

Dietmar Vahs

ORGANISATION

Ein Lehr- und
Managementbuch

11. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+!



Organisation

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

11., überarbeitete und erweiterte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden ergänzende Unterlagen zu diesem Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5698-2 Bestell-Nr. 20608-0004

ePub: ISBN 978-3-7910-5699-9 Bestell-Nr. 20608-0102

ePDF: ISBN 978-3-7910-5700-2 Bestell-Nr. 20608-0153

Dietmar Vahs

Organisation

11. Auflage, Juni 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © anyivanova, iStock

Produktmanagement: Nora Valussi

Lektorat: Dr. Angelika Schulz, D.A.S.-Büro, Zülpich; Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Für Julia, Maximilian, William und meine Eltern

Vorwort zur 11. Auflage

Die strukturelle Gestaltung von Unternehmen ist ein ebenso altes wie stets aktuelles Thema: Kaum ist eine Restrukturierungsmaßnahme abgeschlossen, steht bereits die nächste Neuorganisation an. Das haben den Leserinnen und Lesern schon die zahlreichen Beispiele aus der Wirtschaftspraxis in den früheren Auflagen der »Organisation« gezeigt – und sie haben deutlich gemacht, dass sich die Beschäftigung mit der Organisationsthematik lohnt. Sie lohnt sich zum einen deswegen, weil heute alle Mitarbeitenden in Profit- und Nonprofit-Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und sonstigen Organisationen regelmäßig mit strukturellen Veränderungen konfrontiert werden. Diese Dynamik hat in den letzten Jahren sogar weiter zugenommen. Global wirksame Ereignisse, wie beispielsweise die Corona-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine, führen vermehrt zu Handlungsbedarf auch und gerade hinsichtlich der Prozesse und Strukturen. Wer dann weiß, worum es geht und worauf es ankommt, ist im Vorteil. Zum anderen lohnt es sich, weil das Thema »Organisation« mit seinen vielfältigen Implikationen ebenso spannend wie herausfordernd ist. Es ist spannend, weil es den Blick für wirtschaftliche und sozialpsychologische Zusammenhänge erweitert, und es ist herausfordernd, weil die Beantwortung struktureller Fragen in einer turbulenten Umwelt ein hohes Maß an Kreativität und Gestaltungskraft erfordert. Insofern ist es sehr erfreulich, dass nun die 11. Auflage des vorliegenden Lehr- und Managementbuches erscheinen kann.

In dieser Neuauflage wurden verschiedene Aktualisierungen und inhaltliche Ergänzungen vorgenommen. Einen Schwerpunkt bildete dabei erneut das Thema »Change-Management«, das in den vergangenen Jahren weiter an Bedeutung gewonnen hat und für die Unternehmen vielfältige Ansatzpunkte bietet, um ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch professionell geplante und gestaltete Veränderungsprozesse zu verbessern. Neu aufgenommen wurde ein Abschnitt zum agilen Change-Management. Außerdem wurden die mehr als 180 Praxisbeispiele bekannter Unternehmen insbesondere aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ergänzt beziehungsweise aktualisiert. Sie machen deutlich, welche Fragen rund um das Thema »Organisation« derzeit im Mittelpunkt des Managementinteresses stehen und wie konkrete organisatorische Probleme erfolgreich gelöst werden können. Schließlich sind auch in dieser Auflage die Unternehmensdaten und die Literaturangaben auf den neuesten Stand gebracht worden. Die bewährte Struktur und der didaktische Aufbau des Werkes wurden nicht verändert.

Die Abbildung 0-1 gibt einen ersten Überblick über den inhaltlichen Aufbau der »Organisation« und erleichtert es den Leserinnen und Lesern zu entscheiden, wo sie gerne einsteigen oder wo sie Schwerpunkte bei ihrer Lektüre setzen möchten. Wenn es gewünscht wird, ermöglichen kapitelweise integrierte Wiederholungsfragen mit Lösungshinweisen eine systematische Lernkontrolle. Dozierende finden vorlesungsbegleitende Unterlagen zu diesem Lehrbuch auf der Homepage des Schäffer-Poeschel Verlages.

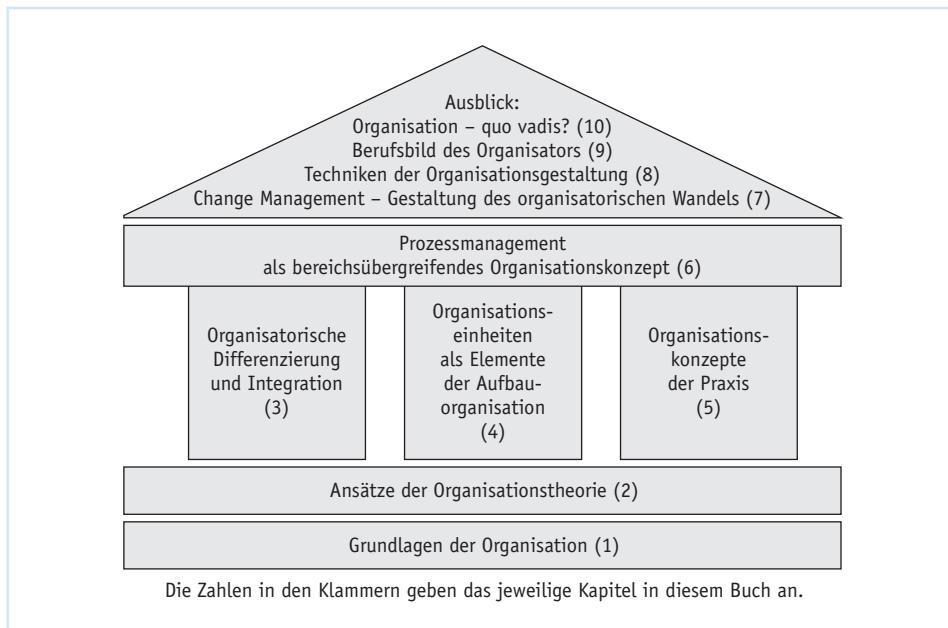


Abb. 0-1 Aufbau des Lehr- und Managementbuches »Organisation«

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch meist das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

An dieser Stelle danke ich Herrn Dr.-Ing. Michael Dunst für die Unterstützung bei der Aktualisierung der Unternehmensdaten und Praxisbeispiele.

Über Anregungen und Hinweise zur Weiterentwicklung der »Organisation« freue ich mich getreu dem Motto, dass nichts beständiger ist als der Wandel!

Tübingen, im Mai 2023

Dietmar Vahs

Vorwort zur 1. Auflage

Wer Aufgaben arbeitsteilig bewältigen möchte, wird zwangsläufig mit Organisationsproblemen konfrontiert. Das war in früherer Zeit grundsätzlich nicht anders als in unseren Tagen. Allerdings haben die Aufgabenkomplexität und die Aufgabendynamik ständig zugenommen. Organisatorischer Wandel ist zu einem wesentlichen Element geworden, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern. Letztendlich trägt Organisation zur langfristigen Erfolgssicherung bei. Führungskräfte der privaten Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung müssen in der Lage sein, organisatorische Maßnahmen für ihren Zuständigkeitsbereich zielgerichtet zu planen und erfolgreich umzusetzen, wenn sie ihrer Verantwortung gerecht werden wollen. Die vorliegende Einführung in die Organisationstheorie und -praxis wendet sich an drei Gruppen von Adressaten (und selbstverständlich auch Adressatinnen, was an dieser Stelle pars pro toto zum Ausdruck gebracht werden soll): Zunächst sind Studierende angesprochen, die sich im Rahmen ihres Studienfaches mit Organisationsfragen auseinandersetzen müssen und nach einem Lehrbuch suchen, das wissenschaftliche Grundlagen mit konkretem Praxisbezug verbindet. Zweitens wendet es sich an Praktiker, die im Rahmen ihrer Tätigkeit mit organisatorischen Problemen konfrontiert werden und sich schnell einen fundierten Einblick in den gegenwärtigen Stand der Organisationslehre verschaffen wollen. Drittens soll dieses Buch jenen Lesern zur Lektüre dienen, die sich ohne unmittelbaren Zwang auf einem Gebiet »fit« machen wollen, von dem sie zu Recht annehmen, dass es in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Um den Ansprüchen der drei Adressatengruppen so gut wie möglich gerecht zu werden, hat sich der Verfasser bei der Auswahl des Stoffes, dessen Gliederung und der Darstellung von seinen eigenen Erfahrungen als Student, Organisator in einem großen Unternehmen, Hochschullehrer und Unternehmensberater leiten lassen. Zahlreiche Abbildungen und eine entsprechende drucktechnische Gestaltung mit Hervorhebungen im Text und Marginalien sollen dem Leser eine schnelle Orientierung ermöglichen und visuelle Unterstützung bieten. Anhand einer Vielzahl von Beispielen werden organisatorische Probleme und deren Lösungsansätze realitätsnah erörtert. Sie konfrontieren den Leser immer wieder mit der Praxis und zeigen die zunehmende Bedeutung des Erfolgsfaktors Organisation. Wiederholungsfragen am Ende eines jeden Kapitels dienen der Selbstkontrolle. Für Anregungen zur kontinuierlichen Verbesserung der »Organisation« ist der Verfasser immer dankbar.

Stuttgart, im Januar 1997

Dietmar Vahs

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 11. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11
Abkürzungsverzeichnis	21
1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?.....	27
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	27
1.2 Grundbegriffe der Organisation	37
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung.....	46
2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz.....	53
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	53
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	55
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze.....	62
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze	64
2.5 Systemtheoretische Ansätze	65
2.6 Ökonomische Ansätze	68
2.7 Situativer Ansatz	70
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	73
3 Organisatorische Differenzierung und Integration	77
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur.....	77
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	79
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung.....	83
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	85
4 Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation.....	89
4.1 Merkmale von Organisationseinheiten.....	89
4.2 Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten.....	94
4.3 Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	97
4.4 Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	124
4.5 Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	134
5 Organisationskonzepte	177
5.1 Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	177
5.2 Anforderungen an die Organisationskonzepte	179

5.3 Formen der Primärorganisation.....	180
5.4 Formen der Sekundärorganisation	216
6 Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	249
6.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation.....	249
6.2 Grundlagen des Prozessmanagements	258
6.3 Prozessorientierte Organisationsgestaltung.....	268
6.4 Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	303
7 Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	309
7.1 Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess.....	309
7.2 Handlungsfelder des Change-Managements	386
7.3 Hemmnisse des organisatorischen Wandels.....	398
7.4 Konzepte des organisatorischen Wandels	416
7.5 Controlling des organisatorischen Wandels	475
7.6 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels	484
7.7 Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	510
7.8 Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten	521
8 Techniken der Organisationsgestaltung.....	541
8.1 Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis.....	541
8.2 Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung.....	545
9 Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	619
10 Ausblick: Organisation – quo vadis?	627
Literaturverzeichnis.....	647
Stichwortverzeichnis	681
Über den Autor	695

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11
Abkürzungsverzeichnis	21
1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	27
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	27
1.2 Grundbegriffe der Organisation	37
1.2.1 Was ist »Organisation«?	37
1.2.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen	42
1.2.3 Organisation und Unternehmen	44
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung	46
2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	53
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	53
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	55
2.2.1 Bürokratiemodell	55
2.2.2 Scientific-Management	56
2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre	59
2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	60
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze	62
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze	64
2.5 Systemtheoretische Ansätze	65
2.6 Ökonomische Ansätze	68
2.7 Situativer Ansatz	70
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	73
3 Organisatorische Differenzierung und Integration	77
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	77
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	79
3.2.1 Aufgabenanalyse	79
3.2.2 Arbeitsanalyse	82
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	83
3.3.1 Aufgabensynthese	83
3.3.2 Arbeitssynthese	85
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	85

4 Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	89
4.1 Merkmale von Organisationseinheiten	89
4.2 Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	94
4.3 Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	97
4.3.1 Stellenarten	97
4.3.1.1 Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	97
4.3.1.2 Liniestellen	99
4.3.1.3 Unterstützende Stellen	104
4.3.2 Gremienarten	108
4.3.2.1 Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	108
4.3.2.2 Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	113
4.3.2.3 Hauptamtliche Gremien	114
4.3.2.4 Nebenamtliche Gremien	117
4.3.2.5 Projektgruppen	122
4.4 Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	124
4.4.1 Gründe für die Konfiguration	124
4.4.2 Kriterien für die Konfiguration	127
4.4.3 Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	129
4.5 Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	134
4.5.1 Notwendigkeit der Koordination	134
4.5.2 Der »Beziehungs-Eisberg«	136
4.5.3 Formale Beziehungen	138
4.5.3.1 Gestaltung der Leitungsbeziehungen	138
4.5.3.2 Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	143
4.5.4 Informale Beziehungen	149
4.5.4.1 Arten informaler Beziehungen	149
4.5.4.2 Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	151
5 Organisationskonzepte	177
5.1 Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	177
5.2 Anforderungen an die Organisationskonzepte	179
5.3 Formen der Primärorganisation	180
5.3.1 Funktionale Organisation	180
5.3.2 Divisionale Organisation	186
5.3.3 Matrix- und Tensororganisation	202
5.3.4 Holdingorganisation	210
5.4 Formen der Sekundärorganisation	216
5.4.1 Produktmanagement	216
5.4.2 Kundenmanagement	220
5.4.3 Funktionsmanagement	224

5.4.4	Projektmanagement	226
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten	234
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	249
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	249
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	258
6.2.1	Begriff des Prozesses	258
6.2.2	Merkmale von Prozessen	261
6.2.3	Arten von Prozessen	263
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	268
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung	268
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	276
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	278
6.3.3.1	Prozessdefinition	279
6.3.3.2	Prozessstrukturierung	284
6.3.3.3	Prozessrealisation	289
6.3.3.4	Prozessoptimierung	291
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	300
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	303
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	309
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	309
7.1.1	Formen des Wandels	309
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?	319
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	333
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	359
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	371
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	371
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	373
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher	378
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst	383
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	386
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	398
7.3.1	Ursachen von Widerständen	398
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen	408
7.3.3	Umgang mit Widerständen	409
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	416
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	417
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	417
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	418
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	421

7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	426
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	426
7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	431
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	434
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	439
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	441
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	446
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	447
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	447
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	450
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	452
7.4.5	Organisation des Change-Managements	469
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	475
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	475
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	479
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	483
7.6	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels	484
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren	484
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	490
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	505
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	506
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	510
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	510
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	511
7.8	Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten	521
7.8.1	Was »Turbulenz« für Unternehmen bedeutet	521
7.8.2	Agilität als Herausforderung und Chance	524
7.8.3	Merkmale eines agilen Change-Managements	526
7.8.4	Vier Schritte zu einem agilen Change-Management	529
8	Techniken der Organisationsgestaltung	541
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	541
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	541
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	542
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	543
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	545
8.2.1	Informationsgewinnung	545
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	545
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	546
8.2.2	Situationsanalyse	558
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	558

8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	559
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	566
8.2.3	Zielbildung	573
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	573
8.2.3.2	Techniken der Zielbildung	574
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung	582
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	582
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche	583
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	589
8.2.5	Dokumentation	599
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	599
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation	600
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	619
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	627
	Literaturverzeichnis	647
	Stichwortverzeichnis	681
	Über den Autor	695

Abkürzungsverzeichnis

A.	Auflage
ABB	Asea Brown Boveri
Abs.	Absatz
AEG	Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft
AfürO	Akademie für Organisation
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASQ	Administrative Science Quarterly
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
Bd.	Band
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CDO	Chief-Digital-Officer
CEO	Chief-Executive-Officer
CF	Corporate Functions
CHF	Schweizer Franken
CIO	Chief-Information-Officer
CMI	Institut für Change-Management und Innovation
COO	Chief-Operating-Officer
CoP	Communities-of-Practice
Corp.	Corporation
CRM	Customer-Relationship-Management
CTO	Chief-Technical-Officer
DAG	Daimler AG
DASA	Daimler-Benz Aerospace
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Der Betrieb

DCAG	DaimlerChrysler AG
Debis	Daimler-Benz InterServices
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
d.h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIN	Deutsche Industrie-Norm(en)
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DMJ	Diebold Management Journal
DNA	deoxyribonucleic acid
DNS	Deoxyribonukleinsäure
DSV	Deutscher Sparkassenverlag
EAC	Executive Automotive Committee
ebda.	ebenda
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EDI	Electronic-Data-Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
engl.	englisch
E_{opt}	Erfolg, optimaler
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
et al.	et alii (und andere)
EVA	Economic-Value-Added
e.V.	eingetragener Verein
F + E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FTC	Federal Trade Commission
FTD	Financial Times Deutschland
GBS	Global Business Services
GE	General Electric
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GfürO	Gesellschaft für Organisation
GM	General Motors
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz

griech.	griechisch
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
HGB	Handelsgesetzbuch
HM	Harvard Manager
HMC	Hyundai Motor Company
HP	Hewlett-Packard
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation
IBM	International Business Machines
i. e.	id est, das heißt
IfD	Institut für Demoskopie Allensbach
I. G.	Interessen-Gemeinschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
Inc.	Incorporation
Intl.	International
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KPI	Key Performance Indicator
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KWA	Kosten-Wirksamkeits-Analyse
lat.	lateinisch
LKW	Lastkraftwagen
Ltd	Limited
MBB	Messerschmitt-Bölkow-Blohm
MCC	Micro Compact Car
Mio.	Million(en)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
mm	manager magazin
MMC	Mitsubishi Motors Corporation
MontanMitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz

MTU	Maschinen-Turbinen-Union
Nr.	Nummer
NV	Naamloze Vennootschap
NWA	Nutzwertanalyse
o.Ä.	oder Ähnliche(s)
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
OE	Organisationsentwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
PKW	Personenkraftwagen
PPO	Porsche-Prozess-Optionierung
Prod.	Produktion
P&G	Procter & Gamble
PuK	Planung und Kontrolle
PVP	Porsche-Verbesserungs-Prozess
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
REFA	Verband für Arbeitsstudien, REFA e.V.
ROCE	Return on Capital Employed
R _{opt}	Regelungsgrad, optimaler
S.	Seite(n)
S. A.	Société Anonyme
SBA	Strategic Business Area
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SBU	Strategic Business Unit
SE	Systems Engineering bzw. Societas Europaea
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGO	Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management
SNI	Siemens Nixdorf
sog.	sogenannt(e)
Sp.	Spalte
SPE	Synchrone Produktentwicklungsteams
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
StZ	Stuttgarter Zeitung
TCT	Total-Cycle-Time
top	time optimized processes

TQM	Total Quality Management
u.a.	und andere(n/m)
u.U.	unter Umständen
u. v. m.	und vieles mehr
USA	United States of America
USD	US-Dollar
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfürO	Zeitschrift für Organisation
ZP	Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (Journal of Management Control)
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?

Lernziele

Im ersten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

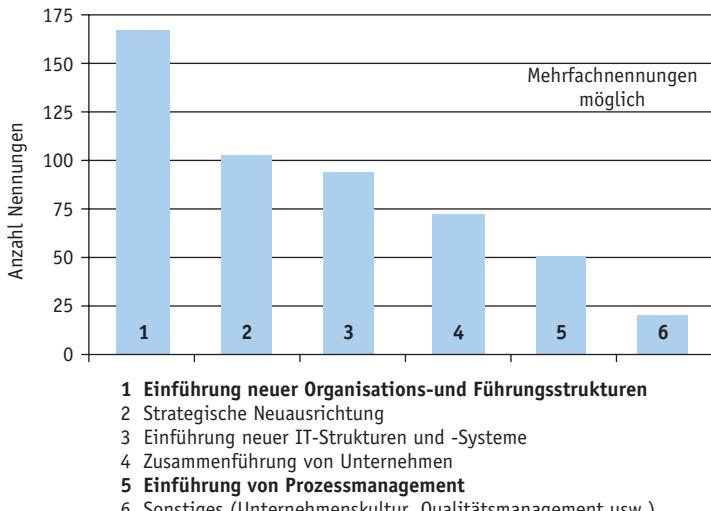
- die Bedeutung der Organisation für ein Unternehmen erkennen,
- sich mit wichtigen Grundbegriffen der Organisation auseinandersetzen,
- ein erstes Verständnis von Organisation entwickeln und
- die Organisation in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung einordnen.

1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor

»Erfolgreiche Neuorganisation«, »Optimierung der Strukturen und Prozesse«, »Reorganisation zur Steigerung von Rentabilität und Wachstum«, »Digitale Transformation« oder »Industrie 5.0 im Mittelstand« – wer sich mit der aktuellen Situation unserer Unternehmen auseinandersetzt, stößt sehr schnell auf das Thema Organisation. Offensichtlich spielen unternehmensstrukturelle Fragestellungen bei der Lösung der anstehenden Aufgaben nach wie vor eine besonders wichtige Rolle, gleichgültig ob es beispielsweise um die Markttausrichtung, die Kundenorientierung, die Mitarbeitermotivation oder das Risikomanagement geht. Die planvolle Gestaltung der betrieblichen Strukturen und Abläufe ist für alle Führungsebenen zu einer Aufgabe geworden, deren zielgerichtete Bewältigung einen wesentlichen Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb darstellt.

Gerade die letzten drei Jahrzehnte haben sich hinsichtlich des Umfangs und der Intensität des organisatorischen Wandels als eine beispiellose Phase der Neuausrichtung und Restrukturierung erwiesen. Angestoßen durch die **Lean-Production-** und **Lean-Management-Welle** am Anfang der 1990er-Jahre und gefördert durch eine anhaltend schwache Konjunktur mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgewirkungen, fanden in vielen Unternehmen weit reichende und tief greifende organisatorische Veränderungen bisher nicht gekannten Ausmaßes statt, wie die Einrichtung von Cost- und Profit-Centern, der – zumindest zeitweise – radikale Abbau von Hierarchieebenen, die Neugestaltung der Unternehmensprozesse entlang der Wert schöpfungskette usw. Als Vorbilder dienten zunächst japanische Unternehmen, die mit ihrer hohen Produktivität und ihrer herausragenden Qualität im internationalen Wettbewerb sehr schnell immer größere Marktanteile eroberten. Weitere Organisationskonzepte wie **Business-(Process-)Reengineering** und **Total-Quality-Management** folgten in den USA und in Europa in der Mitte der 1990er-Jahre. Sie versprachen noch umfassendere Verbesserungen und weiter gehende Kostenreduzierungen. Heute stehen neben den klassischen Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogrammen beispielsweise das **Netzwerkmanagement**, die **Digitalisierung**,

das Thema **Agilität** oder das **Prozessmanagement** (erneut) im Vordergrund, wenn es darum geht, die Unternehmen »fit« zu machen und den wachsenden Anforderungen der Kunden und der Kapitalgeber gerecht zu werden.



Quelle: Vahs/Leiser 2007, S. 30

Abb. 1-1: Arten von Veränderungsprozessen

Nun lässt sich über die praktische Umsetzbarkeit und den Erfolg früherer wie gegenwärtiger Management-Programme trefflich streiten, und verschiedene Veröffentlichungen weisen nach, dass die oft allzu großen Erwartungen ex post häufig nicht erfüllt worden sind (vgl. hierzu Kapitel 7). **Empirische Untersuchungen** zeigen aber, welche Bedeutung den organisatorischen Fragestellungen nach wie vor zukommt. So ergab eine Studie des *Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)* in 178 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit bereits im Jahr 2002, dass die befragten Firmen in den fünf Jahren zuvor eine Vielzahl von tief greifenden Veränderungsmaßnahmen umgesetzt haben, bei denen die **Einführung von neuen Organisations- und Führungsstrukturen** an erster Stelle stand. Auch die Realisierung von **Prozessmanagement** wurde von rund einem Drittel der Unternehmen explizit als Gegenstand eines Veränderungsprozesses genannt. Zudem führten die meisten Unternehmen in dem erhobenen Zeitraum **zwei oder mehr Veränderungsvorhaben** gleichzeitig durch, wie die Abbildung 1-1 zeigt (vgl. Vahs/Leiser 2007, S. 28ff.). Dies ist auch nachvollziehbar, denn häufig geht beispielsweise die Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie mit einer Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einher. Die erkennbar große Bedeutung der Restrukturierungsmaßnahmen und der strategischen Neuausrichtung lässt in jedem Fall auf einen entsprechenden Handlungsbedarf schließen, wie

auch andere Praxisstudien zeigen (vgl. zum Beispiel *Capgemini* 2010, S. 14, nach deren aktueller Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Reorganisation/Restrukturierung mit 57 Prozent der Nennungen mit großem Abstand zu den häufigsten Veränderungsmaßnahmen zählt).

Die von den Unternehmen in neueren Studien genannten Gründe für eine Anpassung ihrer Strukturen und Prozesse in Richtung einer »agilen Organisation« umfassen insbesondere die Steigerung der strategischen und strukturellen Flexibilität, die Verkürzung ihrer Reaktionszeiten auf veränderte Marktbedingungen, die stärkere Vernetzung ihrer Wissensträger über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg und die Etablierung eines höheren Grades an Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter. Eng verbunden mit derartigen Maßnahmen ist häufig eine Anpassung der **Unternehmens- und Führungskultur** an die sich verändernden Rahmenbedingungen, die zu Recht auch als »Veränderungsturbo« bezeichnet wird. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den vorliegenden empirischen Studien ist die Tatsache, dass sich die Weiterentwicklung zur agilen Organisation grundsätzlich **evolutionär** und nicht revolutionär vollzieht – und dass die Transformation des Unternehmens »Chefsache« ist, also durch den CEO verantwortet und vorangetrieben werden muss (vgl. *Capgemini* 2017, S. 17, *Hays* 2018, S. 16ff., *Kienbaum* 2017, S. 5ff.).

Den Eindruck, dass dem »**Erfolgsfaktor Organisation**« in vielen Unternehmen nach wie vor eine große Bedeutung zukommt, vermittelt auch die Lektüre von Firmendokumenten, wie beispielsweise der jährlichen Geschäftsberichte großer Kapitalgesellschaften. Wesentliche branchenübergreifende Attribute von modernen, leistungsfähigen Unternehmensstrukturen und -prozessen sind demnach insbesondere die **strategische Fokussierung des Leistungsangebotes**, die **Steigerung der Wertschöpfung**, die **Verbesserung der Kundenorientierung**, die **Komplexitätsreduzierung und Strukturvereinfachung**, die **Optimierung der Prozesseffizienz**, das Vorhandensein **flacher Hierarchien** sowie die **Erhöhung der Agilität** und damit letztlich ein messbarer **Beitrag zum Unternehmenserfolg**. In der Abbildung 1-2 sind 15 ausgewählte Aussagen von namhaften Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen rund um die Themen »**Organisation und Veränderung**« zusammengestellt (Hervorhebungen durch den Verfasser). Diese Übersicht in alphabetischer Reihenfolge erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Die Zitate verdeutlichen aber, dass die Organisationsgestaltung in ihren unterschiedlichen Bezügen aus der Sicht der Wirtschaftspraxis einen außerordentlich wichtigen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen leistet.

Die Verlautbarungen in den ausgewählten Geschäftsberichten von *ABB*, *Allianz*, *Credit Suisse*, *E.ON*, *General Electric Company*, *Linde*, *Mercedes-Benz Group*, *Nestlé*, *OMV*, *Procter & Gamble*, *SBB*, *Schaeffler*, *Schindler*, *voestalpine* und *Volkswagen* zeigen, dass mit »Organisation« nicht nur eine bestimmte strukturelle Ordnung von Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen gemeint ist, die ihren Niederschlag in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Flowcharts usw. findet. Vielmehr wird die Organisation als ein wichtiges **Instrument zur Zielerreichung** gesehen (Stichworte: »profitables Wachstum«, »Steigerung der Wertschöpfung«, »structural cost savings«), das insbesondere Bezüge zur **Unternehmensstrategie** (Stichworte: »become a

digital leader«, »Zukunftsprogramm«), zur **Personalführung** (Stichworte: »Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter«, »klare Verantwortlichkeiten«) und zur **Organisationskultur** (Stichworte: »Entscheidungsfreiheit und -kompetenz«, »mehr gegenseitiges Vertrauen«) aufweist und damit letztendlich auch der Erhöhung von »**Agilität und Veränderungsfähigkeit**« dient.

ABB Ltd	<p>»ABB setzt ihre Next-Level-Strategie konsequent um. Ziel der Strategie ist es, die Wertschöpfung zu steigern und attraktive Renditen für die Aktionäre zu erwirtschaften. Mit klarem Fokus auf die Umsetzung der Strategie war 2017 ein Übergangsjahr, in dem das Unternehmen sein Portfolio und seine operativen Abläufe fokussiert und gestärkt hat. [...] ABB hat die erforderlichen Massnahmen ergriffen, um den Übergang zu einem einfacheren, schlankeren und kundenorientierteren Unternehmen abzuschliessen.«</p> <p>Quelle: <i>ABB Ltd</i> 2018, S. 19 ff.</p>
Allianz AG	<p>»2021 haben wir flexiblere, kollaborativere und agilere Arbeitsweisen eingeführt, die unsere Mitarbeitenden, unsere Kunden und unser Unternehmen stärken. Mit diesen neuen Arbeitsweisen (Ways of Working, WOW) möchten wir das Engagement unserer Mitarbeitenden steigern, die Produktivität verbessern und Innovation vorantreiben. Dadurch sollen die Dienstleistungsangebote für unsere Kunden schneller und einfacher werden. Wir wollen unsere Widerstandskraft für zukünftige Krisen stärken, Abläufe beschleunigen und eine flachere Hierarchie schaffen.«</p> <p>Quelle: <i>Allianz SE</i> 2022, S. 69</p>
Credit Suisse Group AG	<p>»Unsere Organisationsstruktur besteht aus drei regional ausgerichteten Divisionen: Swiss Universal Bank, International Wealth Management und Asia Pacific. [...] Unsere Organisation ist darauf ausgerichtet, die Kundenorientierung zu verstärken und eine bessere Ausrichtung an regulatorische Anforderungen zu gewährleisten. Wir sind der Auffassung, dass die Dezentralisierung die Entscheidungsfindung beschleunigen sowie die Rechenschaftslegung und die Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Kosten konzernweit verbessern wird.«</p> <p>Quelle: <i>Credit Suisse Group AG</i> 2018, S. 16f.</p>
E.ON SE	<p>»Nach der erfolgreichen Abspaltung von Uniper und um E.ON fit für die Zukunft zu machen, wurde 2016 das Phoenix-Programm aufgesetzt. Damit sollen Strukturen und Prozesse optimiert, Bürokratie und Komplexität reduziert, Entscheidungsfreiheit, Geschwindigkeit und Agilität erhöht und die Nähe zum Kunden gesteigert werden. Durch die Umsetzung des Programms werden die kundennahen Funktionen in ihrer Entscheidungskompetenz gestärkt und Unterstützungsfunktionen wie zum Beispiel IT oder Einkauf stärker mit dem operativen Geschäft verflochten.«</p> <p>Quelle: <i>E.ON SE</i> 2018, S. 44</p>
General Electric Company	<p>»GE is making fundamental changes to how it will run the company. The new GE Operating System will result in a smaller corporate headquarters focused primarily on strategy, capital allocation, talent and governance. It will result in better execution, increased speed and is expected to generate at least \$500 million in corporate savings by the end of 2020. Under the new GE Operating System, most resources and services traditionally held at the headquarters level will be realigned to the businesses.«</p> <p>Quelle: https://www.ge.com/news/press-releases/ge-focuses-portfolio-growth-and-shareholder-value-creation</p>

Linde AG	<p>»Linde hat im Herbst 2016 das Effizienzsteigerungsprogramm LIFT ins Leben gerufen. [...] Grundsätzlich wird die regionale Verantwortung weiter gestärkt, um notwendige lokale Restrukturierungen zu beschleunigen. Linde wird Querschnittsfunktionen verschlanken und Entscheidungsprozesse und Kompetenzen noch näher an das operative Geschäft rücken. Generell werden im Zuge von LIFT flachere Hierarchien und höhere Leitungsspannen angestrebt. Prozesse werden verschlankt und entscheidungsorientierter gestaltet.«</p> <p>Quelle: <i>Linde AG 2018, S.46</i></p>
Mercedes-Benz Group AG	<p>»Nach der erfolgreichen Neuausrichtung unseres Unternehmens konzentrieren wir uns auf profitables Wachstum im Markt [...] Es werden weiterhin hohe Vorleistungen für die notwendige Transformation in eine CO2-neutrale Zukunft erforderlich sein. Unser Ziel ist die Technologieführerschaft im automobilen Luxussegment sowie bei Premium-Vans. Zunächst sehen wir uns weiterhin mit angespannten Lieferketten und Engpässen bei wichtigen Vorpaketen für die Automobilproduktion konfrontiert. Auch die weitere Entwicklung der COVID-19-Pandemie und insbesondere die geopolitischen Entwicklungen bergen erhebliche Unsicherheiten. Um diese Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, werden wir unsere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und der damit verbundenen Senkung der Fixkosten weiter konsequent verfolgen.«</p> <p>Quelle: <i>Mercedes-Benz Group AG 2022, S.154</i></p>
Nestlé S. A.	<p>»Unsere Branche wandelt sich und wird zunehmend von Daten und Technologien gestaltet und vorangetrieben. Von der analysegesteuerten Einbindung der Konsumenten bis zur operativen Beschleunigung durch künstliche Intelligenz (KI) – wir treiben unsere digitale Transformation für mehr Wachstum und Agilität voran..«</p> <p>Quelle: <i>Nestlé S.A. 2022, S.25</i></p>
OMV AG	<p>»Transforming OMV into a digital enterprise – Digitalization and Industry 4.0 change the way we run our business. They open up opportunities to unlock value along the entire value chain – in oil and gas exploration, refining and sales and in administrative processes like finance and human resource management. It is OMV's clear ambition to become a digital leader in key areas. The groupwide digital transformation bundles numerous initiatives in the fields of advanced analytics, cybersecurity, process digitization, automation as well as connectivity and sensing.«</p> <p>Quelle: <i>OMV AG 2018, S.20</i></p>
Procter & Gamble	<p>»Improving our Organization and Culture to Win – We continue to change our organization structure and culture to position us to win in the changing retail and competitive landscape. We have more to do, but we are simplifying the structure and clarifying responsibility and accountability by tailoring the organization to win by category and by market. [...] To speed up decision-making, we're moving more resources to our business units. This includes a significant portion of Corporate resources, so they can be closer to the consumers we serve, with higher accountability, more agility and greater speed. In addition, we're adding sales people in markets like China and India.«</p> <p>Quelle: <i>Procter & Gamble 2018, S.X</i></p>

SBB AG	<p>»SBBagil2020 für mehr Flexibilität und kurze Wege – Mit dem 2016 lancierten Programm RailFit20/30 hat die SBB im vergangenen Jahr Kosten gespart und die Produktivität verbessert. [...] Und die Zeit ist reif, den nächsten Schritt zu machen. Mit dem Ende 2017 lancierten Programm SBBagil2020 wollen wir die SBB stärker auf die Kunden ausrichten und sie auf die weiter zunehmende Dynamik im Wettbewerb und in der Regulation vorbereiten: Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeitende mit klaren Verantwortlichkeiten, direkten Entscheidewegen und weniger Abstimmungen, eine Stärkung von Regionen und Projektleitenden und mehr gegenseitiges Vertrauen sind zentrale Hebel, um das sich rasch verändernde Umfeld mitgestalten zu können.«</p> <p>Quelle: SBB AG 2018, S.19</p>
Schaeffler AG	<p>Unsere Strategie »Mobilität für morgen« steht. [...] Dafür haben wir im Laufe des Jahres 2016 das Exzellenzprogramm »Agenda 4 plus One« mit 16 strategischen Initiativen gestartet und mittlerweile auf 20 strategische Initiativen erweitert. Das Programm »Agenda 4 plus One« hat seinen Namen, weil es auf 4+1 Jahre ausgelegt ist. [...] Dazu haben wir eine Programmorganisation etabliert, die die Umsetzung des Programms und aller seiner Initiativen zielgerichtet überwacht und unterstützt. [...] Das ist umso wichtiger, weil das Programm Initiativen von sehr unterschiedlicher Prägung umfasst: von konkreten geschäftlichen Initiativen wie den Initiativen »E-Mobilität« oder »Industrie 4.0« bis hin zu Initiativen zur Steigerung unserer internen operativen Exzellenz, die z.B. die Optimierung und Harmonisierung unserer gruppenweiten Prozesse [...] betreffen. [...] Natürlich gehört zur »Agenda 4 plus One« auch unsere »Digitale Agenda«, mit der wir die Schaeffler Gruppe für das digitale Zeitalter fit machen wollen [...].«</p> <p>Quelle: Schaeffler AG 2018, S. 10</p>
Schindler Management AG	<p>»Mit der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse generiert Schindler in allen Bereichen – von der Konstruktion über den Verkauf bis zur Wartung – zunehmend höhere Datenvolumen, die dank modernster Big-Data- und Machine-Learning-Technologien künftig wertvolle Vorabinformationen liefern. Diese kann Schindler nutzen, um digitale Prozesse effizienter zu gestalten, seine Produkte kontinuierlich zu verbessern und neue, innovative Lösungen zu entwickeln.«</p> <p>Quelle: Schindler Management AG 2018, S. 62</p>
voestalpine AG	<p>»Die rasch voranschreitende Digitalisierung trägt immer stärker dazu bei, die Effizienz und Qualität der Prozesse weiter zu erhöhen. Forschung & Entwicklung ist ein wesentlicher Teil der Digitalisierung und umgekehrt. An Themen wie modellbasierten Regelungen und lernfähigen Systemen wird intensiv geforscht, gleichzeitig werden Anwendungen laufend in die Praxis umgesetzt.«</p> <p>Quelle: voestalpine AG 2018, S. 19</p>
Volkswagen AG	<p>»Im Berichtsjahr 2021 hat der Volkswagen Konzern die neue Personalstrategie ›Transform to Tech‹ verabschiedet, die auf der Funktionalbereichsstrategie ›Empower to transform‹ aufsetzt und die Ziele der neuen Konzernstrategie NEW AUTO sowie deren Basisinitiative People & Transformation aufgreift.«</p> <p>Quelle: Volkswagen AG 2022, S. 159</p>

Abb. 1-2: Organisation im Spiegel der Praxis

Insofern ist die inzwischen schon als »historisch« zu bezeichnende Feststellung von Tom Peters und Robert Waterman nachvollziehbar, dass »Organisation« mehr als nur »Struktur« ist.

Eine Betrachtungsweise, die sich ausschließlich auf die Unternehmensstruktur beschränkt, ermöglicht aus der Sicht dieser beiden Erfolgsautoren der 1980er-Jahre keine zufriedenstellende Lösung von Organisationsproblemen (»structure is not organization«). In dem **Erfolgsfaktoren- oder 7-S-Modell** werden die Zusammenhänge zwischen der Struktur einerseits und den sechs anderen als erfolgsrelevant identifizierten Handlungsfeldern andererseits dargestellt (vgl. Abbildung 1-3).

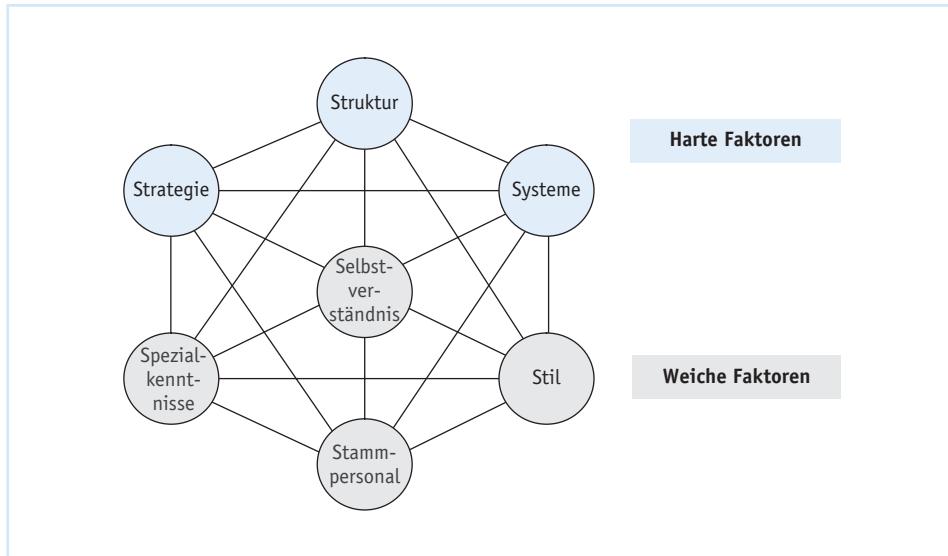


Abb. 1-3: Das 7-S-Modell

Das Modell beruht auf einer Untersuchung von 62 US-Unternehmen (u.a. *Hewlett-Packard*, *IBM*, *3 M*, *Kodak*, *Procter & Gamble*) und der Auswertung von Erfahrungen der Autoren, die sie als Mitarbeiter eines international tätigen Beratungsunternehmens gemacht haben. Es soll den herausragenden Erfolg (die »Spitzenleistungen«) dieser – zum Zeitpunkt der Untersuchung zu Anfang der 1980er-Jahre – exzellenten Unternehmen erklären (vgl. Peters/Waterman 1984, S. 32, Waterman et al. 1980, S. 2 ff.).

Peters/Waterman unterscheiden in ihrem Erfolgsfaktorenmodell »**harte**« Faktoren (Struktur, Strategie, Systeme), die einen eher rational-quantitativen Charakter aufweisen, und »**weiche**« Faktoren (Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Stil), die vorwiegend emotional-qualitativer Natur sind. Die »hard factors« und die »soft factors« machen ein Unternehmen erst durch ihre sinnvolle Verknüpfung und durch ihre Wechselwirkungen erfolgreich. Von besonderer Bedeutung ist die Aussage von Peters und Waterman, dass es vor allem die weichen Faktoren sind, die Unternehmen zu Spitzenleistungen führen, während die harten Faktoren hinsichtlich ihrer Erfolgswirkungen oftmals überschätzt würden. Mit dieser These lösten die beiden Autoren eine intensive und bis heute anhaltende Diskussion über die Wirkung der Unternehmenskultur und -philosophie auf den Unternehmenserfolg aus.

Die wesentlichen Erkenntnisse ihrer Untersuchung haben Peters und Waterman wie folgt beschrieben:

»Our findings were a pleasant surprise. The project showed, more clearly than could have been hoped for, that the excellent companies were, above all, brilliant on the basics. Tools didn't substitute for thinking. Intellect didn't overpower wisdom. Analysis didn't impede action. Rather, these companies worked hard to keep things simple in a complex world. They persisted. They insisted on top quality. They fawned on their customers. They listened to their employees and treated them like adults. [...] They allowed some chaos in return for quick action and regular experimentation.«

Peters/Waterman 1982, S.13

Als das »wirklich Besondere« an den herausragend erfolgreichen, innovativen Unternehmen identifizierten sie **acht Merkmale**, die einen engen Bezug zu organisatorischen Fragestellungen aufweisen (vgl. Peters/Waterman 1982, S.13ff., Peters/Waterman 1984, S.36ff.):

1. **Primat des Handelns** (»A bias for action«): Erfolgreiche Unternehmen handeln nach dem Motto »Do it, fix it, try it«, das heißt, sie finden eine Lösung und setzen diese auch schnell um. Eine ausgeprägte Experimentierfreude ergänzt die analytisch-systematische Vorgehensweise.
2. **Nähe zum Kunden** (»Close to the customer«): Die besten Unternehmen bieten eine herausragende Qualität ihrer Produkte und Leistungen, pflegen einen engen Kundenkontakt, und sie lernen von ihren Kunden.
3. **Freiraum für Unternehmertum** (»Autonomy and entrepreneurship«): In den besten Unternehmen werden Kreativität und Risikobereitschaft gezielt gefördert. »Neuerer« und »Champions« haben eine Chance, ihre Ideen umzusetzen.
4. **Produktivität durch Menschen** (»Productivity through people«): Die Mitarbeiter werden als wertvolle Quelle für Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen betrachtet. Diese Sichtweise dominiert im Top-Management von erfolgreichen Unternehmen.
5. **Sichtbar gelebtes Wertesystem** (»Hands-on, value driven«): Die gelebte Unternehmenskultur und das ihr zugrunde liegende Wertesystem mit vorrangig qualitativen Dimensionen, wie beispielsweise Kundenzufriedenheit und Fairness, sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit exzellenter Unternehmen.
6. **Bindung an das angestammte Geschäft** (»Stick to the knitting«): Überragende Leistungen gelingen offenbar am ehesten solchen Unternehmen, die sich in ihrem angestammten Kerngeschäft bewegen und nicht versuchen, in fremde Geschäftsfelder zu diversifizieren. Im Mittelpunkt stehen die Nutzung und der Ausbau der eigenen Stärken (zum Beispiel mittels Akquisitionen).
7. **Einfache, flexible Organisationsstruktur** (»Simple form, lean staff«): Die grundlegenden Strukturen und Systeme erfolgreicher Unternehmen sind einfach, überschaubar und flexibel mit wenigen Führungskräften an der Spitze sowie kleinen Stäben.
8. **Straff-lockere Führung** (»Simultaneous loose-tight properties«): Exzellente Unternehmen handeln nach dem Grundsatz »So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich«.

Während die Thesen ihrer »In Search of Excellence«-Studie von der Praxis überwiegend begeistert als heuristische Denkanstöße aufgegriffen wurden, distanzierte sich die Wissenschaft von der Arbeit von Peters und Waterman. Kritisiert wurden vor allem die willkürliche Auswahl der untersuchten Unternehmen, die Unterstellung von bestimmten Kausalitäten und die Aufdeckung von trivialen Gemeinsamkeiten (vgl. Scholz 2000, S.63). Viele Aussagen sind tatsächlich eher vage und bleiben an der Oberfläche. Eine auf das jeweilige Unternehmensumfeld bezogene Relativierung der »Erfolgsfaktoren« und ihrer Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg findet nicht statt. Trotzdem bescherte die Studie ihren beiden Autoren einen großen publizistischen Markterfolg, der sicherlich auch auf die provozierenden und zum Nachdenken anregenden Thesen zurückzuführen war. Insbesondere im Kapitel 7 dieses Buches, wenn es um das Management von Veränderungsprozessen geht, werden wir uns noch ausführlich mit den weichen und den harten Faktoren und ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg befassen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Unternehmens-DNA entschlüsselt?

Auch rund 25 Jahre nach der Studie von Peters/Waterman versuchen findige Unternehmensberater noch immer, die »Bausteine für eine effektive Organisation« zu identifizieren. So haben die beiden Booz Allen Hamilton-Berater Neilson und Pasternack jüngst ein Buch mit dem ebenso verheißungsvollen wie modernen Titel »**Erfolgsfaktor Unternehmens-DNA**« vorgelegt, in dem sie behaupten, anhand einer in den Jahren 2003 bis 2005 durchgeföhrten weltweiten Analyse mit Hilfe eines Instruments namens »Org DNA Profiler« von nahezu 50.000 Unternehmensprofilen die vier (Erfolgs-)Bausteine einer Organisation gefunden und entschlüsselt zu haben: Structure, Decision Rights, Information und Motivators (vgl. Neilson/Pasternack 2006, S.12 ff.). Selbstverständlich vertreten die beiden Autoren, wie ihre »Vorgänger« Peters und Waterman, eine sehr pragmatische Sichtweise: »Die gute Nachricht lautet, dass die DNA einer Organisation – anders als die menschliche – geändert werden kann.«. – Und natürlich wissen sie auch, worauf es dabei ankommt und was zu tun ist! Schließlich: Offenbar hat dies die Mehrzahl der Unternehmen dringend nötig: »Most organizations are ›unhealthy‹, meaning they cannot convert strategy into action.«

Quelle: Neilson/Pasternack 2006, S.12, vgl. auch die einschlägige Studie von Aguirre et al. 2005.

Fallbeispiel

Die Zukunft der Speedy GmbH

Die Speedy GmbH ist ein **fiktives** international tätiges Unternehmen der Fahrzeugindustrie, das als Hersteller und Anbieter von Automobilen seine Marktschwerpunkte in Deutschland und dem europäischen Ausland hat. Die beiden Kernprodukte der Speedy GmbH sind der Speedster City als Kleinwagen für die Stadt und der familienfreundliche Speedster Family. Dieses Fahrzeug ist auf dem neuesten technischen Stand. Es wird mit

einer Brennstoffzelle betrieben und in verschiedenen Produktvarianten angeboten. Mit rund 160.000 Einheiten pro Jahr und etwa 2.800 Beschäftigten erreichte die *Speedy GmbH* in dem soeben abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz von 1,6 Mrd. Euro. Davon werden zurzeit rund 90 Prozent im Inland und 10 Prozent im europäischen Ausland erzielt. Das Unternehmen verfolgt eine langfristige Wachstumsstrategie, die auch neue, dem Kerngeschäft nahe stehende Geschäftsfelder erschließen soll.

Bisher sah es so aus, als ob die Wachstumsziele erreicht werden. Durch das Auftreten von Fahrzeugherstellern aus dem südostasiatischen Raum und eine eher verhaltene Nachfrage nach Neufahrzeugen ist der Erfolg der Unternehmensstrategie jedoch in Frage gestellt. In letzter Zeit zeigte sich mehrfach, dass die Wettbewerber mit qualitativ teilweise höherwertigen Produkten schneller auf dem Markt waren – und das mit Preisen, die um 10 bis 20 Prozent unter den eigenen Verkaufspreisen lagen. In der Folge gingen Marktanteile verloren, insbesondere im »home market« Deutschland. Der Kostendruck und die in der jüngsten Vergangenheit geradezu dramatisch rückläufige Ergebnisentwicklung haben in der Geschäftsführung Zweifel unter anderem daran aufkommen lassen, ob die Organisationsstrukturen des Unternehmens noch den Anforderungen und den veränderten Rahmenbedingungen gerecht werden.

Wie sieht die Organisation der *Speedy GmbH* zurzeit aus?

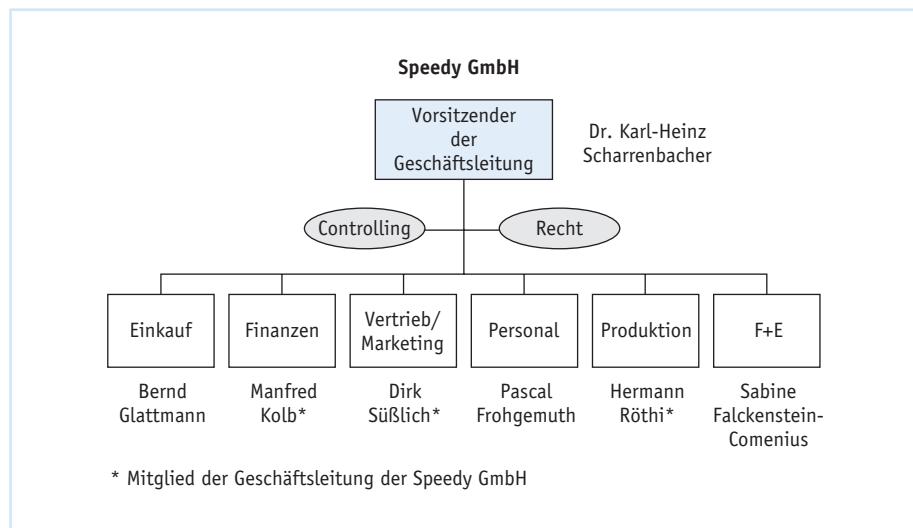


Abb. 1-4: Organisation der *Speedy GmbH*

Die *Speedy GmbH* ist seit Jahren funktional organisiert (vgl. Abbildung 1-4). Die Geschäftsführung setzt sich aus den Vertretern der Bereiche Finanzen (*Manfred Kolb*), Vertrieb/Marketing (*Dirk Süßlich*) und Produktion (*Hermann Röthi*) zusammen. Vorsitzender ist *Dr. Karl-Heinz Scharrenbacher*, dem die beiden Stabsstellen Controlling und Recht direkt

unterstellt sind. Zwar gab es in der Vergangenheit immer wieder Probleme mit der Zusammenarbeit, die beispielsweise dazu führten, dass der frühere Leiter Finanzen und der Leiter Produktion kaum noch miteinander redeten. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung meinte aber, diese Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen. »Schließlich menschelt es überall« wurde zum vielzitierten Satz von *Dr. Scharrenbacher*. Mit der Pensionierung des früheren Finanzchefs glaubten alle an eine reibungsärmere Zusammenarbeit. Diese Hoffnung hat sich nicht erfüllt. Auch heute haben die Funktionsbereiche immer wieder große Schwierigkeiten, miteinander zu kommunizieren und gemeinsam Aufgaben zu bewältigen. Nach dem Besuch eines Seminars mit dem verheißungsvollen Titel: »Digitale Transformation – Wege zur agilen Struktur und Kultur« ist sich der Vorsitzende der Geschäftsleitung sicher: So geht es mit unserer Organisation nicht weiter! Weil er weiß, dass letztendlich die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel steht, will *Dr. Scharrenbacher* bisher Versäumtes nachholen und sich mit dem für ihn noch relativ neuen Gebiet der Organisation und ihrer zielgerichteten Weiterentwicklung intensiv auseinandersetzen.

Bei seinem Vorhaben stößt *Dr. Scharrenbacher* jedoch auf eine wahrhaft babylonische Begriffsverwirrung: Lean-Management, Business-Reengineering, Total-Quality-Management, Prozessorganisation, agiles Unternehmen, Digitale Transformation,... alles hat offenbar etwas mit der Organisation von Unternehmen und deren Weiterentwicklung zu tun. Schnell stellt sich für ihn die Frage, was »Organisation« angesichts der Vielzahl von Erklärungsansätzen, »Rezepten« und Schlagwörtern eigentlich bedeutet und wie er sein neu erworbenes Wissen im Sinne seines Unternehmens optimal einsetzen kann.

1.2 Grundbegriffe der Organisation

1.2.1 Was ist »Organisation«?

Kaum ein anderer Ausdruck wie derjenige der »Organisation« weist in der Umgangssprache und in der Wissenschaft eine vergleichbare Vielfalt auf. Der St. Galler Organisationswissenschaftler *Knut Bleicher* führt dies darauf zurück, dass Probleme einer arbeitsteiligen und zugleich koordinierten Vorgehensweise zur Lösung von komplexen Problemen die Menschheit von Anfang an begleitet haben. Mit dem Entstehen größerer gesellschaftlicher Einheiten, wie Kirche, Heer und Staat, wurde frühzeitig die Suche nach zweckmäßigen organisatorischen Lösungen angestoßen. Im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung und insbesondere der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert erfolgte eine Übernahme dieser Problemlösungen in den Bereich der Wirtschaft und eine zunehmende Differenzierung der organisatorischen Aussagen (vgl. *Bleicher* 1991, S.34). Was also ist unter »Organisation« zu verstehen?

Jedes zielgerichtete Zusammenwirken von Teilen eines Ganzen beruht auf einer Ordnung. Ohne Ordnung herrscht **Chaos**, was in der Übersetzung nichts anderes als totale Verwirrung oder Durcheinander bedeutet. Im Durcheinander lassen sich aber komplexe Aufgaben nicht

systematisch und zielgerichtet bewältigen. Deshalb bedarf es einer entsprechenden Organisation, wobei unter »Organisation« zunächst einmal der bewusste Entwurf von Regeln zu verstehen ist, die Gebilden, wie beispielsweise einem Unternehmen, eine Ordnung geben.

In der *Speedy GmbH* muss die Gesamtaufgabe »Fahrzeugproduktion« aufgeteilt werden, denn eine Einzelperson wäre kaum in der Lage, alle Teilaufgaben wahrzunehmen. So entstehen funktionale Verantwortungsbereiche wie Einkauf, Finanzen und Vertrieb. Innerhalb dieser Funktionsbereiche sind weitere organisatorische Regelungen zu treffen, um die Funktionsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Beispielsweise ist im Einkauf der Prozess der Materialbeschaffung in einer bestimmten Schrittfolge genau festzulegen. Organisation ist demnach zum einen **Organisieren**, also eine Tätigkeit, die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entstandenen Teilaufgaben im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen ordnet.

Zum anderen ist **Organisation** das Ergebnis des Organisierens. So sprechen wir beispielsweise von einer »funktionalen Organisation(ssstruktur)« der *Speedy GmbH* oder von der »Organisation der Materialbeschaffung«, wobei wir in dem einen Fall den Aufbau des Unternehmens und in dem anderen Fall die Abfolge von bestimmten Tätigkeiten mit dem Ziel der Beschaffung aller für die Fahrzeugherstellung erforderlichen Materialarten meinen.

Die Differenzierung von Organisieren einerseits und Organisation andererseits ist allerdings noch nicht ausreichend, um die mit ihnen verbundenen Bedeutungsinhalte zufriedenstellend zu erfassen. Ein vertiefender Blick in die organisationswissenschaftliche Literatur zeigt, dass der Organisationsbegriff eine große **Definitionsvielfalt** aufweist. Drei ausgewählte Beispiele von namhaften deutschen Vertretern der Organisationslehre sollen dies deutlich machen:

- *Kosiol* versteht unter Organisation die zielorientierte »integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen«, wobei er die Dauerhaftigkeit besonders hervorhebt (*Kosiol* 1976, S.21).
- Nach *Grochla* ist Organisation »als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Dauer-aufgaben zu kennzeichnen« (*Grochla* 1983, S.13).
- *Kieser/Walgenbach* sehen in Organisationen »soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen« (*Kieser/Walgenbach* 2010, S.6).
- *Kosiol* und *Grochla* haben offenbar ein Organisationsverständnis, das global mit »Organisieren« umschrieben werden kann, während *Kieser/Walgenbach* das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit meinen. Gemeinsam ist den genannten Definitionen ein **Grundverständnis von Organisation**, das die folgenden Merkmale beinhaltet.

Merkmal 1: Organisationen sind zielgerichtet

Definition

Ziele sind Aussagen über angestrebte Zustände (Soll-Zustände), die durch die Auswahl und die Umsetzung geeigneter Handlungsalternativen erreicht werden sollen.

Die Eigenschaft der Zielgerichtetetheit oder Zweckbezogenheit ist in fast allen Definitionen des Organisationsbegriffs ein Merkmal, das besonders betont wird. Die Organisation ist einerseits ein Instrument, um die angestrebten Zustände zu erreichen. Andererseits bedeutet die Zielausrichtung, dass Organisationen »eigene« Ziele haben, die sie zu erreichen versuchen.

Nun kann man sich zu Recht die Frage stellen, ob Organisationen als abstrakte Gebilde Ziele verfolgen. Kann beispielsweise die *Speedy GmbH* als »seelenloses« Gebilde Ziele haben?

Zunächst einmal sind es doch bestimmte Personen, die eine Organisation bilden. Sie verfolgen **persönliche Ziele (Individualziele)**, die sie alleine nicht erreichen können. Die Organisation dient ihnen als ein Mittel, um eine interessante Tätigkeit auszuüben, ein hohes Einkommen zu erreichen, Prestige und Macht zu erlangen, sich selbst zu verwirklichen usw. Insofern könnte man die Organisation letztendlich als ein Instrument zur **Selbstverwirklichung** bezeichnen, wobei vorrangig und häufig sogar ausschließlich recht profane Ziele, wie die Existenzsicherung, im Vordergrund stehen.

Neben den Individualzielen verfolgen viele Organisationsmitglieder auch **Ziele für die Organisation**: Sie engagieren sich für eine umweltfreundlichere Fertigung oder für die Steigerung des Umsatzes **ihres Unternehmens**. Zwischen den Individualzielen und den Zielen für die Organisation besteht häufig ein Zusammenhang: Der Einsatz für eine umweltfreundliche Produktion ist mit der Erwartung eines besseren Unternehmensimages und damit eines Prestigegewinns im Freundes- und Bekanntenkreis oder bei Geschäftspartnern verbunden. Die angestrebte Umsatzsteigerung kann ein höheres Gehalt zur Folge haben. Diese Zielkomplementarität, also die positive Auswirkung des einen Zielerreichungsgrads auf den anderen Zielerreichungsgrad, unterstützt das Erreichen der Organisationsziele.

Denn auch die Ziele **für die Organisation** sind zunächst keine Ziele **der Organisation**. Erst wenn sich die Organisationsmitglieder in einem formal festgeschriebenen, legitimierten Prozess auf bestimmte Ziele geeinigt haben, liegen **Ziele der Organisation (Organisationsziele)** vor. Ziele der Organisation finden sich in den Protokollen der Geschäftsleitung, in der Unternehmensplanung, in den Veröffentlichungen des Unternehmens, in Presseverlautbarungen usw. (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 7 ff.). Sie sind im Prinzip auf Dauer angelegt. Dadurch unterscheidet sich die Organisation ganz wesentlich von der auf ein kurzfristiges Ziel gerichteten, aus dem Stegreif heraus angegangenen Ad-hoc-Problemlösung. Typische Organisationsziele sind beispielsweise die Gewinnmaximierung, die Verbesserung der Rentabilität und die Steigerung des Unternehmenswertes.

Fallbeispiel

Organisationsziel der Speedy GmbH

Ein zentrales Organisationsziel der *Speedy GmbH* ist das angestrebte langfristige **Unternehmenswachstum**. Dieses Ziel ist von der Geschäftsleitung in Form von bestimmten

Kennzahlen (Umsatz, Marktanteil, Unternehmenswert) operationalisiert und gegenüber den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit kommuniziert worden.

Merkmal 2: Organisationen sind offene soziale Systeme

Definition

Unter einem **System** ist grundsätzlich eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen zu verstehen, die miteinander in Beziehung stehen (das heißt eine Struktur aufweisen) und sich gegenseitig beeinflussen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Ziele der Deutsche Lufthansa AG

Die Bedeutung, die den Zielen einer Organisation in der betrieblichen Praxis zugemessen wird, zeigt beispielhaft der Geschäftsbericht 2013 der *Deutsche Lufthansa AG*, die im Geschäftsjahr 2021 einen Umsatz in Höhe von 16,8 Mrd. Euro mit insgesamt rund 105.000 Beschäftigten erzielte. Dort heißt es: »In herausfordernden Zeiten wie diesen ist es wichtiger denn je, sein langfristiges Ziel klar im Blick zu haben, den Weg dorthin zu kennen und konsequent zu verfolgen.« Und unter der Überschrift »**Ziele und Strategien**« folgt dann:

»Die Steigerung des Unternehmenswerts ist daher das Fundament für eine erfolgreiche Entwicklung der *Lufthansa Group*. Indem wir den Cash Value Added (CVA) als Kennzahl zur wertorientierten Steuerung verankert haben, stellen wir sicher, dass dieses Ziel bei allen wesentlichen Entscheidungen Berücksichtigung findet. So stellen wir auch sicher, dass die umfangreichen Investitionen in unsere Flotte für unsere Aktionäre eine adäquate Kapitalverzinsung bieten.«

Konkret werden im Geschäftsbericht 2013 unter anderem die folgenden **quantitativen** und **qualitativen Ziele** mit einem unterschiedlichen Operationalisierungsgrad formuliert:

- »Unser Zukunftsprogramm SCORE hat eine nachhaltige Steigerung des operativen Ergebnisses auf 2,65 Mrd. Euro für das Geschäftsjahr 2015 zum Ziel.«
- »Unser Ziel ist es, jederzeit eine Mindestliquidität von 2,3 Mrd. Euro vorzuhalten.«
- »Wir streben mittelfristig eine bilanzielle Eigenkapitalquote von 25 Prozent an.«
- »Permanente Steigerung der Kundenzufriedenheit.«
- »Die *Lufthansa Group* wird in den kommenden Jahren geschäftsfeldübergreifend ihren Fokus auf die weitere Steigerung des Kundenkomforts und der operativen Effizienz legen.«

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* 2014, S. 1, 26 ff.

Die Kennzeichnung von Organisationen als »**sozialen Systemen**« nimmt einen unmittelbaren Bezug auf die »menschlichen Elemente« von derartigen Systemen, also beispielsweise die Arbeiter und Angestellten eines Produktionsbetriebes, die Mitglieder eines Sportvereins oder

die Angehörigen einer Hochschule. Zwischen den Elementen und ihrer Umwelt bestehen in der betrieblichen Realität vielfältige wechselseitige Beziehungen, weshalb Organisationen auch als »**offene Systeme**« zu kennzeichnen sind.

Gerade aus der Tatsache heraus, dass Organisationen keine »seelenlosen« Gebilde sind, sondern aus Menschen mit eigenständigen Zielen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen bestehen, ergeben sich die besonderen Anforderungen an diejenigen Personen, die sich mit organisatorischen Problemen auseinandersetzen. Eine Kernfrage lautet: Wie lassen sich die Individualziele und die Organisationsziele bestmöglich harmonisieren? Denn was nützt es, wenn als Organisationsziel beispielsweise die Marktführerschaft angestrebt wird, die Mitarbeiter aber nicht gewillt sind, dieses Ziel mitzutragen, weil es zwar mit erheblichen Anstrengungen und mit regelmäßigen Überstunden, nicht aber mit einem höheren Gehalt oder mehr Selbstverwirklichung verbunden ist? Derartige Zielkonflikte gehen im Zweifel zu Lasten der Organisation.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor

Die Bedeutung der Mitarbeiter für ein Unternehmen und damit für dessen Organisation als **soziales System** wird in zahlreichen Publikationen deutlich hervorgehoben.

Stellvertretend für ähnliche Aussagen anderer Unternehmen wird hier der Sportartikelhersteller *adidas* zitiert (2021: 21,2 Mrd. Euro Umsatz, rund 61.400 Beschäftigte):

»Wir sind davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen bedeutenden Einfluss auf die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Mithilfe unserer Mitarbeiterstrategie richten wir den Fokus auf vier Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.«

Quelle: *adidas AG* 2018, S.87

Merkmal 3: Organisationen weisen eine formale Struktur auf

Wie wir bereits bei unseren pragmatischen Überlegungen am Anfang dieses Abschnitts festgestellt haben, ist die Ordnung, das heißt ein festes und in Regeln formalisiertes Beziehungsgefüge, ein weiteres wesentliches Merkmal von Organisationen. Ohne **organisatorische Regeln** ist eine zielgerichtete Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder nicht möglich.

Fallbeispiel

Struktur und Regeln in der Speedy GmbH

Die *Speedy GmbH* bewältigt die komplexe Gesamtaufgabe der Fahrzeugproduktion mit einer funktionalen organisatorischen Gliederung (Einkauf, Finanzen usw.), das heißt, die

Gesamtaufgabe ist nach bestimmten Prinzipien systematisch in Teilaufgaben (Einkaufen, Finanzieren usw.) zerlegt worden. Dadurch entstand eine **formale Struktur**, mit der die Zuständigkeiten für die einzelnen Funktionen verbindlich geregelt werden (vgl. Abbildung 1-4). Weitere **formale Regeln** legen in der *Speedy GmbH* beispielsweise die Zusammenarbeit der Bereiche und die Produktionsabläufe fest.

Die Organisationsstrukturen sind ein Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Organisationsziele. Dieses Instrument ist für die arbeitsteilige Bewältigung von Aufgaben **zwingend** erforderlich.

Das Ergebnis der vorausgegangenen Überlegungen schlägt sich in dem Organisationsverständnis dieses Buches nieder:

Definition

Unter **Organisation** sind sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.

1.2.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen

Die klassische Unterscheidung der beiden Begriffe **Effektivität (effectiveness)** und **Effizienz (efficiency)** geht auf den amerikanischen Managementwissenschaftler Peter F. Drucker zurück (vgl. Drucker 1973). Sie spielen in der Organisationstheorie und -praxis eine zentrale Rolle. Allerdings finden die beiden Termini keine einheitliche Verwendung im deutschen Sprachgebrauch. Sie werden deshalb im Folgenden näher charakterisiert (vgl. Gomez/Zimmermann 1999, S. 58ff., Witte 1995, Sp. 263).

Eine Organisation ist **effektiv**, wenn sie die **richtigen Ziele** anstrebt und erreicht (»to do the right things«). Organisatorische Maßnahmen sind demnach effektiv, wenn sie grundsätzlich zur Erreichung von bestimmten Organisationszielen geeignet sind.

Fallbeispiel

Effektivität in der Speedy GmbH

Wie wir bereits wissen, verfolgt die *Speedy GmbH* das Ziel eines langfristigen Wachstums. Insofern kann es **effektiv** sein, die vergleichsweise starre Funktionalorganisation des Unternehmens in eine anders geartete, flexiblere Organisationsform zu überführen.

Eine Organisation ist **effizient**, wenn sie die **richtigen Mittel** einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen (»to do the things right«). Organisatorische Maßnahmen sind demnach effizient, wenn sich mit ihnen bestimmte Organisationsziele erreichen lassen. Dies umfasst sowohl den optimalen Einsatz der vorhandenen Mittel und Kräfte (**Ressourceneffizienz**) als auch die mög-

lichst fehlerfreie und schnelle Gestaltung der Organisationsmaßnahmen (**Prozesseffizienz**, vgl. auch Abschnitt 5.2).

Fallbeispiel

Effizienz in der Speedy GmbH

Um bei der *Speedy GmbH* zu bleiben, wären alle diejenigen Maßnahmen **effizient**, die konsequent darauf gerichtet sind, die neue Organisationsform einzuführen. Wenig sinnvoll (oder ineffizient) wäre es dagegen, Maßnahmen halbherzig zu ergreifen und dann nicht zu Ende zu führen.

Effektivität und Effizienz können sich auf sämtliche Funktionsbereiche und Abläufe in einer Organisation beziehen. Die beiden Begriffe werden immer wieder verwendet, um bestimmte Organisationsformen oder organisatorische Maßnahmen zu bewerten. Allerdings ergeben sich in der Praxis regelmäßig **Mess- und Zuordnungsprobleme** bei der Abschätzung der Effektivität und der Effizienz (vgl. Thom 1990, S. 250ff.). Wie soll auch beispielsweise ermittelt werden, ob eine produktbezogene Organisation tatsächlich effektiver als eine Funktionalstruktur oder die Einführung der neuen Struktur in einem Teamprozess »von unten« tatsächlich effizienter als eine zentralistisch-autoritäre Einführung »von oben« ist? Für den Nachweis werden deshalb häufig Indikatoren wie Produktivität, Flexibilität, Arbeitszufriedenheit, Konfliktvermeidung, Kostenwirtschaftlichkeit, Qualität, Kundenzufriedenheit usw. herangezogen. Das Problem der Zuordnung von (effektivitäts- und effizienzverändernder) Ursache und Wirkung ist damit jedoch keineswegs gelöst. Hier bestehen in der Unternehmenspraxis erhebliche Zuordnungsprobleme.

Fallbeispiel

Was ist die Ursache des Erfolgs?

Wenn die *Speedy GmbH* bei steigender Nachfrage nach ihren Fahrzeugen tatsächlich zu einer neuen Organisationsform (beispielsweise einer Prozessorganisation) übergeht und sich in der Folge die Ergebnissituation des Unternehmens deutlich verbessert, ist dies dann ausschließlich auf die veränderte Organisationsstruktur, ausschließlich auf die stärkere Kundennachfrage nach den Produkten der *Speedy GmbH* oder auf beides zurückzuführen? Und falls Letzteres zutrifft, welchen Beitrag hat die neue Organisationsform dann zu der Ergebnisverbesserung geleistet? Diese Frage wird in der Praxis kaum zweifelsfrei zu beantworten sein.

1.2.3 Organisation und Unternehmen

Definition

Unter einem **Unternehmen** wird in der Betriebswirtschaftslehre eine wirtschaftliche, technische, soziale und rechtliche Einheit verstanden, deren Aufgabe die Erstellung und der Absatz von marktfähigen Gütern und/oder Dienstleistungen ist und die gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handelt. Alle hierfür erforderlichen Entscheidungen werden autonom von der Unternehmensführung getroffen. Sie trägt die Verantwortung für die gesamte Geschäftstätigkeit und deren Ergebnis (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S.4ff.).

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Organisation und Unternehmen lassen sich **zwei Sichtweisen** unterscheiden.

Sichtweise 1: Das Unternehmen *hat* eine Organisation

Die instrumentale Betrachtung sieht in der Organisation ein Mittel zur **effizienten Führung** von Unternehmen und damit ein Instrument zur Zielerreichung. Dies kommt der ursprünglichen Bedeutung des Wortes »Organisation« sehr nahe. Sie leitet sich aus dem griechischen Wort »Organon« ab, das mit »Werkzeug« zu übersetzen ist. Die Organisation im so verstandenen Sinne umfasst die Gesamtheit aller generellen expliziten Regelungen eines Unternehmens, zu denen sowohl die personenbezogenen Verhaltensregeln als auch die maschinenbezogenen Funktionsregeln gehören (vgl. Schanz 1992, Sp. 1460f.).

Der **instrumentale** Organisationsbegriff stand stets im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die unter der Organisation eine dauerhafte und feste Struktur versteht, deren Aufgabe es ist, die **Improvisation** (i. S. von vorläufigen und von vornherein zeitlich befristeten Regelungen) und die **Disposition** (i. S. von fallweisen, punktuellen Einzelentscheidungen) durch generelle Regelungen zu ersetzen. Das macht überall dort Sinn, wo sich die betrieblichen Aufgaben häufiger und in gleicher Weise wiederholen. Erich Gutenberg hat dies als **»Substitutionsprinzip der Organisation«** bezeichnet (vgl. Gutenberg 1976, S.239ff.).

Die Kernaussage des **Substitutionsprinzips** oder -gesetzes lautet: »Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tätigkeiten zu«. Da sich in Unternehmen nicht alle Abläufe und Vorfälle in gleicher Weise ständig wiederholen, ist nur eine teilweise Substitution möglich. Der Erfolg organisatorischer Regelungen ist dann optimal (E_{opt}), wenn alle gleichartigen und regelmäßig auftretenden Vorgänge mittels genereller Regelungen entschieden werden. In diesem Fall ist der organisatorische Rationalisierungsgrad optimal (R_{opt}). Werden dagegen ungleichartige oder unregelmäßige Sachverhalte mit Dauerregelungen erfasst, obwohl sie eigentlich individuell zu entscheiden wären, spricht man von **Überorganisation**. Werden zu wenige sich wiederholende Vorgänge allgemein geregelt, liegt **Unterorganisation** vor (vgl. Abbildung 1-5).

