstellen bilden die unterste Ebene der Hierarchie einer Organisation. Die Bandbreite der Aufgabenmerkmale reicht bspw. von sich ständig wiederholenden eng getakteten Routineaufgaben in der Fließfertigung eines Unternehmens, über die Tätigkeit eines Sachbearbeiters in der Schadensregulierung eines Versicherungsunternehmens, bis zur Lösung komplexer Sonder- und Innovationsaufgaben in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

► **Instanzen** Eine Instanz ist eine Stelle, welche Entscheidungsbefugnisse und/oder Weisungsbefugnis gegenüber anderen Stellen hat.

Quelle: Vgl. Bühner (2004, S. 64 f.).

Instanzen verfügen neben Ausführungs-, Verfügungs-, Beratungs- und Informationsrechte **über folgende** besondere **Rechte und Pflichten** (vgl. Bühner 2004, S. 64 ff.):

- **Entscheidungsbefugnis**

beinhaltet das Recht, nach innen und außen verbindliche Entscheidungen zu fällen. Im Innenverhältnis bezeichnet dieses Recht die Führungs- oder Leitungsbefugnis. Im Außenverhältnis bezeichnet dieses Recht die Vertretungsbefugnis, verbindliche Rechtsgeschäfte mit Dritten abschließen zu dürfen. Im rechtlichen Sinne beruht die Vertretungsbefugnis auf dem Handelsrecht (bspw. durch Erteilung einer Prokura gem. §49 HGB).

- **Weisungsbefugnis**

ist das Recht, untergeordneten Stellen vorzuschreiben, welche Handlungen notwendig oder zu unterlassen sind. Dies beruht auf dem **Direktionsrecht** des Arbeitgebers auf Basis des Abschlusses des Arbeitsvertrages, „das den Arbeitnehmer verpflichtet den Anordnungen des Arbeitgebers im Hinblick auf die im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses übertragenen Aufgaben Folge zu leisten.“ (Bühner 2004, S. 65)

a) **Fachliche Weisungsbefugnis** ist das Recht, die zur Aufgabenerfüllung notwendigen **Handlungsanweisungen** zu treffen. Hierzu gehören bspw. Weisungen betreffend die durchzuführenden Aufgaben, der einzusetzenden Arbeitsmittel, des Ortes, des Zeitraums sowie ggf. der einzusetzenden Mitarbeiter.

b) **Disziplinarische Weisungsbefugnis** ist das Recht, **personalpolitische Maßnahmen** gegenüber anderen Stellen zu ergreifen., Im Tagesgeschäft betrifft dies zum Beispiel die Anwesenheitskontrolle, die Regelung von Abwesenheits- und Urlaubszeiten, die Genehmigung von Dienstreisen oder das Handeln oder Verhalten der unterstellten Mitarbeiter zu honorieren oder sanktionieren. Darüber hinaus umfasst die disziplinarische Weisungsbefugnis u. a. die Einstellung, Abmahnung und

Entlassung von Mitarbeitern, das Führen von (Jahres-)Mitarbeitergesprächen, die Aus- und Weiterbildung sowie die Lohn- und Gehaltsfindung (vgl. Vahs 2015, S. 248).

Es kommt vor, dass fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis auf zwei Instanzen verteilt sind; bspw., wenn in einem Projekt der Projektleiter fachliche Weisungsbefugnisse hat, der Linienvorgesetzte jedoch die disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern behält.

- **Verantwortung**

ist die Pflicht, Rechenschaft über Art und Weise sowie Ergebnis der Entscheidungen zu geben.

a) **Eigenverantwortung** ist die Pflicht, Rechenschaft über das eigene Handeln zu geben.

b) **Fremdverantwortung** ist die Pflicht, im Rahmen einer sachgerechten Auswahl und Überwachung der an nachgeordnete Stelleninhaber (Ausführungsstellen) übertragenen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse für deren Handeln einzustehen. Dies betrifft insbesondere die Verantwortung von Fehlleistungen der unterstellen (weisungsgebundenen) Stelleninhabern, soweit sich die Fehlleistungen aus einer unrichtigen Erfüllung der Leitungsaufgabe ergeben. Die Fremdverantwortung ist eine Folge der Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnis von der obersten Instanz einer Organisation (bspw. Vorstand oder Geschäftsführung eines Unternehmens), der originär diese Rechte zustehen. Durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung erlischt also nicht Fremdverantwortung der Instanz. Schon Erich Gutenberg stellt hierzu fest „Wird im Zusammenhang mit der Übertragung von Aufgaben Verantwortung geschaffen, so erlischt damit nicht die Verantwortung der übertragenden Stelle für die Ausführung der übertragenen Aufgaben“ (Gutenberg 1962, S. 107).

Je höher die hierarchische Position einer Instanz in der Organisation desto höher ist die Fremdverantwortung. Eigen- und Fremdverantwortung kann von den Stelleninhabern nur dann verlangt werden, wenn eine Einflussnahme auf Sachverhalte gegeben ist. Zur praktischen Wirksamkeit der Verantwortung bedarf es bspw. der Möglichkeit, Konsequenzen aus der Verantwortung mittels Sanktionen ziehen zu können. Im Rahmen von Fremdverantwortung ist hierzu in der Regel auch die regelmäßige Überwachung und Kontrolle der nachgeordneten Stellen erforderlich, um Leistungsfehler und daraus ggf. resultierende Fehlleistungen nachgeordneter Stellen erst gar nicht entstehen zu lassen.

Leitungshauptstellen (Instanzen) lassen sich nach der hierarchischen Ebene in **oberen Instanzen, Zwischeninstanzen** und **untere Instanzen** untergliedern (vgl. im Folgenden Bühner 2004, S. 66 f.; Vahs 2015, S. 248 f.). Die Zuordnung resultiert aus der Bedeutung der Entscheidung für Bestand und Fortentwicklung der Organisation sowie dem Anteil an Entscheidungsaufgaben im Verhältnis zu Ausführungsaufgaben der Instanz.

- **Obere Instanzen (Top Management)**

Obere Instanzen treffen Führungsentscheidungen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen und für seinen Fortbestand und seine Weiterentwicklung von hoher Bedeutung sind. Hierunter fallen unter anderem Standortwahl, Kooperationsentscheidungen zu Strategischen Allianzen oder Mergers & Acquisitions, Produktpogrammentscheidungen (bspw. Diversifikation in neue Bereiche oder Verlassen von bestimmten Märkten), Organisationsentscheidungen zu den großen betrieblichen Teilbereichen, um ggf. ein Ungleichgewicht oder Spannungen zwischen den Leitern der Teilbereiche zu lösen, Beseitigung von Störungen außergewöhnlicher Art im laufenden Betriebsprozess, welche die Kenntnis des Gesamtzusammenhangs und die Kompetenz der Unternehmensleitung erfordern, Besetzen von Führungsstellen im Unternehmen, die eine unternehmerische (Teil-)Aufgabe eigenverantwortlich wahrzunehmen haben. Beispiele für obere Instanzen sind die Geschäftsführung einer GmbH oder der Vorstand einer Aktiengesellschaft, in einem Großunternehmen die Leiter der Geschäftsbereiche (Divisionen), welche z. T. selbst wieder Geschäftsführer von Tochterunternehmen sein können.

- **Zwischeninstanzen (Mittleres/Middle Management)**

Zwischeninstanzen sind einerseits höheren Instanzen unterstellt und haben andererseits Anordnungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber nachgeordneten Instanzen. Sie haben eine Mittlerfunktion zwischen den Entscheidungen der oberen Instanzen und deren praktischen Durchführung durch die unteren Instanzen. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Konkretisierung der Entscheidungen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich und in der Entscheidung über Maßnahmen zur Zielerreichung sowie deren Umsetzung. Beispiele sind Betriebs-, Werks-, Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter, in Großunternehmen aber auch Geschäftsführer kleinerer Tochtergesellschaften oder Bereichsleiter in der Konzernleitung.

- **Untere Instanzen (Unteres/Lower Management)**

Untere Instanzen haben nur noch gegenüber Ausführungsstellen Anordnungsbefugnisse. Sie übermitteln die Pläne und Entscheidungen der mittleren Instanzen an die ihnen unterstellten Ausführungsstellen. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Konkretisierung operativer, kurzfristiger Pläne, der Übermittlung und Verständlichmachung dieser Pläne zur Ausführung, dem Vorführen und Anlernen bestimmten Aufgaben sowie der unmittelbaren Kontrolle und Überwachung der zuordneten Ausführungsstellen. Beispiele für untere Instanzen sind Meister in einem Industriebetrieb, Gruppen-/Teamleiter.

3.3.1.3 Leitungsspanne und Leistungstiefe – steile vs. flache Hierarchie

Die Zahl der einer Instanz untergeordneten Stellen bezeichnet die sog. **Führungs-/oder Leitungsspanne**. Die Frage nach einer **optimalen Führungsspanne** ist in der Organisations- und Personalforschung umstritten und lässt sich daher nicht allgemeingültig beantworten. Sie hängt stark von der Aufgabenstellung (Merkmale der Aufgabe, Schwierigkeitsgrad, Variabilität, Routinisierungspotenzial, Abhängigkeit von anderen Stellen bei der

Aufgabenbewältigung), dem hierfür erforderlichen Führungsaufwand pro untergeordneter Stelle und der Organisationskultur ab.

Welche **Leitungsspanne** kann als optimal angesehen werden? (Vgl. im Folgenden Vahs (2015, S. 99 ff.); Schulte-Zurhausen (2010, S. 250 f.); Drumm (1996, S. 17)). Eine einheitliche optimale oder zumindest maximale Leitungsspanne gibt es nicht. Die klassische Organisationstheorie (s. Abschn. 6.1 und 6.2) propagierte, dass die Leitungsspanne vergleichsweise klein sein müsste (3 bis 6 Mitarbeiter je Vorgesetzter) aufgrund der unmittelbaren Führung und Koordination durch persönliche Weisung und Kontrolle. Eine große Leitungsspanne hat jedoch den Vorteil, dass sie kommunikations- und kreativitätsfördernd ist, da sie in der Regel mit einer höheren Selbstkontrolle der Mitarbeiter einhergeht. Grundsätzlich sollte die **Leitungsspanne nur so groß** sein, dass ein **Vorgesetzter die ihm unterstellten Mitarbeiter zufrieden stellend steuern** kann. Eine zu große Anzahl direkt unterstellter Mitarbeiter und eine zu häufige und lange Nutzung der Leitungsbeziehungen (bspw. durch hohe Weisungs- und Kontrollintensität oder ständige Rückfragen) führen zu einer Überlastung der Führungskapazität des Vorgesetzten, insbesondere dann, wenn primär durch persönliche Weisungen koordiniert wird.

Die **Annahme** einer über alle Hierarchieebenen hinweg **konstanten Leitungsspanne entspricht nicht der Realität**. Vielmehr können sich in einem Unternehmen durchaus unterschiedliche Leitungsspannen finden, wenn z. B. im Fertigungsbereich aufgrund repetitiver Routinetätigkeiten eine Leitungsspanne von 1:50 besteht, während im Entwicklungsbereich aufgrund der komplexen und innovativen Aufgaben eine Leitungsspanne von 1:3 als geeignet angesehen wird.

Die **Leitungstiefe** (synonym: Gliederungstiefe, vertikale Spanne) ist die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitung in Unternehmen. Leitungsspanne und -tiefe bestimmen damit die äußere Gestalt des Stellengefüges (Konfiguration) der Organisation. Bei gegebener Stellenzahl entstehen umso mehr (bzw. weniger) Hierarchieebenen, je geringer (bzw. größer) die Leitungsspannen sind. Dadurch wird die Konfiguration des Stellengefüges in Abhängigkeit von der Leitungstiefe steiler (bzw. flacher).

Mit Beginn der 1990er-Jahre wurde im Rahmen moderner Managementkonzepte (s. Kap. 7) zunehmend verlangt, dass Unternehmen möglichst schnell auf sich wandelnde Umweltveränderungen reagieren müssen. Hierzu sollten die Informationswege möglichst kurz sein und die Entscheidungen im Unternehmen zügig getroffen werden können. Deshalb wurden häufig Leitungsebenen aus der Hierarchie entfernt, um so die Distanz zwischen der obersten Unternehmensleitung und der Ausführungsebene zu reduzieren (sog. „flache Hierarchien“).

Die **Leitungstiefe** spielt insbesondere in der Diskussion zum **Lean Management** (Abschn. 7.2) eine **wichtige Rolle**. Allerdings ging es Womack et al. (1992) nicht nur um eine Hierarchieverflachung als rein strukturelle Maßnahme, sondern auch um die sich daraus ergebenden Veränderungen in Bezug auf die Gestaltung der Prozesse, die Mitarbeiterführung und die Kundenorientierung. Derartige schlanken Organisationsformen sind (bei gleicher Stellenzahl in der übrigen Organisation) mit einer höheren Leitungsspanne verbunden. Anstelle der Koordination durch persönliche Weisung sollten Koordinations-

formen praktiziert werden die eher von der Eigeninitiative und der Selbstorganisation der Mitarbeiter ausgehen. Dies kann vor allem durch eine verstärkte Koordination durch Selbstabstimmung erreicht werden. Vorteile sind in der Regel schnellere Entscheidungen, da nicht der betriebliche Instanzenweg durchlaufen werden muss, und hierdurch eine bessere Anpassung an eine sich ändernde Umwelt (höhere Flexibilität). Die Vorteilhaftigkeit dieser Strukturierung wurde bereits in 1970er-Jahren beschrieben: „bei plötzlich auftretenden Umweltveränderungen können erforderliche Entscheidungen der unteren Ebenen noch direkt von der Unternehmensführung legitimiert werden. Befinden sich zwischen dem betroffenen Teil der Organisation und der Unternehmensspitze viele Ebenen, so ist die spontane Erlangung einer Entscheidungsmöglichkeit wegen der zu überwindenden Kompetenzstufen schwieriger. Im Zweifel werden dann die geltenden Routineverfahren trotz der geänderten Umweltverhältnisse weiter durchgeführt“ (Grochla 1972, S. 167 f.)

Das Arbeiten in **flachen Hierarchien** soll hierbei **kreativitäts- und kommunikationsfördernd** wirken, um dadurch innovativere und bessere Lösungen zu erreichen (s. a. bereits die Vorteile der Gruppenarbeit und Selbstkoordination in Abschn. 3.1.3. bzw. 3.2.1.2). „Die Forderung nach einer großen Leitungsspanne entspringt der Überlegung, daß Kreativität eine gewisse Unabhängigkeit von den durch die Leistungspersonen vermittelten Richtlinien der Unternehmung erfordert. Wächst also die Zahl der einer Leitungsinstantz unterstellten Personen, so steht für die Anleitung des einzelnen immer weniger Zeit zur Verfügung“ (Grochla 1972, S. 167).

Aufgrund der **geringen Leitungstiefe** gibt es weniger Ebenen zwischen Ausführungs-ebene und oberster Instanz. Dies ermöglicht einen direkteren Austausch der Mitarbeiter mit der Unternehmensleitung, ggf. verbunden mit einer geringen Machtdistanz (Ausmaß inwiefern Unterschiede in der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung hierarchisch betont werden, vgl. Hofstede 1993). Dies kann zu einem größeren Gemeinschaftsgefühl („Wir-Gefühl“) führen, anstelle einer Rhetorik, die zwischen „die da oben und wir da unten“ polarisiert. In diesem Zusammenhang wird häufig auch vom **Führen „auf Augenhöhe“** gesprochen. Dieser Wandel kann als Übergang von der Kontroll-/Misstrauensorganisation zur Vertrauensorganisation beschrieben werden, häufig verbunden mit dem Führen über Zielvereinbarung mit dem Ergebnis einer **Ergebnis- anstelle einer Präsenzkultur**. Flache Hierarchien sind mit geringeren Personalkosten verbunden, da weniger Leistungsstellen vorhanden sind, wobei die individuelle Vergütung aufgrund des breiteren Aufgabenzuschnitts und der höheren Verantwortung ggf. höher sein kann als in einer steilen Hierarchie. Die Sorge mancher Vorgesetzter, wie man in einer solchen Organisation seine Mitarbeiter weiterhin (eng) kontrollieren kann, sollte dabei von dem Bestreben abgelöst werden, gute und fähige Mitarbeiter zu finden, die kaum noch „von oben“ fremdkontrolliert werden müssen: Je geringer das Ausmaß der Fremdkontrolle und je umfangreicher die Aufgabenvielfalt und die eingeräumten Spielräume für selbstorganisiertes Handeln sind, desto motivierter und besser sollen die Mitarbeiter idealerweise ihre Aufgaben erfüllen. Studien zeigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter bei einer Erweiterung ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (andere Faktoren unverändert) moti-

vierter sind, ihre Aufgaben zu erfüllen als in einer steilen Hierarchie (vgl. Jones und Bouncken 2008, S. 309). Die **Rolle der Führungskraft wandelt** sich vom klassischen **Vorgesetzten** eher **zum Coach**, der „nur“ noch die Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Arbeiten zur Verfügung stellt, sich weitgehend aus dem Tagegeschäft zurückzieht und allenfalls bei Sorgen, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen sowie der Identifizierung von Personalentwicklungsbedarf beratend am ‚Spielfeldrand‘ steht.

Oft wird eine flache Hierarchie „.... mit der Dezentralisation gleichgesetzt, obwohl dies nicht ganz exakt ist. Die Größe der Leitungsspanne besagt höchstens etwas über die Kompetenzverteilung in einer Vorgesetzten-Nachgeordneten-Gruppe, die Zentralisation bezieht sich jedoch auf die Kompetenzverteilung zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation.“ (Grochla 1972, S. 168)

Viele Unternehmen werben bereits in ihren Stellenanzeigen mit einer sog. flachen Hierarchie. Darüber hinaus ist es in einer steilen Hierarchie mit vielen Hierarchieebenen einfacher für die Führungskräfte, ihrer Verantwortung auszuweichen und sie auf höhere Hierarchieebenen zu verlagern.

Flache Hierarchien (also mit geringer Leistungstiefe und hoher Leitungsspanne) bedingen aufgrund der geringeren Zahl an Leitungsstellen in der Regel größere Entscheidungsspielräume für die mittlere und untere Leitungsebene.

Von der **Entscheidungsdezentralisation** mit hohen Leitungsspannen verbunden mit höherer Aufgabenkomplexität, Dynamik der Stellenaufgaben, Selbstabstimmung, -organisation und -kontrolle sowie der Mitarbeit in wechselnden Arbeits- und Projektgruppen sind nicht nur höhere, sondern auch breiter gestreute Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Sinne von **Mehrzahlqualifikationen** zu erwarten.

Die höhere Variabilität der Aufgaben und deren Anpassung an die Veränderungen der Unternehmensumwelt führen zu höheren **Personalentwicklungserfordernissen** als in Organisationsformen mit hoher Entscheidungszentralisation. Dies betrifft insbesondere soziale Anforderungen an die Mitarbeiter aufgrund der o. a. verstärkten Koordinations- und damit Kommunikationserfordernisse mit horizontal benachbarten Stellen. Diese Personalentwicklungserfordernisse sind aufgrund der Aufgabendynamik zu verstetigen und führen damit zum sog. lebenslangen Lernen zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeiter.

Flache Hierarchien weisen für die Mitarbeiter und die Führungskräfte jedoch **weniger Aufstiegschancen** (im Sinne einer klassischen vertikal nach oben orientierten Karriereleiter) auf als Organisationen mit einer steilen Hierarchie. Aufstiegmöglichkeiten werden geringer, wenn verschiedene Managementaufgaben in einem Stelleninhaber gebündelt sind. Der Aufstieg dauert daher i.d.R. länger. Der Motivator der beruflichen Entwicklungsperspektiven hat jedoch auch heute noch bei vielen Mitarbeitern eine hohe Bedeutung. Es kann daher die Gefahr bestehen, dass vor allem qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wenn sich ihnen in einem anderen Unternehmen interessante Aufstiegschancen bieten. In diesem Zusammenhang werden deswegen zunehmend von Unternehmen der horizontale Wechsel auf der gleichen Ebene und die Übernahme von komplexen Aufgaben über Projekte (im Rahmen des Job Enrichments) bis zu horizontalen Fach-/

Expertenkarrieren propagiert. Man versucht zu verhindern, dass die ggf. jahrelange Wiederholung ähnlicher Tätigkeiten zu einem Verlust an Motivation führt.

Die **fehlende Führungsfunktion** wird in der **flachen Hierarchie** für langjährige Mitarbeiter oft durch neue Stellenbezeichnungen kompensiert (häufig auch in Form von Anglizismen wie bspw. Project Manager, Area Sales Manager, Key Account Manager, Support Manager oder Junior Manger o. ä.), und zwar selbst dann, wenn diese Stelleninhaber gar keine neuen, höherwertigen Aufgaben im Sinne des Job Enrichments oder gar eine disziplinarische Führungs- oder Projektleitungsfunktion ausüben. Teilweise erfolgt nur eine sprachliche Aufwertung der bisherigen Sachbearbeiter-, Referenten oder Außen-dienstmitarbeiterstelle durch einen neuen „Titel“ ohne Änderung der den Stelleninhabern zugewiesenen wiederkehrenden Aufgaben, die neudeutsch nun als „Projekte“ bezeichnet werden, selbst wenn diese gar nicht die Kriterien eines Projekts (s. Kap. 9 zum Projektmanagement) erfüllen.

Statt neuer Titel oder einer Vermehrung der unterstellten Mitarbeiter werden auch **neue Statussymbole** eingeführt wie bspw. die Mitgliedschaft in speziellen Führungskreisen oder sog. „Talent Pools“.

Mit **schlanken Organisationsstrukturen** kann bei Mitarbeitern in vielen Unternehmen durch die zunehmende Vielfalt der Aufgaben ggf. auch eine **Desorientierung** und eine sich abzeichnende Überforderung auftreten. Dadurch dass die einzelnen Mitarbeiter – anstatt Weisungen von höheren Instanzen zu erhalten – sich selbst organisieren, ist der Koordinationsaufwand häufig nicht reduziert, sondern durch das Erfordernis der horizontalen Abstimmung sogar gewachsen (s. a. die Nachteile der Selbstabstimmung in Abschn. 3.2.1.2 und der Gruppenarbeit in Abschn. 3.1.3). Die Abstimmungs- und Aus-handlungsprozesse führen dazu, dass für die „eigentliche“ Aufgabenerfüllung (bspw. Produktions- oder Sachbearbeiten) weniger Zeit zur Verfügung steht („Arbeit wird besprochen, aber noch lange nicht gemacht“). „Gleichen die durch mehr Kommunikation entstehenden Rationalisierungseffekte den Verlust an für Produktionsarbeiten verbleibender Arbeitszeit nicht aus, droht eine Abnahme der Produktivität“ (Kühl 2015, S. 66). Häufig wird versucht dies in Form von Mehrarbeit (unbezahlte Überstunden der Mitarbeiter) auszugleichen; ggf. mit der Folge der **zeitlichen Überforderung** der Mitarbeiter. Anstelle der erhofften Motivation aufgrund der zusätzlichen Verantwortung wird dann teilweise wieder nach einer ordnenden Führung verlangt. Hierarchie hat hier die Aufgabe zur Lösung und Begrenzung von Konflikten, die durch Abstimmungsprozesse entstanden sind, da ggf. auftretende Streitigkeiten nun von der zuständigen Instanz entschieden werden (vgl. Moser 2017, S. 22).

Die **Prämissen**, der **Mitarbeiter führe sich selbst** und stimme sich selbstorganisatorisch mit den übrigen Organisationseinheiten ab, während der Vorgesetzte nur noch als eine Art Coach fungiert, können bei Führungsspannen von 30 Mitarbeitern (vgl. Hammer und Champy 2003, S. 107) oder sogar 80 bis 200 Mitarbeitern (vgl. Davidow und Malone 1993, S. 185 f.) **zu einer Erschöpfung der Rolle des Vorgesetzten** als emotionale Stütze führen.

Zwar sollen die Mitarbeiter in **flachen Hierarchien** hoch und mehrfach qualifiziert sein, dies führt aber **nicht automatisch zu internalisierter Motivation**. Dies kann häufig nur aus der Arbeit selbst und aus dem Erkennen und der Würdigung der eigenen Beiträge, Anstrengungen und Erfolge zu den Bereichs- oder Unternehmenszielen erwachsen. Dazu sollten die Arbeit und damit der Aufgabenzuschnitt im Rahmen von Stellenbeschreibungen anregend und entfaltend auf die Mitarbeiter wirken.

Hintergrund

Hierarchie – von der heiligen Ordnung zum Schimpfwort

Der Begriff Hierarchie stammt vom griechischen „hierarchia“ und ist aus den Wörtern hieré = heilige und arché = Herrschaft, Ordnung zusammengesetzt. Hierarchie bedeutet etymologisch „heilige Ordnung“ oder „heilige Herrschaft“ und bezog sich zunächst auf die Religion. Hierarchie ist dabei ein zentraler Mechanismus zur Koordination und Integration aller Stellen einer Organisation. Sie schaffen mit der formalen Aufbauorganisation (bspw. mit ihren Ausprägungen von Ein- und Mehrlinienorganisation) eine stabile Ordnung. Die Hierarchie schafft eine klare Verteilung von Rechten und Pflichten und kommt dort zum Einsatz, wo eine einheitliche Entscheidungsbildung und – durchsetzung gewährleistet werden muss. Die Weisungsbefugnisse der Instanzen sind im Idealfall so klar verteilt, dass keine „Durchsetzungskosten“ entstehen – zumindest solange sie nicht in Frage gestellt werden. Hierarchie schafft damit Stabilität und Sicherheit, da die Rangordnung nicht bei jeder Entscheidung aufs Neue ausgehandelt werden muss. Sie bestimmt das Denken, Fühlen und Handeln in einer Vielzahl von Organisationen, ob nun bei Dorfgemeinschaften, Religionsgemeinschaften, Militär, Krankenhäusern, öffentlicher Verwaltung, Schulen oder Unternehmen. Der sich durch die Über- und Unterordnungsverhältnisse ergebende pyramidale Organisationsaufbau wurde bis Ende des 20. Jahrhunderts größtenteils wenig hinterfragt. Hierarchie ist eine Rangdifferenzierung, die (bspw. aufgrund der Sanktionsmöglichkeiten des Arbeitsrechts, Lohn- und Gehaltsfindung, Aussichten auf Aufstiegsmöglichkeiten und Privilegien in der Organisation) sich auch auf unterschwellige Drohpotenzialen bei nicht-konformen Handeln der untergeordneten Stellen stützt. Hierarchie ist in bürokratischen Organisationen (vgl. Abschn. 6.2) und stabilen Umweltbedingungen funktional. Die Verfestigung von Herrschaft ist bei einer dynamischen Unternehmensumwelt jedoch zunehmend dysfunktional. Hierarchien werden in diesem Zusammenhang als wenig innovationsfördernd angesehen, da einerseits die oberen Instanzen ggf. Innovationen ausbremsen anstatt sie zu beschleunigen und andererseits Organisationsmitglieder ihr Arbeitsumfeld weiter verbessern können, aber oft nicht Nutznießer dieser Verbesserung sind. Hierarchien werden aufgrund der zunehmenden Dynamik der Unternehmensumwelt (Veränderung von Märkten und Technologien, s. a. Kap. 8) daher teilweise als überlebt betrachtet. Die Antwort auf die Dynamik wird häufig dann in der drastischen Reduzierung der hierarchischen Ebenen (Enthierarchisierung) und dem konsequenten Ausbau der Durchlässigkeit zwischen den verbleibenden Hierarchieebenen gesehen.

Aus Sicht mancher Unternehmensberater wird Hierarchie immer mehr zum Schimpfwort. Mit Blick insbesondere auf in der Regel kleine sog. „Start-up“-Unternehmen ist bereits von hierarchiefreien Organisationen die Rede. Hierbei handelt es sich häufig aber nur um ein Schlagwort, da trotz Abschaffung aller Zwischeninstanzen, Stäbe und Unterstützungsfunctionen die Unternehmensleitung als oberste Instanz stets bestehen bleibt. „Intern mag sich ein Unternehmen aufstellen, wie es möchte, aber es muss ein externes Regelwerk einhalten. Eine GmbH braucht mindestens auf dem Papier einen Geschäftsführer. Jemand muss Verträge zeichnen und in diesen das Arbeitsrecht beachten.“ (Lindkamp 2019, S. 55). Ebenso ist die vermeintliche Hierarchielosigkeit auch ein raffiniertes Verkaufsargument, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. „Die Forderung nach hierarchiefreien Organisationen ist ein Trick, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Aufmerksamkeit ist eine knappe Ressource, deshalb werden solche Ideen immer wieder als neue und sensationelle Erkenntnisse verkauft. Da wird dann viel argumentiert: Weil wir neue Kommunikationsformen entwickelt haben, brauche wir keine oder ganz flache Hierarchien, wir managen uns selbst nach dem Modell der Schwarmintelligenz. Die Enthierarchisierung von Organisationen ist ein Element in einem komplexen Spiel. Daraus eine Heilslehre zu machen, ... [ist] verfehlt.“ (Münkler 2017, S. 92)

Quellen: Kühl (2015, S. 62), Moser (2017, S. 2 und 22). Al-Ani (2017, S. 6). ◀

3.3.1.4 Leitungshilfsstellen

Bei **Leitungshilfsstellen** handelt es sich um Stellen, die **unterstützende Tätigkeiten** für Instanzen wahrnehmen. Diese werden unterschieden in **Stabs- und Dienstleistungsstellen** (vgl. Abb. 3.13).

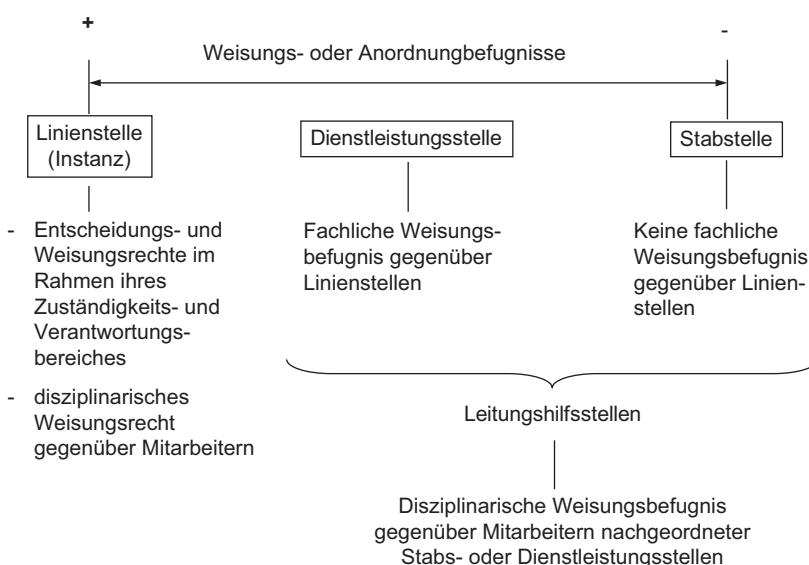


Abb. 3.13 Differenzierung zwischen Instanz, Dienstleistungsstelle und Stabstelle. (Quelle: Bühner (2004, S. 69))

Aufgaben, Rechte und Pflichten von Stellen sind häufig in **Stellenbeschreibungen** schriftlich fixiert (vgl. Abschn. 3.5 zur Formalisierung).

3.3.2 Linienorganisation

Nahezu alle Organisationen sind auf mindestens einer Ebene hierarchisch strukturiert. Die vertikale Verbindung verschiedener Hierarchieebenen kann prinzipiell in zwei Formen erfolgen: In einer Einlinienorganisation oder in einer **Mehrlinienorganisation**. In einer **Einlinienorganisation** (vgl. als Beispiel Abb. 3.14) ist **jeder Stelle genau eine Instanz zugeordnet**. Dies entspricht dem Fayol'schen Grundsatz der Einheit der Auftragerteilung (vgl. im Folgenden Probst 1992a, S. 52 ff.). Jede Stelle erhält dabei nur von der ihr vorgesetzten Instanz Anweisungen; der hierarchische Dienstweg ist einzuhalten. Das heißt, die gesamte Kommunikation läuft vertikal über die Linie als einzig erlaubtem Verbindungsweg.

Eine **Einlinienorganisation** hat aufgrund ihrer einfachen und klaren Struktur verschiedene **Vor- und Nachteile** (vgl. Abb. 3.15).

Sie findet häufig **Anwendung** in neu gegründeten, Klein- und mittelständischen Unternehmen sowie in stabilen, tendenziell mechanistisch **bürokratischen Organisationen** oder dort, wo sehr großer Wert auf Disziplin und eindeutige Kommandostrukturen gelegt wird (z. B. staatliche Verwaltung, Militär), häufig ergänzt durch Stäbe (vgl. Abschn. 3.3.3 zur **Stablinienorganisation**).

Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz der Einlinienorganisation sind klar definierte, relativ **gleich bleibende**, sich wiederholende **Aufgaben** und ein **geringes** Erfordernis der **Interaktion** zwischen denen einer Instanz unterstellten Organisationseinheiten (vgl. Probst 1992a, S. 52).

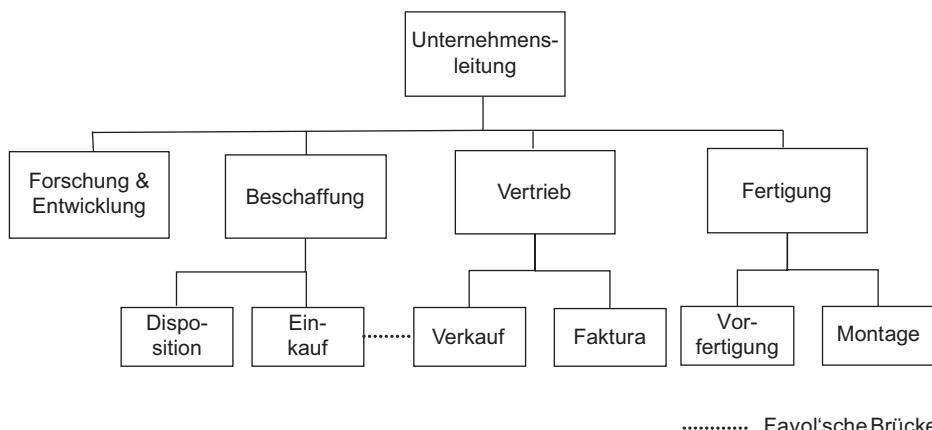


Abb. 3-14 Einlinienorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse • Klare Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortlichkeiten, dadurch geringes Risiko von Konflikten • Kohärenz der Management - Entscheidungen • Sicherheitsgefühl • Möglichst schnelle Entscheidungsfindung und Weisungserteilung durch lückenlosen Informationsfluss Top-Down und Bottom-up über alle Hierarchieebenen • Gute Kontrollmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Belastung (evtl. Überlastung) der Unternehmensleitung durch Zentralisierung einer Vielzahl bereichsübergreifender Entscheidungen an der Spalte, Risiko der Überlastung • Lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr der Informationsfilterung durch die Zwischeninstanzen und von Zeitverlusten • Zusammenarbeit und Koordination erschwert, Tendenz zur Segmentierung von Aktivitäten • Übermäßige Zentralisierung von Macht und Entscheidungsbefugnissen an der Spalte: Motivationsverlust und geringes Engagement der Mitarbeiter • Zum Teil unnötige Belastung von Zwischeninstanzen • Notwendigkeit von Verbindungen zwischen den Abteilungen (Bedarf an Kommissionen und Stäben) • Überbetonung von hierarchischem Denken • Gefahr der Bürokratisierung und Überorganisation

Abb. 3.15 Vor- und Nachteile der Einlinienorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Probst (1992a, S. 52 ff.); Vahs (2015, S. 119); Schulte-Zurhausen (2010, S. 255))

Der **Nachteil** der **langen Informationswege** bspw. zwischen zwei Stellen in getrennten Abteilungen über die verschiedenen vorgesetzten Instanzen („Dienstweg“) lässt sich durch eine sog. **Fayol'schen Brücke** umgehen. In Ausnahmen erlaubt diese den direkten Kontakt und die Abstimmung zwischen gleichrangigen Stellen; die höherrangige Instanz muss aber umgehend darüber informiert werden (vgl. Abb. 3.14).

Eine **Mehrlinienorganisation** liegt dann vor, wenn es **Stellen** gibt, welche **mehreren Instanzen zugeordnet** sind. Dies ist bspw. sinnvoll, wenn funktionales Wissen auf mehreren Instanzen verteilt ist (z. B. in kleinen Handwerksbetrieben, wo sich technische und kaufmännische Instanzen leicht trennen lassen) oder wenn mehrere Instanzen schnell auf einen für beide bedeutsamen Spezialisten zugreifen müssen. Denn ein zentraler **Nachteil** der **Einlinienorganisation** ist die **Länge der Informationswege**.

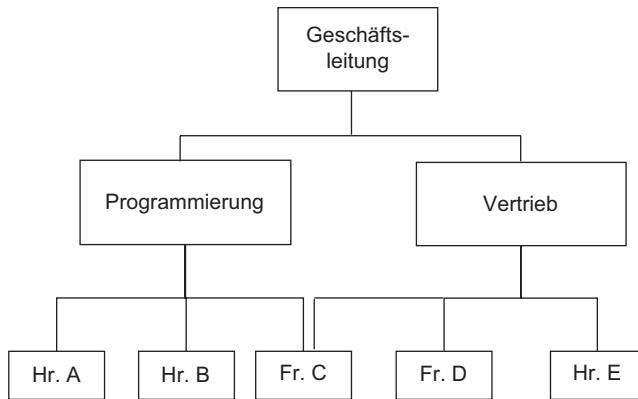


Abb. 3.16 Mehrlinienorganisation. (Quelle: In Anlehnung an Nolte (1999, S. 79), leicht modifiziert)

Eine **Abkürzung der Informationswege** lässt sich dann durch eine Mehrlinienorganisation erreichen, wenn bspw. eine Instanz **direkt** auf eine Stelle **zugreifen** kann, die einer anderen Instanz zugeordnet ist, ohne diesen Zugriff mit dieser Instanz abklären zu müssen. Deshalb **finden sich Mehrlinienunterstellungen häufig in Funktionsbereichen**, in denen **kurze Informationswege** wichtig sind, z. B. in der F&E.

Ein weiteres Beispiel kann ein Systemhaus sein, wenn bspw. der Vertrieb, der beim Kunden ein Softwareprodukt anpasst, zu diesem Zweck genauso auf einen Softwareentwickler zugreifen kann wie der Leiter der Programmierung (vgl. Abb. 3.16).

Taylor schlägt in seinem Scientific Management (vgl. Abschn. 6.1) die Einführung einer **Funktionsmeister-Organisation** vor. Dabei sind die ausführenden Arbeiter verschiedenen Funktionsmeistern in einer Mehrlinienorganisation unterstellt.

Eine erweiterte Form einer Mehrlinienorganisation ist die später behandelte Matrix- bzw. Tensor-Organisation.

Die **Vor- und Nachteile einer Mehrlinienorganisation** zeigt Abb. 3.17.

3.3.3 Stablinienorganisation

Bei der Stablinienorganisation werden die **Leistungsstellen** der Primärorganisation um **Stäbe, Dienstleistungs- bzw. Assistenzstellen ergänzt** (vgl. im Folgenden Probst 1992a, S. 56), um eine Überforderung der Leistungsstellen zu vermeiden. Die Stäbe übernehmen unterstützende und beratende Aufgaben bei der Vorbereitung und Kontrolle der Instanzenentscheidungen, sie liefern notwendige Informationen und entwickeln Entscheidungsvorschläge für die Leistungsstellen. Stäbe **entlasten** die Instanzen von solchen Tätigkeiten, welche der **Entscheidungsvorbereitung** dienen. Ursprünglich aus dem militärischen Bereich kommend, finden sich Stäbe heute in nahezu allen mittleren und großen Unternehmen sowie insbesondere in staatlichen Organisationen, z. B. dem Militär oder der Polizei. Stäbe haben aufgrund Ihrer Informations- und Qualifikationsvorteile oft einen hohen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Ebenen • Entlastung der oberen Leitungsebene • Leichte Abgrenzbarkeit der individuellen Kompetenzen • Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte, dadurch erhöhte Problemlösungskapazität • Betonung der Fachautorität der Leitungsstellen: Direkter Zugang zu Mitarbeitern, mit bestimmten Kompetenzen, leichte Kontaktaufnahme und Kommunikation • Einheitlichere Information • Weniger hierarchische Ebenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten für ein gesamthaft koordiniertes Handeln, dadurch Gefahr widersprüchlicher Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vieler Kompromisse • Umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten • Der ausführende Mitarbeiter hat mehrere Vorgesetzte • Zahlreiche Führungskräfte der gleichen Rangposition • Mangelnder Überblick, unklare Machtverhältnisse, Verunsicherung • Schwierige Fehlerzurechnung • Sachliche Konflikträchtigkeit kann lähmend wirken

Abb. 3.17 Vor- und Nachteile der Mehrlinienorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Probst (1992a, S. 58 ff.); Schulte-Zurhausen (2010, S. 255); Vahs (2015, S. 109))

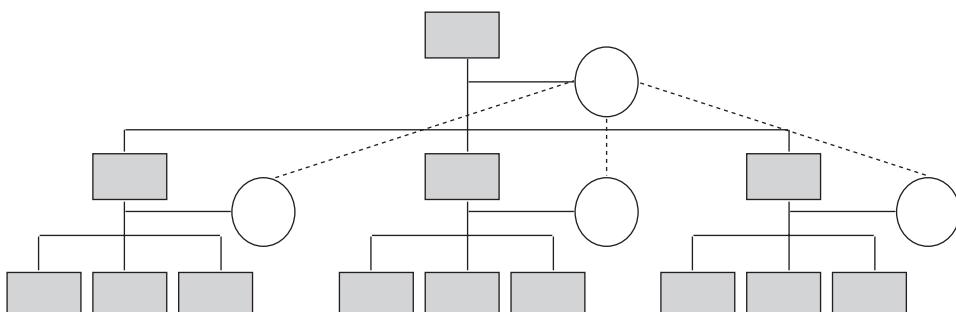


Abb. 3.18 Dezentrale Stablinienorganisation mit Stabshierarchie. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 307))

Einfluss auf die zu treffende Entscheidung, ohne diese jedoch selbst verantworten zu müssen (unverantwortete Expertenmacht).

Meist werden diese in einem **Organigramm seitlich unterhalb** einer zu unterstützenden **Instanz** dargestellt, dann handelt es sich um **generalisierte Stabsstellen/Assistentenstellen** (z. B. Assistenz der Geschäftsleitung), die eine **mengenmäßige Entlastung** bringen sollen. Oder sie werden **neben** der **Instanz** dargestellt; dann handelt es sich meist um **spezialisierte Stabsstellen**, die bspw. spezielle Beratungsaufgaben erbringen (vgl. Abb. 3.18).

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Quantitative Entlastung der Leitungsstellen von der Entscheidungsvorbereitung Erhöhte Qualität der Entscheidungen aufgrund besserer Entscheidungsvorbereitung durch spezialisierte Stäbe Erleichterung der Entscheidungsfindung durch Anwendung moderner Methoden durch die Spezialisten im Stab Besserer Informationsstand und bereichernder Gedankenaustausch der Leitungsstellen Gute Personalentwicklungs-möglichkeiten im Stab Nutzung individueller Potenziale und Erwartungshaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktpotential zwischen Stab und Linie aufgrund Trennung von Entscheidungsvorbereitung durch Stäbe, Entscheidungsfindung durch die Leitungsstellen und Entscheidungsumsetzung durch die Liniensteinstellen Starke Tendenz zur Kommissionsbildung („endlose Debatten“ durch zahlreiche Abstimmungen, ehe es zu einer Entscheidung kommt) Gefahr von Entscheidungsintransparenz bis zur Informationsmanipulation; informationelle Abhängigkeit der Linienvon den Stabsstellen (eigenes Machtpotenzial und parallele Hierarchie durch informale Autorität), dadurch fehlende Akzeptanz in der Linie Spaltung in „Technokraten“ und operative Kräfte Allgemeine Nachteile der Einlinienorganisation

Abb. 3.19 Vor- und Nachteile der Stablinienorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Probst (1992a, S. 56); Schulte-Zurhausen (2010, S. 308); Vahs (2015, S. 111))

Auch eine **Stablinienorganisation** hat **Vor- und Nachteile** (vgl. auch Abschn. 3.3.1 zur Stellenbildung), wie Abb. 3.19 auflistet.

Hintergrund

Parkinsonsches Gesetz

Der britische Historiker und Publizist Cyril Northcote Parkinson (1909–1993) hat in dem nach ihm benannten Parkinsonschen Gesetz die Beobachtung beschrieben, dass Arbeit in genau dem Maße ausgedehnt wird, wieviel Zeit zu ihrer Erledigung zu Verfügung gestellt wird. Anhand von konkreten Beispielen konnte er zeigen, dass Verwaltungen einen Zuwachs an Personal verzeichnen, unabhängig davon „ob die Arbeit zunimmt, abnimmt oder ganz verschwindet. ... Vielmehr ist es so, daß die Zahl der Beamten oder Angestellten in gar keiner Beziehung zu der Menge der vorhandenen Arbeit steht.“ (Parkinson 1958, S. 14). Parkinson formulierte zwei Leitsätze: „1. Jeder Beamte oder Angestellte wünscht die Zahl der Untergebenen, aber nicht die Zahl seiner Rivalen zu vergrößern, und 2. Beamte und Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit.“ (Parkinson 1958, S. 14). Parkinson belegte seine Thesen mit der Personal-

statistik der britischen Admiralität. Während die britische Marine 1914 insgesamt 62 Großkampfschiffe und 146.000 Seeoffiziere und Matrosen umfasste, waren es vierzehn Jahre später nur noch 20 Großkampfschiffe ($-67,7\%$) und 100.000 Offiziere und Matrosen ($-31,5\%$). Die Anzahl der Beamten in der Admiralität an Land war jedoch im selben Zeitraum von 2000 auf 3569 gestiegen ($+78,5\%$). „Die Kritik, die sich seinerzeit erhob, zielte auf das Missverhältnis zwischen der Zahl jener, die kämpften und jener, die verwalteten. Dieses Wachstum [stand] in gar keiner Beziehung zu einer irgendwie gearteten Zunahme der Arbeit.“ (Parkinson 1958, S. 19).

Ähnliche Feststellungen in Bezug auf das Verhältnis von operativen zu administrativen Stellen konnte Parkinson im Kolonialministerium machen. Während im Jahr 1935 lediglich 327 Beamte ausreichten, um das britische Kolonialreich zu verwalten, waren es 1957 1991 Beamte ($+508,9\%$), obwohl die Anzahl der Kolonien stark zurückgegangen war (vgl. Parkinson 1958, S. 20).

Auch aktuellere Beobachtungen stützen die Thesen des Parkinsonschen Gesetzes. Obwohl bspw. in Polen die zentral gelenkte Verwaltungswirtschaft durch die Marktwirtschaft abgelöst wurde und deshalb der zentrale Planungsstab überflüssig wurde, stieg die Zahl der Angestellten dieser Institution im Zeitraum von 1989 bis 1992 um rund 60 %.

Quelle: Parkinson (1958, S. 14 ff.), Vahs (2015, S. 103). ◀

3.3.4 Funktionale vs. objektorientierte Organisation

Bei der **Anpassung** der **Aufbauorganisation** an die **Umweltbedingungen** gilt es, diejenige Organisationsform zu wählen, welche mit ihren **Vorteilen am besten** zu den Anforderungen der Umwelt **passt**. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die **Nachteile der gewählten Organisationsform** dennoch **aufreten** (können). Hier gilt es, durch weitere Organisationsmaßnahmen bestimmte Nachteile von vornherein zu dämpfen oder die Struktur anzupassen (bspw. durch Mischformen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.) Grundsätzlich sind bestimmte **Nachteile** der jeweiligen Form **in Kauf zu nehmen**. Dies gilt auch für die im Folgenden beschriebenen Funktional- und Objektorganisation.

Eine Organisation lässt sich auf **zwei** grundsätzlich verschiedene **Arten gliedern**. Dabei werden Stellen zu Abteilungen zusammengefasst (Abteilungsbildung). Einerseits kann nach **funktionalen** Aspekten, andererseits nach **Objekten** gegliedert werden. Es können auf verschiedenen Hierarchieebenen unterschiedliche Gliederungen vorgenommen werden.

Bei einer **funktionalen** Gliederung (**Verrichtungsorganisation**) werden Abteilungen nach gleichartigen Funktionen, wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Rechnungswesen, Personalwesen etc. zentralisiert (vgl. Bühner 2004, S. 122). Als Beispiel kann Abb. 3.14 zur Linienorganisation dienen. Diese Form der Gliederung besitzt spezifische **Vor- und Nachteile**, die in Abb. 3.20 zusammengefasst sind.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Entspricht dem Prinzip der Arbeitsteilung • Strukturiert nach beruflicher Spezialisierung • Transparente Struktur, einfache organisatorische Gestaltung, gut kontrollierbar • Hohes Ansehen und Machtbefugnisse für die Hauptfunktionen, begrenzt auf ein klar definiertes Aktionsfeld • Begrenzter Bedarf an fachlich spezialisierten Führungskräften • Anwendung: i. d. R. bei relativ homogenem Produktprogramm, bei einer relativ stabilen Unternehmensumwelt, in KMU 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierung der Leitungsaufgaben auf die Unternehmensspitze, Sensibilisierung für Belange von Markt und Kunden schwierig • Viele Interdependenzen und Schnittstellen, dadurch erschwere Kommunikation und Koordination zwischen den Funktionsbereichen • Übergewicht des Spezialistentums: mangelnder Gesamtsicht auf das Unternehmen; Gefahr der Suboptimierung • Entstehen von funktionsspezifischen Bereichsegoismen • Vernachlässigung von regionalen und produktspezifischen Aspekten • Hoher Abstimmungsbedarf kann zu einer Überlastung der obersten Unternehmensleitung führen ("Kamineffekt") • Geringe Laufbahndiversität

Abb. 3.20 Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation. (Quelle: In Anlehnung an Probst (1992a, S. 62); Schulte-Zurhausen (2010, S. 266))

Bei einer Gliederung nach **Objekten (Spartenorganisation)** erfolgt eine Abteilungsbildung unter dem Gesichtspunkt, bestimmte für das Unternehmen wesentliche **Objekte** zusammenzufassen.

Diese Objekte (Sparten) können z. B sein:

- **Produkte**, Produktgruppen oder Produktlinien, z. B. Kosmetik, Körperpflege, Accessoires etc.,
- **Kundengruppen**, z. B. Privatkunden, Firmenkunden, Körperschaften etc.,
- **Absatzregionen** oder trennbare Märkte, z. B. Deutschland/Österreich/Schweiz (DACH), Westeuropa, Nordeuropa, Asien etc.,
- **Absatzkanäle**, z. B. Versandhandel, Direktvertrieb, Online-Handel etc.

Im Beispiel von Abb. 3.21 ist die erste Hierarchieebene unterhalb der Geschäftsleitung nach Produktgruppen strukturiert. Die zweite Hierarchieebene ist bei der PKW-Sparte nach Absatzregionen gegliedert, während sie bei den der LKW-Sparte wieder nach Produktgruppen und bei der Sparte Busse nach Kundengruppen erfolgt.

Auch eine **objektorientierte Organisation** bringt verschiedene **Vor- und Nachteile** mit sich (siehe Abb. 3.22).

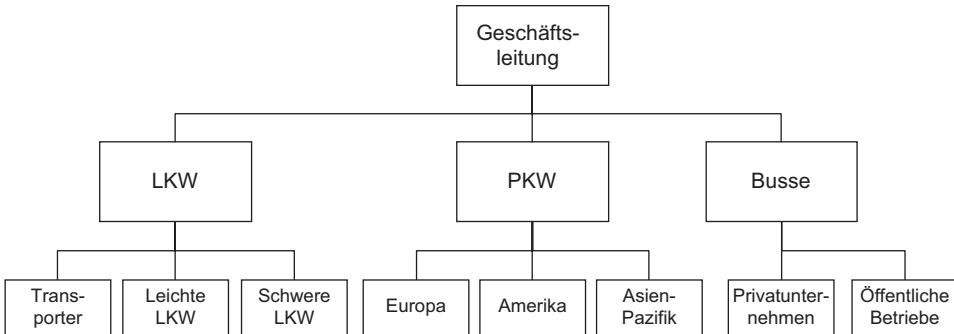


Abb. 3.21 Objektorientierte Organisation

In der Praxis sind **kleine und mittlere Unternehmen** mit nur einem Haupt- oder wenigen unterschiedlichen Produkten, häufig dem Prinzip der funktionalen Arbeitsteilung folgend, nach **Funktionen** gegliedert. **Große Unternehmen** mit Präsenz auf mehreren Märkten und/oder mehreren Produkten oder Unternehmen, welche schnell auf Umweltbedingungen reagieren müssen, sind hingegen häufig nach **Sparten** (Divisionen) gegliedert.

3.3.5 Matrix-Organisation

Die Matrix-Organisation ist eine Konfigurationsform mit einer gleichzeitigen Aufgabenspezialisierung nach zwei oder mehr unterschiedlichen Kriterien. Mit der **Matrix-Organisation** wird versucht die **Vorteile verschiedener Organisationsformen**, z. B. nach Objekten und Funktionen oder auch verschiedener Sparten, bspw. Produkte und Regionen, **zu vereinen** (Abb. 3.23). Bei einer Aufgabenspezialisierung nach zwei Kriterien wird von einer Matrix-Organisation gesprochen, bei **mehr als zwei Kriterien** von einer **Tensor-Organisation**.

Mit der Matrix-Organisation wird versucht, auf eine komplexer werdende Unternehmensumwelt zu reagieren, da bspw. gleichzeitig auf Veränderungen geographischer Märkte als auch Technologieentwicklungen, die bestimmte Produktgruppen betreffen, reagiert werden soll (vgl. im Folgenden Probst 1992a, S. 60).

Die Matrix-Organisation kommt in großen, international tätigen Unternehmen zum Einsatz, bei denen **mindestens zwei Gliederungsdimensionen** für die **Wettbewerbsfähigkeit** wichtig sind.

Die **Matrix-Organisation** ist eine Kombination aus Mehrlinien- und Einlinienorganisation: Aufgrund der **Doppelunterstellung** der Schnittstellen handelt es sich eine **Mehrlinienorganisation**, ansonsten handelt es sich um eine Einlinienorganisation, da die übrigen Organisationseinheiten unterhalb der Schnittstellen nur von einer Instanz geführt

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Kenntnisse der Umwelt durch Ausrichtung auf relativ selbständige Produkt-Markt-Bereiche • Verantwortung für das operative Geschäft liegt bei der Spartenleitung • Spartenleiter tragen als "Unternehmer im Unternehmen" Verantwortung (Multi-Unternehmer-Unternehmen) • Qualität der Entscheidungsprozesse ist durch gesamthaftes Denken der Sparten i. d. R. hoch • Mehr Flexibilität und Schnelligkeit, weil kleinere überschaubare Einheiten • Autonomie und Eigenverantwortung schaffen höhere Identifikations- und Entfaltungsmöglichkeiten in den Sparten, dadurch höhere Motivation • Entlastung der Unternehmensleitung von der Koordination der Funktionen, die das gleiche Objekt betreffen, und höhere Steuerbarkeit der Teileinheiten • Oberste Unternehmensleitung kann sich auf strategische Aufgaben konzentrieren • Bei geeigneter Spartenabgrenzung: geringer horizontaler Koordinationsbedarf • Exaktere Leistungsbeurteilung der Führungskräfte (Spartenleiter) möglich • Zukäufe und Desinvestitionen sind leichter zu bewerkstelligen (insb. bei rechtlicher Verselbständigung der Sparten, s.a. Holding) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an zahlreichen qualifizierten Führungskräften auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen • Notwendigkeit von Stellen zur Koordinierung der verschiedenen Produkt-/ Marktbereiche • Mehrfache Ausbildung der Funktionen (z. B. mehrere Leiter Personal o. Rechnungswesen), Verlust von Größenvorteilen • Möglicher Verlust der einheitlichen Führungsgrundsätze • Spartenleiter setzen eigenen Erfolg über den Gesamterfolg des Unternehmens (Gefahr des Verlustes der Identifikation mit dem Gesamtunternehmen) • Keine Nutzung von Synergieeffekten zwischen Produkten/ Märkten ("Parzellierung des Unternehmens") • Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen oder durch suboptimale Betriebsgrößen • Hoher administrativer Aufwand (Spartenerfolgsrechnung, ggf. Transferpreis-Rechnung usw.) • Erschwerte Integration neuer Produkte, Kunden oder Märkte (bspw. bei einer Diversifizierung) • Gefahr der Überschneidung und Redundanz bis hin zur Kannibalisierung von Produkten durch Substitutionskonkurrenz zwischen den Divisionen • Beschränkte Möglichkeit zur Bildung von divisionsübergreifenden Kernkompetenzen

Abb. 3.22 Vor- und Nachteile der objektorientierten Organisation. (Quelle: Probst (1992a, S. 65 und 69); Schreyogg und Geiger (2016, S. 57))

werden. Für die **Matrix-Organisation** ergeben sich ähnliche **Vor- und Nachteile** wie für die Mehrlinienorganisation (vgl. Abb. 3.24).

„Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung ist in jedem Fall die notwendige Abstimmung zwischen den zwei Dimensionen prägend, denn diese führt regelmäßig zu Spannungen und Konflikten. Die notwendigen Abstimmungen verursachen auf der einen Seite Aufwand und Spannungen, sichern aber auf der anderen Seite auch, dass immer

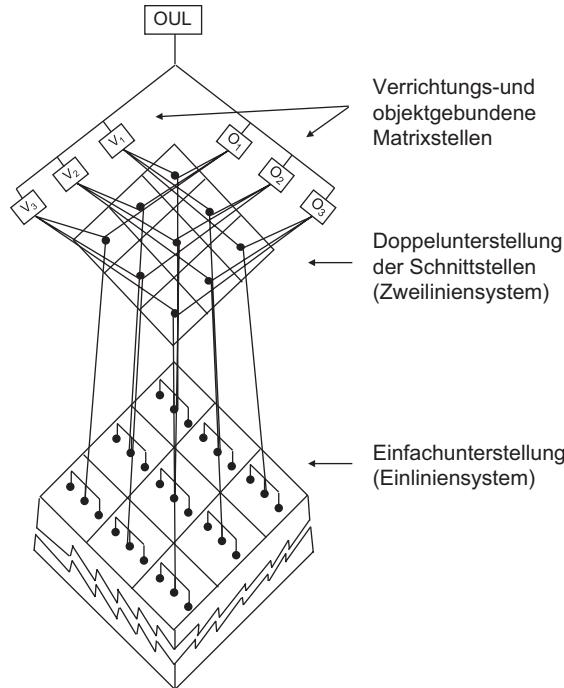


Abb. 3.23 Grundprinzip der Matrix-Organisation. (Quelle: Wagner 1991, S. 124)

beide Seiten bedacht werden. Im positiven Fall führt die Abstimmung zu besseren Lösungen, im negativen Fall blockieren die Konflikte eine schnelle Reaktion.“ (Bach et al. 2012, S. 280).

Ein **Beispiel** für eine **Matrix-Organisation** ist die Struktur des ABB-Konzerns von 1996 (vgl. Abb. 3.25).

Durch die Matrix-Organisation wurde versucht, auf die **komplexe Umwelt** des international tätigen und stark diversifizierten Unternehmens, das weltweit auf zahlreichen Märkten mit verschiedenen Produktgruppen tätig war, zu reagieren. Am Beispiel ABB zeigt sich aber auch, dass die **Nachteile** der Matrix-Organisation nicht zu unterschätzen sind. So ließ die ABB wenig später diese Matrix-Organisation „aufgrund ihrer **Komplexität**“ wieder fallen und strukturierte sich seither erneut mehrfach um (vgl. Jenewein und Morhart 2007, S. 29; Vahs 2015, S. 307).

In der Praxis findet sich die Matrix-Organisation in ihrer Reinform inzwischen nur noch selten. Aufgrund ihrer vielfältigen Konfliktpotenziale kann versucht werden, bspw. bestimmte „Vorfahrtsregeln“ zu definieren, was zwar einer Abkehr völlig gleichgewichteter Weisungsrechte gegenüber den Schnittstellen bedeutet, ohne jedoch ganz auf die Vorteile der Matrix-Organisation zu verzichten. Bei dieser schwachen oder **kompetenzreduzierten Matrix** hat die zweite Dimension (bspw. Funktionen) grundsätzlich noch Weisungsrechte. (vgl. Bach et al. 2012, S. 281). Eine kompetenzreduzierte Matrix-Organisation wäre bspw. eine Matrix aus Funktionen und Objekten mit einer asymmetrischen Machtverteilung zu-

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Spezialisierungsvorteilen der Leitungsfunktionen bei gleichzeitiger Entlastung der obersten Unternehmensleitung • Kürzere Kommunikationswege • Problemlösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte mit der Notwendigkeit zur Konsensfindung • Vorrang der Sachkompetenz vor der hierarchischen Stellung • Produktive Konflikte fördern die Problembewältigung, ständiger Anreiz der Leistungsstellen zur Teamarbeit • Begünstigung der Persönlichkeitsentfaltung durch Teamarbeit und Konsensfindung • Gute Möglichkeit zur Integration von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine einheitliche Leitung, dadurch Unsicherheit der Ausführungsstellen infolge der Mehrfachunterstellung • Großer Bedarf an Führungskräften • Gefahr von Kompetenz- und Handlungskonflikten, Machtkämpfe • Gefahr von unbefriedigenden Kompromissen • Zurechnungsprobleme für Erfolg und Misserfolg • Umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, dadurch lang andauernde Entscheidungsfindung und Zeitverlust • Notwendigkeit zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung • Hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter

Abb. 3.24 Vor- und Nachteile der Matrix-Organisation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Probst (1992a, S. 60); Schulte-Zurhausen (2010, S. 279); Vahs (2015, S. 111))

gunsten der Objekte. Zwischen den Objekten und den Funktionen besteht hier ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Die Ergebnisverantwortung für die Erreichung der Divisionsziele liegt bei den Objektverantwortlichen (bspw. Produktgruppenleiter). Sie besitzen gegenüber den Funktionen objektrelevante Koordinierungsbefugnisse. Die Aufgabe der funktionalen Einheiten ist es, die für die Durchführung der Erstellung der Objekte (bspw. Produkte) notwendigen Leistungen (Einkauf, Personal, IT u. a.) divisionsübergreifend zur Verfügung zu stellen. Sie haben dementsprechend die Ressourcenverantwortung und handeln im Auftrag der Objekte. Die Leistungen werden zu marktüblichen Bedingungen (Verrechnungspreise) zur Verfügung gestellt, bspw. existieren hierfür Service Level Agreements, in denen das Zusammenspiel geregelt ist.

Auch wenn bspw. für den US-amerikanischen Konsumgüterhersteller **Procter & Gamble** mit seinen Marken Ariel, Lenor, Pampers, Gillette, Pantene, Oral-B, Fairy, Meister Proper, Wick uvm. in der Literatur von einer Matrix-Organisation gesprochen wird (vgl. Egelhoff und Wolf 2017, S. 111) handelt es sich aufgrund des Übergewichts der sechs sog. Sector Business Units (Baby and Feminine Care, Beauty, Family Care, Health Care, Grooming sowie Fabric and Home Care), welche die Geschäftsverantwortung für Umsatz, Ergebnis, Cash-Flow und Wertentwicklung besitzen, gegenüber den Regionen (Focus Markets, Enterprise Markets), welche lediglich unterstützende Aufgaben ausüben („supporting

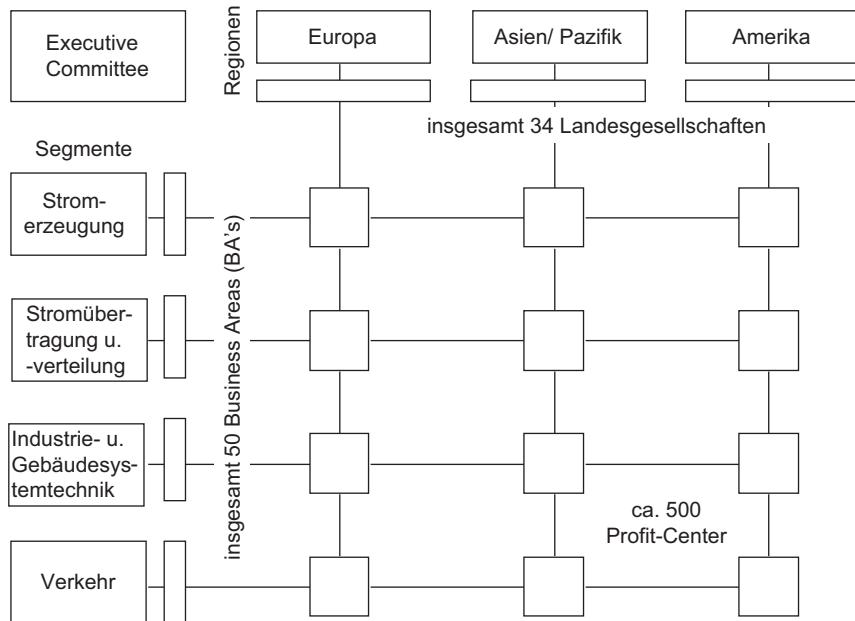


Abb. 3.25 Matrix-Organisation der ABB 1996. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Vahs (2015, S. 307))

the SBUs“) im Grunde um eine divisionale Organisation oder **allenfalls** eine Form der o. g. **kompetenzreduzierten Matrix-Organisation** (vgl. Procter & Gamble 2021).

Bei einigen großen **Unternehmensberatungen** finden sich teilweise **Ansätze** einer **Matrix-Organisation**. Die Unternehmensberatung Roland Berger ist auf der zweiten Hierarchieebene nach Branchen (Industries) und Funktionen gegliedert. Das Tagesgeschäft wird in der Regel in Form von Beratungsprojekten durchgeführt (bspw. Strategieentwicklung bei einem Kreditinstitut), welche sowohl dem Leiter jeweiligen Branche (Financial Services) als auch dem Leiter der Funktion (Corporate Development) unterstellt sind (vgl. Abb. 3.26).

Hintergrund

Matrix-Organisationen – Albtraum mit zwei Dimensionen

Die Matrix-Organisation führt oft zu umständlicher und damit langsamer Entscheidungsfindung. Ein Paradoxon, schließlich ist es das erklärte Ziel einer Matrix, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu bringen. Auch bei ABB führten Ränkespiele zwischen Regional- und Produktmanagern dazu, dass das Unternehmen kaum mehr auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren konnte. Vor allem nach Einführung beschäftigen sich die Mitarbeiter mehr mit der Frage der Zuständigkeiten und Entscheidungswege im Unternehmen als mit ihren Kunden. Konflikte beispielsweise zwischen Länder- und Produktionschefs sind vorprogrammiert. Hier braucht man eine

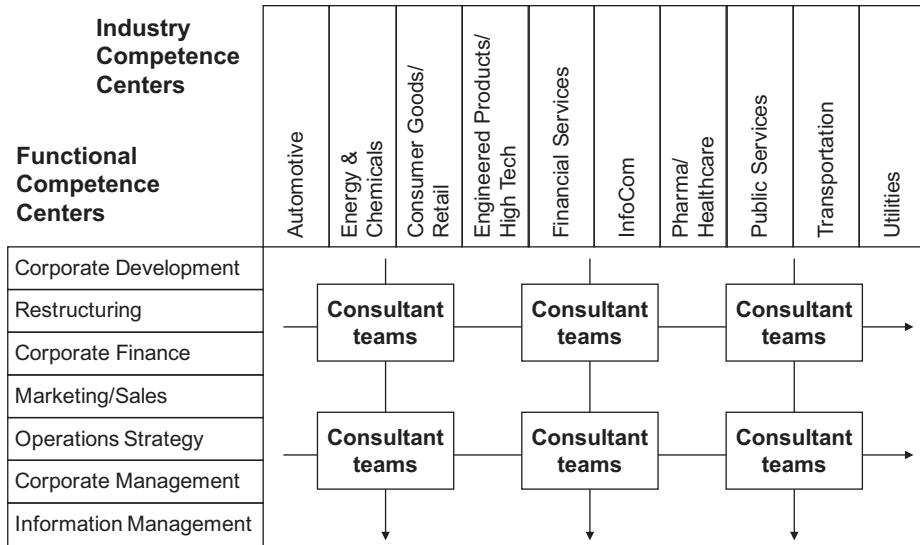


Abb. 3.26 Matrix-Organisation der Unternehmensberatung Roland Berger. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bach et al. (2012, S. 279))

Unternehmenskultur, die auf Kooperation setzt. Die Einführung einer Matrix-Organisation sollte von einer entsprechenden Führungskräfteentwicklung begleitet werden, in der Manager im Umgang mit der Matrix und den Konflikten geschult werden. Und auch das Anreizsystem sollte entsprechend ausgestattet sein. So darf bspw. der Großbritannien-Chef nicht nur vom Erfolg in seinem Land, sondern er muss auch vom Ergebnis des Gesamtunternehmens profitieren. Damit die Mitarbeiter nicht ständig mit der Frage der Zuständigkeiten vereinnahmt werden, braucht es ein ausgefeiltes System von Regeln. Es sollten möglichst alle relevanten Prozesse und Zuständigkeiten klar geregelt sein. Das Aufstellen eines solchen Regelwerkes ist gerade für ein international tätiges Unternehmen ein mühsamer Prozess. Damit das dann funktioniert, müsse im Grunde eine weitere Dimension über die Matrix gelegt werden. Die Komplexität der Struktur zieht also noch mehr Komplexität nach sich. Dies ist dann wieder für Unternehmensberater lukrativ, die nicht nur bei der Einführung der Matrix verdienten, sondern auch an den zahlreichen Folgeprojekten, die sich wegen der Probleme mit der neuen Struktur ergeben würden. „Eine Matrix ist aus Sicht der Berater eine Lizenz zum Gelddrucken“, sagt Christian Scholz, Professor für Organisation und Personalmanagement an der Universität des Saarlandes.

Quelle: Nöcker (2006), gekürzt. ◀

3.3.6 Sekundärorganisation: Kommissionen, Kollegien, Ausschüsse etc.

Die in den **vorherigen Abschnitten** dargestellten **Konfigurationsformen** von Ein- und Mehrlinienorganisation mit der Aufgabenspezialisierung nach Verrichtungen (funktionale Organisation), Objekten (bspw. Regionen, Produkten, Kunden) oder Funktionen und Objekten gleichzeitig (Matrix- bzw. Tensor-Organisation) **bilden das Grundgerüst der Organisation**. Sie dienen dazu, die Routineaufgaben des Kerngeschäfts effektiv zu bewältigen und die Kernkompetenzen zu erhalten. Sie werden Primärorganisation genannt. Die Formen der Primärorganisation sind aufgrund ihres segmentierenden, die Organisationseinheiten voneinander trennenden Charakters aber oft wenig geeignet, Innovations- oder Schnittstellen-übergreifenden Sonderaufgaben zu bewältigen. Hierfür sind bereichs- und zum Teil Hierarchie-übergreifende flexiblere Strukturen in der Regel besser geeignet. Neben den **primären Organisationsformen** ist es daher sinnvoll, noch **weitere Organisationsstrukturen**, welche häufig **temporär und traversierend** über die Primärorganisation angelegt sind, zu etablieren. Sie sollen eine schnellere und bessere Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen und den verschiedenen Hierarchieebenen ermöglichen, um dadurch Flexibilität und Innovationskraft der Organisation zu erhöhen. Die Formen der Sekundärorganisation sind dabei – trotz der scheinbar begrifflichen Rangordnung – nicht weniger wichtig als die Primärorganisation, sondern ergänzen die Primärorganisation, ersetzen diese jedoch nicht. Durch diese Ergänzung entsteht in der Regel eine mehrdimensionale Organisationsstruktur mit einer Mehrlinienorganisation (vgl. Scherm und Pietsch 2007, S. 187). Die Überlagerung der Primärorganisation durch eine Sekundärorganisation ist nicht unproblematisch, da – wie bei jeder Form der Mehrlinienorganisation – Abstimmungskonflikte entstehen können (vgl. Abschn. 9.5.1 zur Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation), für deren Vermeidung der Einsatz effizienter Koordinationsmechanismen erforderlich ist (vgl. Bea und Göbel 2002, S. 344).

Die **Formen von Sekundärorganisation** können nach **vier Prinzipien** unterschieden werden:

1. **Stabsprinzip** (Erweiterung der Leitungsstellen der Primärorganisation um Stabsstellen, s. Abschn. 3.3.3 Stabsstellen),
2. **Matrixprinzip** (gleichzeitige Anwendung von zwei Gliederungsprinzipien mit der Folge sich überlagernder Leitungsbeziehungen; s. Abschn. 3.3.5 zur Matrixprojektorganisation und 9.5.1.4 zur Matrix-Projektorganisation),
3. **Ausgliederungsprinzip** und
4. **Arbeitsgruppenprinzip**.

Beim **Ausgliederungsprinzip** werden die zur Lösung der anstehenden Problemstellungen betreffenden Bereiche der Primärorganisation ausgegliedert und in einer eigenen Organisationseinheit zusammengefasst. Dies agiert autonom und hat alle zur Problemlösung erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen. In der Unternehmenspraxis findet

das Ausgliederungsprinzip bspw. bei Organisationseinheiten Anwendung, die ausschließlich an der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen arbeiten (bspw. F&E-Abteilungen). Ein weiterer Anwendungsbereich sind Zentralabteilungen, die der geschäftsbereichsübergreifenden Steuerung eines Unternehmens dienen. Diese finden sich daher häufig in Unternehmen mit einer Geschäftsbereichsorganisation. Auch wenn die Geschäftsbereichsorganisation eine Form der Einlinienorganisation ist, werden den Zentralabteilungen bestimmte Weisungsrechte gegenüber den Geschäftsbereichen eingeräumt. Häufig stehen einem derartigen Zentralbereich entsprechende Organisationseinheiten innerhalb der Geschäftsbereiche gegenüber (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 310). **Vorteile** sind eindeutige Verantwortlichkeiten und die Vermeidung von Konflikten durch Kompetenzüberschneidungen sowie eine i. d. R. schnellere und flexible Abwicklung der Problemstellungen, als wenn diese im Alltagsgeschäft der Primärorganisation zu bewältigen wären. **Nachteilig** sind die evtl. mangelnde Akzeptanz der Einheiten der Sekundärorganisation und deren Problemlösungen, das Fehlen der Mitarbeiter in den Organisationseinheiten der Primärorganisation und Probleme bei der Reintegration der Mitarbeiter. Das Ausgliederungsprinzip findet Anwendung bei Aufgaben mit hoher Bedeutung für das Unternehmen und/oder hoher Komplexität.

Das **Arbeitsgruppenprinzip** ist durch die Übertragung von Aufgaben und ggf. Entscheidungsbefugnissen auf einzelne, ggf. hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen gekennzeichnet, in denen fachlich versierte Organisationsmitglieder sämtliche problembezogenen Aspekte sammeln und auswerten. Die Vertreter aus den verschiedenen Organisationseinheiten der Primärorganisation repräsentieren jeweils eine eigene Sicht der zu lösenden Probleme und bringen hier ihre spezifischen Ziele, Standpunkte und Lösungsideen in den Problemlösungsprozess ein. Sie erarbeiten ein idealerweise von allen getragenes Ergebnis. Mit der Etablierung derartiger Arbeitsgruppen wird die Koordination durch Selbstabstimmung durch die hierarchiefreie Problemlösung der Gruppenarbeit institutionalisiert (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 310 f.).

Diese **Sekundärorganisation** wird (abgesehen von den auf dem Stabs- und Matrixprinzip basierenden Strukturen) meist nicht im Organigramm dargestellt. Typische Formen der Sekundärorganisation sind **Kollegien** (häufig benannt als Kommissionen, Ausschüsse, Komitees, Gremien, auch Arbeitskreise oder Task Forces) oder **Projektgruppen/-teams** (siehe Kap. 9 zum Projektmanagement). Darüber hinaus gibt es weitere Formen der Sekundärorganisation wie Produktmanagement, Kundenmanagement, Funktionsmanagement, Prozessmanagement und das Konzept der strategischen Geschäftseinheit (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 311–328).

- Definition **Kollegien** „Kollegien ... setzen sich aus mehreren Mitarbeitern zusammen, die durchaus unterschiedlichen organisatorischen Ebenen angehören können. Das Kollegium tagt in bestimmten zeitlichen Abständen und kann sowohl der Information und Beratung als auch der Entscheidung und Durchführung dienen.“

Quelle: Wagner (1991, S. 109).

Hintergrund

Qualitätszirkel

Die in Deutschland in den 1980er-Jahren – also bereits vor Lean Management – insbesondere in produzierenden Unternehmen eingeführten Qualitätszirkel (auch Qualitätsgruppenkonzept) stellen eine Form der Sekundärorganisation dar. Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Gruppen von sechs bis zehn Mitgliedern, die sich freiwillig und regelmäßig zu Arbeitssitzungen treffen. Die Teilnehmer stammen meistens aus dem gleichen Arbeitsbereich. Qualitätszirkel sind durch vier Merkmale gekennzeichnet:

1. Die Mitarbeit in der Gruppe ist freiwillig.
2. Die Gruppengröße ist begrenzt.
3. Die Themen ergeben sich aus den Alltagsproblemen im Leistungserstellungsprozess.
4. Die Leitung wird von einem Moderator wahrgenommen, der auch aus dem Teilnehmerkreis stammen kann.

Die Mitarbeiter identifizieren gemeinsame Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich, suchen nach gemeinsamen Lösungen mit dem Ziel, diese in die laufenden Arbeitsprozesse der Primärorganisation einzuführen. Es werden dabei keine neuen Konzepte entwickelt, sondern existierende Abläufe optimiert. Qualitätszirkeln liegt die Idee zu Grunde, dass es besser ist, Qualität zu „produzieren“ als sie zu „kontrollieren“ (vorbeugende Maßnahmen sind nachträglichen Prüfungen vorzuziehen). Qualität soll in den Verantwortungsbereich der Fertigungsmitarbeiter verlagert werden. Es handelt sich um eine Organisationsform zur Verbesserung einer zentralistisch-bürokratischen Organisation in Richtung eines „partizipativen Taylorismus“. Die Qualitätszirkel sind keine Maßnahme der Fertigungsorganisation, sondern eine Form von Sekundärorganisation, die parallel bspw. zur Fließbandfertigung etabliert werden kann. Die Qualitätszirkel besitzen ein Vorschlagsrecht, aber keine formalen Entscheidungsbefugnisse. Die Zuständigkeit für die Optimierung der Fertigung verbleibt bei den Linieninstanzen der Primärorganisation. In einer erweiterten Form können sie auch hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein. Von einer Projektgruppe unterscheiden sie sich dann dadurch, dass sie ohne vorgegebenes Ziel und auf Dauer angelegt sind.

Quelle: Kühl (2015, S. 68); Bühner (2004, S. 296). ◀

Der Einsatz von **Sekundärorganisation** im Unternehmen erhöht die **Flexibilität**, da durch die Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern aus verschiedensten Bereichen eine **schnellere Kommunikation** erfolgt und auf Probleme direkt reagiert werden kann, ohne alle Informations- und Instanzenwege der Primärstruktur zu durchlaufen. Dem gegenüber können Sekundärorganisationsstrukturen, wie bspw. Arbeitskreise, aber auch ein **Eigenleben** entwickeln und die Organisation damit sogar langfristig **verlangsamen**.

Stellenmehrheiten				
Primärorganisation		Sekundärorganisation		
Abteilungen	Arbeitsgruppen	Ausschüsse	Teams (z. B. Projekte)	Workshops
Aufgabenart				
Segmentierende Daueraufgaben	Segmentierende Daueraufgaben	Traversierende Dauer- oder Spezialaufgaben	Lösung komplexer, neuartiger Probleme	Identifikation von Problemen, Integration u. ggf. Erarbeitung von Teillösungen
Interne Organisation				
hierarchisch: Instanz plus spezielle Ausführungsstellen ggf. Stabs- oder Dienstleistungsstelle	nicht-hierarchisch, Entspezialisierung, Selbststeuerung	hierarchisch oder nicht hierarchisch	nicht-hierarchisch, Statusfreiheit der Mitglieder, Teamkoordinator	nicht-hierarchisch, teilnehmerzentriert, partizipativ, Workshop-Moderator, Teamkoordinator
Externe Organisation				
Instanzielle Einordnung	Instanzielle Einordnung	für Entscheidungen/-vorlagen Anbindung an Instanz, Info-Ausschuss ohne Anbindung	Anbindung an Instanz, Ausschuss oder Stab	Anbindung an Instanz oder Ausschuss
Befristung				
unbefristet	unbefristet	unbefristet oder befristet möglich	befristet	bis ca. 3 Tage
Größe				
3 bis ca. 100 Mitglieder	bis ca. 10 Mitglieder	ca. 3-10 Mitglieder	im Mittel 5 Mitglieder	ca. 10-25 Mitglieder

Abb. 3.27 Stellenmehrheiten zwischen Primär- und Sekundärorganisation. (Quelle: In Anlehnung an Krüger (1994, S. 60), modifiziert)

Abb. 3.27 gibt einen Überblick über die unterschiedliche Ausprägung von **Stellenmehrheiten**.

Aus der Praxis

Sekundärorganisation bei Porsche durch Einführung von Produktentwicklungsteams

Das Unternehmen Porsche steckt zu Beginn des Jahres 1990 in einer schweren Krise. Nicht nur der Vertrieb bereitet dem neuen Vorstandsvorsitzenden Arno Bohn Kopfzerbrechen. Auch die Verhältnisse in der Modellplanung sind besorgniserregend.

Schließlich können die Verkäufer nur die Produkte absetzen, welche ihnen die kreativen Köpfe aus der Entwicklung zur Verfügung stellen.

Doch im Innovationszentrum in Weissach rund 20 Kilometer vom Porsche-Stammsitz in Zuffenhausen entfernt, herrscht ein Zustand der Orientierungslosigkeit. Die 2200 fleißigen Tüftler, Techniker, Ingenieure, Bastler und PS-Enthusiasten sind sehr mit sich selbst bzw. ihren genialen Schöpfungen beschäftigt. Aspekte wie Kosten und Rendite gehören für sie in eine andere Welt. Ernsthaft Gedanken über das Preis-Leistungs-Verhältnis und damit die Vermarktbartekit ihrer Entwicklungen macht sich kaum jemand, vor allem nicht die Leitung des Entwicklungsbereichs. Im Innovationszentrum Weissach handeln die Verantwortlichen bisher meist nach der Devise: „Das Beste ist gerade gut genug“. So lautet auch das Motto bei der Suche nach neuen Modellen. Getüftelt wird in Weissach zwar in allerlei Richtungen, aber greifbare Ergebnisse werden nicht erzielt.

Über das Klassikermode 911 mokiert sich inzwischen die Motorpresse, es sei „angejaht“, ja „verstaubt“. Ein ähnlich negatives Urteil fällt auch Bohn. Nach Durchsicht der Entwicklungspläne registriert er verblüfft: „Für keine der vorhandenen Baureihen ist ein Nachfolger entwickelt oder geplant“. Hauptursache dafür war der lähmende Streit über die grundsätzliche Ausrichtung Porsches auf dem Markt.

Das Verdienst von Bohn, der nur bis 1992 amtiert und dessen Stern durch seinen charismatischen Nachfolger Wendelin Wiedeking schnell verblasste, ist es, die Mannschaft wieder zusammen gebracht zu haben.

Bohn arbeitet daran, bei Porsche das Teamdenken über Ressortgrenzen hinweg einzuführen: Wichtige Entscheidungen werden gemeinsam gefällt. So sei der Boxster erstmals im Unternehmen im Team erörtert und durchgesetzt worden. Manager aus der Entwicklung, dem Finanzbereich, Marketing, Controlling, aus der Produktion und Verwaltung bringen ihre verschiedenen Vorstellungen ein und dann unter einen Hut. Bohn: „Gemeinsam wurde über den Einstiegspreis diskutiert, über das Motorenkonzept, die Kosten, den Vertriebsapparat usw.“ Mitspracherechte bekommen nicht nur Mitglieder des Vorstandes, sondern auch sämtliche durchführende Kräfte vom Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter bis zum Projektleiter.

Die Produktentwicklungsteams werden auch vom neuen Vorstandsvorsitzenden Wendelin Wiedeking (1992–2009) weitergeführt. Wiedekings Grundsatz ist dabei unumstößlich: „In der Entwicklung läuft kein Fahrzeugprojekt mehr, ohne dass auch Vertrieb und Produktion an dem Konzept beteiligt sind.“ Die Verkäufer bringen zum Beispiel den Kaufmannsverständ ein. Damit ziehen die Vorstandsvorsitzenden Bohn und Wiedeking die Lehren aus früheren, millionenteuren Flops aus der Tüftlerwerkstatt; wie dem Porsche 959: Die Entwicklungskosten für den Straßen-959er sind „völlig aus dem Ruder gelaufen“. Immer wieder müssen sich die Ingenieure an technischen Problemen abarbeiten, der Start wird nach dem offiziellen Debüt im Herbst 1985 gleich mehrmals verschoben. Dennoch werden nur 292 Stück verkauft und die Produktion wird nach nur zwei Jahren 1988 wiedereingestellt. Beim Carrera GT hingegen wartet Wiedeking so lange ab, bis genügend Bestellungen vorliegen, um alle Kosten zu decken und noch einen Gewinn zu erzielen.

Über viele Jahre war die Kultur vorherrschend, nur in Abteilungen zu denken („Die Entwicklung für sich, die Produktion für sich, der Vertrieb und so weiter“). Diese Innenorientierung stärkt die Bereichsegoismen und kann sogar Intrigen zwischen den Bereichen befördern. Mit den bereichsübergreifenden Produktentwicklungsteams wurde der Fokus weg „von der Beschäftigung mit sich selbst“ hin zur Auseinandersetzung mit und Befriedigung der am Markt erhobenen Kundenbedürfnisse in Form von marktgängigen Neuentwicklungen im Luxussegment der Automobilindustrie bereitet. Heute ist Porsche als Teil des Volkswagen-Konzerns der profitabelste Auto produzent der Welt und der Porsche 911 als ehemals schnellster Straßensportwagen der Welt eines der begehrtesten Sammlerstücke am Markt.

Quelle: Viehöver (2006, S. 123, 136 und 210); Klein (2008). ◀

In der Unternehmenspraxis werden die verschiedenen Formen von Stellenmehrheiten oft – unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zur Primär- oder Sekundärorganisation – ohne Differenzierung ihrer Unterschiede sprachlich als „Team“ gleichgesetzt. Im Extremfall wird die Unterordnung von zwei Mitarbeitern unter einen Vorgesetzten, obwohl diese Mitarbeiter sich ggf. überhaupt nicht austauschen oder in einer sonstigen Weise zusammenarbeiten, als „Team“ bezeichnet, obwohl es sich lediglich um zwei Mitglieder einer Abteilung handelt. Abb. 3.28 stellt deshalb noch einmal die **Unterschiede zwischen Arbeits- und Projektgruppen** gegenüber.

(Arbeits-)Gruppe	Projektgruppe(„Team“)
<ul style="list-style-type: none"> • Primärorganisation • Dauerhaft zusammengesetzt • Feste Anzahl • Wiederkehrende Routineaufgaben • Nach festen Regeln strukturiert • Bereichsgebunden • Mitglieder besitzen vergleichbare Kenntnisse • Meist aus gleicher Hierarchieebene • Führung: ggf. Rotation bei der Gruppenleitung • Beispiel: Teilautonome Gruppe in der Automobilproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekundärorganisation • Nur temporär • z. T. variable Anzahl an Mitgliedern • Innovations-/ Sonderaufgaben/ „Projekte“ • Variabel strukturiert • Bereichsübergreifend („interdisziplinär“) • Mitglieder ergänzen sich bzgl. ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten • z. T. hierarchieübergreifend zusammengesetzt • Führung durch Teamleiter, ggf. auch ohne disziplinarische Weisungsbefugnis • Beispiel: Produktentwicklungsteam, Post Merger Integrations-Team

Abb. 3.28 Gegenüberstellung von (Arbeits-)Gruppe und Projekt-Gruppe. (Quelle: Darstellung auf Basis von Scholz und Scholz (2019, S. 335))

Hintergrund

Das duale Betriebssystem nach John P. Kotter. Die Sekundärorganisation in neuem modischen Gewand?

In rhetorischen Sprachduktus eines Management-Bestsellers stellt John P. Kotter eine vermeintlich neue Form der (Sekundär-)Organisation in seinem Buch Accelerate vor.

Beim sogenannten dualen Betriebssystem geht darum, eine ergänzende Organisationsstruktur zu schaffen – ein Netzwerk aus freiwilligen Mitarbeitern. Diese arbeiten parallel zu den bestehenden Hierarchien und investieren nach eigenem Erlassen Zeit, um Strategie und Innovation im Unternehmen voranzutreiben. Das traditionelle Organigramm ist darauf ausgerichtet, kurzfristige Ergebnisse zu erzielen, verlässlich und effizient, doch lässt sich aus dieser Struktur heraus kaum tiefgreifender und vor allem schneller Wandel steuern. Viele Organisationen ergänzen zwar bereits ihre Organisationsstrukturen – und die damit verbundene Bürokratie – mit Teams und dergleichen, was bis zu einem bestimmten Punkt auch funktioniert. Aber je mehr temporäre Strukturen und Projektteams hinzukommen, desto komplexer wird auch die Gesamtorganisation. Die ungewollte Konsequenz all dieser wohlgemeinten Arbeitsgruppen ist, dass Organisationen beginnen, sich mehr mit sich selbst zu beschäftigen als mit der Außenwelt.

Die Lösung besteht nach Kotter darin, ein zweites System einzuführen, das den meisten erfolgreichen Unternehmern sogar bereits bekannt sein dürfte. Die hierarchische Organisation wird durch eine neue, netzwerkartige Struktur ergänzt, welche wie ein erfolgreiches, unternehmerisch agierendes Start-up arbeitet. Es soll eine Netzwerk-Organisation ohne starre Regeln und Vorgehensweisen sein. Dabei sorgt das neue System für die notwendige Agilität und Geschwindigkeit, während der Fortbestand des alten Systems Verlässlichkeit und Effizienz gewährleistet. Ganz der Rhetorik von Managementmodellen verhaftet verheißt Kotter Organisationen mit einem dualen Betriebssystem „immense Kostenersparnisse über deutliche Mehreinnahmen bis hin zur Verbesserung der Produkt- und Prozessinnovation oder zu einer schnelleren Marktreife der Produkte.“

Um dies zu erreichen, soll das Netzwerk nach fünf Prinzipien geleitet werden, welche jedoch weniger organisationsstrukturelle Prinzipien oder Koordinationsmechanismen für das Ineinandergreifen beider Organisationsteile („Systeme“) sind, sondern eher innere Haltungen der Organisationsmitglieder beschreiben: 1. Wichtige Veränderungen müssen von vielen Menschen aus allen Bereichen vorangetrieben werden, 2. Es herrscht eine Haltung des ‚Wollens‘ und nicht des ‚Müssens‘, 3. Der Antrieb der Menschen kommt sowohl aus dem Herzen als auch dem Kopf, 4. Vieles, was im neuen Teil des Systems passiert, ist nicht nur Management, sondern viel mehr auch Leadership im Sinne des Entwickelns einer Vision, des Gewinnens der Unterstützung der Mitarbeiter sowie des Vorantreibens der Umsetzung sowie 5. Die beiden Systeme, Hierarchie und Netzwerk, sind miteinander verknüpft.

Ein zweites System neben dem ohnehin schon Bestehenden zu etablieren, birgt jedoch die Gefahr weiterer Komplexität. Es ist daher nach Kotter auf keinen Fall das Ziel, Innovation anarchisch in die Organisation zu tragen. Kotter geht es darum, traditionelles Geschäft und Innovation sinnvoll zu verknüpfen. Die konkrete organisationsstrukturelle Ausgestaltung dieser Verknüpfung bleibt im Buch und in den von Kotter im Zuge der Publikation gegebenen Interviews leider offen und ist im Übrigen äußerst vage dargestellt. Denn der Struktur des dualen Betriebssystems im engeren Sinne sind lediglich drei der 155 Seiten des Buches gewidmet (s. a. Abschn. 7.6 Organisationskonzepte als Managementmode). Im Grunde geht es um die Strukturierung von Innovationen nach dem o. g. Ausgliederungsprinzip in einer – wie auch immer noch zu konkretisierenden, netzwerkartigen – Sekundärorganisation.

Quelle: Kotter (2015, S. VI, S. 16–18); Kotter 2016, stark gekürzt. ◀

3.3.7 Konzern-Organisation

Bei einer **Holding** sind verschiedene **rechtlich selbständige Unternehmen** über eine **gemeinsame Muttergesellschaft** wirtschaftlich miteinander verbunden.

► Definition **Holding** „Eine Holding ist eine Beteiligungsgesellschaft, die selbst keine Gütererzeugung vornimmt, sondern sich in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit auf die Verwaltung von Kapitalanteilen der von ihr beherrschten Unternehmen beschränkt.“

Quelle: Hahn (1991, S. 159).

Besteht zwischen einer Tochtergesellschaft und der Mutter ein **Gewinnabführungs- und Beherrschungsvertrag** oder besteht ein maßgeblicher Einfluss der Muttergesellschaft, so wird nach Aktienrecht von einem **Konzern** gesprochen (vgl. Abb. 3.29).

Gründe für die Bildung einer Holding können eine geplante **Dezentralisierung** von Unternehmensbereichen sein, welche möglichst eigenständig im Sinne von **Profit Centern** und als rechtlich selbständige Unternehmen agieren sollen (vgl. im Folgenden Nolte 1999, S. 95 f.). Bei **stark diversifizierten Unternehmen** oder Konglomeraten, die Geschäftsbereiche aus unterschiedlichen Branchen bündeln, werden sehr häufig Holdingstrukturen gebildet.

Darüber hinaus führen **finanzwirtschaftliche** Gründe, bspw. das Ausnutzen von **Steuervorteilen** ebenfalls zum Gründen von Konzernstrukturen – auch über Ländergrenzen hinweg, insbesondere dann, wenn die Muttergesellschaft ihren Sitz in einem Niedrigsteuerland, z. B. den Cayman Islands oder den Bermudas hat. Weiterhin können Holdings durch Zukäufe oder **Fusionen** entstehen. Ein Ziel ist hier, **Synergien** zwischen den Unternehmen zu erreichen, welche durch die gemeinsame Holding gefördert werden können.

Ein **Beispiel** für einen von einer **Holding** geführten Konzern ist die **Deutsche Bahn AG** (vgl. Abb. 3.30).

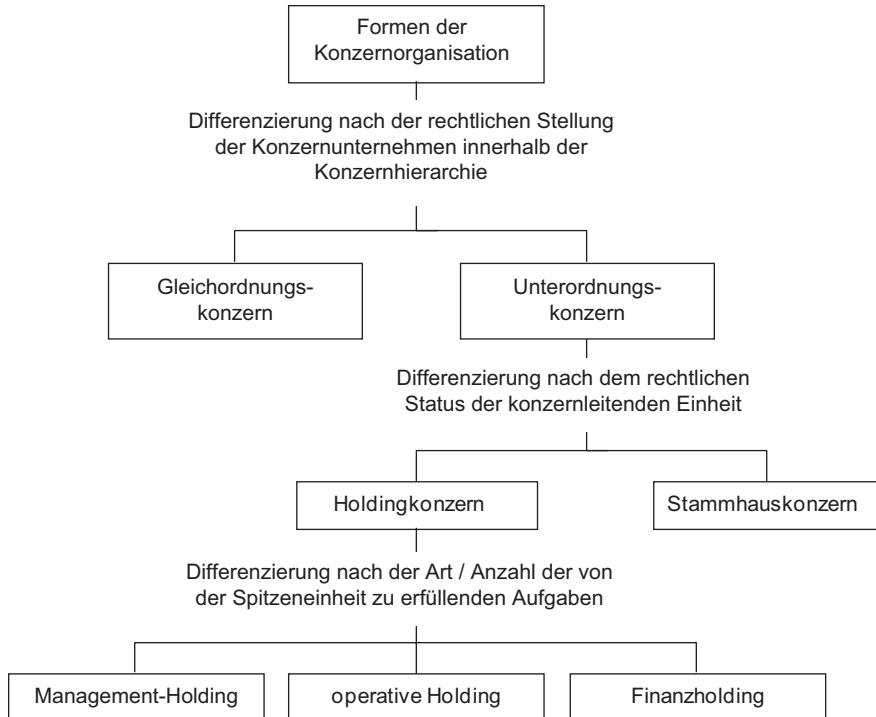


Abb. 3.29 Formen der Konzern-Organisation. (Quelle: Nolte (1999, S. 95))

Die Deutsche Bahn AG ist die konzernleitende Muttergesellschaft des Deutsche-Bahn-Konzerns und führt die Tochtergesellschaften und Beteiligungen in den fünf Geschäftsfeldern für den Transport von Personen und Gütern (DB Fernverkehr, DB Regio, DB Cargo, DB Schenker, DB Arriva) und den Infrastrukturbereichen (DB Fahrweg, DB Energie, DB Personenbahnhöfe). Die Führungsgesellschaften der Geschäftsfelder fungieren dabei als Zwischenholding, da sie selbst zum Teil an bis zu mehreren hundert Tochterunternehmen beteiligt sind. Neben den operativen und Infrastruktur-Geschäftsfeldern sind auch die vielfältigen sonstigen Aktivitäten für die Unterstützung des Kerngeschäfts (Operative Serviceeinheiten) in rechtlich selbständige Tochtergesellschaften ausgegliedert worden. Hierunter fallen bspw. DB Vertrieb für den Verkauf von Zugtickets, DB Dialog für die Erbringung von Callcenter-Dienstleistungen für die Personenverkehr-Kunden, DB Fahrwegdienste für die Instandhaltung des Schienennetzes (Vegetationspflege und Baustellenlogistik), DB Systemtechnik oder DB Engineering & Consulting für internationale Beratungsprojekte. Die Ausgliederung in Tochtergesellschaften trifft ebenfalls zu auf die Nicht-Kerngeschäftsaktivitäten: DB Services für das infrastrukturelle Facility Management, DB Sicherheit, DB FuhrparkService mit dem Flottenmanagement inkl. Einkauf, Weitervermietung und Verkauf der Straßenfahrzeuge an die Konzerngesellschaften, inzwischen mit DB Connect für Carsharing-Dienstleistungen und Fahrradvermietung verschmolzen, DB Kommunikationstechnik, u. a. für die

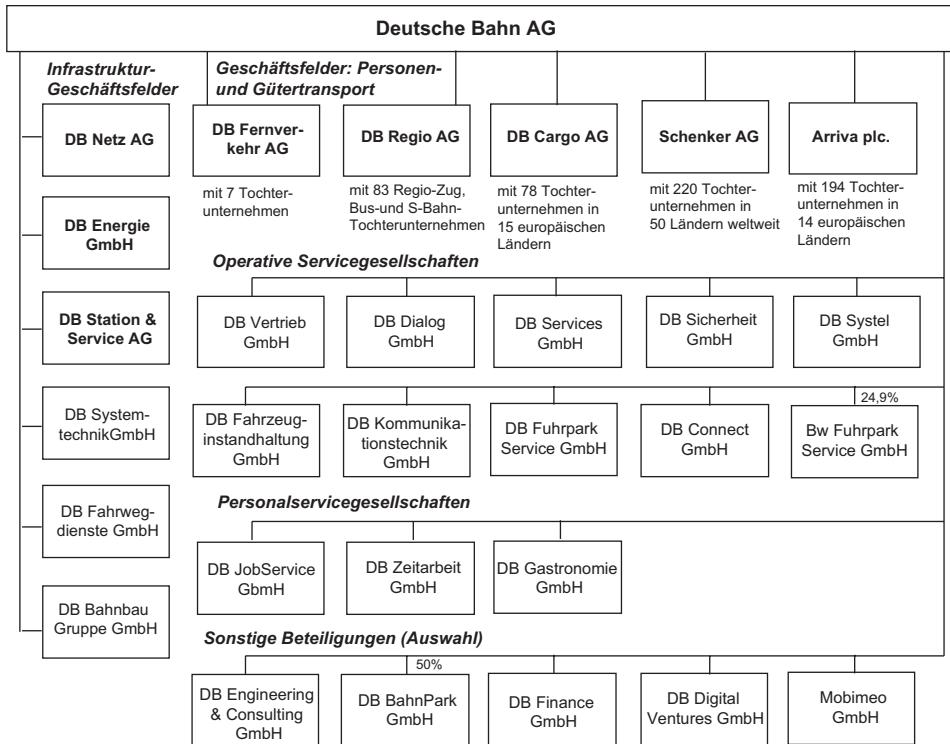


Abb. 3.30 Struktur der Deutsche Bahn AG, vereinfachte Darstellung, Beteiligungsverhältnisse i. d. R. 100 %, sofern nicht anders angegeben. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Deutsche Bahn AG (2020, S. 241 ff.))

Instandhaltung und Wartung von IT- und Netzwerktechnik, Ticketautomaten und Fahrgastinformationsanlagen, DB Systel für IT-Dienstleistungen uvm. Darüber hinaus gibt es eigene Personalservicegesellschaften: DB JobService, DB Zeitarbeit und DB Gastronomie für den Betrieb von Mitarbeiterrestaurants. Insgesamt werden bei einem Konzernumsatz von ca. 44 Mrd. Euro 672 Tochtergesellschaften und sonstige Beteiligungen in den DB-Konzernabschluss einbezogen.

Die Holdingsorganisation ermöglicht es dem Deutsche-Bahn-Konzern, seine Struktur laufend weiterzuentwickeln, da sich die Konzernstrategie in den letzten Jahrzehnten mehrfach geändert hat. Eine Veränderung des Konzernportfolios ist dadurch schneller möglich, als wenn diese Bereiche lediglich rechtlich unselbständige Geschäftsbereiche der DB AG wären. Hierdurch wurde bereits der Verkauf von diversen Beteiligungen (bspw. in den 2000er-Jahren Deutsche-Reisebüro-Gruppe, Scandlines-Fähren) und die Integration von Zukäufen im Rahmen einer internationalen Diversifizierungsstrategie ermöglicht: Bspw. DB Schenker 2002 mit Landverkehren auf der Straße, Luftfracht und Seefracht, dem US-Schwerlastlogistiker BAX Global Inc. 2006, Arriva plc. mit europäischen Regionalverkehren auf der Schiene und mit Bussen 2010. Die außerhalb des sog. Systemverbund Bahn stehenden Großbeteiligungen DB Schenker und DB Arriva werden nach einer stra-

tegischen Rückbesinnung auf das ursprüngliche DB-Kerngeschäft (Strategie „Starke Schiene“) inzwischen nur noch als Finanzbeteiligungen im Ressort des Finanzvorstandes weitergeführt. Aufgrund des operativ und strategisch geringen Beitrages von Arriva für den Systemverbund Bahn hat der Eigentümer Bundesrepublik Deutschland deshalb den DB-Vorstand mit einer (Wieder-)Veräußerung von DB Arriva beauftragt (vgl. Deutsche Bahn 2020, S. 58 f.).

Grundsätzlich werden **drei Typen von Holdings** unterschieden (vgl. Abb. 3.31), wobei es fließende Grenzen zwischen diesen Formen gibt.

Holding		
Finanzholding	Strategische Management-Holding	Operative Holding
Rolle der Obergesellschaft: Leitung über die Vorgabe finanzieller Zielgrößen Reine finanzielle Beteiligung steht im Vordergrund; Obergesellschaft steuert lediglich den Kapitalfluss. Strategische und operative Leitung liegt bei den Tochtergesellschaften. Berichterstattung über die Erreichung finanzieller Ziele in aggregierter Form (z. B. Gewinn, Cashflow, Erreichen einer Mindestrendite) Abhängig von Zielsetzung der Holding und Performance der Tochtergesellschaften können einzelne Beteiligungen verkauft oder neue Tochtergesellschaften gekauft werden Sehr große Autonomie der Gesellschaften	Rolle der Obergesellschaft: strategische Leitung (nur in Ausnahmen Eingriff in die operative Leitung); steuert den Kapitalfluss und entscheidet über strategische Sachverhalte. Tochtergesellschaften haben operative Leitung und berichten regelmäßig über Ergebnisse (bspw. Gewinne, Umsatz, Kosten, Zusatzinformationen auf Anforderung) Ziel ist, Führungspositionen in den Tochtergesellschaften bestmöglich zu besetzen, die Kapitalflüsse zu optimieren und Synergien zwischen den Tochtergesellschaften anzuregen, z. B. durch gemeinsame F&E oder Servicegesellschaften. Holding-Abteilungen, bspw. strategische Konzernentwicklung, durch welche diese Ziele vorgegeben werden	Rolle der Obergesellschaft: Strategische und operative Leitung. Holding steuert wie die strategische Management-Holding und macht darüber hinaus Vorgaben auch auf operativer Ebene, z. B. Produktpolitik oder Personalverwaltung. Detaillierte regelmäßige Berichterstattung der Tochtergesellschaften über die Erreichung operativer Ziele (bspw. Absatzmengen, Kostenarten, Bestände) Positionen der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften werden i. d. R. durch Mitglieder der Geschäftsleitung der Obergesellschaft besetzt. Operative Holdings entstehen häufig durch eine Internationalisierung, wenn die ausländischen Töchter unter direkter Kontrolle der Muttergesellschaft stehen.
Hohe Autonomie/ Flexibilität der Tochtergesellschaften		Geringe Autonomie/ Flexibilität der Tochtergesellschaften

Abb. 3.31 Formen der Holdingorganisation. (Quelle: In Anlehnung an Schmidt (2002, S. 75); Schulte-Zurhausen (2010, S. 282), modifiziert und ergänzt)

In einem **Stammhauskonzern** ist die konzernleitende Obergesellschaft zugleich der wirtschaftlich dominante Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb und häufig selbst in einem oder mehreren rechtlich unselbständigen Geschäftsbereichen operativ tätig (bspw. Siemens AG).

Die **Vor- und Nachteile von Holdingstrukturen** sind in Abb. 3.32 zusammengefasst.

Ein **Beispiel**, wie sich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens auch in der Konzernstruktur niederschlägt, stellt die **Daimler AG** dar.

Hintergrund

Die Entwicklung der Daimler-Konzernstruktur: Von Benz- und Daimler-Motoren Gesellschaft über die Daimler-Benz AG, DaimlerChrysler AG, Daimler AG zurück zur Mercedes-Benz AG

Ein Beispiel für die Entwicklung eines Konzerns ist die Daimler AG. Die Geschichte der Daimler AG reicht bis in das Gründungsjahr 1883 der Benz & Cie. Rheinische Gas-motorenfabrik in Mannheim zurück. Diese fusionierte im Jahr 1926 mit der Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) AG zur Daimler-Benz AG.

Um den Verkauf eines großen Aktienanteils von Friedrich Karl Flick abzufangen, wurde in den 1970er-Jahren die Mercedes Holding gegründet. Diese hatte die Aufgabe, die frei gewordenen Aktien aufzukaufen, war also eine reine Beteiligungsgesellschaft. Diese wurde später auf die Daimler-Benz AG verschmolzen. Die Daimler Benz AG agierte eher als operative Holding bzw. Stammhauskonzern mit ihren Auslands-gesellschaften als Tochterunternehmen. Als Edzard Reuter Ende der 1980er-Jahre als Vorstandsvorsitzender seine Vision eines integrierten Technologiekonzerns umsetzen wollte, bekam die Daimler-Benz AG die Funktion einer Management-Holding. Die zu gekauften Unternehmenseile waren in rechtlich selbständige Unternehmen zusammengefasst (z. B. AEG, DASA, debis). Auch die Automobilsparte wurde 1989 als Mercedes-Benz AG aus der Daimler Benz AG als Tochterunternehmen ausgegliedert. Das Ziel war es, Synergien zwischen den einzelnen Töchtern zu erreichen und diese aus Holding-Sicht strategisch zu steuern.

Nachdem Jürgen Schrempp in den 1990er-Jahren diese Vision wieder aufgegeben hatte, wurden die Unternehmenseile, welche nicht zum „Kerngeschäft Automobil“ gehörten, größtenteils verkauft. Die Mercedes-Benz AG wurde 1997 als rechtlich selbständiges Unternehmen aufgelöst und mit der Daimler-Benz AG wieder verschmolzen, damit der Vorstand des Gesamtkonzerns wieder direkten Zugriff auf den Automobil-bereich hatte. Daimler Benz entwickelte sich wieder in Richtung einer operativen Holding.

Nach der Fusion mit Chrysler bildete sich wieder eine Struktur heraus, welche einer Management-Holding ähnelte, mit der Mercedes Car Group, der Chrysler Group etc. unterhalb der DaimlerChrysler AG. Nach weiteren Umstrukturierungen brach der neue Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche zahlreiche Funktionen der Holding wieder auf (die bereits J. Schrempp despektierlich nach ihrem Gebäude in Möhringen als „Bullshit

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile der objektorientierten Organisation • Möglichkeiten, strategische, finanzwirtschaftliche oder steuerliche Synergien zu realisieren (bspw. Finanz-Clearing) • Gemeinsame Leitung für verschiedene rechtlich selbständige Unternehmen • Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns auf der zweiten Hierarchieebene; hierdurch unternehmerische Entfaltungsmöglichkeiten für eine Vielzahl von Führungskräften • Entlastung der Konzernleitung • Größere strategische und strukturelle Flexibilität des Gesamtunternehmens, bspw.: <ul style="list-style-type: none"> • Leichtere Identifizierung und Trennung von unrentablen Aktivitäten • Einfacheres Outsourcing von Randaktivitäten durch vorab ausgegründete Tochtergesellschaften • Möglichkeit zur Begrenzung von „Bürokratie“/ Entscheidungsbeschleunigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Problematische Kompetenzabgrenzung zwischen Holding und Tochtergesellschaften kann zu Auseinandersetzungen über die richtige Strategie und damit zu Motivationsverlusten führen • Mögliche Konflikte zwischen den lokalen Interessen und möglichem Profilierungsdrang der Tochtergesellschaften und dem Gesamtinteresse des Konzerns; dadurch emotionale Spannungen zwischen den Mitarbeitenden Tochtergesellschaften und der Holding • Zunehmende Autonomie der Tochtergesellschaften führt ggf. zu einem Verzicht auf die Realisierung von Größenvorteilen und Synergien • Tendenz zu übertriebenen Kontrollaktivitäten der Holding, bspw. durch umfangreiche Berichtserfordernisse • Belastung von Tochtergesellschaften durch qualitativ schlechte oder unwirtschaftliche Services von Zentralbereichen der Holding • Beherrschungs- sowie Gewinnabführungs- und Verlustübernahmeverträge fördern evtl. einen Verlustausgleich/Unterstützung defizitärer Tochtergesellschaften durch profitable Gesellschaften (Quersubventionierung), was der Gesamteffizienz schadet und ggf. zu Motivationsverlust führt • Mangelnde Transparenz aufgrund von Schachtelbeteiligungen • Tendenz, das Unternehmen aus rein finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu sehen • Zusätzliche Aufwendungen für rechtliche Selbständigkeit (rechtsformabhängige Kosten)

Abb. 3.32 Vor- und Nachteile von Holdingstrukturen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Probst (1992a, S. 78); Vahs (2015, S. 175), Schulte-Zurhausen (2010, S. 287); Bea und Göbel (2002, S. 336–338))

Castle“ bezeichnete) und die Konzernleitung stieg wieder stärker ins operative Geschäft der Tochtergesellschaften ein, insbesondere nach dem Verkauf von Chrysler im Jahr 2007. In dem Jahr wurde die Umbenennung des Unternehmens in Daimler AG beschlossen.

Im Jahr 2019 spaltete Daimler seine Tätigkeiten in drei rechtlich selbständige Tochterunternehmen auf. Größte der drei Tochterunternehmen ist die Mercedes-Benz AG, die für das Pkw- und Van-Geschäft zuständig ist. Für die Geschäftsfelder Lkw und Busse wurde die neue Tochtergesellschaft Daimler Truck AG gegründet. Als dritter Geschäftszweig ist die Daimler Mobility AG zuständig für Fahrzeugfinanzierungen, Flottenmanagement sowie Mobilitätsdienstleistungen.

Daimler ist inzwischen der weltgrößte Lkw-Hersteller. Die Daimler Truck AG, u. a. mit den Marken Mercedes-Benz, Freightliner und Fuso soll bis Ende 2021 durch eine Börsengang abgespalten werden. Ziel der Abspaltung ist der Gewinn von Flexibilität, um bspw. Kapitalgeber zu gewinnen, die sich auf einem der Geschäftsfelder, aber nicht beim ganzen Konzern engagieren wollen. Daimler folgt damit der Strategie seiner Wettbewerber Volkswagen (Traton mit den Marken MAN, Scania) und Volvo (Volvo Trucks, Renault, Mack und Nissan), die bereits ihr Lkw- und Pkw-Geschäft voneinander getrennt haben. Da die Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen der Daimler Mobility AG zugleich auf die Lkw- und die Pkw-Töchter aufgeteilt werden, besteht der Daimler Konzern künftig aus zwei unabhängigen Unternehmen. Die dann lediglich aus dem PKW-Geschäft bestehende Daimler AG soll dann in den historisch symbolträchtigen Namen Mercedes-Benz AG umbenannt werden.

Quelle: Nolte (1999, S. 96 f.) ; Pearce und Robinson (2003, S. 240 ff.); Leinkauf (1995), o. V. 2021; Vetter (2021). ◀

3.3.8 Fallstudie: Xerox

Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Konfigurationsformen bestimmen seit langer Zeit die Organisationsstrukturen sowie die Reorganisationsbemühungen der Unternehmen wie die folgende Fallstudie Xerox zeigt.

Xerox 1984

(basiert auf der Fallstudie von Dessler (1986, S. 162 ff.), gekürzt, Übersetzung durch die Verfasser)

Wayland R. Hicks, Vorstand der Reprographics Business Group bei Xerox, hofft auf einen Triumph. Am 6. März dieses Jahres (1984) brachte Xerox drei Kopierer auf den Markt, die dort weitermachen sollten, wo die 1075er Serie aufgehört hat. Sie sind die ersten Maschinen, die aus einem radikal veränderten Produktentwicklungsprozess hervorgegangen sind. Für Xerox, einst der Pionier und weltweiter Marktführer für Bürokopiermaschinen, könnte die Zukunft ihres Hauptgeschäftszweigs von der neuen Herangehensweise in der Produktentwicklung abhängen.

Um die Maschinen schneller und mit niedrigeren Kosten auf den Markt zu bringen, warf Xerox eine zu groß gewordene Bürokratie über Bord, welche das Unternehmen mit veraltetem Design und hohen Produktionskosten belastet hatte. Zuerst wurden Benchmarks durchgeführt, um einen Vergleich mit den Wettbewerbern zu haben. Dann brach das Unternehmen seine Entscheidungshierarchie auf und verlagerte die Macht vom Schreibtisch des Vorstandsvorsitzenden auf die der Projekt-Ingenieure. Außerdem entließ es 17.000 Angestellte und kürzte die Produktionskosten um mehr als 50 %.

Die Veränderung war notwendig. 1982 betrug der Marktanteil von Xerox bei den Bürokopiermaschinen nur noch 45 %, verglichen mit einem Anteil von 96 % im Jahre 1970. Die Wettbewerber sind hauptsächlich japanische Hersteller wie Canon. Die anderen Geschäftszweige von Xerox sind elektrische Schreibmaschinen und elektronische Druckprodukte neben einem profitablen Zweig Financial Services.

Der Vorstandsvorsitzende von Xerox David Kearns betonte bei seinem Antritt: Wir werden tun, was notwendig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine wesentliche Veränderung betraf das Treffen von Entscheidungen. Die Manager bei Xerox geben nun offen zu, dass sich das Unternehmen „mit seiner Matrix-Organisation selbst erstickt hat“. Die Leiter der Unternehmensfunktionen wie Produktplanung, Design, Service und Produktion waren in Rochester, New York, angesiedelt, unterstanden aber verschiedenen Vorständen in der Unternehmenszentrale in Stamford, Connecticut. Jede Abteilung musste eine Produktentwicklung zuerst durch die eigene Hierarchie schleusen, dann übergab sie diese der nächsten. Die Abteilungen hatten endlose Debatten über Merkmale und Design der Produkte, aber „keiner hatte die Priorität die Produkte auf den Markt zu bringen“, erinnert sich Hicks. Unstimmigkeiten machten oft ihren Weg bis hin zum Büro des Vorstandsvorsitzenden in Stamford.

Jetzt sind vier Strategische Geschäftseinheiten (SGEs) für das Kopierer-Geschäft verantwortlich. Abteilungsleiter, von denen jeder eine strategische Langfristplanung und die Produktentwicklung verantwortet, sind dem 41-jährigen Hicks unterstellt. Er wiederum untersteht einem Vorstand in der Unternehmenszentrale. Dies führte zu einem Produktivitätszuwachs von ca. 10 %, sagt Hicks. Die Entwicklungszyklen für einige Produkte wurden um 50 % gekürzt.

Die Entwicklung einer der neuen Kopierer, die 9900, brauchte drei Jahre im Gegensatz zu einer früheren Entwicklung einer ähnlichen Maschine, die fünf Jahre dauerte. Die 9900, eine teure (130.000\$) Kopiermaschine, die mit Offset-Druckmaschinen konkurriren soll, hat einen Bildschirm, der es dem Benutzer erlaubt, Informationen abzurufen und die Maschine zu programmieren.

Im letzten August hatte ein Team, das an der Software des Kopierers arbeitete, ein Problem, welches zu einem starken Verzug führen konnte. Früher, sagt Hicks, hätten die Softwareentwickler alleine an dem Problem gearbeitet. Diese Mal arbeitete ein Krisenteam aus Softwareentwicklern und Entwicklungsingenieuren über das Labour-Day-Wochenende. „Wir fanden die Fehler und blieben im Zeitplan“, sagt Hicks. „Diesen Einsatz zu bekommen wäre früher unmöglich gewesen“.

Heute beginnt der Produktenwicklungsprozess bei Xerox üblicherweise mit einer Idee, die von einer SGE entwickelt wird. Diese wird sofort durch Produkt-Synthese-Teams auf

Machbarkeit überprüft, was schnell die falschen Ideen herauskegelt. Wenn eine Entwicklungsentscheidung getroffen ist, ist ein Produktentwicklungsteam, das von einem Chefingenieur geführt wird, für den Prototypen bis zur Produktion inklusive der Markforschung und Benchmarking, welches die Produktionskosten bestimmt, verantwortlich.

Experten stimmen dem neuen Produktentwicklungsverfahren zu. „Xerox hat starke Produkte zu konkurrenzfähigen Preisen, die Innovationen in den Markt bringen“.

Xerox möchte die gleichen Fehler nicht wieder machen. „Wir werden nie wieder den Fehler machen, die Konkurrenz zu unterschätzen“, sagt Kearns. Mit seiner neuen Struktur in der Produktentwicklung kann Xerox dies nun beweisen.

Fragen zur Fallstudie

1. Zeichnen Sie unter Berücksichtigung der wenigen Information in dieser Fallstudie das gegenwärtige Organigramm von Xerox. Welche organisationale Gliederung haben sie? Wie wird die Koordination in der Produktentwicklung erreicht?
2. Was war Ihrer Meinung nach das Problem mit der „Matrix Organisation“ im Unternehmen?
3. Denken Sie, dass auch ein kultureller Wandel bei Xerox stattgefunden hat?

3.3.9 Kontrollfragen zur Konfiguration

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Die Matrixorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass sämtliche Organisationseinheiten nach zwei unterschiedlichen Aufgabendimensionen koordiniert werden.
2. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit. Sie entsteht durch Zuordnung von Teilaufgaben (und ggf. Sachmitteln) auf einen menschlichen Aufgabenträger.
3. Stabsstellen haben keinerlei Weisungsbefugnis, auch nicht gegenüber untergeordneten Stabsstellen.
4. Bei allen Formen der Stellenbildung ist die Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zu beachten.
5. Bei der Verrichtungsorganisation kann es bei zunehmender geographischer Ausweitung, Internationalisierung oder Differenzierung des Produktprogramms wegen des hohen Abstimmungsbedarfs zu einer Überlastung der obersten Unternehmensleitung kommen.
6. Ein Nachteil der Verrichtungsorganisation im Vergleich zur Objektorganisation besteht darin, dass mit ihr eine übermäßige Zentralisierung von Macht und Entscheidungsbefugnissen verbunden ist.
7. Die Aufgabe einer Managementholding besteht bspw. in der Festlegung der Diversifikationspolitik in Bezug auf Produktgruppen, Technologien und regionalen Märkten.

8. Unter Entscheidungspartizipation versteht man die umfangmäßige Verteilung der Entscheidungsbefugnisse.
9. Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung und das daraus resultierende Mehrliniensystem sollen qualifizierte Entscheidungen und Weisungen der Vorgesetzten durch eine Spezialisierung bewirken.
10. Die Länge der Informationswege ist ein Nachteil der Einlinienorganisation. Um diese abzukürzen, kann eine Fayol'sche Brücke gebildet werden.
11. Eine Stabsstelle ist eine Leitungshilfsstelle, die eine Weisungsbefugnis auch gegenüber Liniestellen besitzt.
12. Eine Dienstleistungsstelle ist eine Leitungshilfsstelle, deren Aufgaben insbesondere in der mengenmäßigen Entlastung der Linieninstanzen bestehen.
13. Ausschüsse sind eine Form von Sekundärorganisation. Sie sind durch traversierende Dauer- oder Spezialaufgaben gekennzeichnet.
14. Der Sinn der Abteilung besteht insbesondere darin, relativ geschlossene Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche zu schaffen.
15. Bei der aufgabenbezogenen Stellenbildung wird die Aufgabe an die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Aufgabenträger angepasst.
16. Für stark diversifizierte Unternehmen ist eine Verrichtungsorganisation vorteilhafter als eine Strukturierung nach Geschäftsbereichen.
17. Die Abteilungsbildung ist durch die Bündelung merkmalsverschiedener Teilaufgaben gekennzeichnet.
18. Die Matrixorganisation ist im Vergleich zur Verrichtungs- und Geschäftsbereichsorganisation durch eine geringere Leitungsspanne an der Unternehmensspitze gekennzeichnet.
19. Die unterschiedlichen Formen der Primärorganisation sind grundsätzlich durch segmentierende Strukturen gekennzeichnet. Um z. B. den Gesamtzusammenhalt der Organisation zu gewährleisten, sollten diese durch traversierende Strukturen ergänzt werden.
20. Aufgaben einer Management-Holding sind z. B. die konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung.
21. Die Matrixorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Organisationseinheiten auf der Ebene der Schnittstellen nach zwei Aufgabendimensionen (bspw. Funktion und Objekt) koordiniert werden.
22. Eine Dienstleistungsstelle ist eine Leitungshilfsstelle, die eine disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber Liniestellen besitzt.
23. Ausschüsse sind durch segmentierende Daueraufgaben gekennzeichnet, Arbeitsgruppen sind durch traversierende Dauer- oder Spezialaufgaben gekennzeichnet.
24. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit und bezeichnet den Ort der Aufgabenerfüllung.
25. Der Unterschied zwischen Stellen und Instanzen besteht bspw. darin, dass erstere durch Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gekennzeichnet sind.

26. Unter einer Sparten-/Geschäftsbereichsorganisation versteht man eine Organisationsform, die durch eine Zentralisation von Objektgesichtspunkten auf der zweiten Hierarchieebene eines Unternehmens und durch Leitungswege in Form der Einlinienorganisation gekennzeichnet ist. Diese Zentralisierung erfolgt dabei nach Gesichtspunkten von Verrichtungen und Funktionen.

3.4 Entscheidungsdelegation

3.4.1 Entscheidungsdelegation vs. Entscheidungspartizipation

Unter der **Strukturdimension Entscheidungsdelegation** wird verstanden, in welchem **Umfang** die **Entscheidungsbefugnisse** in einer Organisation **verteilt** sind. Delegation beinhaltet die **dauerhafte Übertragung** von Entscheidungsaufgaben sowie zugehöriger **Kompetenzen und Verantwortung** an hierarchisch nachgeordnete Stellen (vgl. Bühner 2004, S. 86).

Entscheidungsbefugnisse heißt, zukünftige Sachverhalte für die Organisation nach **innen** und/oder **außen** **verbündlich festzulegen**, also z. B. Verträge zu schließen oder Stellen zu besetzen.

Grundsätzlich lassen sich **drei Arten von Entscheidungen** unterscheiden:

1. **Entscheidungen über Aktionen:** Vertragsabschlüsse, Stellenbesetzungen etc.;
2. **Entscheidungen über Entscheidungsregeln** (Kegelentscheidung): Wie sollen Entscheidungen im Unternehmen gefällt werden (=Richtlinienkompetenz);
3. **Strukturentscheidungen:** beziehen sich auf die gesamte Organisationsstruktur und beinhalten auch die Verteilung von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen.

Bei **Delegation** wird von der Annahme ausgegangen, dass grundsätzlich nur der oder die **Eigentümer** eines Unternehmens die **Befugnis** haben, zu **entscheiden**. Eine zunehmende Unternehmensgröße führt fast zwangsläufig zu einer Delegation von Entscheidungen an ihnen **unterstellte Instanzen**, da die Unternehmensleitung nicht mehr in der Lage ist, alle anfallenden Entscheidungen selbst zu treffen. Die Erweiterung des Handlungsspielraumes untergeordneter Stellen kann die Flexibilität des Unternehmens erhöhen. Insofern beinhaltet die Delegation von Entscheidungsbefugnissen als organisatorische Regelung:

- **Zuweisung von Aufgaben,**
- **Vorgabe von erwarteten Ergebnissen,**
- **Ausstattung mit den zur Aufgabenstellung notwendigen Rechten und Zuweisung von Verantwortung.**

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Entscheidungsdelegation **umso größer** ist, **je mehr Entscheidungsbefugnisse** aufgrund genereller Regelungen offiziell auf nachgeordnete Hierarchieebenen **übertragen** werden.

Ein grundlegender **Unterschied** besteht allerdings zwischen **Entscheidungsdelegation** und **Entscheidungspartizipation**. Die Strukturdimension Entscheidungsdelegation bedeutet die Zuordnung von Befugnissen und Verantwortlichkeit auf eine Stelle. Unter **Entscheidungspartizipation** wird die **Teilnahme** der Betroffenen an den **Prozessen der Willensbildung und Entscheidung** übergeordneter Hierarchieebenen verstanden. Dabei handelt es sich um die Frage, ob bspw. ein eher **autoritärer** oder **demokratischer** (partizipativer) **Führungsstil** vom Stelleninhaber bevorzugt wird. Dies ist grundsätzlich von der Entscheidungsdelegation im Unternehmen zu unterscheiden, da es sich nicht um ein strukturierendes Element, sondern um ein individuelles Verhalten der Führungskraft handelt.

In welchen **Fällen** ist nun eine Entscheidungszentralisation und wann eine -dezentralisation angebracht?

Eine **Entscheidungszentralisation** ist angebracht:

- bei der **Koordination von Entscheidungen** im Hinblick auf **Bestand** des **Unternehmens** oder von Teilbereichen,
- wenn **unternehmenseinheitliche Regelungen** notwendig sind,
- wenn auf **nachgeordneten Ebenen** **keine ausreichenden Qualifikationen** vorhanden sind,
- bei **rechtlich** oder satzungsmäßig **nicht delegierbaren Entscheidungen**.