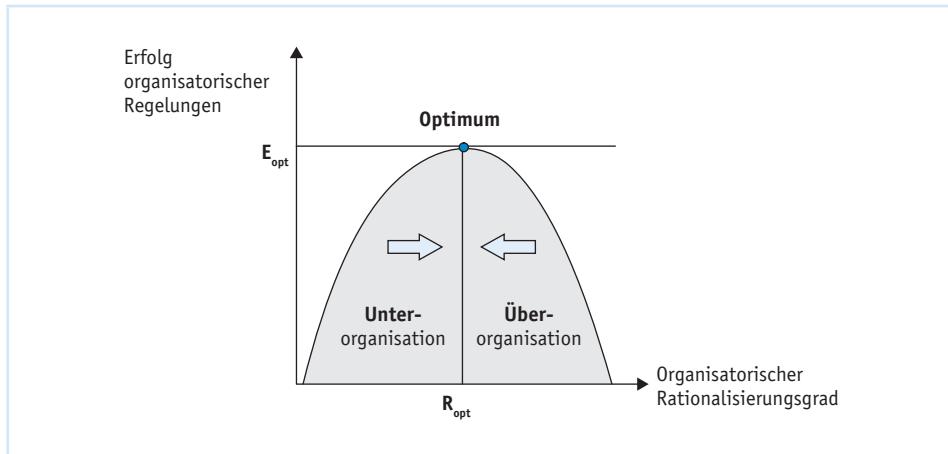


Abb. 1-5: Substitutionsprinzip der Organisation

Fallbeispiel

Unter- versus Überorganisation

In der Vergangenheit gab es in der Speedy GmbH immer wieder Probleme mit der Durchführung von Projekten. Beispielsweise war stets unklar, welche Kompetenzen und Weisungsbefugnisse der Projektleiter gegenüber den Funktionsbereichen haben sollte: Konnte er beispielsweise das Marketing mit einer Marktforschungsstudie oder den Einkauf mit einer Lieferantenanalyse beauftragen? War er befugt, Termine verbindlich festzulegen und ihre Einhaltung zu überwachen? Welche Pflichten hatte er gegenüber seinem Auftraggeber? Diese und viele andere Sachverhalte wurden einzelfallbezogen und häufig mit einem großen zeitlichen Aufwand entschieden. Es lag sozusagen ein »klassischer Fall« von **Unterorganisation** vor, der dazu führte, dass mit Hilfe eines externen Beraters eine einheitliche »Regelung für die Durchführung von Projekten« erarbeitet und schriftlich in einem über 300 Seiten starken Projektmanagement-Handbuch festgehalten wurde.

Dieses Handbuch sollte alle im Zusammenhang mit Projekten regelmäßig auftretenden Fragen detailliert beantworten und so die Abwicklung der Vorhaben wesentlich erleichtern. Es stellte sich allerdings schon bald heraus, dass im Handbuch zu viele Sachverhalte zu detailliert geregelt waren. Diese »Regelungsflut« wirkte sich auf die Projektabwicklung hemmend aus. Es kam zu Verzögerungen, weil der »Form« Genüge getan werden musste. Um der **Überorganisation** entgegenzuwirken, wurden die Anzahl und der Detaillierungsgrad der Projektregelungen verringert und in einem nur 30 Seiten langen »Projektmanagement-Leitfaden« zusammengefasst, der ausschließlich die wesentlichen Fragen von Projekten regelt und den Projektleitern mehr Flexibilität und größere Entscheidungsspielräume gibt. Seit der Einführung dieses Leitfadens verläuft das Management von Projekten nahezu problemlos.

Dem Substitutionsprinzip der Organisation folgend können also beispielsweise die Betriebsabläufe rationeller gestaltet und die Führungskräfte von Routineentscheidungen entlastet werden. Allerdings bringt die Vorgabe von **generellen Regelungen** auch den Verlust von Flexibilität und die Gefahr der Schematisierung mit sich, weil nicht alle möglicherweise zu regelnden Sachverhalte vorausschauend berücksichtigt werden können. Letztendlich werden die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder durch Dauerregelungen eingeschränkt und »entindividualisiert« (vgl. Kieser 1981, S.69ff.). Daher ist im Einzelfall sehr genau zu prüfen, ob eine generelle Regelung sinnvoll ist, welches Ausmaß sie haben sollte und in welchen Ausnahmefällen abweichend von der Vorgabe entschieden und gehandelt werden kann. Insofern ist in der betrieblichen Praxis lediglich eine Annäherung an den optimalen Regelungsgrad möglich (vgl. die beiden Pfeile in der Abbildung 1-5). Erreichen wird man das Optimum alleine schon aufgrund der strukturellen Dynamik und Komplexität von Organisationen wohl nie.

Sichtweise 2: Das Unternehmen ist eine Organisation

Demgegenüber ist die **institutionale** Sichtweise vor allem durch die Organisationssoziologie und -psychologie geprägt und versteht unter Organisation ein **zielgerichtetes soziales System**, in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen und Zielen tätig sind. Organisationen in diesem Sinne sind alle privaten und öffentlichen Institutionen, wie Unternehmen, Hochschulen, Behörden, Vereine, Parteien und andere (vgl. Schanz 1992, Sp. 1460).

Drei Elemente kennzeichnen das institutionale Organisationsverständnis (vgl. Schreyögg/Werder 2004, Sp. 969f.): Erstens sind Organisationen auf **spezifische Ziele** hin ausgerichtet, die sich in der Regel nur teilweise mit den Zielen der Organisationsmitglieder decken. Zweitens bestehen Organisationen aus mehreren Personen, die ihre Aufgaben auf der Grundlage einer geregelten und der Absicht nach rationalen **Arbeitsteilung** erfüllen. Drittens weisen Organisationen **beständige Grenzen** auf, die eine Unterscheidung von Organisationsinnenwelt und -außenwelt (Umwelt) ermöglichen. Dadurch ist identifizierbar, wer Organisationsmitglied ist und wer nicht.

Der zunächst im angelsächsischen Sprachraum dominierende institutionale Organisationsbegriff findet zunehmend auch in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre eine Verbreitung. Ein Grund hierfür ist sicherlich die Erkenntnis, dass generelle Regelungen in der Praxis nur dann funktionieren, wenn sie von den Organisationsmitgliedern auch angenommen und mitgetragen (»gelebt«) werden.

1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung

In der Praxis sind die beiden oben dargestellten Sichtweisen des Organisationsbegriffs gleichermaßen von Bedeutung. Einerseits muss jedem organisatorisch Tätigen heute klar sein, dass er bei der Erfüllung seiner Aufgaben die Organisationsmitglieder zu berücksichtigen hat.

Andererseits ist die Organisation zweifelsohne ein Mittel, um ein Unternehmen effektiv und effizient zu führen. Auf diesen zweiten Aspekt soll nach einer kurzen Erörterung des Begriffs »Unternehmensführung« näher eingegangen werden.

Führungsbedarf ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass das Handeln von Personen im Hinblick auf bestimmte gemeinsame Ziele koordiniert werden muss. In den Unternehmen erstreckt sich die Koordination allerdings nicht nur auf die Menschen, sondern auch auf die im Wertschöpfungsprozess eingesetzten Finanz- und Sachmittel sowie die immateriellen Güter. Insofern wird in der Literatur zur Unternehmensführung häufig zwischen den Begriffen Unternehmensführung und Personalführung unterschieden.

Während bei der **Personalführung** das unmittelbare Verhältnis zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern und damit Fragen des Führungsstils und des Führungsverhaltens im Vordergrund stehen, geht es bei der **Unternehmensführung** um die Gestaltung und die Steuerung des Gesamtsystems Unternehmen. Die Entscheidungen der Unternehmensführung weisen Grundsatzcharakter auf. Sie engen den Handlungsspielraum ein, besitzen eine hohe Bindungswirkung oder sind sogar irreversibel, haben erhebliche finanzielle Auswirkungen und betreffen das ganze Unternehmen.

Fallbeispiel

Personal- versus Unternehmensführung

Eine Entscheidung, den Produktionsbereich der *Speedy GmbH* von Deutschland in ein Niedriglohnland zu verlagern, wäre ein typischer Akt der Unternehmensführung. Die Genehmigung eines Erholungsurlaubs für die Sekretärin der Geschäftsleitung wäre dagegen eine Personalführungsentscheidung von *Dr. Scharrenbacher*.

Demnach ist die Personalführung ein Teilbereich der Unternehmensführung, der jedoch zweifellos immer wichtiger wird. Der Begriff **Management** oder **General-Management** wird häufig gleichbedeutend mit Unternehmensführung verwendet (zum Begriff der Unternehmensführung vgl. *Macharzina/Wolf* 2015, S.35ff.).

Definition

Unternehmensführung umfasst die Gesamtheit aller grundlegenden Handlungen, die sich auf die zielgerichtete Steuerung des Unternehmens beziehen. Handlungsträger sind die Mitglieder der obersten Führungsebene.

Elementarfaktoren	Objektbezogene menschliche Arbeit
	Betriebsmittel
	Werkstoffe
Dispositiver Faktor	Planung und Organisation
	Schicht des Irrationalen

Abb. 1-6: Gutenbergs System der Produktionsfaktoren

Erich Gutenberg hat schon in den 1950er-Jahren die Organisation als ein Instrument der Unternehmensführung gekennzeichnet, das gleichbedeutend neben anderen Instrumenten steht. In seinem **System der Produktionsfaktoren** unterteilt er die Einsatzgrößen der Leistungserstellung wie folgt (vgl. Abbildung 1-6 und Gutenberg 1976, S.11ff.):

Elementarfaktoren sind diejenigen Produktionsfaktoren, die physikalisch-technisch vorhanden sind und unmittelbar in den Leistungserstellungsprozess eingehen, während der **dispositive Faktor** immateriellen und mittelbaren Charakter hat. Unter **Planung** versteht Gutenberg das Festlegen von Zielen. **Organisation** folgt aus seiner Sicht der Planung, indem sie die Pläne »gestaltend-vollziehend« in generelle Regelungen umsetzt und damit einen zweckgerichteten Einsatz der drei Elementarfaktoren überhaupt erst ermöglicht. Planung und Organisation sind rationale Vorgänge, die in sich schlüssig und nachvollziehbar sind (»Schicht des Rationalen«). Daneben stellt Gutenberg die »**Schicht des Irrationalen**«, unter der er den unternehmerischen Impuls, also den Antrieb zu geschäftlicher Tätigkeit schlechthin versteht.

Auch in der amerikanischen Managementliteratur spielt die Organisation eine wichtige Rolle. Unterschieden werden **fünf Managementfunktionen** (vgl. Staehle 1999, S.81f.):

- **Planning** (Planung als Primärfunktion, sie leistet die gedankliche Vorarbeit),
- **Organizing** (Organisation als die Umsetzung der Planung in überschaubare Teilaufgaben einschließlich der Zuweisung von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen),
- **Staffing** (Personaleinsatz als anforderungsgerechte Besetzung der in der Organisation geschaffenen Stellen),
- **Directing oder Leading** (Führung als Veranlassung der Arbeitsausführung und zielgerichtete Steuerung) und
- **Controlling** (als Soll-Ist-Vergleich mit dem Einleiten von Korrekturmaßnahmen und Planrevisionen).

Die genannten Funktionen werden im Managementprozess als logische Abfolge von aufeinander aufbauenden Teifunktionen gesehen, die in einem Regelkreis miteinander verbunden sind. Organisation ist demnach der Schlüssel zur Umsetzung der gedanklichen Arbeit (Planung) in die Maßnahmenrealisation, die in den Phasen Personaleinsatz und Führung erfolgt. Das Controlling dient schließlich der Zielüberwachung und initiiert erforderlichenfalls Steuerungsmaßnahmen und Plankorrekturen.

Moderne Ansätze der Unternehmensführung im deutschen Sprachraum sehen die Organisation neben den Führungsfunktionen Planung und Kontrolle als eine **Querschnittsfunktion** zu den **Sachfunktionen** des betrieblichen Realgüterprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz). Unternehmensführung bedeutet demnach die Koordination und die Steuerung der Leistungsprozesse eines Unternehmens, das heißt aller zur Aufgabenerfüllung notwendigen Ausführungsaufgaben. Führungsaufgaben und damit auch Organisationsaufgaben fallen grundsätzlich in jedem Bereich eines Unternehmens an, gleichgültig auf welcher Leitungsebene (vgl. Abbildung 1-7).

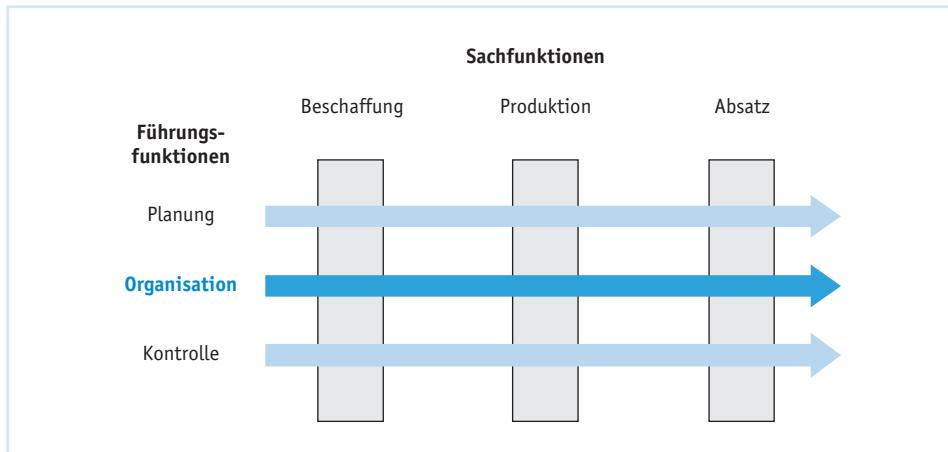


Abb. 1-7: Organisation als Querschnittsfunktion

Wiederholungsfragen

1. Weshalb sehen viele Unternehmen in der Organisation einen wichtigen Erfolgsfaktor?
2. Worin sehen Sie die Besonderheiten des 7-S-Modells?
3. Welche Merkmale weisen »exzellente Unternehmen« nach der Studie von Peters/Waterman auf?
4. Worin unterscheiden sich »Organisation« und »Organisieren«?
5. Wie würden Sie das in der Organisationslehre vorhandene Grundverständnis von Organisation beschreiben?
6. Erläutern Sie die Merkmale von Organisationen.
7. Wodurch unterscheiden sich die Ziele der Organisation von den Zielen für die Organisation?
8. Weshalb sind Organisationen offene, soziale Systeme?
9. Was ist unter der »Effektivität« und der »Effizienz« von Organisationen zu verstehen?
10. Erläutern Sie das Substitutionsprinzip der Organisation.
11. Grenzen Sie den instrumentalen und den institutionalen Organisationsbegriff voneinander ab.
12. Kennzeichnen Sie die Organisation als Instrument der Unternehmensführung.
13. Wie ist die Organisation in Gutenbergs System der Produktionsfaktoren einzuordnen?

14. Inwieweit handelt es sich bei der Organisation um eine Querschnittsfunktion?
15. Welche Rolle spielt die Organisation für Unternehmen wie die *Speedy GmbH*?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Die Gestaltung der Unternehmensorganisation ist ein wichtiges Instrument zur Zielerreichung. Nur optimal gestaltete Strukturen und Prozesse sichern eine hohe Wertschöpfung und leisten damit einen wesentlichen Erfolgsbeitrag. Wichtige Attribute von modernen Unternehmensstrukturen und -prozessen sind beispielsweise Zukunfts- und Kundenorientierung, Flexibilität, Effizienz, Transparenz und Schnelligkeit.
2. Das 7-S-Modell von *Peters* und *Waterman* zeigt, dass Organisation mehr als nur Struktur ist. In dem Modell werden die Zusammenhänge zwischen der Struktur einerseits und den sechs anderen Handlungsfeldern andererseits dargestellt. Dabei unterscheidet das Modell zwischen »harten« und »weichen« Faktoren.
3. Exzellente Unternehmen weisen nach der Studie von *Peters* und *Waterman* die folgenden acht Merkmale auf, die alle in einem engen Bezug zueinander stehen: Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfache flexible Unternehmensstruktur und straff-lockere Führung.
4. Organisieren ist eine Tätigkeit, die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entstandenen Teilaufgaben im Hinblick auf die bestimmten Zielsetzungen ordnet. Organisation umfasst zum einen die Aufgabe des Organisierens und zum anderen ist Organisation das Ergebnis des Organisierens.
5. Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.
6. Merkmal 1: Organisationen sind zielgerichtet, Merkmal 2: Organisationen sind offene soziale Systeme, Merkmal 3: Organisationen weisen eine formale Struktur auf.
7. Ziele der Organisation (Organisationsziele) sind formal festgelegt und legitimiert. Sie finden sich beispielsweise in Protokollen der Geschäftsleitung, Unternehmensveröffentlichungen, Presseverlautbarungen usw. Demgegenüber sind Ziele für die Organisation solche Ziele, die von den Organisationsmitgliedern für ihre Organisation verfolgt werden.
8. Organisationen sind soziale Systeme, da sie aus Menschen mit eigenen Zielen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen bestehen. Sie sind zugleich offene Systeme, weil sie wechselseitige Beziehungen zu ihrer Umwelt unterhalten.
9. Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele anstrebt und erreicht (*to do the right things*). Sie ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel einsetzt, um die angestrebten Ziele realisieren zu können (*to do the things right*).
10. Das Substitutionsprinzip besagt, dass nur gleichartige und/oder regelmäßig auftretende Sachverhalte generell geregelt werden sollten, während ungleichartige und/oder unregelmäßig auftretende Sachverhalte individuell zu entscheiden sind. Anders ausgedrückt, könnte man auch sagen: So viele Regelungen wie nötig, so wenige Regelungen wie möglich.
11. Der instrumentale Organisationsbegriff sieht in der Organisation ein Instrument der Unternehmensführung (Das Unternehmen hat eine Organisation). Demgegenüber betrachtet der

institutionale Organisationsbegriff die Organisation als ein zielgerichtetes soziales System (Das Unternehmen ist eine Organisation).

12. Organisation ist ein Mittel, um ein Unternehmen effektiv und effizient zu führen. Hierzu gehört die Umsetzung der Planung in überschaubare Teilaufgaben einschließlich der Zuordnung von Verantwortung und Kompetenzen.
13. Gutenberg sieht in der Organisation ein Instrument der Unternehmensführung, das gleichbedeutend neben den anderen Instrumenten steht.
14. Moderne Ansätze der Unternehmensführung sehen die Organisation als eine Querschnittsfunktion zu den Sachfunktionen des betrieblichen Realgüterprozesses. Sie hat damit die Aufgabe der Koordination und stellt sicher, dass der betriebliche Ressourceneinsatz aufbau- und ablauforganisatorisch optimal erfolgt.
15. Organisation ist für Unternehmen wie die Speedy GmbH ein wichtiges Instrument, um die Gesamtaufgabe des Unternehmens (Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Kraftfahrzeugen) optimal zu gestalten. Dadurch sollen Probleme in der Aufbau- und Ablauforganisation vermieden, die Leistungsfähigkeit gewährleistet und die Erreichung der ökonomischen Ziele sichergestellt werden.

2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz

Lernziele

Im zweiten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- einen Überblick über die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze bekommen,
- die Vorgehensweise dieser Ansätze bei der Analyse und der Bewertung von Organisationen kennen lernen und kritisch beurteilen,
- eine Antwort auf die Frage finden, inwieweit die wissenschaftlichen Ansätze einen Beitrag zum Verständnis und zur Gestaltung von realen Organisationen leisten können, und
- die Bedeutung der Ansätze für die praktische Organisationsarbeit erkennen.

2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze

Unsere heutige Welt ist in einem hohen Maß von Organisationen durchdrungen, gleichgültig ob wir die Arbeitswelt, den Freizeitbereich oder unsere »sonstige Umwelt« betrachten. Dabei erleben wir uns als Teil dieser Organisationen, deren explizite und implizite Regeln wir befolgen oder mitgestalten. Allein schon aus diesem Grund sollten wir über die Erscheinungsformen und die Funktionsweisen von Organisationen Bescheid wissen. Die Kenntnis der Zusammenhänge ist darüber hinaus eine wesentliche Voraussetzung für die planvolle Gestaltung von Organisationen.

Organisationstheoretische Ansätze dienen dem Zweck, die Ziele, die Entstehungsgeschichte, die Funktionsweise und den Wandel von Organisationen zu **erklären** und zu **verstehen**. Sie gehen jeweils von einem ganz bestimmten Vorverständnis von Organisation aus und betrachten die Realität selektiv, das heißt ausschnitthaft. Sie beinhalten Annahmen darüber, was Organisation »ist«, welche Gesichtspunkte daran besonders interessant und problematisch erscheinen, und welche Fragen durch wissenschaftliche Untersuchungen geklärt werden sollen. Was Organisationstheorien vom Alltagswissen über Organisationen unterscheidet, sind ein höheres Maß an Systematik und die intersubjektive Überprüfbarkeit ihrer Aussagen (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S.29, Picot et al. 2012, S.40ff.).

Das indische Märchen von dem Elefanten und den sechs blinden Männern soll zeigen, warum die Betrachtung des »Gegenstands Organisation« **grundsätzlich problematisch** ist:

»Es ist wie bei den sechs blinden Männern, die auf einen Elefanten stoßen. 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 einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem

Baum. Der vierte greift 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 erwischt, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil.«

Kieser/Walgenbach 2010, S.60

Den Organisationswissenschaftlern ergeht es ähnlich. Mit ihren Ansätzen und Forschungsmethoden betrachten sie jeweils nur bestimmte Aspekte der Organisation. Die sehr komplexen Eigenschaften und Beziehungen zwischen den Elementen lassen sich nicht in **einer** Theorie zusammenfassen, das heißt, **die** Organisationstheorie gibt es nicht. Vielmehr gibt es eine ganze Reihe unterschiedlicher Theorien, die sich mit dem Thema Organisation auseinandersetzen und die ihren Ursprung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen haben. Sie konkurrieren um Erklärungs- und Gestaltungsrelevanz (vgl. Schreyögg 2004, Sp. 1069). So sind organisationstheoretische Fragestellungen ein Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaft, der Ingenieurwissenschaft, der Psychologie, der Soziologie, der Pädagogik und der Politologie. Die hier vorgestellten Ansätze (vgl. Abbildung 2-1) zeigen die verschiedenen Möglichkeiten auf, den Untersuchungsgegenstand Organisation zu betrachten, und verdeutlichen, wie man je nach dem wissenschaftlichen Standpunkt über Organisation denken kann. Die Darstellung beschränkt sich dabei auf jene Ansätze, die eine bedeutende Stellung in der heutigen Organisationsforschung einnehmen oder wesentlich zu deren Historie beigetragen haben.

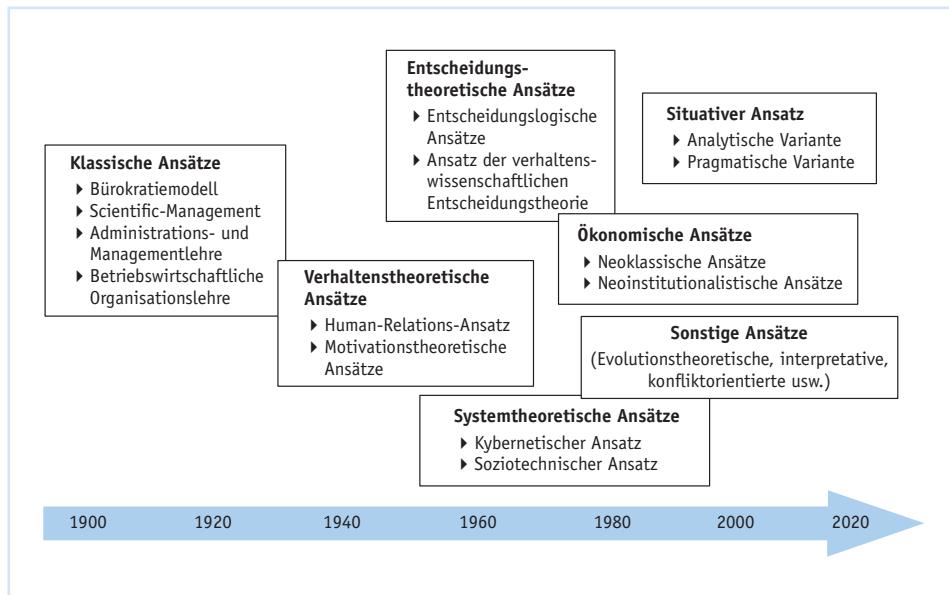


Abb. 2-1: Organisationstheoretische Ansätze

Bei der Systematisierung der organisationstheoretischen Ansätze wird weitgehend der Chronologie ihres Ursprungs gefolgt, wobei die zeitliche Zuordnung in der Abbildung 2-1 nicht mehr

als einen groben Anhaltspunkt liefert (vgl. beispielsweise Staehle 1999, S. 22 ff.; eine umfassende und aktuelle Darstellung der Organisationstheorien findet sich bei Kieser/Ebers 2014).

2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie

2.2.1 Bürokratiemodell

Der deutsche Jurist, Nationalökonom und Soziologe Max Weber (1864–1920) war an der Frage interessiert, wie in einer Organisation (Gesellschaft, Großunternehmen, Verwaltung) **Herrschaft** ausgeübt wird. Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildete die zunehmende Bedeutung großer Organisationen in der wachsenden Industriegesellschaft und deren außerordentliche Wirksamkeit. Anhand der von ihm untersuchten Strukturmerkmale einer »spezifisch modernen Form der Verwaltung«, bei der es sich um die preußische Staatsverwaltung handelte, entwickelte er in seinem 1922 posthum veröffentlichten Hauptwerk »Wirtschaft und Gesellschaft« ein **Bürokratiemodell**, das wichtige Grundlagen für das Verständnis moderner Organisationen geschaffen hat. Weber versteht unter einer **Bürokratie** kein schwerfälliges und ineffizientes Gebilde, sondern eine sehr leistungsfähige Organisationsform. Sie stellt die reinste Form legaler Herrschaft dar, die als für die Neuzeit wichtigster Herrschaftstyp auf einem formalen Recht kraft Satzung beruht, dem alle Organisationsmitglieder gleichermaßen unterworfen sind und die neben der charismatischen und der traditionalen Herrschaft zu den drei »Idealtypen der Herrschaft« gehört (vgl. Weber 1972, S. 124 ff. sowie Kieser 2014, S. 51 f., S. 551 ff., Wolf 2013, S. 60 ff.).

Bürokratien sind bei Weber neben der mit ihnen verbundenen Rationalität (Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit) hauptsächlich durch die folgenden **konstitutiven Merkmale** gekennzeichnet (vgl. Kieser 2014, S. 53 f., Wolf 2013, S. 66 ff.):

Arbeitsteilung und Befehlsgewalt

Die regelmäßigen Tätigkeiten sind als »amtliche Pflichten« fest verteilt, das heißt, jedem Mitglied der **Bürokratie** werden ein sachlich abgegrenzter Aufgabenbereich und die zu der Aufgabenerfüllung erforderlichen Entscheidungs-, Weisungs- und Leitungsbefugnisse (»Befehlsgewalten«) zugeordnet. Diese Zuordnung von Pflichten und Kompetenzen erfolgt generell und personenunabhängig. Es werden solche Mitarbeiter ausgesucht, die aufgrund ihrer Ausbildung für die Übernahme des vorgegebenen Arbeitsgebietes taugen. Dadurch können einzelne Personen (»Amtsträger«) ausgetauscht werden, ohne die Organisationsstruktur verändern zu müssen.

Amtshierarchie

Es besteht ein streng hierarchischer Instanzenzug (»Amtshierarchie«). In diesem festen System von Über- und Unterordnung sind die Aufgaben und die Befugnisse auch in vertikaler Richtung klar voneinander abgegrenzt, das heißt, die jeweils übergeordnete Stelle verfügt nicht über das Recht, die Geschäfte der »unteren« Stelle einfach an sich zu ziehen. Im Konfliktfall entschei-

det die nächsthöhere Instanz, weil sie einen größeren Bereich überschaut und über höhere Qualifikationen verfügt. Neben dem **Befehlsweg** von oben nach unten existiert auch ein fest geregelter **Dienstweg** mit klar geregelten Gehorsams- und Berichtspflichten sowie ein **Appellationsweg** für Berufungen und Beschwerden von unten nach oben.

Regelgebundenheit der Amtsführung

Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt nach bestimmten **technischen Regeln und Normen**, die sich auf die Leistungen, die Kompetenzen und Verfahren und auf den sogenannten »Dienstweg« beziehen. Dieser Dienstweg legt verbindlich fest, wer mit wem kommunizieren darf oder muss. Der Einsatz der erlernbaren Regeln und Normen erfordert eine ausreichende Qualifikation der Organisationsmitglieder (»Fachschulung«) und stellt sicher, dass der Amtsbetrieb standardisiert, formalisiert und kontinuierlich abläuft.

Aktenmäßigkeit der Verwaltung

Alle Vorgänge in Bürokratien sind in Form von Aktennotizen, Briefen, Formularen usw. zu dokumentieren, und auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Stellen erfolgt zumeist schriftlich. Diese **Aktenmäßigkeit der Vorgänge** und die Aufbewahrung der Schriftstücke sollen die Kontrolle aller Maßnahmen erleichtern und die Kontinuität der Geschäfte bei einem Wechsel des Amtsinhabers sicherstellen.

Die vier Strukturmerkmale der Bürokratie sind als Konstanten und nicht als Variablen definiert, das heißt, sie sind nicht veränderbar. Unterschiedliche Organisationsformen können mit ihrer Hilfe nicht ausreichend erfasst werden. Zwar können wir feststellen, ob eine Bürokratie vorliegt oder nicht. Eine weiter gehende Differenzierung ist aber nicht möglich. Allerdings wollte Weber auch kein exaktes Bild der Realität entwerfen, sondern einen **Idealtypus** beschreiben, der das Verständnis fördern soll. Die formalen bürokratischen Strukturen, die seiner Ansicht nach zu »universeller Effizienz« führen, sind angesichts der heute drastisch veränderten Rahmenbedingungen hinsichtlich ihrer Effizienzwirkung in Frage zu stellen. Kritisch ist schließlich auch zu sehen, dass sein Ansatz die sozialen Aspekte von Organisationen vernachlässigt, indem er von der Vorstellung einer durchweg rationalen Verwaltung mit Beamten als technischen Funktionären ausgeht (eine umfassende Darstellung der Kritik an Weber findet sich bei Wolf 2013, S. 73ff.). Trotzdem sind der Bürokratieansatz und die dahinter stehende Herrschaftstheorie bis heute wichtige Meilensteine der Organisationstheorie. Auch die vier konstitutiven Merkmale von Bürokratien finden bei der aktuellen Gestaltung von Organisationen in vielen Fällen immer noch Beachtung. Beispielhaft seien hier die streng regelbasierten Qualitätsmanagementsysteme genannt (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 443).

2.2.2 Scientific-Management

Die Studien des Ingenieurs, Managers, Erfinders und Beraters *Frederick Winslow Taylor* (1856–1915), die ihren Niederschlag in seinen beiden Hauptwerken »Shop Management« (1903) und

»The Principles of Scientific-Management« (1911) gefunden haben, entstanden in den Vereinigten Staaten von Amerika in einer Zeit des Übergangs von der noch eher handwerklich geprägten Fertigung des 19. Jahrhunderts zu der industriellen Massenproduktion des 20. Jahrhunderts. Sie gelten als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Analysen von Arbeit und Management und haben ihre Vorläufer zum Beispiel in Adam Smith (»Stecknadelbeispiel« von 1776) und Charles Babbage (»Babbage«-Prinzip von 1832). Taylor begründet damit ein **neues Leistungs- und Effizienzdenken**. Sein ganzes Werk ist von dem Eindruck geprägt, dass in den damaligen arbeitsintensiven Industriebetrieben die menschliche Arbeitskraft in einem hohen Maße vergeudet würde und die Arbeiter oftmals nur 30 Prozent ihrer möglichen Leistung erbringen würden. Die wissenschaftliche Betriebsführung studiert deshalb jede Arbeit bis in ihre letzten Elemente hinein, um den »**one best way**« ihrer Ausführung zu finden und damit ein Höchstmaß an Effizienz sicherzustellen. Sie hat die Organisation des Fertigungsbereiches in der westlichen Welt bis in die Gegenwart nachhaltig beeinflusst und orientiert sich an den folgenden **Managementprinzipien** (vgl. Taylor 1911, S.12ff. sowie Frese 1992a, S.39ff., Kieser 2014, S.80ff., Wolf 2013, S.83ff.):

- Zunächst wird von einer **Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit** ausgegangen. Das Management übernimmt die Arbeitsplanung und -kontrolle (»Kopfarbeit«), die Arbeiter führen die vorgeplante Arbeit aus (»Handarbeit«). Durch diese ausgeprägte **vertikale Arbeitsteilung** lassen sich Spezialisierungsvorteile und Lernkurveneffekte erzielen. Außerdem können neben den wenigen verfügbaren Fachkräften eine Vielzahl gering qualifizierter Arbeiter eingesetzt werden.
- Im Rahmen der Arbeitsplanung werden die menschlichen Arbeitsabläufe in systematischen und analytisch angelegten **Zeitstudien** analysiert und in möglichst kleine Elementarbewegungen zerlegt, die dann zu optimalen, gleichförmigen und hoch spezialisierten Arbeitsfolgen zusammengefasst werden. Durch diese extreme **horizontale Arbeitsteilung** werden die Anforderungen an die Arbeiter niedrig und die Anlernzeiten kurz gehalten.
- Die täglich von einem Arbeiter zu erbringende Arbeitsleistung wird hinsichtlich der Zeiten, der Ergebnisse, der Verfahren und der Werkzeuge vorher von der Arbeitsplanung genau festgelegt (»**Pensumidee**«). Dieser »Normalleistung« (»a fair day 's work«) liegt jedoch keine repräsentative Durchschnittsleistung zugrunde, sondern die Leistung von besonders geeigneten Spitzenträgern.
- Um einen starken Anreiz zur Überschreitung der Normalleistung zu schaffen, führt Taylor ein **Differenzial-Lohnsystem** auf der Basis des Stücklohns ein, das die bis dahin übliche Bezahlung der Arbeiter im Stundenlohn ersetzt. Bis zur Normalleistung verläuft die Lohnkurve linear unterproportional, oberhalb dieser Marke linear überproportional. Damit ist ein **Bonus** von bis zu 100 Prozent des Normallohns möglich. Wenn die Arbeiter keine Lohneinbußen in Kauf nehmen wollen, müssen sie jedoch mindestens ihr tägliches Arbeitspensum erbringen.
- Um die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit strukturell zu verankern, wird das sogenannte **Funktionsmeistersystem** vorgeschlagen. Taylor wollte damit einem spezifisch amerikanischen Problem begegnen, nämlich der Tatsache, dass es in den Vereinigten Staaten zu Beginn des letzten Jahrhunderts keine Meister im europäischen Sinne gab, die in der

Lage gewesen wären, alle in der Fertigung auftretenden Probleme selbstständig zu lösen. Er gliederte deshalb die Gesamtfunktion eines Meisters auf und verteilte sie mit Blick auf komplizierte Fertigungsaufgaben, wie sie beispielsweise im Maschinenbau vorliegen, auf acht »Funktionsmeister« (functional foremen): Der Arbeitsverteiler (route clerk), der Unterweisungsbeamte (instruction card clerk) und der Kosten- und Zeitbeamte (cost and time clerk) bereiten die Arbeit im Arbeitsbüro vor. Der Rottenführer oder Verrichtungsmeister (gang boss), der Geschwindigkeitsmeister (speed boss), der Prüfmeister (inspector) und der Instandhaltungsmeister (repair boss) sorgen für die ordnungsgemäße Arbeitsausführung. Schließlich ist der Aufsichtsmeister (shop disciplinarian) für die Werkstattordnung zuständig. Durch diese **horizontale Spezialisierung** der Leitungsaufgaben, die auch als funktionale Arbeitsteilung bezeichnet wird, sollte ein kurzfristiges Anlernen der Stelleninhaber ermöglicht werden. Allerdings führt dieses System auch zu einer Mehrfachunterstellung der Arbeiter, wobei jeder Arbeiter bis zu acht Meistern gleichzeitig unterstellt sein kann (vgl. hierzu auch die Abschnitte 4.2 und 4.5).

Der **Taylorismus** ist damit zu einem Synonym für eine Denkweise geworden, die von der Annahme ausgeht, dass Arbeiter von Natur aus faul sind und nur durch finanzielle Anreize motiviert werden können. Dieses Denken ist geprägt von dem rationalen Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess mit dem Ziel einer Maximalleistung. Es fand in den USA schnell eine weite Verbreitung und wurde deshalb auch kritisch als »**efficiency craze**« bezeichnet. Die Betrachtungsebene ist vorwiegend das Fabrikmanagement. Taylors Zeitstudien wurden von seinem Schüler *Frank B. Gilbreth* (1868–1924) durch **Bewegungsstudien** ergänzt, um unzweckmäßige oder unnötige Bewegungsabläufe erkennen und beseitigen zu können. *Taylor* und *Gilbreth* gelten damit als Begründer des **Industrial Engineering**.

Während *Taylor* sich noch primär mit der Rationalisierung handwerklicher Arbeit befasste, optimierte *Henry Ford* (1863–1947) seine industrielle Automobilproduktion mit Hilfe von Taylors Erkenntnissen. 1913 übernahm er im *Highland-Park*-Werk das Prinzip der **Fließfertigung**, das bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts in der Zerlegeabteilung von Chicagoer Schlachthöfen Anwendung gefunden hatte. Durch die arbeitsorganisatorisch optimale Anordnung von Menschen und Maschinen konnte die Herstellung von Automobilen von einer qualifizierten Facharbeit zu einer Folge einfacher Verrichtungen ohne besondere Ansprüche an die Qualifikation der Arbeiter umfunktioniert werden. Die hohe **Typisierung der Produkte** (so gab es bei *Ford* mehr als ein Jahrzehnt nur ein »*Model T*« und nur in schwarzer Farbe, von dem *Henry Ford* zu seinen Kunden sagte: »You can get every colour as long as the colour is black«) ermöglichte eine weit gehende Mechanisierung der Fertigung, eine geringere Lagerhaltung und eine Reduzierung des Aufwandes beim Kundendienst. Durch **Eignungsuntersuchungen** wurden die für bestimmte Tätigkeiten jeweils am besten geeigneten Arbeiter ausgewählt.

Ford konnte mit seinem System, das später als »**Fordismus**« bezeichnet wurde, die **Produktivität erheblich steigern**. Durch die Fließfertigung, die den Arbeiter im Takt des Fließbandes zu einer bestimmten Arbeitsleistung zwingt, ließ sich außerdem der **Kontrollaufwand ver-**

ringern. Beispielsweise verkürzte sich die Zeit für die Endmontage eines Fahrzeugs von 12,5 Stunden auf 93 Minuten. Der Verkaufspreis der zwischen 1908 und 1927 rund 15 Millionen Mal hergestellten *Tin Lizzy* wurde von 850 US-Dollar bei der Markteinführung auf 189 US-Dollar im Jahr 1927 herabgesetzt, die wöchentliche Arbeitszeit auf 48 Stunden verkürzt und der Tageslohn der Arbeiter von 2,30 US-Dollar auf 5 US-Dollar erhöht (bei gleichzeitigem Verbot von Gewerkschaften in den Ford-Betrieben). Mit Opel stellte erstmals 1923, also zehn Jahre nach Ford, eine deutsche Automobilfabrik ihre Produktion auf Fließfertigung um (und wurde 1929 von General Motors übernommen, vgl. Ford 2008, Staehle 1999, S. 26).

»Die ›Wissenschaftliche Betriebsführung‹ ist eine Wissenschaft ohne Theorie« (Kieser 2014, S. 94), denn *Taylor* setzte das Experiment nicht zur Hypothesenprüfung, sondern zur Lösung von konkreten Problemen ein. Allerdings war sein System einerseits in der Zeit aufkommender Massenproduktion zweifelsohne **erfolgreich**. Es ermöglichte durch die systematische Rationalisierung der Arbeitsorganisation erhebliche Produktivitätssteigerungen und beinhaltete eine ganze Reihe positiver Elemente für die Arbeiter, wie beispielsweise die Einführung von Pausenregelungen, die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen und die Verbesserung der Beleuchtungsverhältnisse in den Fabriken. Andererseits war es von Anfang an außerordentlich **umstritten**, weil man die negativen Konsequenzen sah, wie die Entfremdung von der Arbeit, die wachsende Monotonie und Sinnentleerung sowie die Gefahr der Fremd- statt Selbstbestimmung. Nach gewerkschaftlich organisierten Streiks und massiver Opposition gegen das »Speeding-System« *Taylors* kam es bereits 1911 zur Einberufung eines Komitees des US-Senats, das klären sollte, ob das System überhaupt ethisch vertretbar sei. Und 25 Jahre später griff der amerikanische Schauspieler und Regisseur *Charlie Chaplin* die Thematik des industriellen Strukturwandels in seinem Spielfilm »Modern Times« auf, in dem die Maschine dem entmündigten Fabrikarbeiter ihren Takt vorgibt und ihn so zu einem Teil ihres Getriebes macht. Trotz der zeitgenössischen Kritik an *Taylors* Gedanken, die sich insbesondere an der Beanspruchung des Menschen über eine physisch und psychisch zumutbare Grenze hinaus und an dem vorgeschlagenen Lohnsystem entzündete, hat der Taylorismus bis in unsere Tage erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der industriellen Produktion. Ohne ihn wäre eine rationelle Massenproduktion kaum denkbar, was allerdings nichts daran ändert, dass man sich seit geheimer Zeit zu Recht intensiv Gedanken über menschengerechtere Formen der Arbeitsorganisation macht.

2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre

Während sich *Taylor* und andere Vertreter des Scientific-Managements und des Industrial Engineering vorwiegend mit Problemen der untersten Führungs- und der Ausführungsebene beschäftigen, setzt sich *Henry Fayol* (1841–1925) in erster Linie mit Fragen der Verwaltung und der Führung auseinander, die in den größer und komplexer werdenden Unternehmen der Jahrhundertwende eine immer wichtigere Rolle spielten.

Wie *Taylor* war *Fayol* Ingenieur und als Generaldirektor eines französischen Bergbau- und Stahlkonzerns zugleich Praktiker. In seinem 1916 erschienenen Hauptwerk »Administration industrielle et générale« formuliert *Fayol* seine Überlegungen und Erfahrungen in 14 »**Allgemeinen Verwaltungsprinzipien**« (principes généraux d'administration, vgl. *Fayol* 1916), die von den Führungskräften als Richtlinien für ihr Verhalten genutzt werden können. Hierzu gehören unter anderem die Empfehlung einer weit gehenden Arbeitsteilung und eines hohen Maßes an Zentralisation, die Unterordnung individueller unter allgemeine Interessen, die Wahrung von Disziplin und Ordnung als Grundlage unternehmerischen Handelns, die Übereinstimmung von Autorität und Verantwortung, die Gestaltung einer gerechten und motivierenden Entlohnung und die Schaffung eines »esprit de corps«, also eines »Teamgeistes«, wie wir heute sagen würden.

Von besonderer Bedeutung ist das Prinzip der **Einheit der Auftragserteilung** (unité de commandement): Im Gegensatz zu *Taylors* Mehrlinienprinzip des Funktionsmeistersystems kann bei *Fayol* eine untergeordnete Stelle immer nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten (»seul chef, seule direction«). Daraus folgt, dass nur zwischen zwei jeweils hierarchisch aufeinander folgenden Organisationseinheiten Weisungs- und Informationsbeziehungen bestehen. Letztendlich laufen damit alle Anweisungen und Informationen von oben über alle Instanzen nach unten (**Instanzenzug**) und umgekehrt (**Dienstweg**). Damit ergibt sich zwangsläufig der Nachteil langer Kommunikationswege. Um diesen Nachteil zu vermeiden, lässt *Fayol* in Ausnahmefällen den direkten Kontakt zwischen hierarchisch gleichrangigen Positionen unter Umgehung des Instanzenzuges zu (sogenannte »*Fayolsche Brücke*«, vgl. hierzu auch den Abschnitt 4.5.3.1 und die Abbildung 4-18).

Fayols Prinzipien sind – wie er es selbst verstanden wissen wollte – nicht als starre Regeln, sondern als **Orientierungshilfen** zu verstehen, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Erst in Verbindung mit der praktischen Erfahrung und in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten sind sie sinnvoll anzuwenden. Wie zeitlos einzelne Prinzipien sind, zeigt beispielsweise die Forderung nach einer Entsprechung von Verantwortung und Autorität, auf die später noch näher eingegangen wird, wenn wir uns mit der Frage der Stellenbildung auseinandersetzen (vgl. Abschnitt 4.1).

2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

In Deutschland bildeten die Arbeiten von *Fritz Nordsieck* (vgl. *Nordsieck* 1932 und 1934) die Grundlage für eine intensive Auseinandersetzung mit Organisationsfragen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre. Seine analytische Differenzierung der Organisationslehre in eine **Beziehungslehre** und eine **Ablauflehre** beeinflusste fast alle folgenden Arbeiten der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und prägt Theorie und Praxis im deutschsprachigen Raum bis heute:

- Die **Aufbauorganisation** gliedert ein Unternehmen in Teileinheiten (Stellenbildung), ordnet ihnen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten.
- Der Ablauf des betrieblichen Geschehens findet seinen Niederschlag in der **Ablauforganisation**. Sie regelt primär die inhaltliche, räumliche und zeitliche Folge der Arbeitsprozesse.

Die klassische Zweiteilung von Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre eigentlich aus arbeitstechnischen Gründen und ist eine »gedankliche Abstraktion«, die eine Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragen erleichtern soll. In der Organisationspraxis können Aufbau- und Ablauforganisation selten isoliert betrachtet werden. Das war *Nordsieck* sehr wohl bewusst, denn er weist explizit darauf hin, dass die Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben (von ihm als »Gliederaufgaben« bezeichnet) nur dort gerechtfertigt ist, »wo der Prozess durch die Bildung von Abschnitten nur relativ gering gestört wird, das heißt, wo die wenigsten Prozess- und Ablaufbeziehungen zerschnitten werden« (*Nordsieck* 1968, S.13). Er stellt darüber hinaus fest, dass sich die Koordination der Teilaufgaben umso schwieriger gestaltet, je weniger die prozessualen Belange bei ihrer Bildung berücksichtigt worden sind. Das in den letzten Jahren verstärkte Bemühen von vielen Unternehmen um eine prozessorientierte Ausrichtung der Strukturen zeigt, wie problematisch die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation für die Effizienz der Gesamtstruktur sein kann (vgl. hierzu Kapitel 6).

Das derzeit geschlossenste Theoriegebäude der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre entwickelt *Erich Kosiol* in seinem 1962 erstmals vorgelegten Werk über die »Organisation der Unternehmung« (vgl. *Kosiol* 1976, *Lehmann* 1992, Sp.1544). Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildet die »**Aufgabe der Unternehmung**«, unter der er das Ziel zweckbezogenen menschlichen Handelns versteht. Alle organisatorischen Maßnahmen sind darauf gerichtet, die Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Hierzu ist die Gesamtaufgabe des Unternehmens zunächst in Teilaufgaben und Teilschritte zu zerlegen (Aufgaben- und Arbeitsanalyse), die danach zu zweckmäßigen Aufgabenkomplexen und Arbeitsprozessen zusammenzufassen sind (Aufgaben- und Arbeitssynthese). Auf diese Weise entsteht eine systematisch begründete Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. *Kosiol* 1976, S.41 ff. und die ausführliche Darstellung im Kapitel 3).

Kritisch an der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist insbesondere das **Ausklemmen von Verhaltensprozessen** zu sehen, denn ohne die explizite Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse und informaler Aspekte (zum Beispiel Machtverteilung, Einfluss von Meinungsführern, Wirkung der formalen Strukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder) bei der Organisationsgestaltung ist eine auf Dauer effiziente Organisation nicht denkbar (vgl. *Kieser* 1981, S.29ff.). Trotzdem besitzt die betriebswirtschaftliche Organisationslehre durch ihre Aufgabenorientierung, ihren Anwendungsbezug und die Fokussierung auf wirtschaftliche Gesichtspunkte der Organisation nach wie vor eine große Bedeutung für die Organisationstheorie und -praxis, und sie prägt die Fachterminologie der deutschsprachigen Organisationslehre bis heute (vgl. *Lehmann* 1992, Sp.1538).

2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze

Der **Human-Relations-Ansatz** und die neueren **motivationstheoretischen Ansätze** stellen das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Nicht die formale Organisation durch ein umfassendes System ordnender Regelungen, wie bei den klassischen Ansätzen, sondern die **informale Organisation** und **informale Gruppen** bilden den Untersuchungsgegenstand. Zugrunde liegt das Menschenbild des »**social man**«, der neben den geregelten Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern auch informale Verbindungen unterhält, und nicht das des »**rational economic man**«.

Die informalen Verbindungen können aus gleichen Interessen (zum Beispiel Karrierezielen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Einstellungen), gleichen sozialen Merkmalen (zum Beispiel Alter, Beruf, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Einkommen, hierarchische Stellung) oder sonstigen Gemeinsamkeiten entstehen. Abhängig von der jeweiligen Situation einer Organisation können die informalen Beziehungen die formalen Regelungen lediglich überlagern, oder sie können an deren Stelle treten und die »gewollte Ordnung« gewissermaßen außer Kraft setzen. Das wesentliche Merkmal **informaler Strukturen** ist es, dass sie nicht organisiert werden können und damit nur sehr beschränkt kontrollier- und steuerbar sind. Trotzdem gehören sie zu den kulturprägenden Faktoren einer Organisation (vgl. hierzu die Darstellung im Abschnitt 4.5.4).

Der **Human-Relations-Ansatz** geht auf die berühmt gewordenen *Hawthorne-Experimente* der Forschergruppe um die Harvard-Professoren und Industriesoziologen *George Elton Mayo*, *Fritz J. Roethlisberger* und *William J. Dickson* in den Chicagoer *Hawthorne-Werken* der *Western Electric Company*, einer Tochter der *American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*, in den 1920er-Jahren zurück. Ganz im Sinne des Scientific-Managements sollte damals der Einfluss der physikalischen Arbeitsbedingungen (Pausenregelung, Arbeitsraumgestaltung, Beleuchtungsverhältnisse, Belüftung, Farbgebung usw.) sowie der Auswahl und der Einübung von Arbeitskräften auf die Produktivität und die Qualität der menschlichen Arbeit untersucht werden. Es stellte sich jedoch heraus, dass psychische Faktoren und die informale Organisation, also sozusagen das »Betriebsklima«, eine wesentlich bedeutsamere Auswirkung auf die Arbeitsergebnisse hatten als die Arbeitsbedingungen (vgl. auch das Beispiel aus der Wirtschaftspraxis zum Hawthorne-Experiment).

In der Folge entstand die **Human-Relations-Bewegung**, die den Menschen als soziales Wesen und nicht als Quasi-Maschine versteht. Die Kernaussage dieses Managementkonzepts lautet, dass eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit und dem sozialen Umfeld zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt, die wiederum eine hohe Arbeitsleistung bewirkt. Als Beeinflussungsfaktoren von Zufriedenheit und Motivation werden in erster Linie das Verhalten des Vorgesetzten, vertrauensvolle Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und materielle Anreize gesehen. Die wesentliche Aufgabe der Vorgesetzten ist es folglich, für ein angenehmes Arbeitsklima zu sorgen und die Anzahl von Konflikten möglichst gering zu halten. Weil die sichtbare

Arbeitsleistung eben nicht nur eine Funktion der physikalischen Arbeitsbedingungen ist, müssen die Führungskräfte neben fachlichen Fähigkeiten auch über »soziale Kompetenz« verfügen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Hawthorne-Experimente

Im Jahr 1923 initiierte das amerikanische *National Research Council* ein Forschungsprogramm, in dessen Verlauf zunächst die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung untersucht werden sollten. Einige der mit diesem Programm verbundenen Experimente fanden in den *Hawthorne-Werken* statt. Diese sogenannten »*Hawthorne-Experimente*« umfassten von 1924–1932 insgesamt sechs Untersuchungsreihen. Hierzu wurden in der Glühbirnenfertigung (Bank Wiring Room) zwei Gruppen von Arbeiterinnen über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet. Durch ergonomische Experimente wollte man herausfinden, welche Einflussgrößen der Arbeitsgestaltung zu hohen Leistungen führen. Während die physikalischen Arbeitsbedingungen in der ersten Gruppe (Kontrollgruppe) konstant gehalten wurden, veränderte man sie in der zweiten Gruppe partiell. Im Laufe der Untersuchungen zeigte sich, dass die erbrachten Leistungen paradoxe Weise auch dann anstiegen (um bis zu 30 Prozent), wenn sich die Arbeitsbedingungen nicht verbesserten oder sich gegenüber der Ausgangssituation sogar verschlechterten. Dieses nicht erwartete und zunächst nicht erklärbare Ergebnis (sogenannter »*Hawthorne-Effekt*«) lenkte die Aufmerksamkeit der Forscher auf die beobachteten sozialen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. Die Leistungssteigerung wurde damit erklärt, dass die Anwesenheit und das Interesse der Forscher für die Arbeiterinnen, die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung und die im Versuchsverlauf intensivierten sozialen Kontakte (eben die »*human relations*«) das Klima in den Gruppen verbessert und die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitglieder erhöht hatte. Daraus schlossen die Forscher, dass die Veränderung der sozioemotionalen Bedingungen auch das Arbeitsverhalten und damit die Arbeitsergebnisse verändert.

Quellen: Kieser 1999, S. 109 ff., Pugh 1971, S. 215 ff., Peters/Ghadivi 2013, S. 10

Neuere motivationstheoretische Ansätze untersuchen das menschliche Verhalten in Organisationen (**organizational behavior**) unter dem Blickwinkel, dass zwischen der Zufriedenheit der Organisationsmitglieder und ihrer Produktivität kein direkter und zwingender Zusammenhang besteht. Die Menschen werden stattdessen als Potenzial an geistigen Fähigkeiten und körperlichen Fertigkeiten (**human resources**) gesehen, das es zu fördern und weiterzuentwickeln gilt. Als Vertreter der motivationstheoretischen Ansätze sind v. a. *Maslow* (Bedürfnispyramide), *McGregor* (X-Y-Theorie) und *Herzberg* (Zweifaktorentheorie) zu nennen.

Die verhaltenstheoretischen Ansätze zeigen die Wirkung von sozialer Anerkennung und zwischenmenschlichen Beziehungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die individuelle Arbeitsleistung der Organisationsmitglieder. Für die organisatorische Effizienz sind demzufolge neben den formalen auch die **informalen Strukturen** von einer grundlegenden

Bedeutung. Der Human-Relations-Ansatz und die neueren motivationstheoretischen Ansätze betrachten allerdings kaum mehr als einzelne Eigenschaften von Organisationen. Sie geben weder Auskunft darüber, wie Organisationen strukturell zu gestalten sind, noch sagen sie etwas über die Einflussgrößen der organisatorischen Gestaltung aus. Während andere Ansätze unter Organisation ein Gebilde zur Aufgabenerfüllung verstehen, ohne relevante menschliche Verhaltensgrößen, wie Motivation, Zufriedenheit oder Konflikte, zu berücksichtigen, stellen die sozialwissenschaftlichen Ansätze zwar den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung; die Beziehungen und Eigenschaften der formalen Struktur bleiben dagegen jedoch weitgehend unberücksichtigt (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S.39f., Kieser 2014, S.111ff.).

2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze

Die entscheidungstheoretischen Ansätze der Organisationslehre befassen sich sowohl mit der Lösung von organisatorischen Gestaltungsproblemen (entscheidungslogisch-orientierte Ansätze) als auch mit dem Einfluss der Organisationsstruktur auf das Entscheidungsverhalten (entscheidungsprozess-orientierte Ansätze). Bedeutsame Einzelansätze sind die Spieltheorie, die Teamtheorie, die Theorie der Verrechnungspreise (preiale Lenkung) und die Verhaltenstheorie des Unternehmens (vgl. Frese 1992a, S.220ff., Grochla 1983, S.22f., Laux 1992, Sp.1733ff.).

Die **entscheidungslogisch-orientierten, mathematischen oder quantitativen Ansätze** setzen mathematische Algorithmen oder verbale Entscheidungsmodelle ein, um eine »optimale« Entscheidung zwischen verschiedenen Organisationsalternativen zu treffen (zum Beispiel optimale Leitungsspanne, optimale Abteilungsgliederung, optimale Anzahl von Hierarchieebenen). Die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten sollen in die entscheidungslogische Grundstruktur mit Zielen, Alternativen und Umweltzuständen eingeordnet werden, um dann diejenige Strukturform wählen zu können, die eine bestmögliche Zielerreichung erwarten lässt. Die Hauptschwierigkeit liegt darin, dass diese präskriptiven Ansätze nur wenige Variablen und bestimmte Nebenbedingungen berücksichtigen können und deshalb die wesentlich komplexe-re Unternehmenswirklichkeit stark vereinfachen müssen. Insofern ist ihre Anwendbarkeit für die Lösung von praktischen Organisationsproblemen fraglich und beschränkt sich im Wesentlichen auf die Bereiche der Fertigung und der Materialwirtschaft (vgl. Schüler 1992, Sp.1806ff., Staehle 1999, S.40f.).

Aus der Sicht der **entscheidungsprozess-orientierten Ansätze**, die auch als Ansätze der **verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie** bezeichnet werden, sind Organisationen als Systeme zu betrachten, in denen Entscheidungen zur Erreichung der Organisationsziele getroffen und koordiniert werden müssen. Der Betrachtungsgegenstand sind das Entscheidungsverhalten von einzelnen Individuen oder Gruppen und die Entscheidungsabläufe selbst. Im Mittelpunkt stehen die Beschreibung und die Erklärung des faktischen Problemlösungsverhaltens. Dessen Analyse bildet die Grundlage für Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich des

Entscheidungsumfelds und hier insbesondere der Organisation als einer wesentlichen Einflussgröße der individuellen Entscheidungen, die dazu beitragen sollen, dass rationeller entschieden werden kann (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S.37f., Schreyögg 1992, Sp.1746).

Diese Rationalität findet ihre Grenzen in mehrdeutigen oder unklaren Situationen, die auch als »organisierte Anarchien« bezeichnet werden. Sie zeichnen sich durch ein beschränktes Wissen, inkonsistente und nicht-operationale Ziele, wechselnde Teilnehmer und unvollkommene Technologien aus, wie sie für verschiedene Organisationen (zum Beispiel Universitäten oder Schulen) und für Veränderungsprozesse typisch sind. In derartigen organisierten Anarchien weisen auch die Entscheidungsprozesse anarchische Züge auf, die in dem sogenannten »**Mülleimer-Modell**« (garbage can model) abgebildet werden können: Die Entscheidungselemente (Teilnehmer, Probleme, Lösungen, Entscheidungsgelegenheiten) sind »entkoppelt«, das heißt, es ist zum Beispiel unklar, welche Lösung für welches Problem in Frage kommt und welche Personen für die Entscheidung zuständig sind. Das Mülleimer-Modell beschreibt nun, wie die Entscheidungsprozesse und -ergebnisse unter verschiedenen Bedingungen variieren und wie mit den Entscheidungssituationen umgegangen werden kann (Übersehen, Flucht, Problemlösung, vgl. hierzu die ausführliche Darstellung von Berger et al. 2014, S.134ff.) Außer in dem Mülleimer-Modell haben die entscheidungsprozess-orientierten Ansätze auch in dem **Konzept des organisationalen Lernens** eine Weiterentwicklung erfahren (vgl. Abschnitt 7.7).

Die entscheidungstheoretischen Ansätze konzentrieren sich entweder auf den Entwurf von Entscheidungsmodellen oder auf das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder. Während es den quantitativen Ansätzen an umfassender Praktikabilität mangelt, geben die entscheidungsprozess-orientierten Ansätze zumindest Hinweise darauf, welche Auswirkungen bestimmte Organisationsformen auf das menschliche Entscheidungsverhalten haben können. Zur Erklärung von strukturellen Unterschieden in realen Organisationen leisten sie jedoch ebenfalls keinen erschöpfenden Beitrag.

2.5 Systemtheoretische Ansätze

Die Bezeichnung »systemtheoretische Ansätze« fasst vielfältige Forschungsrichtungen zusammen, denen der Versuch gemeinsam ist, komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge ganzheitlich zu beschreiben und zu erklären. Die **Systemtheorie** geht auf den österreichischen Biologen Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) zurück, der in den 1930er-Jahren eine Theorie der Selbstregulierungsfähigkeit offener biologischer Systeme formulierte (vgl. Bertalanffy 1972, S.31ff., Staehle 1999, S. 41). Wie wir schon festgestellt haben, ist ein System eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und eine Struktur (ein Beziehungsgefüge) aufweisen (vgl. Abbildung 2-2).

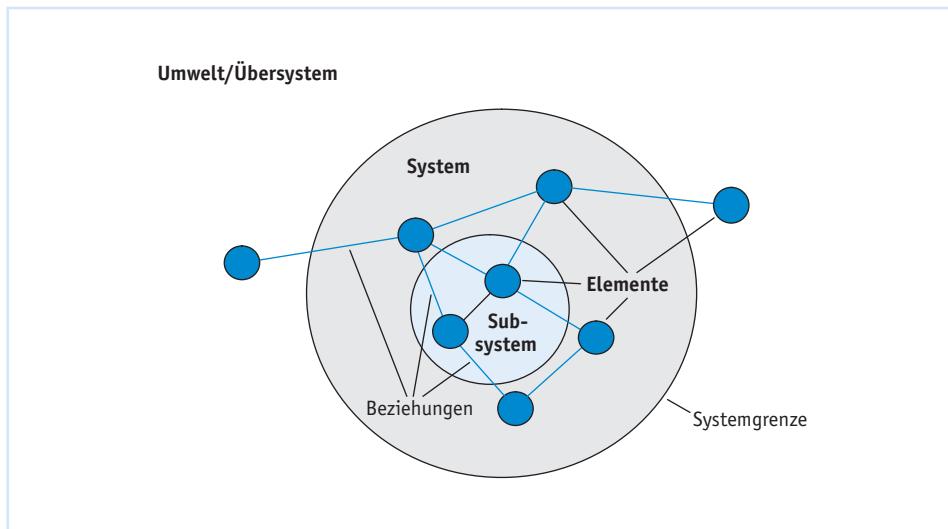


Abb. 2-2: Grundbegriffe der Systemtheorie

Ein Beispiel aus der Humanbiologie soll die systemtheoretische Sichtweise verdeutlichen: Der Mensch kann als **Übersystem** gesehen werden, das aus einer Vielzahl von **Systemen** (Organen) besteht, die wiederum aus **Subsystemen** (Gewebearten) und **Elementen** (Zellen) bestehen. Dabei sind die Zellen ihrerseits wieder Systeme mit verschiedenen Subsystemen wie Zellkern, Mitochondrien, Zellmembran usw. und Elementen (zum Beispiel der DNS als Träger des genetischen Codes). Zwischen dem Übersystem, seinen Systemen, Subsystemen und Elementen bestehen vielfältige **Systembeziehungen** (zum Beispiel Blut-, Lymph- und Nervenbahnen).

Auf diese Weise ergibt sich über die einzelnen Stufen hinweg je nach Betrachtungsansatz eine **Systemhierarchie**. Die in den Naturwissenschaften weiterentwickelte Systemtheorie dient insbesondere der Erklärung von Wachstums-, Anpassungs- und Selbstregulationsprozessen. Einen praktischen Anwendungsbezug im Zusammenhang mit Organisationsproblemen bringt erst die Verbindung mit der Kybernetik, denn jeder Anpassungsvorgang setzt notwendigerweise bestimmte Steuerungs- und Regelungsmechanismen voraus (vgl. Fuchs 1972, S.54).

Als die Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen wurde die **Kybernetik** (griechisch: »Steuermannskunst«) von *Norbert Wiener* (1894–1964) begründet, der ihr auch den Namen gab (Cybernetics). Demnach liegen den Systemstrukturen und dem Systemverhalten bestimmte Regelungsmechanismen zugrunde, die unabhängig vom Untersuchungsgegenstand auf beliebige Systeme anwendbar sind, und bewirken, dass bestimmte Zustände konstant erhalten bleiben und/oder systemexterne Ziele angestrebt werden können (vgl. Fuchs 1972, S.54f., Riester 1972, S.155ff., Schreyögg 2003, S.83ff., Scott 1986, S.152ff.).

Die Systemtheorie und die Kybernetik sind gleichermaßen durch eine **disziplinenübergreifende und ganzheitliche Denkweise** charakterisiert. Sie sind nicht nur geeignet, organisatorische

Probleme zu erkennen und zu beschreiben, sondern können auch zu einer Lösung dieser Problemstellungen beitragen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, dass sich sowohl die statisch-strukturellen Aspekte als auch die dynamisch-funktionalen Gesichtspunkte erfassen und gestalten lassen. Die **systemtheoretisch-kybernetisch orientierten Ansätze** können durch die folgenden Merkmale charakterisiert werden (vgl. Kasper 1991, S.1ff., Lehmann 1992, Sp.1839, 1843ff.):

- **Ganzheitliche und interdisziplinäre Sichtweise**, das heißt, die Beziehungen (Vernetzungen) zwischen den Systemelementen werden berücksichtigt und Aspekte wie Koordination, Kommunikation und Integration besonders akzentuiert. Die generellen Aussagen der Systemtheorie und der Kybernetik gelten für alle wissenschaftlichen Bereiche.
- **Umweltorientierung**, das heißt, es handelt sich um offene Systeme, bei denen nicht nur die systeminternen, sondern auch die externen Beziehungen zwischen dem System und seiner Umwelt explizit mit betrachtet werden. Die Umweltorientierung und die ganzheitliche Sicht führen zu einer Öffnung der Organisationslehre gegenüber anderen wissenschaftlichen Disziplinen.
- **Dynamische Betrachtung**, das heißt, Organisationen als dynamische Systeme befinden sich in einem laufenden Prozess der Veränderung, bei dem Gleichgewichtssituationen mit Ungleichgewichten abwechseln.
- **Selbstregulierung und Selbstorganisation**, das heißt, organisatorische Systeme sind in der Lage, ohne Eingriffe von außen bestimmte Sollwerte und die Systemstruktur zu erhalten oder zu verbessern. Eng verbunden damit ist das Merkmal der Lernfähigkeit, die es Organisationen ermöglicht, ihre Erfahrungen zielgerichtet auszuwerten und daraus Schlussfolgerungen für das zukünftige Verhalten zu ziehen.
- **Gestaltungsorientierung**, das heißt, der systemtheoretisch-kybernetische Ansatz der Organisationstheorie übernimmt die Funktion eines »Vermittlers« zwischen der wissenschaftlichen Theorie einerseits und der Organisationspraxis andererseits. Neben der Beschreibung und Erklärung von strukturellen Sachverhalten sollen auch Gestaltungsempfehlungen gegeben werden.

Der auf *Eric Trist* und die Studien des *Tavistock Institute of Human Relations* in London zurückgehende **soziotechnische Ansatz** ordnet Organisationen als offenen, dynamischen Systemen die Primäraufgabe der Gütererstellung zu. Diese Primäraufgabe dient als Steuerungsgröße für die Regelung der individuellen und kollektiven Aufgabenerfüllung innerhalb einer Organisationseinheit. Grundsätzlich werden der Mensch, die Technik und die Organisation dabei als gleichbedeutend angesehen. Um eine optimale Gesamtleistung des Systems zu erzielen, müssen die technischen und die sozialen Subsysteme gleichzeitig und abgestimmt im Hinblick auf die Aufgabe optimiert werden. Um dies zu erreichen, stellt *Trist* die Arbeitsgruppe und nicht den einzelnen Stelleninhaber in den Mittelpunkt der Betrachtung und schlägt vor, an die Stelle von Vorschriften (zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Pflichtenhefte, Richtlinien usw.) vereinbarte, konkret festgelegte Entscheidungsspielräume zu setzen und die Mitarbeiter nicht mehr durch deren Vorgesetzte überwachen zu lassen. Die Aufgaben der Vorgesetzten beschränken sich auf die Erfolgskontrolle und auf ein konstruktives Feedback (»Beratung zur Selbststeue-

rung«). Dadurch sollen relativ unabhängige und sich selbst steuernde organisatorische Einheiten entstehen. Das Organisationsproblem besteht dann vorrangig darin, ein Gleichgewicht zwischen der Selbstständigkeit der einzelnen soziotechnischen Subsysteme und dem Koordinationsbedarf im Hinblick auf die Organisationsziele zu finden (vgl. Alioth 1995, Sp.1895f., Schulte-Zurhausen 2014, S.30).

Die systemtheoretischen Ansätze begreifen **Organisationen als zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme**, die mit ihrer Umwelt (oder: dem Übersystem) in materiellen, sozialen und kulturellen Wechselbeziehungen stehen und über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen. Dabei entwickeln sie bestimmte Verhaltensnormen oder passen vorhandene Regeln den veränderten Bedingungen an, ohne dass diese bewusst aufgestellt und in Kraft gesetzt werden müssen. Organisationsstrukturen sind demnach nicht das Ergebnis eines planmäßigen und rationalen Handelns wie in der Sicht der klassischen Organisationslehre, sondern sie entstehen von selbst. Die Vertreter des Systemansatzes sind sich jedoch bewusst, dass in großen und komplexen Organisationen nicht ganz auf das planmäßige Organisieren durch die Unternehmensführung verzichtet werden kann. Die formalen Strukturen sollen aber auch unter sich verändernden Umweltbedingungen die dauerhafte Selbsterhaltung und eine effiziente Leistungserstellung ermöglichen.

2.6 Ökonomische Ansätze

Die Anfang der 1970er-Jahre entstandenen ökonomischen Organisationstheorien sehen in den menschlichen Individuen die Grundelemente der sozialen und wirtschaftlichen Welt (**methodologischer Individualismus**). Die Individuen verfolgen als Akteure das Ziel, ihren jeweiligen Nutzen zu maximieren (**individuelle Nutzenmaximierung**). Dabei nehmen sie zumindest teilweise bewusst die mögliche Schädigung anderer Akteure in Kauf (**Opportunismus**). Zurzeit lassen sich zwei grundlegende Richtungen der ökonomischen Organisationstheorie unterscheiden (zu den folgenden Ausführungen vgl. insbesondere Picot et al. 2012, S.42ff., Schmidt 1992, Sp.1854ff., Schreyögg 2003, S.69ff.).

Die **neoklassischen Ansätze** betrachten die Akteure als rational handelnde Individuen, die jederzeit über vollständige und sichere Informationen verfügen. Damit können sie auf den vollkommenen Märkten stets optimal entscheiden. Die Akteure verfolgen als Konsumenten das Ziel der Nutzenmaximierung und als Produzenten das Ziel der Gewinnmaximierung. Aus der Sicht der Akteure sind Institutionen (Organisationen) nichts anderes als Instrumente, um Marktmacht aufzubauen oder sich dagegen zu verteidigen.

Die **neoinstitutionalistischen Ansätze**, die auch als »Neue Institutionenökonomik« (new institutional economics) bezeichnet werden, gehen dagegen von begrenzt rationalen Akteuren aus, deren Wissen, Informationsverarbeitungskapazität und Moral eingeschränkt sind. Bei dem Versuch, ihren individuellen Nutzen ohne »moralische Skrupel« (Opportunismus) zu maximieren,

verursachen sie »Schäden«, die sich beispielsweise in entgangenen Produktivitätssteigerungen oder in überhöhten Kosten zeigen. Um ein möglichst hohes Nutzenniveau zu erreichen, versuchen die Akteure diese »Schäden« durch Motivations- und Koordinationsmaßnahmen so gering wie möglich zu halten. Hierzu gestalten sie möglichst effiziente Institutionen als Rationalitätssurrogate (zum Beispiel dienen Erfolgsbeteiligungen als Ersatz für die nicht durchgängige Beobachtbarkeit der Arbeitsleistung). Im Wesentlichen haben sich drei Teilansätze entwickelt:

- Der Betrachtungsgegenstand des im Wesentlichen von *Coase* und *Williamson* entwickelten und propagierten **Transaktionskostenansatzes** ist die einzelne Transaktion zwischen den Akteuren (Individuen, Unternehmen, Staat) des arbeitsteiligen Wirtschaftssystems. Unter einer »Transaktion« wird die Übertragung von Sach- und Dienstleistungen sowie von Verfügungsrechten verstanden. Organisationen bilden sich immer dann, wenn die interne, hierarchische Koordination der Transaktionen effizienter ist als eine Abstimmung über den externen Markt. Dies ist auch die Ursache für das Entstehen von Unternehmen, Kooperationen oder Netzwerkstrukturen, die dazu dienen, die Koordinations- und Transaktionskosten zu senken und die Produktivität zu steigern.
- Der **verfügungsrechtliche Ansatz** (Property-Rights-Ansatz) stellt die verschiedenen Möglichkeiten zur Gestaltung und Verteilung der Verfügungsrechte (property rights) an Gütern und Ressourcen und deren Wirkungen auf das Verhalten der ökonomischen Akteure in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Neben den rechtlichen Aspekten der Vertragsgestaltung werden in diesem Ansatz auch organisatorische Fragestellungen berührt, denn innerhalb von Organisationen werden die Handlungs- und Verfügungsrechte mit Hilfe von organisatorischen Regeln zugeordnet.
- Mit der Theorie der Verfügungsrechte eng verwandt ist der **Principal-Agent-Ansatz**, der das Verhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) im Rahmen eines Vertragsverhältnisses untersucht, das durch asymmetrisch verteilte Informationen gekennzeichnet ist. Dabei trifft der Agent Entscheidungen, die nicht nur seinen eigenen Nutzen, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipals beeinflussen, der jedoch über das Verhalten des Agenten und das Eintreten bestimmter Umweltzustände nur unvollkommen informiert ist. Hierdurch entstehen Spielräume für ein opportunistisches Verhalten des Agenten. Von einem besonderen organisationstheoretischen Interesse ist dabei die Relation zwischen dem Nutzen der Aufgabendelegation und den mit ihr verbundenen potentiellen Nachteilen, den sogenannten Agency-Kosten (zum Beispiel Überwachungskosten des Prinzipals, Garantiekosten des Agenten). Derartige Verhältnisse bestehen in der Wirtschaftspraxis beispielsweise zwischen Kunden und Lieferanten oder zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Organisationen werden demzufolge als ein Geflecht von Prinzipal-Agenten-Beziehungen betrachtet.

Die ökonomischen Ansätze verbinden Elemente der Mikroökonomie, der Organisationstheorie und der Rechtswissenschaften miteinander. Sie gehen dabei von einer Reihe von Voraussetzungen aus, die ihre Aussagekraft für die strukturelle Gestaltung von Unternehmen in der Praxis stark einschränken. Hierzu gehören insbesondere die getroffenen Grundannahmen und die Ausklammerung der Vielschichtigkeit der realen Gegebenheiten. Insofern stellen sich die

ökonomischen Ansätzen »[...] heute noch mehr als eine Sammlung von Anwendungen der mikroökonomischen Analytik auf ausgewählte organisatorische Problemstellungen dar, denn als eine umfassende Organisationstheorie« (Schreyögg 2003, S.82).

2.7 Situativer Ansatz

Die bisher dargestellten Konzepte bieten jeweils Ansatzpunkte zur Erklärung bestimmter Aspekte von Organisationen, wie beispielsweise der formalen Strukturen oder der Beziehungen zwischen Organisation und Individuum. Die Unterschiede zwischen den realen Organisationsstrukturen und die sie bewirkenden Einflussgrößen erklären sie aber nicht. Aufgrund der Kritik insbesondere an den älteren Ansätzen der Organisationstheorie entstand seit den 1950er-Jahren aus einer ganzen Reihe wissenschaftlicher Arbeiten in Großbritannien und den USA ein Ansatz, der unterschiedliche Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Situationen zurückführt, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden.

Unter der »**Situation**« sind grundsätzlich alle unternehmensinternen (zum Beispiel Unternehmensgröße, Produktprogramm, Führungsphilosophie usw.) und unternehmensexternen Einflussgrößen (zum Beispiel Konjunktur, Wettbewerbssituation usw.) zu verstehen, die für die Gestaltung der Organisationsstruktur relevant sind (vgl. auch Abbildung 2-4). Die frühen Vertreter des situativen Ansatzes definierten zunächst nur einen einzigen Einflussfaktor, der zur Erklärung von Strukturunterschieden geeignet erschien (zum Beispiel nur die Unternehmensgröße, die eingesetzte Fertigungstechnologie oder die Unternehmensumwelt), und begründeten so die **monokausale** oder **monovariante Richtung**.

Nun steht eine Organisation in der Realität aber nicht nur einem Faktor, sondern einer Vielzahl von Einflussgrößen gleichzeitig gegenüber. Insofern ist eine monokausale Charakterisierung der Situation unzureichend. Folgerichtig entstanden Ansätze, die mehrere Einflussgrößen zur Erklärung der Situation heranziehen, die **multikausalen** oder **multivariaten Ansätze**. Die Kernfrage lautet dementsprechend nicht mehr, welcher Faktor die Struktur bestimmt, sondern wie stark der relative Einfluss jedes einzelnen Faktors im Vergleich zu den anderen situativen Einflussgrößen ist (vgl. Kieser 2014, S.167ff., Staehle 1999, S.48ff.).

Das **Ziel des situativen Ansatzes**, der im englischsprachigen Raum als »Situational Approach« oder »Contingency Approach« bezeichnet wird, ist es nicht, allgemein gültige Organisationsprinzipien aufzustellen, die bestimmten Situationen dogmatisch bestimmte Strukturen gegenüberstellen. Vielmehr sollen die **Zusammenhänge** zwischen der Situation, der Struktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder und der Organisationseffizienz aufgezeigt werden. Der situative Ansatz baut auf der empirisch-quantitativ vergleichenden Methode auf und galt lange Zeit als die am weitesten verbreitete organisationstheoretische Forschungs- und Lehrrichtung. Heute findet er noch häufig in den theoretischen Bezugsrahmen empirischer Studien Eingang (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S.47, Kieser/Walgenbach 2010, S.40ff.).

Das **Programm des situativen Ansatzes** lässt sich anhand der folgenden fünf Fragestellungen charakterisieren (vgl. Kieser/Segler 1981, S. 175f.):

1. Durch welche Merkmale sind Organisationen gekennzeichnet, und wie sind diese Merkmale miteinander verbunden?
2. Durch welche situativen Einflussgrößen (Kontextfaktoren) werden Unterschiede zwischen den realen Organisationsstrukturen hervorgerufen, und welche Beziehungen bestehen zwischen diesen Einflussgrößen?
3. Wie wirken sich die Kontextfaktoren und die Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder aus?
4. Wie ist die Wirkung von Situation, Struktur und Verhaltensvariablen auf die organisatorische Effektivität und Effizienz?
5. Wie lassen sich die Variablen valide und empirisch exakt erfassen?

Kieser/Segler stellen fest, dass eine vollständige und konsistente Beantwortung der oben angeführten Fragen zu einem empirisch fundierten, theoretischen Modell der Organisation führen würde (vgl. Kieser/Segler 1981, S. 177). Bisher ist der situative Ansatz allerdings durch **zwei Grundmodelle** gekennzeichnet, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen: die analytische und die pragmatische Variante (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 191ff.).

Die **analytische Variante** des situativen Ansatzes verfolgt ein **theoretisches Wissenschaftsziel**, das heißt, sie ist auf die Beantwortung von Warum-Fragen gerichtet: Warum unterscheiden sich die Organisationsstrukturen verschiedener Unternehmen voneinander? Warum verhalten sich Organisationsmitglieder unterschiedlich? Warum sind Organisationen mehr oder weniger effizient hinsichtlich ihrer Ziele? Die Beantwortung von derartigen Fragen führt zu **Theorien**, die ein tieferes Verständnis der betrachteten Sachverhalte ermöglichen sollen.

Im analytischen Grundmodell wird die relevante Situation durch unabhängige Variablen beschrieben, die als »**Situationsvariablen**« bezeichnet werden. Die formale Organisationsstruktur, das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Effizienz der Organisation sind abhängige Variablen (»**Strukturvariablen**«). Wie die Abbildung 2-3 zeigt, beeinflusst die Situation, in der sich eine Organisation befindet, sowohl die formale Organisationsstruktur als auch das Verhalten der Organisationsmitglieder und die organisatorische Effizienz direkt und indirekt.

In empirischen Studien wird nun untersucht, wie sich die Situationsvariablen auf die abhängigen Größen auswirken. Nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit wird häufig zwischen einer **internen** und einer **externen Dimension** der Organisation unterschieden. Während die internen Variablen von der Organisation selbst beeinflusst werden können, resultieren die externen Variablen auch aus dem Verhalten anderer Organisationen. Es lassen sich die in der Abbildung 2-4 aufgeführten **Situationsvariablen** unterscheiden (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 201, Vahs 1990, S. 100ff.).

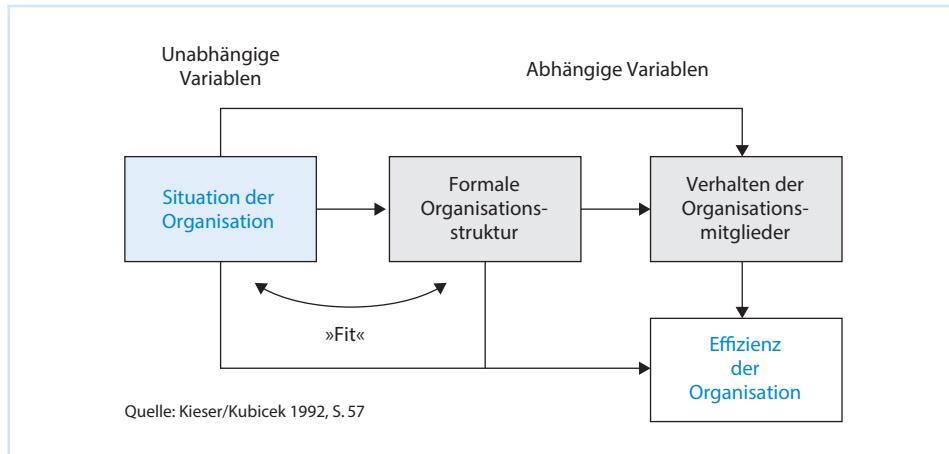


Abb. 2-3: Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes

Die **pragmatische Variante** des situativen Ansatzes richtet sich im Gegensatz zu der analytischen Variante, die nach dem »Warum?« fragt, auf die Beantwortung von Wie-Fragen, also beispielsweise: Wie lässt sich die Organisation eines Unternehmens gestalten, damit sie den veränderten Anforderungen gerecht wird, die durch einen verschärften Wettbewerb und eine größere Innovationsgeschwindigkeit entstehen? Sie verfolgt demzufolge ein **praktisches Wissenschaftsziel**, das zu **Technologien** führen soll, die praktische Gestaltungsempfehlungen beinhalten.

Die pragmatische, handlungsbezogene Variante geht von einem Organisator aus, der bestimmte Ziele für die Situation verfolgt und dazu die optimale Strukturalternative auswählen möchte. Die Organisationsstruktur ist ein Instrument, um die gewünschte Zielwirkung zu erreichen. Es geht also um die Auswahl derjenigen Organisationsform, die den besten »Fit« mit der Situation aufweist (vgl. Abbildung 2-3 und Kieser/Kubicek 1992, S. 59 ff., Kieser/Walgenbach 2010, S. 198).

Kritisch ist hinsichtlich des situativen Ansatzes festzustellen, dass zum einen nicht alle relevanten Struktur- und Situationsmerkmale hinreichend erfasst werden können und dass zum anderen die Entscheidungsträger, die für die Gestaltung der Organisationsstruktur letztendlich verantwortlich sind, nicht berücksichtigt werden. Ihr Entscheidungsverhalten kann durchaus als eine intervenierende Variable zwischen der Situation der Organisation (unabhängige Variable) und den abhängigen Variablen gesehen werden. Außerdem wird die Tatsache außer Acht gelassen, dass die Entscheidungsträger durchaus die Möglichkeit haben, einzelne interne und externe Variablen zu beeinflussen und damit die Situation zu verändern. Trotzdem ist der situative Ansatz zur Erklärung von Strukturunterschieden und zur systematischen Erarbeitung von Organisationsalternativen gut geeignet, weil er es erlaubt, die relevanten Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf die Organisationsstruktur zu berücksichtigen.

Interne Situationsvariablen	Externe Situationsvariablen
Gegenwartsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprogramm • Unternehmensgröße • Fertigungstechnologie • Informationstechnologie • Aufgabenkomplexität • Rechtsform und Eigentumsverhältnisse • Unternehmensinterne Krisensituationen 	Aufgabenspezifische Umwelt <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzverhältnisse • Kundenstruktur • Technologische Dynamik
Vergangenheitsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Alter der Organisation • Art der Gründung • Entwicklungsstadium der Organisation 	Globale Umwelt <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen • Gesamtwirtschaftliche oder branchenspezifische Krisensituationen

Abb. 2-4: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen

2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit

Wie wir gesehen haben, weisen die dargestellten organisationstheoretischen Ansätze eine beachtliche Bandbreite an unterschiedlichen Perspektiven des Themas »Organisation« auf. Dies kommt nicht zuletzt daher, weil sie aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen stammen, wie beispielsweise den Ingenieur- und den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und der Psychologie. Einige Ansätze begnügen sich zudem mit der theoretischen Erklärung von organisatorischen Sachverhalten, während andere von vornherein mit dem Ziel formuliert wurden, möglichst problemadäquate Gestaltungsempfehlungen zu geben. **Eine geschlossene Organisationstheorie gibt es bis heute nicht** – und ihre Existenz erscheint auch in Zukunft als eher unwahrscheinlich (vgl. Scherer/Marti 2014, S. 15f.). Insofern bieten die einzelnen Ansätze nur ausschnitthaft und aus der jeweiligen Sichtweise ihrer Vertreter eine Hilfestellung zum näheren Verständnis von realen Organisationsstrukturen und zur Lösung von organisatorischen Problemstellungen, ohne jedoch einen »one best way« zu weisen.

Für die praktische Organisationsarbeit ist es deshalb nützlich und notwendig, sich nicht auf einen einzelnen Ansatz zu beschränken, sondern die Aussagen, Methoden und Erkenntnisse von allen Ansätzen so weit wie möglich (und soweit dies sinnvoll ist) in die Überlegungen mit einzubeziehen. Die verschiedenen Gedankengebäude können insbesondere ein **differenzierteres Problemverständnis** fördern und **denkbare Lösungsansätze** aufzeigen, die dann in Abhängigkeit von der jeweiligen Gestaltungssituation weiterzuentwickeln sind. Insofern eröffnet die Auseinandersetzung mit der Organisationstheorie neue gedankliche Horizonte, deren Nutzen gerade in einer Zeit weit reichender struktureller Umbrüche gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

Wiederholungsfragen

1. Gibt es *die* Organisationstheorie?
2. Wodurch ist der Bürokratieansatz *Max Webers* gekennzeichnet?
3. Erläutern Sie die Grundzüge des Scientific-Managements und gehen Sie insbesondere auf die Begriffe Taylorismus, Industrial Engineering und Fordismus ein.
4. Stellen Sie die Kernaussagen des Ansatzes der Administrations- und Managementlehre und diejenigen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre dar.
5. Diskutieren Sie die Grundgedanken des Human-Relations-Ansatzes.
6. Welche grundlegenden Erkenntnisse konnten in den sogenannten »*Hawthorne-Experimenten*« gewonnen werden?
7. Vergleichen Sie die entscheidungstheoretischen Ansätze und die systemtheoretischen Ansätze miteinander. Wo liegen die jeweiligen Besonderheiten?
8. Stellen Sie die grundlegenden Annahmen und Richtungen der ökonomischen Ansätze dar.
9. Erläutern Sie die Annahmen und die Grundfragen des situativen Ansatzes.
10. Welche internen und externen Situationsvariablen kennen Sie?
11. Erläutern Sie die analytische Variante des situativen Ansatzes.
12. Wie beurteilen Sie die Eignung der verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze zur Lösung von Organisationsproblemen im betrieblichen Alltag?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. *Die* Organisationstheorie gibt es nicht. Vielmehr gibt es eine ganze Reihe unterschiedlicher Theorien, die sich mit dem Thema Organisation auseinandersetzen und die dazu dienen, die Entstehungsgeschichte, die Funktionsweise und den Wandel von Organisationen zu erklären und zu verstehen.
2. Der Bürokratieansatz von *Weber* ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet: Arbeitsteilung und Befehlsgewalt, Amtshierarchie, Regelgebundenheit der Amtsführung und Aktenmäßigkeit der Verwaltung.
3. Das Scientific-Management basiert auf einem ausgeprägten Leistungs- und Effizienzdenken. *Taylor* wollte mit seinem System den einzigen richtigen Weg der Arbeitsausführung (*one best way*) vorgeben. Insofern beschreibt der Taylorismus eine Denkweise, die einen äußerst rationalen Einsatz von Menschen und Maschinen mit dem Ziel einer Maximalleistung anstrebt. Die Umsetzung der Gedanken *Taylors* in der industriellen Automobilproduktion der *Ford*-Werke wird auch als Fordismus bezeichnet.
4. Zu den Kernaussagen der Administrations- und Managementlehre gehören die sogenannten »Allgemeinen Verwaltungsprinzipien« *Fayols* (u. a. weit gehende Arbeitsteilung, Zentralisation, Übereinstimmung von Autorität und Entlohnung, Einheit der Auftragserteilung). Wesentliches Element der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist die analytische Differenzierung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens im Rahmen einer Beziehungs- und einer Ablauflehre. Das Ergebnis ist die Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel einer optimalen Aufgabenerfüllung.
5. Der Human-Relations-Ansatz stellt das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Er vertritt das Menschenbild des

»social man« im Gegensatz zu *Taylors* »rational economic man«. Insofern spielen informale Strukturen und informale Gruppen in diesem Ansatz eine besondere Rolle.

6. Zu den Ergebnissen der *Hawthorne*-Experimente gehörte die Erkenntnis, dass psychische Faktoren und die informale Organisation eine wesentlich bedeutsamere Auswirkung auf die Arbeitsergebnisse haben als die Arbeitsbedingungen. Daraus wurde gefolgt, dass eine Veränderung der sozialen Bedingungen das Arbeitsverhalten und damit auch die Arbeitsergebnisse wesentlich beeinflusst.
7. Die entscheidungstheoretischen Ansätze setzen Algorithmen und Entscheidungsmodelle ein, um zu einer optimalen Entscheidung zu kommen, oder analysieren die Entscheidungsabläufe und das Entscheidungsverhalten von einzelnen Personen oder Personengruppen. Demgegenüber versuchen die systemtheoretischen Ansätze, komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge ganzheitlich zu erklären, indem sie Organisationen als zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme begreifen.
8. Die grundlegenden Annahmen der ökonomischen Ansätze sind methodologischer Individualismus, individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus. Die zwei grundlegenden Richtungen sind die Neoklassik und der Neoinstitutionalismus.
9. Der situative Ansatz geht von der internen und der externen Unternehmenssituation aus und versucht die Zusammenhänge zwischen der Situation, der Struktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder und der Effizienz der Organisation als Zielgröße zu erklären. Er weist eine mono- und eine multikausale sowie eine analytische und eine pragmatische Variante auf. Zu seinen Grundfragen gehören die Frage nach den kennzeichnenden Merkmalen einer Organisation, die Frage nach den Kontextfaktoren und deren Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen und die Frage nach dem Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Frage nach den Auswirkungen auf die organisationale Effektivität und Effizienz wird insgesamt betrachtet.
10. Zu den internen Situationsvariablen gehören gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Faktoren, zu den externen die aufgabenspezifische Umwelt und die globale Umwelt.
11. Die analytische Variante des situativen Ansatzes verfolgt ein theoretisches Wissenschaftsziel. Dabei geht es um die Beantwortung von Warum-Fragen.
12. Die verschiedenen Ansätze fördern ein differenziertes Verständnis von Organisationsproblemen und zeigen denkbare Lösungsansätze auf. Konkrete Lösungshinweise für betriebliche Alltagsprobleme geben sie hingegen nicht.

3 Organisatorische Differenzierung und Integration

Lernziele

Im dritten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- verstehen, warum die systematische organisatorische Gestaltung von Aufgaben erforderlich ist,
- das Analyse-Synthese-Konzept als Instrument zur organisatorischen Differenzierung und Integration kennen lernen und
- dessen Einsatz in der praktischen Organisationsarbeit bewerten können.

3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur

Fallbeispiel

Formale Organisation der Speedy GmbH

In dem einleitenden Kapitel wurde festgestellt, dass eine Einzelperson kaum in der Lage wäre, die Gesamtaufgabe (=Marktaufgabe) »Fahrzeugproduktion« der Speedy GmbH aufgrund ihrer hohen Komplexität und ihrer vielfältigen Interdependenzen erfolgreich wahrzunehmen. Die mit der Fahrzeugherstellung verbundenen Leistungsprozesse erfordern einerseits qualifizierte Spezialisten und andererseits eine auf das Leistungsziel gerichtete, ganzheitliche Ordnung und Verknüpfung der Einzelaktivitäten.

Die Speedy GmbH hat dieses Problem mit einer Organisationsstruktur gelöst, in der die Funktionsbereiche Einkauf, Finanzen, Vertrieb/Marketing, Personal, Produktion und Forschung/Entwicklung jeweils bestimmte und klar voneinander abgegrenzte Aufgaben im Hinblick auf die Unternehmensziele erfüllen. Diese formale Organisationsstruktur hat ihren Niederschlag in dem in der Abbildung 1-4 dargestellten **Organisationsplan** gefunden.

Die Kernaufgabe der organisatorischen Gestaltung ist grundsätzlich die Lösung eines **Dualproblems** (vgl. Abbildung 3-1):

- Zunächst ist das **Problem der Arbeitsteilung** (organisatorische Differenzierung) zu lösen. Hier stellt sich die Frage nach der zielwirksamsten art- und mengenmäßigen Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und nach der Bildung leistungsfähiger Organisationseinheiten.
- Die aus der Arbeitsteilung resultierende Aufgabendifferenzierung und die Spezialisierung der Aufgabenträger erzeugt Komplexität und wirft zwangsläufig das Problem auf, die getrennt erledigten Teilaufgaben wieder zielgerichtet zu einer geschlossenen Leistungseinheit zusammenzuführen.

heit zusammenzuführen (**Problem der Arbeitsvereinigung** oder der organisatorischen **Integration**).

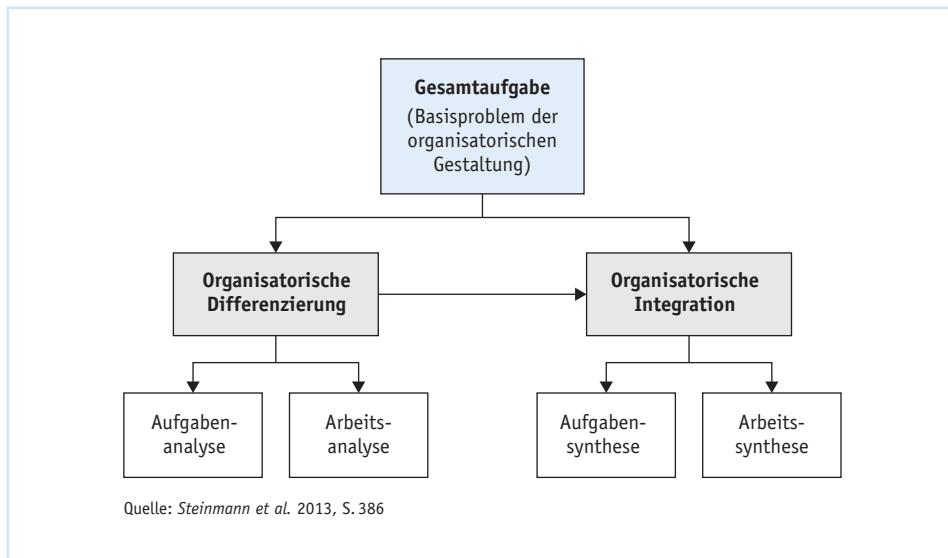


Abb. 3-1: Dualproblem der Organisationsgestaltung

Die Gestaltungsaufgaben der Arbeitsteilung und der Arbeitsvereinigung sind untrennbar miteinander verbunden, denn je stärker eine Gesamtaufgabe differenziert wird, umso mehr Anstrengungen müssen unternommen werden, um die Einzelaktivitäten wieder sinnvoll zusammenzufassen. Nur durch eine gezielte Differenzierung und Integration kann letztendlich die Marktaufgabe als geschlossenes Ganzes erfolgreich bewältigt werden.

Steinmann et al. formulieren sehr treffend:

»Untersucht man den Organisationsvorgang näher, so zeigt sich sehr schnell, dass es formal gesehen darum geht, **Regeln** zu schaffen. Es geht um Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung und -koordination, Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse usw. Die Ordnung eines Unternehmens ist so gesehen nichts anderes als ein Geflecht aus Regeln. Gewöhnlich nennt man eine durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems **Organisationsstruktur**. Von der Zielbestimmung her werden organisatorische Regeln nicht nur geschaffen, um einen effizienten Aufgabenvollzug sicherzustellen, sondern auch um Konflikte in geordnete Bahnen zu lenken, Pfade für die Kommunikation neuer Ideen zu schaffen oder das Auftreten nach ›außen‹ in ein einheitliches Muster zu bringen«

Steinmann et al. 2013, S.383

3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung

3.2.1 Aufgabenanalyse

Um die Einzelaktivitäten organisatorisch sinnvoll zuordnen zu können, ist eine systematische und vollständige Durchdringung der Gesamtaufgabe erforderlich. Diese Aufgabenanalyse ist die Voraussetzung des Organisierens. Aber zunächst einmal soll geklärt werden, was unter einer »Aufgabe« eigentlich zu verstehen ist (vgl. Hill et al. 1994, S.122f., Kosiol 1976, S.43).

Definition

Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Erbringung einer Soll-Leistung), wird als **Aufgabe** bezeichnet.

Jede materielle und immaterielle Aufgabe kann durch die in der Abbildung 3-2 genannten **Aufgabenmerkmale** Verrichtung, Objekt, Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum sowie durch die jeweiligen Grundfragen beschrieben werden.

Die **Aufgabenanalyse** umfasst das systematische Zerlegen der Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben mit Hilfe von geeigneten Organisationstechniken (vgl. hierzu Abschnitt 8.2.2.3). Diese Teilaufgaben lassen sich in weitere Teilaufgaben untergliedern, die ihrerseits wiederum zerlegt werden können usw. Die Vorgehenslogik folgt dabei dem Grundsatz »Vom Groben zum Detail«. Schließlich entstehen Teilaufgaben verschiedener Ordnung (**Teilaufgabenhierarchie**), deren Detaillierungsgrad immer mehr zunimmt. Die im Rahmen der Aufgabenanalyse ermittelten Teilaufgaben niedrigster Ordnung werden auch als **Elementaraufgaben** bezeichnet. Sinnvollerweise liegt die Grenze der Aufgabenanalyse dort, wo ein Aufgabenbereich entsteht, der sich einer (gedachten) Person zuordnen lässt.

Verrichtung	Was ist zu tun? Art der geistigen oder körperlichen Tätigkeit z. B. Planen, Schweißen, Beschaffen
Objekt	Woran ist etwas zu tun? Gegenstand der Tätigkeit z. B. Werkstück, Information
Aufgabenträger	Wer muss etwas tun? Ausführende Person z. B. Geschäftsführer, Lagerarbeiter
Sachmittel	Womit ist etwas zu tun? Hilfsmittel bei der Aufgabenerfüllung z. B. Computer, Drehmaschine
Zeit	Wann ist etwas zu tun? Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitablauf z. B. 01.01.2023, vom 01.01. bis zum 01.02.2023 oder in chronologischer Reihenfolge erstens..., zweitens..., drittens...
Raum	Wo ist etwas zu tun? Ort, an dem die Tätigkeit ausgeübt wird z. B. Deutschland, Werk Karlsruhe, Gebäude IV, Zimmer 102

Abb. 3-2: Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe

Nach *Kosiol* lassen sich Teilaufgaben anhand folgender **Gliederungsmerkmale** ableiten, von denen die Merkmale Verrichtung und Objekt als **sachliche Dimensionen**, die Merkmale Rang, Phase und Zweckbeziehung als **formale Merkmale** bezeichnet werden (vgl. *Kosiol* 1976, S. 49 ff.):

- **Verrichtung:** Dieses Merkmal beschreibt die Art der Leistung, die zu erbringen ist. So lässt sich die Aufgabe »Belegbuchung« mittels einer Verrichtungsanalyse beispielsweise in die Teilaufgaben »Beleg lesen«, »Daten eingeben« und »Beleg ablegen« zerlegen.
- **Objekt:** Das Objekt beschreibt die Art des Gegenstandes, auf den sich die Verrichtungen beziehen. Das Objekt kann dabei sowohl materieller (zum Beispiel Belege) als auch immaterieller Art (zum Beispiel Daten) sein.
- **Rang:** Die Ranganalyse trennt Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben voneinander. Sie ist insbesondere dann wichtig, wenn im Rahmen der Stellenbildung eine personelle Trennung von Entscheidung (Führungskraft) und Ausführung (Mitarbeiter) vorgenommen werden soll. So kann die Aufgabe »Belegbuchung« beispielsweise in eine »Entscheidung, ob ein Beleg gebucht wird«, und in eine »Durchführung der Belegbuchung« differenziert werden.
- **Phase:** Üblicherweise erfolgt die Durchführung einer Gesamtaufgabe in den drei Phasen Planung, Realisation und Kontrolle. Insofern werden bei der Phasenanalyse Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben unterschieden. Bezogen auf das Beispiel »Belegbuchung« ist eine Unterscheidung in »Planung der Reihenfolge der Belegbuchungen«, »Belegbuchungen durchführen« und »Kontrolle der Buchungsvorgänge« denkbar.
- **Zweckbeziehung:** Dieses Gliederungsmerkmal unterscheidet primäre und sekundäre Teilaufgaben nach ihrem Bezug zur Gesamtaufgabe. Primäre Teilaufgaben ergeben sich unmittelbar aus dem Leistungsprogramm (in einem Industrieunternehmen zum Beispiel Beschaffung, Produktion, Absatz). Sekundäre Teilaufgaben sind zwar zur Erfüllung der Primäraufgaben erforderlich. Sie haben aber lediglich eine unterstützende Funktion (zum Beispiel Verwaltungsaufgaben).

Von vorrangiger Bedeutung für die praktische Aufgabenanalyse sind die beiden sachlichen Gliederungsmerkmale Verrichtung und Objekt. Dabei können die Verrichtungs- und Objektkriterien miteinander kombiniert werden. Die Abbildung 3-3 zeigt die Kombination von allen fünf Gliederungsmerkmalen bei der Zerlegung der Gesamtaufgabe der *Speedy GmbH*, wobei hier aus Gründen der Übersichtlichkeit auf eine vollständige Darstellung der Teilaufgaben verzichtet wird.

In der Organisationspraxis findet meistens ein schrittweises Vorgehen statt, das heißt, die einzelnen Aufgabenbereiche (zum Beispiel Beschaffung, Produktion und Absatz) werden nach und nach vollständig analysiert. Dabei stehen **drei grundlegende Fragen** im Vordergrund (vgl. *Wittlage* 1998, S. 41 ff.):

1. Wie weit gehend sind Gesamtaufgabe und Teilaufgaben zu analysieren (Anzahl der Ordnungsstufen der Teilaufgabenhierarchie)?
2. Sind bei der Aufgabenanalyse bereits Gesichtspunkte der Aufgabensynthese zu berücksichtigen?
3. Wie können die fünf Gliederungsmerkmale erfasst und dargestellt werden?

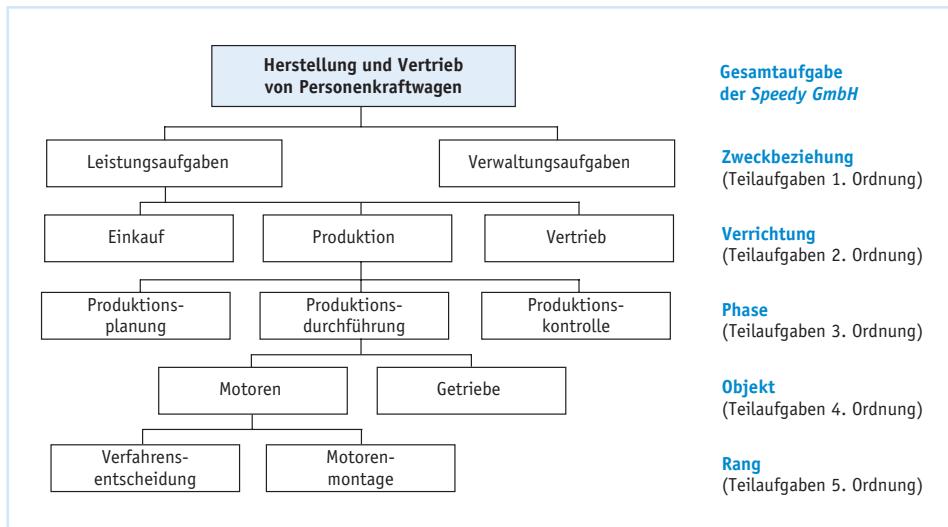


Abb. 3-3: Aufgabenanalyse mit kombinierten Gliederungsmerkmalen

Zu Frage 1:

Die Tiefe der Aufgabenanalyse hängt von verschiedenen Aspekten ab, wie beispielsweise der Art der organisatorischen Gestaltungsaufgabe, der Zielsetzung des Organisators, der Größe des Analysebereichs oder den angestrebten Organisationsalternativen. Grundsätzlich endet die Aufgabenanalyse dann, wenn die Übertragung einer Teilaufgabe auf einen Aufgabenträger sinnvoll erscheint. Hier setzt die Analyse des Arbeitsprozesses (Arbeitsanalyse) ein. Beispielsweise würde es bei der Speedy GmbH keinen Sinn machen, die Teilaufgabe 5. Ordnung »Verfahrensentscheidung« (vgl. Abbildung 3-3) im Rahmen der Aufgabenanalyse weiter zu untergliedern, wenn zukünftig nur eine Person über die Auswahl des geeigneten Produktionsverfahrens für die Motorenherstellung entscheiden soll.

Zu Frage 2:

Während die theoretischen Überlegungen von einer strikten Trennung von Aufgabenanalyse und -synthese ausgehen, um eine Einengung der Aufgabensynthese zu vermeiden, erscheint dies aus praktischen Erwägungen nicht in jedem Fall sinnvoll zu sein. Vielfach beschränkt sich die Aufgabenanalyse einerseits von vornherein auf bestimmte organisatorische Untersuchungseinheiten, in denen bestimmte Teilaufgaben zusammengefasst sind (zum Beispiel den Produktions- oder den Vertriebsbereich); dann ist der Rahmen für die Analyse und die Synthese bereits vorgegeben. Andererseits geht es bei organisatorischen Fragen häufig darum, bestimmten und in der Organisation tatsächlich vorhandenen Personen geeignete Aufgaben zuzuordnen. Der Handlungsrahmen ist dann durch die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Aufgabenträger festgelegt.

Zu Frage 3:

Eine simultane Erfassung der fünf Gliederungsmerkmale ist gedanklich und darstellerisch in der Regel nicht möglich und wird mit einer zunehmenden Organisationsgröße und -komplexität schwieriger. Deshalb ist bei der Aufgabenanalyse zu beachten, dass pro Analyseebene (Teilaufgaben 1., 2., ..., n-ter Ordnung) immer nur ein Kriterium verwendet werden darf, um die Überschneidungsfreiheit der Teilaufgaben sicherzustellen. Die Summe der jeweiligen Teilaufgaben muss den Inhalt der zerlegten Gesamtaufgabe oder der Teilaufgabe nächsthöherer Ordnung möglichst vollständig wiedergeben. Um die Überschaubarkeit zu gewährleisten, sind auf jeder Ordnungsstufe nicht mehr als fünf bis sechs Teilaufgaben zu untergliedern. Eine eindeutige Verfahrensvorschrift besteht jedoch nicht.

Mit der Differenzierung von verteilungsfähigen Teilaufgaben bzw. Elementaraufgaben ist die Aufgabenanalyse abgeschlossen. Das Ergebnis wird in **Aufgabenstrukturbildern** oder **Aufgabengliederungsplänen** dokumentiert, die einen Überblick über die einzelnen Teilaufgaben geben (zu den verschiedenen Darstellungstechniken vgl. zum Beispiel Schmidt 2009, S. 246 ff., Wittlage 1993, S. 106 ff. sowie Abschnitt 8.2.5.2).

3.2.2 Arbeitsanalyse

Die **Arbeitsanalyse** ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse unter besonderer Betonung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen **Arbeitsschritte** (zu den Organisationstechniken vgl. Abschnitt 8.2.2.2). Sie ist deshalb erforderlich, weil aus den in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben nicht ersichtlich ist, wie sie räumlich, zeitlich oder personal zusammenhängen. Der Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse ist dabei von dem Untersuchungsziel, den untersuchten Aufgaben und den Detaillierungserfordernissen abhängig. Er ist prinzipiell immer da zu sehen, wo die Frage nach dem Aufgabeninhalt (*Was?*) in die Frage nach der Aufgabenerfüllung (*Wie?*) übergeht (vgl. Wittlage 1998, S. 178 ff.).

Der Ausgangspunkt der Arbeitsanalyse sind die Teilaufgaben niedrigster Ordnung, die Elementaraufgaben. Sie stellen als **Arbeitsgänge** die Arbeitsteile höchster Ordnung der Arbeitsanalyse dar. Indem die Arbeitsgänge schrittweise zerlegt werden, entsteht wiederum eine Ordnungshierarchie, deren Endpunkt die **Gangelemente** als Arbeitsteile niedrigster Ordnung bilden. Das können beispielsweise einzelne Handgriffe sein, die im Zuge einer bestimmten Verrichtung auszuführen sind. Als Gliederungsmerkmale dienen auch hier die Kriterien Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweckbeziehung, wobei in der Organisationspraxis vor allem Verrichtungen und Objekte als Differenzierungskriterien herangezogen werden. Wie tief gehend die Arbeitsanalyse durchgeführt wird, hängt im Wesentlichen von den Analysezielen und dem Analysebereich ab. Die Organisationspraxis zeigt, dass im Produktionsbereich im Allgemeinen weitaus tiefer gegliedert wird als im Verwaltungsbereich (vgl. Wittlage 1998, S. 182).

Die Abbildung 3-4 stellt den Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse in Fortsetzung von Abbildung 3-3 am Beispiel der »Verfahrensentscheidung« dar.

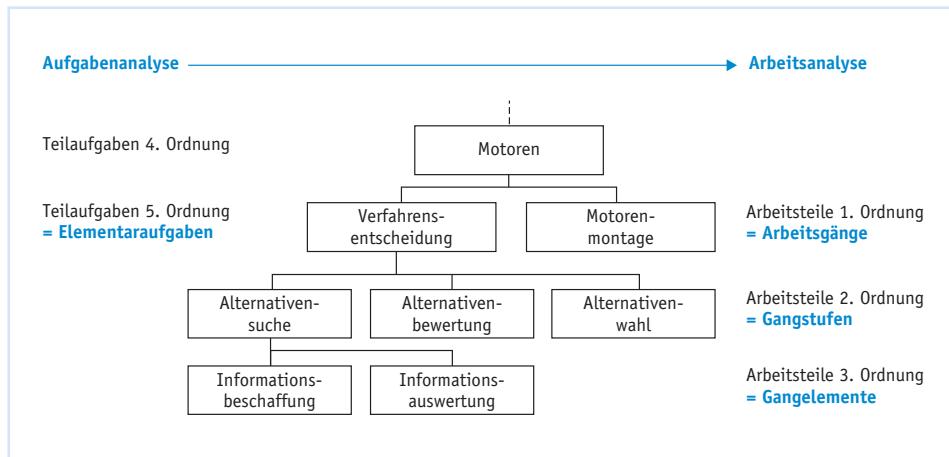


Abb. 3-4: Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse

3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung

3.3.1 Aufgabensynthese

Aus der organisatorischen Differenzierung der Gesamtaufgabe im Verlauf der Aufgaben- und der Arbeitsanalyse ergibt sich das **Problem der organisatorischen Integration**, das heißt der Zusammenfassung der abgeleiteten Teilaufgaben und Arbeitsteile zu sinnvollen Einheiten. Dieses Problem wird mit Hilfe der Aufgaben- und der Arbeitssynthese gelöst.

Die **Aufgabensynthese** fasst die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben zu sinnvollen und verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammen, die im Rahmen der Stellen- und Abteilungsbildung bestimmten Organisationseinheiten zugeordnet werden können (vgl. hierzu Kapitel 4).

Als **Synthesekriterien** werden neben den Gliederungsmerkmalen der Aufgabenanalyse die Merkmale Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum herangezogen. Während Zeit und Raum bei der Aufgabensynthese selten eine Rolle spielen, steht die **Person des Aufgabenträgers** im Mittelpunkt, wenn die besondere Eignung und die Sachkenntnis von Personen durch eine entsprechende Aufgabenzuordnung optimal genutzt werden sollen. Eine Synthese der Aufgaben nach dem **Sachmittel** ist dagegen sinnvoll, wenn sich bestimmte Teilaufgaben einer Maschine, Vorrichtung, EDV-Anlage usw. zuordnen lassen. Entscheidendes Kriterium für die Vereinigung von Teilaufgaben ist in jedem Fall die **Zweckmäßigkeit** ihrer Zusammenfassung im Hinblick auf die mit der Aufgabe verfolgte Zielsetzung.

Gleichartige Aufgaben können in der Aufgabensynthese nach zwei **Grundprinzipien** behandelt werden (vgl. Abbildung 3-5):

- **Aufgabenzentralisation:** Hierunter wird die Zusammenfassung von Teilaufgaben verstanden, die hinsichtlich eines Merkmals gleichartig sind. Man spricht deshalb auch von Artenteilung oder funktionaler Arbeitsteilung. So werden beispielsweise Teilaufgaben der Anlagenbuchhaltung und der Betriebsbuchhaltung in eine Organisationseinheit »Buchhaltung« integriert, wenn ein Aufgabenträger in der Lage ist, die gesamte Buchhaltung zu übernehmen.
- **Aufgabendezentralisation:** Aufgabendezentralisation bedeutet dagegen die Trennung von Teilaufgaben, die hinsichtlich eines Merkmals gleichartig sind (Mengenteilung oder segmentierende Arbeitsteilung). Hierbei handelt es sich also um einen zusätzlichen Gesichtspunkt, dem eine reine Kapazitätsfrage zugrunde liegt, aber keine eigentliche organisatorische Problemstellung. Im Falle der Buchhaltung würde dies bedeuten, dass entsprechend umfangreiche buchhalterische Aufgaben auf mehrere Aufgabenträger verteilt werden müssen, um ihre effiziente Bewältigung sicherzustellen (beispielsweise auf einen Anlagen- und einen Betriebsbuchhalter).

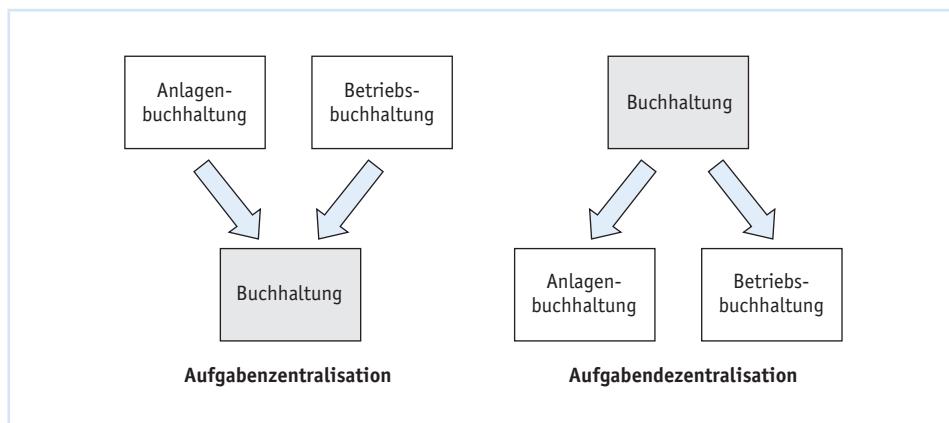


Abb. 3-5: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben

Die Aufgabenzentralisation und -dezentralisation sind auf die Gestaltung der **Aufbauorganisation** gerichtet, die sich durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben als Bildung von organisatorischen Einheiten vollzieht. Im Gegensatz zu der Aufgabenanalyse ist die Aufgabensynthese allerdings kaum standardisiert. Sie erfolgt auf der Basis von Erfahrung und Intuition des Organisators und findet ihren konkreten Ausdruck in der Form von Organigrammen (vgl. Abschnitt 8.2.5.2).

3.3.2 Arbeitssynthese

Die **Arbeitssynthese** fasst die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsgänge zu **Arbeitsprozessen** zusammen, die teilweise auch als »Aufgabenerfüllungsprozesse« bezeichnet werden. Kosiol schlägt hierfür drei Kriterien vor, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Kosiol 1976, S.212ff.):

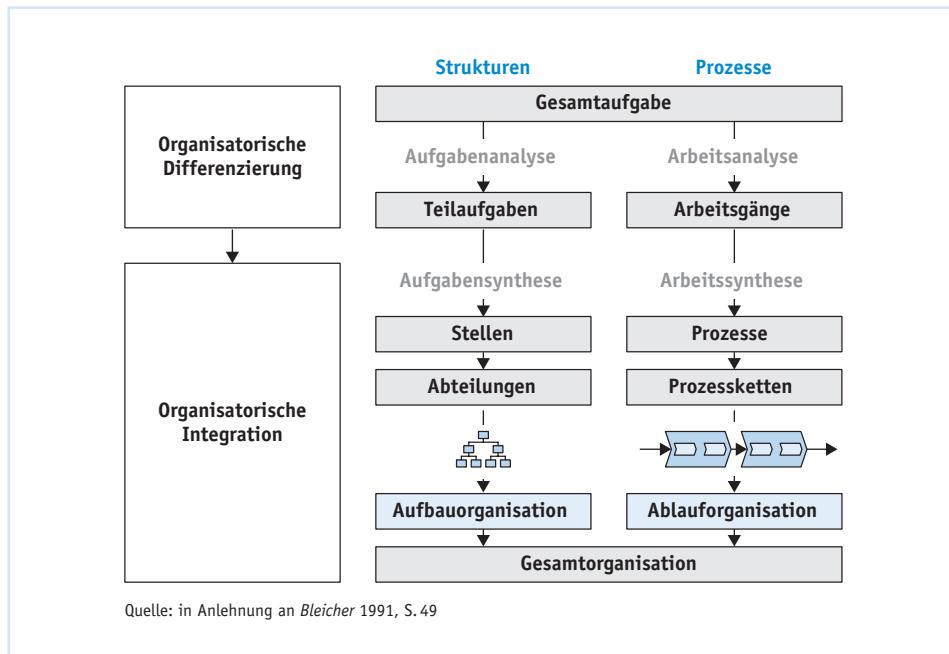
- Die **personale Synthese** bildet zunächst aus Arbeitsteilen einen Arbeitsgang oder eine gewisse Anzahl von Arbeitsgängen, die einer (gedachten) Person übertragen werden können. In einem weiteren Schritt wird die Arbeitsmenge (das Arbeitspensum) bestimmt, die bei einem optimalen Leistungsvermögen von Mensch und Sachmittel von einer (gedachten) Person bewältigt werden kann.
- Die **räumliche (lokale) Synthese** gestaltet die optimale räumliche Anordnung und die Ausstattung der Arbeitsplätze, die sogenannte Mikrostruktur. Sie verfolgt vor allem das Ziel einer Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege und damit der Durchlaufzeiten nach dem »Prinzip des kürzesten Weges«.
- Um die minimale Durchlaufzeit (bestehend aus Liegezeit, Rüstzeit, Bearbeitungszeit und Transportzeit) für jedes Arbeitsobjekt (Werkstück) zu erreichen, werden die Leistungen der einzelnen Personen durch die **zeitliche (temporale) Synthese** aufeinander abgestimmt. Teilprobleme der temporalen Synthese sind die Zusammenfassung von Arbeitsgängen zu Arbeitsgangfolgen, die Festlegung des Arbeitstakts für jede Gangfolge sowie deren Abstimmung. Zielsetzung ist die Minimierung der Lagerbestände, die nach Kosiol als »organisatorische Lagerbestände« zwischen den einzelnen Arbeitsgangfolgen organisationsbedingt entstehen.

Die Arbeitssynthese anhand von personalen, lokalen oder temporalen Aspekten führt zur **Ablauforganisation** und zielt auf eine optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der Arbeitsmenge, des Leistungsvermögens der (gedachten) Arbeitskräfte und der verfügbaren Sachmittel. Obwohl die ihr zugrunde liegenden Kriterien gedanklich getrennt werden, stellt die Arbeitssynthese einen ganzheitlichen Prozess dar, der auf den Basisdaten der Arbeitsanalyse aufbaut und Arbeitsträger, Raum und Zeit **simultan** (und nicht etwa sukzessiv) berücksichtigt. In der Organisationspraxis werden die Ergebnisse der Arbeitssynthese vor allem in Ablaufdiagrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten (vgl. hierzu Kapitel 6 und Abschnitt 8.2.5.2).

3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit

Die organisatorische Differenzierung und Integration betreffen die Aufbau- und die Ablauforganisation gleichermaßen. Zwar sind Aufgaben- und Arbeitssynthese die beiden Schritte, die in Form von **Strukturen** und **Prozessen** zu sichtbaren Organisationsergebnissen führen, doch hängt letztendlich die Ausprägung einer Organisation ganz wesentlich von der Gestaltung der

Analysephase ab. Sie liefert die Basisdaten für das weitere Vorgehen. Die Abbildung 3-6 stellt den Ablauf und den Bezug von Analyse und Synthese zusammenfassend dar.



Quelle: in Anlehnung an Bleicher 1991, S. 49

Abb. 3-6: Von der Gesamtaufgabe zur Gesamtorganisation

Kritisch ist anzumerken, dass die **Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation** nicht eindeutig möglich und in der Praxis auch wenig sinnvoll ist. Die Gestaltung der Strukturen muss gleichzeitig auch die Prozesse berücksichtigen, wenn sie effizient sein soll. Wird dies nicht beachtet, entstehen vielfältige Probleme, die Unternehmen zu einer prozessorientierten Um- oder Neugestaltung ihrer Organisation veranlassen können (zur systematischen Gestaltung einer Prozessorganisation vgl. Kapitel 6).

Das klassische Analyse-Synthese-Konzept rückt aber die **Aufgabenanalyse** als Ausgangspunkt für die Bildung von Organisationseinheiten in den Vordergrund. Die **Arbeitsanalyse** wird lediglich als eine »verlängerte erfüllungsbezogene Aufgabenanalyse« gesehen (vgl. Kosiol 1976, S.189). Die Ablauforganisation ist sowohl von der Vorgehenssystematik als auch von ihrer Bedeutung für die organisatorische Gestaltung her der Aufbauorganisation nachgelagert. Sie verfolgt die Festlegung von Arbeitsgangfolgen, die optimale Auslastung der Stellen und die Verkürzung der Durchlaufzeiten als Gestaltungsziele. Zur Überwindung der im Zuge der Stellenbildung entstehenden starken Arbeitsteilung und der damit verbundenen Schnittstellen trägt sie dagegen nicht bei.

Außerdem ist die **Vorgehensweise** der Analyse und der Synthese nicht verbindlich vorgeschrieben. Beispielsweise können die Analysemerkmale je nach subjektiver Sichtweise des Organisators in einer beliebigen Reihenfolge miteinander kombiniert werden. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Gliederungspläne der Teilaufgaben und Arbeitsteile, die auf der untersten Gliederungsebene nicht übereinstimmen müssen. Auch hieraus entstehen wieder Koordinations- und Steuerungsprobleme im Hinblick auf die Erfüllung der Gesamtaufgabe.

Trotzdem besitzt das Analyse-Synthese-Konzept für die **Organisationspraxis** große Bedeutung, die vor allem aus seiner weit gehend systematischen Vorgehensweise resultiert. Die gedachten oder vorhandenen Aufgabenkomplexe (Gesamtaufgaben) werden in der Analysephase mittels definierter Kriterien umfassend untersucht, zweckmäßig strukturiert und übersichtlich dargestellt. Dadurch erhält der Organisator eine ausreichende Klarheit über die hinter einem Aufgabenkomplex stehenden Teilaufgaben und Arbeitsteile. Die anschließende Synthesephase ermöglicht eine zweckmäßige Aufgaben- und Arbeitszusammenfassung unter simultaner Berücksichtigung von verschiedenen Kriterien und führt nachvollziehbar (wenn auch subjektiv begründet) zu einer Aufbau- und Ablaufstruktur.

Wiederholungsfragen

1. Was ist unter dem Dualproblem der Organisationsgestaltung zu verstehen?
2. Was ist unter einer Aufgabe zu verstehen?
3. Welche Merkmale bestimmen eine Aufgabe?
4. Warum ist die Aufgabenanalyse eine Vorbedingung des Organisierens?
5. Anhand welcher Gliederungsmerkmale lassen sich aus einer Gesamtaufgabe Teilaufgaben ableiten?
6. Worin sehen Sie die Besonderheiten der Arbeitsanalyse?
7. Erläutern Sie die beiden Grundprinzipien der Aufgabensynthese.
8. Wie gehen Aufgaben- und Arbeitssynthese vor und zu welchen Ergebnissen führen sie?
9. Beschreiben Sie schematisch den Weg von der Gesamtaufgabe zu einer Organisation.
10. Bewerten Sie das Analyse-Synthese-Konzept hinsichtlich seiner praktischen Bedeutung.

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Unter dem Dualproblem der Organisationsgestaltung ist zum einen das Problem einer zielwirksamen Arbeitsteilung zu verstehen. Zum anderen müssen die getrennt ausgeführten Teilaufgaben wieder zielgerichtet in einer Leistungseinheit zusammengeführt werden (Problem der Arbeitsvereinigung).
2. Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen.
3. Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe sind die Verrichtung, das Objekt, der Aufgabenträger, die Sachmittel, die Zeit und der Raum.
4. Um Einzelaktivitäten sinnvoll zuordnen zu können, ist zunächst eine systematische und vollständige Durchdringung der Gesamtaufgabe erforderlich. Die Aufgabenanalyse ermöglicht es, die unterschiedlichen Teilaufgaben anhand ihrer Bestimmungsmerkmale zu

differenzieren und so Klarheit über Aufgabeninhalte und -zusammenhänge zu bekommen. Dies ist die Voraussetzung für die Aufgabensynthese und die darauf folgende Bildung von Organisationseinheiten.

5. Vorrangige Gliederungsmerkmale zur Ableitung von Teilaufgaben sind in der Organisationspraxis die beiden sachlichen Merkmale Verrichtung und Objekt. Weitere Merkmale sind der Rang, die Phase und die Zweckbeziehung.
6. Die Arbeitsanalyse ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse unter besonderer Betonung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeitsschritte. Sie beantwortet die Frage nach dem Wie der Aufgabenerfüllung.
7. Die beiden Grundprinzipien der Aufgabensynthese sind die Aufgabenzentralisation (Zusammenfassung von gleichartigen Teilaufgaben: Artenteilung) und die Aufgabendezentralisation (Trennung von gleichartigen Teilaufgaben: Mengenteilung).
8. Die Aufgabensynthese erfolgt auf der Basis von Erfahrung und Intuition des Organisators. Sie findet ihren konkreten Ausdruck in der Form von Organigrammen. Die Arbeitssynthese stellt einen ganzheitlichen Prozess dar, der auf den Basisdaten der Arbeitsanalyse aufbaut und Arbeitsträger, Raum und Zeit simultan berücksichtigt. Die Ergebnisse der Arbeitssynthese werden vor allem in Ablaufdiagrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten.
9. Zunächst wird die Gesamtaufgabe im Rahmen einer umfassenden Aufgaben- und Arbeitsanalyse hinsichtlich der relevanten Merkmale in Elementaraufgaben und Gangelemente untergliedert. Dabei gilt der Grundsatz vom »Groben zum Detail«. Im Anschluss daran erfolgt einerseits im Zuge der Aufgabensynthese die Stellen- und Abteilungsbildung (Aufbauorganisation) und andererseits mit Hilfe der Arbeitssynthese die Gestaltung von Arbeitsprozessen (Ablauforganisation). Dabei ist darauf zu achten, dass die so entstandenen Strukturen und Prozesse miteinander kompatibel sind, das heißt, dass die Organisation insgesamt möglichst reibungsarm und damit effizient funktioniert.
10. In der Organisationspraxis ist die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht eindeutig möglich und aufgrund der gegenseitigen Wirkungsbeziehungen auch nicht sinnvoll. Aufgrund der großen Bandbreite von Analyse- und Synthesemöglichkeiten gibt es zudem keine verbindlich vorgeschriebene Vorgehensweise. Trotzdem besitzt das Analyse-Synthese-Konzept eine große Bedeutung für die Organisationspraxis.

4 Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation

Lernziele

Im vierten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- die besonderen Merkmale von Organisationseinheiten und hier insbesondere von Stellen als den kleinsten organisatorischen Einheiten kennen lernen,
- sich grundlegende Gedanken über die Bildung von Organisationseinheiten machen,
- die Bedeutung der verschiedenen Arten von Organisationseinheiten für die Organisation richtig einschätzen können,
- den Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Organisationseinheiten erkennen und
- sich mit den formalen und informalen Beziehungen zwischen Organisationseinheiten und ihren Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung auseinandersetzen.

4.1 Merkmale von Organisationseinheiten

Wie wir im vorigen Kapitel gesehen haben, werden die im Rahmen der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben in der Aufgabensynthese nach bestimmten Kriterien zu verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammengefasst. Der Begriff »Organisationseinheit« bezeichnet dabei sämtliche organisatorischen Einheiten, die durch eine Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen, wobei grundsätzlich **Stellen** und **Gremien** unterschieden werden können. Im Folgenden werden die Merkmale und die Bildung von Organisationseinheiten anhand der Stelle als dem Grundelement der Aufbauorganisation erörtert. Die einzelnen Arten von Stellen und Gremien werden dann im Abschnitt 4.3 ausführlich dargestellt.

Definition

Die **Stelle** ist die kleinste Organisationseinheit. Sie ist das Grundelement (Basislement) der Aufbauorganisation und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere gedachte Personen (personale Aufgabensynthese).

Obwohl Stellen (teilweise auch synonym als »Positionen« bezeichnet) unter dem Gesichtspunkt gebildet werden, die in ihnen vereinigten Teilaufgaben auf Aufgabenträger zu übertragen, sind sie doch (in der Regel) von bestimmten Personen unabhängig. Wenn dies nicht der Fall wäre, müssten sie bei jedem Wechsel des Stelleninhabers umgebildet werden.

Stellen sind also als abstrakte Einheiten definiert und unterscheiden sich damit von den **Arbeitsplätzen** als reale Orte der Aufgabenerfüllung. Im Allgemeinen ist jeder Stelle ein Arbeitsplatz zugeordnet (Einzelarbeitsplatz). Es ist aber durchaus möglich, dass mehrere Stelleninhaber

an einem Arbeitsplatz tätig sind (zum Beispiel an einem Gruppenarbeitsplatz) oder eine Stelle mehrere Arbeitsplätze umfasst (zum Beispiel bei Reisenden oder Montagearbeitern, die nicht ständig an einem Arbeitsplatz beschäftigt sind, vgl. Bühner 2004, S. 62f., Thom 1992, Sp. 2322).

Stellen lassen sich anhand von **vier Merkmalen** charakterisieren (vgl. hierzu beispielsweise Krüger 1993, S. 45ff., Schulte-Zurhausen 2014, S. 163ff.):

Merkmal 1: Dauerhafte Aufgabenbündelung

Stellen werden bestimmte Teilaufgaben dauerhaft zur Ausführung übertragen. Eine Stelle grenzt demzufolge die Zuständigkeit für einen definierten Aufgabenbereich auf längere Sicht von anderen Aufgabenbereichen ab.

Merkmal 2: Versachlicher Personenbezug

Die Zusammenfassung von Teilaufgaben in einer Stelle richtet sich hinsichtlich Umfang und Anspruchsniveau nach dem quantitativen und qualitativen Leistungsvermögen mindestens einer gedachten Person, die als **Stelleninhaber** bezeichnet wird. Durch die Orientierung an einer fiktiven Person mit Normaleignung und Normalleistung wird die Organisation vom Personenwechsel unabhängig. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Leistungsanforderungen der einzelnen Stellen einigermaßen entsprechen.

Hinsichtlich der Anzahl von Personen, die einer Stelle zugeordnet sind, lassen sich die folgenden Möglichkeiten unterscheiden:

- Die Stelle ist mit genau **einer** Person besetzt.
- Die Stelle ist mit **mehreren** Personen **gleichzeitig** besetzt, die untereinander austauschbar sind (zum Beispiel beim Job-Sharing, wenn sich zwei oder mehr Personen eine Stelle teilen).
- Die Stelle ist mit **mehreren** Personen besetzt, die **zeitlich nacheinander** tätig werden (zum Beispiel bei Schichtarbeit).

Merkmal 3: Kompetenzen

Definition

Die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse werden als **Kompetenzen** bezeichnet.

Angemessene Kompetenzen sind einerseits die Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Bewältigung der Stellenaufgabe, andererseits grenzen sie den Handlungsspielraum des Stelleninhabers ein.

Die in der Abbildung 4-1 dargestellten **Kompetenzarten** können unterschieden werden (vgl. Hill et al. 1994, S. 125ff.):

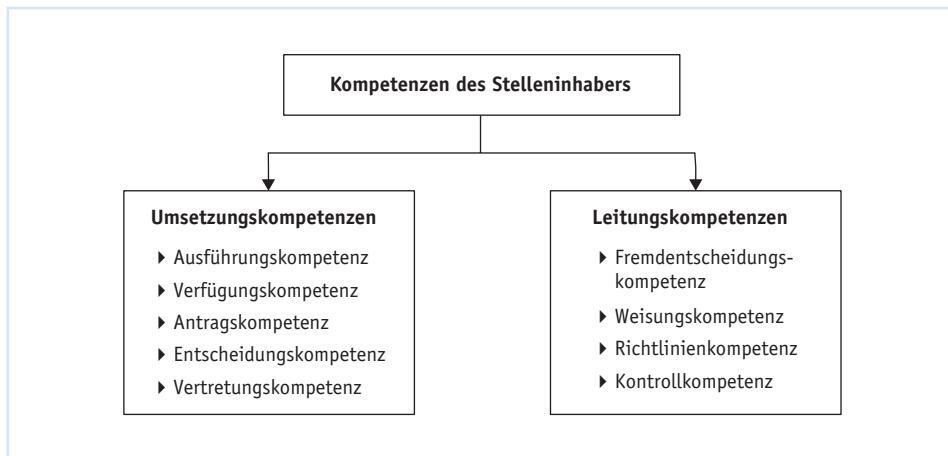


Abb. 4-1: Arten von Kompetenzen

Die **Umsetzungskompetenzen** berechtigen den Stelleninhaber dazu, die Stellenaufgabe zu bewältigen:

- Die **Ausführungskompetenz** erlaubt das Tätigwerden im Rahmen der übertragenen Teilaufgaben. Dabei können in einem gewissen Umfang die Arbeitsmethode und der Ausführungsrythmus selbst gewählt werden.
- Die **Verfügungskompetenz** berechtigt den Stelleninhaber dazu, Arbeitsobjekte, Sach- und Finanzmittel sowie Informationen anzufordern und darüber zu verfügen. Die Verfügungs-kompetenz über Informationen wird mitunter auch als Informationskompetenz oder **Informationsrecht** bezeichnet.
- Mit der **Antragskompetenz** ist das Recht verbunden, Anträge an andere Stellen zu formulieren, die dann im Rahmen ihrer Kompetenzen über den Sachverhalt entscheiden.
- Die **Entscheidungskompetenz** beinhaltet das Recht zur Willensbildung und Willens-durchsetzung. Der Stelleninhaber kann damit im Innenverhältnis des Unternehmens selbstständig zwischen den Handlungsalternativen wählen, die sich auf den eigenen Aus-führungsbereich beziehen.
- Entscheidungen, die das Außenverhältnis des Unternehmens betreffen, wie beispiels-weise der Abschluss von verbindlichen Rechtsgeschäften mit Dritten, bedürfen einer **Vertretungskompetenz**, die teilweise auch extern bekannt gegeben wird (Unterschriften-regelung, Prokura).

Gegenstand der **Leitungskompetenzen** ist der Einfluss einer Stelle auf andere Stellen, das heißt, hier geht es um die folgenden Über- und Unterordnungsverhältnisse:

- Die **Fremdentscheidungskompetenz** erlaubt es einer Stelle, für andere Stellen verbindli-che Entscheidungen zu treffen.
- Die **Weisungskompetenz** umfasst das Recht zur Anordnung von Aktivitäten, die andere Stel-len im Rahmen ihrer jeweiligen Stellenaufgabe auszuführen haben. Sie ist die Konsequenz aus der Fremdentscheidungskompetenz, wenn die Entscheidungen in den unterstellten

Organisationseinheiten auch durchgesetzt werden sollen. Um die Weisungskompetenzen verschiedener Stellen voneinander abzugrenzen und Kompetenzkonflikte zu vermeiden, muss eindeutig festgelegt werden, wer wem in Bezug auf welche Aufgaben Weisungen erteilen darf.

- Das Recht, Richtlinien oder Grundsätze für bestimmte Vorgänge oder Verhaltensweisen zu erlassen, wird als **Richtlinienkompetenz** bezeichnet. Im Rahmen dieser Vorgaben können die untergeordneten Stellen dann selbstständig Entscheidungen treffen.
- Die **Kontrollkompetenz** ist mit der Weisungs- und der Richtlinienkompetenz eng verbunden. Sie ermöglicht es, die richtige Ausführung der Anweisungen und die Einhaltung der Richtlinien zu überwachen (Fremdkontrolle). Die Kontrolle kann sowohl eine **Ergebniskontrolle** (Kontrolle der Arbeitsergebnisse) als auch eine **Verfahrenskontrolle** sein (Kontrolle des Arbeitsprozesses).

Bei der Zuweisung von Kompetenzen an bestimmte Stellen ist grundsätzlich darauf zu achten, dass Überschneidungsfreiheit besteht. Dieser **Grundsatz der Ausschließlichkeit** stellt sicher, dass die einer Stelle übertragene Kompetenz nicht auch von anderen Stellen ausgeübt werden kann. Dadurch werden Kompetenzkonflikte zwischen den Stelleninhabern und Störungen im Arbeitsablauf vermieden.

Merkmal 4: Verantwortung

Definition

Unter der **Verantwortung** wird die Pflicht einer Person verstanden, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen.

Mit der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen wird der Stelleninhaber verpflichtet, sie richtig wahrzunehmen und für Misserfolge und Fehler geradestehen, die in seinem Verantwortungsbereich liegen. Organisatorisch lassen sich die **Handlungsverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Art und Weise der Aufgabenerfüllung), die **Ergebnisverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Zielerreichung) und die **Führungsverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der wahrgenommenen Führungsaufgaben) unterscheiden.

Die Aufgabe, die Verantwortung und die Kompetenzen müssen möglichst übereinstimmen (kongruent sein). Nur wenn der Stelleninhaber die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Umsetzungs- und Leitungskompetenzen besitzt, kann er auch für die Ergebnisse seiner Tätigkeit in die Pflicht genommen werden. Die Störung dieses Gleichgewichts kann für die Organisation außerordentlich nachteilige Folgewirkungen haben (vgl. Abbildung 4-2 und das Beispiel aus der *Speedy GmbH* zum organisatorischen Kongruenzprinzip). Als markante Beispiele für die Abweichung vom **organisatorischen Kongruenzprinzip** nennt Krüger den »Frühstücksdirektor« (Aufgaben ohne Kompetenzen und Verantwortung), die »Amtsanmaßung« (Kompetenzausübung außerhalb des eigenen Aufgabengebietes) und den »Sündenbock« (Verantwortung ohne Auf-

gaben und Kompetenzen, vgl. Krüger 1993, S. 47 f.). Das Kongruenzprinzip ist einer der bekanntesten und zugleich für die Praxis bedeutendsten Organisationsgrundsätze.

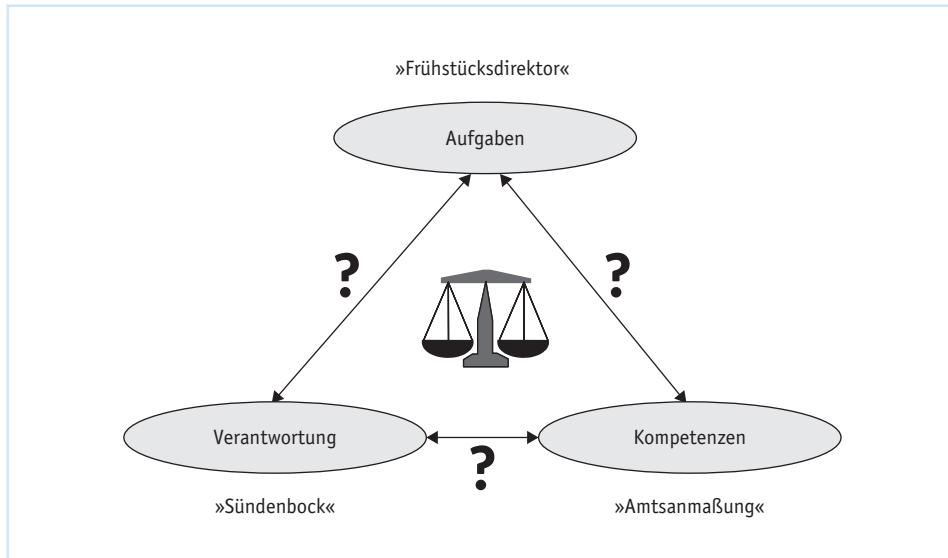


Abb. 4-2: Das organisatorische Kongruenzprinzip

Fallbeispiel

Das organisatorische Kongruenzprinzip in der Speedy GmbH

Wie wichtig die **Einhaltung des organisatorischen Kongruenzprinzips** ist, mussten auch der Einkaufsleiter der *Speedy GmbH*, Bernd Glattmann, und seine Mitarbeiter feststellen: Bis zu der Neuausrichtung der Einkaufsorganisation im Rahmen des Projekts »Einkauf 2020« besaßen die einzelnen Einkäufer in den Lieferantengesprächen nur sehr beschränkte Entscheidungskompetenzen. Dies führte immer wieder zu Verzögerungen, weil die Einkäufer bei den Preisverhandlungen in jedem Fall zuerst Rücksprache mit ihrem Einkaufschef *Glattmann* nehmen mussten, bevor die Verträge abgeschlossen werden konnten. In einigen Fällen entstand so ein regelrechter »Kamineffekt«, das heißt, die Entscheidungen verzögerten sich durch die Überlastung des Bereichsleiters, und besonders günstige Einkaufskonditionen konnten aufgrund von zwischenzeitlichen Veränderungen im Beschaffungsmarkt nicht mehr realisiert werden. In anderen Fällen trafen die Einkäufer mit ihren Verhandlungspartnern auf der Lieferantenseite Vereinbarungen, die nicht mit *Bernd Glattmann* abgestimmt waren. Dies führte dann zu heftigen bereichsinternen Auseinandersetzungen und zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas.

Im Rahmen des Restrukturierungsprojekts wurde eine **Neuordnung der Kompetenzen** vorgenommen: Heute tragen die Einkäufer der *Speedy GmbH* nicht nur die Verantwortung für die Planung und die Durchführung der Lieferantengespräche, sondern sie sind auch

mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Lediglich bei der Überschreitung von bestimmten Wertgrenzen ist die Entscheidung des Bereichsleiters oder der Geschäftsleitung erforderlich. Dies ist in den Stellenbeschreibungen der Einkäufer eindeutig geregelt. Die so entstandenen Entscheidungs- und Handlungsspielräume haben neben einer Verbesserung der Effizienz auch zu einer erheblichen Steigerung der Arbeitsmotivation beigetragen, wie eine kürzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung ergeben hat.

4.2 Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten

Die Bildung von verschiedenen organisatorischen Einheiten folgt der Notwendigkeit zur **Arbeitsteilung**, die mit einer zunehmenden Arbeitsmenge, -vielfalt und -komplexität wächst. Die Grundlage für die Bildung von Organisationseinheiten sind die Ergebnisse der Aufgaben- und der Arbeitssynthese. Die analytisch gewonnenen Teilaufgaben und Arbeitsteile einer Gesamtaufgabe werden so zusammengefasst, dass sich daraus sinnvolle Aufgaben für die einzelnen organisatorischen Einheiten ergeben. Dabei ist zu entscheiden, welche Arten von Organisationseinheiten gebildet werden sollen und wie viele Stellen erforderlich sind. Durch die personale, temporale und lokale Arbeitssynthese werden die Leistungen der einzelnen Stellen dann im Rahmen der Ablauforganisation aufeinander abgestimmt (vgl. Wittlage 1998, S. 186 ff.).

Die **Bildung von Stellen** kann schwerpunktmäßig anhand der Sache/Aufgabe (ad rem), einer konkreten Person (ad personam), der Sachmittel (ad instrumentum) oder aufgrund gesetzlicher Vorschriften erfolgen (vgl. Bühner 2004, S. 70 ff., Krüger 1993, S. 47, Thom 1992, Sp. 2325f., Mellewigt 2004, Sp. 1361f.):

- Üblicherweise orientiert sich die Bildung von Organisationseinheiten (insbesondere von Stellen) an einer gedachten Person mit einer arbeitswissenschaftlich begründbaren Normalleistung. Im Mittelpunkt steht die Stellenaufgabe und nicht ein tatsächlich vorhandener Mitarbeiter, dem die Aufgabe übertragen werden soll. Dadurch wird die Stellenbildung versachlicht (**Stellenbildung ad rem**). Der Nachteil einer solchen personenunabhängigen Stellenbildung ist allerdings, dass individuelle Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen einzelner Personen unberücksichtigt bleiben. Insofern findet die traditionelle Stellenbildung beim Einsatz hochqualifizierter Spezialisten oder von Führungskräften der oberen Hierarchieebenen ihre Grenzen.
- In solchen Fällen erfolgt zumindest teilweise eine **Stellenbildung ad personam**, das heißt, die Stellen werden direkt auf den konkreten zukünftigen Stelleninhaber zugeschnitten, um dessen Qualifikationspotenzial bestmöglich für die Organisation nutzen zu können. Dies entspricht auch den zunehmenden Bemühungen um eine Individualisierung der Organisation, die das menschliche Potenzial an Fähigkeiten und Fertigkeiten als die »wertvollste Ressource« in den Mittelpunkt rückt.
- Besitzt die Sachmittelausstattung einer Stelle besondere Bedeutung, dann ist es sinnvoll, sich bei der Stellenbildung nach der technischen Ausstattung zu richten (**Stellenbildung ad instrumentum**).

instrumentum). So orientieren sich beispielsweise die Zusammenfassung von Teilaufgaben und deren personale Zuordnung in einer hochgradig automatisierten Fertigung überwiegend an produktionstechnischen Gesichtspunkten.

- Schließlich können **rechtliche Normen** der Grund für die Bildung von bestimmten Organisationseinheiten sein, die dann mit geeigneten Personen, den sogenannten »Beauftragten«, zu besetzen sind. Die Wahrnehmung der Stellenaufgabe kann entweder in Vollzeit oder in Teilzeit erfolgen. Beispiele für solche gesetzlich verankerten Stellen sind Datenschutz-, Arbeitssicherheits- und Abfallbeauftragte. Auch der Vorstand einer Aktiengesellschaft, die Geschäftsführung einer GmbH und der Betriebsrat gehören zu den gesetzlich gewollten Stellen.

Mit der Bildung von Organisationseinheiten geht häufig eine Spezialisierung (Artenteilung oder funktionale Arbeitsteilung) einher.

Definition

Unter **Spezialisierung** wird die Form der Arbeitsteilung verstanden, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen, deren Ausführung spezialisierten Personen übertragen wird.

Zu unterscheiden sind die horizontale und die vertikale Spezialisierung (vgl. *Böhner 2004, S.120, Kieser/Walgenbach 2010, S.72ff., Reiss 1992, Sp. 2287ff.*).

Die **horizontale Spezialisierung** beschreibt den Umfang der Aufgaben, die eine Person wahrnimmt. Die Bandbreite reicht dabei von einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben, die einem **Generalisten** übertragen werden, bis zu einer einzigen hochgradig spezialisierten Routine-tätigkeit, die von einem **Spezialisten** (Experten, Profi, Professional) ausgeübt wird. Die Grundidee der horizontalen Spezialisierung geht auf *Taylor* zurück, der in einer sehr weit gehenden Arbeitsteilung eine wesentliche Voraussetzung für organisatorische Effizienz sah und sie im Rahmen seines Scientific-Managements zu einem zentralen Grundprinzip erhob (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Mit einer weit gehenden horizontalen Spezialisierung sind sowohl Vorteile als auch Nachteile verbunden. **Wirtschaftliche Vorteile** ergeben sich vor allem aus dem geringen Aufgabenumfang jeder Stelle, den kurzen Anlern- und Einarbeitungszeiten, der Möglichkeit des Einsatzes von Mitarbeitern mit geringer Qualifikation, den Lernkurveneffekten durch die ständige Wiederholung der gleichartigen Aufgaben (höhere Quantität und Qualität der Arbeitsleistung), der durch die Abgrenzung der Aufgaben vereinfachten Kontrolle und den Möglichkeiten einer optimalen Arbeitsplatzgestaltung. **Nachteilig** wirken sich insbesondere die monotonen Arbeitsschritte und die Entfremdung von den Arbeitsinhalten aus, die zu einer Sinnentleerung führen können. Sie bewirken möglicherweise eine sinkende Leistungsbereitschaft, eine geringere Arbeitsqualität und eine höhere Fluktuations- und Absentismusquote. Durch eine horizontale Spezialisierung steigen außerdem die Koordinationskosten, weil die Differenzierung der einzelnen Arbeitsschritte eine intensive, laufende Abstimmung erforderlich macht.