Die **Vor- und Nachteile** der **Entscheidungsdelegation** zeigt Abb. 3.33.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative und quantitative Entlastung der übergeordneten Stellen • Geringerer Bedarf an Stabsstellen • Konzentration der obersten Unternehmensleitung auf strategische Aspekte • Entscheidungen dort, wo Folgen unmittelbar wirksam werden • Schnellere Entscheidungen • Ausnutzung von vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter • Bessere Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, dadurch höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit • Managementnachwuchs kann frühzeitig Entscheidungen trainieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern • Erhöhtes Konfliktpotential • Gefahr wenig abgestimmter Entscheidungen • Vermehrte Ergebniskontrolle durch höhere Instanzen notwendig • Gefahr der Überforderung Einzelner, hierdurch Frustration und Demotivation • Verlust von Kontrollmöglichkeiten der Unternehmensleitung • Erhöhter Stress durch Verantwortung

Abb. 3.33 Vor- und Nachteile der Entscheidungsdelegation. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 218))

Dass trotz der skizzierten Nachteile die Entscheidungsdelegation in den letzten Jahren grundsätzlich positiv gesehen wird, zeigt auch eine empirische Untersuchung europäischer Manager, welche die Hauptvorteile einer starken Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmensentscheidungen in folgenden Punkten sehen (Mehrfachnennungen möglich) (vgl. Tödtmann 1997, S. 148):

- Steigerung der Produkt- und Servicequalität: 92 %
- Zeitersparnis: 64 %
- Kostenersparnis: 62 %
- Steigerung des Outputs: 49 %
- Senkung der Abwesenheiten: 36 %
- Senkung des Krankenstands: 34 %
- Stellenabbau: 30 %
- Einsparung von Managerstellen: 22 %

Insbesondere in dynamischen Umwelten zeigen sich die **Nachteile** einer hohen Entscheidungszentralisierung, wie man sie bspw. in bürokratischen Organisationen findet.

Hintergrund

Delegation als Instrument zur Konzentration auf die ‚echten Führungsaufgaben‘

Die Vorteilhaftigkeit der Delegation wurde nicht erst in modernen Managementkonzepten ‚entdeckt‘, sondern wurde bereits vom Begründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre Erich Gutenberg (1897–1964) beschrieben:

„Alle Entscheidungen, die aus gesamtbetrieblicher Sicht, aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden, deshalb auch von keinem anderen als Führungsorgan vollzogen werden können, sind echte Führungsscheidungen. Alle anderen Entscheidungen sind delegierbar. ... Da sich die [Führungs-]Organe auf die echten Führungsaufgaben beschränken müssen, sind sie gezwungen, einen Teil ihrer Anordnungsbefugnisse an die Leiter der organisatorischen Einheiten im betrieblichen Unter- und Mittelbau zu delegieren. ... [Das] Maß, in dem die obersten Führungsorgane Kompetenzen an die mittelbaren und unteren Führungsorgane delegieren, um sich von Routineaufgaben zu entlasten und ihre Zeit und Arbeitskraft auf die echten Führungsaufgaben zu konzentrieren zu können, hängt auch von der persönlichen Bereitschaft der Mitglieder der obersten Führungsspitze ab, Aufgaben und andere zu übertragen und sich auf die Kontrolle dieser delegierten Funktionen zu beschränken. Es bestehen Zweifel daran, ob sich die obersten Führungsgremien in den Unternehmen dieser Möglichkeiten in dem Maße bedienen, wie es in gut organisierten Unternehmen möglich sein sollte. ... Auch [die] Überwachungs- und Kontrollfunktion lässt sich delegieren, nicht aber die Verantwortlichkeit für die übertragenen Aufgaben.“

Quelle: Gutenberg (1958, S. 46 und 51). ◀

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Kommunikation infolge des direkten, sofortigen Informationsaustausches • Höhere Motivation durch Teilnahme an den Entscheidungsprozessen • Verbesserte Entscheidungsfindung und Ergebnisse der Leitungsstelle aufgrund einer größeren Wissens- und Erfahrungsbasis • Möglichkeit zur frühzeitigen Offenlegung und Lösung von Konflikten • Ausrichtung auf gemeinsame Ziele • Höhere Motivation durch Identifikation mit den Leitzielien 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Zeitaufwand von Gruppenentscheidungen, ggf. Verzögerungen • Einzelner fühlt sich nicht verantwortlich, d. h. gibt Verantwortung an die Gruppe weiter (höheres Risiko) • Abhängigkeit von der Gruppe, Verlust von Eigeninitiative • Treffen von nicht tragfähigen Kompromissen • Geringeres individuelles Verantwortungsbewusstsein, dadurch höhere Risikobereitschaft in der Gruppe

Abb. 3.34 Vor- und Nachteile der Entscheidungspartizipation. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 219))

In Abgrenzung zur Entscheidungsdelegation sind in Abb. 3.34 die **Vor- und Nachteile** von **Entscheidungspartizipation** aufgeführt.

3.4.2 Kontrollfragen zur Entscheidungsdelegation

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Entscheidungsdezentralisation ist angebracht, wenn die Koordination von Entscheidungen im Hinblick auf den Bestand des Unternehmens oder von Teilbereichen sehr wichtig ist.
2. Die Entscheidungsdelegation ist umso höher ausgeprägt, je mehr Entscheidungsbefugnisse aufgrund genereller Regelungen offiziell auf nachgeordnete Hierarchieebenen übertragen werden.
3. Entscheidungsdelegation bezeichnet die Einbindung anderer Stellen in die Entscheidungen, die im Verantwortungsbereich einer Stelle liegen.
4. Die Entscheidungsdelegation ist umso geringer ausgeprägt, je mehr Entscheidungsbefugnisse aufgrund genereller Regelungen offiziell auf nachgeordnete Hierarchieebenen übertragen werden.
5. Entscheidungsdelegation ist eine Strukturdimension der Organisation, mit deren Hilfe Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse auf alle Stellen verteilt werden.
6. Entscheidungspartizipation bezeichnet im Wesentlichen das Gleiche wie Entscheidungsdelegation.

7. Entscheidungsdezentralisierung und Entscheidungsdelegation sind im Wesentlichen synonym zu gebrauchen.
 8. Bei der Entscheidungspartizipation lässt eine Instanz die ihr zugeordneten Stellen an einer Entscheidung teilhaben.
 9. Der Führungsstil eines einzelnen Vorgesetzten beeinflusst die Entscheidungsdelegation des gesamten Unternehmens.
-

3.5 Formalisierung

3.5.1 Instrumente zur Formalisierung

Die letzte **Strukturdimension**, anhand derer sich Organisationen beschreiben lassen, ist der **Grad der Formalisierung** (vgl. im Folgenden Kieser und Walgenbach 2010, S. 157 ff.). Der Formalisierungsgrad bezeichnet das **Ausmaß von schriftlich fixierten organisatorischen Regeln, Verfahren, Anweisungen, schriftlicher Information und Kommunikation** (Aktenmäßigkeit sowie die Leistungsdokumentation).

Schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln (Strukturformalisierung)

Es gibt **drei Instrumente** zur Formalisierung organisatorischer Regelungen:

(a) **Organisationsschaubild/Organigramm**

Mögliche Inhalte des Organigramms sind:

- die Art der Spezialisierung der größten organisatorischen Einheiten (Supra-Strukturen),
- der Umfang der Abteilungsspezialisierung und der Stellenspezialisierung nach Funktionen und nach Produkten,
- die Struktur der generellen Weisungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche,
- Gliederungstiefe, Leitungsspannen und die Relation zwischen verschiedenen Arten von Stellen,
- mögliche weitere Inhalte sind Aspekte der Sekundärorganisation:
- institutionalisierte Gremien zur Selbstabstimmung und
- funktionale Weisungsbeziehungen und etwaige spezielle Koordinationsstellen (z. B. Projektmanager).

(b) **Stellenbeschreibungen**

Stellenbeschreibungen können in unterschiedlichem Detaillierungsgrad auftauchen. Wird eine Stelle ausgeschrieben, so sind zumindest in einem gewissen Rahmen die Aufgaben sowie ein Anforderungsprofil vorhanden. Stellenbeschreibungen können aber auch extrem detailliert über mehrere Seiten exakte Regelungen treffen. Stellenbeschreibungen sollen personenneutral, das heißt ohne Berücksichtigung des jeweiligen Stelleninhabers und dessen Qualifikation erstellt werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 526). Sie

- legen den Umfang der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten fest,
- nennen die vor- und nachgeordneten Stellen und regeln ggf. die wichtigsten Beziehungen zu anderen Stellen,
- spezifizieren einzelne Rechte und Pflichten,
- beschreiben die aus den Stellenaufgaben resultierenden Anforderungen an den Stelleninhaber und
- enthalten oft auch Hinweise auf die anzuwendenden Programme und die maßgeblichen Pläne.

Fallbeispiel**Stellenbeschreibung**

Stellenbeschreibung des Gruppenleiters Auftragsabwicklung der ABC Produktion & Vertriebsgesellschaft mbH, Niederlassung Südwest

1. Derzeitiger Inhaber der Stelle: Frau Mustermann
2. Bezeichnung der Stelle: Leiter der Gruppe Auftragsabwicklung im Verkauf
3. Abteilung: Verkauf Produktgruppen A1, A2, A3, A4, Inland
4. Leitungsbereich: Hauptabteilung Absatz
5. Vorgesetzter: Abteilungsleiter (Herr Dr. Stange)
6. untergeordnete Stellen: 3 Sachbearbeiter (für je eine Produktgruppe A1, A2, A3), 1 Teamsekretärin und 2 Teamassistenten
7. wird vertreten von: Gruppenleiter Verkaufsvorbereitung (Herr Müller)
8. vertritt: Gruppenleiter Kundendienst (Frau Schnelle)
9. Aufgaben der Stelle: sichert die prompte und zuverlässige Abwicklung der erzielten Verkaufsaufträge durch die Sachbearbeiter; arbeitet bei der Abwicklung mit den Vertreter- und Verkaufsbüros zusammen und wird von diesen unterstützt; veranlasst sowie überwacht sachgemäße Kundenreklamationen; koordiniert und leitet die Arbeit der unterstellten Verkaufssachbearbeiter für die A-Produktgruppen und der anderen Mitarbeiter der Gruppe
10. Zeichnungsbefugnis: ppa. i. V.
11. Diese Stellenbeschreibung gilt in Verbindung mit der Dienstvorschrift „Grundsätzliche Hinweise für Mitarbeiter der mittleren und unteren Leitungsebene“.
12. Gültig ab 01.01.2021 (Nächste Überprüfung bis 31.12.2025)
 - a. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Einzelnen:
 - b. Leitet die prompte und termingerechte Abwicklung der angenommenen Verkaufsaufträge.
 - c. Teilt die Arbeit unter den Mitarbeitern seiner Gruppe ein.
 - d. Kontrolliert die Arbeit der Mitarbeiter seiner Gruppe, u. a. besonders eingehend bei Reklamationen.

- e. Unterrichtet seine Mitarbeiter über betriebliche Belange selbst oder veranlasst sie, sich an geeigneten Stellen zu unterrichten und fördert ihre Weiterbildung in fachlicher Hinsicht.
- f. Überwacht die Abstimmung von Verkaufsterminen, -mengen, -qualitäten mit dem Terminbüro, Lager und Versand durch die Sachbearbeiter seiner Gruppe.
- g. Veranlasst und prüft termingerecht, dass die an das Berichtswesen zu liefernden Auswertungen von seiner Gruppe aufgestellt werden.
- h. Überwacht die Vollständigkeit und aktuelle Überarbeitung der Preisbildungsunterlagen und Versandunterlagen seiner Gruppe.

Hat im Übrigen auf Weisung seines Vorgesetzten weitere Aufgaben zu erfüllen, die in sein Tätigkeitsgebiet fallen oder ihm aufgrund seiner Kenntnisse und Fähigkeiten übertragen werden können.

Unterschriften mit Datum:

Leiter Hauptabteilung Abteilungsleiter Verkauf

Quelle: In Anlehnung an Schreyögg und Geiger (2016, S. 39 f.), gekürzt.

Vor- und Nachteile von Stellenbeschreibungen fasst Abb. 3.35 zusammen.

(c) **Programme** (vgl. auch den Abschnitt zur Koordination durch Programme in Abschn. 3.2.1)

Diese Handlungsanweisungen, Richtlinien, Handbücher oder auch Dienstvorschriften

- werden meist schriftlich fixiert,

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Klare Unterstellungs- und Delegationsbeziehungen • Klare Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten • Bezugsmöglichkeiten bei auftretenden Konflikten • Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung • Basis eines Informationssystems 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr mangelnder Flexibilität aufgrund zu vieler Details • Überschneidungen oder Lücken nur schwer auffindbar • Zeitaufwendig in der Realisierung und Aktualisierung • Beziehungen zu hierarchisch nicht unmittelbar angegliederten Bereichen nicht erfasst • Verlust an Kreativität

Abb. 3.35 Vor- und Nachteile von Stellenbeschreibungen. (Quelle: Probst 1992a, S. 89)

- oft formlos in fortlaufendem Text niedergeschrieben und
- häufig mit Organisationsschaubildern und Stellenbeschreibungen in Organisationshandbüchern zusammengefasst.

Formalisierung des Informations- und Kommunikationsflusses (Aktenmäßigkeit)

Unter der Teildimension **Informationsflussformalisierung** werden die Regelungen zusammengefasst, die vorsehen, dass bestimmte **Kommunikationsprozesse schriftlich** zu erfolgen haben. Unter dem Begriff Kommunikationsprozesse lassen sich z. B. schriftliche Weisungen (bspw. Dienstanweisungen, Mitteilungen, Vorstandsbeschlüsse), Memos oder Protokolle (z. B. von Sitzungen von Gremien etc.) zusammenfassen. Um eine möglichst **gute Fehlererfassung** zu erreichen, die **Nachvollziehbarkeit** von Handlungen zu erhöhen oder zur **Erleichterung eines Personalwechsels**, legen manche Organisationen großen Wert auf Aktenmäßigkeit, was sich im Extremfall dann in einer „**Papierflut**“ ausdrückt. Teilweise gibt es auch eine **gesetzlich vorgeschriebene Informationsflussformalisierung**, bspw. Belege aus Geschäftsbeziehungen für das externe Rechnungswesen. Auch im zertifizierten Qualitätsmanagement ist eine Informationsflussformalisierung häufig notwendig.

Leistungsdokumentation

Auch die Leistungsdokumentation dient der **Transparenz**. Sie erstreckt sich auf den Umfang der Regelungen, die eine **schriftliche Leistungserfassung und -beurteilung** vorschreiben. Zu den Instrumenten gehören z. B. Arbeitszeiterfassung und Arbeitsberichte.

3.5.2 Kontrollfragen zur Formalisierung

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Eine starke öffentliche Kontrolle einer Organisation (bspw. bei Kernkraftwerken) kann zu einem höheren Formalisierungsgrad führen, um aufgrund strenger gesetzlicher Vorschriften Vorgänge gegenüber den Aufsichtsorganen nachvollziehbar zu dokumentieren.
2. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen führt häufig zu einem höheren Grad der Formalisierung.
3. In einem Organigramm ist die Leitungsspanne/Führungsspanne nicht abbildbar.
4. In einer Stellenbeschreibung können die vor- und nachgeordneten Stellen genannt sein.
5. Als Formalisierungsgrad wird das Ausmaß von schriftlich fixierten organisatorischen Regeln, Verfahren, Anweisungen, schriftlicher Information und Kommunikation (Aktenmäßigkeit sowie die Leistungsdokumentation) bezeichnet.

6. Unter den Begriff der Aktenmäßigkeit fallen auch schriftlich fixierte Sitzungsprotokolle von Gremien.
 7. Finden sich in einer Organisation keine Stellenbeschreibungen, so kann automatisch von einem niedrigen Formalisierungsgrad gesprochen werden.
 8. Die Aktenmäßigkeit führt zu erhöhter Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Kommunikationsflusses in einer Organisation.
-

3.6 Zusammenwirken der Strukturdimensionen

In der Praxis lässt sich beobachten, dass die **Strukturdimensionen** häufig **zusammenhängen** und sich **gegenseitig beeinflussen**, obwohl die verschiedenen Dimensionen grundsätzlich voneinander **unabhängig** sind. In der Praxis bedingen sich jedoch bspw. bestimmte **Wertvorstellungen von Führungskräften** gegenseitig, so dass **empirische Zusammenhänge** zwischen den Dimensionen beobachtet werden können: Z. B., dass ein hoher Spezialisierungsgrad den starken Einsatz von strukturellen Koordinationsinstrumenten verstärkt (vgl. Kieser und Walgenbach 2010 S. 188 und die dort angegebene Literatur).

Die **Zusammenhänge** sollen anhand **zweier Beispiele** verdeutlicht werden:

Beispielunternehmen 1 ist ein kleines Restaurant, das als Familienbetrieb geführt wird. Neben den Familienmitgliedern arbeiten nur wenige weitere Mitarbeiter als Aushilfen mit.

Beispielunternehmen 2 ist eine große Filiale einer globalen Fast-Food-Kette im Franchise-System. Neben dem angestellten Geschäftsführer arbeiten zahlreiche festangestellte Teilzeitkräfte.

Wie lassen sich diese beiden Unternehmen anhand der Strukturdimensionen beschreiben und wie zeigen diese mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen auf? Eine mögliche Beschreibung zeigt Abb. 3.36.

3.7 Fallstudie Werkzeugmaschinen GmbH

Werkzeugmaschinen GmbH

Das Unternehmen Werkzeugmaschinen GmbH wurde im Jahre 1990 gegründet. Es ist Hersteller von Werkzeugmaschinen für die metallbearbeitende und -verarbeitende Industrie, die in Einzel- und Kleinserienfertigung erstellt werden. Durch die Berücksichtigung technischer Innovationen, insbesondere durch den Einsatz von Mikroprozessoren ist es dem Unternehmen gelungen, den Umsatz auf € 123 Mio. für das Jahr 2020 zu steigern bei einer Gesamtbelegschaft von ca. 620 Mitarbeitern (Vergleichszahlen des Jahres 2016: Jahresumsatz € 102,0 Mio., Mitarbeiter 545).

Struktur-dimension	Familien-Restaurant	Fast-Food-Filiale
Speziali-sierung	Mittlerer Spezialisierungsgrad. Arbeitsteilung nach Verrichtung (Kochen, Bedienen etc.), einzelne Mitarbeiter übernehmen je nach Bedarf auch mehrere Verrichtungen.	Streng arbeitsteilig. Sämtliche Aufgaben wurden analysiert, Verrichtungen optimiert und fest bestimmten Stellen zugeordnet.
Koordina-tion	Hauptsächlich Koordination durch Selbstabstimmung und persönliche Weisung durch den Inhaber. Starke Unternehmenskultur, geprägt durch die Inhaber-Familie.	Hauptsächlich Koordination durch technokratische Instrumente, insbes. Programme (auch informationstechnisch unterstützt, bspw. Bestellaufnahme und Weiterleitung in die Küche). Schwache Verankerung der Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern, auch bedingt durch häufige Fluktuation. Jedoch starkes Bemühen, eine solche zu verankern (Artefakte: Uniformierung der Arbeitskleidung, nach Außen gestellte Freundlichkeit gegenüber den Kunden etc.).
Konfigura-tion	Funktionale Organisation. Einlinienorganisation mit dem Inhaber an der Spitze.	Funktionale Organisation. Mehrlinienorganisation mit Hierarchieebenen unterhalb des Geschäftsführers (Küchenmanager, Servicemanager etc.), die Weisungsbefugnis gegenüber unterer Hierarchieebene haben.
Entschei-dungs-delegation	Niedrig. Alle Entscheidungen von Bedeutung liegen beim Inhaber, jedoch relativ freie Gestaltung der eigentlichen Arbeitsaufgaben.	Sehr niedrig. Alle bedeutsamen Entscheidungen liegen beim Geschäftsführer, kein Spielraum bei der Arbeitsgestaltung.
Formali-sierung	Niedrig. Keine schriftliche Fixierung von Regeln, Kommunikation oder Leistung.	Hoch. Schriftliche Fixierung von Regeln (insbesondere Programmen zur Koordination) und Leistungsdokumentation.

Abb. 3.36 Zusammenhang der Strukturdimensionen

Der Jahresgewinn sank von € 2,55 Mio. im Jahr 2016 auf € 2,20 Mio. im Jahr 2020 (d. h. minus 13,7 % über 4 Jahre bzw. minus 3,4 % p. a.). Die Branchendurchschnittswerte betrugen für den Vergleichszeitraum: Umsatzwachstum 7 % p. a., Gewinnabnahme 2 % p. a.

Die Unternehmensleitung besteht aus den beiden gleichberechtigten und jeweils mit Alleinentscheidungsbefugnis ausgestatteten Geschäftsführern, Herrn Dipl.-Ingenieur.

T. und Herrn Dipl.-Kaufmann. K. Die Geschäftsführer haben sich alle Entscheidungen vorbehalten, die mit Ausgaben von mehr als 20.000 € verbunden sind. Je nach Bedarf, der von den Geschäftsführern bestimmt wird, finden Sitzungen des Gremiums „Geschäftsführung“ statt, dem neben den Geschäftsführern drei Bereichsleiter (Beschaffung, Produktion und Marketing) angehören. Auf diesen Sitzungen werden die Entscheidungen vorbereitet, die sich auf Ausgabenbeträge von über 20.000 € beziehen. Die Kommunikationsbeziehungen in der Werkzeugmaschinen GmbH entsprechen mit den in den folgenden Ausführungen dargelegten Ergänzungen/Ausnahmen der formalen Autoritätsstruktur.

Der Bereichsleiterin B. (Beschaffung) sind die Abteilungsleiter Einkauf, Qualitätskontrolle, Lager (Material- und Fertigwaren) sowie Transport unterstellt. In einer 14-tägig stattfindenden Abteilungsleiterkonferenz, bestehend aus Frau B und den vier Abteilungsleitern, werden die Probleme diskutiert und entschieden, die von den Abteilungsleitern nicht gelöst werden konnten bzw. Unterlagen für die Sitzung der „Geschäftsführung“ vorbereitet. Für alle in der Abteilungsleiterkonferenz zu diskutierenden Probleme sind bis spätestens drei Tage vor der Sitzung von den zuständigen Abteilungsleitern schriftliche Tischvorlagen zu erstellen und Bereichsleiterin B. zuzuleiten. Handelt es sich um abteilungsübergreifende Problemstellungen, so ist vorher eine Abstimmung zwischen den betreffenden Abteilungsleitern durchzuführen. Im Übrigen ist Frau B bei wichtigen Entscheidungen direkt von ihren Bereichsleitern zu unterrichten.

Dem Bereichsleiter P. (Produktion) sind die folgenden Abteilungsleiter zugeordnet: Einzelteilefertigung, Vormontage, Endmontage, Qualitätskontrolle, Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Reparatur, technischer Kundendienst, Arbeitsvorbereitung/Fertigungssteuerung. Im Produktionsbereich auftretende Probleme werden in direkten Gesprächen mit dem jeweiligen Abteilungsleiter erörtert und einer Entscheidung zugeführt. Basis für diese Besprechungen sind vorher schriftlich formulierte Berichte. Im Übrigen führt und leitet Herr P seinen Bereich mit Hilfe von detaillierten schriftlichen Anweisungen, so dass sich nach seiner Meinung eine weitergehende persönliche Kommunikation zwischen ihm und seinen Abteilungsleitern sowie zwischen den Abteilungsleitern erübrigkt.

Der Bereichsleiterin M. (Marketing) sind die Leiter folgender Abteilungen zugeordnet: Vertriebsaußendienst (für In- und Ausland), Vertriebsinnendienst, Vorkalkulation, Marktforschung, Werbung und Versand. Täglich findet bei Bereichsleiterin Frau M. eine Postbesprechung statt, an der die Abteilungsleiter Vertriebsaußendienst und Vertriebsinnendienst teilnehmen. In diesen Sitzungen wird auch das Tagesgeschäft besprochen. Im Übrigen arbeiten beide Abteilungsleiter eng bei Problemlösungen zusammen.

Dem Bereichsleiter F. (Finanz- und Rechnungswesen) sind folgende Abteilungen zugeordnet: Buchhaltung, Kostenrechnung, Nachkalkulation, Erfolgsanalyse, Betriebswirtschaft. In diesem Bereich entsprechen die kommunikativen Beziehungen der formalen Autoritätsstruktur.

Entsprechendes gilt für den Bereich Verwaltung. Er umfasst die folgenden Abteilungen: Personal, Organisation/IT, Recht, Revision, allgemeine Hausdienste. Er wird von Frau V. geleitet.

Die Unternehmensleitung beurteilt die Wachstumschancen des Unternehmens sowohl unter Berücksichtigung des Produktionsprogramms als auch der nationalen und internationalen Wettbewerbssituation positiv. Für die in den letzten Jahren festgestellten unbefriedigenden Entwicklungen des Umsatzes und des Gewinnes macht sie innerbetriebliche, insbesondere organisatorische Probleme verantwortlich, die zu den in den folgenden Punkten zusammengefassten Folgen führten:

1. Die Unternehmensleitung ist zunehmend überfordert, da sie zu viele Entscheidungen zu treffen hat. Einzelne Entscheidungen werden nicht angemessen vorbereitet, notwendige Informationen liegen nicht vor (oder nur in unzureichendem Maße), so dass Entscheidungen nicht bzw. nur mit einer zeitlichen Verzögerung getroffen werden können. Weiterhin zwingt diese Situation die beiden Geschäftsführer ohne eine vorherige Abstimmung untereinander zu Entscheidungen, die sich auf alle Unternehmensbereiche beziehen.
2. Fehlende, unzureichende und zeitaufwendige Abstimmungsprozesse zwischen den Bereichen führen zu Schwierigkeiten im Beschaffungsbereich (mittel- und langfristige Beschaffungsplanungen sind die Ausnahme, i. d. R. müssen kurzfristig die benötigten Materialien beschafft werden), im Produktionsbereich (aufgrund fehlender, benötigter Materialien sind häufige Produktionsumstellungen erforderlich) und im Vertriebsbereich (Verlängerung von Lieferfristen und Nichtlieferfähigkeit aufgrund fehlender Produkte).
3. Aufgrund der vorgenommenen Aufgabenverteilung zwischen den Bereichen ergeben sich ziel-, ressourcen- und interdepenzbezogene Konflikte zwischen den Abteilungsleitern, die von der Unternehmensleitung gelöst werden müssen. Weiterhin führt die vorliegende Aufgabenverteilung dazu, dass eine Erfolgskontrolle der einzelnen Abteilungen schwer durchführbar ist, zudem Verantwortungsbereiche nicht exakt abgegrenzt werden können.
4. Die Unternehmensleitung bedient sich bei ihrer Aufgabenerfüllung nicht der im Unternehmen vorhandenen „Unterstützungseinheiten“, die in die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen bzw. Verwaltung eingegliedert worden sind. Diese „Unterstützungseinheiten“ erbringen auch keine Dienstleistungen für die übrigen Bereiche.
5. Zwischen den gleichberechtigten Geschäftsführern T. und K. ist keine fachliche Aufteilung ihrer Zuständigkeiten vorgenommen worden. Das heißt, die Bereichsleiter erhalten von beiden Geschäftsführern ihre Anweisungen. Aufgrund fehlender Abstimmungen zwischen den Geschäftsführern (vgl. die Ausführungen zu 1.) ergeben sich nicht immer konforme Anweisungen. Dies führt zu erheblichen Unsicherheiten auf der zweiten Hierarchieebene. Andererseits nutzen die Bereichsleiter diese Situation zu ihren Gunsten aus, indem sie durch die Wahl des Ansprechpartners und eine gezielte Informationsbereitstellung die Entscheidungen/Anweisungen entsprechend ihrer Zielsetzung zu beeinflussen versuchen.

Fragen zur Fallstudie

Die Organisationsabteilung des Unternehmens wird von den Geschäftsführern beauftragt, eine detaillierte Analyse der vorliegenden Organisationsstruktur durchzuführen. Aufgrund der im Fall beschriebenen organisatorischen Schwachstellen sollen praktikable Reorganisationsmaßnahmen erarbeitet werden.

Als Mitglied der Organisationsabteilung werden Ihnen im Rahmen der Untersuchung folgende Teilaufgaben übertragen:

1. Erstellen Sie für die Werkzeugmaschinen GmbH das Organisationsschaubild (Organigramm). Begründen Sie die gewählte Darstellungsform für das Organigramm.
2. Bitte erläutern Sie außerdem, welche weiteren Strukturierungsprinzipien die Organisation der Werkzeugmaschinen GmbH prägen. Gehen Sie hierzu auf die Ihnen bekannten fünf Strukturdimensionen der Organisation ein.
3. Wie sollte die Organisationsstruktur des Unternehmens verändert werden, um die in der Falldarstellung beschriebenen Probleme zu lösen? Entwickeln Sie entsprechende Empfehlungen für die Reorganisation (inkl. einem überarbeiteten Organigramm). Stellen Sie Ihre übrigen Empfehlungen in Form einer Tabelle mit den beiden Spalten „Empfehlung“ und „Begründung“ für die gewählte Empfehlung auf.

Quelle: Wittlage (1984, S. 65–68), gekürzt und modifiziert.



Ablauforganisation

4

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt

- den Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation,
- welche Bedeutung die Ablauforganisation besitzt,
- wie prozessorientierte Organisationen aussehen,
- welche Formen der Ablauforganisation existieren,
- wie Prozesse analysiert werden können und wie sich daraus eine Prozessorganisation ergeben kann. ◀

Eine Organisation besteht neben der Aufbauorganisation (Konfiguration) auch aus den **Abläufen** (Prozessen). In der deutschen Organisationsliteratur war die Ablauforganisation schon lange **gleichberechtigt** neben der Aufbauorganisation behandelt worden (vgl. bspw. Gaitanides 1983). In den letzten 25 Jahren gab es jedoch in der Managementliteratur aus dem angloamerikanischen Raum eine Betonung der Bedeutung des „**Prozessmanagements**“, also der Organisation von Abläufen (z. B. durch das Lean Management oder das Business Process Reengineering, vgl. Kap. 7), so dass in zahlreichen Unternehmen die **Optimierung von Prozessen** in den Vordergrund rückte.

Diese Entwicklung wurde auch dadurch unterstützt, dass durch die **Fortschritte der Informationstechnologie** Abläufe unterstützt und verbessert werden konnten. Derzeit wird dies in Politik und Wirtschaft häufig unter dem Schlagwort Digitalisierung zusam-

mengefasst. Zur Umsetzung einer Verbesserung der Abläufe durch die IT müssen diese Prozesse aber zuerst **modelliert** werden und bieten somit auch gleichzeitig die Möglichkeit diese tiefergründig zu **analysieren** und zu **optimieren**.

4.1 Ziele der Ablauforganisation

Die **Ziele** aktueller Konzepte, welche Prozesse in den Vordergrund stellen, decken sich mit den **originären Zielen der Ablauforganisation**. Diese sind (vgl. Weidner und Freitag 1996, S.234):

- kürzeste Durchlaufzeiten bei der Bearbeitung der Vorgänge und Objekte im Rahmen der Leistungserstellung,
- hohe Auslastung der Kapazitäten,
- Gewährleistung einer hohen Termintreue für die Abnehmer der Leistungen,
- niedrige Lagerbestände, um Kapitalbindungen und deren ggf. negative wirtschaftliche Folgen in Grenzen zu halten,
- kundengerechte Problemlösungen, da die Abnehmer vielfach keine standardisierte Leistungen, die diese erst selbst an seine Verhältnisse anpassen muss, wünschen, sondern Leistungen, die auf ihre Problemfelder bereits zugeschnitten sind.

Daraus werden die **derivativen Ziele der Ablauforganisation** abgeleitet:

„Die derivativen Ziele haben zum Inhalt, bei der Leistungserstellung sachlich-logische und kooperative **Verbindungen** zwischen den einzelnen Bereichen, Abteilungen und insbesondere zwischen einzelnen Stellen in **Zusammenhang mit den Sachmitteln** herzustellen und zu optimieren.“ (Weidner und Freitag 1996, S. 234 f.).

4.2 Formen der Ablauforganisation

Es lassen sich folgende **fünf Formen der Ablauforganisation** unterscheiden (vgl. Wittlage 1993, S. 158 ff.):

1. Freier Arbeitsablauf

Hier liegen **keinerlei organisatorische Maßnahmen** vor. Ein großer Teil der Arbeitsregelungen wird fast täglich neu festgesetzt. Feste Regelungen existieren kaum, ein Beispiel hierfür sind Managementtätigkeiten.

2. Inhaltlich gebundener Arbeitsablauf

Liegt vor, wenn das Unternehmen bereits **feste und begrenzte Aufgaben**, z. B. ein gebundenes Maschinenprogramm oder **immer wiederkehrende Dienstleistungen** zu erfüllen hat. Dies ist bei vielen Unternehmen anzutreffen, da sie sich im Laufe der Zeit auf feste Aufgaben ausgerichtet haben, bspw. in der Werkstattfertigung einer Tischlerei.

3. Abfolgegebundener Arbeitsablauf

Liegt bei einem **differenzierterem Produktionsablauf** vor, z. B. durch konstruktive Arbeiten, mechanische Fertigungen oder Beschaffung externer Art. Dies bedeutet, dass mit der Reihenfolge der Arbeitsleistungen der Weg der zu bearbeitenden Objekte fixiert wird, bspw. bei einem Hausbau ohne spezielle Terminvorgaben: Bestimmte Gewerke müssen logisch aufeinander folgen, also z. B. erst das Legen eines Estrichs, dann das Legen der Fliesen.

4. Abfolge- und zeitlich gebundener Arbeitsablauf

Dies ist der Fall, wenn der **Faktor Zeit** eine entscheidende Rolle bei der Abwicklung der Arbeitsaufgaben spielt, weil z. B. einzelne Arbeitsgänge zeitlich aufeinander bezogen werden müssen, um z. B. Leerzeiten zu vermeiden. Als Beispiel sei wieder der Hausbau genannt, nun aber mit strengen Terminvorgaben zur Vermeidung von Leerzeiten (s. a. Kap. 9 Projektmanagement).

5. Taktmäßig gebundener Arbeitsablauf

Jede Arbeitsleistung wird **planmäßig vorbestimmt** und mit anderen **zeitlich abgestimmt**. Dies ist der Fall z. B. in der klassischen Fließbandproduktion, aber auch in einer Just-in-time-Produktion oder allgemein in automatisierten Montageeinrichtungen.

4.3 Prozessidentifikation, -analyse und -modellierung

Der Begriff des Prozesses ist in der Literatur und der Praxis nicht eindeutig definiert. Häufig werden Begriffe wie (Arbeits-)Ablauf, Prozess, Arbeitsprozess, kritische Prozesse, Geschäftsprozess, Kernprozess, Schlüsselprozess oder Workflow manchmal synonym, manchmal unterschiedlich verwendet (vgl. Vahs 2019, S. 215; Bach et al. 2017, S. 148). Hier soll der Begriff des Prozesses verwendet werden, wenn er folgende **Merkmale** aufweist:

- **Transformation** (Input -> Output)
- **Ziel** (Kundenorientierung intern oder extern)
- **Verkettung von Aktivitäten** (horizontale Betrachtung)
- **Organisationsaspekt** (Koordination der Verkettung)

Dabei kann je nach gewähltem Ausgangspunkt (Input und Output) ein (übergeordneter) Prozess in z. T. zahlreiche Sub- bzw. Teilprozesse untergliedert werden. Dies bedeutet, dass zur Optimierung der Ablauforganisation die relevanten Prozesse erst einmal **identifiziert** werden müssen. Hierzu müssen bestimmte Aspekte des Prozesses abstrahiert und ggf. Tätigkeiten zusammengefasst und mit einer Begrifflichkeit versehen werden. Die **Identifikation** einzelner Prozesse ist insofern eine **konstruktive Leistung**, bei der Entscheidungen über den Anfang und das Ende des Prozesses, dessen Inhalt, Art und Umfang zu treffen sind (vgl. Gaitanides und Ackermann 2004, S. 14).

Das **Hauptproblem** der **Prozessidentifikation** besteht darin, die **für den Unternehmenserfolg kritischen** Tätigkeitsfolgen zu identifizieren. Kritisch sind insbesondere Prozesse, die eine hohe Bedeutung für die **Zufriedenheit externer Kunden** besitzen, einen **hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg** haben oder einen **hohen Ressourceneinsatz** bedingen (vgl. Vahs 2019, S. 233 f.).

Die **Prozessidentifikation** kann **Bottom-up oder Top-down** erfolgen (vgl. Abb. 4.1).

Erfolgt die Prozessidentifikation **Top-Down**, so hilft bei der Identifikation der kritischen Prozesse eine **Klassifizierung von Prozessen**. Dafür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, z. B. grundsätzlich nach **Prozessarten** (vgl. Abb. 4.2).

In dieser Herangehensweise erfolgt eine **Klassifikation anhand dreier Dimensionen** von Prozessarten, wobei jede Dimension unterschiedliche Ausprägungen hat (vgl. Schulte-Zurhausen (2010, S. 54 ff.)):

Bottom-up-Ansatz:	Top-down-Ansatz:
<ul style="list-style-type: none"> Betrachtung von Problemfeldern oder Schwachstellen Anhand der Problemformulierung werden alle damit in Zusammenhang stehenden Aktivitäten analysiert Die sich daraus ergebende Kette lässt sich als Prozess bezeichnen Intuitive Suche nach Prozess als kreativer Vorgang 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesse werden am „grünen Tisch“ identifiziert Basiert z.B. auf Lebenszykluskonzept, i. d. R. vier Stufen: <ul style="list-style-type: none"> Anforderungen an Leistung definieren, Leistungserstellung planen und Ressourcen beschaffen, Leistungserstellung betreuen, Disposition der Produkte und Ressourcen

Abb. 4.1 Bottom-up- vs. Top-down-Ansatz der Prozessidentifikation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Gaitanides et al. (1994, S. 6 f.))

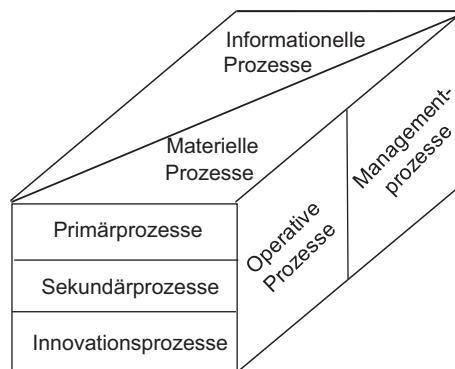


Abb. 4.2 Prozessarten. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 54))

1. **Materielle und informationelle Prozesse:** bspw. der Materialfluss im Unternehmen (materiell) gegenüber dem Weg des beleglosen Einkaufs von Gütern von der Bestellung bis zur Bezahlung der Waren (informationell);
2. **Management- und operative Prozesse:** bspw. Unternehmensplanung oder Controlling (Managementprozesse) gegenüber der Produktion eines Autos an einem Fließband (operativ);
3. **Primär-, Sekundär und Innovationsprozesse:** bspw. Neuentwicklung von Produkten oder Verfahren (Innovationsprozesse) gegenüber Primär- und Sekundärprozessen, wie sie etwa im Wertkettenmodell von Porter beschrieben werden.

Mit dem **Wertkettenmodell von Porter** (vgl. Abb. 4.3) wird ein Unternehmen in strategisch bedeutsame Aktivitäten gegliedert, die systematisch miteinander verknüpft sind. Die Aktivitäten lassen sich in primäre und sekundäre (unterstützende) Aktivitäten unterteilen, die je nach Unternehmen und dessen spezifischer Umwelt von entscheidender Bedeutung für einen Wettbewerbsvorteil sein können (vgl. Vahs 2019, S. 216 ff.). Wird in einer Analyse **ein Bereich des Unternehmens als besonders relevant** für den Unternehmenserfolg angesehen (z. B. Forschung & Entwicklung), so kann sich die **Prozessidentifikation auf diesen Bereich** erst einmal konzentrieren.

Auf Basis der Wertkette von Porter und dessen Unterscheidung in Primär- und Sekundärprozesse sind in der Praxis weit verbreitete, oft unternehmensindividuell gestaltete **Prozessbilder entstanden**. Diese werden häufig als **Prozesslandkarte** oder **Prozesshaus** dargestellt (vgl. Vahs 2019, S. 223 ff.; Bach et al. 2017, S. 156 ff.). Dabei werden z. B. die Kernprozesse des Unternehmens in der Mitte, unterstützende Prozesse unten und übergreifende Managementprozesse oben dargestellt. Abb. 4.4 zeigt **beispielhaft**, wie ein **Prozesshaus** auf der obersten Ebene der Unternehmensprozesse aussehen kann. Dabei

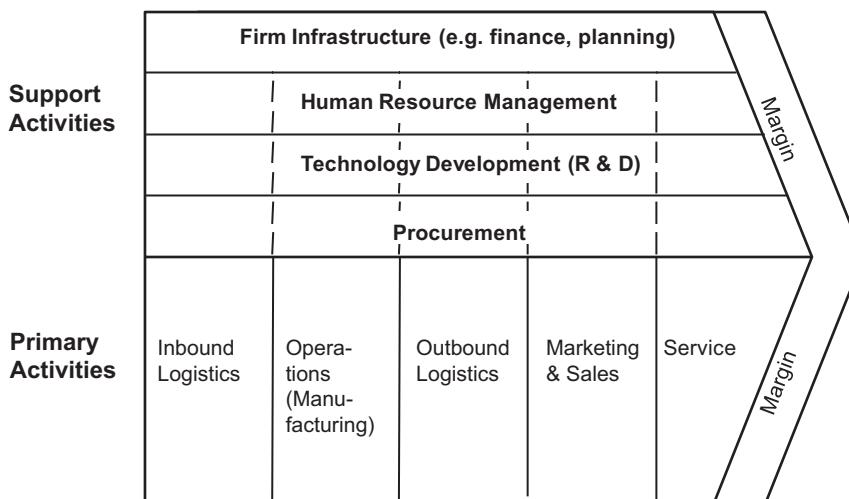


Abb. 4.3 Wertkettenmodell von Porter. (Quelle: Porter (1985, S. 59))

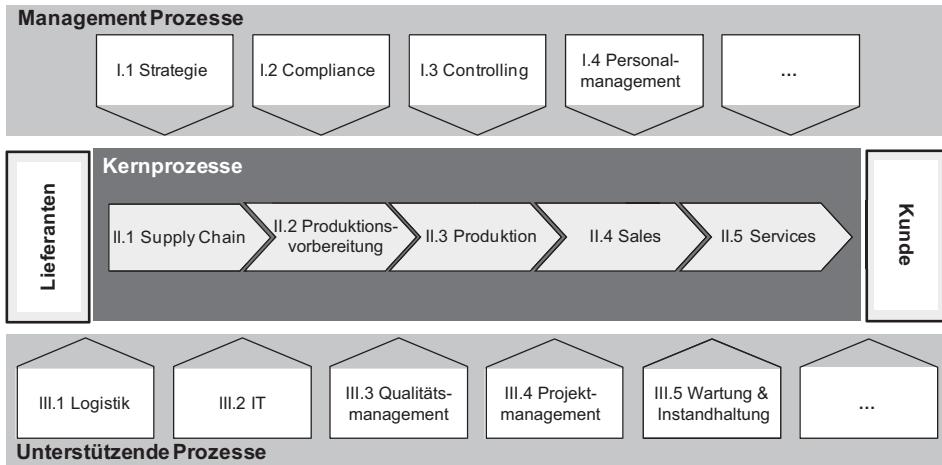


Abb. 4.4 Generische Darstellung von Unternehmensprozessen (Prozesshaus)

kann die Benennung und Auswahl der Prozesse, die aufgenommen werden, unternehmensspezifisch unterschiedlich sein.

Die vollständige **Darstellung** von Unternehmensprozessen wird dabei schnell **sehr komplex**, da jeder Prozess ja in **weitere Sub- und Teilprozesse** untergliedert werden kann, bis die eigentliche Arbeitsebene erreicht ist. Insofern gibt es häufig mehrere Hierarchien von Prozessdarstellungen, in denen die einzelnen Prozesse weiter ausdifferenziert werden.

In Abkehr von der wissenschaftlichen Betriebsführung (vgl. Abschn. 6.1) mit der Suche nach einem ‚One best way‘ der Organisationsgestaltung wäre ausgehend von der Hypothese, dass jedes Unternehmen spezifische, einzigartige Prozesse hat, eine rein **situative Identifikation** der Prozesse erforderlich. Dennoch lässt sich ausgehend von der Gründüberlegung, dass es unternehmensübergreifend eine Vielzahl von Tätigkeiten gibt, die immer in **gleicher** oder **ähnlicher Form** durchgeführt werden, die Hypothese aufstellen, dass es **idealtypische Prozesshülsen** gibt, die in jedem Unternehmen zu finden sind, insbesondere auf den Ebenen der unterstützenden bzw. Managementprozesse, wie IT, Personal oder Qualitätsmanagement. Diese Prozesshülsen finden sich in generischen Prozess- oder Referenzmodellen, die sich häufig aus Best-Practice-Modellen der Unternehmenspraxis entwickelt haben. Gerade bspw. im IT-Bereich, in dem sich unternehmensübergreifend ähnliche Tätigkeiten identifizieren lassen, gibt es **einige verbreitete Referenzmodelle**, wie z. B. ITIL (vgl. Bach et al. 2017, S. 156).

Bei dieser **Top-down-Vorgehensweise** der Prozessidentifikation sind die **Prozesse** bereits **überschneidungsfrei** von anderen Geschäftsprozessen **ausgegrenzt** und nicht aus aktuellen Problemfällen ermittelt. Dies ist bei einer **Bottom-up-Vorgehensweise** anders (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 6 ff.). Hier wird meist **auf Basis eines konkret wahrgenommenen Problems** ein Prozess identifiziert. Anhand der Problemfeststellung wird der Prozess analysiert und anhand der sich daraus ergebenden Kette von Aktivitäten als Prozess konkretisiert. Dabei handelt es sich um eine **Prozessausgrenzung durch Problemdifferenzierung**.

Diese erfolgt in drei Schritten:

1. Hierarchische Zerlegung des Problems: Problemquellen => Art der Probleme => Problembereiche => konkrete Probleme
2. Zu den konkreten Problemen werden Maßnahmen gesucht
3. Daraus hierarchischer Aufbau eines Prozesses: Maßnahmen => Aktivitäten => Teilprozesse => Gesamtprozess

In Abb. 4.5 wird die **Prozessausgrenzung durch Problemstrukturierung** an einem Beispiel visualisiert.

In diesem Beispiel wurde als Problem festgestellt, dass es in einem Betriebsrestaurant zu langen Wartezeiten bei der Geschirr-Rückgabe kommt. Konkret identifizierte Probleme sind dabei z. B. hohe Geschirrberge oder ein gewisses Gedränge, weil die Kunden mehrfach hin- und herlaufen müssen. Anhand dieser Problemfelder kann nun der Prozess ausgeweitet und in Teilprozesse und Aktivitäten zerlegt werden. Ein Teilprozess, der betrachtet und im Nachgang optimiert werden kann, ist hier bspw. das Weiterleiten des Geschirrs, das u. a. aus Aktivitäten wie „Geschirr sortieren“ und „Geschirr in den Aufzug stellen“ besteht.

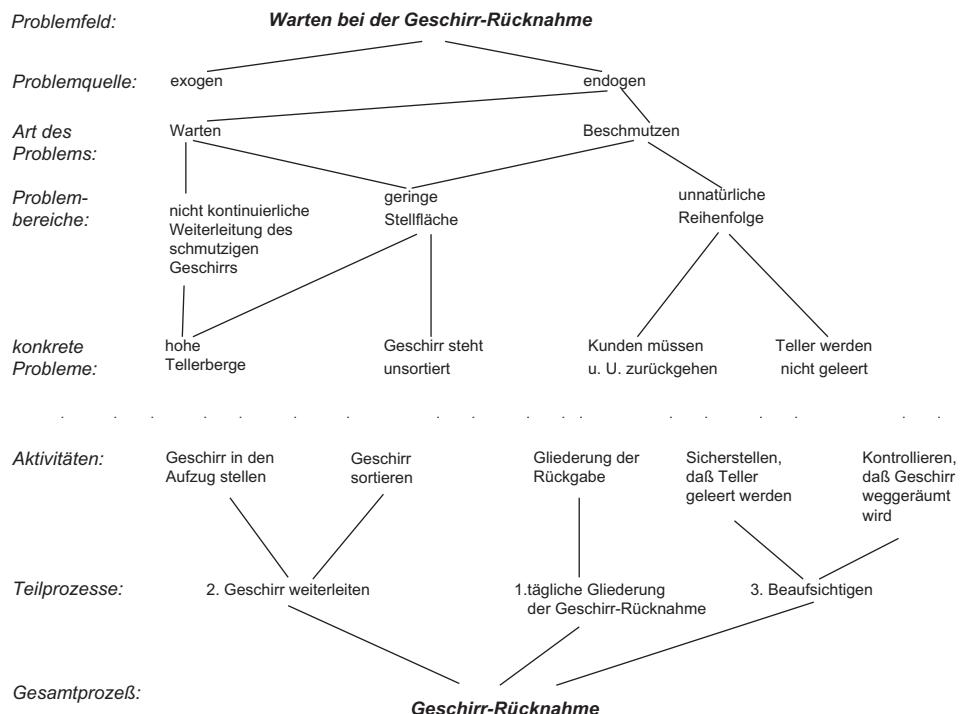


Abb. 4.5 Prozessausgrenzung durch Problemstrukturierung (am Beispiel der Geschirrrückgabe in einem Betriebsrestaurant). (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gaitanides (1983, S. 69))

Neben der Ausgrenzung durch **Problemdifferenzierung** wie im obigen Beispiel, kann eine Prozessausgrenzung auch durch **Zielbildung** oder **Entscheidungsfeldbildung** erfolgen (vgl. im Folgenden Scholz 1995, S. 93):

Die **Ausgrenzung durch Zielbildung** erfolgt durch folgende Schritte:

- Aufbau einer Zielhierarchie
- Zuordnung von Aktivitäten
- aus Zielen sind Hinweise für Beginn und Ende von Prozessen ableitbar

Bei der **Ausgrenzung durch Entscheidungsfeldbildung** erfolgen zwei Schritte:

- Wo sind im Unternehmen Bereiche, die Entscheidungsspielräume bezüglich eines Problems aufweisen?
- Zuordnung von bestehenden Aktivitäten und Suche nach Lösungsmöglichkeiten

Um Prozesse möglichst vollständig und realitätsnah zu **identifizieren**, können **Top-down-** und **Bottom-up-Ansatz** miteinander **kombiniert** werden. Dieses Vorgehen versucht, sowohl auf Basis der erkannten Problemursachen schrittweise Maßnahmen zu deren Beseitigung zu entwickeln, als auch völlig neue Wege zur Prozessgestaltung aufzuzeigen (vgl. Vahs 2015, S. 234). Abb. 4.6 zeigt eine **Checkliste**, welche Fragen zur **Bestandsaufnahme eines Prozesses** geklärt werden müssen.

Zur **Aufnahme der Prozesse** können **verschiedene Methoden** angewendet werden (vgl. Bach et al. 2017, S. 215 ff.). So können etwa in einer **Dokumentanalyse** bestehende Prozessbeschreibungen herangezogen werden. Durch Interviews, Workshops oder Befragungen der Mitarbeiter, welche die Prozesse durchführen, können die Prozesse anhand einer **Beobachtung** aufgenommen werden. Erfolgt dies auf einer sehr detaillierten Ebene, bspw. in der Produktion die Aneinanderreihung von Handgriffen, so kommen häufig Methoden der Arbeitsganganalyse oder REFA-Methoden zum Einsatz (vgl. hierzu das folgende Kap. 5).

Prozessidentifikation, Prozessanalyse und Prozessmodellierung laufen häufig **Hand in Hand** und die Begrifflichkeiten werden z. T. synonym verwendet. So wird etwa im Rahmen obigen **Beispiels der Geschirr-Rückgabe** der **Prozess identifiziert**, durch die Ausgrenzung werden Anfangs- und Endpunkte sowie Aktivitäten dargestellt, der Prozess also auch **modelliert**, und gleichzeitig erfolgt ebenso eine problemorientierte **Analyse** des Prozesses. Auch die oben genannten zur Prozessidentifikation dienenden **Prozesslandkarten** oder ein **Prozesshaus sind Prozessmodelle**.

Es gibt **verschiedene Methoden und unterschiedliche Software-Tools**, um Prozesse zu modellieren oder darzustellen (vgl. im Folgenden Bach et al. 2017, S. 219 ff.). Gängige zentrale Aspekte bei der Darstellung eines Prozesses sind dabei meist **Ereignisse**, welche den Prozess auslösen oder beeinflussen (Input), **Leistungen**, (Output) des Prozesses, **Daten**, welche abgefragt werden sowie **Funktionen bzw. Tätigkeiten**, welche durchgeführt werden sowie die beteiligten **Organisationseinheiten** und Stellen.

W-Frage	Detailfrage
Was?	<ul style="list-style-type: none"> Was wird getan? Sind die Tätigkeiten dokumentiert? Welche Schnittstellen und Abhängigkeiten gibt es?
Warum?	<ul style="list-style-type: none"> Warum wird es getan? Ist es überhaupt notwendig? Dient es den Unternehmenszielen?
Wer?	<ul style="list-style-type: none"> Wer ist die durchführende Person/ Organisationseinheit? Wer stößt den Prozess an? Wer ist der Prozesskunde? Wer prüft die Ergebnisse? Gibt es einen externen Ansprechpartner?
Wie?	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird es getan? Welche technischen Hilfsmittel und/oder Informationssystem-Anwendungen gibt es? Wie zufrieden ist der Prozesskunde mit der Prozesseistung?
Wann?	<ul style="list-style-type: none"> Wann wird es getan? In welchem Zyklus wird die Tätigkeit durchgeführt?
Wo?	<ul style="list-style-type: none"> Wo wird es getan? Werden Teilaufgaben an verschiedenen Orten durchgeführt?
Wie viel?	<ul style="list-style-type: none"> Wie viel Zeit wird für die Tätigkeit benötigt? Wie viel Aufwand wird verursacht? Wie viel Mitarbeiter sind von dieser Tätigkeit betroffen?

Abb. 4.6 Checkliste – Fragen zur Bestandsaufnahme eines Prozesses. (Quelle: Diederichs (2012, S. 63))

Die **schlichteste Form** ist eine **rein verbale Darstellung** des Prozesses. Dabei können **unterschiedliche Aspekte** im Vordergrund stehen. In einem einfachen Fall werden nur die einzelnen Prozess-Schritte in **Form einer Tabelle** untereinander geschrieben. Diese Darstellung kann dann weiter ergänzt werden, z. B. wer den einzelnen Prozess-Schritt durchführt oder weitere Verantwortlichkeiten, wie wer in dem Schritt unterstützend tätig wird, informiert werden muss oder wer die Verantwortung im Sinne einer Kontrollfunktion inne hat (sog. RACI-Darstellung, Akronym aus Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

Eine Darstellung kann aber auch im Sinne eines **Prozess-Formblatts** aufgebaut sein, in dem z. B. die hauptsächlichen Aktivitäten, Ziel oder Schnittstelle des Prozesses aufgenommen werden. **Beispielhaft** ist in Abb. 4.7 die **Spezifikation eines Rahmenprozesses** anhand der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen dargestellt.

In einer textlichen bzw. tabellarischen Darstellung lassen sich den Arbeitsschritten zahlreiche weitere Informationen zuordnen. Nicht oder nur schwer möglich ist jedoch die Darstellung der Bezüge der einzelnen Schritte untereinander, also z. B. welche Schritte unter welchen Bedingungen aufeinander folgen. Hierzu eignen sich **grafische Prozessdarstellungen** besser. Hier können mit Pfeilen und grafischen Symbolen die Bezüge besser dargestellt werden, z. B. welche Aktivität nach einer Entscheidung oder Abfrage worauf folgt. Das Prinzip ist hierbei **ähnlich** wie bei einem **Netzplan** (siehe hierzu

Geschäftsprozess	<ul style="list-style-type: none"> Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Abwicklung sämtlicher Beschaffungsmaßnahmen für RHB's
Anstoß	<ul style="list-style-type: none"> Vorliegen einer Beschaffungsanforderung
Quelle	<ul style="list-style-type: none"> Produktion
Anfangsaktivität	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung der Beschaffungsanforderung
Schnittstelle	<ul style="list-style-type: none"> Finanzbuchhaltung
Endaktivität	<ul style="list-style-type: none"> Zahlungsanweisung geben
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Lieferant auswählen; Preise und Konditionen aushandeln; Bestellmengen festlegen; Bestellung abwickeln und verwalten; Zahlung veranlassen
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Erzielung kostengünstiger Einkaufspreise; Geringe Lagerhaltungskosten; Bedarfsgerechte Bereitstellung der benötigten RHB's
Leistungsmengen	<ul style="list-style-type: none"> ca. 1.000 Vorfälle pro Jahr

Abb. 4.7 Spezifikation eines Geschäftsprozesses (Beispiel Beschaffungsprozess). (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 95))

Abschn. 9.6.2). Werden die einzelnen grafischen Symbole in einer formalen Notation dargestellt, so kann eine so **standardisierte Prozessdarstellung** auch leicht in einem IT-System umgesetzt werden. Eine gängige formale Notation ist z. B. BPMN 2.0, das von einem Konsortium aus Unternehmen und öffentlichen Stellen entwickelt wurde. Ein **Beispiel** für eine **grafische Darstellung** ist der Prozess einer Flugbuchung in Abb. 4.8.

Grundsätzliches Ziel der Prozessidentifikation, -analyse und -modellierung ist es, im Vorfeld der eigentlichen Prozessoptimierung hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten, die **Abfolge** von Teilprozessen und Tätigkeiten aufzuzeigen sowie **Schwachstellen** zu identifizieren (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 387), die im Rahmen einer Prozessoptimierung (siehe folgendes Kapitel) behoben werden können. Mögliche Schwachstellen, die bereits bei der Prozessidentifikation, -analyse und -modellierung auffallen, können bspw. sein:

- Einzelne **Aktivitäten** werden **mehrfach**, andere **gar nicht** durchgeführt.
- Es werden einzelne Aktivitäten durchgeführt, die für die **Abwicklung** des Geschäftsprozesses **nicht/nicht mehr erforderlich** sind.
- Der **Aufwand** für die Prozessabwicklung ist **unverhältnismäßig hoch**.
- Es werden Aktivitäten **ohne erkennbaren Wertzuwachs** wiederholt durchgeführt.
- Es besteht **Unklarheit** darüber, wer welche Aufgaben wahrzunehmen hat.

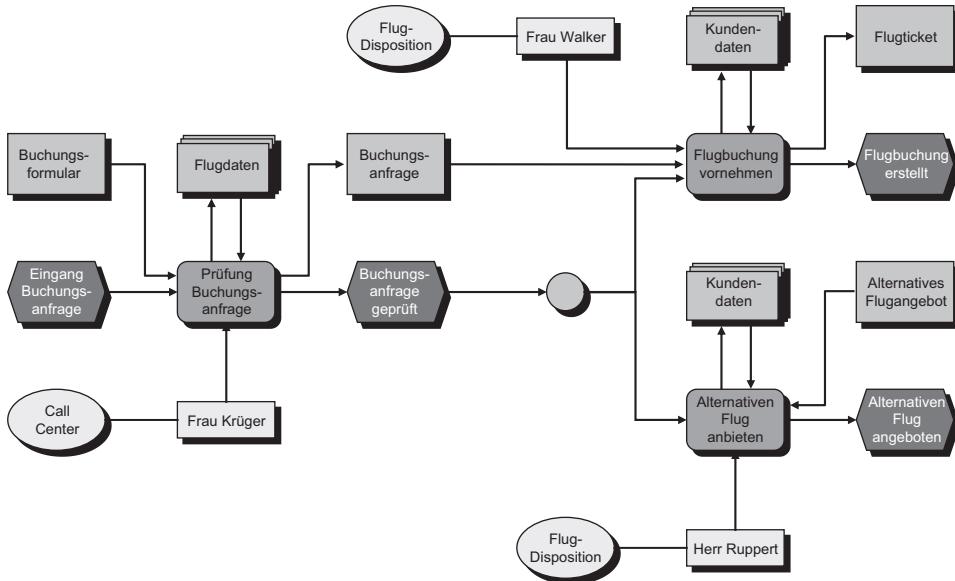


Abb. 4.8 Prozessmodell einer Flugbuchung. (Quelle: IDS-Scheer 2005)

- Der Gesamtlauf eines Geschäftsprozesses ist in sehr viele **kleine Bearbeitungsschritte** aufgeteilt.
- Für einen Sachverhalt wird auf **unterschiedliche Informationsquellen** zugegriffen.
- Es erfolgen **nicht-automatisierte Übertragungen** von Informationen von einem Informationsmedium auf ein anderes (Medienbrüche).
- Es wird **keine Differenzierung** der Geschäftsvorfälle in Normal- und Sonderfälle vorgenommen.
- Die Informationsübermittlung dauert häufig zu lange.
- Es sind **häufig Rückfragen** erforderlich.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung **fallen auseinander**.

4.4 Prozessmanagement

Unter Prozessmanagement versteht man die **Gestaltung und Lenkung** der Prozesse innerhalb eines Unternehmens. Dabei geht es um die **personelle, zeitliche und räumliche Koordination von Arbeitsabläufen** in einer gegebenen Gebildestruktur (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 3 ff.).

Grob lassen sich **drei Richtungen des Prozessmanagements** unterscheiden:

- Geschäftsprozessoptimierung** (i. d. R. IT-gestützt)
- Reengineering** (prozessorientierte Reorganisation)
- Prozessorganisation** (Aufgabenteilung nach einer durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozessnotwendigkeit)

4.4.1 Prozessoptimierung und Prozessreifegrade

Im Rahmen der **Prozessoptimierung** werden die identifizierten, analysierten und modellierten Prozesse hinsichtlich der Ziele der Ablauforganisation (vgl. Abschn. 4.1) verbessert. Soweit dies mit einer Umstrukturierung der Aufbauorganisation verbunden ist, bspw. bei einem Reengineering oder der Umsetzung einer Prozessorganisation, werden die Auswirkungen im Rahmen des folgenden Kapitels zur Organisationsanalyse betrachtet. Die **Optimierung** eines Prozesses kann in der Praxis durch die **Anwendung eines Prüfasters** für jeden Prozessschritt erfolgen (vgl. bspw. Bach et al. 2017, S. 2227; Vahs 2019, S. 250). Dabei wird für jeden Prozessschritt bspw. geprüft:

- Finden die Prozessschritte in der richtigen Reihenfolge statt?
- Können verschiedene Prozessschritte gleichzeitig gestartet werden (Parallelisierung)?
- Ist der Prozessschritt notwendig und wertschöpfend oder kann er weggelassen werden?
- Wird der Prozessschritt von dem/den richtigen Mitarbeiter(n) durchgeführt bzw. verantwortet?
- Werden die richtigen Werkzeuge/Systeme zur Durchführung des Prozessschritts eingesetzt?
- Kann der Prozessschritt automatisiert werden (insbesondere, wenn er mehrfach und standardisiert durchgeführt wird)?
- Kann die Durchführung räumlich optimiert werden?
- Ist das geforderte Leistungsniveau bei der Durchführung des Prozessschritts angemessen?

Auch die **Fragestellungen der Checkliste** bei der Bestandsaufnahme von Prozessen in Abb. 4.6 kann zur Optimierung herangezogen werden. Gerade die **Frage nach dem „Worum“** ist dabei im Sinne einer **Prozess-Effektivität gegenüber einer reinen Prozess-Effizienz** von großer Bedeutung.

Einen Anstoß zur Optimierung von Prozessen kann auch die Nutzung von **Prozessreifegradmodellen** geben (vgl. im Folgenden Röglinger und Kamprath 2012, S. 509 ff.). In solchen Modellen wird für einen Prozess anhand unterschiedlicher Dimensionen ein Reifegrad identifiziert. Eine **Dimension eines Reifegrades** kann z. B. die Beschreibung eines Prozesses sein. Einen niedrigen Reifegrad hat der Prozess dann, wenn er nicht beschrieben ist und implizit durchgeführt wird. Einen hohen Reifegrad hat er, wenn er umfassend dokumentiert ist, die Beschreibung zugänglich ist und nach dieser verfahren wird. Weitere Dimensionen sind z. B. die zugewiesene Verantwortlichkeit für einen Prozess, die Qualifikation der Prozessbeteiligten, die eingesetzte Infrastruktur oder die Verwendung von Prozesskennzahlen (vgl. Hammer 2007, S. 40).

Ziel ist es, den Prozess so weiter zu entwickeln, dass er einen **für die jeweilige Organisation optimalen Reifegrad** erreicht. Dabei muss dieser optimale Reifegrad nicht notwendigerweise der höchste Reifegrad sein. Bei Prozessen, die für den Unternehmenserfolg nicht kritisch sind, reicht ggf. ein niedriger Reifegrad, da der Aufwand, z. B. für eine

umfassende Dokumentation des Prozesses, höher ist, als der Nutzen, der aus einem höheren Reifegrad resultiert.

4.4.2 Prozessorientierte Reorganisation (Reengineering)

Bei der reinen **Geschäftsprozessoptimierung** wird üblicherweise **keine Reorganisation der Aufbauorganisation oder der Schnittstellen** vorgenommen, auch wenn die Modellierung der Prozesse dazu einen ersten Schritt darstellen kann.

Bei einem Reengineering steht jedoch die **Reorganisation basierend auf einer Prozessorientierung** im Vordergrund (vgl. ausführlich Abschn. 7.3 zu Business Process Reengineering). Hier können vor allem in **zeitlicher Hinsicht Optimierungspotentiale** ausgenutzt werden. Die Vorteile, die ein Reengineering in bestimmten Bereichen bringen kann, zeigt das Beispiel der IBM Credit.

Fallbeispiel

IBM Credit

Die IBM Credit finanzierte den Kauf von Computern, Software u. a. aus dem Hause IBM. Vor der Reorganisation ging ein Auftrag folgenden Weg:

Der Anruf eines IBM-Außendienstmitarbeiters mit der Anfrage, einen Kredit für einen Kunden zu gewähren, wurde von einem Mitarbeiter entgegengenommen und protokolliert. Diese Notiz wurde der Kredit-Abteilung zugeleitet, wo ein Mitarbeiter die Kreditwürdigkeit prüfte. Danach ging der Antrag an die Vertragsabteilung, wo ein Standard-Vertragstext an den Kunden angepasst wurde. Daraufhin erhielt ein für die Preisermittlung zuständiger Mitarbeiter den Antrag (das heißt die zusammengeheftete Gesprächsnote, Bonitätsprüfung und Vertragstext). Dieser notierte den Zinssatz auf dem Antrag und übergab ihn an eine Gruppe von Büroangestellten, die das Angebotsschreiben verfassten, das dann per Post an den Außendienstmitarbeiter geschickt wurde (vgl. Abb. 4.9). Im Schnitt nahm dieser Prozess sechs Tage in Anspruch, manchmal auch zwei Wochen, wobei die Daten in z. T. nicht miteinander vernetzten IT-Programmen neu eingegeben wurden.

Dies war aus Sicht des Außendienstes natürlich zu lange, da während dieses Zeitraumes der Kunde Zeit hatte, es sich anders zu überlegen oder ein Konkurrenzangebot anzunehmen. Also verfolgte man den Weg eines Antrages nach und stellte fest, dass dieser eigentlich nur 90 Minuten lang tatsächlich bearbeitet wurde. Die restliche Durchlaufzeit entfiel auf die Weitergabe von einer Abteilung zur nächsten mit den damit verbundenen Liege- und Wartezeiten.

Durch das Business Reengineering wurde der Prozess (u. a. mit Hilfe der Entwicklung einer neuen Software) vollständig neu gestaltet (vgl. Abb. 4.10).

Die Kreditsachbearbeitung obliegt nun allein einem Generalisten („Deal Structurer“) anstatt vier Spezialisten. Dieser bearbeitet alle Schritte von der Kreditwürdig-

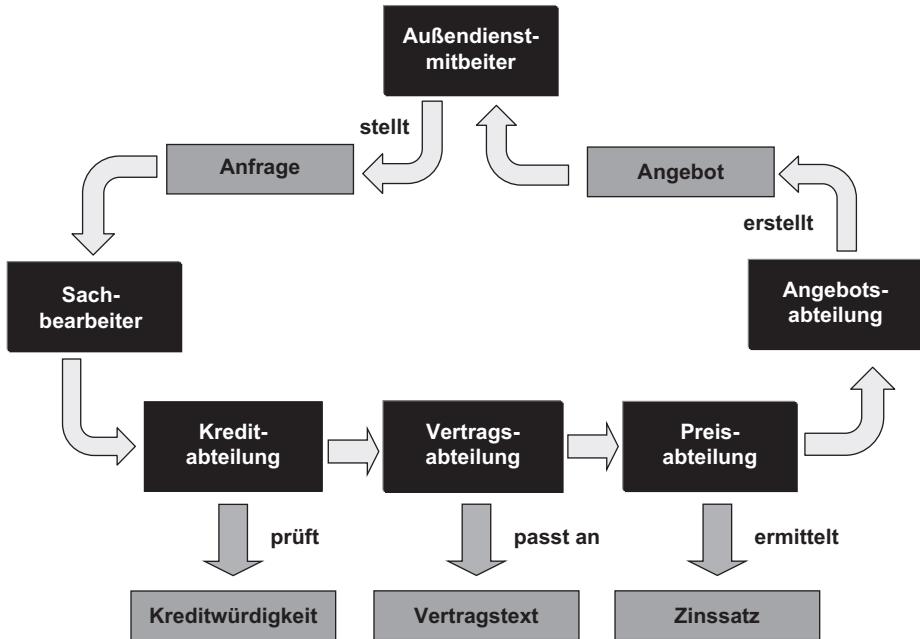


Abb. 4.9 Kreditsachbearbeitung vor Business Reengineering

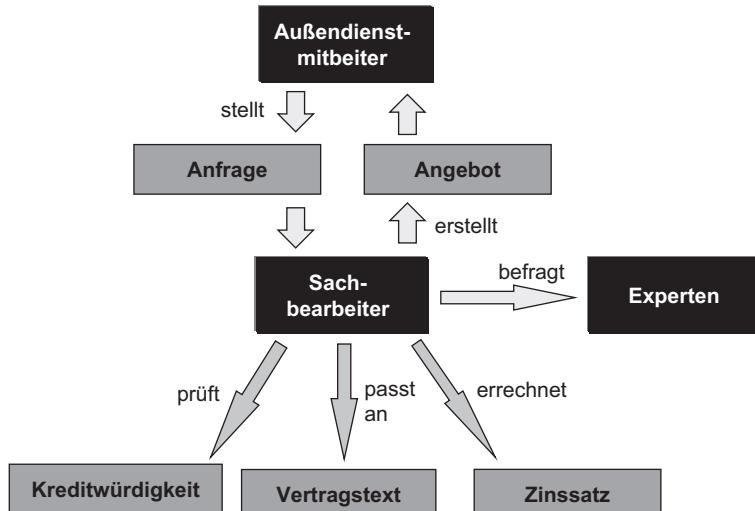


Abb. 4.10 Kreditsachbearbeitung nach Business Reengineering

keitsprüfung, dem Anpassen des Vertrags auf das Kundenprofil, der Kalkulation der Konditionen bis zum Erstellen des Angebotes. Als Case Manager ist er auch die einzige Anlaufstelle. Die ursprüngliche Zergliederung des Prozesses auf Spezialisten beruhte auf der Annahme, dass jeder Antrag einzigartig und komplex zu bearbeiten sei. Tatsächlich aber konnten 95 % der Anträge als „Standard“ angesehen werden, die dann von einer einzigen Person mit Hilfe einer Datenbank bearbeitet werden konnten. Für die wirklichen Spezialfälle kann jeder Generalist auf einen Stab von Spezialisten zurückgreifen, die dann den Antrag mit ihm zusammen im Team bearbeiten. Die durchschnittliche Durchlaufzeit wurde so auf vier Stunden gesenkt.

Quelle: Vgl. Hammer und Champy (2003, S.53 ff.).

4.4.3 Prozessorganisation

In einer Prozessorganisation wird die Aufbauorganisation **den Prozessen angepasst** und nicht umgekehrt. Sie kann das Resultat einer prozessorientierten Reorganisation sein. Insbesondere in einem **funktional** strukturierten Unternehmen steht die **Aufbauorganisation** häufig **quer zu den Prozessen** (vgl. Abb. 4.11).

Die Prozessorganisation ist an sich nur die **Weiterführung einer Objektorganisation** (vgl. Abschn. 3.3 zur Konfiguration). Beide sind **funktionsübergreifend**. Während bei der Objektorganisation lediglich das zu erreichende Ziel definiert wird (bspw. Produkt oder Dienstleistung), wird bei der Prozessorganisation zusätzlich der Weg zur Zielerreichung vorgegeben. Von größter Bedeutung ist bei der Prozessorganisation die **optimale Gestaltung** der **Schnittstellen** zwischen den Prozessschritten, da dort der Leistungsaustausch abgestimmt werden muss (vgl. Scholz 1995, S. 77).

Bei einer Prozessorganisation als Primärorganisation sind die Erfordernisse der betrieblichen Abläufe vorrangiges **Strukturierungskriterium**, die Aufbauorganisation wird also **den Prozessen angepasst**. Dies bedeutet zwar nicht zwangsläufig eine Minimierung der Schnittstellen, aber das Hauptaugenmerk liegt auf deren Optimierung. Für die Stellenbildung bedeutet eine Prozessorganisation, dass die gegebene Menge an Vorgängen den einzelnen Stellen nach ihrer logischen Reihenfolge zugeordnet wird. Eine Koordination innerhalb eines Prozesses ist dann der zwischen Prozessen vorzuziehen.

Vorteile der Prozessorganisation sind hohe Prozesseffizienz, Minimierung der Schnittstellen und eine „kundenorientierte Rundumbearbeitung“. **Nachteilig** sind geringe Ressourceneffizienz, das Entstehen von Doppelarbeiten und geringe Nutzung von Spezialisierungsvorteilen.

Neben einer Prozessorganisation als Primärorganisation, kann aber auch die Sekundärorganisation eine Prozessorganisation unterstützen. Dies kann im einfachsten Fall durch eine fallweise prozessuale Regelung geschehen und zwar durch eine transparente Zuordnung der Aktivitäten zu vorhandenen, nicht prozessual gebildeten Funktionen. Eine

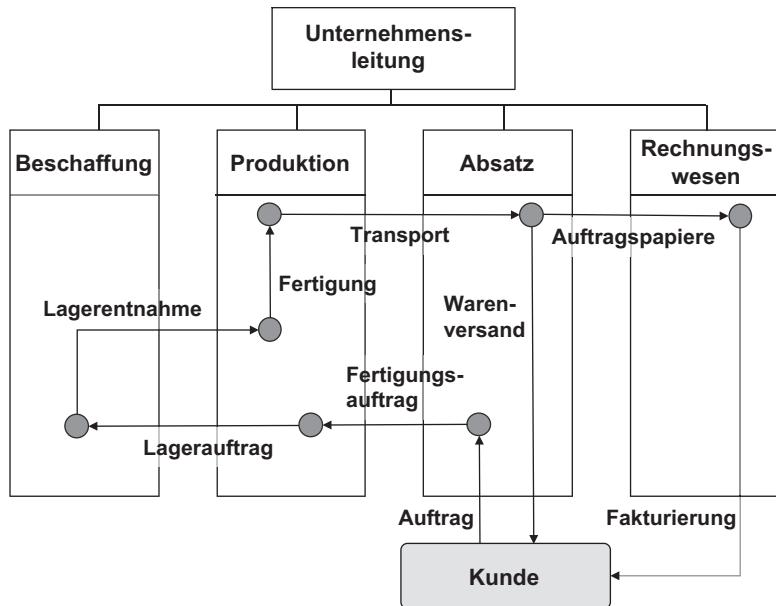


Abb. 4.11 Zusammenhang von Struktur und Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Vahs (2015, S. 208))

weitere Möglichkeit stellen **bereichsübergreifende Teams** dar, z. B. Kollegien, welche für einen bestimmten Prozess verantwortlich sind. Hierdurch entsteht eine Struktur, ähnlich einer Matrix-Organisation (vgl. Scholz 1995, S. 162 ff.). Durch die Einführung eines **Process Owner** (vgl. auch Abschn. 7.3 zum Business Reengineering), welcher bspw. die fachliche Verantwortung für die Durchführung eines Prozesses trägt, kann die Prozessorientierung der Organisation erhöht werden.

Hintergrund

Process Owner

Ein großes Energieunternehmen mit zahlreichen Zentralbereichen (Energieerzeugung, Energiehandel, Vertrieb etc.) und Tochterunternehmen (Billigstromanbieter, Regionalversorger, Anbieter erneuerbarer Energien etc.) kauft jährlich IT-Leistungen (Software, Hardware, Beratung & Entwicklung) in Höhe von 3 % seines Umsatzes ein. Um den Beschaffungsprozess zu vereinheitlichen und Skaleneffekte im Einkauf auszunutzen zu können, wird dieser IT-Beschaffungsprozess optimiert, dokumentiert und als Handlungsanweisung vorgeschrieben. Betroffen sind zahlreiche Fachbereiche, welche die fachlichen Anforderungen an die IT-Leistungen aufstellen (Lastenheft), dieses durch den Zentralbereich IT in technische Anforderungen „übersetzen“ lassen (Pflichtenheft) und schließlich der Einkauf, welcher die Ausschreibung und Bewertung potentieller Lieferanten koordiniert. Da dieser Prozess ständig überwacht und verbessert

werden soll, wurde ein Process Owner bestimmt, der funktionsübergreifend die Prozessbeteiligten fachlich koordiniert und die Einhaltung des Prozesses überwacht sowie als einziger den Gesamtprozess inhaltlich oder formal verändern darf. Diese Funktion übt ein Abteilungsleiter aus, der diese Aufgabe neben seinen regulären Tätigkeiten in der Linie übernommen hat. Durch die Institutionalisierung dieses Process Owners als über die Primärorganisation traversierende Aufgabe, also als Sekundärorganisation, wird die Qualität und Weiterentwicklung des Prozesses gewährleistet. ◀

4.5 Kontrollfragen zur Ablauforganisation

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Die Realisierung kürzester Durchlaufzeiten ist ein originäres Ziel der Ablauforganisation.
2. Kundengerechte Problemlösungen bilden derivative Ziele der Ablauforganisation.
3. Die originären Ziele der Ablauforganisation haben zum Inhalt, bei der Leistungserstellung sachlich-logische und kooperative Verbindungen zwischen den einzelnen Bereichen, Abteilungen und insbesondere zwischen einzelnen Stellen in Zusammenhang mit den Sachmitteln herzustellen und zu optimieren.
4. Die derivativen Ziele der Ablauforganisation haben zum Inhalt, bei der Leistungserstellung sachlich logische und kooperative Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten, insbesondere zwischen einzelnen Stellen, in Zusammenhang mit den Sachmitteln zu unterbinden.
5. Ein inhaltlich gebundener Arbeitsablauf liegt vor, wenn das Unternehmen bereits feste und begrenzte Aufgaben, z. B. ein gebundenes Maschinenprogramm oder immer wiederkehrende Dienstleistungen zu erfüllen hat.
6. Beim taktmäßig gebundenen Arbeitsablauf wird jede Arbeitsleistung planmäßig vorbestimmt und mit anderen zeitlich abgestimmt. Dies ist der Fall z. B. bei teilautonomen Arbeitsgruppen.
7. Gegenstand der Ablauforganisation ist es, Arbeitsbeziehungen, Zeitbeziehungen und Raumbeziehungen darzustellen, zu analysieren und zu optimieren.
8. Die Aufbauorganisation unterscheidet sich von der Ablauforganisation durch die zusätzliche Berücksichtigung der Dimensionen von Raum und Zeit.
9. Lange Durchlaufzeiten können – auch bei kurzen Bearbeitungszeiten – durch Stillstands-, Lager- oder Transportzeiten entstehen, wenn die unterschiedlichen Teilaufgaben auf viele Stellen verteilt werden.
10. Beim Prozessmanagement geht es um die personelle, zeitliche und räumliche Koordination von Arbeitsabläufen in einer gegebenen Gebildestruktur.

11. Bei der reinen Geschäftsprozessoptimierung wird üblicherweise keine Reorganisation der Aufbauorganisation vorgenommen, auch wenn die Modellierung der Prozesse dazu einen ersten Schritt darstellen kann.
12. Durch die Einführung eines Process Owner, der bspw. die fachliche Verantwortung für die Durchführung eines Prozesses trägt, kann die Prozessorientierung der Organisation erhöht werden.
13. Ziel der Prozessanalyse ist es, die Abfolge von Teilprozessen und Tätigkeiten aufzuzeigen, Schnittstellen zu reduzieren und die Prozesse im Hinblick auf Zeit, Qualität und Kosten zu optimieren.
14. Bei der Prozessanalyse werden anhand von zufällig ausgewählten Geschäftsvorfällen die im Untersuchungsbereich abzuwickelnden Prozesse erhoben und beschrieben.
15. Bei der Prozessidentifikation konzentriert man sich auf Schlüsselprozesse und bestimmt die wesentlichen Aktivitäten, die gemeinsam eine Wertschöpfungskette bilden.
16. Die Prozessausgrenzung kann durch Problemdifferenzierung, Zielbildung oder Entscheidungsfeldbildung erfolgen.
17. Auf Prozessausgrenzung folgen die Prozessrealisation und die Prozessoptimierung.



Organisationsanalyse

5

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- welche Instrumente bei der Organisationsanalyse zur Verfügung stehen,
- wie Organisationsanalysen ablaufen,
- was unter Aufgaben- und Ablaufanalyse zu verstehen ist,
- den Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Organisationsanalyse. ◀

Um zu einer **Gesamtorganisation** zu kommen, müssen sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation berücksichtigt werden (vgl. Abb. 5.1).

Bevor die Aufgaben und Abläufe zu den **Organisationsstrukturen** zusammengefasst (**Synthese**) werden können, müssen die entsprechenden **Aufgaben** und **Abläufe analysiert** werden. Aus dieser Analyse können dann idealerweise die Konfiguration und die Arbeitsabläufe abgeleitet werden.

5.1 Instrumente und Vorgehen

Während die Aufgabenanalyse für die **Gebildestruktur** des Unternehmens (Aufbauorganisation) benötigt wird, kann aus der **Arbeits(gang)analyse** die Prozessstruktur, also die **Ablauforganisation** abgeleitet werden. Hierzu stehen verschiedene **Instrumente** zur

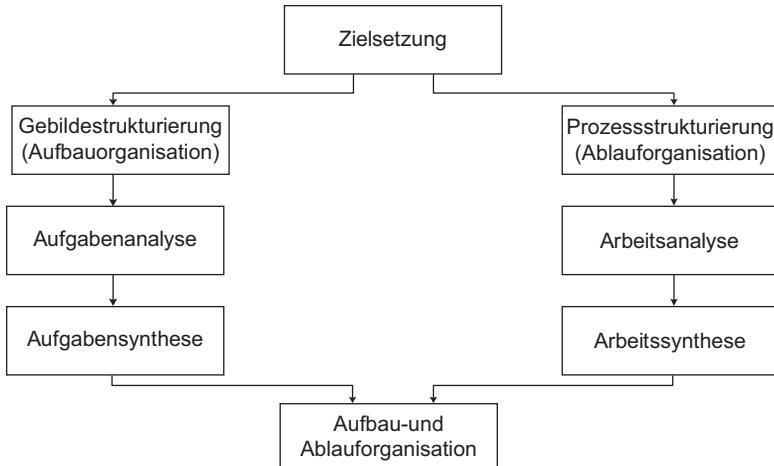


Abb. 5.1 Zusammenhang Aufbau-/Ablauforganisation. (Quelle: Nolte (1999, S. 59))

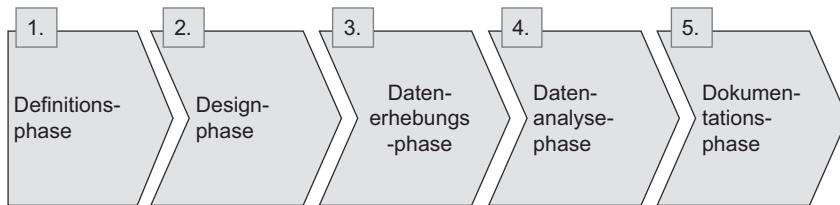


Abb. 5.2 Phasen der Organisationsanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Nieschlag et al. (2002, S. 387 ff.))

Verfügung, welche z. T. auf der kleinsten Ebene angesiedelt sind (bspw. Analyse einzelner Handgriffe in der Produktion) bis hin zur Analyse komplexer Prozessketten und deren Zusammenhang im Gesamtunternehmen (vgl. hierzu Abschn. 4.3).

Grundsätzlich gilt für die Analyse einer Organisation oder Teilen dieser wie für alle anderen **empirischen Untersuchungen**, dass diese in bestimmten **Phasen** abläuft. In jeder Phase gilt es, verschiedene **Kriterien** zu erfüllen, damit die Analyse erfolgreich und vor allem problembezogen durchgeführt werden kann (vgl. Abb. 5.2; Nieschlag et al. 2002, S. 387 ff.).

In der **Definitionsphase** muss die **Grundlage** für eine erfolgreiche, zielgerichtete Analyse gelegt werden. Dies geschieht dadurch, dass zuerst die Problemstellung geklärt und konkretisiert werden muss. Es gibt zahlreiche Analysemethoden und -werkzeuge, die alle für die Organisation nützliche Ergebnisse liefern können. Jedoch wird eine Analyse normalerweise nur durchgeführt, um ein ganz **bestimmtes Problem** zu lösen. Hier gilt es, die auf das Problem **passende Analysemethode** anzuwenden. Dies soll an einem Fallbeispiel des Krankenstandes in einem Unternehmen erläutert werden.

Fallbeispiel**Krankenstand**

Die Hypo & Chonder AG ist ein Hersteller von Tiefkühlpizzen. In der Produktionsabteilung werden die Pizzen von 50 Mitarbeitern (überwiegend teilzeitbeschäftigte Frauen) an einer Fließbandproduktion mit dem Pizzabelag versehen. Der Vorstand des Unternehmens teilt Ihnen mit, dass der Krankenstand in der Produktion bei über 10 % liegt und möchte durch eine Analyse herausfinden, was die Ursache des hohen Krankenstandes ist.

In der **Definitionsphase** ist zu klären, was die eigentliche Ursache des hohen Krankenstandes ist. Das **Problem** muss **konkretisiert** und definiert werden. Ein hoher Krankenstand kann verschiedene Ursachen haben: einerseits echte Erkrankungen, ausgelöst bspw. durch die Arbeitsbedingungen (Kälte, Zugluft etc.) oder Hygienevorschriften (auch mit leichten Erkältungen nicht zu arbeiten), andererseits „Blaumachen“, ausgelöst bspw. durch Demotivation, z. B. durch geringe Entlohnung oder den Führungsstil von Vorgesetzten.

Hat man das Problem konkretisiert, muss das **Forschungsziel** abgeleitet werden. Dies kann in diesem Fallbeispiel bspw. sein, herauszufinden, warum in der Produktion eine niedrige Motivation herrscht. Danach ist zu überprüfen, ob das **Forschungsziel** tatsächlich die **Problestellung abdeckt**, also das Problem durch die Ergebnisse der Untersuchung zumindest z. T. gelöst werden kann. Danach lässt sich nun das Forschungsziel **operationalisieren**.

In der sich anschließenden **Designphase** wird eine auf das Forschungsziel passende **Untersuchungsmethode** ausgewählt, bspw. eine Befragung mittels Fragebogen, eine Arbeitsumfeldanalyse, strukturierte Interviews oder eine Prozessausgrenzung etc. Soll wie in dem Fallbeispiel die Motivation analysiert werden, bieten sich bspw. strukturierte Einzelinterviews oder eine Fragebogenuntersuchung an, wobei hier zahlreiche Rahmenaspekte, wie die Auswirkung einer solchen Untersuchung, Anonymität oder Mitbestimmungsfragen zu berücksichtigen sind. In der sich anschließenden **Datenerhebungsphase** wird dann die entsprechende Untersuchung durchgeführt. Hier gilt es, die **Gütekriterien** Objektivität, Validität und Reliabilität einzuhalten.

Danach erfolgen in der **Datenauswertungsphase** je nach Erhebungsmethode unterschiedliche Auswertungen der gewonnenen Daten. Bspw. lassen sich verschiedene statistische Verfahren, z. B. rein deskriptive, uni- oder multivariate Verfahren anwenden (vgl. zu diesen Backhaus et al. 2015).

Schließlich gilt es in der abschließenden **Dokumentationsphase** die **Daten** und Ergebnisse **aufzubereiten**, **Schlussfolgerungen** zu treffen und ggf. zu präsentieren und die Umsetzung der Forschungsergebnisse hin zu Handlungsempfehlungen, welche das ursprünglich zu lösende Problem angehen, aufzuzeigen.

5.2 Aufgaben- und Arbeitsanalyse

Bei der Aufgaben- und Arbeitsanalyse handelt es sich um eine Organisationsanalyse, welche nicht auf die bestehenden Strukturen zielt, sondern versucht, aus den **gegebenen Aufgaben** des Unternehmens in der **Aufgaben-** bzw. **Arbeitssynthese** eine optimale Struktur zu finden (vgl.

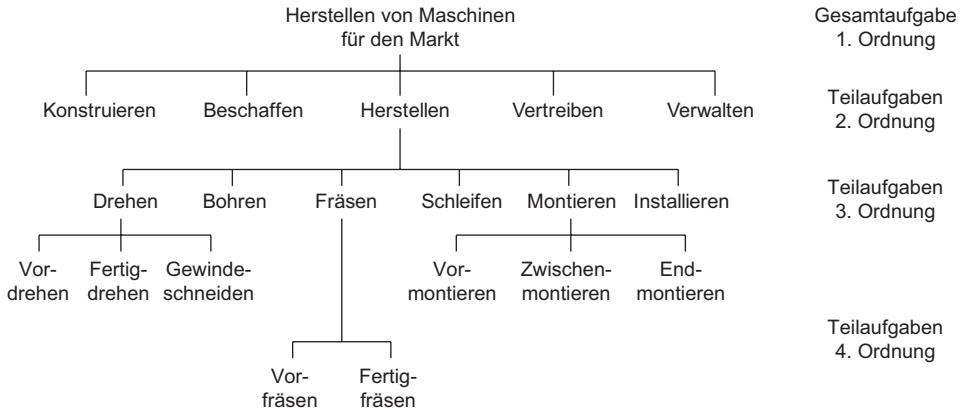


Abb. 5.3 Verrichtungsanalyse. (Quelle: Nolte (1999, S. 60))

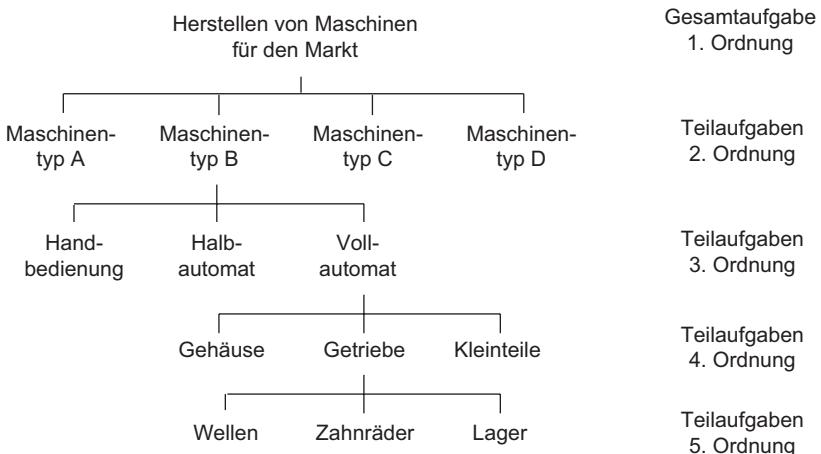


Abb. 5.4 Objektanalyse. (Quelle: Nolte (1999, S. 60))

im Folgenden Bühner 2004, S. 21 ff.). Die Aufgabenanalyse soll eine organisationale **Aufgabe** exakt **beschreiben**, von der **Gesamtaufgabe** bis hin zu kleinsten **Teilaufgaben**, bspw. einzelne Handgriffe. Hierauf aufbauend können dann einzelnen Aufgaben **Stellen** zugeordnet werden. Daher setzt diese Analyse bei einer zu schaffenden Organisation **vor der Stellenbildung** an. Die Aufgabenanalyse kann dabei unterschiedliche Betrachtungsweisen in den Fokus stellen, bspw. nach Verrichtung oder nach Objekt (vgl. Abb. 5.3 und 5.4).

Bei der **Verrichtungsanalyse** wird das Analyseobjekt **funktional** aufgegliedert. Diese Aufgliederung kann auch nach **Objekten** erfolgen.

Verrichtungs- und Objektanalyse können auch miteinander **kombiniert** werden. Dann wird die Analyse bspw. auf einer Ebene nach Objekten, auf der folgenden Ebene nach Verrichtungen vorgenommen.

Um bei der auf die Aufgabenanalyse folgenden **Aufgabensynthese** die Teilaufgaben bestimmten Stellen zuzuordnen bzw. Stellen oder deren Anzahl nach den Teilaufgaben zu schaf-

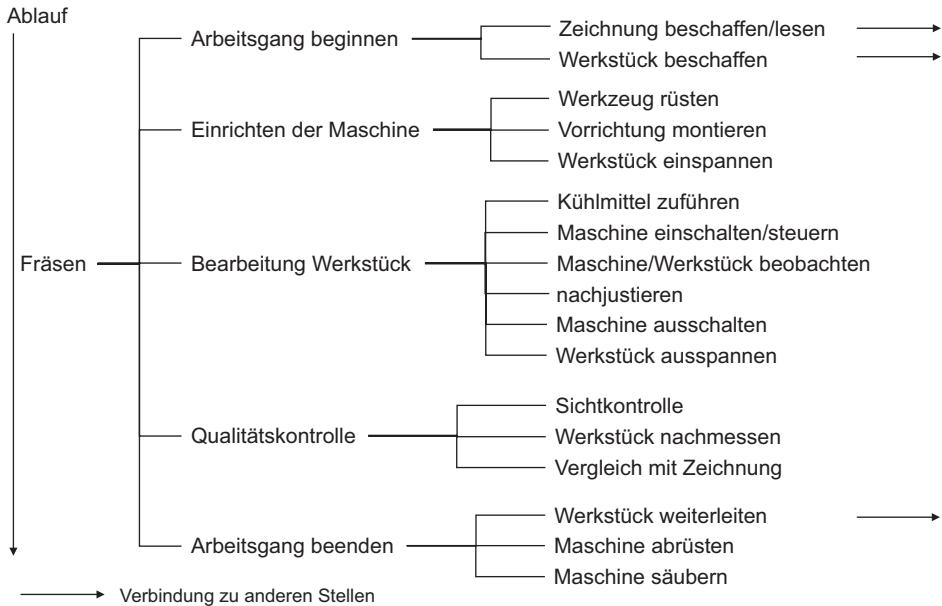


Abb. 5.5 Arbeitsganganalyse. (Quelle: Nolte (1999, S. 63) auf Basis von Weidner und Freitag (1996, S. 242))

fen, sind die einzelnen Teilaufgaben auch mit entsprechendem **Aufwandsvolumen** zu versehen. Dadurch lässt sich die benötigte Kapazität und somit die **Anzahl der Stellen** berechnen.

Bei der **Arbeits(gang)analyse** steht im Vordergrund, die Aufgaben hinsichtlich der **Abfolge in Raum und Zeit zu analysieren** (vgl. Abb. 5.5).

Aus der Arbeitsganganalyse lassen sich verschiedene **Gangstufen** und **-elemente** herausbilden. Die Abfolge der Gangelemente bildet den Ausgangspunkt für die spätere **Arbeitssynthese** und in der Folge für die **Prozessstruktur** des Unternehmens.

5.3 Weitere Analysemethoden

Neben der Aufgaben- und Arbeitsanalyse, welche auf der kleinsten Ebene der Teilaufgaben bzw. Arbeitsgangelemente ansetzen, gibt es zahlreiche andere **Methoden und Instrumente**, um eine **Organisation zu analysieren**.

5.3.1 REFA-Methoden

Der Reichsausschuss für Arbeitszeiterfassung wurde 1921 gegründet, um mit den Erkenntnissen der **wissenschaftlichen Betriebsführung** (vgl. Abschn. 6.1 zum Scientific Management) die Produktivität der deutschen Industrie voranzubringen. Heute hat sich der

Verein zum Ziel gesetzt, durch **zweckmäßige Organisation** von **Arbeitssystemen** unter Berücksichtigung der **menschlichen Leistungsfähigkeit** und **Bedürfnisse** zu einer wettbewerbsfähigen Industrie beizutragen. Hierzu wurden Methoden (weiter-)entwickelt, mit deren Hilfe **Abläufe gemessen und bewertet** werden können. Zu den wichtigsten gehören die Zeitaufnahme, Multimomentaufnahmen und die Selbstaufschreibung (vgl. im Folgenden REFA 1997).

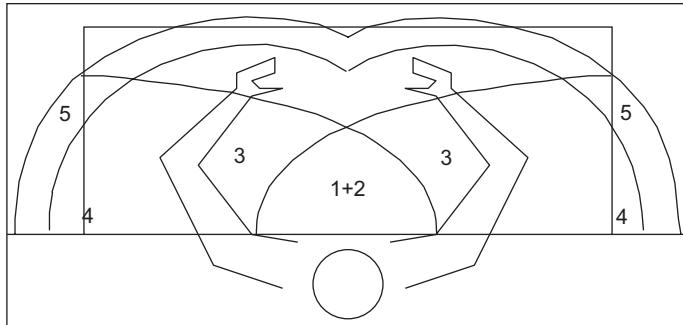
Die **Zeitaufnahme** ermittelt **Soll-Zeiten** für eine Arbeitsaufgabe durch Aufnahme von Ist-Zeiten. Dabei wird eine **Arbeitsaufgabe** exakt **beschrieben** und von anderen Ablaufschritten **abgegrenzt**. Dann werden die Ist-Zeiten ermittelt, welche für die Aufgabe benötigt werden. Dabei werden Punkte, wie Rüst- und Erholungszeiten sowie ein „natürlicher“ **Leistungsgrad** berücksichtigt. Durch mehrfaches Anwenden der Methode kommt es zu einer objektivierten Zeiteinschätzung, aufgrund derer sich **Soll-Zeiten** in der **Arbeitssynthese** ableiten lassen. Die Messung kann jedoch dadurch gestört werden, dass sich die beobachteten Personen unter Beobachtung anders verhalten (schneller oder langsamer arbeiten) und subjektive Einschätzungen des Beobachters einfließen (Was ist ein „natürlicher“ Leistungsgrad?).

Um diese Nachteile auszugleichen, wird oft zur Methode der **Selbstaufschreibung** gerufen. Dabei tragen die Mitarbeiter in ein vorgefertigtes **Formular** selbst ihre Ist-Zeiten für eine oder mehrere Arbeitsaufgaben ein. Dies kann bspw. in Form von **Tages-** oder **Tätigkeitsberichten** geschehen, wobei dann den bestimmten Arbeitsaufgaben die Zeiten durch den Analysierenden zugewiesen werden. Auch hier kann es zu Verzerrungen kommen, da eine Verhaltensänderung auch durch bewusste Selbstbeobachtung ausgelöst werden kann.

Um die in Unternehmen übliche Vielzahl von Arbeitsaufgaben nicht einzeln nachverfolgen und messen zu müssen, werden **Multimomentaufnahmen** eingesetzt. Dabei werden **stichprobenweise Kurzzeitbeobachtungen** bspw. an einem bestimmten Arbeitsort oder einer bestimmten Maschine durchgeführt. Die dabei aufgenommenen erledigten Arbeitsaufgaben und -zeiten werden mithilfe **statistischer Verfahren** auf die **Normallast** hochgerechnet, wodurch die Anzahl der notwendigen Beobachtungen gegenüber einer Vollaufnahme stark reduziert werden kann.

5.3.2 Simogramm

Das Simogramm (Simultaneous Motion Chart) ist ebenfalls eine **Aufzeichnungsmethode** zur Optimierung des Ausführens von Arbeitsaufgaben und Abläufen (vgl. im Folgenden Probst 1992a, S. 116). Es kann auch als Instrument für eine Zeitaufnahme verwendet werden. Die detaillierte Aufzeichnung der **Ausführung** von teils einfachen **Handgriffen**, z. B. das Füllen einer Verpackungsschachtel, wurde in der Tradition des Scientific Management (vgl. Abschn. 6.1) insbesondere von Frank Bunker Gilbreth Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelt. Er führte alle menschlichen Bewegungen auf 17 Grundbewegungselemente (sog. Therbligs, in Umkehrung seines eigenen Nachnamens) zurück.



Kategorien der Bewegungsamplitude:
1: Finger - 2: Hände - 3: Oberarm - 4: Arm - 5: Schultern

Abb. 5.6 Simogramm. (Quelle: In Anlehnung an Probst (1992a, S. 116), leicht modifiziert)

Gilbreth hielt Bewegungen und Zeiten, welche für die Ausführung der Aufgaben notwendig waren, in Tabellen oder auf Film fest und überführte diese dann teilweise in dreidimensionale Drahtmodelle, um daran **Bewegungsabläufe** zu studieren und zu optimieren, in dem er jedes Therblig eliminierte, das nicht dem Arbeitsfortschritt diente.

Bei der exakten Aufzeichnung der Bewegungen kann auf Abbildungen zurückgegriffen werden, welche bspw. die möglichen Bewegungsradien am Arbeitsplatz des Stelleninhabers aufzeigen (vgl. Abb. 5.6).

5.3.3 Arbeitsablaufdiagramm

Das Arbeitsablaufdiagramm hält die **Wege von Gegenständen oder Personen**, welche für die Durchführung der Arbeitsaufgabe bewegt werden müssen, fest (vgl. im Folgenden Probst 1992a, S. 118). Meist handelt es sich bei diesen um Work Flow Charts, welche die Stationen und Abzweigungen festhalten, die Gegenstände, aber bspw. auch **Informationen** zurücklegen (vgl. Abb. 4.8 zur Prozessmodellierung). Es kann aber auch bspw. der Grundriss einer Fabrikhalle zugrunde gelegt werden und darin die Bewegungen zu transportierender Zwischenprodukte eingezeichnet werden. Nach dieser Analyse wird die Halle dann so geändert, dass diese Bewegungen möglichst **kreuzungsfrei** stattfinden können.

Abb. 5.7 zeigt, dass auch die **Bewegungen von Kunden** festgehalten und optimiert werden können.

Bei diesem Beispiel handelt es sich um eine Kfz-Zulassungsstelle. In der Ausgangssituation (Weg A) ist der Weg des Standard-Kunden zur Information, dann zu Schalter 2, wo er seinen Antrag abgibt, zur Kasse, um die Gebühr zu bezahlen, zu Schalter 3, um seine Papiere in Empfang zu nehmen und schließlich zu Schalter 4, um sein Nummernschild abzuholen. Die Wege kreuzen sich mehrmals. Nach der Optimierung kann der Kunde intuitiv den richtigen Weg kreuzungsfrei gehen. Information und Kasse wurden getrennt, so

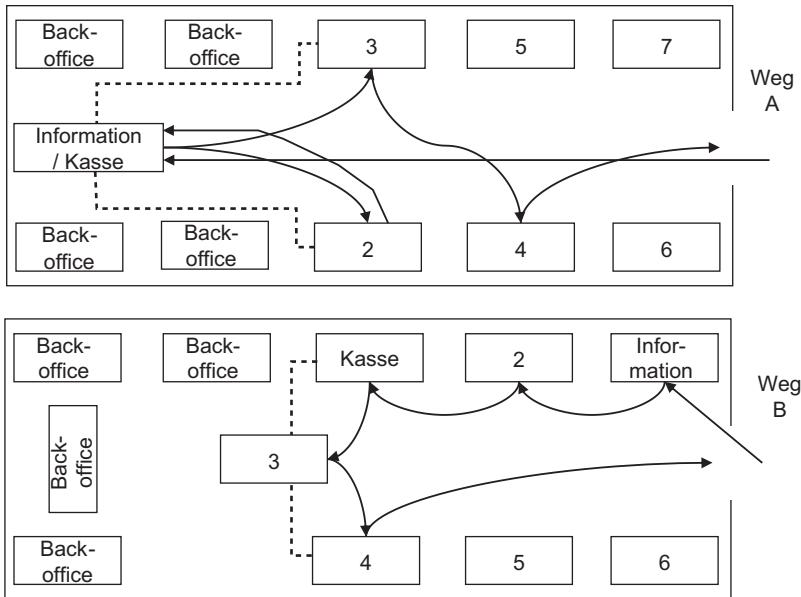


Abb. 5.7 Ablaufdiagramm. (Quelle: In Anlehnung an ein ähnlich gelagertes Beispiel bei Probst (1992a, S. 118))

dass hier bereits eine Kreuzung wegfällt. Danach sind die Schalter so angeordnet, dass sie der Reihe nach besucht werden können. Durch diese Anordnung wird auch ein größerer Bereich für das Backoffice gewonnen.

5.3.4 Weitere Methoden

Neben den hier vorgestellten Methoden können für die Organisationsanalyse noch weitere Methoden verwendet werden, welche auch in anderen Wissenschaftszweigen Verwendung finden. Insbesondere bei der Analyse von Organisationsproblemen, welche mit den **Menschen** in der Organisation zu tun haben (bspw. **Motivation**, **Veränderung** oder **Führung**), können gängige Methoden der **empirischen Sozialforschung** eingesetzt werden, wie z. B. Beobachtungen, Befragungen mit standardisierten Fragebögen oder strukturierte Interviews und ähnliche Verfahren (vgl. zu diesen Verfahren Schnell et al. 2004).

5.4 Zusammenhang zwischen Aufbau-/Ablauforganisation und der Organisationsanalyse

Die Organisation eines Unternehmens ergibt sich aus dem **Zusammenwirken** der **Aufbau-** und **Ablauforganisation** (vgl. Abb. 5.8).

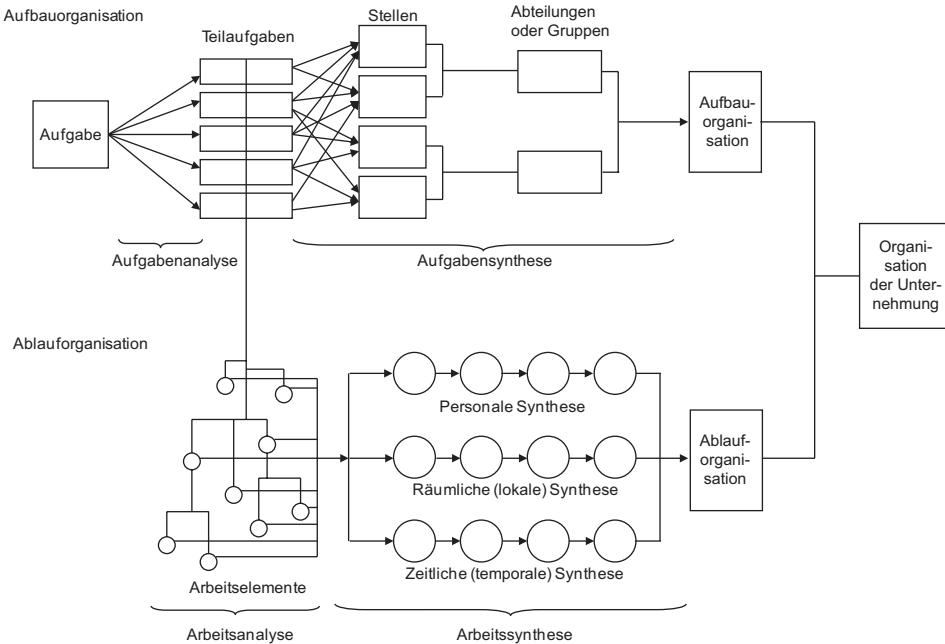


Abb. 5.8 Modell organisatorischer Gestaltung. (Quelle: Bleicher (1991, S. 49))

Ausgehend von den **Aufgaben**, welche zu erfüllen sind, werden diese in **Teilaufgaben untergliedert**. Dies geschieht in der Aufgabeanalyse. Diese Teilaufgaben werden bestimmten **Stellen** zugeordnet bzw. Stellen werden durch die Bündelung bestimmter Teilaufgaben auf diese gebildet und diese Stellen werden zu **Abteilungen** oder Gruppen zusammengefasst. Dies geschieht bei der **Aufgabensynthese**. Dieses **Stellengefüge** wiederum bildet die **Aufbauorganisation**.

Bei der Erfüllung von Teilaufgaben und der Zuordnung zu Stellen sind jedoch auch die Faktoren **Raum und Zeit** zu berücksichtigen, also wo (**Arbeitsplatz**) werden diese Aufgaben erfüllt und in welcher **Reihenfolge** müssen sie erledigt werden. Hierzu werden aus den Teilaufgaben die **Arbeits(gang)elemente** analysiert. Diese können nun bestimmten Personen (**Stelleninhabern**), dem **Raum** oder der **Zeit** zugeordnet werden. Diese **Arbeitssynthese** bildet die **Ablauforganisation**.

Aufbau- und Ablauforganisation bedingen sich also gegenseitig und bilden die **Gesamtorganisation** des Unternehmens.

5.5 Fallstudie: Das Weinfest-Problem

Die Fallstudie zeigt, dass in **einfach erscheinenden**, im Alltag **intuitiv zu lösenden Problemen** das **gesamte Spektrum der Organisation** betroffen ist. Sowohl die **Organisationsanalyse**, als auch die **Aufbau- und Ablauforganisation** werden von dem Problem tangiert.

Das Weinfest-Problem

Mindestens einmal im Jahr feiert jedes Dorf entlang der Deutschen Weinstraße sein eigenes Weinfest. Nahezu 200 Weinfeste zwischen Mai und Oktober ziehen Touristen in die linksrheinische Region zwischen Schweigen-Rechtenbach an der Französischen Grenze im Süden und Bockenheim bei Grünstadt (25 km westlich von Mannheim) im Norden. An manchen Wochenenden stürmen 10.000 oder mehr Besucher Dörfer mit gerade einmal 1000 Einwohnern. Die Besucher genießen Pfälzer Spezialitäten wie z. B. Saumagen, Leberknödel oder Dampfnudeln. Die meisten trinken dazu Weinschorle aus den lokalen Schoppengläsern (speziell geformte Gläser mit einem Inhalt von 0,5 Litern).

Essen und Trinken wird üblicherweise im Selbstbedienungssystem an Ständen oder in Winzerhöfen entlang der Feststraße (meist die Hauptstraße des Ortes) ausgegeben.

In den meisten Fällen werden die Stände und Höfe von den örtlichen Vereinen bewirtschaftet, wie etwa dem Fußballklub oder der freiwilligen Feuerwehr. Für diese stellt das jährliche Weinfest die Haupteinnahmequelle für das Vereinsbudget dar. Üblicherweise sind alle Helfer an den Ständen oder in den Höfen Vereinsmitglieder und arbeiten kostenlos.

In den letzten Jahren führte der Fußballklub des Dorfes „Edesweiler“ den Hof des Weingutes „Mario Muskat & Söhne“ während des Weinfestes. Zu den Stoßzeiten Freitag- und Samstagabend wollten bis zu 500 Menschen Weinschorle oder andere Getränke kaufen. Zu diesen Zeiten ist die Nachfrage nach Essen deutlich geringer. Im letzten Jahr wollte der Vorstand des Klubs, dass nur wenige Leute für die Kassen verantwortlich sind. Deshalb mussten die Besucher, die etwas zu essen oder zu trinken holen wollten, vorher einen Getränke-/Essensbon an der Bonausgabe/Kasse kaufen und dann damit zur Essens- bzw. Getränkeausgabe gehen (vgl. Abb. 5.9).

Auch das Pfand für die Gläser und das Geschirr konnte nur an dieser Bonausgabe zurückgeholt werden. Aufgrund des Andrangs gab es lange Warteschlangen an den Kassen und die Leute beschwerten sich über dieses komplizierte System. Es musste etwas geändert werden!

Als der Vorstand des Klubs hört, dass Sie „etwas über Organisation“ gelernt haben, bittet er Sie, „alles zu optimieren“ und bietet dafür kostenloses Essen und Trinken auf dem nächsten Weinfest an!

Die Zeichnung (Abb. 5.9) zeigt die Aufteilung der Helfer im Vorjahr. Die soliden Wände und die Küchengeräte (Anschlüsse) können nicht umgestellt werden, alles andere ist beweglich.

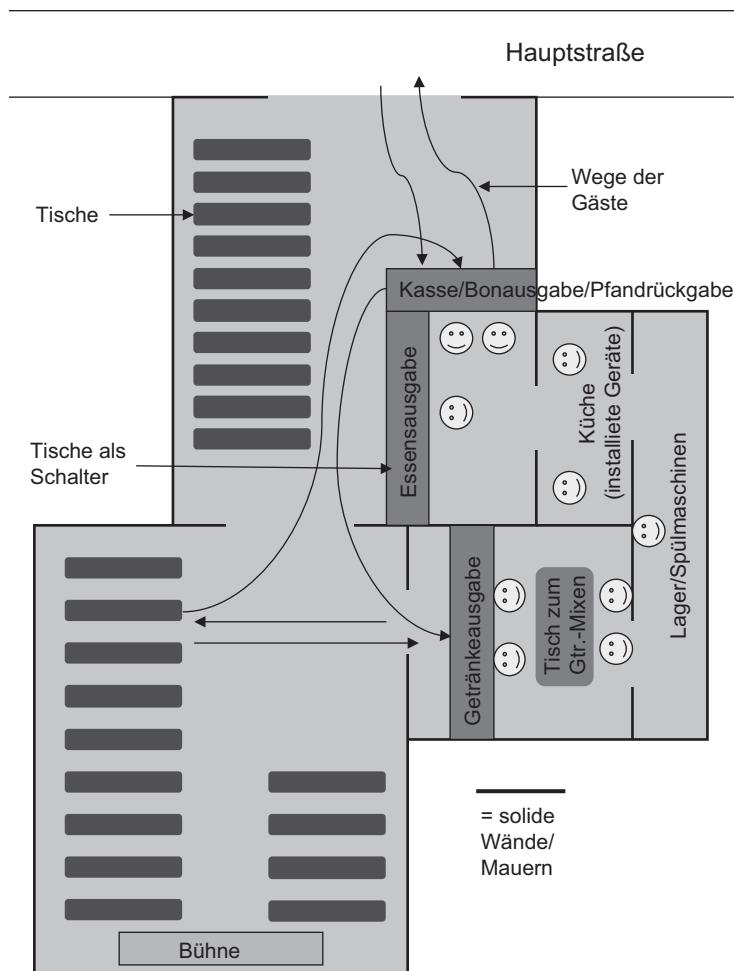


Abb. 5.9 Das Weinfest-Problem

Fragen zur Fallstudie

1. Zeichnen Sie auf, wie Sie den Prozess der Getränke- und Essensausgabe optimieren würden!
2. Bitte benennen Sie sämtliche Stellen, die Sie für notwendig halten und beschreiben Sie kurz deren Aufgaben!
3. Wie viele Personen würden Sie jeder Stelle während der Stoßzeiten zuordnen? Der Vorstand sagt Ihnen, dass 10 Personen zu diesen Zeiten verfügbar sind.

5.6 Kontrollfragen zur Organisationsanalyse

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Bevor Aufgaben und Abläufe zu den Organisationsstrukturen zusammengefasst (Synthese) werden können, müssen die entsprechenden Aufgaben und Abläufe analysiert werden.
2. Die Aufgabenanalyse wird für die Ablauforganisation benötigt, ebenfalls kann aus der Arbeits(gang)analyse die Prozessstruktur, also die Ablauforganisation, abgeleitet werden.
3. Eine Organisationsanalyse lässt sich in folgende Phasen aufteilen: Definitions-, Design-, Datenerhebungs-, Datenanalyse- und Dokumentationsphase.
4. In der Designphase wird eine auf das Forschungsziel passende Untersuchungsmethode ausgewählt, bspw. eine Befragung mittels Fragebogen, eine Arbeitsumfeldanalyse, strukturierte Interviews oder eine Prozessausgrenzung etc.
5. In der Datenerhebungsphase lassen sich verschiedene statistische Verfahren, z. B. rein deskriptive, uni- oder multivariate Verfahren anwenden.
6. Die Aufgabenanalyse setzt bei einer zu schaffenden Organisation vor der Stellenbildung an.
7. Verrichtungs- und Objektanalyse können auch miteinander kombiniert werden. Dann wird die Analyse bspw. auf einer Ebene nach Objekten, auf der folgenden Ebene nach Verrichtungen vorgenommen.
8. Bei der Arbeitsanalyse steht im Vordergrund, die Aufgaben hinsichtlich der Abfolge in Raum und Zeit zu analysieren.
9. Die Zeitaufnahme ermittelt Ist-Zeiten für eine Arbeitsaufgabe durch Aufnahme von Soll-Zeiten.
10. Bei der Selbstaufschreibung werden stichprobenweise Kurzzeitbeobachtungen bspw. an einem bestimmten Arbeitsort oder einer bestimmten Maschine durchgeführt.
11. Das Simogramm ist eine Aufzeichnungsmethode zur Optimierung des Ausführens von Arbeitsaufgaben und Abläufen.
12. Die Multimomentaufnahme hält die Wege von Gegenständen oder Personen, welche für die Durchführung der Arbeitsaufgabe bewegt werden müssen, fest.
13. Die Aufgabensynthese bedeutet die Zusammenfassung der durch die Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben zu verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen.
14. Die Aufgabensynthese gliedert die betriebliche Gesamtaufgabe (z. B. Herstellen von marktfähigen Produkten) in analytische Teilaufgaben, mit dem Ziel ihrer möglichst exakten Beschreibung.
15. Aufbau- und Ablauforganisation bedingen sich gegenseitig und bilden die Gesamtorganisation des Unternehmens.



Organisationstheorien

6

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- warum Unternehmen heute so organisiert sind, wie sie es sind,
- welche Organisationsansätze große Bedeutung für die Organisationstheorie und -praxis erlangt haben,
- eine Beschreibung und kritische Würdigung dieser Organisationstheorien. ◀

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Beschreibung und Analyse von Organisationen im Vordergrund stand, soll in den Kapiteln Organisationstheorien und Managementkonzepte verdeutlicht werden, **warum Unternehmen so organisiert sind, wie man es heute beobachten kann**. Dies ist zu großen Teilen darauf zurückzuführen, wie sich seit der Zeit der Industrialisierung bestimmte **Organisationstheorien** und **Managementansätze verbreitet** haben, an Bedeutung gewannen und wieder verloren. Trotz der Bezeichnung Theorie sind einige der Ansätze eher eine **Sammlung von Methoden** oder bilden zahlreiche verschiedene **Ansätze** mit einem ähnlichen Fokus unter dem Etikett einer Theorie ab. Trotzdem hilft die Betrachtung von Organisationstheorien und aktuellen Ansätzen, das **Entstehen**, die **Veränderung** und die **Funktionsweise von Organisationen zu verstehen** (vgl. Kieser und Walgenbach 2010, S. 30). Zahlreiche Instrumente und Prinzipien, welche auf verschiedenen Organisationstheorien und -ansätzen beruhen, sind auch in heutigen Organisationen im Einsatz.

6.1 Wissenschaftliche Betriebsführung

6.1.1 Taylors Scientific Management und Fordismus

Die **wissenschaftliche Betriebsführung** (Scientific Management) und die durch sie ausgelösten weiteren Ansätze, z. B. **Fordismus**, haben die Organisation von Unternehmen **nachhaltig verändert** und prägen sie, insbesondere in Unternehmen der Massenproduktion, bis heute (vgl. im Folgenden Kieser 2006b, S. 104 ff.; Kieser und Walgenbach 2010, S. 31 ff.; Bea und Göbel 2006, S. 72 ff.; Walter-Busch 1996, S. 119 ff. und die dort angegebene Literatur).

Der Ansatz geht auf Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zurück (daher auch die Bezeichnung **Taylorismus**). Er war Ingenieur und galt bereits als Heranwachsender als Sonderling. So konstruierte er z. B. als 12-jähriger aus Holz und Bändern eine auf seinem Bett befestigte „Alpträum-Vermeidungs-Maschine“ und fiel beim Sport dadurch auf, dass er nicht intuitiv spielte, sondern bspw. genaue Berechnungen anstellte, wie sich z. B. Wind oder Auftrittswinkel auf das Spielgerät auswirken.

Taylor führte das **wissenschaftliche Experiment** als zentralen Bestandteil seiner Managementlehre im Jahre 1911 ein. Durch **Experimentieren**, **Beobachten** und **Verändern der Umweltbedingungen** sollte der eine, beste Weg (one best way) gefunden werden, bestimmte Tätigkeiten auszuführen und Arbeitsabläufe zu optimieren. Er ging **ingenieurtechnisch** an die Probleme der Produktion und die Organisations- und Managementsysteme, die dafür notwendig sind, heran. Die Basis seines Scientific Management lässt sich auf **vier Grundprinzipien** zurückführen (vgl. Taylor 1913; Bühner 2004, S. 105; Kieser 2006b, S. 106 ff.):

1. **Die Analyse eines jeden Elementes im Arbeitsprozess.** Daraus resultierend wird jede Bewegung des Arbeiters genau vorgeschrieben sowie die Arbeitsbedingungen standardisiert:
 - Zerlegung der Arbeitsabläufe in einzelne Bestandteile (extreme Spezialisierung; vgl. Abschn. 3.1),
 - Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien (Gemäß Taylor die „wissenschaftliche Untersuchung“ jeden Elements des Arbeitsprozesses),
 - es gibt den einen besten Weg (One best way), um jegliche Aufgabe durchzuführen (bis hin zu einer „Wissenschaft des Schaufelns“),
 - starre Regeln für jede Bewegung eines jeden Arbeiters,
 - Analyse, Optimierung und dann Standardisierung der Arbeitsbedingungen.
2. **Die wissenschaftliche Auswahl des Personals**
 - Herausfinden, welche Kapazitäten und Fähigkeiten für jede Aufgabe notwendig sind,
 - jedem Arbeiter genau die Aufgabe zuweisen, für die er am geeignetsten ist,
 - Untersuchung der Fähigkeiten jedes Arbeiters hinsichtlich Reaktionszeit, physische Fähigkeiten und geistiger Frische,

- Aufspüren der Grenzen der Arbeiter und der Möglichkeiten zur Entwicklung und ein darauf abgestimmtes Training.

3. Finanzielle Anreize

- Es ist notwendig, die Arbeiter zur Einhaltung der Regeln und Anweisungen der Vorgesetzten zu motivieren.
- Ausschließlich funktionierende Motivatoren sind finanzielle Anreize oder Strafen.
- Jeder Arbeiter soll in direktem Bezug zu seiner Leistung bezahlt werden (es wird ein Tagespensum festgelegt, bei dessen Erreichen ein Bonus ausgezahlt wird).

4. Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit zwischen Arbeitern und Managern sowie das Funktionsmeister-Prinzip

- Die Leiter (im sogenannten Arbeitsbüro) planen, bereiten vor und kontrollieren, die Arbeiter führen nur aus.
- Dies führt dazu, dass die „Arbeiter und die Wissenschaft zusammen finden“.
- Spezielle Meister sind für die verschiedenen Aspekte der Arbeitsaufgaben verantwortlich (Spezialisierung, Mehrlinienprinzip, vgl. Abschn. 3.3.2).

Das **Organisationsverständnis** des Taylorismus ist das einer **Maschine**, die sich präzise und optimal **konstruieren** lässt. **Organisation** ist eine logische und **konstruktivistische Aufgabe**, der Organisator ist der **Ingenieur** des Systems. Dabei wird **lediglich** der **technischen Struktur** des Systems Beachtung geschenkt. Der **Mensch** muss sich dem **System anpassen**, so dass es keine Veränderungen im Arbeitsablauf gibt. Er ist lediglich ein **Werkzeug** innerhalb des Systems (zu weiteren Organisationsmetaphern vgl. Kasper und Mayrhofer 1993, S. 102 ff.).

Taylor berichtete von erstaunlichen **Produktivitätszuwachsen**, nachdem sein System eingeführt wurde. In der Folge wurden in zahlreichen Betrieben tayloristische Methoden eingeführt. In Deutschland wurde im Zuge der Rationalisierung der REFA gegründet, der die Methoden (insbesondere zu Zeit- und Arbeitsstudien) Taylors in Deutschland mit verbreitete.

Das **Menschenbild** Taylors war von dem Gedanken geprägt, dass der einzelne Arbeiter **von Natur aus faul** sei und einen Großteil seiner Arbeitszeit damit verbringe, möglichst langsam zu arbeiten und gleichzeitig seinem Vorgesetzten weis zu machen, dass er mit äußerster Anstrengung arbeite. Dies führt laut Taylor dazu, dass die Arbeiter **streng überwacht** werden müssten und lediglich durch **finanzielle Anreize** zu motivieren seien.

Von wesentlich größerer Bedeutung für die Rationalisierung in der Produktion als die reine Lehre des Scientific Management wurde dessen Adaption und **Weiterentwicklung** in den Fabriken von **Henry Ford**. Deshalb wird das Scientific Management und der so genannte Fordismus heute oftmals **gleichgesetzt**, obwohl die Elemente der Ansätze teilweise **unterschiedlich** sind.

Neben dem tayloristischen Element des extrem hohen **Grades der Spezialisierung**, sowohl vertikal als auch horizontal (Trennung von Management und Arbeitern), treten beim Fordismus **weitere Elemente** auf, welche zum großen Erfolg des Systems beitrugen. Dazu gehören vor allem die **Standardisierung von Produkten, Bauteilen, Werkzeugen**

und Verfahren sowie der Nutzung des **Fließbandes**, welches dazu führt, dass eine technische und damit indirekte Führung und Kontrolle der Mitarbeiter durch die Geschwindigkeit des Fließbandes in das System quasi einprogrammiert ist („Führen ohne Worte“).

Fallbeispiel

Das Organisationsverständnis von Henry Ford

Die industrielle Fließbandfertigung wird von Henry Ford (1863–1947) erstmals in der Automobilbranche 1913 eingeführt.

Als Ford 1903 die Ford Motor Company in Detroit gründet, ist der Automobilbau ein blühendes Handwerk. In Handarbeit werden Spielzeuge für reiche Amerikaner produziert. Denn die Handwerksproduktion wirft immer das gleiche Problem auf: Die Herstellungskosten sind hoch, und sie sinken nicht bei steigender Stückzahl. Fords Vision ist es „ein Auto für die Masse zu bauen. Es wird groß genug sein, um die Familie mitzunehmen, aber klein genug, dass ein einzelner Mann es lenken und versorgen kann. Es wird aus den allerbesten Materialien gebaut, von den allerersten Arbeitskräften gefertigt und nach den einfachsten Methoden, die moderne Technik zu ersinnen vermag, gebaut sein. Trotzdem wird der Preis so niedrig gehalten, dass jeder der ein anständiges Gehalt verdient, sich ein Auto leisten kann.“ (Ford 1923/2008, S. 61) Sein Ziel ist, ein Automobil für die breite Masse zu produzieren, dessen Preis über die Zeit nicht fix ist (Ist-Kosten zzgl. einer Marge), sondern bei dem Kostensenkungen aufgrund der Produktivitätsvorteile der Massenproduktion kontinuierlich durch Preissenkungen an die Konsumenten weitergegeben werden: „Der übliche Brauch ist sonst, die Kosten und danach den Preis zu berechnen; ... denn was in aller Welt nützt es, die Kosten genau zu wissen, wenn man aus ihnen nur erfährt, dass man nicht zu einem Preis produzieren kann, zu dem der Artikel verkäuflich ist? Viel wichtiger ist..., dass ... kein Mensch weiß, wie hoch sie in Wirklichkeit sein dürfen. Der Weg, das Letztere zu ermitteln ist, einen so niedrigen Preis festzusetzen, dass jeder gezwungen wird, das Höchste zu leisten. ... Daher reduzieren wir vor allem den Preis erst einmal so weit, dass wir hoffen dürfen, einen möglichst großen Absatz erzielen zu können.“ (Ford 1923/2008, S. 132)

Fords Lösung fasst noch heute den Grundgedanken der Massenproduktion zusammen: Nicht das Produkt gilt es zu verbessern, sondern den Produktionsprozess seiner Herstellung, um die Kosten zu senken. Bis 1908 beträgt der Arbeitszyklus (Taktzeit) eines Ford-Arbeiters noch 514 Minuten, bis er sich wiederholt: Der Monteur schlepppte die notwendigen Teile herbei, beschaffte sich sein Werkzeug, um es gegebenenfalls zu korrigieren und schließlich das Auto zusammenzubauen.

Für das in einer einzigen Farbe (schwarz) verfügbare Modell T (Tin Lizzy) zergliedert Ford jeden Arbeitsvorgang nun in feinste Elementar-Operationen. In den Ford-Werken umfasst 1929 z. B. der Chassis-Zusammenbau 45 Arbeitsschritte. Der Arbeiter, der ein Einzelteil aufsetzt, befestigt es nicht selbst. Der Arbeiter, der die

Schrauben einsetzt, setzt nicht gleichzeitig auch die Schraubenmutter auf. Sogar Aufsetzen und Anziehen der Mutter sind zwei verschiedene Arbeitsgänge. Ein Fahrzeug besteht aus ca. 5000 Teilen, für deren Zusammensetzung ca. 7882 verschiedene Arbeitsgänge benötigt werden. Ihren praktischen Niederschlag findet diese Zergliederung der Arbeitsschritte in elementare Operationen in einem kurzgetakteten, repetitiven Arbeit am Fließband. Nun beträgt die durchschnittliche Taktzeit eines Monteurs nur noch 79 Sekunden. Die Gesamtlänge der Förderbänder beträgt 43 Kilometer. Diese Form der Nutzung der Spezialisierung ermöglicht erst die Massenproduktion. Im Detroiter Werk arbeiten 1917 auf einer Fläche von 23 Hektar mehr als 14.000 Mitarbeiter, in 1930er-Jahren mehr als 100.000.

Der Fordismus funktioniert nach dem Prinzip der Economies of Scale, dem Gesetz der sinkenden Stückkosten bei steigender Produktions- und Absatzmenge. Die Spezialisierungsvorteile führen zu einer Kostensenkung um 58 % für die Zeit von 1908 bis 1916.

Zur Massenproduktion Fords gehört ebenfalls – und das ging zeitlich der Einführung des Fließbandes voraus – die Vereinfachung und Standardisierung aller Teile eines Automobils, die insbesondere die bislang erforderlichen Nachbearbeitungszeiten bei manuell gefertigten Teilen einsparen. „Das Hauptelement der Massenproduktion war nicht – wie viele Leute glauben – das Fließband. Es war vielmehr die vollständige und passgenaue Austauschbarkeit der Bauteile und die Einfachheit ihres Zusammenbaus.“ (Womack et al. 1992, S. 34). Hinzu kommt der Einsatz von Spezialmaschinen (ohne Justierungsmöglichkeiten) für den Einsatz angelernter Arbeiter.

Kostensparend ist außerdem Fords Übergang vom reinen Montagebetrieb zur Eigenfertigung vieler Komponenten (vgl. Kayser 1994). Notwendig ist ebenfalls das Setzen von Qualitätsnormen für Kooperationen zwischen den verbliebenen Zulieferern. Ford verlangt, dass die Hersteller von Bauteilen einer detaillierten Angabe folgten, so dass die Teile keine Nachbearbeitung benötigen, damit die relativ unerfahrenen Arbeiter von Ford diese Bauteile mühelos zusammenbauen können. Erst danach (1913) kann das Fließband eingeführt werden. Das heißt, Ford ist nicht erfolgreich, weil er das Fließband einsetzt, sondern weil er erfolgreich ist, kann er das Fließband einführen (vgl. Ortmann 1995, S. 17).

Im „River Rouge“-Werk im Westen von Detroit nähert sich Ford seiner Vorstellung einer integrierten Fabrik, die alle Fertigungsschritte vom Rohstoff bis zur Endmontage unter einem Dach vereint. Es ist ein vertikal integrierter Konzern, der alle Wertschöpfungsstufen umfasst: Kokerei, Zementfabrik, Gießerei. Eine Ford-Kautschukplantage in Brasilien und Erzminen in Minnesota versorgen die Fabrik mit Rohstoffen, die von eigenen Schiffen transportiert wurden (vgl. Dettmer 1999, S. 123). Und tatsächlich werden auf dem 4 Quadratkilometer großen Gelände mit eigenem Kraftwerk und 160 Kilometer Schienensträngen das Erz bis zum geformten

Stahlblech, der Rohkautschuk bis zum montierten Reifen umgeformt und auch Autogläser selbst hergestellt (vgl. Brünglinghaus 2013). Auch ein Großteil der Produktionsanlagen wurde selbst erstellt.

Die menschliche Arbeitskraft wird bei Ford, abgesehen von Ingenieurtätigkeiten, als eine auf die Organisation und ihre Technologie einwirkende Störgröße betrachtet, die es möglichst zu standardisieren und minimieren gilt. Ford stellt für die einfachen Arbeiten Farmer und Immigranten ein. 1915 werden im Werk allein 50 Sprachen gesprochen, die wenigsten Arbeiter beherrschen Englisch. Die Anlernzeiten betragen 1926 bei 43 % der Tätigkeiten lediglich einen Tag oder weniger bei weiteren 36 % nur 1 bis 8 Tage. Nun wird die Arbeit immer stärker in Kopf- und Handarbeit geteilt, und die Facharbeiter werden durch ein Heer angelernter Hilfskräfte ersetzt. Ford setzt – wie bereits bei den standardisierten Bauteilen – auf eine schnelle Austauschbarkeit der Fließbandarbeiter.

Im Jahr 1914 beträgt das zahlenmäßige Verhältnis von Arbeitern zu Vorgesetzten 58 zu 1. Diese äußerst hohe Leitungsspanne ist möglich, da Arbeitsabfolge und -tempo nicht von den Vorgesetzten gesteuert, sondern durch die Arbeitsprogrammierung und die Geschwindigkeit des Fließbandes kontrolliert werden.

Schon 1913 muss das Unternehmen Ford 963 Menschen einstellen, wenn es 100 neue Mitarbeiter benötigt. Die permanenten Kündigungen bedrohen den Produktionsfluss, der Einfluss der Gewerkschaften steigt, und das Lohngefälle zwischen leitenden Angestellten und Arbeitern wird zu groß. Mit einem spektakulären Befreiungsschlag löst Ford die Probleme. Er verdoppelt den Tageslohn seiner Arbeiter auf fünf Dollar. Somit hat Ford auch das Wohl der Arbeiter im Sinne und zahlt seinen Arbeitern höhere Löhne als andere Unternehmen und reduziert die tägliche Arbeitszeit von neun auf acht Stunden. 1926 wird bereits die Fünf-Tage-Woche eingeführt, ohne Abkehr von der Schichtarbeit und 24-stündigen Maschinenlaufzeiten. Die Erhöhung der Löhne über den Landesdurchschnitt ist eine Kompensation für die Steigerung der Arbeitsintensität an den Fließbändern. Die Lohnsteigerung liegt dabei aber weit unter der Produktivitätssteigerung in den Fordwerken. Hinzu kommen industriesozio-logischen Untersuchungen einer eigenen Abteilung. Die Arbeiter werden ständig überwacht. Sie dürfen innerhalb des Produktionsbereichs nicht reden und ihre Verhalten wird sowohl im Unternehmen als auch außerhalb genau überwacht.

Ford vernachlässigt somit den Faktor Mensch nicht in seinen Überlegungen: „In allen Unternehmen einer Branche ist die eingesetzte Technik im Wesentlichen gleich, sie wenden sich alle an den gleichen Markt. Das Kapital sucht sich immer den besten Wirt. Wer aber der beste Wirt ist, das entscheidet sich daran, wer den sensibelsten Produktionsfaktor, nämlich die Mitarbeiter, am besten einsetzen kann“ (Ford 1913, zitiert in Koch und Mittmann 2002, S. 3). Ein wichtiger Unterschied zu heutigen Ansätzen besteht jedoch im Ausgangsqualifikationsniveau und der den Mitarbeitern zugewiesenen Freiheitsgraden. Sein Menschenbild ist dabei von einem mechanisti-

schen **Organisationsverständnis** geprägt. Bei Ford sind die Menschen so in die bestehende Organisation einzupassen, dass sie an den vorbestimmten Arbeits- und Koordinationsabläufen nichts verändern, sondern vielmehr diese anweisungsgerecht vollziehen („Die bei Weitem überwiegende Mehrheit [der Arbeiter, RB/MG] jedoch will geführt werden. Sie will, dass man in jeder Beziehung für sie handelt und ihr die Verantwortung abnimmt.“, Ford 1923/2008, S. 87). Die Organisation fungiert im Wesentlichen als Maschine mit den Menschen als austauschbare „Teile“.

Fords Produktivitätssprünge waren bis dahin unvorstellbar: 308.162 Autos verlassen 1914 die Fabrik, der Höhepunkt wird 1923 mit 2,12 Millionen Stück pro Jahr erreicht. Statt 728 Minuten brauchen seine Arbeiter nur noch 93 Minuten, um ein Auto zusammenzubauen. Mit der wachsenden Produktivität sinkt der Preis von ursprünglich 850 Dollar auf 260 Dollar Mitte der zwanziger Jahre. Der Vorteil dieses im Zeitlauf sinkenden Preises schafft für Ford einen Massenmarkt für sein Produkt.

Vom Modell T werden zwischen 1908 und 1927 insgesamt 15 Millionen Stück gefertigt. Henry Ford (senior) ist bis 1919 Unternehmensleiter. Die Ford Company erreicht einen Marktanteil von 57 %. Doch dieser Erfolg ist nicht dauerhaft.

Die wirtschaftlichen Vorteile, die Ford genießt, werden kleiner als die anderen Automobilhersteller dem Beispiel folgen. Der Konkurrent General Motors bietet in den 1920er-Jahren im Gegensatz zu Ford ganze Produktpaletten vom billigen bis zum teuren Auto an, entwickelt für jede Käuferschicht das passende Modell und präsentiert jährlich Nachfolgemodelle mit kleinen Variationen – und auch in unterschiedlichen Farben. Die Fixierung auf ein einziges Produkt rächt sich. Der Marktanteil von Ford sinkt auf 33 % im Jahr 1924 und beträgt 1927 sogar zeitweilig nur 15 %. Der Pionier Ford („Bei mir können Sie ein Auto in jeder beliebigen Farbe kaufen, vorausgesetzt die Farbe ist schwarz.“ Ford 1923/2008, S. 60) hat die Entwicklung des Marktes schlicht verschlafen und gegenüber den Nachfolgern zunächst das Nachsehen.

Das T-Modell, das bis 1972 meistverkaufte Modell der Welt, wird 1927 eingestellt. Ford stößt an die Grenzen, da der auf ein unverändertes Produkt ausgerichtete Maschinen- und Anlagenpark sich bei Modellwechsel nicht flexibel umstellen lässt. Einzweck-Maschinen und auf das T-Modell ausgerichtete Abläufe in der Fabrik müssen umstellbaren Mehrzweckmaschinen und vielseitigeren Ingenieuren Platz machen, die in anderen Automobilwerken gezielt jährlich einen Modellwechsel erzeugen und einen Markt bedienen, den Henry Ford zwar als Pionier geöffnet hat, aber nun nicht mehr ausschließlich beliefert (vgl. Bönig 1993, S. 80). Ford muss seine Fabrik für sechs Monate schließen, er entwickelt ein neues Modell A und baut für 200 Millionen Dollar die Produktionsstraßen um, die bis dahin nur eines konnten: Tin Lizzies produzieren.

Quellen: Vgl. Ortmann (1995 , S. 16 ff.); Wilkens und Pawlowsky (1996, S. 4 f.); Koch und Mittmann (2002, S. 20 ff.); Dettmer (1999, S. 123); Jones und Bouncken (2008, S. 546 f.).

Der Fordismus war so erfolgreich, dass Henry Ford häufig als der Erfinder des Fließbandes bezeichnet wird. Tatsächlich wurde die Fließbandfertigung bereits 1850 in den Chicagoer Schlachthöfen durchgeführt, deren Prinzip er übernahm. Das erste Fließband in Europa wurde bereits einige Jahre vor Ford eingeführt: bei der Keksproduktion des Unternehmens Bahlsen (vgl. Arnu 1999).

6.1.2 Neo-Taylorismus

Zahlreiche **Elemente** des Taylorismus und Fordismus finden sich auch **heute noch** bei der Herstellung von Sach- und Dienstleistungen. Güter, die in Massenproduktion hergestellt werden, bestehen aus austauschbaren, standardisierten Teilen. Die Produktion erfolgt häufig im Rahmen der Fließfertigung. Produkte, welche keine oder wenig Differenzierungsvorteile aufweisen, werden von meist ungelernten Mitarbeitern mittlerweile in Niedriglohnländern zusammengesetzt. Aber auch in anderen Bereichen finden sich aktuell immer noch Elemente des Taylorismus und Fordismus (bspw. in der Systemgastronomie, in der Handelslogistik oder in Call Centern).

Hintergrund

Der Taylorismus und Fast Food

Elemente des Taylorismus und Fordismus finden sich bspw. auch bei der Herstellung eines Hamburgers (und der anderen Speisen) in den Restaurants der Systemgastronomie (bspw. der großen Fast-Food-Ketten wie McDonald's oder Burger King).

Der Hamburger besteht aus austauschbaren, standardisierten Teilen (Hackfleisch, Zwiebeln, Brötchen etc.), welche bestimmte Anforderungen an Frische und Qualität, Größe und Gewicht erfüllen müssen. Die Produktion ist „hochgradig standardisiert, d. h. jeder Schritt der Zubereitung eines Hamburgers ist im ‚Operations Manual‘ dokumentiert, in kleine Arbeitsschritte zerlegt und mit minutiösen Planvorgaben zur Zubereitung festgelegt. Die Zutatenmengen sind genormt, ebenso die Zeit, die zwischen Bestellung und Auslieferung des Produkts an den Kunden vergehen darf (3 Minuten).“ (Nolting 2004, S. 14). Die Maschinen in einem McDonald's Restaurant sind so konstruiert, dass sie mit Warntönen und Signalen die Mitarbeiter permanent auffordern zu reagieren (z. B. durch akustische Signale, dass die Pommes Frites fertig sind oder das Chili umzurühren ist). „Die Maschinen geben vergleichbar einem Fließband den Arbeitstakt vor. Wie beim Fließband alter Prägung sind Pausen nur als minimale Zwangspausen jede Stunde und als ablösungspflichtige Pausen mit Genehmigung des Schichtführers gestattet. Im Kassenbereich schreiben durch Mitarbeitereschulungen zu erlernende Skripte vor, wie Kunden zu begrüßen, zu bedienen und abzukassieren sind. Einzelne Tätigkeiten sind in ihrem Anforderungsprofil soweit reduziert, dass sie auch von nicht qualifizierten Beschäftigten innerhalb kürzester Zeit zu erlernen sind“ (Nolting 2004, S. 14). Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sind so durchgeplant und optimiert,

dass bspw. in der Küche jeder nur wenige Schritte machen muss, um seine spezialisierten Aufgaben zu erledigen. „Während in einer konventionellen Küche die ... Köche über die Verwendung von Zutaten, Zubereitungsmethoden und Produktionsmittel in gewissen Grenzen mitbestimmen können und sie vor allem ihrer eigenen Zeiteinteilung bei der Zubereitung gehorchen, sind die Arbeitnehmer in der Fast Food Produktion sowohl von Entscheidungen bezüglich der Zutaten und der Zubereitungsmethoden entbunden als auch ihrer Arbeitszeitdisponibilität beraubt. Die einzelnen Zeiteinheiten, die für bestimmte Vorgänge benötigt werden, werden ihnen vom Management diktiert“ (Nolting 2004, S. 23). Das Wissen, welches zur Zubereitung notwendig ist, ist im System integriert.

„Standardisierte Arbeitsabläufe spielen bei McDonald's eine sehr große Rolle. Es wird nahezu alles detailliert beschrieben: wie groß der Pommesvorrat an der Pommesstation sein darf, wie man einen Beutel Pommes auf verschiedene Friteusen zu verteilen hat, etc. Nahezu alle Bereiche der Arbeitsorganisation, seien es Kleidungsvorschriften, Produktionsvorschriften (Garzeiten, Garnervorschriften, Hygienevorschriften) und selbstverständlich auch ... der Kontakt mit dem Kunden, sind schriftlich fixiert. Es existiert ein Höchstmaß an Standardisierung und strenger Produktionsüberwachung. Dem Fließband verwandte Techniken werden benutzt, um immer gleichbleibende Produkte zu produzieren und zu servieren. Die Standardisierung führt zu steigender Produktivität und ist Folge einer detaillierten Tätigkeitsanalyse und Planung, die von McDonald's eigenen Industriingenieuren sekundengenau ausgearbeitet wird. Besondere Fähigkeiten einzelner Arbeitnehmer werden komplett ausgeschaltet, die Arbeitsintensität ist hoch, da die Küchenmaschinen den Arbeitstakt bestimmen. ... Durch dieses Produktionsmuster wird es möglich, geringqualifizierte Mitarbeiter ... effektiv einzusetzen“ (Nolting 2004, S. 22).

Darüber hinaus gibt es eine technische Kontrolle, ähnlich einem Fließband: ... „Bei McDonald's [finden sich somit] vielfältige Arten von Kontrolle im Produktionsprozess. Einmal entpersonalisierte Kontrolle durch technische Einrichtungen und Maschinen. Zweitens personalisierte Kontrolle in Form von Überwachung durch Vorgesetzte und Vertreter des Managements und drittens in Form eines Gruppenzwangs, die Arbeitskollegen in Stresssituationen nicht im Stich zu lassen. Darüber hinaus findet ein ständiges Monitoring der gesamten Produktionseinheit (Filiale) durch interne und externe Kontrollen statt“ (Nolting 2004, S. 23). Zu Stoßzeiten werden auch die Kunden in das System integriert, wenn die Schlangen vor den Kassen bspw. durch Absperrungen gelehnt werden. ◀

6.1.3 Digitaler Taylorismus

Der **Neo-Taylorismus**, welcher sich im Bereich der Einfachdienstleistungen (Systemgastronomie, Call Center u. ä.) etabliert hat, hat sich aufgrund der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung inzwischen seit den 2000er-Jahren **zum digitalen**

Taylorismus weiterentwickelt. Exemplarisch seien hier zwei prominente Beispiele aus der **Handelslogistik** (Amazon und Zalando) beschrieben. Gleichwohl öffnet die Digitalisierung auch Potenziale hin zu einer digitalen Selbstbestimmung (vgl. im Folgenden Fuest (2013); Kortschak (2013); Mayr (2013); Budras (2014); Boewe und Schulten (2019); Staab und Nachtwey (2016); Amazon (2016, 2020, 2021); Steinau (2018); Fuest (2019); Kaleta (2020); Butollo et al. (2018); Butollo und Koepp (2020); Lobe (2017); Kirchner et al. (2020); Menz et al. (2019); Gentsch (2019); Eisenmann und Ortmann (2019); Bauer (2017)).

„Amazons Ziel ist es, Kundenwünsche zu erfüllen und Kundenerwartungen zu übertreffen. Daran arbeiten alle Mitarbeiter, und gerade unsere Kollegen in den Logistikzentren spielen hier eine wichtige Rolle. Wir arbeiten in unseren Logistikzentren mit hochtechnischen Systemen und Prozessen, mit Hilfe derer wir die Sicherheit und Qualität des Arbeitsumfelds gewährleisten“ (Amazon zitiert in Mayr 2013). Soweit das Selbstbild von Amazon.

Die Logistikzentren basieren „auf einer hochgradig tayloristischen Arbeitsorganisation: Ähnlich der industriellen Fertigung wird der Arbeitsprozess in verschiedene Schritte vom Wareneingang über Warenlagerung und Kommissionierung bis zum Warenausgang getrennt. Gleichwohl hat Amazon den Grad der Arbeitsteilung in seinen ‚Versandfabriken‘ auf die Spitze getrieben: Das betrifft sowohl die Standardisierung und Zergliederung der Arbeitsschritte sowie die Taktung der Bearbeitungszeiten“ (Boewe und Schulten 2019, S. 12).

Eine typische Stelle in einem Logistikzentrum ist die eines sog. **Pickers**. Dieser sammelt mit kleinen Wagen die Waren aus den Regalen mit chaotischer Lagerhaltung (Form der Lagerhaltung, in welcher den einzulagernden Teilen kein fester Platz zugewiesen wird, sondern diese auf beliebige, gerade nicht belegte Stellen verteilt wird) und wird dabei von einem Navigationssystem gesteuert. Der Handscanner gibt dem Picker vor, welche Waren er in welcher Reihenfolge woher holen muss und erfasst die gesammelten Produkte im Wagen. „Jede Aktivität wird durch die Handscanner aufgezeichnet und lückenlos überwacht. So kann nicht nur die Arbeitsgeschwindigkeit jeder einzelnen Arbeitskraft gemessen und vergleichbar gemacht werden“ (Boewe und Schulten 2019, S. 13). „Bei sortierfähigen Produkten, z. B. CD's oder Büchern sammelt ein Picker pro Stunde mehr als hundert Artikel“ (Amazon 2016). Das heißt, die Taktzeit beträgt teilweise lediglich 32,7 Sekunden (bspw. im Logistikzentrum in der südwälisischen Hafenstadt Swansea). Wer langsamer als vom System vorgegeben arbeitet, bekommt eine schriftliche Kurznachricht vom Vorgesetzten (Leader) an sein Handgerät geschickt oder wird zu einem „Feedbackgespräch“, eingeladen, das eine wichtige Funktion zur Kontrolle und Disziplinierung hat. Mitarbeiter, deren Stückzahlen unter den Vorgaben liegen, werden als Underperformer stigmatisiert. Amazon dagegen argumentiert, Kameraüberwachung und die elektronische Datenerhebung dienten der „Prozessoptimierung“. Während einer Schicht legt ein Mitarbeiter 17 bis 25 Kilometer in den bis zu 110.000 Quadratmeter großen Logistikzentren (bspw. Bad Hersfeld, Koblenz oder Pforzheim) zurück.

Neben dem Picker gibt es das Tätigkeitsfeld **Packer**, der die ‚gepickten‘ Waren in die Versandkartons verpackt: „Bei den Singlepacks (Pakete mit einem Produkt) musste jeder pro Stunde 200 Stück verpacken. ... Bei den Multipacks (zwei Artikel oder mehr) muss man 100 Päckchen pro Stunde schaffen“ (Mayr 2013).

In dem System kann die Rückkehr des eigentlich seit der Human-Resource-Bewegung (siehe Abschn. 6.3) als überwunden geglaubten Taylorismus gesehen werden. „Gerade bei Amazon kann man von einem neuen oder Neo-Taylorismus sprechen“, (Pfitzmann, Universität Kassel, zitiert in Fuest 2013). Der Taylorismus sei auf Überwachung und Kontrolle begründet, Mitwirkung und Freiheit des Mitarbeiters seien stark eingeschränkt oder existierten nicht. Das könne zu psychischen Problemen und Demotivation führen (vgl. Gentsch 2019, S. 62).

„Die Handscanner sind insofern weit mehr als mobile Aufzeichnungswerzeuge, die Kontrolle in räumlich dezentralen Arbeitsprozessen ermöglichen. Sie sind eher mit mobilen Fließbändern zu vergleichen, verkoppeln sie doch die verstreuht tätigen Beschäftigten mit einem technischen System, das deren Aufgaben bis ins Detail reguliert und so jede Autonomie aus dem Arbeitsprozess tilgt, ähnlich wie es das Fließband in der industriellen Massenproduktion mit stärker zentralisierten Aufgaben tut. Es zeigen sich hier die Konturen eines digitalen Taylorismus“ (Staab und Nachtwey 2016, S. 6).

„Eine von Amazon vehement vertretene ‚Team‘-Ideologie steht in scharfem Kontrast zur tatsächlichen, forcierten Atomisierung der Beschäftigten. ... Amazon legt großen Wert darauf, Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, Teil eines erfolgreichen ‚Team‘ – des Weltmarktführers im Onlinehandel – zu sein. ... Damit sollen Mitarbeiter in aller Welt angespornt werden, ‚sich selbst zu übertreffen‘, ‚Top Performer zu werden‘ und jeden Tag ‚schneller als am Tag zuvor‘ zu arbeiten“ (Boewe und Schulten 2019, S. 13 f.). So sei festzustellen, dass besonders junge, körperlich leistungsstarke Mitarbeiter offenbar besondere Genugtuung daraus ziehen, die eigene Leistung jeden Tag aufs Neue vermessen zu lassen (vgl. Budras 2014). „Allen Beschwörungen des ‚Teamgeistes‘ zum Trotz fördert Amazon jedoch gezielt die Atomisierung und Entsolidarisierung in der Belegschaft. Standorte, Abteilungen, Schichten und letztlich jeder einzelne Beschäftigte werden zu einander in Konkurrenz gesetzt und gegeneinander ausgespielt.“ (Boewe und Schulten 2019, S. 14 f.) – so zumindest die Ausführungen der von der Rosa-Luxemburg-Stiftung in Auftrag gegebenen Studie.

Dank der Standardisierung einfacher Abläufe kann Amazon zur Weihnachtszeit seine Belegschaft allein in Deutschland aufgrund einer Anlernzeit von lediglich vier Tagen innerhalb weniger Tage auf 15.000 ungelerte Mitarbeiter aufstocken. Viele der befristet beschäftigten Mitarbeiter nehmen die Arbeitsbedingungen auch wohl deshalb klaglos hin, weil sie hoffen, dass durch die Dokumentation positiver Leistungsergebnisse ihre Beschäftigungsverhältnisse entfristet werden.

Zur „Motivation“ wurde auch ein sog. „Health Bonus“, der am Krankenstand einer gesamten Abteilung orientiert ist, eingeführt. Der Bonus trägt dazu bei, dass Mitarbeiter an den Krankheitstagen ihrer Kollegen ‚partizipieren‘. Amazon will so den Krankenstand

senken. Die Gewerkschaft erwartet, dass Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen (sog. Präsentismus), weil diese befürchten, sich und die Abteilungskollegen um den Bonus zu bringen (Ver.di 2017).

Bezeichnenderweise suchte Amazon im Jahr 2021 als Standortleiter Logistik explizit „**Führungskräfte mit militärischem Hintergrund**“, die „die Grenzen des Möglichen überwinden“ (Amazon 2021) und betont in der Stellenanzeige, „die Einstellung von Personal aus dem Militär ist ein entscheidender Bestandteil unseres unternehmensweiten Business-Plans“, ohne jedoch auszuführen, welche spezifischen militärischen Führungsqualitäten bei Amazon besonders nachgefragt sind. Noch drei Jahre zuvor wurden als geforderte Basisqualifikation explizit unter anderem „Entschlossenheit und Hartnäckigkeit“ (Steinau 2018) genannt, die eher auf mangelnde Kompromissbereitschaft und einen weisungsgebundenen, d. h. direktiven, Führungsstil hindeuten. „Amazons Logistik soll nach militärischen Standards geführt werden, Probleme sollen schnell und entschlossen angegangen werden, ohne großes Zögern“ (Fuest 2019).

Der Neo-Taylorismus ist jedoch kein singuläres Phänomen, das sich in der Handelslogistik nur bei Amazon als Einzelfall findet. Auch der deutsche Onlinehändler **Zalando** hat in seinen Logistikzentren ein nahezu identisches System etabliert: Zalando erfasst und wertet Leistungsdaten und Standzeiten der Mitarbeiter über sog. Mobile Datenspeicher (MDE) in den eigenen Logistikzentren aus. Die Leistungsvorgaben sind mit 120 Picks pro Stunde (d. h., einer Taktzeit von 30 Sekunden) sogar noch höher als bei Amazon. „Das System auf den MDEs erfasst außerdem die Standzeiten ebenso wie die Menge und Schnelligkeit der Picks der Mitarbeiter. Es speichert auch den Ort und den Zeitpunkt der seiner Picks.“ Die Daten fließen in das von Zalando entworfene Bewertungssystem Zafeto ein. In monatlichen Feedbackgesprächen urteilen Vorgesetzte über die präzise erfassten Leistungsdaten der Mitarbeiter („Ein Lob gibt es selten – nur Tipps und Aufforderungen, wie und dass man seine Leistung zu steigern hat.“, Kaleta 2020). Nach einer Krankheit werden außerdem „Willkommen-Zurück-Gespräche“ mit den Mitarbeitern geführt. Während insbesondere Gewerkschaften aber auch Wissenschaftler darin „digitale Kontrollinstrumente“ sehen, die einzig darauf ausgerichtet sind, die Leistung der Mitarbeiter an die Spitze zu treiben, findet Zalando, dass es dabei lediglich dem Industriestandard folgt (vgl. Kaleta 2020).

„In mehrfacher Hinsicht erscheint die Charakterisierung der Arbeitsorganisation als digitaler Taylorismus gerechtfertigt. Erstens ist im Unternehmen eine rigide Trennung zwischen Ausführung und Planung umgesetzt und das Prozesswissen in der Hand des Managements zentralisiert. ... Die Datenaufnahme durch Sensoren und Handscanner geht insofern über die tayloristische Stoppuhr hinaus, als dass sie nicht nur die zeitliche, sondern auch die räumliche Optimierung der Wegstrecken ermöglicht. Das Shopfloor-Management [basiert] auf einer Form der personalisierten Leistungskontrolle, die mittels digitalisierter Datenaufnahme umgesetzt wird“ (Butollo et al. 2018, S. 148 f.). Die Mitarbeiter sind dabei in der Regel nicht in die Verbesserung der Arbeitsprozesse eingebunden. „Die Beschäftigten der operativen Ebene sind kaum in die sie betreffenden Veränderungsprozesse integriert. Die operativen und entwickelnden Bereiche des Unternehmens sind

sowohl räumlich als auch arbeitsorganisatorisch streng voneinander getrennt. Zwar existiert ein Kaizen-System zur Beteiligung an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), in dessen Rahmen MitarbeiterInnen des Lagers die Möglichkeit haben, eigene Vorschläge und Problembeschreibungen an die IT-Abteilung weiterzureichen. Weder die Aussagen des Managements noch jene der Beschäftigten deuten aber darauf hin, dass dem KVP große Bedeutung zugemessen wird. ... Statt auf die Beteiligung der Beschäftigten zu setzen, spielt die Prozessoptimierung mittels Big Data eine große Rolle. ... Zusammenfassend fällt auf, dass das Erfahrungswissen der Beschäftigten kaum für den Innovationsprozess nutzbar gemacht wird. Das Unternehmen setzt vielmehr auf eine Kombination aus datenbasierter Optimierung und der agilen Arbeitsweise der IT-Abteilung“ (Butollo et al. 2018, S. 152). Durch eine Kombination aus strikter Arbeitsteilung und dem Einsatz digitaler Hilfsmittel zielt das Unternehmen darauf ab, sich zunehmend vom Erfahrungswissen der Mitarbeiter unabhängig zu machen. Im Bereich der Kommissionierung kommt es aufgrund von Gehweganalysen und Wegstreckenoptimierung zu immer stärkeren Arbeitsverdichtungen, da sich die Wege zwar verkürzen, aber die Zahl der abzuarbeitenden Aufträge zunimmt (vgl. Eisenmann und Ortmann 2019, S. 122 f.)

Aufgrund der körperlichen Beanspruchung, dem geringen Lohnniveau und mangelnder Aufstiegschancen im internen Arbeitsmarkt ist die Branche der Handelslogistik von einer sehr hohen Mitarbeiterfluktuation geprägt (vgl. Butollo und Koepp 2020, S. 177). Daher ist auch das Beschäftigungssystem von Zalando auf die stetige Zufuhr neuer Mitarbeiter angewiesen, welche bislang unter Voraussetzung der sozialstrukturellen Rahmenbedingung von strukturschwachen Regionen, in denen die jeweiligen Logistikzentren angesiedelt sind, und in der bislang ein ausreichendes Reservoir geeigneter, ungelernter und leistungsfähiger Arbeitskräfte vorhanden war. „Die Anlernzeiten [bei Zalando, RB/MG] sind allgemein kurz bemessen. Die Angaben der Beschäftigten schwanken dabei zwischen 15 Minuten, zwei Tagen und zwei Wochen. ... Das Unternehmen ist bestrebt, die notwendigen Voraussetzungen für die Tätigkeiten im Logistikbereich durch Standardisierung und neue Assistenzsysteme weiter zu vereinfachen“ (Butollo et al. 2018, S. 154).

Mit der Ausweitung der Logistikumsätze ist deshalb auch bei Amazon kein weiterer Personalaufbau verbunden: „Weitere Einstellungen in erhöhtem Maße werden aufgrund der Optimierung und Automatisierung der Arbeitsabläufe nicht für notwendig erachtet“ (Amazon 2020). „Allerdings haben sich Automatisierungslösungen bislang nur in Teilbereichen, z. B. in der Paketsortierung oder der Lebensmitteldistribution, durchgesetzt. Es zeigen sich technische Schranken der Automatisierung, die ihre Ursache in der großen Unterschiedlichkeit der Güter und den damit verbundenen spezifischen Anforderungen an Transport, Lagerung und Kommissionierung haben“ (Butollo und Koepp 2020, S. 179).

Zudem zeigt sich in der Belegschaft eine **Polarisierungstendenz**. Es kommt „hinsichtlich der Qualifikation zu einem Auseinanderdriften zwischen den zahlenmäßig wachsenden geringqualifizierten Einfachbeschäftigen, deren Tätigkeiten stark vereinfacht, kontrolliert, geteilt und verdichtet werden, und den ... hochqualifizierten Spezialisten und Experten (bspw. sehr gut ausgebildete Facharbeiter und Ingenieuren)“ (Eisenmann und Ortmann 2019, S. 126 f.). Empirische Untersuchungen in der Lagerlogistik zeigen einen

Trend, „wonach Einfacharbeit durch den Einsatz digitaler Technologien schlichter strukturiert und optimiert wird. ... Einfacharbeit [nimmt] in quantitativer Hinsicht mit steigendem Digitalisierungsniveau deutlich zu“ (Eisenmann und Ortmann 2019, S. 132 f.).

„Am Beispiel von Amazons [und Zalandos, RB/MG] digitalem Taylorismus wird deutlich, in welchem Ausmaß auch dezentral operierende Tätigkeiten durch neuere Anwendungen digitaler Rationalisierungstechnologie regulierbar sind. Es ist daher durchaus denkbar, dass beispielsweise distributive Tätigkeiten wie jene der Zusteller in Post- und Paketdiensten oder haushaltsnahe Dienstleistungen im Bereich des Facility Managements oder der Hauslogistik in naher Zukunft mit ähnlichen Kontroll- und Steuerungsprozessen konfrontiert sein könnten“ (Staab und Nachtwey 2016, S. 7).

„Der entscheidende Unterschied zwischen dem Taylorismus 1.0 und 2.0 ist, dass die Taktung des Arbeitsalltags nicht mehr oktroyiert wird, sondern die Menschen freiwillig Zeit- und Bewegungsstudien durchführen, mit denen sie ortbar und auslesbar werden. Immer mehr Menschen laufen mit Smartphones oder Fitness-Trackern herum, die ihre Schrittzahl oder Herzfrequenz messen“ (Lobe 2017).

Digitaler Taylorismus beschreibt damit in erster Linie spezifische, vorrangig negative Arbeitsbedingungen, insbesondere „dass mit der Nutzung digitaler Technik die direkten Kontrollen und konkreten Vorgaben für die Arbeitstätigkeit wachsen und sich die Autonomie der Beschäftigten letztlich systematisch verringert. Im Gegensatz zur Debattenposition des digitalen Taylorismus ist in der Literatur auch die Annahme zu finden, dass die berufliche Computernutzung systematisch mit einem erweiterten Handlungsspielraum und damit auch mit einer gesteigerten Autonomie am Arbeitsplatz einhergeht. Diese These lässt sich auf die Gegenposition einer **digitalen Selbstbestimmung** durch die zunehmende Verbreitung digitaler Technik zuspitzen. Konkret scheinen einige Unternehmen digitale Technik mit Formen partizipativer Arbeitsorganisation zu verbinden, um die Potenziale digitaler Technik zu nutzen“ (Kirchner et al. 2020, S. 4 f.).

Eine breite **empirische Studie** im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz mit mehr als 16.000 Befragten kommt zu einem differenzierten Ergebnis: dass sich die digitale Technik für unterschiedliche Tätigkeiten auch unterschiedlich auf die Autonomie der Mitarbeiter auswirkt. Je höher der Faktor **Wissen** bei den Mitarbeitern ausgeprägt ist, desto seltener berichten Befragte mit häufiger Computernutzung, dass ihre Arbeit bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben ist und desto eher berichten sie, dass sie ihre Arbeit selbst planen und einteilen können. Befragte im Tätigkeitsfeld **Produzieren** profitieren bei häufiger beruflicher Computernutzung, indem sie ihre Arbeit durchgängig häufiger selbst planen oder einteilen können, und sie berichten auch häufiger, dass ihnen die Arbeit nicht bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben wird. Bei Beschäftigten aus dem Produktionsbereich die den Computer nie nutzen, sieht es durchgängig anders aus. Ihnen werden häufiger die Einzelheiten der Arbeit vorgegeben. Ein nachteiliger Zusammenhang besteht hingegen für das Tätigkeitsfeld **Dienstleisten**. Je höher der Faktor Dienstleisten ausgeprägt ist, desto eher geben Befragte mit häufiger Computernutzung an, dass ihre Arbeit bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben. Die Ergebnisse zeigen demnach keinen universellen Zusammenhang, weder für die Annahme eines digitalen Taylorismus noch für die Annahme der digi-

talen Selbstbestimmung. Die empirischen Ergebnisse bekräftigen damit die Hypothese, dass die Nutzung digitaler Technik in den Tätigkeitsfeldern Wissen mit mehr Autonomie einhergeht. Während sich für das Tätigkeitsfeld Dienstleisten durchgängig nachteilige Zusammenhänge zeigen, ergeben sich für das Tätigkeitsfeld Produzieren jedoch differenzierte Ergebnisse (vgl. Kirchner et al. 2020, S. 13).

Die These der Verallgemeinerung eines digitalen Taylorismus ist daher nicht zu halten. Die Logistikbranche ist (in den gewählten Beispielen) häufig ohnehin durch standardisierte Arbeitsabläufe und detaillierte Prozessvorgaben geprägt.

Auch wenn in der **Finanzdienstleistungsbranche** inzwischen von ‚Industrialisierung‘ die Rede ist, und Phänomene wie Automatisierung, verringerte Fertigungstiefe, größere Arbeitsteilung, Zentralisierung von Backoffice in der Vorgangsbearbeitung anzutreffen sind, „ist das Potenzial des Scientific Management in Beratungs- und Verkaufsprozessen [noch] begrenzt: Diese sind schwieriger zu strukturieren und sind außerdem durch einen emotionalen Faktor – die Notwendigkeit, Kundenvertrauen zu schaffen – gekennzeichnet. Allerdings: Die zunehmende Digitalisierung von Finanzdienstleistungen bedeutet auch, dass persönliche Beratungsleistungen immer mehr durch webbasierte Selbstberatung der Kunden ersetzt werden und dieses Tätigkeitsfeld daher an Bedeutung verliert“ (Bauer 2017, S. 6 f.).

In **hochflexiblen und spezifizierten Produktionsprozessen** erschweren dagegen mangelnde Planbarkeit und Kontinuität, hohe Produktvariabilität bei geringen Stückzahlen und ein flexibler Arbeitseinsatz eine entsprechende Modellierung betrieblicher Praxis, die Voraussetzung für ihre digitale Durchdringung wäre. ... Die Formalisierung der Arbeitsabläufe ist nicht Konsequenz, sondern Voraussetzung digitaler Durchsteuerung und Kontrolle“ (Menz et al. 2019, S. 187).

Der Ansatz von Taylor, Arbeitsprozesse einem wissenschaftlichen Ansatz zu unterziehen kann im 21. Jahrhundert also besser umgesetzt werden als 100 Jahre zuvor. „Ein hoher Grad an Überwachung der Mitarbeiter wird heute allerdings vielfach als unethisch empfunden und kann daher ein negatives Image und Verlust an Kunden- und Mitarbeitervertrauen begründen. Digitalisierung bedeutet auch, dass Mitarbeiter Online-Plattformen für Arbeitgeber-Bewertungen nutzen – was Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften bedeuten könnte, wenn Unternehmen zu stark auf Taylors Prinzipien und zu wenig auf mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen setzen. Viele Unternehmen werden sich daher auch weiterhin stark von Taylors Empfehlungen abgrenzen, indem sie etwa auf Abbau von Hierarchien und Empowerment setzen“ (Bauer 2017, S. 8 f.).

6.2 Bürokratiemodell

Das Bürokratiemodell von Max Weber (1864–1920) basiert wie das Herangehen von Taylor auf dem **Grundprinzip des Rationalismus**. Daher spricht er auch von der Grundidee der Rationalisierung, welche das **Ideal** seiner bürokratischen Organisation prägt (vgl. im

Folgenden Kieser 2006a, S. 63 ff.; Bea und Göbel 2006, S. 60 ff.; Bühner 2004, S. 103 f. und die dort angegebene Literatur). Weber gilt als einer der Begründer der **Soziologie** und durch seine Betrachtung der Bürokratie auch als ein **Wegbereiter der Organisationswissenschaft**.

Während heute der Begriff Bürokratie fast ausschließlich **negativ** besetzt ist, beschreibt Weber einen **Idealtypus** Bürokratie als Organisationsform für die Verwaltung, um diesen zu untersuchen. Für ihn ist die Bürokratie die **effizienteste** aller **Verwaltungsformen**. Die Bürokratie hat ihre Existenzberechtigung insbesondere deshalb, weil sie **zentrale Nachteile** eines **nicht-bürokratischen Herrschaftssystems ausschaltet**: Entscheidungen werden hier durch persönliche Vorlieben, Gefühle, Vetternwirtschaft oder Vorurteile beeinflusst. Die Bürokratie hingegen soll wie ein sog. „mechanischer Richter“ funktionieren, der aufgrund der **Regeln** und des gegebenen Falles **gerechte, für alle gleiche und nachvollziehbare Entscheidungen** trifft. Ziel ist, dass die Verwaltung präzise, verlässlich, kontinuierlich und straff arbeitet.

Hierzu muss das **bürokratische System** bestimmte **Eigenschaften** besitzen (vgl. Ben-nis 1971, S. 10):

- eine wohldefinierte **Hierarchie**,
- eine klare Arbeitsteilung basierend auf der **Spezialisierung**,
- ein System von **schriftlichen Regelungen** für die Rechte und Pflichten eines jeden Stelleninhabers,
- ein System von **schriftlichen Handlungsanweisungen** für alle Arbeitsaktivitäten,
- Auswahl und Beförderung basiert auf der **technischen Kompetenz der Mitarbeiter**,
- **unpersönliche Beziehungen**.

Insbesondere im Sinne der **Nachvollziehbarkeit** besitzt eine (ideale) bürokratische Organisation große **Vorteile**. In **stabilen Umwelten** mit immer wiederkehrenden Aufgaben ist sie sogar **effizienter** als Organisationen, welche flexibler organisiert sind (vgl. Abschn. 3.2 zu den Vor- und Nachteilen der Koordination durch Programme). Dies liegt daran, dass für bestehende Problemstellungen bereits eine **Lösung** erarbeitet wurde, und die „richtige“ Reaktion durch die bürokratischen Strukturen **sichergestellt** ist.

Da eine Organisation jedoch **meist nicht in stabilen Umwelten** existiert, ist eine bürokratische Organisationsform in heutigen Unternehmen nicht sinnvoll. Auch in der öffentlichen Verwaltung oder in sicherheitsrelevanten Unternehmen (z. B. Kernkraftwerke oder Flughäfen), in denen die Bürokratie insbesondere durch die **Nachvollziehbarkeit** der Handlungen und der **Berechenbarkeit** notwendig ist, wird versucht, allzu starre bürokratische Strukturen abzubauen. Dies liegt u. a. daran, dass auch eine **ideale Bürokratie**, wie sie Weber untersucht, **inhärente Schwächen** aufweist. Dies sind bspw. (vgl. Nolte 1999, S. 160 ff.):

- **Sich widersprechende Prinzipien:** Bspw. sollen Lösungen durch Spezialisten gefunden werden, gleichzeitig soll aber eine strenge Hierarchie gelten.

- **Nicht adäquates Menschenbild:** Die Bürokratie (und die darin befindlichen Menschen) sollen wie ein mechanischer Richter handeln. Menschliche Verhaltensweisen, Motivation, Weiterentwicklung werden in der Bürokratie ausgeblendet.
- **Nicht angemessene Ansichten** über die Aufgaben einer Organisation („Ziele sind bekannt, Aufgaben wiederholen sich.“): Die Ziele einer Organisation sind oftmals nicht exakt bestimmbar, können widersprüchlich sein (z. B. kurz- vs. langfristige Gewinnorientierung) oder sich im Laufe der Zeit ändern. Aufgaben und Probleme verändern sich in dynamischen Umwelten ständig.
- **Unerwartete Konsequenzen:** Das Aufstellen und schriftliche Fixieren von Regeln kann selten so exakt erfolgen, dass nicht Interpretationsspielraum entsteht oder die Regeln mit Leben erfüllt werden müssten. Insofern ist die Vorstellung von exakten Regeln illusorisch. Nicht umsonst heißt eine Umschreibung für Streik „Dienst nach Vorschrift“.

6.3 Human-Relations- und Human-Resource-Ansätze

6.3.1 Überblick

Die **Human-Relations-Ansätze** ergaben sich aus Studien zur Verbesserung der Arbeitsleistung durch Veränderung der Arbeitsumgebung. In diesem Sinne sind sie eine **Fortentwicklung des Taylorismus**. Während allerdings der Taylorismus Menschen lediglich als Werkzeuge betrachtet, messen die Human Relations-Ansätze dem **Faktor Mensch** eine **große Bedeutung** für die Produktivität bei (vgl. im folgenden Kieser 2006c, S. 33 ff.; Walter-Busch 1996, S. 143 ff. oder Bea und Göbel 2006, S. 82 ff. und die dort angegebene Literatur).

Bei einer Studie in den Hawthorne-Werken der Western Electric Co. in den Jahren 1924–1932 sollte u. a. herausgefunden werden, wie sich die Veränderung der Beleuchtung auf die Produktivität bei der Produktion bspw. von Glühlampen und Relais auswirken. Es zeigte sich, dass die **Produktivität anstieg**, gleich ob die Beleuchtung heller oder dunkler wurde. Insbesondere Mayo interpretierte die Ergebnisse, die als **Hawthorne-Effekt** bekannt wurden, so, dass humane Faktoren die Leistung entscheidend beeinflussen, z. B.:

- die Beachtung der Gruppe durch das Management,
- sozial erwünschtes Verhalten,
- das Verhältnis zu Vorgesetzten,
- die Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen,
- insbesondere die Möglichkeit der stärkeren sozialen Interaktion in der für die Experimente ausgewählten Gruppen,
- die Arbeitsmoral (Zufriedenheit).

Auch wenn diese **Effekte** in späteren Untersuchungen in **Zweifel** gezogen wurden, ja den Forschern sogar ideologische Verzerrung der Ergebnisse vorgeworfen wurde, war der Grundstein gelegt, **verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen** in der Organisationsforschung miteinzubeziehen und die **Bedeutung des Faktors Mensch** zu betonen.

In einer weiteren Studie durch Roethlisberger wurde herausgefunden, dass neben der **formalen Organisation** (Vorgesetzte, Leistungsnormen) eine **informale Organisation** besteht (informale Führung, innerhalb der Gruppe sozial sanktionierte Leistungsnormen, felt injustice syndrome, so dass die Leistung der Gruppe dem angepasst wird, was von ihr als faire Gegenleistung wahrgenommen wird). Die zentrale Schlussfolgerung von Roethlisberger aus den Ergebnissen der Hawthorne-Studien war, dass **menschliche Probleme** auch nur mit **menschlichen Mitteln** gelöst werden könnten.

Während die **Human-Relations-Ansätze** als **Einführung der Sozialpsychologie** in das Scientific Management gesehen werden können, gehen die **Human-Resource-Ansätze** weiter. Basis der Ansätze ist die Überlegung, dass **menschliches Verhalten** in Organisationen **gesteuert** und **koordiniert** werden muss. Um dies zu erreichen, muss das **menschliche Verhalten** auch **vorhergesagt** werden können und somit **untersucht** werden. Traditionelle Organisationsstrukturen hinderten den Menschen, Initiative und Verantwortungsbewusstsein zu zeigen. Daher müssten Strukturen eine wirtschaftliche Nutzung der Human-Ressourcen erlauben, indem sie Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Im Zentrum der Forschung steht die Frage nach der Motivation des Menschen. Drei **wichtige Ansätze** sind die Bedürfnishierarchie **nach Maslow**, das Zwei-Faktoren-Modell **von Herzberg** (vgl. Ulich 2005, S. 203; Bühner 2004, S. 94; Schulte-Zurhausen 2010, S. 20) und die **Menschenbilder X und Y von McGregor**.

6.3.2 Bedürfnishierarchie von Maslow

Die oft rezipierte **Bedürfnishierarchie von Maslow** (vgl. im Folgenden Bröckermann 2012, S. 251 f.) zeigt, dass es **unterschiedliche Ebenen von Bedürfnissen** gibt, die auf unterschiedliche Art und Weise befriedigt werden können (vgl. Abb. 6.1). Der Ansatz wurde bereits in den 1940er- und 50er-Jahre entwickelt (vgl. Maslow 1943, 1954/2008).

Die ersten vier Bedürfniskategorien bezeichnen Defizitbedürfnisse, während die fünfte Kategorie von Maslow als Wachstumsbedürfnis deklariert wird.

Die hierarchische Anordnung bedeutet, dass die „untenen“ Bedürfnisse im Entwicklungsprozess des Menschen früher in Erscheinung treten, und auch weniger individuelle und soziale Ausdrucksvarianz kennen. Die Bedürfnishierarchie baut auf zwei Thesen auf: dem **Defizitprinzip** und dem **Progressionsprinzip**.

Das **Defizitprinzip** besagt, dass Menschen grundsätzlich danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Ein befriedigtes Bedürfnis hat keine Motivationskraft mehr. Das **Progressionsprinzip** besagt, dass menschliches Verhalten grundsätzlich durch die hierarchisch niedrigste, unbefriedigte Bedürfnisklasse motiviert wird. Der Mensch versucht zunächst, seine physiologischen Bedürfnisse in hinreichender Weise zu befriedigen. Ist das

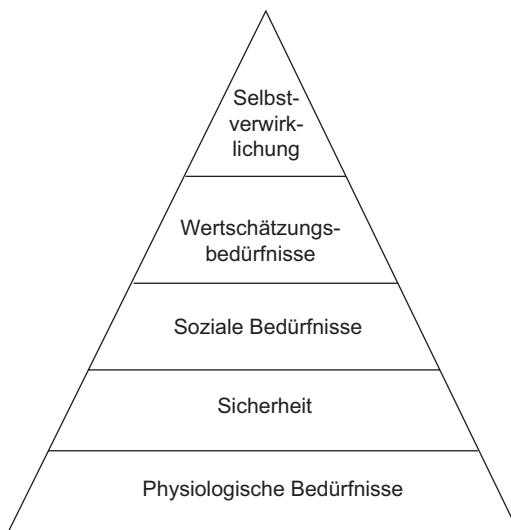


Abb. 6.1 Ursprüngliche Fassung der Bedürfnishierarchie nach Maslow 1954. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Bühner (2004, S. 94), Weibler (2012, S. 188))

geschehen, üben diese Bedürfnisse laut Maslow keinen Handlungsanreiz mehr auf. Diese Entwicklung setzt sich fort bis zum Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Maslow beugt der Fehlinterpretation seiner Theorie zwar dadurch vor, dass eine Klasse von Bedürfnissen nicht zu 100 % befriedigt sein muss, bevor die nächste Klasse von Bedürfnissen handlungsleitend wirkt (vgl. Maslow 1954/2008, S. 82). Bedauerlicherweise hat sich jedoch eine unglückliche Darstellung seines Ansatzes durchgesetzt, nach der eine starre Abfolge der Bedürfnisse als „Pyramide“ mit den Wachstumsbedürfnissen an der Spitze und den physiologischen Grundbedürfnissen an der Basis wiedergegeben wird. Mit der **Pyramide** wird der **falsche Eindruck erweckt**, man könne ein Bedürfnis vollständig und für alle Zeit befriedigen, und die jeweils höher angesiedelten Bedürfnisse seien höherwertig, aber weniger umfangreich als die darunter stehenden. Maslow ist im Gegensatz dazu davon überzeugt, dass das Verhalten regelmäßig durch mehrere Bedürfnisse bestimmt wird, die sich zudem überlappen. Allerdings sei dabei aktuell immer eine Bedürfnisklasse vorherrschend. Abb. 6.2 fasst die **Vor- und Nachteile der Bedürfnishierarchie nach Maslow** zusammen.

Hintergrund

Der Mythos von der Maslow'schen Pyramide

Maslow geht davon aus, dass die menschlichen Grundbedürfnisse nicht absolut, sondern nach ihrer relativen Vorherrschaft hierarchisch geordnet sind:

„Bisher könnten unsere Theorien den Eindruck vermittelt haben, dass die fünf Ensembles von Bedürfnissen irgendwie in folgender Weise funktionieren: Wenn ein Bedürfnis befriedigt ist, taucht das nächste auf. Eine solche Behauptung könnte den falschen Eindruck erwecken, dass ein Bedürfnis hundertprozentig befriedigt sein muss,

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Auf den ersten Blick plausibel • Praktische Übertragbarkeit in den Alltag und in Unternehmenspraxis grundsätzlich möglich • Beachtung einer Vielfalt von Bedürfnissen • Übersichtlich: Orientierungshilfe für die Frage, welche Motive Menschen grundsätzlich bewegen können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse können nicht streng getrennt werden (Abgrenzbarkeit und Operationalisierbarkeit) • Stark schematisierend • Postulat der Allgemeingültigkeit • Stufenweise Bedürfnishierarchie (mehrere Bedürfnisse können durchaus gleichzeitig motivierend wirken) • Es fehlt eine klare Verknüpfung zwischen den Annahmen der individuellen Bedürfnisbefriedigung und den tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen • Unzureichende empirische Bestätigung der Ergebnisse

Abb. 6.2 Vor- und Nachteile der Bedürfnishierarchie nach Maslow. (Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Bröckermann (2012, S. 253 f.); Bühner (2004, S. 94 f.); Weibler (2012, S. 189))

bevor das nächste auftritt. Tatsächlich sind die meisten Menschen ... teilweise befriedigt, was ihre Grundbedürfnisse anbetrifft, zugleich aber auch teilweise unbefriedigt. Eine realistischere Beschreibung der Hierarchie wäre in den Begriffen abnehmender Prozentsätze ... möglich. Zum Beispiel ... wird der durchschnittliche Bürger vielleicht zu 85 % in seinen physiologischen Bedürfnissen befriedigt sein, zu 70 % in seinen Sicherheitsbedürfnissen, zu 50 % in seinen Liebesbedürfnissen, zu 40 % in seinen Selbstachtungsbedürfnissen und zu 10 % in seinen Selbstverwirklichungsbedürfnissen.“ (Maslow 1954/2008, S. 82)

Maslow verwendete in seinen Publikationen den Begriff Pyramide überhaupt nicht, sondern schrieb stets von der Hierarchie („Hierarchy of needs“), ebenso fehlt zu seinen Lebzeiten die Visualisierung in Form einer Abbildung o. ä. Die grafische Darstellung in Form einer Pyramide ist offensichtlich eine spätere Interpretation seiner Gedanken durch andere, insbesondere des deutschen Werner Correll (Hochschullehrer für pädagogische Psychologie an der Universität Gießen), weswegen der Begriff Pyramide überwiegend im deutschen Sprachraum verwendet wird. Es ist also wenn überhaupt die Correll-Pyramide mit den fünf Bedürfnisklassen (soziale Anerkennung, Sicherheit und Geborgenheit, Liebe und Vertrauen, Selbstachtung sowie Unabhängigkeit an der Spitze).

Außerdem wird von Maslow fast immer die alte Form der Hierarchie rezipiert, obwohl Maslow kurz vor seinem Tod 1970 nun 8 Kategorien mit der Transzendenz (also die Suche nach Gott) als „höchster“ Bedürfniskategorie unterscheidet. Wenngleich häufig Maslow mit dem Jahr 1970 zitiert wird, wird die Bedürfnishierarchie in der veralteten Fassung mit 5 (anstelle der 8) Bedürfniskategorien dargestellt.

Quellen: Maslow (1954/2008, S. 82), Rademacher (2014, S. 37), Schnura und Müller-Schoppen (2008, S. 39–41), Correll (2007, S. 47 ff.). ◀

Maslow hat dabei auch **keine direkten Aussagen zur Arbeitszufriedenheit** gemacht. Gerade in der populären Führungsliteratur wird jedoch meist mit einer Verknüpfungshypothese gearbeitet, dass mit zunehmender Befriedigung der einzelnen Bedürfnisse in der Arbeitswelt die Arbeitszufriedenheit steigen soll.

Es ist vielmehr **fraglich**, welche **praktischen Implikationen** („Wenn-dann-Hypothesen“) sich aus der Hierarchie von Maslow für die konkrete betriebliche Personal- und Organisationsarbeit überhaupt **ableiten** lassen, abgesehen von der offensichtlichen (und damit zumindest aus Sicht des 21. Jahrhunderts nahezu trivialen) Einsicht, dass jeder Mensch – und damit auch Mitarbeiter im Unternehmen – (individuell) unterschiedliche Bedürfnisse (= Motive) hat. Hierbei ist zu beachten, dass **Maslow** nur über die Natur des Menschen allgemein und **nicht über Motivation von Mitarbeitern** in Unternehmen **geschrieben** hat.

Ein bestimmter Anreiz (bspw. Geld) kann außerdem zugleich die Grundbedürfnisse sichern und das Machtbedürfnis befriedigen. Ebenso sei an den erfolglosen Künstler erinnert, der nach Selbstverwirklichung strebt, obwohl in manchen Fällen weder die physiologischen Bedürfnisse noch die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt sind. (vgl. Hentze et al. 2005, S. 114).

„Trotz vielfältiger Kritik erfreut sich die Idee der ... [Bedürfnishierarchie, RB/MG] weiterhin großer Beliebtheit. Dies liegt sowohl an der Plausibilität und Eingängigkeit der Argumentation, aber auch an der begrifflichen Unbestimmtheit, die viel Raum für individuelle Interpretationen bietet“ (Weibler 2012, S. 189). Bedürfnisse sind potenziell zu jeder Zeit bedeutsam, die Intensität variiert stark individuell, situationsspezifisch und auf den Lebenszyklus des Menschen bezogen.

Die Bedürfnishierarchie ist nur eine sog. **Inhaltstheorie** (wie Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell) mit einer Klassifikation von Motiven (im Sinne von möglichen Bedürfniskategorien), die jedoch nicht zwingend mit einem bestimmten Verhalten verknüpft sein müssen; sie thematisiert jedoch **nicht** den Prozess, **wie Motivation** (im Sinne von positiver Handlungsbereitschaft) bei Mitarbeitern in Organisationen überhaupt **entsteht**.

Insgesamt stellen die Arbeiten von Maslow einen **ersten Ausgangspunkt** einer am Menschen orientierten Arbeits- und Organisationspsychologie dar und haben vielfältige Anregungen für weitere Untersuchungen gegeben (vgl. Weibler 2012, S. 189).

6.3.3 Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg

Herzberg unterscheidet in seinem **Zwei-Faktoren-Modell** zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht als zwei Enden eines Kontinuums, sondern als zwei unterschiedliche Dimensionen. Das heißt, dass die Abwesenheit von Unzufriedenheit nicht gleichzeitig bedeutet, dass eine Person zufrieden ist, und umgekehrt. Unter dem Begriff

Hygienefaktoren (bspw. Arbeitsbedingungen und Führungsstil) fasst Herzberg solche Faktoren zusammen, welche Unzufriedenheit vermeiden, aber nicht automatisch zur Zufriedenheit führen. Zu den sog. **Motivationsfaktoren** (bspw. Anerkennung und die Herausforderung der Arbeit) gehören solche Faktoren, welche zu Zufriedenheit und erhöhter Motivation führen. Ein erstaunliches Ergebnis ist, dass Herzberg **finanzielle Anreize** (Gehalt) **nicht** zu den **Motivationsfaktoren** zählt, sondern dass eine schlechte Bezahlung zu Unzufriedenheit, aber ein hohes Gehalt nicht automatisch zu Zufriedenheit führt. Dies steht im **Gegensatz** zum Scientific Management, nach dem finanzielle Anreize das einzige motivierende Mittel seien. Im Gegensatz zu den Hygienefaktoren sind die **Motivatoren** praktisch **unbegrenzt** in der Lage, **Zufriedenheit zu erhöhen**.

6.3.4 Theorie X und Theorie Y von McGregor

Die Theorie X und Theorie Y von Douglas McGregor (1906–1964) sind an sich keine Theorien, sondern eher als **Führungsphilosophie** zu sehen. Er beschreibt zwei unterschiedliche Menschenbilder, den Typ X und den Typ Y (vgl. Abb. 6.3).

Dabei beschreibt er das **Menschenbild des Taylorismus** als **Theorie X**. McGregor führt aus, dass die **Wahrnehmung des Menschen den Führungsstil beeinflusst**, dieser wiederum das **Verhalten der Mitarbeiter** und sich daraus ein **Teufelskreis** entwickelt, welcher die Vorurteile bestätigt: Durch das Menschenbild wird ein rigides Kontroll- und Führungssystem aufgebaut, welches zu passivem Arbeitsverhalten führt, das dann als sich selbst erfüllende Prophezeiung das Menschenbild bestätigt (vgl. Abb. 6.4).

Der umgekehrte Fall, eine **positive zirkuläre Beziehung**, soll bei der **Theorie Y** eintreten. Während Theorie X impliziert, dass die Organisationsziele überwiegend durch

Typ X	Typ Y
Der Mensch hat eine angeborene Abneigung vor der Arbeit und versucht, sie soweit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung vor der Arbeit. Im Gegenteil: Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig, er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Die wichtigsten Bedürfnisse sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
Der Mensch zieht es vor, geführt zu werden. Er möchte Verantwortung vermeiden.	Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung.
Der Mensch hat wenig Ehrgeiz und strebt vor allem nach Sicherheit.	Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften.

Abb. 6.3 Menschenbilder Typ X und Y. (Quelle: Probst (1992a, S. 429))

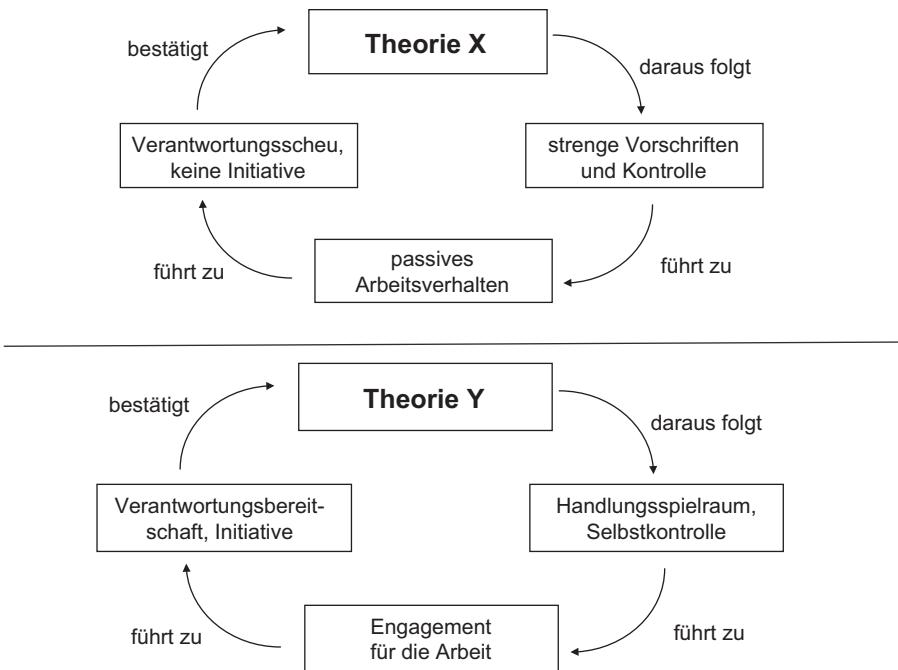


Abb. 6.4 Kreisläufe zu Theory X und Theory Y nach McGregor. (Quelle: Probst (1992a, S. 429))

Druck und Sanktionen zu erreichen sind und straffe Führung und häufige (Fremd-)Kontrolle als notwendig erachtet werden, sollen hingegen nach Theorie Y die Potenziale der Organisationsmitglieder genutzt und die Ziele der Organisation durch die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter erreicht werden.

Es erscheint jedoch zweifelhaft, ob die Theorie Y als selbsterfüllende Vorhersage universell einsetzbar ist, da das Einräumen von Autonomiespielräumen (abhängig von individuellen Motivationsstruktur, Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeiter) nicht zwingend zu Gefallen an eigenverantwortlichem Handeln führt.

McGregor sieht die Theorie Y der Theorie X als **überlegen** an. Er beschreibt hier jedoch **keine Theorien**, sondern gibt **normativ** auf pauschalisierende Menschenbilder beruhende **Handlungsempfehlungen**. Insofern lassen sich die Erkenntnisse McGregors nicht unkritisch übernehmen. Seine Überlegungen sollten jedoch dazu führen, dass sich die Unternehmensführung und jede Führungskraft **Gedanken über ihr Menschenbild** machen sollte und wie es die **Organisationsstrukturen** und den **Führungsstil** beeinflussen.

Die Theorien X und Y von McGregor haben **weitreichende Auswirkungen** auf die konkrete **Organisationsgestaltung** u. a. in Bezug auf die Strukturdimensionen Arbeitsteilung, Zentralisierung und Konfiguration. Abb. 6.5 verdeutlicht dies beispielhaft an der **Gestaltung der Digitalisierung** einerseits aus der Perspektive der **Theorie X** und andererseits der **Theorie Y**.

	„Negative Alternative“ nach Theorie X	„Positive Alternative“ nach Theorie Y
Arbeitsteilung	Hohe Arbeitsteilung: Aufteilung des Arbeitsumfangs in Tätigkeiten die von verschiedenen Mitarbeitern ausgeführt werden und nur geringe Anforderungen stellen. IT-Endgeräte werden je nach Arbeitsplatz für unterschiedliche, aber jeweils nur für einzelne Funktionen eingesetzt	Geringe Arbeitsteilung: Integration von Tätigkeiten zu ganzheitlichen Aufgabengebieten mit Entscheidungskompetenzen (Job Enrichment) und hohen Anforderungen. Einheit von Planen, Ausführen und Kontrollieren
Mensch - Maschine - Funktionsteilung	Einseitige Mensch-Maschine-Funktionsteilung: Möglichst alle von IT ausführbaren Funktionen werden digitalisiert. Beim Menschen verbleiben Resttätigkeiten	Sinnvolle Funktionsteilung zwischen Mensch und IT: Digitalisierung nicht nach dem Prinzip „so viel wie möglich“, sondern nach dem Prinzip „nur soviel wie nötig bzw. sinnvoll“; d. h., angemessene Nutzung menschlicher Potenziale und IT-Nutzung lediglich als Werkzeug
Organisations - struktur	Zentralisierung Organisationsstruktur und zentrale IT mit wenig Möglichkeiten, mehr als Einzelinformationen an den einzelnen Arbeitsplätzen zu verarbeiten	Dezentralisierung der Organisationsstruktur, z. B. durch Schaffen von teilautonomen Arbeitsgruppen sowie durch Funktions- und Entscheidungsdezentralisation
Hierarchie	Steile Hierarchie mit traditionellen Funktionsebenen, starkes Kontrollbedürfnis der Vorgesetzten, welche wenig Vertrauen in die Eigenmotivation der Mitarbeiter haben	Abbau von Hierarchieebenen durch weniger vertikale Arbeitsteilung, z. B. durch Integration von anspruchsvoller Sach- und Auftragsbearbeitung in die Tätigkeit von unterstützenden Stellen (Sekretariat, Assistenz)
Arbeitsort	Räumliche Auslagerung von IT-Unterstützungsarbeiten (bspw. Datenerfassung) je nach Arbeitsanfall. Diese werden in Form von individuellem mobilen Arbeiten von befristeten oder Zeit-Arbeitnehmern mobil (bspw. von zu Hause) ausgeführt	Möglichkeit zu kombiniertem mobilen Arbeiten. Die Mitarbeiter können auf Wunsch ggf. in Teilzeit mobil arbeiten
Arbeitszeiten	Keine individuellen flexiblen Arbeitszeiten. Anpassung der Arbeitszeiten auf Basis der betrieblichen Erfordernisse des Unternehmens	Flexible Arbeitszeitregelung ausgehend von den individuellen Mitarbeiterbedürfnissen

Abb. 6.5 Gestaltung der Digitalisierung aus verschiedenen Perspektiven nach McGregor. (Quelle: Probst (1992a, S. 430), modifiziert und Wording angepasst)

6.4 Entscheidungstheorie

In den Ansätzen der Entscheidungstheorie wird die **Organisation** als eine **Ansammlung** von zu treffenden **Entscheidungen** gesehen. Daraus haben sich **zwei** unterschiedliche **Richtungen** entwickelt. Der **präskriptive Ansatz** versucht, **Modelle und Instrumente** zur Verfügung zu stellen, um möglichst **rational** die „richtigen“ **Entscheidungen** treffen zu können. Der **deskriptive Ansatz** hingegen untersucht, **wie Entscheidungen** in Organisationen **zu Stande kommen** und welche Grenzen dabei gesetzt sind (vgl. im Folgenden Berger und Bernhard-Mehlich 2006, S. 169 ff.; Bea und Göbel 2006, S. 123 ff.).

6.4.1 Präskriptive Entscheidungstheorie

Präskriptive Modelle helfen dabei, **Entscheidungssituationen systematisch zu erfassen** und durch Gewichtung der Handlungsmöglichkeiten zu einer möglichst rationalen Entscheidung zu kommen. **Grundlagen** für eine möglichst **rationale Entscheidung** sind dabei:

- die **Handlungsmöglichkeiten des Entscheiders**, die zur Verfügung stehen (investieren, nicht investieren, Standort A, B oder C etc.);
- die **Konsequenzen der Entscheidung**, die nicht zuletzt von den Umweltbedingungen (Handlungen anderer, Konjunkturentwicklung oder ähnliches) abhängen;
- der **Wert, der den Konsequenzen beigemessen wird** (quantitativ oder qualitativ) im Vergleich zu den anderen Resultaten.

Das grundsätzliche Problem der Entscheidung besteht darin, dass die **Folgen der Entscheidung** in der **Zukunft** liegen, welche nur zu einem gewissen Grad vorhersagbar ist. Daher sind nahezu alle Entscheidungen, welche in Unternehmen zu treffen sind, **Entscheidungen unter Unsicherheit** (Eintrittswahrscheinlichkeiten sind nicht bekannt) oder **Risiko** (Eintrittswahrscheinlichkeiten sind bekannt).

6.4.1.1 Entscheidungsbaum

Ein weit verbreitetes Instrument, um Entscheidungsmöglichkeiten abzubilden und zu bewerten, ist der Entscheidungsbaum. Als **vereinfachtes Beispiel** dient im Folgenden ein Auffahrunfall:

Fallbeispiel

Entscheidungsbaum: Auffahrunfall

Ein Autofahrer fährt auf Ihr Fahrzeug auf, weigert sich aber, Ihren Schaden von 5000 € zu bezahlen. Sie haben nun die Möglichkeit zu klagen oder nicht zu klagen. Im Beispiel seien die Anwaltskosten auch im Erfolgsfall selbst zu tragen. Klagen Sie nicht, beträgt der Endwert –5000 € (Ihr Schaden) (vgl. Abb. 6.6).

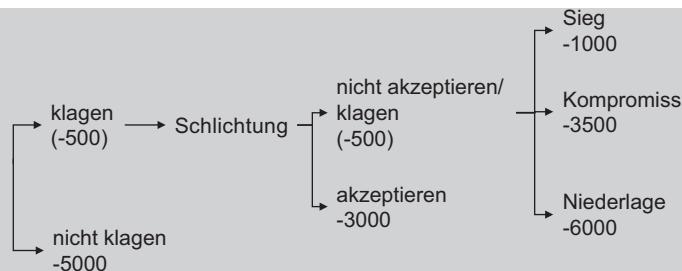


Abb. 6.6 Entscheidungsbaum

Klagen Sie, fallen 500 € Anwaltskosten an (in Klammern). Zuerst kommt es zu einem Schlichtungsvorschlag, Ihnen die Hälfte der Kosten zu erstatten. Falls Sie akzeptieren, hätten sie einen Endwert von –3000 € (Hälfte des Schadens + Anwaltskosten). Akzeptieren Sie die Schlichtung nicht (500 € weitere Anwaltskosten), kommt es vor Gericht zu einem Urteil. Im Erfolgsfall würden Sie Ihren Schaden ersetzt bekommen, müssten aber die Anwaltskosten tragen, hätten also einen Endwert von –1000 €. Im Falle der Bestätigung des Schlichterspruchs müssten Sie die Anwaltskosten + die Hälfte des Schadens tragen (–3500 €). Im Falle einer Niederlage ergäbe sich ein Endwert von –6000 € (Schaden + Anwaltskosten).

Der Entscheidungsbaum eignet sich also hervorragend, um die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu bewerten. Er kann auch mehrstufige Entscheidungen abbilden. Erfolgt die Entscheidung unter Risiko, können die Handlungsmöglichkeiten mit Wahrscheinlichkeiten versehen werden und Erwartungswerte gebildet werden. Besteht bspw. eine Wahrscheinlichkeit von 80 %, dass eine Klage erfolgreich wäre (andere Ausgänge je 10 %; Schätzung könnte bspw. durch einen Rechtsexperten erfolgen), so ergäbe sich für eine Klage ein Erwartungswert von –1750 €, so dass ein risikoneutraler Entscheider die Schlichtung (–3000 €) nicht akzeptieren und lieber klagen würde. Im Falle einer Entscheidung unter Unsicherheit kann nach der Laplace-Regel jedem Ausgang des Prozesses eine gleich hohe Wahrscheinlichkeit zugerechnet werden. In diesem Fall ergibt sich ein Erwartungswert von –3500 €, ein risikoneutraler Entscheider würde hier also das Akzeptieren der Schlichtung bevorzugen.

Da jedoch die meisten Menschen nicht risikoneutral sind (und in diesem Beispiel sich der Erwartungswert nicht durch Reproduktion erreichen lässt, da es sich um ein einmaliges Ereignis handelt), hilft auch hier die Darstellung mittels eines Entscheidungsbaums weiter. Ein absoluter Pessimist würde z. B. immer mit dem Schlimmsten rechnen (Niederlage: –6000 €) und deshalb keinesfalls klagen, weil er seinen Schaden minimieren möchte. Ein absoluter Optimist würde auf jeden Fall klagen, da er versucht, seinen Nutzen zu maximieren.

Quelle: Vgl. Winterfeldt und Edwards (1993, S. 63 ff.).

Nachteilig beim Einsatz von Entscheidungsbäumen ist, dass diese schnell **unübersichtlich** werden, sobald es sich um mehrstufige komplexe Entscheidungen mit vielen Lösungsmöglichkeiten handelt. Darüber hinaus liefert er wie alle präskriptiven Modelle zwar eine optimale, berechenbare Lösung, das Zustandekommen der den Handlungsmöglichkeiten beigemessenen Werte kann jedoch höchst subjektiv sein. Es entsteht also eine **pseudo-objektive Lösung**.

6.4.1.2 Scoring-Modell (Pattern Analyse)

Scoring-Modelle sind im unternehmerischen Alltag **weit verbreitet**. Sie sind relativ leicht aufzustellen und **strukturieren** eine **Entscheidung**, indem sich die Entscheider über die **wesentlichen Handlungsmöglichkeiten** sowie die **Kriterien** und deren **Bedeutung** (Gewichtung) klarwerden müssen. Daher dienen sie häufig im **Entscheidungsprozess** als **Moderationsgrundlage**, um die Diskussionen über Entscheidungen in geordnete und nachvollziehbare Bahnen zu lenken. Dabei kann das Scoring-Modell sowohl **quantitative** als auch **qualitative** Analysen zusammenführen (vgl. im Folgenden Perlitz 2004, S. 239 ff.; Krelle 1968).

Im einfachsten Fall werden beim **Scoring-Modell** die **Kriterien** für eine Entscheidung und die **Handlungsmöglichkeiten** jeweils auf einer Achse abgebildet. Hinzu kommt eine Spalte für die Gewichtung der Kriterien.

In dem hier stark verkürzt dargestellten **Beispiel** (vgl. Abb. 6.7) geht es um eine Standortentscheidung für ein Unternehmen. Zur Auswahl stehen Standorte in Deutschland, Polen oder China. Als relevante **Kriterien** wurden hier Faktoren wie politisches Risiko, Lohnniveau, Produktivität und Wert des Marktes für das Unternehmen identifiziert. Diese wurden wiederum mit einem **Gewichtungsfaktor** (hier mit Werten von 1 bis 3; 1 entspricht geringer, 3 entspricht hoher Gewichtung) versehen, so dass hier bspw. der Wert des

Kriterium	Gewichtung (1-3)	Bewertung			Ergebnis (Bewertung x Gewichtung)		
		D	PL	Chi	D	PL	Chi
Politisches Risiko	2	4	3	2	8	6	4
Lohnniveau	3	1	3	5	3	9	15
Produktivität	3	5	4	2	15	12	6
Wert des Marktes	1	5	3	1	5	3	1
Ergebnis (Summe)					31	30	26

Abb. 6.7 Scoring-Modell

Marktes halb so stark gewichtet wird, wie das politische Risiko. Dann wurden die einzelnen **Handlungsmöglichkeiten bewertet** (also jeder Standort; hier auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (gut)). Deutschland wird für die Produktivität mit 5, Polen mit 4 und China mit 2 Punkten bewertet. Diese qualitativ (bspw. durch Diskussion und Konsens im Entscheidungsgremium) ermittelte Zahl wird nun mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und die einzelnen **Ergebnisse summiert**. Hier hätte also „Standort in Deutschland“ die höchste Punktzahl erreicht.

Das Modell lässt sich nun leicht um **andere Aspekte erweitern**, wie **Wahrscheinlichkeitsschätzungen** für bestimmte Umweltbedingungen, welche die Bewertung beeinflussen würden, quantitative Aspekte oder auch eine Veränderung der Bewertungs- und Gewichtungsvariablen. Es lassen sich **K.O.-Kriterien** einführen oder die Berechnungsmethoden verändern (Multiplikation, Addition etc.). Insofern kann das Scoring-Modell sehr **flexibel** auf **zahlreiche Entscheidungssituationen** angewendet werden.

Da **qualitative Aspekte** und Risikoschätzungen in das Modell eingehen, sind die Zahlenwerte, welche am Ende für die Handlungsmöglichkeiten berechnet werden, kritisch zu betrachten. Es kommt zwar ein **quantitativer Wert** heraus, dieser „optimalen“ Lösung blind zu folgen, wäre aber nicht angemessen. Es entsteht eine **Scheingenauigkeit**. Daher sollte das Ergebnis kritisch hinterfragt und ggf. trotzdem anderen Lösungen der Vorzug gegeben werden. Positiv anzumerken ist, dass ein Scoring-Modell die **Entscheidungsprozesse und relevante Kriterien** durch das Bewertungsverfahren **transparent** macht. Ein Einsatz eines Scoring-Modells als **Moderationsgrundlage** in **komplexen Entscheidungssituationen** oder zur **Auflösung von Konflikten** in Entscheidungsgremien bietet sich daher an.

Hintergrund

Der Einsatz von Entscheidungsmodellen bei der SAP

In einem Interview zum Einsatz von Entscheidungsmodellen und dem Umgang mit den Lösungen, die daraus erwachsen, äußerte das damalige Vorstandsmitglied der SAP (1996–2009) Dr. Heinrich:

„Es kann sein, dass eine Lösung von uns 99 Punkte bekommt und die andere nur 95. Und dann nehmen wir doch die zweite. Einfach, weil das Bauchgefühl stimmt, weil wir einen Schuss mutiger sind als andere, weil die Erfahrung das rät (...).“

Frage: Fällen Sie häufiger die „99-Punkte-Entscheidung“ oder die, für die letztlich Ihr Bauch stimmt?

Antwort: „Wir sind bei SAP schon alle sehr analytisch. Ich denke, auch analytischer als in anderen Bereichen. Das liegt gewiss auch an der Zusammenstellung. Wir haben viele Diplom-Mathematiker, Physiker, Ingenieure – und die sind alle sehr quantitativ orientiert. Wir treffen Entscheidungen also schon sehr rational. Aber, und das ist ganz wichtig: Wir brauchen eben auch Begeisterung für die Entscheidung. Denn es ist ja vergleichsweise leicht, einen Beschluss zu treffen – man muss sich aber auch langfristig mit ihm anfreunden und die Folgen gerne tragen wollen.“

Quelle: Knauß (2006, S. 25). ◀

6.4.2 Deskriptive Entscheidungstheorie

Die deskriptive Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit der **Beschreibung, wie Entscheidungen in Organisationen zustande** kommen. Dabei steht im Vordergrund zu **verstehen**, warum welche Entscheidungen zustande kommen und die „Fehler“, welche beim Entscheiden eine Rolle spielen, zu benennen (vgl. Simon 1955, S. 56 f.).

Fallbeispiel

Theaterkarten

Das folgende Beispiel zeigt, wie verschiedene Effekte, z. B. die Rahmenbedingungen, Entscheidungen veränderten. Stellen Sie sich vor,

1. Sie möchten ein Theaterstück sehen und haben sich im Vorfeld eine Karte für 50 € besorgt. An der Kasse stellen Sie fest, dass Sie die Karte verloren haben. Würden Sie sich eine neue kaufen?
2. Sie möchten ein Theaterstück sehen und stellen an der Abendkasse fest, dass Sie einen von mehreren 50 €-Scheinen verloren haben. Würden Sie sich dennoch eine Karte für 50 € kaufen?

Typischerweise neigen die meisten Menschen im ersten Fall dazu, auf den Theaterbesuch zu verzichten, während im zweiten Fall die meisten eine Karte kaufen würden.

Obwohl beide Fälle rational betrachtet gleich sind („Kosten“ für den Besuch 100 €), besteht im Falle der verlorenen Karte eine direkte „Verbindung“ der Karte mit dem Theaterstück, während der Geldschein „neutral“ wahrgenommen wird.

Quelle: In Anlehnung an Elster (1982, S. 123 ff.).

Grundlage der deskriptiven Ansätze ist die Überlegung, dass Entscheidungen fast **nie-mals** ausschließlich **rational** gefällt werden können. Dies liegt an der **begrenzten Rationalität**. Rationalität muss zwangsläufig begrenzt sein:

1. Rationalität verlangt vollständiges Wissen und Vorausberechenbarkeit. Wissen kann jedoch nur fragmentarisch vorhanden sein.
2. Die Folgen der Entscheidung liegen in der Zukunft. Parameter für die Ergebnisse der Entscheidung müssen also geschätzt werden.
3. Rationalität verlangt, dass eine Wahl unter allen Handlungsmöglichkeiten stattfindet. Tatsächlich sind nicht immer alle Handlungsmöglichkeiten bekannt oder befinden sich nicht im Bewusstsein des Entscheiders.

Hinzu kommen **weitere Effekte**, welche **Defekte des Entscheidungsverhaltens** auslösen können (vgl. Elster 1982 oder Hogarth 1980).

Zu diesen gehören:

Informationsgewinnung

- **Voreingenommenheit** aufgrund eigener Erfahrung: Eigene Erfahrungen werden höher gewichtet als objektive Informationen.
- **Falsche Korrelationen:** Dem gemeinsamen Auftreten von Ereignissen muss keine Korrelation zugrunde liegen.
- **Verfügbarkeit:** Ereignisse werden als wahrscheinlicher eingeschätzt, wenn sie leichter vorstellbar oder noch in Erinnerung sind.
- **Datenpräsentation:** Die Form der Darstellung einer Entscheidung zugrundeliegenden Daten beeinflusst stark die Wahrnehmung dieser Informationen.

Informationsverarbeitung

- **Vorurteile:** Menschen halten an einmal gebildeten Meinungen fest bzw. passen sie nicht in demselben Maße an, wie sie neue Informationen berücksichtigen müssten.
- **Lineares Denken:** Die meisten Menschen denken eher linear und unterschätzen exponentielles Wachstum.
- **Denkvereinfachung:** Entscheider nutzen bei der Entscheidung Heuristiken wie Daumengrößen, Analogien oder entscheiden sich für die Handlungsmöglichkeit, für die sie sich am besten rechtfertigen können.

Anmutung des Ergebnisses

- **Wunschdenken:** Die Illusion, etwas sei leichter zu erreichen, als es ist oder dass etwas nicht sein kann, was nicht sein darf.
- **Kontrollillusion:** Der Irrglaube, dass ein Sachverhalt beherrscht werden kann (eine Art magisches Denken) und jedes Ergebnis durch eigenes Handeln erreichbar sei.

Lernen

- **Falsche Attributionen:** Bspw. werden Erfolge eher dem Handeln der eigenen Person zugeschrieben als äußeren Umständen oder umgekehrt. Auch werden Details eines Geschehens, da man sich nicht mehr an sie erinnern kann, durch erfundene Beobachtungen ersetzt, da im Rückblick sich ein logisches Ganzes ergeben soll.
- **Vermeidung von kognitiven Dissonanzen:** Zeigt sich nach der Entscheidung, dass andere Handlungsmöglichkeiten besser waren oder stellt sich Unzufriedenheit mit der Entscheidung ein, dann entstehen kognitive Ungleichgewichte. Der Entscheider versucht, diese zu vermeiden, indem er seine Entscheidung bestätigende Informationen sucht und überbewertet und Dissonanz auslösende Informationen ignoriert oder unterbewertet (vgl. auch Nieschlag et al. 2002, S. 1025 ff.).
- **Sunk Costs:** Es werden weitere Investitionen getätigt, weil bereits sehr viel Geld investiert wurde. Dieses Geld ist jedoch bereits „versunken“. Basis der Entscheidung darf nur sein, wie viel Geld jetzt noch benötigt wird, um das Ziel zu erreichen. Wenn dies

nicht absehbar ist, darf das Argument nicht sein, weiter zu investieren, weil bereits so viel investiert wurde (Folge ist ein „Fass ohne Boden“ oder das Entstehen von Investitionsruinen).

Weitere Ursachen für **Entscheidungsdefekte bei Gruppenentscheidungen** werden in Kap. 2 behandelt.

Ein Beispiel in der deskriptiven Entscheidungstheorie für das Zustandekommen von (defekten) Entscheidungen stellt das Garbage Can Model dar (vgl. Berger und Bernhard-Mehlich 2006, S. 185 ff.; Cohen et al. 1972, S. 1 ff.). Es beschreibt, dass **Entscheidungen in großen Organisationen** fast schon **zufällig** getroffen werden, wenn bestimmte, voneinander unabhängige Elemente (Probleme, Lösungen, Teilnehmer und Lösungsgelegenheiten), zufällig zusammentreffen.

6.5 Systemtheoretische Ansätze

Die **systemisch orientierten Ansätze** haben gemeinsam, dass eine Organisation als **System in Interaktion** mit seiner **relevanten Umwelt** gesehen wird. Dazu gehören erste Ansätze, welche das **Unternehmen als Organismus** sehen, bis hin zu **kybernetischen** oder auf der **neueren Systemtheorie** basierenden Ansätzen, z. B. das **St. Galler Managementmodell** (vgl. Nolte 1999, S. 203 ff.).

6.5.1 Basis der Systemtheorie

Grundgedanke der Systemtheorie ist, dass **Systeme** im Allgemeinen **ähnliche Gesichtspunkte** und **Prinzipien** aufweisen und ähnliche **Phänomene** hervorbringen (vgl. im Folgenden Luhmann 1971, 1984; Bertalanffy 1968; Willke 1993, zusammenfassend Garrecht 2002, S. 74 ff.). Dabei ist es **gleich**, ob es sich beispielsweise um **biologische Systeme**, wie ein Tier, eine Pflanze oder eine einzelne Zelle, **technische Systeme**, wie eine Maschine oder ein Computernetzwerk, **physikalische Systeme**, wie ein Sonnensystem oder um **psychische** oder **soziale Systeme** handelt, wie etwa die Psyche eines Menschen, ein Staat, ein Unternehmen, ein Wolfsrudel oder eine Familie. All diese Systeme können in einer **allgemeinen Systemtheorie** anhand von definierten Begrifflichkeiten und Theoremen wissenschaftlich diskutiert werden.

Grundsätzlicher Fokus der Systemtheorie ist die Betrachtung der **Interaktion eines Systems mit seiner relevanten Umwelt**. Die **Grenze** zwischen System und Umwelt wird dabei vom **System selbst geschaffen**. Während sich etwa **biologische Systeme** durch **physikalisch-räumliche Grenzen** von ihrer Umwelt trennen lassen (bspw. eine Zelle durch die Zellmembran), können psychische oder **soziale Systeme** durch **symbolisch-sinnhafte Grenzen** unterschieden werden. Dabei sind die Elemente eines sozialen Systems nicht dessen physischen Mitglieder (wie etwa ein Mitarbeiter eines bestimmten

Unternehmens, das ein soziales System darstellt), sondern deren Handlungen oder Kommunikation im Rahmen des Unternehmens. Dieser Rahmen stellt dann auch die symbolisch-sinnhafte Grenze dar. Die Rundmail des Vorstands der xy GmbH an alle Mitarbeiter gehört somit zum sozialen System ‚xy GmbH‘, eine Mail derselben Person als Mitglied der freiwilligen Feuerwehr Musterstadt zum sozialen System ‚freiwillige Feuerwehr Musterstadt‘.

Die **Erschaffung der Grenze des Systems** zur Umwelt wird dadurch erreicht, dass sich das System **durch Selbstreplikation immer wieder aus seinen eigenen Teilen selbst erschafft**, das System bezieht sich also immer wieder auf sich selbst (**Selbstreferenz**). Solche Systeme werden auf Basis der Arbeit der chilenischen Biologen Maturana und Valera „**autopoietische**“ also lebensfähige Systeme bezeichnet. Sie sind in ihrer Tiefenstruktur **operational geschlossen**, d. h., **von außen nicht direkt**, sondern nur indirekt **beeinflussbar**, da sie in ihrer sog. „**basalen Zirkularität**“ nach eigenen Gesetzmäßigkeiten handeln. So können z. B. zwei miteinander kommunizierende Personen als zwei autopoietische psychische Systeme gesehen werden. Diese können zwar einen gewissen Grad an Verständigung und Übereinstimmung erreichen, aber niemand kann die Gedanken und Vorstellungen des anderen „wissen.“ Die Kommunikation des anderen wird von Rezeptoren aufgenommen und jeweils in ganz speziellen, selbstreferentiell geschaffenen Bahnen verarbeitet und beurteilt. Da diese Bahnen, also interne Strukturen der Wissensaufnahme und -verarbeitung, niemals exakt gleich sein können, ist die Existenz von Missverständnissen und Verwechslungen leicht zu erklären. Auch kann durch eine Kommunikation das andere psychische System eben nicht direkt beeinflusst werden, da die Kommunikation erst aufgenommen und interpretiert werden muss. Somit ist nur eine indirekte Beeinflussung möglich.

Ein bedeutendes Phänomen komplexer Systeme ist die sogenannte **Emergenz** (vom Lateinischen ‚emergere‘ für Auftauchen, Emporsteigen). Erreicht ein System einen gewissen **Grad an Komplexität**, so kommt es zu **emergenten Phänomenen**; vereinfacht ausgedrückt, dass sich das Systemverhalten nicht aus der Akkumulation des Verhaltens seiner Elemente erklären lässt. Das **Ganze ist also mehr als die Summe seiner Teile**. Ausgangspunkt der Überlegung ist ein System, das so viele Elemente enthält, dass nicht mehr jedes mit jedem verknüpft sein kann. Dann bilden sich zwei emergente Mechanismen: Strukturen und Prozesse, infolge des Zusammenwirkens der Systemelemente. Verantwortlich für emergente Phänomene sind also nicht die Elemente des Systems an sich, sondern bestimmte selektive Verknüpfungen dieser Elemente. So sind z. B. Gehirnzellen lediglich in der Lage, Nährstoffe in Energie umzuwandeln und elektrische Signale weiterzuleiten. Das emergente Phänomen Bewusstsein jedoch ergibt sich aus bestimmten Verknüpfungen eben dieser Elemente. Um **Emergenzen zu erreichen**, müssen jedoch die **Freiheitsgrade der Elemente** zuerst **eingeschränkt werden**. So wird eine Organisation als soziales System die Freiheitsgrade ihrer Mitglieder zuerst einschränken müssen (z. B. Aufgabenzuweisung, Arbeitszeitregelungen), um dann durch bestimmte selektive Prozesse die Voraussetzungen zu schaffen, einen Organisationserfolg (z. B. Gewinn) als

emergentes Phänomen zu erreichen, der aus den isoliert betrachteten Einzelleistungen der Mitglieder nicht zu erklären ist.

Systeme können nur dann **existieren, wenn** sie es schaffen, **Umweltkomplexitäten zu reduzieren und zu verarbeiten**. Dies geschieht durch **Selektierung der wahrgenommenen Umwelt** (Aufnahme und Weitergabe nur „relevanter“ Informationen), deren Reduktion und Verarbeitung, bspw. in Unternehmen oder der Gesellschaft durch Hierarchisierung und Arbeitsteilung. So geht z. B. in einem Unternehmen eine Entscheidung, in welchem Konto ein Geschäftsvorfall gebucht werden soll, nicht mehr alle Unternehmensmitglieder etwas an (alle Mitglieder müssen alle Informationen besitzen, um dann gemeinschaftlich eine Entscheidung zu fällen), sondern nur noch das damit beauftragte Subsystem „Rechnungswesen“, was zu einer starken Reduktion des Informationsflusses im Gesamtsystem „Unternehmen“ führt. In komplexen sozialen Systemen hilft weiterhin das Herausbilden von **Medien**, sogenannten semantischen Codes, die von den Systemmitgliedern verstanden werden, **Komplexität zu reduzieren**. Solche Medien sind in unserer Gesellschaft bspw. Geld, Macht oder Vertrauen.

Bei der Betrachtung der Komplexitätsreduktion von Systemen ist jedoch **Ashby's Law** zu berücksichtigen: „Only ...variety can destroy variety.“ (Ashby (1956), S. 207) Das heißt, **ein System muss eine hinreichende Komplexität aufweisen, um äußere Komplexität verarbeiten zu können**. Steigt die **äußere Komplexität**, muss das **System** darauf durch **Änderung innerer Prozesse und/oder Strukturen** (Komplexitätserhöhung) reagieren. So wird ein System „Amöbe“, das lediglich unter bestimmten Temperaturbedingungen existieren kann, als System genauso durch eine Erhöhung der Umweltkomplexität, wie etwa starken Temperaturschwankungen durch Klimaveränderungen, zerstört, wenn es sich nicht anpasst, wie etwa auch ein komplexes System „Unternehmen“, das auf veränderte Nachfragebedingungen nicht reagieren kann, z. B. durch eine Umstellung der Produktion. Diese innere Komplexität muss nicht notwendigerweise durch das Herausbilden neuer Elemente erreicht werden, meistens wird dies durch eine neue Verknüpfung der Elemente erreicht. Bspw. sind die Gehirnzellen des Menschen (Systemelemente) bereits sehr frühzeitig herausgebildet, die kognitive Komplexität erhält das System Bewusstsein jedoch durch die Verknüpfung der Synapsen, deren Neuaustrichtung als „Lernen“ bis ins hohe Alter anhalten kann. Ist ein System in der Lage, durch eingebaute Mechanismen eine ständige Anpassung der inneren Strukturen und Prozesse vorzunehmen und sich so der Umweltkomplexität anzupassen, so lässt es sich als **ultrastabil** bezeichnen.

6.5.2 Kritische Betrachtung der Systemtheorie

Kritik an der Systemtheorie lässt sich insbesondere an **zwei Punkten** festmachen (vgl. Garrecht 2002, S. 78 f.). Einerseits ist sie ganz im Sinne ihrer eigenen Forderung **sehr komplex** (insbesondere sprachlich), denn nur dadurch lässt sich (nach Ashby's Law) die Komplexität der Realität abbilden bzw. verarbeiten. Dies führt zu sehr **generalisierenden**

Aussagen und zu einer **schweren Operationalisierbarkeit** systemtheoretischer Erkenntnisse. Andererseits verführen die generalisierenden Aussagen der Systemtheorie, die sich auf viele Wissensgebiete anwenden lassen, zu **ungerechtfertigten Analogien** und der Übertragung nicht passender Modelle aus anderen Wissenschaftsbereichen. **Ähnliches** geschieht bei dem häufig anzutreffenden **Ziehen von Analogien zwischen der Ökonomie und der Biologie** (vgl. hierzu kritisch Rapport (1991)). Deshalb muss bei der Anwendung systemtheoretischer Erkenntnisse sowohl auf sprachliche Genauigkeit (im Sinne deutlicher Definitionen) als auch auf die tatsächliche Anwendbarkeit auf den Themenbereich geachtet werden.

6.5.3 Schlussfolgerungen

Aus dieser Betrachtung der Systemtheorie ergeben sich folgende **Schlussfolgerungen** (vgl. zusammenfassend Garrecht 2002, S. 78):

Ein System, das in einer dynamischen, **komplexen Umwelt** überleben will, muss **ultrastabil** sein. Um die Umweltkomplexität zu bewältigen, bspw. bei sich ständig ändernden Umweltbedingungen, muss es selbst eine gewisse **Komplexität** besitzen. Auch der **Umkehrschluss** ist hier zulässig: In einer **stabilen Umwelt** ist ein **wenig komplexes System effizienter** als ein komplexes, da diese Komplexität bspw. durch zahlreiche Verknüpfungen der Organisationsmitglieder (Informationsfluss), Kontingenzspielräume oder Redundanzen erreicht wird. So ist also eine **bürokratische Organisation in einer stabilen Umwelt**, deren Prozesse und Strukturen den Umweltbedingungen perfekt angepasst wurden, durch eingeschränkte Kontingenzen (in diesem Falle Handlungsspielräume der Mitglieder) und niedrige Komplexität (wenige Interdependenzen und Querverbindungen, sondern strenge Hierarchie) **effizienter** als bspw. ein dezentral organisiertes Unternehmen mit hoher Entscheidungsdelegation. Da ein solch bürokratisches Unternehmen jedoch durch die Umwelt nicht direkt beeinflusst wird, sondern diese nur wahrgenommen und (entsprechend langsam) in seinen inneren Strukturen verarbeitet wird (operative Geschlossenheit des Systems), kann es bei einer **Zunahme der Umweltkomplexität** zu einem **Zusammenbruch** der Autopoiese (sprich: Tod, also Insolvenz des Unternehmens) kommen.

Auf **Basis einer Systemsicht** haben sich in der Organisationstheorie die **Kontingenzansätze** herausgebildet (siehe folgenden Abschn. 6.6.1). Zentrale Aussage ist dabei, dass der **Erfolg einer Organisation von einem „Fit“ zwischen den Umweltbedingungen und den internen Organisationsstrukturen abhängig** ist. Wird die Systemtheorie für die Betrachtung von **Netzwerken** herangezogen (siehe Abschn. 7.6), so gilt für Netzwerke ein „**doppelter Fit**.“ Einerseits muss ein Netzwerkunternehmen der Situation im Netzwerk (als dessen relevante Umwelt), andererseits das Netzwerk als Ganzes der Netzwerkumwelt angepasst sein, um erfolgreich agieren zu können.

6.6 Weitere Ansätze der Organisationstheorie

Über die bereits vorgestellten Ansätze, existiert eine große Zahl weiterer Ansätze, welche als Organisationstheorien bezeichnet werden können. Diese entwickelten jedoch keine so starke Auswirkung insbesondere auf die Organisationspraxis. Hier wird deshalb beispielhaft auf **drei Ansätze** eingegangen, welche die Diskussion in der **Organisationswissenschaft** in den letzten Jahren stark beeinflusst haben.

6.6.1 Situativer Ansatz

Der situative Ansatz, auch Kontingenzansatz genannt, entstand Mitte der 1960er-Jahre, als die Komplexität von Organisationen, die Umweltdynamik und das allgemeine Bildungs niveau der Mitarbeiter stark zunahm (vgl. im Folgenden Schulte-Zurhausen 2010, S. 23 ff.; Kieser 2006d, S. 216 ff.). Es zeigte sich, dass allgemein gültige **Organisationsprinzipien** (z. B. die Wirtschaftlichkeit großer Arbeitsteilung) **nicht mehr haltbar** waren. Vielmehr postulieren die Vertreter des situativen Ansatzes, dass die **Unterschiede** zwischen den verschiedenen **Organisationsstrukturen** auf die **spezifische Situation** des jeweiligen Unternehmens zurückzuführen sind (vgl. Abb. 6.8).

Des Weiteren kann in **verschiedenen Situationen** eine **unterschiedliche Organisationsstruktur effizient** sein. Empirisch können die unterschiedlichen **Organisationsstrukturen** anhand von **Strukturdimensionen** untersucht werden. Insofern folgt der dieses Buches im Kap. 3 dem situativen Ansatz. In dem Grundgedanken der **Abhängigkeit** von **Organisationsstruktur und Umweltbedingungen** besteht eine Verwandtschaft zu den systemtheoretischen Ansätzen (siehe Abschn. 6.5). **Kritik** am situativen Ansatz entzündet sich bspw. daran, dass sich je nach Definition der Strukturdimensionen und den

Dimensionen der internen Situation	Dimensionen der externen Situation
Gegenwartsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprogramm • Größe • Fertigungstechnik • Informationstechnik • Rechtsform, Eigentumsverhältnisse 	Aufgabenspezifische Umwelt <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzverhältnisse • Kundenstruktur • Dynamik der technischen Entwicklung
Vergangenheitsbezogenen Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Alter der Organisation • Art der Gründung • Entwicklungsstadium der Organisation 	Globale Umwelt <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche Bedingungen • Kulturelle Bedingungen

Abb. 6.8 Einflussfaktoren der Organisationsstruktur. (Quelle: Kieser (2006d, S. 222))

verwendeten empirischen Methoden **unterschiedliche Ergebnisse** zu den strukturellen Zusammenhängen ergeben.

6.6.2 Neue Institutionenökonomik

Die sog. neue Institutionenökonomik beschäftigt sich grundsätzlich mit der Fragestellung, warum **Transaktionen** **marktlich** oder in **Organisationen** (Hierarchie) durchgeführt werden.

Der Transaktionskostenansatz entwickelte sich ausgehend von den Arbeiten von Coase 1937 (vgl. im Folgenden zusammenfassend Picot et al. 2003, S. 49 ff.; Garrecht 2002, S. 62 ff.). Die grundsätzliche Überlegung dabei war, aus welchem Grund **Unternehmen existieren**, da nach der klassischen volkswirtschaftlichen Auffassung der **Markt** die **optimale Form** der **Allokation von Ressourcen** darstellt. Coase und insbesondere der auf seinen Arbeiten aufbauende Williamson (vgl. Coase 1937; Williamson 1975, 1991) führen die Existenz von Unternehmen auf das Vorhandensein von sogenannten **Transaktionskosten** zurück, die **zusätzlich** zum **Marktpreis** anfallen. Dabei handelt es sich im Einzelnen um:

- Kosten der Informationssuche, -beschaffung und Kontaktaufnahme (**Anbahnungskosten**),
- Kosten für Vertragsentwürfe und Verhandlungen zwischen den Transaktionspartnern (**Vereinbarungskosten**),
- Kosten der Absicherung der Vereinbarungen (bspw. Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und Geheimhaltungsabsprachen) und, insbesondere bei hierarchischer Koordinationsform, Kosten für das Beherrschungs- und Kontrollsyste (**Kontrollkosten**),
- Kosten bei auftretenden Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisänderungen (**Anpassungskosten**),
- **Beendigungskosten.**

Das **Element** der Analyse im Transaktionskostenansatz stellt eine **Transaktion** dar, welche als **Transfer von Verfügungsrechten** gesehen wird. Da der Transaktionskostenansatz als ein die Mikroökonomie erweiternder, also **einsparungsorientierter Ansatz** gesehen wird, werden **einige Aspekte**, die das Entstehen von Hierarchien erklären könnten, **ausgeblendet**, bspw. Macht oder die Persönlichkeit eines Unternehmers. Trotzdem liefert er durch die Betrachtung verschiedener möglicher Institutionen des Austausches sowie einer (wenn auch nur gedanklich möglichen) quantitativen Analyse gute Ansatzpunkte zur **Erklärung verschiedener institutioneller Arrangements**.

Entsprechend dem Transaktionskostenansatz bietet sich diejenige Koordinationsform für eine oder ein Bündel von Transaktionen an, welche die **geringsten Transaktionskosten** aufweist. Die Transaktionskosten werden von bestimmten **situativen Bedingungen** der Transaktion beeinflusst: **Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit** und **Messbar-**

keit. Ist bspw. die Unsicherheit sehr hoch, so sind die Transaktionskosten bei einer hierarchischen Abwicklung niedriger, da die Kosten für den Einsatz eines internen Kontroll- und Beherrschungssystems niedriger sind als die Suche nach vertrauenswürdigen Partnern, ggf. Anwalts- und Gerichtskosten etc. bei einer marktlichen Transaktion.

Die eng verwandte **Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Ansatz)** beschäftigt sich mit den **Auswirkungen** der unterschiedlichen **Verfügungsrechte** an einem Gut (vgl. Alchian und Demsetz 1972, S. 777 ff.). Sie unterscheidet zwischen:

- Usus: Das Recht eine Sache zu benutzen,
- Usus fructus: Das Recht, die Erträge, die durch die Sache entstehen, zu behalten,
- Abusus: Das Recht, die Sache zu verändern,
- Ius abutendi: Das Recht, die Sache gesamt oder teilweise zu verkaufen und den Gewinn zu behalten.

Der **Wert** einer Sache bestimmt sich nicht aus dessen Substanz, sondern vor allem daraus, welche **Verfügungsrechte** über das Gut bestehen. Bspw. ist ein Grundstück in bester Lage weniger wert, wenn es nicht bebaut werden darf.

Treten **externe Effekte** auf (bspw. verschmutzt eine Fabrik einen Fluss und der Ertrag der Fischer flussabwärts sinkt), so lässt sich eine gesamtwirtschaftlich optimale Lösung finden, indem das **Problem internalisiert** wird, hier bspw. durch die Übertragung von Verfügungsrechten an dem Fluss an einen der Betroffenen. Dadurch kommt es zu **Verhandlungen**, welche zu einer Pareto-optimalen Lösung führen, soweit **keine Transaktionskosten** im Spiel sind.

Die **Principal-Agent-Theorie** (vgl. zusammenfassend Ebers und Gotsch 2006, S. 258 ff.) zeigt, dass bei Transaktionen meist eine **asymmetrische Informationsverteilung** zwischen Auftraggeber (**Prinzipal**) und Auftragnehmer (**Agent**) vorliegt. Diese kann durch den Agenten **opportunistisch** ausgenutzt werden (z. B. kann der Prinzipal nicht einschätzen, wie viel Zeit der Agent für eine Aufgabe benötigt, was dieser in Form einer höheren Stundenabrechnung ausnutzt). Um dieses opportunistische Handeln zu **verhindern**, muss bspw. ein **Kontrollsystem** aufgebaut werden.

6.6.3 Spieltheorie

Die Spieltheorie ist an sich **zwischen der präskriptiven und deskriptiven Entscheidungstheorie** anzusiedeln. Einerseits werden reale **Entscheidungssituationen** durch Überführung in ein Modell mit bestimmten Spielregeln und kalkulierbaren Resultaten der Entscheidungen der zwei oder mehr Spieler **berechnet** und nach **optimalen Lösungen** gesucht. Andererseits kann durch **Experimente**, die auf diesen Spielen basieren, das **tatsächliche Entscheidungsverhalten** der Spieler **beobachtet** werden (vgl. im Folgenden Neumann und Morgenstern 1961; Holler und Illing 1996).

Bekanntestes **Beispiel** der Spieltheorie ist das sog. **Gefangenendilemma**. Dabei stehen zwei Spielern (Tatverdächtige), die unabhängig voneinander befragt werden, die **Hand-**

	Spieler 2 gesteht	Spieler 2 schweigt	
Spieler 1 gesteht	beide 8 Jahre	Spieler 1: 3 Monate	Spieler 2: 10 Jahre
Spieler 1 schweigt	Spieler 1: 10 Jahre	Spieler 2: 3 Monate	beide 1 Jahr

Abb. 6.9 Gefangenendilemma. (Quelle: In Anlehnung an Holler und Illing (1996, S. 3), leicht modifiziert)

lungsalternativen miteinander Kooperieren (nicht gestehen; schweigen) und **Ausscheren** (gestehen; den anderen belasten) zur Verfügung. Eine mögliche **Ereignis- und Auszahlungsmatrix** stellt Abb. 6.9 dar.

Kooperieren beide, kommt es zu einem geringen Strafmaß, was für beide Spieler zusammenommen die günstigste Lösung darstellt. Gestehen beide, kommt es zu einem mittleren Strafmaß, gesteht nur einer, bedeutet dies für den ausscherenden Spieler den maximal möglichen Gewinn (geringstes Strafmaß), für den Anderen den maximal möglichen Verlust (höchstes Strafmaß).

Da keiner der Spieler weiß, welche Strategie der andere wählt, ergibt sich als **rationale Entscheidung (dominante Strategie)** das Gestehen, da man sich dadurch in jedem Falle besserstellt, egal was der Andere entscheidet. Das **insgesamt beste Ergebnis** ergäbe jedoch eine **Kooperation**.

Bei einem **iterierten Gefangenendilemma** wird das Spiel über **mehrere Runden wiederholt**. Dabei hat ein durch Defektion des anderen Spielers geschädigter Spieler die Möglichkeit, als **Sanktion** in der darauf folgenden Spielrunde ebenfalls eine nicht-kooperative Haltung einzunehmen und somit das Spiel auch für den anderen Spieler zu einem dauerhaft schlechteren Ausgang zu bringen. Eine **Simulation** von Axelrod (1995, S. 18 ff.) zeigt, dass die **dominante Strategie** bei **iterierten Gefangenendilemmata** eine **Tit-for-Tat-Strategie** darstellt, bei der ein Spieler immer in der darauf folgenden Spielrunde mit der Handlung des anderen Spielers in der aktuellen Runde reagiert, dabei aber mit einer kooperativen Haltung beginnt. Mit Ausnahme der Sonderstellung des sog. letzten Spieles stellt nun die **Kooperation** eine **dominante Strategie** für beide Spieler dar.

Spiele wie das Gefangenendilemma oder andere bekannt gewordenen Spiele wie die Hirschjagd, Kampf der Geschlechter oder das Hasenfußspiel können auf **reale Situationen** in Organisationen **angewendet** werden. Gleichzeitig können sie als **Laborsituation** gestaltet werden, um tatsächliches Entscheidungsverhalten zu beobachten (experimentelle Spieltheorie). Dabei zeigt sich in verschiedenen Experimenten u. a., dass es deutlich höheres Kooperationsverhalten gibt, als es rational betrachtet erwartet werden dürfte).

6.7 Übersicht über organisationstheoretische Ansätze

In Abb. 6.10 und 6.11 sind die wesentlichen Aussagen der o. g. organisationstheoretischen Ansätze tabellarisch gegenübergestellt.

	Die Organisation des Unternehmens ist ...	Die Organisation, die ein Unternehmen hat, soll ...	Ordnung im Unternehmen entsteht durch ...	Metapher
Scientific Management	ein Aufgaben-erfüllungs-system	für eine effiziente Aufgaben-erfüllung sorgen	wissenschaftlich fundierte Konstruktion von Strukturen	Maschine
Bürokratiede-modell	eine Form legitimer Herrschaft	Herrschaft sichern und legitimieren	rationale Satzung	Maschine, Apparat
Human Relations-Ansatz	ein soziales, humanes und formales zielorientiertes System	ökonomische Effizienz und Mitarbeiter-zufriedenheit bewirken	rationale Fremd-organisation und informale Organisation	Organismus
Entscheidungstheoretischer Ansatz	eine Koalition von Individuen mit je eigenen Interessen	die Entschei-dungender Organisations-mitglieder zielorientiert steuern	eine (optimale) Entscheidung zwischen Organisations-alternativen	Gehirn, politisches System, Mülleimer
System-theoretischer Ansatz	die Interaktion zwischen System und seiner relevanten Umwelt	Stabilität gewährleisten, innere Komplexität besitzen	Informationen und Energie von außen, Komplexitäts-reduktion im Inneren	System: Zelle, Organismus, Maschine, Neuronales Netzwerk etc.
Situativer Ansatz	ein soziales und formales, zielorientiertes offenes System	das Verhalten der Organisationsmitglieder zielorientiert steuern	die rationale Wahl einer situativ passenden Konfiguration	System
Neue Institutionen-ökonomik	institutionelles Arrangement / Verfügungs-rechtsstruktur / Prinzipal-Agenten-Institution	Transaktions-kosten / Ver-fügungsrechte/ Agentenkosten optimieren	rationale Wahl der kosten-/ anreizoptimalen Lösung	Netzwerk von Verträgen
Spieltheorie	eine Ansamm-lung von Individuen mit je eigenen Interessen	die Entschei-dungen der Organisations-mitglieder zielorientiert steuern	Spielregeln, die Verfolgung individueller Interessen ermöglichen	Spiel

Abb. 6.10 Übersicht über organisationstheoretische Ansätze – Teil 1. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bea und Göbel (2006, S. 218–220), modifiziert und ergänzt)

	Menschenbild	Bevorzugte Methoden	Aktuelle Bedeutung
Scientific Management	Der Mensch (Arbeiter) ist leistungsunwillig und egoistisch. Er ist nur über Geld zu motivieren	Induktion, Systematische Beobachtung, Experiment	Optimierung von Abläufen, Eignungsdiagnostik bei Mitarbeitern, Verlagerung von „Kopfarbeit“ auf Stabsstellen
Bürokratiemodell	Der Mensch handelt zweckrational, gefühls- und gewohnheitsmäßig	Bildung von Idealtypen, erklärendes Verstehen	Sicherung von Führung, Merkmale zur Beschreibung einer Struktur
Human Relations-Ansatz	Der Mensch ist ein soziales Wesen. Sein individuelles Verhalten hängt von vielen Einflüssen gleichzeitig ab.	Experiment, Beobachtung, Unstrukturierte Tiefeninterviews	Informale Organisation, Zusammenhang zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz
Entscheidungstheoretischer Ansatz	Der Mensch ist selbstinteressiert, begrenzt rational und individuell verschieden.	Modellanalyse, Befragung, Beobachtung, Dokumentenanalyse, Experimente, Berufung auf Alltagswissen	Problem divergierender Interessen, Bedeutung organisationalen Lernens
System-theoretischer Ansatz	Der Mensch ist ein System und Teil eines Systems	System- und Komplexitätsanalyse	Systemische Ansätze, z. B. systemische Beratung
Situativer Ansatz	Der Mensch ist umweltoffen und lernfähig. Das Verhalten wird von der Struktur beeinflusst.	Vergleichende Forschung durch: Strukturierte Befragungen, Dokumentenanalyse, Typenbildung	Fit von Organisation mit externen & internen Situationsfaktoren, Bildung von Konfigurationstypen
Neue Institutionenökonomik	Der Mensch ist Nutzenmaximierer und Opportunist. Er ist unbegrenzt rational.	Modellanalyse, Typenbildung, Fallstudien	Grenzen des Unternehmens, Unternehmensverfassung, Delegation und Dezentralisation
Spieltheorie	Nutzenmaximierer	mathematische Analyse, Experiment	Entscheidungsfindung, Verhandlungsmodellierung

Abb. 6.11 Übersicht über organisationstheoretische Ansätze – Teil 2. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bea und Göbel (2006, S. 218–220), modifiziert und ergänzt)

Hintergrund

Warum gibt es so viele Organisationstheorien?

Alfred Kieser führt hierzu die über 2000 Jahre alte, aus Südasien stammende Geschichte „Die blinden Männer und der Elefant“ an: „Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil. Organisationstheoretikern ergeht es ähnlich“ Mit ihren Ansätzen erfassen sie jeweils nur bestimmte Aspekte von Organisationen und rücken diese in den Mittelpunkt der Betrachtungen bei Vernachlässigung der übrigen Aspekte. Jeder der sechs Blinden hat aus seiner begrenzten ‚Sicht‘ ‚recht‘. Aber auch die Summe aller Beschreibungen ergibt noch lange nicht die reale Gestalt des Elefanten (d. h., der Organisation). Die blinden Männer treffen alle eine falsche Aussage, da ihnen aufgrund der Blindheit (d. h., der Beschränktheit ihrer Ansätze zur Erfassung von Organisation) die Fähigkeit fehlt, die Organisation (den Elefanten) als Ganzheit zu ‚begreifen‘. Dies gilt nicht nur für Organisationstheorien; die Metapher lässt sich auch auf die Organisationspraxis übertragen. Zu oft wird auch dort bei der Analyse und Weiterentwicklung von Organisationen aus der verengten Perspektive einer Organisationstheorie oder eines gerade ‚modernen‘ Organisationskonzeptes (vgl. Abschn. 7.7) gearbeitet.

Quelle: Kieser (2006e, S. 19). ◀

6.8 Kontrollfragen zu Organisationstheorien

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Taylor führte das wissenschaftliche Experiment als zentralen Bestandteil seiner Managementlehre ein.
2. Gemäß Taylor gibt es den einen besten Weg (One best way), um jegliche Aufgabe durchzuführen.
3. Ziel der Anreize bei Taylor ist, die Arbeiter zur Einhaltung der Regeln und Anweisungen der Vorgesetzten zu motivieren.
4. Funktionierende Motivatoren nach Taylor sind finanzielle Anreize und Selbstverwirklichung bei der Arbeit.
5. Im **Organisationsverständnis** von Taylor waren die Menschen so in die Struktur des Unternehmens einzupassen, dass sie an den vorbestimmten Arbeits- und

- Koordinationsabläufen nichts veränderten, sondern diese lediglich anweisungsgerecht vollziehen sollten.
- 6. Wichtige Elemente des Fordismus sind vor allem hohe Arbeitsteilung, die Standardisierung von Produkten, Werkzeugen und Verfahren sowie der Nutzung des Fließbandes.
 - 7. Menschliche Arbeitskraft wird bei Ford, abgesehen von Ingenieurertätigkeiten, als eine auf die Organisation und ihre Technologie einwirkende Störgröße betrachtet, die es möglichst zu standardisieren und minimieren gilt.
 - 8. Die Bürokratie nach Max Weber soll aufgrund von Regeln und des gegebenen Falls gerechte, für alle gleiche und nachvollziehbare Entscheidungen treffen.
 - 9. Wichtige Eigenschaften bürokratischer Systeme sind bspw. ein System von schriftlichen Handlungsanweisungen für alle Arbeitsaktivitäten und persönliche Beziehungen.
 - 10. In stabilen Umwelten mit wiederkehrenden Aufgaben ist die Bürokratie häufig sogar effizienter als Organisationen, welche flexibler organisiert sind.
 - 11. Die Human Relations-Ansätze messen dem Faktor Mensch eine große Bedeutung für die Produktivität bei.
 - 12. Nach den Human Resource-Ansätzen sollen Strukturen eine wirtschaftliche Nutzung der Humanressourcen erlauben, indem sie Entfaltungsmöglichkeiten bieten.
 - 13. Das Menschenbild X nach McGregor lässt sich wie folgt beschreiben: Die wichtigsten Bedürfnisse sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
 - 14. Der deskriptive Ansatz der Entscheidungstheorie versucht, Modelle und Instrumente zur Verfügung zu stellen, um möglichst rational die „richtigen“ Entscheidungen treffen zu können.
 - 15. Präskriptive Modelle helfen, Entscheidungssituationen systematisch zu erfassen und durch Gewichtung der Handlungsmöglichkeiten zu einer möglichst rationalen Entscheidung zu kommen.
 - 16. Nahezu alle Entscheidungen in Unternehmen sind Entscheidungen unter Unsicherheit oder Risiko.
 - 17. Nachteilig beim Einsatz von Entscheidungsbäumen ist, dass sie schnell unübersichtlich werden, sobald es sich um mehrstufige komplexe Entscheidungen mit vielen Lösungsmöglichkeiten handelt.
 - 18. Scoring-Modelle strukturieren eine Entscheidung, indem sich die Entscheider über die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten sowie die Kriterien und deren Bedeutung (Gewichtung) klarwerden müssen.
 - 19. Die präskriptive Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit der Beschreibung, wie Entscheidungen in Organisationen zustande kommen.
 - 20. Grundlage der deskriptiven Ansätze ist die Überlegung, dass Entscheidungen niemals ausschließlich rational gefällt werden können.
 - 21. Die systemtheoretischen Ansätze haben gemeinsam, dass eine Organisation als System in Interaktion mit seiner relevanten Umwelt gesehen wird.

22. Emergenz kann sich erst entwickeln, wenn zuvor gewisse Freiheitsgrade der Systemelemente eingeschränkt werden.
23. Um Komplexität zu reduzieren, muss ein System eine eigene, innere Komplexität besitzen.
24. Leistungsprogramm, Fertigungstechnik oder Unternehmensgröße sind Dimensionen der internen Situation eines Unternehmens.
25. Gesellschaftliche Bedingungen und kulturelle Bedingungen sind Dimensionen der Aufgabenumwelt.
26. Die Kritik am situativen Ansatz entzündet sich bspw. daran, dass sich je nach Definition der Strukturdimensionen und den verwendeten empirischen Methoden unterschiedliche Ergebnisse zu den strukturellen Zusammenhängen ergeben.
27. Die Transaktionskosten setzen sich aus Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Beendigungskosten zusammen.
28. Die Transaktionskosten werden von situativen Bedingungen der Transaktion (Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit und Messbarkeit) beeinflusst.
29. Ist die Unsicherheit sehr niedrig, so sind die Transaktionskosten bei einer hierarchischen Abwicklung niedriger als bei einer marktlichen Transaktion.
30. Nach dem Property-Rights-Ansatz bestimmt sich der Wert einer Sache nicht aus dessen Substanz, sondern vor allem daraus, welche Verfügungsrechte über das Gut bestehen.
31. Die Principal-Agent-Theorie zeigt, dass bei Transaktionen meist eine symmetrische Informationsverteilung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) vorliegt.
32. In der Spieltheorie werden u. a. reale Entscheidungssituationen durch Überführung in ein Modell mit bestimmten Spielregeln und kalkulierbaren Resultaten der Entscheidungen der Spieler berechnet und nach optimalen Lösungen gesucht.



Managementkonzepte

7

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- warum Unternehmen heute so organisiert sind, wie sie es sind,
- welche Managementkonzepte große Bedeutung für die Organisationspraxis erlangt haben,
- eine Beschreibung und kritische Würdigung von Organisationskultur, Business Process Reengineering, Lean Management, Ressourcenorientiertem Ansatz, Schnittstellenorganisation (Outsourcing), Netzwerkorganisationen (Virtuelle Unternehmen) sowie Holokratie und evolutionärer Organisation,
- unter welchen Voraussetzungen sich Management-Moden entwickeln und wie diese zu erkennen sind. ◀

Organisationale Veränderungen wurden seit den 1980er-Jahren zum Gegenstand zahlreicher Reorganisationsmaßnahmen in der Praxis, diverser Managementbestseller und der Diskussion in der Wissenschaft.

Im Kontext dieser Veränderungen sind neue **Organisationskonzepte** entstanden, die bspw. eine stärkere Prozess-, Kunden-, Mitarbeiter- und Kompetenzorientierung postulieren. Teilweise entwickelten sich dabei regelrechte **Managementmoden** (vgl. Kieser 1996a, S. 21). Unter diese Konzepte fallen bspw. die Fraktale Fabrik, die Modulare Organisation, die Atomisierte Organisation, das Wissensmanagement, die Hypertextorganisation oder die Agile Organisation. Nachfolgend werden solche Konzepte vorgestellt, welche sich auch über die Zeit der modischen Rezeption von Management-Bestsellern in Wissenschaft und Praxis etabliert haben. Dazu gehören die **Organisationskultur**, das **Lean Management** (inkl. Total Quality Management), **Business Process Reengineering**,

der auf dem **Ressourcenorientierten Ansatz** (inkl. Organisationalem Lernen) aufbauende **Kernkompetenzen-Ansatz**, der **Netzwerkansatz** (inkl. der Virtuellen Organisation) sowie Ansätzen, die auf **Selbstorganisation** aufbauen (Holokratie und evolutionäre Organisation). Die Ansätze haben sich z. T. parallel entwickelt und sind nicht immer scharf voneinander abzugrenzen. Unter einem Managementkonzept wird allgemein ein Konzept für das Management „verstanden, das praktische Erfahrungen systematisch interpretiert und generalisiert sowie zu grundlegenden Gestaltungsempfehlungen für das Management in Organisationen verdichtet“ (Süß 2009, S. 29). Managementkonzepte weisen grundsätzlich verschiedene Kennzeichen auf. Danach

- „besteht in der Regel die Möglichkeit ihrer Personifizierung und damit der Bezugnahme auf einen „Schöpfer“ des Konzepts,
- beruhen Konzepte auf Voraussetzungen oder Grundannahmen ihrer Entwickler,
- weisen sie Anwendungsnähe und eine Orientierung an managementbezogenen Praktikerinteressen auf,
- definieren sie sich über ihre empirische Relevanz,
- repräsentieren sie Erfahrungswissen,
- beinhalten sie den Vorschlag einer bestimmten Grundausrichtung für ihre Anwender,
- stellen sie Methoden und Instrumente bereit,
- erstrecken sie sich in ihrer Anwendung über mehrere Personen, Aufgaben und Ebenen in Organisationen und
- geben sie ... Gestaltungsempfehlungen für einzelne Managementfunktionen oder für das gesamte Management.

Managementkonzepte stellen somit Werkzeuge zur Lösung von Managementproblemen dar und beruhen auf managementrelevantem Wissen (sog. Managementwissen).“ (Süß 2009, S. 29)

7.1 Organisationskultur

Jede **Organisation** hat ihre **eigene Identität**. Darunter kann man ganz allgemein das verstehen, was eine Organisation von anderen unterscheidet, was sie einmalig und eindeutig erkennbar macht. **Grundlage** dieser Identität einer Organisation ist ein **gemeinsamer Sinnbezug des Handelns**, der für alle Organisationsmitglieder nachvollziehbar sein muss. Diesen **Sinnzusammenhang herzustellen** und damit eine Systemidentität zu konstituieren, ist die zentrale **Leistung einer Organisationskultur**. Die Identität einer Organisation kommt also insbesondere in der Organisationskultur zum Ausdruck (vgl. Bergmann 2000, S. 134, Klimecki et al. 1994, S. 79, Ulrich 1984, S. 312.).

Die **Organisationskultur** ist ein **starkes Koordinationsinstrument** (siehe Abschn. 3.2.2 zu den nichtstrukturellen Koordinationsinstrumenten). In den Fokus der

Organisationswissenschaft rückte das Thema durch die Veröffentlichung eines Management-Bestsellers der Unternehmensberater Peters und Waterman (siehe „Hintergrund“). Danach wurden zahlreiche Artikel und Monographien veröffentlicht, die sich dem Thema aus wissenschaftlicher Sicht näherten, bspw. unter Anwendung bzw. Übertragung von Erkenntnissen der Kulturwissenschaft.