Unter **vertikaler Spezialisierung** wird die qualitative Trennung zwischen der Aufgabenplanung und -kontrolle einerseits und der Durchführung der Aufgaben andererseits verstanden. *Taylor* hat diese Form der Spezialisierung als »Trennung von Hand- und Kopfarbeit« bezeichnet und geht in seinen Überlegungen davon aus, dass nicht die Ausführenden über die Art und Weise der Arbeitsverrichtung entscheiden sollen, sondern die jeweils verantwortliche Führungskraft. Eine Tätigkeit ist demnach umso weniger vertikal spezialisiert, je größer der mit ihr verbundene Entscheidungs- und Kontrollspielraum ist. Als Extrempositionen können die Stelle eines Top-Managers und diejenige eines Fließbandarbeiters betrachtet werden: Ersterer besitzt umfassende Entscheidungsspielräume zur Erledigung seiner weit reichenden und komplexen Aufgaben, während Letzterer eine überschaubare und relativ einfache Aufgabe zu bewältigen hat, für die er lediglich Ausführungskompetenzen besitzt (vgl. Abbildung 4-3, wobei die Positionierung der verschiedenen Tätigkeiten im Portfolio je nach Aufgabendefinition innerhalb bestimmter Grenzen auch variieren kann). Der Umfang der vertikalen Spezialisierung ist dabei insbesondere von der **Aufgabenkomplexität** abhängig. Während einfache und repetitive Aufgaben mit einer hohen vertikalen Spezialisierung verbunden sind, entscheidet die ausführende Person bei komplexen Aufgaben weit gehend selbst über das Wie und das Wann der Aufgabenerfüllung (geringe vertikale Spezialisierung).

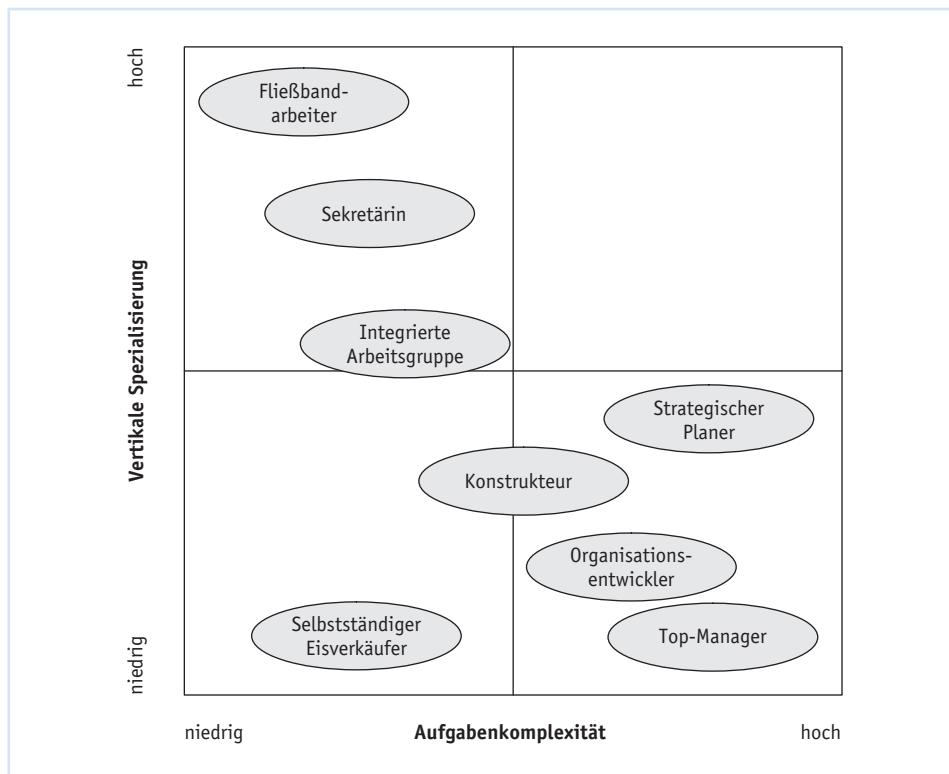


Abb.4-3: Zusammenhang zwischen vertikaler Spezialisierung und Aufgabenkomplexität

Am Anfang dieses Kapitels wurden bereits einige Arten von Organisationseinheiten genannt, die infolge der Aufgabenteilung gebildet werden. Was unterscheidet nun eine Stelle von einer Abteilung oder von einer Arbeitsgruppe? Welche Differenzierungskriterien gibt es, und welche Bedeutung hat die Unterscheidung von verschiedenen organisatorischen Einheiten für die Organisationspraxis?

4.3 Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien

Organisationseinheiten können anhand von unterschiedlichen Kriterien differenziert werden. Die betriebliche Praxis weist hier eine außerordentliche Vielfalt auf, wobei sich die verschiedenen Stellen und Gremien trotz unterschiedlicher Bezeichnungen auf einige wenige Grundformen zurückführen lassen. Generell lassen sich die in der Abbildung 4-4 dargestellten Stellen- und Gremienarten unterscheiden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

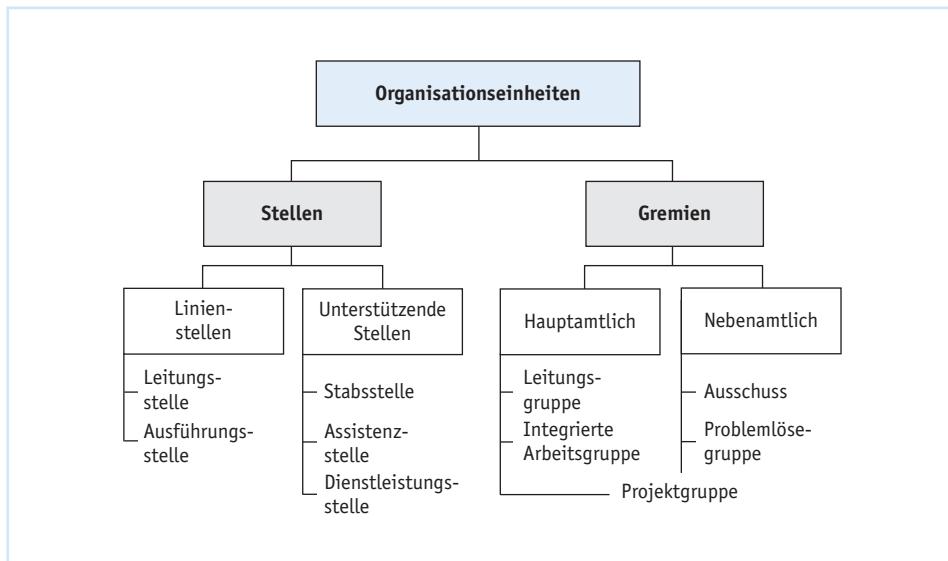


Abb.4-4: Arten von Organisationseinheiten

4.3.1 Stellenarten

4.3.1.1 Kriterien zur Unterscheidung von Stellen

Wie im Abschnitt 4.1 erörtert wurde, sind Stellen die Grundelemente der Aufbauorganisation. Sie sind durch die Merkmale dauerhafte Aufgabenbündelung, Kompetenz, Verantwortung und verschachelter Personenbezug charakterisiert. Organisationstheorie und -praxis kennen verschiedene Stellentypen, die aufgrund von bestimmten Kriterien gebildet werden.

Die Ansätze für die **Differenzierung der unterschiedlichen Stellentypen** in der Literatur sind ebenso vielfältig wie unübersichtlich. *Grochla* beispielsweise orientiert sich bei der Kennzeichnung der einzelnen Stellen am betrieblichen Entscheidungsprozess, den er in die Phasen Informationsbeschaffung und -umwandlung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung (als den eigentlichen Wahlakt zwischen mehreren Alternativen) unterteilt. Damit ergeben sich für ihn als Stellen die Instanz (Leitungsstelle), die Stabsstelle und die Dienstleistungsstelle, die jeweils durch einen unterschiedlichen Umfang der Beteiligung am Entscheidungsprozess gekennzeichnet sind (vgl. Abbildung 4-5 und *Grochla* 1983, S. 63ff.).

	Informationsbeschaf-fung und -umwandlung	Entscheidungs-vorbereitung	Entscheidung (Wahlakt)
Instanz	X	X	X
Stabsstelle	X	X	
Dienstleistungsstelle	X		

Abb.4-5: Stellendifferenzierung nach der Art der Entscheidungsunterstützung

Diese Unterscheidung nach der **Art der Entscheidungsunterstützung** ist in der betrieblichen Praxis allerdings nur schwer nachzuvollziehen, weil die Phasen des Entscheidungsprozesses fließend sind und sich insbesondere die Informationsbeschaffung und -umwandlung sowie die Entscheidungsvorbereitung in der Realität kaum voneinander trennen lassen. Sie eignen sich damit nicht als Merkmal für eine dauerhafte und eindeutige Aufgabenzuordnung.

Pragmatischer ist eine Differenzierung nach der Art und dem Umfang der einer Stelle zugewiesenen **Aufgaben und Kompetenzen**, wie sie andere Autoren vornehmen und der hier gefolgt wird (vgl. Abbildung 4-6 und *Bühner* 2004, S.63ff., *Schulte-Zurhausen* 2014, S.172).

	Aufgaben	Kompetenzen
Liniensteinen		
Leitungsstelle (Instanz) Ausführungsstelle	Leitung und Durchführung Ausführung	Vollkompetenz Teilkompetenz
Unterstützende Stellen		
Stabsstelle Assistenzstelle Dienstleistungsstelle	spezialisierte Leitungshilfe generelle Leitungshilfe zentrale Dienstleistung	Teilkompetenz Teilkompetenz Teil- oder Vollkompetenz
Quelle: in Anlehnung an <i>Schulte-Zurhausen</i> 2014, S.172		

Abb.4-6: Stellendifferenzierung nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen

Diese Art der Stellendifferenzierung lehnt sich an die englischsprachige Managementlehre an, in der häufig eine Zweiteilung in Liniestellen (line) und unterstützende Stellen (staff) vorgenommen wird. Kennzeichnend für die **Liniestellen** ist ihre unmittelbare Einbindung in die Abwicklung der betrieblichen Kernaufgaben, wie beispielsweise die Beschaffung der Einsatzgüter, die Leistungserstellung oder den Vertrieb der Produkte und Leistungen. Diese Stellen werden deshalb mitunter auch als »direkter Bereich« bezeichnet. Demgegenüber dienen die **unterstützenden Stellen** nur mittelbar der Erfüllung der Kernaufgaben (»indirekter Bereich«). Zu ihnen gehören beispielsweise die Rechtsabteilung, die Unternehmensplanung oder der Geschäftsleitungsassistent.

4.3.1.2 Liniestellen

Der Begriff Liniestelle umfasst die Leistungsstellen (Instanzen) und die Ausführungsstellen.

Leistungsstellen (Instanzen) treffen für andere Stellen verbindliche Entscheidungen und setzen diese in Weisungen um, die von den untergeordneten Stellen auszuführen sind. Im Rahmen der ihnen übertragenen Leitungskompetenzen besitzen sie das Recht, Initiative zu entwickeln, das heißt, richtungsweisend tätig zu sein, Maßnahmen anzurufen, die richtige Ausführung der erteilten Anweisungen zu überwachen und erforderlichenfalls steuernd einzutreten. Leistungsstellen sind also mit **Vollkompetenz** (Leitungs- und Durchführungskompetenzen, vgl. Abbildung 4-1) ausgestattete Stellen. Damit grenzen sie sich gegenüber den Ausführungsstellen ab, denen überwiegend die Ausführung der von den Instanzen getroffenen Entscheidungen obliegt.

Leistungsstellen verfügen über **besondere Befugnisse** gegenüber anderen Stellen. Im Allgemeinen wird zwischen fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnissen differenziert:

Die **fachlichen Weisungsbefugnisse** beziehen sich auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung. Hierzu gehören zum Beispiel Weisungen hinsichtlich der zu bearbeitenden Objekte, der Verrichtungsarten und -verfahren, des Sachmitteleinsatzes, des Ortes, des Zeitpunkts und -raums der Aufgabenerfüllung sowie der einzusetzenden Mitarbeiter.

Fallbeispiel

Funktion als Fachvorgesetzter

Beispielsweise kann *Hermann Röthi* als Produktionsleiter der *Speedy GmbH* seine Mitarbeiter im Rahmen seiner Fachkompetenz anweisen, wann, wo und wie sie ein bestimmtes Werkstück zu bearbeiten haben. Er ist demzufolge ihr **Fachvorgesetzter**.

Die **disziplinarischen Weisungsbefugnisse** umfassen personalpolitische Maßnahmen gegenüber anderen Stellen. Dazu gehören im Tagesgeschäft unter anderem die Anwesenheitskon-

trolle, die Regelung von Abwesenheits- und Urlaubszeiten, die Genehmigung von Dienstreisen und die Aussprache von Lob oder Tadel gegenüber den unterstellten Personen. Langfristig beziehen sich die disziplinarischen Weisungsbefugnisse zum Beispiel auf die Einstellung oder die Entlassung von Mitarbeitern, die Aus- und Weiterbildung und die Gehaltsfindung.

Fallbeispiel

Funktion als Disziplinarvorgesetzter

Entscheidet sich der Produktionsleiter der *Speedy GmbH* dafür, einige ausgewählte Mitarbeiter des Fertigungsbereichs auf ein Fortbildungsseminar zum Thema Qualitätsmanagement zu schicken, dann trifft er eine Entscheidung im Rahmen seiner Leitungskompetenzen als **Disziplinarvorgesetzter**.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Disziplinar- und Fachvorgesetzte in der Bayer AG

Das Verhältnis zwischen den Disziplinar-(Linien-) und den Fachvorgesetzten ist in der *Bayer AG* (2021: 44,1 Mrd. Euro Umsatz, 99.600 Beschäftigte weltweit) in den »Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit« geregelt, in denen es unter anderem heißt:

»Vorgesetzter eines Mitarbeiters ist der Linienvorgesetzte. Bedingt das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters besondere Fachkenntnisse eines Vorgesetzten oder ist es einem anderen Führungsbereich zugeordnet, so kann für den Mitarbeiter zusätzlich ein Fachvorgesetzter bestimmt werden. Dabei bleibt die personelle und organisatorische Verantwortung für den Mitarbeiter bei dem Linienvorgesetzten, die betreffende Fachverantwortung geht auf den Fachvorgesetzten über. Die Kompetenzverteilung zwischen Linien- und Fachvorgesetztem soll durch Absprache festgelegt werden. Linien- und Fachvorgesetzter informieren und beraten sich gegenseitig. Dies gilt insbesondere bei Entscheidungen, die von der abgesprochenen Kompetenzverteilung abweichen. Hat einer der beiden Vorgesetzten Bedenken gegen eine solche Entscheidung des anderen und ist eine Einigung nicht zu erreichen, so entscheiden die jeweils vorgesetzten Führungsstellen. Unberührt bleibt das Recht der Zentralbereiche, Werksverwaltungen oder sonstigen Zentralstellen, in fachlichen Angelegenheiten, die für die *Bayer AG* oder ein Werk einheitlich geregelt werden müssen, Richtlinien herauszugeben (zum Beispiel Einstellungsrichtlinien, Inventurrichtlinien). Hierdurch wird kein zusätzliches Unterstellungsverhältnis begründet.«

Quelle: *Bayer AG* 1991, S.8

Die fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnisse leiten sich aus dem **Direktionsrecht** des Arbeitgebers ab, das den Arbeitnehmer dazu verpflichtet, den Anordnungen des Arbeitgebers im Hinblick auf die ihm im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses übertragenen Aufgaben

Folge zu leisten. Die Rechtsgrundlage hierfür sind unter anderem der §121 Gewerbeordnung und der §315 BGB. In der Regel sind die Funktionen des Fach- und des Disziplinarvorgesetzten in einer Person vereint. Aufgrund besonderer Gegebenheiten kann es jedoch sein, dass ein Mitarbeiter von mehreren Vorgesetzten Weisungen erhält, wie dies beispielsweise im Mehrlinien- oder im Matrixsystem der Fall ist (vgl. Abschnitt 4.5.3.1). Um den sich daraus ergebenden Problemen der Mehrfachunterstellung so weit wie möglich vorzubeugen, treffen viele Unternehmen in der Praxis entsprechende formale Regelungen, wie das Beispiel zur Bayer AG aus der Wirtschaftspraxis zeigt.

Die Leitungsstellen sind verpflichtet, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen, oder anders ausgedrückt: die entsprechende **Verantwortung** zu übernehmen. Dabei lassen sich Eigen- und Fremdverantwortung unterscheiden:

- **Eigenverantwortung** verpflichtet dazu, gegenüber Dritten Rechenschaft für die getroffenen Entscheidungen und das eigene Handeln abzulegen. Damit ist die Eigenverantwortung kein spezifisches Merkmal von Leitungsstellen, denn mit der Übernahme von Aufgaben ist in jedem Fall auch die Verantwortung für deren richtige Ausführung verbunden. Bei der Instanz kommt allerdings hinzu, dass ein Teil der ihr zugeordneten Aufgaben von untergeordneten Organisationseinheiten ausgeführt wird.
- Aus diesem Sachverhalt ergibt sich die **Fremdverantwortung** von Leitungsstellen. Fremdverantwortung bedeutet, dass der Vorgesetzte im Rahmen einer sachgerechten Auswahl, Anleitung und Überwachung der Mitarbeiter auch für deren Handeln einzustehen hat, wie das Beispiel zu Eigen- und Fremdverantwortung der *Speedy GmbH* zeigt. Sie ist damit das Ergebnis der Delegation von originären Leitungskompetenzen der obersten Instanz an nachgeordnete Leitungsstellen, die stellvertretend für die Geschäftsleitung derivative Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnisse wahrnehmen.

Fallbeispiel

Eigen- und Fremdverantwortung in der *Speedy GmbH*

In der *Speedy GmbH* ist *Hermann Röthi* als Produktionsleiter im Rahmen der Jahresplanung dafür verantwortlich, dass die von der Fertigung benötigten Planungsdaten rechtzeitig bei der Stabsstelle Controlling vorliegen. Die Zusammenstellung der Planungsunterlagen hat er in den vergangenen Jahren selbst vorgenommen. In diesem Jahr beauftragt *Röthi* einen seiner Abteilungsleiter mit der Vorbereitung der Unterlagen. Er verlässt sich darauf, dass sein Auftrag vollständig und termingerecht erledigt wird. Nach dem Ablauf der Abgabefrist beim Controlling stellt sich heraus, dass der beauftragte Abteilungsleiter bis dahin keinerlei Anstrengungen zur Datenbeschaffung und -aufbereitung unternommen hat. Daraufhin wird *Röthi* zu *Dr. Scharrenbacher* bestellt. Aufgrund seiner Vorgesetztenfunktion bleibt ihm nichts anderes übrig, als gegenüber dem Geschäftsführer die Verantwortung für das Versäumnis seines Abteilungsleiters zu übernehmen. Allerdings gibt es anschließend in seinem Büro ein »Nachspiel« für den säumigen Abteilungsleiter ...

Die Übernahme von **Verantwortung** kann von den Stelleninhabern jedoch nur insoweit verlangt werden, als sie tatsächlich auf die Entscheidungssachverhalte Einfluss nehmen können. Insofern könnte der Leiter des Produktionsbereichs der *Speedy GmbH* nicht für Terminverzögerungen durch Kapazitätsengpässe in der Fertigung verantwortlich gemacht werden, wenn er keine Kompetenzen zur Beseitigung dieser Engpässe besitzt. In diesem Fall läge ein Verstoß gegen das organisatorische Kongruenzprinzip vor, das eine möglichst weit gehende Übereinstimmung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzen vorsieht (vgl. Abbildung 4-2).

Entsprechend der hierarchischen Struktur von Unternehmen können obere, mittlere und untere Instanzen unterschieden werden (vgl. zum Beispiel *Bühner* 2004, S.66f., *Staehle* 1999, S.89f.). Die Leitungshierarchie lässt sich als **Managementpyramide** darstellen, deren Form auch in etwa die quantitativen Verhältnisse der mit Leitungsaufgaben betrauten Personen zum Ausdruck bringt (vgl. Abbildung 4-7).

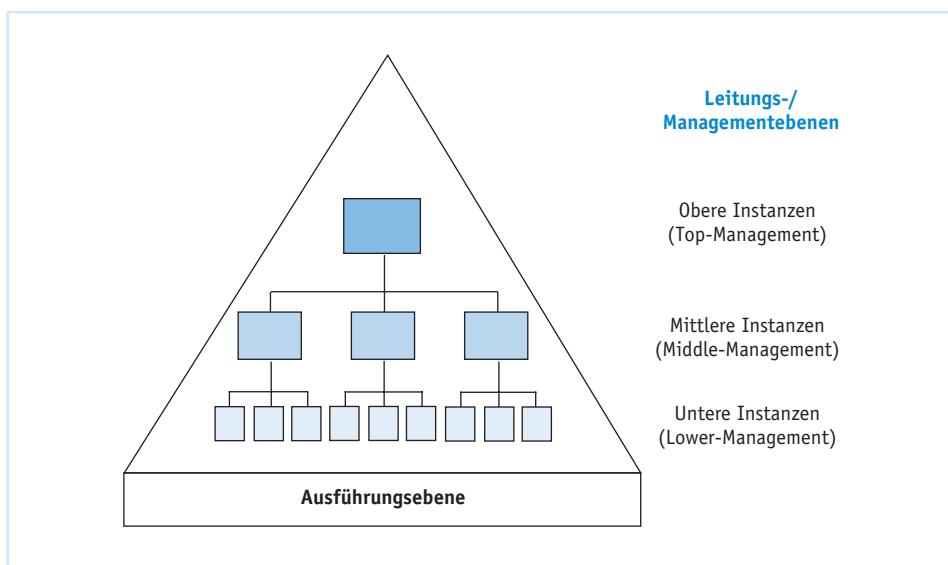


Abb.4-7: Managementpyramide

- **Obere Instanzen** (Top-Management, Strategisches Management, Spitzenorganisation) sind mit originären Leitungsaufgaben befasst, die das Unternehmen insgesamt betreffen. Sie treffen echte Führungsentscheidungen aus ganzheitlicher Sicht, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung sind und nicht delegiert werden können. *Erich Gutenberg* kennzeichnet die Entscheidungen der oberen Leitungsebene als **Grundsatzentscheidungen** (vgl. *Gutenberg* 1962, S.59ff.). Hierzu gehören beispielsweise die Festlegung der Unternehmensziele und -strategie (**Richtungsentscheidungen**), die Gestaltung der Unternehmensorganisation oder die Koordination der großen betrieblichen Teilbereiche (**Infrastrukturrentscheidungen**) sowie die laufenden Entscheidung über geschäftliche Aktivitäten von außergewöhnlicher Bedeutung (zum Beispiel Standort- oder Kooperationsentscheidungen) oder die Besetzung von herausragenden Führungspositio-

nen im Unternehmen (**Einzelentscheidungen**, vgl. Werder 2008, S.26ff.). Obere Instanzen sind die Geschäftsführung und der Vorstand. Da derartige Leitungsstellen häufig mit mehreren Personen besetzt sind, werden sie auch als **Kollegial-** oder **Pluralinstanz** bezeichnet (im Gegensatz zur **Singularinstanz**, bei der die Leitungsaufgaben von einer einzigen Person wahrgenommen werden, vgl. hierzu beispielsweise Becker 2007, S.100ff.). Auf die Besonderheiten von Leitungsgruppen wird im Abschnitt 4.3.2.3 näher eingegangen.

- **Mittlere Instanzen** (Middle-Management, Taktisches Management) sind einerseits den oberen Instanzen unterstellt und besitzen andererseits Weisungsbefugnisse gegenüber den unteren Instanzen. Sie haben damit eine **Mittlerfunktion** zwischen den umfassenden Entscheidungen der ersten Leitungsebene und deren praktischer Umsetzung. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Konkretisierung der Unternehmensziele für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich und in der Entscheidung über die Maßnahmen zur Zielerreichung sowie deren Überwachung. Typische mittlere Instanzen sind etwa Bereichs-, Hauptabteilungs- und Abteilungsleitungen oder die Leitungen von Werken und Vertriebsniederlassungen eines Unternehmens (zur näheren begrifflichen Kennzeichnung von Abteilungen vgl. Abschnitt 4.4).
- **Untere Instanzen** (Lower-Management, Operatives Management) haben lediglich gegenüber den ihnen unterstellten Ausführungsstellen Weisungsbefugnisse. Sie sind selbst in erheblichem Umfang ausführend tätig. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ist es, die Pläne und Anordnungen der vorgesetzten Stellen zu übermitteln und verständlich zu machen, die operativen Maßnahmen zu planen und die ausführenden Stellen unmittelbar zu unterstützen und zu beaufsichtigen. Beispiele für untere Instanzen sind Gruppenleiter, Meister oder Kolonnenführer.

Die Differenzierung in drei Typen von Leitungsebenen ergibt sich aus der Art der ihnen übertragenen Aufgaben, dem jeweiligen Anteil von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben und der Bedeutung ihrer Entscheidungen für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens. In der betrieblichen Praxis finden sich, insbesondere in großen Unternehmen, regelmäßig weit mehr als nur drei Leitungsebenen (vgl. hierzu Abschnitt 4.4.3).

Stellen ohne Leitungskompetenzen werden als **Ausführungsstellen** bezeichnet. Sie besitzen lediglich Umsetzungsbefugnisse und dürfen keine verbindlichen Weisungen an andere Stellen geben. Ihre Entscheidungskompetenzen beschränken sich ausschließlich auf den eigenen Verantwortungsbereich im Sinne einer Selbstentscheidung (**Teilkompetenz**). Die Ausführungsstellen bilden also die unterste Ebene der Hierarchie eines Unternehmens und befassen sich unmittelbar mit der Herstellung eines Produkts, der Buchung von Kassenbelegen oder dem Produktverkauf. Allerdings ist die Bandbreite der Tätigkeitsmerkmale und der Anforderungen an die Stelleninhaber erheblich. Sie reicht von den sich ständig wiederholenden Routinearbeiten an einem Fließband bis zu der Lösung hoch komplexer Probleme in der Entwicklungsabteilung.

4.3.1.3 Unterstützende Stellen

Zu den unterstützenden Stellen zählen die Stabs-, die Assistenz- und die Dienstleistungsstellen.

Der Begriff **Stabsstelle** kommt aus dem militärischen Bereich. Der obersten Leitung von bestimmten Truppenteilen sind Führungs- oder Kommandostäbe zugeordnet (zum Beispiel Generalstab, Divisionsstab, Regimentsstab). Sie sollen die militärischen Führer beraten und bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben unterstützen. Ihnen obliegt unter anderem die taktische Einsatzplanung, das Nachrichtenwesen und die Truppenlogistik. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde der Stabsgedanke im Bereich der Wirtschaft aufgegriffen. Von der Leistungsfähigkeit des preußischen Generalstabs im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 angeregt, untersuchte *Henri Fayol* die Möglichkeiten, Stäbe auch zur Unterstützung der Unternehmensführung einzusetzen.

In der deutschsprachigen Organisationslehre wird die Beratungsfunktion besonders hervorgehoben und eine Stabsstelle allgemein als **spezialisierte Leitungshilfsstelle** definiert, die fachbezogene Aufgaben ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen wahrnimmt. Stabsstellen sind immer an **eine** Leitungsstelle gebunden und erfüllen Funktionen, die zum Aufgabenbereich der jeweiligen Instanz gehören. Durch die Einrichtung von Stabsstellen sollen die Leitungsstellen quantitativ (bei Ausschöpfung der Arbeitskapazität) und/oder qualitativ (bei Ausschöpfung der Wissenskapazität) entlastet werden. Dazu werden die Stabsstellen sowohl an der Vorbereitung von Entscheidungen als auch an der Kontrolle von deren Realisierung beteiligt. Die eigentliche Entscheidung bleibt jedoch der Instanz, deren Umsetzung den Ausführungsstellen überlassen. Beispiele für klassische Stabsaufgaben sind Unternehmensplanung, Revision, Recht, Organisation, Statistik oder Public-Relations (vgl. *Kieser/Walgenbach* 2010, S. 135 ff., *Staehle* 1999, S. 706 ff., *Steinle* 1992, Sp. 2310 ff.).

Wesentliche **Aufgaben von Stabsstellen** sind

- die **Entscheidungsvorbereitung** durch die Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen, deren Verdichtung und Aufbereitung sowie die Bewertung und Präsentation von Entscheidungsalternativen,
- die **fachliche Beratung** der zugehörigen Leitungsstelle oder fallweise auch von anderen Stellen im Unternehmen, die von dem betreffenden Fachthema berührt werden,
- die Beschaffung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen im Sinne einer fachlichen »**Informationsdrehscheibe**« und
- die Unterstützung und Überwachung der Umsetzung von Entscheidungen.

Aus den oben genannten Aufgabenstellungen wird deutlich, dass eine Stabsstelle auch ohne Weisungs- und Fremdentscheidungskompetenzen einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen der betreffenden Instanz hat. Dieser Einfluss ergibt sich aus ihrer maßgeblichen Beteiligung an der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsvorbereitung. Dadurch

verfügt sie im Allgemeinen über ein umfassendes Wissen. Die Verantwortung für die Entscheidungswirkungen liegt jedoch allein bei der Leitungsstelle, auch wenn de facto die Stabsstelle (vor-)entscheidet. Letztere kann sich jedoch im Falle einer Fehlentscheidung der Verantwortung entziehen. Unter anderem aufgrund dieser »illegitimen« **informationellen Macht** der Stäbe, der keine entsprechende Ergebnisverantwortung gegenübersteht, ist die Einrichtung von Stabsstellen in der Organisationstheorie und -praxis ein umstrittenes Konzept.

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt sind die im Stabskonzept angelegten **Motivationsmängel** der Stabsmitarbeiter. Die fehlenden Leitungskompetenzen führen leicht zu einer dauernden Frustration, weil die Stabsstellen keine formale Möglichkeit haben, um sich in Konfliktsituativen gegenüber der Linie durchzusetzen. Beschränkt sich die Anerkennung im Erfolgsfall zudem ausschließlich auf die Linie und bleibt die Arbeit der Stabsstellen im wahrsten Sinne des Wortes im Hintergrund, dann kann dies ein zusätzlicher Grund für die Demotivation der Stabsmitarbeiter sein.

Das **divergente Selbstbild von Stab und Linie** wird mitunter noch durch die Tatsache verstärkt, dass Stäbe oft mit akademisch geschulten Kräften besetzt sind, die mit ihrer Tätigkeit besondere Erwartungen verbinden. Ihre teilweise wissenschaftsgeprägten Wertvorstellungen und Selbstverwirklichungsansprüche stehen in einem Gegensatz zu den Werten der Linienmitarbeiter. Daraus resultiert häufig eine mangelnde Anerkennung der »Stabstheoretiker« durch die »fronterfahrenen und produktiven« Linie, die in den Stäben lediglich »Wasserköpfe« mit geringem oder gar keinem Wertschöpfungsbeitrag sieht (vgl. Krüger 1993, S.50f.).

Kritisch ist schließlich zu sehen, dass Stabsstellen in der Praxis sehr wohl **funktionale Autorität** besitzen können, die ihnen durch ihre fachliche Qualifikation zuwächst. Dadurch kann das Verhältnis zur Linie als dem Träger der »Amtsautorität« belastet werden, weil die Fachautorität nicht durch formal festgelegte Kompetenzen abgedeckt ist und im Verhältnis zu anderen Stellen zur Verstärkung der eigenen Machtposition eingesetzt werden kann. Dabei macht es durchaus Sinn, wenn Stabsstellen fachliche Weisungsbefugnisse übertragen werden.

Fallbeispiel

Richtlinienkompetenz des Controlling

Wenn beispielsweise das **Controlling** der Speedy GmbH als Stabsstelle der Geschäftsführung für die Durchführung der Jahresplanung des Unternehmens verantwortlich ist, dann muss es den Liniestellen diesbezüglich **fachliche Weisungen** erteilen können. Zu denken wäre hier an die verbindliche Festlegung von Planungsterminen und -themen oder an die Vorgabe von Richtlinien, in welcher Art und Weise bei der Planung von einzelnen Bereichen, wie dem Einkauf, der Produktion, dem Vertrieb usw., vorzugehen ist. Das Controlling der Speedy GmbH besitzt deshalb eine sogenannte »**Richtlinienkompetenz**« gegenüber den anderen Funktionsbereichen.

In diesem Fall wäre allerdings die Bezeichnung »Dienstleistungsstelle« zutreffender, wie im Folgenden noch dargelegt wird (vgl. Bühner 2004, S.68, Gochla 1983, S. 71).

Um die genannten Nachteile der Stabsarbeit zu vermeiden, sollten die folgenden **Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie** geschaffen und in klaren Regeln präzisiert werden (vgl. Höhn 1961, S.103ff., Steinle 1992, Sp. 2318f.):

- Der Stab darf keine Weisungsbefugnis gegenüber der Linie besitzen.
- Der Stab besitzt ein Informationsrecht gegenüber allen Linienstellen.
- Die Linie hat ein Recht, von den Stabsstellen beraten zu werden, und die Stabsstellen haben die Pflicht, die Linie zu beraten.
- Der Stab hat bei Entscheidungen der Linie, die von seiner Entscheidungsvorlage abweichen, eine Berichtspflicht gegenüber der nächsthöheren Instanz. Diese Berichtspflicht setzt voraus, dass die Stabsstelle den zuständigen Linienvorgesetzten informiert, um diesem gegenüber die Vertrauenspflicht zu erfüllen.
- Stabtätigkeiten sollten gezielt in die Laufbahnentwicklungsplanung von Linienmitarbeitern einbezogen werden und umgekehrt, um zwischen Stab und Linie ein gegenseitiges Verständnis und Realitätsbewusstsein zu erzeugen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Stabseinheiten in der BruderhausDiakonie

In der Praxis wird teilweise versucht, die Voraussetzungen für eine effiziente Stabtätigkeit durch die ausdrückliche Regelung der Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenzen der Stabsstellen und die Definition ihres Verhältnisses gegenüber den Linienstellen zu schaffen. In der »Nachgeordneten Geschäftsordnung für Stiftungsmanagement, Dienststellenleitungen und Dienstleistungszentren« der *Bruderhaus-Diakonie* (2021: ca. 299 Mio. Euro Umsatz, rund 4.900 Beschäftigte inkl. Teilzeit- und FSJ-Kräften), einem Sozialkonzern mit Sitz im schwäbischen Reutlingen, heißt es dementsprechend (Hervorhebungen durch den Verfasser):

»Zur Unterstützung des Vorstands bei der Steuerung der Stiftung wird ein Stiftungsmanagement eingerichtet. Die Leitungen des Stiftungsmanagements sind an die Beschlüsse des Vorstands gebunden und dem zuständigen Vorstandsmittel gemäß Geschäftsverteilungsplan unterstellt. [...] Das Stiftungsmanagement als **Stabsfunktion** des Vorstands unterstützt denselben bei der Leitung und Steuerung der *Bruderhaus-Diakonie*. Es trägt Verantwortung für

- die Entwicklung und Sicherung fachlicher Standards,
- die wirtschaftliche Betriebsführung und nachhaltige Vermögenssicherung,
- die Einhaltung von Rahmenvorgaben und Umsetzung von Konzepten, wie z.B. Wirtschafts- und Investitionsplänen, Corporate Design, Instrumente der Personalentwicklung und -steuerung etc.,
- die Vorbereitung von Beschlussvorlagen für den Vorstand.

Dabei hat es gegenüber den Leitungen der Dienststellen **Richtlinienkompetenz**, d. h. die vom Stiftungsmanagement im Rahmen seiner oben genannten Verantwortung gemachten Vorgaben sind für die Leitungen der Dienststellen verbindlich. Es überwacht die das eigene Fachgebiet betreffenden Teilpläne zum Wirtschaftsplan und verantwortet gegenüber dem zuständigen Vorstandsmitglied die unverzügliche Meldung wesentlicher Abweichungen.

Das Stiftungsmanagement stellt zusammen mit den Dienstleistungszentren die ordnungsgemäße Verwaltung der *BruderhausDiakonie* sicher. Dazu sorgt es dafür, dass die jeweils eigenen Dienstleistungen »state of the art« geschehen und weiterentwickelt werden.«

Quelle: *BruderhausDiakonie* 2008, S. 1f.

Im Gegensatz zu den Stabsstellen als spezialisierten Leitungshilfen sind **Assistenzstellen** generalisierte Leitungshilfsstellen. Sie besitzen keine Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen und entlasten **eine** bestimmte Instanz rein mengenmäßig. Während Stabsstellen im Wesentlichen mit klar definierten Daueraufgaben befasst sind, erfüllen Assistenten wechselnde Aufgaben, deren Spektrum von Sekretariatstätigkeiten bis zur Lösung komplexer Probleme reichen kann. Assistenzstellen werden nur fallweise und gemäß einem von der Instanz erteilten Auftrag aktiv. Beispiele für generalisierte Leitungshilfsstellen sind der Direktions-, der Geschäftsleitungs- oder der Vorstandsassistent.

Dienstleistungsstellen, die häufig als Zentralstellen, Zentralabteilungen, Servicestellen oder Service-Center bezeichnet werden, sind mit Teil- oder Vollkompetenz ausgestattete Stellen. Sie nehmen Unterstützungsaufgaben zentral für **mehrere** Leitungsstellen wahr und können daher als **traversierende Organisationsform** bezeichnet werden (vgl. Bleicher 1991, S. 115ff.). Sie haben in einem begrenzten Umfang Aufgaben, die ursprünglich von Linienstellen ausgeführt wurden. Häufig handelt es sich bei den Dienstleistungsstellen um frühere Stäbe, deren Funktionen im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen haben (zum Beispiel Controlling, EDV, Marketing, Personalwesen). Dabei ist der Übergang von der Stabsstelle zur zentralen Dienstleistungsstelle fließend. Dies zeigt sich am Beispiel des Controlling, das Querschnitts- und Koordinationsaufgaben für das gesamte Unternehmen wahrnimmt **und** die Unternehmensführung bei der Ausübung ihrer Steuerungsfunktion direkt unterstützt. Im Unterschied zu reinen Stabsstellen, die lediglich beratende Funktion besitzen, haben Dienstleistungsstellen das Recht, Richtlinien für eine einheitliche und wirtschaftliche Abwicklung von bestimmten Aufgaben vorzugeben. Sie besitzen also eine **Richtlinienkompetenz**, die in der Praxis mitunter aufgabenbezogen durch fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den Linienstellen ergänzt wird.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Zentralabteilungen in der Siemens AG

Die **Kompetenzen** der Zentralabteilungen der *Siemens AG* (2021: ca. 62 Mrd. Euro Umsatz, rund 303.000 Beschäftigte) sind in den laut *Siemens* auch heute noch gültigen »Grundsätzen der Organisation und Zusammenarbeit« geregelt, wobei deutlich wird,

dass der Übergang von einer zentralen Stabs- zu einer Dienstleistungsstelle auch hierzumindest begrifflich – fließend ist:

»Die Zentralabteilungen – einschließlich Zentralstellen und Zentrale Dienste – sind so organisiert, dass Stabsaufgaben und Dienstleistungsfunktionen weitestgehend voneinander getrennt sind. Dadurch werden Kostentransparenz sowie bedarfsgerechte und kostengünstige Leistungen ermöglicht.

Die Zentralabteilungen sind kleine, qualifizierte und leistungsfähige Stäbe zur Unterstützung der Unternehmensleitung. Sie haben Richtlinienkompetenzen, Kontrollpflichten und Koordinationsfunktionen im Rahmen der ihnen zugewiesenen Aufgaben. Darüber hinaus haben die Zentralabteilungen die Bereiche bei der Verwirklichung ihrer Geschäftspolitik zu unterstützen.

Den Zentralstellen und Zentralen Diensten sind – soweit wirtschaftlich sinnvoll – Aufgaben und Dienstleistungen übertragen, die einheitlich für das Haus mit einem Höchstmaß an Effizienz wahrgenommen werden sollen.«

Quelle: Siemens AG 1990, S.17

Aus dem Sachverhalt, dass zentrale Dienstleistungsstellen bereichsübergreifende **Querschnittsaufgaben** erfüllen und dabei regelmäßig von mehreren Leitungsstellen im Unternehmen beansprucht werden, ergibt sich die Frage nach ihrer Einordnung in die Unternehmensorganisation. Problematisch ist insbesondere die Zuordnung zu einer bestimmten Instanz, weil dann nicht sichergestellt ist, dass die Anforderungen der übrigen Leitungsstellen eine gleichwertige Berücksichtigung finden. Grochla schlägt deshalb vor, Dienstleistungsstellen möglichst hoch in der Hierarchie einzurichten, um ihre gleichmäßige Inanspruchnahme durch alle Leitungsstellen zu ermöglichen (vgl. Grochla 1983, S. 72, zur Einrichtung von Querschnittsfunktionen im Rahmen der funktionsorientierten Sekundärorganisation vgl. Abschnitt 5.4.3).

4.3.2 Gremienarten

4.3.2.1 Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien

Es ist sinnvoll, bestimmte Aufgaben nicht einer einzigen Person zu übertragen, sondern dafür eine Personengruppe vorzusehen. Solche Personenmehrheiten werden mit den Begriffen **Gremium** oder **Gruppe** bezeichnet.

Der Gruppenbegriff wird in der einschlägigen Literatur enger oder weiter definiert. Für organisatorische Sachverhalte erscheint die von dem Münchener Organisationspsychologen Lutz von Rosenstiel vorgenommene Beschreibung einer Gruppe als besonders geeignet (vgl. hierzu und zu den Merkmalen von Gremien Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.283, Hill et al. 1994, S. 85ff., Krüger 1993, S.321, Weidner et al. 1998, S.100ff., Wiswede 1992, Sp. 735ff.):

Definition

Ein(e) **Gremium (Gruppe)** ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.

Auf die einzelnen **Merkmale von Gremien** ist näher einzugehen:

- **Personenmehrheit:** Gremien setzen sich immer aus mehreren Personen zusammen. Dabei herrscht keine Einigkeit, wie groß eine Gruppe zweckmäßigerweise sein soll. Die vorgeschlagene Gruppengröße schwankt zwischen 3 und 15 Personen. Als optimal wird in der Organisationspsychologie häufig eine Anzahl von drei bis sieben Gruppenmitgliedern gesehen. Dies wird damit begründet, dass erst ab einer Größe von drei Personen gruppodynamische Prozesse ablaufen können (zum Beispiel Bildung von Koalitionen, Treffen von Mehrheitsentscheidungen). Die Obergrenze von sieben Personen ergibt sich aus dem Merkmal der direkten Interaktion, die nur bis zu einer bestimmten Gruppengröße möglich ist. Bei mehr als sieben Personen steigen die Führungs- und Kommunikationsprobleme, weil nicht mehr jeder mit jedem in dem erforderlichen Maß in Kontakt treten kann. Dann werden zusätzliche organisatorische Maßnahmen zur Gruppensteuerung notwendig.
- **Beständigkeit:** Nur wenn Gremien über einen längeren Zeitraum bestehen, wird eine direkte Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern möglich, und erst dann kann sich eine Gruppenkultur mit gemeinsamen Zielen und Normen, einem Wir-Gefühl und differenzierteren Rollen entwickeln. Insofern können Gremien generell als relativ langfristig bestehende Organisationseinheiten gesehen werden.
- **Direkte Interaktion:** In einem Gremium muss jedes Mitglied die Möglichkeit haben, mit jedem anderen Mitglied des Gremiums in direkten Kontakt zu treten. Die Kontaktaufnahme erfolgt vor allem durch mündliche Kommunikation. Dabei ist die Kommunikationsintensität in erster Linie von der Anzahl der Gruppenmitglieder abhängig und nimmt mit steigender Gruppengröße tendenziell ab. Organisationspsychologische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kontakthäufigkeit eine wesentliche Bedingung für die Gruppenbildung und den Zusammenhalt einer Gruppe ist.
- **Gemeinsame Normen:** Die Mitglieder einer Gruppe erwarten in bestimmten Situationen voneinander ein ganz bestimmtes Denken und Handeln. Die Gruppennormen, die diesen Denk- und Handlungsmustern zugrunde liegen, sind gewissermaßen die »Spielregeln« für die Gruppenaktivitäten. Die Ausrichtung an den gemeinsamen Normen und die daraus resultierende Verhaltensstandardisierung sind umso größer, je stärker der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe (die Gruppenkohäsion) ist. Die Beachtung der Gruppennormen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der einzelnen Mitglieder in der Gruppe. Werden Gruppennormen nicht beachtet, kann dies zu Sanktionen bis hin zu einem Ausschluss der betreffenden Person(en) aus der Gruppe führen.
- **Wir-Gefühl:** Beständigkeit, direkte Interaktion und gemeinsame Normen führen dazu, dass sich die Gruppenmitglieder mit ihrer Gruppe identifizieren und eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft entwickeln. Im Laufe der Zeit entwickelt sich ein Wir-Gefühl. In diesen Fällen wird dann auch von einem »Team« gesprochen. Der Gruppenzusammenhalt hängt in

besonderem Maße von der Interaktionshäufigkeit und der Gruppengröße ab. Grundsätzlich wird die Gruppenkohäsion in kleineren Gruppen größer, in größeren Gruppen dagegen kleiner sein. Ab einer gewissen Gruppengröße lässt sich die Bildung von Untergruppen (so genannte Cliques) feststellen, deren Mitglieder zwar innerhalb der Clique eng zusammenhalten, den Zusammenhalt der übergeordneten Gruppe aber als nachrangig einstufen.

- **Rollendifferenzierung:** Die Mitglieder einer Gruppe gewinnen im Laufe der Zeit ihren individuellen Status innerhalb der Gruppe und entwickeln ein entsprechendes Rollenverhalten, das heißt, sie verhalten sich so, wie dies von den anderen Gruppenmitgliedern erwartet wird. Mögliche Rollen sind beispielsweise die des Gruppenführers, des Experten, des Außenseiters, des Mitläufers oder des Sündenbocks. Rollenzuweisungen können einerseits zu einer sinnvollen Arbeitsteilung führen, andererseits können sie aber den Zusammenhalt und die Effizienz der Gruppe oder die Kreativität und die Einsatzbereitschaft einzelner Gruppenmitglieder empfindlich stören.

Die Bildung von Teams, also von Gremien mit einem ausgeprägten Wir-Gefühl, vollzieht sich regelmäßig in mehreren, zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen. Jede Phase stellt einen Fortschritt in Bezug auf das eigenständige und selbstverantwortliche Handeln des Teams und dessen Leistungsfähigkeit dar und ist durch eine bestimmte Teamstruktur sowie durch ein bestimmtes Aufgabenverhalten gekennzeichnet. Die Abbildung 4-8 gibt einen Überblick über den **Teambuilding-Prozess** und seine wichtigsten Merkmale (vgl. Tuckman 1965, S.384ff., Vahs/Weiand 2020, S.378f., Weinert 2004, S.397ff., 451f.):

- In der ersten Phase (»**Forming**«) geht es im Wesentlichen um die Orientierung der Gruppenmitglieder innerhalb ihrer Gruppe. Grenzen in Bezug auf Aufgaben und Beziehungen werden getestet, Positionen werden eingenommen, und es werden Abhängigkeitsverhältnisse etabliert. Das gegenseitige Vertrauen ist gering. Für die Weiterentwicklung ist es in dieser Phase wichtig, alle Teammitglieder auf den gleichen Informationsstand zu bringen und Rollen, Verantwortung und Kompetenzen zu klären. Die Einbindung der Mitglieder, die Vereinbarung von Spielregeln und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Gruppenaufgabe und der Zielsetzungen tragen dazu bei, diese Phase schneller und erfolgreicher zu durchlaufen.
- Die zweite Phase des »**Storming**« ist durch Konflikte und die Polarisierung der Teammitglieder wegen zwischenmenschlicher Themen charakterisiert. Einzelne Gruppenanforderungen und die Kontrolle durch die Gruppe werden teilweise emotional abgelehnt oder infrage gestellt. Es finden Kämpfe um Positionen und/oder Aufmerksamkeit statt. Am Ende dieser Phase besteht entweder eine klare Führungsstruktur innerhalb der Gruppe oder sie zerbricht am Widerstand ihrer Mitglieder. Wichtig ist es deshalb, die formalen Gruppenziele und die persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder abzulegen und auf deren Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse einzugehen. Die entstehenden Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind ein wichtiger Bestandteil des Teamentwicklungsprozesses, dem ausreichend Raum gegeben werden sollte. Die offene Ansprache der Schwierigkeiten, regelmäßige Feedbackrunden und eine transparente Konfliktbearbeitung unterstützen die

Etablierung der Spielregeln und fördern die Weiterentwicklung der Gruppenmitglieder wie der Gruppe insgesamt.

- In der nachfolgenden »**Norming**«-Phase werden die Konflikte und Widerstände langsam abgebaut und abschließend bereinigt. Die zunehmende Etablierung von Gruppennormen, Respekt, Selbstvertrauen und gegenseitiger Unterstützung tragen zur Bildung einer Gruppenidentität und damit zu einer Kohäsion der Gruppe bei. Die Gruppenmitglieder sind zunehmend in der Lage, sich offen über ihre Meinungen und Gefühle auszutauschen, ihre Beziehungen untereinander sind geklärt und das Wir-Gefühl und der Zusammenhalt werden immer stärker. Parallel dazu besteht aber die Gefahr einer zu starken Abgrenzung »nach außen«, also gegenüber allen nicht der Gruppe angehörenden Personen. Durch die zunehmende Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen und die aktive Einbindung in die Entscheidungsprozesse lässt sich die Effizienz der Gruppe weiter steigern. Die Stärken können so besser genutzt und die erkannten Schwächen ausgeglichen werden. Die Erfolge der Gruppe, zum Beispiel das Erreichen von Meilensteinen oder die gemeinsame Bewältigung größerer Aufgaben, sollten gefeiert und so der Zusammenhalt und der Leistungswillen gezielt unterstützt werden.
- Die »**Performing**«-Phase ist der Entwicklungsschritt, in dem aus einer Gruppe ein »**Hochleistungsteam**« werden kann. Die interpersonellen Probleme sind gelöst, die Prozesse sind optimiert, das Rollenverhalten der Mitglieder ist flexibel und funktional und die Energie der Gruppe wird ganz auf die Bewältigung der anstehenden Aufgaben gelenkt. Der Teamgeist (»Gemeinsam sind wir stark«) erlaubt es, sich nun auch wieder nach außen zu öffnen, ohne den Zusammenhalt der Gruppe oder deren Selbstbewusstsein zu gefährden. Dementsprechend ist das Leistungsniveau in dieser Phase besonders hoch. Bestenfalls erreicht die gegenseitige Vertrauensbasis ein Niveau, das durch ein hohes Maß an Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit), Offenheit (Teilen von Vorstellungen, Ideen und Informationen), Loyalität und Konsistenz (Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit) gekennzeichnet ist. Für eine auf Dauer geplante Gruppe ist dies die letzte Phase des Entwicklungszyklus.
- Die fünfte und letzte Phase, die als »**Adjourning**« oder »**Termination**« bezeichnet wird, findet nur bei temporär gebildeten Gruppen statt. Sie wird von den Teammitgliedern in der Regel sehr unterschiedlich erlebt: Während die einen noch »in Erinnerungen schwelgen«, arbeiten die anderen bereits in dem nächsten Team mit. Ein umfassender Rückblick und die Würdigung der erreichten Ziele und der Teamleistung sorgen in dieser Phase für einen klaren Abschluss sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene.

Hinsichtlich der geschilderten Teambildungsphasen ist festzustellen, dass die Wirklichkeit oftmals komplizierter als das zugrunde liegende, idealtypische und die Realität vereinfachende Modell der Gruppenentwicklung ist. So können sich reale Gruppen zu jeder Zeit auf jeder Entwicklungsstufe befinden, und sie können sich auch zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen vor- und zurückbewegen, beispielsweise, wenn neue Mitglieder hinzukommen oder wenn bereits als bewältigt angesehene Konflikte wieder aufbrechen. Auch gibt es hinsichtlich des Zeitbedarfs für jede einzelne Phase große Unterschiede, die insbesondere von den Fähigkeiten und den Erfahrungen der Gruppenmitglieder abhängen. Manche Gruppe fällt in der Praxis

schon auseinander, ehe sie Gelegenheit hatte, richtig zusammenzuarbeiten (vgl. Weinert 2004, S. 398). Trotzdem bietet das Prozessmodell zahlreiche Anhaltspunkte für die zielgerichtete Entwicklung von Teams in der betrieblichen Praxis.

Die Bildung von Gremien bringt folglich eine Reihe von möglichen Vor- und Nachteilen mit sich. So kann die Bearbeitung einer Aufgabe durch eine Gruppe einerseits zu **besseren Ergebnissen** führen als die Bearbeitung durch eine Einzelperson. Die Akzeptanz von Problemlösungen kann sich erhöhen. Gründe hierfür sind beispielsweise synergetische Effekte durch die unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissenshintergründe der Gruppenmitglieder, eine höhere Motivation, eine gesteigerte Kreativität, ein besseres Arbeitsklima und die stärkere Zielorientierung durch die Integration der Einzelinteressen (vgl. Wahren 1994, S. 20ff.). Andererseits kann die Arbeit in einer Gruppe auch durch **dysfunktionale Faktoren**, wie persönliche Egoismen, Kommunikationsprobleme, emotionale Spannungen oder Gruppendruck, behindert werden. Im Extremfall führen diese negativen Faktoren zu einem Auseinanderbrechen der Gruppe.

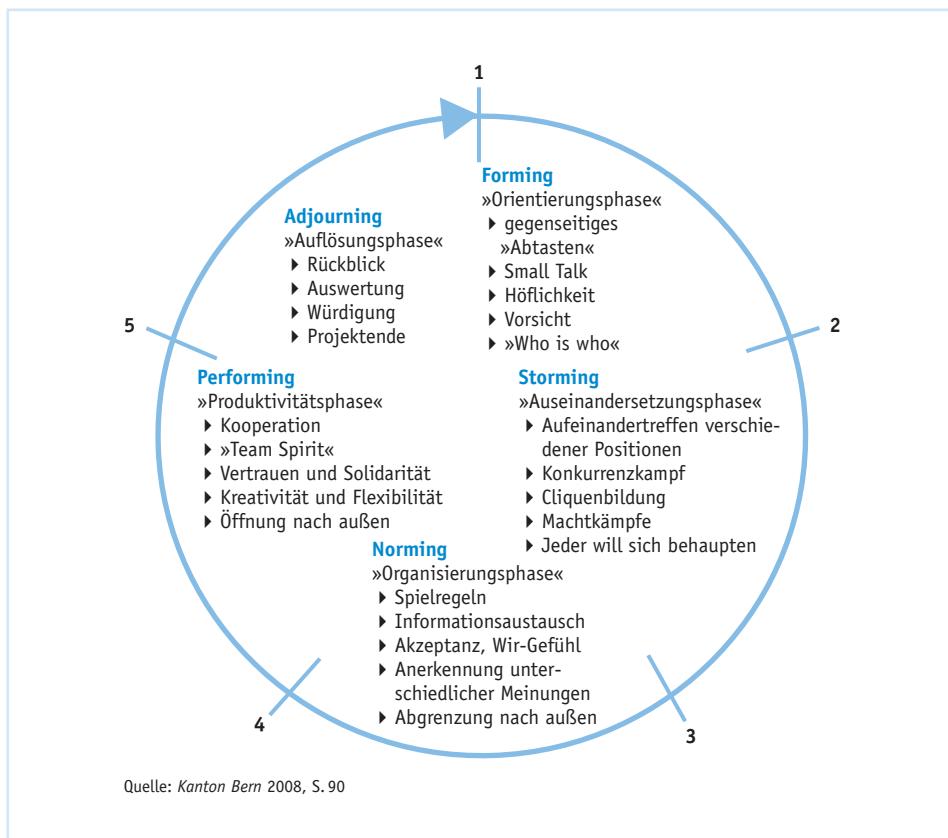


Abb. 4-8: Entwicklungsphasen von Teams

4.3.2.2 Kriterien zur Unterscheidung von Gremien

Um Gremien als **formal gewollte** Organisationseinheiten (im Gegensatz zu den informalen Gruppen, vgl. Abschnitt 4.5.4.1) systematisch zu unterscheiden, können verschiedene Kriterien herangezogen werden (vgl. Abbildung 4-9 sowie Schulte-Zurhausen 2014, S.190f., Seidel 1992, Sp. 715):

	Umfang der Mitarbeit	Art der Gruppenaufgabe	Zeitlicher Aspekt
Hauptamtliche Gremien			
Leitungsgruppe Arbeitsgruppe	in Vollzeit in Vollzeit	Unternehmensleitung Problemlösung/ Umsetzungsaufgaben	unbefristet/kontinuierlich unbefristet/kontinuierlich
Nebenamtliche Gremien			
Ausschuss Problemlöse- gruppe	in Teilzeit in Teilzeit	Problemlösung/Koordination Problemlösung	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Haupt- oder nebenamtliche Gremien			
Projektgruppe	in Vollzeit/ in Teilzeit	Lösung komplexer, neuartiger Probleme	befristet/kontinuierlich

Abb. 4-9: Arten von Gremien

- Ein Merkmal ist der **Umfang der Mitarbeit** von Personen in einer Gruppe, die entweder hauptamtlich (Vollzeit) oder nebenamtlich (Teilzeit) erfolgen kann.
- Die **Art der Gruppenaufgabe** erlaubt eine Unterscheidung in Gruppen mit unbefristeten Daueraufgaben und solche mit befristeten Sonderaufgaben.
- Unter dem **zeitlichen Aspekt** können Gruppen ihre Aufgaben kontinuierlich (ohne größere Unterbrechungen) oder diskontinuierlich (etwa wöchentlich, monatlich, quartalsweise oder in unregelmäßigen zeitlichen Abständen) wahrnehmen.

Die Leitungsgruppen und die Arbeitsgruppen gehören als unbefristet und kontinuierlich tätige Organisationseinheiten, deren Mitglieder in Vollzeit Daueraufgaben wahrnehmen, zur **Primärorganisation** des Unternehmens. Demgegenüber werden hierarchieübergreifende Gremien, deren Mitglieder teilzeitlich mit Sonderaufgaben beschäftigt sind, wie der Ausschuss oder die Problemlösegruppe, zur **Sekundärorganisation** gerechnet. Die Projektgruppen können sowohl Bestandteil der Primär- als auch der Sekundärorganisation sein (eine ausführliche Darstellung der Primär- und der Sekundärorganisation findet sich im Abschnitt 5.1).

4.3.2.3 Hauptamtliche Gremien

Zu den hauptamtlichen Gremien gehören die **Leitungs-** und die **Arbeitsgruppe**. Sie nehmen in Vollzeit, unbefristet und kontinuierlich bestimmte Aufgaben wahr.

Leitungsaufgaben können in einem Unternehmen grundsätzlich von einer einzelnen Person oder von einer Personengruppe wahrgenommen werden. Dementsprechend werden Leitungsstellen entweder als **Singularinstanz** (unipersonal) oder als **Kollegial-** bzw. **Pluralinstanz** (multipersonal) bezeichnet. Um ihre Aufgaben effizient erfüllen zu können, müssen in Leitungsgruppen klare Regelungen hinsichtlich der Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie der Beschlussfassung getroffen werden.

Die **Regelung zur Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen** innerhalb einer Leitungsgruppe kann Gesamtkollegialität, Ressortkollegialität oder Mischformen vorsehen (vgl. Bleicher 1991, S.375f., Seidel/Redel 1987, S.22f.):

- Wird auf eine Aufgaben- und Kompetenzverteilung verzichtet, so liegt **Gesamtkollegialität** vor. Alle Mitglieder der Leitungsgruppe besitzen als Einzelpersonen keine Weisungsbefugnisse und können nur gemeinschaftlich handeln. Ein Beispiel für eine gesamtkollegiale Leitungsgruppe ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft, der gemäß § 76f. AktG nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung und Vertretung befugt ist (sofern in der Satzung oder in der Geschäftsordnung keine abweichende Regelung getroffen ist). Gesamtkollegialität bringt zwar einerseits den Vorteil mit sich, dass auf der obersten Leitungsebene ein Interessenausgleich zwischen den Gruppenmitgliedern erfolgen kann, andererseits führt die ausschließlich gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung aber auch zu einem hohen Abstimmungsbedarf innerhalb der Leitungsgruppe. Dadurch kann in der Regel nicht so schnell reagiert werden wie bei einer Singularinstanz.
- **Ressortkollegialität** ordnet jedem Mitglied der Leitungsgruppe einen eigenen Verantwortungsbereich zu. Im Rahmen seines zugewiesenen Bereiches ist das Gruppenmitglied dann allein für die Aufgabenerfüllung zuständig und besitzt auch die hierzu erforderlichen Kompetenzen. Ressortkollegialität ist in der Praxis häufig anzutreffen. Beispielsweise kann die Verantwortung eines Gesamtvorstandes satzungsgemäß nach Funktionsbereichen und/oder Sparten aufgeteilt werden (Vorstandressort Finanzen, Produktion, Personal usw. und/oder Vorstandressort Pharmazeutika, Düngemittel, Kunststoffe usw.). Ressortübergreifende Entscheidungen sind allerdings von der Leitungsgruppe gemeinsam zu treffen. Dies bringt die Gefahr von Konflikten mit sich, etwa dann, wenn sich Ressort- und Gesamtinteressen widersprechen. Außerdem können Entscheidungen durch Bereichsegoismen verzögert werden oder in unbefriedigenden Kompromissen enden.
- In der Praxis finden sich deshalb häufig **Mischformen** bei der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen. So wird der Vorsitzende der Leitungsgruppe (bei Aktiengesellschaften beispielsweise der Vorstandsvorsitzende) in der Regel von einer operativen Funktional- oder Spartenverantwortung freigestellt. Dadurch kann er als ressortfreies, »neutrales« Mitglied

im Konfliktfall ausgleichen und das Gesamtinteresse des Unternehmens gegenüber den Bereichsinteressen seiner Kollegen vertreten.

Um die **Probleme einer gemeinsamen Willensbildung und Beschlussfassung** innerhalb der Leitungsgruppe zu begrenzen, können entsprechende organisatorische Regelungen getroffen werden. Zu unterscheiden sind das **Direktorialprinzip** und das **Kollegialprinzip** (vgl. Bleicher 1991, S.374f., Seidel/Redel 1987, S.23):

- Das **Direktorialprinzip** sieht vor, dem Vorsitzenden der Leitungsgruppe (Geschäftsführungs- oder Vorstandsvorsitzender, Chief-Executive-Officer [CEO]) das alleinige Entscheidungs- und Leitungsrecht zu übertragen. Beim **reinen Direktorialprinzip** kann er gegen den Willen aller übrigen Mitglieder entscheiden und Weisungen erteilen. Der Vorsitzende ist aber verpflichtet, vor seiner Entscheidung die Argumente der anderen Gruppenmitglieder zur Kenntnis zu nehmen und deren Anträge zu behandeln. In der **abgeschwächten Form** des Direktorialprinzips wird den Gruppenmitgliedern ein Votorecht eingeräumt, das es beispielsweise dem Vorstandsvorsitzenden einer Aktiengesellschaft nicht erlaubt, Entscheidungen gegen die Mehrheit seiner Vorstandskollegen durchzusetzen (§ 77 Abs. 1 AktG).
- Beim **Kollegialprinzip** entscheiden alle Mitglieder der Leitungsgruppe in gemeinsamer Verantwortung, wobei unterschiedliche Regelungen der Stimmrechte möglich sind. Es lassen sich die drei Ausprägungen der Primatkollegialität, der Abstimmungskollegialität und der Kassationskollegialität unterscheiden. Im Falle der **Primatkollegialität** hat die Stimme des Vorsitzenden als »primus inter pares« bei Stimmengleichheit ein höheres Gewicht. Es ist sogar möglich, dass der Vorsitzende der Leitungsgruppe eine Entscheidung gegen den Willen der übrigen Gruppenmitglieder treffen kann. Bei der **Abstimmungskollegialität** werden die Beschlüsse der Leitungsgruppe mit einfacher oder mit qualifizierter Mehrheit gefasst, wobei jedes Mitglied eine Stimme hat. Die **Kassationskollegialität** verlangt Einstimmigkeit bei der Beschlussfassung, das heißt, jedes einzelne Mitglied der Pluralinstanz kann eine Entscheidung verhindern. Wird kein Konsens erzielt, kommt kein gültiger Beschluss zustande.

Leitungsgruppen werden vor allem auf der Ebene des Top-Managements gebildet, um dort Führungsaufgaben für das gesamte Unternehmen wahrzunehmen. Sie entsprechen in der Regel der durch die Rechtsform vorgegebenen Gremienstruktur, also zum Beispiel dem Vorstand der Aktiengesellschaft oder der Geschäftsführung der Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Einrichtung von **Leitungsgruppen** bringt **Vor- und Nachteile** mit sich. So soll durch die Verteilung der Aufgaben und der Verantwortung auf mehrere Personen die Qualität der Leitung verbessert werden. Probleme der Nachfolge und der Stellvertretung lassen sich leichter lösen. Schließlich ist die Wahrscheinlichkeit einer funktionierenden Selbstkontrolle bei einer Leitungsgruppe aufgrund der unterschiedlichen Interessen ihrer Mitglieder grundsätzlich größer als bei einer Singularinstanz (»Mehr-Augen-Prinzip«). Nachteilig kann sich die Einrichtung einer Pluralinstanz allerdings auf die Entscheidungsgeschwindigkeit auswirken. Gegensätzliche Interessen müssen erst ausgeglichen werden, und unterschiedliche Standpunkte können dazu führen, dass die getroffenen Entscheidungen de facto nicht mehr einheitlich verantwortet und durchgesetzt werden.

Neben der Leitungsgruppe ist die **Arbeitsgruppe** das zweite hauptamtliche Gremium (zu den folgenden Ausführungen vgl. Antoni 2004, Sp. 381ff., Bleicher 1991, S. 113ff., Krüger 1993, S. 54f., Scholz 2000, S. 617f., Staehle 1999, S. 757ff.). Erste Ansätze der Gruppenarbeit finden sich Anfang der 1970er-Jahre in dem damaligen Werk Kalmar des schwedischen Fahrzeugherstellers Volvo. Aus etwa 600 Einzelarbeitsplätzen wurden Teams mit jeweils 15 bis 25 Mitgliedern gebildet, denen in sich geschlossene Aufgabenbereiche (zum Beispiel Radmontage, Bremsanlage) übertragen wurden. Zielsetzung war damals primär die Arbeitshumanisierung durch den Abbau von Monotonie und die Stärkung der Eigenverantwortung. In Deutschland wurde das Konzept der Arbeitsgruppen nach einigen Versuchen unter der Überschrift »Humanisierung der Arbeit« (HdA) in den 1970er-Jahren erst Anfang der 1990er-Jahre im Zuge der Auseinandersetzung mit japanischen Produktionsmethoden verstärkt diskutiert. Dabei stand vor allem der Produktivitätsaspekt im Vordergrund.

Die **Arbeitsgruppen** sind ein fester Bestandteil der Primärorganisation. Sie setzen sich nicht nur mit Einzelproblemen auseinander, sondern bearbeiten vor allem **Daueraufgaben**. Wie das Beispiel von *BMW* zeigt, sind für die Arbeitsgruppen ihre Autonomie hinsichtlich der Aufgabenverteilung, die Möglichkeit zum Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe (Job-Rotation) und die Mitgestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätzen kennzeichnend. Deshalb wird diese Form eines hauptamtlichen Gremiums auch als »integrierte«, »teilautonome« oder »selbststeuernde« Arbeitsgruppe bezeichnet. Weitere Merkmale neben dem Aspekt der **Selbstorganisation** sind die Problemlöse- und Qualifikationsfunktionen, das heißt, von den Gruppenmitgliedern wird eine weit gehend selbstständige Lösung von Problemen im Arbeitsablauf und dessen permanente Verbesserung im Sinne des **Kaizen-Prinzips** (japanisch »Kai« =Veränderung, Wandel; »zen« =zum Besseren) ebenso erwartet wie die laufende Erweiterung und Verbesserung ihrer individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Jede Gruppe, die zumeist etwa zehn Mitglieder umfasst, wählt einen Gruppensprecher, der nach innen eine Koordinations- und nach außen eine Vertretungsfunktion hat. Er arbeitet als gleichrangiges Gruppenmitglied mit und besitzt keine Weisungsbefugnis. Die Entscheidungen über Gruppenangelegenheiten werden in regelmäßigen Sitzungen von den gleichberechtigten Gruppenmitgliedern getroffen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Neue Arbeitsstrukturen in der BMW AG

Die *BMWAG* als eine Konzerngesellschaft der *BMW Group* (2021: ca. 111 Mrd. Euro Umsatz, rund 119.000 Beschäftigte) versucht beide Aspekte, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und die Produktivitätssteigerung, miteinander zu verbinden. Bereits 1991 wurde eine Vereinbarung über eine »Pilotphase Arbeitsstrukturen der Zukunft« geschlossen, der 1995 eine Betriebsvereinbarung »**Neue Arbeitsstrukturen**« folgte: »Unter ›Neuen Arbeitsstrukturen‹ versteht man bei *BMW* die Abkehr von den klassischen Methoden der Arbeitsteilung und die Einführung von integrierten Arbeitsstrukturen. Selbstständige Arbeitsgruppen mit klar definierten Aufgaben bilden dabei den Kern. Die Gruppen werden mit der notwendigen Kompetenz und Eigenverantwortung

ausgestattet. [...] Die Mitarbeiter werden stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt und Entscheidungen vor Ort – in der Gruppe – getroffen. [...] Die Hauptaufgaben der Gruppenmitglieder werden durch sinnvolle Sekundärfunktionen angereichert. So werden im Sinne der Prozessorientierung beispielsweise Instandhaltung, Qualitäts sicherung und Logistik in die Gruppenarbeit einbezogen. Dadurch werden unnötige Schnittstellen abgebaut und die Abläufe effizienter gestaltet. Für den Mitarbeiter bedeutet die Übernahme von Aufgaben aus den Sekundärbereichen in Verbindung mit Jobrotation mehr Abwechslung und den Abbau einseitiger Belastungen. Mit der Integration von Aufgaben und durch den höheren Anteil an selbststeuernden Organisationseinheiten steigt die Fach- und Sozialkompetenz und wächst die Flexibilität der Mitarbeiter. Dies bietet für jeden einzelnen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. [...]

Eine Gruppe umfasst in der Regel 8 bis 15 Mitarbeiter. Die Gruppenstärke ist abhängig von den fertigungstechnischen und arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten.«

Quelle: BMW AG 1996, S.2f.

Arbeitsgruppen können durch die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte beispielsweise eine erhöhte Motivation zur Zielerreichung, effizientere Arbeitsabläufe, geringere Instandhaltungskosten und eine höhere Produktqualität bewirken. Die Möglichkeit zu einer autonomen Gestaltung des Innenverhältnisses der Arbeitsgruppe erhöht die Flexibilität und verbessert die Transparenz der Arbeitsinhalte und -zusammenhänge. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Gruppenmitglieder durch zu hohe Anforderungen an ihre Kreativität und den Zeitdruck bei der selbstständigen Lösung von Problemen überfordert werden. Die Vielzahl der sozialen Kontakte bei der Aufgabenbewältigung und eine Leistungsbewertung der Gruppe als Ganzes erzeugen darüber hinaus einen erheblichen Druck auf die Gruppenmitglieder. Das kann dazu führen, dass einzelne, leistungsschwächere Personen aus der Arbeitsgruppe ausgegrenzt werden, um ein insgesamt hohes Leistungs niveau zu erreichen oder zu halten.

4.3.2.4 Nebenamtliche Gremien

Zu den nebenamtlichen Gremien gehören der **Ausschuss** und die **Problemlösegruppe**. Sie nehmen ihre Aufgaben in Teilzeit, befristet oder unbefristet und diskontinuierlich wahr.

In der Literatur finden sich neben dem Begriff Ausschuss teilweise auch die Begriffe **Kommision**, **Komitee** oder **Kollegium**, wobei unter Kollegium eine Gruppe verstanden wird, die »vornehmlich sporadisch für Sonderaufgaben eingesetzt« wird, während der Ausschuss als eine unbefristete Einrichtung gesehen wird (Grochla 1983, S.72). Das Differenzierungskriterium ist damit allein das zeitliche Merkmal. Dieser Unterscheidung wird hier nicht gefolgt, zumal der Begriff Kollegium in der Unternehmenspraxis nicht sehr gebräuchlich ist, sondern eher im Bildungsbereich Verwendung findet (zum Beispiel Lehrer-, Schulkollegium o.Ä.).

Ausschüsse sind Teil der Sekundärorganisation. Ihre Mitglieder kommen aus verschiedenen ständigen Organisationseinheiten der Primärorganisation und nehmen Problemlösungs- und Koordinationsaufgaben in Teilzeit wahr. Die Arbeitsform des Ausschusses ist die **Konferenz** (Sitzung, Besprechung, Tagung, Workshop), in der die Ausschussmitglieder ihre Erfahrungen, Ideen und Meinungen zu einem gemeinsamen Problem mündlich austauschen und diskutieren. Im Vordergrund der Ausschussarbeit steht nicht die arbeitsteilige Aufgabenbewältigung, sondern die ganzheitliche und gemeinsame Bearbeitung der Ausschussthemen.

Das Beispiel der *Würth-Gruppe* zeigt, welche Aufgaben haupt- und nebenamtliche Gremien haben können, während das Beispiel der *Deutsche Bank AG* einen Einblick in deren aktuelle Gremienstruktur des Risikomanagements gibt.

Kennzeichnend für den **Ausschuss** ist zum einen die **diskontinuierliche Zusammenarbeit** seiner Mitglieder, die sich nur zu bestimmten Terminen treffen und für diese Zeit von ihren hauptamtlichen Tätigkeiten befreit sind. Ein zweites (idealtypisches) Merkmal ist die **fehlende hierarchische Struktur** des Ausschusses, die eine gleichberechtigte Zusammenarbeit gewährleisten soll, in der Praxis jedoch häufig nicht gegeben ist. Vielmehr finden sich in Ausschüssen, deren Mitglieder nicht alle der gleichen Hierarchieebene angehören, in der Regel die typischen Eigenarten hierarchischer Strukturen wieder, die eine offene Kommunikation behindern. Schließlich kann ein Ausschuss sowohl **unbefristet** zur Bewältigung von Daueraufgaben (zum Beispiel Investitionsausschuss, Planungsausschuss) als auch **auf Zeit** zur Bearbeitung von Sonderaufgaben (zum Beispiel Untersuchungsausschuss) eingerichtet werden (vgl. Bleicher 1991, S. 126, Kahle 2004, Sp. 71ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Führungsstruktur der Würth-Gruppe

In der *Würth-Gruppe* (2021: ca. 17 Mrd. € Umsatz, rund 83.000 Beschäftigte) finden sich neben dem **hauptamtlichen Gremium** der »Konzernführung« mit dem »Beirat« und dem »Kundenbeirat« zwei Beispiele für **nebenamtliche Gremien**, die als Ausschüsse koordinierende und übergreifende Aufgaben für den gesamten Konzern wahrnehmen und dadurch die Konzernführung unterstützen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

»Die **Konzernführung** ist das oberste Entscheidungsgremium der *Würth-Gruppe*. Sie besteht aus vier Mitgliedern und ist vergleichbar mit dem Vorstand einer Konzernholding. Zu den wichtigsten Aufgaben der Konzernführung gehören die strategische Unternehmensplanung, die Auswahl von Führungskräften sowie die Steuerung der strategischen Geschäftseinheiten und Funktionalbereiche.