7.1.1 Definition von Organisationskultur

Der Kultur-Begriff ist der **Ethnologie** entliehen und bezeichnet die Grundüberzeugungen, Orientierungsmuster und Verhaltensweisen, Symbole usw., die einer **Volksgruppe** ihre **Identität** verleihen und sie von **anderen Gruppen unterscheidet**.

Kultur ist grundsätzlich **menschgeschaffen**, **überindividuell** (kollektiv, indem Organisationskultur gemeinsame Orientierungen bestimmt und bis zu einem gewissen Grad die Handlungsmuster der Organisationsmitglieder vereinheitlicht), **erlernbar** (indem die Organisationskultur in einem Sozialisationsprozess von einer zur nächsten Generation von Organisationsmitgliedern weitergegeben wird), **historisch** (als Ergebnis historischer Lernprozesse), in Form von Symbolen übermittelbar, überwiegend **implizit**, da sie in der Regel nicht erdacht und überwiegend nicht reflektiert, sondern gelebt wird), **verhaltenssteuernd** (indem sie normiert, was als erwünscht und was als unerwünscht gilt bzw. sogar tabuisiert wird) sowie nach innerer **Konsistenz** strebend. Sie gewährleistet die Anpassung an die Umwelt und ist selbst anpassungsfähig (vgl. Keller 1982, S. 114 ff.).

Dieser Kulturbegriff wird seit den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts auf Unternehmen mit der Idee übertragen, dass **jede Organisation eine eigenständige Kulturgemeinschaft** mit eigenen unverwechselbaren Denkmustern, Wertesystemen, Normen, und Verhaltensmustern **darstellt**. Diese Muster prägen das Verhalten der Mitglieder auf unsichtbare, aber dennoch nachhaltige Weise.

Hintergrund

Der Hype um die Organisationskultur

Die Bedeutung der Organisationskultur – verstanden als das sichtbar gelebte Wertesystem des Unternehmens – als Erfolgsfaktor für Unternehmen und als Koordinationsinstrument wurde erstmals einer breiten Öffentlichkeit von Peters und Waterman in ihrem Buch von 1982 „Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“ hervorgehoben. Insbesondere seit deren These, dass die meisten der 50 erfolgreichsten Unternehmen der Welt durch eine starke Organisationskultur gekennzeichnet sind, rückte dieser Begriff in den Mittelpunkt des Interesses zahlreicher Veröffentlichungen in der Organisationsliteratur. Auch wenn sich wenige Jahre später herausstellte, dass sich von den von Peters & Waterman identifizierten, durch Organisationskultur erfolgreichen Unternehmen nur noch wenige in der dann aktuellen Liste der 50 erfolgreichsten Unternehmen fanden, ist die Organisations-

kultur zurecht immer noch ein zentrales Thema, da es sich um ein ausgesprochen starkes Koordinationsinstrument handelt. Organisationskultur ist zu einem festen Teil der Managementlehre geworden. Organisationskultur ist aber nicht per se ein Allheilmittel der Unternehmensführung.

Quelle: Vgl. Nolte (1999, S. 70). ◀

7.1.2 Ebenen der Organisationskultur

Organisationskultur ist dabei ein **vielschichtiges** Phänomen. Aufbauend auf den Arbeiten von Edgar Schein wird sie üblicherweise in **drei Schichten** unterteilt (vgl. Schein 1992; Schreyögg und Koch 2010).

Um eine Kultur zu verstehen, müssen, ausgehend von den **Oberflächenphänomenen**, sukzessiv die kulturellen Ebenen bis zur **Tiefenstruktur** erschlossen werden (vgl. Abb. 7.1).

Die **Symbolebene**, auch **Ebene der Artefakte** genannt, ist zwar **sichtbar**, jedoch **interpretationsbedürftig**. Hierunter fallen u. a. die Sprache, die verwendet wird und die darin enthaltenen Ausdrücke, Slogans und Metaphern, welche dazu dienen, den Mitarbeitern spezielle Botschaften zu vermitteln, Rituale (Aufnahme neuer Mitarbeiter, Beförderung oder Ausscheiden alter Mitarbeiter, jährlich wiederkehrende Veranstaltungen, bspw. Sommerfest oder Weihnachtsfeier, Mitarbeiterkonferenzen aber auch bereits tägliche Besprechungen wie „Jour fixe“, „Morgenrunden“ o. ä.), Architektur (inkl. Ausstattung der Büros, ggf. abhängig vom Mitarbeiterstatus), Firmenlogo, Design von Verkaufsstätten, Job-Titel, Dienstwagengröße und -ausstattung uvm. sowie sicht- und hörbare Verhaltensmuster, z. B. der Umgangston mit Mitarbeitern oder Lieferanten oder der Kleidungsstil der Mitarbeiter.

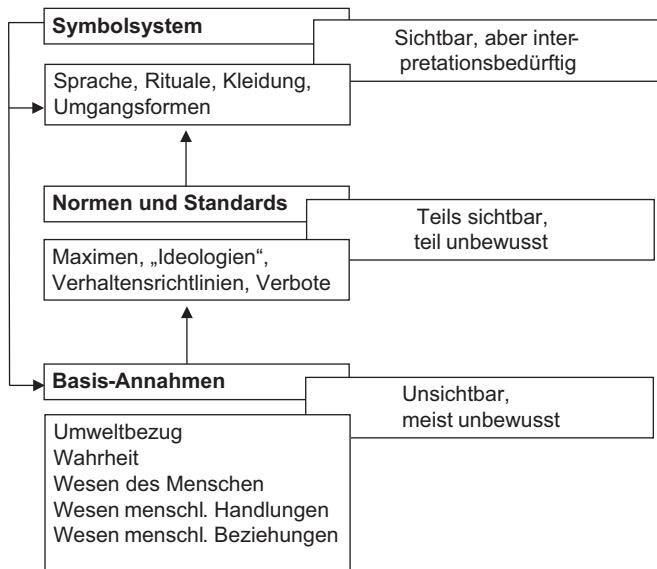


Abb. 7.1 Ebenen der Organisationskultur. (Quelle: Schreyögg und Koch (2010, S. 342))

Zur Symbolebene gehört auch das Erzählen von Geschichten, Legenden und Mythen (z. B. über den Unternehmensgründer oder andere Ereignisse). Ein Externer erkennt die Symbole zwar äußerlich, versteht jedoch nicht ohne weiteres ihre tiefer gehende Bedeutung für die Organisation. Die Problematik liegt in der eindeutigen Entschlüsselung der Botschaften, die durch Artefakte übertragen werden sollen.

Fallbeispiel

Mythen: Robert Bosch GmbH

Früher hieß es, wer eine Niederlassung der Robert Bosch GmbH betrat, hatte sofort das Gefühl von schwäbischer Sparsamkeit. So fand der alte Herr Bosch (1861–1942) bei einem Werksrundgang eine Büroklammer auf dem Boden. Er hob sie auf, hielt sie dem dabeistehenden Mitarbeiter vor die Nase und fragte: „Wissen Sie, was das ist?“ Dieser antwortete erstaunt, etwas ängstlich und unsicher: „Eine Büroklammer?“ Darauf der alte Herr Bosch: „Nein! Das ist mein Geld!“

Quelle: Vgl. Kieser und Walgenbach (2010, S. 123).

Eine **zweite**, dieser Ebene zugrundeliegende **Schicht** sind **Werte und Normen**. Werte beschreiben abstrakte Auffassungen eines Individuums über das, was wünschens- oder erstrebenswert ist (bzw. nicht ist). Sie kommen in bestimmten Präferenzen für Ziele, Handlungsmöglichkeiten und angestrebte Zustände zum Ausdruck und sind für die Organisationsmitglieder Beurteilungsmaßstab und Orientierungshilfe für ihr Handeln. Die Ebene umfasst Maximen, „Ideologien“, Verhaltensrichtlinien oder Verbote. Sie sind teils sichtbar, teilweise aber unbewusst. Konkret formen sie sich in Maximen, ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien oder impliziten Ge- und Verboten (Dresscode, heimliche Spielregeln o. ä., wie bspw. in einer ausgeprägten „Präsentkultur“ von Mitarbeitern in Unternehmen unabhängig vom tatsächlichen Anfall von zu erledigenden Aufgaben im Gegensatz zu einer „Ergebniskultur“, wo Mitarbeiter bspw. auf Basis von Zielvereinbarungen auch ohne physische Anwesenheit im Unternehmen ortsunabhängig und selbstgesteuert arbeiten). Werte und Normen wirken oft unmittelbar verhaltenssteuernd. Viele Unternehmen formulieren explizite (und damit auch für Unternehmensexterne erkennbare) sog. Managementphilosophien, Unternehmensgrundsätze oder Leitlinien. Häufig handelt es sich hier jedoch um Idealvorstellungen, die es erst noch umzusetzen gilt.

Die **Ebene der Basisannahmen** (vgl. Abb. 7.2) ist **unsichtbar** und in der Regel **unbewusst**. Sie enthält den Umweltbezug, Annahmen zur Wahrheit und Zeit, zur Natur des Menschen, zu menschlichen Handlungen und Beziehungen.

Kulturen entwickeln einen gewissen Drang nach Kohärenz und Konsistenz. Das heißt, die Basisannahmen formen sich zu einer mehr oder weniger stimmigen Gestalt. Kulturelle **Basisannahmen** sind **implizit** und **materialisieren sich** im Zeitablauf z. T. in Form der Artefakte (vgl. Macharzina 1994, S. 270).

Basisannahme	Erläuterung
Verhältnis zur Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> Hält man die Umwelt für bedrohlich, herausfordernd, bezwingbar? Sieht man die Umwelt als schicksalhafte Kraft oder versteht man sie eher als beherrschbar?
Wahrheit und Zeit	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellungen, wie bestimmt wird, ob ein Sachverhalt als wahr oder falsch, als real oder fiktiv zu gelten hat. Stützt man sich auf Fakten, Autoritäten, die Wissenschaft oder Ergebnisse eigener Versuche? Welche Handlungen sind als moralisch oder unmoralisch zu qualifizieren? Zeitverständnis: zyklisch, chronologisch oder erratisch.
Natur des Menschen	<ul style="list-style-type: none"> Menschenbild: Hält man den typischen Mitarbeiter tendenziell für arbeitsscheu, nur durch externe Anreize zur Arbeit zu bewegen, oder übernimmt dieser gerne Verantwortung und hat grundsätzlich Freude an der Arbeit?
Menschliches Handeln	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellungen über die „richtige“ Art der Lebensbewältigung. Hat man Erfolg nur dann, wenn man aktiv ist, die Dinge selbst in die Hand nimmt? Oder ist es wichtiger, abzuwarten und sich dem Lauf der Dinge anzupassen?
Zwischenmenschliche Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> „Theorien“ über die richtige Verteilung von Macht, z. B. nach Alter, Herkunft oder nach Erfolg. Sind die Beziehungen eher von Wettbewerb oder Kooperation geprägt? Vom Einzelerfolg oder vom Teamerfolg?

Abb. 7.2 Basisannahmen der Organisationskultur. (Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Schreyögg und Geiger (2016, S. 325 ff.))

Die einzelnen **Ebenen** der Organisationskultur stehen **nicht isoliert nebeneinander**. Zwischen den drei Ebenen besteht ein wechselseitiger Zusammenhang. Die geteilten Basisannahmen sind Grundlage für die Ebene der Werte und Normen. Die Werte und Normen (insbesondere explizite Unternehmensleitbilder) müssen dabei mit den Basisannahmen und dem täglichen Handeln in der Organisation übereinstimmen, um von den Organisationsmitgliedern akzeptiert zu werden. Umgekehrt können Werte sich in stabile und unbewusste Basisannahmen wandeln, wenn sie dauerhaft in der Organisation verankert sind. Ebenfalls sind die Artefakte sichtbarer Ausdruck der zugrundeliegenden Normen und Werte (vgl. Hungenberg und Wulf 2015, S. 80).

7.1.3 Funktionen von Organisationskultur

Die **Funktionen von Organisationskultur** lassen sich in vier Primärfunktionen mit jeweils zwei bis drei sekundären Funktionen unterteilen, wobei eine genaue Abgrenzung der

Funktionen nicht einwandfrei möglich ist und durchaus Überschneidungen auftreten (vgl. im Folgenden Arbeiter und Sieben 2006, S. 20 ff.; Keller 1990, S. 213 ff.).

- **Ordnungsfunktion:**

Die soziale Ordnung einer Organisation wird geschaffen durch den kollektiven Charakter der Organisationskultur, der eine gemeinsame Ausrichtung des Handelns der Organisationsmitglieder nach sich zieht. Sie determiniert das Verhalten der Organisationsmitglieder: Was gilt als erwünscht, was als unerwünscht („Wahrheit“). Sekundäre Funktionen (i. S. von Teifunktionen der Ordnungsfunktion) sind die Orientierungsfunktion (die Organisationskultur mit den geteilten Werten und Normen dient den Organisationsmitgliedern als Orientierung in Bezug auf das Handeln in der Organisation insbesondere auch für neue Organisationsmitglieder im Zuge der Einarbeitung im Rahmen des Personaleinsatzes), die Referenzfunktion (die Organisationskultur legitimiert das Handeln in der Organisation und rechtfertigt dessen Folgen) sowie die Selektionsfunktion (vielfältige Handlungsmöglichkeiten werden gleich zu Beginn herausgefiltert und verkleinert).

- **Stabilisierungsfunktion:**

Die Organisationskultur ist in ihrer Historie zwar selbst Veränderungen ausgesetzt, ihrem Wesen nach ist sie jedoch auf Dauer und Stabilität ausgerichtet. Im Kern besteht die Organisationskultur über Generationen hinweg. Sekundäre Funktionen sind die Speicherfunktion (vergangene Problemlösungen in Form von Werten, Normen und Wissensbeständen, die jederzeit das aktuelle Geschehen wieder beeinflussen können, auch in Form der tradierten Mythen der Symbolebene) und die Harmonisierungsfunktion (einerseits reduziert sie das Konfliktpotenzial in der Organisation, durch einen Grundkonsens führt dies zu gegenseitigem Verständnis der Organisationsmitglieder untereinander; andererseits sorgt sie dafür, dass die Organisation mit der Umwelt vereinbar ist).

- **Sinnvermittlungsfunktion:**

Die Organisationskultur vermittelt den Organisationsmitgliedern Sinn, indem sie kollektive Bedeutungs- und Bewertungsmuster für Artefakte und Situationen bereitstellt und ggf. vorgibt. Sekundäre Funktionen in diesem Zusammenhang sind die Motivationsfunktion (Motivationspotenziale werden durch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, bspw. „Ich arbeite bei Daimler“, und „Teamgeist“ freigesetzt mit der Folge eines in der Regel als angenehm empfundenen Arbeitsklimas, so dass sie auch dazu dient, im Rahmen der Personalbindung Leistungsträger auf Dauer an das Unternehmen zu binden), die Identifikationsfunktion (durch die Akzeptanz weitergegebener gemeinsam geteilter Werte entwickelt die Organisationskultur einen identitätsstiftenden Charakter im Sinne eines institutionalen Organisationsverständnisses, auch zur bewussten Abgrenzung von anderen Organisationen) sowie die Integrationsfunktion (trägt dazu bei, dass sich die Organisationsmitglieder an die Organisation anpassen und in ihren Rahmen einfügen, in dem sie sich die Werte der Organisation zu Eigen machen).

- **Rationalisierungsfunktion:**

Die Organisationskultur impliziert durch das Zusammenwirken der Organisationsmitglieder, Rationalisierungsmöglichkeiten bspw. durch Standardisierung von bestimmten Abläufen (zum Beispiel Entscheidungen oder Verhaltensweisen). Sekundäre Funktionen sind die Entlastungsfunktion (im Rahmen von Entscheidungs- und Lernprozessen, indem die Organisationskultur durch ihre Werte und Normen eine Entscheidungsgrundlage bietet, bspw. dadurch, dass unbewusst bestimmte potenzielle Entscheidungsmöglichkeiten von vornherein aus dem Entscheidungsprozess ausgeschlossen werden, s. a. Entlastungsfunktion) und die Komplexitätsreduktionsfunktion (Organisationskultur soll die Komplexität der Umwelt reduzieren, indem sie die Informationsflut auf ein bestimmtes Maß reduziert und einen Konsens darüber schafft, wie auf die Einflüsse aus der Organisationsumwelt zu reagieren ist).

7.1.4 Wirkung von Organisationskultur

Mit der Idee starker Organisationskulturen ist die Vorstellung eines in sich stimmigen Gebildes verbunden. Im Gegensatz dazu steht die Beobachtung, dass sich in vielen Unternehmen **Subsysteme** mit eigenen Orientierungsmustern herausbilden. Anknüpfungspunkt sind häufig die **verschiedenen Funktionsbereiche**, die aufgrund der Aufgabenspezialisierung eigene Überzeugungen herausbilden (bspw. Marketing-, F & E-, Buchhaltungskultur) oder die hierarchische Stellung in der Organisation (Arbeiter-, Angestellten-, Managerkultur o. ä.).

In international tätigen Unternehmen können sich darüber hinaus aufgrund der unterschiedlichen **landeskulturellen Prägung** der Organisationsmitglieder in den einzelnen Ländergesellschaften **unterschiedliche Unternehmenskulturen** bilden, die bspw. von denjenigen der Muttergesellschaft abweichen können. Die Landeskultur kann dabei maßgeblich die Werte und Normen der Organisationskultur prägen. Organisationskulturen sind damit aufgrund der Vielfalt der Funktions- und Landeskulturen eine multikulturelle Arena.

Außerdem lassen sich Subkulturen nach Ihrer **Nähe** oder **Distanz** zur **Hauptkultur** (Mainstream culture) einordnen. Sie reichen von enthusiastischen **Verstärkungskulturen** bis zu oppositionellen **Gegenkulturen**. Diese treten häufig im Zusammenhang mit **Mergers & Acquisitions** auf. Die zu integrierende Kultur kann durch die Betonung ihrer alten Werten und Mustern zeigen, dass die neuen Orientierungsmuster der Hauptkultur für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit nicht unbedingt überlegen sind.

Je stärker eine Organisationskultur ist, umso eher wirkt sie **handlungsleitend** auf die Organisationsmitglieder. Faktoren zur Bestimmung der **Stärke einer Organisationskultur** sind **Prägnanz**, **Verbreitungsgrad** und **Verankerungstiefe** bei den Organisationsmitgliedern (vgl. im Folgenden auch Hungenberg und Wulf 2015, S. 85).

- **Prägnanz:**

Gute Verständlichkeit der Organisationskultur bei den Organisationsmitgliedern. Dies bedeutet auch, dass Werte und Normen so klar ausgeprägt und ggf. formuliert sind, dass das einzelne Organisationsmitglied sein Verhalten daran ausrichten kann. Innerhalb der Organisation besteht eine klare Vorstellung darüber, was erwünscht ist und was ggf. nicht. Die Werte und Normen der Organisationskultur sollten dazu eindeutig und umfassend beschrieben sein, so dass sie in einer Vielzahl von Situationen als Leitprinzip des Handelns dienen können. Insbesondere Anekdoten und Mythen können die Prägnanz der Organisationskultur fördern. Idealerweise sollte die Organisationskultur in gewisser Weise einzigartig sein im Sinne eines sich von anderen Organisationen abgrenzenden, identitätsstiftenden Charakters (s. a. institutionaler Organisationsbegriff).

- **Verbreitungsgrad:**

Die Organisationskultur sollte sich in allen Teilen der Organisation wiederfinden. Sie sollte von einer der Mehrheit der Organisationsmitglieder – idealerweise von allen – geteilt werden. Dies führt zu einer Homogenität im Verhalten der Organisationsmitglieder sowie zu einer hohen Akzeptanz („Identifikation“) der Organisationsmitglieder durch das Gefühl des „Teil davon zu sein“. Gibt es in einer Organisation jedoch zahlreiche Subkulturen (bspw. Funktionskulturen wie „Personaler Kultur“, „Ingenieurkultur“, „Vertriebskultur“ o. ä. oder divergierende Geschäftsbereichskulturen bspw. aufgrund von Unternehmensakquisitionen in der Unternehmenshistorie), bedeutet dies, dass die Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder unterschiedlich oder sogar gegenläufig sind, so dass die Gesamtkultur eher schwach ausgeprägt ist.

- **Verankerungstiefe:**

Die Organisationskultur sollte bei den Organisationsmitgliedern tief verankert sein. Dies betrifft nicht nur auf die Artefakte-Ebene (Kleidung, Freundlichkeit), sondern dass insbesondere Werte und Basisannahmen der Organisationskultur nicht vordergründig übernommen werden, sondern teilweise so tief im Bewusstsein der Organisationsmitglieder als selbstverständliche Leitprinzipien verankert sind, dass diese gar nicht mehr bewusst reflektiert werden.

Auch wenn Organisationskultur seit den 1980er-Jahren als Erfolgsfaktor angesehen wird (vgl. Peters und Waterman 1995), sind starke Organisationskulturen nicht per se positiv zu beurteilen, da sie sowohl **funktionale** als auch **dysfunktionale Wirkungen** aufweisen können (vgl. Abb. 7.3).

Unternehmen mit einer starken Organisationskultur arbeiten insofern nicht notwendigerweise effizienter. Innerhalb einer gegebenen Aufgabenstruktur erweist sich Organisationskultur als flexibleres Koordinationsinstrument als strukturelle Abstimmungen. Sie kann aber auch die **Anpassungsfähigkeit** einer Organisation **beeinträchtigen** und einer grundlegenden **Neuorientierung** des Unternehmens **im Wege stehen**.

Simplifizierende Denkmuster durch eine übermäßige kollektive Programmierung führen zu einer **schematisierten** Behandlung von Umweltproblemen in Organisationen. Die

Funktionale Effekte	Dysfunktionale Effekte
<p>Reibungslose Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Kulturen erbringen eine weitreichende Orientierungsleistung, da sie die verschiedenen Sichtweisen und Interpretationen von Ereignissen und Situationen reduzieren. • Signale werden so sehr viel zuverlässiger interpretiert und Informationen sehr viel weniger verzerrt weitergegeben. • So schaffen sie eine klare Basis für das tägliche Handeln. <p>Rasche Entscheidungsfindung und -umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Sprache, konsistentes Präferenzsystem und allseits akzeptierte Vision führen rasch zu Einigung o. Kompromiss. <p>Geringer formaler Kontrollaufwand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollen werden weitgehend indirekt geleistet. • Die Orientierungsmuster sind internalisiert, so dass nur eine geringe Notwendigkeit besteht, fortwährend ihre Einhaltung zu überprüfen. <p>Motivation und Teamgeist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die orientierungsstiftende Kraft der Organisationskultur lässt eine hohe Bereitschaft entstehen, sich zu engagieren und dies auch nach außen hin zu dokumentieren. 	<p>Tendenz zur Abschließung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tief verwurzelte Wertesysteme und die daraus resultierende Orientierungskraft können zu einer alles beherrschenden Kraft werden. • Kritik und Warnsignale, neue Anforderungen, Chancen usw., die zu der bestehenden Kultur in Widerspruch stehen, werden ggf. verdrängt oder überhört. <p>Abwertung neuer Orientierungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Wertmuster werden als suspekt aufgefasst und ggf. vehement abgelehnt • Dem herrschenden Weltbild zuwiderlaufende Vorschläge werden abgewertet und ausgegrenzt <p>Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke emotionale Bindung an bestimmte gewachsene und durch Erfolge der Vergangenheit bekräftigte Vorgangsweisen und Denkmuster. • Neue Pläne und Projekte stoßen auf eine schwer zugängliche Bindung an herkömmliche Prozeduren und Vorstellungen. <p>Mangel an Flexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Kulturen können sich durch Veränderungen in ihrer Identität bedroht sehen. • Dadurch ggf. Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit. <p>„Kulturdenken“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Kulturen neigen dazu, Konformität in gewissem Umfang zu „erzwingen“. Konträre Meinungen, Bedenken o.ä. werden zurückgestellt zugunsten der bestehenden kulturellen Werte. • Bereitschaft, den kulturellen Rahmen zu erhalten, übertrifft dabei die Bereitschaft Widerspruch zu artikulieren. • Kritik wird für illegitim erklärt (vgl. auch das Phänomen Groupthink) <p>Kollektive Vermeidungshaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Aufnahme neuer Ideen setzt ein hohes Maß an Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit voraus. • Starke Organisationskulturen sind aufgrund ihrer emotionalen Bindungen wenig geeignet, diese Voraussetzungen herzustellen. • Sie laufen Gefahr, sich dem notwendigen Prozess der Selbstreflexion in einer Art kollektiver Vermeidungshaltung zu versagen.

Abb. 7.3 Funktionale und dysfunktionale Effekte starker Organisationskulturen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Schreyögg und Geiger (2016, S. 341 ff.))

geschilderten dysfunktionalen Effekte starker Organisationskulturen können im Ergebnis Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit mit sich bringen, weshalb sie häufig eine „unsichtbare Barriere“ für strategischen Wandel von Organisationen darstellen.

Die **Vorteile** starker Organisationskulturen sind **nicht** immer **eindeutig**. Das heißt, auch schwache Kulturen haben Vorteile, die genutzt werden können (bspw. die Bildung von Subkulturen bewusst als Ressource für Innovationen in F & E nutzen).

Organisationskultur entsteht nicht plötzlich, durch Geschäftsleitungs-/ Vorstandsbeschlüsse oder Image-Broschüren. Sie ist vielmehr das **Ergebnis** eines **Lernprozesses** im Umgang mit der internen und externen Umwelt. Zug um Zug schälen sich bevorzugte Wege des Denkens und erfolgreiche Problemlösungen heraus, bis schließlich diese Orientierungsmuster selbstverständliche Voraussetzung unternehmerischen Handelns sind. **Organisationskultur vermittelt** wie bereits bei ihren o. g. Funktionen ausgeführt wurde – neben ihrer Koordinationsfunktion – **Sinn und Orientierung** in einer komplexen Umwelt, indem sie Muster für die Interpretation und Handlungsprogramme bei auftretenden Problemen gibt. Sie hat immer eine Entwicklungsgeschichte. Häufig ist es die Gründerpersönlichkeit (bspw. Robert Bosch, Ferdinand Porsche, Bill Gates bei Microsoft, Anita Roddick bei The Body Shop), welche die Organisationskultur wesentlich prägt, auch noch weit über das Ausscheiden der Gründerpersönlichkeit aus der Organisation.

Fallbeispiel

Stärke einer Organisationskultur: Würth-Gruppe

Ein Beispiel für eine prägnante Organisationskultur bildet die Würth-Unternehmensgruppe. Kerngeschäft ist der Handel (Direktvertrieb) mit Befestigungs- und Montagematerial für Handwerks- und Industrieunternehmen von Schrauben, Schraubenzubehör und Dübeln über Werkzeuge bis zu chemisch-technischen Produkten und Arbeitsschutz. Würth mit Unternehmenszentrale in Künzelsau (Baden-Württemberg) existiert seit 1945. Das Unternehmen hat sich vom Zweimann-Unternehmen zu einer weltweit operierenden Gruppe entwickelt (€ 14,3 Mrd. Umsatz im Jahr 2019, ca. 79.000 Mitarbeiter und mehr als 400 Tochterunternehmen in über 80 Ländern).

In der sog. Firmenphilosophie werden die Werte des Unternehmens als gelebte Unternehmenskultur beschrieben. Die Kultur wird dabei wesentlich durch den Gründer Reinhold Würth (geb. 1935) – trotz seines Ausscheidens aus der Unternehmensleitung – weiter verkörpert, der die Würth-Kultur in markante Sätze fasst („Wettbewerbsvorteile sind künftig fast ausschließlich im Bereich der Unternehmenskultur zu erreichen.“) und diese durch Rundschreiben, persönliche Auftritte auf Veranstaltungen und Videos vermittelt.

Werte der Würth-Unternehmenskultur sind u. a.: die Hauptantriebsfeder Wachstum („Was weniger als 10 % wächst, ist krank“), die Kundenorientierung als Leitstern („Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden“), der

Mensch im Mittelpunkt („Lust an der Leistung“), dezentrale Ergebnisverantwortung („Je größer die Erfolge, desto höher die Freiheitsgrade“), Führen heißt Machen („Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht“) sowie der kontinuierliche Verbesserungsprozess („Die Perfektion des Banalen“, „Jedes Mal a' bissle besser“) vor dem Hintergrund, dass Würth in einer reifen Branche tätig ist, die sich nicht durch radikale Innovationen auszeichnet.

Aus dem Leistungsprinzip und der dezentralen Ergebnisverantwortung leitet sich bspw. ein hoher Leistungsdruck ab, insbesondere für die ca. 43 % der Mitarbeiter, die im Außendienst arbeiten. Die Leistung der Außendienstmitarbeiter wird durch ein variables Anreizsystem („Leistung muss sich lohnen“) mit Umsatzprovisionen als entscheidendem Einkommensbestandteil („Erfolg ist freiwillig“) honoriert. Dies wird bspw. durch unterschiedliche Dienstwagen (Kleinwagen, Mittelklasse, gehobene Mittelklasse) als sichtbares Statussymbol oder durch Auszeichnungen („Würth-Ehrennadel“ in insgesamt sechs Stufen, die in feierlich Form verliehen wird, „Verkäuferclubs“) und Reisen als Anreize und Anerkennung für Top-Verkäufer verdeutlicht. Erfolg wird belohnt und gefeiert, die Nichterreichung wird sanktionierte – das mehrmonatige Verfehlen der vereinbarten Ziele für Verkäufer hat bspw. den „Klassenabstieg“ in der Dienstwagenkategorie zur Folge. Zu den Ritualen der Würth-Kultur gehört auch für die Führungskräfte aus der Zentrale die Mitreise im Außendienst (viermal pro Jahr) als Kunden-Kontakt-Regel zur Stabilisierung des Wertes Kundenorientierung.

Die Kultur zeichnet sich auch durch direkte Eingriffe in das Tagesgeschäft, vor allem bei Fehlentwicklungen aus. Zahlreiche Anekdoten ranken sich um Reinhold Würths Verhalten und sind Teil der Unternehmenskultur der Würth-Gruppe geworden. Geradezu legendär ist das von Reinhold Würth verhängte Tankverbot während der Arbeitszeit. Auf einer seiner zahlreichen Mitreisen bei Kundenbesuchen 'ertappte' er den Außendienstmitarbeiter beim Betanken des Dienstwagens während der Arbeitszeit: „Jetzt rechne Sie doch amol: Mir hen weltweit über 32.000 Verkäufer [Stand 2019]. Wenn do jeder nur zehn Minuten am Tag tankt [das sind 2 % der täglichen Arbeitszeit von 8 Stunden], dann beschäftige mir jeden Tag 660 Verkäufer nur fürs Tanke ... Das ist ein bisschen viel. Tanke tut mer nach Feierabend“ (Venohr 2006, S. 61, aktualisiert auf Basis von Würth 2019). Das vom Unternehmen Würth selbst in seinen Imagevideos propagierte Tankverbot symbolisiert, da der Dienstwagen ja dann in der Freizeit betankt werden muss, um wieder einsatzfähig zu sein, den Grundsatz der unbezahlten Mehrarbeit zugunsten der Erhöhung der aktiven Verkaufszeit beim Kunden.

Quelle: Venohr (2006, S. 52–69 und S. 176 f.; Würth (1999, S. 310 f.).

7.1.5 Veränderung von Organisationskulturen

Der Erfolg starker Kulturen wirft die grundsätzliche Frage auf, ob und ggf. wie **Organisationskulturen** gezielt **verändert** werden können.

Während **Kulturalisten** sie als **organische Lebenswelt** ansehen, die sich jedem gezielten Herstellungsprozess entzieht, gehen **Kulturingenieure** davon aus, dass man **Kulturen wie andere Führungsinstrumente** auch einsetzen und planmäßig **verändern** kann. Die dritte Position einer Art Kurskorrektur akzeptiert die Idee des **geplanten Wandels** im Sinne eines Anstoßes zur Veränderung mit einem allerdings nicht exakt bestimmhbaren Ergebnis.

Ausgangspunkt für eine Kurskorrektur (vgl. Abb. 7.4) ist eine **Analyse** und Kritik der **bestehenden Ist-Kultur**, in deren Zentrum das **Sichtbarmachen** der Basisannahmen ist. Nach einer **kritischen Reflexion** im Zusammenhang mit neuen Unternehmensstrategien oder Organisationsformen können Anstöße zu einer Änderung gegeben werden, bspw. Hinweise auf die negativen Folgen traditioneller Orientierungsmuster oder das exemplarische **Vorleben neuer Verhaltensmuster**. Ein mechanistisches Kulturmanagement würde jedoch die kulturellen Beziehungen und die Historizität sozialer Systeme verkennen.

Formale **Organisationsstruktur** und **Organisationskultur** lassen sich **nicht strikt trennen**. Sie stehen vielmehr in einer Wechselbeziehung. Ein grundsätzliches **Misstrauen** gegenüber Mitarbeitern (als eine Norm von Organisationskultur) **manifestiert** sich häufig in **rigiden Regelungen** und Kontrollen. **Strukturelle Regelungen sind** damit auch **Symbole** der **Organisationskultur**.

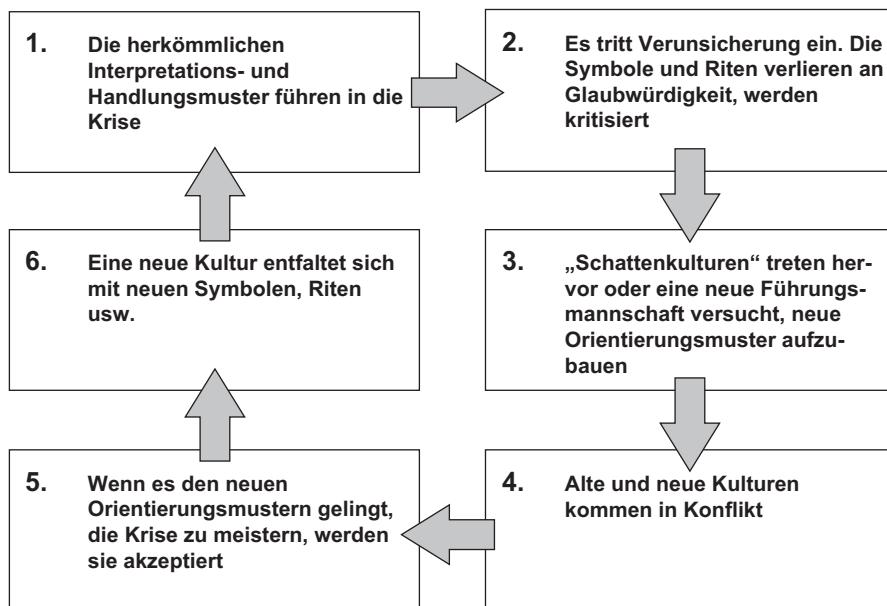


Abb. 7.4 Typischer Verlauf eines Kulturwandels. (Quelle: Schreyögg und Geiger (2016, S. 321))

Hintergrund

Unternehmensleitbilder – Anspruch und Realität

Zwischen den Leitlinien der Unternehmenskultur, die sowohl bei familien- oder inhabergeführten als auch bei börsennotierten Unternehmen inzwischen in Form eines expliziten Unternehmensleitbildes kodifiziert werden, und den tatsächlich gelebten Werten und Normen der Unternehmenskultur herrscht noch eine große Lücke zwischen Anspruch und Realität. In einer Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2011 stimmen lediglich 40 % von 166 befragten Führungskräften von Unternehmen aus 13 verschiedenen Branchen der Aussage zu, „inwieweit die von Ihrem Unternehmen definierte Kultur (z. B. in Form eines Leitbilds) in ihrem Unternehmen gelebt wird“, während ca. 20 % der Befragten den Eindruck haben, dass die definierte Unternehmenskultur ‚nicht‘ oder ‚eher nicht‘ gelebt wird. Auffällig ist, dass nur 2 % der Befragten der Aussage ‚voll und ganz‘ zustimmen. Vergleicht man dabei die Antworten der Teilnehmer aus den Gruppen Top-Management, mittleres Management und Personalverantwortliche, so fällt auf, dass das Top-Management eine wesentlich positivere Einschätzung der (vermeintlich) gelebten Kultur vornimmt als die anderen beiden Gruppen. Der Anteil der Befragten, die auf die Aussage mit ‚eher voll‘ oder ‚voll und ganz‘ antworten, beträgt im Top-Management (Vorstand/ Geschäftsführung) 59 %, während im mittleren Management und bei den Personalverantwortlichen jeweils 39 % zustimmen. Die Befragungsergebnisse festigen den Eindruck, „dass die Wahrnehmung des Top-Managements teilweise weit von der aktuellen Unternehmensrealität entfernt ist und eine von ‚Wunschvorstellungen‘ geleitete Einschätzung der derzeitig existenten Unternehmenskultur vorliegt.“ (Kienbaum 2011, S. 16). „Für eine kontinuierliche Kulturarbeit ist ein strukturierter Prozess der Informationserhebung, -analyse sowie Maßnahmenableitung und -umsetzung notwendig. Hier deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein solcher Prozess noch nicht in allen Unternehmen vorhanden ist.“ (Kienbaum 2011, S. 6). Neben einer Maßnahmenableitung, um vom Unternehmensleitbild (i. S. einer Soll-Unternehmenskultur) zu einer gelebten (Ist-)Unternehmenskultur zu kommen, bedarf es auch einer Verankerung in Steuerungsinstrumenten wie bspw. der Balanced Score Card oder Zielvereinbarungen, um die Umsetzung der Kulturarbeit im Unternehmen sicherzustellen.

Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH (2011). ◀

7.1.6 Fallstudie: New Concept Consulting

Fallbeschreibung

Die New Concept Consulting AG (NCC) ist eine börsennotierte Unternehmensberatung mit Sitz in Berlin. Sie konzentriert sich auf Nischen im Beratungsmarkt, welche von großen Beratungshäusern nicht vollständig abgedeckt werden, bspw. Harmonisierung von IT-Systemen bei Kreditinstituten, Versicherungen und anderen Finanzdienstleistungsunternehmen im Rahmen von Unternehmenskäufen und -zusammenschlüssen.

Der größte Wettbewerbsvorteil der NCC sind die individuellen Kompetenzen und Persönlichkeiten ihrer Berater. Kunden fragen häufig nach einem bestimmten „Top Consultant“, der ihnen bei einer spezifischen Problemstellung hilft. Dieser Top Consultant bringt dann ein kleines, spezialisiertes „Team“ aus drei bis fünf Beratern mit zum Kunden; dieses stellt er aus der Senior- und Junior-Berater-Ebene zusammen. Da diese Projekte häufig aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensivität, insbesondere der seitens der Kunden geforderten Flexibilität, ad hoc zustande kommen, basierend auf den Kontakten der Top Consultants, existiert kein formalisierter Verfahren zum Personaleinsatz („Project Assignment Process“). Die Top Consultants wählen ihr Team aufgrund persönlicher Erfahrung, fragen den Vorstandsvorsitzenden Dr. Skeks oder die drei Manager der Business Areas, welcher Berater verfügbar ist und ob er die für das Projekt benötigten Fähigkeiten („Skill Set“) mitbringt. Manchmal wählen sie sogar jemanden aus, der ihnen zufällig im Büro über den Weg läuft.

Die NCC-Organisationsstruktur sieht wie folgt aus: Vorstandsvorsitzender ist Dr. Skeks, der NCC vor 25 Jahren gründete und noch immer rund 20 % der Aktien hält. Die übrigen Anteile sind mehrheitlich in Händen diverser Finanzinvestoren („Private Equity“-Unternehmen), der Rest im Streubesitz. Aufgrund seiner vorherigen langjährigen Tätigkeit für eine US-amerikanische Beratungsgesellschaft sind alle Begriffe im Unternehmen von einer Vielzahl von Anglizismen geprägt und alle Mitarbeiter reden sich mit Vornamen an.

Dr. Skeks unterstehen direkt die drei sog. „Business Area Manager“, von denen jeder für einen Bereich der Beratung zuständig ist. Diese halten die Kontakte zu Schlüsselkunden („Top Clients“) und entwickeln ihren jeweiligen Geschäftsbereich („Business Area“). Unter ihnen ist die Ebene der 20 „Top Consultants“ angesiedelt. Diese übernehmen üblicherweise in den häufig durch gute Kontakte zu den Kunden selbst akquirierten Beratungsprojekten die Rolle des Projektleiters.

Darunter liegt die Ebene der 35 „Senior Consultants“, von denen jeder einem der Top Consultants unterstellt ist. In ähnlicher Weise sind die 45 „Junior Consultants“ den Senior Consultants zugeordnet.

Hinzu kommen noch 25 Mitarbeiter in indirekten Bereichen („Back Office“), wie Buchhaltung, Sekretariate und Assistenten des Vorstandes bzw. der Business Area Manager, die Reisestelle („Travel Management“), Research oder das Personalwesen („Human Resources“). Aufgrund des Projektgeschäfts haben die Berater im Tagesgeschäft häufig zwei Vorgesetzte. Ihr jeweiliger disziplinarischer Vorgesetzter in der Linienorganisation und der Top Consultant, der gerade ihr Projektleiter ist. Durch das ad-hoc-getriebene Geschäft werden die Berater häufig in Projekten eingesetzt, die nicht in ihrem Business Area angesiedelt sind und glauben daher oftmals, dass sie nicht ihre individuellen Kompetenzen in das jeweilige Projekt einbringen können.

NCC durchlebte stürmische Zeiten. Nach dem Börsengang zu Beginn des Jahrtausends wuchs NCC schnell von 15 auf knapp 250 Mitarbeiter bis 2008. Das Unternehmen bezog ein helles und offenes Bürohaus mit viel Platz, großzügigen Kaffee-Ecken, am Empfang und in jedem Büro stand ein Korb mit frischem Obst, es gab eine „Creative Lounge“ mit Kicker- und Billardtisch. Im großen Konferenzraum hängt bis zum heutigen Tag das von

Dr. Skeks persönlich verfasste Unternehmensleitbild („The Basics“) im goldenen Rahmen. Zweimal jährlich wurde das NCC-Wochenende zum Kennenlernen neuer Mitarbeiter und strategischen Workshops in edlem Ambiente durchgeführt. Es gab eine großzügige Dienstwagenregelung und den Mitarbeitern stand stets das neueste technisches Equipment zur Verfügung. Im Zuge der Finanzkrise ab 2009 schrieb das Unternehmen erstmals Verluste. Ein neuer Finanzvorstand wurde auf Drängen des Aufsichtsrats von außen eingestellt. Seine erste Amtshandlung bestand darin, die Obstkörbe abzuschaffen, da diese 30.000 Euro im Jahr kosten würden, ohne einen Nutzen zu bringen. Außerdem wurde ein striktes Kostencontrolling (bspw. für die Reisekosten) eingeführt. Seitdem wird der Finanzbereich in der informellen Kommunikation von den Consultants nur noch als „Pea Counting Department“ (Erbsenzählertruppe) bezeichnet. Trotzdem verlor NCC weiter an Boden und musste 150 Mitarbeiter entlassen, bevor es seine jetzige Größe vor ca. drei Jahren erreichte. Seitdem ist das Unternehmen zwar wieder in der Gewinnzone, hat aber immer Mühe, das Geschäftsjahr mit schwarzen Zahlen zu beenden, die Gewinnerwartungen der Aktionäre können noch lange nicht erfüllt werden.

Kira Gelfling, eine der Senior Consultants, die an ihrem „Office Day“ in T-Shirt und Bermuda-Shorts im NCC-Büro arbeitet, erzählt:

Ich bin frustriert und denke darüber nach, zu kündigen, so wie es knapp ein Viertel der Berater in den letzten drei Jahren gemacht hat. Ich werde das Projekt NCC 1701 „Phoenix“ in zwei Wochen beenden und wollte danach endlich in Urlaub gehen. Aber gestern bin ich im Office Chris Uru begegnet, einem unserer Top Consultants. Er erzählte mir, dass er mich in einem Projekt braucht, das nächste Woche anfängt. Wie immer ist es mega-dringend und sollte bereits vor Wochen begonnen haben. Ich sprach dann mit David, David Podling, meinem Vorgesetzten über meinen Urlaub, und der antwortete: „Es ist wie immer: Der Kunde zuerst! Sprich mit Chris als Deinem Projektleiter, wenn er das OK gibt, geh' in Urlaub, wenn nicht, musst Du im Projekt arbeiten. That's it.“

Ich bin nicht mal Spezialistin auf dem Gebiet. Ich war einfach nur zur falschen Zeit am falschen Ort. Ich habe Chris gesagt, er soll in unser Planungs-Tool schauen, wo jeder Berater seine Kapazität eintragen soll, aber er sagt, dass nur ein Drittel der Leute das Programm benutzen und es von niemandem kontrolliert wird.

Stellen Sie sich vor, letztes Jahr hat einer der Junior Consultants fast ein halbes Jahr lang nicht gearbeitet und es ist niemandem aufgefallen, weil sein Vorgesetzter gekündigt hatte und niemand mehr auf ihn aufmerksam war. Erst als er sein Jahresgespräch führen sollte und keines durchgeführt wurde, hat die HR-Abteilung plötzlich gemerkt, dass da jemand da war, der von jemandem hätte geführt werden müssen. Echt „strange“.

Ich habe Paul – also Dr. Skeks, unseren „CEO“ – vor ein paar Wochen im Flur getroffen. Wir haben schließlich doch eine „Open Door Policy“ hier. So habe ich ihn auf unsere vielzitierte „offene Kommunikation“ mit unserem Unternehmensleitbild in der Hand angesprochen und ihm gesagt, dass sich im Unternehmen etwas ändern muss. Es ist so chaotisch hier. Aber er hat gesagt, dass doch gerade diese Flexibilität die Stärke der NCC wäre. „Der Kunde bringt das Geld rein. Also seid Ihr die Angestellten der Kunden. Stabile Strukturen gibt es vielleicht in der Bürokratie der öffentlichen Verwaltung. Wir brauchen hier eben „Hands-on“-Mentalität“. Ich versuchte, ihm zu entgegnen, bin aber kaum zu Wort gekommen.

Dann nahm ich allen Mut zusammen und sagte zu Dr. Skeks: Es kann doch nicht sein, dass einerseits im Unternehmensleitbild steht: „Der Mensch ist bei uns im Mittelpunkt. Die

Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“, und andererseits müssen wir permanent unsere Freizeit dem Unternehmen opfern. Nachdem innerhalb von Deutschland jetzt keine Flüge mehr erlaubt sind, müssen wir für Beratungsmandate in Nordrhein-Westfalen und in Südwesdeutschland den Zug nehmen. Aber der Vorstand und die Business Area Manager haben sich selbst natürlich von dieser Regelung ausgenommen ... Das bedeutet, dass wir bereits sonntagabends anreisen müssen. Und das wird aufgrund der neuen „Travel Management“-Richtlinie nicht mal als Arbeitszeit angerechnet. Skeks meinte, ich sollte nicht so empfindlich sein. Da müsse man auch mal in den sauren Apfel beißen, gerade wenn sich das Unternehmen im „Turn around“ befindet. Da ist der Mensch eben primär Produktionsfaktor. Die neuen Shareholder verlangen eben eine „risikoadäquate Verzinsung des eingesetzten Kapitals“ von uns und müssten bei Laune gehalten werden. „Value Based Management“ hat das der neue Finanzvorstand („CFO“) im wöchentlichen „Newsletter“ bezeichnet. Da haben sich die Prioritäten nun eben mal verschoben. Das Unternehmen ist doch keine „eierlegende Wollmilchsau“, die es jedem Recht machen kann. Soweit das Statement von Dr. Skeks.

Es ist auch für mich grundsätzlich schon interessant, in fachfremden Projekten etwas Neues zu lernen. Ich bin eigentlich auf die Versicherungsbranche spezialisiert, bin aber seit Monaten im IT-Migrationsprojekt „Phoenix“ eingesetzt, ein Projekt, das Dr. Skeks bei der Fusion von Germania-Bank mit Leipziger Bank an Land gezogen hat. Aber es gibt keine geplante Personalentwicklung, was die Weiterentwicklung in unserer Hierarchie angeht, keinen Project-Assignment-Process und es gibt trotz des Grundsatzes der „Feed-back-Kultur“ in Wahrheit keine Rückmeldung seitens der Top Consultant, wie die „Seniors“ bei den „Top Clients“ performen.

Skeks meinte dazu: Kira. Jetzt mach mal halblang. Wie redest Du überhaupt mit mir? Pack erst mal das Heftchen mit dem Leitbild weg. Was glaubst Du denn, wo wir hier sind! Meinst Du, mich hätte je einer bei meinem früheren Brötchengeber McKinsey gelobt? Du musst Dir einfach ein dickeres Fell zulegen. Wie ich immer stets auf allen „Events“ zu sagen pflege, sind wir hier eine große Familie („Big Family“). Aber wir sind nun mal keine All-inclusive-Ferienanlage, wo jeder alles kriegt, was er haben möchte. Und das kleinkarierte Aufrechnen von Arbeits- und Freizeit kann ich schon nicht mehr hören! Wofür habe ich denn den ganzen Kram wie Lounge, Kicker und Billardtisch angeschafft? Natürlich, um die fleißigen Ameisen bei Laune zu halten, damit wir aus den Consultants für die Clients und im Ergebnis für die Shareholder mehr rausholen. Aber das kann ich so offen auf einer Betriebsversammlung (neudeutsch heißt das ja inzwischen „Town Hall Meeting“) nicht sagen. Ich jedenfalls habe einfach mein Hobby zum Beruf gemacht. Da habe ich jetzt nur noch Freizeit rund um die Uhr, und werde außerdem dafür bezahlt. So solltest Du das auch mal sehen!

Und die Arbeitsatmosphäre ist auch nicht mehr so gut wie früher. Als ich anfing gab es eine großzügige Dienstwagenregelung, einen Obstkorb in jedem Office und immer die neueste Technik. Jetzt haben wir eine strikte Reisekostenabrechnung und das Travel Management gängelt uns permanent bei der Abrechnung der Belege für Hotelübernachtungen, da die Junior- und Senior Consultants in einer niedrigeren Hotelkategorie übernachten müssen als Top Consultants, Business Area Manager und Vorstand (echt ungerecht), ebenso beim Umtausch von Zugtickets und prüft kleinkariert jede Taxi-Quittung nach. Ich habe dadurch noch weniger Zeit für unsere Kunden, denen wir z. T. auch am Wochenende für Rückfragen zur Verfügung stehen.

Der Tiefpunkt war für mich erreicht, als einer unser Top Consultants mich am letzten Wochenende auf dem Handy anrief, als ich nach langer Zeit mit meinem Ehemann mal wieder Zeit hatte, Samstagabend in ein Restaurant zu gehen. Da wollte er sofort den „aktuellen Sachstand“ zur Migration der IT-Systeme beim Kunden im Projekt „Phoenix“ haben, da Dr. Skeks am nächsten Tag mit dem neuen Chef der Germania-Leipzig-Bank auf dem Golfplatz

steht. Dabei hatte ich den Status Report – wie in den „Guidelines“ vorgeschrieben – am Freitagmittag extra sogar in die Firmen Cloud gestellt sowie ihm separat zugemailt. Weil wir mal wieder Probleme mit unserem NCC-internen Server hatten, hatte das Hochladen eine gefühlte Ewigkeit gedauert, und ich hatte auch noch den Zug verpasst, so dass meine Platzreservierung verfiel und ich die vier Stunden im Zug von Frankfurt nach Berlin stehen musste. Als ich meinen Top Consultant darauf hinwies, dass er den Bericht doch schon hätte, sagte er mir forsch, er hätte keine Zeit lange trockene „Reportings“ zu lesen, vielmehr würde er die direkte Kommunikation mit seinem „Team“ schätzen, und im Übrigen wäre das Lesen von Mails und Cloudeinträgen wohl eher was für die „Arbeitsebene“ und nicht für die „wahren Entscheidungsträger“. Wegen des ganzen Hin und Her am Telefon hatten die anderen Gäste im Restaurant schon die Augen verdreht, böse Blicke auf mich geworfen und wohl gedacht, dass ist wieder eine dieser Edel-Unternehmensberaterinnen, die sich so richtig wichtig vorkommt. Echt peinlich für mich. Dabei wollte ich eigentlich nach langer Zeit mal nur einen ruhigen Abend haben. Von wegen ausgeglichene „Work-Life-Balance“, von welcher „Paul, der Außerirdische“ – so nennen wir Consultants Dr. Skeks manchmal – im letzten „Newsletter“ schrieb. Wozu habe ich eigentlich studiert und mich vom – von der NCC propagierten – eigenverantwortlichen Arbeiten ködern lassen. Mein Diensthandy, über das wir ja auch abends und am Wochenende erreichbar sein sollen, kommt mir inzwischen wie meine elektronische Fußfessel vor ...

Die Reisezeit zählt nicht mehr als Arbeitszeit. Aber das habe ich ja eben schon mal erwähnt.

Ein Tablet haben wir auch noch nicht erhalten, sondern müssen erst mal die alten abgerockten Notebooks weiter nutzen. Als NCC AG, die viele Finanzdienstleistungsunternehmen beim Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik bis hin zu KI im Rahmen der Digitalisierung berät, ist das fast schon rückständig ...

Dazu meinte Dr. Skeks nur: ‚Der Schuster hat immer die schlechten Schuhe‘. Da war ich erst einmal sprachlos ...

(Quelle Bergmann (2014, S. 239–244, modifiziert und ergänzt) auf Basis von Bergmann und Garrecht (2008, S. 51–53))

Fragen zur Fallstudie

1. Beschreiben Sie die Organisationskultur der NCC AG detailliert anhand des Drei-Ebenen-Modells von Edgar Schein (differenziert nach Symbolsystem, Normen und Standards, Basisannahmen).
2. Welche Veränderung hat die Organisationskultur von NCC erfahren?
3. Angenommen, die NCC AG hätte Sie als Unternehmensberater beauftragt, damit ein Experte „von außen“ und „ohne Betriebsblindheit“ dem Unternehmen zur Seite steht.
Welche konkreten Empfehlungen würden Sie dem Unternehmen in Bezug auf die in der Falldarstellung erkennbaren Probleme
 - a) der Organisationsstruktur,
 - b) der Organisationskultur
 - c) des Personalmanagements empfehlen?

7.2 Lean Management

7.2.1 Die MIT-Studie und japanische Vorbilder des Lean Managements

Das **Produktionssystem** des **Lean Managements** (z. T. auch Lean Production oder Lean Organization genannt) wurde bereits in 1950er-Jahren in der Toyota Motor Company entwickelt, fand aber erst **beflügelt** durch den **Bestseller** „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ von Womack, Jones und Roos (vgl. Womack et al. 1992; die US-Erstaufage „The Machine That Changed the World“ erschien 1990) seine starke Verbreitung in Wissenschaft und Beratungsprojekten überall auf der Welt.

Basierend auf den **Untersuchungen** des Massachusetts Institute of Technology (MIT) Mitte der 1980er-Jahre von 90 **Montagewerken der Automobilindustrie** in den USA, Japan und Westeuropa stellten Womack et al. bei den damals erfolgreichen japanischen Wettbewerbern signifikante **Vorsprünge** bei den strategischen **Erfolgsfaktoren** von Zeit, Qualität und Kosten fest. Während bspw. der **Zeitbedarf** für die Endmontage von 100 Fahrzeugen in den USA bei 25,1 Stunden und in Europa bei z. T. 36,2 Stunden lag, betrug dieser in Japan lediglich knapp 16,8 Stunden. Das gleiche Bild bot sich bei der **Qualität**: Betrug die Zahl der durchschnittlichen Mängel je 100 Fahrzeuge in den USA 82,3 und in Europa z. T. 97,0, waren es in Japan nur 60. Lag die Absentismus-Quote in Westeuropa und USA bei ca. 12 %, betrug sie in Japan lediglich 5 % (vgl. Womack et al. 1992, S. 97).

Auch wenn die Validität der Daten bestritten werden kann, stellt sich die Frage, aus welchen Gründen die japanischen Unternehmen erfolgreicher waren. Die MIT-Studie kam zu dem Schluss, dass der Erfolg nur z. T. auf den höheren Automatisierungsgrad, die Nutzung von IT oder die Berücksichtigung der Fertigungsprobleme bereits bei der Produktentwicklung zurück zu führen war, sondern dass vor allem die **Ausgestaltung der Organisation** der Produktion und der **Führung** der Mitarbeiter die **wichtigsten Einflussfaktoren** für die höhere Produktivität waren (vgl. Kayser 1994, S. 20 f.). Diese in den japanischen Werken vorherrschende Organisation wurde mit dem Begriff **Lean Management** versehen.

Ziele des Lean Managements sind (vgl. Bösenberg und Metzen 1993, S. 8 ff.) die bessere Ausschöpfung des geistigen **Potentials** der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen, **Kundenorientierung** mit bestmöglichen Produkten (**Qualität** und **Effizienz**), persönliches **Engagement** des Managements, **Konzentration** auf die eigentliche **Wertschöpfung**, Vermeidung von Verschwendungen (**Muda**) und **ganzheitliches Denken** (Prozesse und die darin eingebundenen Mitarbeiter). Es werden dabei 7 Arten der Verschwendungen identifiziert: Überschussproduktion, Verzögerungen (bspw. durch Warten), Transportbewegungen, (Über-)Bearbeitung, Lagerbestände (auch in Zwischenlagern von unfertigen Erzeugnissen in der Produktion), unnötige Bewegungsabläufe und fehlerhafte Produkte.

7.2.2 Techniken des Lean Managements

Das bei Toyota von Taichi Ohno eingeführte System (Toyotismus) ist zwar am **Fließband** Fords (vgl. Abschn. 3.1 zur Spezialisierung und 6.1 zum Scientific Management und Fordismus) orientiert, **lässt** sich aber von der **Produktstandardisierung** und von den Einzweck-Bearbeitungsmaschinen und übernimmt auch die auf Taylor (vgl. Abschn. 6.1 Scientific Management) zurückgehende optimale Nutzung von Zeit und Arbeitskraft der Mitarbeiter. Dies geschieht jedoch auf eine völlig andere Weise: durch Gruppenarbeit. Wesentliche Merkmale sind die Gruppenarbeit als Grundlage betrieblicher Organisation und die Verbindung der Vorteile der Massenproduktion (Schnelligkeit, niedrige Stückkosten) mit den Vorteilen des Handwerksbetriebes (hohe Flexibilität, Qualität). Jedes Gruppenmitglied soll alle Teilaufgaben der Gruppe erfüllen können (bspw. durch **Job Rotation**) und sich für die Gesamtaufgabe der Gruppe **verantwortlich** fühlen. Lean Management beendet die Zergliederung in immer kleinere und einfachere Teilarbeitsgänge. Wichtige Techniken von Lean Management sind außerdem (vgl. Kayser 1994, S. 20; Scholz 1994, S. 185; Shingo 1992, S. 54; Volk 1993, S. 116):

- größere **Einsatzflexibilität** der Mitarbeiter und die damit einhergehende Reduktion des Personaleinsatzes;
- **Reduktion** des in Bearbeitung befindlichen **Materials**. Voraussetzung für die Minimierung der personellen und materialmäßigen Puffer ist eine produktionssynchrone Anbindung mit den vor Ort ansässigen rechtlich selbstständigen Zuliefererunternehmen (**Just-in-Time**-Verfahren) bis hinein in alle Stufen des internen Produktionsprozesses mit der Folge **geringer Pufferbestände** in Vor-, Zwischen- und Endlager und Vermeidung von Lagerkosten beim Produzenten. Durch die enge Kopplung lassen sich kurze Liege- und Leerzeiten realisieren;
- Verknüpft mit dem Null-Puffer-Prinzip ist das **Null-Fehler-Prinzip** durch frühzeitiges Aufdecken von Störungen, notfalls durch Produktionsstopp und Störungsbeseitigung innerhalb der betroffenen Gruppe, wobei bei personellen Engpässen andere Gruppenmitglieder einspringen. Entstehende Lücken in der täglichen Produktion werden ggf. durch Mehrarbeit über die reguläre Arbeitszeit hinaus geschlossen;
- **Reduktion** der **Produktkomplexität** durch systematische Verringerung der Teilevielfalt und verstärkte **Modulbauweise** (Plattform- oder Baukastenstrategien);
- **Total Quality Management** (TQM) mit ständiger Qualitätskontrolle der Produkte und Prozesse des Unternehmens dient der permanenten Verbesserung mittels Kaizen (kai – ändern; zen – das Gute i. S. „zum Guten ändern“ durch ständige inkrementelle Anstrengungen); bspw. in Workshops zum **Kontinuierlichen Verbesserungsprozess** (KVP);

- Hohe Einsatzflexibilität der Maschinen und Werkzeuge und **kurze Rüstzeiten** (bis hin zur bearbeitungsparallelen Umrüstung);
- Höherer Nutzungsgrad der Maschinen und Anlagen, u.a. durch Verringerung von Maschinenausfällen durch gruppeninterne Instandhaltungsverantwortliche (**Total Productive Maintenance**);
- **Anordnung** der **Betriebsmittel** um den Arbeitsplatz zur Vermeidung langer Arbeitswege;
- Geringer Flächenbedarf durch bedarfsgerechte **Materialbereitstellung** und Vermeidung von Pufferlagern (**Kanban**);
- Fokussierung auf wenige Systemlieferanten im Zusammenhang mit einer Reduktion der Fertigungstiefe durch Outsourcing und Lieferantenaudits zur Sicherung der Zulieferqualität.

Hintergrund

Henry Ford als Vordenker der Just-in-Time-Produktion

Der Gedanke der lagerlosen Produktion mittels der Just-in-Time-Technik durch die Direktanlieferung in die Produktion und der verminderten Kapitalbindung aufgrund fehlender Eingangslager wurde noch vor Toyota bereits von Henry Ford angedacht:

„Es lohnt nicht, sich über den augenblicklichen Bedarf hinaus einzudecken. Wir kaufen daher nur so viel, wie wir für unseren Produktionsplan unter Berücksichtigung der herrschenden Transportverhältnisse brauchen. Wäre das Transportwesen vollständig durchorganisiert, sodass eine gleichmäßige Materialzufuhr gesichert erschiene, dann wäre es überhaupt nicht nötig, sich mit einem Lager zu belasten. Die Waggons mit Rohmaterial würden planmäßig in der bestellten Reihenfolge und Anzahl eintreffen und der Inhalt direkt von der Bahnstation der Produktion zugeführt werden. Dadurch ließe sich viel Geld sparen, da es einen außerordentlich raschen Absatz ermöglichen und das in Materialbeständen festgelegte Geld verringern würde. Nur infolge der schlechten Transportverhältnisse ist man gezwungen, ein größeres Lager anzulegen.“

Quelle: Ford (1923/2008, S. 129). ◀

Lean Management versucht eine Optimierung der Prozesse durch niedrigere Kosten, weniger Personal und Fehler, mehr Qualität, höhere Kundenzufriedenheit und bessere Lieferantenbeziehungen zu erreichen – **Aspekte**, die in **anderen Konzepten** häufig als **entgegengesetzt** empfunden werden.

Fallbeispiel

Total Quality Management und der KVP bei Volkswagen

Seit den 1990er-Jahren hat sich die Qualitätsorientierung zu einem Leitgedanken vieler Unternehmen entwickelt. Qualitätsmanagement wurde bereits 1937 bei General Motors eingeführt. Neu ist der Grundsatz eines alle Teilbereiche der Produktion (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden) umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management). Die Bedürfnisse und Zufriedenheit der externen Kunden sind Maßstab für die Qualität. Daraus leitet sich die Übertragung auf interne Kunden-/Lieferantenbeziehungen als Voraussetzung für die Realisierung von Qualität ab. Qualität ist daher in allen Unternehmensbereichen einzuführen. Während in funktionsorientierten Unternehmen die Qualitätsverantwortung speziellen Organisationseinheiten (sog. Qualitätskontrolle) übertragen wird, ist Qualität beim TQM Aufgabe aller Mitarbeiter. Um eine Verankerung dieses Qualitätsgedankens zu erreichen, ist ein Wandel der Organisationskultur hin zu einer Qualitätskultur notwendig. Das Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter soll den Kunden und der Qualität dienen. Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden die Prozesse kontinuierlich im Hinblick auf interne und externe Kunden entwickelt und verbessert. Ein wichtiges Instrument stellt der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) dar.

Der KVP wurde bspw. bei Volkswagen 1993 eingeführt. Das Prinzip von KVP soll so einfach wie genial sein: Die Planung von Verbesserungen kommt nicht von oben, die Mitarbeiter denken selbst über Verbesserungen nach. Die Ideen werden nicht – wie in klassischen und auch vorher bei VW üblichen Qualitätszirkeln – über die Dauer von ein, zwei Jahren zerredet, sondern innerhalb weniger Monate umgesetzt. Die Spanne reicht von der ‚Rückruf-Aktion‘ der Kantine für ‚verlorenes‘ Besteck und Geschirr bis zur ‚Vorsorgenden Maschineninstandhaltung‘. Das Vorschlagswesen verläuft dezentral, um besser in die betriebsinternen Abläufe eingebunden zu sein und umso die Mitarbeiter noch mehr zu motivieren. Die Mitarbeiter erhalten die Verantwortlichkeit, ihr Arbeitsumfeld zu optimieren und damit auf das Unternehmensexergo einzuwirken. Der KVP erstreckt sich nicht nur auf die Fertigungs- und Montageabteilungen, sondern auch auf indirekte Bereiche wie Forschung und Entwicklung. Ein Standardverfahren für sämtliche Unternehmensbereiche gibt es nicht. Vielmehr muss für jeden einzelnen Bereich ein ‚schlankes Konzept‘ erarbeitet werden. So fanden bei VW bspw. allein von 1993 bis 1996 über 19.000 KVP-Workshops statt. In den Werken der Marke VW wurde hierdurch bis 1995 eine Steigerung der Arbeitsproduktivität von 15 % erreicht. Aber auch der KVP selbst wird kontinuierlich verbessert, so dass zunehmend Lieferanten eingebunden werden, um Vorschläge für neue Materialien, aber auch komplette Systeme zu erarbeiten und umzusetzen. Durch die KVP-Workshops stieg bei VW nach eigenen Angaben die Fertigungsqualität um 26 %, die Produktivität um 19 %; 8 %

der Fabrikflächen wurden eingespart und die Durchlaufzeiten um 15 % reduziert. Der KVP wurde für den Volkswagen-Konzern zum etablierten Optimierungsprozess.

Andere Methoden und Techniken des TQM sind Self-Assessments und Quality Function Deployment (QFD). Vorstufe und damit Voraussetzung für ein TQM ist das Qualitätssicherungssystem. Weiteren praktischen Niederschlag findet TQM auch in Form der Qualitätszertifizierungen nach DIN EN ISO 9000ff. oder bspw. in der Evaluation von Forschung und Lehre an Hochschulen. Wichtig ist beim TQM das Schaffen von Bedingungen, um bei den Mitarbeitern zunächst ein Qualitätsbewusstsein zu wecken und anschließend jedem Mitarbeiter auch tatsächlich die Mitwirkung an der gemeinsamen Aufgabe Qualität zu ermöglichen. Dies erfordert eine an TQM orientierte Qualifikation und Personalentwicklung sowie die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Quelle: Vgl. Töpfer und Mehdorn (1995, S. 32); Fank (2004, S. 756 f.) sowie mit weiteren Nachweisen Nolte (1999, S. 242 ff.).

7.2.3 Das Drei-Ebenen-Modell des Lean Managements

Lean Management lässt sich nicht auf Schlagworte wie „Abbau von Hierarchien“ und Just-in-Time-Produktion reduzieren. Lean Management ist von seinem Ursprung her ein **moderates Management-Konzept**. Wichtige Aspekte des Lean Managements haben ihre **Wurzeln** in den tieferen Schichten der **japanischen Landeskultur**. Bei Lean Management lässt sich eine Differenzierung nach den äußerlich sichtbaren **Artefakten** und Prozessen, den darunter liegenden **Grundsätzen** und den tief in einer japanisierten Kultur verwurzelten Basisannahmen vornehmen. Die auf dem Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur (vgl. Abschn. 7.1) basierende Abb. 7.5 stellt die verschiedenen Ebenen dar.

7.2.4 Wirkungszusammenhänge des Lean Managements

Die Lean-Management-**Basisannahmen** mit dem Grundsatz der permanenten Lernorientierung des Kaizen, der Einfachheit und Ritterlichkeit (**Bushido**) und des **Kooperationsgedankens** wurzeln in der kollektivistisch geprägten japanischen Kultur. Diese Basisannahmen werden in den Lean Management-**Grundsätzen** weiter konkretisiert. Dazu gehören bspw. die Gruppenorientierung, die sofortige Fehlerbeseitigung an der Quelle zum Zweck der Vermeidung von Folgefehlern an Schnittstellen, die kleinen beherrschbaren Schritten oder das permanente Feedback sowohl innerhalb von Organisationseinheiten als auch zu Zulieferunternehmen

Erst mit **Verständnis** von Lean-Management-**Kultur** und Lean-Management-**Grundsätzen** lassen sich die weithin verbreiteten o. g. Lean-Management-Techniken

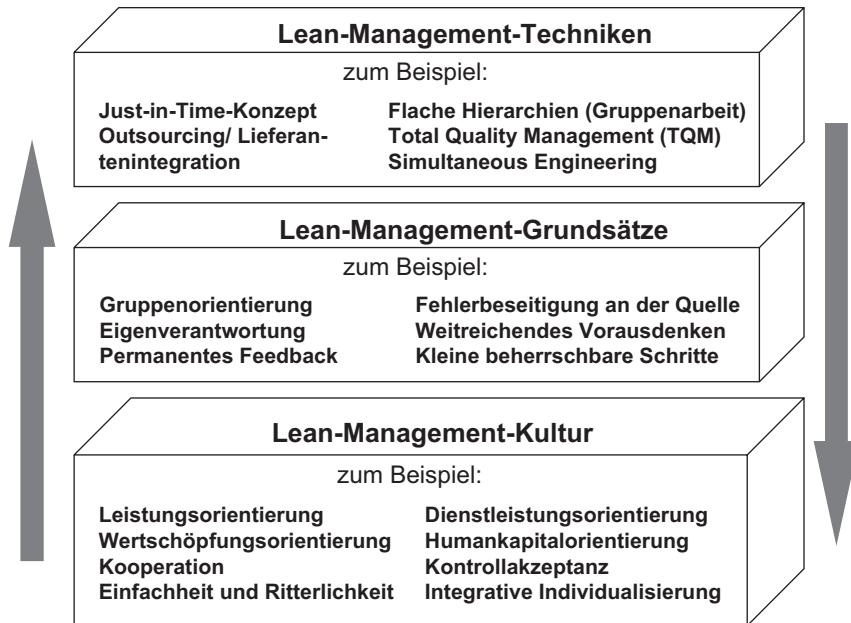


Abb. 7.5 Ebenen des Lean Managements. (Quelle: In Anlehnung an Scholz (1994, S. 185), leicht modifiziert)

verstehen und erfolgreich in Unternehmen einsetzen. Die Auswirkungen von Lean Management auf Wettbewerbsstärke, Ertragsstärke sowie Kunden- und Mitarbeiterorientierung ergeben sich aus dem **Wirkungszusammenhang** mit der **Unternehmensstrategie**, dem **Leistungsprogramm** und der konkreten **Unternehmenssituation** (vgl. Abb. 7.6).

Das Lean Management überträgt diese Prinzipien aus der Produktion auf die **Führung** des gesamten Unternehmens: „Schlankes Management als Veränderungsmodell bedeutet demnach die **ganzheitliche Ausrichtung** der Unternehmensführung und -organisation an der Wertschöpfungskette. Die Zielsetzungen sind eine größere Marktnähe, eine erhöhte Kundenzufriedenheit, eine Optimierung des menschlichen Arbeitseinsatzes und eine laufende Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität“ (Vahs 2015, S. 274). Es erfolgt eine **Verlagerung** von der **Ergebnis-** hin zur **Prozessorientierung** (vgl. Kap. 4).

7.2.5 Lean Management in der Praxis

Die Einführung von Lean Management hat in der Praxis zu Wettbewerbsvorteilen geführt, bspw. im Fall von General Motors zu einer **Produktivitätssteigerung** um 80 % nach Neustrukturierung und **Senkung der Abwesenheitsrate** von 9 % auf 3,5 %. Die Einführung ist aber häufig auch auf **Barrieren** gestoßen (vgl. im Folgenden Kayser 1994, S. 21 f.). Diese betrafen u. a. die **Vorbereitung** der Mitarbeiter für neue Aufgabenverteilungen

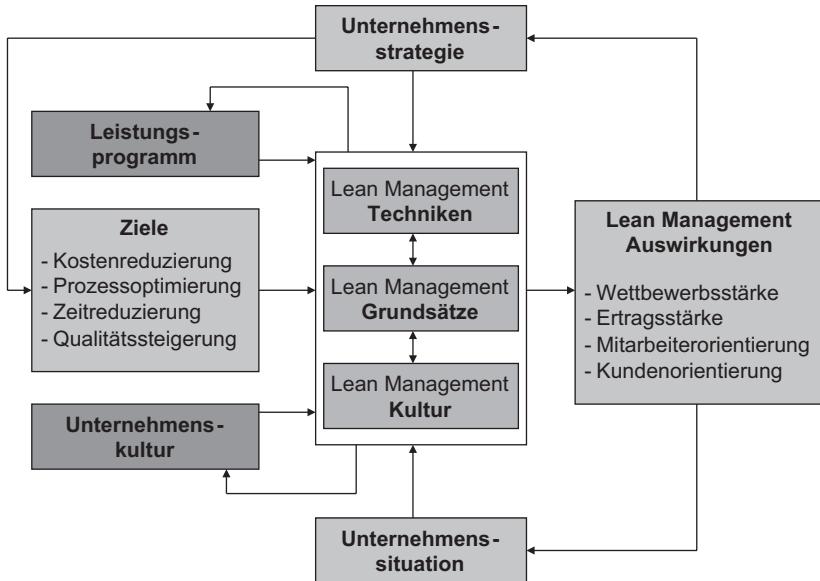


Abb. 7.6 Wirkungszusammenhänge im Lean Management. (Quelle: Scholz (1994, S. 185))

(**Gruppenarbeit**) oder den Widerstand der Mitarbeiter bei **Job Rotation** oder das Erfordernis breiterer Qualifizierung und höherer Einsatzflexibilität. Lean Management erfordert daher begleitende **Personalentwicklungsmaßnahmen**, z. B. die Intensivierung der sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder, um eine Face-to-Face-Abstimmung innerhalb einer Gruppe und auch zwischen den Gruppen zu fördern. Bei den Führungskräften, insbesondere der mittleren Managementebene muss die **Bereitschaft** wachsen, ausführenden Mitgliedern Initiativ-, Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte einzuräumen.

Bei der **Einführung** von Lean Management wird insbesondere versucht, die **Gruppenarbeit** und die aus dem Verantwortungsbewusstsein der Gruppe hervorgehende **permanente Verbesserung** von Produkt, Qualität und Prozessen auch für europäische Unternehmen zu **übernehmen**. Bei der im Zuge des Lean Managements wieder aufgelebten Diskussion um **Gruppen-** oder **Teamarbeit** handelt es sich in der Praxis jedoch weniger um integrierte Produktionsfacharbeit durch **teilautonome Gruppen** als in erster Linie um **Fertigungsteams** an getakteten Fließbändern (vgl. Wilkens und Pawlowsky 1996, S. 6). Womack et al. führen als Erfolg der Übertragbarkeit von Lean Management die sog. Transplants japanischer Unternehmen in Nordamerika und Westeuropa an. Diese Transplants waren allerdings nur unter bestimmten Bedingungen möglich:

- starke Krise in Automobilindustrie,
- handverlesene (i. d. R. jüngere und belastbarere) Mitarbeiter,

- hohe Arbeitslosigkeit in der Region verbunden mit hoher Motivation und Toleranz gegenüber sozialem Druck,
- konsensorientierte Gewerkschaften.

Lean Management wird gerade in Japan mit einer strengen Leistungsüberwachung und einem straffen Arbeitstempo praktiziert. Insofern kann auch in Frage gestellt werden, ob der Erfolg der japanischen Unternehmen gemäß MIT-Studie tatsächlich „auf dem konzeptionellen Mehrwert des Lean Managements oder auf einem rücksichtslosen Raubbau der Arbeitskraft japanischer Arbeitnehmer beruht“ (Macharzina und Wolf 2012, S. 524 f.).

Aus der Praxis

Smart

Smart France S.A.S., ein Tochterunternehmen der Daimler AG, ist in der Automobilbranche das Unternehmen mit der geringsten Fertigungstiefe. Sie beträgt lediglich 10 %. Bei den meisten anderen Automobilherstellern sind es noch 25–40 % (vgl. Dietl et al. 2009, S. 448). Das bedeutet, dass bei Smart 90 % der Produktionsschritte bis zum fertigen Fahrzeug von Zulieferern erbracht werden.

Um das 1997 in Hambach (Lothringen, Frankreich) eröffnete Smartwerk wurden die meisten der Systemlieferanten mit einer eigenen Produktion auf dem Werksgelände angesiedelt. Die Hallen wurden zwar von Daimler gebaut. Doch die meisten Hallen sind an Lieferanten vermietet.

Die Montagelinie in Form eines Plus-Zeichens soll die Anforderungen von Logistik und Montage optimal erfüllen und für eine effiziente Gestaltung der Produktionsabläufe sorgen: Die eigentliche Montagehalle liegt wie ein Kreuz in der Mitte des Komplexes. An den Seiten sind die Produktionsstätten der wichtigsten Zulieferer angesiedelt, die ihre Teile über Brücken direkt an das Fließband liefern.

Die Lieferanten bei Smart haben eine Vielzahl von Arbeiten übernommen, die bis dahin kein Autohersteller aus der Hand gegeben hatte. Der kanadisch-österreichische Systemlieferant Magna zum Beispiel presst die Blechteile und schweißt die Karosserie zusammen. Außerdem produziert er das Chassis.

Die Karosserie wird anschließend vom Böblinger Unternehmen Eisenmann lackiert und zur Halle von VDO Automotive AG (ehemals Siemens VDO), einem Tochterunternehmen der Continental AG, transportiert.

VDO als Hersteller von Armaturen und Tachometern hat das Cockpit entwickelt und montiert es auch selbst, ebenso wie die Kabelbäume. ThyssenKrupp Automotive liefert die komplette Antriebseinheit. Die Plastikanbauteile (sog. Body Panels) werden von Dynamit Nobel produziert und montiert. Türen und Klappen von Ymos in die Karosserie eingesetzt. Die Reifen werden von Continental angeliefert.

Die Smart-Fertigung wird ohne Lagerhaltung realisiert. Alle Teile (wie bspw. die Autositze) werden just-in-time und just-in-sequence angeliefert. Sämtliche Zulieferer haben dabei Zugriff auf die individuellen Bestelldaten jedes Fahrzeugs, damit sie

überhaupt in die Lage versetzt werden, die Teile in der genau richtigen Reihenfolge ans Produktionsband anzuliefern.

Selbst wenn die Montagezeit der Lieferanten hinzugerechnet wird, wird der Smart schneller gefertigt als jedes andere Auto bis dahin, in rund sieben Stunden.

„Viele clevere Lösungen sind den Lieferanten zu verdanken, von denen der neue Autohersteller Smart „brutalst abhängig ist, wie der Leiter des Smartwerkes sagt. Für manchen Entwickler bei Mercedes ist dies eine grauenvolle Vorstellung. Jahrzehntelang arbeiteten sie nach der Devise, dass ein Scheibenwischer nur dann ein Scheibenwischer ist, wenn er auch von Mercedes stammt. Doch wenn jetzt beim Smart selbst die Konstruktion des Cockpits oder der Karosserie von Lieferanten erledigt wird, wie viel Arbeit bleibt für die Mercedes-Ingenieure dann noch übrig?“ (Hawranek 1997, S. 142).

Jeweils acht Mitarbeiter sind in einem Fertigungsteam organisiert. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in der Smart-Produktion liegt bei 30 Jahren. Jede Woche wird für eine Viertelstunde die Produktion angehalten, um den Teams zu ermöglichen, über eine Verbesserung der Abläufe nachzudenken. Außerdem haben alle Mitarbeiter über ein Beteiligungssystem die Gelegenheit, Verbesserungsvorschläge zum Produktionsablauf einzureichen. Die besten Ideen werden mit einem Bonus prämiert.

Im Dezember 2020 kündigt Daimler an, dass der aus dem gleichnamigen Chemiekonzern hervorgegangene britische Hersteller Ineos Automotive alle Gesellschaftsanteile der smart France S.A.S. erwerben wird. In Hambach soll künftig weiterhin der zweisitzige, inzwischen vollelektrische Smart (Smart Fortwo EQ) produziert werden. Ineos wird somit als Auftragsfertiger fungieren. Die von Daimler im Vorfeld des Verkaufs getätigten Investitionen ermöglichen es Ineos, neben dem Smart auch den wesentlich größeren Ineos-Geländewagen Grenadier in Hambach zu produzieren.

Quellen: Daimler AG (2015), Hawranek (1997), Dietl et al. (2009, S. 448), Harloff (2020). ◀

Auf lange Sicht können **Motivationsprobleme** auftreten, da eine aktive Beteiligung aller Mitarbeiter an der ständigen Verbesserung auch eine Grenze hat; ebenso wie ggf. auftretender interner Widerstand beim Outsourcing von defizitären Produktbereichen.

Für Lean Management sind z. T. völlig **neue Denk- und Verhaltensweisen** notwendig. Bei relativ kurzen Einführungszeiträumen ist fraglich, ob eine notwendige Internalisierung stattfinden kann und lässt daher eine erfolgreiche **Übertragbarkeit fraglich** erscheinen: bspw. eine Einführung von Lean-Management-Strukturen, die sich lediglich auf die Lean-Management-Techniken der Oberflächenstruktur bezieht, nicht jedoch auf die Grundsätze einer Lean-Management-Kultur, die in der japanischen kollektivistischen und konsensorientierten Landeskultur begründet sind. Gerade beim **Transfer** von Managementkonzepten ist eine **Technokratiegefahr** in der Form zu berücksichtigen, da das Augenmerk der organisatorischen Gestaltung sich nicht allein auf die Instrumentalisierung der Artefakte-Ebene konzentrieren darf, wobei die Mitarbeiter möglicherweise nur die Lean-Management-Techniken erlernen, ohne jedoch den zugrunde liegenden Sinngehalt

zu verstehen (vgl. Scholz 1994, S. 185). Es besteht auch eine **Kulturtransferegefahr**, die in die prinzipielle Frage mündet, ob sich das japanisch geprägte Lean Management **überhaupt** auf andere Kulturreiche **übertragen** lässt. Die Transferierbarkeit von Management-Know-how in andere Kulturen ist allenfalls bedingt möglich, da kulturell Normen und Werte unterschiedliche **Anforderungen** an die Organisation stellen und Generalisierungen schon innerhalb einer Kultur nur situationsgebunden möglich sind (vgl. Schreyögg 1976, S. 80). In Abb. 7.7 sind die Nutzen- und Gefahrenpotenziale ausgewählter Lean-Management-Techniken tabellarisch gegenübergestellt.

7.2.6 Kritische Würdigung des Lean Management-Ansatzes

Beim Lean Management handelt es sich **nicht um ein völlig neuartiges Konzept**, sondern um eine **Zusammenfügung** zum Teil schon lange **bestehender Ansätze** wie Gruppenarbeit, Just-in-time-Produktion, kundenorientierte Fertigung, Gemeinkostenmanagement oder dem Aufbau interner und externer Netzwerke. Daneben werden auch unterstützende Elemente wie Total Quality Management, eine am Fertigungsfluss orientierte Fabrikorganisation und umfassende Information der Beteiligten eingebunden (vgl. Macharzina und Wolf 2012, S. 524). Bei Lean Management handelt es sich insofern zum Teil um „alten Wein in neuen Schläuchen“, da diverse oben aufgeführte Techniken bereits vorher verbreitet waren. Neuartig war in den 1990er-Jahren die spezielle Komposition der vielfältigen Techniken, die sich auszeichnet durch seine konsequente Implementierung in real existierenden Montagewerken, seinen **überwältigenden** weltweiten **praktischen Erfolg** in der Automobilindustrie und den prozessualen Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung. In der beratergetriebenen Managementliteratur dominierte jedoch die datenorientiert-populistische Beschreibung durch die MIT-Studie bei Vernachlässigung einer theoriegeleiteten Spezifizierung des Rahmenkonzepts.

Trotz der **Grenzen der Übertragbarkeit** des Ansatzes haben viele Organisationen von Unternehmen der Automobilindustrie bis zur öffentlichen Verwaltung die **Prinzipien** des Lean Managements auf ihren Kontext versucht zu **übertragen**, z. B. durch eine „schlantere Struktur“ mit dem Abbau von Hierarchieebenen, der Einführung von Teamarbeit, „Empowerment“ von Mitarbeitern oder der Neugestaltung von Prozessen. Es führte in der Praxis zu Rationalisierungskonzepten, die eine (Neu-)Organisation entlang der gesamten Wertschöpfungskette (auch zwischen Unternehmen) in den Mittelpunkt stellte. Insgesamt hat der Lean Management-Ansatz in vielen Organisationen den Anstoß oder zumindest den Anlass für **grundlegende Veränderungen** (vgl. auch Kap. 8) gegeben, bspw. durch den Abbau von Hierarchieebenen, die Verbesserung der internen und externen Kommunikationsbeziehungen, die Einführung von sog. Teamarbeit und die Neugestaltung der primären und sekundären Prozesse (vgl. Vahs 2015, S. 274).

Der Lean-Ansatz wurde dabei von der Automobilindustrie auf andere Industrieunternehmen und später auch auf Dienstleistungsunternehmen und die öffentliche Verwaltung übertragen. Die Lean-Ansätze haben in vielen Unternehmen den Anstoß zu grundlegenden

Element	Nutzenpotenzial	Gefahrenpotenzial
Just-in-Time-Fertigung	Geringe Lagerhaltungs- und Kapitalkosten	Sehr hohe wechselseitige Abhängigkeit von Zulieferern (zeitlich, Prozessqualität)
Gruppenorientierung	Hohe Arbeitszufriedenheit durch abwechslungsreiche Tätigkeit (Aufgabenerweiterung und -anreicherung) und höheres Zusammengehörigkeitsgefühl (mehr Leistung aufgrund höherer Motivation)	Hoher Zeitverlust durch Abstimmungen in Diskussionen; ggf. Ausübung von Gruppendruck auf leistungsgeminderte Mitarbeiter; erhöhtes Konkurrenzverhalten
Kontinuierliche Verbesserung (KVP)	Erhöhung der Produktivität durch stetige Verbesserungsschritte	Nachlassen der Veränderungsbereitschaft durch permanenten Verbesserungsdruck/-stress
Permanente Weiterbildung der Mitarbeiter	Chancen zur Höherqualifizierung; Zukunftssicherung für den Einzelnen und das Unternehmen; Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“)	Angst vor Überforderung
Total Quality Management	Verankerung des Qualitätsgedankens auf allen Ebenen im Unternehmen	Bürokratiegefahr durch starke Formalisierung
höhere Verantwortung des Einzelnen	Weniger explizite, externe Kontrollen notwendig; Nutzung des Problemlösungspotenzials der Mitarbeiter	Einige Mitarbeiter können sich überfordert fühlen (verstärkter Leistungsdruck) oder wollen wenig oder ggf. gar keine Verantwortung übernehmen
Flache Hierarchien	Kürzere Entscheidungswege durch Reduktion der Reibung in der vertikale Kommunikation aufgrund des Wegfalls von Informationsfiltern (Entbürokratisierung)	Arbeitsplatzverlust für mittleres Management; geringere Aufstiegschancen für Mitarbeiter
Outsourcing	Höhere Management Attention durch Konzentration auf Kernprozesse; Kostensenkung durch Abbau indirekter Bereiche	Know-how Drift zum Outsourcing-Partner; ggf. Stellenverlust, wenn Outsourcing-Partner für gleiche Tätigkeit weniger Mitarbeiter benötigt
Vermeidung von Verschwendungen (Muda)	Reduzierung überflüssiger Schritte, dadurch höhere Wirtschaftlichkeit mit Fokus auf „eigentliche“ Wertschöpfung	Reiner Rationalisierungsfokus („mager“ statt schlank)

Abb. 7.7 Nutzen- und Gefahrenpotenziale der Lean-Management-Techniken. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Scholz (1994))

Veränderungen gegeben und die Bereitschaft der Entscheidungsträger gefördert, sich überhaupt mit dem geplanten Wandels ihres Unternehmens auseinander zu setzen. Lean Management **verkommt** aber zum **Schlagwort**, wenn es im Zuge einer Reorganisation lediglich als Legitimation zur Redimensionierung mit Stellenabbau oder Reduktion von Overhead-Ressourcen (Bürokratie) auf ein wettbewerbsübliches Niveau dient.

7.3 Business Process Reengineering

In der ersten Hälfte der 1990er-Jahre wurde Lean Management mehr und mehr durch Business Reengineering abgelöst. Business Reengineering **übernimmt** einige **Elemente** von **Lean Management** und entwickelt es in der Form weiter, dass das Unternehmen nicht nur verschlankt wird, sondern alle Unternehmensaktivitäten **entlang der Prozesse** organisiert werden. Die prominentesten Vertreter des Konzepts, Michael Hammer und James Champy, propagieren das **fundamentale Überdenken** und **radikales Redesign** von Unternehmens- bzw. Kernprozessen (vgl. Hammer und Champy 2003). Die US-Erstaufgabe erscheint 1993 unter dem Titel „Reengineering the Corporation“). Sie postulieren, dass ein Unternehmen über maximal **acht Kernprozesse** verfügt. Beispiele für **Kernprozesse** sind Fertigung (von der Beschaffung bis zur Auslieferung), Kundenbetreuung, Auftragsbearbeitung, Außenmontage, Ersatzteilversorgung, Wartungsabwicklung oder Kundendienst (von der Anfrage bis zur Problemlösung). **Supportprozesse** finden sich im Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung) oder im Personalwesen. **Ziel** des Business Reengineering durch **Neuausrichtung** des Unternehmens und seiner Prozesse sind drastische **Verbesserungen** in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit (vgl. Abb. 7.8).

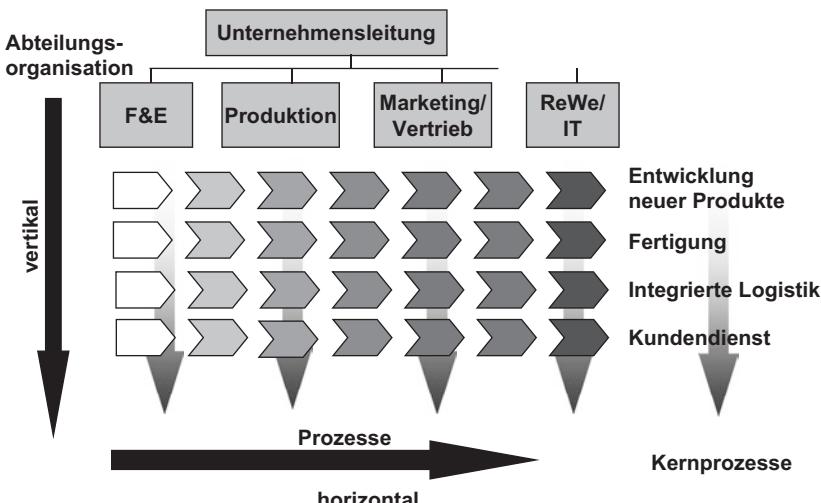


Abb. 7.8 Fokussierung des Business Reengineering auf die Kernprozesse. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Thommen et al. (2020, S. 534))

Die **traditionelle Aufbauorganisation** eines Unternehmens steht – bedingt durch die aus den Vorteilen der Spezialisierung und daraus resultierenden verrichtungs- oder objekt-orientierten Konfiguration (vgl. Abschn. 3.3) – häufig **quer zu den Prozessen**. Das Business Reengineering will durch die Prozessorientierung die Abteilungsgrenzen aufheben. Die **Prozesse** und damit die Ablauforganisation werden zum **Ausgangspunkt** der Unternehmensgestaltung gewählt. Hammer/Champy verwenden einen sehr weiten Begriff für Prozesse: „Tätigkeiten, die zusammengenommen einen Wert für den Kunden schaffen – zum Beispiel die Entwicklung eines neuen Produkts.“ bzw. „Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“ (Hammer und Champy 2003, S. 14 bzw. S. 52; vgl. hierzu Thommen et al. 2020, S. 533).

Die Prozesse sollen durch Business Reengineering **nicht evolutionär**, sondern **radikal** neu gestaltet werden (von lateinisch radis = die Wurzel). Das Bestehende wird **grundsätzlich** in Frage gestellt und in **großen Schritten** grundlegend geändert. Es ist nicht die Frage „Wie betreiben wir unser Geschäft?“, sondern „Warum machen wir das überhaupt?“ (Hammer und Champy 2003, S. 15) zu beantworten. Aufbauend auf der **Prozessanalyse** werden die **Prozesse optimiert** bzw. neu aufgesetzt. Es wird nach der **Grüne-Wiese-Methode** gearbeitet: „Wenn wir unser Unternehmen völlig neu auf der grünen Wiese bauen würden, wie würden wir dann unsere Prozesse gestalten?“

Business Reengineering basiert auf **drei Grundideen**:

1. Das Unternehmen soll **um die Prozesse herum organisiert** werden, um Kunden zufrieden zu stellen und Wertschöpfung zu erzeugen, nicht um Funktionen herum. Die Unternehmensstrukturen werden abhängige Variablen der betrieblichen Prozesse (Structure follows Processes).
2. Das durch die Arbeitsteilung bedingte Denken in Funktionen und Objekten wird abgelöst durch das **Denken in Prozessen** mit dem Ziel der Reduktion von Schnittstellen durch die Schaffung übergreifender Prozessketten.
3. Die **Unternehmenstätigkeit** wird **ganzheitlich gesehen** mittels der Bestimmung von Process Owners bzw. Case Teams, die für einen funktionsübergreifenden Prozess verantwortlich sind.

Schlüsselaspekte des Business Reengineering sind dabei:

- **Radikales Redesign** von wesentlichen Unternehmensprozessen.
- Ziel der Kostensenkung, Produktivitäts-, Marktanteils- und Qualitätssteigerung in sog. „**Quantensprüngen**“. Verbesserungen von 30–90 % werden angestrebt.
- Ausrichtung der Unternehmensorganisation an der **Wertschöpfungskette** der Kernprozesse.
- **Drei Prinzipien:** One best way, Routinisierung, Schnittstellenreduktion durch übergreifende Prozessketten. Die Informations- und Kommunikations-Technologie stellt dabei einen wichtigen Gestaltungsfaktor dar.
- Festlegung von **Verantwortlichkeiten** für einen ganzen Prozess.

Neben dem Aspekt der Arbeitsteilung (Orientierung an den Kernprozessen) tragen die Arbeitskoordination mit der Bildung von Prozessketten und die Benennung von **Prozessverantwortlichen** zur Koordination bei (Arbeitskoordination).

Hammer und Champy verdeutlichen das **fundamentale Redesign** der Prozesse u. a. am Beispiel der Kreditsachbearbeitung bei der IBM Credit Corporation (vgl. das Fallbeispiel „IBM Credit“ im Abschn. 4.4.2 zum Prozessmanagement).

Nach dem Business Process Reengineering ist der Prozess vollständig neu gestaltet, u. a. durch die Entwicklung und Nutzung eines neuen **Informationssystems**. Hierdurch wird eine **radikale Reduktion** der Durchlaufzeiten erreicht, da ein Großteil bislang Liege- und nicht Bearbeitungszeiten waren. Die **Kosten sinken** und die vom Kunden oder Lieferanten wahrgenommene **Qualität steigt**. Zur Realisierung der ambitionierten Ziele werden beim Reengineering häufig neue Informations- und Kommunikationstechniken eingesetzt. Die Prozesse werden in ihrer **Gesamtheit** betrachtet und die einzelnen Funktionen treten in den Hintergrund.

Beim Business Process Reengineering ändern sich die Arbeitsstrukturen von verrichtungs- oder objektorientierten Abteilungen hin zu **Prozessteams**. Diese Teams revidieren die von Taylor propagierten Schritte der Arbeitsteilung. Die Rolle der Mitarbeiter entwickelt sich von kontrolliert zu eigenverantwortlich. Durch das **Zusammenlegen von Aktivitäten** bekommen die Mitarbeiter mehr Aufgaben übertragen: agieren, kommunizieren, Entscheidungen treffen. Hierzu ist, um die **Kongruenz** der Stellenbildung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (vgl. Abschn. 3.3.1 Stellenbildung) sicherzustellen, eine Verbreiterung der Fähigkeiten und Fertigkeiten mittels Personalentwicklung und **Übertragung von Verantwortlichkeiten** durch **Entscheidungsdelegation** erforderlich (**Empowerment**).

In Reengineering-Projekten eingesetzte **Instrumente** sind bspw. Wertketten-Analysen, Benchmarking, Prozesskostenrechnung und moderne Informationstechnologie. Wie Praxiserfahrungen zeigten, war die Umsetzung des radikalen Wandels auf keinen Fall einfach. Das Business Reengineering hat daher zahlreiche **Kritik** erfahren (vgl. Theuvsen 1996, S. 79; Bea und Göbel 2006, S. 425):

- **Top-down** getriebener, kompromissloser Veränderungsprozess,
- **kurzfristiger** Fokus (vs. langfristige und kontinuierliche Weiterentwicklung),
- in der Praxis häufig **gescheitert**, da die ambitionierten Ziele nicht erreicht wurden (vgl. sogar Hammer und Champy 2003, S. 260: „Über den Daumen gepeilt schätzen wir, dass sogar 50 bis 70 Prozent der Unternehmen, die den Weg des Business Reengineering wählen, nicht die beabsichtigten, durchschlagenden Resultate erreichen“),
- **unflexibler** und mechanistischer Ansatz,
- **unzureichende Einbindung** der betroffenen Mitarbeiter und ggf. damit verbundene Entwicklung starker Widerstände oder Überforderung,
- **fehlende evolutionäre Perspektive**,
- geht **implizit** von einer existenten **verrichtungs- oder objektorientierten Organisation** aus, die dann radikal reorganisiert wird,
- **zu starker Einsatz** von externen **Unternehmensberatern**.

Das Business Reengineering ist nicht grundsätzlich neu, sondern vielmehr die Fortsetzung eines Trends der Organisationsgestaltung weg von den Funktionen hin zu einer stärkeren Objektorientierung, wie sie bereits 1921 mit der Einführung der divisionalen Organisation bei DuPont begann. Neu am Business Reengineering ist aber, dass es auf fundamentale und radikale Veränderungen statt auf inkrementellen Wandel setzte. Problematisch ist dabei, dass nur wenige Unternehmen zu einem derartigen radikalen Wandel tatsächlich bereit und in der Lage sind. Nur wenige Unternehmen können mit einem Schlag ihre tradierten Strukturen und Prozesse aufbrechen und die gesamte Wertschöpfungskette ‚auf der grünen Wiese‘ neu zu gestalten (vgl. Vahs 2015, S. 367). Hammer und Champy haben wichtige Punkte **nicht diskutiert**. Diese betreffen u. a. – trotz der angeführten Best Practice – die praktische Umsetzung, das konkrete Vorgehen der Projektleitung, die Organisation der Kampagne für den Wandel und den Umgang mit den Implementierungsproblemen.

Die von Hammer und Champy gewählten Beispiele **betrachten** häufig **nicht** die eigentlichen **Kernprozesse** der untersuchten Unternehmen, wie das ebenfalls häufig zitierte Beispiel Reengineering in der Lieferantenbuchhaltung von Ford (vgl. Hammer 1995, S. 95 ff.).

Beim **Reengineering** wird eines **unterschätzt**: Die **Langlebigkeit der Unternehmenskultur**. Ihre Veränderung beansprucht Zeit und sollte eher Gegenstand eines evolutionären und partizipativ orientierten anstatt eines revolutionären und autoritär orientierten Vorgehens sein. Jahre später ist daher auch James Champy zu der Einsicht gelangt: „Ein Mangel des Reengineering ist vielleicht, nicht erkannt zu haben, dass sich die Prozessveränderungen innerhalb einer größeren Unternehmenskultur abspielen – und die zu ändern, dauert Jahre“ (Champy 2002).

Weiterentwicklung des Business Reengineering

Das Business Reengineering hat – trotz aller Kritikpunkte – die **Prozessorientierung** wieder in den **Fokus** von Theorie und Praxis geholt. Die Umsetzung der dafür erforderlichen Veränderungen sollte zunächst mit vergleichsweise geringer Partizipation der Mitarbeiter und häufig großer Unterstützung externer Berater erfolgen. Gaben im Februar 1994 noch 75 % der größten öffentlichen und privaten europäischen und 69 % der entsprechenden nordamerikanischen Unternehmen an, mindestens ein Reengineering-Projekt zu betreiben (vgl. CSC Index 1994, S. 3), wird zu Beginn des 21. Jahrhunderts viel **weniger** von **Reengineering gesprochen**. Die **Vernachlässigung des Faktors Mensch** ist u. a. einer der entscheidenden Gründe, warum 60–70 % aller **Reengineering-Projekte scheitern** (vgl. Osterloh und Frost 2006, S. 243). Die Kritik am Reengineering wurde von den Autoren aufgenommen. Stand in den 1990er-Jahren mehr der **technokratische** Aspekt im Vordergrund, setzen neue Reengineering-Ansätze verstärkt auf die **Partizipation** der betroffenen Mitarbeiter (vgl. Hammer 2007; Friedli 2007). Das Reengineering nimmt damit Elemente partizipativ orientierter Ansätze von Change Management auf. Zur Gegenüberstellung des revolutionären Business Reengineering mit der evolutionären Organisationsentwicklung vgl. Abb.8.12 in Kap. 8 Change Management.

7.4 Ressourcenorientierter Ansatz

7.4.1 Marktorientierte Sicht des strategischen Managements

Im Zuge der Veränderung und Redimensionierung von Unternehmen wird vielfach das Schlagwort der „**Konzentration auf die Kernkompetenzen**“ verwendet. Der Kernkompetenzen-Ansatz, der Anfang der 1990er-Jahre große Verbreitung erlangte, basiert im Wesentlichen auf dem **ressourcenorientierten Ansatz** des **strategischen Managements**.

Bis Mitte der 1980er-Jahre stand die **Marktperspektive** im Vordergrund. Die Wettbewerbsvorteile wurden dabei primär auf eine optimale **Positionierung** des einzelnen Unternehmens in **attraktiven Märkten** und **Branchen** zurückgeführt (bspw. das Five-Forces-Modell von Porter (1992, 1995)). Grundlage dieses **marktorientierten Ansatzes** bildet das **Paradigma der Industrieökonomik**, demzufolge das ökonomische Ergebnis (= Performance) eines Industriezweiges von seinen branchenspezifischen Charakteristika (= Structure) sowie dem daraus resultierenden Marktverhalten (= Conduct) der beteiligten Unternehmen bestimmt wird. Das Marktergebnis hängt vom Marktverhalten ab und dieses wiederum wird aus der Marktstruktur heraus erklärt. Dieser Umfeld orientierten Sichtweise liegt das **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** zugrunde (vgl. Nolte und Bergmann 1998, S. 5). Vernachlässigt wird hingegen eine Strategie mit dem Fokus auf die **Ressourcenausstattung** des Unternehmens. Abb. 7.9 zeigt die Gegenüberstellung von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz.

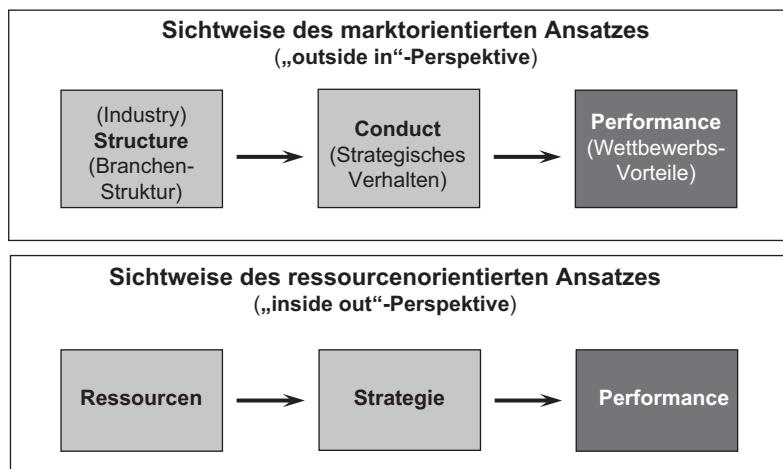


Abb. 7.9 Gegenüberstellung von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz. (Quelle: In Anlehnung an Rühl (1994, S. 34), leicht modifiziert)

7.4.2 Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes

Ein Unternehmen wird nach dem Ressourcenansatz als ein **Bündel von Ressourcen** und **organisationalen Fähigkeiten** aufgefasst (vgl. Barney 1986, 1991; Penrose 1995; Peteraf 1993; Prahalad und Hamel 1990; Rühli 1994, S. 42, zusammenfassend Nolte und Bergmann 1998, S. 8 ff.). Die Art und Weise der **Ressourcenbündelung** bildet die Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile (**Resource-Conduct-Performance-Paradigma**). Wettbewerbliche Chancen entstehen durch die **Unvollkommenheit von Faktormärkten**, da Ressourcen und organisationale Fähigkeiten nur **begrenzt transferierbar** sind. Der **Fokus** richtet sich zunächst nach **innen**. **Ziel** ist die **Identifizierung**, der Aufbau, der Schutz, die Nutzung und die Weiterentwicklung der **Ressourcen** und organisationalen Fähigkeiten.

Das Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes umfasst **drei Ebenen**: Die **Ressourcen**, die **organisationale Fähigkeiten** und die **Kernkompetenzen**. Abb. 7.10 zeigt das Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes mit dem Zusammenspiel der drei Ebenen.

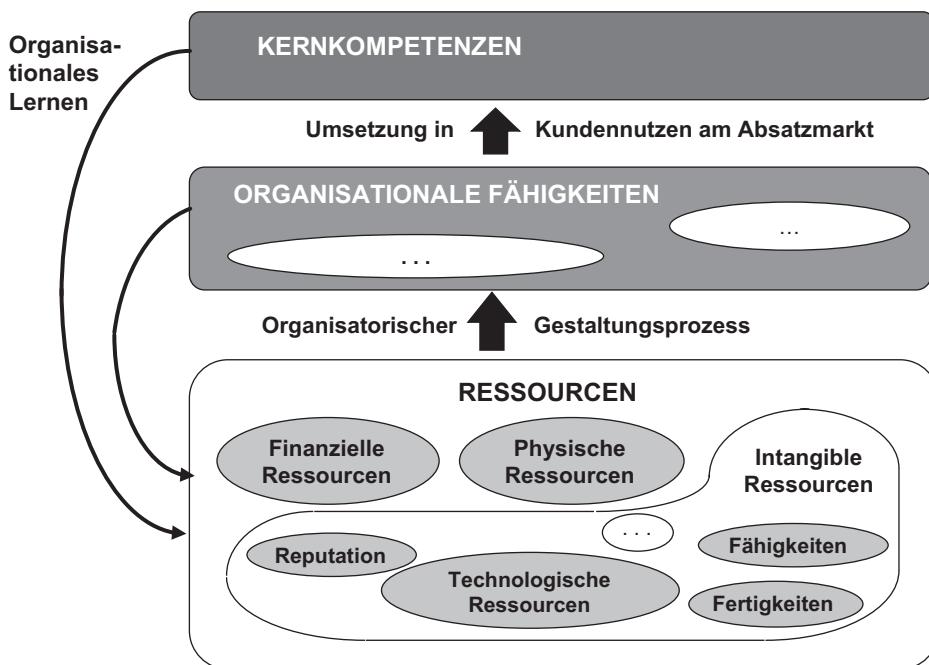


Abb. 7.10 Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Nolte und Bergmann (1998, S. 8)), Bergmann (2000, S. 54))

7.4.3 Ressourcenbegriff

„Unter Ressourcen wird die Gesamtheit der Faktoren verstanden, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen“ (Nolte und Bergmann 1998, S. 12; vgl. auch Penrose 1995, S. 24.). Die Ressourcen, die als Input in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen eingehen, sind zunächst die **kleinste Analyseeinheit**. Durch die Bündelung mit anderen Ressourcen werden sie – über viele Zwischenschritte – letztlich zu **Endprodukten** verknüpft. **Ressourcen** können in **physische, finanzielle, intangible** und **weitere Ressourcen** **klassifiziert** werden (vgl. Abb. 7.11).

Intangible Ressourcen sind bspw. individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, technologische Ressourcen (Patente, Warenzeichen), Reputation, Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden und Kreditinstituten u. v. m. (vgl. Chatterjee und Wernerfelt 1991, S. 34; Grant 1991, S. 118; Hall 1993, S. 611; McGrath et al. 1995, S. 252; Rühli 1995, S. 97). Die **Mitarbeiter** sind selbst keine Ressourcen oder „Kapital“ des Unternehmens, sondern die **Träger der Ressourcen**. Weitere Ressourcen sind bspw. Unternehmenskultur, Managementsysteme oder Produktionsverfahren. **Intangible Ressourcen** spielen eine **entscheidende wettbewerbsrelevante** Rolle, da sie schwerer zu imitieren sind als materielle Ressourcen. Sie nutzen sich bei häufigem Gebrauch nicht ab. Je mehr sie eingesetzt und verwendet werden können, desto besser können sie weiterentwickelt werden (vgl. Frost 1998, S. 128).

In einer Phase der zunehmenden Technisierung und Redimensionierung werden die **humanbezogenen Ressourcen** zur **entscheidenden Voraussetzung** zur Generierung von **Wettbewerbsvorteilen**. Während sich die materielle Gestalt von Unternehmen durch den prinzipiellen Zugang zu Maschinen, Technologien und Finanzmärkten immer mehr angleicht (vgl. Pawlowsky 1995, S. 450), wird der Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern in ihrer **intelligenten Anwendung** durch **menschliche Aufgabenträger** gesehen.

<p>Physische Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsanlagen, • Betriebs- u. Geschäftsausstattung • Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe 	<p>Intangible Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patente, Handelsmarken • Reputation • Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter
<p>Finanzielle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne Mittel (freie Liquidität) • Eigenkapital durch Gesellschafter • Venture Capital 	<p>Weitere Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managementsysteme • Produktionsverfahren • Unternehmenskultur • ...

Abb. 7.11 Die Ressourcen als Ausgangspunkt

Hintergrund

Der ressourcenorientierte Ansatz im Vergleich zu Gutenbergs Elementarfaktoren

Der ressourcenorientierte Ansatz kann in Bezug auf die Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre prinzipiell als eine Weiterentwicklung des faktorenanalytischen Ansatzes von Gutenberg verstanden werden. Gutenberg unterscheidet drei Elementarfaktoren (vgl. Gutenberg 1958, S. 27):

- Menschliche Arbeitsleistungen (objektbezogen und dispositiv),
- Werkstoffe (Rohstoffe und Zwischenprodukte),
- Betriebsmittel (Grundstücke, Gebäude, Einrichtungen, Aggregate, Maschinen, Werkzeuge).

Gutenberg nimmt beim dispositiven Faktor Bezug auf die wissenschaftliche Betriebsführung von Taylor (vgl. Abschn. 6.1). Der dispositivo Faktor (Geschäfts- und Betriebsleitung, Planung und Betriebsorganisation) steuert bei Gutenberg den Prozess der Kombination der Elementarfaktoren. Da sich der dispositivo Faktor nach Ansicht Gutenbergs in kein rationales Schema einordnen lässt und damit quantifizierbaren Methoden nur begrenzt zugänglich ist, wird er aus seiner Analyse ausgeschlossen (vgl. Staehle 1994, S. 126). Der wesentliche Unterschied zum ressourcenorientierten Ansatz besteht darin, dass dieser in bewusster Abkehr von den klassischen Organisationsansätzen gerade die schwer quantifizierbaren und messbaren Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten in den Mittelpunkt der Untersuchung stellt. Der innovative Charakter des ressourcenorientierten Ansatzes besteht darin, dass er den dispositiven Faktor auf die Ebene der Elementarfaktoren bringt und ihn zum Ausgangspunkt der Gestaltung macht, anstatt ihn auszublenden.

Quelle: Vgl. Bergmann (2000, S. 27 und 44). ◀

7.4.4 Organisationale Fähigkeiten

Eine **einzelne Ressource**, bspw. eine Produktionsmaschine oder eine spezielle Fähigkeit eines Mitarbeiters, ist **für sich allein** genommen **nicht produktiv**. Erst durch ihr **Zusammenwirken** mit anderen **Ressourcen** entstehen **Ressourcenkombinationen**, die Potenzial entfalten können. Die **organisationalen Fähigkeiten** bilden dabei die **nächsthöhere Ebene** im ressourcenorientierten Ansatz: Organisationale Fähigkeiten entstehen durch **Gestalten von Ressourcen**. Unter Gestalten wird insbesondere Organisieren als „zielgerichtete Integration und/oder Koordination von Ressourcen“ (Nolte 1999, S. 41; vgl. den funktionalen Organisationsbegriff in Kap. 1) verstanden. Organisationale Fähigkeiten können als Fähigkeit zum Integrieren und Koordinieren von Ressourcen definiert werden (vgl. Ulrich und Lake 1990 S. 40). Organisationale Fähigkeiten sind durch **fünf Merkmale** gekennzeichnet (vgl. Knyphausen-Aufseß 1995, S. 94 ff.):

- Sie wirken auf die Koordination von Handlungen,
- sie sind in der **Tiefenstruktur** des Systems verankert,
- sie besitzen Potentialcharakter,
- sie haben eine dynamische Komponente,
- sie dienen der **Differenzierung** von den Wettbewerbern.

7.4.5 Kernkompetenzen

Die dritte Ebene im ressourcenorientierten Ansatz sind die Kernkompetenzen. Abb. 7.12 gibt Beispiele für Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen.

Es existiert eine **Vielzahl von Definitionen** für **Kernkompetenzen** (vgl. Prahalad und Hamel 1990, S. 82; Bühner 1990, S. 72; Hofer und Schendel 1978, S. 25; Penrose 1995, S. 25; Rühli 1994, S. 50; Krüger und Homp 1997, S. 27; Vahs 2015, S. 194). Zusammenfassend lassen sich **Kernkompetenzen** als die Fähigkeit zur **Umsetzung von Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten in einen Kundennutzen** verstehen. Sie tragen dazu bei, dass die Unternehmen oder bestimmte strategische Geschäftseinheiten zu den führen-

Unternehmen	Kernkompetenzen
Toyota	Fähigkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktionsprozesse (Kaizen)
Honda	Entwicklung, Herstellung und Vermarktung hochleistungsfähiger Motoren (u. a. Automobile, Motorräder, Boote, Rasenmäher)
BMW	Fähigkeit des Image-Management auf Basis qualitativ hochwertiger Fahrzeuge
Federal Express	Fähigkeiten zur ständigen Optimierung weltweiter Logistik- und Distributionsprozesse
General Electric	Fähigkeit der strategischen Steuerung und stetigen Weiterentwicklung des Portfolios eines stark diversifizierten Unternehmens
3M	Oberflächenbehandlung (z. B. „Post it“-Haftnotizen)
Aldi	Sortimentsgestaltung und konsequent kostenorientierte Geschäftssteuerung
Volkswagen	Multimarken-Plattformstrategie auf Basis derer die Konzernmarken VW, Skoda, Audi, Seat und Porsche ihre Modelle auf wenigen Plattformen herstellen können mit dem Ergebnis einer kostengünstigen Produktion, Individualisierung von Modellen, hoher Modellflexibilität und Verkürzung der Entwicklungs- und Montagezeiten

Abb. 7.12 Beispiele für Kernkompetenzen. (Quelle: Krüger und Homp (1997, S. 27 und 68); Macharzina und Wolf (2012, S. 278); Homp (2000, S. 112); Scheuss (2016, S. 90))

den Wettbewerbern in ihrer Branche gehören. Ein **Wettbewerbsvorteil** ergibt sich grundsätzlich dann, wenn die Leistung eines Unternehmens durch die Kunden einen höheren Wert beigemessen bekommt als die eines Wettbewerbers (vgl. Meffert 1994 S. 51; Hinterhuber 1996, S. 179).

Die **Quelle** für diese **nachhaltige Wettbewerbsposition** liegt in den **organisationalen Fähigkeiten und Ressourcen**. Vielfach werden aber auch organisationale Fähigkeiten mit Kernkompetenzen gleichgesetzt.

Hintergrund

Unterschied zwischen organisationalen Fähigkeiten und Kernkompetenzen

Ein Philharmonisches Orchester mag als ganzes die (organisationale) Fähigkeit besitzen, bspw. die Sinfonien Beethovens in brillanter Weise zu interpretieren. Dies stellt aber so lange noch keine Kernkompetenz dar, bis diese organisationale Fähigkeit nicht auch (z. B. im Rahmen von Aufführungen, CD-Einspielungen) bei den Konzertbesuchern bzw. Hörern (Kunden) umgesetzt und von diesen wahrgenommen wird, also Kundennutzen entstanden ist. ◀

7.4.6 Nachhaltigkeitskriterien

Während in der marktorientierten Sicht Wettbewerbsvorteile insbesondere durch Produkt-Markt-Kombinationen erreicht werden sollen, werden diese in der ressourcenorientierten Sicht durch organisationale Fähigkeiten erreicht. Ein weiterer Schlüsselbegriff ist dabei die **Nachhaltigkeit**. Diese liegt vor, wenn der Effekt des **strategischen Vermögens** – hierunter werden Ressourcen, organisationale Fähigkeiten und der Gestaltungsprozess verstanden – eines Unternehmens **nicht** im Planungshorizont dieses Unternehmens **von einem Wettbewerber** oder einem potenziellen Wettbewerber **erreicht werden** kann (vgl. Nolte und Bergmann 1998, S. 16 ff.).

Wenn **Teile des strategischen Vermögens** die Kriterien für die **Nachhaltigkeit** eines Wettbewerbsvorteils in ihrer Gesamtheit erfüllen, ist der auf ihnen beruhende **Wettbewerbsvorteil nachhaltig** (vgl. Abb. 7.13).

Wenn zum Beispiel eine Ressource leicht transferierbar ist (bspw. eine einzelne Produktionsanlage), kann der auf ihr beruhende Wettbewerbsvorteil nicht als nachhaltig bezeichnet werden. Das heißt, mit der Produktion von Gütern auf dieser Maschine kann durchaus ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden, dieser ist jedoch kein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, da die Maschine (auch) relativ leicht imitiert werden kann, oder, falls es sich nicht um eine Spezialmaschine handelt, auch relativ leicht ersetzt werden kann. Wenn jedoch bspw. organisationale Fähigkeiten relativ **komplex** (Unterkriterium für kausale Ambiguität) sind, wird es **umso schwieriger**, dass diese von Wettbewerbern bspw. **imitiert** werden können.

Kriterium	Beschreibung
Dauerhaftigkeit (zeitlicher Aspekt)	Die Rate, in der das strategische Vermögen seinen Wert verliert oder obsolet wird, wobei die Dauerhaftigkeit umso ausgeprägter ist, je geringer diese Rate ist.
Verwertbarkeit	Bedeutet die Erhöhung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens.
Relative Seltenheit	Bedeutet, dass nicht alle Wettbewerber über dieses strategische Vermögen verfügen.
Keine Transferierbarkeit	Bedeutet, dass andere Unternehmen das strategische Vermögen nicht zu vergleichbaren Bedingungen erwerben können. Eine Übertragung in andere Bereiche und Geschäftseinheiten des eigenen Unternehmens ist jedoch möglich.
Keine Ersetzbarkeit	Bedeutet, dass es kein entsprechend anderes verwertbares strategisches Vermögen gibt.
Fehlende Imitierbarkeit	Bedeutet, dass das strategische Vermögen des einen Unternehmens nicht durch ein anderes Unternehmen ohne weiteres kopiert werden kann.
Kausale Ambiguität	Bedeutet, dass man das strategische Vermögen nicht eindeutig auf seine Ursachen zurückführen kann (Intransparenz).
Tacitness	Bezeichnet die Unmöglichkeit, zugrunde liegende Ressourcen oder organisationale Fähigkeiten zu durchschauen.
Komplexität	Bezeichnet die Vielschichtigkeit und Vernetztheit von Ressourcen bzw. Ressourcenbündeln.
Spezifität	Anpassung des strategischen Vermögens an die Bedürfnisse der Transaktionspartner.
Historizität	Prägung des strategischen Vermögens vom bisherigen Entwicklungspfad des Unternehmens.

Abb. 7.13 Kriterien für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Nolte und Bergmann (1998, S. 16 ff.))

Die Nachhaltigkeit einer organisationalen Fähigkeit lässt sich in der Regel nur in **Einzelfallstudien** ex post feststellen, nachdem eine entsprechende Gestaltung im Unternehmen stattgefunden hat.

Fallbeispiel

Von Ressourcen zu Kernkompetenzen

Das Unternehmen Beiersdorf hat im Laufe der letzten Jahrzehnte die Reputation der Marke Nivea für eine einfache Allzweckcreme aus den 1920er-Jahren in eine Vielzahl von Produkten diversifizieren können. Beiersdorf war in der Lage, eine aus einer langen Historie gewachsene, schwer imitierbare, kaum zu substituierende, sehr seltene und schwer auf andere Unternehmen zu transferierende Ressource

(Reputation der Marke Nivea) auf verwandte Produkte zu übertragen. Nivea ist inzwischen Leitmarke einer Markenfamilienstrategie für Körpermilch, Gesichtscreme, Sonnencreme, Haarshampoo, Duschgel, Rasiercreme u. v. m. Der hierauf beruhende Wettbewerbsvorteil ist nachhaltig. Beiersdorf besitzt im Segment Körperpflege eine Kernkompetenz.

7.4.7 Organisationales Lernen im Kontext des Ressourcenansatzes

Organisationale Fähigkeiten entstehen nicht durch einmaliges Gestalten von Ressourcen, sondern in einem **dynamischen Prozess** organisationalen Lernens.

Organisationales Lernen versucht, vom **Individuum zu abstrahieren** (vgl. Hedberg 1981; Shrivastava 1983; Fiol und Lyles 1985; Levitt und March 1988). Dabei ist es jedoch nicht mit der **Addition** des **individuellen Lernens** der Organisationsmitglieder gleichzusetzen und geht grundsätzlich von zwei Prämissen aus (vgl. Klimecki und Probst 1993, S. 252):

- Organisationales Lernen baut auf individuellem Lernen auf;
- Organisationen können Wissen unabhängig von ihren Mitgliedern speichern.

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl **theoretische Erkenntnisse** als auch **praktische Alltagsregeln** und **Handlungsanweisungen**“ (Probst et al. 1997, S. 44).

Es gibt dabei **Handlungsmuster**, die unabhängig von Individuen in **organisationalen „kognitiven Landkarten“** (Probst und Büchel 1994 S. 24) abgelegt sind. Sie können bspw. durch die Organisationskultur an neue **Organisationsmitglieder weitergegeben** werden (vgl. Nolte 1999, S. 56).

7.4.8 Formen organisationalen Lernens

Es werden i. d. R. **drei Formen** organisationalen Lernens (vgl. hierzu den Überblick bei Pawlowsky 1992, S. 205) unterschieden: Anpassungslernen, Veränderungslernen und Prozesslernen (siehe Abb. 7.14).

Für Kernkompetenzen ist ein **Managementzyklus** mit den Phasen Identifikation, Entwicklung, Integration, Nutzung und Transfer auf andere Geschäftsbereiche erforderlich (vgl. Krüger und Homp 1997, S. 93). Das **organisationale Lernen** ist hierbei eine **Voraussetzung**, um die **Entwicklungsfähigkeit** für Aufbau und Verteidigung der Kernkompetenzen sicherzustellen. Organisationales Lernen kommt nur in Gang, wenn in Unternehmen Strukturen, Kulturen und Strategien implementiert sind, die als **Lernkontext** organisationales Lernen fördern.

Lernform	Beschreibung
Anpassungslernen	„Reaktion der Organisation auf die interne und externe Umwelt, indem Abweichungen von der Gebrauchstheorie so korrigiert werden, dass sie wieder im Einklang mit bestehenden Normen und ‘alten, bewährten Gewohnheiten’ sind und diese möglicherweise besser verwirklichen.“
Veränderungs-lernen	„Erschließung, Bewertung und Verbreitung von neuem Wissen sowie die eigenständige Entwicklung neuer Voraussetzungen für Handlungstheorien. Institutionelle Bezugsrahmen werden in Frage gestellt, Normen und Ziele neu festgelegt und die Qualität der Problemlösung erhöht.“
Prozesslernen	„... Verbesserung der Lernfähigkeit, indem Lernen selbst zum Gegenstand des Lernens wird.“ Im Zentrum stehen die Reflexion des Lernkontextes und das Entdecken von Lernhindernissen und -erleichterungen.

Abb. 7.14 Formen organisationalen Lernens. (Quelle: Probst (1994, S. 307 ff.))

7.4.9 Kritische Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes

Die **Vorteile** des ressourcenorientierten Ansatzes bestehen insbesondere im Vergleich zum marktorientierten Ansatz in Folgendem:

- **Realitätsnahe Annahme** unvollkommener Faktormärkte,
- Berücksichtigung der intern vorhandenen oder noch zu entwickelnden **Fähigkeiten** von Unternehmen,
- Betonung der immateriellen Ressourcen als Ausgangsbasis der Wettbewerbsstrategie in Zeiten der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft,
- Berücksichtigung **dynamischer Effekte** bei der Generierung von Kernkompetenzen,
- Entwicklung eines am klassischen Problemlösungs- und Strategieprozesses orientierten Kernkompetenz-Management-Zyklus,
- **Erklärung** für Rückgang von **Diversifikation** und verstärktes **Outsourcing** (Konzentration auf Kernkompetenzen).

Der ressourcenorientierte Ansatz hat jedoch auch diverse **kritische Punkte** (vgl. Osterloh und Grand 1994, S. 279; Wiegand 1996, S. 466; Mahoney und Pandian 1992, S. 363; Conner 1991; Raub 1998, S. 290 f.; Burr et al. 2011, S. 35):

- Der **Ressourcenbegriff** ist teilweise **unklar** und sehr weit gefasst.
- Die Betrachtung des Unternehmens als Pool heterogener Ressourcen ist zu **abstrakt** und **schwer operationalisierbar**.
- **Paradoxon** z. T. diffuser Kausalzusammenhänge (bspw. kausale Ambiguität).
- Die **Ursachen** eines Wettbewerbsvorteils sind **nicht transparent** sind. Hierdurch können organisationale Fähigkeiten und Kernkompetenzen schwer identifiziert werden.

- Relativ **geringe Eignung für empirische Forschung**, da die unternehmensinternen Ressourcen einer empirischen Untersuchung schwerer zugänglich sind als unternehmensexterne Faktoren (z. B. Marktstruktur oder Anbieterstrategien, die leichter von außen beobachtbar sind).
- Teilweise **mangelnde Implikationen** für die **Praxis** (Wie werden Kernkompetenzen erlangt entwickelt und weiter aufgebaut?).
- Es erfolgt häufig eine **Analyse einzelner Ressourcen** statt einer systematische Untersuchung des Unternehmens in seiner Innen- und Außenwelt (methodologische Kritik).
- **Dilemma**, dass Kernkompetenzen schwer imitierbar von bzw. transferierbar zu Wettbewerbern sein sollen, gleichzeitig aber diese im Rahmen des Kernkompetenz-Managements in andere Geschäftseinheiten des eigenen Unternehmensverbundes transferiert werden sollen.
- Der ressourcenorientierte Ansatz ist zwar ein eigenständiger Ansatz des strategischen Managements, kann aber **nicht als eigenständiger (organisations-)theoretischer Ansatz** angesehen werden, der neben bekannten Theorieansätzen steht.

Bei der Gegenüberstellung von Markt- und Ressourcenansatz drängt sich geradezu die Metapher „von den **zwei Seiten einer Medaille**“ auf. Bei dem marktorientierten und dem ressourcenorientierten Ansatz wird das gleiche Problem – Erreichen bzw. Bewahren einer günstigen Marktposition – aus unterschiedlichen Sichtweisen heraus behandelt, so dass sich die beiden Ansätze bei der Strategiewahl **ergänzen** (vgl. Wernerfelt 1984; Nolte und Bergmann 1998, S. 4). Nur wenn beiden Seiten entsprochen wird, kann es zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen kommen.

7.5 Formen des Outsourcings und Schnittstellenorganisation

Bei der Identifikation von **Kernkompetenzen** eines Unternehmens stellt sich die Frage, wie mit solchen Teilprozessen oder **Unternehmensteilen**, welche die **Kernkompetenzen** des Unternehmens **nicht berühren**, verfahren werden kann. Insbesondere seit Anfang der 1990er-Jahre gibt es eine starke Tendenz in Unternehmen, solche unterstützenden Bereiche zu zentralisieren (bspw. in sog. **Shared Service Centern**) oder ganz an andere Unternehmen zu übertragen (**Outsourcing**) (vgl. im Folgenden Kinkel und Lay 2003, S. 1 ff.; Balze et al. 2007). Diese **Verringerung der Fertigungstiefe** erfolgt häufig unter dem Leitbild, **nur solche Aktivitäten** im Unternehmen selbst zu belassen, welche **wettbewerbsdifferenzierend** sind. Für die übrigen Aktivitäten stellt sich dann die Frage: „**Make or Buy?**“, also ob die Leistungen selbst erstellt oder fremdbezogen werden. Fällt die Entscheidung, die Leistungen fremd zu beziehen, so können die Unternehmensteile, welche diese Leistungen derzeit erbringen, inklusive der Arbeitsmittel und Mitarbeiter an ein **anderes Unternehmen übertragen** werden, das diese Leistungen zukünftig erbringt. In diesem Falle spricht man von einem **klassischen Outsourcing**. Betroffen sind meist **unterstützende Aktivitäten**, bspw. IT-Leistungen, Personalverwaltung, Finanz-

buchhaltung oder Facility Management, z. T. auch die komplette Fertigung von Produkten. So haben bspw. viele Sportartikelhersteller die Fertigung fremdvergeben und konzentrieren sich nur noch auf ihre vermeintliche Kernkompetenz, die Vermarktung der Produkte (vgl. Hirn 1996, S. 78 ff.). Auch einzelne Geschäftsprozessen können komplett von Dritten übernommen werden („Business Process Outsourcing“), z. B. der Prozess vom Ablesen des Energieverbrauchs bis zur Bezahlung der offenen Forderung durch den Kunden, der sog. Meter-to-cash-Prozess bei Energieunternehmen (vgl. Jagstaidt et al. 2011, S. 314).

Es gibt **verschiedene Vorgehensweisen**, Stufen und **Mischformen**, welche häufig alle mit dem Outsourcing-Begriff verbunden werden:

- Beim **Outtasking** werden nur einzelne Aufgaben an Fremdunternehmen vergeben, bspw. das Schreiben von Programmzeilen bei der Softwareentwicklung oder das Reinigen von Büros.
- In **Shared Service Center** (SSC) werden die zuvor durch verschiedene Organisationseinheiten wahrgenommenen Aufgaben (interne Dienstleistungen) in einer wirtschaftlich und z. T. auch rechtlich eigenständigen Einheit (s. Ausgründung) zusammengeführt (internes Outsourcing). Insbesondere die o. g. unterstützenden Prozesse mit einem hohen Transaktionsvolumen eignen sich hierfür. Die organisatorische Bündelung kann, muss aber nicht, eine geographische Zentralisierung bedeuten. So zentralisierte bspw. SAP im Jahre 2005 die Lohnbuchhaltung und Reisekostenabrechnung in Tschechien. Die Leistungen innerhalb des Unternehmens müssen nun von diesem SSC bezogen werden. Dies kann auch innerhalb einer Holding geschehen, wobei nun alle Unternehmen auf dieses SSC zugreifen müssen. Das SSC kann auch als rechtlich eigenständiges Unternehmen ausgesetzt werden, bspw. in Form einer „SSC GmbH“. Das SSC kann auch zusammen mit Partnerunternehmen i. S. einer Kooperation genutzt werden oder Leistungen für Drittunternehmen anbieten.
- **Ausgründung** wird häufig synonym zu Outsourcing verwendet. Die Leistungen werden in einer organisatorischen Einheit gebündelt, die rechtlich verselbstständigt wird, i. d.R. dem Konzern als Tochtergesellschaft jedoch weiter angehört. Dieses Serviceunternehmen kann nun wie ein Fremdunternehmen gegenüber dem alten Unternehmen auftreten, Rechnungen stellen und versuchen, Gewinne zu erzielen. Darüber hinaus kann es auch am Drittmarkt tätig werden und von anderen Unternehmen ausgesetzte Unternehmensteile übernehmen. Dieses so entstandene Unternehmen kann dann je nach strategischer Entscheidung auch teilweise oder komplett verkauft werden. Bspw. entstand durch eine Ausgründung der IT-Aktivitäten von General Motors auf diesem Wege die EDS, einer der weltweit größten Anbieter von IT-Leistungen und Outsourcing-Partner, der zwischenzeitlich von HP übernommen und mittlerweile als DXC Technology abgespalten wurde. Bezeichnenderweise (vgl. die Anmerkung in Abschn. 1.3 zum „Pendel zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung (Outsourcing)“) versuchte General Motors 2012 in einem großen Insourcing-Projekt, die meisten IT-Leistungen wieder intern zu erbringen (vgl. Hackmann 2012).

- Beim **klassischen Outsourcing** wird das ausgegründete Unternehmen von einem anderen Unternehmen übernommen oder die zu outsourcenden Bereiche direkt in das Fremdunternehmen überführt. Dabei kommt es – wie bei der Ausgründung – häufig zu einem Betriebsübergang, in Deutschland arbeitsrechtlich geregelt durch den § 613a BGB.
- **Offshoring** ist der Fremdbezug von Leistungen, welche i. d. R. in Niedriglohnländern durchgeführt werden. Dabei werden Bereiche im Unternehmen, welche diese Leistungen bisher erbracht haben, aufgelöst oder die Leistungen durch das Fremdunternehmen ergänzt. Ein Beispiel hierfür ist die Vergabe von Programmieraufgaben an indische Unternehmen.

Hauptbeweggrund für ein Outsourcing ist, neben dem Ausgleich von Kapazitätsengpässen, dem Wunsch nach einer gleichbleibenden oder höheren Qualität der Leistung im Rahmen vereinbarter Service Level oder dem Zugang zu besserem Know-how, meist **Kostensparnis** verbunden mit einem Kapazitätspuffer. Das heißt, dass die Nachfrage nach den Leistungen von dem tatsächlichen Bedarf des Unternehmens abhängt und bspw. keine Überkapazitäten zum Abfangen von Stoßzeiten aufgebaut werden müssen (vgl. Kinkel und Lay 2003, S. 4).

Neben der besseren Kapazitätsauslastung und ggf. Skaleneffekten sorgen insbesondere **drei Effekte** für eine **Kostensparnis** beim Outsourcing:

- **Niedrigere Personalkosten:** Auch bei Leistungen, die nicht in Niedriglohnländern erbracht werden können (wie oben beim Offshoring beschrieben), liegen die Personalkosten aufgrund unterschiedlicher Tarifbindungen bei Outsourcing-Anbietern häufig niedriger als beim abgebenden Unternehmen. So können die Personalkosten aufgrund von unterschiedlichen Tarifverträgen bspw. bei einem Anbieter von Wartung technischer Gebäudeausstattung oder dem externen Betreiber einer Betriebskantine z. T. bis zu 40 % niedriger liegen, als bei einem Automobilhersteller, der die Leistungen bisher in einem Produktionswerk selbst erbracht hat und dessen Mitarbeiter, egal in welcher Tätigkeit, automatisch dem Metalltarifvertrag unterliegen (vgl. IG-Metall (2014)). Die niedrigen Personalkosten sind jedoch nicht allein aufgrund des in der Regel niedrigen Tarifniveaus begründet. Im Zuge des Outsourcings werden gerade bei Shared Service Centern (siehe Abb. 7.15) aufgrund von Prozessstandardisierung (bspw. durch stärkeren IT-Einsatz), Abbau von Redundanzen, Zusammenlegen von Standorten und den damit verbundenen Betriebsgrößenvorteilen und einem höheren Transaktionsvolumen (mit dem Ergebnis einer höheren Produktivität pro Mitarbeiter) häufig dann weniger Mitarbeiter für die gleiche bzw. sogar höhere Menge an Leistungen benötigt (vgl. Dillerup und Stoi 2016, S. 493).
- **Geringerer Leistungsumfang:** Einzelne Abteilungen oder Nutzer, denen die Kosten für die erbrachten Leistungen bisher unbekannt waren oder welche die Kosten pauschal über Gemeinkostenschlüssel getragen haben, erkennen, dass der Abruf von Leistungen sich direkt auf die Kosten auswirkt. Dies kann dazu führen, dass „preis-

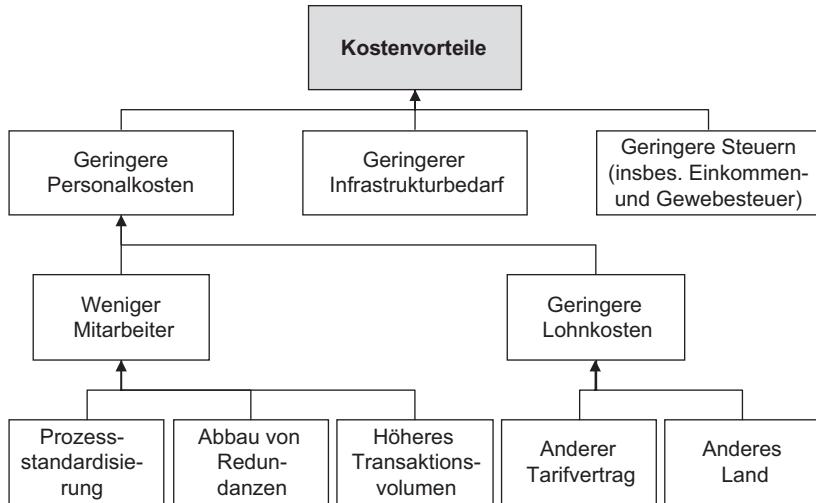


Abb. 7.15 Ursachen von Kostenvorteilen in Shared Service Centern. (Quelle: Dillerup und Stoi (2016, S. 493), modifiziert)

bewusster“ beauftragt wird und auf Leistungen ganz oder auf Leistungsumfang verzichtet wird, etwa auf kurze Reinigungsintervalle oder die sofortige Erledigung von kleineren IT-Problemen.

- **Höhere Leistungsqualität:** die Aktivitäten waren bislang beim outsourcenden Unternehmen eher Randaktivitäten zur Unterstützung des Kerngeschäfts. Die Bereiche gehen zu einem Outsourcing-Partner, der diese Randaktivitäten stattdessen als Kerngeschäft betreibt (bspw. Reinigung im Rahmen des Facility Managements, Erbringung von Call Center- oder IT-Dienstleistungen uvm.) und in dieser Branche über höhere Erfahrung und höheres Prozess-Know how verfügt.

Die Einrichtung von **Shared Service Centern** ist gerade bei Großunternehmen ein weit verbreitetes Strukturierungsprinzip für interne Dienstleister geworden (bspw. Deutsche Bahn, Bayer, Deutsche Post, Siemens, BMW uvm.). Der Prozess der **Einführung von Shared Service Centern** mit der Abkehr von bislang (regional) verstreut erbrachten Dienstleistungen hin zur regionalen und prozessual optimierten Zentralisierung an wenigen Standorten, wie bspw. das Shared Service Center Buchhaltung für den gesamten Deutsche Bahn Konzern an lediglich drei Standorten (Berlin, Bukarest und Manila auf den Philippinen) ist sowohl für die konzerninternen Kunden als auch die betroffenen Mitarbeiter mit einer **Vielzahl von Veränderungen** verbunden, so dass hierfür ein professionelles Change Management (s. a. Kap. 8) erforderlich ist. Die Abb. 7.16 stellt über reine Kostenargumente hinaus die jeweiligen **Vor- und Nachteile von Shared Service Centern** gegenüber.

Es lässt sich beobachten, dass neben den analytischen Überlegungen hinsichtlich Kernkompetenzen und darauf aufbauender Make-or-Buy-Entscheidung auch ein gewisser

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft in den Geschäfts - bereichen (GB) • Kompetenz-und Ressourcen- bündelung, hierdurch: <ul style="list-style-type: none"> • Erzielung von hohen Personal- kosteneinsparungen(weniger Mitarbeiter, z. T. geringeres Tarifniveau) • Geringere Gebäude-, Miet-und sonstige Facility-Management- Kosten • Qualitätsverbesserung aufgrund von Prozessstandardisierungen • Verkürzung von Prozessdurch- laufzeiten • Betonung der Kunden- und Serviceorientierung im Bereich von Supportprozessen • Schaffung marktähnlicher Verhältnisse für interne (Support-)Dienstleistungen • Verlagerung des Auslastungsrisikos von den GB auf die internen Dienstleister • Leistungserbringung und -kontrolle mittels Service Level Agreements (SLA) • einheitliche Berichtserstattung: hierdurch bessere Informations- auswertung und Entscheidungs- finding im Konzern. • Geringere Abhängigkeit als bspw. im Falle des klassischen Outsourcings • Verbleib von sensiblen und spezifischen Informationen im Konzern (bspw. bzgl. IT- und Rechnungswesen-Prozesse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. geringe Kundenzufriedenheit, bspw. wegen Verlust persönlicher Kontakte/ Betreuung vor Ort • Ggf. Know-how Verlust in den Kern- Geschäftsbereichen (GB) • Erhöhter Abstimmungsbedarf: Kommunikationsprobleme zwischen SSC und GB, insbes. i. R. der Implementierung • Flexibilitätsverluste durch einheitliche Prozesse für alle GB • z. T. höhere Kosten als erwartet (auch aufgrund von einmaligen Personalabbaukosten) • Geringe Akzeptanz bei Mitarbeitern aufgrund ungewollten Ortswechsel oder Kompetenzverlust bei Führungskräften • Durch Top-Down Entscheidung der Konzernleitung zur Einrichtung von SSC begründete Widerstände von einzelnen GB • Reduzierte Karrieremöglichkeiten für SSC-Mitarbeiter (geringere Durch- lässigkeit zwischenKernbelegschaft und Dienstleistern) • Monotonie der Aufgaben für SSC- Mitarbeiter aufgrund erhöhter Spezialisierung mit Auswirkungen auf Krankenstand und Fluktuation • Verminderte Leistungsbereitschaft, organisationales Commitment und Job Involvement der verbliebenen Mitarbeiter im SSC nach Personalabbau

Abb. 7.16 Vor- und Nachteile bei der Einführung von Shared Service Centern. (Quelle: Cooke 2006, S. 211 f., Becker et al. 2008, S. 21 f., Frey et al. 2008, S. 377, Martin-Perez 2009, S. 30 f.)

Trend zum Outsourcing zu herrschen scheint, der durch Bandwagon-Effekte erklärt werden kann (vgl. Abschn. 7.8 zu Organisationsmoden).

Da einige Unternehmen mittlerweile **negative Erfahrungen** mit Outsourcing gemacht haben, weil bspw. langfristig doch keine Kostensenkung gelang, bedeutsames Know-how abgeflossen ist oder Verbundeffekte verloren gingen (z. B. informelle Kontakte), gibt es

teilweise die **gegenläufige Tendenz zum Insourcing**, wie u. a. das obige Beispiel von General Motors zeigt.

Grundsätzlich ist beim Outsourcing zu beachten, dass eine vordergründig geplante Kostensparnis häufig nicht zum Tragen kommt, da Aspekte wie unterschiedliche **Qualität** der Leistung, Mitarbeitermotivation oder auch **Kosten für ein Auftraggeber- und Kontrollsystem** nicht berücksichtigt wurden oder schwer quantifizierbar sind. In einigen Branchen, wie Banken und Versicherungen oder Wohnungsbaugesellschaften mit überwiegend privaten Mietern, welche nicht oder nur teilweise vorsteuerabzugsberechtigt sind, würde sich durch ein Outsourcing die Dienstleistung allein durch die nun zu entrichtende Mehrwertsteuer nach dem derzeitigen Satz um 19 % verteuern.

Ein weiterer, häufig vernachlässigter Aspekt ist, dass auch bei einem Outsourcing die **Auftraggeber-Kompetenz** im Unternehmen verbleiben muss, insb. um Leistungsumfang und -güte fachgerecht beurteilen und beauftragen zu können. Gerade in Bereichen wie der IT, wo sich zahlreiche Leistungen außerhalb der IT-Infrastruktur, wie Beratungs- oder Entwicklungsleistungen, nicht einfach standardisieren lassen und diese durch die Unterstützung auch kernkompetenzrelevanter Prozesse eine gewisse strategische Bedeutung haben (Stichwort Digitalisierung), muss die Wahl der **Schnittstellenorganisation** wohl überlegt sein.

Abb. 7.17 zeigt beispielhaft, wie in einem Konzern, welcher seine IT-Leistungen ausgelagert hat, die Auftraggeber-Kompetenz in Form eines Information Management (IM) im Unternehmen verbleibt.

Das **Information Management** (IM) spielt dabei die Rolle eines Übersetzers für die IT-Bedürfnisse des Fachbereichs und erstellt näher spezifizierte Anforderungen (bspw. in

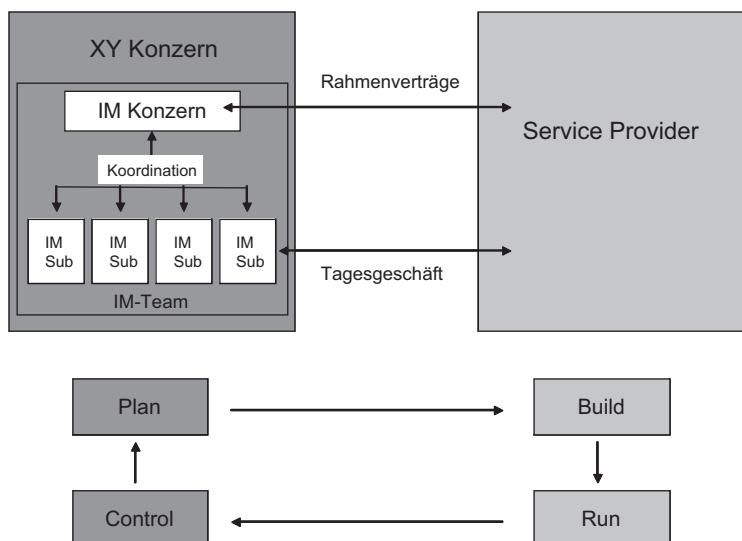


Abb. 7.17 Beispiel einer Schnittstellenorganisation im IT-Bereich

Form von Pflichtenheften). Ein Konzern-IM koordiniert die IM-Abteilungen der Tochterunternehmen (IM Sub) und verhandelt die Rahmenverträge mit dem Service Provider, welcher die outsourceten Abteilungen des Konzerns übernommen hat. Das Tagesgeschäft reguliert der Service Provider mit dem IM der Tochterunternehmen. Die **Abstimmung** zwischen dem IM und dem Service Provider findet in **gemeinsamen Gremien** statt. Von Bedeutung ist, dass die **strategische Steuerung** der IT im Unternehmen verbleibt. Der Service Provider übernimmt die Build- und Run-Funktion, während die Plan- und die Control-Funktion im Unternehmen verbleiben muss.

7.6 Netzwerkorganisationen und Virtuelle Unternehmen

7.6.1 Netzwerke

Eine weitere Organisationsform, welche in der Organisations- und Managementliteratur in den letzten 25 Jahren stark propagiert wurde, ist die **Netzwerkorganisation**. Dabei kann ein Netzwerk **intraorganisational**, also bspw. in einem Konzern zwischen verschiedenen Mitarbeitern oder Abteilungen vorliegen. Diese kooperieren in bestimmten Fragestellungen und tauschen sich auch informell aus. Es besteht dann eine Ähnlichkeit zu sozialen Netzwerken. Da diese Netzwerke nicht in der Primärorganisation abgebildet sind, gehören sie ähnlich wie die **formalistischeren Kollegien** zur Sekundärorganisation.

Besteht ein Netzwerk **zwischen Unternehmen**, so wird von einem **Unternehmensnetzwerk** gesprochen. Dieses ist von **kooperativen Beziehungen** geprägt.

► **Unternehmensnetzwerk** „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen ziellende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Ein derartiges Netzwerk ... ist das Ergebnis einer Unternehmensgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten.“

Quelle: Sydow (1992, S. 79).

Im Sinne des Transaktionskostenansatzes (vgl. Abschn. 6.6) ist ein Netzwerk eine **Hybridform** zwischen **Markt und Hierarchie** (vgl. Sydow 1991, S. 12), da einerseits zwischen den Netzwerkmitgliedern keine formalen Weisungsbefugnisse vorhanden sind, jedoch einzelne Mitglieder Koordinationsfunktionen übernehmen können. Andererseits geht die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks über rein marktliche Beziehungen hinaus.

Im Sinne der **Systemtheorie** (vgl. Abschn. 6.5) stellt ein Netzwerk ein autopoietisches Sozialsystem dar, welches implizit oder explizit durch Absprachen zwischen den Netzwerkmitgliedern entsteht (vgl. Krebs und Rock 1994, S. 337).

Netzwerkorganisationen erhöhen einerseits die **Flexibilität** des einzelnen Unternehmens, da auf Kompetenzen und Kapazitäten der Netzwerkmitglieder zugegriffen werden kann. Gleichzeitig können durch das im Netzwerk notwendige **Vertrauen** oder die Berechenbarkeit des Verhaltens der anderen Mitglieder die **Transaktionskosten gesenkt** werden.

Nachteilig ist, dass für die Gründung und Aufrechterhaltung des Netzwerkes **Kosten** entstehen (insbesondere Informations- und Kommunikationskosten) und die **Handlungsmöglichkeiten** der Netzwerkmitglieder durch das System Netzwerk **eingeschränkt** werden.

Es gibt **verschiedene Formen** der Netzwerkorganisation, die eine wirtschaftliche Bedeutung haben (vgl. Berghoff und Sydow 2007):

- **Strategische Allianzen** entstehen durch eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen auf **strategischer Ebene**. Dabei gehen die Unternehmen teilweise **Minderheitsbeteiligungen** aneinander ein, bleiben aber **wirtschaftlich und rechtlich unabhängig**. Es wird auf verschiedenen Ebenen kooperiert. **Beispiel** für strategische Allianzen ist die **Luftfahrt**. Hier konkurrieren hauptsächlich die drei strategischen Allianzen Star Alliance (Lufthansa, United Airlines etc.), Oneworld Alliance (British Airways, American Airlines, Etihad etc.) und Sky Team (Air France-KLM, Alitalia, Delta Air Lines etc.) miteinander. Die Partner in der Allianz stimmen dabei Buchungssystem, Vielfliegerprogramme oder Anschlussflüge aufeinander ab und stellen Sitzplätze in ihren Flugzeugen zur Verfügung (Codeshare).
- **Keiretsu** ist ein Unternehmensverbund in **Japan**, welcher durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet ist. Dazu gehört bspw. ein sog. **Präsidentenclub**, in welchem auch **soziale Beziehungen** zwischen den Präsidenten der verschiedenen Unternehmen gepflegt und Absprachen getroffen werden. Die Unternehmen gruppieren sich häufig um eine Art **Hausbank** und einen **Industriekonzern**. Meist werden **Überkreuzbeteiligungen** zwischen den verschiedenen Unternehmen gehalten. Die Keiretsu gingen nach dem Zweiten Weltkrieg aus den **Zaibatsu** (Holdings in Familienbesitz) hervor, welche von den USA zerschlagen wurden. Diese entsprechen den in Korea anzu treffenden **Chaebols** (vgl. Gilson und Roe 1993, S. 871 ff.).
- **Joint Ventures** sind Unternehmen, an welchen zwei oder mehr verschiedene **Unternehmen** beteiligt sind und in diesen üblicherweise **partnerschaftlich** zusammenarbeiten. Die Netzwerkbeziehung besteht insofern über das Joint Venture zwischen den daran beteiligten Unternehmen. Joint Ventures finden sich in vielfältiger Form und aus unterschiedlichen Gründen, bspw. zum **Eintritt** in einen **geschützten** ausländischen **Markt**, der nationale Beteiligungen erfordert (bspw. in China). Des Weiteren gibt es Joint Ventures zur **Teilung von Risiken** und Aufwendungen zwischen Unternehmen, bspw. im F & E-Bereich, oder um **Synergien** zwischen den Partnerunternehmen zu erreichen, seien sie technologischer oder wirtschaftlicher Art (Economies of Scale). So brachten z. B. Siemens und Bosch bereits 1967 ihre Haushaltsgerätesparten in das bis 2014 bestehende Joint Venture BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH ein (vgl. Bosch Siemens 2014). Kooperationen über **Joint Ventures** sind jedoch, im Gegensatz

zu obigem Beispiel, **häufig nicht erfolgreich**. So ergab eine Studie, dass lediglich 50 % der untersuchten Joint Ventures die Erwartungen der Partner erfüllt hätten. Hauptgrund für ein Scheitern seien dabei strukturelle und kulturelle Unterschiede zwischen den Mutterunternehmen (vgl. Raffée und Eisele 1994, S.17 ff.).

- **Konsortien** sind die befristete oder unbefristete **rechtlich verselbstständigte Zusammenarbeit** zwischen Unternehmen, ohne dass ein Joint Venture gebildet wird. Konsortien entstehen meist, um große Projekte gemeinschaftlich zu bewerkstelligen, insbesondere im Bereich der **Bauwirtschaft**, wo zahlreiche Großprojekte in **ARGEn** (Arbeitsgemeinschaften) durchgeführt werden. Im Innenverhältnis wird die Zusammenarbeit der Unternehmen meist durch einen Konsortialvertrag geregelt, im Außenverhältnis ist nach deutschem Recht strittig, ob ein Konsortium automatisch als eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts einzustufen ist (vgl. Jacob und Brauns 2006).
- **Zulieferernetzwerke** werden als eine Verbindung zwischen einem **fokalen Produktionsunternehmen** (meist in der Automobilindustrie) und deren **Zulieferern** verstanden (vgl. Nolte 1999, S. 105). Dabei sind die Zulieferer und das fokale Unternehmen meist nicht aneinander beteiligt, aber es besteht häufig eine starke **wirtschaftliche Abhängigkeit**. Diese ist umso stärker ausgeprägt, desto weniger Geschäfte außerhalb des Netzwerkes getätigt werden. Meist besteht die Abhängigkeit der oftmals klein- und mittelständischen Zulieferunternehmen in Richtung des fokalen Unternehmens, bei großen Systemlieferanten kann sie jedoch auch umgekehrt ausgeprägt sein.
- **Regionale Cluster** entstehen, wenn Unternehmen in einem relativ **begrenzten geographischen Raum** (meist ein Radius von ca. 50 km) für den gleichen Markt produzieren (vgl. im Folgenden Nolte 1999, S. 107 ff.). Dabei kann es zu einer **Arbeitsteilung** zwischen den Unternehmen kommen. Meist sind die Unternehmen durch **soziale Beziehungen** miteinander verbunden („man kennt sich“) (vgl. Asheim 1992, S. 52 f.). Dabei werden teilweise auch **Kapazitäten ergänzt** oder gar gemeinsam F&E betrieben. Neugründungen entstehen häufig als **Spin-Off** aus bestehenden Unternehmen. Ein gewachsener gemeinsamer **sozialer Hintergrund**, bspw. durch ethnische, politische oder religiöse Bindungen, wirkt dabei **mindernd** auf **Opportunismus** ein. **Direkte Kommunikation** wirkt **vertrauensbildend**, dadurch werden **Transaktionskosten** innerhalb des Netzwerkes **gesenkt**. Beispiele sind die Strickwarenproduktion in Raum Modena, die „Virtuelle Fabrik“ Bodensee (vgl. Scherer 2005, S. 63 ff.), das Silicon Valley oder die Spielwarenfabrikation im Raum Seiffen im Erzgebirge. Auch Unternehmen und einzelne Künstler in der Filmwirtschaft arbeiten ähnlich wie ein regionales Cluster zusammen. Auch wenn es bestimmte Zentren gibt (Babelsberg, Cinecittà Rom oder Hollywood), so findet die Zusammenarbeit häufig über die Grenzen dieser Zentren hinaus statt. Hier wirkt vor allem das verbreitete **Empfehlungswesen** vertrauensfördernd und somit **transaktionskostenmindernd** (vgl. Nolte 1996, S. 33 ff.).

7.6.2 Virtuelle Unternehmen

Das Virtuelle Unternehmen oder die Virtuelle Organisation wurde insbesondere Ende der 1990er-Jahre als „die“ Organisationsform der Zukunft gesehen (vgl. Albach et al. 2000, S. VII). Dabei gibt es **keine einheitliche Definition**, was unter einem Virtuellen Unternehmen zu verstehen ist. Aufbauend auf dem Begriff virtuell ergeben sich verschiedene Deutungsmöglichkeiten. Virtuell hat **drei Bedeutungen** (vgl. Garrecht 2002, S. 26 f.):

1. Die ursprüngliche Bedeutung ergibt sich aus der lateinischen Wurzel „virtus“, und bezeichnet eine verborgene, innenwohnende Kraft, ähnlich zu „virtuos.“
2. Diese steht im Zusammenhang mit der Hauptbedeutung des Wortes im Deutschen „der Möglichkeit nach vorhanden“ und insbesondere der daraus abgeleiteten technischen Bedeutung (aus der Optik) und kann als „scheinbar“, „beinahe schon“ angegeben werden. Diese spielt insbesondere eine Rolle, wenn der Begriff aus dem Englischen ins Deutsche übertragen wird.
3. Das Wort kann auch „computergeneriert“ bedeuten, da in aktuellen Texten das Wort mit starken Konnotationen zu Informationstechnologien auftaucht.

In der Literatur haben sich **vier Hauptströmungen** herausgebildet, wie der Begriff des Virtuellen Unternehmens interpretiert wird. Diese sind:

1. **Mowshowitz** (vgl. Mowshowitz 1986, S. 389) betrachtet Virtuelle Unternehmen eher aus einer **intraorganisationalen** Perspektive und betont durch eine Analogie zum **virtuellen Speicher eines Computers** Aspekte der **Dezentralisierung** und des **Outsourcings**. Er nutzte als erster den Begriff, die folgenden Autoren griffen jedoch meist nicht auf seine Definition zurück.
2. **Davidow und Malone** (vgl. Davidow und Malone 1993, S. 13 f.) dagegen stellen eher ein **Managementkonzept** auf, welches die Veränderungen in Organisationen und Märkten beleuchtet und aus einem Unternehmen ein virtuelles, im Sinne von **virtuos** machen soll. Dabei betrachten sie die Entwicklung der Individualisierung von Massenprodukten, neuen Fertigungsmethoden und den Möglichkeiten der Informationstechnik und kleben der Kombination verschiedener Managementmodelle, wie Just-in-time-Belieferung, TQM, Management by Objectives oder Speed-Management das **Etikett** des Virtuellen Unternehmens auf. Sie erfüllen damit die Kriterien einer Managementmode (siehe Abschn. 7.7).
3. **Byrne** (Byrne 1993, S. 37) sieht in einem journalistischen Beitrag Virtuelle Unternehmen **interorganisational** als temporäre Unternehmensverbünde im Prinzip wie ein **dynamisches Netzwerk**, das durch Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) verknüpft ist. Diesem Ansatz folgen die **meisten Autoren**, welche sich wissenschaftlich mit den Konsequenzen und Möglichkeiten Virtueller Unternehmen auseinandersetzen.

4. Darüber hinaus gibt es **weitere Betrachtungen**, u. a. die Verbindung des Begriffs Virtuelle Unternehmen mit Unternehmen, welche im Bereich des **E-Commerce** tätig sind.

Neue Erkenntnisse bringt hauptsächlich die Betrachtung von Virtuellen Unternehmen als **dynamische Netzwerke**.

► **Virtuelle Unternehmen** „Ein Virtuelles Unternehmen ist eine auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform, in der Unternehmen, Teile von Unternehmen oder einzelne Spezialisten hauptsächlich verbunden durch IKT, kooperieren, um ein gemeinsames spezifisches wirtschaftliches Ziel zu erreichen.“

Quelle: Garrecht (2002, S. 56).

Ein **dynamisches Netzwerk** (vgl. Abb. 7.18) ist gekennzeichnet durch das Zusammenkommen **verschiedener Mitglieder** eines **potentiellen** oder **latenten Netzwerkes** (Netzwerkmitglieder, welche als Teil des Netzwerkes potentiell zusammenarbeiten können und sich dessen bewusst sind oder bereits zusammengearbeitet haben) für eine **spezifische Gelegenheit**.

Dabei wird die **Rolle** eines **Brokers** benötigt, welcher die verschiedenen **Spezialisten** für die Erfüllung der spezifischen Aufgabe **zusammenbringt**. Diese Rolle kann auch bspw. von dem Unternehmen eingenommen werden, welche das Design einbringt oder den Kontakt zum Kunden herstellt.

Zentrale Fragestellung bei der Betrachtung Virtueller Unternehmen ist, inwieweit das notwendige **Vertrauen** zwischen den Akteuren hergestellt werden kann, da die Kommunikation und Zusammenarbeit fast ausschließlich über **Informationstechnologien** abgewickelt werden. Dazu muss das Virtuelle Unternehmen verschiedene Eigenschaften besitzen, nämlich einerseits die **Fähigkeit** (Charakter, Wertvorstellungen) der **Mitglieder**, **vertrauensvoll über IT-Systeme zu kooperieren** und andererseits ein **Rahmennetzwerk**, welches vertrauensfördernd wirkt. Dazu gehört bspw. ein Empfehlungswesen oder Eintrittsbedingungen in das Netzwerk, welche **Opportunität entgegen wirken**.

Wichtig ist dabei, dass das Netzwerk – zumindest überwiegend – aus gleichstarken Mitgliedern besteht. Dies **unterscheidet** ein **Virtuelles Unternehmen** von der **Plattformökonomie**, bei der fokale Unternehmen Aufträge vergeben („Gig-Economy“) oder

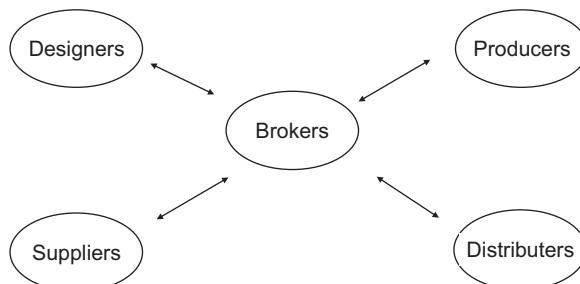


Abb. 7.18 Dynamisches Netzwerk. (Quelle: Snow und Miles (1986, S. 65))

lediglich als Vermittler von Leistungsanbietern zum Endkunden fungieren, wie bspw. bei Uber (vgl. zu digitalen Plattformen z. B. Jaekel, M. (2017)).

Das Konzept des Virtuellen Unternehmens muss insofern **kritisch** gesehen werden, als dass die **Prognose**, dass es eine der wichtigsten Organisationsformen der Zukunft sein wird, bisher noch **nicht** einmal annähernd **eingetroffen** ist. Auch wenn sich die Reinform von Virtuellen Unternehmen in der Praxis nicht finden lässt, so sind **Teilaspekte** dennoch von **hoher Bedeutung**. So ist die Fragestellung, wie oder wie gut Unternehmen oder einzelne Spezialisten über IT-Systeme kooperieren können, auch für global agierende Unternehmen, welche bspw. F&E von **globalen Teams** durchführen lassen möchten, von Bedeutung. Ebenso wie die Frage wie in anderen **intra- oder interorganisationalen Projektteams** zusammengearbeitet werden kann, ohne sich ständig an einem gemeinsamen Arbeitsort zu befinden (vgl. Garrecht 2002, S. 231 ff.).

Die Bedeutung gerade letzterer Aspekte zeigte sich deutlich durch die starke **Zunahme der Telearbeit** im Zuge der Covid-19-Pandemie, in der sich in Deutschland die Nutzung verschiedener Formen zeitweiser Telearbeit („Home Office“, mobiles Arbeiten) durch 12 % der Arbeitnehmer 2019 auf über 50 % im März 2020 erhöhte (vgl. Deloitte (2020)).

7.7 Selbstorganisation: Holakratie und Evolutionäre Organisation

7.7.1 Grundlagen zur Selbstorganisation

7.7.1.1 Überblick

Der Ansatz der **Selbstorganisation** wird häufig der **traditionellen Fremdorganisation gegenübergestellt** (vgl. im Folgenden Bergmann 2000, S. 127 ff., Schulte-Zurhausen 2010, S. 350). Die klassischen Ansätze der betrieblichen Organisationslehre (s. a. Kap. 6) stellen die Fremdorganisation in den Vordergrund. Mit dem Verständnis der Organisation als **soziotechnisches System** (s. a. Organisationsdefinitionen in Kap. 1 und Abschn. 6.5 zur Systemtheorie) wird Selbstorganisation zu einem **wichtigen Träger organisatorischer Veränderungen** aufgewertet (s. a. Ansatz der Organisationsentwicklung in Kap. 8). Zentrale Aussagen der Selbstorganisation laufen „darauf hinaus, dass“

- in einem System ständig autonome strukturbildende oder -verändernde Prozesse ablaufen;
- Systeme, deren Strukturen und Beziehungen derartige Prozesse unterstützen, anpassungsfähiger sind und ein höheres Potenzial zur Komplexitätsbewältigung aufweisen als andere;
- die Selbstorganisation beim organisationalen Wandel beachtet ... werden sollte“ (Schulte-Zurhausen 2010, S. 351).

Nach dem Konzept der Selbstorganisation ist das Gestalten nicht nur der obersten Instanz (einem obersten Organisator, Planer oder den Kulturmanager) einer Organisation vorbehalten, sondern **jedes Organisationsmitglied ist ein Gestalter** oder potenzieller Gestalter. Damit entfällt auch eine alleinige Orientierung am Hierarchieprinzip (vgl. Probst 1992b, Sp. 2262). Das Steuerungsprinzip der Selbstorganisation bedeutet die Zurverfügungstellung von Kontexten, so dass möglichst viele individuelle Entwicklungs-potentiale systemisch genutzt werden können (vgl. Klimecki et al. 1994, S. 76). Die Aufgabe der Organisatoren ist es nicht mehr, alleine die Probleme und Aufgaben anderer in der Organisation zu lösen, sondern diese in die Lage zu versetzen, ihre **Probleme selbst zu definieren und anzugehen**.

Aus der **Interaktion von Organisationsmitgliedern** bilden sich **Ordnungsmuster**, die zu erwartenden Verhaltensmöglichkeiten begrenzen. Es entstehen Handlungsbereiche und auch organisationale Regeln und zwar ohne, dass eindeutige Verhaltensschritte vorgeschrieben oder detaillierte Handlungsanweisungen vorgegeben werden (vgl. Ulrich und Probst 1988, S. 73 f.). Abb. 7.19 stellt die **Selbstorganisation der Fremdorganisation gegenüber**.

Selbstorganisation wird – gerade **in der populären Managementliteratur** – sehr häufig im Gegensatz zu Fremdorganisation gesetzt, wobei sich **Selbst- und Fremdorganisation** an den **beiden Enden eines Kontinuums** befinden. **Vielmehr** ist von einer

Fremdorganisation	Selbstorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Ordnung entsteht im Wesentlichen durch bewusstes Gestalten • Organisationen sollen in einem optimalen Zustand stabil sein (stationäres Gleichgewicht) • Änderungen werden durch eine rationale Problemlösung erarbeitet und von außen eingeführt • Organisatoren organisieren • Der Organisator ist ein Spezialist, der Probleme löst, Strukturen entwirft und einführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordnung entsteht aus den zirkulären Prozessen im System, dies schließt bewusst Gestaltungshandlungen Einzelner ein • Organisationen sollen sich analog der Umwelt dynamisch entwickeln (Fließgleichgewicht) • Änderungen werden (ggf. aufgrund von Einflüssen aus der Umwelt) vom System selbst mehr oder weniger systematisch generiert • Organisatoren helfen organisieren • Der Organisator ist ein Generalist, ein integrativer Problembehandler, der Spezialisten integriert und koordiniert

Abb. 7.19 Gegenüberstellung von Fremdorganisation zur Selbstorganisation. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 351))

komplementären Sichtweise von Fremdorganisation und Selbstorganisation innerhalb eines Unternehmens auszugehen. Dies beruht zunächst darauf, dass die Selbstorganisation über einen reduzierten Managementanspruch, d. h. die Schaffung von Rahmenbedingungen sowie die Vermittlung von Sinn, die selbstorganisierenden Prozesse in bestimmte Richtungen kanalisiert. Damit wird das Entstehen von Chaos (als Gegenteil von Organisation) verhindert:

Die **Selbstorganisation sozialer Systeme** ist durch **Autonomie** (operationelle Geschlossenheit), **Selbstreferenz** (Bezug auf das Selbst), **Komplexität** (Vielschichtigkeit und Vernetztheit von Ressourcen) und **Redundanz** (vielfältig, über das System überschüssig verteilte Ressourcen) gekennzeichnet (vgl. Probst 1992b, Sp. 2225 ff. und Abschn. 6.5.1 zur Basis der Systemtheorie).

7.7.1.2 Autonomie

Autonomie wird grundsätzlich als Synonym für Freiraum verstanden, der von der Umwelt zugestanden wird. Dieser Freiraum ist allerdings nicht objektiv gegeben, sondern immer eine beobachterabhängige Konstruktion. Die Wahrnehmung bzw. Interpretation der Autonomie in Organisationen folgt dabei den spezifischen Handlungstheorien der Organisation. Dieser **Handlungsfreiraum** lässt sich durch **organisatorische Maßnahmen beeinflussen**, welche die funktionale und hierarchische Autonomie bestimmen. Einerseits kann das Management durch die Abgrenzung verschiedener Einheiten und durch Zuordnung von Aufgaben bestimmte Interdependenzen schaffen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Freiräume einzelner Organisationsmitglieder, Arbeitsgruppen oder Geschäftseinheiten haben. Andererseits kann die Entscheidungsgewalt dezentralisiert werden oder relativ zentral erfolgen (Dezentralisation versus Zentralisation). Die Respektierung und Förderung der **Autonomie** von Teileinheiten innerhalb einer Organisation erhöht die **Varietät innerhalb des Systems**, was die Lernchancen erhöht (vgl. Probst 1992b, Sp. 2261; Gomez 1988, S. 391 f.).

7.7.1.3 Selbstreferenz

Organisationseinheiten sollten die Fähigkeit haben, auf sich selbst einzuwirken, Beziehungen zu sich selbst herzustellen und sich über diese **selbstbezogenen Prozesse von der Umwelt abzugrenzen**. Jedes Verhalten dieser Systeme wirkt auf das System selbst zurück und wird zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten. Durch diese selbstreferentiellen, rekursiven Interaktionen der Komponenten einer Organisationseinheit verändern diese wieder ihre Ordnungsmuster, so dass es gilt, die Entwicklungsmöglichkeiten und -prozesse aufeinander abzustimmen und Verbindungen zwischen der individuellen Entwicklung von Organisationsmitgliedern und der Systementwicklung herzustellen sowie einen gemeinsamen **Sinnbezug durch Identität** herzustellen (vgl. Klimecki et al. 1994, S. 74).

7.7.1.4 Redundanz

Das aus der Informationstheorie stammende Basiselement Redundanz bedeutet, dass den Organisationsmitgliedern **mehr Informationen** zur Verfügung stehen, **als sie für die Bearbeitung ihrer konkreten Aufgabenstellungen benötigen**. Redundanz bezeichnet vielfältig, über das System überschüssig verteilte Ressourcen, die einen Ausgangspunkt organisatorischer Gestaltung bilden sollen. Sie stellt ein Überschusspotenzial „von Entwicklungschancen dar, das Spielraum für die Bewältigung diskontinuierlicher und damit unvorhergesehener Veränderungen lässt“ (Klimecki et al. 1994, S. 75). Mit der Schaffung eines solchen Überschusspotenzials entsteht die **Grundlage für Flexibilität**, ein höheres Verhaltensrepertoire und – potenziell zumindest – höhere Varietät. „Diese Charakteristik steht klar im **Konflikt mit traditionellen Organisationsauffassungen**, in denen etwa der Vorgesetzte als Quelle des Wissens angesehen wird. ... Redundanz ist hingegen hier so zu verstehen, dass mehrere Teile dasselbe tun können und damit mehr vorhanden ist als notwendig“ (Probst 1987, S. 246 f.). Für die Gestaltung selbstorganisierender Systeme bedeutet dies den **Aufbau von Mehrfachqualifikation**, die Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit, den Aufbau von **dezentraler Managementkompetenz**, die Versorgung mit systemnotwendigen Organen und eine **Vielfalt an Qualifikationen** in den einzelnen Organisationseinheiten (vgl. Probst 1992b, Sp. 2261).

7.7.1.5 Komplexität

Das vierte Kennzeichen selbstorganisierender Systeme ist Komplexität. Die Komplexität liegt in der Varietät und der **Anzahl der Verhaltensmöglichkeiten**. Dadurch sollen selbstorganisierende Systeme ihre Beziehungen und Abhängigkeiten immer wieder aus sich selbst heraus ändern können. Ausgangspunkt der Überlegungen der Systemtheorie ist eine komplexe Umwelt, in der es nicht möglich ist zu handeln, wenn nicht die **Komplexität signifikant reduziert** wird, um den **Erhalt des Systems** zu gewährleisten. Systeme, die kein Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt aufbauen und erhalten, können nach Niklas Luhmann nicht bestehen. Eine **komplexe Umwelt** erfordert dabei die Schaffung einer **komplexen Binnenstruktur**, um die vielfältigen Umweltbezüge erfassen und verarbeiten zu können. Ein Instrument zur Komplexitätsbewältigung ist die Binnenstrukturierung. Ein wesentliches Muster zur **Komplexitätsreduktion** ist hierbei die **organisatorische Ausbildung von Subsystemen**, die bspw. eine Spezialisierung auf bestimmte Systemfunktionen ermöglichen. Die Organisationsstruktur eines Unternehmens muss daher mit der äußeren Komplexität der Umwelt kompatibel sein (vgl. Klimecki et al. 1994, S. 75; Luhmann 1991, S. 40 f.; Bleicher 1992, Sp. 1886).

Die nachfolgende Abb. 7.20 fasst noch einmal die wichtigsten Charakteristika selbstorganisierender Systeme und Instrumente dar, mittels derer sich die **Selbstorganisation** in der Praxis **unterstützen** lässt, zusammen.

<p>Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbststeuerung • Managementbezogene Handlungsspielräume • Minimale Spezifikation • Keine unveränderlichen Abhängigkeiten zwischen Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Lösungen, Formen der Aufgabenerfüllung • Lose gekoppelte Systeme 	<p>Redundanz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Mehrfachqualifikation • Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit • Aufbau von dezentraler Managementkompetenz • Versorgung mit systemnotwendigen Organen • Qualifikationsvielfalt
<p>Komplexität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung „geschlossener Aufgabenkomplexe“ • Managementanteile bleiben weitgehend erhalten • Gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Dimensionen (wirtschaftliche Notwendigkeiten und soziale Ansprüche) • Erhaltung und Pflege von Beziehungen und Interaktionen 	<p>Selbstreferenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinnvolle Aufgabenstellungen • Synergetische Aufgabenerfüllung • Teamorientierte Führung und Formen der Kooperation • Lernen und lernen zu lernen durch Aktivitäten am Arbeitsplatz • Selbstgestaltung,-lenkung und -entwicklung

Abb. 7.20 Kennzeichen und Instrumente zur Unterstützung der Selbstorganisation. (Quelle: Probst (1992b, Sp. 2261))

7.7.1.6 Kritische Würdigung der Selbstorganisation

Selbstorganisation ist ein **evolutionärer Vorgang**. Die Prozessverläufe und Ergebnisse sollen aus spontaner Selbstabstimmung entstehen, die zwar in der Regel schnell erfolgen, aber nicht immer zu einem Gesamtoptimum führen. Insofern bewirkt Selbstorganisation zwar Flexibilität. Diese ist jedoch nicht unbedingt besser als fremdorganisatorische Lösungen. Die Unternehmensführung soll geeignete Bedingungen schaffen, um Selbstorganisation zu ermöglichen. Selbstorganisatorische Prozesse erfordern eine Vielzahl von Informationen, so dass eine offene und freie Informationsversorgung im Unternehmen gewährleistet sein sollte. Um diese Voraussetzungen zur Selbstorganisation zu schaffen, ist jedoch Fremdorganisation erforderlich (vgl. Dillerup und Stoi, 2016, S. 499). In diesem Zusammenhang spricht man auch vom **Paradoxon der Fremdorganisation der Selbstorganisation** (vgl. bereits Bretz 1996, S. 159).

Ein weiteres **Problem** bei der Gestaltung einer Organisation, die auf **Selbstorganisation** beruht, besteht u. a. darin, dass niemals sicher vorhergesagt werden kann, ob die eingeräumten Freiräume in höherer Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation resultieren, oder ob nicht die Aufgabe relativ stabiler und verlässlicher Organisationsstrukturen der Fremdorganisation ggf. auch in **Orientierungslosigkeit** der Organisationsmitglieder umschlagen. Nicht jedes Organisationsmitglied ist dazu geeignet, in selbstorganisierenden Prozessen mitzuwirken. Permanente Diskussion und Reflexion können zu **Desorientierung** führen. Redundante Strukturen und teilweise fehlende Hier-

archien werden unter Umständen als **Chaos** aufgefasst, bspw. dann, wenn im internationalen Kontext die Landeskulturdimension Unsicherheitsvermeidung relativ hoch ausgeprägt ist. Das Einräumen von Autonomie nicht nur an Manager, sondern auch an Mitarbeiter kann bei geringen Partizipationserwartungen als **Mangel an Führungs-kompetenz aufgefasst** werden. Aber je komplexer und dynamischer die **Organisations-umwelt** ist und je wichtiger es ist, proaktiv interne Strukturen und Prozesse zu verbessern, so die Grundprämissen der Ansätze zur Selbstorganisation (insbesondere Probst), **desto besser** eignen sich die beschriebenen **Gestaltungselemente als Rahmenprogrammierung organisationaler Gestaltung**. Die sich im Zuge der Gestaltung ergebenden – von Kulturreis zu Kulturreis differierenden – Begleiterscheinungen sollten im Anwendungszusammenhang organisationsindividuell berücksichtigt werden, um nicht in eine unreflektierte „Selbstorganisations-Euphorie“ zu verfallen. Die Kennzeichen der Selbstorganisation sind nicht in allen Kulturreisen gleichermaßen verankert und akzeptiert, da das Konzept implizit von einem komplexen Menschen- und Mitarbeiterbild ausgeht (vgl. Bergmann 2000, S. 224 ff.).

7.7.2 Holakratie

7.7.2.1 Darstellung

Der auf den Prinzipien der Selbstorganisation basierende **Ansatz der Holakratie von Robertson** versucht einerseits der zunehmenden Komplexität der Unternehmensumwelt Rechnung zu tragen und andererseits Mitarbeiter stärker zu motivieren. Er weist diverse Überschneidungen zum **agilen Projektmanagement** (vgl. Abschn. 9.6.7) und der **agilen Organisation** (vgl. „Hintergrund“ im Abschn. 7.8 zu Managementmoden) auf (vgl. im Folgenden auch Thommen et al. 2020, S. 533).

Laut dem Software-Unternehmer Brian J. Robertson, der das Unternehmen HolocracyOne gegründet hat, haben sich die Umfeldbedingungen der Unternehmen spätestens seit der Digitalisierung so weit verändert, dass diese (angeblich) nicht mehr mit traditionellen Ansätzen der Primär- oder Sekundärorganisation bewältigt werden können. Organisationen müssen gemäß Robertson sich nicht nur selbst weiterentwickeln, sondern evolutionär sein (vgl. Robertson 2016, S. 6). Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Dezentralisierung von Verantwortung in Organisationen und die Nutzung der Wahrnehmungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden bezüglich der Identifikation von Veränderungsnotwendigkeiten. Der traditionelle Managementprozess mit der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle funktioniert angeblich nicht mehr, da er zu starr ist, wenn es um notwendige Veränderungen geht. Das Konzept der Holakratie ist aus dem Konzept der Soziokratie entwickelt (vgl. m. w. N. Rüther 2018, S. 18 ff.). Es basiert auf folgenden **Prinzipien**:

- Machtverteilung durch sog. „**Governance**“ statt Hierarchie,
- Holakratie stellt nur formale Strukturen und Prozesse zur Verfügung (das sog. **Betriebssystem**),

- konkrete **inhaltliche Ausgestaltung** und Problemlösung ist **Aufgabe der Organisation** bzw. der einzelnen Organisationsmitglieder,
- es gilt das Prinzip der **Selbstorganisation**.

Im Mittelpunkt steht das sog. „Betriebssystem“. Die holakratische Organisationsstruktur wird durch Rollen definiert, die ein Unternehmen zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Die Rollen werden durch klare Rollenbeschreibungen definiert, die drei Elemente aufweisen: a) Seinszweck (Purpose), b) zu kontrollierende Bereiche (Domains) und c) Verantwortlichkeiten (Accountabilities) für die Umsetzung der notwendigen Aktivitäten.

In der Holakratie gibt es **fünf standardisierte Rollen** (vgl. Goyk und Grote 2018, S. 82 f.):

- **Faciliator** (Moderator, Eskalationsstelle),
- **Secretary** (Protokollant, Verantwortung für Regelauslegung),
- **Lead Link** (besetzt Rollen mit Partnern, verantwortlich für Zuständigkeitsbereiche des Kreises, die nicht an spezifische Rollen vergeben sind),
- **Rep Link** (Repräsentant im übergeordneten Kreis, Einbringung von Spannungen aus Sicht seines Kreises, Rep Link soll nicht gleichzeitig der Lead Link sein) und
- **Cross Link** (Repräsentant des Kreises in den Nachbarkreisen, sofern Verlinkung der Nachbarkreise beschlossen).

Ein Kreis (**Holon**) ist ein **selbstorganisiertes Team**. Jeder Kreis hat einen bestimmten Zweck und Autorität. Ein Kreis ist in der Regel gleichzeitig Teil eines umfassenderen Kreises. Ein Kreis definiert sich als Bündel von Rollen, die notwendig sind, um den Zweck des Kreises zu erfüllen. Die Verknüpfung zwischen den Kreisen im Kreismodell erfolgt vertikal über Doppelverbindungen. Diese sind notwendig, da Entscheidungen in einem Kreis nicht vollkommen unabhängig und somit nicht vollkommen autonom sind. Jeder Kreis ist von Entscheidungen eines anderen Kreises abhängig (vgl. Robertson 2016, S. 43ff.).

Es gibt **keine festen Stellenbeschreibungen**. Eine Person führt eine oder mehrere Rollen aus. Die Rollenbeschreibungen sollen sich ständig an Aufgaben anpassen.

Die Organisationsmitglieder sind dazu aufgefordert, Spannungen (als Ersatzwort für Probleme) und für die Organisation relevante Veränderungsnotwendigkeiten selbstständig und eigenverantwortlich wahrzunehmen und in die Organisation zurückzuspielen. Dazu gibt es **operative Meetings** (Tactical Meetings), in denen Spannungen und die sich daraus ergebenden nächsten Schritte besprochen und abgestimmt werden. Sie dienen der Synchronisation der Zusammenarbeit und Auflösung temporärer Spannungen, sowie der Information über Projektfortschritte und den Bearbeitungsstand des Routinegeschäfts (vgl. Robertson 2016, S. 54 f.). Darüber hinaus gibt es sog. „**Governance-Meetings**“, in denen Rollenstrukturen geklärt und weiterentwickelt werden. Es wird zudem besprochen, welche fortlaufenden Aktivitäten besonders relevant sind und wer welche Entscheidungen wann treffen darf, ohne ein weiteres Meeting einzuberufen. Die Governance-Meetings

dienen als Grundlage für die kontinuierliche und evolutionäre Weiterentwicklung der Organisation, da in ihnen insbesondere die Spannungen zwischen den Rollen in einer Organisation aufgegriffen und aufgelöst werden sollen. Operative Meetings finden eher häufig statt (z. B. wöchentlich), Governance-Meetings seltener (z. B. monatlich oder quartalsweise) statt.

Im betrieblichen Ablauf sind **drei Pflichten** zu erfüllen (vgl. Robertson 2016, S. 76 ff.): Pflicht zur **Transparenz** („Duty of Transparency“; bei Anfragen ist Auskunft zu geben), die Pflicht der **Bearbeitung** („Duty of Processing“; Nachrichten und Anliegen anderer Kreismitglieder müssen schnellstmöglich bearbeitet werden) sowie die Pflicht der **Priorisierung** („Duty of Prioritization“, bspw. ist Kreis-Treffen gegenüber der Ausführung der eigenen Arbeit der Vorzug zu gewähren).

In der Holakratie sollen **Entscheidungen nicht vom Management** getroffen werden, **sondern** in den einzelnen **Rollen bzw. Kreisen**. Es gibt keine Stellenbeschreibungen, sondern standardisierte Rollen, wobei eine Person mehrere Rollen innehaben kann. Die Domain, der Purpose und die Accountability beschreiben die Eckpunkte, in denen die Rolle agieren darf. Es gibt eine bewusste Trennung zwischen Rolle und Person (Soul). Jede Rolle besitzt vollkommene Autonomie in ihrer Entscheidung, sofern keine andere Domain verletzt wird. Statt Hierarchien agieren Zellen und Kreise. Mehrere Rollen bilden einen Kreis, wobei es Sub- und Superkreise gibt, jedoch kein Kreis höhergestellt ist als ein anderer. Alle Kreise sind gleichzeitig autonom und miteinander verzahnt durch Rollenprofile (vgl. Hofert 2018, S. 56 f.).

Die Holakratie ist jedoch **nicht hierarchielos**. Es gibt zwar keine klassischen Manager mehr, aber bspw. die Rollen Lead Links und Facilitator üben durchaus Kontrollfunktionen aus. Die Prozesse sind sogar klarer geregelt als in traditionellen Organisationen, so dass wenig Freiraum diesbezüglich vorhanden ist und der Formalisierungsgrad der Organisation sogar größer ausfallen kann als in traditionellen Organisationen (bspw. klein- und mittelständische Unternehmen). Gleichzeitig wird jedoch die Autonomie in der Rollenwahrnehmung betont und soll dadurch gesichert werden, indem bspw. die Lead Links nicht in die Rollenwahrnehmung durch Planung und Kontrolle eingreifen dürfen. Formalisierung soll also nicht mit einem Verlust von Autonomie verbunden sein (vgl. Goyk und Grote 2018, S. 86).

Aufgrund des hohen Formalisierungsgrades ist in der Holakratie kleinteilig geregelt, *wie* etwas zu tun ist aber nicht *was* zu tun ist. Das heißt, der Prozess ist geregelt, aber nicht der Inhalt (vgl. Hofert 2018, S. 58).

7.7.2.2 Kritische Würdigung der Holakratie

In der **Organisationspraxis** zeigt sich auch für die Holakratie, dass **nicht jedes Organisationsmitglied damit umgehen kann** oder will. Insbesondere ist die **Zuordnung** von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung (s. Abschnitt zur Stellenbildung) **oft unklar** oder fehlt ganz, ebenso wie die Verteilung von Rollen innerhalb einer Organisation. Bei der Einführung von Holakratie in der Praxis ergeben sich **zwei wesentliche Problembereiche**: zum einen bezogen auf das Wissen über Holakratie, welches sich angeeignet

werden muss, und zum anderen bezogen auf die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder. Insbesondere in letzterem wird eine zentrale Barriere für die Implementierung von Holakratie gesehen (vgl. Marrold 2018, S. 90).

Aufgrund der **Komplexität des Regelwerks** besteht die Gefahr, dass die unterschiedlichen Akteure auf einem unterschiedlichen Wissensniveau sind oder dass sich gar unterschiedliche Interpretationen von Holakratie entwickeln. Aufgrund der Sozialisation der meisten Mitarbeiter in traditionellen hierarchischen fremdorganisierten Unternehmen kann es zu Spannungen aufgrund von unterschiedlichen Erwartungen oder gewohnten Verhaltensweisen kommen. So wird bspw. das Aufkommen einer Spannung eher als negativ bewertet. So kann ein Mitarbeiter eine in einem Meeting genannte Spannung als persönlichen Angriff interpretieren und entsprechend emotional reagieren.

Insbesondere Führungskräfte müssen mit dem plötzlichen **Verlust der Kontrolle** und die Abgabe von hierarchischer Verantwortung umgehen. Ein weiteres Kennzeichen eines Versuches, die eigene Macht zu erhalten, kann dann darin bestehen, dass gezielt Informationen zurückbehalten werden. Dies kann bis zum Entstehen von Schattenstrukturen und -hierarchien parallel zur offiziellen Holakratie-Struktur führen.

Die Einführung von holakratischen Struktur geht häufig mit einer **hohen Mitarbeiterfluktuation** einher. Beim 2009 von Amazon übernommenen Internet-Händler Zappos, Nevada nahmen bspw. im Jahr 2015 210 Mitarbeiter (d. h. 14 % Mitarbeiter) das Abfindungsangebot zum Verlassen des Unternehmens (vgl. Brinsa 2015).

Nach Einführung der Holakratie bei Zappos waren aus 150 Abteilungen rund 500 Kreise geworden. In der Holakratie hat jeder Mitarbeiter ein Portfolio sehr eng gefasster Rollen; bei Zappos durchschnittlich 7,4 Rollen, von der jede im Schnitt mit 3,47 unterschiedlichen Zuständigkeiten verbunden ist, was in Summe zu mehr als 25 Zuständigkeiten pro Mitarbeiter führt. Für die Mitarbeiter führt dies insbesondere zu der Schwierigkeit zu entscheiden, auf welche Aufgabe sie sich konzentrieren und wie sie ihre Verantwortlichkeiten über mehrere Kreise hinweg priorisieren und koordinieren sollen (vgl. Bernstein et al. 2017, S. 62, 66, 68).

Als börsennotiertes Unternehmen sind Amazon und seine Tochterunternehmen (inkl. Zappos) an Compliance-Regeln wie den Sarbanes-Oxley-Act gebunden. Diese Regeln erfordern eine klar definierte und festgeschriebene Reporting-Struktur. Eine Reporting-Struktur braucht aber Stellen, an welche „reported“ werden kann: Manager. Um diese Vorgaben zu erfüllen hat jeder Zappos Mitarbeiter im Backend des HR-Systems weiterhin eine „Reporting Relationship“. Die Holakratie ist daher für börsen- und kapitalmarktorientierte Unternehmen in der **Reinform kaum umsetzbar** (vgl. Brinsa 2015).

In der praxisorientierten Literatur wird bei der Einführung von Holakratie empfohlen, weniger das Konzept der Holakratie an sich zu vermitteln, als das auf Selbstorganisation basierenden „Grundgerüst“ zu verinnerlichen und eine unternehmensindividuelle Holakratie zu entwickeln (vgl. Marrold 2018, S. 92). Eine **zentrale Aufgabe** besteht in der **Veränderung der Werte und Einstellungen** der einzelnen Organisationsmitglieder im Rahmen von Personalentwicklung bis zum Wandel der Organisationskultur hin zu einer Kultur der Selbstorganisation.

Stärken :	Problembereiche :
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Innovationskraft des Unternehmens • Hoher Autonomiegrad für Mitarbeiter • Soll andere Denk- und Herangehensweisen liefern als in traditionellen Organisationen • Konkretisierung der Grundsätze der Selbstorganisation für die Praxis • Hoher Grad an Operationalisierung der Prozesse erleichtert Umsetzung in die Praxis • Aufgabenorientierte Organisation der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Schwierigkeiten beim Übergang von der Fremd-zur Selbstorganisation • Strikte Trennung zwischen Rolle und Mensch nur bedingt realistisch und möglich • Aufwendige Dokumentation der Rollendefinition, hierdurch starke Zunahme des Formalisierungsgrades der Organisation • Gefahr, dass mit der Zeit der Aufwand für die Selbstorganisation der übernommenen Rollen immer weiter steigt • Wunschdenken, dass keine Führung mehr benötigt wird, nur weil die Prozesse definiert sind • Bildung von Schattenhierarchien parallel zur Holakratie-Struktur • Vernachlässigung der sozio-emotionalen Faktoren aufgrund der zu starken Fokussierung auf Regeln • Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter, dadurch ggf. Gefahr der Überforderung • Konzept beinhaltet wenig Neues (insbesondere Orientierung an den Kernelementen der Soziokratie) • Aufgrund detaillierter Compliance-Anforderungen kaum für börsennotierte Unternehmen in Reinform umsetzbar

Abb. 7.21 Stärken und Problembereiche des Konzeptes der Holakratie (Eigene Darstellung auf Basis von Goyk und Grote 2018, S. 88 f.; Marrold 2018, S. 92; Robertson 2016, S. 192f.; Rüther 2018, S. 276; Brinsa 2015)

Die Abb. 7.21 stellt **Stärken und Problembereiche** des Konzeptes der **Holakratie** gegenüber.

7.7.3 Reinventing Organizations: Evolutionäre Organisationen

7.7.3.1 Darstellung

In seinem Managementbestseller Reinventing Organizations stellt der belgische Unternehmensberater Frederic Laloux integrale evolutionäre Organisationen vor. In einem breit

angelegten geschichtlichen Abriss über die Entwicklung von Organisationen beschreibt Laloux zunächst die sog. **Evolutionsstufen von Organisationen** bildreich in Farben, Grenzen und Metaphern anhand von Beispielen (vgl. Laloux 2015, S. 36 f.):

- **tribale impulsive Organisationen** (rot) mit den Merkmalen von Angst, Schrecken und Befehlsautorität, bspw. Mafia, Straßengangs, Stammesmilizen) mit der Grenze, dass ein Langzeiterfolg nicht erreicht werden kann (Organisationsmetapher: Wolfsrudel);
- **traditionelle konformistische Organisationen** (bernstein) mit den Merkmalen stabiler Prozesse und formeller Hierarchie, bspw. Katholische Kirche, öffentliche Verwaltung, Armee und das öffentliche Schulsystem), mit der Grenze, dass sich bei veränderten Rahmenbedingungen nur schwer neue Vorgehensweisen unterstützt werden (Organisationsmetapher: Armee);
- **moderne leistungsorientierte Organisationen** (orange) mit den Merkmalen Innovation, Verlässlichkeit und Leistungsprinzip Profit, Wachstum und Zielvorgaben, bspw. börsennotierte oder multinationale Unternehmen, mit der Grenze, dass Profit als Motivation nicht erfüllend genug ist und Menschen zunehmend desinteressiert und demotiviert werden (Organisationsmetapher: Maschine);
- **postmoderne pluralistische Organisationen** (grün) mit den Merkmalen gemeinsamer Werte und hohem Engagement, bspw. kulturorientierte Organisationen wie South West Airlines oder der US-amerikanischen Speiseeishersteller Ben & Jerry's mit der Grenze, dass die Konsensbildung die Entscheidungsprozesse verlangsamt (Organisationsmetapher: Familie);
- **integrale evolutionäre Organisationen** (petrol) mit seinen Merkmalen (sog. „Durchbrüche“) von Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionären Sinn als alternative Form der Führung von Organisationen (Organisationsmetapher: lebendiges System).

Laloux Ausführungen basieren auf den Beobachtungen bei 12 Unternehmen mit jeweils mehr als 100 Mitarbeitern: insbesondere dem niederländischen Pflegedienst Buurtzorg, dem US-Unternehmen Morning Star (Verarbeitung und Transport von Tomaten), dem französischen Metallverarbeitungsunternehmen und Automobilzulieferer FAVI, dem US-Funktionskleidungshersteller Patagonia, der ESBZ (Evangelische Schule Berlin-Zentrum) sowie auch explizit der Holakratie von Roberson (s. Abschn. [7.7.2](#)).

Die **drei Merkmale evolutionärer Organisationen** nach Laloux sind:

- **Selbstführung** bedeutet, dass es keine Hierarchien gibt und stattdessen auf verteilte Autorität gesetzt wird. Es führt zum Arbeiten in selbstgeführten Teams, Entscheidungen mittels eines Beratungsprozesses, Reduktion der klassischen Unterstützungsfunctionen (Personalwirtschaft, Einkauf u. ä.) auf ein Minimum, hoher Wissensaustausch der Mitarbeiter untereinander.
- **Ganzheit** bedeutet, dass es keine – gerade für o. g. traditionelle oder moderne Organisationen kennzeichnende – Einbringung lediglich der fachlich-beruflichen Seite des Mitarbeiters in die Organisation und gleichzeitige Unterdrückung von emotionalen,

intuitiven und spirituellen Aspekten gibt. Der Mensch soll nach Laloux in seiner ‚inneren Ganzheit‘ zählen.

- **Evolutionärer Sinn:** integrale Organisationen sind ein lebendiges System mit einem sich permanent entwickelnden Sinn. Dieser wird nicht in Form eines Plans vorgegeben, sondern die Mitarbeiter sind eingeladen, den Sinn der Organisation jeden Tag neu zu hinterfragen und zu entwickeln. Laloux stellt hierbei das auf Wettbewerb basierende erwerbswirtschaftliche Prinzip der Betriebswirtschaftslehre teilweise in Frage. „Der Gewinn ist wie die Luft, die wir atmen. Wir brauchen die Luft, um zu leben, aber wir leben nicht, um zu atmen. ... [Der Gewinn] ist notwendig und die Investoren verdienen eine angemessene Rendite, aber das Ziel ist der Sinn und nicht der Profit“ (Laloux 2015 S. 197). „Wenn eine Organisation wirklich für ihren Sinn lebt, dann gibt es keine Konkurrenz“ (Laloux 2015, S. 195).

Aus der Praxis

Buurtzorg – das Vorzeigeunternehmen der evolutionären Organisation

Von den 12 Unternehmen wird am häufigsten das 2006 von Jos de Blok mit 4 Pflegekräften gegründete Burtzoorg (niederländisch für Nachbarschaftspflege) beschrieben: Es gibt keine eigentliche Unternehmenszentrale, sondern nur eine sehr kleine Verwaltung mit lediglich 35 Mitarbeitern. Die inzwischen ca. 10.000 Mitarbeiter arbeiten in selbstgesteuerten Teams von meist 10 bis 12 Mitarbeitern. Es gibt keine Teamleiter oder Manager, stattdessen regionale Berater (ohne wirtschaftliche Verantwortung und ohne Managementautorität) zur Unterstützung der Teams. Alle wichtigen Entscheidungen werden in den Teams getroffen. Hierfür nutzen die Teams bei Buurtzorg eine sehr präzise beschriebene Methode für gemeinsame Problemlösung und Entscheidungsfindung. Verkürzt zusammengefasst: Damit eine Entscheidung angenommen ist, reicht es aus, dass niemand einen prinzipiellen Einwand hat. Die Lösung wird angenommen mit dem Einverständnis, dass sie jederzeit neu betrachtet werden kann, wenn neue Informationen auftauchen.

Es herrscht Transparenz über alle wesentlichen Informationen. Der Aufgabenzuschnitt der Teammitarbeiter ist wesentlich breiter, da er nicht nur die reine Pflege der Patienten umfasst, sondern auch wie viele Patienten sie annehmen, Aufnahme neuer Patienten, die Planung, Festlegung der Urlaube und Dienste an Feiertagen, Entscheidungen über Anmietungen von Büros, über Fortbildungspläne alle wesentlichen unterstützenden Funktionen (bspw. Personalauswahl, Personalentwicklung), die ansonsten von Vorgesetzten oder einer Zentrale durchgeführt werden.

Die höhere Effektivität dieser Organisation führt laut Laloux zu einem um im Durchschnitt 40 % niedrigeren Arbeitsaufwand pro Patient, einem um bis zu 50 % reduzierten Betreuungszeitraum für die Patienten, da Buurtzorg sein Augenmerk auf die Wiedererlangung der Selbstständigkeit der Patienten richtet, eine um 33 % geringe Mitarbeiter-

fluktuation als bei herkömmlichen (modernen leistungsorientierten) Pflegediensten und 60 % weniger Krankentagen.

Quelle: Laloux 2015, S. 61 ff. ◀

Die sog. **Praktiken** evolutionärer Organisationen setzen auf dezentrale Entscheidungen, transparente Regelwerke (auch Manifeste genannt), Leistungsbeurteilung durch die Kollegen bzw. benachbarte Teams, Konfliktlösungen in den Teams in Form von standardisierten Vorgehensweisen unter Einbezug von Beratern sowie frei zugängliche Informationen. Der Geschäftsführer des Unternehmens übernimmt die Rolle des Hüters und Wächters der evolutionären Organisation und achtet darauf, dass sie sich weiterentwickeln kann (vgl. Laloux 2015, S. 318 ff.)

Gerade bei **Neueinstellung** von Mitarbeitern bspw. erfolgen im Gegensatz zum klassischen Bewerbungsgespräch die Gespräche nicht mit der Personalabteilung, sondern den künftigen Kollegen, der Fokus wird weniger auf die Übereinstimmung des Kandidaten mit der Stellenbeschreibung gesetzt, als auf die innere Haltung des Bewerbers und der Fit zum Unternehmen, was den Auswahlprozess noch stärker subjektiv färbt als bei klassischen Auswahlgesprächen. Darüber hinaus wird auf **Stellenbeschreibungen** verzichtet, stattdessen werden flexible Rollen definiert.

Während in der klassischen **Personalentwicklung** Budgets für Weiterbildung in der Regel zentral vorgeben sind, sollen in evolutionären Organisationen die Teams selbst über Weiterbildungen entscheiden, ggf. auch zu Themen, die keinen direkten Bezug zur Stelle haben (bspw. kulturbildende Themen). In modernen Organisationen erfolgt die **Leistungsbeurteilung** mit dem Fokus auf individuelle Leistung durch den Vorgesetzten, dem gegenüber liegt in evolutionären Organisationen der Fokus auf der Teamleistung mittels Beurteilung durch kollegiale Prozesse. Moderne Praktiken der **Personalvergütung** basieren auf der Entscheidung des Vorgesetzten und enthalten individuelle Anreize, wodurch es zu großen Einkommensunterschieden der Mitarbeiter kommen kann. In evolutionären Organisationen werden dagegen die Gehälter nach einem Abgleich unter Kollegen selbst festgelegt mit dem Ergebnis geringer Einkommensunterschiede. Während in traditionellen und modernen Organisationen **Kündigungen** durch den Vorgesetzten ausgesprochen werden, werden diese in evolutionären Organisationen lediglich als letzter Schritt in einer Methode der Konfliktlösung durch Mediation durch das Team geplant und ausgesprochen und sind nach Laloux sehr selten.

Der Organisationsprozess „**Veränderung** ist kein relevantes Thema mehr, weil sich die Organisationen ständig von innen her anpassen“ (Laloux 2015, S. 322).

7.7.3.2 Kritische Würdigung

Die **evolutionäre Organisation** setzt konsequent **auf Selbstführung** und **Selbstorganisation**. Wie bereits bei der Holakratie werden die in der traditionellen Fremdorganisation lediglich als traversierende Strukturelemente der Sekundärorganisation vorhandenen Teams auf die Ebene der Primärorganisation gehoben und bilden den Ausgangspunkt der Organisationsgestaltung.

Da bei Holakratie und evolutionärer Organisation klassische **Instanzen der Fremdorganisation** wie Vorgesetzte mit ihren Funktionen von Fürsorge, Unterstützung und Abfederung fehlen, sind die Mitarbeiter bzw. Teams den Anforderungen von Markt und Kunden teilweise unmittelbar ausgesetzt, wenn bspw. beim Automobilzulieferer FAVI die Kunden direkt in der Produktion ihre Wünsche und ggf. geänderten Vorgaben adressieren. Es kommt zu einer Internalisierung des Marktes mit weitreichenden Konsequenzen für die tägliche Arbeitsgestaltung.

Laloux entwickelt mit der evolutionären Organisation ausgehend von einem **idealistischen Menschenbild** eine integrale, ganzheitliche Organisation, die in bewussten Gegensatz zu modernen Organisationen gesetzt wird. Zumindest die unkonventionell erscheinenden Praktiken können zu einer Reflexion und zur Hinterfragung klassischer Formen von Fremdorganisation anregen. Laloux beschreibt jedoch nicht nur alternative Organisationsformen, sondern seine Formulierungen haben einen **stark normativen Charakter**, nach dem sich idealerweise alle Organisationen nach seinem neuen „one best way“ aufstellen sollten. Gerade dann, wenn er im Anhang „Überblick über Strukturen, Praktiken und Prozesse evolutionärer Organisationen“ diese in bewussten Gegensatz „... zu modernen, leistungsorientierten Organisationen (das vorherrschende Modell im heutigen Managementdenken)“ (Laloux 2015, S. 318) setzt. Laloux reiht sich damit in die lange Reihe von Managementbestsellern (s. a. Abschn. 7.8) ein und gibt sich damit auf „die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationstruktur“ (Kühl 2002).

Da bei keinem der von Laloux beschriebenen Unternehmen die Mitarbeiter auch die Verfügungsrechte über die Anteile an ihrem Unternehmen besitzen, gibt es stets einen **letztinstanzlich handelnden** (Mehrheits-)**Eigentümer** mit den ggf. negativen Folgen der Fremdorganisation. So sind von den 12 untersuchten Unternehmen inzwischen zwei Unternehmen, die in den Niederlanden gegründete IT-Beratung BSO und Applied Energy Service (AES), ein weltweit tätiges Unternehmen für Energieproduktion und -verteilung, wieder zu einer traditionellen Organisationsform zurückgekehrt, was wesentlich auf die Initiative der Unternehmensleitung zurückgeht.

Die Abb. 7.22 stellt die **Stärken und Problembereiche** des Konzeptes **evolutionärer Organisationen** gegenüber.

7.8 Organisationskonzepte als Managementmode

Zahlreiche Ansätze, welche in diesem Kapitel zu den neueren Entwicklungen der Organisation behandelt wurden, haben **Phasen modischer Höhepunkte** durchlaufen. Kieser (1996a) zeigt auf, warum es zu **Organisationsmoden/ Managementmoden** kommt. Dies ist der Fall, wenn sich eine **Arena aus Beteiligten** bildet, welche von der Entstehung einer Organisationsmode profitieren, bspw. Unternehmensberater oder Professoren, die dem Konzept eine wissenschaftliche Bedeutung verleihen können. Darüber hinaus ist das Erscheinen eines **Management-Bestsellers**, welcher sich einer bestimmten **Rhetorik** bedient, von Vorteil. **Praktiker** folgen Organisationsmoden häufig, weil sie dadurch sowohl

Stärken :	Kritik/ Problembereiche:
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile der Koordination durch Selbstabstimmung (s. Kap. 3.2) und der Holarkratie: insbesondere flexiblere („unbürokratische“) und damit i.d.R. bessere Entscheidungsfindung • Konsequente Nutzung der Formen der Sekundärorganisation, welche den Ausgangspunkt der Organisationsgestaltung bilden • „Identifizierung“ im Sinne von Akzeptanz mit den Organisationszielen führt i. d. R. zu mehr Engagement der Mitarbeiter • Höhere Mitarbeiter-Motivation aufgrund höherer Handlungsspielräume/ Autonomie (dadurch geringere Fluktuation und Absentismus) • Anpassung der Arbeit an individuelle Kompetenzen der Mitarbeiter • Steigerung der Kompetenzen der Mitarbeiter • Stärkere Stakeholder-Beziehungen (insbesondere zwischen Mitarbeitern und Kunden) • Bildung einer starken Organisationskultur, insbesondere in Bezug auf Verankerungstiefe und Verbreitungsgrad der Normen • Effizienteres Arbeiten, Heben von Produktivitätspotenzialen • Versprechen eines höheren gesellschaftlichen Nutzens 	<ul style="list-style-type: none"> • Validität der Laloux-Untersuchung auf Basis von lediglich 12 Organisationen (mit nur wenigen befragten Mitarbeitern) teilweise fraglich und teilweise einseitig (aus Sicht der Gründer/ CEOs) • Nicht für alle Menschen geeignet (Menschenbild -abhängig) • Voraussetzung hoher sozialer Kompetenzen der Mitarbeiter • Folge: schwieriger, Mitarbeiter zu beschaffen bzw. zu ersetzen • Mühsame/ langwierige Entscheidungsfindung durch vielfältige Diskussionen • Wegfall der Fürsorge- und Abfederungsfunktion von Instanzen (Vorgesetzte) mit der Folge der Internalisierung der Anforderungen von Markt und Kunden • Dadurch Druckverlagerung von der Hierarchie auf Kunde bzw. Gruppe • Hierdurch ggf. höheres Konfliktpotenzial als in klassischer Hierarchie: „Peer bzw. Market Pressure“ mit der Folge der Horizontalisierung von Konflikten • Über-Emotionalisierung: Gefahr der Ideologisierung (bspw. „innere Haltung“ und „Fit“ zum Unternehmen) • Größere Angriffsfläche durch Zeigen der ganzheitlichen Persönlichkeit der Mitarbeiter • Offen bleibt, was passiert, wenn die Mitarbeiter den Sinn der Organisation nicht mehr teilen • Kulturgebundenheit des Ansatzes in Landeskulturen der westlichen Hemisphäre

Abb. 7.22 Stärken und Problembereich des Konzeptes evolutionärer Organisationen (Eigene Darstellung)

Arena-Personen und Foren	Rhetorik des Management-Bestsellers
<ul style="list-style-type: none"> • Bestseller-Autoren • Unternehmensberater • Professoren • Praktiker • Kongresse • Gesprächskreise • Seminare • Internet -Foren 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Drohkulissen: Intensive Artikulation sog. „Defizite“, „Herausforderungen“ • Ein Schlüsselfaktor • Radikaler Bruch mit dem Bisherigen • Unausweichliche Anwendung, dessen Vernachlässigung mit negativen Konsequenzen verbunden wird • Versprechen von sog. „Quantensprüngen“ • Best-Practice-Darstellung, denen „Erfolg“ bescheinigt wird; im Anschluss deren weitere Verbreitung • Helden (Personifizierung), die als Autoritäten präsentiert werden und die Legitimierung sichern • Leichte Lesbarkeit • Anlehnung an Wissenschaft (aber ohne Theorie) • Entwicklung eines Mythos (aus sagenhaften Erfolgen und Vagheit)

Abb. 7.23 Auslöser von Organisationsmoden. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kieser (1996a, S. 23–29))

auf der Höhe des State of the Art erscheinen, als auch Organisationsveränderungen ohne weitere Rechtfertigung anstoßen können („es tun alle“) (vgl. Abb. 7.23). Moden sind durch Oberflächlichkeit, Vergänglichkeit und Wechselhaftigkeit gekennzeichnet (vgl. Abrahamson 1991, S. 595–600). Daher wird ihnen häufig ein nachhaltiger, ökonomischer Nutzen abgesprochen; „stattdessen kann ihnen allenfalls ein legitimatorischer Nutzen zugeschrieben werden, der daraus resultiert, dass eine Organisation als modern und fortschrittlich gilt, wenn sie – auch ohne Prüfung der Substanz der Konzepte – neuartige Managementkonzepte adaptiert“ (Süß 2009, 32).

Allerdings ist das Erscheinen einer **Organisationsmode nicht unbedingt nachteilig**: Wenn durch sie ein notwendiger Wandel im Unternehmen stattfindet, hat sie letztendlich positive Auswirkungen und damit einen messbaren Nutzen. Des Weiteren sagt das Auftreten eines Modezyklus bei einem Organisationskonzept nichts über dessen tatsächliche Qualität aus.

Hintergrund

Arena und Rhetorik der Neuigkeitsdramatisierung von Management-Bestsellern

Die Rhetorik von Management-Bestsellern folgt einem bekannten Muster. Ausgehend von der ‚bahnbrechenden‘ Erkenntnis, dass angesichts der rasanten Dynamik und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks die alt hergebrachten Organisationsgestaltung oder bisherige Managementkonzepte nicht die Antworten auf die „Herausforderungen“ der Zukunft liefern, müssen sich Organisationen grundlegend verändern. Exemplarisch sei hier folgender Auszug genannt.

Change: What we can observe „is the roaring current of change, a current so powerful today that it overturns institutions, shifts our values and shrivels our roots. The acceleration of change in our time is, itself, an elemental force.“

New Organizational Forms: Organizations „now **change their internal shape with a frequency and sometime a rashness that make the head swim**. Titles change from week to week. Jobs are transformed. Responsibilities shift. **Vast organizational structures are taken apart, bolted together again in new forms, then rearranged again.** Departments and divisions spring up overnight only to vanish in another, and yet another, reorganization.“

„Today while **functional divisions continue to exist, more and more project teams, task forces and similar organizational structures** spring up in their midst, then disappear. And people, instead of filling fixed slots in the functional organization, move back and forth at a high rate of speed. They often retain their functional „home base“ but are **detached repeatedly to serve as temporary team members.**“

Die obigen Zitate stammen jedoch nicht aus einem Managementbuch der 2020er-Jahre, sondern finden sich bereits im Bestseller „Future Shock“ des Journalisten Alvin Toffler aus dem Jahr 1970 (Toffler 1970, S. 10, 73 bzw. 76), dessen Kernaussagen auf Mitte der 1960er-Jahre zurückgehen, mithin 55 Jahre vor Erscheinen dieses Lehrbuchs. Toffler sprach von einem „Breakdown of bureaucracy“ (Toffler 1970, S. 71) und „Collapse of hierarchy“ (Toffler 1970, S. 71), lange vor der flachen Hierarchie und entwickelt den Begriff der Ad-hocracy, die von einem Wechsel von der vertikalen zur horizontalen Kommunikation geprägt ist.

„Bei den mit großem Brimborium präsentierten innovativen Organisationskonzepten handelt es sich um postbürokratische Organisationsprinzipien, die bereits seit Langem bekannt, nun aber neu verpackt sind. Die Innovation bei neuen Organisationskonzepten liegt inzwischen fast nur noch in der Erfindung neuer Begriffe. Die „flexible Firma“ von gestern wird heute als „agiles Unternehmen“ und morgen als „systemischer Betrieb“ bezeichnet. Die Ad-hocratie von gestern wird heute „teambasierte Organisation“ und morgen „holokratische Organisation“ genannt. ... Dieser Drang nach Neuigkeitsdramatisierung ist nachvollziehbar. Gerade Manager, die neu in eine Organisation eintraten, sehen sich gezwungen, durch begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders angehen als ihre Vorgänger. Berater befinden sich nicht nur in einer Konkurrenz um Kunden, sondern gerade auch um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte, und erfinden deswegen immer wieder neue „buzz words“ für das Management. Auch Wirtschaftsjournalisten ... beteiligen sich deshalb immer wieder daran, wenn eine neue Sau durch die organisationalen Dörfer getrieben wird.“ (Kühl 2018, S. 27)

Quelle: Toffler (1970), Kühl (2018, S. 27). ◀

Eine **Organisationsmode** beginnt nach Kieser (1996a, b) mit sehr **geringen Veröffentlichungszahlen** von ‚Vordenkern‘ der neue Mode. **Anschließend** folgt – häufig beschleunigt durch einen **Management-Bestseller** (bspw. Hammer und Champy 2003 zum

Business Reengineering, Peters und Waterman 1995 zur Unternehmenskultur, Womack et al. 1992 zum Lean Management, Hamel und Prahalad 1997 zu Kernkompetenzen, Nonaka und Takeuchi 1997 zum Wissensmanagement, Kotter 1996 zum Change Management) – ein **starker Anstieg der Veröffentlichungen**, wobei die neue Mode Nachahmer und Anhänger findet, über einen Zeitraum, wo das Managementkonzept von einer Vielzahl von Wissenschaftlern und Praktikern diskutiert bzw. „angewendet“ wird **bis zu ihrem Ende**, wo die Mode entweder aufgrund von Erfolglosigkeit, „entmystifiziert“ ist oder aufgrund der starken Ausdifferenzierung in Theorie und Praxis zunehmend ihren orientierungsstiftenden Charakter verliert, ihre erfolgversprechenden Botschaften somit auch nicht mehr zur Differenzierung im Wettbewerb dienen, bzw. von einer neuen Mode abgelöst wird, und die **Veröffentlichungszahl wieder stark zurückgeht**.

Der Verlauf in den **vier Phasen des Lebenszyklus einer Organisationsmode** (Latenz-, Verbreitungs-, Reife- und Ablehnungs-/Degenerationsphase; vgl. Abrahmson und Fairchild 1999, S. 720) wird hauptsächlich durch die Akteure geprägt, die sich in den „Arenen der Organisationsmoden“ (Kieser 1996b, S. 23) engagieren. Diese Akteure sind ua. Unternehmensberater (Consultants), Manager und andere Business-„Praktiker“, Hochschullehrer (vor allem Vertreter sog. Business Schools, insbesondere aus anglo-amerikanischen Ländern), Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter u. a.

Hintergrund

Die Rolle von Unternehmensberatern

Unternehmensberater stellen im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten einen wichtigen Akteur dar. Sie unterscheiden sich von den sonstigen Praktikern aber dadurch, dass sie primär Anbieter und weniger Nachfrager von Managementkonzepten sind. Für Unternehmen stellen sie daher i. d.R. einen wichtigen Ansprechpartner dar, wenn diese eine bestimmte Problemlösung benötigen. Die Rolle der Berater wird – insbesondere aus Perspektive der Wissenschaft – oft negativ bewertet. Sie gelten vielfach als Rhetorikkünstler oder gar als Scharlatane, deren Leistungen sich einer ökonomischen Bewertung entziehen. Dem steht allerdings der Befund entgegen, dass der Markt für Managementberatung seit den 1980er-Jahren sowohl für Unternehmen als auch die öffentliche Verwaltung und das Gesundheitswesen gewachsen ist, was einen entsprechenden Bedarf verrät.

Der Anlass für Unternehmensberater, neue Managementkonzepte zu entwickeln bzw. bereits bestehende Konzepte aufzugreifen und damit zu verbreiten, ist in der Regel in Bemühungen zur Kundenakquisition oder in konkreten Kundenaufträgen zu sehen. Diese resultieren daraus, dass Unternehmen selbst aus zeitlichen, kapazitativen und/oder qualitativen Gründen nicht in der Lage sind, bestimmte Probleme zu lösen bzw. Problemlösungen durchzusetzen. Berater zielen darauf ab, managementbezogene Probleme bei ihren Kunden zu lösen, indem sie (bereits erprobte) Konzepte in konkreten Situationen anwenden, die Managementkapazität ihrer Kunden temporär erweitern

sowie durch eine externe, scheinbar objektive und unabhängige Unterstützung das Management ihrer Kundenunternehmen qualitativ verbessern.

In der Literatur wird herausgestellt, dass eine Vereinfachung und Strukturierung der Realität sowie die Einfachheit der Ursache-Wirkungs-Beziehungen der propagierten Lösungen typisch für das Auftreten von Managementberatern und die von ihnen vorgeschlagenen Managementkonzepte sind. Diese Vereinfachung wird durch verschiedene, überwiegend rhetorische Elemente erreicht: Konzentration auf einen so genannten Schlüsselfaktor, Verweise auf stilisierte „Best practise“-Beispiele, einfache grafische Darstellungen, leicht verständliche Sprache und Mystifizierung der präsentierten Problemlösungen.

Die tatsächliche Unterstützungsleistung der Berater für einzelfallbezogene Probleme der Unternehmen ist jedoch fraglich, was nicht zuletzt daran liegt, dass Berater Managementkonzepte in der Regel in generalisierter, standardisierter Form anbieten; es erfolgt damit eine Imitation von als besonders erfolgreich wahrgenommenen Unternehmen bzw. Konzepten und ihre Übertragung auf den Einzelfall. Damit tragen Unternehmensberater besonders stark zur Verbreitung standardisierter Managementkonzepte bei und sind auch maßgeblich für die Herausbildung von Managementmoden verantwortlich, wobei diese Kritik innerhalb der Managementforschung inzwischen selbst modisch geworden ist. Damit verbunden ist der Vorwurf einer vergleichsweise oberflächlichen und substanzlosen Produktion von Managementwissen bzw. -konzepten. Andererseits sind Beratungsleistungen jedoch vielfach standardisiert und weisen zumindest den Anschein objektiver, neutraler und wissenschaftlich fundierter Leistungen auf, die jedoch – anders als wissenschaftliche Konzepte – auf den Einzelfall bezogen werden (können), was insbesondere die Unternehmenspraxis zu schätzen weiß.

Quelle: Süß (2009, S. 35 f.). ◀

Ursachen für die Entstehung des Phänomens **Organisationsmode** sind nach Kieser 1996a u.a. (a) eine Verunsicherung des Managements, die aus sich immer schneller verändernden Umfeldbedingungen resultiert, (b) eine kaum noch zu bewältigende Informationsflut, (c) der Wunsch nach einfachen, klaren Antworten in Form von Konzepten mit ‚Allheilmittelcharakter‘, sowie (d) eine Differenzierung der Unternehmen vom Wettbewerb durch Einsatz von Organisationskonzepten als Instrument zur Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit i. S. eines instrumentalen Organisationsbegriffes. Organisationskonzepte übernehmen hierbei eine Filterfunktion, sie strukturieren und sollen in den Entscheidungsprozess für Veränderungen vereinfachen. Zudem sind mit ihnen häufig hohe Erwartungen verknüpft in Bezug auf die klassischen Erfolgsfaktoren (bspw. Verbesserung der Kostenposition im Wettbewerb, Reduktion der Durchlaufzeiten, Steigerung von Qualität und Kundennutzen).

Wie die **Entstehung** einer **Management-Mode** funktioniert, sei am **Beispiel** des **Business Process Reengineering** und des **Kernkompetenzen-Ansatzes** gezeigt.

Business Process Reengineering

Business Process Reengineering ist eine **Mischung** aus bekannten Ansätzen und neuen Ideen mit japanischen und amerikanischen Elementen. Hammer und Champy setzen ihren Ansatz bewusst in **Gegensatz zu** Adam Smith und **dem Taylorismus**: „Die wesentliche Botschaft unseres Buches lautet ... : Es ist nicht mehr sinnvoll oder wünschenswert, dass Unternehmen ihre Tätigkeit nach Adam Smiths Grundsätzen der Arbeitsteilung organisieren. Einzelaufgabenorientierte Arbeitsplätze sind in einer Welt der Kunden, des Wettbewerbs und des Wandels nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen müssen die Firmen die Arbeit prozessorientiert organisieren“ (Hammer und Champy 2003, S. 43). Durch die Orientierung am One best Way der Prozessroutinisierung besteht aber eigentlich eine Nähe zur Wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor.

Die Autoren konzentrieren sich auf einen **Schlüsselfaktor** – die Prozessorientierung –, dessen **Anwendung** als **unausweichlich dargestellt** wird, und einen radikalen Bruch mit dem bisherigen Vorgehen bedeutet („Im Grunde geht es beim Business Reengineering um die Umkehr der Industriellen Revolution. ... Die Tradition zählt nicht, Business Reengineering ist ein neuer Anfang.“, Hammer und Champy 2003, S. 70). Es wird **ein Faktor** betont, der bisher **sträflich vernachlässigt wurde**, weshalb die Entdeckung von den Autoren als revolutionär bezeichnet wird.

Neu ist die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation an den Prozessen jedoch nicht (vgl. hierzu im deutschsprachigen Raum bereits Gaitanides 1983). Die Autoren messen ihren Ideen dennoch den **gleichen Stellenwert** bei wie dem Prinzip der Arbeitsteilung von Adam Smith (vgl. Abschn. 3.1 Arbeitsteilung). Es folgt der **dringende Appell** an die Leser, das Konzept anzuwenden. Ansonsten sei vor dem Hintergrund von Konkurrenzvorsprüngen in Asien, der Dynamisierung der Märkte, der immer kürzer werdenden Lebenszyklen, der steigenden Ansprüche der Kunden oder anderer **Drohkulissen** mit geradezu **apokalyptischen Konsequenzen** zu rechnen („Auch die größten Unternehmen – ja selbst die erfolgreichsten und aufstrebendsten – müssen sich die Grundsätze des Business Reengineering zu eigen machen, weil sie ansonsten im Schatten ... stehen werden.“, Hammer und Champy 2003, S. 12).

Sie geben stets **einleuchtende Beispiele** der **Best Practice** aus der Welt **großer namhafter Unternehmen** (IBM, Ford, Kodak; vgl. im Folgenden insbesondere Kieser 1996a, S. 23 ff.). Es wird mit vollmundigen Versprechen gelockt wie z. B. **Kostensenkungen** von 30–90 % oder **Produktivitätssteigerungen** von bis zu 100 %. Gelingt es, eine **Organisationsmode** zu platzieren, dann ist im Idealfall ein **Mythos** entstanden, der **keiner** weiteren **wissenschaftlichen Begründung** bedarf. Er wird nicht bezweifelt, da der propagierte Praxiserfolg jeglicher Beweislast enthebt. Jetzt kommt es nur noch darauf an, die **einfachen Grundideen** umzusetzen, um die **Leistungssprünge** auch im eigenen Unternehmen zu erreichen. Das Konzept ist trotz der **Klarheit der Rhetorik vage in der Beschreibung der Umsetzung**. Die programmatische Radikalität steht dabei im umgekehrten Verhältnis zu Hinweisen für die praktische Umsetzung (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 5). Diese **Kombination** von **Einfachheit und Mehrdeutigkeit** macht aber vor

dem Hintergrund der operativen Erfordernisse der Unternehmenspraxis häufig den (von den Interessengruppen intendierten) Einsatz von Beratern erforderlich.

Die sog. Quantensprünge von 80–90 % **Effizienzverbesserungen** bei Durchlaufzeiten oder Produktivität wurden beim Business Reengineering nicht erreicht. Diese bezogen sich meist nur auf einzelne, nicht auf alle Prozesse eines Unternehmens (vgl. Kieser 1996b, S. 183). Man kann **Moden** relativ schnell auf ihre **einfachen Kerne** reduzieren, muss sich für die Praxis daraus dann Lösungen nach Maß schneidern. Eigene Strategie und Konzepte bleiben daher für die Umsetzung unverzichtbar.

Die Moden werden – neben den z. T. Eigeninteressen verfolgenden Arena-Akteuren – beeinflusst und gesteuert durch **exogene ökonomische oder umweltpolitische Faktoren**, die einen grundlegenden **Wandel** einzelner **Modeströmungen** erzeugen. **Manager** finden **Moden hilfreich**, denn sie machen es ihnen leicht, **fortschrittlich zu erscheinen**. Moden legen den Einsatz von **Beratern** nahe und vereinfachen deren Auswahl. Moden **reduzieren** die Komplexität **der Umwelt**, Risiko und persönliche Verantwortung, lassen sich zur Motivation einsetzen und liefern **Argumentationsmuster**, um die gerade anstehende Reorganisation als sinnvoll, gelungen und über jeden Zweifel erhaben erscheinen zu lassen. Die Beteiligten in der Organisationsarena stellen somit Lösungen unabhängig von tatsächlichen Problemen zur Verfügung (vgl. das Garbage Can Model in Abschn. 6.4).

Die fortschreitende Diffusion von Managementkonzepten zieht zunächst weitere Anwender an (**Herdenverhalten**). Es werden mehr und mehr sog. „Best Practice“-Beispiele (Unternehmen, Verwaltungen, Hochschulen) identifiziert, denen in Publikationen und auf Kongressen „Erfolg“ bescheinigt wird. Es erfolgt auch eine Ausweitung der Autoritäten Dank zunehmender Nachahmer, die mit ihrer Umsetzung/Verbreitung selbst zu Autoritäten der neuen Managementmode werden und für fachliche Zuverlässigkeit mit ‚eigenem Namen‘ stehen – vor allem Unternehmensberater (vgl. Schütz 2015, S. 103).

Doch mit der Zeit **nutzen** sich die **Moden ab**. Im Zuge ihrer Verbreitung und dem Erfordernis der Anpassung der Konzepte an die betriebliche Realität erleiden sie eine **starke Ausdifferenzierung** und bieten somit immer weniger eine überzeugende Rhetorik und Orientierung. Je mehr Manager und Organisationen einer Mode folgen, desto geringer wird auch die Möglichkeit, sich von der „Masse“ abzuheben. Abgesehen davon bedingen Moden selbst neue Moden. Die neuen Praktiken verlieren früher oder später an Strahlkraft. Ehemals beschworene Konzepte werden auf einmal selbst zu Problemen erklärt, an die **neue Moden** anschließen können, um jene alten zu revidieren. Das Ende der alten ist sogleich die Geburt der neuen Mode. Es kommt zu diesen Korrekturen, „um die herrschende Praxis alt aussehen zu lassen“ (Kieser 1996a, S. 33). So führt eine Zentralisierungsmodus zu einer besseren zentralen Kontrolle, vernachlässigt aber die Autonomie von Organisationen und die Partizipation von Mitarbeitern auf den untergeordneten Hierarchieebenen. Die Zentralisierung bietet somit Nährboden für eine neue Mode, die eine Dezentralisierung propagiert.

Die Arena der „Moden & Mythen des Organisierens“ (vgl. Kieser 1996a) und mit ihr die Autoren Hammer und Champy (vgl. Hammer 2007) sind inzwischen weiter gezogen. Organisationale Veränderungen sind im Ansatz jetzt nicht mehr „schlank“ oder „radikal“,

sondern werden – derzeit unter stärkerer Betonung der Mitarbeiterperspektive – unter dem wesentlich moderateren Label Prozess- oder **Change-Management** propagiert. Die Modewelle ist inzwischen auch an der Lernenden Organisation, dem Wissensmanagement, der Hypertextorganisation, der Selbstorganisation (Holarkratie, evolutionäre Organisation) und agilen Organisation vorbeigezogen und hat im Personalmanagement inzwischen bspw. Diversity Management, Employability Management sowie Talent- und Retention Management erreicht. Was steht als nächstes auf der „.... Reise, für die es keine Landkarte gibt“ (James Champy)?

Kernkompetenzen

Der Kernkompetenzen-Ansatz von Hamel und Prahalad mit der Wirkungskette „Kernkompetenzen, Kernprodukte, Endprodukte, dauerhafter Wettbewerbsvorteil“ ist häufig rezipiert worden. Folgt man den Bestseller-Veröffentlichungen, kommt es eigentlich nur darauf an, die Kernkompetenzen in möglichst vielen Geschäftsfeldern des Unternehmens zu diversifizieren. Es wird eine **simple Botschaft** („Konzentration auf die Kernkompetenzen“) verbreitet und mit **vielen Best-Practice-Beispielen** illustriert. Bei den aufgeführten Unternehmen (s. a. Abb. 7.12 in Kap. 7) handelt es sich fast immer um **Großunternehmen** mit weltweit hohem Bekanntheitsgrad. Niemand wird den Erfolg von BMW oder Honda in Abrede stellen wollen. Es ist aber zu bezweifeln, dass jemand, der 3 M oder FedEx als Beispiel für Unternehmen mit Kernkompetenzen hält, auch detailliertes Hintergrundwissen über diese Unternehmen besitzt.

Es besteht die Gefahr, dass „gerade bei bekannten Großunternehmen, die allgemein als erfolgreich gelten, die (vor allem qualitativ) dargestellten Erklärungen für die Ursachen ihres Erfolgs zu wenig hinterfragt und zu unkritisch übernommen werden. Davon ganz abgesehen scheint es sehr schwierig, aus den Schilderungen solcher „**Success Stories**“ Regeln und Hinweise für das eigene Handeln abzuleiten. Im Grunde wird nur die **Oberfläche** (Ergebnisse) beleuchtet, ursächlich wirkungsrelevante Zusammenhänge bleiben aber auch den Analysten meist verborgen“ (Knafl 1995, S. 96). Die Existenz von Kernkompetenzen wird hierbei häufig zustandsbezogen als gegeben vorausgesetzt (vgl. Rasche 1994, S. 218). Obwohl von vielen Autoren übereinstimmend festgestellt wird, dass Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile schaffen, wird die Voraussetzung, dass Kernkompetenzen erst einmal generiert bzw. erlernt werden müssen (es also einen Entstehungsprozess geben muss) weitgehend konzeptionell ausgeklammert. Es werden auch nur wenige konkrete Ausführungen darüber gegeben, wie Organisationen eine nachhaltige Ressourcenausstattung aufbauen und entwickeln können (vgl. Wiegand 1996, S. 466; Link 1997, S. 67). Es besteht beim Kernkompetenzen-Ansatz ein Defizit, dass zwar übereinstimmend festgestellt wird, dass durch Kernkompetenzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen, aber die Voraussetzung hierfür, dass organisationale Fähigkeiten überhaupt erst im Unternehmen gebildet werden müssen, häufig vernachlässigt wird.

Es soll keine Pauschalverteilung des Kernkompetenzen-Ansatzes als Mode oder Mythos vorgenommen werden. Er ist vielmehr ein Beispiel dafür, dass bei der Gestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse auch „das Kleingedruckte“ zu lesen ist, um

rhetorische Verkürzungen durch anekdotische Unternehmensdarstellungen und unzulässige **Verallgemeinerungen zu verhindern** (vgl. Raub 1998, S. 290). Erst dann, wenn bspw. auf Ressourcen aufbauende organisationale Fähigkeiten vorhanden sind, können diese in einen Kundennutzen umgesetzt werden und diese Kernkompetenzen weiter gestaltet werden, um bspw. diese in andere Geschäftsfelder zu diversifizieren.

Hintergrund

Agile Organisation als neue Organisationsmode?

Im Zuge der zunehmenden Verbreitung und des – zumindest teilweise – erfolgreichen Einsatzes von Methoden des agilen Projektmanagements (siehe ausführlich Abschn. 9.6.7) wird versucht, diese Methoden und Grundsätze auf die gesamte Organisation zu übertragen. Auch wenn sich bisher noch kein Management-Bestseller als Standard herausgebildet hat, nehmen die Veröffentlichungen hierzu stark zu und es gibt bereits verschiedene Organisationen, die Schulungen und Zertifizierungen zur agilen Organisation (bzw. der „Skalierung von Agile“ auf das gesamte Unternehmen) anbieten, wie z. B. SAFe oder Scrum@Scale. Als Prinzipien der agilen Organisation werden darin wohlbekannte Aspekte der Organisation genannt, die bereits in vielen Managementkonzepten auftauchten, z. B. das (ausschließliche) Arbeiten in Teams, keine oder nur geringe Hierarchien, Selbstorganisation, dezentrale Entscheidungsfindung oder intrinsische Motivation der Mitarbeiter (vgl. Piikkila 2021).

Entsprechend kritisch beurteilen Wissenschaftler die agile Organisation als Management-Mode, z. B. Alfred Kieser oder Stefan Kühl, jeweils in Interviews (vgl. Bergmann 2019; Weilbacher 2017):

Alfred Kieser: „Ich halte diese Mode [die agile Organisation, die Verf.] für [...] inhaltsleer [...]. Agilität ist ein schwammiger Begriff, unter dem vieles vorstellbar ist. [Hierarchiefreie Unternehmen sind ...) wünschenswert vielleicht, aber nicht realistisch. Unternehmen sind per se hierarchische Organisationen, es gibt immer jemanden, der letztlich entscheidet, und sei es der Eigentümer. [...] Deshalb mühen sich die Mitarbeiter solcher Unternehmen, vor jeder wichtigen Entscheidung herauszufinden, was diese letzte Instanz wohl denken und wollen könnte. Offiziell gibt es keine Hierarchie, in Wahrheit und in den Köpfen aber sehr wohl. Das führt nicht zu Agilität, sondern zum Gegenteil. Auch deshalb wird diese Mode wohl kaum Spuren hinterlassen. [...] So lange es den Kapitalismus gibt, wird es Management-Moden geben. [...] Für Führungskräfte, die beispielsweise in einem Unternehmen arbeiten, das Agilität auf seine Fahnen geschrieben hat, ist es extrem nahe liegend, zumindest so zu tun, als hielten sie das Konzept für sinnvoll. Sonst müssten sie Nachteile fürchten. Das erklärt, wieso auch offenkundig kontraproduktive Moden sich recht lange halten können“ (Bergmann 2019).

Stefan Kühl: [Zur Aussage, dass gerade agile Organisationen Veränderungen in der Umwelt möglichst früh antizipieren und dementsprechend Strukturen anzupassen wollen:] „Die Aussage ist banal. Kennen sie einen Topmanager, der sich hinstellt und sagt, dass man Veränderungen in der Umwelt möglichst spät antizipieren und die Strukturen

dann möglichst nicht verändern sollte? Wichtig ist an der Stelle: Die Prinzipien der Agilität sind alles andere als neu. Beeindruckend ist lediglich die Kreativität, mit der immer wieder neue Begrifflichkeiten ins Feld geführt werden, die die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen umschreiben. Schon 1970 [...] wurde [...] gesagt, dass aufgrund der Dynamik in der Umwelt die flexible Firma notwendig ist. 1980 spielte dann der Begriff des „innovativen Unternehmens“ eine große Rolle, dann kam 1990 „die lernende Organisation“. Das, was unter dem Label der „agilen Organisation“ propagiert wird, ist kalter Kaffee. Alle zehn Jahre wird eine neue Begriffssau durchs Management-Dorf gejagt – und das ist jetzt die „agile Organisation“. Die negative Konsequenz ist: Durch die Erfindung immer neuer Begriffe für das immer Gleiche geht das Wissen darüber verloren, welche Effekte sich einstellen, wenn bestimmte Managementprinzipien wie zum Beispiel Selbstorganisation eingeführt werden. [Das Gefühl der zunehmenden Dynamik der Umwelt, auf welche die agile Organisation eine Antwort sein soll, gibt es ...) seit 200 Jahren. Und seitdem gibt es bei Unternehmensführern das Gefühl, es wird alles viel schneller und die Anforderungen werden größer. Die Dynamik und Veränderung, die wir heute beobachten, hätte ein Manager in den 1970er-Jahren, in den 1920er-Jahren oder in der Hochphase der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts genauso wahrgenommen.“ (Weilbacher 2017) ◀

7.9 Gemeinsamkeiten von Managementkonzepten

7.9.1 Moderne Managementkonzepte vs. klassische Organisationstheorie

Moderne Organisations- und **Managementkonzepte** weisen – trotz der von den Autoren häufig mit starker Rhetorik propagierten Unterschiede zu anderen Konzepten – diverse Managementkonzept-übergreifende, insbesondere organisationsstrukturelle, **Gemeinsamkeiten** auf (vgl. auch bereits Drumm 1996). Hierunter fallen u. a. die Stärkung des Gedanken des „Unternehmers im Unternehmen“, die Dezentralisation von Entscheidungskompetenzen i. V. m. hoher Autonomie der Organisationseinheiten und ihrer Mitarbeiter, die Abkehr von sog. „tayloristischer“ Spezialisierung hin zur prozessorientierten Zusammenfassung von Aufgaben, die Aufhebung der Trennung zwischen Kopf und Handarbeit mit der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen bis hin zur Selbstorganisation in Gruppen/„Teams“ und zwischen Gruppen vor dem Hintergrund eines komplexen Menschenbilds, sog. flache Hierarchien mit geringer Leitungstiefe und breiter Führungsspanne, komplementäre zentrale Steuerung der dezentralen Einheiten zumindest auf strategischer Ebene, die Abkehr von konglomeraten hin zu netzwerkartigen Unternehmensstrukturen, bis hin zur frühzeitigen Einbindung der Kunden in die Unternehmensprozesse.

Die Tabelle in Abb. 7.24 stellt diese **Gemeinsamkeiten von Managementkonzepten** den **klassischen Organisationstheorien** gegenüber.

Klassische Organisationstheorie	Managementkonzepte
• Prämissen einer stabilen Unternehmensumwelt	• Prämissen einer sich ständig wandelnden Unternehmensumwelt (Megatrends, wandelnde Kundenbedürfnisse)
• Fokus auf Stabilität und wiederkehrende Routinetätigkeiten	• Fokus auf Anpassungsflexibilität und Veränderung im Hinblick auf Innovations- und Sonderaufgaben
• Hohe Spezialisierung i. S. horizontaler Arbeitsteilung	• Geringe Spezialisierung: Job Enrichment und Job Enlargement
• Segmentierende Strukturen durch Primärorganisation (funktional, divisional)	• Traversierende Strukturen durch Einsatz diverser Elemente von Sekundärorganisation
• Technokratische Koordination (Pläne, Programme) sowie persönliche Weisung durch Vorgesetzte	• Koordination durch Selbstabstimmung
• Fremdorganisation	• Selbstorganisation und -kontrolle
• Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit (vertikale Arbeitsteilung)	• Übertragung von Managementkompetenzen auf nachgelagerte Ebenen
• Entscheidungszentralisation an der Unternehmensspitze	• Partizipation und Entscheidungsdelegation
• Strenge und steile Hierarchie mit vielen Leitungsebenen	• Flache Hierarchie mit geringer Leitungstiefe und i. d. R. hoher Führungsspanne
• Abteilungsorientierung	• Prozessorientierung
• Hoher Formalisierungsgrad	• Informale Strukturen, Koordination durch Unternehmenskultur
• Konglomerate Strukturen mit hoher Wertschöpfungstiefe (hohe vertikale Integration der Unternehmensaktivitäten)	• Konzentration auf Kernkompetenzen/ Outsourcing im Unternehmensnetzwerk, dadurch geringe Wertschöpfungstiefe im Einzelunternehmen
• Trennung zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelt (Kunde, Lieferanten)	• Frühzeitige Einbindung der Kunden und Lieferanten in die Unternehmensprozesse (bspw. i.R. von F&E)

Abb. 7.24 Entwicklungstrends von Managementkonzepten. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Organisationskonzepte führen zu einem **Wandel der Führung von Unternehmen** von einer Organisation mit verbindlichen, allgemein gültigen und tendenziell strikten Vorgaben von oben („Top-down“), Ausführungskontrollen und geringer Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungsprozessen hin zu einer Organisation autonomer Teileinheiten mit vergleichsweise hohen Freiheitsgraden, abgestimmten Aufgaben durch Delegation von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung.

Diverse **Managementkonzepte** haben neben der Unternehmenspraxis – nicht nur in Großunternehmen, sondern auch bei Klein- und mittelständischen Unternehmen (vgl. bspw. Scheiber et al. 2012) – auch **Einzug in die Hochschullehre** zur (Strategischen) Unternehmensführung und Organisationslehre gefunden (bspw. Lean Management, Prozessmanagement, Unternehmenskultur, Change Management und andere in diesem Lehrbuch vorgestellte Konzepte). Die Managementkonzepte üben damit jedoch gleichzeitig ihr Differenzierungspotenzial und ihren orientierungsstiftenden Charakter für Theorie und Praxis ein. Die **einst innovativen Konzepte** werden damit **häufig zum Standard** – zu Werkzeugen im „Handwerkskasten“ i. S. eines instrumentalen Organisationsbegriffs. Dies ist eine Entwicklung im **Lebenszyklus von Managementkonzepten** bzw. -techniken, ähnlich wie dies bereits geschehen ist mit der Einführung der Massenproduktion und der damit verbundenen Economies of Scale (bspw. durch die Einführung des Fließbandes unter Henry Ford in der Automobilindustrie), dem Marketing mit der ‚Entdeckung des Kunden‘ nach dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, den Techniken des Lean Managements und des Qualitätsmanagements (insbesondere in der Automobilindustrie in den 1990er-Jahren) oder mit der Prozessorientierung im Supply Chain Management und der Mass Customization mit der kundenindividuellen Massenproduktion in der Automobil- oder Computerbranche (vgl. Bergmann und Bungert 2012, S. 245 f.).

7.9.2 Konsequenzen für das Human Resource Management

Die **Anwendung** der Prinzipien **moderner Managementkonzepte** **wirkt sich** dabei auch auf die Ausgestaltung des Human Resource Managements und somit auf die **Individualebene** aus. Hierbei lassen sich übergreifende Trends für die Ausgestaltung der Funktionen des Human Resource Managements im beginnenden 21. Jahrhundert, insbesondere betreffend Personaleinsatz und -führung feststellen. Die aktuelle Literatur zum Personalmanagement beschreibt die aus modernen Managementkonzepten abgeleiteten Anforderungen an die Ausgestaltung des Human Resource Managements. Hierbei bildet häufig die postulierte Übereinstimmung von Unternehmenszielen und persönlichen Mitarbeiterzielen bspw. durch die Chance auf Selbstbestätigung, Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung den Ausgangspunkt. Sogenannte „Herausfordernde Aufgaben“, „Begeisterung für die Produkte“, „Identifikation mit dem Unternehmen“ und „Spaß an der Arbeit“ in sog. „flachen Hierarchien“ werden nicht nur von den Personalabteilungen der Unternehmen, sondern auch von der Scientific Community zunehmend als selbstverständlich und unkritisch für den Erfolg des Arbeitens in Unternehmen betrachtet. Basierend auf den Arbeiten von Donauer (2015) lassen sich **vier Trends** vom klassischen zu (post)modernen Formen **des Human Resource Managements** identifizieren.

7.9.2.1 Dematerialisierung von Arbeit

Moderne Human-Resource-Ansätze verbreiten zunehmend die als Überzeugung formulierte Annahme, dass finanzielle Anreize keine ‚echte‘ Motivationsquelle darstellen können. Vielmehr seien jene positiven Gefühle, welche die Arbeitsinhalte hervorrufen, der eigentliche Antrieb des Mitarbeiters. Sie werden zunehmend als legitimer Grund dafür genannt, dass auch individuelle Produktivitätszuwachse und persönliche Leistung nicht immer mit Lohn- und Gehaltszuwächsen entgolten werden. Das heißt, positive Gefühle, insbesondere durch eine hohe (Über-)Identifikation mit der Aufgabe und den Unternehmenszielen, sollen zumindest teilweise einen fehlenden Gehaltszuwachs wettmachen, ähnlich wie das Hinwegsehen über befristete Arbeitsverhältnisse oder andere z. T. prekäre (Nicht-)Anstellungsbedingungen (z. B. Mikro-Jobs als Selbständiger auf sog. Crowdsourcing-Plattformen).

Hintergrund

Begeisterung: Wettbewerbsfaktor oder (Über-)Emotionalisierung der Arbeit?

„Führungskräfte müssen Menschen begeistern können. So oder so ähnlich tönt aus den Magazinen. Es ist eine weit verbreitete Meinung, die in praktisch jeder Diskussion vorkommt. Es ist teilweise Kriterium bei Auswahl- und Beurteilungsverfahren und Eignungstests. Man unterstellt eine positive Beziehung zwischen Begeisterung und Leistung. Man glaubt, je mehr jemand begeistert ist von dem, was er zu tun hat, desto mehr Leistung werde er erbringen. Das mag plausibel klingen. Wo aber sind die Beweise? Es gibt keine Beweise. Es gibt keine Untersuchung, die das Problem auch nur aufgeworfen hätte, ganz zu schweigen davon, dass diese Beziehung nachgewiesen worden wäre. Mögliche Untersuchungen würden schon daran scheitern, dass man Begeisterung weder messen noch operationalisieren kann; man kann Begeisterung auch nicht zum Zwecke eines Experiments herbeiführen.“

Die These von der Begeisterung klingt zwar ‚irgendwie‘ überzeugend, ist aber schierer Aberglaube. So stelle ich zwei andere Thesen auf:

1. Je mehr jemand von etwas begeistert ist, desto geringer sind typischerweise seine Kenntnisse von der Sache.
2. Echte Leistung, besonders die Spitzenleistung, benötigt keine Begeisterung; diese ist im Gegenteil eher hinderlich. Was benötigt wird, sind Kompetenz und Erfahrung.

Die beiden Thesen mögen abenteuerlich klingen. Die Bestätigungen dafür sind aber zahlreich. Jeder kennt Personen, die zwar begeistert Ski fahren, Fußball oder Tennis spielen – leider aber schlecht. Und man kennt andere Personen, die diese Sportarten hervorragend ausüben – ohne sonderliche Begeisterung [bspw. im Profitennis Steffi Graf in 1980er-Jahren oder Angelique Kerber sowie im Profifußball Manuel Neuer oder Robert Lewandowski uvm., RB/MG]. Sie haben womöglich Freude daran, meistens aber nur, solange sie es als Hobby betreiben. Wer es berufsmäßig tut oder tun

muss, wie Skilehrer oder Tennisprofis, ist oft weit mehr von Pflichtbewusstsein und Professionalität, vielleicht auch Vertragserfüllung, Ehrgeiz oder finanziellen Motiven geprägt als von Begeisterung. Auch der interessanteste Beruf kann nicht ein Leben lang mit Begeisterung verbunden sein. Man kann im Übrigen gar nicht ständig begeistert sein; das nutzt sich schnell ab. Führungskräfte in der Wirtschaft sind für die Berufsausübung weder auf Begeisterung angewiesen, noch ist sie hilfreich. Für erbrachte Spitzenleistungen blickt man auf den Profisport und die damit verbundenen Aufgaben und Verpflichtungen. Ein erfahrener Sportler ist vor einem schwierigen Wettbewerb alles andere als begeistert. Was dem Sportler hilft, ist das Wissen, ausreichend trainiert zu haben, seine Disziplin zu beherrschen und in Hochform zu sein. Selbst beim Bergsteigen gibt es Begeisterung allenfalls bei leichten Touren, diese hält bei schwierigen Touren niemals lange genug an, um jemand zum Gipfel zu bringen. Am Gipfel selbst mag es Begeisterung geben, aber dann ist die Leistung schon erbracht. Und auch nur dann, wenn nicht noch ein schwieriger, langer Abstieg bevorsteht, dann ist nochmals Leistung nötig. Begeisterung ist keine Kategorie vor der Leistung und für die Leistung. Begeisterung kommt danach.“ (Malik (2007, S. 13–15), stark gekürzt)

Eine vollkommen gegensätzliche Auffassung wird mit den bereits von Malik angedeuteten Versprechen „Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft“ vertreten (Hamm und Köhler 2020, bspw. „Begeisterte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter“ u. ä.). Bei dem Konstrukt Mitarbeiterbegeisterung geht es dort um die Übererfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter, gemessen an Antworten zu Fragen zur Einschätzung der aktuellen Tätigkeit, Attraktivität des Arbeitgebers, möglichen Weiterempfehlungen des Unternehmens als Arbeitgeber gegenüber Freunden und Bewerbern (vgl. Hamm und Köhler 2020, S. 44). Es sind ähnliche Kategorien zur Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, wie sie bereits seit vielen Jahren von der Unternehmensberatung Gallup im ‚Engagement Index‘ zur Messung der emotionalen Bindung von Mitarbeitern abgefragt werden (vgl. Nink 2017; Buckingham und Coffman 2012) unter Rückgriff auf das Konzept des affektiven Organisationalen Commitments nach Allen und Meyer als die bewusste Bindung an ein Unternehmen auf Basis von Verbundenheitsgefühlen (vgl. Klimecki und Gmür 2005, S. 333; Klaiber 2018, S. 33).

Scholz formuliert es sogar noch pointierter als Malik: „Denn in der Realität der realen Arbeitswelt ist emotionale Bindung vielleicht gut, aber letztlich nicht entscheidend – auch wenn jetzt berufsbetroffene Nostalgiker aufheulen werden: Es kommt vor allem auf die Leistungsbereitschaft an. Und die hängt ab vom Geld, vom Umfeld, von den Kollegen und vom Chef, ... und vielleicht dem Wunsch, irgendjemand etwas beweisen zu wollen. ... Es geht ausschließlich darum, optimale Bedingungen für Hochleistung zu schaffen und damit die Leistungsbereitschaft zu sichern. Und dann wird Robert Lewandowski weiterhin Tore schießen – auch ohne emotionale Bindung.“ (Scholz 2013)

Quelle: Malik (2007, S. 13–15), Hamm und Köhler (2020), Scholz (2013). ◀

7.9.2.2 Dynamisierung

Auch aufgrund des Megatrends Flexibilisierung bildet die Dynamisierung mit der Norm der permanenten Veränderungsbereitschaft an geänderte Rahmenbedingungen (reaktive Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter) und der Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr ‚Potenzial‘ lebenslang zu entwickeln (Employability), das unternehmensseitig als emotionaler Gewinn ‚verkauft‘ wird, mit der Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit, bspw. Abkehr von der sog. Work Life Balance hin zum Work Life Blend (vgl. Scholz 2017) den zweiten Trend bei der Ausgestaltung des Human Resource Managements.

7.9.2.3 Desomatisierung

Die Desomatisierung ist die Folge der o. g. emotionale (Über-)Identifikation mit der Arbeit als Hebel für höhere Leistungen bis hin zum Ignorieren offensichtlicher körperlicher und psychischer Grenzen, insbesondere bei einer heroischen Arbeitskultur der „Top Performer“. Im Gegenzug wird auf Personalentwicklung mit dem Ziel der sog. Resilienz i. S. der Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter gesetzt, die trotz hohen Drucks „formstabil“ bleiben oder innerhalb kürzester Zeit wieder in ihre alte (Top-)Form zurückfinden sollen.

7.9.2.4 Individualisierung

Der vierte Trend des modernen Human Resource Management ist die konsequente Individualisierung der Arbeitsbeziehungen. Die gezielte Stärkung des einzelnen Mitarbeiters durch individualisierte persönliche Ansprache: ein Vergütungssystem, welches die individuelle Leistung honoriert, individuelle Zielvereinbarung als Voraussetzung zur Personalbeurteilung, „Feedback“-Gespräche zur Mitarbeiterperformance, maßgeschneiderte Personalentwicklungsprogramme (sog. Talent Management) als Instrumente zur stetigen Leistungssteigerung und Mitarbeitermotivation bei gleichzeitiger Abkehr von kollektiven Vergütungsmodellen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen u. ä.).

Dematerialisierung, Dynamisierung, Desomatisierung und Individualisierung bedingen einen Wandel von Personaleinsatz und -führung mit dem Ergebnis eines weitgehend ‚entgrenzten‘ Mitarbeiters. Während die öffentliche Verwaltung diesen Trends noch nicht folgt, verfestigt sich für die Unternehmenspraxis, zumindest für Pionierunternehmen (den sog. Start-ups) die These des Paradigmenwechsels vom klassischen zum (post-)modernen Human Resource Management.

7.10 Kontrollfragen zu Kapitel 7

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Die Stärke einer Organisationskultur wird durch ihre Prägnanz, den Verbreitungsgrad und ihre Verankerungstiefe bei den Organisationsmitgliedern bestimmt.