Der **Beirat** ist das oberste Überwachungs- und Kontrollorgan der *Würth-Gruppe*. Er berät in Fragen der Strategie, genehmigt die Unternehmensplanung sowie die Verwendung der Finanzmittel. Er bestellt die Mitglieder der Konzernführung, die Geschäfts-

bereichsleiter und die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der umsatztstärksten Gesellschaften.

Im **Kundenbeirat** der *Adolf Würth GmbH & Co. KG* sind *Würth* Kunden aus Handwerk und Industrie versammelt. Die Mitglieder informieren über die Entwicklung in ihrer Branche und unterstützen *Würth* bei seiner Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. In den zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen steht außerdem der Austausch über Neuprodukte und innovative Dienstleistungen im Vordergrund.«

Quelle: *Würth-Gruppe* 2018, S. 11ff.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Gremienstruktur des Risikomanagements der Deutsche Bank AG

Die Vielfältigkeit des Geschäftsmodells der *Deutsche Bank AG* erfordert es, Risiken effektiv zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Die Kernaufgaben des Risikomanagements obliegen dem Vorstand als dem obersten Leitungsgremium, der den Aufsichtsrat regelmäßig über die Risikolage und wesentliche Sachverhalte informiert. Er delegiert die Ausführung der entsprechenden Aufgaben und deren Kontrolle an ranghohe Risikomanager und -Komitees. So gibt es beispielsweise eine ganze Reihe von **Ausschüssen**, die eine zentrale Bedeutung für das Management der Risiken der *Deutschen Bank* besitzen und dementsprechend – nicht zuletzt aufgrund der negativen Erfahrungen der letzten Jahre – mit umfangreichen Rechten und Pflichten ausgestattet sind. Im Folgenden werden beispielhaft drei Ausschüsse näher charakterisiert:

- »Das **Group Risk Committee (GRC)** hat verschiedene Pflichten und dezidierte Rechte, inklusive der Genehmigung neuer oder wesentlich geänderter Risiko- und Kapitalmodelle, der Überprüfung der Entwicklung von Risikoengagements und der Ergebnisse konzernweiter interner und aufsichtlicher Stresstests, sowie der Überwachung der Risikokultur im Konzern. [...] Das GRC unterstützt den Vorstand während konzernweiter Risiko- und Kapitalplanungsprozesse.
- Das **Group Reputational Risk Committee (GRRC)** stellt die Überwachung, Steuerung und Koordination des Managements der Reputationsrisiken sicher und gewährleistet, dass es angemessene Prozesse für Rückschauen und für aus Erfahrungen zu ziehende Lehren gibt. [...] Es berät die entsprechenden Ebenen des Konzerns in Fragen konzernweiter Reputationsrisiken, inklusive der Kommunikation sensibler Themen. [...]
- In den Sitzungen des **Risikoausschusses** berichtet der Vorstand über wichtige Risikoportfolien, die Risikostrategie und Angelegenheiten, die aufgrund der Risiken, die sie nach sich ziehen, von besonderer Bedeutung sind. [...] Der Risikoausschuss berät mit dem Vorstand Fragen der Gesamtrisikobereitschaft, der Gesamtrisikoposition und der Risikostrategie und unterstützt den Aufsichtsrat bei der Kontrolle der Implementierung der Strategie.«

Quelle: *Deutsche Bank AG* 2018, S.55ff.

Kosiol unterscheidet nach der Art ihrer Aufgaben die folgenden vier **Arten von Ausschüssen** (vgl. Abbildung 4-10 und Kosiol 1976, S. 161 ff.):

- **Informationsausschüsse** dienen lediglich der Weitergabe und dem Austausch von Informationen zwischen ihren Mitgliedern. In den Konferenzen sollen Informationsbedürfnisse geäußert und Informationsdefizite beseitigt werden, um alle Ausschussmitglieder auf den gleichen Informationsstand zu bringen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von vierteljährlich stattfindenden Informationstagungen für Führungskräfte geschehen, auf denen die Unternehmensleitung über die Geschäftslage und wichtige Einzelereignisse berichtet. Eine Beratung oder Entscheidung von Sachverhalten erfolgt jedoch nicht.
- Dagegen finden in **Beratungsausschüssen** eine Verarbeitung der Informationen und eine Meinungsbildung statt. Ihre Mitglieder beraten die ihnen übertragenen Themen ausführlich und erarbeiten Hinweise, Empfehlungen und Entscheidungsvorlagen für die Entscheidungsgremien (zum Beispiel die Leitungsgruppe oder den Entscheidungsausschuss).
- **Entscheidungsausschüsse** diskutieren und bewerten die Lösungsalternativen und treffen für ihre Mitglieder und die zugeordneten organisatorischen Einheiten verbindliche Entscheidungen.
- **Ausführungsausschüsse** initiieren die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und überwachen deren ordnungsgemäße Durchführung.

In der betrieblichen Praxis ist eine eindeutige Zuordnung zu einer der vier Ausschussarten nicht immer möglich. So können beispielsweise im Rahmen von Führungskräftetagungen sehr wohl auch bestimmte Sachverhalte beraten und sogar entschieden werden. Außerdem kann die Arbeit von Ausschüssen in einem zeitlichen oder sachlichen Wirkungszusammenhang stehen, insbesondere dann, wenn diese unmittelbar mit derselben Aufgabe beauftragt sind. So sind sowohl eine zeitliche Stufung der Ausschussarbeit als auch eine schrittweise Einengung der Anzahl der Ausschussmitglieder auf den für die Entscheidung letztendlich relevanten Personenkreis denkbar (vgl. Abbildung 4-10 sowie das Beispiel aus der Wirtschaftspraxis der Mercedes-Benz Group AG).

Treten in einem Unternehmen außergewöhnliche Probleme auf, die unmittelbar gelöst werden müssen, dann kann zu diesem Zweck eine als **Problemlösegruppe** bezeichnete Arbeitsgruppe gebildet werden. Der Begriff der Problemlösegruppe ist ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Bezeichnungen für die Kleingruppenarbeit in der betrieblichen Praxis, wie beispielsweise Werkstattkreis, Lernstatt, Qualitätszirkel und Produktivitätskomitee. Im Mittelpunkt der Aktivitäten von Problemlösegruppen stehen in der Regel operative Fragen der Qualitäts- und der Produktivitätsverbesserung. Weitere, in diese Richtung wirkende Zielsetzungen können die Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Mitarbeitermotivation und -qualifikation und des Informationsaustausches sein. Personell besetzt werden Problemlösegruppen aufgrund ihrer Aufgabenstellungen in der Regel mit Angehörigen der Ausführungsebene und des unteren Managements (vgl. Schanz 1994, S. 423f.).

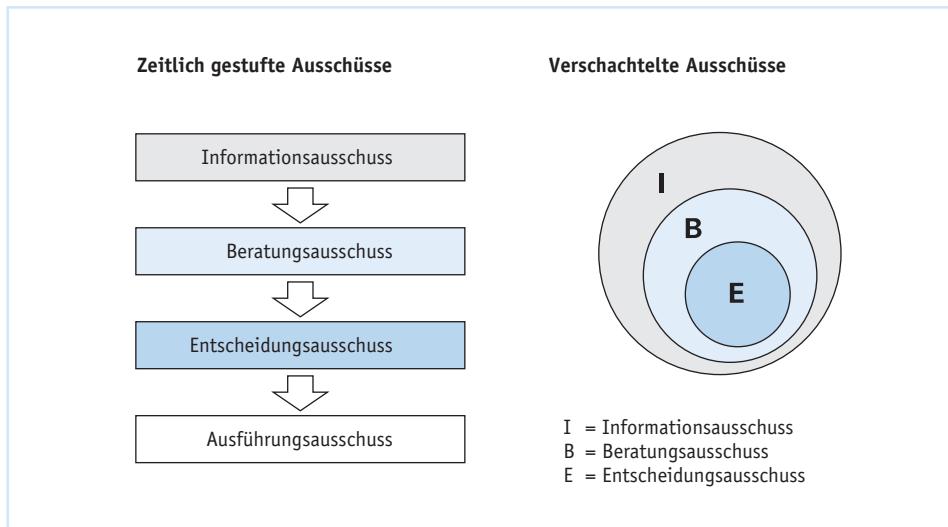


Abb.4-10: Zeitliche Stufung und Verschachtelung von Ausschüssen

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das CASE-Steering-Committee der Mercedes-Benz Group AG (vormals Daimler AG)

Ein Beispiel für einen Vorstandsausschuss, der sowohl der **Information** und **Beratung** als auch der **Entscheidungsvorbereitung** und **Entscheidung** dient, ist das **CASE-Steering-Committee** der *Mercedes-Benz Group AG* (vormals *Daimler AG*) (2021: 169 Mrd. Euro Umsatz, 172.000 Beschäftigte). Unter dem Motto »Den Wandel vorantreiben« soll dieses Gremium das Kerngeschäft des Unternehmens auf den identifizierten vier Zukunftsfeldern langfristig stärken und dessen Transformation zum »Mobilitätsdienstleister« unterstützen:

»Innerhalb des Vorstands wurde ein Steering Committee zu den CASE-Zukunftsthemen Vernetzung (Connected), autonomes Fahren (Autonomous), flexible Nutzung (Shared & Services) und elektrische Antriebe (Electric) gebildet. Die Zuständigkeiten des Gesamtvorstands, insbesondere der Katalog der Angelegenheiten, die seiner Zustimmung bedürfen, sowie die Zuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder bleiben davon unberührt.

Das Steering Committee besteht aus dem für *Mercedes-Benz Cars* zuständigen Vorsitzenden des Vorstands sowie aus den für *Finance & Controlling/Daimler Financial Services*, *Mercedes-Benz Cars Vertrieb* und *Konzernforschung & Mercedes-Benz Cars Entwicklung* zuständigen Vorstandsmitgliedern. Vorsitzender des Steering Committee ist der Vorsitzende des Vorstands.

Innerhalb der vom Vorstand gesetzten strategischen Rahmenbedingungen bestimmt das Steering Committee das Managementmodell und die strategischen Leitplanken für CASE. Der Vorstand hat dem Steering Committee eine Geschäftsordnung gegeben.

Änderungen dieser Geschäftsordnung kann das Committee eigenständig beschließen, soweit sie nicht das Steuerungsmodell betreffen.«

Quelle: Daimler AG 2018, S.206, <https://group.mercedes-benz.com/innovation/case.html>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Chip-Task-Force bei Volkswagen

»Die Zahlen sind schlecht: 2020 konnte die Marke *Volkswagen* Pkw in Deutschland 525.000 Autos verkaufen – im vergangenen Jahr sind daraus 490.000 geworden. Im gesamten VW-Konzern wurden im selben Zeitraum aus 9,3 rund neun Millionen Fahrzeuge. Nach dem ersten Corona-Jahr sollte eigentlich alles wieder besser werden. Doch dann kam der anhaltende Chipmangel dazu – und es ging noch weiter bergab. Karsten Schnake ist damit der neue Hoffnungsträger im VW-Konzern: Er soll die Chipversorgung wieder dauerhaft stabilisieren und nach oben bringen. Der 53-jährige Ingenieur übernimmt jetzt die Chip-Taskforce in Wolfsburg, die der Konzern vor einem knappen Jahr gegründet hatte, nachdem die ersten Warnmeldungen in Sachen Halbleiterversorgung aufgetaucht waren.«

Quelle: *Handelsblatt* 2022

Zu den Problemlösegruppen gehören auch die **Task-Forces**. Sie bestehen zumeist aus Führungskräften und werden nach dem Auftreten eines Problems als vorläufiges Gremium zusammengestellt und mit den für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen ausgestattet. Die Task-Force entscheidet in ihrer ersten Sitzung, ob das identifizierte Problem dringlich und wichtig ist oder nicht. Nur wenn beschlossen wird, dass das Problem bearbeitet werden soll, bleibt die Task-Force bestehen und arbeitet eine Lösung aus. Mit der Entscheidung für ein bestimmtes Vorgehen zur Problemlösung wird festgelegt, welche Leitungsstelle für die Realisierung zuständig ist. Danach löst sich die Task-Force wieder auf (vgl. Bühner 2004, S.217, Hill et al. 1994, S.203ff., Krüger 1993, S.398, Schanz 1994, S.186f.).

4.3.2.5 Projektgruppen

Projektgruppen können sowohl als hauptamtliches als auch als nebenamtliches Gremium installiert werden. Zunächst ist jedoch zu klären, was unter einem Projekt zu verstehen ist.

Projekte sind durch die nachfolgenden Merkmale gekennzeichnet (vgl. Deutscher Normenausschuss 1980, Litke 2007, S.18f., Madauss 2000, S.516ff.):

- **Zielorientierung:** Projekte sind stets auf ein bestimmtes Ziel gerichtet, das in der Projektdefinition als zu erreichendes Resultat der Projektarbeit vorgegeben wird. Ein Projektziel kann beispielsweise die Entwicklung eines neuen Produkts (Produktentwicklungsprojekt) oder die Einführung einer neuen Software in der Buchhaltung (IT-Projekt) sein.

- **Neuartigkeit:** Die Projektaufgabe (zum Beispiel eine Marktneuheit zu entwickeln) liegt außerhalb der Routinetätigkeiten. Sie ist für das betreffende Unternehmen (relativ) neu und birgt damit nicht vorhersehbare und teilweise erhebliche Risiken in sich.
- **Begrenzung:** Projekte sind zeitlich begrenzt, das heißt, es liegen definierte Anfangs- und Endzeitpunkte vor. Sie sind gegenüber anderen Vorhaben inhaltlich abgrenzbar. Für die Projektarbeit stehen im Allgemeinen nur beschränkte finanzielle, sachliche und personelle Ressourcen zur Verfügung. So werden beispielsweise für ein Produktentwicklungsprojekt ein begrenztes Finanzbudget und eine beschränkte Anzahl an Arbeitstagen eingesetzt werden können.
- **Komplexität:** Projekte sind durch einen hohen Schwierigkeitsgrad gekennzeichnet, der eine Unterteilung des Projekts in besser überschaubare Teilprojekte und Arbeitspakete erforderlich machen kann. Die vorhandenen vielfältigen Wechselbeziehungen sind wegen ihrer Neuartigkeit nicht standardisierbar und machen deshalb eine laufende Abstimmung der einzelnen Vorgänge notwendig.
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Projekte erfordern das Fachwissen von Spezialisten der verschiedensten Bereiche. In einem Produktentwicklungsprojekt werden sinnvollerweise sowohl Angehörige des Forschungs- und Entwicklungsbereichs als auch Marketing-, Produktions-, Einkaufs-, Controlling- und Patentrechtsexperten sowie eventuell externe Lieferanten und Schlüsselkunden vertreten sein. Auch von dieser Seite her stellen Projekte also besondere Anforderungen an die beteiligten Personen, die in der Lage sein müssen, miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten.

Definition

Damit lässt sich ein **Projekt** als ein zeitlich befristetes, zielorientiertes und neuartiges Vorhaben beschreiben, das eine besonders hohe Komplexität aufweist und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der betroffenen Bereiche erfordert.

Die personelle Zusammensetzung einer **Projektgruppe** (synonym wird in der Praxis häufig der Begriff **Projektteam** verwendet) hängt im Wesentlichen von der Art und dem Umfang der Projektaufgabe ab. Die Gruppenmitglieder werden üblicherweise entsprechend ihrer fachlichen, teilweise auch aufgrund ihrer sozialen Kompetenz ausgewählt und in die Projektgruppe entsandt. Dabei ist sowohl eine Tätigkeit in Vollzeit als auch eine Mitarbeit in Teilzeit im Projekt denkbar, wobei sich die Konfiguration im Laufe der Projektabwicklung ändern kann. So können je nach Projektstand weitere Experten hinzugezogen oder zusätzliche Teilprojektgruppen gebildet werden (vgl. Litke 2007, S. 176ff.). Auf die Besonderheiten der Projektorganisation und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsalternativen wird im Abschnitt 5.4.4 ausführlich eingegangen.

Projektgruppen erfordern eine interne Strukturierung, um die Projektaufgabe zielgerichtet und koordiniert bearbeiten zu können. Deshalb wird regelmäßig ein **Projektleiter** (**Projektmanager**) eingesetzt, der die Verantwortung für die Durchführung des Projekts trägt und mit aufgabenbezogenen Kompetenzen ausgestattet wird. Obwohl in der Praxis häufig eine projekt-

interne Hierarchie entsteht (zum Beispiel Projektleiter – Teilprojektleiter – Projektmitarbeiter), sollte die Kommunikation im Projektteam möglichst offen und hierarchiefrei gestaltet werden, um die Vorteile einer direkten und zeitnahen Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu nutzen. Der ungestörte und schnelle Kommunikationsfluss ist vor allem vor dem Hintergrund der oben genannten Merkmale eines Projekts (Zielausrichtung, Neuartigkeit usw.) besonders wichtig, denn das Fach- und Erfahrungswissen jedes einzelnen Teammitgliedes ist für den Projekterfolg unverzichtbar. Der Projektleiter sollte deshalb sozusagen die Rolle des »Dirigenten« eines »Orchesters« übernehmen. Dadurch kann er auch nicht zu einem Engpassfaktor werden wie in einer Linienstruktur, in der die formale Kommunikation regelmäßig über alle Hierarchieebenen hinweg erfolgt (vgl. Abbildung 4-11).

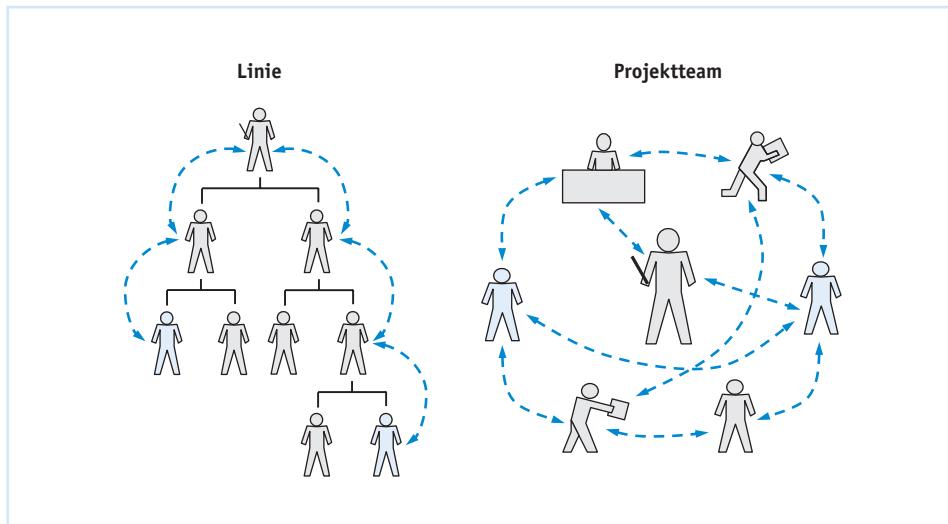


Abb. 4-11: Kommunikationsfluss in der Linie und im Projektteam

4.4 Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten

4.4.1 Gründe für die Konfiguration

Die verschiedenen Organisationseinheiten stehen in der Unternehmenswirklichkeit sinnvollerweise nicht »zusammenhanglos im Raum«, sondern werden anhand von bestimmten Kriterien geordnet und gegebenenfalls im Zuge der sogenannten **Abteilungsbildung** zu übergeordneten Organisationseinheiten zusammengefasst. Das Ergebnis dieser Zusammenfassung von Stellen und Gremien kommt dann häufig in einem Organisationschaubild, dem **Organigramm**, zum Ausdruck, das die Struktur des betreffenden Unternehmens in einer übersichtlichen Form grafisch darstellt (vgl. auch Abschnitt 8.2.5.2). Diese äußere Form des Stellengefüges wird als **Konfiguration** bezeichnet und bildet die Rahmenstruktur für alle Unternehmensaktivitäten.

Warum werden die einzelnen Organisationseinheiten zu übergeordneten Abteilungen zusammengefasst? Hierfür sind **zwei Gründe** maßgeblich, die in der Organisationspraxis nicht voneinander zu trennen sind (vgl. Bleicher 1991, S.111f., Kieser/Walgenbach 2010, S.127 ff.):

1. Entlastung der Unternehmensführung

Mit einer zunehmenden Unternehmensgröße reicht die Kapazität der Unternehmensführung als alleinige Leitungsstelle nicht mehr aus, um alle Aktivitäten detailliert planen, koordinieren und kontrollieren zu können. Die oberste Instanz muss die (zunächst) unstrukturierte Gesamtaufgabe differenzieren und sich durch die Delegation eines Teils ihrer Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollkompetenzen auf weitere, ihr nachgeordnete Leitungsstellen entlasten (vgl. Abbildung 4-12). Im Zuge dieses **Delegationsprozesses** entstehen zwischen der Unternehmensführung und der Ausführungsebene zusätzliche, mit Leitungskompetenzen ausgestattete Einheiten, die **Abteilungen (Delegationsmodell oder Top-down-Approach)**. Sie übernehmen definierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche. Die oberste Instanz behält die Gesamtverantwortung und ist für die Lösung von umfassenden, das gesamte Unternehmen betreffenden Problemen zuständig. Die Lösung von Teilproblemen wird hingegen an die ihr unterstellten Instanzen delegiert. Damit trägt die Abteilungsbildung zur Bewältigung von Komplexität bei, die sich aus der arbeitsteiligen Erfüllung von Aufgaben ergibt.

2. Bildung geschlossener Verantwortungsbereiche

Werden sämtliche Ausführungsstellen eines Unternehmens der Leitung direkt unterstellt, so ist deren Führung u.U. schon allein aufgrund ihrer Anzahl schwierig. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter eine gemeinsame Leitungsstelle und die Bildung von relativ geschlossenen, abgegrenzten Verantwortungsbereichen in Form von Abteilungen erleichtert die Koordination der einzelnen Stellen erheblich (**Kombinationsmodell oder Bottom-up-Approach**, vgl. Abbildung 4-12). Abstimmungsprobleme innerhalb einer Abteilung können unmittelbar durch die verantwortliche Instanz gelöst werden, ohne dass sich die oberste Leitung damit zu befassen braucht. Koordinationsprobleme zwischen den Stellen verschiedener Abteilungen können durch die jeweiligen Instanzen beseitigt werden. Außerdem führt die Zuordnung von Stellen zu einer bestimmten Leitungsstelle für die betreffenden Stelleninhaber zu einem überschaubaren Bezugssystem und zu entsprechenden Identifikationsmöglichkeiten mit den Abteilungszielen und -aufgaben.

In den vorhergehenden Ausführungen wurde der Abteilungsbegriff nun schon mehrfach verwendet. Was ist unter einer Abteilung zu verstehen?

Definition

Eine **Abteilung** entsteht durch die unbefristete Unterstellung von einer oder mehreren Ausführungsstellen unter eine gemeinsame Leitungsstelle.

Die Zusammenfassung von mehreren Ausführungsstellen unter einer Instanz wird auch als **primäre Abteilungsbildung**, die Unterstellung von mehreren Abteilungen unter eine Instanz

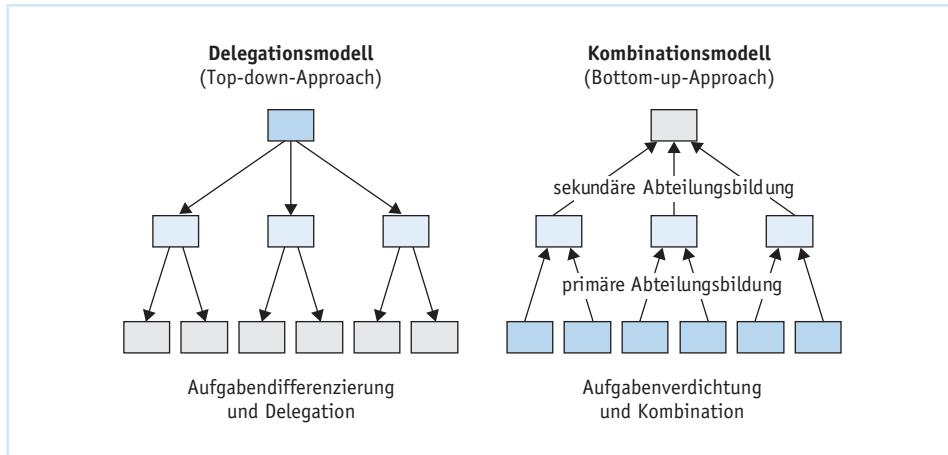


Abb. 4-12: Delegations- und Kombinationsmodell der Abteilungsbildung

als **sekundäre Abteilungsbildung** bezeichnet (vgl. Kosiol 1976, S.175 und das Kombinationsmodell in Abbildung 4-12). Gerade größere Organisationen neigen zur Bildung einer Vielzahl von Abteilungsebenen. Es entstehen Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche, Direktionen o.Ä. und damit eine **Hierarchie** der Organisationseinheiten. Die jeweilige Leitungsstelle wird in der Regel auf Dauer mit einer Person (Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter, Direktor) besetzt, die in ihrem Aufgabenbereich Führungsaufgaben wahrnimmt und für die Erreichung der Abteilungsziele verantwortlich ist. Eine befristete Besetzung der Leitungsstelle ist jedoch ebenso möglich wie die Übertragung der Leitungsfunktion auf mehrere Personen, die diese gemeinsam oder abwechselnd ausüben. Auf die mit einer mehrstufigen hierarchischen Gliederung des Stellengefüges verbundenen Probleme wird im Abschnitt 4.4.3 ausführlicher eingegangen. Die Abbildung 4-13 zeigt beispielhaft eine hierarchische Abteilungsstruktur von der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene bis zur Ausführungsebene.

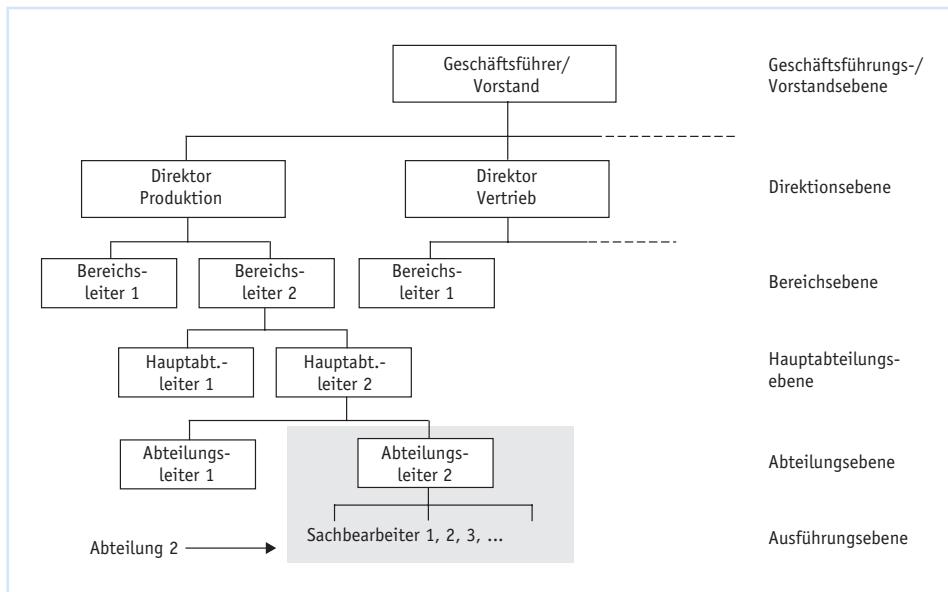


Abb. 4-13: Hierarchische Abteilungsstruktur

4.4.2 Kriterien für die Konfiguration

Sinnvollerweise werden Stellen nicht wahllos, sondern aufgrund von bestimmten Merkmalen zusammengefasst. Die Abteilungsbildung kann nach verschiedenen **Gruppierungskriterien** erfolgen (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S.87ff.):

Abteilungsbildung nach Verrichtungen

Ein Merkmal für die **Abteilungsbildung** sind gleichartige oder verwandte Verrichtungen oder Funktionen, die einer Leitungsstelle zugeordnet werden. Die Abteilung ist dann tätigkeitsspezialisiert. Häufig führt diese Form der Spezialisierung zu einer Konzentration von gleichartigen Personalqualifikationen, Methoden und Sachmitteln innerhalb einer Abteilung. Beispielsweise finden sich in der Dreherei eines Fertigungsbereichs ausschließlich Mitarbeiter mit einer entsprechenden Qualifikation und Drehmaschinen (vgl. Abbildung 4-14).

Abteilungsbildung nach Objekten

Bei der Abteilungsbildung nach Objekten, Produkten oder Dienstleistungen werden diejenigen Stellen unter einer Instanz zusammengefasst, die sich mit denselben Objekten usw. auseinander setzen (Objektzentralisierung). Die Abbildung 4-14 zeigt dies am Beispiel eines Automobilherstellers, der innerhalb des Nutzfahrzeugbereichs Transporter, leichte Lastkraftwagen, schwere Lastkraftwagen und Spezialfahrzeuge produziert und vertreibt. Innerhalb dieser nach Produktgruppen gebildeten Abteilungen kann es wiederum Unterabteilungen geben, die nach Verrichtungen, Objekten, Kundengruppen oder Regionen gegliedert sind.

Abteilungsbildung nach Kundengruppen

Die Stellengruppierung nach Kundenmerkmalen ist dann zweckmäßig, wenn ein Unternehmen bestimmte Kundengruppen gezielt betreuen möchte. Beispielsweise kann eine Bank ihre Kunden in Privatkunden, Firmenkunden und Körperschaften segmentieren, deren Betreuung jeweils einer Abteilung übertragen wird (vgl. Abbildung 4-14).

Abteilungsbildung nach Regionen

Schließlich ist eine Stellenzuordnung nach geografischen Betätigungsfeldern möglich. Die Abteilungsbildung nach Regionen bietet sich an, wenn die Aktivitäten »vor Ort« entfaltet werden sollen. So werden primär vertriebsorientierte Organisationen, wie zum Beispiel Bausparkassen oder Versicherungen, ihren Außendienst zweckmäßigerweise nach regionalen Gesichtspunkten strukturieren (vgl. Abbildung 4-14).

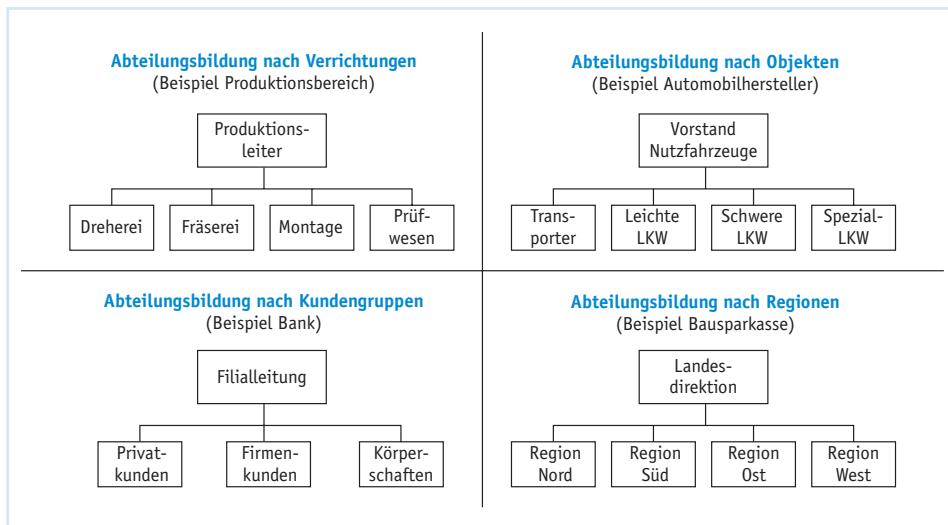


Abb.4-14: Kriterien für die Zusammenfassung von Organisationseinheiten

Unabhängig davon, welches der vier Kriterien bei der Abteilungsbildung zugrunde gelegt wird, sind zwei **Organisationsprinzipien** zu beachten:

- Zum einen sind in einer Abteilung solche Aufgaben zusammenzufassen, die artgleich oder in einem hohen Maße interdependent sind (**Homogenitätsprinzip**). Die Abteilungen sollen ihre Aufgaben möglichst autonom wahrnehmen können, das heißt, weit gehend unabhängig von der Aufgabenerfüllung anderer Abteilungen sein. Nur so wird der Aufwand für eine abteilungsübergreifende Koordination minimiert.
- Zum anderen muss der Abteilungsleiter die ihm übertragenen Aufgaben auch erfüllen können. Deshalb dürfen nur so viele Stellen unter einer Instanz zusammengefasst werden, dass der Abteilungsleiter nicht permanent überlastet wird (**Beherrschbarkeitsprinzip**). Zu den Aspekten, die hierbei zu beachten sind, gehören der Aufgabeninhalt und der Aufgabenum-

fang der Abteilung, die Leistungsfähigkeit des gedachten oder tatsächlichen Stelleninhabers und die räumliche Überschaubarkeit des Verantwortungsbereiches.

Die beiden Organisationsprinzipien führen zu der Frage, welche weiteren Merkmale bei der Gestaltung des Stellengefüges zu berücksichtigen sind.

4.4.3 Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungintensität

In den 1990er-Jahren hat die Auseinandersetzung über die Anzahl der Hierarchieebenen unter Schlagworten wie »Lean-Management«, »Flache Hierarchie«, »Intrapreneurship« o.Ä. wieder an Bedeutung gewonnen, nachdem angesichts der Verbreitung der EDV bereits in den 1970er-Jahren intensiv über die Notwendigkeit des mittleren Managements diskutiert wurde. Eng mit dieser Diskussion verbunden ist die Frage nach der »optimalen« Leitungsspanne, -tiefe und -intensität.

Unter der **Leitungsspanne** (synonym: Leitungsbreite, Kontrollspanne, span of control [wobei »control« im Englischen Leitung, Steuerung, Regelung bedeutet], Subordinationsquote) ist die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter zu verstehen. Sie nimmt in der Hierarchie im Allgemeinen von oben nach unten zu, das heißt, Leitungsstellen der untersten Hierarchieebene, denen ausschließlich Ausführungsstellen zugeordnet sind, haben tendenziell die größte Leitungsspanne, während der Unternehmensführung in der Regel nur wenige Personen direkt unterstellt sind.

Welche Leitungsspanne kann als optimal angesehen werden? Diese Frage, die in der Literatur und in der Praxis immer wieder gestellt wird, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Eine einheitliche optimale oder maximale Leitungsspanne gibt es nicht. Die »klassische« Organisationstheorie war sich überwiegend einig, dass die Leitungsspanne recht klein sein müsse, und empfahl zwischen drei und sechs Untergebene je Vorgesetzten. Als wesentlicher Vorteil wurde die unmittelbare Führung durch Weisung und Kontrolle gesehen. Demgegenüber hat eine große Leitungsspanne jedoch den Vorteil, dass sie kommunikations- und kreativitätsfördernd ist, weil sie eher mit einer Selbstkontrolle der Mitarbeiter einhergeht. Erst empirische Studien in den 1960er-Jahren zeigten, dass die optimale Leitungsspanne nicht existiert. So schwankt die Leitungsspanne in der betrieblichen Praxis zwischen einer und über 100 Personen (vgl. Bleicher 1991, S.47, Kieser/Walgenbach 2010, S.149 ff., Schanz 1994, S.125 f.).

Offensichtlich hängt die Leitungsspanne von verschiedenen **Einflussgrößen** ab. Grundsätzlich darf sie nur so groß sein, dass ein Vorgesetzter die ihm unterstellten Organisationseinheiten zufriedenstellend steuern und überwachen kann. Eine zu große Anzahl direkt unterstellter Personen und/oder eine zu häufige und zu lange Nutzung der Leitungsbeziehungen (zum Beispiel durch eine hohe Weisungs- und Kontrollintensität oder durch ständige Rückfragen) führen zu einer Überlastung der Führungskapazität des Vorgesetzten, wenn ausschließlich mittels per-

sönlicher Weisungen geführt wird. Werden dagegen strukturelle Koordinationsinstrumente eingesetzt, kann die Leitungsspanne durchaus größer sein. In der praktischen Organisationsarbeit sind deshalb die Determinanten der Leitungsspanne fallweise zu identifizieren und zu gewichten.

In der Abbildung 4-15 ist die situative Abhängigkeit der Leitungsspanne von verschiedenen **Aufgabenmerkmalen**, **Führungsprinzipien** sowie **organisatorischen und personellen Maßnahmen** exemplarisch dargestellt (vgl. Schanz 1994, S. 126f., Schulte-Zurhausen 2014, S. 214f.).

Bestimmungsgrößen	Wirkung auf die Leitungsspanne
Aufgabenmerkmale	
<ul style="list-style-type: none"> • steigende Komplexität • zunehmende Gleichartigkeit • hohe Änderungshäufigkeit • gute Überwachbarkeit • starke Interdependenzen zwischen den Stellenaufgaben 	↑ ↑ ↓ ↑ ↓
Führungsprinzip	
<ul style="list-style-type: none"> • demokratische Führung (eher Selbstkontrolle) • autoritäre Führung (eher Weisung und Kontrolle) 	↑ ↓
Organisatorische und personelle Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> • umfassende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen • Selbstabstimmung in Arbeitsgruppen • Einrichtung von unterstützenden Stellen • größere räumliche Nähe der Arbeitsplätze • überwiegend mündliche Kommunikation • Einsatz von Management-Informationssystemen • hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter • hohe Führungskompetenz des Vorgesetzten 	↑ ↑ ↑ ↑ ↓ ↑ ↑ ↑
↑ =tendenziell größere Leitungsspanne ↓ =tendenziell kleinere Leitungsspanne	

Abb. 4-15: Determinanten der Leitungsspanne

- Eine wesentliche Bestimmungsgröße der Leitungsspanne sind die **Merkmale der Aufgaben**, die von den unterstellten Mitarbeitern auszuführen sind. Während zum Beispiel einfache, gleichartige und sich ständig wiederholende Tätigkeiten eine relativ große Leitungsspanne zulassen, bewirken schwer kontrollierbare Aufgaben oder eine große Abhängigkeit von anderen Stellen bei der Aufgabenbewältigung eine vergleichsweise geringe **Leitungsspanne**.
- Auch das angewandte **Führungsprinzip** hat einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Leitungsspanne. Bei einem **demokratischen** Führungsstil entscheiden und handeln die unterstellten Personen weitgehend autonom. Der Vorgesetzte hat im Wesentlichen

eine Koordinationsfunktion. Er braucht nicht ständig Entscheidungen zu treffen und deren Ausführung zu kontrollieren. Der hohe Partizipationsgrad der Mitarbeiter entlastet den Vorgesetzten zudem von zeitaufwendigen Rückfragen. Demgegenüber ist der **autoritäre** Führungsstil durch die alleinige Entscheidungskompetenz des Vorgesetzten gekennzeichnet. Die Mitarbeiter werden nur auf Anweisung »von oben« tätig. Die geringe Mitarbeiterbeteiligung erfordert die ständige Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit allen seinen Verantwortungsbereich betreffenden Sachverhalten und eine ständige, zeitintensive Rückkopplung mit den unterstellten Personen. Entsprechend führt ein autoritärer Führungsstil zu einer eher geringen Leitungsspanne, ein demokratischer Führungsstil zu einer eher großen Leitungsspanne.

- Schließlich haben bestimmte **organisatorische und personelle Maßnahmen** einen Einfluss auf die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter. Einerseits entlasten solche Maßnahmen, wie beispielsweise die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an die unterstellten Organisationseinheiten, der Einsatz von Management-Informationssystemen oder die Standardisierung durch Pläne und Programme, die Leistungsstelle und ermöglichen so eine größere Leitungsspanne. Andererseits kann eine ausschließlich mündliche und damit sehr zeitaufwendige persönliche Kommunikation zwischen den Stelleninhabern die sinnvolle Leitungsspanne schon aufgrund der damit verbundenen quantitativen Belastung verringern.

Die Annahme einer über alle Hierarchieebenen hinweg konstanten Leitungsspanne entspricht allerdings meist nicht der betrieblichen Realität. In der Unternehmenswirklichkeit finden sich durchaus **unterschiedliche Leitungsspannen**, die von Leitungsebene zu Leitungsebene und von Abteilung zu Abteilung erheblich schwanken können. So ist es ohne weiteres möglich, dass in ein und demselben Unternehmen im Fertigungsbereich wegen der vorwiegend repetitiven Routinetätigkeiten eine Leitungsspanne von 1:50 besteht, während im Entwicklungsbereich aufgrund der komplexen und innovativen Aufgaben eine Leitungsspanne von 1:2 als geeignet erachtet wird.

Die Leitungsspanne ist also offenbar ein wesentlicher Faktor, wenn es um die Anzahl der Hierarchieebenen einer Organisation und damit um die äußere Form der Organisationsstruktur geht.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Flache Hierarchien in der Uzin Utz AG...

Die *Uzin Utz AG* (2021: 440,1 Mio. Euro Umsatz, rund 1.400 Beschäftigte) ist ein im CDAX börsennotiertes Familienunternehmen mit Sitz in Ulm, das sich als weltweit einziger Komplettanbieter in Sachen Bodenkompetenz sieht und ein umfassendes Sortiment an Produkten und Dienstleistungen rund um die Neuverlegung, Werterhaltung und Renovierung von Bodenbelägen aller Art vorhält. Der derzeitige Fokus des Unterneh-

mens liegt auf der Potenzialausschöpfung. Hierzu gehören auch eine adäquate Organisation und eine schnelle Entscheidungsfindung:

»Direkte Entscheidungswege und möglichst **flache Hierarchien** sind der Grundsatz der internen Konzernorganisation. Alle wesentlichen Entscheidungen werden in Abteilungs- und Bereichsgremien vorbereitet und mit einer Entscheidungsempfehlung an den jeweiligen Geschäftsführer bzw. Vorstand weitergegeben.«

Quelle: *Uzin Utz AG 2018, S.55*

WIRTSCHAFTSPRAXIS

... und in der Nestlé S. A.

Auch das mit rund 87,1 Mrd. CHF Umsatz und mehr als 276.000 Beschäftigten (2021) größte Schweizer Unternehmen, die *Nestlé S. A.* (»The World's Leading Nutrition, Health and Wellness Company«), setzt in seinen »**Organisational Principles**« auf **flache Hierarchien** und **große Leitungsspannen** und möchte damit die **Ergebnisorientierung stärken** und **Bürokratie vermeiden**:

»Nestlé is in favour of and implements pragmatically: Flat and flexible organisations with few levels of management and broad spans of control, including project teams and task forces. [...] A structure which assures operational speed and personal responsibility, with strong focus on results, reducing bureaucracy as much as possible.«

Quellen: *Nestlé S. A. 2003, S.14, ders. 2018S.1ff.*

Die **Leitungstiefe** (synonym: Gliederungstiefe, vertikale Spanne) ist die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitung in einem Unternehmen. Sie ergibt sich infolge der stufenweisen Abteilungsbildung und wird durch die Leitungsspanne determiniert. Leitungsspanne und Leitungstiefe bestimmen damit die äußere Gestalt (**Konfiguration**) der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Bei gegebener Stellenzahl entstehen umso mehr (weniger) Hierarchieebenen, je geringer (größer) die Leitungsspannen sind. Dadurch wird die Konfiguration des Stellengefüges in Abhängigkeit von der Leitungstiefe steiler oder flacher (vgl. Abbildung 4-16).

Steile Konfigurationen bringen insbesondere das Problem langer und durch die Hierarchieebenen unterbrochener vertikaler Informationswege mit sich. Die Leitungsstufen können sich dabei als Informationsfilter auswirken, die eine Weitergabe der Informationen von oben nach unten oder umgekehrt behindern oder die Informationen verfälschen. Demgegenüber ermöglichen **flache Konfigurationen** einen schnellen und unverfälschten Informationsaustausch und tragen dadurch grundsätzlich zu einer Beschleunigung der betrieblichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse bei.

Die Leitungstiefe spielt insbesondere in der Diskussion über »**schlankes Management**« (Lean-Management) eine wichtige Rolle. Die intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Hierarchie und kleinerer, eigenverantwortlicher Organisationseinheiten wurde Anfang der 1990er-Jahre

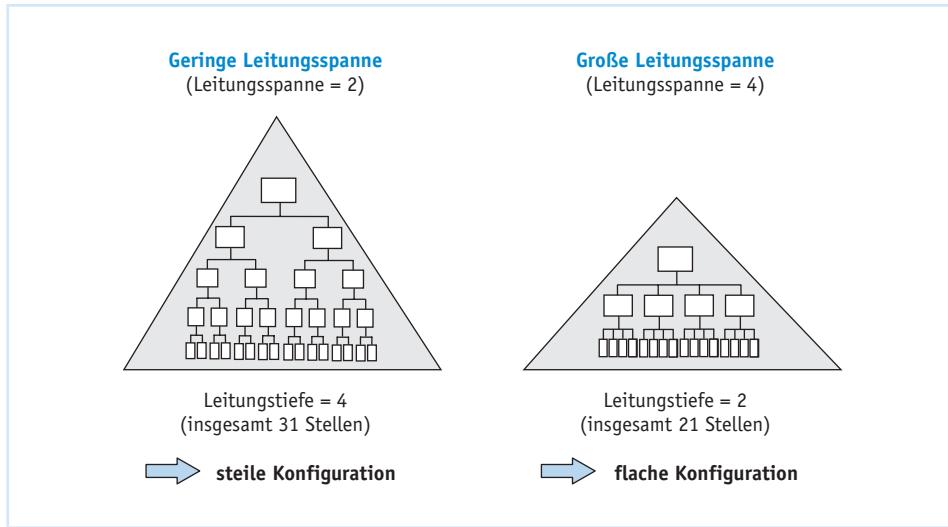


Abb.4-16: Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Leistungstiefe

durch eine empirische Untersuchung der drei amerikanischen Wissenschaftler *Jones, Roos und Womack* in der japanischen, amerikanischen und europäischen Automobilindustrie ausgelöst (vgl. *Womack et al.* 1991). Allerdings ging es dabei nicht nur um die Hierarchieverflachung als strukturelle Maßnahme insbesondere im mittleren Management, sondern auch um die sich daraus ergebenden veränderten Anforderungen an die Prozessgestaltung, die Mitarbeiterführung, die Kommunikation und die Kundenorientierung (vgl. hierzu Abschnitt 7.1.2).

Die Abbildung 4-16 verdeutlicht die Auswirkung der Leitungsspanne auf die Konfiguration der Organisationsstruktur: Bei einer durchgängigen Leitungsspanne von 2 ergibt sich eine Leistungstiefe von 4 und damit eine relativ steile Managementpyramide. Bei einer Verdoppelung der Leitungsspanne auf 4 weist das Stellengefüge dagegen nur eine Leistungstiefe von 2 und eine relativ flache Form auf. Die Zahl der Ausführungsstellen ist mit 16 in beiden Fällen gleich. Allerdings weist die steile Pyramide 15 Leitungsstellen, die flache dagegen nur 5 Leitungsstellen auf. Diese Relation zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen wird als **Leitungintensität** bezeichnet und ist ein weiteres wichtiges Merkmal für Organisationsvergleiche (vgl. *Kieser/Walgenbach* 2010, S.151). Sie beträgt in diesem Beispiel demnach 0,94 bzw. 0,31.

Im Zusammenhang mit den zuvor erörterten Fragen hat das »**Parkinsonsche Gesetz**« eine große Popularität erlangt (vgl. *Parkinson* 1966, S.12ff.):

Der englische Historiker und Soziologe *Northcote C. Parkinson* (1909–1993) studierte als Zivilbeamter der britischen Admiralität das Wachstum der britischen Bürokratie und kam dabei zu dem Ergebnis, dass die Anzahl der Beamten und Angestellten ständig wächst, »[...] gleich ob die Arbeit zunimmt, abnimmt oder ganz verschwindet«. Dabei stehe deren Anzahl in gar keiner Beziehung zu der Menge der vorhandenen Arbeit. Dieses »Gesetz« begründet *Parkin-*

son anhand statistischer Untersuchungen und formuliert es in zwei Axiomen: »1. Jeder Beamte oder Angestellte wünscht die Zahl seiner Untergebenen, nicht aber die Zahl seiner Rivalen, zu vergrößern« und »2. Beamte oder Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit«. Als Beweis für seine Thesen legt *Parkinson* eine Statistik der britischen Admiralität vor: Während die Royal Navy im Jahre 1914 insgesamt 62 Großkampfschiffe und 146.000 Marineangehörige umfasste, waren es vierzehn Jahre später nur noch zwanzig Großkampfschiffe (–68 Prozent) und 100.000 Offiziere, Mannschaften und Verwaltungsangehörige (–32 Prozent). Die Anzahl der Beamten und Angestellten an Land war jedoch in demselben Zeitraum von 5.249 auf 8.127 angewachsen (+ 56 Prozent). Ähnliche Feststellungen hinsichtlich der Relation von Verwaltungs- und Ausführungsstellen konnte *Parkinson* auch im Kolonialministerium machen: Im Jahr 1935 reichten 327 Beamte aus, um das britische Kolonialreich zu verwälten. 1957 waren hierzu 1.991 Beamte erforderlich, obwohl die Anzahl der Kolonien stark zurückgegangen war.

4.5 Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten

4.5.1 Notwendigkeit der Koordination

Eine zunehmende Arbeitsteilung führt zwangsläufig zu einem erhöhten **Koordinationsbedarf**. Die Aufteilung aller zur Leistungserstellung notwendigen Aktivitäten auf eine Vielzahl von Stellen und Gremien führt dazu, dass arbeitsbezogene Abhängigkeiten (**Interdependenzen**) und Berührungspunkte (**Schnittstellen**) entstehen. Der Einzelne ist nicht mehr in der Lage, alle Maßnahmen und Vorgänge zu überblicken.

Vier **Arten von Interdependenzen** sind zu unterscheiden, wobei grundsätzlich gilt: Je höher der Interdependenzgrad zwischen den einzelnen Teilbereichen ist, desto dringlicher ist die Zusammenfassung zu einer Organisationseinheit. Umgekehrt steigen mit der Abnahme des Interdependenzgrades die Autonomie der Teilbereiche und der organisatorische Dezentralisierungsgrad (vgl. Picot et al. 2012, S. 78f.):

- **Gepoolte Interdependenzen** entstehen, wenn mehrere Organisationseinheiten auf eine begrenzte Ressourcenmenge angewiesen sind. Dies kann beispielsweise bei einer kollektiven Inanspruchnahme von Produktionseinrichtungen, Arbeitskräften oder Finanzmitteln der Fall sein. Aufgrund der Konkurrenzsituation ist demzufolge abzustimmen, welche Einheit wann und in welchem Umfang über die betreffende Ressource verfügen kann.
- **Sequenzielle Interdependenzen** sind gegeben, wenn organisatorische Einheiten im Prozess der Leistungserstellung hintereinander geschaltet sind. Der Output der vorhergehenden Einheit bildet dann den Input der nachfolgenden Einheit. Ein geradezu klassisches Beispiel für diese Form der Leistungsverflechtung ist der betriebliche Transformationsprozess mit seinen aufeinander folgenden Schritten der Materialbeschaffung, der Produktion und des Absatzes.

- **Reziproke Interdependenzen** liegen vor, wenn zwischen zwei oder mehreren Organisationseinheiten Leistungen gegenseitig ausgetauscht werden. Dies kann zum Beispiel zwischen einzelnen Produktionsstätten der Fall sein, die bestimmte Komponenten oder Vorprodukte untereinander austauschen, die sie für ihre marktfähigen Endprodukte benötigen.
- **Teamorientierte Interdependenzen** erfordern die interaktive und gleichzeitige Tätigkeit mehrerer Bereiche, um eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können. Dies ist insbesondere bei der Neuproduktentwicklung der Fall, bei der ständig ein wechselseitiger Austausch zwischen dem Forschungs- und Entwicklungsbereich, dem Marketing, der Produktion, dem Controlling und gegebenenfalls weiteren, an der Entwicklungsaufgabe beteiligten Bereichen stattfindet.

Die unterschiedlichen Tätigkeits- und Entscheidungsfelder eines Unternehmens weisen vielfältige Berührungspunkte auf, die als **Schnittstellen** (Interfaces) bezeichnet werden. Sie sind eine Folge der Spezialisierung von Organisationseinheiten und der sich daraus ergebenden Übergänge zwischen den einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen. Schnittstellen bringen typische Probleme mit sich, wie beispielsweise einen ungenügenden Informationsfluss, eine unterbrochene Prozessabwicklung mit zeitlichen Verzögerungen oder unklar geregelte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Sie sind auch Punkte, an denen sich emotionale Barrieren aufbauen können und Informationen bewusst oder unbewusst zurückgehalten oder gefiltert werden (vgl. Brockhoff/Hauschildt 1993, S.396ff., Krüger 1993, S.127). Dazu folgt ein Beispiel aus der *Speedy GmbH*:

Fallbeispiel

Prozessbarrieren in der Speedy GmbH

Nachdem die Herstellkosten für den *Speedster Family* in der Vorperiode unplanmäßig um 5 Prozent gestiegen sind, versucht die Stabsstelle Controlling im Rahmen einer Abweichungsanalyse detaillierte Informationen über die Hintergründe der aktuellen Kosten situation vom Produktionsleiter *Röthi* zu erhalten. Trotz intensiver Bemühungen gelingt es dem Controller zunächst nicht, die erforderlichen Daten zu beschaffen, weil der Produktionsbereich »mauert«, das heißt, die notwendigen Informationen zurückhält bzw. nur unvollständige Informationen weiterleitet. Dadurch kommt es zu erheblichen Spannungen zwischen dem Produktionsleiter und dem Controller der *Speedy GmbH*. Erst ein von Dr. *Scharrenbacher* anberaumtes gemeinsames Gespräch mit den Verantwortlichen, in dem klar wird, dass es hier nicht um Bereichsegoismen, sondern um das Gesamtunternehmen geht, beseitigt die Informationsbarrieren.

Würden die aus der Spezialisierung resultierenden arbeitsbezogenen Interdependenzen und Schnittstellen nicht laufend aufeinander abgestimmt, stünde am Ende wohl kaum eine marktfähige Unternehmensleistung. Die Aktivitäten der einzelnen Organisationseinheiten sind also auf die gemeinsamen Zielsetzungen auszurichten – sie sind zu koordinieren.

Definition

Unter **Koordination** ist die Abstimmung von Einzelaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel zu verstehen.

Koordination kann zum einen durch die vorausschauende Abstimmung von geplanten Aktivitäten (Feed-forward- oder Vorauskoordination) und zum anderen als Reaktion auf Störungen des Betriebsablaufs (Feed-back- oder Ad-hoc-Koordination) erfolgen:

- **Feed-forward-Koordination** bedeutet, dass koordinierende Entscheidungen und Maßnahmen längerfristig im Voraus getroffen werden. Instrumente der Vorauskoordination sind die Planung und die Standardisierung. Im Rahmen der Koordination mit **Plänen** werden die globalen Unternehmensziele in einem schrittweisen Prozess konkretisiert, bis verbindliche und aufeinander abgestimmte Maßnahmen vorliegen. Die **Standardisierung** legt die sich häufig wiederholenden, gleichen oder ähnlichen Sachverhalte durch organisatorische Regelungen dauerhaft fest, zum Beispiel in Richtlinien oder Handbüchern. Unter der Prämisse, dass keine Störungen auftreten, reicht die Vorauskoordination zur Abstimmung aller Aktivitäten aus. Dies ist in der Praxis allerdings nur selten der Fall.
- Wenn Störungen auftreten, für die kein geeignetes standardisiertes Verfahren vorliegt, müssen die Probleme mit Hilfe der **Feed-back-Koordination** situationsgerecht bewältigt werden. Im Gegensatz zur Vorauskoordination verläuft der Feed-back-Koordinationsprozess tendenziell von unten nach oben. Es müssen kurzfristig Entscheidungen getroffen werden, die eine Abstimmung der Einzelleistungen trotz aufgetretener Störung sicherstellen. Störungen mit weit reichenden Konsequenzen für ein Unternehmen gelangen damit automatisch bis zur Unternehmensführung. Beispielsweise wird der zuständige Meister einer Dreherei den Ausfall einer von zehn Drehmaschinen durch entsprechende Maßnahmen selbstständig ausgleichen können. Fallen dagegen durch die plötzliche Verzögerung von baulichen Maßnahmen die gesamten Drehmaschinen für zwei Wochen aus, dann wird sehr wahrscheinlich zumindest der Werkleiter, wenn nicht sogar die Geschäftsleitung eingeschaltet.

Die formale Feed-forward- und Feed-back-Koordination von arbeitsteiligen Prozessen erfolgt einerseits über die Gestaltung der Kommunikations- und Weisungsbeziehungen des Leitungssystems und andererseits über den Einsatz von Koordinationsinstrumenten. In beiden Fällen besteht die Möglichkeit zu einer gezielten Gestaltung der Koordinationsbeziehungen. Neben den formalen, von der Unternehmensführung gewollten und geförderten Beziehungen bestehen informale Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern, die nicht oder nur schwer gestaltbar sind.

4.5.2 Der »Beziehungs-Eisberg«

Der »Beziehungs-Eisberg« bildet die formalen und die informalen Aspekte einer Organisation ab. Während die **formalen** Aspekte direkt beobachtbar sind (zum Beispiel in Form von Orga-

nigrammen, Stellenbeschreibungen, Richtlinien, Handbüchern, Plänen), lassen sich die **informalen** Aspekte nicht unmittelbar erkennen (zum Beispiel persönliche Beziehungen, Werte, Einstellungen, Machtverteilung, Unternehmenskultur). Für die Organisation, ihre Funktionalität und ihre Innovationskraft sind aber gerade die informalen Beziehungen, die sich »unter der Oberfläche« befinden, häufig von größerer Bedeutung als die formalen Beziehungen, die wie die Spitze eines Eisbergs sofort sichtbar sind (vgl. Abbildung 4-17 und Kanter 2007, S.58, Probst 1993, S.45). Das Beispiel aus der Wirtschaftspraxis macht dies deutlich.

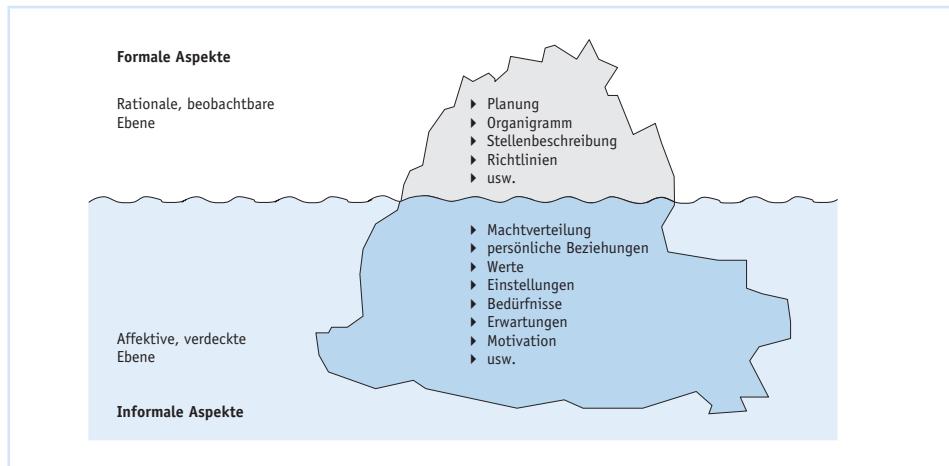


Abb.4-17: Formale und informale Aspekte des >Beziehungs-Eisbergs<

Für die Gestaltung von Organisationsstrukturen ist die Kenntnis und die Berücksichtigung von beiden Ebenen des Beziehungsgefüges von Bedeutung. Hier empfiehlt sich gewissermaßen der »Blick unter die Wasseroberfläche«, zumal dort wie bei einem richtigen Eisberg durchaus vier Fünftel bis sieben Achtel der relevanten Aspekte im (zunächst) Verborgenen liegen können. Wer diese verdeckten, affektiven Gesichtspunkte der Organisation von Unternehmen außer Acht lässt, läuft Gefahr, sogenannte »**Titanic-Effekte**« (nach dem britischen Schnelldampfer *Titanic* der *White-Star-Line*, der auf seiner Jungfernreise im Nordatlantik am 14.04.1912 mit einem Eisberg zusammenstieß und mit 1.503 Menschen unterging) zu erleben: Die formalen Organisationsstrukturen sind optimal gestaltet und trotzdem funktioniert das organisatorische Beziehungsgefüge nicht. Deshalb werden in den folgenden Abschnitten die formalen **und** die informalen Beziehungen in Organisationen näher betrachtet und hinsichtlich der möglichen Ansatzpunkte für ihre praktische Gestaltung untersucht.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Geschichte mit dem Zitronenfalter

Die Divergenz zwischen formalen und informalen Strukturaspekten wird in einem Bonmot besonders deutlich, das in vielen Unternehmen erzählt wird. Es lautet: »Wer glaubt, ein Abteilungsleiter leitet eine Abteilung, der glaubt auch, ein Zitronenfalter faltet Zitronen.«

4.5.3 Formale Beziehungen

4.5.3.1 Gestaltung der Leitungsbeziehungen

Um ein koordiniertes Handeln der einzelnen Organisationseinheiten im Hinblick auf die Unternehmensziele sicherzustellen, müssen zwischen den über- und untergeordneten Stellen dauerhafte Kommunikations- und Weisungsbeziehungen festgelegt werden. Das so entstehende Leitungssystem, das auch als **Leitungs- oder Führungsorganisation** bezeichnet wird, umfasst die Struktur aller Leitungsbeziehungen in einem Unternehmen. Es verbindet die arbeitsteilig gebildeten Stellen mit den jeweils übergeordneten Leitungsstellen mittels sogenannter **Linien**, die von oben nach unten den Anordnungsweg und von unten nach oben den Mitteilungs- oder Meldeweg bilden, oder anders ausgedrückt: Eine »höhere« Stelle kann einer »niedrigeren« Stelle Weisungen erteilen. Das Leitungssystem kann grundsätzlich als Einliniens-, Mehrliniens-, Stabliniens- oder Matrixsystem gestaltet werden (vgl. Abbildung 4-18 und 4-21). Diese Gestaltungsalternativen werden auch **Organisationstypen** genannt (zu den folgenden Ausführungen vgl. Bühner 2004, S.124ff., Hill et al. 1994, S.209ff., Kieser/Walgenbach 2010, S.127ff., Schanz 1994, S.28ff., Staerkle 1992, Sp. 1232ff., Wittlage 1998, S.111ff.).

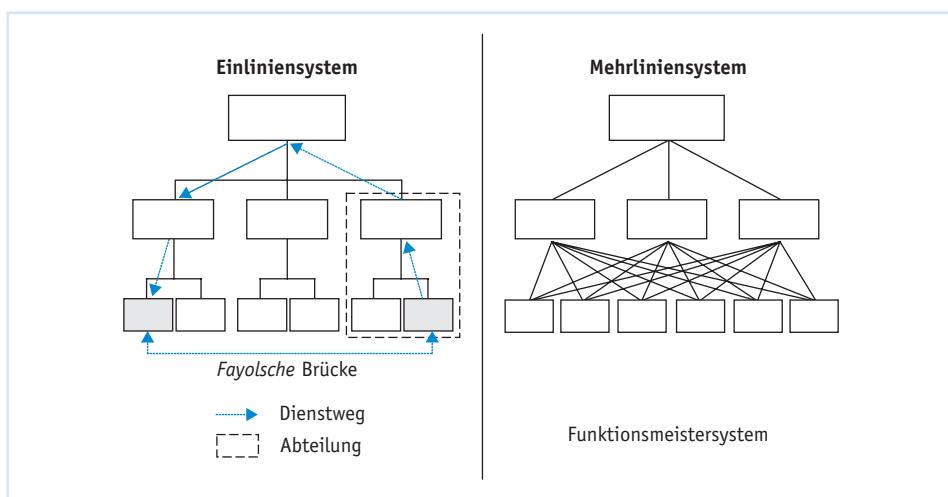


Abb.4-18: Einlinien- und Mehrliniensystem

Dem **Einliniensystem**, das teilweise auch verkürzt als »Liniensystem« bezeichnet wird, liegt das von *Fayol* formulierte **Prinzip der Einheit der Auftragerteilung** zugrunde. Eine nachgeordnete Stelle erhält nach diesem Prinzip ausschließlich von der ihr direkt vorgesetzten Leitungsstelle Anweisungen. Die Linie ist mit Ausnahme der sogenannten »*Fayolschen Brücke*« der einzige zulässige formale Kommunikationsweg, wobei über die einzelnen Hierarchieebenen hinweg keine Instanz übersprungen werden darf (Instanzenzug, Dienstweg, vgl. Abschnitt 2.2.3). Die Spezialisierung der Leitungsstellen ist gering, da jede Leitungsstelle den gesamten ihr unterstellten Aufgabenbereich überblicken muss, um entsprechende Arbeitsanweisungen ertei-

len zu können. Das Einliniensystem ist damit stark positions- und hierarchieorientiert. Jede Stelle ist zwar in den Informationsweg eingebunden, eine Selbstabstimmung zwischen zwei Stelleninhabern unter Umgehung ihrer Vorgesetzten ist aber im strengen Einliniensystem nicht möglich. Dadurch werden die Informations- und Abstimmungsprozesse verzögert. Direkte Kommunikationsbeziehungen zwischen Stellen der gleichen Hierarchieebene (*Fayolsche Brücke*) sind nur ausnahmsweise und mit anschließender Unterrichtung der jeweils übergeordneten Instanzen erlaubt. Als explizite Ausnahme kann die Selbstabstimmung über die *Fayolsche Brücke* demzufolge nicht wesentlich zur Entlastung der Instanzen beitragen.

Beim **Mehrliniensystem** erhalten in Anlehnung an das Funktionsmeistersystem von *Taylor* die nachgeordneten Stellen von mehreren vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen (vgl. Abschnitt 2.2.2). Durch diese Mehrfachunterstellung sollen eine höchstmögliche Spezialisierung der Instanzen und kürzeste Kommunikationswege realisiert werden. Bei der Anwendung des Mehrliniensystems können sich die Mitarbeiter mit ihren Problemen direkt an die jeweiligen Spezialisten wenden. Deshalb wird das Mehrliniensystem auch als **Prinzip des kürzesten Weges** bezeichnet. Im Vordergrund steht die Fachkompetenz des Vorgesetzten und nicht dessen Positionsmacht. Allerdings können aufgrund der sich überschneidenden Kommunikationsbeziehungen immer wieder Weisungskonflikte entstehen. Zudem ist bei Vorliegen eines schlechten Arbeitsergebnisses nicht immer eindeutig zu klären, welche Instanz hierfür verantwortlich ist.

Das in der Abbildung 4-18 dargestellte Einlinien- und das Mehrliniensystem können als die beiden idealtypischen **Grundmodelle hierarchischer Koordination** betrachtet werden. Ihre Vor- und Nachteile werden einander in den Abbildungen 4-19 und 4-20 gegenübergestellt.

Einliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse • klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen; dadurch geringes Risiko von Konflikten • überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung) • lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen • gute Kontrollmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • starke quantitative und qualitative Belastung (eventuell Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze • lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten • Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht • ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten Stellen von den vorgesetzten Stellen • Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierungstendenz)

Abb.4-19: Vor- und Nachteile des Einliniensystems

Mehrliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Instanzen • Entlastung der Leitungsspitze • Verkürzung der Informations- und Weisungswege • direkte und schnelle Kommunikation • Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz • Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte; dadurch hohe Problemlösungskapazität 	<ul style="list-style-type: none"> • problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen • Gefahr von widersprüchlichen Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vielen Kompromissen • umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten • großer Bedarf an Führungskräften • problematische Zurechnung von Fehlern • Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht

Abb.4-20: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems

Das Einliniensystem wird zum **Stabliniensystem**, wenn der Unternehmensleitung ein Stab als Leitungshilfsstelle zugeordnet wird. Diese als **Führungs-** oder **Leitungsstab** zu bezeichnende Stelle unterstützt die oberste Instanz bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Nimmt diese Stabsstelle auch Funktionen für nachgeordnete Instanzen wahr, spricht man von einem **Zentralstab** (oder von einer Zentralstelle, vgl. Abschnitt 4.3.1.3). Generell können Stäbe allen Leitungsstellen einer Organisation zugeordnet werden. Derartige dezentrale Stabsstellen werden auch als **Abteilungsstäbe** bezeichnet (vgl. Abbildung 4-21).

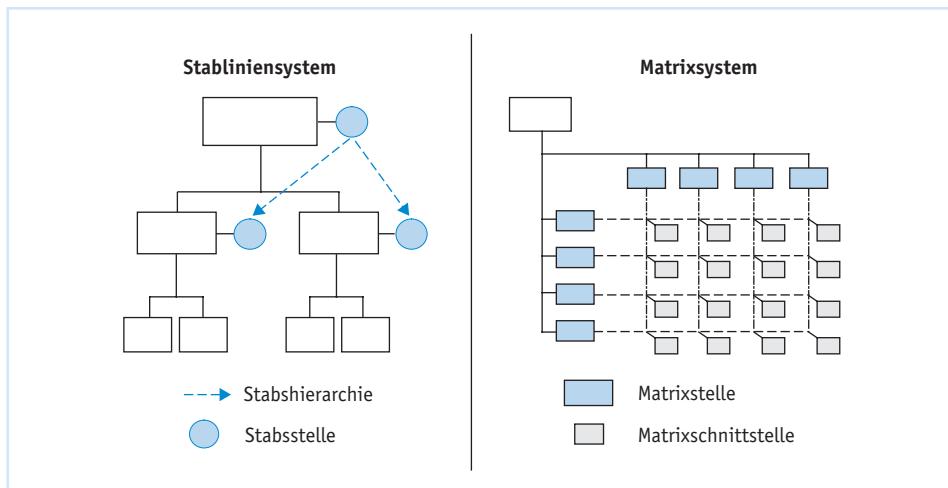


Abb.4-21: Stablinien- und Matrixsystem

Das Stabliniensystem versucht, die Vorteile des Einlinien- und des Mehrliniensystems miteinander zu kombinieren. Das Prinzip der einheitlichen Auftragerteilung wird zwar beibehalten,

durch die Zuordnung von Stabsstellen zu den Instanzen soll aber gleichzeitig eine stärkere Spezialisierung der Leitung erreicht und so eine fachliche Überforderung des Vorgesetzten in speziellen Fragen vermieden werden. Dabei sind die Stäbe als Leitungshilfsstellen gegenüber den Linienstellen nicht weisungsbefugt (vgl. auch die entsprechende Kennzeichnung der Stabsstelle im Abschnitt 4.3.1.3). Bei Stäben auf mehreren Hierarchieebenen ist es allerdings möglich, den Stäben der höheren Instanzen ein funktionales (und unter Umständen sogar disziplinarisches) Weisungsrecht gegenüber den Stäben nachgeordneter Instanzen einzuräumen. Denkbar ist beispielsweise, dass ein Zentralstab der Unternehmensleitung den Abteilungsstäben Weisungen erteilt. Dadurch entsteht parallel zur Hierarchie der Linienstellen ein hierarchisch strukturiertes Subsystem, die **Stabshierarchie** oder **Stabsorganisation**. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Ausprägungen der Stabshierarchie findet sich bei Grochla (1983, S. 182 ff.). Die Vor- und Nachteile des Stabliniensystems sind in der Abbildung 4-22 dargestellt.

Stabliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen • Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen und erhöhte Koordinationsfähigkeit • besserer Informationsstand der Leitungsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Nachteile von Stabsstellen, insbesondere informationelle Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität, fehlende Akzeptanz (vgl. Abschnitt 4.3.1.3) • allgemeine Nachteile des Einliniensystems (vgl. Abbildung 4-19) • problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabshierarchie

Abb. 4-22: Vor- und Nachteile des Stabliniensystems

Kennzeichnend für das **Matrixsystem** ist die Aufteilung der Leitungsfunktionen, das heißt, eine untergeordnete Stelle (**Matrixschnittstelle**) erhält von zwei übergeordneten Leitungsstellen (**Matrixstellen**) Anweisungen (vgl. Abbildung 4-21). Es handelt sich also um eine besondere Form des Mehrliniensystems. Häufig ist die eine Leitungsstelle **funktionsorientiert** (zum Beispiel Produktion, Vertrieb, Controlling) und die andere Leitungsstelle **objektorientiert** (zum Beispiel Produkt- oder Regionalmanager). Sämtliche Matrixstellen sind direkt der obersten Instanz unterstellt, die als **Matrixleitung** bezeichnet wird. Vorrangige Aufgaben der Matrixleitung sind die Koordination der Matrixstellen und die Schlichtung im Konfliktfall. Insbesondere in der Überschneidung der Kommunikations- und Weisungswege liegt die besondere Problematik des Matrixsystems. Vorteilhaft sind hingegen die verkürzten Kommunikationsbeziehungen, vor allem bei der Lösung von komplexen Problemen (vgl. Abbildung 4-23).

Matrixsystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Leitungsspitze • direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination • Nutzung von Spezialisierungsvorteilen • produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leistungsstellen zur Teamarbeit • kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken 	<ul style="list-style-type: none"> • keine einheitliche Leitung • großer Bedarf an Führungskräften • umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust • Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse • Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung • hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter

Abb. 4-23: Vor- und Nachteile des Matrixsystems

Die vier oben beschriebenen Organisationstypen gehen von formalen Leistungsbeziehungen zwischen verschiedenen Stellen aus. Nun können Entscheidungsbefugnisse nicht nur an Einzelpersonen, sondern auch an Gruppen delegiert werden, die durch formale Kommunikations- und Weisungswege miteinander verbunden sind. Durch diesen Wandel von Singular- zu Pluralinstanzen entstehen **teamorientierte Leistungsstrukturen** (vgl. Gochla 1983, S.214ff.).