2. Die funktionalen Effekte sog. starker Organisationskulturen bestehen bspw. in einem geringen formalen Regelungsbedarf, einer raschen Entscheidungsfindung und -umsetzung sowie mangelnder Anpassungsfähigkeit.
3. Ziele von Lean Management sind u. a. die bessere Ausschöpfung des geistigen Potentials der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen, Kundenorientierung und Konzentration auf die eigentliche Wertschöpfung.
4. Das Toyota-Produktionssystem löst sich von der Produktdifferenzierung und übernimmt auch die auf Taylor zurückgehende optimale Nutzung von Zeit und Arbeitskraft der Mitarbeiter.
5. Im Lean Management sind Grundlagen betrieblicher Organisation die Gruppenarbeit und die Verbindung der Vorteile der Massenproduktion (Schnelligkeit, niedrige Stückkosten) mit den Vorzügen des Handwerksbetriebes (hohe Flexibilität, Qualität).
6. Das sog. Null-Fehler-Prinzip versucht frühzeitig Störungen aufzudecken, ggf. durch Produktionsstop und Störungsbeseitigung innerhalb der betroffenen Gruppe.
7. Total Quality Management mit ständiger Qualitätskontrolle der Produkte und Prozesse des Unternehmens dient der permanenten Verbesserung.
8. Lean Management ist bestrebt, möglichst viele Systemlieferanten in die Produktion einzubinden, um Abhängigkeiten von Externen zu reduzieren.
9. Die Reduktion der Fertigungstiefe durch Outsourcing und Lieferantenaudits zur Sicherung der Zuliefererqualität sind weitere Lean-Management-Techniken.
10. Lean Management versucht eine Optimierung der Prozesse durch niedrigere Kosten, weniger Personal und Fehler, mehr Qualität, höhere Kundenzufriedenheit und bessere Lieferantenbeziehungen zu erreichen.
11. In Unternehmen mit TQM-Orientierung wird die Qualitätsverantwortung speziellen Organisationseinheiten (Qualitätskontrolle) übertragen.
12. Beim TQM sind die Bedürfnisse und Zufriedenheit der externen Kunden Maßstab für die Qualität. Daraus leitet sich die Übertragung auf interne Kunden-/Lieferantenbeziehungen ab.
13. Um eine Verankerung des TQM im Unternehmen zu erreichen, ist ein Wandel der Organisationskultur hin zu einer Qualitätskultur erforderlich.
14. Die Lean-Management-Basisannahmen mit dem Grundsatz der permanenten Lernorientierung und des Kooperationsgedankens wurzeln in der individualistisch geprägten japanischen Landeskultur.
15. Die Einführung sog. schlanker Organisationsstrukturen ist in westlichen Industrieländern häufig deshalb gescheitert, da dort lediglich die Lean-Management-Techniken (z. B. Just in Time-, CIM-) übertragen wurden, jedoch die zugrundeliegenden Lean-Management-Basisannahmen nicht hinreichend berücksichtigt worden sind.
16. Schlankes Management als Veränderungsmodell bedeutet die ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmensführung und -organisation an der Wertschöpfungskette.
17. Bei organisatorischen Veränderungen besteht die Gefahr, das Augenmerk der organisatorischen Gestaltung allein auf die Artefakte-Ebene zu legen, wobei Mitarbeiter möglicherweise nur den zugrundeliegenden Sinngehalt nicht verstehen.

18. Während Lean Management insbesondere auf Dienstleistungsunternehmen fokussiert, liegt der Schwerpunkt des Business Process Reengineering auf Produktionsunternehmen.
19. Ziel des Business Reengineering durch Neuausrichtung des Unternehmens und seiner Prozesse sind drastische Verbesserungen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.
20. Die traditionelle Aufbauorganisation eines Unternehmens steht aufgrund der verrichtungs- oder objektorientierten Konfiguration häufig quer zu den Prozessen.
21. Im Business Process Reengineering werden die Prozesse und damit die Aufbauorganisation zum Ausgangspunkt der Unternehmensgestaltung gewählt.
22. Die Prozesse sollen durch Business Reengineering evolutionär und radikal neu gestaltet werden.
23. Eine Grundidee des Business Reengineering ist das Denken in Prozessen mit dem Ziel der Reduktion von Schnittstellen durch die Schaffung übergreifender Prozessketten.
24. Durch das Zusammenlegen von Aktivitäten bekommen die Mitarbeiter i. d. R. mehr Aufgaben übertragen. Hierzu ist u. a. eine Verbreiterung der Fähigkeiten und Fertigkeiten mittels Personalentwicklung erforderlich.
25. In Reengineering-Projekten eingesetzte Instrumente sind bspw. Benchmarking, Prozesskostenrechnung und moderne Informationstechnologien.
26. Kritikpunkte am Reengineering sind u. a. die unzureichende Einbindung der betroffenen Mitarbeiter und der zu geringe Einsatz externer Berater.
27. Die Vernachlässigung des Faktors Mensch ist u. a. einer der Gründe, warum 60 bis 70 % aller Reengineering-Projekte gescheitert sind.
28. Dem ressourcenorientierten Ansatz liegt das Structure-Conduct-Performance-Paradigma zugrunde.
29. Intangible Ressourcen sind bspw. die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, technologische Ressourcen oder die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden und Kreditinstituten.
30. Intangible Ressourcen spielen eine geringe wettbewerbsrelevante Rolle, da sie schwerer zu imitieren sind als materielle Ressourcen.
31. In einer Phase der zunehmenden Technisierung und Redimensionierung werden die materiellen Ressourcen zur entscheidenden Voraussetzung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen, da diese prinzipiell allen Unternehmen zugänglich sind.
32. Ein Wettbewerbsvorteil ergibt sich grundsätzlich dann, wenn die Leistung eines Unternehmens durch die Kunden einen höheren Wert beigemessen bekommt als die eines Wettbewerbers.
33. Kausale Ambiguität bedeutet, dass man das strategische Vermögen nicht eindeutig auf seine Ursachen zurückführen kann.
34. Beim Prozesslernen wird Lernen selbst zum Gegenstand des Lernens.

35. Für Kernkompetenzen ist ein Managementzyklus mit den Phasen Identifikation, Entwicklung, Integration, Nutzung, Transfer auf andere Geschäftsbereiche nicht erforderlich.
36. Das organisationale Lernen ist eine Voraussetzung, um die Entwicklungsfähigkeit für den Aufbau und Verteidigung der Kernkompetenzen sicherzustellen.
37. Bei dem marktorientierten und dem ressourcenorientierten Ansatz wird das gleiche Problem – Erreichen bzw. Bewahren einer günstigen Marktposition – aus unterschiedlichen Sichtweisen heraus behandelt, so dass sich die beiden Ansätze bei der Strategiewahl ergänzen.
38. Beim Outtasking werden nur einzelne Aufgaben an Fremdunternehmen vergeben.
39. Gründe für ein Outsourcing sind Kapazitäts- oder Know-how-Engpässe, Kostenersparnis oder Kapazitätspuffer.
40. Beim Outsourcing ist zu beachten, dass eine vordergründig geplante Kostenersparnis häufig nicht zum Tragen kommt, wenn Aspekte wie unterschiedliche Qualität der Leistung, Mitarbeitermotivation oder auch Kosten für ein Auftraggeber- und Kontrollsysteem nicht berücksichtigt werden.
41. Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine Organisationsform dar, die sich durch komplex-reziproke, eher wettbewerbliche als kooperative und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet.
42. Unternehmensnetzwerke verfolgen eine Unternehmensgrenzen übergreifende Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten.
43. Im Sinne des Transaktionskostenansatzes ist ein Netzwerk eine Hybridform zwischen Markt und Hierarchie.
44. Strategische Allianzen entstehen durch eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen auf strategischer Ebene. Dabei gehen die Unternehmen z. T. Minderheitsbeteiligungen aneinander ein, bleiben aber wirtschaftlich und rechtlich unabhängig.
45. Konsortien sind die befristete oder unbefristete rechtlich verselbstständigte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, ohne dass ein Joint Venture gebildet wird.
46. Unter einem virtuellen Unternehmen kann man ein projektbezogenes dynamisches Unternehmensnetzwerk ohne informationstechnischer Kopplung verstehen.
47. Zentrale Fragestellung bei Virtuellen Unternehmen ist, inwieweit das notwendige Vertrauen zwischen den Akteuren hergestellt werden kann, da die Kommunikation und Zusammenarbeit fast ausschließlich über Informationstechnologien abgewickelt werden.
48. Bei der Bildung von Netzwerken können regionale Cluster entstehen. Viele Netzwerkpartner sind dabei innerhalb eines Radius von 50 km anzutreffen (z. B. Silicon Valley).



Organisationaler Wandel: Change Management

8

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- welche internen und externen Treiber unternehmerischen Wandel auslösen,
- welche Formen und Ursachen von Widerstand bei Veränderungsprozessen auftreten können,
- wie Symptome von Widerstand identifiziert werden und mit diesen konstruktiv umgegangen wird,
- unterschiedliche Herangehensweisen an Veränderungserfordernisse (reakтив vs. proaktiv),
- welche Phasen in Veränderungsprozessen durchlaufen werden,
- welche Instrumente für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen zur Verfügung stehen,
- die Kenntnis von Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. ◀

8.1 Treiber von Veränderungen

Change Management ist der **Überbegriff** für das **professionelle Management von Veränderungen**. Diese Veränderungen können **evolutionär** oder **revolutionär** gemanagt werden. Change Management ist der Umgang mit **geplantem** und **systematischem Wandel**, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Organisationskultur und individuellem Verhalten der Organisationsmitglieder zu Stande kommt. Die Veränderung muss dabei nicht gleich die Reorganisation des gesamten Unternehmens sein. Auch die Durchführung eines IT-Projekts, die Einführung von Gruppenarbeit oder die Integration einer ausländischen Beteiligung gehören hierzu.

Dies geschieht – abhängig von der gewählten Vorgehensweise – auf einem Kontinuum von geringer bis zu größtmöglicher **Beteiligung** der betroffenen Mitarbeiter. Als offene, sozio-technische Systeme sind Unternehmen ständig von Veränderungen ihrer Umwelt betroffen. Die Ursachen von Veränderungen liegen daher sehr häufig in der Veränderung der ökonomischen, technologischen, rechtlich-politischen, soziokulturellen und physisch-ökologischen **Rahmenbedingungen**. Dies sind bspw. die zunehmende Wettbewerbsintensität auf den Beschaffungs-, Absatz-, Kapital- und Arbeitsmärkten durch die Globalisierung der Weltwirtschaft als Folge der Deregulierung der Märkte und Beseitigung von Handelshemmnissen, sinkender Kommunikations- und Transportkosten, Vernetzung durch das Internet, technologischer Innovationen mit der Folge der Verkürzung der Produktlebenszyklen oder einer Veränderung von Kundenanforderungen, wie z. B. die Verlagerung der Produktionsstandorte der Hauptkunden der Automobilzuliefererindustrie (vgl. Abb. 8.1).



Abb. 8.1 Interne und externe Treiber von Veränderungen (Eigene Darstellung)

Veränderungsbedarf ergibt sich neben den externen Treibern auch durch **krisenanfällige Übergänge** in den Phasen der Unternehmensentwicklung (vgl. Abb. 1.2 in Kap. 1), bspw. der Übergang von der Pionier- zur Markterschließungs- oder Diversifikationsphase mit einer Veränderung in der Zusammensetzung der Unternehmensleitung.

Großen **Veränderungsbedarf** gab es bspw. auch durch den Wegfall der Alimentierung **ehemaliger Staatsbetriebe** (z. B. Deutsche Telekom, Deutsche Post, Deutsche Bahn) und anderer öffentlicher Betriebe, die dadurch dem Wettbewerb ausgesetzt wurden und häufig einen „Veränderungsstau“ zu bewältigen hatten (vgl. Abb. 8.2).

Für viele Unternehmen bedeutet dies ein **härteres, dynamischeres und schwerer planbares Wettbewerbsfeld**, das eine Anpassung an die veränderten externen und internen Rahmenbedingungen zur Sicherung der Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit erfordert.

Bei der Klassifikation in Abb. 8.3 zu den krisenanfälligen Übergängen in den Phasen der Unternehmensentwicklung handelt es sich um einen idealtypischen Verlauf, der nicht auf die Entwicklungsgeschichte eines bestimmten Unternehmens zutreffen muss, so dass die Entwicklungsphasen verkürzt durchlaufen oder sogar einzelne Phasen übersprungen

Wandel des Unternehmens ...	von...	zu...
Deutsche Telekom	Staatlicher Monopolist des Telefonfestnetzes	Weltweit tätiges integriertes Telekommunikations- unternehmen
Deutsche Post	Staatlicher Brief- und Paketzusteller, bzw.	Weltweit operierende
Deutsche Bahn	Nationaler Transporteur und Behörde	Logistik-Dienstleister
E.ON	Staatseigene Konglomerate (insbes. VEBA, VIAG), bzw.	Gehören zu den 5 größten Energiekonzernen Europas
RWE	Regionale Stromversorger	
Lufthansa	Staatlicher Monopolist	Privatisierter Aviation- Konzern im StarAlliance- Verbund
BlackRock	1988 mit acht Mitarbeitern gegründeter Vermögensverwalter	Weltgrößter Vermögens- verwalter für private und institutionelle Anleger
TUI	Stahlproduzent, Metall- und Schiffbau (Preussag AG)	Größtes Touristik- unternehmen der Welt

Abb. 8.2 Praxisbeispiele für grundlegenden Wandel von staatlichen Institutionen und Unternehmen

Übergang ...	Mögliche Krisenpotentiale
Von der Pionier- in die Markterschließungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von der Person des Gründers • Mangelnde Professionalisierung in der Führung • Zentralistische Organisationsstruktur mit Improvisationscharakter • Unzureichende Produkteigenschaften • Materielle, personelle und finanzielle Ressourcenbeschränkung
Von der Markterschließungs- zur Diversifikationsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Zu schmales Produkt- und Regionalprogramm • Zentralistisch geführte funktionale Organisation • Technokratisches Management und unzureichende Berücksichtigung der Kompetenzen des mittleren Managements • Erstarrung im Routinebetrieb
Von Diversifikations- in die Akquisitionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationsmängel trotz vielfältiger Zentral- und Stabsstellen • Zu breites Produkt - und Regionalprogramm • Starres Budget- und Planungsdenken • Unzureichende Nutzung von Synergiepotential • Spartenegoismus und kurzfristiges Profit-Center-Denken
Von der Akquisitions- in die Kooperationsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Entdeckungen der Grenzen des Managements zur Führung von Unternehmen anderer Markt- oder Technologieausprägung • Mangelnde kulturelle Integration akquirierter Unternehmen • Beibehaltung der Organisationsstruktur des Stammbaues bei Unterordnung unter dessen Unternehmenspolitik und Führung • Sinkende Ertragskraft durch Reduzierung der Entwicklungsvorhaben in vielen Bereichen
Von der Kooperations- in die Restrukturierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Misstrauen beherrscht das Klima der Zusammenarbeit • Der eigene Führungsstil widerspricht den Anforderungen an eine harmonische Zusammenarbeit • Scheitern von Kooperationsverhältnissen • Verzettelung eigener Ressourcen durch vorausgehende Versuche zur Diversifikation und Akquisitionen • Ungenügendes Qualitätsmanagement

Abb. 8.3 Krisenpotentiale in der Unternehmensentwicklung als Auslöser von Veränderungsprozessen. (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von Bleicher (1991, S. 795 ff.))

werden. Das Phasenmodell von Bleicher bietet wie andere Phasenmodelle (z. B. Greiner oder Hurst; vgl. hierzu Vahs 2015, S. 304 ff. bzw. 314 ff.) eine Vielzahl von Anhaltspunkten für die Beurteilung der tatsächlichen Entwicklung von Unternehmen.

8.2 Dimensionen des Change Managements

Eine der **Hauptfragen** des Change Managements ist: Wie können Unternehmen den Anforderungen eines sich ständig wandelnden Umfeldes begegnen und durch ein pro- und reaktives Vorgehen ihre fortlaufende Zielerreichung und ihr langfristiges Überleben unter Berücksichtigung der Anforderungen der Stakeholder (insbes. Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter) sichern?

Hierfür existieren **verschiedene Konzepte** des geplanten organisatorischen Wandels. Der Wandel kann als eine **kontinuierliche Anpassung** (evolutionärer Wandel) oder als **radikale Umgestaltung** (revolutionärer Wandel) erfolgen (vgl. Abb. 8.4).

Wie sollen nun Veränderungsprozesse gemanagt werden? Dies hängt von der **Situation**, in welcher sich das Unternehmen befindet ab, insbesondere von den Rahmenbedingungen, dem Problemlösungsdruck und den Beteiligten auf Unternehmensleitungs- und Mitarbeiterebene. Es lassen sich dabei **zwei Grundmuster**, die an jeweils einem Ende des Kontinuums von Fremdorganisation zur Selbstorganisation stehen, identifizieren.

Ausgehend von den externen Rahmenbedingungen und den internen, insbesondere personellen Einflussgrößen, lassen sich zunächst die auslösenden **Krisenarten** differenzieren. Wenn ein Unternehmen (bspw. Schlecker im Jahr 2012, Arcandor mit dem Versandhändler Quelle im Jahr 2009 o. a.) in die Insolvenz geht, ist das i.d.R. das Ende einer längeren Krisenentwicklung (vgl. im Folgenden auch Alter 2013, S. 15). Am Beginn steht die Strategiekrise. In einer Strategiekrise ist das Erfolgspotential des Unternehmens mit der Positionierung in Märkten oder/und Technologien (sinkende Marktanteile, sinkende Imagewerte) gefährdet, ohne dass jedoch ein akuter Leidensdruck besteht. Hier kann es wichtig sein, die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter zu mobilisieren, in dem diese **aktiv am Veränderungsprozess beteiligt** werden.

In vielen Fällen aber werden trotz erkennbarer Hinweise die Symptome der Strategiekrise von Mitarbeitern und auch von Führungskräften ignoriert. Erfolge der Vergangenheit dienen hierbei oftmals als Argument dafür, den bisherigen Kurs nicht zu verändern, insbesondere wenn das Unternehmen noch Gewinne erwirtschaftet.

Eine **mittlere Position** nimmt die Erfolgs-/Ergebniskrise ein. Die sinkenden Marktanteile finden ihren Niederschlag im Zahlenwerk des Unternehmens, wenn bspw. eine massive Abweichung der Ist- von den Soll-Zuständen beim Unternehmenserfolg (Jahresüber-

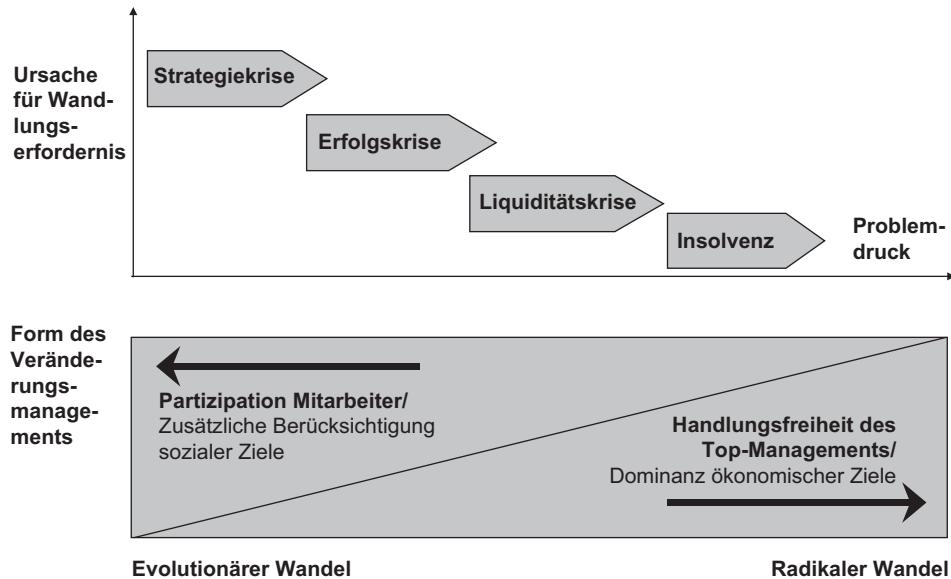


Abb. 8.4 Dimensionen des Change Managements. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Thom (1997, S. 213))

schuss, EBIT oder Cash flow), geringe Kapazitätsauslastung, zu lange Durchlaufzeiten in der Produktion oder eine geringe Kundenzufriedenheit vorliegen. Die Umsätze und Ergebnisgrößen schrumpfen deutlich; es kommt schließlich zu Verlusten. Spätestens hier wacht die Mehrzahl der betroffenen Unternehmen auf und versucht gegenzusteuern. Hier kann in einem **Gegenstromverfahren** Top down- und Bottom-up (partizipativ) den Krisen entgegengesteuert werden, wie dies bspw. in den 1990er-Jahren in der Automobilindustrie mit Workshops zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei Opel oder Volkswagen erfolgte (vgl. Volkswagen AG 1997, S. 29).

Es gibt aber auch Fälle, in denen dennoch weiter gezögert wird oder der notwendige Veränderungsbedarf nicht erkannt wird. Selbst wenn das Problem schließlich doch gesehen wird, kann auch oft die Entschlossenheit zum Handeln, die Wandlungsbereitschaft, fehlen. Mit dem weiteren Voranschreiten der Krise wird zugleich die Handlungsfähigkeit des Unternehmens immer weiter eingeschränkt.

Werden keine Resultate bringenden Aktionen eingeleitet, spitzt sich die Ertrags-/Ergebniskrise weiter zu und entwickelt sich zur Liquiditätskrise. Das Unternehmen befindet sich auf einer existenzbedrohenden Bahn. Die Verbindung zu den Kunden funktioniert immer weniger. Damit kommt nicht mehr genügend Geld durch das laufende Geschäft ins Unternehmen, um die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Ein negativer Cashflow ist ein

deutliches Kennzeichen einer Liquiditätskrise. Wenn nicht durch oft drastische Maßnahmen oder Kapitalzufluss von außen massiv gegengesteuert wird, ist der „Crash“ unvermeidbar. Befindet sich das Unternehmen dann in einer solch **akuten Krise** – sei es eine Liquiditätskrise oder die (bevorstehende) Insolvenz mit der Gefahr des Ausscheidens aus dem Wirtschaftsleben – kann es erforderlich sein, diesen Wandel allein aufgrund des starken zeitlichen Drucks **autoritär** zu gestalten (Starker Top-down-Approach).

Die Reihenfolge der Entstehung der drei Krisenarten und die Reihenfolge der Erkennung der Symptome der Krise sind gegenläufig, weshalb auch von einem **Krisenparadoxon** gesprochen wird. Während die Symptome einer Liquiditätskrise für viele Mitarbeiter offensichtlich sind, weil bspw. das Unternehmen Löhne und Gehälter nicht mehr pünktlich zahlen kann, ist die Strategiekrisis – obwohl sie zeitlich weit vor der Liquiditätskrise liegt – nur schwer und dann auch nur für einen Teil der Mitarbeiter (Top Management, Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen) erkennbar, während für die übrigen Mitarbeiter das Geschäftsgeschehen scheinbar noch gut läuft, und daher für diese Mitarbeiter noch keine Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung vorhanden ist.

Hintergrund

Krisenentwicklung ähnelt einer kritischen Flugbahn

Die Krisenentwicklung mit Strategie-, Ertrags-/Ergebniskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz ähnelt der Flugbahn eines Flugzeugs. Bei dieser Analogie ist daran zu denken, dass das Management eines Unternehmens – als Kapitän des Flugzeugs – eine ansteigende (Flug-)Bahn als Ziel der Unternehmensentwicklung hat. Um beim Flugzeugbeispiel zu bleiben: Der Flugkapitän möchte, dass sein Flugzeug an Flughöhe gewinnt. Dies geschieht aber in einer Krise nicht mehr.

Je später der Flugkapitän den Veränderungsbedarf realisiert, d. h., dass sich das Flugzeug auf einer kritischen Bahn befindet, umso später können auch erst Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Dort, wo zu Beginn, bspw. in der Strategiekrisis, noch vergleichsweise leichte Korrekturen (strategische Neuausrichtung bei fehlendem „Leidensdruck“ in sog. „guten Zeiten“) gereicht hätten, müssen im weiteren Krisenverlauf (bspw. Liquiditätskrise) immer drastischere Maßnahmen ergriffen werden, um als Getriebener der Entwicklungen auf den wachsenden Problemdruck zu reagieren. Ab einem gewissen Punkt ist das Flugzeug oft nicht mehr zu retten. Es kann zum Crash des Unternehmens in Form der Insolvenz kommen.

Quelle: Alter (2012, S. 28 f.). ◀

Abhängig vom Leidensdruck bei organisatorischen Veränderungen lässt sich das Management von Veränderungsprozessen in **proaktives** versus **reaktives** Change Management differenzieren (vgl. Abb. 8.5).

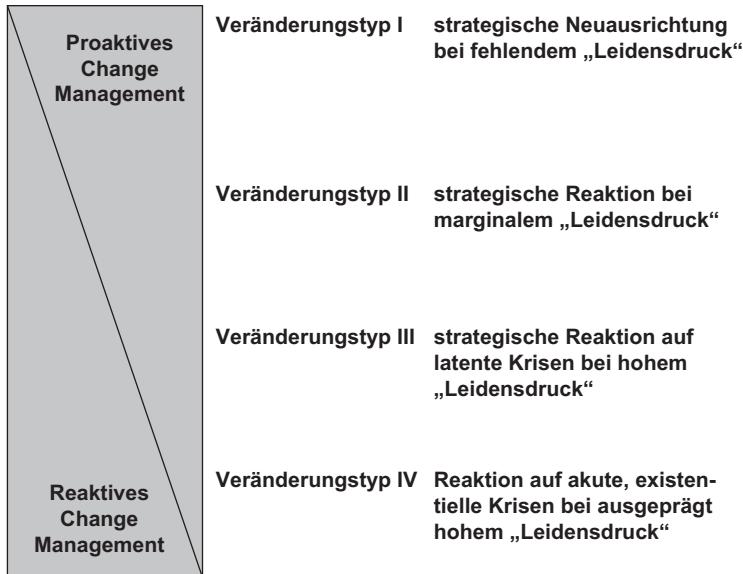


Abb. 8.5 Veränderungstypen des Change Managements. (Quelle: Sonntag (2002, S. 7))

8.3 Formen des Wandels

Nach der Unterscheidung der Treiber von Veränderung („Warum verändern“) und der Frage, ob die Veränderung mit proaktivem oder reaktivem Charakter erfolgen sollte, unterscheidet die Literatur noch zwischen **Wandel niedriger und hoher Intensität** bzw. zurückgehend auf die Forschungen von Humberto Maturana und Francisco J. Varela dem „Wandel erster und zweiter Ordnung“ mit der Frage nach den Objekten des Wandels („Was verändern?“).

Auch wenn Veränderungen inzwischen den Arbeitsalltag in vielen Unternehmen prägen, ist Veränderung nicht gleich Veränderung. Es gibt **Veränderungen**, welche an der **Oberflächenstruktur** der Organisation bleiben (bspw. neue IT-Arbeitsmittel, ein veränderter Sekundärprozess i. R. der Ablauforganisation), während andere Veränderungen die Organisation in ihren **Grundfesten** verändert (bspw. der Wandel von der einer staatlichen Behörde zu einem im weltweiten Wettbewerb stehenden international tätigen Logistikdienstleister nach einer materiellen Privatisierung mit internationalen Anteilseignern).

Beim **Wandel erster Ordnung** geht es um Kontinuität durch die Optimierung bestehender Praktiken und Verhaltensweisen in Form inkrementalen Wandels der Organisation ohne Veränderung des grundlegenden Sinn- und Bedeutungssystems. Komplexität und Intensität dieser Wandelprozesse oder -projekte sind überschaubar, da nur einzelne Organisationseinheiten, Bereiche oder einzelne Prozesse verändert werden; Ängste von Betroffenen und daraus resultierende Widerstände sind daher voraussichtlich vergleichsweise be-

grenzt. Dagegen greift ein **Wandel zweiter Ordnung** mit hoher Intensität in die Gesamtorganisation ein, etwa durch neue Organisationsformen, neue Regeln oder eine Veränderung der Organisationskultur. Beim Wandel zweiter Ordnung geht es um Diskontinuität. Er umfasst mehrere Ebenen und es erfolgt eine grundlegende Umgestaltung der Strukturen, Prozesse, strategischen Ausrichtung sowie grundsätzlichen Einstellungs- und Verhaltensänderung mit einer Veränderung der gelebten Normen und Werten der Organisationskultur. Er gibt der Organisation eine neue Richtung. Der Wandel 2. Ordnung kann scheinbar irrational wirken, da er auf einer anderen, abweichenden Logik basiert; entsprechend groß sind voraussichtlich die Ängste der vom Wandel Betroffenen (vgl. Abb. 8.6).

Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung
<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkt auf einzelne Dimensionen/Ebenen • Quantitativer Wandel • Kontinuität, gleiche Richtung (durch Optimierung <u>bestehender Praktiken und Verhaltensweisen</u>) • Inkrementale Veränderungen einer Organisation ohne Veränderung des grundlegenden Sinn- und Bedeutungssystems (bspw. Organisationskultur): Komplexität und Intensität der Veränderung bleiben überschaubar • Logisch und rational (Austausch von Elementen ohne Änderung der inneren Systemlogik) • Verändert nicht die vorhandene Weltsicht/Managementphilosophie • Formen (bzw. Objekte) der Veränderung: Reorganisation/Restrukturierung (Strukturen, Prozesse, Systeme) Reorientierung (Strategie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensional/ umfasst alle Ebenen • Qualitativer Wandel • Diskontinuität, neue Richtung (durch <u>neue Geschäftsmodelle, neue Organisationsformen, neue/s Rollen und Verhalten</u>) • Revolutionäre Sprünge einschneidende Änderung der gesamten Organisation, die einen Bruch mit der Vergangenheit darstellt und der gesamten Organisation eine neue Richtung gibt • Scheinbar irrational, basiert auf einer anderen, abweichenden Logik (Organisationskultur und innere Systemlogik selbst erfahren eine Transformation) • Führt zu einer neuen Weltsicht, einer neuen Managementphilosophie • Formen (bzw. Objekte) der Veränderung: Revitalisierung (Fähigkeiten, Verhalten) Remodellierung (Werte und Überzeugungen: Kultur)

Abb. 8.6 Merkmale des Wandels 1. Ordnung und des Wandels 2. Ordnung (Eigene Darstellung auf Basis von Staehle (1994, S. 849–851), Scherm und Pietsch (2007, S. 259), Bamberger und Wrona (2004, S. 425), Krüger (1994, S. 359), Lang und Alt (2003, S. 285), ergänzt)

Für das Verständnis der Gestaltung des Wandels über die o. g. Dichotomie hinaus sind die **Reichweite** und die **Tiefe** der geplanten Veränderungen im Unternehmen wesentlich. Schichtenmodelle differenzieren die materiellen, sichtbaren Elemente des Wandels von den immateriellen, mentalen Elementen. Die Veränderung von Organisationen kann daher weiter danach differenziert werden, welche Schichten von den außenliegenden, unmittelbar beobachtbaren Elementen der Oberflächenstruktur bis zu den tiefer liegenden Elementen – den geteilten Normen, Werten und Grundüberzeugungen – von Veränderungen berührt sind (vgl. im Folgenden Krüger 2009, S. 56 ff.):

- Bei einer Veränderung expliziter Strategien, formaler Strukturen und Systemen geht es um eine **Reorganisation/Restrukturierung** (sach-rationale Dimension). Diese Veränderungen zielen bei Unternehmen insbesondere auf eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die Steigerung der Rentabilität, eine stärkere Markt- und Kundenorientierung sowie die Verbesserung der Prozessqualität. Restrukturierungen sind zwar notwendige Begleiterscheinungen bzw. Folgen tiefgreifenden Wandels, aber keineswegs jede Restrukturierung ist bereits geeignet, nachhaltige Veränderungen der Erfolgspositionen auszulösen.
- Bei einer neuen strategischen Ausrichtung liegt eine Reorientierung (politisch-verhaltensorientierte Dimension) vor, z. B. die Aufgabe alter und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder; tiefgehende Veränderungen nehmen ihren Ausgang. Reorientierung reicht tiefer als Restrukturierung und ist eine notwendige Bedingung für einen Wandel 2. Ordnung.
- Die noch weiter gehende Veränderung von Fähigkeiten und Änderungen im Führungs- und Kooperationsverhalten bedingen eine Revitalisierung, bspw. verstärkte Entscheidungspartizipation, Ingangsetzung von Eigenverantwortung und Unternehmertum (bspw. erforderlich für die Einführung von Profit-/Cost-Center-Strukturen).
- Die am weitest gehende Veränderung von Werten und Überzeugungen sowie daraus resultierende Einstellungen – d. h. der Organisationskultur – impliziert eine grundlegende Remodellierung (wertemäßig-kulturelle Dimension) des Unternehmens.

Das Anspruchsniveau für den Erfolg der Gestaltung von Veränderungen nimmt dabei von der äußeren Schicht formalen Strategien, Strukturen und Prozesse nach innen zur Veränderung von Werten und Überzeugungen zu. Restrukturierungen sind oft sichtbare Startpunkte der Veränderung mit der Einführung neuer Führungsprozesse (z. B. Zielvereinbarungen, Ziel-/Ergebnisanalysen) und damit verbundener Anreizsysteme (Leistungsbeurteilung, leistungsorientierte Gehaltsbestandteile) für einen Wandel 2. Ordnung.

8.4 Widerstand in Veränderungsprozessen

Untersuchungen zu Veränderungsprozessen in der Praxis zeigen, dass **viele Veränderungen** – oft bereits in der Initierungsphase – scheitern oder deutlich **hinter den Erwartungen zurückbleiben** (vgl. CapGemini 2010, S. 79).

Ein **Hauptgrund** wird im **Widerstand** der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte gesehen. Hinzu kommen noch **organisatorischer Defizite** im Projektmanagement, bspw. in der Zeit- und Ressourcenplanung oder ein fehlendes Maßnahmen-Monitoring in der Umsetzungsphase. Vielfach wird die Veränderung nur auf der **Fach- und Sachebene** gesehen („Bis wann wird SAP eingeführt?“, „Wie muss der Intranet-Auftritt aussehen?“, „Wann funktioniert die Kunden-Hotline?“) und davon ausgegangen, dass sich der **menschliche Faktor** schon einfügen wird.

Widerstand ist eine Kraft, die auf den Erhalt bzw. die Widerherstellung des Status Quo gerichtet ist und versucht, die geplante Veränderung zu behindern oder zu stoppen. **Akzeptanz** als Gegenteil von Widerstand ist erst erreicht, wenn eine positive Handlungsbereitschaft besteht. Die typischen Symptome von Widerstand zeigt Abb. 8.7.

Diese Symptome lassen sich in eine **Checkliste** überführen, die Frühwarnsignale aufspüren hilft (vgl. Abb. 8.8).

Die **Ursachen** für diesen Widerstand können sehr vielfältig sein. Beispiele sind:

- **Mangel** an richtiger oder umfassender **Information** (Intransparenz),
- **Fehlende Einsicht** in Veränderungsnotwendigkeit,
- **Unzufriedenheit** mit dem Prozess der Entscheidungsfindung über die eingeleitete Veränderung,
- Angst vor Arbeitsplatzverlust,
- Angst vor Verlust von Einfluss und Macht,

	Verbal/Reden	Nonverbal/Verhalten
Aktiv/ Angriff	<ul style="list-style-type: none"> • Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Abwertungen • Gerüchte • Streit • Drohungen • Polemik 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufregung • Abwertende Gestik und Mimik • Aktive Verhinderung einer Umsetzung („Sitzstreik“) • Intrigen • Cliquenbildung
Passiv/ Flucht	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Nebensächliches debattieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Innere Kündigung • Fernbleiben • Krankheit

Abb. 8.7 Allgemeine Symptome von Widerstand. (Quelle: Doppler und Lauterburg (2002, S. 326))

Checkliste „Wächst der Widerstand in Ihrem Verantwortungsbereich?“	Ja	Nein
Hat der Krankenstand in Ihrem Verantwortungsbereich seit Beginn des Change Management-Projekts zugenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommt es verstkt zu Fehlleistungen und Pannen in Ihrem Kompetenzbereich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichern sich ihre Mitarbeiter zunehmend ab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt die formelle Kommunikation zu (z. B. in Form von Memos, E-Mails in großem Verteiler)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es zunehmend aktiven oder verbalen Widerstand gegen das Change Management-Projekt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommt es zu Spannungen und Konflikten unter den Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Verdtigungen und Gerüchte im Umlauf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spen Sie eine zunehmende Demotivation und Anzeichen von innerer Kdigung bei den Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 8.8 Checkliste – Frühwarnsignale für Widerstand in Veränderungsprozessen. (Quelle: Kornmeier und Schneider (2006, S. 49))

- **Angst**, geliebte **Privilegien** und Statussymbole (ersatzlos) zu **verlieren**,
- **Mangelnde Bereitschaft** zur Übernahme von Zusatzaufgaben,
- **Angst**, einer neuen Aufgabe **nicht gewachsen** zu sein,
- Unzufriedenheit mit dem geplanten Umsetzungsprozedere,
- Eingeschliffene Gewohnheiten, fest eingebte Praktiken,
- Kollektive Orientierungsmuster (Lagerdenken),
- **Oktroyierung von außen**, z. B. durch Unternehmensberater oder Stabsabteilungen aus der Konzernleitung („not invented here“-Syndrom),
- **Grundsätzliche Aversion** des Menschen **gegen Veränderung** verbunden mit dem Wunsch nach Stabilität.

Dem Widerstand gegenr Veränderungen sollte von vornherein im Change-Management-Prozess Rechnung getragen werden. Für den Erfolg eines Change-Management-Projekts ist von **entscheidender Bedeutung**, dass Widerstand – in welcher Form auch immer – **frühzeitig erkannt** und adäquat beantwortet wird (vgl. im Folgenden Doppler und Lauterburg 2002, S.323 ff.). Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern das

Ausbleiben sollte Anlass zur **Beunruhigung** geben. Denn wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, kann dies bedeuten, dass von vornherein niemand an die Umsetzung glaubt. Die unterschwellige Energie des Widerstands sollte stets ernst genommen und **sinnvoll kanalisiert** werden („Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen“):

- **Druck wegnehmen** statt ihn zu erhöhen (dem Widerstand Raum geben),
- **Antennen ausfahren** (in Dialog treten, Ursachen erforschen),
- **gemeinsames Vorgehen** neu festlegen: Angefangen bei Information, Einbezug, Unterstützung, Hilfe, Gespräche, Verhandlungen (auch mit Betriebsrat und Gewerkschaften).

Ein **autoritäres Herangehen** würde die Widerstände zwar erkennen und aufnehmen, auch Informationen an die Betroffenen geben, aber diese nicht aktiv einbinden, sondern sie in einer **passiven Rolle** lassen (ggf. bis zur Anwendung von Anweisungen oder Zwang).

8.5 Phasenmodell der Organisationsentwicklung

Unter **Organisationsentwicklung** wird ein Konzept verstanden, welches versucht, die **Veränderung** (Entwicklung) der Organisationsstrukturen und des Mitarbeiterverhaltens durch das **größtmögliche Einbeziehen** der betroffenen Mitarbeiter zu erreichen. Die Organisationsentwicklung formuliert ihre Grundannahmen und Ziele ausgehend von einem Menschenbild, das sehr stark auf die individuelle Entfaltung ausgerichtet ist (vgl. die sog. Theorie Y von McGregor), und entspringt der idealistischen Grundhaltung, dass bspw. kein inhärenter Konflikt zwischen den „Selbstverwirklichungswünschen“ der Mitarbeiter und den Effizienzanforderungen des Unternehmens existiert. **Grundannahme** ist, dass sich **Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen ändern müssen, damit** sich eine **Organisation** (als Institution) **ändern kann**. „Arbeitshypothese der OE ist die (nicht bewiesene, aber auch nicht widerlegte) Annahme, dass Leistungsoptimierung und Humanisierung der Arbeit einander nicht ausschließen, sondern sich wechselseitig bedingen und in engem Zusammenhang mit mitbestimmten (gegenwärtigen oder zukünftigen) Veränderungen der gesamtgesellschaftlichen Umwelt stehen“ (Becker und Langosch 1995, S. 14).

Der Sozialpsychologe Kurt Lewin (1890–1947), einer der Mitbegründer und prominentesten Vertreter der Organisationsentwicklung, befasste sich mit speziellen Problemen von Gruppenbeziehungen (Gruppendynamik) und entwickelte ein **dreistufiges Phasenschema** (vgl. auch Abb. 8.9):

1. **Auftauen (Unfreezing)**: Zielsetzung ist Auflöckerung des derzeitigen Spannungszustandes (Altes in Frage stellen und die Notwendigkeit des Wandels verdeutlichen). Die Bereitschaft zur Veränderung soll gefördert werden. Die Betroffenen werden über die

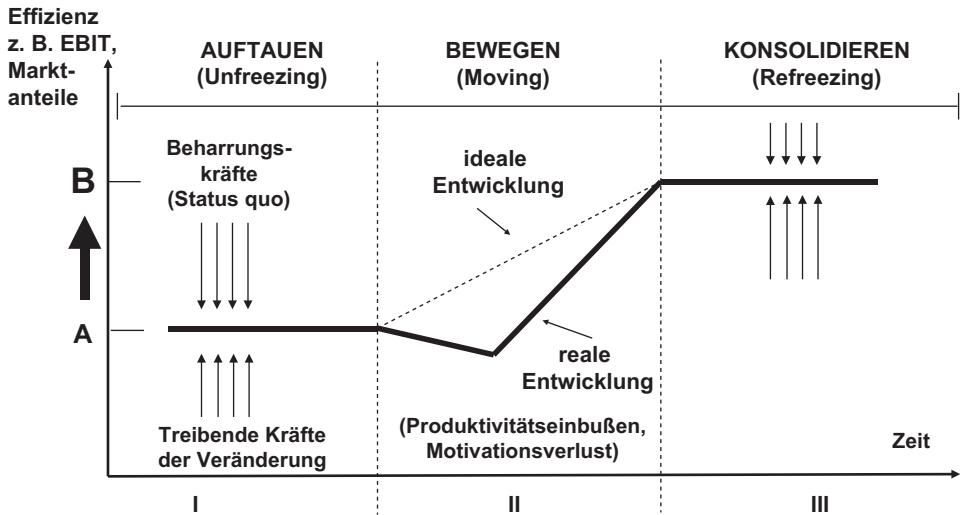


Abb. 8.9 Grundprinzip von Veränderungsprozessen nach Lewin. (Quelle: In Anlehnung an Schreyögg und Noss (1995, S. 171), modifiziert)

bevorstehenden organisatorischen Veränderungen intensiv informiert. Sie sollen von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden. Damit alte Denkmuster durch neue Werte und Normen abgelöst werden, bindet man sie in alle Aktivitäten ein. Dadurch sollen Ängste und Widerstände gegen den Wandel abgebaut werden.

- Bewegen (Moving):** Zielsetzung in diesem Übergangsprozess ist das Hinüberleiten auf ein neues Niveau. Die Mitarbeiter sollen für neue Einstellungen und Verhaltensweisen zugänglich gemacht werden, um das Verhalten zu ändern. Für die Realisierung eines neuen Konzepts werden entsprechende Instrumente benötigt: Informationen werden gesammelt und aufbereitet, Lösungsmöglichkeiten generiert, bewertet, ausgewählt und durchgeführt. Hinzu kommen personelle und organisatorische Entwicklungsmaßnahmen, um bspw. die Teamfähigkeit der Mitglieder von Gruppen zu verbessern. Die Wandelphase baut auf den Aktivitäten des Unfreezing und der durch die Einbindung der Betroffenen erzeugten Identifikation auf.
- Konsolidieren (Refreezing):** Zielsetzung ist die Absicherung des neuen Niveaus und Routinisieren (Verhalten absichern). Die implementierte Lösung soll stabilisiert werden, damit die Organisation nicht nach einer Weile wieder in alten Zustand zurückfällt. Gleichzeitig werden Erfahrungen mit dem neuen Konzept ausgewertet. Die Auswertung dient als Grundlage für weitere Verbesserungen und Anpassungen.

Zentrale Erkenntnis von Lewin ist, dass in einer Organisation Veränderungs- und Beharrungstendenzen vorliegen. Wenn diese ausbalanciert sind, ist keine Veränderung zu

erwarten. Wenn aber in einer Organisation sehr viel stärkere Kräfte in Richtung einer Veränderung vorherrschen, dann nimmt auch der Widerstand gegen den Wandel ab und die Organisation verlässt den Status quo (vgl. Jones und Bouncken 2008, S. 610).

Dieses **Schema** (wie andere Phasenmodelle auch) **schafft Orientierung** für die Beteiligten angesichts des jeweils immer andersartigen und im Einzelfall nicht im Detail prognostizierbaren Verlaufs von Veränderungsprojekten.

Das Phasen-Modell von Lewin ist dabei ein **partizipativer Ansatz** der Organisationsentwicklung, die als grundsätzlich **langfristig angelegter, organisationsumfassender** Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen verstanden werden. Bei einer solchen partizipativen Vorgehensweise **tragen** die **Mitarbeiter** den **Wandel selbst** („Betroffene zu Beteiligten machen“) und bestimmen mit Hilfe von Prozessberatern und der Unternehmensleitung den Inhalt der Veränderungsprozesse („Hilfe zur Selbsthilfe“). Dann und nur dann, so die Arbeitshypothese der Organisationsentwicklung, vermag sich die **Einsicht** in die Notwendigkeit und die Bereitschaft zum persönlichen Engagement entwickeln (vgl. Bröckermann 2012, S. 344). **Ziele** der Organisationsentwicklung sind daher **ökonomische Effektivität** (Verbesserung der Leistungsfähigkeit und des Problemlösungspotenzials der Organisation) sowie **Humanität** (Verbesserung der erlebten Arbeitssituation der beteiligten Mitarbeiter durch mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Handlungs- und Entscheidungsspielraum).

Der **Wandel erfolgt durch** die **individuelle Veränderung** des menschlichen **Verhaltens** sowie von **Werten und Normen** und nicht mittels vorgefertigter Musterlösungen von Experten. Die Intervention soll durch partizipative Prozesse und erfahrungsgeleitetes Lernen unterstützt und nicht mittels Anordnung „top down“ durchgeführt werden. Es wird ein langfristiger und möglichst antizipativer Wandel angestrebt und kein kurzfristiges reaktives organisatorisches Management. So genannte Change Agents fungieren als „Veränderungshelfer“. Diese internen oder auch externen Berater haben u. a. die Aufgabe als Vermittler zwischen Top- und unterem Management zu fungieren, da insbesondere dem mittleren Management bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen eine Schlüsselrolle zukommt. Der Schwerpunkt liegt auf dem Wandel von Gruppen und weniger von Individuen.

Diese Partizipation bedeutet eine **Beteiligung**, die über die **gesetzlich vorgeschriebene** oder im Rahmen der Unternehmensverfassung kodifizierte Mitbestimmung **hinausgeht**. Die Partizipation „ist der einzige Wege, möglichst viel Wissen, das in einer Organisation vorhanden ist, in eine Entscheidung einschließen zu lassen. ... Daher liegt es im ureigenen Interesse jener Führungskräfte, die gute und richtige Entscheidungen treffen möchten, möglichst viel von dem Wissen und der Urteilskraft, die bei den Mitarbeitern vorhanden ist, zu nutzen“ (Malik 2001, S. 227).

Sie eröffnet somit grundsätzlich die **Chance**, das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten und das auf den mittleren und unteren Ebenen des Unternehmens liegende **Prob-**

Iemlösungspotenzial der Mitarbeiter zu **mobilisieren** und für die Entwicklung erfolgversprechender Lösungen für den identifizierten Veränderungsbedarf proaktiv zu nutzen. Widerstände können dadurch reduziert werden und Veränderungsbereitschaft erzeugt werden. Heutzutage konzentriert sich die Frage der Partizipation weniger auf das „ob“, sondern auf den Kreis der Beteiligten (obere bis mittlere Führungskräfte, direkt betroffene Mitarbeiter, Schlüsselkunden, Betriebsrat etc.) sowie Art und Tiefe der Beteiligung („wie“).

Die in Abb. 8.10 beschriebenen **Formen der Partizipation in Veränderungsprozessen** lassen sich im Wesentlichen auf das weit verbreitete Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/Schmid zurückführen (vgl. Staehle 1994, S. 317). Bei großen Veränderungsprojekten gelingt es nicht immer, alle Betroffenen Mitarbeiter in die Vorbereitung einzubeziehen. Hier empfiehlt sich, Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen repräsentativ auszuwählen und ihnen den Auftrag zu erteilen, als Multiplikatoren ihre Kollegen über den Stand der Vorbereitungen und der Durchführung auf dem Laufenden zu halten (vgl. Siebenbrock 2013, S. 89).

Die **eigentliche Entscheidung** über Veränderungen verbleibt in den meisten Fällen jedoch **bei den zuständigen Vorgesetzten**. Malik warnt davor, dass Verantwortlichkeiten

Keine Beteiligung	Information	Beratung	Mitwirkung bei Problemstellung	Mitwirkung bei Entscheidung
<ul style="list-style-type: none"> Betroffene werden ohne vorherige Information am Tag „X“ vor vollendete Tatsachen gestellt. z.B. in Form v. Presseberichten, Betriebsversammlungen, Projektpräsentationen 	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene werden frühzeitig und umfangreich <u>vorab</u> über geplante Veränderungen informiert. z. B. in Form v. Betriebsversammlungen, Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Präsentationen, Roadshows, Round Table-Gesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene können Meinung zu geplanten Veränderungen äußern u. Verbesserungsvorschläge unterbreiten. Sie haben jedoch nur <u>beratende</u> Funktion. z. B. in Form v. Großgruppenveranstaltungen, erweitertes Projektteam, Workshops, RT-Gesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene wirken bei Auswahl der zu bearbeitenden Probleme und Definition des Projektauftrags mit. z. B. in Form v. Beteiligung im Projektkern- oder erweitertem Projektteam, Beteiligung im Lenkungsausschuss 	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene wirken bei Entscheidungen darüber mit, ob Bedarf für Veränderungen besteht und wie diese durchgeführt werden. Differenzierung, ob nur Vorschläge unterbreitet werden oder delegativ Entscheidungen (mit-)getroffen werden

Zunehmender Grad der Beteiligung bei Veränderungsprozessen

Abb. 8.10 Formen der Partizipation in Veränderungsprozessen. (Quelle: Klimmer (2012, S. 233), leicht modifiziert)

in einer Organisation „durch fragwürdige Motivationsüberlegungen [und] ... durch sozialromantische Demokratie-Missverständnisse“ (Malik 2001, S. 229), die auf einer falsch verstandenen Partizipation beruhen, verwässert werden.

Neben den **Kosten-Nutzen-Abwägungen einer Einbindung** (Kosten- und Zeitaufwand für eine Vielzahl von Diskussionen und Entscheidungsrunden) sollte berücksichtigt werden, ob die Beteiligung der Betroffenen vor dem Hintergrund ihrer Fähigkeiten und ggf. (Stakeholder-)Interessen tatsächlich immer qualitativ „bessere Lösungen“ generiert.

Auch wenn eine **partizipative Vorgehensweise** eine **höhere Akzeptanz** verspricht, gibt es bestimmte Veränderungen, die eine geringe oder gar keine Partizipation sinnvoll erscheinen lassen können (z. B. bei in einer drohenden Insolvenz oder bei einer längst von den Entscheidungsgremien des Mutterunternehmens beschlossenen Schließung von Produktionsstandorten einer Tochtergesellschaft). Um gerade in solchen Krisenfällen kontraproduktive Effekte zu vermeiden, sollte **jede Form der Beteiligung ehrlich** und ohne Manipulationsversuche erfolgen, da das Gefühl einer „Pseudo-Partizipation“ bei längst „von oben“ getroffenen (Vor-)entscheidungen Wut und Enttäuschung hervorrufen kann und das Vertrauen der Mitarbeiter oder anderer Stakeholder in weitere von der Unternehmensleitung initiierte Veränderungsprozesse für die Zukunft nachhaltig beschädigen kann.

Folgende **Hauptrollen** werden im Prozess der Organisationsentwicklung wahrgenommen (vgl. Thommen et al. 2020, S. 535 f.):

- Die **Change Agents** (Veränderungshelfer) sollen dem Klienten-System helfen, eigene Ressourcen und Problemlösungsstrategien zu entwickeln und vermeiden, eigenes organisatorisches Fachwissen dem Klienten-System zu übermitteln, da er ansonsten die traditionelle Rolle eines Beraters, der selbst organisatorische Fragen löst, einnimmt.
- Das **Client System** (Kundensystem) besteht aus direkt von den organisatorischen Maßnahmen Betroffenen. Sie arbeiten eng mit den Prozessberatern zusammen. Die Beiträge liegen primär bei der genauen Kenntnis der Ist-Zustände (z. B. Schwachstellen), in der Generierung von Soll-Zuständen (Handlungsmöglichkeiten) sowie der Kenntnis und Beseitigung von Hindernissen auf dem Weg zum Soll-Zustand.
- Der **Change Catalyst** nimmt eine vermittelnde Funktion ein zwischen Kundensystem und Veränderungshelfer. Er soll über Entscheidungsbefugnisse verfügen, die ihm als Machtpromotor erlaubt, bspw. den Veränderungsprozess bei Bedarf zu beschleunigen bzw. zu verlangsamen.
- **Gestaltungsmaßnahmen** der Organisationsentwicklung können sowohl auf die Veränderung von Personen (personaler Ansatz) als auch auf die Verbesserung der Organisationsstruktur liegen (struktureller Ansatz). Beispiele sind die Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion oder Veränderungen von Non-Profit-Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeitern. Instrumente sind Teamentwicklungsmaßnahmen, Problemlösungsworkshops, Mitarbeiterumfragen oder Personalentwicklung.

Chancen:	Risiken:
<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Betrachtungsweise (ökonomisch und sozial) • Hohe Partizipation der Betroffenen soll Widerstände vermeiden oder zumindest reduzieren • Langfristiger, kontinuierlicher Veränderungsprozess (2-5 Jahre) • Berücksichtigung des Problemlösungs- und Innovationspotenzials der vom Wandel betroffenen Organisationsmitglieder • Verbessern der Problemlösungskapazitäten der gesamten Organisation durch Bildung von Veränderungs-Know-how auf verschiedenen Hierarchieebenen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. zu starke organisations-interne Betrachtung, Vernachlässigung von Kunden und anderen Stakeholder • Hohe Anforderungen an die Sozial- und Problemlösungskompetenz der Organisationsmitglieder • Vergleichsweise lange Dauer für Lösungsfindung mit der Folge ständiger Unruhe im Unternehmen • Kann von Stakeholdern (auch Mitarbeitern) als „Herumdoktern“ ohne klare Zielrichtung aufgefasst werden • Ggf. nachlassende Veränderungsbereitschaft bei den Beteiligten • Nur anwendbar, wenn genügend Zeit/ Ressourcen zur Verfügung stehen

Abb. 8.11 Chancen und Risiken der Organisationsentwicklung

Chancen und Risiken des partizipativen Vorgehens der Organisationsentwicklung fasst Abb. 8.11 zusammen.

Der Einsatz der **Organisationsentwicklung** hat gute Erfolgschancen, Widerstand zu **reduzieren**. Es besteht jedoch auch die **Gefahr** des Missbrauchs der Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeitern und die Gefahr von Veränderungsmüdigkeit, gerade dann, wenn sich Veränderungsprozesse über viele Jahre hinziehen.

8.6 Business Reengineering und Organisationsentwicklung: Ein Vergleich

In Abb. 8.12 werden die **Charakteristika** der **Veränderungskonzepte** der Organisationsentwicklung und des in Abschn. 7.2 dargestellten Business Reengineering gegenübergestellt. Business Reengineering und Organisationsentwicklung finden sich in der Praxis häufig **nicht in Reinform** wieder. In der Regel werden Top-down- und Bottom-up-Instrumente **miteinander kombiniert**. Auch wenn eine partizipative Vorgehensweise eine höhere Akzeptanz erfährt, gibt es bestimmte Veränderungen, die einer autoritären Vorgehensweise bedürfen (z. B. bei einer drohenden Insolvenz).

	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Herkunft des Ansatzes	Ingenieurwissenschaften, Beratungspraxis (management-orientiert)	Sozialpsychologie, Beratungspraxis (sozialorientiert)
Prämissen	Nur bei einem hohen Problemdruck können grundlegende Veränderungen durchgesetzt werden	Nur schrittweise Veränderungen werden von den handelnden Mitarbeitern dauerhaft akzeptiert
Grundidee	Radikales Redesign von Unternehmen oder Unternehmensprozessen (revolutionärer Wandel, Top-down)	Längerfristig angelegter Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisation und der darin tätigen Mitarbeiter (evolutionärer Wandel; Top-down & Bottom-up)
Normative Grundposition	Diskontinuierliches Denken, Frage nach dem Warum, Überzeugte zu Beteiligten machen	Hilfe zur Selbsthilfe, Betroffene zu Beteiligten machen, Demokratisierung und Enthierarchisierung der Organisation
Ziel	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz)	Erhöhung von Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und Humanität (soziale Effizienz)
Veränderungscharakter	Fundamentales Überdenken und radikale Neugestaltung durch ein diskontinuierliches und zeitlich begrenztes Vorgehen in einem Prozess der kreativen Zerstörung („Tabula rasa“-/„Grüne Wiese“-Ansatz)	Behutsame Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg in kleinen Schritten, Wandel als kontinuierlicher Prozess
Zeithorizont	Mehrere Monate, wenige Jahre mit Druck auf raschen Erfolg (in quantifizierbaren Größen)	Langfristige (mehrere Jahre) mit Geduld und Offenheit des Prozesses
Veränderungsobjekt	Gesamtunternehmen bzw. Kernprozesse	Gesamtunternehmen bzw. Teilbereiche
Rolle externer Berater	Fachlich-konzeptionelle Beratung, inkl. Projektmanagement	Prozessberater, Moderator, Coach, Vermittler
Selbstverständnis der Führung	Rationaler Planer, autoritärer Macher	Prozessmoderator, Coach
Menschenbild	Tendenziell „Theorie X“	„Theorie Y“ (McGregor)
Mitarbeiter	Informationslieferant und „Dispositionsmasse“	Mitgestalter als beteiligter Betroffener, „Hilfe zur Selbsthilfe“

Abb. 8.12 Gegenüberstellung von Business Reengineering und Organisationsentwicklung.
(Quelle: In Anlehnung an Thommen et al. (2020, S. 538), Vahs (2015, S. 365))

	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Stärken	Klare Abgrenzung der Veränderungsphasen, Möglichkeit zum Neuanfang, Chance zur deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Schnelligkeit des Wandels	Hohe Mitarbeiterorientierung, Berücksichtigung der Entwicklungsfähigkeit der Organisationsmitglieder, Förderung des Selbstorganisationspotenzial, Langfristige Orientierung, Vermeidung/Reduktion von Veränderungswiderständen
Schwächen	Instabilität in der Phase der Veränderung, Zeit- und Handlungsdruck, Druck auf kurzfristige Resultatverbesserung, Mangelnde Sozialverträglichkeit (geringe Berücksichtigung von Widerständen)	Geringere Reaktionsgeschwindigkeit, Hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz der Organisationsmitglieder, Zwang zur Suche nach Kompromissen, Unzureichende Möglichkeit zur Durchsetzung unpopulärer, aber notwendiger Entscheidungen, Vernachlässigung anderer Stakeholdergruppen, Nachlassen der Veränderungsbereitschaft

Abb. 8.12 (Fortsetzung)

8.7 Acht-Phasen-Modell des Wandels von Kotter: Aufgaben im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit

Trotz der Unterschiedlichkeit vieler Ansätze des organisationalen Wandels ist ihnen gemeinsam, dass **Veränderungsprozesse verschiedene Phasen** durchlaufen. Die Konzepte (bspw. Lewin 1947, Krüger 2009, Kotter 1995 bzw. 1996/2011, Doppler und Lauterburg 2002) unterscheiden sich bspw. betreffend Anzahl und Bezeichnung der Phasen (drei bis zwölf), der Reihenfolge (bspw. in Bezug des Zeitpunktes der Mobilisierung der Mitarbeiter), der eingenommenen Perspektive (Top-Management- vs. Mitarbeiterorientierung) als auch hinsichtlich der Funktionen und Aufgabenbündel. Das in Wissenschaft und Unternehmenspraxis bekannteste ist das Mitte der 1990er-Jahre entwickelte **Acht-Phasen-Modell** des ehemaligen Harvard-Professors und Unternehmensberaters John P. Kotter. Veränderungsprojekte, die auf einen tiefgreifenden Wandel abzielen, haben nach Kotter **folgende Phasen und Aktivitäten** zu durchlaufen (vgl. Kotter 1995, S. 59 ff., 1996/2011).

1. Ein Gefühl von Dringlichkeit für Veränderungsbedarf schaffen („Sense of Urgency“):

In der ersten Phase eines Veränderungsprozesses ist zunächst ein Gefühl von Dringlichkeit für Veränderungen zu schaffen. Alle Betroffenen sollen die derzeitige Situation als

eine Krise wahrnehmen, so dass eine Bereitschaft für konsequente und ggf. weitreichende Entscheidungen erzeugt wird. Wichtige Aufgaben sind die Analyse der Lage des Marktes und des Wettbewerbs als Treiber von Veränderungen und das Sammeln von Informationen im Unternehmen zur aktuellen strategischen und finanziellen Analyse. Die potenziellen Krisen und sich hieraus ergebenden grundsätzlichen Chancen sind zu diskutieren. Im Rahmen der internen Kommunikation ist insbesondere das Risiko der Nichtveränderung darzustellen: Der Status quo muss gefährlicher erscheinen als die Reise ins Unbekannte („Wenn alles so bleibt wie es ist, wird nichts mehr so sein, wie es war.“).

2. Koalition der Veränderung aufbauen:

Wenn umfassende Veränderungsvorhaben nur von ein oder zwei Führungskräften initiiert werden und sich bspw. in einem Großunternehmen keine minimale kritische Masse an Befürwortern zusammenfindet, wird im Rahmen der Umsetzung häufig nur wenig erreicht. Daher sind die Befürworter der Erneuerung zu einer Koalition der Veränderung (Führungsteam) zu vereinen. Diese Koalition muss mächtig sein an Informationen, Erfahrungen, Reputation und Beziehungen, um die Veränderungsbestrebungen voranzutreiben. Das Vertrauen im Führungsteam ist zu stärken, und das Führungsteam zur Teamarbeit zu motivieren. In Großunternehmen sollte nach Kotter die Koalition auf bis zu 50 Mitarbeiter anwachsen, wenn im weiteren Verlauf echte Fortschritte erreicht werden sollen.

3. Vision und Strategie der Veränderung entwickeln:

Eine richtungsweisende Vision (als Ziel) der Veränderung und Strategien, die diese Vision umsetzen, sind zu entwickeln. Mit einer klaren Vision soll allen Beteiligten Richtung und Sinn der Veränderungen transparent werden. Die Partizipation von internen und externen Stakeholdern bei der Entwicklung von Strategie und Vision ist sicherzustellen. Die Vision sollte in wenigen Minuten kommunizierbar sein, so dass diese sowohl verstanden als auch interessiert aufgenommen wird (Anschaulichkeit und Einfachheit). Die Vision erzeugt ein Bild der Zukunft, das noch unsichtbar ist, wie bspw. Henry Ford („Ein Auto für jedermann bauen“), Bill Gates („Ein Computer auf jedem Schreibtisch“) oder die Vision der Deutschen Post zu Beginn der 2000er-Jahre („Weltweite Nummer eins in der Logistik“).

4. Vision des Wandels kommunizieren und vorleben:

Die Vision muss in der gesamten Organisation vermittelt werden. Hierzu sind alle verfügbaren Mittel zur Kommunikation zu nutzen: Mitarbeiterversammlungen, Mitarbeiterzeitung, Intranet, Arbeitsgruppentreffen, informelle Kommunikation, jedoch insbesondere die direkte Kommunikation im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dialog. Die Kommunikation der Vision kann hierbei nicht an die interne Kommunikationsabteilung delegiert werden, da diese allenfalls die offiziellen Tools und Kanäle zur Verfügung stellen kann. Eine Einstellungs- und Verhaltensänderung bei den von den angestrebten Veränderungen betroffenen Mitarbeitern lässt sich häufig nur im direkten Dialog initiieren.

Die Kernaussage der Vision muss vom Management im täglichen Handeln vorgelebt werden (Leading by Example), um die Kohärenz von Botschaft und Verhalten des Managements zu vermitteln. Ggf. ist eine zielgruppengerechte Qualifizierung der Führungskräfte (bspw. bei ehemaligen Staatsunternehmen und in der Verwaltung) erforderlich.

lich. Die Führungskräfte müssen von den Veränderungsprozessen überzeugt sein und diese mittragen.

5. Hindernisse aus dem Weg räumen:

Die wichtigsten Hindernisse eines Veränderungsprozesses müssen identifiziert und überwunden werden. Hierzu soll nach Kotter ein Empowerment der Mitarbeiter auf breiter Basis zu Agenten des Wandels erfolgen, u. a. durch Förderung unkonventioneller Ideen, Maßnahmen und Handlungsweisen. Dies baut auf der Grundannahme der Organisationsentwicklung auf, dass nur wenn die Betroffenen die Ziele des Veränderungsprozesses akzeptieren, sie sich auch aktiv am Veränderungsprozess beteiligen werden. Strukturen und Prozesse sowie Mitarbeiter, die den Veränderungen entgegenstehen, müssen verändert bzw. ggf. auch freigesetzt werden. Potenzielle Gewinner sind zu mobilisieren, Unterstützer zu stärken und Abwartende in Unterstützer zu wandeln.

6. Kurzfristige Erfolgserlebnisse schaffen:

Tief greifende Veränderungen brauchen Zeit. Es dauert ggf. mehrere Jahre, bis der Wandel sichtbar vollzogen ist. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte wollen sich nicht auf den langen Weg begeben, es sei denn, sie bekommen innerhalb von 12 bis 24 Monaten überzeugende Beweise geliefert, dass der Veränderungsprozess die erwarteten Ergebnisse bringt. Ohne erste Erfolge können Zweifel auftreten, ob der geplante Wandel wirklich erforderlich ist oder tatsächlich zum Ziel führt. Viele Mitarbeiter könnten aufgeben und sich auf die Seite der Widerständler schlagen, die von vornherein keine Veränderung wollten. Mit der systematischen Planung und Generierung von sichtbaren Erfolgen („Early Wins“) soll einerseits Abwartenden und Zweiflern gezeigt werden, dass sich die Veränderung lohnt, und andererseits aktiv Widerständler idealerweise überzeugt oder zumindest geschwächt werden. Die ersten sichtbaren Erfolge dienen dazu, die Bereitschaft zum Wandel bei den übrigen Beteiligten aufrechtzuerhalten. Diese Erfolge sind an Mitarbeiter und Marktpartner zu kommunizieren. Hierbei sollen die an den Verbesserungen beteiligten Mitarbeiter öffentlich anerkannt und ausgezeichnet werden. Für das Herbeiführen dieser sichtbaren Leistungsverbesserungen ist häufig ein professionelles Projektmanagement („Keine Maßnahme ohne Analyse“) inkl. einer systematischen Erfolgskontrolle der Maßnahmen (Analyse, Planung und Umsetzung sowie Controlling) notwendig.

7. Erfolge festigen und mehr Veränderung erzeugen:

Die wachsende Glaubwürdigkeit aufgrund der ersten Erfolge muss genutzt werden, um Systeme, Strukturen und Verhaltensweisen weiter zu verändern, welche nicht zur Vision der Veränderung passen. Der Veränderungsprozess darf nicht vorzeitig zum Stillstand kommen, weil die kurzfristigen Erfolge fälschlicherweise als abschließender Erfolg gewertet werden und so der „Sense of Urgency“ verloren geht. Das Gefühl der Dringlichkeit ist wachzuhalten („Nicht zu früh den Sieg erklären“). Der Erneuerungsprozess ist weiter zu beleben mit neuen Themen, (Teil-)Projekten und Change Agents, Personalentscheidungen und Belohnungssystemen (inkl. der Verankerung der Ziele der Veränderung bspw. in

die Zielvereinbarungen von Mitarbeitern und Führungskräften). In Großunternehmen kann die Einrichtung einer zentralen Koordinationsstelle erforderlich sein, welche die konzernweiten Veränderungsprojekte im Rahmen eines Multi-Projektmanagements koordiniert. Es geht darum, Beweise zu liefern, dass sich die Mühe lohnt, um dadurch verbliebene Kritiker zu überzeugen oder zumindest weiter zu schwächen.

8. Veränderungen verankern:

Veränderungen sind erst dann in der Organisation verwurzelt, wenn sie selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind. Solange neue Verhaltensweisen nicht durch soziale Normen und gemeinsam geteilte Wertvorstellungen abgesichert sind, besteht bei nachlassendem Veränderungsdruck die Gefahr, dass die Organisation in den alten Status zurückfällt. Die Zusammenhänge zwischen neuem Verhalten, Unternehmenserfolg und dem Nutzen für die Stakeholder sind herauszustellen. Hierzu sind die neuen Werte zu kodifizieren und wiederholt nach innen und außen zu kommunizieren bis hin zur Verankerung des Wandels in der Unternehmenskultur. Auf persioneller Ebenen sind die Führungsentwicklung und -nachfolge sicherzustellen, um Vorehrungen zu treffen, damit die nachfolgende Generation von Führungskräften die Verhaltensweisen und Einstellungen auch vorlebt.

Nach Kotter kann auch keine der acht Phasen (bspw. aus Zeitgründen o. ä.) übersprungen werden, da dies den Veränderungserfolg gefährdet („Abkürzungen in der Anfangsphase sind oft teure Sackgassen“).

Das erfolgreiche Management des Wandels von tief greifenden und dennoch nachhaltigen Veränderungen zählt zu den wichtigsten Aufgaben der Beteiligten in der Unternehmensführung. Das Management des Wandels findet sich im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Zentrale Aufgaben des Managements von Veränderungsprozessen sind dabei (vgl. Bleicher 1991, S. 768 ff.; Krüger 1994, S. 228; Klimmer 2012, S. 220):

- das rechtzeitige Wahrnehmen des **Veränderungsbedarfs** (interne oder externe Erfordernis der sachlich notwendigen Veränderung des Unternehmens, seiner Teilbereiche und Mitarbeiter),
- das Sicherstellen der erforderlichen **Veränderungsfähigkeit** (organisatorische und personelle Kompetenzen zur erfolgreichen Durchführung von Veränderungen) und
- das Mobilisieren einer breiten **Veränderungsbereitschaft** (die Einstellungen und das Verhalten der Betroffenen und Beteiligten des Wandels gegenüber dessen Zielen und Maßnahmen).

In diesem Spannungsfeld sollten sich Bedarf, Bereitschaft und Fähigkeiten weitestgehend decken, damit es nicht zu den in Abb. 8.13 skizzierten **Missverhältnissen und Schwierigkeiten** kommt.

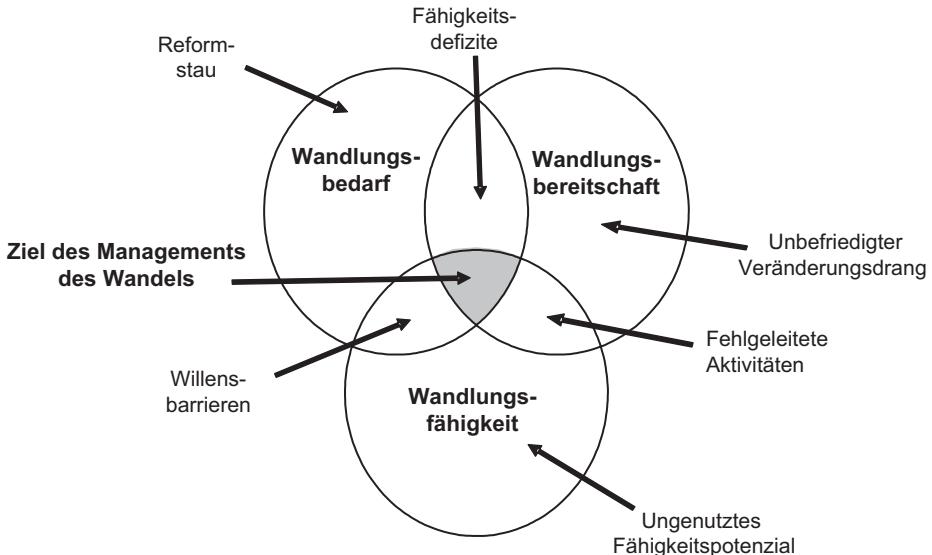


Abb. 8.13 Missverhältnisse im Spannungsfeld des Wandels. (Quelle: Vgl. Krüger (2009, S. 157))

Aus der Praxis

Vier Regeln für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen nach Jack Welch

Jack Welch, geboren 1935, hat nach seinem Chemieingenieurstudium seit 1960 in verschiedenen Positionen bei General Electric (GE) gearbeitet. Von 1981 bis 2001 war er CEO von GE, einem stark diversifizierten Konzern, der in einer Vielzahl von Geschäftsfeldern tätig ist: u. a. Energie (Transport, Umwandlung, Automatisierung von und für die optimale Nutzung von Energie), Öl und Gas (Ölpipelines, Turbinen für Gaskraftwerke), Windkraftanlagen, Luftfahrt (Strahltriebwerke für zivile und Militärflugzeuge), Leuchtkörper, Haushaltswaren (bis 2016), Healthcare (bspw. Computer- und Magnetresonanztomographen), Finanzdienstleistungen (Factoring, Kfz-Leasing und Flottenmanagement) und Medien (NBC Universal bis 2013). Seine Vision in jeder Branche, in der GE tätig ist, den ersten oder zweiten Rang zu erobern, setzte er u. a. mit seiner Strategie des Verkaufens oder Schließens von verlustbringenden Unternehmensteilen und des Zukaufens zukunftsträchtiger Technologien um. Er machte GE zu einem profitablen und wachsenden Unternehmen. Der GE-Umsatz stieg von \$ 27 Mrd. (1981) auf \$ 130 Mrd. (2001, bis 2019 durch zahlreiche Verkäufe auf ca. \$ 100 Mrd. 2020 zurückgegangen), der Jahresgewinn versiebenfachte sich auf \$ 12,7 Mrd., gleichzeitig verringerte sich die Mitarbeiterzahl weltweit von 400.000 auf 300.000. Kern seines Managementansatzes war die Regel „Fix, Close or Sell“. Danach wird ein Unternehmensteil, der die Wachstums- und Renditeziele nicht erreicht oder operative Defizite aufweist, geschlossen oder verkauft, sofern die Probleme nicht innerhalb von zwei Jah-

ren gelöst werden. Seine „20-70-10“-Regel der Mitarbeiterführung besagt, dass in einem Unternehmen die besten 20 % der Mitarbeiter belohnt, die 70 % in der Mitte bestmöglich gefordert und gefördert, die schwächsten 10 % dagegen entlassen werden. Welch gilt als einer der erfolgreichsten Manager und Managementdenker der USA, aber auch als einer der umstrittensten. Seine radikalen Methoden haben ihm den Spitznamen „Neutron Jack“ eingebracht. Welch wurde 1999 vom Wirtschaftsmagazin „Fortune“ zum „Manager des Jahrhunderts“ gekürt. Ähnlich wie viele andere Praktiker beziehen sich Führungskräfte, wenn man sie nach ihren Erfolgsrezepten fragt, nicht auf die Anwendung irgendwelcher theoretischer Ansätze oder Phasenmodelle, meist stellen sie einen Katalog von sog. Regeln auf. Nachfolgend Jack Welches vier Regeln für die Gestaltung von Veränderungen:

„Während meiner Zeit bei GE waren wir praktisch ständig im Umbruch. Heute gilt das für die meisten Unternehmen. Das muss so sein, wenn man weiter mitspielen oder möglichst sogar gewinnen will. Andererseits ist klar, dass Wandel an sich noch kein Garant für Erfolg ist. Im Grunde gibt es vier Regeln, die Sie beachten müssen:

1. Jede Veränderungsoffensive muss auf einen klaren Zweck, ein erkennbares Ziel ausgerichtet sein. Veränderung nur um der Veränderung willen ist unsinnig und strapaziös.

Eine Veränderung muss immer ein relativ geordneter Prozess sein. Dazu müssen die Beteiligten mit Kopf und Herz verstehen, warum der Wandel notwendig ist und wohin der Weg führt. Das fällt natürlich leichter, wenn die Auslöser offensichtlich sind. Manchmal sind jedoch Veränderungen erforderlich, ohne dass die Gründe auf der Hand liegen. Die beste Munition in solchen Fällen sind Daten über Daten und die beharrliche Kommunikation der Notwendigkeit der Veränderung. Nicht immer besitzt man schon zu Beginn einer Initiative alle Informationen zu ihrer Rechtfertigung. Trotzdem müssen Sie einfach mit dem anfangen, was Sie haben. Je größer das Unternehmen, desto schwieriger ist es, anstehende Veränderungen zu verkaufen. Wenn ein Unternehmen schon mehrere Umstrukturierungen hinter sich hat, behandeln die Leute sie wie Blähungen: Wenn man lange genug wartet, gehen sie selbst wieder weg. Hüten Sie sich daher vor leeren Slogans. Untermauern Sie jede Notwendigkeit für eine Veränderung mit soliden, überzeugenden wirtschaftlichen Argumenten.

2. Engagieren und fördern Sie nur Leute, die fest an die Sache glauben oder sie zumindest durchziehen.

Sie haben genügend Macht, um Dinge anzukurbeln, und ein paar Leute, die mitziehen – dann können Sie etwas bewegen. In der Geschäftswelt behauptet jeder, Veränderungen zu mögen. Das ist lächerlich. Meiner Einschätzung nach sind nicht einmal 10 % aller Manager echte Change Agents. Change Agents besitzen Mumm und sehen dem Ungewissen zuversichtlich entgegen. Sie können ohne Netz und doppelten

Boden arbeiten. Denn die richtigen Befürworter glauben fest an den Wandel und wissen, wie man ihn realisiert. Die übrigen sind Durchzieher, die zwar noch nicht überzeugt sind, aber sich den gestellten Aufgaben stellen und diese mittragen. Bei Veränderungen braucht es an der Spitze Befürworter und überall sonst Durchzieher. Umgeben Sie sich daher mit den richtigen Leuten.

3. Identifizieren und eliminieren Sie Widerständler, selbst wenn ihre Leistungen zufriedenstellend sind.

Das ist der schwierigste Teil jeder Veränderung. Es gibt in jedem Unternehmen Mitarbeiter, die den Wandel um keinen Preis akzeptieren wollen, ganz egal, wie gut Ihre Argumente sind. Entweder sie sind von Natur aus dazu nicht in der Lage, oder sie sind emotional, intellektuell oder strukturell so tief im Bestehenden verwurzelt, dass sie keine Verbesserungsmöglichkeit erkennen können. Diese Leute müssen meistens weg. Das klingt bestimmt kaltschnäuzig, aber Sie tun niemandem einen Gefallen, wenn Sie verzweifelt versuchen, Widerständler einzubinden. Sie heizen unweigerlich unterschwelligen Widerstand an und untergraben die Moral der Leute, die den Wandel befürworten. Diese Mitarbeiter sollen sich lieber ein Unternehmen suchen, bei dem sie sich besser aufgehoben fühlen. Manche Manager halten an Widerständlern fest, weil sie spezielle Fähigkeiten haben oder einfach schon ewig da sind. Tun Sie das bloß nicht! Widerständler werden mit der Zeit immer verbohrter. Sie ersticken den Veränderungsprozess. Werden Sie sie frühzeitig los!

4. Nutzen Sie jede sich bietende günstige Gelegenheit für Ihr Unternehmen.

Die meisten Unternehmen nutzen offensichtliche Gelegenheiten. Wer wirklich etwas verändern will, darf auch nicht vor beängstigenden, unwägbaren Ereignissen zurückschrecken. Prüfen und nutzen Sie die Chancen, die sie bieten. Das erfordert Mut und manchmal eine gewisse Abgebrühtheit, aber es lohnt sich enorm. Denken sie an die Finanzkrise in Asien 1997. Krisen bieten vielen Unternehmen die Chancen, zu günstigen Preisen Vermögenswerte zu ergattern und sich in einem Markt zu etablieren, der ihnen bis dahin verschlossen gewesen war. Auch bei Konkursen tun sich alle möglichen Chancen auf. Für die betroffenen Belegschaften sind sie eine Katastrophe. Aus den Trümmern können jedoch neue Jobs und Karrieren stehen. Manche Unternehmen sind in der Lage, aus traurigen Anlässen das Beste zu machen – „Schrottautos“ auszuschlachten.“

Fragen zur Reflexion des Praxisbeispiels:

1. Welche Gemeinsamkeiten und wesentlichen Unterschiede bestehen zum Phasenmodellen von Kotter?
2. Wie beurteilen Sie die vier Regeln von Jack Welch, bspw. hinsichtlich Praktikabilität, eingenommener Perspektive oder Berücksichtigung von Mitarbeiterbelangen?

Quelle: Graumann (2004, S. 284); Welch und Welch (2007, S. 149–160, stark gekürzt). ◀

8.8 Gruppen in Veränderungsprozessen

Mitarbeiter und Führungskräfte reagieren in der Praxis sehr unterschiedlich auf bevorstehende Veränderungen. Gerade diejenigen Organisationsmitglieder, welche zunächst Widerstand gegen die Veränderungen gezeigt haben, können im Verlauf von **Veränderungsprozessen** – insbesondere bei sichtbaren Erfolgen – ihre Einstellung gegenüber den Zielen des Veränderungsprozesses und damit auch ihr Verhalten ändern. Grundsätzlich lassen sich **sieben Grundtypen** identifizieren (vgl. Vahs 2015, S. 327 f.).

1. **Visionäre und Missionare** bilden eine kleine Gruppe, welche in der Regel aus den Mitgliedern der Organisationsleitung besteht. Sie haben die Ziele und Strategie des geplanten Wandels in der Regel maßgeblich mitarbeitet. Sie sind deshalb überzeugt, dass die Veränderungen richtig und für die Organisation überlebenswichtig sind. Als Promotoren des Wandels versuchen sie die übrigen Organisationsmitglieder vom Erfolg des Wandels zu überzeugen und aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden.
2. **Aktive Gläubige** sind von der Notwendigkeit und vom Erfolg der Veränderungsprozesse überzeugt und sind bereit, aktiv mitzuarbeiten. Sie gehören häufig zum engeren Umkreis der Unternehmensleitung und können Teil der Koalition der Veränderung werden.
3. Die **Opportunisten** hingegen überlegen zuerst, welche Vor- und Nachteile sie persönlich von den Veränderungen erwarten. Ihren Vorgesetzten gegenüber äußern sich die Opportunisten meist positiv über die bevorstehenden Veränderungsprozesse („richtig“, „schon lange überfällig“, „gut geplant ...“ u. ä.). Ihren Kollegen und Mitarbeitern lassen sie immer wieder eine gewisse Skepsis durchscheinen („ob das wohl funktionieren mag ...“). Auf ihre Worte folgen dann aber meist weder in negativer noch positiver Hinsicht Taten. Insofern handelt es sich um eine Form von passivem Widerstand.
4. Die **Abwartenden und Gleichgültigen** bilden in der Regel die Mehrheit der Organisationsmitglieder. Ihre Bereitschaft, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen ist am Anfang eher gering („Das haben wir schon öfter probiert und am Ende hat es doch nicht geklappt.“ o. ä.). Diese Gruppe lässt sich zur aktiven Mitarbeit häufig erst dann bewegen, wenn der Veränderungsprozess erste spürbare Erfolge gezeigt hat. Daher kommt der sechsten der acht Phasen von Kotter eine wichtige Bedeutung für die Dynamik von Veränderungsprozessen zu, damit diese in die Breite der Organisation getragen werden.
5. Die **Untergrundkämpfer** hingegen leisten verdeckten (passiven) Widerstand gegen die Veränderungen. Sie streuen bspw. Gerüchte und machen Stimmung gegen den Wandel.
6. Die **offenen Gegner** hingegen zeigen offen, dass sie gegen die geplanten Veränderungen sind (aktiver Widerstand). Sie sind häufig auch davon überzeugt, dass die getroffenen Entscheidungen nicht richtig sind und bspw. die Art des Wandels nicht zum gewünschten Zielzustand führen. Häufig handelt es sich um Leistungsträger der Organisation aus dem mittleren und oberen Management. Ihre Kritik ist häufig sogar

konstruktiv. Als Advocatus Diaboli können sie einerseits den Veränderungsprozess ggf. sogar positiv beeinflussen. Sie können andererseits jedoch aufgrund ihrer Erfahrung und Reputation in der Organisation den Veränderungsprozess auch unterlaufen und ggf. zum Erliegen bringen.

7. Die **Emigranten** bilden eine wiederum eher kleine Gruppe von Organisationsmitgliedern. Sie entschließt sich, den Veränderungsprozess nicht mitzutragen, sondern stattdessen die Organisation zu verlassen. Es handelt sich häufig um Leistungsträger der Organisation, welche dort nach dem Wandel (bspw. als mittlere Führungskräfte bei der Einführung von Teamstrukturen in Hierarchien mit weniger Leitungsebenen oder im Zuge der Übernahme des Unternehmens durch einen Konkurrenten) keine ausreichende Perspektive mehr für sich sehen.

Der von Jack Welch in seinen vier Regeln eher pauschal verwendete Begriff „Widerständler“ ist daher sehr differenziert zu betrachten und insbesondere nicht statisch zu sehen, da Widerstand oder zumindest Skepsis gegenüber Veränderungen bei sichtbaren Erfolgen in Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitarbeit gewandelt werden kann.

8.9 Instrumente für Veränderungsprozesse

Für die Erfüllung der o. g. Aufgaben steht eine **Vielzahl von Werkzeugen** zur Verfügung (vgl. für einen groben Überblick Abb. 8.14). In der Literatur werden die unterschiedlichsten Begriffe (wie Instrument, Tool, Werkzeug, Methode oder Technik) verwendet, die im

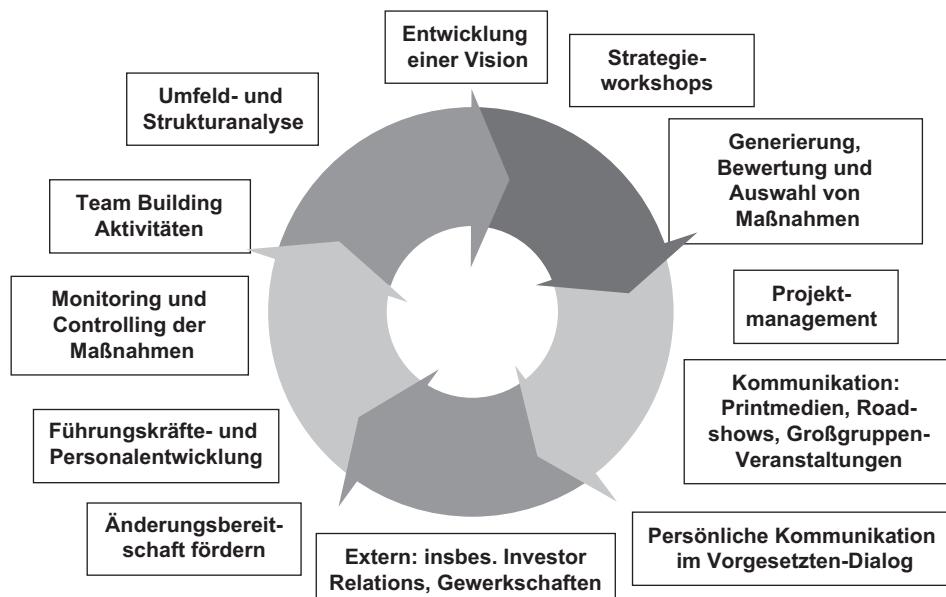


Abb. 8.14 Auswahl von Werkzeugen in Veränderungsprozessen

Gründe das Gleiche meinen. Die Werkzeuge stammen überwiegend aus dem Strategischen Management-Prozess, dem Projektmanagement und der Personalentwicklung. Studien haben bis zu 180 sog. Change-Instrumente identifiziert (vgl. bspw Capgemini 2008, S. 26 ff.).

Aufbauend auf den Grundlagenwerken zum organisationalen Wandel (vgl. bspw. im deutschsprachigen Raum das Standardwerk von Doppler und Lauterburg 2002) befassen sich inzwischen diverse Monografien ausschließlich mit den Werkzeugen im Rahmen der Umsetzung im betrieblichen Anwendungszusammenhang (vgl. bspw. Vahs und Weiand 2020; Roehl et al. 2012).

Die **Werkzeuge** können nach verschiedenen Kriterien **klassifiziert** werden:

- **chronologische Verortung** in den Phasen des Veränderungsprozesses (vgl bspw. Abb. 8.14),
- **Vergangenheitsorientierung** (bspw. Outcome Mapping, Debriefing) **vs. Zukunftsorientierung** (bspw. Szenario-Technik, Strategisches Roadmapping),
- **Innenorientierung** (bspw. Mitarbeiterbefragung, Management Audit, Wissensbilanz, Diskrepanzanalyse) **vs. Außenorientierung** (bspw. Umfeldanalyse, Akteursanalyse), oder
- **sachlich-rationale Ebene** **vs. sozio-emotionale Ebene** (vgl. Krüger 2009, S. 370).

Da von der Organisationsentwicklung der Partizipation der betroffenen Organisationsmitglieder eine überragende Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen zugesprochen wird, sollten die Instrumente eine hohe Reichweite aufweisen. Während Einzelgespräche, Klausurtreffen der Führungsebene oder sog. Kick-off-Meetings von Projektgruppen eine nur vergleichsweise geringe Anzahl von Mitarbeitern erreichen, werden in großen Organisationen immer öfter Großgruppenveranstaltungen eingesetzt, an denen bis zu 2000 Personen teilnehmen können. Hierunter fallen bspw. Town Hall Meeting (als moderne, dialogorientierte Form der Betriebsversammlung), Zukunftskonferenz, Open Space, World Café und Appreciate Inquiry (vgl. Dittrich-Brauner et al. 2013; Knoll 2018). Abb. 8.15 stellt die **drei wichtigsten Formate von Großgruppenveranstaltungen im Vergleich** dar.

Bei einem Wandel 2. Ordnung mit einer Veränderung von Einstellungen und Werten der Organisationskultur geht es häufig auch um die Auseinandersetzung mit Personen und Personengruppen sowie Potenzialen für Widerstände und Konflikte als Wandlungsbarrieren. Bei einer Vielzahl der Werkzeuge handelt es sich nicht um rechnergestützte Werkzeuge oder gar konkrete Softwarelösungen, sondern um Werkzeuge zum Offenlegen der Gedanken, Gefühle und Werthaltungen der vom Wandel betroffenen Organisationsmitglieder und weiterer Stakeholder (vgl. Krüger 2009, S. 370).

	Town Hall	Open Space	World Café
Teilnehmerzahl	15 - 1.000 Personen (+ Online-Zuschalter)	5 - 2.000 Personen	12 - 1.000 Personen
Dauer	Max. 2 Stunden	1 – 3 Tage	Mind. 2 Stunden, bis 2 Tage
Ablauf	Unmittelbare Information und Kommunikation i.d.R. in Form einer Präsentation durch Redner (Geschäfts-führung), ggf. Feed-back an Geschäfts-führung oder Abstimmungsmöglichkeit durch Mitarbeiter	<u>Selbstgewählte</u> Themen in (sich selbst steuernden) Kleingruppen erörtern, Präsentation, neue Denkanstöße und Ideen sowie Ergebnisse (undevtl. Maßnahmen)	Erörterung <u>eines</u> Themas in <u>kontinuierlichwechselnden</u> Kleingruppen, hohe Aktivierung der Teilnehmer, hier-durch: neue Denk-anstöße und Ideen für Handlungsmögliche-keiten
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> • Hemmungen bei Mitarbeitern, Fra- gen zu stellen, da oft nur „OneWay“- Kommunikation • Ggf. einstudiertes Skript („Drehbuch“/ „Show“) mit vorab gefilterten Fragen • Geringe Einbindung (Mitarbeiter ggf. nur „Stichwortgeber“ oder „Statisten“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollabgabe, dadurch Ungewiss-heit über Ergebnis, ggf. „chaotischer“ Ablauf • Länge • Zurückhaltung der Mitarbeiter • Abschweifungen, dadurch ggf. unproduktiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Vorberei-tungsaufwand • Ggf. mühsame/ oberflächliche Diskussionen • Nicht auf konkrete Maßnahmen angelegt • Abschweifungen („unwichtige Fragen“)

Abb. 8.15 Unterschiedliche Formate von Großgruppenveranstaltungen im Vergleich (Eigene Darstellung)

8.10 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Auch wenn organisatorische Veränderungen in vielen Unternehmen heute an der Tagesordnung sind, verlaufen **viele Vorhaben nicht erfolgreich**. Studien zufolge liegt der Wert gescheiterter Veränderungsprozesse zwischen 50 % und 80 % (vgl. Rigall et al. 2005, S. 17; Kraus et al. 2004, S. 138). Dies kann darauf hindeuten, dass die Anforderung bei der organisatorischen Gestaltung von Unternehmen weniger im analytischen und konzeptuellen Bereich besteht, sondern in der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsplänen. Die Tabelle in Abb. 8.16 zeigt eine Übersicht typischer **Fehler in Veränderungsprozessen**.

Die Vermeidung o. g. Fehler ist zunächst keine Erfolgsgarantie, erhöht jedoch zumindest die Wahrscheinlichkeit für den erfolgreichen Verlauf von Veränderungsprojekten. Die in der Fachliteratur ausgewiesenen **Erfolgsfaktoren** sind quasi spiegelbildliche

Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Zu viele Aktivitäten, die nicht priorisiert sind • Unzureichende, insbesondere zeitliche und personelle, Ressourcen • Mangelnde Projektplanung kurzfristiger Erfolge • Verzicht auf Erfolgskontrolle
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Keine rechtzeitige und ausreichende Information • Unzureichendes Problembewusstsein für Notwendigkeit von Veränderungen • Mangelndes Interesse der Initiatoren (Top Management) an Feedback der betroffenen Mitarbeiter • Unklarheit über längerfristige Richtung des Unternehmens
Top Management	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare oder unrealistische Zielsetzung • Management steht nicht ausreichend hinter den beabsichtigten Veränderungen • Mangelnde Glaubwürdigkeit/Vorbildfunktion • Fehleinschätzung der Bedeutung von Emotionen und gruppendifynamischen Prozessen
Veränderungsdesign	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Betroffenen nicht akzeptable Vorgehensweise • Zu viele Änderungen in zu kurzer Zeit • Fehlende Verankerung struktureller Veränderung in den Denk- und Handlungsweisen sowie der Unternehmenskultur
Stakeholder-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen- und Zielkonflikte mit Betroffenen • Unzureichende Berücksichtigung bzw. Einbindung betroffener Stakeholder • Mangelnde Unterstützung durch das mittlere Management

Abb. 8.16 Misserfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen. (Quelle: Klimmer (2012, S. 239))

Formulierungen o. g. Misserfolgsfaktoren. (vgl. Klimmer 2012, S.240; Vahs 2015, S. 403). Vergleiche dazu Abb. 8.17.

Die Ergebnisse verschiedener Studien über **Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprozessen** fasst Abb. 8.18 zusammen. Veränderungserfolg ist hierbei oft das Ergebnis von Systematik und Kreativität.

Es gibt dabei keinen „One-best-way“ für organisationalen Wandel. Die Veränderung einer Organisation ist ein höchst **individuelles Vorhaben**, das stets auf die **spezifische Situation** des Unternehmens zugeschnitten werden muss. Dieser Wandel findet fast nie „auf der grünen Wiese“ statt. Vielmehr sind im Vorfeld **Rahmenbedingungen** (Kontextfaktoren) zu analysieren, deren Ausprägung ausschlaggebend dafür ist, wie der Wandel gestaltet werden muss, um zum Erfolg zu führen. Das Problem von Veränderungsprozessen ist i. d.R. nicht die Konzeption, sondern die Umsetzung und Implementierung unter Berücksichtigung der Kontextfaktoren.

Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles Projektmanagement mit klaren Verantwortlichkeiten, strukturierten Abläufen, hinreichender Projektplanung und -steuerung • Priorisierung und Koordination von Maßnahmen und Teilprojekten • Gezielte Planung und Kommunikation erster sichtbarer Erfolge
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtzeitige und ausreichende Information • Problembeusstsein für Notwendigkeit von Veränderungen auf allen Hierarchieebenen schaffen • Zielgruppenbezogene Ausgestaltung von Information und Kommunikation • Aufzeigen des persönlichen Nutzens der Veränderung
Top Management	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Zielsetzung • Aufzeigen der längerfristig geplanten Unternehmensentwicklung • Sichtliches Commitment und Engagement für geplante Veränderungen • Glaubwürdigkeit verkündeter Visionen und Veränderungen durch persönliches Vorleben der neuen Werte
Veränderungsdesign	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von Akzeptanz der Betroffenen für Vorgehensweise • Angemessene Veränderungsgeschwindigkeit • Nachhaltige Verankerung struktureller Veränderung in Denk- und Handlungsweisen sowie der Unternehmenskultur
Stakeholder-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierte Einbindung betroffener Stakeholder (insbesondere in der Konzeptionsphase) • Widerstände rechtzeitig erkennen und ernst nehmen

Abb. 8.17 Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen. (Quelle: Klimmer (2012, S. 240))

Wandlungsfähige Unternehmen agieren dabei im Spannungsfeld zwischen evolutionären und revolutionären Ansätzen. Sie müssen dabei hinreichend stabil und gleichzeitig anpassungsfähig sein, um ein Gleichgewicht zwischen **Flexibilität und Stabilität** ihrer Struktur, Strategie und Kultur zu erreichen.

Entscheidend ist das (pro-)aktive Management des Wandels, um den geänderten Absatz-, Beschaffungs-, Kapital- und arbeitsmarktlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen auch in Zukunft gerecht zu werden (Chinesisches Sprichwort: „Der Mann, der den Wind der Veränderung spürt, sollte keinen Windschutz errichten, sondern eine Windmühle bauen.“).



Abb. 8.18 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Vahs (2015, S. 403))

8.11 Fallstudie: Müller Ingenieurgesellschaft

Herr Michael Müller ist Allein-Geschäftsführer einer Ingenieurgesellschaft für technische Gebäudeausrüstung mit 100 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 10 Millionen Euro. Die Gesellschaft wurde als Ein-Mann-Betrieb noch von seinem Vater gegründet und kann mittlerweile auf 30 Jahre unternehmerischen Erfolg zurückblicken. Sie ist mit der bisherigen Unternehmensstrategie immer gut „gefahren“.

Nach einem Gespräch mit dem Steuerberater des Unternehmens betreffend die Auswertung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage für das erste Halbjahr ist aber schnell klar: Die Wirtschaftskrise ist auch an der Ingenieurgesellschaft Müller nicht spurlos vorübergegangen. Alle relevanten Kennzahlen und auch die Auftragslage für den Rest des Geschäftsjahres weichen erheblich von den Vorjahreszahlen ab. Das Unternehmen ist in der aktuellen Marksituation nicht länger in der Lage, sich langfristig im Wettbewerb zu behaupten, wenn nicht möglichst schnell die Kosten in so vielen Bereichen wie möglich reduziert werden. Geschäftsführer Müller sieht sich gezwungen, innerhalb kürzester Zeit zu handeln:

Im Rahmen einer kurzfristig terminierten Betriebsversammlung mit allen Mitarbeitern des Unternehmens konfrontiert er die Mitarbeiter mit Maßnahmen, welche er zum Fortbestand des Unternehmens ergreifen möchte. Herr Müller macht die Mitarbeiter darauf aufmerksam, dass das Minimieren von Kosten überall im Unternehmen zu erfolgen hat. Er weist sie darauf hin, dass beginnend mit dem laufenden Geschäftsjahr bis auf Weiteres kein Weihnachtsgeld mehr gezahlt wird und er auch die Möglichkeit von Personalfreisetzungen in Betracht zieht, um die Personalkosten drastisch zu senken. Außerdem verlangt

Herr Müller von seinen Mitarbeitern mehr Unterstützung bei der Akquisition von Kunden, was bis Zeitpunkt der Versammlung ausschließlich in seinem Aufgabenbereich lag, jedoch seines Erachtens inzwischen nicht mehr ausreicht, um das komplette Unternehmen mit Aufträgen am Leben zu erhalten.

Schließlich weist Herr Müller seine Mitarbeiter darauf hin, dass in Zukunft großer Wert auf eine wirtschaftliche und produktive Arbeitsweise von ihm gelegt wird und er daher künftig jedes einzelne Projekt, ob groß oder klein, während des gesamten Projektverlaufs auf Wirtschaftlichkeit und Qualität hin kontrollieren wird. Die Prüfung soll anhand einer von ihm vorgegebenen Kalkulation, welche die zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen innerhalb des einzelnen Projektes umfasst, und anhand strenger Qualitätskriterien bei der Leistungserstellung erfolgen. Für das Überschreiten dieses Zeit- und Kostenbudgets bzw. das Unterschreiten des jeweils von ihm vorgegebenen Qualitätsniveaus kündigt Herr Müller bereits jetzt weitreichende Konsequenzen für die jeweiligen Projektleiter und -mitarbeiter an.

Am Ende der Betriebsversammlung, in der ausschließlich Herr Müller das Wort ergriffen hatte, blickt er in ratlose Gesichter – auch in diejenigen der Projektleiter, die genauso überrascht sind wie die Mitarbeiter auf der Ausführungsebene von den schlechten Neuigkeiten und den von Müller im Alleingang konzipierten Maßnahmen. Reaktionen der Mitarbeiter bleiben aus, peinliches Schweigen macht sich im Versammlungsraum breit. Herr Müller löst die Versammlung ohne die Ankündigung oder Vereinbarung nächster Schritte auf, nachdem keine Diskussion über die mitgeteilte Sach- und Maßnahmenlage erfolgt ist. Er selbst ist zunächst froh, dass er diese Dinge erstmal „loswerden“ und bei den Mitarbeitern „adressieren“ konnte.

In den nächsten Wochen beobachtet er eine unruhige Stimmung im Unternehmen, immer öfter stehen Mitarbeiter in Gruppen zusammen und tuscheln, es machen Gerüchte die Runde, welche Abteilung des Unternehmens wohl am stärksten von den Veränderungen betroffen sein wird, und welcher Bereich wieder Fehler gemacht hat und daher die angekündigten Sanktionen von Müller am stärksten zu spüren bekommen wird.

Bereits nach der Versammlung kursieren auch die wildesten Gerüchte: Herr Müller fahrt nach Hamburg, um dort heimlich mit chinesischen Investoren über den Verkauf seines Unternehmens zu verhandeln, um das kränkelnde Unternehmen noch rechtzeitig „loszuwerden“. Einzelne Bereiche sollen vorher aufgelöst bzw. völlig umorganisiert werden, da in Zukunft nur noch das Großkundengeschäft übrigbleiben soll.

Darüber hinaus macht sich Streit zwischen den einzelnen Projektleitern wegen der geringeren Budgets und anderen Ressourcen breit, um die nun heftig gerungen wird. Viele Mitarbeiter melden sich vermehrt krank. Sechs Mitarbeiter haben bereits ihre Kündigung eingereicht. Herr Müller ärgert sich über das Verhalten seiner Mitarbeiter, da er meint, ihnen gegenüber doch immer offen und ehrlich kommuniziert hat, was die neuesten Entwicklungen im Unternehmen angeht.

Ein langjähriger Projektleiter ist wegen der Gerüchte beunruhigt und spricht deshalb den „Chef“ an. Müller reagiert unwirsch und herablassend. Er hat seit jeher den Standpunkt vertreten, dass die Unternehmens- und insbesondere die Auftragsakquise allein

seine (Müllers) Angelegenheit seien. Die Mitarbeiter sollten froh und dankbar sein, dass er (Müller) als begnadeter oberster Ingenieur des Unternehmens sich in der Vergangenheit selbst um jedes Detail der zahlreichen Gebäudeaustattungsprojekte gekümmert habe. Aber jetzt in der Krise seien auch endlich mal die Mitarbeiter gefordert. Diese sollten sich zusammenraufen und bei der notwendigen Auftragsakquise, -kalkulation und -durchführung unternehmerisches Gespür zeigen, so wie er es selbst schon immer getan habe, und jetzt nicht wehklagen oder jammern.

Der Projektleiter bleibt ratlos zurück.

Quelle: Müller (2011), wesentlich überarbeitet und erweitert.

Fragen zur Fallstudie

1. Welche Formen von Widerstand sind im Fallbeispiel zu erkennen? Nehmen Sie eine Systematisierung der beschriebenen Phänomene vor!
2. Was hätte Herr Müller im oben beschriebenen Fall besser machen können (proaktiver Umgang mit Widerstand)? D. h., was hat er alles falsch eingeschätzt bzw. bis zum Ende der Fallbeschreibung nicht beachtet? Gehen Sie hierbei auf die Prämissen der Organisationsentwicklung und das Acht-Phasen-Modell von Kotter ein.
3. Wie sollte Herr Müller nun mit der Situation weiter umgehen (reaktiver Umgang mit Widerstand)? D. h., welche konkreten Maßnahmen sollte Herr Müller jetzt unternehmen? Begründen Sie jeweils Ihre Empfehlungen!

8.12 Kontrollfragen zum Change Management

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

1. Ursachen von Veränderungen liegen sehr häufig in der Veränderung der ökonomischen, technologischen, rechtlich-politischen, soziokulturellen und physisch-ökologischen Rahmenbedingungen.
2. Veränderungsbedarf ergibt sich neben den externen Treibern auch durch Übergänge in den Phasen der Unternehmensentwicklung.
3. Change Management kann als eine kontinuierliche Anpassung (evolutionärer Wandel) oder als radikale Umgestaltung (revolutionärer Wandel) erfolgen.
4. Befindet sich das Unternehmen in einer akuten Krise kann es erforderlich sein, den Wandel allein aufgrund des starken zeitlichen Drucks autoritär zu gestalten (Top-down-Approach).
5. Abhängig vom Leidensdruck bei organisatorischen Veränderungen lässt sich das Management von Veränderungsprozessen in proaktives versus reaktives Change Management unterscheiden.
6. Widerstand ist eine Kraft, die auf den Erhalt bzw. die Widerherstellung des Status Quo gerichtet ist und versucht, geplante Veränderungen zu behindern oder zu stoppen.

7. Ausweichen, Schweigen oder Bagatellisieren sind aktive Formen von Widerstand.
8. Für den Erfolg eines Change-Management-Projekts ist von entscheidender Bedeutung, dass Widerstand – in welcher Form auch immer – frühzeitig erkannt und richtig beantwortet wird.
9. Unter Organisationsentwicklung kann man ein Konzept verstanden, welches die Veränderung durch ein möglichst geringes Einbeziehen der betroffenen Mitarbeiter erreichen möchte.
10. Das Phasen-Modell von Lewin ist ein partizipativer Ansatz der Organisationsentwicklung.
11. Der Change Agent vermeidet, eigenes organisatorisches Fachwissen dem Klientensystem zu übermitteln, da er ansonsten die traditionelle Rolle eines Beraters, der selbst organisatorische Fragen löst, einnehmen würde.
12. Instrumente der Organisationsentwicklung sind bspw. Teamentwicklungsmaßnahmen, Problemlösungsworkshops, Mitarbeiterumfragen oder Personalentwicklung.
13. Die hohe Partizipation der Betroffenen führt zu starken Widerständen bei Veränderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung.
14. Risiken der Organisationsentwicklung bestehen in einer evtl. zu starken organisationsinternen Perspektive und der Vernachlässigung von Kunden und anderer Stakeholder.
15. Eine Gefahr der Organisationsentwicklung besteht in einer möglichen Veränderungsmüdigkeit, gerade dann, wenn sich Veränderungsprozesse über viele Jahre hinziehen.
16. Auch wenn eine partizipative Vorgehensweise eine höhere Akzeptanz erfährt, gibt es aber auch bestimmte Veränderungen, die einer autoritären Vorgehensweise bedürfen (z. B. in einer drohenden Insolvenzkrise).
17. Veränderungsprozesse benötigen kein Projektmanagement (inkl. einer systematischen Erfolgskontrolle), sondern beruhen vielmehr auf Vision und Kommunikation aller Beteiligten.
18. In Großunternehmen kann die Einrichtung einer zentralen Koordinationsstelle erforderlich sein, welche die konzernweiten Change-Projekte koordiniert.
19. Die Kombination von Systematik und Kreativität trägt zum Veränderungserfolg bei.
20. Wandlungsfähige Unternehmen müssen hinreichend stabil und gleichzeitig anpassungsfähig sein, um ein Gleichgewicht zwischen Elastizität und Stabilität ihrer Struktur, Strategie und Kultur zu erreichen.



Projektmanagement

9

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt,

- bei welchen Problemstellungen die Anwendung eines Projektmanagements sinnvoll ist,
- wie sich das Verständnis und die Durchführung des Projektmanagements im Lauf der Zeit entwickelt hat,
- wie Projekte in die Aufbauorganisation eines Unternehmens integriert werden können und wie die Aufbauorganisation innerhalb eines Projekts strukturiert sein kann,
- wie Projekte ablaufen und welche Instrumente in den einzelnen Phasen zur Verfügung stehen,
- die Bedeutung der Projektkultur für den Projekterfolg,
- die Rollen, Rituale und Artefakte von Scrum,
- worin sich agiles von klassischem Projektmanagement unterscheidet,
- welche Faktoren zum Erfolg von Projekten beitragen. ◀

Projektmanagement stellt den **zweiten Schwerpunkt** dieses Lehrbuches dar. Ob die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung, die Errichtung einer neuen Produktionsstätte, die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Pflegeheim, der Zusammenschluss eines Unternehmens mit einem Wettbewerber oder der Bau eines Großflughafens: Sowohl Großunternehmen als auch kleine und mittelständische Unternehmen sind ebenso wie die öffentliche Verwaltung vielen **Anforderungen** ausge-

setzt, die **nicht unmittelbar zum Tagesgeschäft** bzw. zur eigentlichen Kernleistung ihrer (Primär-)Organisation gehören. Sie werden **in Form von Projekten abgewickelt**. Diese Vorhaben sind für das jeweilige Unternehmen in der Regel neuartig und haben damit einen innovativen Charakter. Weiterhin sind sie unter anderem finanziell, zeitlich und personell begrenzt sowie schwer zu überschauen. Zur möglichst optimalen Durchführung dieser Vorhaben hat sich weltweit in den letzten Jahren die Organisationsform **Projektmanagement** etabliert. Das Projektmanagement hat sich aus den Vorgehensweisen und Methoden **verschiedener Disziplinen** entwickelt. Es bietet ein Gesamtkonzept inklusive vieler Methoden und Werkzeuge zur möglichst effektiven und effizienten und somit erfolgreichen Durchführung der oben beispielhaft genannten Projekte (vgl. Möller und Dörrenberg 2003, S. 3 ff.).

In diesem Kapitel werden die gängigen **Techniken** und **Instrumente** des klassischen Projektmanagements erläutert sowie ein Überblick über agile Projektmanagement gegeben. In der **Praxis** des Projektmanagements ist einer der entscheidenden **Erfolgsfaktoren**, wie die Projektmanager mit den „weichen“ Aspekten des Projekts umgehen. Dazu zählen die **informalen Aspekte** (z. B. soziale Beziehungen, Macht, Vertrauen, Rollen, Erwartungen und persönliche Bedürfnisse der Projektbeteiligten; vgl. Kap. 1: Die Organisation als Eisberg), insbesondere die **Führung**, die **Gruppendynamik** (vgl. Kap. 2) und die **Koordination** (vgl. Abschn. 3.2) sowie die **Organisations- bzw. Projektkultur** als die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder – und damit der oft aus Mitgliedern verschiedener Bereiche oder sogar Unternehmen zusammengesetzten Projektteams (vgl. zur Bedeutung der informalen Aspekte Kiesel 2004, S. 7; DeMarco 1998). Dies sei an dieser Stelle besonders betont, da aufgrund der Kompaktheit der Darstellung der Techniken und Instrumente des Projektmanagements diese informalen Aspekte in der weiteren Darstellung gegenüber ihrer tatsächlichen Bedeutung im Projektmanagement einen geringeren Umfang einnehmen.

9.1 Der Sinn eines speziellen „Projekt“-Managements

Ein Projekt (lateinisch *proiectum*, „nach vorne geworfen, hervortretend, hervorragend“) ist nach DIN 69 901 „... ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch **Einmaligkeit der Bedingungen** in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B.

- spezielle, einmalige **Zielvorgabe**,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere **Begrenzungen**,
- **Abgrenzung** gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische **Organisation**.“

Ein **Projekt** ist also ein **zeitlich befristetes Vorhaben** mit **definiertem Anfang und Abschluss**, das sich auszeichnet durch die **Einmaligkeit** der Durchführung sowie die **besondere Komplexität** des Vorhabens.

Die Praxis in Unternehmen zeigt, dass häufig noch **weitere Aspekte** bei Projekten hinzutreten (vgl. Madauss 2002, S. 9 f.):

- die relative Komplexität,
- die Einmaligkeit (im Gegensatz zu sich wiederholenden Prozessen),
- die Interdisziplinarität der Aufgabenstellung und die damit erforderliche funktions(bereichs)übergreifende („interdisziplinäre“) Zusammenarbeit im Unternehmen,
- die projektspezifische Organisationsform und damit die Durchführung in Teamarbeit,
- die relative Neuartigkeit der Aufgabenstellung,
- das Risiko.

Projekte sind daher von häufig wiederholten **Routineaufgaben abzugrenzen**, was jedoch **problematisch** sein kann, da die Einmaligkeit schwer zu definieren ist (z. B. Brückenbau). Ist das Vorhaben eines Softwareunternehmens, das zweimal pro Jahr, jeweils ausgerichtet auf die Messetermine, ein neues Release seiner Software präsentieren möchte, ein Projekt? Oder ist es kein Projekt, weil es sich jährlich wiederholt und – solange das Unternehmen auf dem Markt bleibt – die Software ähnlich der Produktion von Automobilen quasi wie am Fließband weiterentwickelt wird? Ist die Auftragsfertigung eines Maschinenbauunternehmens, das auf Sonderbestellung eines einzelnen Kunden Baumaschinen im Wert von mehreren Millionen Euro fertigt, ein Projekt, oder ist es kein Projekt, weil die Baumaschinenfertigung zur klassischen Produktion und damit zum Kerngeschäft eines Baumaschinenunternehmens gehört (vgl. Bartsch-Beuerlein und Klee 2001, S. 21)?

Zur Abgrenzung wird die Arbeit in Projekten der Arbeit in funktionalen Linieneinheiten (Abteilungen) in Abb. 9.1 gegenübergestellt.

Der **Begriff Management** (ital. meneggiaré = handhaben, bewerkstelligen) wird **vielschichtig** genutzt, vom „Managen“ alltäglicher Dinge bis zum Unternehmens-Management. Eine verbreitete **Definition** stammt von Megginson et al. (1989, S. 5): „Manage-

Arbeit in funktionalen Linieneinheiten (Abteilungen)	Arbeit in Projekten
<ul style="list-style-type: none"> • Massenproduktion (repetitive Prozesse) • Permanent: Unterliegt normalerweise keinen oder nur selten Änderungen • Teilzielorientiert: Richtet sich nach den zu erledigenden Aufgaben eines Unternehmenssteils • Spezialisten: Je Organisationseinheit überwiegend Spezialisten einer Fachrichtung • Geringe Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelllösung (einmalig) • Temporär: Wird aufgelöst, wenn das Projekt beendet ist • Projektzielorientiert: Am ganzheitlich zu erreichenden Ziel ausgerichtet • Teams, die in der Regel interdisziplinär besetzt sind • Hohe Unsicherheit

Abb. 9.1 Gegenüberstellung von Arbeit in funktionalen Linieneinheiten und in Projekten. (Quelle: Zell 2013, S. 5)

ment can be defined as working with human, financial, and physical resources to determine, interpret, and achieve organizational objectives by performing the functions of planning, organizing, staffing, leading, and controlling“ oder **kürzer ausgedrückt**: „What management is: Making things happen“ (Megginson et al. 1989, S. 5). Die Aufgabe des **Projektmanagements** besteht darin, dafür zu sorgen, dass das **Vorhaben durchgeführt** wird und zwar unter der Berücksichtigung der **Projektziele** (bspw. hinsichtlich **Kosten, Qualität** und **Zeit**), indem bestimmte **Funktionen** wahrgenommen werden, wie etwa Planung, Führung und Controlling.

Da in einem Projekt grundsätzlich die gleichen **Funktionen** wie bei der **Führung eines Unternehmens** wahrgenommen werden, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, stellt sich die Frage, **warum ein spezielles Projektmanagement** notwendig ist.

Eine **standardisierte Planung** des Vorhabens und die genaue **Überwachung** des **Umsetzungsprozesses** mit gegebenenfalls erforderlichen Änderungen der bisherigen Vorgehensweise aufgrund von wechselnden (internen und externen) Bedingungen und neue Erfahrungen stehen im **Mittelpunkt** der Disziplin **Projektmanagement**. Die im Rahmen des Projektabschlusses erstellte **Projektevaluation** beinhaltet Erfahrungen aus dem abgeschlossenen Projekt und Verbesserungsvorschläge für nachfolgende Projekte im Unternehmen. Bei Beginn neuer Projekte kann auf die dokumentierten Vorgehensweisen, Erfahrungswerte und Verbesserungsvorschläge zurückgegriffen werden.

Insbesondere in **kleinen und mittelständischen Unternehmen** wird ein **Projektmanagement** oft als unnötiger zusätzlicher Aufwand angesehen und **vernachlässigt**. Auch wenn im Vorfeld eines Projektes ein zusätzlicher zeitlicher und eventuell auch personeller Aufwand erforderlich wird, hat die Anwendung von Projektmanagement-Methoden oft Vorteile, deren Nutzen die Aufwendungen hierfür in der Regel überkompensieren. Grundsätzlich sollte der Aufwand für ein zielorientiertes und dem Vorhaben angemessenes Projektmanagement bereits im Vorfeld bestimmt werden, um übertriebene Anstrengungen in Form einer „Über-Organisation“ und damit unverhältnismäßig hohe Aufwendungen zu vermeiden (vgl. Möller und Dörrenberg 2003, S. 2).

Die Abwicklung komplexer Vorhaben durch **Projektmanagement** kann **wesentliche Nutzenpotenziale** erschließen (vgl. Möller und Dörrenberg 2003, S. 6 f.; GPM 2011):

- einheitliche und miteinander abgestimmte Zielsetzung,
- ganzheitliche Betrachtungsweise, bei der kleine Teilaufgaben sukzessive bearbeitet werden;
- problem- und ergebnisorientierte Arbeit „an der Sache“,
- hohe Qualität von Produkten und Leistungen und dadurch Zufriedenheit des Auftraggebers;
- standardisiertes Vorgehen verringert Koordinationsaufwand,
- organisierter und standardisierter Informations- und Kommunikationsfluss,
- hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit durch permanenten Überblick über das ganze Vorhaben;
- rasche Realisierung und hohe Plantreue (Qualität, Termine, Ressourcen, Kosten),

Bereich	Schwäche	Folge	Optimum
Analyse Ist-Situation	Unvollständig	Planung baut auf falschen Voraussetzungen auf	Analytisch gesicherte Ausgangsbasis für Bedarf und Bestand
Zieldefinition	Unpräzise	Keine klaren Planungsvorgaben, viele spätere Änderungen	Klare und ausgereifte Projektziele; daraus eindeutige und sichere Planungsvorgaben
Suche nach Alternativen	Ungenügend	„Lieblingslösung“ wird unreflektiert favorisiert, günstigere Alternativen werden vernachlässigt	Objektive Analyse aller möglichen Alternativen mit deren Auswirkungen
Projektverantwortlichkeit en	Unzureichende Definition	Mangelhafte Führung, diffuse Zuständigkeiten, Streitereien, keine Identifikation der Beteiligten mit den Projektzielen	Zielgerichtete und eindeutige Definition von Verantwortlichkeiten, Rechten und Pflichten der Beteiligten
Personal	Quantität und Qualität geringer als Anforderungen	Versäumnisse, Fehler	Ausgewogene Personalstärke unter Berücksichtigung der Anforderungen, Möglichkeiten und Wirtschaftlichkeit
Problembewältigung	Keine adäquate Reaktion auf Probleme	Kleine Probleme werden zu großen Problemen, Überreaktion auf Details	Erkennen der Problemriorität, Ergreifen adäquater und systematischer Maßnahmen
Risikoeinschätzung	Keine oder falsche Bewertung von Projektrisiken	Unvorbereitete Reaktionen, Projektgefährdung	Risikoanalysen und angemessene Bewertung von Risikostrukturen, Vorsorge in vertretbarem Rahmen
Projektorganisation	Überdimensioniert oder zu formfrei	Doppelarbeiten, Versäumnisse, Fehler bei der Abwicklung, zu spätes Erkennen von Abweichungen	So viel Formalismus wie nötig, so viel Freiheiten wie möglich
Verwertung Erfahrung	Erfahrungen werden nicht verwendet, unzureichende Dokumentation	Aus Fehlern wird nicht gelernt, es wird kein Know-how gesammelt	Systematische Sammlung von Erfahrung, Kommunikation über das Projekt hinaus, integrative Führung, Qualitätszirkel

Abb. 9.2 Typische Schwachstellen im Projektmanagement. (Quelle: Greiner et al. 2009, S. 6, leicht modifiziert)

- eindeutige Anlaufstellen für alle Aktivitäten, Beteiligten und Betroffenen durch klare Verteilung der Verantwortung auf Instanzen und Mitarbeiter,
- Sicherung der Akzeptanz der Lösung durch Teamarbeit und gezieltes Projektmarketing,
- angemessene Reaktion bei auftretenden Risiken und Problemen,
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch Projektdokumentation.

Die im Rahmen des Projektmanagements eingesetzten Techniken sind **Teil** der verschiedenen **betriebswirtschaftlichen Disziplinen**, wie Controlling, Produktionswirtschaft oder eben Organisation. Selbst Aspekte des Marketings spielen eine Rolle; schließlich müssen die Projektergebnisse an den Kunden (nicht nur die Auftraggeber, sondern auch die Betroffenen der Auswirkungen des Projekts) gebracht werden. **Projektmanagement** ist daher die **Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln** für die **Abwicklung** von Projekten (DIN 69901).

Bei der **Gestaltung** des **Projektgegenstandes** stehen das zu lösende Vorhaben selbst und damit die **fachlichen Aspekte** im Vordergrund. Beim **Projektmanagement** stehen die Teilschritte zur Erreichung der **bestmöglichen Lösung**, die dazu erforderlichen Ressourcen und die organisatorische Abwicklung des Prozesses der Lösungsfindung im Fokus.

In der **Praxis** wird diese Idealvorstellung **selten vollständig erreicht**. Projektmanagement soll aber Fehler vermeiden und bei auftretenden Störungen im Projektlauf durch Gegensteuern die Zielerreichung nach besten Kräften sichern. Wege dazu werden bei einer **Analyse von Fehlern und Mängeln**, die bei der Projektabwicklung auftreten können, deutlich. Abb. 9.2 stellt hierzu die typischen Schwachstellen im Projektmanagement und deren Folgen zusammen.

9.2 Projektarten: Beispiele und Rahmenbedingungen

Es kann grundsätzlich zwischen **vier Projektarten** unterschieden werden. In Abb. 9.3 werden Projekte exemplarisch nach ihren Anwendungsgebieten klassifiziert. Auch im privaten Bereich können größere Vorhaben (implizit) als Projekte angesehen werden, etwa der Bau eines Hauses oder die Durchführung eines Umzugs.

In den skizzierten vier Projektarten können zum Teil sehr **unterschiedliche Rahmenbedingungen** vorliegen. Die Abb. 9.6 gibt hierzu einen Überblick. Hierbei dienen auf Basis des Magischen Dreieckes (siehe Abschn. 9.6.5, Projektcontrolling) Ziele/Ergebnisse, Termine, Ressourcen und Kosten als Parameter (Abb. 9.4).

Die **Parameter** sind **voneinander abhängig**. So hat eine Verlängerung der Entwicklungszeit in der Regel eine Erhöhung der Kosten zur Folge, die Verkürzung der Entwicklungszeit kann zu einer Qualitätsminderung der Ergebnisse führen. Daher können die Teilziele nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Dies ist vor allem bei Änderungen von Zielgrößen im Projektverlauf zu beachten. Auch sind die Ziele nicht bei allen Projekten gleichrangig. So kann in einem F&E-Projekt bei sich verkürzenden Produktlebenszyklen die Einhaltung der Projektlaufzeit (Termine für Prototyp, Nullserie und Markteinführung)

Investitionsprojekte	Organisationsprojekte	F & E-Projekte	Komplexe Dienstleistungsprojekte
Großanlagenbau (Stahl-, Kohlekraftwerke)	Strategische Neuaustrichtung eines Unternehmens, inkl. der Einführung einer neuen Struktur (Change Management)	Neuentwicklung... einer Maschine	Verlegung eines Braunkohlebaggers
Bau eines Flughafens (z. B. BER)		eines Medikaments	Groß angelegte Instandhaltungsmaßnahmen, z. B. Generalüberholung eines Kraftwerks
Einrichtung einer neuen Produktionshalle	Einführung eines Planungskonzepts	einer Software	
Umbau bestehender Fertigungs-einrichtungen	Entwicklung eines neuen Marketingkonzepts	eines Produktes (z. B. neue Autogeneration bei Automobilhersteller)	
Installation eines IT-Netzwerkes	Organisation einer Messeveranstaltung	eines Herstellungsverfahren	
Kauf/ Verkauf eines Unternehmens (M & A)	oder eines anderen „Events“		
	Großveranstaltungen im Sport (z. B. Olympische Spiele)		
	Einführung von Projektmanagement		

Abb. 9.3 Anwendungsgebiete des Projektmanagements. (Quelle: Möller und Dörrenberg 2003, S. 5.)

Projektart	Parameter			
	Ziele/ Ergebnisse	Termine	Ressourcen	Kosten
Investitionsprojekte	fest	in der Regel fest	variabel	in der Regel fest
Organisationsprojekte	fest	fest	variabel	fest
F & E-Projekte	variabel	variabel	fest	variabel
Komplexe Dienstleistungsprojekte	fest	fest	fest	fest

Abb. 9.4 Übersicht der Rahmenbedingungen in verschiedenen Projektarten. (Quelle: nach Hoehne 2008, S. 222, ergänzt)

höher gewichtet werden als die Einhaltung der zu Beginn projektierten Kosten (vgl. Bulinger 1995, S. 158 f.).

Projekte lassen sich nicht nur nach dem Projektinhalt, sondern auch **nach weiteren Merkmalen klassifizieren** (vgl. Zell 2013, S. 8; Motzel 2006, S. 148; Caupin et al. 2006), beispielsweise nach:

- der Stellung des Auftraggebers (externe und interne Projekte),
- dem Neuigkeitsgrad für das Unternehmen: Routineprojekte (ähnliche schon häufiger durchgeführt) versus Pionierprojekte,
- der sozialen Komplexität (multikulturelle Projekte im Sinne sowohl der unterschiedlichen Unternehmens-/Bereichskulturen als auch der Multinationalität in international tätigen Unternehmen),
- dem Innovationsgrad (komplexe Lösung aus bekannten Komponenten/Teilmodulen versus Projekt an den aktuellen technologischen Grenzen der Machbarkeit),
- der organisatorischen Komplexität: Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten/Unternehmen (Koordinationsaufwand),
- Größe und Dauer: Es gibt Projekte mit einem Budget von wenigen Tausend Euro, andere verfügen über einen Milliarden-Budget; manche Projekte dauern nur wenige Wochen, andere reichen über viele Jahre,
- der Bedeutung für das Unternehmen („Business as usual“ versus strategische Projekte, z. B. Fusion mit einem Wettbewerber oder grundlegende Umorganisation; kleinere Projekte versus unternehmenskritische Projekte, die für das Fortbestehen des Unternehmens entscheidend sind).

9.3 Historische Entwicklung des Projektmanagements

Implizites Projektmanagement gibt es, seit in der Geschichte der Menschheit **größere Vorhaben** umgesetzt wurden, seien es der Bau der Pyramiden oder der Chinesischen Mauer oder die Expeditionen der großen Entdecker in der Neuzeit. Als erste große Projekte, welches die Entwicklung und Nutzung eines **systematischen Projektmanagements** und dessen Instrumenten förderten, werden der Bau des Hoover Damms, das Manhattan-Projekt zur Entwicklung der Atombombe und das Apollo-Programm der NASA genannt. Mitte der 1960er-Jahre gründeten sich auch erste Organisationen und **Verbände zum Projektmanagement**, wie etwa 1965 die International Project Management Association (IPMA) in Wien (vgl. IPMA 2015).

Im Zuge einer **Professionalisierung des Projektmanagements** haben sich verschiedene **Methoden und Vorschriften**, bspw. von staatlichen Organisationen zu **Quasi-Standards** im Projektmanagement entwickelt. Hierbei handelt es sich um

Best-Practice-Verfahren, die häufig für IT-Projekte entwickelt wurden. Sie sind mittlerweile aber für das Managen aller Projekte vorgesehen. Diese definieren zumeist **Standardverfahren, Vorgehensweisen, Prozesse und Beteiligte**. Zwei der **wichtigsten** Verfahren sind:

- **PRINCE2:**

PRINCE (Projects in Controlled Environments) wurde ursprünglich von der britischen Central Computer and Telecommunications Agency als Regierungsstandard für das Projektmanagement für IT-Projekte entwickelt. Die aktuelle Version, seit 1996 PRINCE2 benannt, ist eine allgemeine Projektmanagement-Methode und hat sich mittlerweile zum De-facto-Standard für Projektmanagement in Großbritannien entwickelt. PRINCE2 wird derzeit in mehr als 50 Ländern angewendet. Es werden darin sieben Grundprinzipien aufgestellt, die angewendet werden, wie die fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung des Projekts oder definierte Rollen und Verantwortlichkeiten. Des Weiteren werden sieben Wissensbereiche („Themen“) genannt, die im Projekt ausgefüllt werden müssen, wie das Aufstellen eines Business Case für das Projekt oder die Einschätzung der Projektrisiken. Darüber hinaus werden Prozesse definiert, wie z. B. Vorbereiten eines Projekts, Steuern einer Phase oder Managen eines Phasenübergangs. (vgl. Office of Government Commerce 2009; Ebel 2011).

- **PMBok:**

Der Project Management Body of Knowledge ist der international am häufigsten verwendete Industrie-Standard für Projektmanagement. Er wird vom US-amerikanischen Project Management Institute – ein Verband für Projektmanagement mit weltweit über 200.000 Mitgliedern – herausgegeben. Der PMBoK definiert fünf Prozessgruppen (Initiierung, Planung, Ausführung, Überwachung und Steuerung sowie Abschluss). Die darin definierten Einzelprozesse sind dann zehn verschiedenen Wissensgebieten (wie z. B. Integrations-, Termin- oder Kostenmanagement) zuzuordnen (vgl. PMI 2017).

Hinzu kommen noch **weitere Vorgehensmodelle** wie etwa das ICB (International Competence Baseline), die von der o. g. IPMA herausgegeben wird, in Deutschland das sog. V-Modell zur IT-Systementwicklung der Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt), gesteuert vom Bundesverteidigungs- und Innenministerium, oder in der Schweiz die HERMES-Methode für IT-Projekte der Bundesverwaltung. Darüber hinaus bestehen in zahlreichen Unternehmen **interne Standards oder Richtlinien zum Projektmanagement**. Vor- und Nachteile von Standardmodellen sind in Abb. 9.5 dargestellt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Das Vorgehen nach Standards gewährleistet, dass im Projekt alle Aspekte berücksichtigt werden Einklang mit Qualitätsmanagementsystemen Lernkurveneffekte für Mitarbeiter, die in mehreren Projekten mit dem Modell arbeiten Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen des Projekts Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Generisches Vorgehensmodelle vernachlässigen ggf. die Einzelsituation des Projekts Vorgehen nach Standards um den Standards zu genügen, ohne dass ein Mehrwert einer Aktivität geschaffen wird Bürokratiegefahr durch übermäßige Dokumentationspflicht Nutzen der Methodologie, ohne den dahinter stehenden Sinn zu verstehen Ohne Anpassung an kleine Projekte für diese zu umfangreich

Abb. 9.5 Vor- und Nachteile von Standardmodellen im Projektmanagement. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Kästner (2010) und Theiler (2010))

9.4 Projektauftraggeber und andere Stakeholder

Der **Projektauftraggeber** ist die Person oder das Gremium, das den **Projektauftrag erteilt** und damit das Projekt **genehmigt**. Die Aufgaben des Projektauftraggebers werden in großen Unternehmen häufig institutionalisiert in Form des Lenkungsausschusses wahrgenommen (siehe auch Abschn. 9.5 zur Projektaufbauorganisation). Abhängig von der Bedeutung des Projektes oder der Größe des Unternehmens besteht der Auftraggeber aus der obersten Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Vorstand), kann aber auch aus der erweiterten Geschäftsführung (z. B. Unternehmensbereichs- oder Zentralbereichsleiter) oder dem mittleren Management (Hauptabteilungs- oder Abteilungsleiter) stammen.

Zu den Aufgaben des **Projektauftraggebers** gehören insbesondere:

- Erklärung einer Aufgabe zum Projekt,
- Ernennung des Projektleiters und Festlegung seiner Kompetenzen,
- Genehmigung der Zielsetzung und Planung,
- Zuweisung der Ressourcen (Budgets, Kapazitäten usw.),
- Vorgabe von Richtlinien zur Projektbearbeitung,
- Entscheidung über Strategien und alternative Konzepte,
- Setzen von Prioritäten (z. B. bei mehreren Projekten).

Um die Aufgabe der Projektabwicklung im weiteren Sinne zu erfüllen, sind in jedem Projekt eine Reihe von Mindestbeteiligten (Stakeholder) involviert, die man in interne und externe Stakeholder unterscheiden kann.

Zu den **internen Stakeholdern** gehören

- der Projektleiter,
- die Projektmitarbeiter und
- die Fachabteilungen des Unternehmens.

Zu den **externen Stakeholdern** gehören

- die Unternehmensleitung,
- fallweise ein eigener Projektauftraggeber aus dem Unternehmen,
- Projekt-Dienstleister,
- Behörden, die oft Vorgaben für die Projektdurchführung machen, sowie
- das soziale Umfeld.

9.5 Projektaufbauorganisation

9.5.1 Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation des Unternehmens

9.5.1.1 Überblick

Alle **Projekte** haben eine dem konkreten Zweck des Vorhabens geschuldete **Sequenz der Abwicklung**. Bei Bauprojekten sind das Planung, Genehmigung, Bauvorbereitung, Bau-Inbetriebnahme, Betrieb mit und ohne Überlappung. Projekte sind lebendige Vorhaben mit einem Lebenszyklus und unterschiedlichen Schwerpunkten im Projektablauf. Daraus sollte die **Projektaufbauorganisation flexibel** bleiben und dem Projektfortschritt folgen – und nicht umgekehrt. So ist es beispielsweise bei Großprojekten nicht sinnvoll, bereits zu Beginn des Projektes die endgültige Organisationsstruktur zu konfigurieren.

Da Projekte **temporären Charakter** haben, nehmen die Projektmitarbeiter meist noch andere Aufgaben in der **Linie**, also innerhalb der Primärorganisation des Unternehmens wahr. Die reguläre Linienorganisation ist meistens **nicht** für die erfolgreiche Durchführung von Projekten **geeignet**, da jede Abteilung i. d.R. ihr **abteilungsorientiertes Tagesgeschäft** optimiert und dieser abteilungsorientierte Erfolg honoriert wird. Abteilungsübergreifende Projekte erfordern daher häufig eine **eigene Projektorganisation**.

Projekte gehörten i. d.R. zur Sekundärorganisation des Unternehmens (vgl. Abschn. 3.3 zur Konfiguration). Besitzen Projekte im Unternehmen jedoch eine sehr **große Bedeutung**, kann die Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation auch über anderen Formen erfolgen, wodurch diese Teil **der Primärorganisation** werden.

Es werden grundsätzlich **drei Formen der Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation** unterscheiden (vgl. im Folgenden Kiesel 2004, S. 52 ff.; Keßler und Winkelhofer 2004, S. 25 ff.):

- die **Projektkoordination**,
- die **reine Projektorganisation** und
- die **Matrix-Projektorganisation**.

Diese Ausprägungsformen grenzen sich vor allem im Hinblick auf **zwei Kriterien** von einander ab:

- Ressourcenautonomie und
- Verselbstständigung gegenüber der Primärorganisation.

9.5.1.2 Projektkoordination

Bei der Projektkoordination (auch **Einfluss-Projektmanagement** genannt) gehört das Projektteam zur Sekundärorganisation. Die Projektmitarbeiter verbleiben **disziplinarisch** ihren **Linienvorgesetzten** unterstellt und arbeiten nur **zeitweise** im Projekt. Die Aufgabenerfüllung in der Linie hat meist Vorrang. Auch der Projektleiter verbleibt organisatorisch häufig in seiner Liniens Funktion und hat im Projekt lediglich koordinierende und fachliche Weisungsbefugnis. Diese Form ist die am **meisten verbreitete** in Unternehmen. Sie bietet sich für Projekte an, die von **weniger hoher Bedeutung** für das Unternehmen sind und mit niedrigem Komplexitäts- und Neuigkeitsgrad an. Abb. 9.6 zeigt, dass der Projektleiter aber auch wie eine **Stabsstelle** fest in die Primärorganisation integriert sein kann (sog. Stablinienprojektorganisation). Er ist in diesem Beispiel der Unternehmensleitung direkt unterstellt. Gegenüber der Linie besitzt er **keine disziplinarische Weisungsbefugnis** oder andere direkte Anordnungs-, Entscheidungs- und Mitspracherechte und kann den aus der Linie stammenden Projektmitarbeitern nur **fachlich** vorstehen (**Dotted-Line-Prinzip**, vgl. Abschn. 3.3.1). Sein Einfluss auf die Linie, in der das Projekt bearbeitet wird, erfolgt über koordinierende Informationen, Beratungen und Planungen; er kann häufig nur anmahnen und empfehlen. Damit kann der Projektleiter die Projektverantwortung (Erreichung der Qualitäts-, Kosten- und Terminziele) nicht übernehmen. Die Ressourcenautonomie und die Verselbstständigung dieser Projektorganisationsform gegenüber der Primärorganisation sind schwach ausgeprägt (vgl. Thommen et al. 2020, S. 524).

Die **Projektkoordination** besitzt die in Abb. 9.7 genannten **Vor- und Nachteile**.

9.5.1.3 Reine Projektorganisation

Bei der reinen Projektorganisation ist das **Projektteam** einschließlich Projektleiter als **eigene Abteilung** in der Primärorganisation des Unternehmens konfiguriert. Die Idee einer Sekundärorganisation wird aufgegeben und die Projektleitung erhält alle zur Erfüllung

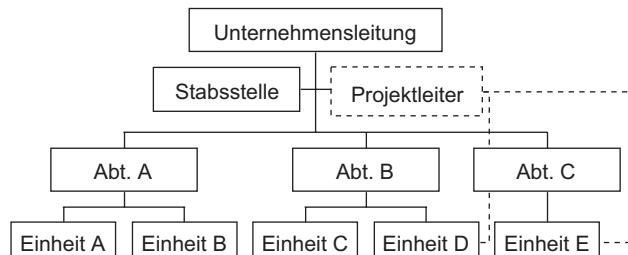


Abb. 9.6 Projektkoordination: Stablinienprojektorganisation. (Quelle: Probst (1992a, S. 255))

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Änderung der Grundkonfiguration des Unternehmens • Große Flexibilität der Mitarbeiter, die an verschiedenen Projekten gleichzeitig mitarbeiten können • Geringe Überlagerung der Projektorganisation mit der Grundkonfiguration des Unternehmens • Möglichkeit zur zentralen Planung und Kostenkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klare Zuordnung der Gesamtverantwortung, da der Projektleiter u. U. keine Weisungsbefugnis besitzt • Lange Reaktionszeiten, da sich die Projektmitarbeiter z. T. nur bei Arbeitssitzungen sehen • Schwierigkeiten bei der Koordination zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen • Langsame Entscheidungen, da Beschlüsse von den Linienvorgesetzten zurückgestellt werden können

Abb. 9.7 Vor- und Nachteile der Projektkoordination. (Quelle: In Anlehnung an Probst (1992a, S. 255), leicht modifiziert)

des Projektauftrages notwendigen Kompetenzen sowie personelle und sachliche Ressourcen. Die Projektmitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmensbereichen werden für die gesamte Dauer des Projektes der Projektleitung **fachlich und disziplinarisch unterstellt** (in der Luftfahrt-Industrie bei der Entwicklung von neuen Flugzeugtypen bis zu 10 Jahre) und nehmen in der Regel **keine projektfremden Aufgaben** wahr (vgl. Abb. 9.8). Diese Form der Projektorganisation findet sich bei **Projekten mit sehr hoher Bedeutung** für das Unternehmen. Sie ist daher **eher selten** anzutreffen (vgl. Schreyögg und Geiger 2016, S. 101).

Im Gegensatz zur Projektkoordination sind die Ressourcenautonomie und die Ver-selbstständigung gegenüber der übrigen Primärorganisation hoch. Für langfristige Großprojekte mit hohem Komplexitäts- und Neuigkeitsgrad erweist sich diese Projektorganisationsform als effizient.

Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation

fasst Abb. 9.9 zusammen. Wird ein großes Projekt, wie etwa ein Bauprojekt, von mehreren **rechtlich selbständigen** Unternehmen durchgeführt und wird eine **feste Projektorganisation außerhalb** dieser Unternehmen geschaffen, so wird diese **Projektgesellschaft** genannt. Dabei handelt es sich um ein organisatorisch und rechtlich selbständiges Unternehmen, das nur für ein oder mehrere Projekte besteht, etwa in Form einer ARGE (Arbeitsgemeinschaft) in der Bauwirtschaft (vgl. Abschn. 7.6).

9.5.1.4 Matrix-Projektorganisation

Die begrenzte Dauer und die Einmaligkeit von Projekten werden aufgrund der zunehmenden Dynamik in Unternehmen allerdings relativiert. Die **durchschnittliche Dauer eines Projektes** ist aufgrund der technologischen Entwicklung **stark gestiegen** (in der Luftfahrt-Industrie beispielsweise dauert das Projekt „Entwicklung eines neuen Flugzeugtyps“ bis

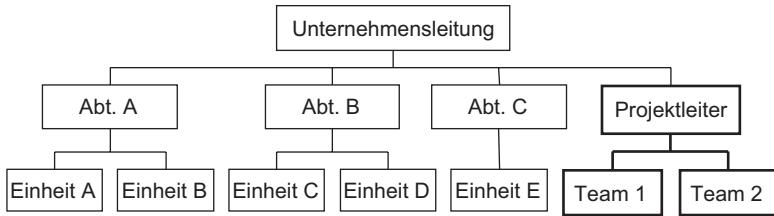


Abb. 9.8 Reine Projektorganisation. (Quelle: Probst (1992a, S. 254))

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Autoritätskonflikten dank Machtzentralisierung • Mitarbeiter arbeiten ausschließlich am Projekt, dadurch Konzentration auf das zu bearbeitende Projekt • Ermöglicht schnelles Reagieren durch einfache Entscheidungsprozeduren • Straffe Projektleitung • Alle Teammitglieder können sich mit dem Projekt identifizieren • Relativ einfache und in der Regel konfliktfreie Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter werden vorübergehend aus der Regelorganisation herausgelöst, um am Projekt arbeiten zu können • Evtl. temporär schlecht ausgelastete Kapazitäten verbunden mit ggf. schwieriger Kapazitätsanpassung • Tendenz zur „Verselbstständigung“ des Projektes gegenüber der Primärorganisation • Evtl. problematische Reintegration der Teammitglieder in die Regelorganisation • Der Erfolg des Projekts hängt sehr stark vom Projektleiter ab

Abb. 9.9 Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation. (Quelle: Probst (1992a, S. 254), ergänzt)

zu zehn Jahren). Der Anteil von innovativen Aufgaben nimmt in Unternehmen im Verhältnis zu Routineaufgaben zu. Verschiedene **Projekte** laufen **gleichzeitig** und sollen **organisatorisch integriert** werden, um Synergien zu realisieren und die vorhandenen personellen und sachlichen Ressourcen am effizientesten auszuschöpfen. Die **Matrix-Projektorganisation** bietet eine **Lösung**, um diesen Entwicklungstendenzen zu begegnen.

Die Matrix-Projektorganisation umfasst, wie die Matrixorganisation (vgl. Abschn. 3.3.5), unterschiedliche Dimensionen bzw. Achsen, beispielsweise Objekte (Produktgruppen, Kundengruppen, Regionen) oder Funktionen/Verrichtungen (Beschaffung, Produktion, Absatz, Rechnungswesen, Personalmanagement). Mit diesen Achsen der Matrix ergeben sich unterschiedliche **Konfigurationsmöglichkeiten**. Im Fall der Matrix-Projektorganisation ist eine Dimension der Matrix anhand von Projekten konfiguriert (vgl. Abb. 9.10).

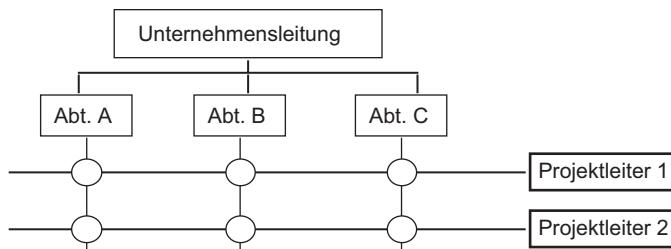


Abb. 9.10 Matrix-Projektorganisation. (Quelle: Probst (1992a, S. 256))

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsteilung nach fachlichen und projektspezifischen Gesichtspunkten • Mitarbeiter entwickeln Fachkenntnisse, die sie auch in anderen Projekten anwenden können • Größeres Sicherheitsgefühl bei den Mitarbeitern, da sie ihren gewohnten Bezugsrahmen nicht verlieren (Erhalt der „fachlichen Heimat“) • Flexible Ressourcenverwendung je nach Fortgang des Projekts • In der Regel kürzere Informationswege • Möglichkeit der Nutzung von Synergieeffekten zwischen verschiedenen Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher organisatorischer Aufwand; umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zwischen Linie und Projekt, dadurch lang andauernde Entscheidungsfindung und Zeitverlust • Inhaltliches und ressourcenbezogenes Rivalitäts- und Konfliktpotenzial zwischen Linieninstanz und Projektteams • Jeder Mitarbeiter ist mehreren Vorgesetzten unterstellt: keine einheitliche Leitung, Unsicherheit der Projektmitarbeiter wegen Mehrfachunterstellung • Gefahr von Dominanz: entweder der Projektleitung über die Fachabteilungen oder umgekehrt • Zurechnungsprobleme bei Erfolg und Misserfolg

Abb. 9.11 Vor- und Nachteile der Matrix-Projektorganisation. (Quelle: nach Probst (1992a, S. 60 und 256), Möller und Dörrenberg 2003, S. 10.))

Die **Projektmitarbeiter** bleiben Mitglied ihrer Fachabteilung (Verrichtung oder Objekt) und **unterstehen disziplinarisch** ihrem **Linienvorgesetzten**. Gleichzeitig sind sie Mitglied eines Projektteams und unterstehen **fachlich** dem **Projektleiter**. Projektleiter und Abteilungs- oder Bereichsleiter sind gleichberechtigt und sollten zusammenarbeiten. Die Matrixorganisation ist aufgrund der Mehrfachunterstellung eine Mehrlinienorganisation. Die **Matrix-Projektorganisation** bietet sich an, wenn das Unternehmen **sehr häufig** **Projekte** durchführt (wie eine Unternehmensberatung) oder wenn bspw. bei der bereichsübergreifenden Entwicklung eines völlig neuen Vertriebskonzeptes im Projektteam Mitarbeiter aus den Abteilungen Produktion, Logistik, Vertrieb und Marketing zusammenarbeiten. Der **Projektleiter** bestimmt häufig über Kapazitäten, Termine und Sachinhalte. Insofern hat er deutlich **mehr Einflussmöglichkeiten** als bei der Projektkoordination. Im

Prinzip ist die Matrix-Projektorganisation ein **Anheben** von Projekten von der **Sekundärorganisation** in die **Primärorganisation**. Die **Matrix-Projektorganisation** hat dabei die in Abb. 9.11 gelisteten **Vor- und Nachteile**.

9.5.1.5 Wahl der Projektaufbauorganisation

Die **Wahl der Projektaufbauorganisation** hängt unter anderem von der **Bedeutung und Komplexität** des Projekts ab. Grundsätzlich gilt (vgl. Abb. 9.12):

- hohe Bedeutung und Komplexität: reine Projektorganisation,
- mittlere Bedeutung und Komplexität: Matrix-Projektorganisation,
- niedrige Bedeutung und Komplexität: Projekt-Koordination (Stabsstelle).

Kriterien für die **Projektkomplexität** sind beispielsweise:

- der wissenschaftliche Neuigkeitsgrad,
- das Risiko, das Projektziel zu verfehlten,
- die spezifische Projektgröße (Mittelverbrauch/Zeit),
- die Anzahl und die Bedeutung der beteiligten Organisationseinheiten und Externen (Schnittstellen),
- die Anzahl der gleichzeitig bearbeiteten Projekte,
- die Stärke der Abhängigkeiten,
- die Zahl der Querverbindungen zwischen den Teilaufgaben (Vernetztheit).

Bei der **reinen Projektorganisation erhöht** die uneingeschränkte Verfügbarkeit von projektspezifischen Ressourcen die **Chance**, die **Projektziele zu erreichen**. Zusätzlich identifizieren sich die Mitarbeiter stärker mit den Projektzielen und -aufgaben. Diesen Vorteilen stehen allerdings **Probleme bei der Bereitstellung von Projektressourcen** und deren hinreichender **Auslastung** (insbesondere zu Projektbeginn) gegenüber. Außerdem gestaltet sich die Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter in die Primärorganisation nach Projektabschluss schwieriger als bei den beiden anderen Formen.

Die **Projektkoordination** und die **Matrix-Projektorganisation** können **Auslastungsschwankungen** im Projektverlauf besser **bewältigen**, weil sie enger mit der Primärorganisation des Unternehmens verbunden sind. Auch ist keine Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter nach Projektabschluss nötig (vgl. Thommen et al. 2020, S. 525).

9.5.2 Projektbeteiligte und Aufbauorganisation innerhalb des Projekts

Innerhalb des Projekts gibt es üblicherweise **drei Institutionen: Projektteam, Projektleitung und Lenkungsausschuss**.

Kriterium	Reine Projektorganisation	Projektkoordination	Matrix-Projektorganisation
Bedeutung des Projekts	sehr hoch	ehrer gering bis mittel	hoch
Projektumfang	sehr hoch	mittel bis gering	mittel bis hoch
Unsicherheit bzgl. der Ziele	sehr hoch	gering bis mittel	hoch
Dringlichkeit/Zeitdruck	hoch	gering bis mittel	mittel
Projektdauer	lang	kurz	mittel
Komplexität der Problemsituation	hoch	gering	mittel
Bedürfnis nach zentraler Steuerung	sehr hoch	mittel	hoch
Zeitlicher Einsatz der Mitarbeiter	Vollzeit	sporadisch/ nebenamtlich	Teilzeit
Persönlichkeit des Projektleiters	sehr fähiger Projektleiter	kaum relevant (Koordinator)	qualifizierter Projektleiter
Notwendigkeit der Identifizierung mit dem Projekt	groß	gering	mittel

Abb. 9.12 Kriterien für die Wahl der Projektaufbauorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Probst (1992a, S. 257); Schulte-Zurhausen (2010, S. 445))

9.5.2.1 Projektteam

Das **Projektteam** ist die ausführende Ebene. Es besteht aus fest zugeordneten und/oder teilweise abgeordneten Mitarbeitern. Für die Projektarbeit ist wichtig, dass im Projektteam ausreichend fachliches Wissen vorhanden ist, sodass sachgerechte Lösungen erarbeitet werden können. Das **Projektteam** sollte daher **zusammengesetzt** sein aus:

- internen Spezialisten mit dem notwendigen Methodenwissen zur organisatorischen Gestaltung,
- Mitarbeitern der betroffenen Bereiche mit dem nötige Spezialwissen,
- bei Bedarf zusätzlichen Spezialisten als Beratern, entweder aus anderen Bereichen oder von extern.

Die **Projektmitarbeiter** haben folgende **Aufgaben** und Verantwortungen:

- die Wahrnehmung der fachlichen und organisatorischen Interessen ihres Funktions- oder Unternehmensbereiches und die fachbezogene Koordination des Informationsaustauschs zwischen Projektteam und ihrem Bereich,

- das Einholen der notwendigen Informationen für die von ihnen übernommenen Projektteilaufgaben,
- die Mitwirkung bei der Projektplanung und die aktive Teilnahme an den Arbeitssitzungen,
- die Weitergabe von Informationen über sachliche oder zeitliche Abweichungen des Projektes von seinem Plan an den Projektleiter,
- die Erstellung von Berichten und Dokumenten im Rahmen des Projektfortschritts.

Die **Anforderungen** an die Projektmitarbeiter liegen nicht nur auf der Ebene der fachlichen Kompetenzen, sondern auch auf den Sozialkompetenzen. Für die Projektarbeit sind hierbei insbesondere relevant: die Bereitschaft zu kooperativer Arbeit mit Mitarbeitern aus anderen Organisationseinheiten, die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln, geistige Beweglichkeit, Improvisationsbereitschaft, Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz (vgl. Bullinger 1995, S. 167).

Im Zusammenhang mit der **zeitlichen Abstellung** der Mitarbeiter aus der Regelorganisation des Unternehmens in das Projektteam sollten idealerweise bereits im Vorfeld folgende **Fragen** geklärt werden:

- die Dauer der Abstellung der Projektmitarbeiter und deren Vertretung in der Linie/Primärorganisation,
- der Grad der Abstellung in das Projekt; bei nur teilweiser Abstellung die Priorität der Abstellung,
- die Auswirkung der Mitarbeit im Projektteam auf die weitere Personalentwicklung,
- die Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter nach Projektabschluss.

Je nach Projektorganisation wird für jedes relevante Funktionsgebiet ein zuständiges Projektteammitglied benannt. Dies erfolgt in der Regel in enger Abstimmung zwischen Projektleiter, Projektauftraggeber und Linienbereich. Dabei ist das Projektteam insgesamt möglichst klein zu halten, um eine Parzellierung zu verhindern und den Zusammenhalt im Projektteam zu erhöhen (siehe Abschn. 2.3, Gruppenkohäsion). Das Projektteam berät den Projektleiter fachlich und vertritt eigenverantwortlich das Projekt im Bereich.

Das **Projektteam** arbeitet idealerweise als „echtes Team“ zusammen. Ein „echtes Team“ hat, neben einem gemeinsamen Ziel, einen gemeinsamen Arbeitsansatz, verfügt über sich ergänzende Fähigkeiten der Teammitglieder und jedes Projektteammitglied fühlt sich für die gemeinsamen Ziele und somit für den Erfolg sowie für die anderen Teammitglieder verantwortlich (vgl. Katzenbach und Smith 2003 S. 121 f.).

Häufig ist das Projektteam ohne oder nur mit geringen **Hierarchieunterschieden** zusammengesetzt. Seine **Zusammensetzung** hinsichtlich Fachkompetenz, Kapazitäten (insbesondere bei der Projektkoordination) und Sozialkompetenzen ist für den **Erfolg** des Projekts von **entscheidender Bedeutung**. Die Projektteammitglieder sollten die Gesamtzusammenhänge im Bereich gut kennen. Sie sind häufig (insbesondere bei der Projektkoordination) nebenamtlich tätig, nehmen die Projektaufgaben also zusätzlich zu ihren übrigen Linienaufgaben wahr. Da die besten Fachleute oft aufgrund weniger stark ausge-

prägter Sozialkompetenzen ggf. noch nicht in der Lage sind, gut in einem – aus unterschiedlichen Unternehmens- oder Funktionsbereichen zusammengesetzten – Projektteam zusammenzuarbeiten, ist die Teamentwicklung zu Beginn des Projekts, die vom Projektleiter eine hohe Führungskompetenz erfordert, unabdingbar und notwendig für den Projekterfolg.

Die Zusammensetzung des Projektteams kann sich im Zeitablauf ändern. Dabei sollte beachtet werden, dass jeder Austausch von Projektmitarbeitern eine gewisse Einarbeitungszeit erfordert und zu Integrationsproblemen in ein bestehendes Projektteam führen kann (siehe Abschn. 2.2)

Je nach Größe des Projekts kann es auch ein **Kernteam** geben, das für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig ist, sowie ein erweitertes Team, welches **Expertenwissen** bspw. in Workshops einbringt.

9.5.2.2 Projektleitung: Aufgaben, Anforderungen und Befugnisse bei der Führung von Projektteams

Die **Projektleitung** besteht aus einer oder mehreren Personen (Projektmanagement), welche gegenüber den Mitgliedern des Projektteams meist **fachlich weisungsbefugt** sind.

Die **Aufgaben** des **Projektmanagements**, die bei kleineren Projekten auch Aufgabe des Projektleiters sind, umfassen unter anderem:

- die Unterstützung des Lenkungsausschusses beim Routine-Controlling,
- die Unterstützung des Projektleiters bei der Planung und Kontrolle (Methodenunterstützung),
- die Projektstrukturplanung,
- die Ablaufplanung (Netzpläne) und die Kontrolle der Termine, Meilensteine und des inhaltlichen Projektfortschritts,
- die Kapazitätsplanung und -kontrolle,
- die Aufwandschätzung und die Kostenkontrolle.

Die wesentlichen **Aufgaben** der **Projektleitung** sind:

- die Planung des Projektes (evtl. mit Unterstützung des Projektmanagements): Festlegung der Projektaufbau- und -ablauforganisation durch Strukturierung, Zuweisung/Vereinbarung von Aufgaben, Festlegung von Terminen, Abläufen und Kostenplanung, **Zusammenstellung, Führung und Koordination des Projektteams** oder der Teilprojektteams, gegebenenfalls inklusive der dem Projekt zuarbeitenden Fachabteilungen,
- das Überwachen und die Steuerung des Projektablaufes, bei großen Projekten mit Unterstützung des Projektmanagements,
- die Analyse von Abweichungen und die Durchführung von Steuerungsmaßnahmen, wenn nötig, auch die Entwicklung von Gegensteuerungsmaßnahmen,
- Koordination von externen Projektdienstleistern und Partnerunternehmen,
- die **Information** der Projektauftraggeber, insbesondere die Berichterstattung und Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss,

- die Herbeiführung von Projektentscheidungen,
- der Aufbau und die fortlaufende Pflege der Projektdokumentation.

Der **Projektleiter** hat je nach Projekttyp die fachlichen, steuernden und kommunikativen Aspekte zu priorisieren. Dabei hat er aufgrund der **Interdisziplinarität** der Aufgabenstellung eine Vielzahl von **Anforderungen** zu erfüllen, die sich aus den **grundsätzlichen Anforderungen** an die **Fähigkeiten von Führungskräften** (vgl. z. B. Northouse 2015, S. 43 ff.) ergeben:

- breites Fachwissen,
- Verhandlungsgeschick,
- Kommunikationsfreude,
- Durchsetzungsfähigkeit,
- Durchhaltevermögen (inklusive Frustrationstoleranz),
- Zeitdisziplin,
- Motivationsfähigkeit (inkl. Motivation der Projektmitarbeiter zur Teamarbeit),
- Delegationsfähigkeit,
- gutes Verhältnis zum (Top-) Management bzw. den Projektauftraggebern.

Darüber hinaus sollte ein Projektleiter über **Kompetenzen** verfügen, die sich aus der spezifischen Situation des Projekts ergeben (vgl. im Folgenden Kiesel 2004, S. 91 ff.). Diese Kompetenzen lassen sich klassifizieren hinsichtlich Führungskompetenz, Methodenkompetenz und fachliche Kompetenz:

- **Führungskompetenz:** Projekte stellen an den Projektleiter hinsichtlich der Führung spezifische Anforderungen. Diese ergeben sich im Wesentlichen aus zwei Faktoren:
 - Der Projektleiter besitzt meist lediglich eine **fachliche Weisungsbefugnis** gegenüber dem Projektteam, jedoch keine disziplinarische Weisungsbefugnis (zu den Folgen vgl. Abschn. 3.3.1 zu Instanzen und 9.5.1 zur Projektaufbauorganisation).
 - Der Projektleiter führt ein **Projektteam**, das charakteristischen internen interdependenten Prozessen unterworfen ist (z. B. stürmischen Phasen bei der Teamentwicklung).

Zur Bewältigung seiner Aufgaben stehen dem Projektleiter verschiedene **Instrumente der Führung** zur Verfügung, wie etwa der Einsatz eines bestimmten **Führungsstils** (z. B. autoritär/direktiv oder partizipativ oder Mitarbeiter- vs. Aufgabenorientierung; vgl. z. B. Scholz und Scholz 2019, S. 307 ff.).

- **Methodenkompetenz:** Der Projektleiter sollte verschiedene Methoden bei der Führung von Projektteams nutzen. Dazu gehören:
 - der Einsatz von Soft Skills (**Sozialkompetenz**), wie Kontaktstärke, Einfühlungsvermögen oder Teamfähigkeit,
 - **interkulturelle Kompetenz**, gerade bei internationalen Projekten mit Projektmitgliedern aus verschiedenen Kulturkreisen,
 - Einsatz von Methoden des **Konfliktmanagements**,

- **Kommunikation** im Projekt, einerseits vom Projektleiter selbst, andererseits die Moderation sowie die Aufstellung von Regeln der Kommunikation im Projekt.
- **Fachliche Kompetenz:** Der Leiter des Projekts sollte mit seinem Fachwissen die Themenstellung des Projekts kompetent beurteilen und das Projekt auch fachlich-inhaltlich führen können. Dies ist für die Führung des Projektteams und die Steuerung des Projektablaufs aber keine notwendige Voraussetzung. Bei entsprechend komplexen Projekten ist auch die Einrichtung einer **Doppelspitze** möglich, wobei beispielsweise die **eine Seite** die **fachlich-technische** und die **andere** die **kaufmännische Leitung** des Projekts übernimmt.

Der Projektleiter hat damit eine Reihe von teils **widersprüchlichen Rollen** im Projekt, die je nach der konkreten Ausgestaltung des Projekts unterschiedlich gestaltet sein können: Fachmann (Experte, Berater, Bearbeiter), Moderator (Teamkoordinator, Schlichter, Zielvereinbarungen im Team), Coach (Fördern von Teammitarbeitern, Motivator, Problemlöser), Außenminister (beim Auftraggeber, bei der Unternehmensleitung), Kommunikator (Informationsdrehscheibe, Vertretung der Interessen des Auftraggebers), Planer und Organisator, Schirmherr (Sündenbock, Vertretung der Interessen der Teammitarbeiter), Entscheider (Sach- und Planungsentscheidungen im Projekt). Seine Rolle sollte jedoch nicht die eines Durchbeißers, Bosses oder gar Oberlehrers sein.

Erfolgreiches Projektmanagement benötigt **Transparenz** und **Realismus**. Die **Motivation** der Projektbeteiligten kann durch klare und realistische **Ziele** gefördert werden sowie durch Delegation klarer und angemessener Verantwortlichkeiten. Derart motivierte Projektmitarbeiter kommen in Teamarbeit zu besseren und innovativeren Projektergebnissen als bei streng hierarchischer und wenig partizipativ ausgelegter Projektführung.

Die bei der Stellenbildung i. R. der Primärorganisation (vgl. Abschn. 3.3.1) betonte **Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung** gilt gleichermaßen auch für den Projektleiter. Aufgrund der o. g. vielfältigen Aufgaben hat er u. a. die **Verantwortung** für (vgl. Bullinger 1995, S. 166):

- das Erreichen der Projektsachziele,
- das Einhalten der Projekttermine,
- das Einhalten der Projektkostenziele,
- den aktuellen Informationsstand des Projektauftraggebers.

Um dieser Verantwortung überhaupt gerecht werden zu können, ist es notwendig, dass er auch mit den für die Aufgabenerfüllung erforderlichen **Kompetenzen** (im Sinne von Befugnissen) ausgestattet wird. Hierzu gehören insbesondere:

- Arbeit zuweisen und übertragen (je nach Modell der Projektaufbauorganisation),
- Zugang zu Informationen,
- Kontrolle der Leistung der Projektmitarbeiter,
- Ziele oder Vorgehen ändern (ggf. in Abstimmung mit Projektauftraggeber).

Gerade im Rahmen der Projektkoordination und auch der Matrix-Projektorganisation werden diese Kompetenzen ggf. nicht im erforderlichen Maße durch die Unternehmensleitung oder den Projektauftraggeber zur Verfügung gestellt. Dann gibt es zwar formal einen Projektleiter, jedoch mit nicht ausreichender organisatorischer Machtbasis. Hieraus können dann vielfältige Reibungen und Konflikte (insbesondere mit der Linienorganisation) resultieren, welche die Sacharbeit am Projekt beeinträchtigen und die Erreichung der Projektziele gefährden oder gar verhindern können.

Bei **Großprojekten** findet häufig eine Aufteilung in **Teilprojekte** statt. Hierbei ist die Bestellung von **Teilprojektleitern** durch den Projektleiter, das Projektleitungs-Team oder Projektauftraggeber sowie die Bildung von **Teilprojektteams** mit der Auswahl geeigneter Mitarbeiter aus den Fachabteilungen durch die Teilprojektleiter oder den Gesamtprojektleiter erforderlich. Aufgabe der Projektleitung ist hier zusätzlich die **Führung und Koordination** der Teilprojektteams.

9.5.2.3 Lenkungsausschuss

Ein Lenkungsausschuss koordiniert als oberstes beschlussfassendes Gremium zwischen Projekt- und Unternehmensleitung und/oder Projektauftraggeber. Der Lenkungsausschuss, häufig auch Steering Committee oder Lenkungskreis genannt, besteht bei größeren Projekten i. d.R. aus Mitgliedern der Geschäftsleitung des Bereiches, welche als Projektauftraggeber fungiert, sowie einer Führungskraft, welche dem Projektleiter übergeordnet ist, und eventuell noch leitende Managern der vom Projekt betroffenen Bereiche. Bei kleineren Projekten finden sich hier häufig der Geschäftsführer des Auftraggebers und ein hochrangiger Mitarbeiter (z. B. im Vertrieb der Regionalleiter oder ein Key Account Manager) des Auftragnehmers.

Der Lenkungsausschuss ist zuständig, wenn **Konflikte** innerhalb des Projekts nicht gelöst werden können. Er dient dabei als **Eskalations-** sowie als **Steuerungsgremium** des Projekts hinsichtlich Budget, Auftrag, Abnahme von Meilensteinen und **Veränderung** der **Projektrahmenbedingungen**. Dazu gehört, rechtlich verbindliche Vereinbarungen zu treffen (z. B. Festsetzung neuer Termine, Kostenkorrekturen) und Lösungen von Problemen zu diskutieren und zu beschließen, die auf Projektebene („Arbeitsebene“) nicht gelöst werden können, wenn die eskalierende Ebene keine ausreichenden Mittel, Handlungsspielräume oder Kompetenzen hat, um Maßnahmen zur Lösung einzuleiten. Dies geschieht in der Regel im Rahmen einer Eskalation. Mit ihr erfolgt die stufenweise Delegation eines Projekt-Problembereiches in eine höhere Instanz.

Je nach Größe und Bedeutung des Projekts kann auch ein Mitglied des **Vorstandes** des Unternehmens gegenüber dem Projekt als **Mentor**, **Sponsor** oder **Reviewpartner** zur Verfügung stehen, um dem Projekt die ggf. notwendige **Management Attention** zu geben. Dieser bzw. die Mitglieder des Lenkungsausschusses sollten gegenüber den Projektbeteiligten eine **disziplinarische Führungsfunktion** einnehmen, so dass die **fachliche Autorität** der Projektleitung ggf. auch disziplinarisch unterstützt werden kann.

Bei Konfliktsituationen im **Lenkungsausschuss** zeigt sich **in der Praxis** häufig, dass bei der Institutionalisierung des Gremiums **meist nicht festgelegt** wird, auf **welcher Grundlage eine Entscheidung getroffen** wird, z. B. durch eine Mehrheit der Mitglieder

oder nach Hierarchieebene. Die Entscheidung muss dann von der Eskalationsinstanz getroffen werden, dem nächsthöheren gemeinsamen Vorgesetzten der Mitglieder des Lenkungsausschusses.

9.6 Projektlauforganisation

Der Ablauf eines Projekts erfolgt in verschiedene **Phasen**, welche sich z. T. auch überlappen können. Im Vorfeld des Projekts erfolgt die **Planung**. Hier werden die wesentlichen **Rahmenbedingungen** für das Projekt, insbesondere die **Zielstellung**, festgelegt. Bei Projekten von hoher Relevanz für das Unternehmen ist in dieser Phase eine Umfeld- und Risikoanalyse unverzichtbar. Die Planung des Vorgehens im Projekt wird meist mithilfe von **Projektlaufplänen** realisiert. Mit der Abschätzung der benötigten Kapazitäten im Rahmen der Projektplanung wird auch die **Budgetierung** des Projekts festgelegt. Während der kompletten Laufzeit wird das Projekt mit dem **Projektcontrolling** gesteuert. Auf Abweichungen vom Plan wird mit Anpassungen in einem der Bereiche reagiert.

9.6.1 Projektplanung

In der **Projektplanung** wird das Projekt unter Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen in seinen **Grundzügen** festgelegt. Durch die Planung sollen realistische Werte für **Leistung** (inkl. Qualität), **Kosten** und **Termine** ermittelt werden, um Fehlentwicklungen bereits im Vorfeld zu verhindern, Fehler zu reduzieren und mangelnder Abstimmung vorzubeugen.

Die Aufgaben der Projektplanung betreffen

- die Formulierung des **Projektauftrages**,
- die **Projektstruktur**,
- den **Projektaufwand**,
- den Personaleinsatz,
- die **Meilensteine** und
- die **Dokumentation**.

Die **Zielstellung** des Projekts sollte zwischen dem Auftraggeber und den Projektverantwortlichen verbindlich und klar festgelegt werden. Grundsätzlich sind dazu die in Abb. 9.13 aufgeführten „**W-Fragen**“ zu klären.

Werden sie – samt Antworten – in Form eines **Projektsteckbriefs** zusammengefasst, sind die **relevanten Daten** des Projekts den Projektbeteiligten zugänglich.

Die **generellen Zielsetzungen** werden vom **Auftraggeber festgelegt**. Sie sind in **Abstimmung** mit dem **Lenkungskreis** und dem **Projektleiter** hinsichtlich folgender Kriterien zu validieren (vgl. BMI 2013, S. 10.):

Warum?	Warum wird das Projekt gemacht? Was sind die generellen Zielsetzungen? Gibt es eine Vorgeschichte zum Projekt, eventuelle „Vor“-Projekte? Welche Fehler sollen sich nicht wiederholen?
Wozu?	Wozu wird das Projekt gemacht? Was soll „aus Sicht des Unternehmens“ erreicht/vermieden werden? Was wird anders sein, wenn das Projekt realisiert ist?
Was?	Was genau ist zu tun? Was sind die spezifischen Projektziele? Sind diese klar und eindeutig? Ist das Ziel überhaupt erreichbar oder gibt es Zielkonflikte? Gibt es verdeckte Projektziele (persönlich/sachlich)?
Wie?	Wie soll vorgegangen werden? Welche Mittel und Ressourcen (personell, finanziell und materiell) werden benötigt bzw. stehen zur Verfügung? Stehen die zugesagten Ressourcen auch tatsächlich bereit?
Wer?	Welche Personen und Unternehmen sind an der Durchführung und Finanzierung beteiligt (Stakeholderanalyse und Projektorganisation)? 1. Wer ist Projektauftraggeber (wie ist die Stellung, die Funktion und das Image des Auftraggebers)? Wer ist Entscheidungsträger? Wer ist Träger der Projektidee? Wer bzw. wo sind Pro- und Kontrahörte? Wer hat Interesse am Gelingen des Projekts? 2. Wer arbeitet im Projekt mit? Wer leitet das Projekt? Wie sind Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung und Zusammenarbeit geregelt? Gibt es Konflikte zwischen Linien- und Projektorganisation (Rollen, Ressourcenverteilung, Beziehungs-/Machtgefüge usw.)?
Wo?	Wo, in welchen Bereichen im Unternehmen, wird am Projekt gearbeitet? An welchen Standorten?
Wann?	Wann wird mit dem Projekt begonnen? Wann soll/muss es fertig sein? Steht der Zeitplan des Projekts mit Anfang, Meilensteinen und Ende fest?
Wie viel?	Wie viel wird das Projekt kosten (Budgetierung)?
Welche?	Welche Risiken bzw. Chancen bestehen (Risikoplan)? Welche Auswirkungen gibt es auf andere laufende/geplante Projekte? Welche Auswirkungen hat der Projekterfolg/-misserfolg für den Auftraggeber und sonstige Beteiligte?
Wie gut?	Welche Qualitätsziele müssen erreicht werden? Wie wird deren Erreichung sichergestellt (Qualitätsplan)?

Abb. 9.13 Die „W-Fragen“ in der Projektplanung. (Quelle: In Anlehnung an Schieler (1995, S. 113 f.), und Hansel und Lomnitz (2003, S. 37))

- **Strategieverträglichkeit:** Die Projektziele müssen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen und diese unterstützen;
- **Realisierbarkeit:** Die Ziele müssen durch das Projekt tatsächlich erreichbar sein;
- **Vollständigkeit:** Die Ziele sollten vollständig beschrieben werden, alle relevanten Ziele sollten genannt sein;
- **Widerspruchsfreiheit:** Die Ziele dürfen sich nicht widersprechen;
- **Relevanz:** Die Ziele müssen für den Erfolg des Projekts relevant sein.

Häufig ist es auch sinnvoll, sog. **Nicht-Ziele** zu definieren. So kann bspw. das Nicht-Ziel eines Projekts zur Erstellung eines Angebotes für eine Industrieanlage sein, ein Angebot um jeden Preis abzugeben. In einem **Change-Management-Projekt** kann bspw. von vornherein als Nicht-Ziel definiert werden, dass Stellen abgebaut werden.

Die **spezifischen Projektziele** werden daraufhin aus den generellen Zielsetzungen abgeleitet. Sie finden sich im **Projektablaufplan** wieder. Dort wird auch in Form von **Arbeitspaketen** bestimmt, wie vorgegangen werden soll, und welche Mittel und Ressourcen eingesetzt werden. Letzteres findet sich auch im **Kapazitätsplan** wieder.

Die Frage nach dem **Standort** des Projekts ist von Bedeutung, wenn

- Räumlichkeiten knapp sind. Dann wird bspw. Büroraum als Ressource im Kapazitätsplan aufgeführt. Oder wenn
- an **verschiedenen Standorten** am Projekt gearbeitet wird. Dann ist zu klären, inwieviel Vor-Ort-Termine durchgeführt werden müssen oder welche **Informations- und Kommunikationstechnologien** unter welchen Bedingungen und Regelungen (z. B. zur Kommunikation mit E-Mail, sozialen Netzwerken, virtuellen Plattformen) eingesetzt werden (vgl. auch Abschn. 7.6 zu virtuellen Unternehmen).

Die Frage, **wer** am Projekt beteiligt ist, ist einerseits (intern) von Bedeutung für die **Kapazitätsplanung**. Um einen Überblick über die Beteiligten zu haben und diese vernetzen zu können, ist ein **Kommunikationsplan** zu erstellen. Andererseits ist auch eine **Umfeldanalyse** wichtig, um externe Stakeholder zu erkennen, was wiederum für die **Risikoanalyse** von Bedeutung ist.

Die Frage nach dem „**Wann**“ wird nicht im **Projektstrukturplan** (vgl. Abb. 9.14) selbst, sondern durch ein ergänzendes **Balkendiagramm** (vgl. Abb. 9.15) beantwortet. Dieser **Zeitplan** enthält auch die Zeitpunkte für wichtige Zwischenergebnisse, die sog. **Meilensteine**, die sich aus der zeitlichen Reihenfolge der Projektabwicklung ergeben. Das Erreichen der Meilensteine ist für das **Projektcontrolling** von großer Bedeutung. Wesentliche Meilensteine und damit verbundene Zwischenergebnisse werden häufig durch den **Lenkungsausschuss** abgenommen.

Die Frage nach der **Finanzierung** des Projekts wird im Rahmen der **Kostenplanung** beantwortet. Dort wird festgelegt, was das Projekt voraussichtlich kostet und wer der **Geldgeber** ist.

In den Zielen des Projekts sollte auch formuliert sein, in welcher **Qualität** diese Ziele zu erreichen sind. In einem projektinternen Qualitätsmanagement ist nicht nur die Qualität des Projektergebnisses, sondern auch die des **Wege**s dahin zu kontrollieren. Bei der **Qualitätsplanung** gilt es, im Vorfeld **Qualitätsmerkmale** festzulegen und, wenn nötig, zu gewichten (vgl. BMI 2013, S. 37 f.). Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn im Zuge der Projektsteuerung ein **Abwägen** zwischen den Kosten, der Zeit und der Qualität des Projektergebnisses notwendig wird.

Erfolgt durch das Projekt eine Veränderung im Unternehmen, so ist ein aktives Change Management (vgl. Kap. 8) notwendig. Hierbei ist insbesondere festzustellen, wer von den Auswirkungen des Projekts betroffen ist, inwieweit die Betroffenen einzubinden sind und wie die Kommunikation des Projekts nach außen durchgeführt wird (Teil des **Kommunikationsplans**, s.o.).

9.6.2 Projektstrukturplan und Netzplantechnik

Wichtigstes **Instrument** im Rahmen der **Projektplanung**, um das ganze Projekt in seiner Vielschichtigkeit zu erfassen und zu strukturieren, ist der **Projektstrukturplan**. Er ist häufig das wichtigste Instrument des **Projektcontrollings**, da in ihm die Projektaufgabe vollständig beschrieben ist und somit nachvollzogen werden kann.

Mit der Erstellung eines **Projektstrukturplans** werden diese **Ziele** verfolgt (vgl. Bullinger 1995, S. 168):

- vollständige Übersicht über das ganze Projekt,
- Zerlegung in kleine, möglichst eigenständig zu bearbeitende Teilaufgaben,
- Rahmen für Planung, Steuerung und Überwachung,
- Basis für Kontrolle der Termine, Leistungen und Kosten,
- Festlegung aller notwendigen Ressourcen für die Abwicklung des Projektes,
- Überblick über Projektkosten,
- Ableitung von Projektmeilensteinen,
- Gliederung des Leistungsverzeichnisses.

Die Erstellung des Projektstrukturplans erfolgt ähnlich wie die Aufgabenanalyse (vgl. Abschn. 5.2). Im Projektstrukturplan werden die Hauptaufgaben **objekt-** oder **funktionsorientiert** auf **Teilaufgaben**, die Arbeitspakete, heruntergebrochen. Diese können weiter untergliedert werden: die **kleinste Ebene** ist die Ebene der **Vorgänge**.

Dabei ist die **Terminologie nicht eindeutig** festgelegt. Während in der DIN 69900 die kleinste Ebene „Vorgang“ genannt wird, wird sie im klassischen Projektmanagement häufig selbst als „Arbeitspaket“ oder auch schlicht als „Aufgabe“ (im agilen Projektmanagement bei der Kanban-Methode „To Do“) bezeichnet. In diesem Kapitel zum Netzplan wird die Terminologie „Arbeitspaket“ als übergeordnete Teilaufgabe und „Vorgang“ als kleinste Einheit verwendet.

Auf der ersten Ebene wird die **Gesamtaufgabe** festgelegt und beschrieben. Diese wird auf die Ebene der **Arbeitspakete** heruntergebrochen. Für diese Arbeitspakete können nun die **spezifischen Ziele** festgelegt werden, anhand derer auch das **Projektcontrolling** durchgeführt wird. In großen Projekten können für die Arbeitspakete Verantwortliche festgelegt werden, welche dann als **Teilprojektleiter** fungieren.

Arbeitspakete oder Vorgänge beschreiben, was zu tun ist und welches Teilergebnis erzielt werden soll, aber nicht, wie und wann dies zu erfolgen hat (vgl. Klose 2008, S. 52). Der Vorgang ist ein Teil des Projektes, das im Projektstrukturplan nicht weiter aufgegliedert ist und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen kann. Kriterien für die Definition von Arbeitspaketen oder Vorgängen sind zum Beispiel der notwendige Arbeitsumfang, die Kostenhöhe oder notwendige Fachkenntnisse. Dem Wunsch nach „kleinen“ Arbeitspaketen oder Vorgängen aufgrund besserer Kontrolle steht der damit verbundene höhere Koordinations- und Kontrollaufwand gegenüber. Arbeitspakete und Vorgänge sollten so voneinander abgegrenzt werden, dass möglichst wenige wechselseitige Abhängig-

keiten zwischen ihnen bestehen und sie weitestgehend unabhängig von anderen bearbeitet werden können.

Abb. 9.14 zeigt ein **Beispiel für einen Projektstrukturplan**.

Um **Abläufe und Termine zu planen**, sind diese **Methoden** weit verbreitet:

- **Meilensteinplanung** (grobe Terminplanung mit vergleichsweise geringem Aufwand),
- **Terminplan** (verfeinerte Terminplanung auf Basis des Strukturplans),
- **Balkendiagramm** (Gantt-Diagramm, verfeinerte Termin- und Ablaufplanung auf Basis des Strukturplans),
- **Netzplantechnik** (detaillierte grafische Darstellung der Ablaufstruktur mit Visualisierung der logischen und zeitlichen Folge aller Projektvorgänge).

In einem **Gantt-Diagramm (Balkenplan)** wird die zeitliche Abfolge von Aktivitäten grafisch in Form von Balken auf einer Zeitachse dargestellt (vgl. Geldern 1997, S. 231 f.). Die Darstellung geht zurück auf Henry Laurence Gantt (1861–1919), einen US-amerikanischen Maschinenbauingenieur und – wie F. W. Taylor – Vertreter der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management), der diese Darstellungsform bereits um 1910 entwickelte. Gantt-Diagramme wurden auch beim Bau des Hoover-Damms 1931 und beim Bau des amerikanischen Autobahnnetzes 1956 eingesetzt.

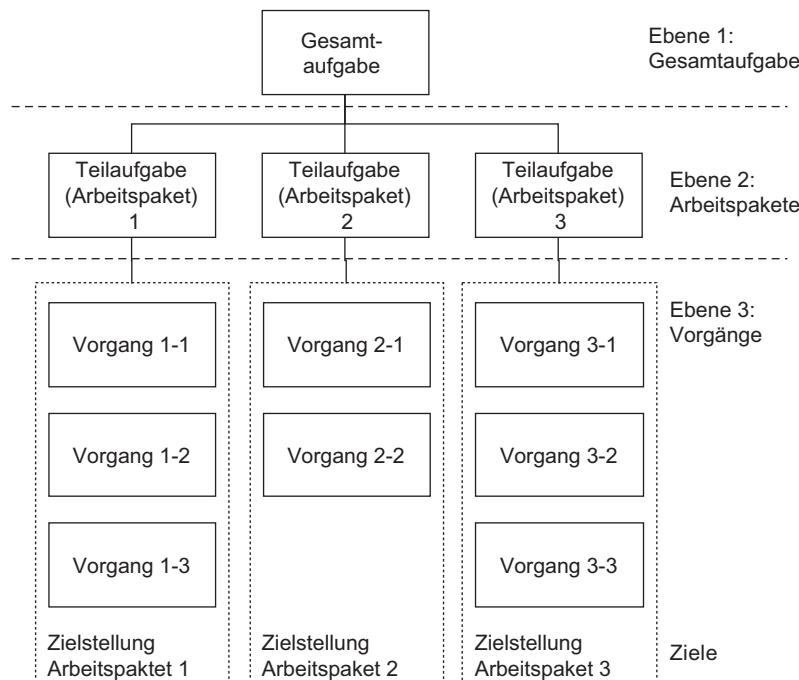


Abb. 9.14 Beispiel für einen Projektstrukturplan. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Olfert (2016, S. 97))

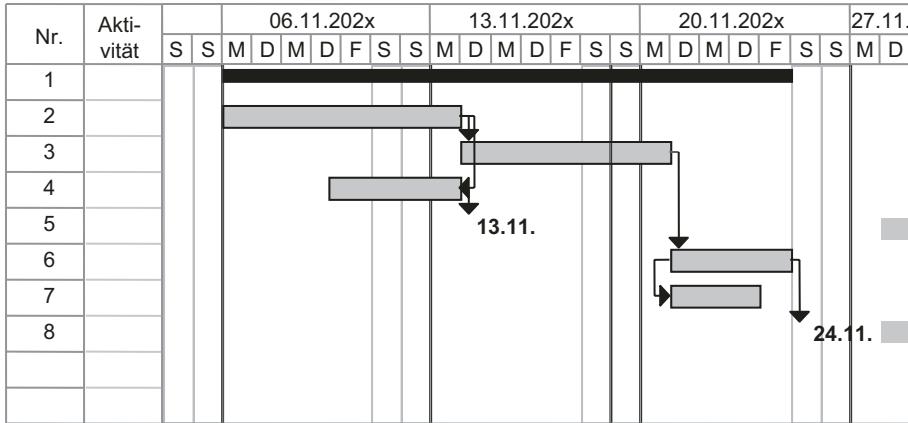


Abb. 9.15 Prinzipdarstellung eines Gantt-Diagramms. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Olfert (2016, S. 117)

Im Unterschied zum Netzplan ist die **Dauer der Aktivitäten** im Gantt-Diagramm **sichtbar** (vgl. Abb. 9.15). Er ist einfach und verständlich, aber die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aktivitäten und Zeitreserven sind nur eingeschränkt darstellbar. Dies wiederum ist die **Stärke des Netzplans**.

Ein **Netzplan** entsteht, wenn die einzelnen Arbeitspakete oder Vorgänge in zeitliche **Abhängigkeit** gebracht und mit einer **Zeitschätzung** versehen werden. Nach DIN 69900 umfasst die **Netzplantechnik** alle Verfahren zur Analyse, Beschreibung, Planung, Steuerung, Überwachung von Abläufen auf Grundlage der **Graphentheorie**, wobei Zeit, Kosten, Einsatzmittel (Mitarbeiter, Anlagen, Geräte) und weitere Einflussgrößen berücksichtigt werden können. Aus dem **Netzplan** lässt sich also der **Zeitplan** und durch Belegung der Arbeitspakete mit Ressourcen der **Ressourcenplan** (**Kapazitätsplan**) ableiten. Die Netzplantechnik erweist sich dann als vorteilhaft, wenn Vorgangsfolgen in ihrer Abhängigkeit zueinander exakt darstellbar sind.

Der **Netzplan** wird auf der niedrigsten Ebene des **Projektstrukturplans** erstellt, auf Ebene der **Vorgänge**. Es gibt verschiedene Formen von Netzplänen, je nachdem, ob **Ereignisse** oder **Vorgänge** als **Knoten** oder **Pfeile** dargestellt werden, bspw. den **Ereignisknotenplan** oder den **Vorgangspfeil-Netzplan**. Hier soll ein **Vorgangsknotennetzplan** vorgestellt werden.

Die Erstellung des Netzplanes erfolgt in **vier Schritten**:

- Schritt 1: Zerlegen von Arbeitspaketen in **Vorgänge**. Dies ist in Abb. 9.14 bereits erfolgt und als dritte Ebene im Projektstrukturplan bereits abgebildet.
- Schritt 2: Verknüpfen der Vorgänge in **logische Abhängigkeiten** innerhalb der Arbeitspakete. Bspw. kann im Arbeitspaket 1 der Vorgang 1–2 erst durchgeführt werden, wenn Vorgang 1–1 beendet ist. Aus diesem Schritt entstehen **Teilnetzpläne**.
- Schritt 3: Verknüpfen der Teilnetzpläne anhand logischer Abhängigkeiten in den **Ge samtnetzplan**. Für diese Aufgabe ist es sinnvoll, für jeden Vorgang sämtliche Vorgänger und Nachfolger aufzulisten. Bspw. ist vorstellbar, dass Vorgang 1–2 erst beginnen kann, wenn Vorgang 3–3 beendet ist.

Ein **Vorgangsknotennetzplan** kann dabei die **Anordnungsbeziehungen** abbilden, welche in Abb. 9.16 dargestellt werden.

- Schritt 4: Berechnen des Gesamtnetzplanes. Hierzu sind folgende Aktionen notwendig:
 - **4a) Schätzung des Aufwandes je Vorgang:** Der Aufwand wird in Einheiten wie Manntagen oder Arbeitsstunden etc. geschätzt.
 - **4b) Berechnung der Dauer:** Die Dauer des Vorgangs wird in Abhängigkeit von den vorhandenen Ressourcen berechnet. Dieser Schritt ist häufig aufwändig, da in Projekten oft Spezialwissen für bestimmte Vorgänge benötigt wird, das sich in ein und derselben Ressource bündelt (bspw. besitzt nur ein dem Projekt zur Verfügung stehender Mitarbeiter bestimmte Fähigkeiten, welche zur Durchführung des Vorgangs erforderlich sind). Daher sind Netz- und Ressourcenplanung stark voneinander abhängig: häufig bestimmt die Verfügbarkeit knapper Ressourcen die mögliche parallele Bearbeitung bestimmter Vorgänge, die nicht direkt voneinander abhängig sind.
 - **4c) Berechnung der frühesten Anfangs- und Endzeitpunkte:** In einer Vorwärtsrechnung werden anhand der Dauer des einzelnen Vorgangs und der Abhängigkeiten der Vorgänge voneinander die frühesten Anfangs- und Endzeitpunkte für jeden Vorgang bestimmt. Dabei ergibt sich der Früheste Anfangszeitpunkt (FAZ) eines Vorgangs aus dem Frühesten Endzeitpunkt (FEZ) desjenigen Vorgängers, welcher den spätesten Endzeitpunkt aufweist. Der FEZ eines Vorgangs ergibt sich aus der Addition des FAZ und der Dauer des Vorgangs.
 - **4d) Berechnung der spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte:** Steht die Mindestgesamtdauer des gesamten Projekts fest, kann anhand der Dauer des Vorgangs und der Abhängigkeiten in einer Rückwärtsrechnung der jeweils späteste Anfangs- und Endzeitpunkt eines Vorgangs berechnet werden. Der Späteste Endzeitpunkt (SEZ) eines Vorgangs ergibt sich aus dem Spätesten Anfangszeitpunkt (SAZ) desjenigen Nachfolgers des Vorgangs, welcher den niedrigsten Wert der SAZe aller direkten Nachfolger des Vorgangs aufweist. Der FAZ eines Vorgangs ergibt sich aus der Subtraktion der Dauer vom SAZ des Vorgangs.
 - **4e) Berechnung der Puffer:** Für jeden Vorgang kann nun der Puffer bestimmt werden. Der **Gesamtpuffer** (GP) gibt an, um wie viel Zeiteinheiten ein Vorgang verschoben werden kann, ohne den Endzeitpunkt des Projekts zu gefährden. Er ergibt sich aus der Subtraktion des FEZ vom SEZ eines Vorgangs. Wird der Gesamtpuffer in einem Vorgang aufgebraucht, so bedeutet dies, dass dann sämtliche Nachfolger zu ihrem SAZ begonnen. Eine weitere Verzögerung in einem Vorgang zögerte dann auch das Projektende hinaus. Daher die Bezeichnung **Gesamtpuffer**, da der Puffer innerhalb eines Vorgangs quasi für das gesamte Projekt aufgebraucht wird.

Der **Freie Puffer** (FP) gibt an, um wie viel ein Vorgang verschoben werden kann, ohne den FAZ desjenigen Nachfolgers zu gefährden, welcher den ehesten FAZ aller direkten Nachfolger eines Vorgangs hat. Er berechnet sich aus dem minimalen FAZ der Nachfolger minus dem FEZ des Vorgangs. Dieser Puffer ist daher tatsächlich für den jeweiligen Vorgang frei. Den späteren Vorgängen steht der Gesamtpuffer immer noch zur Verfügung, selbst wenn der freie Puffer in einem Vorgang aufgebraucht wurde.

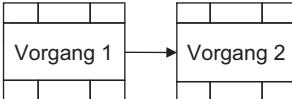
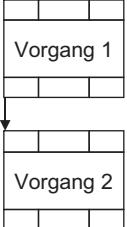
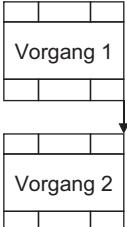
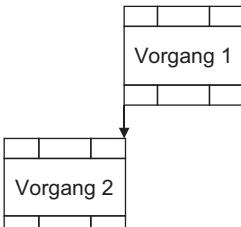
Anordnung im Netzplan	Bezeichnung/ Beschreibung	Beispiel Hausbau
	Normalfolge (Ende-Anfang-Beziehung). 2 kann begonnen werden, wenn 1 beendet ist.	Das Dach kann erst gedeckt werden, wenn der Dachstuhl errichtet wurde.
	Anfangsfolge (Anfang-Anfang-Beziehung) 2 kann erst beginnen, wenn mit 1 begonnen wurde	Mit dem Tapezieren der Räume kann erst angefangen werden, wenn mit dem Spachteln der Mauern begonnen wurde.
	Endfolge (Ende-Ende-Beziehung) 2 kann erst beendet sein, wenn 1 beendet ist	Die Malerarbeiten können erst beendet sein, wenn die Elektroinstallation gelegt wurde.
	Sprungfolge (Anfang-Ende-Beziehung) Mit 2 kann erst aufgehört werden, wenn mit 1 begonnen wurde	Das Streichen der Fassade (in den höheren Stockwerken) kann erst beendet werden, wenn das Eingerüsten (beinhaltet mehr als das Stellen des Gerüstes) begonnen hat.

Abb. 9.16 Anordnungsbeziehungen im Vorgangsknotennetzplan. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Schwarze (2010, S. 95 ff.))

Diejenige Kette von Vorgängen, welche keinen Puffer aufweist, wird als **kritischer Pfad** bezeichnet. Verzögert sich ein Vorgang des kritischen Pfades, so verzögert sich auch das Projektende.

Die verschiedenen Daten können beispielhaft wie in Abb. 9.17 in einen Knoten des Netzplans eingezeichnet werden.

Sind sämtliche Vorgänge mit Verbindungslinien nach ihrer jeweiligen Abhängigkeit (vgl. Abb. 9.16) miteinander verbunden und die Anfangs- und Endzeitpunkte sowie die Puffer berechnet, ist der Netzplan fertig gestellt.

FP=	GP=	
FAZ = Frühester Anfangszeitpunkt	Ress	FEZ
Vorgang		
SAZ	Dauer	SEZ

Ress = Ressource
 FP = Freier Puffer
 GP = Gesamtpuffer

Abb. 9.17 Knoten eines Netzplanes. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Schwarze (2010, S. 95 ff.))

9.6.3 Risikomanagement in Projekten

Bevor über Risikomanagement gesprochen werden kann, muss zunächst einmal definiert werden, was Risiko eigentlich ist (vgl. im Folgenden Kiesel 2004, S. 76 ff.; PMI 2017). Danach ist zu klären, wie diesem mit einem projektspezifischen Risikomanagement begegnet werden kann.

Risiko ist ein **ungewolltes Ereignis**, das mit einer gewissen **Wahrscheinlichkeit** eintritt und dann einen **Schaden** mit einer **bestimmten Tragweite** auslöst. Risiken existieren im **weiteren** (z. B. ökonomische, technische, politische, soziale Risiken) oder im **engeren Projektumfeld** (z. B. bei Kunden, Partnern). Sie können mittels einer **Umfeldanalyse** identifiziert und bewertet werden.

Weitere Risiken bestehen im Ablauf des Projekts (**Prozessrisiko**). **Typische Prozessrisiken** sind bspw.:

- **fehlerhafte Projektpläne** (insbesondere Zeit- und Kostenüberschreitungen),
- stetige **erhöhte Anforderungen** an das Projektergebnis und -föhrung,
- erhöhte **Mitarbeiterfluktuation**,
- **geringe Produktivität** oder/und **Qualität** sowie
- **negative Gruppeneffekte** (vgl. Kap. 2).

Das projektspezifische Risikomanagement ist insbesondere bei komplexen Projekten von Bedeutung. Zur **Risikobegrenzung bzw. -vermeidung** enthält es

- Risikoanalysen,
- präventive Maßnahmen und
- Notfallkonzepte.

Risikomanagement in Projekten beschäftigt sich daher mit der Formulierung von (Gegen-)Maßnahmen, die der **Verhinderung** von oder dem **Umgang** mit **ungewollten Ereignissen**, die den Projektverlauf gefährden, dienen. Generell findet ein **Abwägen** des erforderlichen **Aufwandes** zur **Risikominimierung** oder des (mit der **Eintrittswahrscheinlichkeit** gewichteten) Schadens bei **Risikoeintritt** statt. Die sechs **Hauptprozesse** des **Risikomanagements** stellt Abb. 9.18 dar.

Hauptprozess	Beschreibung
Risikomanagementplanung	Festlegung der Verfahren, mit denen die übrigen Hauptprozesse des Risikomanagements arbeiten (Identifikationsmethoden, Dokumentationsstrategien, Bewertungsstrategien und Verantwortlichkeiten)
Risikoidentifikation	Identifikation und Dokumentation der potentiellen ungewünschten Ereignisse
Qualitative Risikoanalyse	Qualifikation der Risiken, insbesondere Priorisierung auf Basis der Wahrscheinlichkeit des Eintretens und der voraussichtlichen Auswirkungen auf den Projekterfolg.
Quantitative Risikoanalyse	Quantitative, monetäre Bewertung der Wirkung der Risiken und der entsprechenden Gegenmaßnahmen
Planung zur Risikobewältigung	Planung der konkreten Gegenmaßnahmen, um das Eintreten von Risiken zu minimieren oder zumindest die Auswirkungen der Risiken zu reduzieren
Risikoüberwachung und -verfolgung	Kontinuierliche Überwachung des Status der Risiken (bspw. in Form einer Risikoliste) und der Gegenmaßnahmen.

Abb. 9.18 Hauptprozesse des Risikomanagements. (Quelle: PMI (2017), Drath (2010, S. 199))

9.6.4 Projekt-Kostenplanung

Die **Kostenplanung** baut auf der **Struktur- und Zeitplanung** auf. Die **Bewertung** der **Vorgangsdauern** im **Netzplan** mit den zugehörigen Kosten eröffnen die Möglichkeiten zur **Kostenanalyse** und **-kontrolle**.

Aufgabe der Kostenplanung ist die **Prognose** derjenigen Kosten, die einem Projekt als Ganzem, einzelnen Teilen eines Projekts (Teilprojekte, Arbeitspakete) oder einzelnen Vorgängen eines Projekts zukommen. Eine Kostenplanung ist vom gewünschten Detaillierungsgrad abhängig und kann von den **Projektkosten** i. e.S. bis zu den Projektkosten i. w. S. („Lebenszykluskosten“; zum Übergang zur Life-Cycle-Kostenrechnung in Projekten vgl. Madauss 2002, S. 285 ff) reichen. Bspw. sind die Kosten bei der Entwicklung eines neuen Automotors oder die Baukosten für die Erstellung eines Kraftwerkes **Projektkosten** im engeren Sinn, die **Betriebs-** und **Instandhaltungskosten** des Produktes oder der Anlage sowie die **Entsorgungskosten** sind Projektkosten im weiteren Sinn.

Kostenplanungen im Bereich des Projektmanagements (vgl. Madauss 2002, S. 335 f.) können **intern** oder **extern orientiert** sein:

- Die **intern orientierte**, möglichst verursachungsgerechte Kostenplanung dient zur Ermittlung von **Preisuntergrenzen** bei der Teilnahme von Projektausschreibungen sowie zur Vorgabe von Soll-/Plan-Kosten zur Unterstützung des Projektcontrollings.
- Die **extern orientierte**, taktische Kostenplanung dient zur Begründung von **Preisforderungen** gegenüber Projektauftraggebern in der Phase der Auftragsvergabe (geschätzte Selbstkosten) und zur Bemessung von kostenabhängigen Prämien in der Phase der Auftragsabwicklung (Zielkosten).

Probleme bei der Kostenplanung ergeben sich insbesondere durch **Wissensdefizite** hinsichtlich der tatsächlich verursachten Kosten sowie durch das taktische **Verfälschen** des vorhandenen Wissens über tatsächliche oder zumindest mutmaßliche Kosten durch einen potenziellen Auftragnehmer:

- einerseits durch **Kostenüberschätzungen** (hohe Zielkosten), um bei niedrigeren tatsächlichen Projektkosten entsprechende höhere Prämien zu erwirtschaften (z. B. bei der sog. „Cost Plus Incentive Fee“-Rechnung, d. h. Selbstkostenerstattungspreis mit Prämienaufschlag);
- andererseits durch **Kostenunterschätzungen** (niedrige Zielkosten), um den Zuschlag bei der Auftragsvergabe im Rahmen der Projektakquisition zu erhalten (z. B. bei der „Cost Plus Fixed Fee“-Rechnung, d. h. Selbstkostenerstattungspreis mit festem Gewinn).

In der Praxis treten Kostenplanungsprobleme häufig bei **Großprojekten**, insbesondere bei öffentlichen Auftraggebern auf. Beispiele sind die Einführung der LKW-Maut durch das Toll-Collect-Konsortium, die Weltausstellung Expo 2000 in Hannover, der Bau der Elbphilharmonie in Hamburg oder des Flughafens Berlin-Brandenburg, bei Neuentwicklungen wie dem Galileo Satellitennavigationsprojekt der ESA oder der Entwicklung des Überschallflugzeugs Concorde in den 1960-Jahren. Das **Dilemma der Kostenplanung** in frühen Projektphasen besteht insbesondere darin, dass Entscheidungen getroffen werden, welche die späteren Projektkosten in erheblichem Maße vorbestimmen, obwohl die hierfür erforderlichen **Informationen** oftmals nicht oder nur **unzuverlässig** zur Verfügung stehen (zur Kostenplanung auf Basis der Netzplantechnik vgl. Schwarze 2010, S. 208 ff.).

Die Projektplanung (inkl. Termine und Kosten) kann **Top-down**, **Bottom-up** oder im **Gegenstromverfahren** erfolgen:

- Die **Top-down-Planung** durch die Unternehmensleitung hat den Vorteil eindeutiger Vorgaben in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen. Nachteilig sind unrealistische Vorgaben und Demotivation der (nicht einbezogenen) Projektmitarbeiter.
- Die **Bottom-up-Planung** durch Projektmitarbeiter und Teilprojektleiter wird von der Unternehmensleitung aggregiert. Vorteile sind die Identifikation der Planungsträger mit dem Projekt. Nachteilig kann die eventuell mangelnde Abstimmung mit der Unternehmensstrategie sein.

- Beim **Gegenstromverfahren** als Kompromiss werden die Hauptziele des Projekts durch die Unternehmensleitung bzw. den Projektauftraggeber festgelegt. Entwicklung und Auswahl der Handlungsmöglichkeiten erfolgen durch den Projektleiter bzw. die Teilprojektleiter, mit anschließender Vorlage und Entscheidung durch die nächsthöhere Instanz. Je nach Änderungsbedarf erfolgt dann eine Modifikation und eine weitere Vorlage bei der Entscheidungsinstanz (zur detaillierten Methodenbeschreibung vgl. Burghardt 2012, S. 149 ff.).

Die Kostenplanung kann darüber hinaus eine **Finanzierungsplanung** mit der Planung der Herkunft der Projektmittel, dem Aufzeichnen von Fälligkeiten über Zahlungen und der Darstellung von Überschüssen oder Fehlbeträgen enthalten.

Das Ergebnis der Kostenplanung bildet das **Projektbudget**. Dieses sollte grundsätzlich nur dann geändert, wenn:

- eine erhebliche **Änderung des Leistungsumfanges** auftritt,
- eine erneute Kostenschätzung **realistischere Werte** liefert,
- die **Plankosten** für eine konkrete Aufgabe **nicht mehr ausreichen** und durch Minderkosten in den anderen Bereichen **nicht kompensiert** werden können.

Kosten lassen sich **in frühen Projektphasen** noch vergleichsweise **gut beeinflussen**, im weiteren Zeitverlauf jedoch immer weniger. Daher ist es erforderlich, **Kosten frühzeitig zu planen** und rechtzeitig auf Probleme zu reagieren. Dies ist Aufgabe des Projektcontrollings. Ein Trugschluss besteht häufig darin, zu meinen, in späten Projektphasen noch Kosten einsparen zu können.

9.6.5 Projektcontrolling

Projektcontrolling hat die Aufgabe, mittels eines effizienten Reportings die Koordination der Projektaktivitäten zu fördern, **Transparenz** zu schaffen und die Entscheidungsvor- und -nachbereitung zu unterstützen.

Voraussetzungen für ein effektives Projektcontrolling hier sind eine realistische, vollständige und nachvollziehbare **Planung** (Kosten- und Zeitplanung) sowie die Verfügbarkeit aktueller **Ist-Daten**. Das Projektcontrolling zur Einhaltung der Projektziele bewegt sich dabei im **magischen Dreieck** von **Zeit**, **Qualität** und **Kosten** (vgl. Abb. 9.19).

Die Darstellung als Dreieck soll vermitteln, dass Sachziel (Qualität), Aufwandsziel (Kosten) und Terminziel (Zeit) nicht unabhängig voneinander verändert werden können, sondern in einer **wechselseitigen Abhängigkeit** stehen. Je höher die Anforderungen an das Sachziel des Projektes, desto höher sind i.d.R. der notwendige Kosten- und Zeitaufwand. So ist eine Anhebung des Anspruchsniveaus der Sachziele in Bezug auf Inhalt und Qualität auch mit einer Verlängerung der Projektdauer und der Erhöhung der Kosten (Personal, Finanzmittel) verbunden (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S.426).

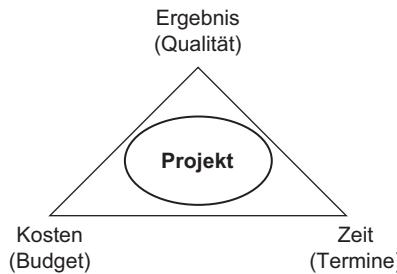


Abb. 9.19 Magisches Dreieck des Projektcontrollings. (Quelle: BMI (2013, S. 12), modifiziert)

Die **Veränderung einer** der drei Zielgrößen führt somit in den meisten Fällen zu einer **Veränderung der anderen beiden Größen**. So lässt sich aber auch umgekehrt bspw. eine Terminverkürzung durch die Erweiterung von Kapazitäten (Kostenerhöhung) oder Abstrichen beim Projektergebnis (Qualität) realisieren. „Eine Kernaufgabe des Projektmanagements liegt in der integrativen Planung, Steuerung und Kontrolle der oft konkurrierenden Sach-, Termin- und Kostenziele“ (Schulte-Zurhausen 2010, S. 426). Bei den meisten Projekten ist es dabei sinnvoll, **Meilensteine** zu definieren als Zeitpunkte, zu denen (Zwischen-)Ergebnisse i. d.R. vor dem Lenkungsausschuss präsentiert werden.

Abweichungen von den Projektzielen sollten frühzeitig erkannt werden, um rechtzeitig gegensteuern zu können, damit das **Gesamtprojektziel** erreicht werden kann. Manchmal können jedoch Termin- und Kostenüberschreitungen nicht mehr aufgefangen werden. Je **früher** dies erkannt wird, umso höher sind die Chancen, **Alternativlösungen** zu finden. Der dazu nötige **Projektsteuerungszyklus** besteht grundsätzlich aus folgenden Schritten (vgl. Zell 2013, S. 115):

- Erfassung des Ist-Standes,
- Soll-Ist-Vergleich, um Abweichungen festzustellen,
- Analyse der Ursachen und Generierung von Lösungsmöglichkeiten,
- Auswahl einer Lösungsalternative,
- Einleitung und Durchführung der Gegensteuerungsmaßnahmen,
- ggf. Revision der Projektplanung (Ergebnisse, Termine und Kosten).

Zur **Operationalisierung** der **Projektziele** auf die einzelnen Teilprojekte und Arbeitspakete werden Verantwortliche bestimmt (bspw. Teilprojektleiter), die dann das Ergebnis zum Zeitpunkt der einzelnen Meilensteine vertreten. Anhand der Meilensteine werden **Soll-Ist-Vergleiche** oder **Trendanalysen** der Ziele, der Zeiten und Kosten durchgeführt. Diese werden häufig in Form von **Projekt-** oder **Statusberichten** dokumentiert. Aus der Abweichungsanalyse lassen sich Maßnahmen als Reaktion auf die Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten ableiten. Zur **Visualisierung** des Projektfortschritts ist in der Praxis die **Ampelsteuerung** in Bezug auf Zeit, Qualität und Kosten sehr verbreitet (vgl. Abb. 9.20). Der **Vorteil** der Ampelsteuerung ist, dass sie in der Regel auf Anhieb von

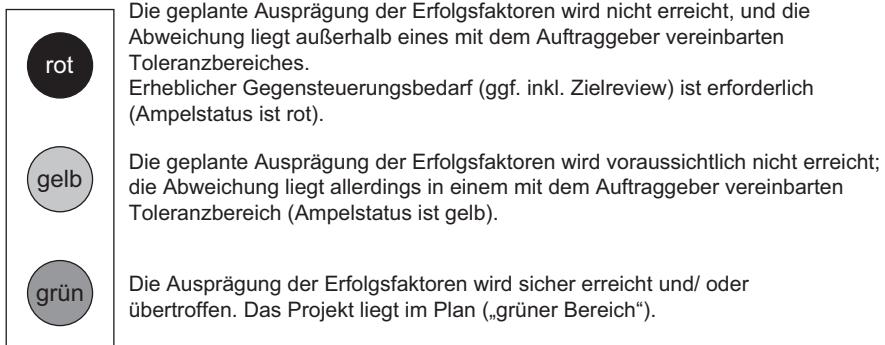


Abb. 9.20 Ampelsteuerung im Projektcontrolling

allen Projektbeteiligten intuitiv verstanden und nachvollzogen werden kann. Der **Nachteil** ist, dass die Abgrenzung zwischen den Ampelphasen nicht immer eindeutig ist und teilweise vom subjektiven Empfinden Einzelner abhängt. Dies sollte dadurch antizipiert werden, dass die Bedeutung der Farben idealerweise organisationsweit oder zumindest projektintern eindeutig operationalisiert wird, bspw. „grün“ bei Kostenüberschreitungen oder Terminüberschreitung von jeweils kleiner 5 %, „gelb“ bei Überschreitungen im Intervall zwischen 5 % und 15 % und „rot“ bei Überschreitungen bei den klassischen Erfolgsfaktoren von größer 15 %.

Auf Grundlage der **Kostenplanung** wurde zu Beginn ein **Projektbudget** festgelegt. Während des Projekts sollen ständig die unterschiedlichen Informationsstände der Projektbeteiligten angeglichen werden und bei Abweichungen rechtzeitig **Gegensteuerungsmaßnahmen** ergriffen werden. Falls aufgrund von Umfeldänderungen oder Soll-Ist-Differenzen Änderungen zu beschließen sind, sind die daraus resultierenden **Auswirkungen** auf die drei **Zielgrößen** Kosten, Zeit und Qualität zu berücksichtigen. Dabei ist zu prüfen, ob und, wenn ja, inwieweit (Teil-)Ziele modifiziert werden müssen.

Für ein **effizientes Projektcontrolling** ist es wesentlich, nicht nur ex-post durch **Kontrolle** und Überwachung Abweichungen festzustellen, sondern das Auftreten von Abweichungen **antizipativ** erst gar nicht entstehen zu lassen. Für diesen **proaktiven Ansatz** der **Projektsteuerung** steht eine Vielzahl von dialogorientierten Kommunikationsformen zur Verfügung (vgl. Abb. 9.21).

9.6.6 Multiprojektmanagement

Multiprojektmanagement liegt dann vor, wenn **mehrere Projekte** gleichzeitig gesteuert und koordiniert werden. Multiprojektmanagement stellt besondere **Anforderungen** an die Projektbeteiligten, da **Ressourcen** über mehrere, voneinander **unabhängige** und um Ressourcen konkurrierende Projekte hinweg zu **koordinieren** sind. Beispiele hierfür finden

Art der Besprechung	Inhalte
Projektstartsitzung (Kick off)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektziele, Randbedingungen, Aufgaben und Kompetenzverteilung
Regelmäßige Projektstatusbesprechung (Jour fixe)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektstand (Soll-Ist-Vergleiche) • Umgang mit Abweichungen (Termine, Qualität, Kosten) und Problemen bzgl. Ressourceneinsatz oder Zusammenarbeit der Projektbeteiligten • Diskussion, Erarbeitung und Entscheidung über Steuerungsmaßnahmen • Information und Koordination des Projektteams
Meilenstein- Entscheidungssitzung	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung über Status und Fortführung des Projekts (i.d.R. zusammen mit Lenkungsausschuss) • Festschreibung des bisherigen Projektergebnisses • Mögliche Änderungen im Projekt
Ungeplante Ad-hoc- Besprechungen	<ul style="list-style-type: none"> • Information, Diskussion und Entscheidung bei unerwarteten, wesentlichen Änderungen im Projektablauf
Projektab schlusssitzung	<ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung und Übergabe der Projektergebnisse • Entlastung des Projektteams • Ex-post-Analyse und Wissensmanagement für neue Projekte

Abb. 9.21 Projektsteuerungsbesprechungen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Seibert (1998, S. 421))

sich in großen Bauunternehmen mit mehreren Baustellen, im Anlagenbau bei der Aufstellung von Produktionsanlagen (z. B. Windkraftanlagen) an mehreren Standorten oder bei der Koordination einer Vielzahl von M & A-Projekten in Großunternehmen.

Die **Führung** der Projekte ist dann **nicht mehr unabhängig** voneinander möglich, sondern muss durch ein übergeordnetes **Multiprojektmanagement** gesteuert und **koordiniert** werden (vgl. Abb. 9.22; Bühner 2004, S. 221). Dieses stellt den organisatorischen und prozessualen Rahmen in Form von Programmen oder Projektportfolios zur Verfügung (vgl. DIN 69909 zum Multiprojektmanagement).

Gründe für die zunehmende Notwendigkeit des Multiprojektmanagements sind:

- die zunehmende Zahl **bereichsübergreifender Projekte** in einem Unternehmen,
- eine größere Zahl von **parallelen** Klein- und Großprojekten,
- die Umsetzung der verstärkten Forderung nach sinkenden Entwicklungszeiten und dadurch **überlappender Projektlaufzeiten**.

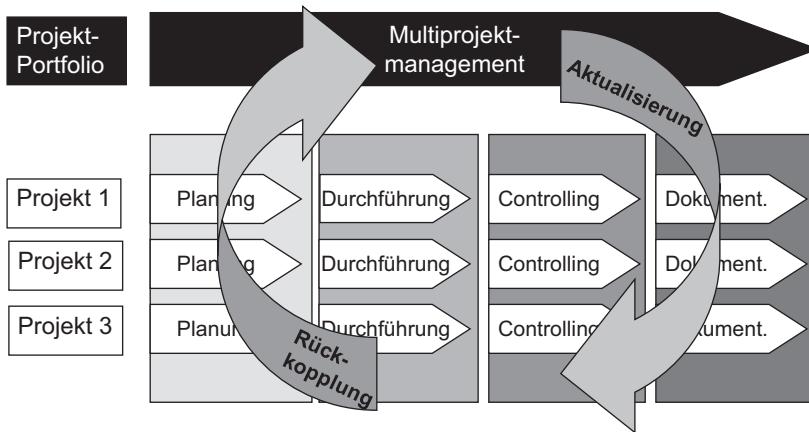


Abb. 9.22 Multiprojektmanagement

Hinsichtlich der zeitlichen, finanziellen und unternehmenspolitischen Bedeutung wird oft zwischen A-, B-, und C-Projekten mittels eines **unternehmensspezifischen Projektportfolios** differenziert (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 423).

Vom **Projektpfliomangement unterscheidet** sich das **Programmmanagement** dadurch, dass dort ein **Bündel** (inhaltlich) **zusammengehörende Projekte** geführt wird (bspw. Sanierungsprogramm eines Großunternehmens oder Integration einer neu erworbenen Unternehmensbeteiligung). Das Programmmanagement ist im Gegensatz zu **Projektpfliomangement** – wie ein Projekt – zeitlich begrenzt. Während ein Projektpfliportfolio in der Regel ohne zeitliche Begrenzung gebildet wird, umfasst das Programmmanagement inhaltlich stark abhängige Projekte und ist mit deren Abschluss ebenfalls beendet.

9.6.7 Agiles Projektmanagement

9.6.7.1 Grundlagen agiler Entwicklung im Projektmanagement

In den 2000er-Jahren hat sich zunehmend der Einsatz sogenannter **agiler Projektmanagement-Techniken** etabliert. Das Wort „**„agil“** (als Fremdwort für „von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig“) soll dabei die positiven Aspekte geringer Planungs- und Führungsintensität herausheben. „Agilität ist die Fähigkeit, in einer dynamischen, emergent-chaotischen Umgebung schnell zu agieren und reagieren. Dabei werden innovative und neue Wege zur Lösungsfindung genutzt, um einen Mehrwert für den Kunden, sowie für sich selbst zu generieren“ (Halamzie 2012, S. 15). Herauskristallisiert hat sich dieser Gedanke in schnelllebigen Branchen wie der **Software-Entwicklung**. Agiles Projektmanagement bedeutet, dass Management und Steuerung von Projekten dynamisch und flexibel gestalten werden sollen (vgl. im Folgenden auch Bergmann 2017, S. 58 ff.).

Die Motivation für die Formulierung agiler Vorgehensweisen entstand aus einer Reihe von Rahmenbedingungen, welche die herkömmliche Projektplanung als zu träge und starr erscheinen ließen. Im **klassischen Projektmanagement** beschreibt der Projektauftraggeber am Anfang **einmalig seine Anforderungen**, um das gewünschte Projektergebnis zu definieren. Die Verfolgung der anfänglich gesetzten Ziele basiert auf einem ausführlichen und weitgehend strikt einzuhaltenden Planungsprozess und **am Projektende** wird der vom Projektteam der verstandene **Kundenwunsch übergeben**. Dabei wird von einer nahezu vollständigen Bekanntheit der Projektrahmenbedingungen und -einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf das Projekt ausgegangen. Projektauftragsänderungen werden durch Anpassungen im vorab festgesetzten Plan umso kostenintensiver, je später sie eingebracht werden. Somit können – wie bei diversen öffentlichen Großprojekten – sehr hohe Kostensteigerungen resultieren, um Änderungswünschen gerecht zu werden (vgl. Halam zie 2012, S. 13; Kropfberger und Winterheller 2007, S. 14 ff., Preußig 2015, S. 12, 22 u. 48 f.).

Beispiel Software-Entwicklung:

- Die sehr hohe Innovationsgeschwindigkeit im IT-Bereich erzwingt entsprechend schnelle Produktzyklen.
- Bei Veränderungen im Projektumfeld können sich Änderungen in den Anforderungen ergeben: Wird beispielsweise bei Projektbeginn von einem bestimmten Marktumfeld ausgegangen, so kann sich dieses zum Projektende geändert haben und das Produkt, wie ursprünglich beschrieben, wäre durch neue Schnittstellen oder neue Produkte von anderen Markteilnehmern, nur noch bedingt nutzbar.
- Folge eines einmaligen Projektdurchlaufs der Anforderungsanalyse ohne Feedback des Kunden wäre im schlimmsten Fall ein entwickeltes Softwareprodukt, was fachlich nicht oder nicht wie gewünscht einsetzbar ist; eine zusätzliche Projektphase zur Anpassung des Produktes führt dann zu hohen Zusatzkosten.
- Die Kunden und der Markt sind häufig nicht mehr in der Lage, eigene Anforderungen zu definieren, sondern reagieren häufig nur noch auf die Präsentation neuer technischer Möglichkeiten und Produkte.
- Die Erstellung von Software ist für sich bereits ein hoch strukturierter Prozess, sodass die Notwendigkeit für ein übergeordnetes, systematisches Projektmanagement für Software-Entwicklungsprojekte oftmals nicht als notwendig erachtet wird.

Agiles Projektmanagement basiert auf der **Annahme**, dass moderne **Entwicklungsprojekte** (insbesondere von Software) **zu komplex** sind, um durchgängig in der klassischen Projektmanagementsicht planbar zu sein. Beim **agilen Projektmanagement** wird, anders als beim klassischen Projektmanagement, versucht den **Stakeholdereinfluss** über den gesamten Projektverlauf auf einem **hohen Niveau** zu halten und gleichzeitig die **Änderungskosten** gleichbleibend **niedrig** zu gestalten (vgl. Preißig 2015, S. 15).

Ihre **Stärken** sollen agile Methoden dann entfalten, wenn sich mit hoher Dynamik Projektparameter (Ziele, Umfeld, Erwartungen an die Projektlösung) verändern. Dabei setzt man unter anderem (vgl. Schneegans 2012, S. 4):

- auf enge, interaktive Zusammenarbeit zwischen Projektauftraggeber (Product Owner) und dem umsetzenden, sich weitgehend selbst organisierenden Projektteam – möglichst in einem Raum permanent zusammenarbeitend – und
- auf kurze Zeitabstände, nach denen Änderungen und neue Anforderungen zusätzlich in die Projektplanung aufgenommen werden können (sog. Sprints mit definierter Länge; typisch sind sieben bis 30 Tage).

Kennzeichnend für das **agile** Projektmanagement ist somit ein **iteratives** (wiederholendes), **inkrementelles** (schrittweises) Vorgehen (vgl. im Folgenden Pfleger 2015; Glöger und Margetich 2018): Das Projekt wird in zeitliche Etappen (Iterationen) unterteilt; am Ende jeder Etappe steht ein Produktinkrement, also ein funktionsfähiges Zwischenprodukt, das dem Projektauftraggeber zur Kontrolle vorgelegt wird. Anhand der Rückmeldungen des Projektauftraggebers wird dann am Produkt/ Projekt weitergearbeitet. Basis dieser Arbeit ist eine zu Beginn entwickelte Produkt-/ Projektvision, die Raum für Abweichungen und Modifikationen zulässt. Da das Projekt zu Beginn nicht vollständig ausgeplant wird, ist eine **Anpassung an neue Anforderungen** und sich ändernde Rahmenbedingungen auch **während der Projektlaufzeit** noch **möglich**.

Beispiele für agile Methoden sind unter anderem Scrum und Kanban, die nachfolgend beschrieben werden.

Die Methoden bauen auf den **vier Werten des agilen Manifests** von führenden Softwareentwicklern aus dem Jahr 2001 auf. Es ist eine Veröffentlichung ohne explizite wissenschaftliche Fundierung, sondern basiert auf den durch Erfahrungen entstandenen „Best Practices“ der Verfasser (vgl. Beck et al. 2001)

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge,
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation,
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung,
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Zusätzlich zu den agilen Werten beschreibt das Manifest **zwölf Prinzipien**, die überwiegend als konkrete Handlungsansätze formuliert sind (vgl. Beck et al. 2001). Hierunter fällt u. a. „Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.“ Änderungen werden nicht wie im klassischen Projektmanagement als Problem, sondern als erwünscht und Chance auf eine potenziell höhere Kundenzufriedenheit angesehen (vgl. Preußig 2015, S. 59 f.). Ein weiteres Prinzip lautet: „Fachexperten und Entwickler müssen während des

Projektes täglich zusammenarbeiten.“ Da der Projekterfolg gleichermaßen von Fachexperten mit Wissen über die Anforderungen des Produkts und dem Projektteam abhängt, ist die Kooperation beider von großer Bedeutung (vgl. Preußig 2015, S. 62 f.). Hierbei wird auf direkte Kommunikation gesetzt: „Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht“ (Beck et al. 2001). Ein weiteres Prinzip sind selbstorganisierte Teams: „Die ... Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams“ (Beck et al. 2001).

Die weiteren Prinzipien implizieren Iteration, Inkrement und permanente Reviews, wie sie sich insbesondere bei **Scrum** finden.

9.6.7.2 Scrum

9.6.7.2.1 Entstehen von Scrum

Bei Scrum (dt. „Gedränge“, ein Spielzug aus dem Rugby) ist eine wichtige Grundlage die **Selbstorganisation** der Teammitglieder. Einen Projektleiter **im traditionellen Sinn** soll es hier **nicht geben**.

Scrum teilt die **Projektlaufzeit in Etappen** – die sogenannten **Sprints** – ein. Ein Sprint soll sieben bis maximal ca. 30 Tage dauern. Während dieser Zeit wird dem Produkt eine neue Funktionalität hinzugefügt bzw. die vorhandene Funktionalität verbessert. Eine wichtige Prämisse von Scrum ist, dass ein Sprint niemals ausgedehnt wird. Sollten sich während eines Sprints die Projektanforderungen ändern, kann er jedoch abgebrochen werden. Am **Ende jedes Sprints** sollte ein voll funktionsfähiges **Zwischenprodukt** stehen, das dem Projektauftraggeber (**Customer**) zur Überprüfung vorgelegt wird. Auf der Basis seines Feedbacks wird dann weiter am Produkt gearbeitet.

9.6.7.2.2 Rollen bei Scrum

Beim Scrum gibt es **drei zentrale Rollen**:

- den Product Owner,
- den Scrum Master,
- das Entwicklungs-/Projektteam.

Der Product Owner gibt das sog. Product Backlog heraus. Ähnlich wie ein Produktmanager betreut er das Produkt fortlaufend. Seine Hauptaufgabe besteht in der Pflege des Product Backlogs. Über das Product Backlog und die Definition of Done ist er Bindeglied zwischen Entwicklungsteam und Kunden. Dazu gehören die detaillierte Beschreibung der notwendigen fachlichen Anforderungen, die Priorisierung der Anforderungen und die Sicherung von Transparenz und Verständlichkeit der formulierten Aufgaben, sowohl für das Entwicklerteam als auch für Außenstehende (vgl. Schwaber und Sutherland 2017, S. 7 f.).

Der **Scrum Master** ist nicht Projektleiter im Sinn des klassischen Projektmanagements. Er ist vielmehr dafür verantwortlich, dass Scrum funktioniert: Seine Aufgabe ist das Gelingen der Kommunikation innerhalb des Projektteams und mit dem **Product Owner** sowie die Moderation von Meetings. Er hat keinerlei Einfluss auf das Produkt selbst, wesen-
gen fachliche Kompetenz keine Anforderung für diese Rolle ist. Er hat vielmehr Autorität auf prozessualer Ebene. Seine Pflicht ist die Vermittlung der im agilen Manifest kodifizierten agilen Werte und Prinzipien sowie der Praktiken von Scrum an die übrigen Teammitglieder und die gesamte Organisation. Zu Beginn der Arbeit mit Scrum führt er das Team in die Prozesse ein, später steht er jedoch eher unterstützend und beratend zur Seite. Zu-
dem überwacht er die Einhaltung der Scrum-Regeln. Dies erfolgt durch Beobachtung der ablaufenden Vorgänge und Teilnahme an Review und Retrospektive und falls vom Ent-
wicklungsteam erwünscht ebenso am Daily Scrum. Er hilft dem Product Owner bei der Erstellung und Verwaltung eines klaren Product Backlogs. Das Entwicklungs-/Projekt-
team unterstützt er vor allem durch die Beseitigung von sogenannten Impediments, also Problemen, die eventuell während des Sprints auftreten. Hierzu schirmt er das Projektteam so weit wie möglich von äußeren Störfaktoren ab (z. B. von zusätzlichen Aufgaben außer-
halb des Product Backlogs, vgl. Abschn. 9.6.7.3). Die regelmäßigen Meetings werden von ihm organisiert und geleitet (vgl. Goll und Hommel 2015, S. 91; Maximini 2013, S. 170 f.).

Das **Entwicklungs-/Projektteam** entwickelt das Produkt. Es ist ein Zusammenschluss von funktionsübergreifenden Mitarbeitern, die alle Fähigkeiten mitbringen, um das Produkt nach den Anforderungen des Product Owners erfolgreich umzusetzen. Es verantwor-
tet die Lieferung der Produkteigenschaften in der Reihenfolge, die vom Product Owner festgelegt wurde. Es besteht im Idealfall aus drei bis neun Mitgliedern, darunter in der Regel Software-Architekten, Tester und Programmierer. Innerhalb des Entwicklerteams gibt es jedoch keine weiteren Gruppen oder Hierarchien (vgl. Maximini 2013, S. 171 f.; Schwaber und Sutherland 2017, S. 8). Das Projektteam organisiert sich dabei weitestge-
hend mittels des Methodeninventars selbstständig und reagiert damit auf die Anforderun-
gen durch den Product Owner (zu den möglicherweise hierbei auftretenden Konfliktpoten-
zialen vgl. auch die Nachteile der Gruppenarbeit, Abschn. 3.1.3 und der Koordination durch Selbstabstimmung, Abschn. 3.2.1.2).

Daneben gibt es auch noch die **Stakeholder** außerhalb von Scrum, beispielsweise die Kunden (im Scrum „**Customer**“ genannt), die Anwender bzw. User, die das fertige Pro-
dukt verwenden sollen, und das Management, das für die Rahmenbedingungen verant-
wortlich ist (z. B. für Räume, Maschinen und Ressourcen).

9.6.7.2.3 Rituale bei Scrum

Das Scrum Framework sieht verschiedene Ereignisse (sog. **Rituale**) vor, die in Form von regelmäßigen Terminen während des Projekts durchgeführt werden (vgl. im Folgenden Preußig 2015, S. 147 ff.; Schwaber und Sutherland 2017, S. 8 ff.; Gloer und Margetich 2018, S. 153 ff.; Maximini 2013, S. 182 ff.; Goll und Hommel 2015, S. 98; Rubin 2014, S. 95 ff.).

Sprints sind sich stetig wiederholende, direkt aneinandergrenzende Zeiträume, nach denen das Scrum Team jeweils ein fertiges, potenziell auslieferbares Produktinkrement zu liefern hat. Die Dauer der Sprints sollte zwei bis drei Wochen betragen, um einerseits die Bearbeitung umfassender Aufgaben zu ermöglichen und andererseits Fortschritt und die Qualität des Projekts angemessen überprüfen und analysieren zu können.

Die wichtigsten Ereignisse während eines Sprints sind das **Sprint Planning**, die **Daily Scrums**, das **Sprint Review** und die **Sprint Retrospective**.

Im **Sprint Planning** erarbeiten Product Owner, Scrum Master und das Entwicklungsteam das Backlog für den kommenden Sprint. Hierzu werden zunächst die freien Kapazitäten des Teams geklärt. Die Aufgabe des Product Owners ist es, in Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam das Ziel des Sprints festzulegen und die dafür zu erfüllenden Backlog-Einträge zu identifizieren. Außerdem ist er dafür verantwortlich, dem Entwicklungsteam die Anforderungen der Stakeholder bei Verständnisproblemen klar darzulegen. Das Entwicklungsteam bestimmt im Anschluss mithilfe von Aufwandsschätzungen, welche Aufgaben es in dem Zeitraum tatsächlich ausführen kann. Die ausgewählten Backlog-Einträge werden danach weiter in Teilaufgaben untergliedert, um die Bearbeitung zu vereinfachen.

Am **Sprint Review Meeting** nehmen sowohl das Scrum Team als auch die Stakeholder teil. Es dient der Vorstellung des bis dahin fertiggestellten Produktinkrements. Hierfür ist erforderlich, dass der Product Owner das Produktinkrement bereits vor dem Meeting kontrolliert. Bei dem Meeting werden den Stakeholdern alle umgesetzten Backlog-Einträge genauer erklärt und visualisiert. Auf Basis ihres Feedbacks und eventueller neuer Anforderungen können im Anschluss die bisherigen Product Backlog-Einträge ergänzt, verändert oder gelöscht werden. Ergebnis des Sprint Review Meetings ist ein neues Produkt Backlog, das die aktuellen Anforderungen der Stakeholder wiederspiegelt und als Basis für das nächste Sprint Planning dienen kann.

Das **Daily Scrum** ist ein täglich zur selben Zeit und am selben Ort stattfindendes 15-minütiges Meeting von Scrum Master und Entwicklungsteam mit dem Zweck, die restlichen Sprints zu planen. Dazu müssen bestimmte Informationen von den einzelnen Teammitgliedern erfasst werden. So sollte jedes Mitglied des Entwicklungsteams über seinen Arbeitsfortschritt seit dem letzten Daily Scrum, die geplanten Tätigkeiten bis zum nächsten Treffen und eventuelle Impediments berichten. Hierdurch wird die Transparenz des aktuellen Sprintfortschritts für alle Teilnehmer sichergestellt, und notwendige Anpassungen in der Sprintplanung können direkt durchgeführt werden. Sorgfältig durchgeführte Daily Scrums fördern durch die frühzeitige Problemerkennung einen reibungslosen Sprintverlauf und können so langwierige Krisenmeetings antizipieren (vgl. Preußig 2015, S. 148).

Die **Retrospektive** dient der Analyse des vergangenen Sprints und schließt ihn ab. Diese wird vom Scrum Master organisiert und geleitet. Sie betrifft in der Regel eher das Entwicklungsteam, dessen Feedback Ausgangspunkt des Termins ist. Innerhalb des Meetings wird nicht das Ergebnis, sondern der Weg zum Ergebnis begutachtet. Dabei wird zunächst mit dem Zusammentragen der positiven Aspekte des Sprints begonnen. Danach folgt die kritische Betrachtung der aktuellen Prozesse um Verbesserungspotenzial aufzu-

decken. Zusammen wird nach Maßnahmen gesucht, um die Arbeitsweise oder bestimmte Rahmenbedingungen zu verbessern.

9.6.7.2.4 Artefakte bei Scrum

Der Scrum Guide definiert **drei Artefakte**: Product Backlog, Sprint Backlog und Inkrement (vgl. im Folgenden Goll und Hommel 2015, S. 92 ff.; Maxmini 2013, S. 183 ff.; Preußig 2015, S. 137 ff.; Schwaber und Sutherland 2017, S. 15 ff.).

Im **Product Backlog** werden alle Anforderungen an das Produkt festgehalten. Die einzelne von außen wahrnehmbare Produkt-Anforderung wird als Product Backlog Item bezeichnet. Sie kann die Form von „Features, Funktionalitäten, Verbesserungen und Fehlerbehebungen“ (Schwaber und Sutherland 2017, S. 16) aufweisen. Das Product Backlog ist ein lebendes Dokument, das kontinuierlich weiterentwickelt wird und niemals vollständig ist. Es entspricht somit dem dynamischen Umfeld der Entwicklung, in dem Anforderungsänderungen nicht die Ausnahme, sondern den Normalfall darstellen (vgl. Schwaber 2007, S. 12).

Zu jedem Product Backlog Item gehören eine genaue Beschreibung, Ordnung und Aufwandsschätzung. Die Anforderungen im Product Backlog sollten nicht technisch, sondern fachlich und anwenderorientiert sein. Die Beschreibung übernimmt der Product Owner. Eine Möglichkeit, diese Sichtweise zu unterstützen, ist die Formulierung sogenannter „User Stories“, welche die Produkteigenschaften aus Nutzersicht beschreiben. Der Product Owner ist ebenfalls für die Ordnung der Einträge im Product Backlog verantwortlich. Je höher eine Anforderung priorisiert ist, desto weiter oben ist sie in der Liste zu finden. Die Schätzung übernimmt das Entwicklungsteam, da es seine Ressourcen am besten kennt und die Bewertung der Aufwände daher realistisch vornehmen kann.

Das **Sprint Backlog** ist der aktuelle Plan der für einen Sprint zu erledigenden Aufgaben. Es besteht aus allen Product-Backlog-Einträgen, die das Scrum Team im Sprint Planning für den nächsten Sprint ausgewählt hat und den Teilaufgaben (Aktivitäten), die für die Umsetzung der Anforderungen des Sprintziels notwendig sind. Das Sprint Backlog wird ebenso wie das Product Backlog laufend aktualisiert, damit es stetig transparent bleibt und den aktuellen Arbeitsstand des Sprints widergibt. Dem Entwicklungsteam steht es offen, zusätzliche Items aus dem Product Backlog aufzunehmen oder Items aus dem Sprint Backlog auf einen späteren Sprint zu verschieben. Der Plan für die Umsetzung wird in den meisten Projekten anhand eines Kanban Boards (siehe Abschn. 9.6.7.3) oder eines sog. **Burn-down Charts** visualisiert, bei dem es sich um eine grafische Darstellung für den verbleibenden Aufwand für das Projekt in Relation zur verbleibenden Zeit handelt.

Alle Product Backlog Items, die am Ende des Sprints die „Definition of Done“, den vom Entwicklungsteam definierten Zustand, an dem ein Product Backlog Item als vollständig umgesetzt gilt, erfüllen, fließen in das **Inkrement** ein, das bis dahin das Ergebnis vorheriger Sprints war. Ein Inkrement sollte immer „potentially shippable“ (potenziell auslieferbar) sein und für das Scrum Team keinen Aufwand mehr darstellen.

9.6.7.3 Kanban

Ursprünglich ist Kanban (japanisch: „Signalkarte“) eine **Methode aus der Produktionsprozesssteuerung**, die vom japanischen Automobilhersteller Toyota in den 1950er-Jahren entwickelt worden ist. Es handelt sich um ein Planungssystem mit dem Ziel, jede Fertigungsstufe optimal zu steuern. Bei Kanban wird ein großes Augenmerk auf die Vermeidung von Engpässen gelegt, die den Produktionsprozess verlangsamen könnten. Es ist auch eine der Techniken des Lean Management (siehe Abschn. 7.2). Das Konzept wurde 2007 auf die IT übertragen. Damit wurde der Weg geebnet, nicht nur Produktionsprozesse, sondern auch Projekte mithilfe von Kanban schneller und effizienter zu machen. Ziel von Kanban ist es, schnellere Durchlaufzeiten zu erreichen.

Um mit Kanban beginnen zu können, muss ein sogenanntes **Backlog** auf dem Kanban Board angelegt werden. Das Backlog ist eine Liste von Anforderungen, die an das Projektgebnis gestellt werden.

Diese Anforderungsliste (manchmal auch nur To-do- oder Aufgabenliste) enthält beispielsweise eine Liste von Funktionalitäten, die das im Rahmen des Projekts entwickelte neue Produkt haben soll. Diese Anforderungen müssen im nächsten Schritt priorisiert werden.

Kanban soll dabei helfen, den Fluss der Arbeit zu visualisieren. Im klassischen Kanban-Board in der Form der Signalkarten gibt es **drei Spalten**:

- **To Do** (zu tun): In die Spalte ganz links werden die Aufgaben eingeordnet, die noch nicht begonnene Tätigkeiten bezeichnen.
- **In Progress** (in Arbeit): Wird mit der Bearbeitung einer Aufgabe begonnen, so wird sie in die mittlere Spalte verschoben.
- **Done** (Fertig): Sobald die Aufgabe erledigt ist, wandert sie in die rechte Spalte mit den erledigten Arbeitspaketen.

Die Aufgaben werden auf Zettel, meist Haftnotizen, geschrieben und treten dann ihren Weg durch die Kanban-Spalten an. Dadurch ist für jedes Teammitglied sichtbar, in welchem Zustand die jeweilige Aufgabe sich gerade befindet. Die Übersichtlichkeit ist eine der größten Stärken der Methode. Das „reine Anpinnen“ von Aufgaben-Haftnotizen in Tafelspalten besitzt jedoch noch keine Steuerungsqualität an sich. Dennoch erfolgt durch die **Visualisierung** eine **Transparenz**, die bereits eine gewisse Eigenmotivation im Projektteam entstehen lassen kann.

Die Anzahl der Aufgaben (WiP, Works in Progress), an denen zu einem Zeitpunkt gearbeitet werden darf, sollte begrenzt werden. Die Projektverantwortlichen sollten außerdem definieren, wie viele Aufgaben parallel in Bearbeitung sein dürfen, da es in der Regel deutlich mehr Aufgaben gibt, als das Projektteam auf einmal bewältigen kann. Die Kapazität der einzelnen Teilprojektteams muss vorab definiert werden, da meist mehr Aufgaben vorliegen, als das Team zeitgleich bewältigen kann. Die Kanban-Methodik baut somit auf

eine konsequente Priorisierung bei der Projektabwicklung und soll so schlank und damit „agil“ bleiben. Die einzelnen Projektteammitglieder können wiederum eigene Kanban-Boards, genannt Personal Kanban, führen, um ihre eigenen Aufgaben aus dem Projektteam-Board entsprechend abzubilden.

Die **tägliche Zusammenarbeit** des Projektteams ist eines der wichtigsten agilen Prinzipien. Damit Kanban gut funktionieren kann, sind kurze, 15-minütige tägliche Meetings empfehlenswert, sodass sich alle Teammitglieder darüber austauschen können, wie sie seit dem letzten Meeting vorangekommen, welche Hemmnisse sich ergeben haben sind und wie die nächsten Schritte aussehen. Wenn täglich über den Projektfortschritt gesprochen wird, erkennen die Projektleiter sehr schnell, wo sich Flaschenhälse bilden, das heißt an welchen Stationen sich die noch nicht erledigten Aufgaben stauen.

Während Scrum ausschließlich für die Teamarbeit konzipiert ist, ist Kanban mit dem Schwerpunkt auf Visualisierung auch für allein arbeitende Mitarbeiter geeignet, die auf diese Weise ihre Einzelprojekte strukturieren und abwickeln können.

9.6.7.4 Kritik am agilen Projektmanagement

Die starke Verbreitung des agilen Projektmanagements beruht nicht zuletzt darauf, dass die darin formulierten Grundsätze **klar verständlich** und für viele **nachvollziehbar** sind. So wird Individuen und Interaktionen der Vorrang über Prozesse und Werkzeuge eingeräumt, eine funktionierende Software (oder ein andere Leistung des Projektes) zählt mehr als umfassende Projektdokumentation, die Zusammenarbeit mit dem Projektauftraggeber ist wichtiger als Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderungen wird höher eingeschätzt als das Befolgen eines vorab festgelegten Projektplans.

Selbstredend ist Scrum **kein Allheilmittel**, auch wenn viele Praxispublikationen den unterschwelligen Eindruck entstehen lassen können. Daher kann es keine Erfolgsgarantien versprechen, genauso wie das klassische Projektmanagement oder andere Prozesse.

Inwiefern Scrum dazu führt, dass Produkte tatsächlich schneller, besser, kostengünstiger oder qualitativ hochwertiger entwickelt werden, hängt vielmehr davon ab, wie das fachlich und sozial hoch kompetente Entwicklungsteam die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Sprints auch umsetzt und dadurch das Produkt im laufenden Prozess verändert und somit aus Kundensicht auch verbessert. Ansonsten wird das Produkt nicht besser oder früher fertig sein als mit der klassischen Vorgehensweise.

Scrum ist lediglich als **Rahmenwerk** konzipiert. Scrum gibt lediglich wenige Rollen, Artefakte, Ereignisse und Regeln, die diese miteinander verbindet, vor. Es ist kein konkretes Vorgehensmodell wie bspw. die stark ausdifferenzierten Standardmodelle im klassischen Projektmanagement (vgl. Jungmann et al. 2010, S. 135). Hierdurch entsteht mehr Freiheit und Flexibilität für die individuelle Anwendung, was als förderlich zu bewerten ist. Die drei Rollen sollen alle notwendigen Funktionen im Projekt abbilden. Schwaber und Sutherland beschreiben Scrum als „einfach zu verstehen“ und zugleich als „schwierig zu meistern“ (Schwaber und Sutherland 2017, S. 4). Die Grundprinzipien sind **einfach in der Rhetorik**, jedoch gleichzeitig noch zu **vage** für die operative Umsetzung im konkreten Projekt. Durch das Minimum an Anweisungen entsteht Bedarf für fallweise Regelun-

gen, der in den Projektteams eigenständig geschlossen werden muss, wofür gegebenenfalls die breite Projekterfahrung noch fehlen mag. Scrum erfordert viel Disziplin, die wenigen Vorgaben möglichst einzuhalten.

Das **Rollenverständnis** über die jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten muss klar sein und auch gelebt werden: der **Product Owner** hat ein breit gefächertes Aufgabenfeld, indem mehrere Rollen des klassischen Projektmanagements vereint sind. Am schwierigsten umsetzbar erscheint die Vereinbarung seiner Rolle als Intermediär und das gleichzeitige Agieren als Scrum-Teammitglied, das Überschreiten von funktionellen Grenzen zur präzisen Anforderungsbeschreibung und das Denken als Gestalter des Produkts. Die Rolle ist zudem an das schnelle Treffen von Entscheidungen und dies an die entsprechend erforderliche Entscheidungsbefugnis gebunden, welche, falls nicht ausreichend vorhanden, zu Verzögerungen führen kann (vgl. Pichler 2008, S. 2).

Die regelmäßige Teilnahme des Product Owners an vielen Meetings kann bspw. dazu führen, dass einzelne Mitglieder des Entwicklungsteams sich schnell unter Druck gesetzt fühlen.

Der **Scrum Master** sollte trotz seiner Präsenz in den Meetings vollkommene Zurückhaltung gegenüber den Projektinhalten und deren Umsetzungsweise ausüben; diese Trennung wird in der Praxis ggf. schwierig einzuhalten sein (vgl. Rubin 2014, S. 238).

Die häufigen Scrum oder Kanban-Meetings stellen grundsätzlich eine Unterbrechung der Projektarbeit an den Arbeitspaketen dar („Arbeit wird besprochen, aber nicht gemacht“). Schlimmstenfalls fungieren sie als unterschwelliger Kontrollmechanismus, bei dem der Scrum Master die Projektteammitglieder glauben lässt, er würde die Verantwortung mit ihnen teilen.

Ebenso sind die nicht zu vernachlässigenden nachteiligen Phänomene des Arbeitens in Gruppen und **Entwicklungsteams** genauso zu berücksichtigen wie im klassischen Projektmanagement. Diese fallen aufgrund der propagierten Hierarchiefreiheit von Scrum ggf. sogar noch stärker aus als dies zum Beispiel bei der reinen Projektorganisation mit einem disziplinarisch verantwortlichen und ggf. intervenierenden Projektleiter der Fall ist.

Agiles Projektmanagement baut Hierarchien ab und verlagert Kompetenzen vom Projektleiter nach unten. Oftmals bilden die agilen Werte und Prinzipien (insbesondere die postulierte Arbeit in selbstorganisierenden Teams) einen Kontrast zur noch vorherrschenden Unternehmens- bzw. **Projektkultur** (vgl. Knittel und Graser 2013). Um tatsächlich agil zu sein, sollte eine Organisations- bzw. Projektkultur existieren, welche diesen Werten gegenüber offen ist, sie verinnerlicht und lebt. Dies bedeutet bspw. eine Kultur, in der das Fehlermachen im Rahmen von Innovationsvorhaben erlaubt ist. Es besteht hierbei die Gefahr des Lebens einer scheinagilen Unternehmenskultur, bei der zwar der kleinere sichtbare Teil des Eisbergs der Organisation mit Rahmenwerk und Praktiken (bspw. Rituale) Anwendung findet, der größere Part unter der Wasseroberfläche mit den zugrundeliegenden agilen vier Werten und zwölf Prinzipien aber nicht umgesetzt wird.

In vielen Unternehmen ist der Scrum Master dann der **Nachfolger des klassischen Projektleiters**. Er schmückt sich nach außen mit der Feder des „Change Agents“ oder „Servant Leaders“, nimmt jedoch dennoch aktiven Einfluss auf die Planung, verteilt Auf-

gaben, zweifelt Entwicklungsaufgaben an, mahnt zur Beachtung des gemeinsamen Commitments am Projekt und erklärt sich selbst zum „Manager des Teams“. Häufig ist er weiterhin gegenüber den Projektauftraggeber verantwortlich, in dem er Projektberichte erstellt und parallel zur „modischen, agilen Methode“ weiterhin Projektpläne zu erarbeiten hat, in denen detailliert Zeitabläufe, Ressourcen und Meilensteine durchgeplant werden (vgl. Ilker 2014).

Aufgrund der weiten Verbreitung und immer stärkeren Ausdifferenzierung wird der Begriff „agil“ immer unschärfer. Was sich als agile Community ausgibt, scheint inzwischen eher eine Arena für Berater und Anbieter von Werkzeugen zu sein, die ihre Dienste und Produkte verkaufen wollen (zu den handelnden Akteuren in der Arena von **Managementmoden** vgl. Abschn. 7.8).

9.6.7.5 Auswahl der Vorgehensweise zwischen klassischem und agilem Projektmanagement

Zahlreiche Beispiele aus Unternehmen zeigen, dass es nicht **die** richtige Projektmanagement-Vorgehensweise gibt, aber die Wahl einer „falschen“ Vorgehensweise Projektkrisen auslösen kann, die den Projekterfolg gefährden.

Häufig kann erst ein Wechsel der Projektmanagement-Vorgehensweise das Projekt wieder „auf Kurs“ und zum Erfolg führen. Es gilt dabei, die Kriterien so zusammenzustellen, dass sich für das jeweilige Projekt die sich anbietenden Projektmanagement-Vorgehensweisen miteinander vergleichen lassen. Abb. 9.23 zeigt **Kriterien und typische Projectsituationen**, die für oder gegen eine bestimmte Vorgehensweise bei der **Wahl zwischen klassischem und agilem Projektmanagement** sprechen können.

9.6.8 Projektabschluss

Der **Projektabschluss** bietet die Chance, aus den **Erfahrungen** des Projekts zu **lernen**. Zu einem **Projektabschluss** gehören:

- die **Projektdokumentation** (Datenkonsolidierung, Nachkalkulation, Aktualisierung der Projektpläne, Arbeitspakte-Aufwände, Anschlussbericht),
- die **Ergebnisabnahme** durch den Auftraggeber,
- die **Entlastung** des Projektleiters sowie
- die **Ex-post-Analyse** des Projekts (Post Project Review) mit dem Ziel, Erkenntnisse für Folgeprojekte zu gewinnen (**Lessons Learned**).

Das **Vorgehen** bei der **Projektdokumentation** umfasst folgende Schritte:

- Festlegung der Dokumentationsart (Berichte, Zeichnungen, Verträge etc.);
- Festlegung der Dokumentationserfordernisse (Was soll wie abgelegt werden?);

Kriterium	Eher klassisches Projektmanagement	Eher agiles Projektmanagement
Projektart	Investitions- und Organisationsprojekt	(Software-) Entwicklungsprojekt
Ziele	SMART formulierbar (d.h., specific, measurable, attainable, relevant, trackable); über Projektverlauf konstant	Unscharf; Vision; häufige Änderungen in Zielen und Anforderungen sind zu erwarten
Auftraggeber	Wechselt im Projektverlauf nicht und begleitet das Projekt bis zum Abschluss; klar in seinen Zielvorstellungen; denkt eher in Prozessen und ist eher den „klassischen“ Ansätzen gegenüber aufgeschlossen; fordert vom Projektauftragnehmer methodisches Vorgehen (Projektpläne, Kennzahlen aus dem Projektcontrolling, ...)	Kann im Projektverlauf wechseln bzw. ausgetauscht werden (damit verbunden eine Änderung in den Zielen); neigt zum häufigen Ändern von Prioritäten und Zielvorstellungen; agilen Ansätzen gegenüber aufgeschlossen
Projektteam	Braucht klare Führung; räumlich verteilt, virtuell; eher groß; (teilweise) durch Linienaufgaben gebunden	Kann eigenständig arbeiten und sich selbst organisieren; kann lokal konzentriert werden; eher klein; frei von Linienaufgaben und nicht in weiteren Projekten gebunden
Externe Projekt-dienstleister	Viele Dienstleister mit vielen Abhängigkeiten untereinander; brauchen klare Arbeitspaket-Definitionen und Terminvorgaben	Keine oder nur wenige Dienstleister mit geringen Abhängigkeiten untereinander; agilen Ansätzen gegenüber aufgeschlossen; Vertragskontext lässt agiles Vorgehen zu
Stakeholder	Viele Stakeholder, die die Projektanforderungen festlegen (hoher Abstimmungsbedarf und Zeitaufwand); Termine müssen gehalten werden und sind wichtiger als der Leistungsumfang; Aktivitäten von Stakeholdern hängen vom Termin ab	Wenige Stakeholder; Qualität wichtiger als Termin; Aktivitäten der Stakeholder sind weitgehend unbeeinflusst vom Projekt
Projekt-dokumentation	Rechtliche Anforderungen erfordern hohe Dokumentationsqualität; zukünftige Weiterentwicklung und Pflege haben hohen Stellenwert	Es existieren keine externen Zwänge (Normen, Gesetze o.Ä.); für zukünftige Zwecke weniger wichtig

Abb. 9.23 Kriterien für die Wahl zwischen klassischem oder agilem Projektmanagement. (Quelle: nach Schneegans 2012, S. 5, modifiziert.)

Ergebnisdokumente	Abwicklungsdokumente
<ul style="list-style-type: none"> • Pflichtenhefte/ Anforderungsbeschreibungen • Systemkonzepte • Prozessbeschreibungen • Handbücher • Verfahrensanweisungen • Arbeitsanweisungen • Formulare 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan der Projektorganisation mit den beteiligten Stellen und ihren Aufgaben • Projektaufträge • Projektplanungen • Projektberichte • Besprechungsprotokolle • Entscheidungsanalysen • Korrespondenz

Abb. 9.24 Projektdokumente. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 469))

- Festlegung der Zuständigkeiten bei der Dokumentenfreigabe (Lenkungsausschuss oder Projektleiter);
- Festlegung, an wen die Dokumente verteilt werden;
- Sicherstellung, dass die Dokumente aktuell bleiben.

Formen der Dokumentation sind die Ergebnisdokumentation und die Abwicklungs-dokumentation (Prozessdokumentation) (vgl. Abb. 9.24).

Lernerkenntnisse können ihren Niederschlag finden im **Projekthandbuch**, aktualisier-ten **Checklisten** und Verbesserung des **Methodeneinsatzes**. Doch nur wenige Unterneh-men führen eine Post Project Review durch. Ein Grund hierfür ist bspw., dass der schei-dende Projektleiter keinen direkten Nutzen aus der Weitergabe seines Wissens hat, das meist impliziter Natur ist (zum **Tacit Knowledge** vgl. Abschn. 7.4). Daher ist es wichtig, **Anreize** und Möglichkeiten zur **Wissensweitergabe** zu setzen bzw. zu schaffen.

9.7 Bedeutung der Projektkultur für das Projektmanagement

9.7.1 Begriff, Ebenen, Stärke und Effekte von Projektkultur

In Projekten werden in der Regel unternehmensbereichs-übergreifende, so genannte **in-terdisziplinäre Projektteams** gebildet. Die einzelnen Fachdisziplinen bringen dabei in das Projekt ihre **eigene Fachkultur** mit ein. Diese Fach-/Bereichskultur, auch funktionale Kultur genannt, ist die Summe der Normen und Verhaltensweisen, die aus der Zugehörig-keit der Mitarbeiter zu einem bestimmten Unternehmensbereich oder einer Unterneh-mensfunktion resultieren. Diese sind im Wesentlichen geprägt durch die Haupttätigkeiten dieser Bereiche.

Beispielhaft zu nennen sind eine Ingenieur-/Tüftler-Kultur bei Mitarbeitern aus For-schung & Entwicklung, eine Marketing-Kultur mit starker Extroversion und Kundenori-entierung im Vertrieb oder eine Zahlen-Kultur im Rechnungswesen mit Fokus auf Genau-igkeit und Akkuratesse.

Auch in Projekten entwickeln sich in der Regel aufgrund der intensiven Arbeit im **Projektteam eigenständige Subkulturen**, die von oben genannten Fach-/Bereichskulturen mitbeeinflusst wird.

Unter **Projektkultur** wird die Gesamtheit der von Wissen, Erfahrung und Tradition beeinflussten Verhaltensweisen der Projektbeteiligten und deren generelle Einschätzung durch das Projektumfeld verstanden. Eine Projektkultur ist dann handlungsleitend, wenn sie von den Projektbeteiligten akzeptiert und gelebt wird.

Die Überlegungen zur Projektkultur können analog aus der Organisationskultur abgeleitet werden (vgl. zu den Grundlagen Abschn. 7.1), denn ein Projekt kann bis zu einem gewissen Grad als „verkleinertes Unternehmen im Unternehmen“ gesehen werden, insbesondere bei der reinen Projektorganisation mit der Ausbildung eigener Organisationseinheiten.

Ähnlich wie Organisationskultur manifestiert sich **Projektkultur auf drei Ebenen** mit Basisannahmen, Normen und Standards und Symbolsystem. Zum Symbolsystem als sichtbarer Teil der Projektkultur gehören bspw. Projektname, Projektlogo, Projektslogan, die Projektsprache oder gemeinsame Rituale. Die Ebene der Normen und Standards umfasst allgemein akzeptierte Werte und Vorstellungen des Projekts. Sie konkretisiert sich weiter in Geboten und Verboten und im Umgang des Projektteams untereinander sowie mit den Projektauftraggebern und Stakeholdern.