Ein in der Literatur häufig zitiertes Modell ist der Ansatz des amerikanischen Psychologen und Soziologen Rensis Likert, der mit seinem Modell aufzeigen will, dass nicht die Zufriedenheit, sondern die Motivation der Mitarbeiter ausschlaggebend für den langfristigen Unternehmenserfolg ist (vgl. Likert 1975, S.184ff., Gomez/Zimmermann 1999, S.93ff.). Im Mittelpunkt seines **Systems sich überlappender Gruppen** steht der Teamgedanke. Die gesamte Organisation eines Unternehmens wird als ein Team von Gruppen interpretiert, die durch sogenannte »linking pins« (Bindeglieder) sowohl vertikal als auch horizontal miteinander verbunden sind. Alle Mitarbeiter einer Abteilung bilden zusammen mit ihrem Vorgesetzten eine Gruppe, wobei der Gruppenleiter auf der nächsthöheren Hierarchieebene einfaches Mitglied der übergeordneten Gruppe ist. Der Vorgesetzte wird damit zum Bindeglied zwischen zwei Gruppen unterschiedlicher Hierarchiegehörigkeit und verliert so seine traditionelle Vorgesetztenrolle. Er hat für den Informationsaustausch innerhalb seiner Gruppe zu sorgen und die Gruppe auf der übergeordneten Hierarchieebene zu vertreten. Die Abbildung 4-24 zeigt dieses System in einer schematischen Darstellung.

Jede Gruppe verfolgt ein gemeinsames Gruppenziel, für dessen Erreichung die Gruppenmitglieder auch gemeinsam verantwortlich sind. Alle Vorgänge, die zur Zielerreichung notwendig sind, wie beispielsweise die Aufstellung von Regeln der Zusammenarbeit, die Entscheidung über die anzuwendenden Arbeitsverfahren oder die Festlegung von Kontrollen, werden gemeinsam beschlossen. Die Entscheidungsfindung in Likerts Modell erfolgt grundsätzlich kollektiv durch alle Gruppenmitglieder. Der Führungsstil ist partizipativ. Es werden nur Lösungen gesucht und

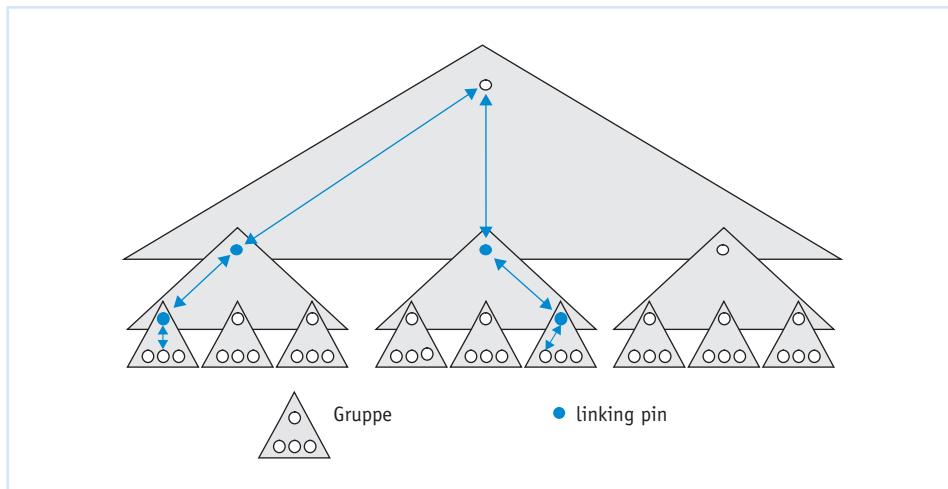


Abb.4-24: Likerts System sich überlappender Gruppen

umgesetzt, die im Interesse der Gruppenmitglieder liegen. Durch die gemeinsamen Ziele und die kollektiven Entscheidungsprozesse sollen die Motivation zu einer ständigen Zusammenarbeit gestärkt und die Identifikation mit der Gruppe unterstützt werden. Der Gruppenleiter besitzt jedoch besondere Entscheidungsrechte: Er kann sich über Entscheidungen der Gruppe hinwegsetzen, wenn er sie für falsch hält, und er kann selbstständig entscheiden, falls sich die Gruppe nicht einigen kann. In der Erweiterung seines Modells sieht *Likert* auch horizontale Überlappungen vor, um die Arbeitsgruppen einer Ebene besser koordinieren zu können.

Die Zielsetzung des Modells sich überlappender Gruppen als Alternative zur Linienorganisation ist zum einen die Abflachung der Hierarchie und zum anderen die Bildung von polyzentrischen vertikalen und horizontalen **Netzwerken**, die allerdings nach wie vor in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen. Insgesamt sollen auf diese Weise die Kommunikationsbeziehungen und der Wissenstransfer in der Organisation intensiviert, das Verantwortungsbewusstsein der Gruppenmitglieder gestärkt und eine effizientere Zusammenarbeit aller Gruppen gewährleistet werden. Kritisch an *Likerts* Konzept ist zum einen die Position des Gruppenleiters zu sehen, der seine Funktion als linking pin zur Manipulation der Informationen nutzen und somit eine systemseitig nicht gewollte Machtposition aufbauen kann. Zum anderen setzt die Mehrfachmitgliedschaft der linking pins in verschiedenen Gruppen eine hohe Führungs- und Koordinationsfähigkeit voraus und überschätzt möglicherweise den Faktor Motivation.

4.5.3.2 Einsatz formaler Koordinationsinstrumente

Das Leitungssystem bildet die Grundlage für die Bewältigung der zwischen den einzelnen Organisationseinheiten bestehenden Interdependenzen und Schnittstellen. Der gezielte Einsatz von geeigneten formalen Koordinationsinstrumenten im Rahmen des Leitungssystems trägt

mit zu einer effektiven und effizienten Abstimmung der interdependenten Aktivitäten bei. Die folgenden **formalen Koordinationsinstrumente** lassen sich unterscheiden (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S.100ff., Schanz 1994, S.71ff., Staehle 1999, S.755ff.):

- Koordination durch persönliche Weisungen,
- Koordination durch Selbstabstimmung,
- Koordination durch Standardisierung und
- Koordination durch organisationsinterne Märkte.

Die **Koordination durch persönliche Weisungen** ist durch einen **vertikalen (hierarchischen) Kommunikationsfluss** gekennzeichnet (hierarchische Koordination, coordination by hierarchy). Die Voraussetzung sind formale Über- und Unterordnungsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten, die durch das Leitungssystem festgelegt werden (vgl. Abschnitt 4.5.3.1). Als Vorauskoordination werden Entscheidungen der Organisationsspitze durch Weisungen an die nächste Ebene weitergegeben. Für diese zweite Ebene bilden die übergeordneten Entscheidungen Prämissen für eine weitere Konkretisierung in Form von Weisungen an die dritte Ebene. Der Prozess wird so lange fortgesetzt, bis die Ausführungsebene erreicht ist. Wenn im Arbeitsablauf Störungen auftreten, die nicht von der betreffenden Ebene beseitigt werden können, erhält die vorgesetzte Instanz entsprechende Informationen. Im Zuge der Feed-back-Koordination trifft der Vorgesetzte dann eine Entscheidung über die erforderlichen Maßnahmen und gibt Weisungen an die nachgeordneten Stellen.

Die Koordination durch persönliche Weisungen bringt Vor- und Nachteile mit sich: Sie führt einerseits zu einer starken Beanspruchung der Instanzen und der »Dienstwege«. Die Folge sind unter Umständen Koordinationsmängel durch die Überlastung der vertikalen Kommunikationskanäle. Andererseits ist dieses Koordinationsinstrument leicht zu gestalten, weil lediglich die Entscheidungskompetenzen vorzugeben sind, während die Inhalte von einzelnen Koordinationsentscheidungen nicht näher definiert zu werden brauchen. Dadurch ist die Koordination durch persönliche Weisungen sehr flexibel. Sie verlangt aber von den Entscheidungsträgern eine entsprechend hohe Qualifikation, um jederzeit die erforderlichen Entscheidungen treffen zu können.

In der Praxis verlässt sich kaum eine Organisation ausschließlich auf persönliche Weisungen als Koordinationsinstrument. Vielmehr werden zusätzliche Mechanismen eingesetzt, um die beschriebenen Nachteile zu vermeiden.

Die **Selbstabstimmung**(Selbstkoordination, self coordination) ist das historisch älteste und einfachste Instrument zur Koordination von arbeitsteiligen Aktivitäten. Sie beruht ebenfalls auf einer unmittelbaren persönlichen Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern, wobei der **Kommunikationsfluss horizontal (nicht hierarchisch)** verläuft. Die Abstimmung erfolgt ohne weitere Aufforderung und insbesondere ohne Einschaltung eines Vorgesetzten. Die Abstimmungsentscheidungen sind Gruppenentscheidungen, an denen alle von dem Entscheidungsproblem betroffenen Mitarbeiter beteiligt sind. Auf Koordinationsaufgaben spezia-

lisierte Personen (Führungskräfte) gibt es nicht. Die Unternehmensführung besteht in diesem Gedankenmodell aus allen Mitgliedern der Organisation (Mitgliederversammlung als oberste Instanz). Neben einer Entlastung der vertikalen Kommunikationswege kann die Selbstabstimmung auch die Motivation der Organisationsmitglieder erhöhen.

Sehr kleine, nur wenige Mitglieder zählende Organisationen können auf diese Weise vielleicht ihren Koordinationsbedarf decken. In der betrieblichen Realität scheitert dieses Modell aber in aller Regel an der Organisationsgröße sowie an Zeit- und Qualifikationsrestriktionen. Die Organisationsmitglieder müssten in einem System reiner Selbstkoordination so viele Entscheidungsaufgaben wahrnehmen, dass sie unter Umständen nicht mehr zu ihren Ausführungsaufgaben kämen. Außerdem würden kaum alle Mitglieder gleichermaßen die erforderliche Qualifikation für Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben aufweisen. Trotzdem werden die einzelnen Aktivitäten in jeder Organisation zumindest teilweise durch Selbstabstimmung koordiniert. Dieses Vorgehen ermöglicht eine direkte Kommunikation zwischen den von einem bestimmten Problem betroffenen Organisationseinheiten und entlastet die Führungskräfte. Die Arbeitsgruppen in der Fertigung sind ein Beispiel für die institutionalisierte Selbstabstimmung innerhalb eines abgegrenzten Bereiches.

Die **Koordination durch Standardisierung** ist der historisch jüngste und in sich weiter differenzierte Koordinationsmechanismus. Er beruht im Gegensatz zu den beiden oben dargestellten Instrumenten nicht auf Personen, sondern auf bestimmten Verhaltensvorschriften, deren Urheber nicht unmittelbar identifiziert werden können. Dieses Koordinationsinstrument, zu denen **Programme** und **Pläne** gehören, kann deshalb als unpersönlich oder technokratisch bezeichnet werden. Durch seine Ausrichtung auf zukünftige Handlungen kann es nur zur Vorauskoordination eingesetzt werden.

Programme enthalten Handlungsmuster, die verbindlich festlegen, in welcher Art und Weise bestimmte Aktivitäten auszuführen sind. Sie können mündlich oder schriftlich vorgegeben werden, wobei komplexe oder mehrere Stellen umfassende Programme in der Regel schriftlich in Form von **Verfahrensrichtlinien** oder **Handbüchern** fixiert werden. Programme beinhalten also generelle Vorschriften, die den Koordinationsaufwand durch persönliche Weisungen oder durch Selbstabstimmung reduzieren. Die Vorgesetzten werden dadurch unmittelbar entlastet. Allerdings ist die Formulierung von Programmen nur dann sinnvoll, wenn die zu erfüllenden Aufgaben einen hohen Grad an Gleichartigkeit aufweisen und sich häufig wiederholen. Dies ist in der Regel nur unter statischen Umfeldbedingungen der Fall.

Genau hier liegt aber die besondere Problematik von Programmen als Koordinationsinstrument: Das Umfeld jeder Organisation ändert sich im Zeitablauf. Dadurch können sich neue, bisher unbekannte Problemstellungen ergeben, für die keine Programme verfügbar sind. Insofern sind die Programme entweder anzupassen oder durch den Einsatz von anderen Instrumenten zu ergänzen. Eine Möglichkeit, die Koordination durch Programme anpassungsfähiger zu machen, sind flexible Programme. Im Gegensatz zu **starren Programmen**, die nur eine feste

Abfolge von Aktivitäten angeben, enthalten **flexible Programme** konditionale Verzweigungen, die in Abhängigkeit von den Umfeldbedingungen zu wählen sind. Programme, die aufgrund von veränderten Anforderungen nicht mehr benötigt werden, können außer Kraft gesetzt werden.

Pläne enthalten verbindliche Zielvorgaben und Umsetzungsschritte für eine bestimmte Periode, den Planungszeitraum. Diese Vorgaben und Maßnahmen werden nach einem festgelegten Verfahren im Rahmen eines institutionalisierten Planungsprozesses erarbeitet. Insofern können Programme, beispielsweise Planungshandbücher, die Grundlage für die Erarbeitung von Plänen sein. Die Koordination durch Pläne macht nachträgliche Vergleiche von Plan- und Istwerten erforderlich. Im Rahmen der **Kontrolle** werden Abweichungen festgestellt, analysiert und in Steuerungsmaßnahmen umgesetzt. Nur durch Planung **und** Kontrolle können Pläne ihren Koordinationszweck erfüllen.

Analog zu den mit Programmen verbundenen Problemen hängt auch die Koordinationswirkung von Plänen davon ab, wie zuverlässig die zukünftigen Entwicklungen prognostiziert werden können. Die Prognosegenauigkeit nimmt aber mit einer zunehmenden Länge des Prognosezeitraums und einer steigenden Veränderungshäufigkeit der internen und externen Situation der Organisation ab. In dynamischen Umwelten sind Störungen demnach unvermeidlich. Somit ist eine ergänzende Feed-back-Koordination durch persönliche Weisungen oder durch Maßnahmen der Selbstabstimmung in jedem Fall erforderlich.

Werden die in Plänen und Programmen enthaltenen Regeln, Verfahren und Anweisungen schriftlich festgehalten, spricht man von **Formalisierung**. Sie ist ein typisches Merkmal der Bürokratisierung von Organisationen. Nach Pugh et al. (Pugh et al. 1968, S. 65ff.) lassen sich **drei Teilbereiche der Formalisierung** unterscheiden:

Teilbereich 1: Strukturformalisierung

Die **Strukturformalisierung** umfasst das schriftliche Fixieren von organisatorischen Regeln vor allem in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Richtlinien (vgl. Abschnitt 8.2.5.2):

- **Organigramme**, wie beispielsweise dasjenige der *Speedy GmbH* (vgl. Abbildung 1-4), zeigen bildhaft die Spezialisierung der Organisationseinheiten nach Funktionen, Produkten, Regionen usw., die Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen und Bereichen, die Rangordnung der verschiedenen Instanzen sowie die Zuordnung von Stabsstellen und institutionalisierten Gremien. Die Organigramme sind damit eine wichtige Informationsquelle über vorhandene oder geplante organisatorische Lösungen.
- **Stellenbeschreibungen** werden auch als Arbeitsplatz-, Tätigkeits-, Aufgaben- oder Positionsbeschreibungen bezeichnet. Sie sind innerbetrieblich verbindliche Dokumente und fixieren den Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie den Umfang der Leitungskompetenzen, nennen die über- und nachgeordneten Stellen und enthalten genaue Aussagen über die einzelnen Rechte und Pflichten des Stelleninhabers. Darüber hinaus können sie die gewünschten Anforderungen an den Stelleninhaber beinhalten (im Kapitel 9 findet sich als

Beispiel die Stellenbeschreibung eines Organisators). Die Stellenbeschreibungen erfordern eine ständige Aktualisierung ihrer Inhalte (mindestens alle zwei Jahre), da sie andernfalls schon nach wenigen Jahren überholt sind. Der zunehmende Zwang zur Anpassung der Stellenbeschreibungen an die sich rasch wandelnden Umstände und die vermehrte Delegation von Aufgaben an Arbeitsgruppen, die ihre Aufgabenverteilung selbst vornehmen und bei Bedarf auch anpassen, hat dazu geführt, dass die Bedeutung der Stellenbeschreibung in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen ist (vgl. Schmidt 2009, S. 380f.).

- **Richtlinien** sind schriftlich fixierte Programme und regeln bestimmte Aktivitätsfolgen. Ein Beispiel sind Verfahrensrichtlinien für Investitionsanträge, die festhalten, für welche Investitionsarten ein Antrag zu formulieren ist, welche Sachverhalte in diesem Antrag dargestellt werden müssen und wie die Beschlussfassung über den Antrag zu erfolgen hat.

Teilbereich 2: Informationsflussformalisierung

Das Ausmaß der auf den Einzelfall bezogenen schriftlichen Weisungen (Dienstanweisungen, Mitteilungen, Protokolle, Aktennotizen) kennzeichnet den Grad der Formalisierung des Informationsflusses. Max Weber hat diesen Aspekt als Aktenmäßigkeit bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.2.1). Dabei handelt es sich nicht um generelle organisatorische Regelungen, wie sie in Programmen erfolgen, sondern um einzelfallspezifische Weisungen einer Instanz.

Teilbereich 3: Leistungsdokumentation

Unter der Leistungsdokumentation sind alle Regelungen zu verstehen, die eine schriftliche Leistungserfassung und -beurteilung vorschreiben. Zu den dabei angewendeten Instrumenten gehören zum Beispiel Personalbeurteilungsbögen, Arbeits- und Lohnzettel in der Produktion, Arbeitszeitkarten in Verbindung mit Zeiterfassungsgeräten oder Fragebögen für periodische Mitarbeitergespräche.

Die **Formalisierung** ist ein Instrument, mit dem sich das Verhalten der Organisationsmitglieder besser steuern und kontrollieren lässt. Die Festlegung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen wird transparenter. Interdependenzen und Schnittstellen lassen sich effizienter bewältigen. Das schriftliche Festhalten von Arbeitsvorgängen erleichtert außerdem einen Wechsel der Stelleninhaber. Durch das Aufdecken von Doppelarbeiten sowie Aufgaben- und Kompetenzüberschneidungen werden Rationalisierungspotenziale erschlossen.

Die Formalisierung kann jedoch durch die schriftliche Erfassung und laufende Aktualisierung der Regelungen erhebliche Kosten verursachen. Mit der Bürokratisierung entsteht außerdem die Gefahr der Überorganisation. Zu starre Regelungen verhindern oftmals eine schnelle Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Die in der Praxis mit der Formalisierung von Vorgängen häufig verbundene »Papierflut« wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln aus. Infofern ist darauf zu achten, dass der Grad der Formalisierung den situativen Rahmenbedingungen gerecht wird. Grundsätzlich gilt: Je planbarer und gleichförmiger Arbeitsabläufe sind, desto zweckmäßiger ist ihre Formalisierung. Bezogen auf die Organisationshierarchie bedeutet dies, dass das Ausmaß der Formalisierung mit aufstei-

gender Hierarchie abnimmt (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Substitutionsprinzip der Organisation im Abschnitt 1.2.3).

Schließlich kann die Abstimmung der einzelnen Organisationseinheiten auch mit Hilfe von **organisationsinternen Märkten** erfolgen. Dabei ist der Markt grundsätzlich »[...] ein Koordinationssystem, das Angebot und Nachfrage aufeinander abstimmt, ohne dass Anbieter und Nachfrager gleiche oder ähnliche Ziele verfolgen müssen« (*Kieser/Walgenbach 2010, S.114f.*). Organisationsinterne Märkte nutzen die Koordinations- und Anreizeffekte von externen Märkten, um die Effizienz der Leistungserstellung zu steigern. Allerdings sind die internen Marktpartner – im Gegensatz zu externen Märkten – durch die bestehenden Arbeits- und Gesellschaftsverträge in ihrer Entscheidungs- und Handlungsautonomie eingeschränkt. So werden bestimmte Leistungsmerkmale (zum Beispiel Qualitätsanforderungen) und Konditionen (zum Beispiel Verrechnungspreise) organisationsintern vorgegeben. Allerdings können die beteiligten Organisationseinheiten zum Beispiel als Profit- oder Investment-Center über den Einsatz ihrer Ressourcen mehr oder weniger eigenständig entscheiden (zu den verschiedenen Center-Konzepten vgl. Abschnitt 5.3.2).

Die besondere Problematik der Koordination durch interne Märkte liegt auf der einen Seite vor allem in der Bestimmung der Koordinationsmechanismen, wie beispielsweise der »richtigen« Verrechnungspreise, der Gefahr eines zu starken Einflusses der zentralen Unternehmensplanung auf die Aktivitäten der internen Anbieter und Nachfrager und der eingeschränkten Flexibilität der Marktpartner. Auf der anderen Seite können reale oder fiktive organisationsinterne Märkte mit dazu beitragen, das unternehmerische Denken und Handeln in den dezentralen Geschäftseinheiten zu fördern und die dort verfügbaren Ressourcen effizienter einzusetzen (vgl. *Kieser/Walgenbach 2010, S.114ff.*).

Fallbeispiel

Interne Märkte als Leistungsanreiz

Ein Beispiel für organisationsinterne Märkte ist in diversifizierten Unternehmen häufig der **Markt für bestimmte Vorprodukte**. So kann bei einem Automobilhersteller, der auch Getriebe fertigt, das Endmontagewerk dazu verpflichtet sein, die Getriebe »im eigenen Haus« zu beziehen. Trotzdem wird eine interne Marktsituation mit Kunden-Lieferanten-Beziehungen simuliert, um durch die Fiktion eines Marktes, wie beispielsweise die Bewertung der Getriebe zu Marktpreisen, einen Kosten- und Leistungsdruck auf den internen Anbieter auszuüben. Auf diese Weise sollen der Ressourceneinsatz optimiert und/oder der Leistungsstandard verbessert werden.

4.5.4 Informale Beziehungen

4.5.4.1 Arten informaler Beziehungen

Sowohl die Leistungsbeziehungen als auch die personenorientierten und technokratischen Koordinationsinstrumente beruhen auf formalen, »offiziellen« organisatorischen Regelungen. Sie werden bewusst und personenunabhängig gestaltet und dienen dazu, das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele hin auszurichten. Daneben gibt es Beziehungen, die kein Bestandteil der formalen Organisationsstruktur sind und nicht oder nur zu einem geringen Teil auf organisatorischen Regeln beruhen. Derartige Erscheinungen werden als **informale Beziehungen** (von einigen Autoren auch als »informelle Beziehungen« bezeichnet) bezeichnet.

Informale Beziehungen beruhen auf den **persönlichen Zielen, Wünschen, Einstellungen und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder**. Sie sind nicht Gegenstand einer geplanten organisatorischen Gestaltung und ergänzen die formalen Regelungen oder ersetzen sie sogar teilweise. Weder die Organisationstheorie noch die organisatorische Praxis können die informalen Aspekte einer Organisation unberücksichtigt lassen, denn schließlich sind die Menschen und ihr Verhalten für die Effizienz einer Organisation von größter Bedeutung.

Die folgenden **Erscheinungsformen informaler Beziehungen** werden näher betrachtet:

- informale Kommunikation,
- informale Gruppen,
- informale Führer,
- informale Normen und
- sozialer Status.

Unter den Begriff der **informalen Kommunikation** fällt die Weitergabe von solchen Informationen, die nichts mit dem betrieblichen Leistungsprozess zu tun haben (zum Beispiel Gespräche über persönliche Belange) oder die Weitergabe von geschäftlichen Informationen über den sogenannten »kleinen Dienstweg«, das heißt außerhalb der formalen Kommunikationswege. Die Voraussetzung für das Funktionieren des kleinen Dienstwegs sind in der Regel enge persönliche Beziehungen zwischen den betreffenden Organisationsmitgliedern und/oder gleichlaufende Interessen. Die Bedeutung von derartigen informalen Netzwerken wird vielfach unterschätzt, vermutlich deshalb, weil sie in keinem Organisationsschaubild erfasst werden. Dabei können gerade in informalen Kommunikationsnetzen Dinge außerordentlich schnell vorangebracht werden, die auf den formalen Informationswegen viel Zeit beanspruchen würden. Allerdings können sie aber auch dazu benutzt werden, den Informationsfluss zu stören und die Entscheidungsgeschwindigkeit erheblich zu verlangsamen (vgl. Schanz 1994, S.36f.).

Informale Gruppen sind im Gegensatz zu den gezielt eingerichteten und im Organigramm verzeichneten Gremien (vgl. Abbildung 4-9) nicht geplant und damit kein Bestandteil der formalen Organisationsstruktur. Sie entstehen spontan und sind nicht unmittelbar zu identifizieren.

Während bei der Bildung von formalen Gruppen Effizienzüberlegungen der Organisation im Vordergrund stehen, werden informale Gruppen aufgrund der individuellen Bedürfnisse ihrer Mitglieder nach sozialen Kontakten, Nähe, Sicherheit, Anerkennung, Prestige o.Ä. gegründet, die durch die Arbeit selbst und die formalen Strukturen nicht befriedigt werden (vgl. Scherm/ Pietsch 2007, S.165). An die Stelle eines formalen hierarchischen Verhältnisses zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern treten informale Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Dabei können einzelne Organisationsmitglieder mehreren informalen Gruppen gleichzeitig angehören. Innerhalb der informalen Gruppen besteht oft eine ausgeprägte Gruppenkohäsion, die sich positiv auf das Leistungsverhalten der Gruppenmitglieder auswirken kann. In der Abbildung 4-25 findet sich eine vergleichende Betrachtung der Merkmale von formalen und informalen Gruppen (vgl. Staehle 1999, S.269f.).

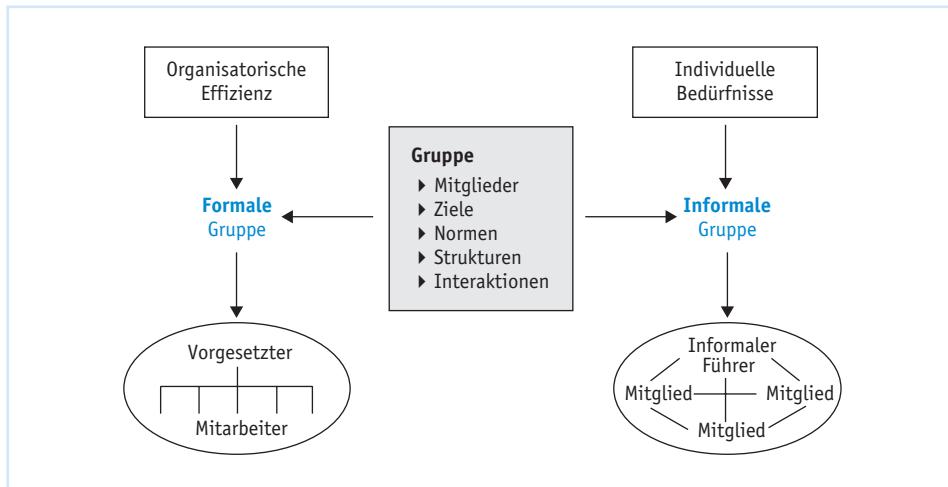


Abb.4-25: Formale und informale Gruppen

Diejenigen Personen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer fachlichen Kompetenz eine anerkannte Autorität in Bezug auf die betriebliche Leistungserstellung und/oder in Bezug auf die persönlichen Beziehungen ausüben, werden als **informale Führer** bezeichnet. Versuchen die informalen Führer, Einfluss auf das betriebliche Geschehen zu nehmen, ohne dafür die erforderliche formale Befugnis zu besitzen, sind Konflikte mit den »Amtsinhabern« vorprogrammiert (vgl. Grochla 1983, S.103f.).

Informale Normen geben die Verhaltenserwartungen der Mitglieder einer informalen Gruppe aufgrund ihrer Werte und Einstellungen wieder. Sie regulieren sowohl das Verhalten der Gruppenmitglieder untereinander als auch gegenüber den gruppenexternen Personen und den formal vorgegebenen Normen. Weichen die informalen und die formalen Normen voneinander ab, können Normenkonflikte auftreten.

Jede Organisation besitzt ein Statussystem, das von allgemeinen gesellschaftlichen Werten und organisationsspezifischen Faktoren geprägt ist. Dabei wird der **soziale Status** eines Organisationsmitglieds nicht nur von formalen Kriterien, wie hierarchischem Rang oder Einkommen, sondern auch von informalen Größen, wie Alter, Ausbildung, sozialer Herkunft oder persönlichen Beziehungen, beeinflusst. Der soziale Status ist häufig ein entscheidender Faktor bei der Positionierung eines Gruppenmitgliedes in der Gruppe.

Die besondere Problematik von informalen Beziehungen liegt zum einen in ihrer **schlechten Erfassbarkeit**: Im Gegensatz zu den direkt beobachtbaren formalen Aspekten einer Organisation sind die informalen Gesichtspunkte nicht ohne weiteres zu erkennen. Mit Hilfe von sozialwissenschaftlichen Methoden, wie Beobachtung, Interview oder Gruppendiskussion, wird deshalb versucht, eine empirische Basis für die Abbildung der informalen Beziehungen zu schaffen. Dies ist in der Regel jedoch schwierig, weil hierbei stets in die Individualsphäre der Organisationsmitglieder eingedrungen werden muss und die erforderlichen Informationen von den betreffenden Personen gar nicht, unvollständig oder verfälscht zur Verfügung gestellt werden (vgl. Abschnitt 8.2.1 und Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.301 ff.).

Zum anderen können sich informale Beziehungen zu einer Art »**Nebenhierarchie**« entwickeln, in der sich die eigentliche Macht konzentriert. Sie sind dann unerwünscht und in ihren Auswirkungen **dysfunktional** für eine Organisation, wenn sie die formalen Regelungen unterlaufen oder sogar außer Kraft setzen. Erfolgt beispielsweise die Informationsweitergabe nicht über die festgelegten Kommunikationswege, können an bestimmten Stellen in der Organisation Informationsdefizite auftreten, die zu Fehlentscheidungen und -handlungen führen. Letztendlich besteht in solchen Fällen die Gefahr, dass die Organisationsziele nicht oder nur eingeschränkt erreicht werden. Allerdings können informale Beziehungen auch **funktional** für eine Organisation sein. Das gilt insbesondere dann, wenn unvorhersehbare Ereignisse eintreten, die in starren formalen Regelungen nicht erfassbar sind. In solchen Fällen erhöhen informale Beziehungen die organisatorische Reaktions- und Anpassungsfähigkeit (vgl. Schanz 1994, S.37f.).

4.5.4.2 Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen

Mit den informalen Beziehungen sind möglicherweise Organisationsprobleme verbunden. Deshalb ist der Frage nachzugehen, **ob und wie die informalen Aspekte einer Organisation beeinflusst werden können**. Ein Ansatzpunkt zur gezielten Beeinflussung der informalen Beziehungen ist die Gestaltung der Organisationskultur (organizational culture). Der Begriff der »Kultur« geht auf die lateinischen Begriffe »colere« und »cultura« mit der Bedeutung von Pflege und Bebauung des Bodens zurück. Kultur stellt die Gesamtheit der Leistungen und Werke eines Volkes dar und ist in einem weiten Verständnis die gesamte Lebensform im Sinne von Denken, Sprechen und Handeln eines Volkes, einer Gruppe oder einer Person (vgl. Becker 2013, S.153). Bezogen auf Organisationen handelt es sich um eine Thematik, die keineswegs neu ist, wenn

man an die in vielen Unternehmen gebräuchliche Rede vom »Stil des Hauses« denkt. Ein breiteres Interesse in Theorie und Praxis fanden die kulturellen Aspekte der Organisation allerdings erst in den achtziger Jahren, als man die Organisationskultur als Erfolgsfaktor »entdeckte« und beispielsweise im 7-S-Modell abbildete (vgl. Abbildung 1-3). Seit diesem »Corporate-Culture-Boom« ist sie ein faszinierendes und zugleich schwer greifbares Phänomen, mit dem sich die Wissenschaft und die Unternehmen in einem zunehmenden Maße auseinandersetzen.

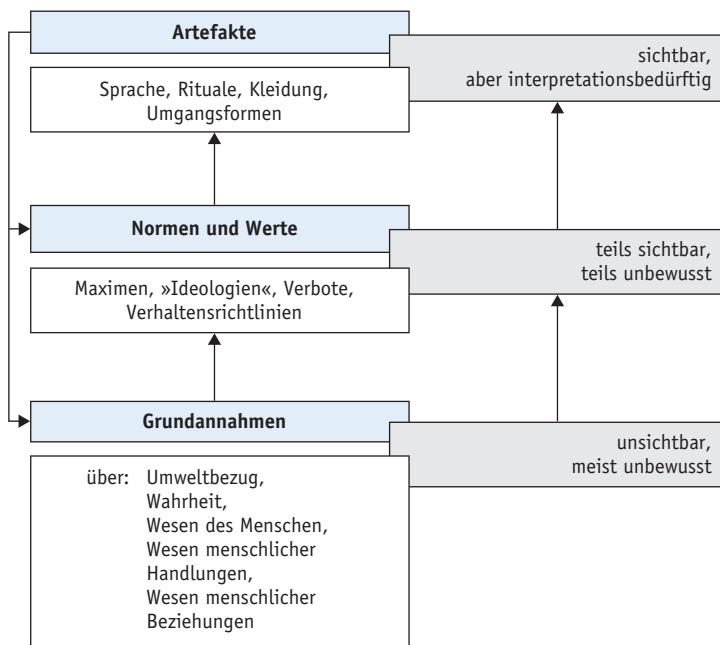
Definition

Unter **Organisationskultur** – synonym wird vielfach der Begriff Unternehmenskultur (corporate culture) verwendet – ist die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen zu verstehen.

Die Organisationskultur prägt nach innen das Denken, die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder und bestimmt nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen Organisation und Umwelt. Sie vermittelt Sinn und Richtung und lenkt die Gestaltungskraft eines sozialen Systems auf gemeinsame Ziele. Demzufolge ist sie ein **kollektives Phänomen**, das den »Geist« einer Organisation beschreibt und sie in Charakter und Stil unverwechselbar und von anderen Organisationen unterscheidbar macht (vgl. Becker 2013, S.154, Bleicher 2011, S.222ff., Dill 1987, S.100, Greipel 1988, S.47f., Probst 1993, S.194ff., Sackmann 1983, S.394ff., Schanz 1994, S.270ff., Schreyögg 1992, Sp. 1525ff., Wunderer 2011, S.153ff.).

Eine nach wie vor große Bedeutung für die Kulturdiskussion in Theorie und Praxis hat die Systematik des amerikanischen Sozialpsychologen und Managementwissenschaftlers *Edgar H. Schein* (1984, S.3ff.). Das in der Abbildung 4-26 veranschaulichte Modell umfasst **drei Ebenen der Sichtbarkeit kultureller Phänomene** (vgl. auch Becker 2013, S.155f., Steinmann et al. 2013, S.654ff.):

- Die oberste Ebene der **Artefakte**, das heißt der Symbole und Zeichen (artifacts and creations), ist leicht beobachtbar, aber aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit zumindest in einer noch unbekannten Kultur interpretationsbedürftig. Sie zeigt sich in der Ausgestaltung der Sprache, der Verwendung besonderer Rituale und Umgangsformen und der Wahl der Kleidung der Organisationsmitglieder. Den Artefakten kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, die Inhalte der beiden nachgelagerten Ebenen lebendig zu halten und insbesondere an neue Organisationsmitglieder weiterzugeben.
- Die mittlere Ebene der **Normen und Werte** (espoused values) ist demgegenüber nur teilweise beobachtbar und schon größtenteils unbewusst. Sie bildet gewissermaßen ein die Artefakte prägendes Zwischenstadium der Sichtbarkeit und Reflexion. Hierzu gehören bestimmte ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, Verbote, Maximen und Ideologien, anhand deren die Organisationsmitglieder »richtiges« von »falschem« Verhalten unterscheiden können. Einige Unternehmen legen ihre Wertvorstellungen und Verhaltensstandards beispielsweise in einer Managementphilosophie oder in einem Leitbild nieder. Allerdings



Quelle: Schein 1984, S. 4

Abb. 4-26: Kulturebenen nach Schein

haben diese selten etwas mit der tatsächlichen Unternehmenskultur zu tun und sind meist mehr Wunschvorstellungen als Beschreibungen der Wirklichkeit.

- Demgegenüber sind die **Grundannahmen** (basic assumptions) der unteren Ebene unbewusst und unsichtbar und damit schwer zu identifizieren. Es handelt sich um die grundlegenden Annahmen, Überzeugungen, Orientierungs- und Vorstellungsmuster (»Weltanschauung«) innerhalb eines Kulturreiches, die den Ausgangspunkt wertorientierter Handlungen darstellen. Sie haben sich in Organisationen oft über Jahrzehnte hinweg entwickelt und werden als selbstverständlich angenommen. Hierzu gehören beispielsweise die Antwort auf die Frage nach der Natur des Menschen (»faul« oder »fleißig«) oder auf die Frage nach der Art der menschlichen Beziehungen (»egalitär« oder »hierarchisch«). Die Grundannahmen bilden einen **Kultukern**, der die beiden höheren Ebenen der Organisationskultur prägt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die »P & G Values« der Procter & Gamble Company

Ein Beispiel für unternehmensindividuelle, kulturprägende Werte sind die »P & G Values« des 1837 gegründeten Konsumartikelherstellers Procter & Gamble, der im Jahr

2017 rund 65 Kernmarken führte (»A Company of Leading Brands«) und weltweit die Nummer Eins der »List of 40 Best Companies for Leaders« war (*Chief Executive Magazine* 2014). Der Umsatz des Unternehmens im Geschäftsjahr 2021 betrug 76,1 Mrd. USD und wurde von rund 106.000 Mitarbeitern erwirtschaftet. Unter der Überschrift »Our Purpose, Values and Principles« hat das Unternehmen fünf Grundwerte formuliert (vgl. Abbildung 4-27):



Abb. 4-27: Die »P & G Values«

- »**Leadership:** We are all leaders in our area of responsibility, with a deep commitment to deliver leadership results. We have a clear vision of where we are going. We focus our resources to achieve leadership objectives and strategies. We develop the capability to deliver our strategies and eliminate organizational barriers.
- **Ownership:** We accept personal accountability to meet the business needs, improve our systems and help others improve their effectiveness. We all act like owners, treating the Company's assets as our own and behaving with the Company's longterm success in mind.
- **Integrity:** We always try to do the right thing. We are honest and straightforward with each other. We operate within the letter and spirit of the law. We uphold the values and principles of P&G in every action and decision. We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks.
- **Passion for Winning:** We are determined to be the best at doing what matters most. We have a healthy dissatisfaction with the status quo. We have a compelling desire to improve and to win in the marketplace.
- **Trust:** We respect our P&G colleagues, customers, consumers and treat them as we want to be treated. We have confidence in each other's capabilities and intentions. We believe that people work best when there is a foundation of trust.«

Quelle: <https://us.pg.com/ethics-and-corporate-responsibility/>

Die »verinnerlichten« **Werte** bewirken eine **Koordination** der Aktivitäten und können die formalen Koordinationsmechanismen zumindest teilweise ersetzen. Dies gilt umso mehr, je stärker

die Organisationsmitglieder in ihren Überzeugungen übereinstimmen. Die Organisationskultur führt sozusagen zu einer kollektiven Programmierung menschlichen Denkens. Sie wirkt implizit, also unausgesprochen und unbemerkt. Ihre Inhalte werden im Sozialisationsprozess durch symbolische Vermittlung erworben (vgl. Becker 2013, S.53f.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Werte als Orientierungsmaßstab in der Salzgitter AG

Die Bedeutung von »Werten« als Orientierungsmaßstab, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, hat auch der Vorstand der *Salzgitter AG* in seinem Vorwort zum Geschäftsbericht des Jahres 2008 hervorgehoben (2021: 10 Mrd. Euro Umsatz, 24.000 Beschäftigte):

»Werte sind grundlegende Orientierungsmaßstäbe für menschliches Urteilen und Handeln; abseits von Gewinnmargen und Aktienkursen. Sie strahlen Verlässlichkeit und Vertrauen aus, in Unternehmen ebenso wie in jeder anderen sozialen Einheit. [...] Nun ist es aber überdeutlich, dass es gerade in Zeiten wie diesen, in denen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kritisch sind und in vielen Bereichen Verunsicherung herrscht, wichtig ist, als Unternehmen ein stabiles Fundament an Werten zu besitzen.«

Quelle: *Salzgitter AG* 2009, S.4ff.

Peters und Waterman haben die erfolgsfördernde Wirkung einer wirksamen Organisationskultur im Rahmen ihres 7-S-Modells besonders hervorgehoben (vgl. Abbildung 1-3 und Peters/Waterman 1991, S.102 ff.), und auch viele deutsche Unternehmen haben die positiven Kulturwirkungen erkannt, wie stellvertretend für andere das Beispiel der 1912 gegründeten *Fresenius SE & Co. KGaA* zeigt, die sich mit ca. 316.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 37,5 Mrd. Euro im Jahr 2021 im Gesundheitssektor betätigt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Unternehmenskultur von Fresenius

»Verantwortungsbewusste und nachhaltige Unternehmensführung ist Teil unserer Unternehmenskultur und unseres Geschäftsalltags. Es ist uns wichtig, dass wir unserer rechtlichen und ethischen Verantwortung als Unternehmen gerecht werden. Nur so werden wir als integrer und verlässlicher Partner im Gesundheitswesen wahrgenommen.«

Quelle: *Fresenius SE & Co. KGaA* 2018, S. 69

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Orientierung der BASF SE

Das deutsche Chemieunternehmen *BASF SE* mit Sitz in Ludwigshafen am Rhein (2021: 78,6 Mrd. Euro Umsatz, 111.500 Beschäftigte) beschreibt ihren **Unternehmenszweck** wie folgt: »We create chemistry for a sustainable future«.

Dabei richtet sich die *BASF* nach **vier strategischen Prinzipien**:

- Wir schaffen Wert als *ein* Unternehmen.
- Wir setzen auf Innovationen, um unsere Kunden erfolgreicher zu machen.
- Wir treiben nachhaltige Lösungen voran.
- Wir bilden das beste Team.

Die **Unternehmenswerte** (kreativ, offen, verantwortungsvoll und unternehmerisch) werden als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie gesehen: »Sie sind die Richtschnur für unser Verhalten gegenüber der Gesellschaft, unseren Partnern und untereinander.«

Quelle: *BASF SE* 2022, S.31

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Vision der 3 M Corporation

Das 1902 gegründete amerikanische Unternehmen *3 M* (Minnesota Mining and Manufacturing) umfasst rund 1.000 Produktmarken und ist mit einem Umsatz von 35,4 Mrd. USD und rund 95.000 Beschäftigten (2021) auf den Gebieten Automobil, Marine, Luftfahrt, Elektro, Telekommunikation ebenso tätig wie in den Bereichen Büro, Haushalt, Handwerk und Medizin. Bei seinen Geschäftsaktivitäten folgt das Unternehmen einer **Vision**, die der CEO im Annual Report 2017 wie folgt beschreibt:

»At 3M, we are united by a vision that is inspirational, aspirational and authentic to who we are. It describes what we strive to do every day:

- *3M Technology Advancing Every Company.*
- *3M Products Enhancing Every Home.*
- *3M Innovation Inspiring Every Live.«*

Quelle: *3M Corp.* 2018, S.1, https://www.3mdeutschland.de/3M/de_DE/nachhaltigkeit/jedes-leben/

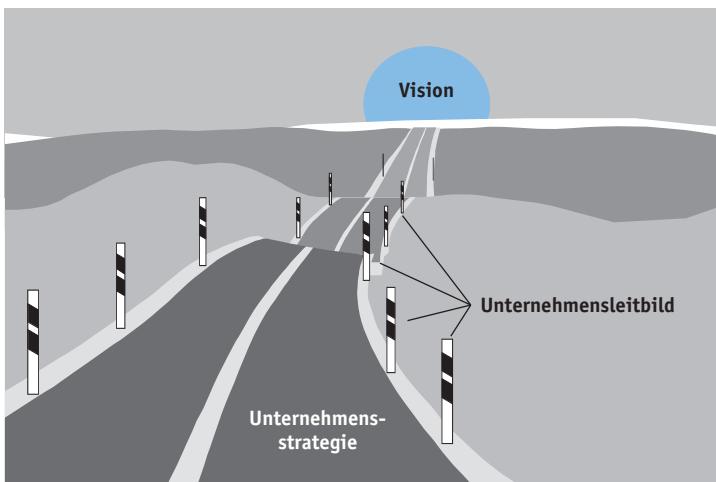


Abb. 4-28: Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Visionen herausragender Unternehmer

Die Bedeutung einer glaubwürdigen und attraktiven **Vision** haben auch viele herausragende Unternehmerpersönlichkeiten der Wirtschaftsgeschichte erkannt. Sie haben mit den von ihnen formulierten Visionen dafür gesorgt, dass sich ihr Unternehmen trotz vielfältiger Veränderungen dauerhaft und erfolgreich auf eine Leitidee konzentrierte:

- So sah beispielsweise *Gottlieb Daimler* den Hauptzweck seines Unternehmens nicht in der Herstellung und dem Vertrieb von Automobilen, sondern in der Erreichung des Ziels, dass sich die Menschheit schneller und bequemer fortbewegen kann (vgl. *Küttgenbaum* 1992, S. 93).
- *Heinz Nixdorf* vermittelte seinem Unternehmen die Vision, dass die elektronische Datenverarbeitung durch Dezentralisierung an den Menschen anzupassen sei, anstatt den Menschen in das abstrakte und komplizierte System von zentralen Rechnern zu zwingen. Obwohl *Nixdorf* für diese Leitidee am Anfang von der Konkurrenz belächelt wurde, entwickelte sich aus seinem kleinen Labor für Impulstechnik im Verlauf von 20 Jahren ein Unternehmen, das Mitte der 1980er-Jahre mit konsequent anwenderorientiert konzipierten Problemlösungen und dem unternehmerischen Gespür für kommende Märkte mehr als 5 Mrd. DM umsetzte (vgl. *Henzler* 1997, S. 289).
- Dass eine Vision nicht vieler Worte bedarf und dennoch (oder gerade deshalb) eine große Aussage- und Anziehungskraft besitzen und weit reichende Auswirkungen haben kann, macht die Leitidee von *Henry Ford* deutlich. Dessen präg-

nante Vision eines »Autos für jedermann« verhalf nicht nur dem Erfolgsmodell *Tin Lizzy* Anfang des letzten Jahrhunderts zu seiner Geburtsstunde, sondern dient noch heute dem drittgrößten Automobilkonzern der Welt als Orientierungshilfe (vgl. Henzler 1997, S. 291).

Zu den Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Organisationskultur gehören eine **Vision** und damit verbundene **Leitbilder**, **Normen**, **Symbole**, **Helden** und **Rituale**, die von möglichst allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden:

- Eine **Vision** ist ein bildhaftes, glaubwürdiges und attraktives Bild der zukünftigen Unternehmensentwicklung mit einem szenarischen Charakter, das eine bestimmte Richtung weist, ohne den Rahmen genau und verbindlich festzulegen. Visionen beantworten die Frage: Wo wollen wir langfristig hin? Sie sind in wenige Worte zu fassen und dementsprechend leicht zu kommunizieren. Eine Vision kann insofern mit dem Polarstern oder der Sonne verglichen werden, als sie nicht das Ziel einer Reise ist, aber die Richtung angibt, in die das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder gelenkt werden sollen. Die Abbildung 4-28 visualisiert diese Symbolik. Eine Vision resultiert aus den drei Bestandteilen Offenheit (gegenüber dem Zeitgeist und den Bedürfnissen der Menschen), Spontaneität (als Fähigkeit, die Dinge aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten) und Realitätssinn (als Voraussetzung dafür, die Dinge so zu sehen, wie sie tatsächlich sind). Visionen fördern die Leistungsbereitschaft und geben der Arbeit neuen Sinn. Sie beinhalten eine Grundorientierung für das Handeln von Menschen und besitzen eine erhebliche motivierende Wirkung, wenn sie von den Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Damit sind sie auch ein wichtiges Führungsinstrument (vgl. Burt 1994, S. 21ff., Hinterhuber 2011, S. 83ff., Kieser et al. 1998, S. 162f.). Die folgenden Beispiele aus der Organisationspraxis zeigen, wie Visionen und der strategisch-kulturelle Rahmen konkret aussehen können (BASF, 3 M) und welche Grundorientierungen bedeutende Unternehmer (*Gottlieb Daimler*, *Heinz Nixdorf*, *Henry Ford*) hatten.
- **Leitbilder** (Unternehmensleitbilder, -grundsätze, -leitsätze, -mission) geben den Rahmen für die Unternehmensstrategie vor, die gewissermaßen den »Weg zum Ziel« beschreibt (vgl. Abbildung 4-28). Sie setzen die Vision in allgemeine, idealisierte und damit relativ abstrakte Aussagen über die anzustrebenden Ziele, Werte, Normen und Aktivitäten des Unternehmens um. Hierzu gehört die Einstellung beispielsweise zum Kunden, zur Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation, zum Wettbewerb oder zur Umwelt. Die Leitbilder weisen im Unterschied zu einer Vision einen deutlichen Gegenwartsbezug auf: Wie wollen wir uns verhalten, um unsere Ziele zu erreichen? Damit übernehmen sie als Handlungsrahmen und Verhaltenskodex eine integrierende und steuernde Funktion innerhalb der Organisation – vorausgesetzt, sie werden organisationsweit akzeptiert und bringen nicht nur die Werte und Normen der obersten Hierarchieebene zum Ausdruck (vgl. Schanz 1994, S. 304f., 413f.). Wie empirische Untersuchungen und die beiden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis von *Telekom* und *Siemens* zeigen, wächst mit dem schnellen Wandel des gesellschaftlichen Umfelds aus der Sicht von vielen Unternehmen die Notwendigkeit, Leitbilder (immer wieder neu) zu formulieren und gegebenenfalls anzupassen (vgl. Vahs/

(Leiser 2007, S.28ff.). Das Personalleitbild des schweizerischen *Kantons Bern* macht die Bedeutung von Leitbildern auch im öffentlichen Sektor deutlich. Schließlich ist dem vierten Beispiel der *Deutsche Bank AG* zu entnehmen, dass Vision und Leitbild in der Praxis nicht immer klar voneinander getrennt werden.

- Leitbilder finden ihre Konkretisierung zum einen in **formalen Normen** (Verhaltensstandards), die angeben, was von den Organisationsmitgliedern unter bestimmten Umständen an Denk- und Verhaltensweisen erwartet wird (Wertvorstellungen) oder die ein bestimmtes Verhalten konkret vorschreiben (Standards, Rituale). So herrscht beispielsweise in vielen Organisationen Einigkeit darüber, was für »gut« oder »schlecht« zu halten ist und was sich »ziemt« oder als »unschicklich« gilt. Die Bandbreite reicht dabei von Besprechungen oder Betriebsfeiern, die häufig den Charakter von rituellen Handlungen haben und in denen jede Phase des Ablaufs genauen und immer wiederkehrenden Mustern folgt, bis hin zu konkreten und verbindlichen Verhaltensvorschriften (vgl. hierzu die Beispiele aus der Wirtschaftspraxis von *Telekom* und *Siemens*).
- Zum anderen schlagen sich die Leitbilder über bestimmte Normen und Verhaltensstandards hinaus auch in spezifischen **Symbolen** nieder, die nur im Zusammenhang mit den dahinter stehenden Wertvorstellungen verstanden werden können. Beispiele für solche Symbole sind die Kleidung, das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein von Statussymbolen, der Kommunikationsstil (bei *HP* zum Beispiel die Anrede mit dem Vornamen, gleichgültig, ob es sich um einen Geschäftsführer oder um einen Sachbearbeiter handelt, oder die so genannte »Open-Door-Policy«), die Bürorumgestaltung, Slogans, Logos usw. Die Symbole werden von den Organisationsmitgliedern als verbindlich anerkannt. Wer sich nicht anpasst, hat häufig mehr als nur ein Identifikationsproblem.
- Als weiteres Kulturelement werden in der Literatur **Helden** genannt. Helden sind tatsächliche oder erfundene herausragende Persönlichkeiten, die innerhalb einer Kultur anerkannt werden (sollen). In Organisationen sind es oftmals die Unternehmensgründer oder einzelne Top-Manager, die als Visionäre und innovative Unternehmer im Laufe der Zeit zu Helden hochstilisiert wurden und über die Geschichten (success stories), Sagen oder **Legenden** verbreitet werden. Legenden o.Ä. verstärken und übermitteln strukturelle Kulturaspekte und tragen zur Legitimation und Aufrechterhaltung des Wertesystems einer Organisation bei. Beispiele für Helden im deutschsprachigen Raum sind *Robert Bosch*, *Werner von Siemens* oder *Alfred Krupp*, im nordamerikanischen Raum *Henry Ford*, *John D. Rockefeller*, *Howard Hughes* oder *Steve Jobs*. Neben diesen »dauerhaften« Helden gibt es auch »Situationshelden«, wie den »Verkäufer des Monats« oder den »Mitarbeiter der Woche«. Der deutsche Organisationswissenschaftler *Schanz* bemerkt zu Recht, dass der Übergang »zum Trivialen auf nahtlose Weise erfolgt« (*Schanz* 1994, S.281; vgl. auch *Bleicher* 2011, S.226, *Hofstede* 1992, S.304).
- **Rituale** sind symbolträchtige Handlungen, in denen die für ein Unternehmen bedeutenden Werte und Normen richtiggehend »inszeniert« werden. Dazu dienen beispielsweise die feierliche Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter, ein Tag der offenen Tür für die Angehörigen der Belegschaft, die offizielle Verkündigung der Jahresziele oder die Aufnahme von erfolgreichen Verkäufern in bestimmte »Clubs« oder »Hitlisten«. Auch die Verhaltensregeln

des Unternehmensalltags werden durch Rituale geprägt. Wever nennt als Beispiele dafür die Sitzordnung und die Tischform bei Konferenzen, die Legitimität von öffentlich ausgetragenen Disputen oder das zulässige Maß an Emotionalität (vgl. Wever 1992, S. 65).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Unternehmensgrundsätze, SPIRIT und Unternehmenswerte der Deutsche Telekom AG

Die aus der Vision der *Deutsche Telekom AG* (2021: 108,8 Mrd. Euro Umsatz, 217.000 Beschäftigte) abgeleiteten **Leitbilder** wurden als »**Unternehmensgrundsätze der Deutschen Telekom**« schriftlich niedergelegt und lauteten wie folgt:

- »**Unser Auftrag:** Wir fördern technologischen Fortschritt für mehr Lebensqualität in einer offenen Informationsgesellschaft.
- **Unsere Stärke:** Wir überzeugen unsere Kunden durch innovative Lösungen und individuellen Service.
- **Unsere Leistung:** Wir leisten als markt- und wettbewerbsorientiertes Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung.
- **Unser Anspruch:** Wir setzen uns im nationalen und globalen Wettbewerb mit unserer Innovations- und Leistungskraft als führender Anbieter durch.
- **Unsere Verantwortung:** Wir alle tragen Verantwortung für den Erfolg unseres Unternehmens.
- **Unser Versprechen:** Wir nutzen alle Chancen und Potenziale zur kontinuierlichen Wertsteigerung der *Deutschen Telekom*.«

In der Folgezeit fand auch hier eine Modifizierung in Form von sechs »**corporate values**« statt: »Hinter T-Spirit verbirgt sich aber nicht nur der neue Geist, der im Konzern Einzug hält, sondern auch sechs ganz konkrete zentrale Unternehmenswerte, die sich systematisch aus den einzelnen Buchstaben **S P I R I T** ableiten lassen:

- **Steigerung des Konzernwertes:** Wir steigern den Wert der *Deutschen Telekom* nachhaltig.
- **Partner für den Kunden:** Wir begeistern unsere Kunden durch exzellente Produkte und Services.
- **Innovation:** Wir schaffen ein Klima für Innovationen und Spaß an Leistung.
- **Respekt:** Wir nutzen unsere kulturelle Vielfalt, respektieren und unterstützen uns.
- **Integrität:** Wir kommunizieren offen und ehrlich und halten, was wir versprechen.
- **Top Exzellenz:** Wir denken und handeln entschlossen, wollen mit den richtigen Menschen am richtigen Platz ständig effizienter werden, belohnen Leistung und sanktionieren Fehlverhalten konsequent.«

Inzwischen wurde auch SPIRIT abgelöst. – Heute gelten die »**Unternehmenswerte der Telekom**«, die der dynamischen Entwicklung der Informations- und Wissensgesellschaft entsprechen sollen. Sie beinhalten aktuell sechs Leitlinien:

- »**Begeistere unsere Kunden.** Wir sind der vertraute Begleiter und unterstützen unsere Kund*innen beim Erreichen ihrer Ziele – durch ein einfaches, innovatives Kundenerlebnis, welches den Mensch in den Mittelpunkt stellt.
- **Einfach machen.** Wir gehen mit Unternehmergeist lösungsorientiert voran – das gibt uns einen Vorsprung vor den Wettbewerbern.
- **Handle mit Respekt und Integrität.** Sowohl innerhalb als auch außerhalb unseres Unternehmens werden wir unserem Anspruch gerecht, richtig und fair zu handeln.
- **Offen diskutieren, dann geschlossen handeln.** Wir sind ein Team. Wir fordern und fördern uns gegenseitig.
- **Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass.** Wir sind stolz, die Telekom zu sein. Wir handeln mit Leidenschaft, Verantwortung und Engagement – Vertrauen bedeutet uns alles.
- **Bleibe neugierig und wachse.** Wir bleiben neugierig und beim Lernen immer am Ball. Diese Einstellung lässt uns sowohl als Unternehmen, als auch persönlich wachsen.«

Quellen: Deutsche Telekom AG 2002b, S.3, <https://www.telekom.com/de/verantwortung>, <https://www.telekom.com/de/konzern/konzern-profil/die-unternehmenswerte-der-telekom-336370>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Siemens-Leitbilder im Wandel

Das frühere **Leitbild der Siemens AG** beinhaltete ebenfalls die ganze Bandbreite möglicher Bezugsbereiche von der Kundenorientierung bis zur gesellschaftlichen Verantwortung und »[...] prägt unser Denken und Handeln. Es ist für uns alle verbindlich. Wir richten unsere Organisation und alle Systeme – insbesondere das Führungssystem – daran aus. Durch unmittelbare Rückkopplung bei positivem und bei negativem Verhalten sorgen wir für die Umsetzung in der Praxis. Unser Leitbild entfesselt die Kraft, die wir brauchen, um zu gewinnen. Wir leben es täglich vor«. Diese einleitenden Sätze zeigen, welche Bedeutung und welche Wirkungen dem Leitbild zugemessen wurden und werden. Im Folgenden sind die einzelnen Aussagen des Leitbildes im Wortlaut wiedergegeben. Sie sind das Ergebnis einer weltweiten Befragung von mehr als 4.000 Mitarbeitern:

- »**Der Kunde bestimmt unser Handeln** – Herausragender Kundennutzen ist das oberste Ziel. Unser Erfolg hängt von der Zufriedenheit der Kunden ab. Mit unseren Lösungen erreichen sie ihre Ziele schneller, besser und einfacher.
- **Unsere Innovationen gestalten die Zukunft** – Mit neuen Ideen schaffen wir für unsere Kunden neue Produkte, neue Dienstleistungen, mehr Nutzen. Wir sind experimentierfreudig und ermutigen phantasievolles Denken. Mit Kreativität und Risikofreude sorgen wir für ein Umfeld, in dem gute Ideen schnell umgesetzt werden können. Dabei fördern wir auch die Ideen anderer.

- **Erfolgreich wirtschaften heißt: Wir gewinnen durch Gewinn** – Unser Maßstab ist der internationale Wettbewerb. Wir arbeiten ergebnisorientiert und streben nach herausragendem Erfolg und dauerhafter Wertsteigerung. Das sichert uns die nötige Handlungsfreiheit und schafft Vertrauen. Wir ergreifen die Maßnahmen, die für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig sind und optimieren sie nach Zeit, Qualität und Kosten.
- **Spitzenleistungen erreichen wir durch exzellente Führung** – Unsere Führungskräfte setzen klare, ehrgeizige und begeisternde Ziele. Wir wollen uns immer wieder selbst übertreffen, sonst tun es die anderen. Wir führen durch Vertrauen und geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen möglichst großen Entscheidungsspielraum. Bei allem, was unsere Führungskräfte tun, handeln sie als Vorbild.
- **Durch Lernen werden wir immer besser** – Wir messen uns an den Besten der Welt. Jeder von uns arbeitet daran, ständig zu lernen. Wir suchen und geben offenes Feedback und lernen auch aus Fehlern. Schneller als andere erkennen wir neue Chancen und richten Lösungen, Organisation und Verhalten daran aus. Wir schaffen ein internationales Netzwerk von Wissen, in dem jeder gibt und nimmt.
- **Unsere Zusammenarbeit kennt keine Grenzen** – Wir sind ein globales Unternehmen und nutzen unsere weltweiten Fähigkeiten. Damit werden wir das beste Team im Wettbewerb. Unser Denken und Handeln ist von Verantwortung für das gemeinsame Ziel geprägt. Unsere Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch Vertrauen, persönliche Integrität, gegenseitigen Respekt und offene Kommunikation.
- **Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung** – Mit unserem Wissen und unseren Lösungen leisten wir einen Beitrag für eine bessere Welt. Wir bekennen uns zum Umweltschutz. Wir sind ein anerkanntes Mitglied der Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir uns unternehmerisch betätigen. Qualifizierung durch Wissen sichert die Zukunft unserer Mitarbeiter. Integrität prägt den Umgang mit unseren Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Aktionären und der Öffentlichkeit. Kulturelle Unterschiede bereichern unser Unternehmen.«

Auch die *Siemens AG* straffte im weiteren Verlauf ihr **Leitbild** und fasste es in **fünf Kernaussagen** zusammen, wobei die Inhalte des Jahres 1998 im Wesentlichen beibehalten wurden (im Folgenden werden die Leitsätze vorgestellt, die im Leitbild dann näher ausgeführt wurden):

- »Wir machen unsere **KUNDEN** stark – und verschaffen ihnen Vorteile im Wettbewerb.
- Wir treiben **INNOVATIONEN** voran – und gestalten die Zukunft.
- Wir steigern den Unternehmens-**WERT** – und sichern uns Handlungsfreiheit.
- Wir fördern unsere **MITARBEITER** – und motivieren zu Spitzenleistungen.
- Wir tragen gesellschaftliche **VERANTWORTUNG** – und engagieren uns für eine bessere Welt.«

Später präsentierte *Siemens* anstelle des Leitbildes bzw. der Leitsätze auf der Grundlage der »Vision 2020+« **drei Werte**, welche für alle Mitarbeiter die Basis ihres Handelns bilden sollen:

- **»Verantwortungsvoll:** Wir verpflichten uns zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln.
- **Exzellent:** Wir erzielen Höchstleistung und exzellente Ergebnisse.
- **Innovativ:** Wir sind innovativ, um dauerhaft Wert zu schaffen.«

Verglichen mit dem Leitbild der 1990er-Jahre, ist es *Siemens* damit gelungen, die Leitmaximen des Handelns in Form der drei Werte wesentlich kürzer, prägnanter und damit verständlicher zu formulieren.

Heute hat *Siemens* seine Werte und Leitbilder auch in ein »Angebot« überführt und formuliert dieses wie folgt: »Als fokussiertes Technologieunternehmen verbinden wir die realen mit den digitalen Welten und helfen unseren Kunden die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. [...] Wir fokussieren uns darauf, Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen, Technologie mit Sinn und Zweck zu entwickeln und so das Leben von Milliarden Menschen zu verbessern. Wir schaffen Technologie, um den Alltag neu zu erfinden.«

Quellen: *Siemens AG* 1998a, dies. 2008, S. 6f., <https://www.siemens.com/de/de/unternehmen.html>, <https://new.siemens.com/de/de/unternehmen/konzern/unternehmensstruktur.html>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Personalleitbild des Kantons Bern

Das Personalamt des schweizerischen *Kantons Bern* hat im Dezember 2006 erstmals ein »Personalleitbild« herausgegeben, das die Zusammenarbeit unterstützen und dazu beitragen soll, die gesetzten Ziele zu erreichen. Dieses Leitbild gilt bis heute und findet sich unter der Überschrift »Der Kanton Bern als Arbeitgeber« auf der kantonalen Homepage. Es soll die **Grundlage für das Denken und Handeln** von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sein: »Der Regierungsrat richtet sich bei seinen Überlegungen und bei seinem Handeln auf dieses Leitbild aus. Er setzt sich für seine Mitarbeitenden ein und übernimmt ihnen gegenüber Verantwortung. Von seinen Mitarbeitenden und Führungskräften erwartet der Regierungsrat im Gegenzug, dass sie sich bei ihrer Arbeit ebenfalls an diesem Leitbild orientieren und zu dessen Umsetzung im Alltag beitragen.« Entsprechend adressiert das Leitbild **drei Zielgruppen:** Den *Kanton Bern* als Arbeitgeber, die Mitarbeitenden und die Führungskräfte. Es umfasst die folgenden Leitsätze, die im Original jeweils noch weiter konkretisiert werden:

»Darauf legt der *Kanton Bern* als **Arbeitgeber** großen Wert:

- Die Arbeit für die Gesellschaft ist vielfältig und macht Sinn.
- Mit einem großen Handlungsspielraum und einer Kultur der Zusammenarbeit können gemeinsam Ziele erreicht werden.

- Attraktive und zeitgemäße Arbeitsbedingungen machen den Kanton zu einem konkurrenzfähigen Arbeitgeber.
- Verlässlichkeit und soziale Verantwortung bilden eine Grundlage für alle.
- Entwicklungsmöglichkeiten und die Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenssituationen schaffen Perspektiven.
- Gesundheit und Ausgeglichenheit bilden die Voraussetzung für gute Leistungen.

Dafür stehen unsere **Mitarbeitenden** ein:

- Unsere Mitarbeitenden sind engagiert und loyal.
- Unsere Mitarbeitenden orientieren sich an den Bürgerinnen und Bürgern als Kundschaft.
- Unsere Mitarbeitenden denken und handeln selbstständig und ergebnisorientiert.
- Unsere Mitarbeitenden sind offen, eigenverantwortlich und fair.

Das zeichnet unsere **Führungskräfte** aus:

- Führung ist eine Kernaufgabe.
- Führungskompetenz ist stetig zu entwickeln.
- Der Auftrag kann nur mit den Mitarbeitenden erfüllt werden.
- Eine auf Vertrauen, Zusammenarbeit und Leistung ausgerichtete Kultur bringt Erfolg.«

Quelle: *Kanton Bern 2006*

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Deutsche Bank AG – Vision oder Leitbild?

Demgegenüber hat das im Jahresbericht 2006 der *Deutsche Bank AG* veröffentlichte vergleichsweise knapp gehaltene **Leitbild** eher **visionären Charakter**, was wiederum zeigt, dass die Übergänge in der Organisationspraxis hier oftmals fließend sind:

»Unser Leitbild: Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein und damit nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.«

Offenbar ist dies auch der *Deutsche Bank AG* nicht verborgen geblieben, denn im Jahresbericht 2013 des Geldinstituts findet sich die folgende Vision:

»Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank sein.«

Aktuell wird – sicherlich auch aufgrund der allgemeinen Entwicklung im Bankensektor und insbesondere der Geschäftsentwicklung der *Deutsche Bank AG* – das Folgende postuliert: »Unser Leitbild: Was unternehmerische Verantwortung für uns bedeutet.«

Quellen: *Deutsche Bank AG 2007, S.2, dies. 2014, S.23, <https://www.db.com/who-we-are/>*

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Code of Conduct der Deutsche Telekom AG

Mit ihrem neuen **Code of Conduct** (Stand 2022) hat die *Deutsche Telekom AG* einen **Orientierungsrahmen** geschaffen, der nach eigener Aussage »Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Reputation« schaffen und damit den Geschäftserfolg fördern soll: »Für die *Deutsche Telekom* ist er innerer Anspruch und gleichzeitig Versprechen nach außen« und gilt für alle Mitarbeitenden – vom Vorstand bis hin zu Leiharbeitern. Insgesamt umfasst der Code of Conduct der *Telekom* **sechs Regelungsbereiche**:

- **»Unternehmensführung:** Die *Deutsche Telekom* hält alle rechtlichen und gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung von Unternehmen sowie die international anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung ein.
- **Geschäftsbeziehungen:** Vertrauen und Fairness in geschäftlichen Entscheidungen bestimmen den Umgang mit den Geschäftspartnern der *Deutschen Telekom*. Private Interessen und persönliche Vorteile der Beschäftigten beeinflussen die geschäftlichen Entscheidungen nicht.
- **Vermeidung von sonstigen Interessenkonflikten:** Die *Deutsche Telekom* erwartet, dass die persönlichen Interessen ihrer Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht im Konflikt mit den Interessen der *Deutschen Telekom* stehen.
- **Private Nutzung von Firmeneigentum:** Die private Nutzung von Firmeneigentum ist nur erlaubt, wenn individualrechtliche, kollektivrechtliche oder betriebliche Regelungen beziehungsweise die betriebliche Praxis dies vorsehen.
- **Umgang mit Informationen:** [...] Datensicherheit, Datenschutz, allgemeine Verschwiegenheit, Insiderinformationen.
- **Einhaltung der Verhaltensanforderungen:** Die *Deutsche Telekom* erwartet von all ihren Vorständen, Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie sich im Sinne des Code of Conduct verhalten.«

Schließlich droht das Unternehmen im Falle von Fehlverhalten mit »schwerwiegenden Folgen« und »konsequenter Sanktionen«. Dies geht soweit, dass sogar ein Hinweiserverfahren »Tell Me!« eingeführt worden ist, dass der Meldung von Verstößen oder des Verdachts auf Verstöße gegen den Code of Conduct dient.

Quelle: *Deutsche Telekom AG* 2018, S.2ff., <https://www.telekom.com/de/konzern/compliance/code-of-conduct>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Der HP-Way

In ihren früheren »**Geschäftsgrundgesetzen**« hatte auch das 1939 gegründete Unternehmen *Hewlett-Packard (HP)* genau festgeschrieben, wie sich die Mitarbeiter in bestimmten Situationen zu verhalten haben (*HP-Kennzahlen* 2021: weltweit rund 63,5 Mrd. USD

Umsatz mit rund 51.000 Beschäftigten). Diese Geschäftsgrundsätze beruhten auf den fünf Grundwerten des Unternehmens.

Zu den **Regelungsbereichen** gehörten das »Verhalten gegenüber HP«, das »Verhalten gegenüber Mitbewerbern«, das »Verhalten gegenüber Kunden« und das »Verhalten gegenüber Lieferanten«. Beispielsweise fanden sich in den Regelungen des Verhaltens gegenüber HP genaue Aussagen über die Begründung externer Arbeitsverhältnisse, Zuwendungen durch Dritte, den Umgang mit vertraulichen Informationen oder den Umgang mit Firmeneigentum. Hinsichtlich des Umgangs mit Firmeneigentum hieß es einleitend: »Jeder Mitarbeiter ist gehalten, im Umgang mit HP-Eigentum Sorgfalt walten zu lassen. Dazu zählt auch der Schutz vor unbefugter Benutzung. Die Verwendung von HP-Eigentum für ungesetzliche und unsachgemäße Zwecke ist strengstens untersagt«. Im Folgenden wurde auf ganz konkrete Fragen und Probleme eingegangen, wie zum Beispiel die Frage, ob HP-Kunden, HP-Lieferanten oder deren Mitarbeitern Geschenke übergeben werden dürfen.

Im Jahr 1999 wurden dann von der damaligen HP-Präsidentin und CEO *Carly Fiorina* aufbauend auf den fünf Grundwerten der Firmengründer *William R. Hewlett* und *Dave Packard* die »**Regeln der Garage**« formuliert, die bis heute gemeinsam das Fundament der HP-Unternehmenskultur bilden, den sogenannten »**HP-Way**«. Kern der Kultur bildet die folgende im Jahr 1957 von *Dave Packard* formulierte Aussage: »Zum Erzielen der höchstmöglichen Effizienz und Leistung müssen wir zusammen auf gemeinsame Zielsetzungen hinarbeiten und auf allen Ebenen am gleichen Strang ziehen«. Die HP-Kultur »lebt« in bestimmten Regelungsbereichen, wie beispielsweise dem »Teamgeist« (Verzicht auf Statussymbole, Open-Door-Policy usw.) oder dem »Respekt und Vertrauen« (keine Stechuhr, Fehler machen dürfen usw.). Auch nach der Fusion mit dem Computerhersteller *Compaq* wurde der HP-Way als »**innovative Unternehmenskultur**« beibehalten und durch zwei Werte aus der Ex-*Compaq*-Kultur ergänzt (»höchster Einsatz für die Kunden« und »Geschwindigkeit und Flexibilität«).

Heute gelten bei HP die fünf Grundwerte Vertrauen & Respekt, Leistungsbereitschaft & Engagement, Ergebnisse durch Teamarbeit, bedeutende Innovationen und kompromisslose Integrität. Diese Grundwerte werden in den neuen **HP Geschäftsgrundsätzen** (SBC – Standards of Business Conduct), die »ein zentraler Bestandteil der Kultur und Identität unseres Unternehmens« sind, detailliert dargestellt und ergänzend anhand von Fragen und Antworten sowie »Warnsignalen« sehr ausführlich erläutert. Außerdem finden sich in den SBC ganz konkrete Verhaltensregeln, deren Einhaltung zwingend vorgeschrieben ist: »[...] Verstöße gegen unsere Geschäftsgrundsätze (SBC) oder HP Richtlinien (werden) mit disziplinarischen Maßnahmen sowie mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen bis hin zur Kündigung geahndet.«

Ähnliche, sanktionsbewehrte Verhaltensstandards finden sich auch in anderen Unternehmen, wie beispielsweise der schweizerischen *Georg Fischer AG* (»*Georg Fischer*

Verhaltenskodex – Unsere Prinzipien und Werte«) oder der deutschen *Fraport AG* (»Verhaltensstandards zur Konkretisierung der wertebasierten Compliance«).