Je mehr Projektbeteiligte ihr Handeln an der Projektkultur ausrichten, desto **stärker ist die Projektkultur** (vgl. Abschn. 7.1.2 zu den Dimensionen der Stärke von Organisationskultur). Je stärker die Projektkultur ist, desto größer ist bspw. die Motivation der Projektarbeiter, da die damit verknüpfte Orientierung an bestimmten Normen und Werten in der Regel zu hohem Engagement der Projektbeteiligten führt. Gleichzeitig kann sie das individuelle Bedürfnis der Projektbeteiligten nach einer Sinnvermittlung befriedigen. Eine stark ausgeprägte Projektkultur führt schließlich zu einem geringeren formalen Bedarf von Projektregularien, schnellerer Entscheidungsfindung, zu weniger Konflikten im interdisziplinär zusammengesetzten Projektteam und zu einem geringen Kotrollaufwand seitens Projektleitung und Projektauftraggeber (vgl. Noé 2006, S. 122).

Teilen die Projektbeteiligten nicht diese Normen und Standards, kann dies in Wertekonflikten und Normenkonflikten resultieren. So können beispielsweise nicht vereinbarte Werte wie das Einhalten von Terminen in Bezug auf vereinbarte Meilensteine oder die Loyalität zum Projektteam der Entstehung und Entwicklung einer Projektkultur abträglich sein (vgl. Berktold 2001, S. 396).

9.7.2 Verhältnis zwischen Projektkultur und Unternehmenskultur

Die Ausprägung einer eigenständigen Projektkultur wird neben o. g. funktionalen Effekten aber auch von negativen Effekten begleitet. Negative Auswirkungen auf den Erfolg des Projekts entspringen häufig einem **Konflikt zwischen der Unternehmenskultur und der Projektkultur**.

Beispielsweise kann es zu Konflikten kommen, wenn die Unternehmenskultur durch ein stark hierarchisches Denken und eher autoritäre Führung geprägt ist, während in einem Projektteam häufig weitgehende Hierarchiefreiheit herrscht. Ohne das Betonen von hierarchischen Grenzen ist in der Regel ein freier Fluss von Informationen, ein Zusammengehörigkeitsgefühl und die Offenheit für die Ideen anderer besser möglich, welche häufig für den Erfolg von Innovationsprojekten erforderlich sind. Gerade bei der Grundsatzentscheidung für die Einführung eines systematischen Projektmanagements im Unternehmen zeigt sich, dass diese Entscheidung nicht nur eine Erweiterung der bisherigen formalen Organisation durch eine Form von Sekundärorganisation ist (vgl. Abschn. 3.3.6), sondern auch eine grundlegende Veränderung der gelebten Werte und damit der Unternehmenskultur mit sich bringt bzw. erst überhaupt voraussetzt (vgl. Bea et al. 2020, S. 110).

Damit ist (projektspezifische) Projektkultur nicht nur eine **Subkultur der Unternehmenskultur**. Sondern die Einführung von Projektmanagement bedarf einer übergeordneten **allgemeinen Projektkultur** als Teilmenge der Werte und Normen der Unternehmenskultur. Diese äußert sich darin,

- a. welcher Stellenwert der Projektarbeit durch die Leistungsebene und die Führungskräfte des Unternehmens eingeräumt wird,
- b. welchen quantitativen Umfang die Projektarbeit im Unternehmen hat sowie
- c. insbesondere in den Projektteams eingeräumten Kompetenzen und Freiräumen (inkl. des Zulassens von **projektspezifischen Projektkulturen**) zur Erreichung der Projektziele (vgl. Wintersteiger 2007, S. 2).

Im Verhältnis von spezifischer Projektkultur und Unternehmenskultur, insbesondere den fachspezifischen Kulturen in der Linie, lassen sich **drei Arten von Projektkultur** unterscheiden (vgl. Bea et al. 2020, S. 111):

- **Isolierte Projektkultur:** Das Projektteam kapselt sich stark von den fachspezifischen Subkulturen der Unternehmenskultur ab und nimmt kaum noch Impulse von außen auf. Insbesondere Projektteams, die über Erfolge und hohe Gruppenkohäsion verfügen, können Abkapselungstendenzen zeigen. Eine übersteigerte Form der Differenzierung und Abschottung des Projektteams nach außen kann in Spannungen zwischen Linienorganisation und Projektorganisation sowie Konkurrenz bis hin zu Wettkampfstimung resultieren (vgl. Berktold 2001, S. 396).
- **Gegenläufige Projektkultur:** Die gelebten Normen und Werte des Projektteams und den Linieneinheiten der Primärorganisation unterscheiden sich stark voneinander und führen zu Konflikten; diese Projektkultur kann dann für beide Seiten befriedigend sein, wenn es gelingt, die sich ergebenden Konflikte konstruktiv zu lösen.
- **Autonome Projektkultur:** Diese ist sowohl durch eine interne hohe Stabilität als auch durch die schnelle Aufnahme und Berücksichtigung von Impulsen in die Projektarbeit gekennzeichnet.

9.7.3 Multikulturelles Projektmanagement

Multikulturelle Aspekte nehmen aufgrund der steigenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit auch **beim Projektmanagement an Bedeutung zu**. So liegt allein bei kleinen und mittelständischen deutschen Unternehmen der Maschinenbaubranche mit kundenindividueller, projektbezogener Auftragsproduktion die Exportquoten bei über 80 Prozent.

Darüber hinaus nimmt in den letzten Jahren aufgrund zunehmender Globalisierung, Mergers und Acquisitions-Ativitäten (Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Geschäftsbereichen, wie bspw. Fusionen, Betriebsübergängen, Übernahmen u. ä.) und Outsourcing von Produkten und Dienstleistungen in andere Länder die Anzahl internationaler Projekte deutlich zu. In Projekten, die Unternehmens- und Landesgrenzen überschreiten, kann ein **Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Unternehmens- und Landeskulturen** schwerwiegende negative Folgen für die Projektarbeit haben. Eine stark ausgeprägte Projektkultur kann den Projektbeteiligten Orientierung bieten, damit den Zusammenhalt des Projektteams erhöhen und so den Projekterfolg positiv beeinflussen (vgl. Bartsch-Beuerlein und Klee 2001, S. 23 f.).

Diese Problematik erhöht sich beim Einsatz virtueller multikultureller Projektteams, bei denen die Projektmitarbeiter räumlich und zeitlich verteilt (in unterschiedlichen Zeitzonen) arbeiten (z. B. in USA, Europa und China).

In der **Unternehmenspraxis** wird den (landes-)**kulturellen Aspekten** häufig **nicht hinreichend Beachtung** geschenkt (vgl. im Folgenden auch Bartsch-Beuerlein und Klee 2001, S. 23 f.):

- Kulturelle Unterschiede werden völlig ignoriert.
- Es fehlen die Sensibilität für kulturelle Differenzen und die Bereitschaft der Projektbeteiligten, darauf einzugehen, da häufig ausschließlich die fachlichen Aspekte im Vordergrund stehen.
- Es wird deshalb keine Zeit für die Klärung dieser Kulturunterschiede aufgewendet.
- Die Bildung einer Projektkultur wird so verhindert, da häufig die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft als „Die Kultur“ des Projektes angenommen wird.

Die typischen **Probleme** bei internationalen Projekten ziehen sich dabei über alle Projektphasen hin und können die Projektarbeit wesentlich erschweren: Beginnend mit der Missinterpretation der Projektziele über mentalitätsgeprägte Unterschiede in der Zeit- und Aufwandsplanung über die von Landes- zu Landeskultur differierenden verbalen und non-verbalen Kommunikationsmuster bis hin zum Verhalten in Konfliktsituationen gibt es keinen „Fettnapf“, in den man in einem internationalen Projekt nicht treten kann. Dies sollte bereits bei der Auswahl des Projektteams berücksichtigt werden: Die Bildung des Projektteams ist gerade in internationalen Projekten ein kritischer Erfolgsfaktor.

Bei **internationalen Projekten** werden Faktoren wie Sprachkompetenz, Empathie und interkulturelle Kompetenz als **erfolgskritisch** empfunden, die Fachkompetenz ist weiter-

hin notwendig, wird jedoch teilweise als nicht so wichtig betrachtet wie bei (intra-)nationalen Projekten. Deshalb sollte bereits in der Startphase eines internationalen Projekts auch eine Ist-Analyse der beteiligten Kulturen durchgeführt und auf der Basis dieser Ergebnisse der Versuch unternommen werden, eine entsprechende international orientierte Projektkultur zu etablieren. Dabei sollte nicht eine der beteiligten Kulturen dominieren. In einem multikulturellen Projekt sollte in synergetischer Weise eine „Mischkultur“ geschaffen werden, mit der sich alle Projektmitarbeiter identifizieren können.

Eine gut eingeführte und gelebte Projektkultur kann dabei helfen, die kulturellen Differenzen länder- und unternehmensübergreifend zu überbrücken. Eine unternehmens- und interkulturelle Zusammenarbeit bedarf dabei einer gut funktionierenden Kommunikation. Wichtige **Erfolgsfaktoren** eines internationalen und damit **interkulturell orientierten Projekts** sind:

- sich verstehen zu wollen und sich zu verstehen,
- alle relevanten Informationen, wenn benötigt (bezüglich Zeit und Ort) verfügbar zu haben,
- alle Abstimmungsprozesse zielorientiert, effektiv und effizient vorzunehmen.

Bei interkulturellen Projektteams ist die Unkenntnis nationaler Symbole, Rituale und Werte häufig eine Ursache für Probleme bei der Projektbearbeitung. Projektmitarbeiter solcher Teams sollten die unterschiedlichen verbalen und nonverbalen Kommunikationsverhaltensweisen der am Projekt beteiligten Landeskulturen kennen, um diese richtig interpretieren zu können. Dies kann mit Techniken des interkulturellen Trainings erreicht werden, denen in der Projektstartphase genügend Beachtung geschenkt werden sollte: das Studium von Literatur zum Thema, Vorträge, Filme, Bearbeitung von Fallbeispielen, Rollenspiele, Sensitivity-Training mit dem Ziel einer Empathie-basierten Projektteamführung uvm. (vgl. Becker et al. 2015).

9.8 Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren im Projektmanagement

Für ein professionelles **Projektmanagement** im Unternehmen sprechen generell die **Leistungsvorteile** in der Bearbeitung und Lösung von innovativen Projektaufgaben. Damit ist das Unternehmen in der Lage,

- sich an gewandelte Kunden- und **Marktanforderungen anzupassen**,
- die **geeigneten Mitarbeiter** zur Projektlösung zusammenzufassen
- und die **Projektdauer zu beschleunigen**.

Die Mitarbeit in einem Projektmanagementteam ergänzt und erweitert den fachlichen ebenso wie den sozialen Erfahrungsschatz aller Teammitglieder. Die hier erworbenen Fä-

hig- und Fertigkeiten sowohl im Bereich der Methodenkompetenz als auch bei der Konfliktlösung und der (kooperativen) Führung können sich bei der weiteren Arbeit für das Unternehmen als nützlich erweisen. Arbeit in einem Projektmanagementteam ist daher häufig auch eine Station zur **Ausbildung des Führungskräftenachwuchses** als On-the-job-Maßnahme im Rahmen der Personalentwicklung. Projektmanagement ermöglicht eine gezielte **Führungskräfteentwicklung**, da Mitarbeiter im Projektmanagement die Chance erhalten, Erfahrungen zu sammeln und sich zu bewähren.

Der Einsatz von Projektmanagement allein führt in der Praxis nicht automatisch zum Projekterfolg. Der erfolgreiche Einsatz von Methoden des Projektmanagements hängt entscheidend von einer Vielzahl von soziokulturellen und methodischen Faktoren ab. **Erfolgsfaktoren im Projektmanagement** sind insbesondere:

- eine **genaue Beschreibung** der **Projektziele** (inkl. Kommunikation an alle Projektbeteiligten),
- eine der Komplexität des Projekts angepasste **Planung** und **Organisation**,
- die Definition von Projektschritten (**Meilensteine**) und der **Projektmanagementstandards**,
- realistische **Erwartungen** (auch in Bezug auf die Einhaltung des Zeit- und Budgetrahmens),
- fachlich kompetente und in Projektmanagement-Techniken **geschulte Projektmitarbeiter** sowie eine **professionelle Projektleitung** mit eindeutiger Zuordnung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten (inkl. Kostenverantwortung),
- **Transparenz** und kooperativer Führungsstil (insbesondere bei Projektkoordination und Projektmatrixorganisation),
- Einsatz problemadäquater **Methoden** und Hilfsmittel,
- projektspezifisches antizipativ orientiertes **Risikomanagement**,
- **Unterstützung** durch die **Projektauftraggeber** (Commitment) sowie die Einbeziehung der Anwender/Kunden der Projektergebnisse bereits vor Projektende (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 426; Schwarze 2010, S. 37; Hagen 2016, S. 1 ff.).

Diesen Erfolgsfaktoren stehen die **Misserfolgsfaktoren** gegenüber, die den Projekterfolg im Unternehmen infrage stellen bzw. gefährden können, wenn ihnen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird oder wenn sie nicht wahrgenommen werden. Neben einem unprofessionellen Projektmanagement – beispielsweise in Bezug auf die fachlichen oder die Methodenkompetenzen, aber insbesondere in Bezug auf die Faktoren Führungsqualität und Führungsstil – wird der Misserfolg eines Projekts wesentlich durch die weichen Faktoren, die aus dem gelebten **Verhalten** und den zugrundeliegenden **Einstellungen** der Projektbeteiligten resultieren, sowie aus der entweder nicht gelebten oder im Konflikt zur übrigen Unternehmenskultur der Linieneinheiten stehenden Projektkultur bestimmt (vgl. Abb. 9.25).

Verhalten	Einstellung
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtverfertigungsverhalten statt Problemlösungsverhalten • Unzureichende Abstimmung zwischen Projekt, Fachabteilungen und Projektauftraggebern • Langwierige Suchprozesse ohne zur Lösungen zu kommen („Paralyse durch Analyse“) • Fehlende Verhaltensqualifikation • Widersprüchliches Rollenverhalten • Unkontrollierte Gruppendynamik (Groupthink, Groupshift) • Destruktives Verhalten, Kränkungen, Angriffe 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Projektteam, sondern eine Ansammlung von Einzelkämpfern • Geringe Fähigkeit, andere Perspektiven (Empathie) einzunehmen • Wenig Eigenverantwortung dem Projekt gegenüber • Externe Attribution („Die Umstände/ die anderen sind schuld“) • Fehlende ganzheitliche Sichtweise • Neuerungsbarrieren, Beharren auf Bewährtem • Angst vor dem Misserfolg

Abb. 9.25 Typische weiche Misserfolgsfaktoren im Projektmanagement. (Quelle: Schulte-Zurhausen (2010, S. 427), leicht modifiziert)

Nach **Beendigung** eines Projekts stellt sich – abhängig von der gewählten Projektaufbauorganisation – das Problem der **Wiedereingliederung** von Projektleiter und -mitarbeitern in die Primärorganisation (vgl. Büchner 2004, S. 229). Bei der Wiedereingliederung ist zu berücksichtigen, dass die Projektmitarbeiter während ihres Projekteinsatzes auch andere Arbeitsformen kennen und schätzen gelernt haben, wie bspw. stark partizipativ orientiertes Arbeiten im Rahmen von Innovationsprojekten oder agile Projektformen. Für den Projektleiter, sofern sich kein neues Projekt anschließt, kann die Rückkehr in die „Linie“ mit einem Verlust an Freiheiten bezüglich Führungsstil, Verwendung von Ressourcen, persönlichem Arbeitsstil und der grundsätzlich attraktiver erscheinenden Erledigung innovativer Tätigkeiten verbunden sein (vgl. auch Keßler und Höhle 2002, S. 235).

9.9 Fazit zum Projektmanagement

Während Projekte bis in 1970er-Jahre die Ausnahme darstellten und allenfalls bei großen technischen Vorhaben des Staates oder von Großunternehmen initiiert wurden, ist die **Projektarbeit in vielen Unternehmen heute zum Standard** geworden. Sind jedoch die Grundlagen („die Basics“) des Projektmanagements bei Projektauftraggeber, Projektmitarbeitern und Projektleiter nicht bekannt, geraten Projekte schnell in eine Schieflage und es kommt zu massiven **Abweichungen bei** den klassischen **Erfolgsfaktoren**. Dies betrifft:

- die **Zeit** („zu lange“): Projekte ziehen sich zum Teil „quälend“ lange hin, wie z. B. bei dem weit über die Grenzen Deutschlands hinaus bekannt gewordenen „Pannenflughafen“ Berlin-Brandenburg mit der Inbetriebnahme im Jahr 2020 fast 9 Jahre nach der ursprünglich geplanten Eröffnung und 14 Jahre nach Baubeginn.

- die **Kosten** („zu teuer“): mit zunehmender Projektdauer „explodieren die Kosten“, wie bspw. bei diversen Rüstungsprojekten des Bundesverteidigungsministeriums, bei der Sanierung der Berliner Staatsoper mit einer Kostensteigerung um 84 % gegenüber den vor Baubeginn (vgl. Wassermann 2018) geschätzten Kosten oder beim Bau der Elbphilharmonie in Hamburg, mit im Jahr 2005 geplanten Kosten von ursprünglich 77 Millionen Euro und einer Steigerung um das 11,24-fache auf 866 Millionen Euro, mit einer 7 Jahre verspäteten Eröffnung in 2017 (+ 1,024 %; vgl. Kapalschinski 2016).
- die **Qualität**: „zu schlecht“ bzw. nicht so, wie sich der Projektauftraggeber das anfangs gedacht, aber gegenüber den Projektmitarbeitern nicht hinreichend artikuliert hat – bis hin zum „Nachschieben“ immer neuer Anforderungen an das Projekt, die erfüllt werden sollen, während schon längst die Projektbearbeitung im Detail begonnen hat.

Im schlimmsten Fall arbeiten dann frustrierte Projektleiter und Projektmitarbeiter an Vorhaben, die nur mäßige bis schlechte (Zwischen-)Ergebnisse liefern.

Projektmanagement ist kein Mysterium. Es müssen auch nicht zwangsläufig (gerade kleine) Unternehmen langjährige Zertifizierungen anstreben oder für sie starr anmutende Prozesse einführen, um erfolgreich Projekte durchzuführen. In der Praxis wird zum Teil der Fokus zu stark auf die Formalisierung der Prozesse und die Dokumentation von Kommunikation und (Zwischen-)Ergebnissen gelegt, während die eigentliche inhaltliche Projektarbeit – auch aufgrund der zahlreichen Abstimmungsrunden bei Projekten mit einer Vielzahl von internen und externen Projektbeteiligten – ggf. zu kurz kommt. Das **Inhalten der Grundregeln** kann bereits helfen, **Projekte effizienter** zu gestalten.

Nicht jede Tätigkeit ist ein Projekt. Unternehmen leiden heute zum Teil schon an einer Art „**Projektitis**“ – ein Phänomen, bei welchem bestimmte Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte das Bedürfnis verspüren, jede außergewöhnliche Tätigkeit – und seien es manchmal nur die Aufgaben oder Aufträge, die sich im Tagesgeschäft der Linienorganisation stellen – als (Pseudo-)Projekt zu verpacken und nach außen hin darzustellen, ein Projektteam zu bilden und einen Projektmanager zu benennen. Aber nicht jede neue Aufgabe ist gleich ein Projekt, das die Kriterien der DIN-Norm erfüllt. Entscheidend ist die Neuartigkeit, zumindest für das jeweilige Unternehmen, und die Einmaligkeit der Bedingungen des Vorhabens in ihrer Gesamtheit.

Projektmanagement erfordert fast immer **Teamarbeit** mit der klaren Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, aber auch Commitment in Bezug auf die Projektziele. Daher sind die gruppendiffusiven Prozesse der Phasen der Gruppenentwicklung bei einer bereichsübergreifenden Projektarbeit nicht zu unterschätzen, zumal gerade diese sogenannten „weichen“ – und manchmal schwer zu lokalisierenden und von einigen „Technokraten“ marginalisierten – Faktoren wie oben ausgeführt häufig zum Misserfolg führen können.

Der **Projektleiter** ist zentraler Anker eines Projekts. Er oder sie übernimmt die Verantwortung für Planung, Koordination, Kommunikation, Kontrolle und Dokumentation. Der Projektleiter muss neben der Fachkompetenz über Planungskompetenz, Methodenkompetenz und soziale Kompetenz verfügen und den Überblick behalten, damit das Projekt für

den Projektauftraggeber und die übrigen Projektbeteiligten zufriedenstellend durchgeführt und erfolgreich beendet werden kann.

Auch bei der **Projektdurchführung** muss nicht unbedingt ein zertifizierter Projektmanagementprozess eingesetzt werden, der vergleichsweise starren Abläufen folgt und diverse bürokratische Hürden einbaut, die für Kleinunternehmen – aber auch für kleinere Projekte in Großunternehmen – überdimensioniert sein können. Eine dem jeweiligen konkreten Projekt angepasste Struktur hilft aber, das Projekt zu beginnen, den Projektbeteiligten einen Überblick über das Projekt geben zu können und gegenzusteuern, wenn der Zeit- und Kostenplan drohen, „aus dem Ruder“ zu laufen, und vor allen Dingen die anstehenden Aufgaben genau geplant zu haben.

Die an den jeweiligen Projektumfang angepasste **Projektplanung** schafft Verbindlichkeit und ist eine Orientierungshilfe. In der Praxis wird es sich aber in der Regel nicht vermeiden lassen, dass Änderungen vorgenommen werden, weil sich im Projektverlauf häufig neue Erkenntnisse ergeben. Dieser Anforderung versucht gerade das agile Projektmanagement gerecht zu werden.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, sich zum Einstieg mit Grundlagen des Projektmanagements zu befassen und diese an die situativen Gegebenheiten sowie die Kultur des Unternehmens anzupassen; hier ist Projektmanagement dann Maßarbeit und – am wichtigsten – auch tatsächlich umzusetzen. Werden die in diesem Kapitel genannten Grundlagen beachtet, ist eine gute Basis geschaffen, um mittelfristig zu einem guten Projektmanagement-Verständnis und Projekterfolg im Unternehmen beizutragen. Denn auch für das Projektmanagement gilt (in Abwandlung des in Abschn. 9.1 bereits vorgestellten Zitats): „What is (project) management? Making things happen.“

9.10 Kontrollfragen zum Projektmanagement

Wiederholungs- und Verständnisfragen:

1. Nennen Sie vier Projektarten und erläutern Sie deren Unterschiede anhand unterschiedlicher Parameter.
2. Vor welchen besonderen Anforderungen stehen die meisten Großprojekte der öffentlichen Hand?
3. Zeigen Sie wesentliche Nutzenpotenziale eines professionellen Projektmanagements auf!
4. Was ist die wesentliche Herausforderung des Projektleiters im Rahmen der Projektkoordination?
5. Welche Voraussetzungen sollten für eine erfolgreiche Matrix-Projektorganisation erfüllt sein?

6. Nach welchen Kriterien ist die Organisationsform eines Projektes auszuwählen?
7. Wozu dient ein Projektstrukturplan?
8. Angenommen, Sie haben an einer Kick-off-Veranstaltung für ein Projekt teilgenommen. Unter welchen Umständen bezeichnen Sie die Veranstaltung als erfolgreich?
9. Erläutern Sie die Vorgehensweise von Kanban im Rahmen des agilen Projektmanagements.
10. Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement?
11. Welche Leistungsvorteile bietet ein professionelles Projektmanagement einem Unternehmen?

Welche der folgenden Aussagen sind vollständig richtig (r) und welche Aussagen sind falsch (f)?

12. Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen (z. B. zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen) gekennzeichnet ist.
13. Eine sog. „reine Projektorganisation“ wird bei Projekten, die von relativ geringer Bedeutung für das Unternehmen sind, eingesetzt.
14. Projektorganisationen sind nicht zwangsläufig den Sekundärorganisationen zuzurechnen, da eine Projektorganisation (bspw. in Form einer Matrixprojektorganisation) auch in der Primärorganisation des Unternehmens verankert sein kann.
15. Eine Matrix-Projektorganisation sollte bei Projekten, die von sehr großer Bedeutung für das Unternehmen sind, eingesetzt werden.
16. Misserfolgsfaktoren in Projekten sind u. a. Angst vor dem Misserfolg, Unkontrollierte Gruppendynamik und eine starke Position des Projektleiters.
17. Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung von Projekten.
18. Vorteil der Projektkoordination ist, dass der Projektleiter keine disziplinarische Weisungsbefugnis besitzt.
19. Ungeplante Ad-hoc-Besprechungen für die Information, Diskussion und Entscheidung bei unerwarteten, wesentlichen Änderungen im Projektablauf gehören zu den Projektsteuerungsbesprechungen.
20. Kosten, Zeit und Personaleinsatz sind die Faktoren im „magischen Dreieck“ des Projektcontrollings.
21. Pflichtenhefte sind typische Abwicklungs-dokumente im Projektmanagement.
22. Vorteile der Top-down-Planung bei der Projektbudgetierung sind eindeutige Vorgaben und Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen.
23. Hauptsteuerungsinstrument beim Multiprojektmanagement ist die Ampelsteuerung.

Fallbeispiel

24. Eine 2-er-Studenten-Wohngemeinschaft möchte aus einer kleineren Wohnung in eine 2-Zimmer-Küche-Bad-Wohnung in Hochschul-Nähe umziehen. Hierzu müssen die Möbel aus der alten in die neue Wohnung mit einem Kleinlaster transportiert werden. In der neuen Wohnung müssen die Räume neu gestrichen und tapeziert werden. Die Küche muss eingerichtet werden, das Bad ist bereits bezugsfertig.

Notwendige Arbeitspakete sind: Zimmer1 tapezieren – Zimmer1 streichen – Zimmer1 einräumen – Zimmer 2 tapezieren – Zimmer 2 streichen – Zimmer 2 einräumen – Küche streichen – Küche einrichten – Kleinlaster anmieten – packen – fahren – Einweihungsparty vorbereiten und feiern.

- a. Zeichnen Sie einen möglichen Projektstrukturplan!
- b. Schätzen Sie die Aufwände für die jeweiligen Vorgänge und zeichnen Sie einen kompletten Netzplan (Ressourcen seien genügend vorhanden)!

Lösungen zu den Kontrollfragen und Fallstudien

Kontrollfragen

Kapitel 1

1 R, 2 R, 3 F, 4 R, 5 F, 6 F, 7 R, 8 R, 9 R, 10 R, **11 R, 12 F, 13 R, 14 R, 15 R, 16 R, 17 F**

Kapitel 2

1 R, 2 R, 3 F, 4 R, 5 F, 6 R, 7 R, 8 F, 9 F, 10 R, 11 R, 12 R, 13 R, 14 R, 15 F

Kapitel 3.1

1 c, 2 R, 3 F, 4 F, 5 F, 6 F, 7 F, 8 R

Kapitel 3.2

0 d, 1 R, 2 F, 3 F, 4 F, 5 R, 6 R, 7 F, 8 F, 9 R, 10 R, 11 R, 12 F, 13 F, 14 F, 15 R, 16 F, 17 F, 18 R, 19 F

Kapitel 3.3

1 F, 2 R, 3 F, 4 R, 5 R, 6 F, 7 R, 8 F, 9 F, 10 R, 11 F, 12 R, 13 R, 14 R, 15 F, 16 F, 17 F, 18 F, 19 R, 20 F, 21 R, 22 F, 23 F, 24 F, 25 F, 26 F

Kapitel 3.4

1 F, 2 R, 3 F, 4 F, 5 R, 6 F, 7 R, 8 R, 9 F

Kapitel 3.5

1 R, 2 R, 3 F, 4 R, 5 R, 6 R, 7 F, 8 R

Kapitel 4

1 R, 2 F, 3 F, 4 F, 5 R, 6 F, 7 R, 8 F, 9 R, 10 R, 11 R, 12 R, 13 F, 14 F, 15 R, 16 R, 17 R

Kapitel 5

1 R, 2 F, 3 R, 4 R, 5 F, 6 R, 7 R, 8 R, 9 F, 10 F, 11 R, 12 F, 13 R, 14 F, 15 R

Kapitel 6

1 R, 2 R, 3 R, 4 F, 5 R, 6 R, 7 R, 8 R, 9 F, 10 R, 11 R, 12 R, 13 F, 14 F, 15 R, 16 R, 17 R, 18 R, 19 F, 20 R, 21 R, 22 R, 23 R, 24 R, 25 F, 26 R, 27 R, 28 R, 29 F, 30 R, 31 F, 32 R

Kapitel 7

1 R, 2 F, 1 R, 4 F, 5 R, 6 R, 7 R, 8 F, 9 R, 10 R, 11 F, 12 R, 13 R, 14 F, 15 R, 16 R, 17 R, 18 F, 19 R, 20 R, 21 F, 22 F, 23 R, 24 R, 25 R, 26 F, 27 R, 28 F, 29 R, 30 F, 31 F, 32 R, 33 R, 34 R, 35 F, 36 R, 37 R, 38 R, 39 R, 40 R, 41 F, 42 R, 43 R, 44 R, 45 R, 46 F, 47 R, 48 R

Kapitel 8

1 R, 2 R, 3 R, 4 R, 5 R, 6 R, 7 F, 8 R, 9 F, 10 R, 11 R, 12 R, 13 F, 14 R, 15 R, 16 R, 17 F, 18 R, 19 R, 20 R

Kapitel 9**Antworten zu den Wiederholungs- und Verständnisfragen:**

1. Grundsätzlich können vier Projektarten unterschieden werden: Investitionsprojekte, Organisationsprojekte, Forschungs- & Entwicklungs-Projekte sowie komplexe Dienstleistungsprojekte. Diese Projektarten unterscheiden sich hinsichtlich der Parameter Ziele/Ergebnisse, Termine, Ressourcen sowie Kosten.
2. Großprojekte der öffentlichen Hand (Toll Collect, Eisenbahninfrastrukturprojekte oder Großflughäfen) sind insbesondere durch Kostenplanungsprobleme gekennzeichnet. Das Dilemma besteht u. a. darin, dass Entscheidungen getroffen werden, welche die späteren Projektkosten in erheblichem Maße vorbestimmen, obwohl die hierfür erforderlichen Informationen oftmals nicht oder nur unzuverlässig zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind bei öffentlichen Projekten die Auftraggeber häufig Laien in Bezug auf das Projektmanagement und besitzen, oft aufgrund ihrer Vollzeittätigkeit als politischer Mandatsträger (Abgeordneter, Staatssekretär, Minister/Senator), weder die Zeit noch die fachliche und methodische Kompetenz, um die Projektauftraggeber-Rolle adäquat wahrnehmen zu können.
3. Wesentliche Nutzenpotenziale des Projektmanagements bestehen in: der einheitlichen und abgestimmten Zielsetzung; der ganzheitlichen Betrachtungsweise; dem problem- und ergebnisorientiertes Arbeiten am Projekt; der hohen Qualität der Projektergebnisse; der Verringerung des Koordinations- und Abstimmungsaufwands aufgrund eines standardisierten Vorgehens; dem organisierten und standardisierten Informations- und Kommunikationsfluss; der hohen Flexibilität und Reaktionsfähigkeit; der raschen Realisierung und hohen Plantreue in Bezug auf Zeit, Qualität und Kosten; der klaren Verteilung der Verantwortung auf die Projektbeteiligten; der Sicherung der Akzeptanz der Lösung durch Teamarbeit und gezieltes Projektmarketing.

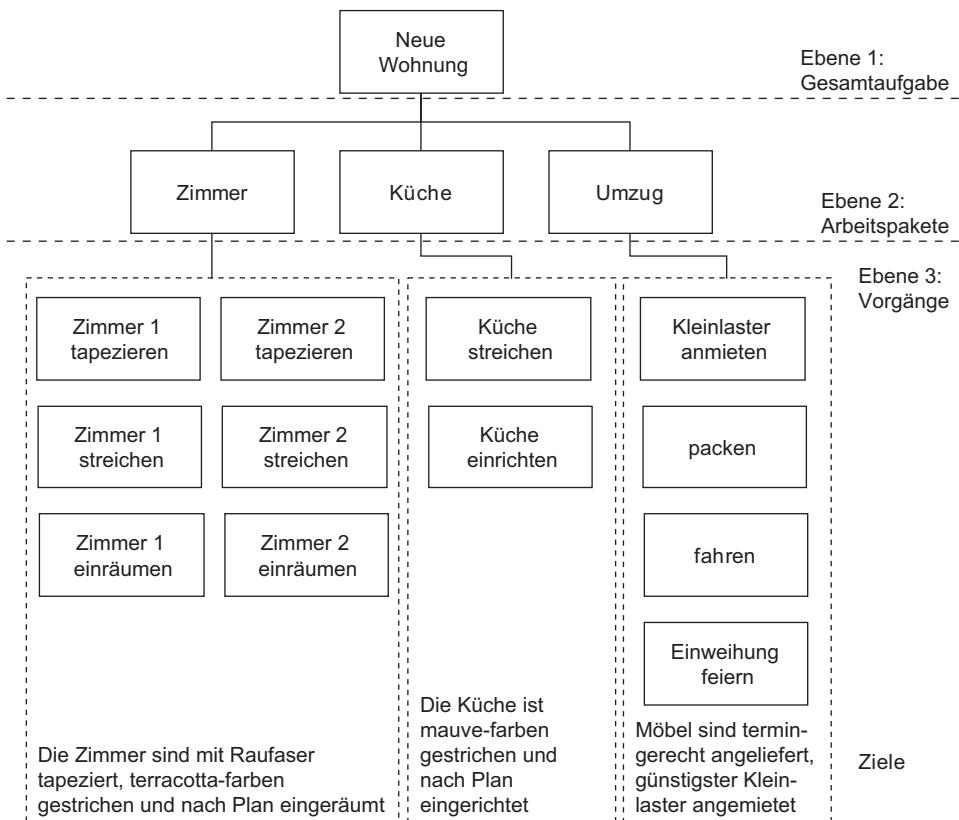
4. Wesentliche Herausforderung bei der Projektkoordination ist das Fehlen der disziplinären Weisungsbefugnis oder anderer direkter Anordnungs-, Entscheidungs- und Mitspracherechte des Projektleiters gegenüber der Linie. Die Befugnisse liegen wie auch die Budgetverantwortung bei der Linieninstanz der Primärorganisation. Er kann den aus der Linie stammenden Projektmitarbeitern nur fachlich vorstehen, was zu zeitlichen Verzögerungen und auch zu geringer Effektivität des Projektes führen kann.
5. Verantwortlichkeit, Zuständigkeit und Sachverständigkeit des Vorgesetzten in der Linienorganisation und des Projektleiters im Projekt sollten klar definiert und abgegrenzt, ein Organisations- und Führungsverständnis bei allen Beteiligten vorhanden sein. Sämtliche Projektmitarbeiter sollten Weisungsberechtigungen kennen und respektieren, vorhandene Kompetenzüberschneidungen sollten nicht missbraucht werden. Mögliche Konflikte müssen transparent und sachbezogen zwischen den Beteiligten geklärt werden.
6. Bedeutung des Projekts, Projektumfang, Unsicherheit bzgl. der Ziele, Dringlichkeit/Zeitdruck, Projektdauer, Komplexität der Problemsituation, Bedürfnis nach zentraler Steuerung, zeitlicher Einsatz der Mitarbeiter, Persönlichkeit des Projektleiters, Notwendigkeit der Identifizierung mit dem Projekt.
7. Der Projektstrukturplan kann genutzt werden, um ein Projekt und seine Struktur übersichtlich ohne Zeitangaben darzustellen. Da die Darstellung anhand von Teilaufgaben vorliegt, ermöglicht der Projektstrukturplan das Aufdecken von Zusammenhängen und eine Kommunikation über alle anfallenden Aufgaben. Ein Projektstrukturplan dient gleichzeitig der Steigerung der Effizienz bei Planung, während des Ablaufs und zum Abschluss des Projektes, da Kapazitäten, Vorgänge, Risiken, Funktionen, Kosten usw. berücksichtigt werden.
8. Eine Kick-off-Veranstaltung ist erfolgreich, wenn ein klares Projektziel von allen Projektbeteiligten akzeptiert wird. Projektleitung und Projektteam mit ihren Kompetenzen sind bekannt und haben eine erste Kenntnis von anstehenden Teilaufgaben und Erwartungen an sie. Randbedingungen wie grobe Meilensteine, Projektdokumentation und Umfeld sind klar. Je nach Umfang und Bedeutung des Projektes liegen ein Projektstrukturplan, ein Termin- und Ressourcen- und/oder ein Netzplan in erster Fassung vor. Die Projektbeteiligten fühlen sich als Team und sind motiviert, die erwarteten Resultate zu erreichen. Folgetermine sind vereinbart.
9. Bei Kanban wird der Fokus auf die Vermeidung von Engpässen gelegt, die den Projektfortschritt verlangsamen könnten. Ziel ist, schnellere Durchlaufzeiten zu erreichen. Es muss zunächst ein Backlog angelegt werden: eine Liste von Anforderungen, die an das Projektergebnis gestellt werden, also z. B. eine Liste von Funktionalitäten, die das im Rahmen des Projektes entwickelte neue Produkt haben soll. Diese Anforderungsliste muss priorisiert werden. Im klassischen Kanban-Modell gibt es drei Spalten: To Do, In Progress und Done. Die Projektverantwortlichen sollten definieren, wie viele Aufgaben parallel in Bearbeitung sein dürfen, da es in der Regel mehr Aufgaben gibt, als das Projektteam auf einmal bewältigen kann. Die Kanban-Methodik

baut auf eine konsequente Priorisierung bei der Projektabwicklung, sodass das Projekt schlank und damit „agil“ bleibt.

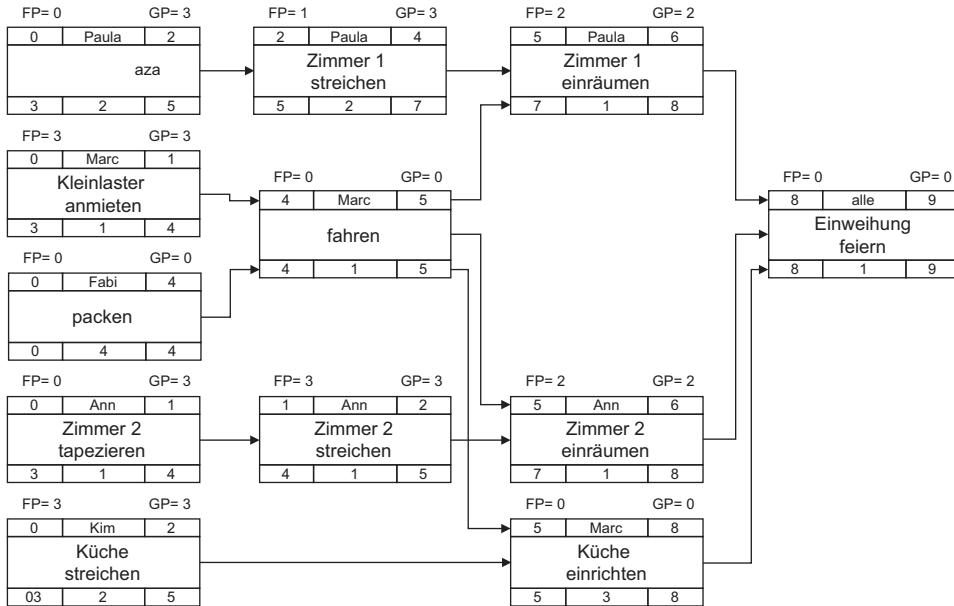
10. Siehe die Gegenüberstellung in Abb. 9.23
11. Ein professionelles Projektmanagement im Unternehmen bietet Leistungsvorteile bei der Bearbeitung und Lösung von innovativen Projektaufgaben. Damit ist das Unternehmen in der Lage, sich an gewandelte Kunden- und Marktanforderungen anzupassen, die geeigneten Mitarbeiter zur Projektlösung zusammenzufassen und die Projektdauer zu beschleunigen.

12 R, 13 F, 14 R 15 F, 16 F, 17 R, 18 F, 19 R, 20 F, 21 F, 22 R, 23 F

Kap. 9, Frage 24a: Möglicher Projektstrukturplan



Kap. 9, Frage 24b: Möglicher Netzplan



Lösungshinweise zu den Fallstudien

Die Fallstudien dienen überwiegend der Diskussion und haben keine eindeutige Lösung. Bei der Diskussion zu beachten sind folgende Punkte:

Fallstudie Georg K. & Co. GmbH

Instrumentale Aspekte: z. B. die Struktur (Aufbauorganisation) des Unternehmens; Funktionale Aspekte: Wie ist die Arbeit im Unternehmen organisiert? Institutionale Aspekte: Wie gehen die Mitarbeiter und die Unternehmensführung miteinander um?

Zentrale Problemfelder: z. B. Entscheidungsdelegation (Verlagerung der Führung weg von Herrn K.); informale Aspekte (Informationsfluss, Rollen im Unternehmen).

Fallstudie New Concept Consulting

- a) **Symbolsystem:** Vielzahl von Anglizismen (Business Area, Top-, Senior-, Junior- Consultants, Back Office, HR, Office Day, Open Door Policy, Shareholder, Project Assignment, Newsletter): symbolisieren pseudo-kosmopolitisches Selbstbild; lockerer Kleidungsstil; Freizeit-Utensilien im Büro (Kicker, Billardtisch): symbolisieren Vermengung von Arbeits- und Freizeit („Work Life Blend“); Großzügige Kaffeecke; Obstkorb (altes Symbol) vs. „Handy“ als „elektronische Fußfessel“; Anspreche mit Vorname/Duzen; Rituale: „Events“ (NCC-Wochenenden); helles offenes Bürogebäude; Low Context-Kommunikation (insbes. von Dr. Skeks): symbolisiert die geringe Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern; vormals zeitgemäßes

technisches Equipment (dadurch Selbstbild eines innovativen Unternehmens auf der Normen-Ebene);

b) **Normen und Standards:** Explizites Unternehmensleitbild (von Dr. Skeks) „The Basics“; offiziell kommunizierter Grundsatz „Der Mensch im Mittelpunkt (gemeint ist jedoch der Kunde), „Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ i. S. eines einzusetzenden Produktionsfaktors wie Dr. Skeks zugibt; die Mitarbeiter sind vielmehr die Angestellten der Kunden, auf deren Bedürfnisse wenig Rücksicht genommen wird; Grundsatz der unbezahlten Mehrarbeit (Reisezeit, Wochenende) i. V. m. Grundsatz der permanenten Verfügbarkeit der Mitarbeiter für ‚ad hoc‘-Einsätze; Personalplanungstool (z. T. jedoch nicht gelebt) mit der Konsequenz eines i. d. R. fachfremden Personal-einsatzes der Mitarbeiter nach dem „Zufälligkeitsprinzip“, was von den Mitarbeiter z. T. als willkürlich empfunden wird; offizieller Grundsatz „Unternehmen als große Familie“ (löst sich später auf): daher tatsächlich: schlechte Arbeitsatmosphäre, unter-kühlte Beziehungen der Mitarbeitern zu Führungskräften; keine wertschätzende(s) Feedback(-kultur) trotz Bekundung im Leitbild; diverse Richtlinien: Kosten-Controlling (Value Based Management), Reisekosten-Richtlinie, an die sich insbesondere jedoch die Führungskräfte nicht halten; Gelebter Grundsatz der Ungleichbehandlung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (es wird bei der Einhaltung von Regeln und Werten bei der NCC mit ‚zweierlei Maß‘ gemessen, das u. a. zur Demotivation der Mitarbeiter führt; Verbot/„Tabuisierung“, die im Unternehmen bestehenden Probleme offen anzusprechen (zumindest Bagatellisierung der Mitarbeiter-Beschwerden durch Dr. Skeks);

c) **Basisannahmen:** Kundenbelange hat immer Vorrang vor den Mitarbeiterbedürfnissen („Kunde ist König“): hohe Anpassungsflexibilität der Mitarbeiter gefordert i. S. „Mitarbeiter sind die Angestellten der Kunden“-Mentalität; permanente Verfüg-barkeit über die Mitarbeiter; ursprünglich Arbeit als Quelle der Zufriedenheit, nachher: Mitarbeiter ist in Wirklichkeit Produktionsfaktor; menschliche Beziehungen im Unter-nehmen sind von Wettbewerb untereinander geprägt, obwohl offiziell „große Familie“ kommuniziert wird; Teamerfolg wird propagiert, doch jeder Mitarbeiter muss sich um sich selbst kümmern, damit er ‚nicht in Arbeit untergeht‘; hohe Machtdistanz zwischen Geschäftsführung/Führungskräften und Mitarbeitern (abseits des ‚Du‘); negatives Menschenbild seitens der Geschäftsführung: statt „eigenverantwortlichem Arbeiten“ werden die Mitarbeiter (insbesondere Symbolhaft verdeutlicht durch das Dienst-, Handy‘) an ‚der kurzen Leine‘ geführt; Misstrauenskultur gegenüber den Mit-arbeitern, symbolisiert durch rigide Kontrollen, welche zu einer schlechten Arbeitsat-mosphäre führt mit dem voraussichtlichen Ergebnis von weiter sinkender Unternehmensperformance und weiterer Fluktuation.

2. Durch Nicht-Nutzung des Personalplanungstools. das Ignorieren der vorher angeforderten Berichte, Wegfall der Dienstwagenregelung und ein fehlendes formalisiertes Verfah-ren zur notwendigen Personalentwicklung wird die Entwicklung einer sog. „starken“, von der Mehrzahl der Mitarbeiter und Führungskräfte getragenen, Unternehmenskultur im Ergebnis verhindert. Die Soll-Kultur (Unternehmensleitbild) besagt, dass die Mitar-

beiter im Mittelpunkt stehen; in der Praxis müssen diese aber permanent ihre Freizeit opfern. Es wird offiziell propagiert, dass die Mitarbeiter selbstständig arbeiten sollen, die Ist-Kultur ist jedoch durch eine Vielzahl von direkten Kontrollen geprägt. Das heißt, großer Widerspruch zwischen offiziellem Leitbild (Soll-Kultur) und der gelebten Kultur (Ist-Kultur) mit dem Ergebnis einer Demotivation der Mitarbeiter (trotz anfänglicher hoher Arbeitsbereitschaft). Die Mitarbeiter haben sich bislang über die Symbole einer fortschrittlichen (Berater-)Unternehmenskultur mit dieser ‚identifiziert‘, so dass die Mitarbeiter jetzt bei der Abschaffung der Symbole unzufrieden geworden sind. Die ursprüngliche Kultur hat ihren orientierungsstiftenden Charakter – gemessen an den Dimensionen Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe – verloren.

3. a) Organisationsstruktur:

Klare Zuweisungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie eindeutiger Unterstellungsbeziehungen, d. h. Mehrfachunterstellung möglichst vermeiden (Matrix beseitigen)

Einführung verlässlicher Strukturen (evtl. klarere Hierarchien), insbesondere klarer Stellenbeschreibungen bzw. festen Tätigkeitsbereichen (keine „Zuruf“-Projekte), die dennoch Dispositionsspielräume für Mitarbeiter und Unternehmen lassen;

Änderung der Primärorganisation dahingehend, dass eine Strukturierung nach Objekten, bspw. nach Kundengruppen, erfolgt;

Verhaltensrichtlinien überarbeiten, sofern diese nicht mehr aktuell sind;

Schaffung einer Stelle zur Personaldisposition, welche die einzelnen Mitarbeiter den passenden Projekten zuordnet (anstelle des Tools);

Einsatz neuester IuK-Technologien, um als IT-Beratungsunternehmen vorbildhaft auch gegenüber Kunden zu wirken;

Job Rotation nur freiwillig (nicht ad hoc), um die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter (i. R. einer Personalentwicklung on the job) zu fördern;

Betriebliches Vorschlagswesen implementieren, damit die Mitarbeiter eigene Vorschläge zur Verbesserung der aktuellen Situation einbringen und auch die Führungskräfte entlasten.

b) Organisationskultur:

Verbesserung der Arbeitsatmosphäre durch niedrigschwellige Veranstaltungen mit ‚Erlebnischarakter‘ im kleinen Rahmen wie bspw. gemeinsames Mittagessen oder Sommer-/Weihnachtsfeier (da kostspielige ‚Events‘ aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage nicht mehr möglich sind);

Versuch der Herstellung echter persönlicher Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern basierend auf Wertschätzung und Respekt (über das oberflächliche ‚Du‘ hinaus);

Ggf. Einführung eines Mitarbeiter-Wochenendes oder Team Building-Maßnahmen (Führungskräften und Mitarbeitern als Teilnehmer) als Ritual, um das Vertrauen der MA zurück zu gewinnen, den sozialen Zusammenhalt der Belegschaft und die Mitarbeiterbindung zu stärken:

Zeigen der Wertschätzung durch Führungskräfte bspw. durch individuelle Dankes-mails, substantielle Reden oder im Rahmen von formalisierten Feedback-Gesprächen nach jedem Projekteinsatz (Projektabschluss-/Debriefing-Gesprächen oder Wochenmeetings, in denen Mitarbeiter zu Wort kommen, ihre Situation schildern und die Vorgesetzten sich „face-to-face“ damit auseinandersetzen (Verbindung zwischen Unternehmenskultur und Personalbeurteilung);

Entwicklung eines von allen Mitarbeitern gemeinsam geteilten Unternehmensleitbildes (nicht nur von Dr. Skeks) bspw. i. R. von World Café- oder Open Space Großgruppenveranstaltungsformaten;

Stärkere Formalisierung der Kommunikation zwischen Dr. Skeks/Führungskräften und den übrigen Mitarbeitern bspw. durch wöchentliche „Meetings“ zwischen FK und MA (anstelle der z. T. zufälligen Flurgespräche);

Proaktive Kommunikation, warum Veränderung durch neuen CFO notwendig ist, dadurch möglicherweise höheres Verständnis bei den betroffenen Mitarbeitern;

Bedarfsklärungsworkshops, um gemeinsam für Mitarbeiter und Vorstand akzeptable Lösungswege zu finden (trotz vorhandenen „Kostendruck“);

Mitarbeiterbefragung – als erster Schritt – um Betriebsklima zu analysieren (i. S. von Messen der Organisationskultur) und darauf aufbauend weitere Maßnahmen (bspw. anderer Führungsstil o. ä.) zur Verbesserung zu initiieren;

Aufstellen von Regeln für die (Nicht-)Erreichbarkeit von Mitarbeitern am Wochenende;

c) **Personalmanagement:**

Formalisiertes Verfahren zum Personaleinsatz „Soll“-Zeiten (Nutzung des vorhandenen Planungstools), ggf. zzgl. wöchentlicher oder monatlicher Besprechungen der Berater-„Teams“; Berater in Projekten entsprechend der fachlichen Qualifikation einsetzen (nur begrenzter Einsatz der Berater in fachfremden Projekten):

Anlegen und „Hinterlegen“ der individuellen Kompetenzprofile der einzelnen Berater im Personaleinsatztool;

Realitäts- und insbesondere zeitnahe Personalcontrolling zur Feststellung des aktuellen Personaleinsatzes in den Projekten;

Gleichstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Reisekostenrichtlinie (bspw. betreffend Dienstreisen mit Flugzeug) als Zeichen eines „Leading by example“;

Einrichtung eines Zeiterfassungssystems, um Ist-Arbeitszeiten genauer zu erfassen und zur Vermeidung von Überlastung, i. V. m. der Einführung von (Jahres-)Arbeitszeitkonten (bspw. auch zur Erfassung der Wochenendarbeit im Home Office);

Schaffung einer klaren Urlaubsregelung (Selbstabstimmung, ggf. formalisiert), einschließlich Einführung einer Jahresurlaubsplanung;

Aufbau eines integrierten Personalentwicklung-Programms für alle Mitarbeiter, so dass die Mitarbeiter eine hohe Einsatzflexibilität (i. S. von Kompetenz) für fachfremde Projekte entwickeln können und mit dem Ziel der Erhöhung der Mitarbeiterbindung, um Kündigungen vorzubeugen;

Einführung eines Personalbeurteilungssystems (auch für die Führungskräfte), ggf. zzgl. Einführung von 360 Grad-Feedback für Führungskräfte auf allen Ebenen (inkl. Vorstand), um die propagierte Feedback-Kultur auch tatsächlich zu leben mit a) Beurteilung nach jedem abgeschlossenen Projekt und b) Jahresmitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter;

(Einzel-)Coaching für Führungskräfte insbes. für Dr. Skeks, um Vorbildfunktion (und deren ggf. unerwünschten Konsequenzen) zu verdeutlichen;

Präventives Gesundheitsmanagement (Betriebliche Gesundheitsförderung) zur Einhaltung der propagierten Work-Life-Balance und Burnout-Prävention;

Betriebsrestaurant als Ort des Regenerierens und der Erholung sowie Ort der Begegnung;

ggf. Einführung eines Betriebsrats zur koordinierten Vertretung der Mitarbeiterinteressen gegenüber der Unternehmensleitung;

Ggf. extrinsische Anreize setzen (abhängig von der wirtschaftlichen Lage von NCC: monetär (ggf. Einführung von Boni bei gutem Projekterfolg), materiell (ggf. Änderung Reisekosten-Richtlinie, ggf. Wiedereinführung ‚Obstkorb‘, evtl. Dienstwagen)).

Fallstudie Xerox

1. Unter der Geschäftsführung befindet sich die Ebene der Business Groups (u. a. Reprographics mit dem Kopierer Geschäft, elektrische Schreibmaschinen etc.), darunter bei Reprographics vier strategische Geschäftseinheiten. Unterhalb dieser Ebene keine exakte Information in der Fallstudie. Die Teams sind Sekundärorganisation.
2. Faktisch hat bei Xerox ein Übergang von einer funktionalen in eine Produktorganisation stattgefunden. Das Problem lag also nicht an einer Matrixorganisation an sich.
3. Kultureller Wandel beobachtbar bspw. durch die Bereitschaft, auch am Labor-Day-Wochenende durchzuarbeiten.

Fallstudie Werkzeugmaschinen GmbH

1. Konfigurationstyp: Funktionale/Verrichtungsorganisation auf der zweiten Hierarchieebene (Bereiche Beschaffung, Produktion, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Verwaltung).

Mischform aus Mehrlinien- und Einlinienorganisation:

- a) Mehrlinienorganisation auf 2. Ebene: die Bereichsleiter sind sowohl dem Geschäftsführer (GF) K als auch dem Geschäftsführer T gleichzeitig unterstellt:
- b) Einlinienorganisation auf 3. Ebene, gekennzeichnet durch den Grundsatz der Einheit der Auftragsteilung (d. h., jeder Abteilungsleiter hat nur einen Vorgesetzten).

Zusammenfassend kann die Konfiguration der Werkzeugmaschinen GmbH als eine funktionale Linienorganisation mit einer verstärkten Entscheidungszentralisation (s. a. Teilaufgabe 2) in der Unternehmensleitung bezeichnet werden.

2. Spezialisierung: hohe horizontale Arbeitsteilung durch diverse Abteilungen in den fünf Bereichen (z. T. bis zu 9);

Delegation: hohe Entscheidungszentralisation an der Spitze; Entscheidungsdelegation nur bei einem sehr niedrigen Schwellenwert des Vorhabens von > 20.000 €, alle anderen Vorhaben müssen von der Geschäftsführung entschieden werden; hierdurch wird die bereits immanente Tendenz der funktionalen Organisation zur Entscheidungszentralisation noch verstärkt.

Formalisierung des Informationsflusses durch Vorlagen im Bereich Beschaffung;

Formalisierung: hohe Formalisierung in Bereich Produktion (Berichte, detaillierte schriftliche Weisungen)

Koordination durch persönliche Weisung und Selbstabstimmung der Abteilungsleiter im Bereich Marketing:

Übereinstimmung zwischen formaler und informaler Organisation im Bereich F;

Konfiguration: keine strengen Stellenbeschreibungen, hierdurch Problem der Kompetenzabgrenzung zwischen den Bereichsleitern im täglichen Betrieb.

3. 1) Fachliche Aufteilung der fünf Bereiche unter den zwei Geschäftsführern: Ressortprinzip (Technik vs. Kaufmännischer Bereich): Geschäftsführer T führt die Bereiche Beschaffung und Produktion, Geschäftsführer K sind die übrigen Bereiche (Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Verwaltung) unterstellt; dadurch Übergang von der Mehrlinien- zur Einlinienorganisation auf der zweiten Ebene;

2) Die Abteilung Technischer Kundendienst ist in der bisherigen Struktur dem Bereich Produktion falsch zugeordnet. Als wichtiger Bestandteil eines After Sales Service sollte sie dem Marketing-Bereich unterstellt werden;

3) Dem Marketing-Bereich ist die Abteilung Vorkalkulation von der Aufgabenstellung falsch zugeordnet; sie gehört vielmehr in den Bereich Finanz- und Rechnungswesen;

4) Die vergleichsweise hohe Leitungsspanne in den Bereichen Produktion (neun) und Marketing (sechs) könnte die Bereichsleiter ggf. überfordern. Zumindest für den Bereich Produktion könnte diskutiert werden, ob die Abteilungen Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Qualitätskontrolle und Reparatur unter einer Zwischeninstanz zusammengefasst werden. Durch die Maßnahmen 2) und 4) reduziert sich die Leitungsspanne in Produktionsbereich von neun auf sechs.

5) Einsatz von zentralen Service-Einheiten zur besseren Entscheidungsvorbereitung im Vorfeld, dadurch Entlastung der Geschäftsführer; diese können aus den bisherigen Unterstützungseinheiten gebildet werden: durch Herauslösung der Abteilungen Organisation/IT, Recht, Revision aus dem Bereich Verwaltung bzw. Betriebswirtschaft aus dem Bereich Finanz- und Rechnungswesen und direkte Unterstellung unter die Geschäftsführung;

6) Einführung einer Fayol'schen Brücke zwischen den Abteilungen (3. Ebene) zur Verkürzung der Kommunikationswege auf der 2./3. Ebene;

7) Striktere Aufgabenverteilung zur Vermeidung der bisherigen Konflikte zwischen den Bereichen;

8) Einrichtung eines Kollektivorgans ‚Erweiterte Geschäftsführung‘ mit den 2 Geschäftsführern und (nicht nur 3, sondern) allen 5 Bereichsleitern, oder alternativ:

wöchentlich tagender Ausschuss der Bereichsleiter (Sekundärorganisation) i. R. der Koordination durch Selbstabstimmung;

9) Stärkerer Einsatz des Koordinationsinstrumentes persönliche Weisung seitens der Geschäftsführer, um in Ausnahme-/Konfliktfällen zu schnellen Lösungen zu kommen, verbunden mit:

10) Stärkere Entscheidungsdezentralisation, bspw. höherer Schwellenwert als die lediglich sehr niedrig angesetzten € 20.000;

11) Einsatz nicht-struktureller Koordination, bspw. gemeinsame Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes zur stärkeren Identitätsstiftung (u. a. mit dem Ziel des Abbaus der bisherigen Bereichsegoismen);

12) Klarere Definition von Zielen, die i. R. der Koordination von Plänen, welche auf die Ebene der einzelnen Abteilungen in den Bereichen operationalisiert werden.

Fallstudie Weifest

1. Um den Ausschank aus Kundensicht zu beschleunigen ist die Eliminierung des Prozessschrittes „Bonausgabe“ notwendig. Die Aufgaben der Stelle „Kasse...“ wird auf die anderen Stellen übertragen (im Sinne eines Job Enlargement und Job Enrichments). Dem können andere Zielstellungen gegenüberstehen, wie z. B. möglichst Wenigen den Zugriff auf die Kasse(n) zu erlauben. Auch das Menschenbild (Vertrauen, Fähigkeiten) spielt hier eine Rolle.
2. Zum Beispiel eine Stelle „Ausschank“ mit den Aufgaben Getränke ausgeben, Geld kassieren, Pfandgeschirr entgegennehmen, Pfandgeld zurückgeben.
3. Hier sind verschiedene individuelle Lösungen möglich. Bei Auflösung der Stelle „Kasse“ können diese Kapazitäten auf die anderen Stellen verteilt werden.

Fallstudie Müller Ingenieurgesellschaft

Frage 1

- Aktiver verbaler Widerstand durch Verbreitung von Gerüchten im Unternehmen und offenen Streit zwischen den Projektverantwortlichen
- Aktiver nonverbaler Widerstand in Form von Cliquenbildung
- Passiver nonverbaler Widerstand in Form von Krankmeldungen und Kündigen
- Passiver verbaler Widerstand in Form des Schweigens aller Mitarbeiter bei der Besprechung mit Herrn Müller

Frage 2

- Frühzeitiges Controlling der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, so dass es erst gar nicht zu einer Ertragskrise kommt, sondern proaktiv im Rahmen der Strategiekrisse gegengesteuert werden kann

- Tiefer gehende Erläuterung der Lage des Unternehmens zur Verdeutlichung der Notwendigkeit von Veränderungen („Warum“)
- Die Mitarbeiter nicht vor vollendete Tatsachen/Maßnahmen stellen, da hier die Gefahr des „Not invented here“-Syndroms besteht
- Nutzung der Informationen, des Wissens und des Problemlösungspotenzials der Mitarbeiter, indem diese aktiv in die Erarbeitung der Lösungsvorschläge eingebunden werden.
- (Nicht-)Einbezug der Leistungsträger des Unternehmens (insbesondere Projektleiter als potenziellen Promotoren des Wandels)
- Zeigen von höherer Empathie gegenüber den Projektleitern und -mitarbeitern (Verständnis für Widerstand der Mitarbeiter aufbringen und versuchen diesen Ernst zunehmend anstatt zu diffamieren)
- Weniger explizite Kontrollen, da diese stark die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und damit deren Motivation, den Veränderungsprozess umzusetzen, vermindern können
- Überforderung der Mitarbeiter durch Übernahme neuer Aufgaben (Kundenakquise), die bislang ausschließlich durch den Geschäftsführer erfolgte
- Keine Drohungen den Mitarbeitern gegenüber aussprechen.
- Besprechung nicht ohne Ankündigung bzw. idealerweise gemeinsame Vereinbarung weiterer Schritte beenden

Frage 3

- Neue Besprechung anberaumen, welche in einem dialogorientierten Format, bspw. ähnlich einem Town Hall Meeting abläuft
- Eingeständnis von Herrn Müller gegenüber seinen Mitarbeitern, dass er selbst Fehler gemacht hat und sich durch die derzeitige Krisensituation des Unternehmens überrascht sieht, um dadurch das z. T. verlorene Vertrauen zurückzugewinnen
- Detaillierte Informationen geben inklusive der Entwicklung von Szenarien, was passieren könnte, wenn sich das Unternehmen nicht verändert (Risiko der Nicht-Veränderung aufzeigen).
- Eintreten in einen echten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dialog durch Führen von Einzelgesprächen mit den wichtigsten Mitarbeitern, insbesondere Projektleitern
- Aufbau einer Koalition der Veränderung bestehend aus Herrn Müller und den erfahrensten Projektleitern als Promotoren des Wandels
- Aktive Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen, in dem die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich eingebunden werden.
- Rücknahme der ausgedehnten Kontrollen der Mitarbeiter durch Herrn Müller direkt, stattdessen Stärkung der Eigenverantwortung in Form eines partizipativen Führungsstils, hierbei Nutzen der mittleren Managementebene (Projektleiter)
- Etablierung eines Wir-Gefühl im Unternehmen bspw. durch einfache Team Building-Maßnahmen (insbesondere für die Koalition der Veränderung)

- Personalentwicklung für die Mitarbeiter in Kundenakquise durch interne Schulungen (anstelle vglw. aufwendiger externer Weiterbildungen) bspw. durch Herrn Müller selbst als bisherigem besten Akquisiteur des Unternehmens
- Versuch, den Mitarbeitern ihre (berechtigten) Ängste zu nehmen durch Aufbau von Zuversicht und konkrete Zukunftsperspektiven nach erfolgreicher Veränderung, bspw. Beteiligung am Unternehmenserfolg bei erfolgsreicher Umsetzung des Veränderungsprozesses

Literatur

- Abrahamson, Eric (1991): Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations. In: Academy of Management Review. 16 Jg. Heft 3. S. 586–612.
- Abrahamson, E./Fairchild, Gregory (1999): Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. In: Administrative Science Quarterly, 44 Jg., 1999, Heft 12, S. 708–740.
- Al-Ani, A. (2017): Widerstand in Organisationen – Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Albach, H./Specht, D./Wildemann, H. (2000): Virtuelle Unternehmen – Editorial. In: Albach, H./Specht, D./Wildemann, H. (Hrsg.). Virtuelle Unternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre-Ergänzungsheft, S. VII-IX.
- Alchian, A./Demsetz, H. (1972): Production, information cost, and economics, in: American Economic Review. Vol. 62. S. 777–795.
- Alter, R. (2012): Schlecker oder: Geiz ist dumm. Aufstieg und Absturz eines Milliardärs. Berlin.
- Alter, R. (2013): Strategisches Controlling. Unterstützung des strategischen Managements. 2. Auflage. München.
- Amazon (2016). Amazon Picker. URL: <http://www.amazon-logistikblog.de/standorte/amazon-logistikzentrum-leipzig>. Zugriff vom 01.12.2016.
- Amazon (2020). Jahresabschluss 2019 der Amazon Distribution GmbH, Leipzig vom 14.02.20, veröffentlicht am 09.04.20. URL: www.bundesanzeiger.de. Zugriff v. 11.08.2020.
- Amazon (2021). Stellenanzeige „Standortleiter für Führungskräfte mit militärischem Hintergrund“. URL: <https://www.amazon.jobs/en/jobs/1241078/standortleiter-fur-fuhrungskraefte-mit-militarischem-hintergrund-m-w-d-standortubergreifend?mode%5B%5D=view>. Zugriff vom 25.02.2021.
- Angermeier, G. (2015): Projektkultur. URL: www.projektmagazin.de/glossarterm/projektkultur, Zugriff v. 14.07.2000.
- Antoni, C. H. (2000): Teamarbeit gee. Weinheim und Basel.
- Antoni, C. H. (2003): Gruppen- und Teamarbeit. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J./Westkämper, E. (Hrsg.). Neue Organisationsformen im Unternehmen. 3. Auflage, Berlin u. a. S. 410–420.
- Arbeiter, L./Sieben, B. (2006): Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Betriebswirtschaftliche Reihe 2006/18. Berlin. URL: <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/20174>. Zugriff vom 19.01.2021).
- Arnu, T. (1999): Hermann Bahlsen. Berlin.
- Ashby, W. R. (1956): An Introduction to Cybernetics, London.

- Asheim, B. (1992): Flexible Specialisation, Industrial Districts, and Small Firms. A Critical Appraisal. In: Ernst, H./Meier, V. (Hrsg.). *Regional Development and Contemporary Industrial Response. Extending Flexible Specialisation*. London und New York. S. 45–63.
- Axelrod, R. (1995): *Die Evolution der Kooperation*. 3. Auflage. München und Wien.
- Bach, N./Brehm, C./Buchholz, W./Petry, T. (2012): *Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen*. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Bach, N./Brehm, C./Buchholz, W./Petry, T. (2017): *Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen*. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2015): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 14. Auflage. Berlin u. a.
- Bagban, K. (2010): *Kombination und Wechselwirkung der Steuerung. Eine relationale Analyse der Mehrwertschaffung im Konzern*, Wiesbaden.
- Balze, W./Rebel, W./Schuck, P. (2007): *Outsourcing und arbeitsrechtliche Restrukturierung von Unternehmen*. 3. Auflage. Heidelberg.
- Bamberger, I./Wrona, T. (2004): *Strategische Unternehmensführung*, München.
- Barney, J. B. (1986): Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. In: *Academy of Management Review*. 11. Jg. Heft4. S. 791–800.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*. 17. Jg. Heft 1. S. 99–120.
- Bartsch-Beuerlein, S./Klee, O. (2001): *Projektmanagement mit dem Internet. Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams*, München.
- Bauer, T. (2017): Die Prinzipien Frederick W. Taylors in Zeiten der Digitalisierung. In: SRH Fernhochschule (Hrsg.). *Digitalisierung in Wirtschaft und Wissenschaft*. Wiesbaden. S. 1–11.
- Bea, F. X./Göbel, E. (2002): *Organisation. Theorie und Gestaltung*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Bea, F. X./Göbel, E. (2006): *Organisation. Theorie und Gestaltung*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2020): *Projektmanagement*. 3. Auflage. Stuttgart.
- Beck, K./Beedle, M./van Bennekum, B./Cockburn, A./Cunningham, W./Fowler, M./Grenning, J./Highsmith, J./Hunt, A./Jeffries, R./Kern, J./Marick, B./Martin, R. C./Mellor, S./Schwaber, K./Sutherland, J./Thomas, D. (2001): Manifest für agile Softwareentwicklung. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>. Zugriff vom 21.07.2020.
- Becker, H./Langosch, I. (1995): *Produktivität und Menschlichkeit, Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, 4. Auflage. Stuttgart.
- Becker, L./Gora, W./Wagner, R. (Hrsg., 2015): *Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement*. Düsseldorf.
- Becker, W./Bluhm, K./Kunz, C./Mayer, B. (2008): Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen, Bamberg, URL: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB_158_Gestaltung_von_Shared_Service_Centern_WB_KB_CK_BM.pdf. Zugriff vom 11.04.2021.
- Beer, S. (1979): *The Heart of Enterprise*. Chichester.
- Bennis, W. (1971): The Coming Death of Bureaucracy. In: Frank, H. (Hrsg.). *Organization Structuring*. New York u. a. S. 9–18.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (2006): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.). *Organisationstheorien*. 6. Auflage. Stuttgart. S. 169–214.
- Berghoff, H./Sydow, J. (2007): Unternehmerische Netzwerke: eine historische Organisationsform mit Zukunft? Stuttgart.
- Bergmann, J. (2019): Was wurde eigentlich aus Six Sigma? In Brand eins, elektronische Publikation. URL: <https://www.brand eins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/qualitaet-was-wurde-eigentlich-aus-six-sigma>, Zugriff vom 04.03.2021
- Bergmann, R. (2000): Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit international tätiger Unternehmen – ein ressourcenorientierter Ansatz. Dissertation. Technische Universität Dresden.

- Bergmann, R. (2014). Die TopFit AG – Anspruch und Wirklichkeit des Beitrags der Unternehmenskultur zur Personalbindung. In: Pepels, W. (Hrsg.), Fallstudien zum Employee Relationship Management. Berlin, S. 239–256.
- Bergmann, R. (2017). Projektmanagement. Studienbrief der Deutschen Akademie für Management mbH. Berlin.
- Bergmann, R./Bungert, M. (2012). Strategische Unternehmensführung. Perspektiven, Konzepte, Strategien. 2. Auflage. Heidelberg.
- Bergmann, R./Garrecht, M. (2008). Organisation und Projektmanagement. 1. Auflage. Heidelberg.
- Bernstein, E./Bunch, J./Canner, N./Leem, M. (2017): Was ist dran am Holokratie-Hype? In: Harvard Business Manager. 93. Jg. Heft 1. S. 58–73.
- Berktold, P. (2001): „Soft Facts“ im Projekt: Kommunikation, Interaktion, Projektkultur. In: Pradel, M. (Hrsg.). Dynamisches Kommunikationsmanagement. Optimierung der Marketingkommunikation als Lernprozess. Wiesbaden, S. 371–406.
- Bertalanffy, L. v. (1968): General System Theory. Foundations, Development, Applications. New York.
- Bleicher, K. (1991): Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1992): Organisatorische(n) Gestaltung, Theorie der. In: Frese, E. (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage. Stuttgart: Sp. 1883–1900.
- Bönig, J. (1993): Die Einführung von Fließbandarbeit in Deutschland bis 1933. Münster und Hamburg.
- Bösenberg, D./Metzen, H. (1993): Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. 3. Auflage. Landsberg am Lech.
- Boewe, J./Schulten, J. (2019): Der Lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. 2. Aufl. Berlin. URL: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Analysen/Analysen57_Amazon.pdf. Zugriff vom 25.02.2021.
- Bretz, H. (1996): Unternehmerische Avantgarde und Fortschrittsfähige Organisationen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.). Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 145–165.
- Brinsa, M. (2015): Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/holacracy-die-hierarchie-der-kreise>. Zugriff vom 29.03.2021.
- BSH Bosch Siemens GmbH (2014): 40 Jahre BSH, URL: <http://www.bsh-group.de/index.php?page=110231>. Zugriff vom 14.04.2014.
- Bröckermann, R. (2012): Personalwirtschaft. 6. Auflage. Stuttgart.
- Brünglinghaus, C. (2013): Produktionskonzepte: vom Fordismus zum Lean Management. URL: <http://www.springerprofessional.de/produktionskonzepte-vom-fordismus-zum-lean-management/4596370.html>. Zugriff vom 30.07.2015.
- Bucher, D./Tokarski, K. O. (2018): Internationalisierungsstrategien von Industrieunternehmen. In: Tokarski, K. O./Schellinger, J./Berchtold, P. (Hrsg.). Strategische Organisation. Aktuelle Grundfragen der Organisationsgestaltung. Wiesbaden. S. 59–82.
- Buckingham, M./Coffman, C. (2012). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln – wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Frankfurt.
- Budras, C. (2014). Der totalüberwachte Mitarbeiter. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22.11.2014. URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/internet-versandhaendler-amazon-ueberwacht-mitarbeiter-13280561.html>. Zugriff vom 25.02.2021.
- Bühner, R. (1990): Das Management-Wert-Konzept. Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen. Stuttgart.
- Bühner, R. (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Auflage. München und Wien.
- Bullinger, H.-J. (1995): Arbeitsgestaltung. Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme. Stuttgart.

- Bundesministerium des Inneren (BMI) (Hrsg., 2013): Projektmanagement im Bundesministerium des Inneren – Praxisleitfaden. Berlin.
- Burghardt, M. (2012): Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 9. Auflage. München.
- Burr, W./Stephan, M./Werkmeister, C. (2011): Unternehmensführung. Strategien der Gestaltung und des Wachstums von Unternehmen. 2. Auflage. München.
- Butollo, F./Engel, T./Füchtenkötter, M./Koepf, R./Ottaiano, M. (2018): Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels. In: AIS-Studien. 11. Jahrgang, Heft 2. S. 143–159.
- Butollo, F./Koepf, R. (2020): Die doppelte Einbettung der Logistikarbeit und die Grenzen prekärer Beschäftigung. In: WSI-Mitteilungen. 73 Jg. Heft 3. S. 174–181.
- Byrne, J. (1993): The Virtual Corporation. In: Business Week vom 8. Februar 1993. S. 36–40 (Europäische Ausgabe).
- Capgemini Consulting (Hrsg., 2008): Change Management Studie 2008, Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, München, URL: www.de.capgemini.com/consulting, Zugriff vom 10.03.2010.
- Capgemini Consulting (Hrsg., 2010): Change Management Studie 2010, Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, München, URL: www.de.capgemini.com/consulting, Zugriff vom 10.03.2010.
- Caupin, G./Knoepfle, H./Koch, G./Pannenbäcker, K./Pérez-Polo, F./Seabury, C. (Hrsg., 2006): ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0. Nijkerk.
- Champy, J. (2002). Interview. Jäger des verlorenen Vertrauens. Seine Idee des Reengineering macht James Champy berühmt. Im Gespräch mit dem Handelsblatt gesteht er: Den Faktor Mensch hat er dabei weit unterschätzt. Das soll sich ändern. In: Handelsblatt vom 15.10.2002, URL: <http://www.handelsblatt.com/archiv/interview-jaeger-des-verlorenen-vertrauens/2203428.html>. Zugriff vom 23.07.2015.
- Chandler, A. (2001) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 21. Auflage. Cambridge, Massachusetts u. a.
- Chatterjee, S./Wernerfelt, B. (1991): The link between resources and type of diversification. Theory and evidence. In: Strategic Management Journal. 12. Jg. S. 33–48.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica. Vol. 4. November. S. 386–405.
- Coenenberg, A. G. (1997): Kostenrechnung und Kostenanalyse. 3. Auflage. Landsberg am Lech.
- Cohen, M./March, J./Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 17. S. 1–25.
- Conner, K. R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. Do we have a new theory of the firm? In: Journal of Management. 17. Jg. Heft 1. S. 121–154.
- Cooke, F. L. (2006): Modelling an HR Shared Service Center. Experience of an MNC in the United Kingdom. In: Human Resource Management. 45. Jg. Heft 2. S. 211–227.
- Correll, W. (2007): Menschen durchschauen und richtig behandeln. Psychologie für Beruf und Familie. München.
- CSC Index (Hrsg., 1994): State of Reengineering Report – North America and Europe. Cambridge, Massachusetts.
- Daimler AG (2015). smart Werk Hambach. URL: <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1380342-49-1332016-1-0-0-0-0-9506-0-0-0-0-0-0-0-0.html>. Zugriff am 30.07.15.
- Davidow, W./Malone, M. (1993): Das Virtuelle Unternehmen – Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt am Main und New York.

- Deloitte (2020): COVID-19 Briefing: Homeoffice-Trends vor, während und nach Corona, elektronische Publikation. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/about-deloitte/COVID-19-Briefing-Homeoffice-Trends.pdf>. Zugriff vom 04.03.2021.
- DeMarco, T. (1998): Der Termin: Ein Roman über Projektmanagement. München.
- Dessler, G. (1986): Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. 2. Auflage. Englewood Cliffs, New Jersey u. a.
- Dettmer, M. (1999): Das Jahrhundert des Kapitalismus: Die moderne Fabrik. Schöne neue Arbeitswelt. In: Der Spiegel, 1999, Heft 26, S. 119–129.
- Deutsche Bahn AG (2020). Integrierter Bericht 2019, einschließlich Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 2019. Berlin.
- Diederichs, M. (2012): Risikomanagement und Risikocontrolling. 3. Auflage. München.
- Dietl, H./Royer, S./Stratmann, U. (2009): Wertschöpfungsorganisation und Differenzierungsdi lemma in der Automobilindustrie. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 61. Jg., 2009, Heft 4, S. 439–462.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2016): Unternehmensführung. 5. Auflage. München.
- Dittrich-Brauner, K./Dittmann, E./List, V./Windisch, C. (2013): Interaktive Großgruppen: Change-Prozesse in Organisationen gestalten. 2. Auflage. Heidelberg.
- Donauer, S. (2015): Faktor Freude: Wie die Wirtschaft Arbeitsgefühle erzeugt. Hamburg.
- Doppler, K./Lauterburg, Ch. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt und New York.
- Dörner, D. (2003): Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen. 5. Auflage. Reinbek.
- Drath, K. (2010): Überleben in SAP-Projekten. Erfolgscoaching für Projektleiter. Freiburg u. a.
- Drexl, A. (2001): Projektmanagement. In: Bühner, R. (Hrsg.). Management-Lexikon. München und Wien. S. 631–632.
- Drumm, H. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft. 56. Jg. Heft 1. S. 7–20.
- Ebel, N. (2011): PRINCE2:2009 – für Projektmanagement mit Methode. Grundlagenwissen und Zertifizierungsvorbereitung. München.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2006): Institutionenökonomische Theorie der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart. S. 247–308.
- Egelhoff, W. G./Wolf, J. (2017). Understanding Matrix Structures and their Alternatives. The Key to Designing and Managing, Large Complex Organizations. London.
- Eisenmann, M./Ortmann, U. (2019): Szenario „Digitale Optimierung“: Digitaler Taylorismus in der Lagerlogistik. In: Hirsch-Kreinsen, H./Ittermann, P./Falkenberg, J. (Hrsg.). Szenarien digitalisierter Einfacharbeit – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. Baden-Baden. S. 111–133.
- Ellegård, K. (1997): News from the Firms: Autonova (Uddevalla). URL: <http://gerpisa.org/ancien-gerpisa/lettre/numer0s/113/firmes1.html>, Zugriff vom 29.07.2015.
- Elster, J. (1982): Belief, Bias, and Ideology In: Hollis M./Lukes, S. (Hrsg.). Rationality and Relativism. Oxford. S. 123–148.
- Etzioni, A. (1967): Soziologie der Organisationen, 1. Auflage, München.
- Fank, M. (2004): Total Quality Management. In: Bühner, R. (Hrsg.). Management-Lexikon. München und Wien. S. 756–758.
- Fayol, H. (1970): Administration industrielle et générale. Prevoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. 3e livraison de 1916. Paris.
- Fiol, C. M./Lyles, M. A. (1985): Organizational Learning. In: Academy of Management Review. 10. Jg. Heft 4. S. 803–813.

- Ford, H. (1923/2008): Mein Leben und Werk. Wiederauflage der deutschen Erstveröffentlichung von 1923. Englische Originalausgabe „My Life and Work“ von 1922. Leipzig.
- Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation – Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10. Auflage, Wiesbaden.
- Frey, S./Pirker, F./Eydne, K. van den (2008): Change Management in nationalen und internationalen Shared-Service-Center-Projekten. In: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg.). Corporate Shared Services. Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 369–398.
- Friedli, Th. (2007): Soziale Kontrolle. Business Process Reengineering heute. In: Wirtschaftswoche., Heft 33 v. 13.08.2007. S. 63.
- Frost, J. (1998): Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation. Bern u. a.
- Fuest, B. (2013). Amazon gängelt Mitarbeiter wie vor 110 Jahren. In: Die Welt vom 24.11.2013. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article122196425/Amazon-gaengelt-Mitarbeiter-wie-vor-110-Jahren.html>. Zugriff vom 19.02.2021.
- Fuest, B. (2019): Amazon sucht Ex-Militärs. Bundeswehr-Soldaten auf dem Arbeitsmarkt so gefragt wie nie. In: Die Welt vom 11.08.2019. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article198298951/Fuehrungskraefte-Firmen-suchen-gezielt-Ex-Militaers.html>. Zugriff vom 25.02.2021.
- Gaitanides, M. (1983): Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. München.
- Gaitanides, M./Ackermann, I. (2004): Die Geschäftsprozessperspektive als Schlüssel zu betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln. In: Gramlinger, F./Steinemann, S./Tramm, T. (Hrsg.): Lernfelder gestalten – miteinander Lernen – Innovationen vernetzen – Beiträge der 1. CULIK-Fachtagung. bwp-Spezial 1, elektronische Publikation. URL: https://www.bwpat.de/spezial1/gaitanides_bwpat_spezial1.pdf. Zugriff vom 19.11.2020.
- Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A. (1994): Prozessmanagement, Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A./Raster, M. (Hrsg.). Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München und Wien. S. 1–19.
- Garrecht M. (2002): Virtuelle Unternehmen. Entstehung, Struktur und Verbreitung in der Praxis. Frankfurt am Main u. a.
- Geldern, M. van (1997): Organisation. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Fallbeispielen. Frankfurt am Main und New York.
- Gentsch, P. (2019). Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service 2. Auflage. Wiesbaden.
- Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM, 2011): Projektmanagement-Fachmann. 10. Auflage. Wiesbaden.
- Gilson, R./Roe, M. (1993): Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps Between Corporate Governance and Industrial Organization. In: The Yale Law Journal. Vol. 102. Heft 4. S. 871–906.
- Gloer, B./Margetich, J. (2018): Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten. 2. Auflage. Stuttgart.
- Goll, J./Hommel, D. (2015): Mit Scrum zum gewünschten System. Wiesbaden.
- Gomez, P. (1988): Die Organisation der Autonomie: neue Denkmodelle für die Unternehmensführung. In: Zeitschrift für Organisation. 57. Jg. Heft 6. S. 389–393.
- Gomez, P./Zimmermann, T. (1993): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. 2. Auflage. Frankfurt am Main und New York.
- Goyk, R./Grote, S. (2018): Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In: Grote, S./Goyk, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Berlin. S. 79–98.
- Graumann, M. (2004): Die Managementkonzepte von Ferdinand Piech und Jack Welch – ein Rekonstruktionsansatz. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg., Heft Mai, S. 282–298.
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. In: California Management Review. 33. Jg. Heft 3. S. 114–135.

- Greiner, P./Mayer, P.E./Stark, K. (2009): Baubetriebslehre-Projektmanagement. Erfolgreiche Steuerung von Bauprojekte. 4. Auflage, Wiesbaden.
- Grochla, E. (1972): Unternehmensorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen. Reinbek bei Hamburg.
- Grote, S./Gyok, R. (2018): Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In: Grote, S. / Gyok, R. (Hrsg.). Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Berlin, S. 79–97.
- Gutenberg, E. (1958): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion. 24. Auflage. Berlin u. a.
- Hackmann, J., 2012: General Motors holt ausgelagerte IT zurück. In Computerwoche.de URL: <http://www.computerwoche.de/a/general-motors-holt-ausgelagerte-it-zurueck,2524627>. Zugriff vom 14.04.2014.
- Hagen, S. (2016): 10 Erfolgsfaktoren für ein unternehmensweites Projektmanagement. URL: <http://www.pm-handbuch.com/erfolgsfaktoren>. Zugriff vom 28.02.2017.
- Hahn, D. (1991): Holding. In: Pieper, R. (Hrsg.). Lexikon Management. Wiesbaden. S. 159.
- Hall, R. (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. In: Strategic Management Journal. 14. Jg. S. 607–618.
- Halamzie, F. (2012): Projektmanagement – klassisch, agil, lean und systematisch. Norderstedt.
- Hamel, G. H./Prahalad, C. K. (1997); Wettkampf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen. Wien.
- Harloff, T. (2020): Ineos kauft Smart-Werk Hambach von Daimler. Grenadier und Smart EQ. In: Auto Motor Sport vom 09.12.2020. URL: <https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/ineos-kauft-smart-werk-hambach-von-daimler>. Zugriff vom 11.04.2021.
- Hamm, I./Köhler, W. (2020): Wettbewerbsfaktor Mensch. Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft. Wiesbaden.
- Hammer, R. (1995): Reengineering I: Der Sprung in eine andere Dimension. In: Harvard Business Manager. Heft 2. S. 95–103.
- Hammer, R. (2007): Der große Prozess-Check. In: Harvard Business Manager. Heft 5. S. 34–52.
- Hammer, R./Champy, J. (2003): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 7. Auflage. Frankfurt am Main und New York.
- Hansel, J./Lomnitz, G. (2003): Projektleiter-Praxis. Optimale Kommunikation und Kooperation in der Projektarbeit. 4. Auflage. Berlin und Heidelberg.
- Hawranek, D. (1997): Modell für Mercedes. Demnächst rollt die Produktion des Stadtautos “Smart” an. In: Der Spiegel, 1997, Heft 42, S. 139–142.
- Hawranek, D. (2008): Neues Taktgefühl. „Menschliche Arbeitswelten“ waren gestern: An den Fließbändern hat eine stille Revolution begonnen – vorwärts in die Vergangenheit stupider Handgriffe wie zu Zeiten Henry Fords. In: Der Spiegel, 2008, Heft 5, S. 128–130.
- Hedberg, B. L. T. (1981): How Organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P. C./Starbuck, W. H. (Hrsg.). Handbook of Organizational Design. Band 1: Adapting organizations to their environments. Oxford und New York. S. 3–27.
- Heidenreich, M. (1994): Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive. In: Soziale Welt, 45. Jg., Heft 1, S. 60–82.
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K. (2005): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): Organisationslehre, 5. Auflage. Bern, Stuttgart und Wien.
- Hinterhuber, H. (1996): Strategische Unternehmensführung I: Strategisches Denken. 6. Auflage, Berlin und New York.
- Hirn, W. (1996): Der große Sprung. In: Manager Magazin. 26. Jg. Februar. S. 78–83.

- Hoechne, J. (2008): Projektphasen und -lebenszyklus, in: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM)(Hrsg.). Projektmanagement Fachmann, Bd. 1. 9. Auflage. Eschborn. S. 217–245.
- Hofer, C. W./Schendel, D. (1978): Strategy formulation. Analytical concepts. St. Paul u. a.
- Hofert, S. (2018). Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Hofstede, G. (1993): Cultural Constraints in Management Theories. In: Academy of Management Executive. 7. Jg. S. 81–93.
- Hogarth, R. M. (1980): Judgement and Choice. Chichester u. a.
- Robertson, B. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München.
- Holler, M./Illing, G. (1996): Einführung in die Spieltheorie, 3. Auflage, Berlin u. a.
- Homp, C. (2000): Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen. Wiesbaden.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Auflage. Heidelberg u. a.
- IDS-Scheer (Hrsg., 2005): ARIS Design Platform. URL: http://www.ids-scheer.de/international/german/products/arис_design_platform/toolset. Zugriff vom 01.08.2005.
- IG-Metall (2014): Mit den Herausforderungen wachsen, elektronische Publikation. URL: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mitbestimmung/mit-den-herausforderungen-wachsen>. Zugriff vom 03.03.2021.
- Ilker, C. (2014): Fünf Schwachpunkte von Scrum. URL: www.ilker.de/funf-schwachpunkte-von-scrum.html. Zugriff vom 28.02.2017
- IPMA (Hrsg., 2015): History of IPMA, URL: <http://www.ipma.ch/about/Pages/History.aspx>. Zugriff vom 28.02.2017.
- Jacob, A./Brauns, Ch. (2006): Der Industrieanlagen-Konsortialvertrag. Köln.
- Jaekel, M. (2017): Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz. Wiesbaden.
- Jagstaidt, U./Kossahl, J./Kolbe, Lutz (2011): Smart Metering Information Management. In: Wirtschaftsinformatik. Vol. 53. S. 313–317.
- Janis, I. (1982): Victims of Groupthink. 2. Auflage. Boston.
- Jenewein, W./Morhart, F. (2007): Wie Jürgen Dormann ABB rettete. In: Harvard Business Manager. Heft 9. S. 22–32.
- Jones, G. R./Bouncken, R. B. (2008): Organisation. Theorie, Design, Wandel. 5. Auflage, München u. a.
- Jungmann, T./Kühn, F./Nimsch, C. (2010): Forschendes Lernen im industriellen Projektmanagement. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 5. Jg. Nr. 3. S. 87–104.
- Kästner, J. (2010): Projektmanagement-Vorgehensmodelle: One Size fits all? In: Netzwoche. Heft 17. S. 41–42.
- Kaleta, P. (2020): Inside Zalando – Überwachung oder Industriestandard? So kontrolliert der Online-Händler die Mitarbeiter in seinen Logistik-Zentren. In: Business Insider vom 14.05.2020. URL: <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/inside-zalando-ueberwachung-oder-industriestandard-so-kontrolliert-der-online-haendler-die-mitarbeiter-in-seinen-logistikzentren>. Zugriff vom 15.05.2020.
- Kapalschinski, C. (2016): Geheimsache Elbphilharmonie. Baukosten höher als gedacht. Handelsblatt vom 04.11.2016. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/baukosten-hoher-als-gedacht-geheimsache-elbphilharmonie/14792022.html>. Zugriff vom 21.07.2020.
- Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg., 1993): Management Seminar Personal, Führung, Organisation. Band Organisation. 5. Auflage. Wien.

- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (2003): Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Frankfurt.
- Kayser, W. (1994): Von Taylor und Ford zur „Lean Production“. RWTH Aachen.
- Keller, A. (1990): Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung. Bern und Stuttgart.
- Keller, E. von (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Bern und Stuttgart.
- Keßler, H./Hönle, C. (2002): Karriere im Projektmanagement. Berlin u. a.
- Keßler, H./Winkelhofer, G. (2004): Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 4. Auflage. Berlin u. a.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2011): Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2011, Gummersbach,
- Kiesel, M. (2004): Internationales Projektmanagement. Troisdorf.
- Kieser, A. (1996a): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft. 56. Jg. Heft 1. S. 21–39.
- Kieser, A. (1996b b): Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser? In: Zeitschrift für Organisation. Heft 3. S. 179–185.
- Kieser, A. (2006a): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart. S. 63–92.
- Kieser, A. (2006b): Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart. S. 93–132.
- Kieser, A. (2006c): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart. S. 133–168.
- Kieser, A. (2006d): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart. S. 215–245.
- Kieser, A. (2006e): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart. S. 19–62.
- Kieser, A./Walgenbach P. (2010): Organisation. 6. Auflage. Stuttgart.
- Kinkel, St./Lay, G. (2003): Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital – Stand und Effekte von Out- und Insourcing im verarbeitenden Gewerbe Deutschlands. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung. Nummer 30. S. 1–12.
- Kirchler, E./Schrott A. (2003): Entscheidungen in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Wien.
- Kirchner, S./Meyer, S.-C./Tisch, A. (2020): Digitaler Taylorismus für einige, digitale Selbstbestimmung für die anderen? Ungleichheit der Autonomie in unterschiedlichen Tätigkeitsdomänen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua). Dortmund. URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Digitalisierung-2.pdf>. Zugriff vom 02.03.2021.
- Klaiber, S. (2018): Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden.
- Klein, M. (2008): Bestie mit Hirn. Vor 25 Jahren gibt Porsche grünes Licht zum Bau des schnellsten Straßensportwagens der Welt. Der Porsche 959. In: Datum der Zeit, 2008, Heft 4. URL: <http://www.datum.at/artikel/bestie-mit-hirn>. Zugriff vom 30.07.2015.
- Klimecki, R./Gmür, M. (2005): Personalmanagement. 3. Auflage. Stuttgart.
- Klimecki, R./Probst, G. J. B. (1993): Interkulturelles Lernen. In: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A. (Hrsg.). Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern u. a. S. 243–272.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart.

- Klimmer, M. (2012): Unternehmensorganisation, 3. Aufl., Herne.
- Klose, B. (2008): Projektabwicklung. Arbeitshilfen, Fallbeispiele und Checklisten im Projektmanagement. 5. Auflage. München.
- Knafl, H. H. (1995): Die Konzentration auf Kernkompetenzen im Unternehmen als Faktor für erfolgreichen Wettbewerb. Dissertation Technische Universität Graz.
- Knauß, R. (2006): „Gute Entscheidungen sind mutige Entscheidungen“ Ein Gespräch mit SAP-Vorstand Professor Dr. Claus E. Heinrich. In: Forum. 1. Jg., Ausgabe 1, Oktober 2006. Universität Mannheim.
- Knittel, O./Graser, F. (2013): Agile Methoden Warum eigentlich (immer) Scrum? Elektronik Praxis embedded software engineering, <https://www.embedded-software-engineering.de/warum-eigentlich-immer-scrum-a-583162/>. Zugriff vom 17.07.2020.
- Knoll, T. (2018): Veranstaltungsformate im Vergleich: Entscheidungshilfen zum passenden Event. Wiesbaden.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden.
- Koch, C./Mittmann, J. (2002): Grundlagen der Personalwirtschaft. Universität Dortmund. Als Manuscript vervielfältigt.
- Kornmeier, M./Schneider, W. (2006): Balanced Management. Toolbox für erfolgreiche Unternehmensführung. Berlin.
- Kortschak, D. (2013): Arbeit bei Amazon kann krank machen. In: Frankfurter Rundschau vom 26.11.2013. URL: <https://www.fr.de/wirtschaft/arbeit-amazon-kann-krank-machen-11386075.html>. Zugriff vom 23.02.2021.
- Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden.
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review. 73. Jg. Heft 2. S. 59–67.
- Kotter, J. P. (1996/2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München. Nachdruck.
- Kotter, J. P. (2015). Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, München.
- Kotter, J. P. (2016). Viele Organisationen stehen sich selbst im Weg. Interview. In: Personalwirtschaft. Heft 2. URL: <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-2-2016/0%3A7489143.html>. Zugriff vom 16.02.2021
- Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2004). Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Berlin.
- Krebs, M./Rock, R. (1994): Unternehmungsnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.). Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen. S. 322–345.
- Kreikebaum, H. (1992): Humanisierung. In: Frese, E. (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart. Sp. 816–826.
- Krelle, W. (1968): Präferenz- und Entscheidungstheorie. Tübingen.
- Kropfberger, D./Winterheller, M. (2007): Controlling Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung. 4. Auflage. Wien.
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung. 3. Auflage. Stuttgart u. a.
- Krüger, W. (2009): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage. Wiesbaden.
- Krüger, W./Homp, Ch. (1997): Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Wiesbaden.
- Kühl, S. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim.

- Kühl, S. (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 6. Aufl. Frankfurt am Main und New York.
- Kühl, S. (2018): Der Mythos des demokratischen Unternehmens. In: Weiterbildung. Heft 2, S. 24–27
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München.
- Lang, R./Alt, R. (2003): Organisationale Transformation. In: Weik, E./ Lang, R. (Hrsg.). Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden. S. 279–306.
- Lawrence, P./Lorsch, J. (1969): Organization and Environment. Homewood.
- Leinkauf, S. (1995): Sternstunde: Die Geschichte der Mercedes AG Holding. Stuttgart.
- Levitt, B./March, J. B. (1988): Organizational Learning. In: Annual Review of Sociology. 14. Jg. S. 319–340.
- Lindekamp, C. (2019). Selbstorganisation, Führen ohne Chef. In: t3n Magazin, Nr. 55, S. 51–55
- Link, W. (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung. Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz – Methodik. Wiesbaden.
- Lobe, A. (2017): Der Mensch als Maschine. In: Süddeutsche Zeitung vom 14.11.2017. URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/arbeitswelt-der-mensch-als-maschine-1.3749372>. Zugriff vom 02.03.2021.
- Löhr, A. (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- Luhmann, N. (1971): Soziologische Aufklärung I. Opladen.
- Luhmann, N. (1975): Soziologische Aufklärung II. Opladen.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1991): Zweckbegriff und System rationalität. 5. Auflage. Frankfurt am Main.
- Macharzina, K. (1994): Interkulturelle Perspektiven einer management- und führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 3. Auflage. Stuttgart. S. 265–283.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2012): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 8. Auflage. Wiesbaden.
- Madauss, B. J. (2002): Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 8. Auflage. Stuttgart.
- Mahoney, J. T./Pandian, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. In: Strategic Management Journal. 13. Jg. S. 363–380.
- Malik, F. (2001). Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 7. Auflage. München und Stuttgart.
- Malik, F. (2007): Gefährliche Managementwörter. Und warum man Sie vermeiden sollte. Wiesbaden.
- Marrold, L. (2018): Mit Holacracy auf dem Weg zur agilen Organisation. In: Fortmann, H./Kolocek, B. (Hrsg.). Arbeitswelt der Zukunft – Trends, Arbeitsraum, Menschen, Kompetenzen. Wiesbaden, S. 83–99.
- Martin-Pérez, N. (2009): Service Center Organisation. Neue Formen der Steuerung von internen Dienstleistungen und besonderer Berücksichtigung von Shared Service. Wiesbaden.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, 50. Jg., S. 370–396. URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (Abruf v. 08.05.2015).
- Maslow, A. (1954/2008). Motivation und Persönlichkeit. 11. Auflage der deutschen Übersetzung von „Motivation and Personality“. Reinbek bei Hamburg.
- Maximini, D. (2013): Scrum. Einführung in der Unternehmenspraxis, Berlin u. a.
- Mayr, S. (2013): Neue Vorwürfe gegen Amazon. „Als würden die Menschen dressiert werden“. In: Süddeutsche Zeitung vom 02.03.2013. URL: <https://www.sueddeutsche.de/bayern/neue-vorwuerfe-gegen-amazon-als-wuerden-die-menschen-dressiert-werden-1.1614066>. Zugriff vom 19.02.2021.

- McGrath, R. G./MacMillan, I. C./Venkataraman, S. (1995): Defining and developing competence. A strategic process paradigm. In: Strategic Management Journal. 16. Jg. S. 251–275.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management. Wiesbaden.
- Meggison, L. C./Mosley, D. C./Pietri, P. H. (1989): Management Concepts and Applications. 3. Auflage. New York.
- Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2019): Digitale Kontrolle und Vermarktlichung. Beschäftigtenautonomie im Kontext betrieblicher Strategien der Digitalisierung. In: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. Band 49. Nr. 195. S. 181–200. URL: <https://www.prokla.de/index.php/PROKLA/article/view/1808/1757>. Zugriff vom 02.03.2021.
- Möller, T./Dörrenberg, F. (2003): Projektmanagement. München und Wien.
- Motzel, E. (2006): Projektmanagement Lexikon. Weinheim.
- Momm, C. (1997): Die intelligente Unternehmung: Management von Information, Wissen und Werten. Wiesbaden.
- Moser, M. (2017): Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Wiesbaden.
- Mowshowitz, A. (1986): Social Dimensions of Office Automation, In: Yovitz, M. (Hrsg.). Advances in Computers. Vol. 25. S. 335–404.
- Müller, C. (2011): Change Management – Umgang mit Widerständen bei Veränderungsprozessen im Unternehmen. Norderstedt.
- Münkler, H. (2017): „Wer zu viele Bedenken hat, kommt nicht an die Spitzer“. Interview. In: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 90–93.
- Neumann, J. v./Morgenstern, O. (1961): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten. Würzburg.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing. 19. Auflage. Berlin.
- Nink, M. (2017). Präsentation zum Gallup Engagement Index Deutschland 2016. Pressegespräch vom 22.03.2017. URL: <https://www.steauf.de/wp-content/uploads/2017/11/Gallup-Engagement-Index-2016.pdf>. Zugriff vom 06.03.2021.
- Noé, M. (2006). Crash-Management in Projekten. Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und Überwinden. Erlangen.
- Nöcker, R. (2006): Matrix-Organisationen. Albtraum mit zwei Dimensionen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.06.2006. URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/matrix-organisationen-albtraum-mit-zwei-dimensionen-1331078.html>. Zugriff vom 21.02.2021.
- Nolte, H. (1996): Personalwirtschaft in der Filmbranche – ein Beispiel für Flexibilisierung? In: Fechtner, H./Heimbrock, K.-J. Lindenblatt, H. (Hrsg.). Erfolgsfaktor Mensch. Im Spannungsfeld zwischen Führen und Dienen. Neuwied u. a. S. 33–50.
- Nolte, H. (1999): Organisation. Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung. München und Wien.
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998): Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In: Nolte, H. (Hrsg.). Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung. München und Mering. S. 1–27.
- Nolting, N. (2004): Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor. Eine Fallstudie in der Systemgastronomie. Dortmund. URL: http://www.redaktion.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/BAG_Archiv/09_023.pdf. Zugriff vom 05.02.2021.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main.
- Nordsieck, F. (1955): Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2. Auflage. Stuttgart.
- Northouse, P. (2015): Leadership. Theory and Practice. 7. Auflage. Thousand Oaks.
- Office of Government Commerce (2009): Managing Successful Projects with PRINCE2. The Stationery Office Books. 5. Auflage. Norwich.

- Olfert, K. (2016): Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft: Projektmanagement. 10. Auflage. Herne.
- Olfert, K./Rahn, H.-J. (2005). Organisation. 6. Auflage. Herne.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Osterloh, M./Grand, S. (1994): Modelling oder Mapping – Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung. In: Die Unternehmung. 48. Jg. Heft 4. S. 277–294.
- Osterloh, M./Frost, J. (2006). Prozessmanagement. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 5. Auflage. Wiesbaden.
- o. V. (2021): Daimler teilt sich auf – Truck AG soll an die Börse. In: Manager Magazin v. 04.02.2021. URL: <https://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/daimler-lkw-weltmarktfuehrer-plant-boersengang-fuer-truck-ag-a-65b75d80-acaa6-4f92-ad96-78c0ca38d17a>, Zugriff vom 15.02.2021.
- Parkinson, C. N. (1958): Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung. Stuttgart.
- Pawlowsky, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Stachle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.). Managementforschung 2. Berlin und New York. S. 177–237.
- Pawlowsky, P. (1995): Von betrieblicher Weiterbildung zum Wissensmanagement. In: Geißler, H. (Hrsg.). Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied u. a. S. 435–456.
- Pearce, J. A./Robinson, R. B. (2003): Strategic management – formulation, implementation, and control. 8. Auflage. Boston u. a.
- Penrose, E. T. (1995): The Theory of the Growth of the Firm. 3. Auflage. New York.
- Perlitz, M. (2004): Internationales Management. 5. Auflage. Stuttgart.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. In: Strategic Management Journal. 14. Jg. S. 179–191.
- Peters, T./Waterman, R. (1995): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. London.
- Pfleger, S. (2015): Agile Projektmanagement-Methoden für Alle, In: Alby, T.; Braun, D.; Pfleger, S. (Hrsg.) (2012): Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen; URL: <http://projektmanagement-definitionen.de>. Zugriff vom 28.02.2017.
- Pichler, R. (2008): Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, Heidelberg.
- Picot, A. (1993): Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In: Scharfenberg, H. (Hrsg.), Strukturwandel in Management und Organisation, Wiesbaden, S. 217–236.
- Picot, A./Dietl, H./Egon, F./Fiedler, M./Royer, S. (2015): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 7. Auflage. Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Piikila, J. (2021): Was ist SAFe? URL: <https://www.atlassian.com/de/agile/agile-at-scale/what-is-safe>. Zugriff vom 04.03.2021.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
- Porter, M. E. (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 3. Auflage. Frankfurt am Main.
- Porter, M. E. (1995): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 8. Auflage. Frankfurt und New York.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review. 68. Jg. Heft 5/6. S. 79–91.
- Preußig, J. (2015): Agiles Projektmanagement. Freiburg.

- Probst, G. (1987): Selbstorganisation und Entwicklung. In: Die Unternehmung. 41. Jg. Heft 4. S. 242–255.
- Probst, G. (1992a): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven. Landsberg am Lech.
- Probst, G. (1992b). Selbstorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage. Stuttgart: Sp. 2255–2269.
- Probst, G. (1994): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.). Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden. S. 295–320.
- Probst, G./Büchel, B. S. T. (1994): Organisationales Lernen, Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1997): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden.
- Procter & Gamble (2021): Structure & Governance. URL: <https://us.pg.com/structure-and-governance/corporate-structure>. Zugriff vom 12.02.2021.
- Project Management Institute (PMI) (Hrsg., 2017): PMBOK – Project Management Body of Knowledge. 6. Auflage. Newtown Square, Pennsylvania.
- Rademacher, U. (2014): Leichter führen und besser entscheiden: Psychologie für Manager. Wiesbaden.
- Raffée, H./Eisele, J. (1994): Joint Ventures – nur die Hälfte floriert. In: Harvard Business Manager. 16. Jg. Heft 3. S. 17–22.
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Leverkusen.
- Raub, S. (1998): Vom Zauber des „ultimative Wettbewerbsvorteils“... Ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzen-Ansatz. In: Zeitschrift für Organisation. Heft 5. S. 290–293.
- REFA Verband für Arbeitsgestaltung (Hrsg., 1997): Methodenlehre der Betriebsorganisation: Datenermittlung: Band 2. Leipzig.
- Rigall, J./Wolters, G./Goertz, H./Schulte, K./Tarlatt, A. (2005): Change Management für Konzerne. Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern. Frankfurt am Main und New York.
- Robertson, B. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München.
- Roehl, H./Winkler, B./Eppler, M./Fröhlich, C. (2012): Werkzeuge des Wandels. Stuttgart.
- Röglinger M./Kamprath, N. (2012): Prozessverbesserung mit Reifegradmodellen. In Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 82 Jg. Heft 5. S. 509–538.
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. (1939): Management and the Worker. Cambridge, Massachusetts.
- Roth, S. (1996): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie: Stand und Perspektiven. In: Bahnmüller, R./Salm, R. (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg. S. 140–152.
- Rubin, K. S. (2014): Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis. Köln.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based-View of Strategy – Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.). Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden 1994. S. 31–57.
- Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. In: Die Unternehmung. 49. Jg. Heft 2. S. 91–105.
- Rüther, C. (2018). Soziokratie, Holakratie, S3, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work.“ 2. Auflage. Norderstedt. URL: <https://www.sozioskratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>. Zugriff vom 29.03.2021.

- Ruhwedel, P./Werder, A. v. (2011): Entwicklungstrends in der Konzernorganisation. Auf dem Weg zu einer zentralen Führungsorganisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation. Heft 1. S. 42–50.
- Scheiber, F./Wruk, D./Huppertz, S./Oberg, A./Woywode, M. (2012): Die Verbreitung moderner Managementkonzepte im Mittelstand. In: Lemathe, P./Witt, P. (Hrsg.). Management von kleinen und mittleren Unternehmen. ZFB-Sonderheft 3. Wiesbaden. S. 25–69.
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership. 2. Auflage. San Francisco.
- Scherer, R. (2005): Wirtschaftsraum Bodensee – Mythos oder Realität? In: Maschinenbau. S. 62–66.
- Scherm, E./Pietsch (2007): Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel, München und Wien.
- Scheuss, R. (2016): Handbuch der Strategien. 3. Auflage. Frankfurt am Main und New York.
- Schmidt, G. (2002): Einführung in die Organisation. Wiesbaden.
- Schieler, J. (1995): Qualitätssicherung und Öko-Audit – Gemeinsamkeiten bei der Umsetzung auf dem Weg von der Theorie in die Praxis. In Schimmelpfeng, L./Machmer, D. (Hrsg.): Öko-Audit: Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung. Taunusstein, S. 97–120.
- Schneegans, M. (2012): „Klassisches“ versus agiles IT-Projektmanagement. Die Wahl der richtigen Vorgehensweise. Hamburg. URL: www.amendos.de/publikationen/fachartikel/Whitepaper_klassisch-vs-agil-PM.pdf. Zugriff vom 15.07.2020.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (2004): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage. München.
- Schnura, T./Müller-Schoppen, E. (2008): Kommunikation und Beratungskompetenz für Heilpraktiker. Stuttgart.
- Scholz, C. (1994): Lean Management. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 23. Jg. Heft 4. S. 180–186.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage. München.
- Scholz, C. (2013): Erfolg ohne Emotion. In: Die Welt vom 23.08.2013. URL: https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article119301816/Erfolg-ohne-Emotion.html. Zugriff vom 06.03.2021.
- Scholz, C. (2017): Mogelpackung Work-Life-Blending: Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen. Weinheim.
- Scholz, C./Scholz, T. (2019): Grundzüge des Personalmanagements. 3 Auflage. München.
- Scholz, R. (1995): Geschäftsprozessoptimierung: Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation. 2. Auflage. Bergisch Gladbach.
- Schreyögg, G. (1976): Zur Transferierbarkeit von Management-Know-how. In: Management International Review. 16. Jg. Heft 3. S. 79–87.
- Schreyögg, G. (1995): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: eine Analyse des kontingenzertheoretischen Ansatzes. 3. Auflage. Bern u.a.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 6. Auflage. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2010): Grundlagen des Managements. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft. 55. Jg. Heft 2. S. 169–185.
- Schütz, M. (2015): Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation? Ein Diskussionsbeitrag. In: Die Neue Hochschule, 2015, Heft 3, S. 102–105.
- Schulte-Zurhausen, M. (2010): Organisation. 5. Auflage. München.
- Schwaber, K. (2007): Agiles Projektmanagement mit Scrum. Washington.
- Schwaber, K./Sutherland, Jeff (2017): Der Scrum Guide™. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. URL: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>. Zugriff vom 17.07.2020.

- Schwarze, J. (2010): Netzplantechnik – Eine Einführung in das Projektmanagement. 10. Auflage. Herne.
- Seibert, S. (1998): Technisches Management: Innovationsmanagement, Projektmanagement, Qualitätsmanagement. Stuttgart und Leipzig.
- Siebenbrock, H. (2013). Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management. Marburg.
- Shingo, S. (1992): Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion. Landsberg am Lech.
- Shrivastava, P. (1983): A Typology of Organizational Learning Systems. In: Journal of Management Studies. 20. Jg. Heft 1. S. 7–28.
- Simon, H. (1955): Das Verwaltungshandeln: eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen. Stuttgart.
- Smith, A. (1776/2005): Reichtum der Nationen. Nachdruck 2005. Paderborn.
- Snow, C./Miles, R. (1986): Organizations: New Concepts for New Forms. In: California Management Review. Vol. 28. Heft 3. S. 62–73.
- Sonntag, K. (2002): Ressourcen optimieren – Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess. Vortrag im Rahmen des Symposiums „Erfolgreich verändern“ am 27.11.2002 in Heidelberg. URL: www.serо.uni-hd.de/publikationen/01_BWS_V_Sonntag.ppt. Zugriff vom 09.08.2007.
- Springer, R. (1999). Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt und New York.
- Staab, P./Nachtwey, O. (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 18–19. URL: <https://www.bpb.de/apuz/225692/die-digitalisierung-der-dienstleistungsarbeit>. Zugriff vom 30.11.2016.
- Staehle, W. H. (1994): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Auflage. München.
- Stahl, E. (2007): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Steinau, M. (2018): Darum suchen Amazon und Aldi jetzt gezielt bei der Bundeswehr nach Führungskräften. In: Business Insider vom 26.01.2018: URL: <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/amazon-und-aldi-fuehrungskraefte-der-bundeswehr-gesucht-2018-1/>. Zugriff vom 25.02.2021.
- Süß, S. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Diversity-Management in Deutschland. München u. Mering.
- Sydow, J. (1991): Unternehmungsnetzwerke – Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. Düsseldorf.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Taylor, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München.
- Theiler, J. (2010): Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich? In: Projekt Magazin, 09/2010; URL: www.projektmagazin.de/artikel/wie-nuetzlich-sind-pm-standards-tatsaechlich_7268. Zugriff vom 13.04.2017.
- Theuvens, L. (1996): Business Reengineering. Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 48. Jg. Heft 1. S. 65–82.
- Thom, N. (1997): Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change Management“. In: Die Unternehmung. 51. Jg. Heft 3. S. 201–214.
- Thommen, J.-P. et al. (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 9. Auflage. Wiesbaden.
- Tödtmann, C. (1997): Mitbestimmung kostete Jobs. In: Wirtschaftswoche. Heft 20. S. 148.
- Töpfer, A./Mehdorn, H. (1995): Total Quality Management. Anforderung und Umsetzung im Unternehmen. 4. Auflage. Berlin.
- Toffler, A. (1970). Future Shock. New York. URL: <https://cdn.preterhuman.net/texts/literature/general/Alvin%20Toffler%20-%20Future%20Shock.pdf>. Zugriff vom 30.03.2021.

- Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups. In: Psychological Bulletin. 63. Jg. S. 384–399.
- Ulrich, E. (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage. Stuttgart.
- Ulrich, D./Lake, D. (1990): Organizational Capability: Competing from the Inside Out. New York u. a.
- Ulrich, H./Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern und Stuttgart.
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2. Auflage. Bern und Stuttgart.
- Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. In: Die Unternehmung. 38. Jg. Heft 4. S. 303–325.
- Vahs, D. (2015): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 9. Auflage. Stuttgart.
- Vahs, D. (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 10. Auflage. Stuttgart.
- Vahs, D./Weiand, A. (2020). Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 3. Auflage. Stuttgart.
- Vaughan, D. (1996): The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA. Chicago.
- Venohr, B. (2006): Wachsen wie Würth – Das Geheimnis des Welterfolgs. Frankfurt und New York.
- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di, 2017): Amazon Beschäftigte von Bad Hersfeld und Graben im Streik. Pressemitteilung vom 18.05.2017. URL: <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/landespressemitteilung/+co++315fa83c-3ba2-11e7-baf6-525400b665de>. Zugriff vom 25.02.2021.
- Vetter, P. (2021): Aufspaltung des Konzerns. „Mercedes wird wieder Mercedes“. Plötzlich wagt Daimler ein historisches Comeback. In: Die Welt v. 03.02.2021. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article225651965/Konzernspaltung-bei-Daimler-Mercedes-wird-wieder-Mercedes.html>. Zugriff vom 15.02.2021.
- Viehöver, U. (2006): Der Porsche-Chef. Wendelin Wiedeking – mit Ecken und Kanten an der Spitze. Frankfurt und New York.
- Volk, H. (1993): Kaizen – Anmerkungen zu einem Mythos. In: Personal. 43. Jg. Heft 3. S. 116–118.
- Volkswagen AG (Hrsg., 1997): Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1996. Wolfsburg.
- Wagner, D. (1991): Organisation, Führung und Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau.
- Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam.
- Wassermann, A. (2018): Berliner Staatsoper. BER der Kultur. In: Spiegel Kultur v. 28.02.2018: URL: <https://www.spiegel.de/kultur/musik/berlin-staatsoper-wird-noch-mal-40-millionen-euro-teurer-a-1195805.html>. Zugriff vom 21.07.2020.
- Weibler, J. (2012): Personalführung. 2. Auflage. München.
- Weick, K. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main.
- Weidner, W./Freitag, G (1996): Organisation in der Unternehmung. Aufbau- und Ablauforganisation. Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit. 5. Auflage. München und Wien.
- Weilbacher, J. (2017): Die agile Organisation ist kalter Kaffee. In Human Resource Manager vom 16.01.2017. URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee.html>. Zugriff vom 04.03.2021.
- Welch, J./Welch S. (2007): Winning – Das ist Management, Frankfurt am Main.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal. 5. Jg. S. 171–180.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden.

- Wilkens, U./Pawlowsky, P. (1996): Human Resource Management im Vergleich – Eine Analyse der europäischen Automobilindustrie. Technische Universität Chemnitz-Zwickau. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications. New York.
- Williamson, O. (1991): Comparative Economic Organization. Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. In: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart. S. 13–49.
- Willke, H. (1993): Systemtheorie. 4. Auflage. Stuttgart.
- Winterfeldt, D. v./Edwards, W. (1993): Decision analysis and behavioral research. Cambridge.
- Wintersteiger, W. (2007). Verbesserung der Projektkultur. Vortragmanuskript. Dornbirn. URL: https://itq.ch/pdf/WWI_Projektkultur_improve.pdf, Abruf vom 14.07.2020
- Wittlage, H. (1984): Fallstudien mit Lösungen zur Organisation. Herne und Berlin.
- Wittlage, H. (1993): Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit. 3. Auflage. Herne und Berlin.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. 7. Auflage. Frankfurt am Main und New York.
- Würth, R. (1999): Erfolgsgeheimnis Führungskultur. Künzelsau.
- Würth, R. (2019): Interview. In: Adamek, S. (2019): Irgendwer zahlt immer. Vom Wert der Arbeit. MDR-Dokumentation. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CYL4mUem7B0>. Zugriff vom 03.04.2020
- Zell, H. (2013): Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis. 6. Auflage. Norderstedt.
- Zijl, N. van (1988): Projektmanagement. Bern.
- Zimmermann, T./Hauptmann, M./Tenneberg, T (2008): Profitables Wachstum organisieren: zentral steuern, dezentral führen. Anwendung eines Analyserasters anhand von Fallbeispielen. Studie der Roland Berger Strategy Consultants GmbH. München.

Stichwortverzeichnis

A

ABB 79, 81
Ablauforganisation 113, 131, 132, 138, 140
Abteilungsbildung 54, 60, 76
Agil 9, 155, 187, 256, 261–263
Aktenmäßigkeit 104, 107
Allianzen, strategische 236
Amazon 152–156, 248
Arbeitsablauf 33, 45, 131, 144, 145
 abfolgegebundener 115
 freier 114
 inhaltlich gebundener 114
 taktmäßig gebundener 115
 zeitlich gebundener 115
Arbeitsablaufdiagramm 137
Arbeitsanalyse 8, 135
Arbeitsgruppe 39
Arbeitsplatz 35, 60, 137, 139, 150, 207,
 259, 283
Arbeitsstudien 32, 145
Arbeitsteilung 44, 56, 58, 158, 177, 217, 218,
 237, 259
ARGE 237, 321
Artefakte 17, 190, 191
Aufbauorganisation 29, 57, 75, 83, 113, 124,
 125, 127, 129, 131, 139, 217, 319
Aufgabenanalyse 131, 134, 139, 334
Automobilindustrie 265

B

Basisannahmen 16, 199, 209
Bedürfnishierarchie 160–163
Beiersdorf 226

Betriebsrat 288

Branche 198, 296

Bürokratiemodell 157

Business Reengineering 59, 125, 290

Buurtzorg 251

C

Change Management 8, 219, 257, 274, 333
Cluster, regionale 237
Corporate Governance 47

D

Daimler 43, 94, 96, 212
Daten 297
Deutsche Bahn 275
Deutsche Post 275
Dezentralisierung 9, 12, 14, 230, 238, 260
Dissonanz, kognitive 172
Durchlaufzeiten 36, 114, 129, 209, 218, 258,
 260, 278

E

Economies of Scale 265
Einlinienorganisation 70
Empowerment 214, 218
Entfremdung 33, 36
Entscheidungsbaum 168
Entscheidungsdelegation 15, 101
Entscheidungspartizipation 101
Entscheidungstheorie 22, 167
 deskriptive 167, 171, 173, 179
 präskriptive 167, 179

Erfolgsfaktor 189, 195, 205, 258, 302, 304, 310, 363

F

Fähigkeiten, organisationale 223

Fallstudie Müller Ingenieurbüro 305

Flexibilität 33, 35, 85, 100

Fließband 32, 39

Ford 31, 39, 42, 145–150, 207, 265

Fordismus 144, 145, 147

Fremdorganisation 181, 240–242, 244, 252–253, 264, 277

Führung 328, 363

Führungsinstrumente 328

Führungsspanne 63

Funktionale Organisation 19, 75, 76, 109, 127, 276

G

Garbage Can 173, 260

General Electric (GE) 296

Gremien 24, 46, 84, 104, 107, 235

Groupshift 25, 27

Groupthink 25, 26

Gründer 197

Grüne-Wiese-Methode 217, 303

Gruppenarbeit 34, 206, 211, 274, 289

Gruppenkohäsion 24, 326

H

Hierarchie 15, 60, 100, 158, 176, 209, 235, 326

Holakratie 245–250

Holding 50, 230, 236

Humanisierung 34, 41

Human-Relations-Ansatz 34, 159

Human-Resource-Ansatz 15, 34, 159

I

IBM 218, 259

Credit 125

Information Management (IM) 234

Informationstechnologie 218. Siehe auch IT

Instanz 36, 51, 60, 100

IT 17, 50, 113, 123, 125, 128, 205, 218, 229, 230, 234, 239, 274, 317

J

Job

Enlargement 36

Enrichment 36

Rotation 206, 211

Joint Ventures 236

Just-in-time 115, 206, 238

K

Kaizen 206, 209

Kanban 207, 348, 353, 355

Board 353

Methodik 353

Keiretsu 236

Kernkompetenz 15, 188, 220, 261

Komplexität 7, 33, 79, 260, 363

Konfliktniveau 27

Kongruenz(prinzip) 59–60, 98, 218, 329

Kontingenzansatz 177

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 206.

Siehe auch KVP

Koordinationsaufwand 22, 33, 45, 60

Koordinationsbedarf 44

Koordinationsinstrumente 29, 108

Kostenplanung 327

KVP 39, 155, 206, 215

L

Lean Management 47, 64, 113, 216, 265

Basisannahmen 209

Lebenszyklus 7, 259, 274

Leitungsspanne (Führungsspanne) 63

Leitungstiefe 64, 263

Lenkungsausschuss 327, 330

Lewin, Kurt 285, 286

Linienorganisation 319

Lufthansa 236

M

Management des Wandels 295

Managementkonzept 188, 238, 257, 263

Managementmode 9, 31, 187, 262

Maslow, Abraham 160, 162, 163

Mass Customization 265

Matrix-Organisation 72

McDonald's 150–151

McGregor 160

Mehrlinienorganisation 70–72

Menschenbild 15, 145, 159, 164

Mercedes-Benz 41, 43, 94

Misserfolgsfaktor 363

- Motivation 35, 133, 138, 159, 160, 163, 164, 212, 260
Muda 205
Multimomentaufnahmen 136
Mythen 191, 260
- N**
Netzplan 336
Netzplantechnik 336
Netzwerkorganisationen 188, 240
Neue Institutionenökonomik 179
- O**
Objektorganisation 75, 127, 217, 218
Offshoring 231
One best way 32, 118, 144, 217
Organigramm 2, 15, 52, 73, 84, 98, 104
Organisation, evolutionäre 188, 249–254
Organisationskultur 16, 20, 29, 52, 190, 192, 194, 200, 227, 310
Organisationsmode (Managementmode) 253
Organisationsveränderung 1, 255
Organisationsverständnis 145
Organizational Slack 55
Outsourcing 15, 207, 213, 229, 238
Outtasking 230
- P**
Partizipation 287, 288
Pattern Analyse 169
Personalentwicklung 32, 35, 37, 40, 66, 209, 218, 289, 301
Pläne 15, 26, 45, 53, 105
Porsche 86, 87, 197
Primärorganisation 72, 83, 127, 129, 235, 319, 320, 364
PRINCE2 317
Principal-Agent-Theorie 179
Process Owner 129, 217
Product Owner 348–350
Profit Center 50, 90
Programme 15, 45, 53, 105, 158
Projektabchluss 326
Projektarten 315
Projektauftraggeber 326, 327, 342, 348, 349, 354, 356
Projektdokumentation 328, 354
Projektkultur 309
- Projektleiter 23, 62, 87, 320, 326, 328, 342, 349, 355, 364
Entlastung 356
Führungskompetenz 328
Methodenkompetenz 328
Rolle 329
Projektmanagement, agiles 346, 347, 354, 356
Projektplanung 326, 347, 348
Projektstrukturplan 334
Projektteam 23, 325, 326, 328, 348, 350, 353
Property-Rights-Ansatz 179
Prozessanalyse 137, 217
Prozessausgrenzung 133
Prozessmanagement 59, 113, 128, 218
Prozessoptimierung 123
Prozessorganisation 113, 123, 127
Prozessteams 218
Pseudo-Partizipation 289
- Q**
Qualifikation 32, 37, 58, 101, 104, 124, 293
Qualitätsmanagement 107, 208, 333
Qualitätszirkeln 208
- R**
Reengineering 59, 113, 123–126, 128, 187, 216, 258, 290
REFA 135, 145
Remodellierung 282
Rentabilität 282
Reorganisation 282
Reorientierung 282
Ressourcenansatz 188
Revitalisierung 282
Risikomanagement 339
- S**
SAP 170, 230, 283
Sarbanes-Oxley-Act 47
Schnittstellenorganisation 229
Scientific Management 31, 72, 135, 151, 160, 164, 206
Scoring-Modelle 169
Scrum 348, 349, 355
Master 350, 355
Rollen 349
Sekundärorganisation 29, 104, 127, 235, 319, 320
Selbstabstimmung 38, 45, 53, 104

Selbstaufschreibung 136
Selbstkoordination 45
Selbstorganisation 65, 261, 263, 264, 277
Shared Service Center (SSC) 229, 230
Simogramm 136
Smart 212
Smith, Adam 259
Spartenorganisation 76
Spezialisierung 29
Spieltheorie 179
Stablinienorganisation 72, 74
Stablinienprojektorganisation 320
Stabsstelle 73, 74, 98, 99, 101, 181, 276, 320
Stäbe 70, 72
Stakeholder 289, 350
Stelle 35, 50, 52, 101, 104
Stellenbeschreibung 2, 3, 15, 70
Stellenmehrheit 60, 86
Strategie 296
Strukturdimension 11, 177
Sunk Cost 172
Supply Chain Management 265
Systemtheorie 7, 235
Szenarioplanung 49

T

Taylorismus 41, 144, 145, 150, 159, 164
Tensororganisation 72
Theorie X und Theorie Y 15, 164
Total Quality Management (TQM) 206, 208
Toyota 205–207, 259, 269
Transaktionskostenansatz 178, 235

U

Unternehmensberater 253, 257, 260, 284
Rolle 257
Unternehmenskultur 16, 197, 282

bei Würth 197
Stärke 197
Unternehmensnetzwerke 274
Unternehmensverfassung 287

V
Verrechnungspreise 50
Verrichtungsorganisation 75
Virtuelle Unternehmen 187, 188, 235, 238, 333
Vision 296
Volkswagen 58, 208

W

Wachstum 197
Wandlungsbedarf 295
Wandlungsbereitschaft 295
Wandlungsfähigkeit 295
Weber, Max 157
Weisung, persönliche 53
Wertschöpfungskette 123, 217
Wettbewerbsvorteil 197
nachhaltiger 221, 225, 261
Widerstand 37, 211, 290, 298
Work Flow Charts 137
Würth-Gruppe 197
Würth, Reinhold 197

Z

Zalando 154–156
Zeitaufnahme 136
Zentralisierung 9, 54, 230, 260
Ziel(e) 198, 295, 297
Zulieferernetzwerke 237
Zwei-Faktoren-Modell 160, 163