Quellen: *Hewlett-Packard GmbH* 1993, S.8f., *dies.* 2014, S.4ff., *Georg Fischer AG* 2013, *Fraport AG* 2013

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Der Ursprung der »Open-Door-Policy« bei HP

Das amerikanische IT-Unternehmen *Hewlett-Packard* ist seit Jahren für seine »Open-Door-Policy« bekannt, bei der die Türen der Vorgesetzten grundsätzlich immer für alle offen stehen und die Mitarbeiter sich darüber hinaus mit ihren Anliegen an die Führungskräfte oder an die Personalabteilung wenden können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen (»Our Open Door Policy reflects our commitment to open communications and a workplace where each person's voice is heard« [*Hewlett Packard GmbH* 2013, S.109]). Dieses symbolhafte Offenhalten der Türen geht zurück auf die »Regeln der Garage« von *William R. Hewlett* und *Dave Packard* und – will man der Legende glauben – auf ein konkretes Ereignis mit einem der beiden Firmengründer:

Bill Hewlett kam an einem Samstag ins Werk und fand zu seinem großen Missfallen das Materiallager verschlossen. Er besorgte sich sofort einen Bolzenscheider und entfernte damit das Vorhängeschloss von der Tür. Er hinterließ einen Zettel, den man am Montagmorgen fand. Auf diesem Zettel stand geschrieben: »Diese Tür bitte nie wieder abschließen. Danke, Bill.«

Quelle: *Steinmann et al.* 2013, S. 655

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen für die derzeitige Aktualität der Auseinandersetzung mit Fragen der Organisationskultur, die in einem engen Zusammenhang mit der Lage von vielen Unternehmen und ihren Führungskräften seit dem Beginn der 1980er-Jahre stehen (vgl. *Jacobsen* 1996, S.11f., *Rosenstiel/Nerdinger* 2011, S.51ff., 375ff., *Schanz* 1994, S.274ff., 376ff.):

- Eine in fast allen Branchen verschärfte nationale und internationale **Wettbewerbssituation** zwang die Unternehmen in den 1980er-Jahren zur Aktivierung der Motivationsreserven ihrer Mitarbeiter. Erfolgreiche und durch ihre Kultur geprägte Unternehmen wurden als nachahmenswerte Vorbilder gesehen.
- Insbesondere die »**japanische Herausforderung**«, also das scheinbar unaufhaltsame Vordringen von japanischen Produkten auf den Weltmärkten, veranlasste viele US-amerikanische und westeuropäische Unternehmen, sich mit den Besonderheiten des fernöstlichen Managements und seiner Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Dabei wurden die außerordentlich starke Identifikation japanischer Arbeitnehmer mit »ihrem« Unternehmen, das dahinter stehende ausgeprägte emotionale Engagement und das System kollektiver Beschlussfassung und Verantwortung als wesentliche kulturelle Erfolgsfaktoren identifiziert.
- Durch den anhaltenden **Wertewandel**, der grob einen Trend weg von den Pflicht- und Akzeptanzwerten und hin zu den Selbstentfaltungswerten beinhaltet (zum Beispiel sinkende

Bedeutung der Arbeit als eine Pflicht, Betonung eigener Selbstentfaltung und des Lebensgenusses, abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung), müssen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen Gedanken machen, wie auch zukünftig eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen gewährleistet werden kann. Als eine mögliche Antwort auf die zunehmenden Individualisierungstendenzen wird die Entwicklung einer Organisationskultur gesehen, die das einzelne Organisationsmitglied auch emotional stärker in die betriebliche Gemeinschaft einbindet.

- Die **rationale und technokratische Unternehmens- und Mitarbeiterführung** stößt zunehmend an ihre Grenzen. Gegenüber den »harten« Faktoren, wie der Unternehmensstrategie, der Organisation und den Führungssystemen, werden »irrationale« Themen und »qualitative« Methoden, wie die Mitarbeiterführung oder eben die Unternehmenskultur, als immer wichtiger angesehen.

»Starke«, das heißt, eindeutige, unverwechselbare und von vielen Organisationsmitgliedern verinnerlichte Kulturen sind in ihrer Wirkung **ambivalent**. Sie können sowohl zum Erfolg einer Organisation beitragen als auch ihren Niedergang bewirken, was insbesondere dann der Fall sein kann, wenn durch die herrschende Kultur notwendige Veränderungen behindert oder sogar unmöglich gemacht werden. Daher ist zwischen **positiven (funktionalen) und negativen (dysfunktionalen) Wirkungen** von Organisationskulturen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 4-29 sowie Föhr/Lenz 1992, S. 128 ff., Jacobsen 1996, S. 54 ff., Sackmann, 1983, S. 404 f., Schanz 1994, S. 293 ff., Schreyögg 1992, Sp. 1531 ff., Steinmann et al. 2013, S. 668 ff.):

Positive Effekte	Negative Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationswirkung • hohe Motivation und Loyalität • Stabilität und Zuverlässigkeit • effiziente Kommunikation • rasche Entscheidungsfindung • antizipative Problemlösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zur Abschließung • Blockierung neuer Orientierungen • kollektive Abwehrhaltung • Aufbau emotionaler Barrieren • Mangel an Flexibilität • Streamlining

Abb. 4-29: Wirkungen von Organisationskulturen

- Eine »gelebte« Organisationskultur setzt eine weit gehende Übereinstimmung der Wertvorstellungen und Präferenzen der Organisationsmitglieder voraus. Dann kann sie eine **koordinierende, stabilisierende und integrierende Wirkung** entfalten, die dazu beiträgt, einen allgemeinen Grundkonsens (»Wir-Gefühl«) herzustellen und die Leistungsbeiträge der Organisationsmitglieder auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Dadurch wird auch die **Kommunikation** erleichtert und die **Entscheidungsfindung und -umsetzung** wird beschleunigt. Der formale Regelungs- und Kontrollaufwand verringert sich. Die **motivationsfördernde Wirkung** der Organisationskultur wird durch einzelne Kulturelemente unterstützt, die den sozialen Bedürfnissen der Organisationsmitglieder entgegenkommen oder Antwort auf die Frage nach dem »Sinn« der Arbeit geben. Dies fördert die **Loyalität** der Organisationsmitglieder zu »ihrer« Organisation. Eine funktionale Organisationskultur

ermöglicht es einer Organisation, auftretende Probleme **frühzeitig** zu erkennen und zu lösen, bevor aus ihnen eine Krisensituation entsteht. Sie setzt breite Glaubens- und Wertvorstellungen voraus, die einen umfassenden Denk- und Verhaltensspielraum gewährleisten.

- Vor allem in kritischen Situationen kann sich die Organisationskultur aber auch negativ auswirken. Starke Kulturen können durch ihre Stabilisierungswirkung tendenziell zur **Ab-schließung** und zur **Trägheit** führen. Warnsignale der Umwelt, neue Herausforderungen oder neue Chancen, die mit der bestehenden Kultur unvereinbar sind, werden dann nicht rechtzeitig erkannt, bewusst übersehen oder verdrängt. Notwendige Anpassungsmaßnahmen werden als Bedrohung der kulturellen Identität erlebt und deshalb abgewehrt. Statt dessen ist die Organisation auf traditionelle Erfolgsmuster und kollektive Verhaltensweisen (Streamlining) fixiert, die aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen möglicherweise nicht mehr wirksam sind. Schließlich können **emotionale Barrieren** der Umsetzung von neuen Ideen im Wege stehen, wenn diese Ideen als kulturschädigend empfunden werden. Insofern behindert eine starke Kultur unter Umständen die organisatorische Flexibilität. Dies kann in letzter Konsequenz so weit gehen, dass eine Organisation in ihrem **Bestand gefährdet** wird.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Georg Fischer AG: Kultur als Entwicklungsbasis

Welche Bedeutung einer »funktionalen« Organisationskultur und deren aktiven Vorbildern zugemessen wird, ist dem Geschäftsbericht des Industriekonzerns *Georg Fischer AG* mit Sitz im schweizerischen Schaffhausen und einem Umsatz von 3,7 Mrd. CHF mit rund 15.100 Beschäftigten im Geschäftsjahr 2021 zu entnehmen:

»[...] Es] soll sich bei GF unter dem Begriff ‚Culture Movement‘ eine Leistungs- und Lernkultur etablieren. Der Fokus liegt darauf, hocheffiziente Teams aufzubauen, eine teamorientierte **sichere Umgebung** zu schaffen und die Bereitschaft zu fördern, **offen für Neues zu sein**. Dadurch können unsere Mitarbeitenden ihr Potenzial voll entfalten und noch schneller noch bessere Ergebnisse erzielen. Culture Movement schliesst alle Mitarbeitenden über alle Hierarchiestufen hinweg ein und verankert die neuen Unternehmenswerte in deren täglichen Berufsalltag.«

Quelle: *Georg Fischer AG* 2022, S. 68 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Die Organisationskultur bietet grundsätzlich die Möglichkeit einer Einflussnahme auf die informalen Beziehungen in einer Organisation, weil sie explizit auf die Einstellungen und die Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder zugreift. Diese Beeinflussung ist insbesondere dann möglich, wenn die Mitglieder der Organisation in Form von hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen in den Prozess der Kulturentwicklung mit einbezogen werden und sie so ihre unterschiedlichen Sichtweisen einbringen können. Allerdings hängt die Wirkung der Kultur im Einzelfall von der konkreten **Situation** ab, in der sich die Organisation befindet. Kulturelle »Stärke« und kulturelle »Funktionalität« stehen gelegentlich im Widerspruch zueinander, wie Schanz zutreffend feststellt (vgl. Schanz 1994, S. 295).

Wiederholungsfragen

1. Was ist unter einer Organisationseinheit bzw. einer Stelle zu verstehen?
2. Erläutern Sie die Kernaussage des organisatorischen Kongruenzprinzips.
3. Welche Arten von Kompetenzen kennen Sie?
4. Woran kann sich der Organisator bei der Bildung von Stellen orientieren?
5. Mit der Bildung von Organisationseinheiten ist häufig eine Spezialisierung verbunden. Was ist unter Spezialisierung zu verstehen, und welche Spezialisierungsarten kennen Sie?
6. Organisationstheorie und -praxis kennen verschiedene Arten von Stellen. Nennen Sie diejenigen Kriterien, die zur Stellendifferenzierung herangezogen werden können.
7. Erörtern Sie die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Linienstellen und unterstützenden Stellen.
8. Leitungsstellen (Instanzen) besitzen besondere Befugnisse gegenüber anderen Organisationseinheiten. Stellen Sie diese Befugnisse und die mit ihnen zusammenhängende Verantwortung der Inhaber von Leitungsstellen dar.
9. Häufig werden obere, mittlere und untere Instanzen unterschieden. Erläutern Sie die Besonderheiten der verschiedenen Managementebenen. Wo ordnen Sie die Ausführungsstellen ein, und was sind ihre besonderen Merkmale?
10. Stabs-, Assistenz- und Dienstleistungsstellen sind unterstützende Stellen. Wodurch unterscheiden sie sich?
11. Stabsstellen sind spezialisierte Hilfsstellen der Leitung. Stellen Sie deren wesentliche Aufgaben dar, und erläutern Sie die Probleme, die in der Praxis oftmals mit der Einrichtung von Stäben verbunden sind.
12. Was ist unter einem Gremium bzw. einer Gruppe zu verstehen?
13. Welche Arten von Gremien kennen Sie?
14. Was ist unter einer Kollegialinstanz zu verstehen?
15. Wie kann in einer Leitungsgruppe die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen geregelt werden?
16. Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der Einrichtung von Leitungsgruppen?
17. Nennen Sie die besonderen Merkmale von Arbeitsgruppen.
18. Die Ausschüsse gehören zu den nebenamtlichen Gremien. Welche Ausschussarten kennen Sie, und wodurch unterscheiden sich die verschiedenen Ausschüsse?
19. Wo ordnen Sie innerhalb der Gremienarten die Projektgruppe ein? Begründen Sie die von Ihnen getroffene Zuordnung.
20. Aus welchen Gründen werden Organisationseinheiten zusammengefasst?
21. Was ist unter einer Abteilung zu verstehen?
22. Wie könnte eine typische Abteilungshierarchie in der betrieblichen Praxis aussehen?
23. Welche Gruppierungskriterien können für die Abteilungsbildung herangezogen werden?
24. Bei der Abteilungsbildung sind grundsätzlich zwei Organisationsprinzipien zu beachten. Nennen Sie diese beiden Prinzipien und begründen Sie deren Bedeutung für die Bildung von Abteilungen in der Praxis.
25. Erläutern Sie die Begriffe Leitungsspanne, Leistungstiefe und Leitungsintensität.

26. Von welchen Einflussgrößen hängt der Umfang der Leitungsspanne ab, und wie wirken sich diese Faktoren auf die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter aus?
27. Welche Beziehungen bestehen zwischen der Leitungsspanne und der Leitungstiefe?
28. Was ist unter der Koordination zu verstehen?
29. Woraus ergibt sich in Organisationen ein Koordinationsbedarf?
30. Welche Arten von Interdependenzen kennen Sie?
31. Worum handelt es sich bei einer organisatorischen Schnittstelle, und wodurch entstehen Schnittstellen in einem Unternehmen?
32. Erläutern Sie die beiden grundsätzlichen Koordinationsformen.
33. Warum kann man von einem »Beziehungs-Eisberg« sprechen?
34. Welche Alternativen zur Gestaltung des Leitungssystems kennen Sie?
35. Vergleichen Sie das Einliniensystem mit dem Mehrliniensystem anhand der jeweiligen Vorteile und Nachteile.
36. Worin sind die Besonderheiten des Stabliniensystems und des Matrixsystems zusehen?
37. Stellen Sie die Grundgedanken des Systems sich überlappender Gruppen kurz dar.
38. Erläutern Sie die Koordinationsinstrumente persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Standardisierung und organisationsinterne Märkte.
39. Welche Teilbereiche der Formalisierung lassen sich unterscheiden?
40. Inwieweit ist die Formalisierung von organisatorischen Regelungen sinnvoll, und inwieweit kann sie sich nachteilig für eine Organisation auswirken?
41. Worin sehen Sie die Besonderheit von informalen Beziehungen in einer Organisation?
42. Welche Arten von informalen Beziehungen kennen Sie?
43. Wie lassen sich die informalen Organisationsaspekte erfassen?
44. Welche Ansätze zur Beeinflussung der informalen Beziehungen kennen Sie?
45. Was ist unter der Organisations- oder Unternehmenskultur zu verstehen?
46. Inwieweit kann die Organisationskultur die informalen Beziehungen in einer Organisation beeinflussen?
47. Erläutern Sie die positiven und die negativen Wirkungen einer »starken« Organisationskultur.
48. Warum gewinnen Kulturaspekte bei der Lösung von organisatorischen Problemen eine zunehmende Bedeutung?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Der Begriff Organisationseinheit bezeichnet sämtliche organisatorische Einheiten, die durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen. Grundsätzlich kann zwischen Stellen und Gremien unterschieden werden. Eine Stelle ist als die kleinste Organisationseinheit das Grundelement der Aufbauorganisation.
2. Die Aufgaben, die Verantwortung und die Kompetenzen einer Stelle müssen möglichst übereinstimmen (kongruent sein).
3. Grundsätzlich werden Umsetzungskompetenzen und Leitungskompetenzen unterschieden, die sich jeweils weiter differenzieren lassen (zum Beispiel Ausführungs- und Weisungskompetenzen).

4. Der Organisator kann sich bei der Stellenbildung im Wesentlichen an vier Kriterien orientieren: der jeweiligen Stellenaufgabe (Stellenbildung ad rem), einer konkreten Person (Stellenbildung ad personam), dem eingesetzten Sachmittel (Stellenbildung ad instrumentum) und gesetzlichen Vorschriften.
5. Unter Spezialisierung wird die Form der Arbeitsteilung verstanden, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen, deren Ausführung spezialisierten Personen übertragen wird. Es wird zwischen horizontaler und vertikaler Spezialisierung unterschieden.
6. Die Ansätze zur Unterscheidung von Stellen sind in Praxis und Literatur außerordentlich vielfältig. Stellen können beispielsweise nach der Art der Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Entscheidungsprozess oder nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen unterschieden werden.
7. Linienstellen sind unmittelbar in die Abwicklung der betrieblichen Kernaufgaben eingebunden. Unterstützende Stellen dienen nur mittelbar der Erfüllung der Kernaufgaben.
8. Zu den besonderen Befugnissen von Leitungsstellen gehören die fachlichen und die disziplinarischen Weisungsbefugnisse. Im Gegensatz zu den Ausführungsstellen ist mit Leitungsstellen nicht nur die Eigenverantwortung, sondern auch die Fremdverantwortung gegenüber den unterstellten Stellen verbunden.
9. Den Managementebenen sind bestimmte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zugewiesen. So trifft die oberste Leitungsebene Grundsatzentscheidungen, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung sind. Die mittlere Managementebene hat dagegen eine Mittlerfunktion zwischen dem oberen und dem unteren Management, während die unteren Instanzen dafür zuständig sind, dass die Ausführung der Pläne und Anordnungen zielgerichtet erfolgt. Schließlich ist die lediglich mit Umsetzungsbefugnissen ausgestattete Ausführungsebene als unterste Hierarchieebene für die operative Aufgabenerfüllung verantwortlich.
10. Stabstellen sind spezialisierte Leitungshilfen, die eine bestimmte Instanz quantitativ und qualitativ entlasten. Assistenzstellen sind dagegen generalisierte Leitungshilfsstellen, die eine bestimmte Instanz quantitativ entlasten. Demgegenüber nehmen Dienstleistungsstellen bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben für mehrere Leitungsstellen wahr (zum Beispiel als Service-Center).
11. Die wesentlichen Aufgaben von Stabsstellen sind die Entscheidungsvorbereitung, die fachliche Beratung, die Funktion als »Informationsdrehscheibe« sowie die Unterstützung und Überwachung der Umsetzung von Entscheidungen. Die Problematik von Stabsstellen ist vor allem in ihrer informationellen Macht und dem divergenten Selbstbild von Stab und Linie zu sehen.
12. Ein Gremium oder eine Gruppe ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.
13. Grundsätzlich werden hauptamtliche und nebenamtliche Gremien sowie die Mischform der Projektgruppe unterschieden.
14. Kollegialinstanzen sind multipersonale Leitungsstellen.

15. Die Regelung zur Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen innerhalb einer Leitungsgruppe kann Gesamtkollegialität, Ressortkollegialität oder Mischformen vorsehen.
16. Vorteile sind die Verbesserung der Leistungsqualität, weniger Probleme bei der Nachfolge und Stellvertretung und die höhere Wahrscheinlichkeit einer funktionierenden Selbstkontrolle. Nachteile sind vor allem eine langsamere Entscheidungsgeschwindigkeit und die Konfliktpotenziale, die zwischen den Mitgliedern einer Leitungsgruppe bestehen können. Näheres vgl. S.86 (Vor- und Nachteile von Leitungsgruppen).
17. Arbeitsgruppen bearbeiten Daueraufgaben statt Einzelprobleme. Sie weisen ein hohes Maß an Autonomie und Selbstorganisation auf und besitzen Problemlöse- und Qualitätsfunktionen.
18. Informationsausschuss, Beratungsausschuss, Entscheidungsausschuss und Ausführungsausschuss. Diese Ausschüsse unterscheiden sich nach der Art und dem Umfang ihrer Aufgaben und Befugnisse.
19. Projektgruppen können sowohl als hauptamtliches als auch als nebenamtliches Gremium installiert werden, deren Mitglieder in Voll- oder Teilzeit im Projekt tätig sind. Die tatsächliche Zuordnung hängt zum einen von der Bedeutung und dem Umfang des jeweiligen Projektes ab (dringliche und wichtige Projekte in der Regel vollamtlich und in Vollzeit) und zum anderen von der jeweiligen Aufbauorganisation des Unternehmens (in einer reinen Projektorganisation immer vollamtlich und in Vollzeit).
20. Die beiden Hauptgründe sind die angestrebte Entlastung der Unternehmensführung und die Bildung geschlossener Verantwortungsbereiche.
21. Eine Abteilung entsteht durch die unbefristete Unterstellung von einer oder mehreren Ausführungsstellen unter einer gemeinsamen Leitungsstelle.
22. Eine typische Abteilungshierarchie könnte beispielsweise die Ebenen Vorstand – Direktion – Bereich – Hauptabteilung – Abteilung – Ausführungsebene umfassen.
23. Gruppierungskriterien für die Abteilungsbildung sind Verrichtungen, Objekte, Kundengruppen und Regionen.
24. Die beiden Prinzipien sind das Homogenitäts- und das Beherrschbarkeitsprinzip. Sie sind für eine autonome und erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung durch die einzelnen Abteilungen von besonderer Bedeutung, weil sie die Schnittstellen und damit die Koordinationsprobleme minimieren und die Gefahr einer permanenten Überlastung der Abteilungsleitung verringern.
25. Unter der Leitungsspanne ist die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter zu verstehen. Die Leitungstiefe ist die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitungsebene in einem Unternehmen. Die Relation zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen wird als Leitungsintensität bezeichnet.
26. Der Umfang der Leitungsspanne hängt von den Aufgabenmerkmalen, dem angewandten Führungsprinzip und den getroffenen organisatorischen und personellen Maßnahmen ab. Die Ausprägung dieser Faktoren wirkt sich auf die Leitungsspanne entweder erhöhend oder reduzierend aus.
27. Grundsätzlich gilt: Je größer die Leitungsspanne, desto geringer die Leitungstiefe und umgekehrt.

28. Unter der Koordination ist die Abstimmung von Einzelaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel zu verstehen.
29. Eine zunehmende Arbeitsteilung führt zwangsläufig zu einem erhöhten Koordinationsbedarf, weil der einzelne Stelleninhaber nicht mehr in der Lage ist, alle Maßnahmen und Vorgänge sowie deren Auswirkungen zu überblicken.
30. Vier Arten von Interdependenzen lassen sich unterscheiden: gepoolte, sequenzielle, reziproke und teamorientierte Interdependenzen.
31. Eine organisatorische Schnittstelle ist ein Berührungs punkt zwischen unterschiedlichen Tätigkeits- und Entscheidungsfeldern in einem Unternehmen. Sie ist eine Folge der Spezialisierung von Organisationseinheiten und der sich daraus ergebenden Übergänge zwischen den einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen.
32. Die beiden grundsätzlichen Koordinationsformen sind die Feed-forward- (koordinierende Entscheidungen und Maßnahmen, die längerfristig im Voraus getroffen werden, zum Beispiel im Rahmen von Plänen und Standards) und die Feed-back-Koordination (kurzfristige Entscheidungen im Hinblick auf plötzlich auftretende Störungen, zum Beispiel im Rahmen von situationsgerechten Anweisungen).
33. Der Beziehungs-Eisberg bildet die formalen und die informalen Aspekte einer Organisation ab. Da die informalen Aspekte nicht unmittelbar erkennbar sind, aber eine größere Bedeutung für die Funktionalität einer Organisation haben, sind die wechselseitigen Beziehungen zwischen der formalen Organisation einerseits und den informalen Aspekten andererseits bei der Gestaltung oder Umgestaltung von Organisationsstrukturen zu berücksichtigen.
34. Grundsätzlich lassen sich das Einlinien-, das Mehrlinien-, das Stablinien- und das Matrixsystem unterscheiden, die auch als Organisationstypen bezeichnet werden.
35. Das Einliniensystem folgt dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung. Dadurch sind beispielsweise die Unterstellungsverhältnisse klar geregelt. Dagegen liegt dem Mehrliniensystem das Prinzip des kürzesten Weges zugrunde, was zum Beispiel eine direkte und schnelle Kommunikation ermöglicht.
36. Das Stabliniensystem ist ein um Leitungshilfsstellen (Stäbe) erweitertes Einliniensystem mit dem Ziel einer Entlastung der Leitungsstellen. Das Matrixsystem ist eine besondere Form des Mehrliniensystems, bei der eine untergeordnete Stelle von zwei übergeordneten Stellen Anweisungen erhält.
37. Im Mittelpunkt des Systems sich überlappender Gruppen steht der Teamgedanke. Die Organisation eines Unternehmens wird als ein Team von Gruppen interpretiert, die durch sogenannte linking pins miteinander verbunden sind.
38. Die persönlichen Weisungen sind durch eine hierarchische Kommunikation gekennzeichnet, während die Selbstabstimmung auf einem horizontalen Kommunikationsfluss ohne Einschaltung eines Vorgesetzten beruht. Das Koordinationsinstrument der Standardisierung beruht dagegen auf Plänen und Programmen und wird deshalb auch als »technokratisch« bezeichnet. Organisationsinterne Märkte beruhen auf dem Prinzip von Angebot und Nachfrage und nutzen deren Koordinations- und Anreizeffekte, um die Effizienz der Leistungserstellung zu steigern.

39. Es können die Strukturformalisierung, die Informationsflussformalisierung und die Leistungsdokumentation unterschieden werden.
40. Vorteilhaft an der Formalisierung von organisatorischen Regelungen sind eine bessere Steuerung und Kontrolle, eine erhöhte Transparenz und Effizienz sowie die Vereinfachung von Stellenwechseln. Nachteilig sind die höheren Kosten, die Gefahr einer Überorganisation, langsamere Reaktionen auf Veränderungen und eine mit der Dokumentation häufig verbundene »Papierflut«.
41. Sie sind nicht Gegenstand einer geplanten organisatorischen Gestaltung, ergänzen oder ersetzen aber die formalen Regelungen teilweise. Dadurch haben sie eine besondere Bedeutung für die organisatorische Effektivität und Effizienz und sollten bei Fragen der Organisationsgestaltung unbedingt berücksichtigt werden.
42. Erscheinungsformen informaler Beziehungen in Organisationen sind die informale Kommunikation, informale Gruppen, informale Führer, informale Normen und das Statussystem einer Organisation.
43. Die Aspekte der informalen Organisation lassen sich nur schwer erfassen, weil sie nicht ohne weiteres beobachtbar sind. Mit Hilfe von sozialwissenschaftlichen Methoden, wie Interview oder Gruppendiskussion, wird versucht, eine empirische Basis für die Abbildung informaler Beziehungen zu schaffen.
44. Die zielgerichtete Gestaltung oder Weiterentwicklung der Organisationskultur ist eine Möglichkeit, um die informalen Beziehungen in einer Organisation zu beeinflussen.
45. Unter Organisationskultur oder Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der im Laufe einer Zeit in einer Organisation entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen) und Einstellungen zu verstehen.
46. Die Organisationskultur prägt nach innen das Denken, die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder. Nach außen bestimmt sie die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Durch ihre Koordinationswirkung können die formalen Mechanismen zumindest teilweise ersetzt werden. Die Organisationskultur führt sozusagen zu einer kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens und wirkt damit auch direkt auf die informalen Beziehungen und deren Gestaltung in einer Organisation (beispielsweise auf die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder täglich außerhalb bestimmter formaler Regeln und Vorschriften miteinander umgehen).
47. Starke Organisationskulturen sind eindeutig, unverwechselbar und von vielen Organisationsmitgliedern verinnerlicht. Dadurch besitzen sie zum einen eine starke koordinierende und integrierende Wirkung, die zu einem allgemeinen Grundkonsens führt. Zum anderen besteht allerdings die Gefahr zur Abschließung und Trägheit, weil Warnsignale nicht rechtzeitig erkannt oder bewusst übersehen werden.
48. Eine verschärzte Wettbewerbssituation macht es erforderlich, alle Unternehmensressourcen – also auch die Humanressourcen – optimal einzusetzen. Eine rationale und rein technokratische Unternehmens- und Personalführung stößt hier insbesondere angesichts des anhaltenden Wertewandels in unserer Gesellschaft zunehmend an ihre Grenzen. Die Berücksichtigung kultureller Faktoren kann einen wichtigen Beitrag leisten, um Unterneh-

men deutlich von anderen Unternehmen abgrenzen und die »inneren« Kräfte für die Erreichung der Unternehmensziele zu mobilisieren.

5 Organisationskonzepte

Lernziele

Im fünften Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- einen Überblick über die verschiedenen organisatorischen Gestaltungsalternativen erhalten,
- die praxisrelevanten Formen der Primär- und der Sekundärorganisation kennen lernen und
- die einzelnen Organisationskonzepte hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile bewerten können.

5.1 Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation

Die Organisationsstrukturen in Unternehmen sind grundsätzlich durch die Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten gekennzeichnet. Die Verbindung von allen dauerhaften Stellen und Gremien schafft eine hierarchische Struktur, die als **Primärorganisation** (maintenance organization) bezeichnet wird. Die Primärorganisation stellt gewissermaßen das »Grundgerüst« der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Sie hat vor allem dafür zu sorgen, dass das Kerngeschäft (core business) effektiv bewältigt wird und die Kernkompetenzen (core competencies) des Unternehmens erhalten bleiben. Anhand der Aufgabenspezialisierung auf der **zweiten** Hierarchieebene, also der Ebene direkt unterhalb der Unternehmensführung, lassen sich die in der Abbildung 5-1 genannten Formen der Primärorganisation unterscheiden.

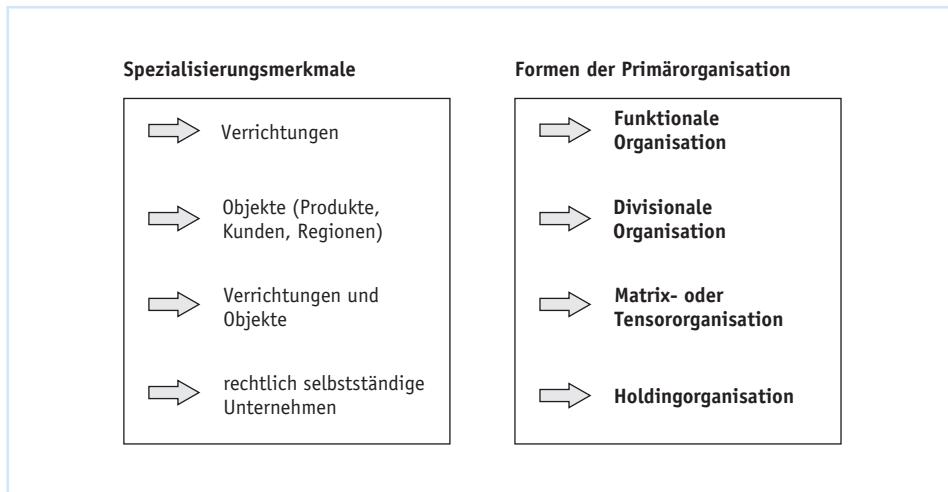


Abb. 5-1: Spezialisierungsmerkmale und Formen der Primärorganisation

Die Primärorganisation ist durch ihren hierarchischen Aufbau in erster Linie für die Abwicklung von Routineaufgaben geeignet. Sie ist dagegen nicht in der Lage, bestimmte Aufgabenstellungen, wie Schnittstellenprobleme oder innovative, komplexe Probleme, effizient zu lösen, weil

nicht alle Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten ausreichend berücksichtigt werden können. Deshalb wird die Primärorganisation oft durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen ergänzt, die unter dem Begriff der **Sekundärorganisation** zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 5-2).

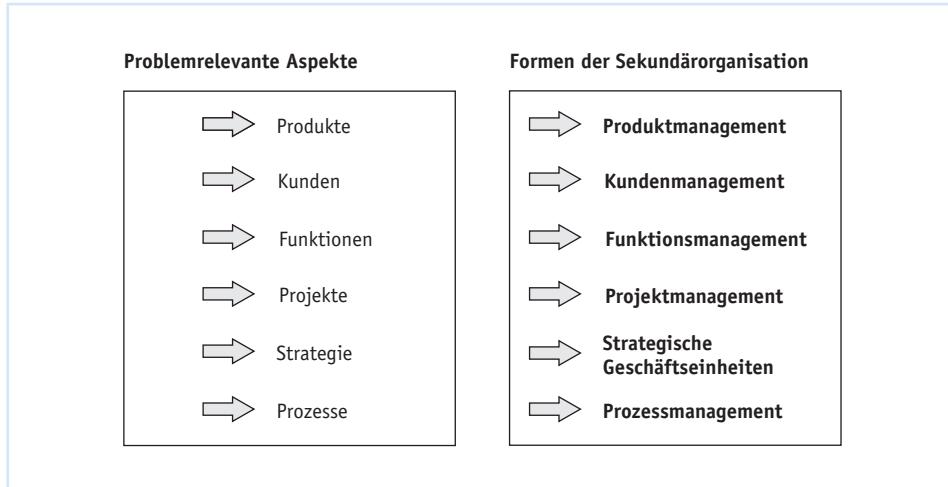


Abb. 5-2: Problemrelevante Aspekte und Formen der Sekundärorganisation

Andere Bezeichnungen sind beispielsweise »Duale Organisation«, »Parallelorganisation«, »Kolaterale Organisation«, »Adhocratie«, »Zeltorganisation« oder »Netzwerkorganisation« (vgl. Krüger 1993, S. 41ff., Seidel/Redel 1987, S. 130, 170, Staehle 1999, S. 762f.).

In der betrieblichen Praxis werden die Organisationseinheiten in einer vielfältigen Art und Weise miteinander kombiniert. Die bestehende und häufig historisch gewachsene Primärorganisation wird dabei durch Formen der Sekundärorganisation überlagert. In der Folge ergibt sich eine **Vielzahl sehr unterschiedlicher Organisationsstrukturen**, die den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Umfang des Produktionsprogramms, Unternehmensgröße, Marktstruktur, Wettbewerbsintensität, Kundenanforderungen usw.) optimal entsprechen sollen. Um die verschiedenen Formen der Primärorganisation und der Sekundärorganisation übersichtlich und verständlich darzustellen, beschränken sich die Ausführungen in den Abschnitten 5.3 und 5.4 auf die praxisrelevanten Grundformen. Auf das Prozessmanagement als eine neuere Form der Sekundärorganisation wird im Kapitel 6 (Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept) besonders ausführlich eingegangen, weil sie zunehmend an Bedeutung gewinnt und in einigen Unternehmen bereits teilweise die Funktion der Primärorganisation übernommen hat.

5.2 Anforderungen an die Organisationskonzepte

Um die organisatorischen Gestaltungsalternativen miteinander vergleichen und im Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit bewerten zu können, bedarf es entsprechender **Beurteilungskriterien**. Eine Grundlage für die kritische Würdigung der verschiedenen Organisationsformen bietet die Zusammenstellung der unternehmensinternen und -externen Anforderungen, wie sie sich bei Krüger oder Thom/Wenger finden (vgl. Abbildung 5-3 sowie Krüger 1993, S.13ff., Thom/Wenger 2000 und *dies.* 2002, die sich im Rahmen eines Forschungsprojektes ausführlich mit der »Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen« befassen haben; vgl. auch die Weiterentwicklung der Studienergebnisse in Thom/Wenger 2010).

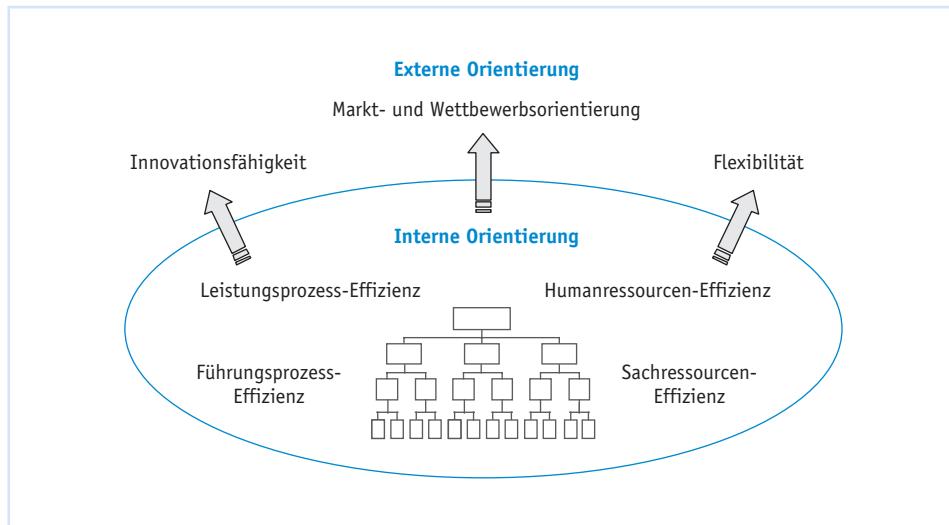


Abb.5-3: Anforderungen an Organisationskonzepte

Als **Anforderungen**, denen die Organisation im Hinblick auf ihre **Umwelt** gerecht werden muss, lassen sich die Markt- und Wettbewerbsorientierung, die Flexibilität und die Innovationsfähigkeit nennen:

- **Markt- und Wettbewerbsorientierung:** Ausrichtung der Organisation auf die Anforderungen des Markts und des Wettbewerbs (zum Beispiel Kundennähe, Serviceorientierung, Internationalisierung bzw. Globalisierung der Organisation);
- **Flexibilität:** Handlungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation (zum Beispiel Reaktion auf Marktereignisse, Anpassung der Strukturen an eine veränderte externe Umwelt im technologischen, wirtschaftlichen, politischen und sozi-kulturellen Bereich);
- **Innovationsfähigkeit:** Entwicklung und Umsetzung von Produkt-, Prozess- und Strukturinnovationen durch die Organisation (zum Beispiel Gestaltung und Markteinführung neuer Produkte, Dienste und Verfahren).

Hinsichtlich der Bewertung der Effizienz der **internen** Leistungserstellung und -verwertung lassen sich die Führungsprozess-, die Leistungsprozess-, die Humanressourcen- und die Sachressourcen-Effizienz als Bewertungskriterien heranziehen:

- **Führungsprozess-Effizienz:** Zielgerichtete, zeitnahe und wirtschaftliche Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination aller Aktivitäten in der Organisation (zum Beispiel Entscheidungsfindung, Informationsfluss);
- **Leistungsprozess-Effizienz:** Flexible, fehlerfreie und schnelle Durchführung der Prozesse zur Leistungserstellung und -verwertung (zum Beispiel Abwicklung von Produktions- und Vertriebsaufgaben);
- **Humanressourcen-Effizienz:** Optimale Nutzung und Weiterentwicklung von Qualifikation und Motivation der Organisationsmitglieder (zum Beispiel Spielraum für selbstständiges unternehmerisches Denken und Handeln);
- **Sachressourcen-Effizienz:** Optimale Ausschöpfung der finanziellen und materiellen Ressourcen (zum Beispiel Verteilung der finanziellen Mittel, Nutzung von Rohstoffen, Maschinen und Technologien).

Die Beurteilungskriterien können im praktischen Einzelfall allerdings nicht mehr als eine **Orientierungshilfe** für den Organisator sein. Sie sind im Hinblick auf die konkreten Organisationsziele zu operationalisieren, auf gegenseitige Abhängigkeiten zu überprüfen und nach Prioritäten zu ordnen. Erst dann ist unter Berücksichtigung der internen und der externen Situation eine Bewertung der verschiedenen Organisationsformen im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit möglich (eine Präzisierung von Effizienzkriterien nehmen zum Beispiel Thom und Wenger (2000, S.43ff.) vor sowie Abschnitt 8.2.3). Im Folgenden dienen die genannten Anforderungen dazu, die möglichen Vor- und Nachteile der alternativen Strukturkonzepte herauszuarbeiten.

5.3 Formen der Primärorganisation

5.3.1 Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation, die auch als **Verrichtungsorganisation** bezeichnet wird, ist durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach **Funktionsbereichen**, wie Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Verwaltung usw., gekennzeichnet. Diese Funktionsbereiche sind der Unternehmensführung gemäß dem **Einlinienprinzip** direkt unterstellt. Dadurch besteht die Tendenz zu einer **Entscheidungszentralisation** (vgl. Abbildung 5-4).

Die funktionale Organisation ist die **älteste Organisationsform** des Industriebetriebs und weist ein hohes Maß an verrichtungsorientierter Arbeitsteilung und fachlicher Spezialisierung auf. Sie ist in der Praxis insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben mit einem homogenen Produktprogramm sehr häufig anzutreffen, findet sich aber auch in großen Unternehmen, wie das Beispiel *Deutsche Börse AG* am Ende dieses Abschnitts zeigt.

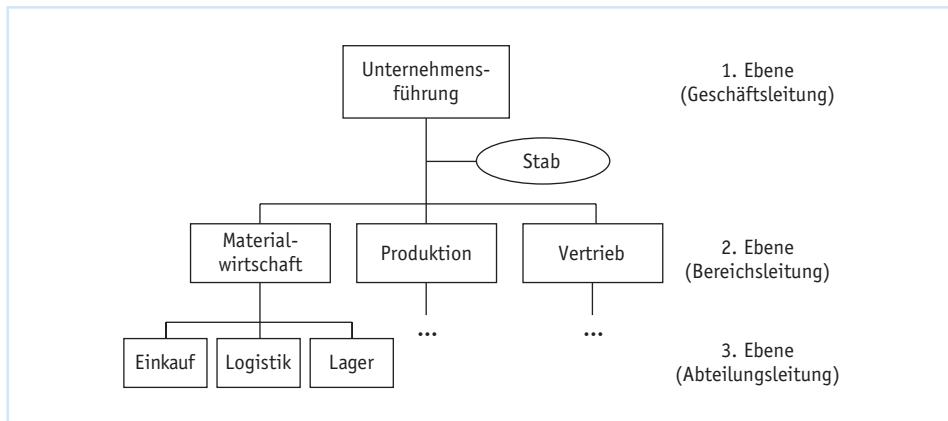


Abb.5-4: Funktionale Organisation

Die Funktionalorganisation entsteht im Verlauf des betrieblichen Wachstums, wenn die Leistungsaufgaben mit der Zunahme des Geschäftsvolumens und der zu regelnden Tatbestände auf mehrere Personen verteilt werden müssen. Der Ausgangspunkt ist dabei oft die Trennung eines **kaufmännischen** und eines **technischen Funktionsbereichs**. Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Diversifikation des Produktprogramms erfolgt dann eine weitere Differenzierung der Verrichtungen. In großen Unternehmen finden sich funktionale Organisationsstrukturen heutzutage vor allem in der Automobilindustrie sowie der Verkehrs- und Versicherungswirtschaft (vgl. Hamel 2004, Sp.324ff., Frese et al. 2012, S.424f.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Funktionale Strukturen im Mittelstand

Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen mit einer mittelständischen Prägung besitzt die funktionale Organisation nach wie vor eine große Bedeutung. Wie eine empirische Studie in 178 vorwiegend Industrieunternehmen gezeigt hat, sind mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen ausschließlich oder auch nach Funktionen strukturiert, wobei die meisten Unternehmen eine Mischgliederung im Sinne einer Matrix oder eines Tensors aufweisen (zum Beispiel Gliederung sowohl nach Funktionen als auch nach Produkten, Prozessen, Regionen, Kundengruppen und/oder Projekten; vgl. Vahs/Leiser 2007, S.25).

Die **operativen Funktionsbereiche** fassen gleichartige Aufgaben zusammen. Die Bildung von Funktionsbereichen erlaubt daher in erster Linie die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen. Grundsätzlich lassen sich zwei Gruppen von operativen Funktionsbereichen unterscheiden:

- Die **ressourcenorientierten Funktionsbereiche** (Personalwirtschaft, Finanzwirtschaft, Informationswirtschaft, Materialwirtschaft, Anlagenwirtschaft) sorgen für die Beschaffung und die Verwaltung der für den Leistungsprozess erforderlichen Ressourcen. Sie haben demzufolge nur indirekt mit der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung zu tun und werden deshalb auch unter dem Begriff »**indirekte Bereiche**« zusammengefasst.

- Demgegenüber sind die **leistungsorientierten Funktionsbereiche** Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb unmittelbar am betrieblichen Transformationsprozess beteiligt (»**direkte Bereiche**«). Sie planen die Produkte und Leistungen des Unternehmens, wandeln die von den indirekten Bereichen bereitgestellten Inputgüter in marktfähige Outputgüter um und sorgen für den Absatz der Erzeugnisse.

Die Funktionsbereiche selbst können auf der **dritten Ebene** wiederum nach Verrichtungen oder nach Objekten gegliedert werden. Eine **funktionale** Gliederung bringt das Prinzip der Aufgaben-spezialisierung durchgängig zur Anwendung, wie die Untergliederung der Materialwirtschaft in Einkauf, Logistik und Lager in der Abbildung 5-4 zeigt. Eine **objektbezogene** Gliederung ist beispielsweise mit einer zunehmenden Breite des Produktprogramms in der Fertigung denkbar, wenn nach bestimmten Produkten oder Produktgruppen differenziert wird (zum Beispiel Produktion Elektromotoren und Produktion Beleuchtungsartikel). Auch der Vertriebsbereich kann in sich nach Objektgesichtspunkten gegliedert werden, wie beispielsweise in einen Inlands- und einen Auslandsvertrieb. Gleiches gilt auch für die anderen Funktionsbereiche.

Die **Steuerung der operativen Funktionsbereiche** erfolgt im Wesentlichen über die Festlegung von Kostenzielen anhand der ihnen zurechenbaren **Personal- und Sachkosten**. Mit Ausnahme des Vertriebsbereichs können den Funktionsbereichen nämlich die Erlöse nicht direkt zugerechnet werden. Die Spezialisierung entspricht im Übrigen den traditionellen Kostenrechnungssystemen, die im Rahmen der Kostenstellenbildung des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) nach Fertigungs-, Material-, Verwaltungs- und Vertriebskostenstellen unterscheiden. In manchen Unternehmen werden die Funktionsbereiche wegen ihrer Kostenbezogenheit auch als »Cost-Center« bezeichnet (näheres hierzu im Abschnitt 5.3.2).

Die operativen Funktionsbereiche werden durch die **Unternehmensführung** als strategischer Funktionsbereich ergänzt. Die Aufgabe der Geschäftsleitung oder des Vorstands ist es, das Zusammenwirken der einzelnen Funktionsbereiche zu koordinieren und das Unternehmen als Ganzes zu steuern. Das oberste Leitungsgremium gibt die Leistungs- und Erfolgsziele vor, entscheidet über die Verteilung der Ressourcen und überwacht die Zielerreichung. Auch die operativen, das laufende Geschäft betreffenden Entscheidungen werden häufig eher zentral auf der obersten Hierarchieebene getroffen. Die Umsetzungsverantwortung liegt dann bei den operativen Einheiten.

Fallbeispiel

Unternehmensführung in der Speedy GmbH

In der Praxis werden die Aufgaben der Unternehmensführung im Allgemeinen in Personalunion von den Leitern der wichtigsten funktionalen Ressorts wahrgenommen. So sind zum Beispiel in der Speedy GmbH der Leiter des Finanzbereichs, der Vertriebs- und Marketingleiter und der Produktionsleiter Mitglieder der Geschäftsleitung (vgl. Abbildung 1-4). Dadurch sind diese operativen Bereiche auch an den strategischen Aufgaben

und Entscheidungen beteiligt. Darüber hinaus gibt es einen ressortlosen Vorsitzenden der Geschäftsleitung, dem die beiden Stabsabteilungen Controlling und Recht unterstellt sind. Da Dr. Scharrenbacher selbst kein funktionales Ressort leitet, kann er die gesamtunternehmerische Sicht vertreten, ohne in Konflikt mit den funktionalen Ressortinteressen zu geraten. Das Controlling ist für ihn das Instrument, um die Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der Aktivitäten der *Speedy GmbH* im Hinblick auf das Gesamtziel sicherzustellen.

Die funktionale Organisation nutzt die **Spezialisierungsvorteile** optimal, indem in den einzelnen funktionalen Organisationseinheiten Fachleute mit klar umrissenen Aufgaben tätig sind. Durch die **Poolung** von gleichen oder ähnlichen Aktivitäten lassen sich Verfahrensinnovationen leichter umsetzen und Kostendegressionseffekte (**Economies-of-Scale**) erzielen. Beispielsweise können die ressourcenorientierten Funktionsbereiche die erforderlichen Einsatzgüter für das gesamte Unternehmen rationeller beschaffen und verwalten. In der Produktion lassen sich **Losgrößenvorteile** und die **Fixkostendegression** ausnutzen. Im Vertriebsbereich ist eine effektive und effiziente Gestaltung der Vertriebswege möglich. Dadurch ergibt sich insgesamt eine hohe Effizienz der Leistungsprozesse innerhalb eines Funktionsbereichs. Eine Anpassung an quantitative Umweltveränderungen (zum Beispiel Erhöhung oder Senkung der Produktionsmenge) ist im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten vergleichsweise problemlos möglich. Der hohe Grad an Arbeitsteilung und die damit verbundenen kurzen Einarbeitungszeiten bewirken positive **Lern- und Erfahrungskurveneffekte** und führen zu einem begrenzten Bedarf an spezialisierten Führungskräften.

Den Vorteilen der Spezialisierung steht eine Reihe von möglichen **Nachteilen** gegenüber. Nachteilig wirken sich zunächst einmal die vielen **Schnittstellen** und **Interdependenzen** zwischen den einzelnen Funktionsbereichen aus, die keine autonomen und ergebnisverantwortlichen Teilbereiche sind. Es ergeben sich umfassende **Koordinationsprobleme**, die mit einer zunehmenden Breite und Komplexität des Produktprogramms immer größer werden. Darunter leidet die Effizienz der Führungs- und der Leistungsprozesse. Der wachsende Koordinationsbedarf kann die Unternehmensspitze überlasten, bei der sich alle Entscheidungen aus dem Tagesgeschäft konzentrieren (sogenannter »**Kamineffekt**«), und zu einer Vernachlässigung der strategischen Aufgaben führen. Durch die starke Arbeitsteilung ist es zudem schwierig, das unternehmerische Denken und eine ganzheitliche Kreativität zu fördern. Die **engen Entscheidungs- und Handlungsspielräume** wirken sich negativ auf die Mitarbeitermotivation aus und behindern die Entwicklung von Generalisten für Führungspositionen auf der ersten Ebene. Die funktionsbereichsübergreifenden Leistungs- und Innovationsprozesse sind häufig nur schwer in Gang zu setzen. Sie verlaufen dann im »Zickzack-Kurs« und stoßen immer wieder an »**Abteilungsmauern**«. **Ressortdenken** und **Bereichsegoismen** bergen die **Gefahr der Suboptimierung**, weil die Funktionsbereiche versuchen, ihre (Kosten-)Ziele ohne Rücksicht auf die Ziele und die Interessen der Nachbarbereiche zu realisieren – getreu dem Motto: »Wir Produktionsleute lassen uns doch von den Vertrieblern keine Vorschriften machen!« (und natürlich auch umgekehrt). Sie erschweren darüber hinaus eine einheitliche Markt- und Wettbewerbsorientie-

rung. Die Anforderungen der Kunden und die Maßnahmen der Konkurrenten finden außerhalb des Vertriebsbereichs kaum Beachtung. In der Folge werden schnelle Reaktionen der gesamten Organisation auf Marktveränderungen durch die unterschiedlichen Interessenlagen ihrer Teilbereiche be- oder sogar verhindert (zu den Vor- und Nachteilen der Funktionalorganisation vgl. die zusammenfassende Darstellung in der Abbildung 5-5).

Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • einfache und überschaubare Struktur • Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve) • in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme • Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen • Überlastung der Unternehmensführung (Kamin-effekt) • Überbetonung des Spezialistentums • eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung
<p>→ geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden</p>	

Abb.5-5: Zusammenfassende Bewertung der funktionalen Organisation

Um die drohende Überlastung der Unternehmensführung zu verhindern, werden verschiedene **Maßnahmen zur Verbesserung der Koordination** vorgeschlagen (vgl. Bühner 2004, S. 130f., Frese et al. 2012, S. 425 ff., Krüger 1993, S. 97 ff.):

- **Erhöhung der Leitungskapazität:** Damit die Unternehmensführung quantitativ und qualitativ entlastet wird, werden neue Funktionalressorts eingerichtet, deren Leiter der obersten Hierarchieebene angehören. Dies beugt der fachlichen und zeitlichen Überbeanspruchung von einzelnen Mitgliedern des Top-Managements vor. Mit einer wachsenden Anzahl an Geschäftsleitungsmitgliedern verlangsamen sich jedoch in der Regel die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse. Außerdem nimmt mit der Anzahl der Schnittstellen auch die Gefahr von Kompetenzkonflikten zu.
- **Einrichtung von Stabsstellen mit Koordinationsaufgaben:** Stabsstellen, wie das Controlling oder die Unternehmensplanung, können v. a. Aufgaben der Informationsbeschaffung, -auswertung und -aufbereitung übernehmen, Entscheidungen vorbereiten und deren Ausführung überwachen. Dadurch lässt sich die Führungsprozesseffizienz der funktionalen Organisation verbessern. Auf die Probleme, die mit der Einrichtung von Stabsstellen verbunden sind, wurde bereits im Abschnitt 4.3.1.3 hingewiesen.
- **Bildung von bereichsübergreifenden Ausschüssen:** Hier ist v. a. an die Bildung von koordinierenden Beratungs- und Entscheidungsausschüssen zu denken, die einerseits zur Entlastung der Unternehmensführung beitragen und andererseits Schnittstellenprobleme reduzieren können (zu den verschiedenen Ausschussarten vgl. Abschnitt 4.3.2.4 und Abbildung 4-10). Allerdings binden sie zeitliche Ressourcen und können ihre Koordinations-

aufgaben nur dann wirksam wahrnehmen, wenn ihnen konsequent die erforderlichen Befugnisse übertragen werden.

- **Etablierung von Entkoppelungsmechanismen:** Diese Maßnahme zur Verringerung von Koordinationsproblemen greift v. a. im Fertigungsbereich, indem Zwischenlager eingerichtet und so Interdependenzprobleme verringert werden. Dadurch wird die Beschaffung von der Produktion und die Produktion wird wiederum vom Absatz unabhängiger. Allerdings entstehen zusätzliche Lagerhaltungs- und Kapitalbindungskosten.
- **Heraushebung eines Funktionsbereichs:** Innerhalb der Organisation kann einem Funktionsbereich eine herausragende Stellung zugeordnet werden, der durch seine Planungs- und Entscheidungsdominanz die Aktivitäten der anderen Funktionsbereiche maßgeblich beeinflusst. Dies ist beispielsweise in der marktgetriebenen Automobilindustrie der Fall, in der die Vorgaben für die anderen Bereiche regelmäßig vom Vertriebsbereich kommen.

Mit einer zunehmenden Erweiterung und Heterogenität des Produkt- und Leistungsprogramms nehmen die Koordinationsprobleme in der funktionalen Organisation zu, während die Spezialisierungsvorteile an Bedeutung verlieren. Die Transparenz der Strukturen und Abläufe nimmt ab. Die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens wird schwieriger. Ab einem bestimmten Aufgabenumfang und einer gewissen Komplexität, die von der jeweiligen Unternehmenssituation abhängen, helfen auch die oben genannten koordinationsverbessernden Maßnahmen nicht mehr weiter. Steigen dann durch äußere Einflüsse, wie beispielsweise eine sich ständig verändernde Markt- und Wettbewerbssituation, auch noch die Anforderungen an die Flexibilität der Organisationsstruktur, dann bietet sich der Übergang von einer funktionalen zu einer objektorientierten Organisationsform an.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Funktionalorganisation der Deutsche Börse AG

Das Beispiel der seit Februar 2001 selbst börsennotierten *Deutsche Börse AG* zeigt, dass auch DAX30-Unternehmen im Wesentlichen funktional gegliedert sein können. Das Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main erzielte im Geschäftsjahr 2021 einen Nettoerlös in Höhe von 3,5 Mrd. Euro und beschäftigte rund 10.200 Mitarbeiter. Die sechs Vorstandsmitglieder verantworten in der in Abbildung 5-6 dargestellten Struktur die drei **Funktionsbereiche** CEO, CFO und CIO/COO sowie die drei **Marktbereiche** Trading & Clearing, Cash Market/Pre-IPO & Growth Financing und Post-Trading/Data & Index. Die drei Funktionalbereiche haben als Zentralressorts bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben für das gesamte Unternehmen und sind in sich wiederum gleichfalls funktional gegliedert. Auch die drei Marktbereiche weisen in ihrer internen Struktur überwiegend eine Gliederung nach funktionalen Gesichtspunkten auf. Heute decken übergeordnet drei Geschäftsfelder die gesamte Prozesskette von Finanzmarktransaktionen ab. Sie lassen sich den vier Bereichen Pre-Trading, Trading & Clearing, Post-Trading und Information Technology zuordnen.

Quelle: *Deutsche Börse AG* 2019, <https://deutsche-boerse.com/dbg-de/unternehmen/gruppe-deutsche-boerse/geschaeftsfelder>

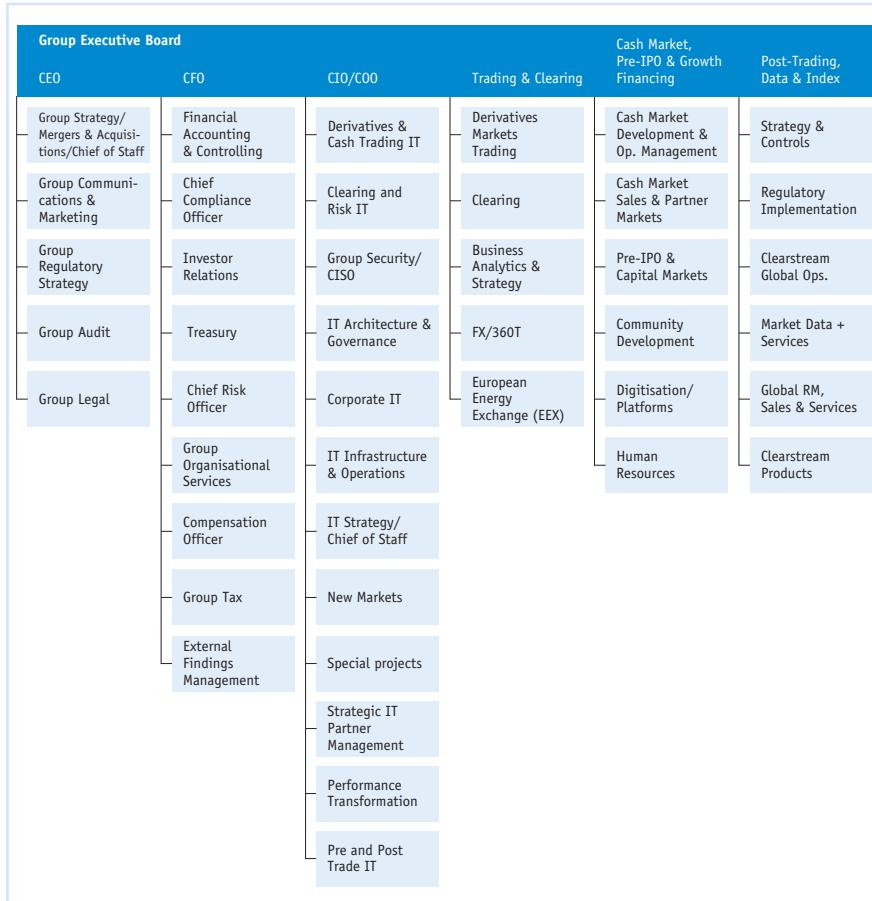


Abb. 5-6: Funktionale Ressortgliederung der Deutsche Börse AG

5.3.2 Divisionale Organisation

Die ersten Ansätze einer divisionalen Organisation (Sparten-, Geschäftsbereichsorganisation) finden sich bereits zu Beginn der 1920er-Jahre in den USA und am Ende dieses Jahrzehnts in Deutschland, wie die beiden Beispiele *DuPont* und *I. G. Farbenindustrie AG* zeigen.

Die **divisionale Organisation** entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg zu der wichtigsten Organisationsform diversifizierter Großunternehmen. In Deutschland findet sie sich vermehrt seit Mitte der 1960er-Jahre, als große Unternehmen, wie beispielsweise die *Siemens AG*, von einer funktionalen zu einer divisionalen Struktur übergingen. Mittlerweile ist sie in allen Wirtschaftszweigen weit verbreitet. Während im Jahr 1960 noch über 80 Prozent der 78 größten in deutschem Besitz befindlichen Unternehmen funktional organisiert waren, sank dieser Anteil

bis 1970 auf unter 40 Prozent (vgl. *Picot et al.* 2012, S.394f.). In den USA war die Korrelation zwischen der fortschreitenden Produktdiversifikation und der Einführung divisionaler Strukturen sogar noch deutlicher, denn der Anteil der divisionalisierten »Fortune 500«-Unternehmen stieg zwischen 1949/50 und 1969/70 von 7 auf 92 Prozent an (vgl. *Jost* 2009, S.457). *Bleicher* bezeichnet die divisionale Organisation deshalb zu Recht als »das Organisationsmodell der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts« (*Bleicher* 1991, S.436; zum Folgenden vgl. auch *Bühner* 2004, S.141ff., *Frese et al.* 2012, S.436ff., *Hill et al.* 1994, S.178ff., *Kieser/Walgenbach* 2010, S.224ff., *Krüger* 1993, S.100ff., *Picot et al.* 2012, S.394ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Divisionalisierung von DuPont

Das US-amerikanische Chemieunternehmen *DuPont* hatte seine Geschäftstätigkeit ursprünglich als Hersteller von Sprengstoffen begonnen und nach und nach Produkte in das Fertigungsprogramm aufgenommen, die auf verwandten chemischen Herstellungsprozessen beruhen (zum Beispiel Lacke und Düngemittel). Als Folge dieser **Diversifikation** traten bald erhebliche Koordinationsprobleme auf, die 1921 zur Einrichtung von fünf **produktbezogenen Divisions** führten. Der amerikanische Organisationswissenschaftler und Wirtschaftshistoriker *Alfred D. Chandler*, der sich in seinen empirischen Untersuchungen insbesondere mit dem Zusammenhang von Strategie und Organisation auseinandersetzt, schildert die damalige Situation sehr anschaulich: »Für die verschiedenen funktionalen Aktivitäten mussten generelle Ziele und Politiken entwickelt werden, und zwar nicht nur für eine Branche, sondern für mehrere. Die Erfolgsbeurteilung von Abteilungen, die in verschiedenen Produktlinien operierten, war außerordentlich problematisch. Die abteilungsübergreifende Koordination bereitete noch größere Schwierigkeiten. Der Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Fertigung und denen des Marketing wurde immer schlechter, und so war es nicht mehr möglich, Produktverbesserungen und Produktmodifikationen auszuarbeiten, die der sich ändernden Nachfrage und den Herausforderungen der Konkurrenz gerecht wurden. Produktionsabläufe und Einkauf unter Berücksichtigung der Nachfrage aufeinander abzustimmen, erwies sich für mehrere Produktlinien schwieriger als für eine einzelne, vor allem weil die Statistikabteilung von *DuPont* noch keine Erfahrung mit der Einschätzung von Märkten außer dem Sprengstoffmarkt hatte« (zitiert nach *Kieser/Walgenbach* 2010, S.227, vgl. auch *Chandler* 1995, S.91ff.).

Ein zur Untersuchung der Probleme eingesetzter Ausschuss kam zu dem Ergebnis, dass die Lösung nicht in der Entwicklung von Absatzstrategien lag, sondern in der Neugestaltung der Organisation. Nachdem die Einführung von Produktausschüssen im Jahr 1920 nur kurzfristig zu einer Ertragsverbesserung geführt hatte, entschloss man sich zur Einrichtung selbstständiger Divisions: Sprengstoffe, Farben, Beschichtungsmaterialien (Pyralin), Lacke/Chemikalien und Folien. Ergänzt wurden diese fünf **Divisions** durch die **Zentralabteilungen** Recht, Einkauf, Entwicklung, Ingenieurtechnik, Chemische Forschung, Soziales, Verkehr und Werbung. Die Reorganisation war ein großer Erfolg und brachte alle Geschäfte wieder in die Gewinnzone. Andere diversi-

fizierte Unternehmen in den USA, deren funktionale Strukturen ebenfalls erhebliche Probleme bereiteten, folgten dem Beispiel der Firma *DuPont* (u.a. der Automobilhersteller *General Motors*).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Spartenbildung der I. G. Farbenindustrie AG

In Deutschland kam es infolge der sich durch den Ausgang des Ersten Weltkriegs ergebenden Probleme (Reparationsforderungen der Siegermächte, hohe Zolltarife, galoppierende Inflation, Enteignung deutscher Auslandspatente, Besetzung des Ruhrgebiets durch französische Truppen) und unter dem zunehmenden Druck des internationalen Wettbewerbs im Jahr 1925 zur Gründung des damals größten chemischen Konzerns der Welt, der *I. G. Farbenindustrie AG*.

Die Aktivitäten der fusionierenden Unternehmen (u.a. *Agfa*, *BASF*, *Bayer* und *Farbwirke Höchst*) wurden ab 1929 in drei **produktbezogenen Sparten** zusammengefasst, die jeweils Produktions- und Vertriebsaufgaben übernahmen und von Vorstandsmitgliedern geleitet wurden. Ergänzt wurden diese Sparten durch eine Vielzahl von Leitungsgremien und Koordinationsorganen: So gab es beispielsweise Zentralstellen wie die Zentralbuchhaltung und die Zentralsteuerabteilung sowie Kommissionen wie den Technischen Ausschuss und den Kaufmännischen Ausschuss, die Steuerungs- und Abwicklungsaufgaben für den gesamten Konzern ausübten. Die Organisationsstruktur der *I. G. Farbenindustrie AG* folgte damit dem von *Carl Duisberg* so bezeichneten »**Prinzip der zentralisierten Dezentralisation**«, das den chemischen Werken zwar ein relativ hohes Maß an Selbstständigkeit zugestand (insbesondere auf dem technischen Gebiet), gleichzeitig aber der zentralen Konzernführung jederzeit die Möglichkeit zur Einflussnahme gab. Im Laufe der Zeit verlagerte sich die Entscheidungsfindung aber immer mehr auf die Ebene der Sparten (vgl. *Vahs* 1990, S. 139 ff.).

Die Schilderung der beiden historischen Beispiele *DuPont* und *I. G. Farbenindustrie AG* weist bereits auf das wichtigste Strukturmerkmal der divisionalen Organisation hin, die auch als **Geschäftsbereichs-** oder **Spartenorganisation** bezeichnet wird: Die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene werden nach **Objekten** (Produkten/Produktgruppen/Produktlinien, Regionen/Märkten, Kunden/Kundengruppen) gebildet. Wie bei der funktionalen Organisation beruht das Leitungssystem auf dem **Einliniensystem**, das heißt, die nachgeordneten Organisationseinheiten erhalten ihre Anweisungen auch in der divisionalen Organisation jeweils nur von einer vorgesetzten Leitungsstelle (vgl. Abbildung 5-7).

Aufgrund der Zentralisation nach Objekten entstehen Organisationseinheiten, die **Divisions**, Geschäftsbereiche oder Sparten genannt werden und für ihren jeweiligen Objektbereich unternehmerisch verantwortlich sind. Die Divisions selbst sind auf der dritten Ebene in der Regel funktional gegliedert und mit Linienkompetenzen ausgestattet. In sehr großen Unternehmen oder Konzernen wird mitunter auch eine mehrstufige Divisionalstruktur realisiert, indem meh-

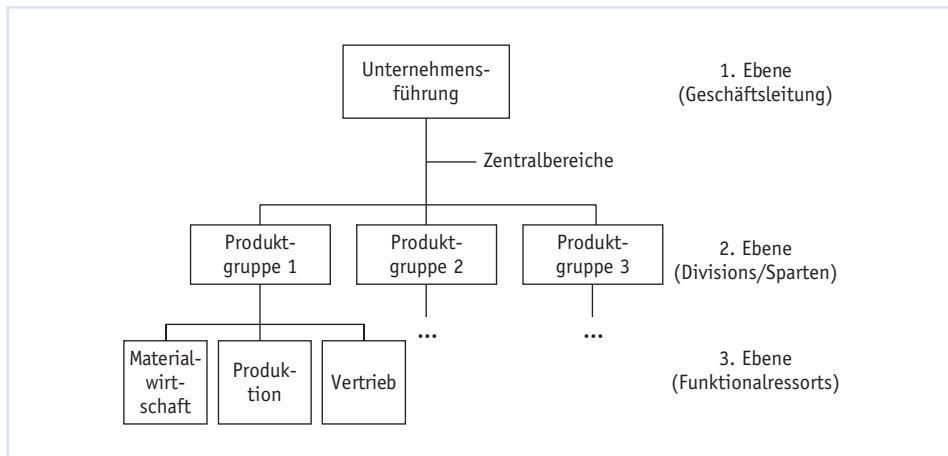


Abb.5-7: Divisionale Organisation

rere Divisions mit einer ähnlichen Ausrichtung zu **Unternehmensbereichen** unter einheitlicher Leitung zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 5-32). Der heutige Trend zu relativ kleinen »business units« fördert diese Mehrstufigkeit.

Durch die Bildung von Unternehmensbereichen sollen **Verbundeffekte** (sogenannte Synergieeffekte oder $2+2=5$ -Effekte) zwischen den zugehörigen Divisions genutzt werden. Die Synergieeffekte bewirken durch die systematische Zusammenfassung von Einzelaktivitäten eine Gesamtwirkung, die größer als die Summe der Einzelwirkungen ist bzw. sein soll. Sie ergeben sich beispielsweise dann, wenn unteilbare Ressourcen (zum Beispiel Fertigungskapazitäten) durch eine einzige Division nicht voll ausgelastet werden können oder wenn die Divisions wechselseitig von ihren Kenntnissen und Erfahrungen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb usw. profitieren.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Führung von Produktmarken bei Procter & Gamble

Ein Beispiel für die Bildung von produkt- bzw. markenbezogenen Organisationseinheiten ist **Procter & Gamble**, das etwa 60 bis 70 führende Kernmarken (u.a. *Wella*, *Gillette*, *Oral-B*, *Pampers*) erzeugt und vertreibt, die in zehn weltweit tätigen, geschäftsverantwortlichen **Business-Units** zusammengefasst sind. P&G verfolgt die Philosophie des **»Think Globally, and Act Locally«**. Dementsprechend heißt es auf der Homepage des Unternehmens:

»P&G operates through five industry-based Sector Business Units or SBUs: Baby, Feminine and Family Care; Beauty; Health Care; Grooming; and Fabric and Home Care. We manage our 10 product categories within these SBUs. This structure enables a more empowered, agile and accountable organization to accelerate growth and value creation.«

Quelle: <https://us.pg.com/structure-and-governance/corporate-structure/>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Regionale SMOs bei P&G

Bei *Procter & Gamble* wird der Aspekt des »Act Locally« seit Juli 2014 durch die sechs regionalen **Selling and Market Operations (SMOs; früher: Market Development Organizations [MDO])** in Asien, Europa, China, Indien/Mittlerer Osten/Afrika (IMEA), Nordamerika und Lateinamerika abgedeckt, deren Aufgaben wie folgt beschrieben werden: »Our Selling and Market Operations (SMO), are responsible for developing and executing go-to-market plans at the local level. [...] Their focus is effective and efficient selling, [...]« Diese Organisationseinheiten unterstützen die **regionalen Divisions** (Landesgesellschaften), wie beispielsweise die 1960 in Deutschland gegründete *Procter & Gamble Germany GmbH & Co. Operations OHG*, die ergebnisverantwortlich handeln und ihrerseits wiederum in selbstständige Geschäftsbereiche untergliedert sind.

Quelle: <https://us.pg.com/structure-and-governance/corporate-structure/>

Die Bildung von Divisions kann sich an Produkt-, Regional- und Kundengesichtspunkten orientieren:

- **Produktorientierte Divisions**, die häufig auch als Sparten bezeichnet werden, sind in der Geschäftsbereichsorganisation die Regel. In ihnen werden entweder technologisch ähnliche Produkte oder Produkte für die gleichen Marktsegmente zusammengefasst (vgl. das folgende Beispiel von *Procter & Gamble* sowie die Organisation der *Siemens AG* in den Abbildungen 5-10, 5-11 und 5-12). Die Divisions verfügen über die erforderlichen leistungsorientierten Funktionsbereiche (insbesondere Produktion und Vertrieb) und umfassen je nach Autonomiegrad auch ressourcenorientierte Bereiche (beispielsweise Personal, Materialwirtschaft und Logistik).
- Vor allem international tätige Unternehmen divisionalisieren teilweise auch nach **regionalen** Merkmalen. Das macht Sinn, wenn wichtige Aufgaben »vor Ort« wahrgenommen werden sollen oder die unmittelbare Marktnähe von Vorteil für ein Unternehmen ist (zum Beispiel durch die Nutzung von Standortvorteilen oder die Umgehung von Handelshemmissen). Die regionalen Divisions sind in diesem Fall oft rechtlich selbstständige, regionale Tochtergesellschaften, die einen unmittelbaren Bezug zu einer oder zu mehreren produktorientierten Divisions haben, oder es sind regionale Einheiten, die eine Ausrichtung der Leistungen auf die speziellen Kundenbedürfnisse sicherstellen sollen (vgl. das Beispiel von *Procter & Gamble*):
- Um besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können, werden Divisions **kundenorientiert** gebildet. Dies ist allerdings nur möglich, wenn sich unterschiedliche Kundengruppen differenzieren lassen, wie beispielsweise Geschäftskunden und Privatkunden im Bereich der Banken und der Telekommunikation oder Großkunden und Einzelkunden im Handel. Die Entwicklung und Herstellung der einzelnen Produkte können derjenigen Division zugeordnet werden, deren Kunden den größten Anteil am Produktumsatz haben. Der Vorteil einer derartigen Struktur ist insbesondere darin zu sehen, dass ein Kunde nur eine Division als Ansprechpartner hat, wenn es um die gesamte Produktpalette des Unternehmens geht (»one face to the customer philosophy«).

Grundsätzlich sollen die Divisions so **autonom** wie möglich sein, das heißt, sie müssen über alle für ihr Tagesgeschäft erforderlichen Funktionen verfügen. Dadurch lassen sich **Entkopplungseffekte** realisieren, die sich aus einem geringeren Abstimmungsaufwand aufgrund der Reduzierung gemeinsam genutzter Potenziale ergeben. In der Praxis werden die einzelnen Divisions mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ausgestattet. Die Bandbreite reicht dabei von der Beschränkung auf eine reine Kostenverantwortung (Cost-Center) bis zur (Mit-)Entscheidung über die Gewinnverwendung (Investment-Center). In jedem Fall entstehen mehr oder weniger umfassende Freiräume, die den Unternehmergeist der Center-Leiter und die Entwicklung von »**managerial excellence**« fördern sollen. In diesem Zusammenhang ist häufig von »Intrapreneuring« oder »Intrapreneurship« die Rede.

Der Begriff des **Intrapreneuring** geht auf Gifford Pinchot zurück, der dieses Kunstwort aus zwei Begriffen gebildet hat: »Intrapreneur is short for **intracorporate entrepreneur**« (Pinchot/Pellman 1999, S. IX). Intrapreneuring soll vor allem die Innovationen in Großunternehmen durch die Einbeziehung des unternehmerischen Talents und des Erfindungsreichtums der Mitarbeiter beschleunigen. Der **Intrapreneur** ist diejenige Person, die das interne Unternehmertum im Großunternehmen durch eigeninitiiertes und innovatives Denken und Handeln fördern soll, so wie es auch die Aufgabe des selbstständigen Unternehmers (des Entrepreneurs) ist: »Within an organization, intrapreneurs take new ideas and turn them into profitable new realities« (Pinchot/Pellman 1999, S. IX). Durch den starken Innovationsdruck, unter dem die Unternehmen stehen, besitzt das Intrapreneuring eine zunehmende Bedeutung. Insbesondere in Großunternehmen können die im Folgenden dargestellten **Center-Konzepte** einen strukturellen Beitrag leisten, um durch die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen mehr unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu schaffen und so die Reaktionsfähigkeit und die Flexibilität des Gesamtunternehmens zu verbessern (vgl. Frey et al. 1995, Sp.1272 ff., Pinchot 1985).

Als **Cost-Center** (wegen der Betrachtung der Ausgabenseite teilweise auch als »**Expense-Center**« bezeichnet) besitzen die Divisions lediglich im Rahmen der vorgegebenen **Kostenbudgets** eigene Entscheidungskompetenzen. Sie sind damit prinzipiell nichts anderes als große Kostenstellen (vgl. Hill et al. 1994, S.180). Mögliche Zielsetzungen sind die Einhaltung der Plankosten oder die Kostenminimierung bei einem bestimmten Umsatzvolumen. Teilweise können die Divisions selbstständig entscheiden, ob sie die zur Leistungserstellung notwendigen Einsatzgüter von anderen Divisions oder von unternehmensexternen Lieferanten beziehen. Im ersten Fall ist die interne Leistungsverrechnung durch die Bildung von Transferpreisen zu regeln. Im zweiten Fall kann es zu einer ungewollten Wettbewerbssituation zwischen den Organisationseinheiten des eigenen Unternehmens und den externen Konkurrenten kommen. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass die Entscheidungsfreiheit der Divisions zumindest in Bezug auf den Zukauf von einigen Vorprodukten oder Leistungen eingeschränkt wird. Reine Cost-Center sind deshalb nur in einer funktionalen Organisation oder bei Produktionsstätten ohne einen direkten Zugang zum Absatzmarkt sinnvoll.

Profit-Center sind für das ihnen zurechenbare wirtschaftliche Ergebnis verantwortlich. Der Erfolg einer Division wird am **Gewinn** oder an der **Rentabilität** des eingesetzten Kapitals (Return-on-Investment [ROI], Return-on-Capital-employed [ROCE]) gemessen. Die Geschäftsbereichsleiter sind »Quasi-Unternehmer« mit weit reichenden Entscheidungskompetenzen. Ihre Autonomie unterliegt jedoch gewissen Restriktionen. So können sie in der Regel nicht selbstständig über die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Produktionsprogramms und über das Investitionsvolumen entscheiden, sondern müssen hierfür die Zustimmung der Unternehmensführung einholen.

Als **Investment-Center** haben die Divisions den Charakter von »Unternehmen im Unternehmen«. Die Leiter der Investment-Center können im Vergleich zu den Profit-Center-Leitern zusätzlich über die **Gewinnverwendung** im Rahmen reinvestiver Maßnahmen bestimmen. Dabei wird sich die Unternehmensführung aber regelmäßig ein Mitspracherecht vorbehalten, um so die Gesamtkoordination der Mittelverwendung sicherzustellen.

Die weit gehende Selbstständigkeit der Divisions beinhaltet die Gefahr einer Freisetzung von starken zentrifugalen Kräften, die erhebliche Koordinationsprobleme aufwerfen. Deshalb kann es sinnvoll sein, einem übertriebenen Autonomiestreben durch **Zentralbereiche/-abteilungen** entgegenzuwirken (zum Beispiel Strategische Unternehmensplanung, Zentralcontrolling, Finanzen, Personal, Recht, Organisation, Logistik, Grundlagenforschung; zu typischen Zentralbereichen vgl. *Reckenfelderbäumer 2004, Sp.1666*). Die Zentralbereiche sind funktional orientierte Dienstleistungsstellen, die koordinierende und unterstützende Querschnittsaufgaben wahrnehmen. Dadurch entsteht zumindest ansatzweise eine Matrixstruktur (vgl. auch die Kennzeichnung von Dienstleistungsstellen im Abschnitt 4.3.1.3 und des Funktionsmanagements im Abschnitt 5.4.3 sowie die Praxisbeispiele *Deutsche Bank AG* und *Procter & Gamble*):

- Als spartenübergreifende Organisationseinheiten üben die Zentralbereiche für die oberste Leitung **unternehmensexte Koordinations- und Kontrollfunktionen** aus und stellen die einheitliche Umsetzung der Unternehmensstrategie und -politik sicher. Wenn sie gegenüber den mit Liniенkompetenzen ausgestatteten Divisions fachliche Richtlinienkompetenz besitzen, ergeben sich Formen eines eingeschränkten Matrixsystems. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die einzelnen Divisions im Interesse des Gesamtunternehmens handeln.
- Die Zentralbereiche erbringen gleichartige Dienstleistungen für mehrere Divisions. Auf diese Weise lassen sich **Spezialisierungsvorteile** nutzen sowie **Größendegressions- und Synergieeffekte** erzielen. Typische Beispiele hierfür sind die zentrale Materialwirtschaft, die durch den zentralen Einkauf von unternehmensextern eingesetzten Vorprodukten und -leistungen entsprechend günstige Liefer- und Leistungsbedingungen aushandeln kann (zum Beispiel Mengenrabatte und langfristige Zahlungsziele), oder das Personalwesen, dessen spezialisiertes fachliches Know-how nicht mehrfach verfügbar sein muss (zum Beispiel bei der externen Personalbeschaffung).

- Gewisse Aufgaben brauchen nur aus der **Sicht des Gesamtunternehmens** erbracht zu werden. Hierzu gehören beispielsweise allgemeine Funktionen wie Recht, Patente, Steuern, Versicherungen und Öffentlichkeitsarbeit. In mitbestimmungspflichtigen Unternehmen (MitbestG von 1976 und MontanMitbestG von 1951) ist ein Arbeitsdirektor zwingend vorgeschrieben und damit die Einrichtung eines Zentralbereichs Personal auch aus diesem Grund erforderlich.

Bei der Bildung von Zentralbereichen ist darauf zu achten, dass keine Funktionen zentralisiert werden, die für den Erfolg der Geschäftsbereiche wesentlich sind. Ansonsten würde die mit der divisionalen Struktur gewollte Autonomie der dezentralen Geschäftseinheiten zu sehr eingeschränkt. Die Leiter der Divisions könnten bei negativen wirtschaftlichen Ergebnissen zu Recht darauf verweisen, dass wesentliche Aufgabenbereiche ihrer Verantwortung entzogen wurden und sie so nicht ausreichend handlungsfähig waren.

Die zentralen Aufgaben der Unternehmensführung sind die **strategische Führung und Kontrolle** der Divisions. Dazu gehören insbesondere

- die Formulierung der Unternehmensvision, -mission und -strategie,
- die Sicherstellung einer »Good Corporate Governance« sowie eines funktionierenden Risikomanagements,
- die Finanz- und Ergebnisplanung und die laufende Überwachung der Geschäftsergebnisse mit Hilfe von Planungs- und Kontrollsystmen,
- die personelle Besetzung der obersten Leitungsfunktionen in den Divisions und Zentralressorts und
- die Entscheidung über die Verteilung der finanziellen Ressourcen (v. a. für Forschung und Entwicklung sowie Sachinvestitionen).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Corporate Center von Bertelsmann

Bereits 1976 weihte die *Bertelsmann SE & Co. KGaA* (2021: 18,7 Mrd. Euro Umsatz, 145.000 Beschäftigte) das **Corporate Center** am Firmensitz in Gütersloh ein und vergrößerte es im Zuge des Unternehmenswachstums seitdem immer wieder. Es nimmt **zentrale Aufgaben** für den *Bertelsmann*-Konzern wahr und dient als **Querschnittsfunktion** für dessen Unternehmensbereiche:

Das Corporate Center ist verantwortlich für die gesellschafts-, handels- und steuerrechtliche Gestaltung des Konzerns und der Konzernfirmen, [...] Weitere Aufgaben des Corporate Centers sind die Finanzierung des Konzerns und der Konzernfirmen und die Zusammenarbeit mit den Stäben der Unternehmensbereiche sowie die Erarbeitung und Weiterentwicklung des Planungs- und Berichterstattungsinstrumentariums für die Konzernberichterstattung. Außerdem werden hier die Aufgaben für die Konzernrevision wahrgenommen und die Grundsätze der Personal- und Sozialpolitik im Kon-

zern koordiniert. Das Corporate Center steuert zudem die Kommunikationspolitik des Konzerns.«

Quelle: <https://www.bertelsmann.de/unternehmen/corporate-center/guetersloh/>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Querschnittsfunktionen in der P&G Company

Auch die Organisation von *Procter & Gamble* verfügt über **unternehmensübergreifende Querschnittsfunktionen**:

- Zu diesen Funktionen gehören zum einen die **Global Business Services (GBS)**. Sie stellen Technologien, Prozesse und Standard-Datentools mit dem Ziel zur Verfügung, die Verwaltungskosten zu minimieren und dabei die Besten zu sein (»The GBS organization is responsible for providing world-class solutions at a low cost and with minimal capital investment«).
- Zum anderen hat *P&G* sogenannte **Corporate Functions (CF)** als »consulting groups« eingerichtet (zum Beispiel auf den Gebieten Strategie und Portfolioanalyse, Steuern, Finanzen und Rechnungswesen, Recht, Human Resources), deren Funktion darin besteht, die anderen Organisationseinheiten zu unterstützen und in jedem Aufgabenbereich der »smartest/best« und der »thought leader« zu sein.

Quellen: *Procter & Gamble Company* 2014, S. 24, http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml

Die **Organisation der Unternehmensführung** kann in einer divisionalen Organisation nach verschiedenen Konzepten erfolgen (vgl. Bühner 2004, S. 145 ff.):

- Die oberste Unternehmensführung kann **ressortlos** sein, das heißt, keine operative Verantwortung für die Divisions oder die Zentralbereiche besitzen. Sie hat dann ausschließlich strategische Leitungsaufgaben und ist somit eine gegenüber dem Verlauf des Tagesgeschäfts unabhängige Instanz. Diese Variante entspricht der klassischen amerikanischen Philosophie der divisionalen Organisation. Sie birgt jedoch die Gefahr, dass sich die Unternehmensführung von der Realität »abkoppelt« und strategisch verselbstständigt.
- In den meisten deutschen Unternehmen sind die Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstands gleichzeitig die **Leiter von operativen Geschäftsbereichen** und damit sowohl für das Ergebnis ihrer Division als auch für das Ergebnis des Gesamtunternehmens verantwortlich. Der Vorteil dieses Konzepts ist es, dass zum einen der lückenlose Informationsfluss bis in die Unternehmensspitze sichergestellt ist und zum anderen die Belange der Divisions bei der Leitung des gesamten Unternehmens ausreichend berücksichtigt werden. Nachteilig wirken sich Bereichsegoismen aus, die bis in die Unternehmensspitze hinein wirksam werden und hier zu Konflikten führen können. Außerdem sind die Mitglieder der Unternehmensführung stark durch operative Aufgaben belastet, und für strategische Aufgaben bleibt entsprechend wenig Zeit. Schließlich kann es zu einer unvertretbar großen Anzahl von Mitgliedern in dem obersten Leitungsgremium kommen. Beispielsweise gehörten dem Vorstand von *Siemens* nach der Divisionalisierung im Jahr 1969 nicht weniger als 30 Mitgli-

der und ein ressortloser Vorsitzender an. Um diesen Nachteilen entgegenzuwirken, wurde die Organisation Ende der 1980er-Jahre gestrafft und die Anzahl der Vorstandsmitglieder drastisch reduziert (vgl. Vahs 1990, S. 205).

- Eine weitere Variante ist die **Leitung der Zentralbereiche** durch die Mitglieder der Unternehmensführung. Die Geschäftsbereiche sind zwar der Unternehmensführung unterstellt, ihre Leiter gehören aber nicht dem obersten Führungsgremium an. Einerseits ist dadurch eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens möglich, die grundsätzlich von den Interessen einzelner Divisions unabhängig ist. Andererseits können die geschäftstragenden Divisions jedoch tatsächlich oder vermeintlich vernachlässigt werden, weil sich die Unternehmensführung und die Zentralbereiche nur noch »abgehoben« mit strategischen Fragen auseinandersetzen.
- Schließlich kann die Unternehmensführung die **Leitung der Geschäfts- und der Zentralbereiche** übernehmen, wie dies beispielsweise in der *Siemens AG* der Fall ist. Bei der Realisierung dieser Variante sind sowohl die Interessen der operativen Bereiche als auch diejenigen der übergreifenden Funktionsbereiche in der Leitungsspitze vertreten, die damit für den unmittelbaren Interessenausgleich verantwortlich ist. Nachteilig an dieser Lösung sind die vermehrten Interessenkonflikte auf der obersten Leitungsebene und möglicherweise auch der personelle Umfang des Vorstands oder der Geschäftsleitung.

Der entscheidende **Vorteil** der divisionalen Struktur ist die bessere Ausrichtung des Unternehmens auf die spezifischen **Markt- und Wettbewerbserfordernisse**. Die einzelnen Organisationseinheiten sind unmittelbar für ihre Märkte, Kunden oder Regionen zuständig und können sich so flexibel auf Veränderungen einstellen. Durch die weit gehend autonomen Divisions wird der **Koordinations- und Kommunikationsbedarf** auf der zweiten Hierarchieebene verringert. Die Funktionen innerhalb der Divisions werden von der jeweiligen Bereichsleitung koordiniert. Eine Abstimmung der Divisions untereinander ist nur noch im Hinblick auf die Gesamtzielsetzungen des Unternehmens erforderlich. Dadurch können die operativen Entscheidungen schneller, sachkundiger (weil marktnäher) und flexibler getroffen und umgesetzt werden. Die **Ressourcentrennung** und die **Entscheidungsdezentralisation** ermöglichen die verursachungsgerechte Erfolgzurechnung zu den einzelnen Divisions, deren Leiter als »Quasi-Unternehmer« an der Erreichung ihrer (zumeist Gewinn- oder Rentabilitäts-)Ziele gemessen werden. In Abhängigkeit von der gewählten Organisationsvariante kann die Unternehmensführung völlig vom Tagesgeschäft entlastet werden und sich auf die Gesamtkoordination und die strategischen Fragestellungen konzentrieren. Die Übertragung der Gewinnverantwortung auf die zweite Hierarchieebene ermöglicht eine bessere **Personalentwicklung**, weil geeignete Führungskräfte früher an unternehmerische Aufgaben herangeführt werden. Schließlich ist die divisionale Organisation im Hinblick auf **Umstrukturierungen** äußerst anpassungsfähig. Die Divisions können ohne eine grundlegende Reorganisation eingegliedert, rechtlich verselbstständigt, zusammengefasst oder abgestoßen werden.

Das **Kernproblem** der divisionalen Organisation ergibt sich aus dem **Autonomiestreben** der Divisions einerseits und dem **zentralen Koordinationsbedarf** andererseits. Wird die Struktur zu

sehr zentralisiert, verbleiben den Divisions nur enge Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Ihre Markt- und Kundennähe kann nicht effizient genutzt werden. Liegt dagegen eine stark dezentralisierte Struktur vor, so besteht die Gefahr einer **Suboptimierung** aus der Gesamtsicht des Unternehmens. Dazu trägt auch das Erfordernis bei, gewisse Funktionsbereiche (zum Beispiel Produktion und Vertrieb) in jeder Division einzurichten. Dies führt zumindest teilweise zu **Doppelarbeiten** und behindert die Ausschöpfung von Kostendegressionseffekten (Economies-of-Scale). Ungünstige Entwicklungen in den Divisions können ebenso zu spät entdeckt werden wie Abweichungen von der festgelegten Unternehmensstrategie. Unter Umständen bestimmen **Bereichsegoismen** und eine **kurzfristige Gewinnorientierung** das Denken und Handeln der Spartenverantwortlichen, die gemeinsam um die knappen Unternehmensressourcen konkurrieren. Mögliche Synergieeffekte werden nicht genutzt. Stattdessen kommt es innerhalb der Organisation zu **unproduktiven Konflikten**. Schließlich erfordert eine divisionale Struktur durch die Dezentralisierung von Leitungsaufgaben prinzipiell mehr Leitungsstellen als die Funktionalorganisation (vgl. Abbildung 5-8).

Divisionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen • ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich • bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions • Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren • weit gehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung • vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung (Karrierepfade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung • suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich • Mehrbedarf an Leitungsstellen und an einer deutlich höheren Anzahl qualifizierter Führungskräfte • Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich • Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den einzelnen Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen
<p>→ geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden</p>	

Abb.5-8: Zusammenfassende Bewertung der divisionalen Organisation

Die Einrichtung einer divisionalen Organisationsstruktur setzt demzufolge sowohl eine **ausreichende Unternehmensgröße** als auch ein **heterogenes Leistungsprogramm** voraus. Nur in einem ausreichend großen Unternehmen ist es auch unter Kostengesichtspunkten zweckmäßig, gleichartige Funktionsbereiche in den verschiedenen Divisions zu schaffen. Allerdings entsteht dann auch die latente Gefahr von Doppelarbeiten. Je unterschiedlicher die Leistungen und Produkte und je differenzierter die Absatzmärkte und Kunden sind, desto eher bietet sich für ein Unternehmen die Divisionalstruktur zur Lösung der Koordinationsprobleme an, weil diese Organisationsform eine Ausrichtung des Unternehmens auf relativ eigenständige Produkt-Markt-Beziehungen ermöglicht (vgl. Abschnitt 5.4.5). Sie schafft Transparenz und trägt

mit dazu bei, die unternehmerische Handlungsfähigkeit zu erhalten (vgl. Bühner 2004, S.148ff., Grochla 1993, S.188, Kieser/Walgenbach 2010, S.224ff., Krüger 1993, S.102).

Eine einzige richtige Lösung bei der Gestaltung der zentralen und dezentralen Bereiche gibt es nicht. Die Ausprägung der divisionalen Organisation hängt im Einzelfall stark von den **situativen Rahmenbedingungen** und den **handelnden Personen** ab. Die Lösungsvarianten bewegen sich dabei in Abhängigkeit von den organisatorischen Gestaltungszielen zwischen den beiden Extremen einer zentralisierten und einer dezentralisierten Divisionalstruktur. Schematisch lassen sich die unterschiedlichen Gestaltungsalternativen durch **Divisionalisierungsprofile** darstellen (vgl. Abbildung 5-9 und Gälweiler 1971, S.59f.).

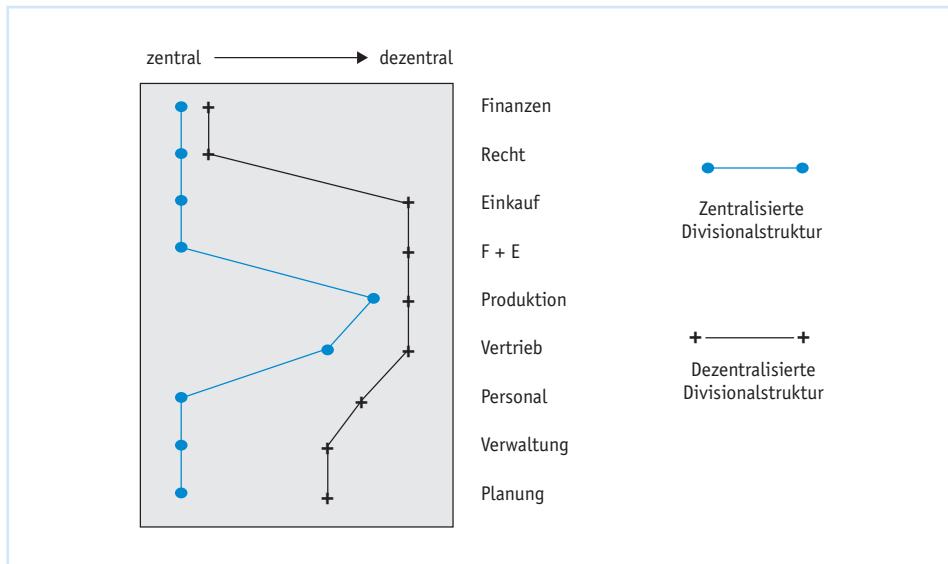


Abb.5-9: Divisionalisierungsprofil

Um die divisionale Struktur bei ihrer praktischen Umsetzung zu **optimieren**, sollten die folgenden Möglichkeiten einzelfallbezogen auf ihre Zweckmäßigkeit hin geprüft werden (weiterentwickelt in Anlehnung an Krüger 1993, S.109 und Roever 1992, S.130ff.):

- Die Divisions sollten so autonom wie möglich sein, das heißt, alle geschäftsbezogenen Aufgaben sollten **dezentralisiert** werden, um eine größtmögliche Marktähnlichkeit und Flexibilität zu gewährleisten und um unnötige Interdependenzen und Schnittstellen zu vermeiden. Diese Dezentralisierung sollte mit einer umfassenden Delegation von Verantwortung und Kompetenzen einhergehen. In der letzten Konsequenz bedeutet das die Einrichtung von Investment-Centern, die seitens der Zentrale lediglich über bestimmte Erfolgskennzahlen geführt werden und ansonsten eine weitreichende Entscheidungs- und Handlungsfreiheit haben.
- Alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen, die der Unterstützung und Koordination der Geschäftseinheiten dienen, sind zu **zentralisieren**. Die Zentralbereiche sind eindeutig nach

Steuerungs- und nach Dienstleistungsfunktionen zu trennen (vgl. hierzu beispielsweise die mit Steuerungsaufgaben betrauten Zentralabteilungen und Zentralstellen der *Siemens AG* in der Abbildung 5-10, die direkt dem Vorstand zugeordnet sind).

- Für zentrale Dienstleistungsfunktionen empfiehlt es sich, sogenannte **Service-Center** einzurichten (die auch als Kompetenz-Center, Center of Competence oder Dienstleistungs-Center bezeichnet werden), die ihre Leistungen für die Divisions zu marktgerechten Preisen anbieten und ggf. sogar für den externen Markt arbeiten. Ein Beispiel sind die in der letzten Zeit in größeren Unternehmen entstandenen internen Beratungsbereiche, wie das *BASF Inhouse Consulting*, das *Lufthansa Consulting*, das *Porsche Consulting* oder das *Siemens Management Consulting* (vgl. hierzu das Beispiel der *Siemens AG*), die ihr Beratungs-Know-how nicht nur den unternehmensinternen Bereichen, sondern teilweise auch externen Klienten zur Verfügung stellen.
- Hinsichtlich der Erstellung von Vorprodukten oder Leistungen ist der **Fremdbezug** oder die **Ausgründung** von Tochtergesellschaften zu prüfen. Nur unverzichtbare Leistungen (Kernkompetenzen) sollten integriert bleiben. Leistungen in den Randbereichen, wie beispielsweise Logistik- oder Verpflegungsfunktionen in einem Industriebetrieb, sollten dagegen vom Kerngeschäft getrennt werden. Im Bereich der Verpflegungs-, Haus- und Sicherheitsdienste hatte die damalige *DaimlerChrysler AG* dies beispielsweise in Form ihrer Tochtergesellschaft *debeos* getan und diese dann später an ein dänisches Unternehmen verkauft.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

SMC als zentraler Consulting-Bereich der Siemens AG

Mit dem Bereich *Siemens Management Consulting (SMC)* bzw. dessen Vorgängern verfügt die *Siemens AG* seit April 1996 über eine international agierende Inhouse-Beratung mit heute rund 450 interdisziplinär ausgerichteten Beratern an den Standorten München, Peking, Orlando und Mumbai. Die Aufgabe der direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordneten und als Profit-Center aufgestellten SMC ist es, anspruchsvolle Beratungsleistungen für die Divisionen und Regionen der *Siemens AG* zu erbringen (vgl. hierzu die Struktur des Unternehmens in den Abbildungen 5-10 und 5-11). Das Leistungsspectrum reicht von Strategiekonzepten über Restrukturierungsprogramme bis zu Post-Merger-Integration-Maßnahmen. Auch umfassende Unternehmensprogramme wie das frühere top⁺-Programm wurden von SMC maßgeblich mitgestaltet. Heute werden jährlich mehr als 100 Strategieprojekte durchgeführt.

Quelle: <https://www.smc.siemens.de>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Sektoren und Divisionen der Siemens AG

Die Struktur der *Siemens AG* ist ein Beispiel für eine divisionale Organisation, wie sie in den meisten internationalen Großunternehmen zu finden ist (zum Beispiel *Bayer AG*, *Daimler AG*, *Unilever N. V.*, *Volkswagen AG* usw.). Die Kernaktivitäten des operativen

Geschäfts waren nach den Neuorganisationen der Jahre 2008 und 2011 ab dem 1. Oktober 2011 in die **vier Produktgruppen (Sektoren)** **Energy, Healthcare, Industry und Infrastructure & Cities** gegliedert, die ihrerseits insgesamt **16 produktbezogene Divisions** mit rund 1.000 Gesellschaften umfassten (vgl. Abbildung 5-10).

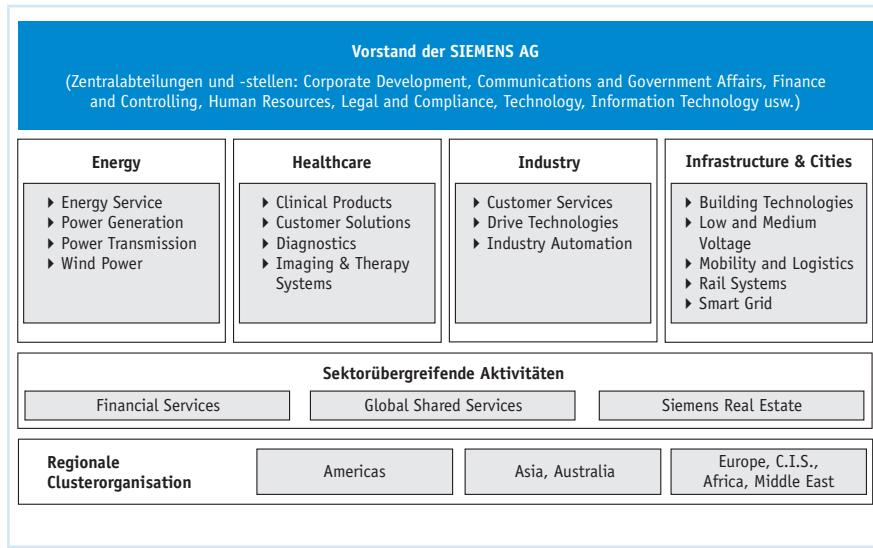


Abb. 5-10: Divisionale Struktur der Siemens AG bis 30.9.2014

Der Bereich »**Sektorübergreifende Aktivitäten**« unterstützte die vier operativen Sektoren mit Finanz- und IT-Dienstleistungen und kümmerte sich um die Immobilienverwaltung. Neben der produktbezogenen Struktur bestanden **drei regionale Cluster** mit den entsprechenden Länderorganisationen, die für die Pflege der lokalen Kundenbeziehungen und die Umsetzung der Geschäftsstrategien der Sektoren und der zentralen Vorgaben vor Ort verantwortlich waren. Schließlich waren die unternehmensweiten **Querschnittsaufgaben** der Zentralabteilungen und -stellen (zum Beispiel Corporate Development, Corporate Finance and Controlling, Corporate Human Resources usw.) gleichfalls den einzelnen Vorstandsmitgliedern zugeordnet. Die Leiter ausgewählter Unternehmensfunktionen (u. a. Finanzen und Controlling, Recht und Compliance, Personal) hatten über ihre jeweiligen Richtlinienkompetenzen hinaus – soweit dies rechtlich möglich war – uneingeschränkte fachliche Weisungsrechte gegenüber allen Teilen des Unternehmens. Als vorteilhaft an dieser Struktur wurden die Vereinfachung des Berichtswesens, eine deutlichere Vergleichbarkeit mit den Wettbewerbern in den einzelnen Produktsegmenten und die klaren Verantwortlichkeiten in der Unternehmenshierarchie beschrieben. So hatte jeder Sektor einen CEO, der zugleich Mitglied des Vorstandes der Siemens AG war. Siemens erwartete von diesem »**CEO-Prinzip**« mit einer eindeutigen und durchgängigen Geschäftsverantwortung einschließlich persönlicher Ergebnisverantwortung der Sektor-CEOs außerdem schnellere Entscheidungsprozesse und eine größere Kundennähe. Um den Bezug der einzelnen Sektoren zum

Kapitalmarkt herzustellen, führte *Siemens* im Juni 2008 erstmals sektorspezifische Capital Market Days durch, an denen Einblicke in die aktuelle Situation und die künftige Strategie der einzelnen Sektoren gegeben wurden.

Mit der Übergabe des Vorstandsvorsitzes von Peter Löscher an Joe Kaeser wurde die Organisationsstruktur der *Siemens AG* ab Mai 2014 wesentlich geändert – ohne allerdings die **divisionale Grundgliederung** aufzugeben. So wurden die vier Sektoren, die Löscher eingerichtet hatte, von Kaeser im Rahmen der Organisationsreform »*Vision 2020*« wieder aufgelöst. Zum 1. Oktober 2014 wurde das Unternehmen in **acht Divisionen** und den eigenständig geführten **Bereich »Healthcare«** gegliedert. Die regionale Struktur und die Querschnittsfunktionen blieben erhalten (vgl. Abbildung 5-11). Als Ziele dieses Konzernumbaus wurden die Senkung der Kosten, weniger Bürokratie, schlankere und übersichtlichere Strukturen, eine straffere Führung, schnellere Entscheidungsprozesse und mehr Kundennähe genannt.

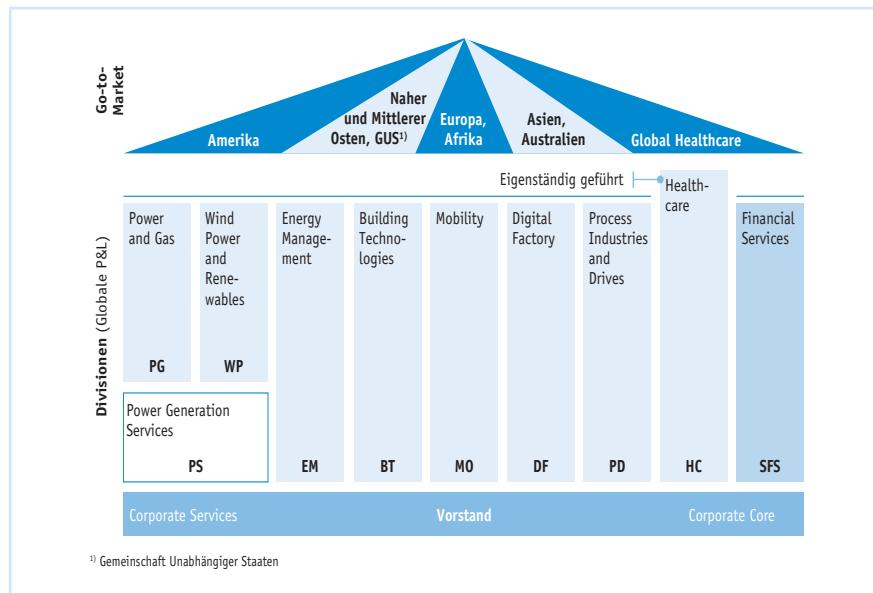


Abb. 5-11: Divisionale Struktur der *Siemens AG* ab 1.10.2014

Auch mit der erneuten, grundlegenden Organisationsänderung im Rahmen der »*Vision 2020+ – Shaping the future Siemens*« ab dem 1. Oktober 2018 blieb die **Divisionalstruktur** von *Siemens* grundsätzlich erhalten (vgl. Abbildung 5-12): Aus den acht Divisionen (Power and Gas [PG], Energy Management [EM], Building Technologies [BT], Digital Factory [DF], Process Industries and Drives [PD], Mobility [MO], Windpower [WP], Healthcare [HC]) wurden drei nach Produkt- und Marktgesichtspunkten gegliederte **Operating Companies** ohne eigene Rechtsform (Gas and Power, Smart Infras-

tructure und Digital Industries) und drei rechtlich verselbstständigte, börsennotierte **Strategic Companies** (*Siemens Alsthom*, *Siemens Gamesa*, *Siemens Healthineers*). Der Bereich Financial Services ist ein berichtspflichtiges Segment außerhalb der industriellen Bereiche geblieben. Durch diese Reorganisation, die es den neu gebildeten sechs Gesellschaften ermöglichte, in ihren Geschäftsfeldern unabhängig voneinander zu agieren, ging der Umbau in Richtung einer **Holdingstruktur** voran. Die Steuerung der Gesamtorganisation wurde von einer deutlich verschlankten **Konzernzentrale** mit entsprechenden Querschnittsaufgaben in München übernommen (derzeit noch rund 1.200 Mitarbeiter). Zu den näheren Hintergründen der verschiedenen Reorganisationsen vgl. Abschnitt 7.1.3.

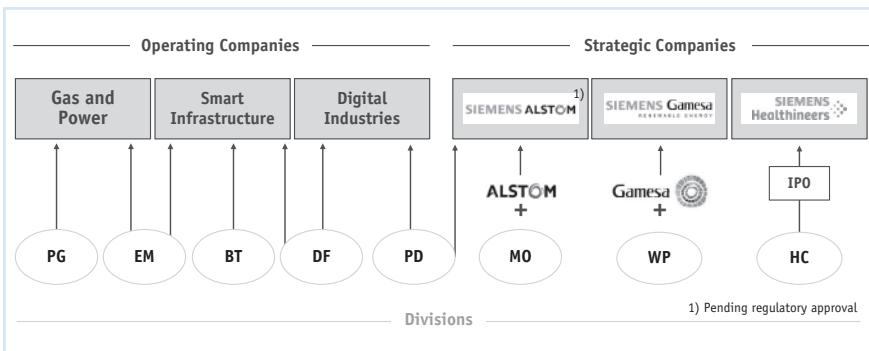


Abb. 5-12: Weiterentwicklung der divisionalen Struktur der Siemens AG ab 1.10.2018

Stand 2022 wurden die geschäftlichen Aktivitäten der Siemens AG in ein Segment *Industrielles Geschäft* mit sechs strategischen Geschäftseinheiten und in ein Segment *Services* mit drei Bereichen gegliedert (vgl. Abbildung 5-13). Damit ist die bisherige Struktur noch klarer gegliedert und an die aktuellen geschäftlichen Aktivitäten des Konzerns angepasst worden. Hierzu heißt es im Siemens-Bericht für das Geschäftsjahr 2022:

»Siemens ist ein in nahezu allen Ländern der Welt aktiver Technologiekonzern. Unsere Schwerpunkte liegen auf den Gebieten Automatisierung und Digitalisierung in den Prozess- und Fertigungsindustrien, smarte Infrastruktur für Gebäude und dezentrale Energiesysteme, intelligente Mobilitätslösungen für den Schienenverkehr sowie Medizintechnik und digitale Gesundheitsdienstleistungen. Der Siemens-Konzern umfasst die Siemens Aktiengesellschaft (Siemens AG), eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, als Muttergesellschaft und ihre Tochterunternehmen. [...] Zum 30. September 2022 hatte Siemens die folgenden berichtspflichtigen Segmente: **Digital Industries**, **Smart Infrastructure**, **Mobility** und **Siemens Healthineers**, die zusammen als Industrielles Geschäft berichtet werden, sowie **Siemens Financial Services (SFS)**, das die Aktivitäten unserer industriellen Geschäfte unterstützt und gleichzeitig eigene Geschäfte mit externen Kunden betreibt. Darüber hinaus berichten wir in **Portfolio Companies** Geschäfte, die separat geführt werden, um ihre Leistung zu verbessern.

Unsere berichtspflichtigen Segmente sowie Portfolio Companies können miteinander in Geschäftsbeziehungen stehen, die zu entsprechenden Auftragseingängen und Umsatzerlösen führen. Diese Auftragseingänge und Umsatzerlöse werden auf Konzernebene konsolidiert.«

Quellen: Siemens AG 2008, S.51ff., *dies.* 2011a, S.52, 84, E8, *dies.* 2013, S.388f., *dies.* 2014, S.12, *Handelsblatt* vom 15.10.14, Kaeser 2018, <https://www.siemens.com/applications>

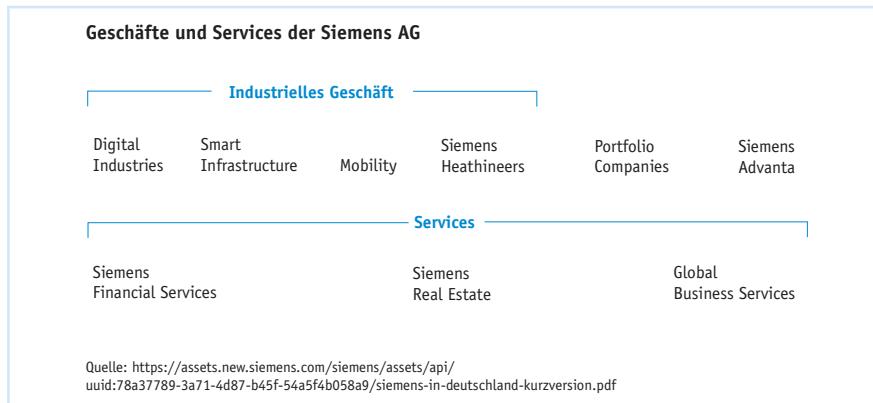


Abb. 5-13: Geschäfte und Services der Siemens AG ab 30.09.2022

5.3.3 Matrix- und Tensororganisation

Im Gegensatz zu der funktionalen und der divisionalen Organisation werden bei der **Matrixorganisation** die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene unter gleichzeitiger Anwendung von **zwei Gestaltungsdimensionen** gebildet. Bei der **Tensororganisation** kommt noch mindestens eine weitere Dimension hinzu. Die Organisationsform wird dann **drei- oder n-dimensional**. Die Matrix- und die Tensororganisation sind damit **mehrdimensionale Mehrlinienorganisationen**. Als Gliederungskriterien dienen Funktionen und Objekte (Produkte, Märkte, Kunden, Regionen, Projekte; zum Matrixsystem vgl. auch Abschnitt 4.5.3.1 und Abbildung 4-22). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Matrixorganisation und sind sinngemäß auf die Tensororganisation zu übertragen (vgl. hierzu zum Beispiel Bleicher 1991, S.566ff., Bühner 2004, S.163ff., Kieser/Walgenbach 2010, S.275f., Schanz 1994, S.121ff., Staehle 1999, S.709ff., Thommen/Richter 2004, Sp.828ff.).

Wie aus der Abbildung 5-14 hervorgeht, werden die **Matrixstellen** horizontal typischerweise funktional und vertikal typischerweise objektorientiert gebildet, wobei allerdings auch andere Gruppierungsmuster möglich sind. Die Matrixstellen sind der Unternehmensführung unmittelbar unterstellt und gegenüber den institutionalisierten **Matrixschnittstellen** weisungsbefugt.

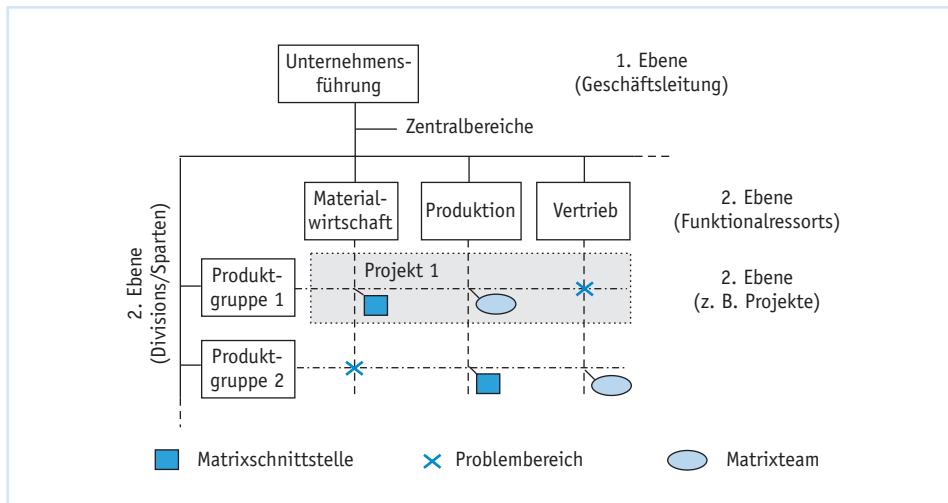


Abb. 5-14: Matrix-/Tensororganisation

Die Matrixschnittstellen sind als organisatorische Einheiten für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig. Bei ihnen handelt es sich entweder um reine Ausführungsstellen oder um Leitungsstellen, denen weitere Organisationseinheiten zugeordnet sind. Jeder Matrixschnittstelle sind zwei Matrixstellen übergeordnet. Daraus ergeben sich Kompetenzüberschneidungen, weshalb eine gleichzeitige und annähernd gleichberechtigte Koordination angestrebt wird.

Die Schnittpunkte der Matrix brauchen nicht aus Organisationseinheiten zu bestehen. Hierbei kann es sich auch um gemeinsam zu bewältigende **Problembereiche** handeln, über die sich die beiden Dimensionen der Matrix abstimmen müssen. Die Aktivitäten zur Problemlösung werden von den Matrixstellen getragen. Derartige Abstimmungsprobleme treten aber in jeder Organisation auf, weshalb fraglich ist, inwieweit von einer eigenständigen Organisationsform gesprochen werden kann. Bühner bezeichnet diesen Fall wegen der fehlenden Matrixschnittstellen auch als »unvollständige Matrixorganisation« (vgl. Bühner 2004, S.167f.). Andere Autoren rechnen ihn der Sekundärorganisation zu (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S.312).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

K+S AG: Klare Regeln gegen die Probleme der Matrix

In dem DAX-notierten Unternehmen K+S AG (2021: 3,2 Mrd. Euro Umsatz, rund 10.700 Beschäftigte) arbeiten die »Geschäftsbereiche und Holding-Einheiten der K+S-Gruppe [...] in einer Matrixorganisation zusammen; das Gruppeninteresse steht dabei stets im Vordergrund. Die Matrixorganisation unterstützt folgende Ziele:

- eindeutige und widerspruchsfreie Zuordnung von Aufgaben und Befugnissen,
- optimale Nutzung der Chancen bei bestmöglichster Begrenzung von Risiken,
- optimale Nutzung des gruppenweit vorhandenen Know-hows (»Wissensmanagement«). [...]

Den jeweiligen Verantwortungsbereich und -umfang der Leiter der Geschäftsbereiche und Holding-Funktionen legen die zuständigen Vorstandsmitglieder durch Funktionsbeschreibungen fest.«

Quelle: K+S AG 2009, S.48

Ein Vorschlag zur Lösung der Integrations- und Koordinationsprobleme an den Matrixschnittpunkten ist die Einrichtung von problembezogenen Arbeitsgruppen, den sogenannten **Matrixteams**. Die Matrixteams setzen sich aus Vertretern der betroffenen Matrixstellen zusammen und arbeiten grundsätzlich hierarchiefrei. Sie können das jeweilige Expertenwissen nutzen, wirken durch die partizipative Berücksichtigung der unterschiedlichen Problemperspektiven kreativitätsfördernd, bauen Ressortegoismen ab und tragen durch kürzere Kommunikationswege zu einer besseren Koordination bei (vgl. Bleicher 1991, S.569f.).

Es wird deutlich, dass das zentrale Problem der Matrixorganisation ihre Konfliktanfälligkeit ist. Sie ergibt sich aus der Verteilung der Kompetenzen zwischen den beiden Gestaltungsdimensionen. Konzeptionsbedingt werden die Konflikte **gezielt** herbeigeführt. Man spricht deshalb auch von »**institutionalisierten Konflikten**« (deliberated conflicts) als einem beabsichtigten Effekt der Matrix. Durch eine offene Handhabung sollen die Konflikte zu innovativen Problemlösungen führen, die für die Aufgabenerfüllung nutzbar gemacht werden können. Die Voraussetzungen hierfür sind allerdings ein entsprechendes Konfliktmanagement und ein Machtgleichgewicht zwischen den Leistungsstellen der Matrix (vgl. Schanz 1994, S.123).

Als eine allgemeine **Regel zur Kompetenzverteilung** in der Matrixorganisation gilt, dass die objektorientierten Matrixstellen für das Was und Wann und die funktionsorientierten Matrixstellen für das Wer, Wie und Womit zuständig sind. Wird beispielsweise über die Aufnahme eines neuen Produkts in das Produktionsprogramm entschieden, so beschließt der Produktgruppenverantwortliche über die Art des Produkts und den Zeitpunkt des Fertigungsbeginns, während der Produktionsleiter festlegt, welche Mitarbeiter das Neuprodukt mit welchen Methoden und Sachmitteln herstellen sollen. Bühner weist jedoch darauf hin, dass eine derartige Kompetenzauflistung wegen der gegenseitigen Interdependenzen der Zuständigkeitsbereiche praktisch fragwürdig ist. Um bei dem obigen Beispiel zu bleiben: Die Art des Produkts determiniert in der Regel die einzusetzenden Fertigungsmethoden und Maschinen. Sinnvoller ist es darum, eine Kompetenzverteilung entsprechend den jeweiligen Erfordernissen der Aufgabenstellung vorzunehmen oder sich an einem der beiden im Folgenden vorgestellten **Ansätze für die Kompetenzverteilung in der Matrixorganisation** zu orientieren (vgl. Bühner 2004, S.164f., Krüger 1993, S.113, Leumann 1979, S.58ff., Thom 1990, S.240):

- Die einer Matrixschnittstelle gleichzeitig vorgesetzten Matrixstellen sind hinsichtlich ihrer Kompetenzen **gleichberechtigt** (balance of power). In diesem Fall dürfen sie nur gemeinsam entscheiden; es besteht ein Zwang zur Konsensfindung. In der Praxis bestehen aber sehr wohl unterschiedliche Informations- und Beratungsrechte sowie unterschiedliche und wechselnde Kompetenzverteilungen zwischen den beiden Matrixstellen. Insofern lässt sich das Gleichgewichtspostulat nur auf die Gesamtheit aller Kompetenzen und nicht auf

jede Einzelbefugnis beziehen. Ein Vetorecht für beide Matrixdimensionen kann dazu beitragen, die insgesamt gleichgewichtige Kompetenzverteilung dauerhaft sicherzustellen.

- Die einer Matrixschnittstelle gleichzeitig vorgesetzten Matrixstellen sind hinsichtlich ihrer Kompetenzen **nicht gleichberechtigt**, das heißt, der Einfluss der einen Dimension auf die Schnittstelle ist gewolltermaßen geringer als derjenige der anderen Dimension. Insofern kann eine Matrixstelle als verantwortlich für die Leitung der Matrixschnittstelle bezeichnet werden. Der Vorteil dieser Variante ist darin zu sehen, dass die Weisungskonflikte zwischen den jeweiligen Matrixstellen reduziert werden. Deshalb wird ihr in der Praxis häufig der Vorzug gegeben. Dennoch sollte nach Ansicht des Organisationswissenschaftlers Scholz darauf geachtet werden, die Kompetenzen »[...] nicht allzu ungleich zwischen den Dimensionen zu verteilen« (Nöcker 2006, S. 63).

Die geschilderten Kompetenzkonflikte an den Schnittstellen und die dezentralisierte Verantwortung erfordern analog zur divisionalen Organisation zentrale Organisationseinheiten. Die **Zentralbereiche** haben deshalb auch in der Matrixorganisation im Wesentlichen Koordinations- und Steuerungsaufgaben und unterstützen die Matrixleitung bei ihren Aufgaben (zu den Aufgaben von Zentralbereichen vgl. Abschnitt 5.3.2).

Die Unternehmensführung übernimmt die Funktion der **Matrixleitung**. Sie hat neben der strategischen Führung und Kontrolle des Gesamtunternehmens die Aktivitäten der Matrixstellen zu koordinieren und im Konfliktfall schlichtend einzugreifen. Bleicher weist der Matrixleitung eine weitere wesentliche Rolle zu: Sie soll das Klima der Zusammenarbeit fördern, Hilfestellung bei der Suche nach Problemlösungen bieten und dafür Sorge tragen, dass Schwierigkeiten tatsächlich an den Schnittstellen und nicht durch Intervention einer übergeordneten Matrixstelle gelöst werden (vgl. Bleicher 1991, S.572).

Der wesentliche Vorteil der Matrixorganisation ist darin zu sehen, dass sie durch ihre Mehrdimensionalität die Chance zu **ganzheitlichen und innovativen Problemlösungen** bietet, bei denen die spezifischen Sichtweisen der verschiedenen Dimensionen berücksichtigt werden. Durch das zugrunde liegende Mehrlinienprinzip werden die **Kommunikationswege verkürzt**. Entscheidungen werden tendenziell auf die spezialisierten Instanzen der zweiten Hierarchieebene übertragen (**Entscheidungsdezentralisation**); dies entlastet die Unternehmensführung (wobei dieser Aspekt durch den erheblichen Koordinationsaufwand infolge der Schnittstellenprobleme u.U. überkompensiert wird). Die Matrix- und die Tensororganisation bieten wie die divisionale Organisation die Möglichkeit, eine Dimension gezielt auf die **Markt- und Wettbewerbsfordernisse** auszurichten. **Strukturelle Veränderungen**, bedingt beispielsweise durch die Aufnahme von neuen Produkten oder die Bearbeitung von neuen Märkten, sind dabei relativ problemlos möglich und erfordern keine Neugestaltung der gesamten Unternehmensorganisation. Schließlich können für die Matrixmanager im Rahmen der **Personalentwicklung** vielfältige Perspektiven aufgezeigt werden.

Problematisch ist in der Matrixorganisation insbesondere die Abgrenzung der funktionalen und der objektorientierten Kompetenzen. **Schnittstellenkonflikte** sind (bewusst) vorprogrammiert. Wenn damit auch die Hoffnung auf »produktive Konflikte« durch einen konstruktiven Interessenausgleich zwischen den Dimensionen verbunden wird, sind die Konflikte in der betrieblichen Praxis durch den erheblichen Zeitaufwand und die Probleme bei der Konsensfindung häufig unproduktiv. Diese Konflikträchtigkeit kann eine **erhöhte Organisationsprogrammierung** durch Richtlinien, Handlungsanweisungen, Stellenbeschreibungen usw. bewirken. Die Informationswege und -umfänge sowie die Kompetenzen der Matrixstellen müssen detailliert geregelt werden, um das Konfliktpotenzial zu beschränken. Dadurch wird die **Entscheidungsfindung schwerfälliger** und führt unter Umständen zu unbefriedigenden, weil durch Vorschriften erzwungenen Kompromissen. Ein weiterer Nachteil der Matrix- und insbesondere der Tensororganisation ist das Erfordernis, die gemeinsamen Aufgaben und Probleme möglichst simultan aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten, die in der **beschränkten Informationsverarbeitungskapazität** der handelnden Personen begründet sind (lack of cognitive capacity). Dem kann auch durch fachlich hoch qualifizierte Führungskräfte und eine **hohe Leitungsintensität** nur zum Teil entgegengewirkt werden (zu den Vor- und Nachteilen von Matrix- und Tensororganisation vgl. auch Abbildung 5-15).

Matrix-/Tensororganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich • Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen • kurze Kommunikationswege • flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse • Hierarchie steht nicht im Vordergrund • vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen; dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen • u. U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse • Gefahr zu vieler Kompromisse • hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich • Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen • großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften
<p>➔ geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden</p>	

Abb.5-15: Zusammenfassende Bewertung der Matrix-/Tensororganisation

Die Matrix- und vor allem die Tensororganisation können zu Recht als sehr **komplexe** und wegen der hohen fachlichen und sozialen Anforderungen, die sie an die Führungskräfte und deren Mitarbeiter stellen, auch als **komplizierte Organisationsformen** bezeichnet werden. Sie sind strukturell und verhaltensseitig außerordentlich anspruchsvoll. Das im Folgenden dargestellte

Beispiel aus dem Jahr 1998 des weltweit tätigen Prüfungs- und Beratungsunternehmens *Price-waterhouseCoopers (PwC)*, das seinerzeit mit rund 140.000 Mitarbeitern weltweit ca. 15 Mrd. USD Umsatz erzielte und dessen Unternehmensberatung seit 2002 zur *IBM* gehört (vgl. Abbildung 5-17), veranschaulicht die hohe Komplexität von derartigen n-dimensionalen Strukturen im Vergleich zur zweidimensionalen Matrixorganisation des zuvor dargestellten Sozialunternehmens *BruderhausDiakonie* (vgl. Abbildung 5-16).

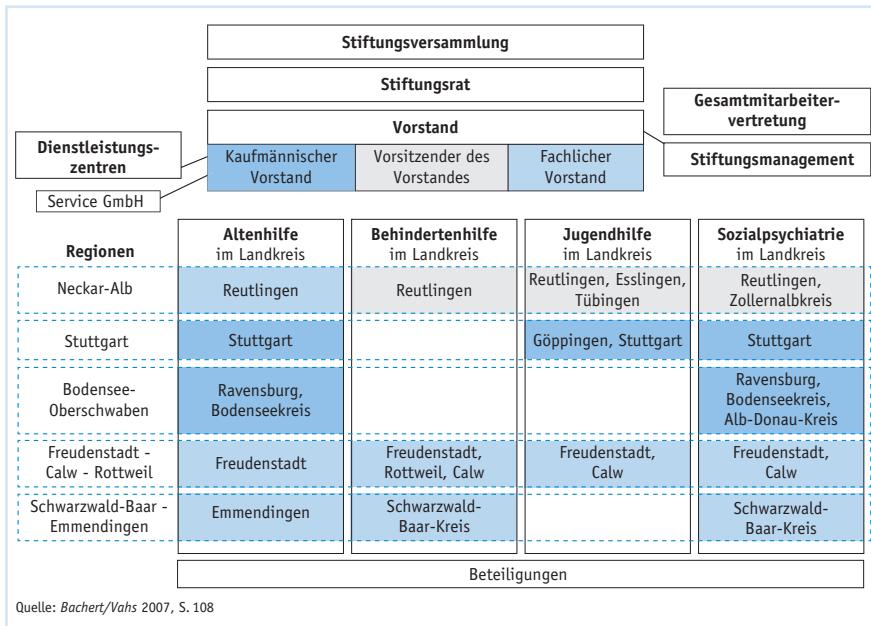


Abb.5-16: Matrixorganisation der *BruderhausDiakonie*

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Matrixorganisation der BruderhausDiakonie

Die *BruderhausDiakonie* mit Sitz im baden-württembergischen Reutlingen ist ein großer konfessioneller Komplexträger in der Rechtsform einer Stiftung, der in den Bereichen Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie mit rund 4.900 Mitarbeitenden tätig ist. Nach einem grundlegenden Veränderungsprozess, der vor allem die Komplexität der Strukturen verringern, die Kongruenz von Verantwortung und Kompetenz verbessern, die Entscheidungs- und Handlungsprozesse beschleunigen und die strukturelle Flexibilität erhöhen sollte, ist das Unternehmen seit Juli 2006 in Form einer **Matrix** organisiert (vgl. Abbildung 5-16):

- An der Spitze des Unternehmens steht ein **Vorstand**, mit drei gleichberechtigten Mitgliedern (Vorstandsvorsitzender, Fachlicher Vorstand, Kaufmännischer Vorstand), dessen Aufgabe die Steuerung des Gesamtunternehmens mit Zielvorgaben ist. Der Vorstand entwickelt die Unternehmensstrategie und setzt diese in

Abstimmung mit dem Stiftungsrat um. Er ist für den fachlichen und wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich.

- Unterhalb des Vorstandes bestehen als **vertikale Ebene der Matrix** vier fachlich-produktbezogene **Geschäftsfelder** (Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe, Sozialpsychiatrie; 2018 kam ein neues Geschäftsfeld Arbeit und berufliche Bildung hinzu), die von den drei Vorstandsmitgliedern verantwortet werden (vgl. die farbliche Zuordnung zu den Vorstandressorts).
- Die **horizontale Ebene der Matrix** wird durch fünf **Regionen** gebildet, in denen die standortbezogenen Einheiten (Dienststellenleitungen in 14 Landkreisen) geführt werden.
- Die zentralen Dienste bestehen aus dem **Stiftungsmanagement** zur Unterstützung des Vorstands und den **Dienstleistungszentren** (z.B. Betriebswirtschaft, Personalentwicklung, Theologie/Ethik), die als Querschnittsfunktionen bzw. Stabsstellen zentrale Aufgaben für das Gesamtunternehmen wahrnehmen (z.B. Informationstechnologie, Gebäudemanagement, Kommunikation).

Quelle: Eine ausführliche Darstellung des Reorganisationsprozesses der *Bruderhaus-Diakonie* und seiner Ergebnisse findet sich in *Bachert/Vahs 2007*, S. 103ff.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Tensororganisation von PricewaterhouseCoopers

Um eine konsequente Fokussierung auf die von den Kunden nachgefragten Leistungen, auf die jeweilige Branche, auf die Größe der Kunden und auf die Besonderheiten ihrer Aufgabenstellung zu ermöglichen, hatte sich *PricewaterhouseCoopers* 1998 für eine **Tensororganisation** entschieden. Auf globaler Ebene entstanden die **drei Dimensionen** Industries, Services und Geographies. Diese Dimensionen wurden durch die internen Funktionsbereiche Operations, Human Capital und Risk Management unterstützt. Die damalige Struktur verdeutlicht musterhaft die hohe Komplexität eines Tensors und stellt sich wie folgt dar (vgl. Abbildung 5-17):

- Die Dimension »**Industries**« untergliedert die Kunden in die **fünf Branchen** Finanzdienstleistungen (FS = Financial Services), Konsumgüter- und Industrieprodukte (CIP = Consumer and Industrial Products), Information, Telekommunikation und Medien (ICE = Information, Communication, Entertainment) sowie Energiewirtschaft (Energy and Mining) und Dienstleistungen (Services). Außerdem werden die Kunden nach ihrer Größe und nach dem Umfang ihrer Internationalisierung in **zwei Gruppen** unterteilt (»**Market Segments**«). Zu dem Segment »PwC 2000« gehören die großen globalen, multinationalen und nationalen Unternehmen. Dem Segment »Middle Market« werden die großen und leistungsfähigen Mittelstandssunternehmen zugerechnet.
- Die Strukturdimension »**Services**« (nicht zu verwechseln mit der gleichnamigen Branche) umfasst weltweit die **fünf Leistungsbereiche** Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (ABAS = Assurance and Business Advisory

Services), Steuer- und Rechtsberatung (TLS = Tax and Legal Services), Unternehmensberatung (MCS = Management Consultancy Services), Corporate-Finance-Beratung (FAS = Financial Advisory Services) und Human-Resource-Beratung (GHRs = Global Human Resource Services). Der Marktauftritt erfolgt über das gesamte Leistungsspektrum hinweg allerdings in erster Linie branchenbezogen.

- Die dritte Dimension bilden die **geografischen Einheiten** (»Geographies«). Innerhalb dieser Dimension wird zwischen Global, Theatres und Territories unterschieden. Es gibt vier Theatres: The Americas (Nord- und Südamerika), EMEA (Europe, Middle East and Africa), Asia und Eastern Europe/Former Soviet Union. Innerhalb der geografischen Großräume werden die Territories als organisatorische Einheiten geführt.

Den Kern des beschriebenen dreidimensionalen Tensors bildet das sogenannte »**Prisma**«. Für jeden Servicebereich (ABAS, TLS, MCS usw.) besteht eine eigene Version. Das in der Abbildung 5-17 dargestellte Prisma zeigt auf der Frontseite das Leistungsspektrum des **Servicebereichs Unternehmensberatung (MCS)**. Dieser Bereich bietet die Leistungen Strategieberatung (SC = Strategic Change), Prozessberatung (PI = Process Improvement) und Technologieberatung (TS = Technology Solutions) an. Auf der Seite des Prismas werden die fünf Industriegruppen und die **Marktsegmente** dargestellt (in der Abbildung 5-17 ist das Segment »Middle Market« hervorgehoben). Die einzelnen Bereiche innerhalb des Prismas werden von den zugeordneten Partnern und deren Mitarbeitern vertreten. In dem deutschen MCS-Bereich wurden zu diesem Zweck Industry- und Service-Practice-Units (IPUs und SPUs) gebildet. Die Angehörigen dieser Practice-Units konzentrieren sich auf ihre jeweilige Kernkompetenz, also auf eine bestimmte Branche oder auf einen bestimmten Leistungsbereich bzw. auf eines der Marktsegmente. Bei der Durchführung von Kundenprojekten werden je nach Aufgabenstellung, Branchenzugehörigkeit und Marktsegment des Kunden projektbezogen Teams aus mehreren Practice-Units zusammengestellt. Soweit es sich um übergreifende Aufgabenstellungen handelt, können auch Spezialisten aus anderen geografischen Einheiten und aus anderen globalen Leistungsbereichen in das Projektteam eingebunden werden. Dadurch stellt *PricewaterhouseCoopers* sicher, dass das für eine bestimmte Aufgabenstellung erforderliche Know-how in jedem Fall »vor Ort« beim Kunden zur Verfügung steht. Mehrere internationale Wissenszentren (Centers-of-Excellence) unterstützen die Berater mit ihrem Expertenwissen und aktuellen Markt- und Branchenanalysen.

Quelle: *PricewaterhouseCoopers* 1998

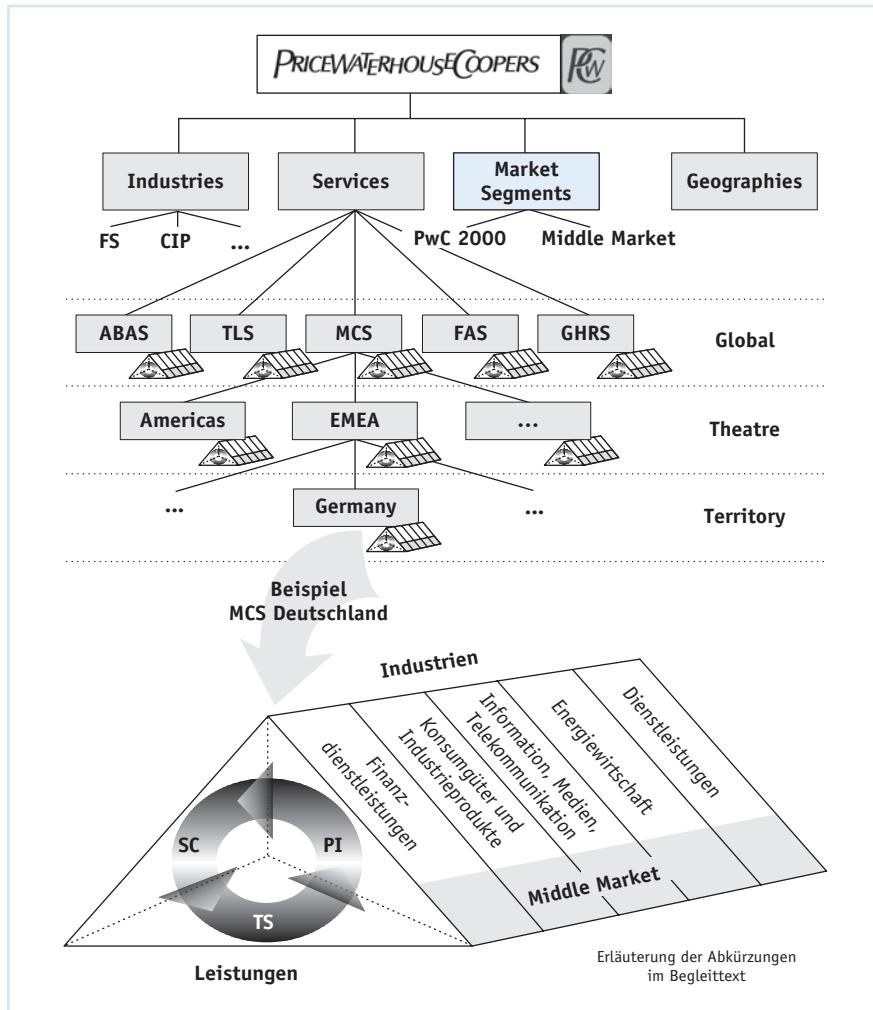


Abb. 5-17: Tensororganisation der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung

5.3.4 Holdingorganisation

Die zunehmende Globalisierung und Intensität des Wettbewerbs veranlassen immer mehr Unternehmen dazu, sich rechtlich zusammenzuschließen. Gleichzeitig wollen die einzelnen Unternehmen ihre Entscheidungsfreiheit hinsichtlich wichtiger Erfolgsparameter, wie zum Beispiel der Strategie, des Produktprogramms oder der Organisationsform, jedoch weit gehend behalten. Die Zielsetzung von derartigen Zusammenschlüssen ist die Erzielung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten durch die gemeinsame Nutzung des Know-hows, der Infrastruktur in Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Logistik und Vertrieb sowie

der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen. Als geeignete Gestaltungsform bietet sich die **Konzernstruktur** an (vgl. Bleicher 1992, S. 69f.).

Der **Konzern** ist die wichtigste Form verbundener Unternehmen. Er entsteht, wenn mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens zusammengefasst werden (§ 18 AktG). Trotz ihrer rechtlichen Selbstständigkeit sind die einzelnen Konzernunternehmen einer gemeinsamen Geschäftspolitik unterworfen. Sie bilden zwar keine rechtliche, wohl aber eine wirtschaftliche Einheit. Die Leitung übernimmt eine Obergesellschaft (Muttergesellschaft). Nach ökonomischen und juristischen Kriterien lässt sich eine Vielzahl von Konzerntypen unterscheiden. Ein wesentliches Differenzierungskriterium ist der Aufgabenumfang der Muttergesellschaft (vgl. Abbildung 5-18): In einem **Stammhauskonzern** ist die konzernleitende Obergesellschaft zugleich der wirtschaftlich dominante Produktionsbetrieb des Konzerns. In einem **Holdingkonzern** nimmt die Obergesellschaft dagegen keine Produktionsaufgaben wahr. Sie konzentriert sich stattdessen auf die Verwaltung der Kapitalbeteiligungen an den übrigen Konzerngesellschaften.

Die Muttergesellschaft (Dachgesellschaft, Konzernleitung, Konzernzentrale, Konzernhauptverwaltung, Corporate-Center) des Holdingkonzerns wird als **Holding** bezeichnet. Sie bildet die Spitzeneinheit und führt die Tochtergesellschaften des Konzerns, die für die konkrete Leistungserstellung verantwortlich sind. Durch diesen Verbund mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen entsteht eine **Konzern-** oder **Holdingorganisation**.

Für die **Bildung einer Holdingorganisation** können die folgenden drei Gründe maßgeblich sein (vgl. Gomez 1992, S. 169ff., Probst 1993, S. 75f.):

- Ein **bestehendes Unternehmen** soll in verschiedene, rechtlich selbstständige Gesellschaften aufgegliedert werden, um für bestimmte Marktsegmente eigenständige Verantwortungsbereiche mit dezentralen Entscheidungskompetenzen zu schaffen. Wesentliche Zielsetzungen sind die Ausrichtung des Unternehmens auf lokale Märkte (»close to the customer«), die Fähigkeit zu einer flexiblen Reaktion auf potenzielle Veränderungen von Markt und Wettbewerb und die vereinfachte Bildung von strategischen Allianzen.
- Die Holding ist das Ergebnis der **Übernahme von Firmen**, die als rechtlich selbstständige Gesellschaften in den Unternehmensverbund eingegliedert werden sollen. Zentrale Zielsetzung ist die Realisierung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten in den Bereichen Forschung und Entwicklung (zum Beispiel durch eine gemeinsame Grundlagenforschung), Produktion (zum Beispiel durch Economies-of-Scale) und Vertrieb (zum Beispiel durch die gemeinsame Nutzung vorhandener Vertriebskanäle). Die Erzielung von derartigen Effekten ist in der Praxis allerdings schwierig: Die rechtlich selbstständigen Bereiche wehren sich im Rahmen ihrer Entscheidungsautonomie in der Regel dagegen, Aufgaben und Kompetenzen zu teilen oder abzugeben, weil sie befürchten, ihre Möglichkeiten der Einflussnahme und damit letztendlich ihre Unabhängigkeit zu verlieren.
- Die Holding wird ausschließlich aus **finanziellen Gründen** errichtet. Ihre Bildung zielt im Schwerpunkt auf eine Ertrags- und Wertsteigerung des Konzerns ab. Neben einigen Kern-

unternehmen existieren weitere Unternehmen, die je nach Marktwert zugekauft oder wieder verkauft werden.

Je nach der Interessenlage von Konzernführung und/oder Gesellschaftern kann der Umfang der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Tochterunternehmen konzernintern festgelegt werden. Die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen stellt dabei ein Kernproblem dar. Nach dem Aufgabenumfang und den Entscheidungskompetenzen der Konzernzentrale werden die folgenden drei **Formen der Holdingorganisation** unterschieden (vgl. Abbildung 5-18):

- Die **operative Holding** (Stammhaus) ist ein direkt am Markt tätiges Unternehmen, das auch die strategischen und die operativen Leitungsfunktionen im Konzern ausübt. Die Tochtergesellschaften sind nicht mehr als **rechtlich selbstständige Teilbereiche** (Vertriebsgesellschaften), die regelmäßig detailliert über ihre operative Zielerreichung (zum Beispiel Absatzmengen, Umsätze, Kostenarten, Bestände) berichten müssen. In der Regel sind sie wesentlich kleiner als das Stammhaus und üben meistens eine ergänzende oder unterstützende Funktion aus.
- Die **Managementholding** (strategische Holding, geschäftsführende Holding) ist durch die **Trennung von konzernstrategischen und operativen Aufgaben** gekennzeichnet. Sie leitet den Konzern strategisch, greift aber in die operative Leitung nur ausnahmsweise ein. Ihre Zentralbereiche (zum Beispiel Finanzwirtschaft, Forschung, Strategische Planung, Recht, Öffentlichkeitsarbeit) arbeiten der Konzernleitung unmittelbar zu und unterstützen die Konzernsätze beratend. Die operativen Leitungsfunktionen liegen ansonsten bei den Tochtergesellschaften, die mindestens über eigene Produktions- und Absatzbereiche verfügen und als **Profit-Center** ergebnisverantwortlich sind. Sie formulieren ihre eigenen Geschäftsbereichsstrategien (in Abstimmung mit der Konzernzentrale) und berichten regelmäßig über ihre Ergebnisse (zum Beispiel Gewinne, Umsätze, Kosten). Zusatzinformationen erhält die Zentrale dagegen nur auf Anforderung. Insofern sind die Freiheitsgrade in einer Managementholding deutlich größer als in einer operativen Holding. Die Konzernsätze sind mit den Geschäftsbereichen der divisionalen Struktur vergleichbar, wobei als charakteristisches Merkmal die rechtliche Selbstständigkeit hinzukommt.

Für Konzerne, deren Geschäftsfelder gemeinsame Elemente oder gleiche Kernkompetenzen aufweisen, ist die Managementholding eine geeignete Organisationsform (vgl. das weiter unten folgende Beispiel der *Bayer AG*). Die Unternehmensfunktionen, die langfristig die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns sichern sollen, verbleiben in der Konzernzentrale, während die operativen Funktionen in den Zuständigkeitsbereich der Tochterunternehmen fallen. Um eine einheitliche Leitung sicherzustellen, nehmen die Mitglieder des Konzernvorstands häufig ein Doppelmandat wahr, indem sie auch Funktionen (zum Beispiel als Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied) in den obersten Leitungsgremien der Töchter ausüben.

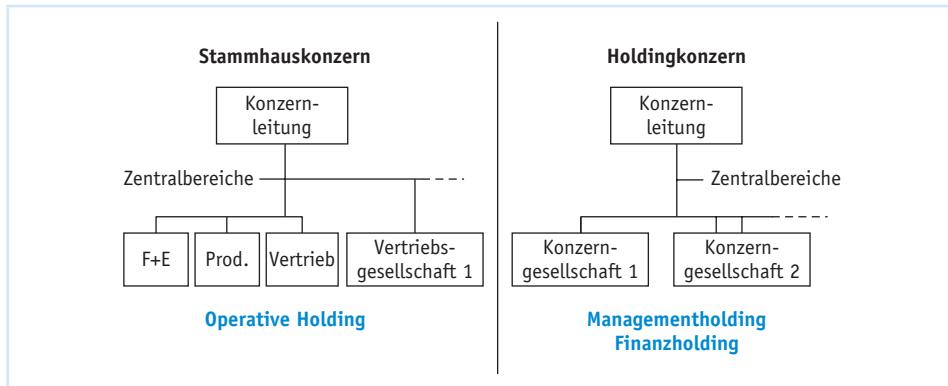


Abb. 5-18: Formen der Holdingorganisation

Die Managementholding bringt eine Reihe von **Vorteilen** mit sich, indem die Manager der Töchter als »Unternehmer im Unternehmen« (Intrapreneure) handeln und Marktchancen unmittelbar nutzen können. Außerdem lassen sich zukunftsträchtige Geschäftsfelder schnell aufbauen und mit einer großen Selbstständigkeit versehen. Defizitäre Bereiche lassen sich ebenso problemlos identifizieren und abstoßen. **Nachteilig** sind die möglicherweise auftretenden Kompetenzstreitigkeiten zwischen der Konzernzentrale und den weit gehend autonomen Tochterunternehmen. Die zentralen Konzernfunktionen werden oft als »Wasserkopf« ohne Mehrwert für die operativen Einheiten erlebt und demzufolge wird vielfach versucht, ihre koordinierenden und kontrollierenden Maßnahmen zu umgehen.

In Anlehnung an Bleicher sind in der Abbildung 5-19 die Aufgaben und Kompetenzen einer Managementholding von denjenigen der zugehörigen Tochtergesellschaften abgegrenzt (vgl. Bleicher 1991, S. 655f.).

- Die **Finanzholding** ist das extreme Gegenstück zur operativen Holding. Die Untereinheiten besitzen die größtmögliche Selbstständigkeit. Die Zentrale gibt lediglich die finanziellen Ziele vor (zum Beispiel Gewinn, Rendite, Cashflow), teilt die finanziellen Ressourcen zu und nimmt durch die Besetzung der obersten Führungspositionen Einfluss auf die Konzertöchter. Die operative und die strategische Leitung liegt dagegen bei den Tochtergesellschaften, die nur über die Erreichung ihrer finanziellen Ziele berichten. Im Extremfall kann die Konzernmutter eine Verwaltungsgesellschaft für ein Finanzbeteiligungsportfolio sein, die durch die Realisierung von Größen-, Spezialisierungs- und Steuervorteilen eine Ertrags- und Wertoptimierung des Konzerns verfolgt. Je nach Zielsetzung können dabei einzelne Tochtergesellschaften verkauft oder es können neue Unternehmen in die Holding eingegliedert werden.

Aufgaben und Kompetenzen der Managementholding
<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Ziele und der Strategien des Gesamtkonzerns • eventuell Genehmigung und Überwachung der operativen Bereichspläne und -budgets • Bündelung von Ressourcen für die Bewältigung wesentlicher Zukunftsaufgaben wie <ul style="list-style-type: none"> - die Schaffung einer zukunftstragenden neuen Technologiebasis - die Erschließung neuer Geschäftsfelder - die Synthese von Teilgeschäften zu einem Systemangebot • konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung • Festlegung der Diversifikationspolitik in Bezug auf Produktgruppen, Technologien und regionale Märkte • Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen • Entscheidung über Forschungs- und Investitionsschwerpunkte • Koordination der Personalentwicklungsmaßnahmen einschließlich der Berufung und der Abberufung der obersten Führungskräfte der Tochtergesellschaften
Aufgaben und Kompetenzen der Tochtergesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung der Bereichsziele und -strategien (zusammen mit der Konzernzentrale) • Erarbeitung und Überwachung der operativen Pläne und Budgets • operative Geschäftsführung mit Ergebnisverantwortung

Abb.5-19: Aufgaben und Kompetenzen von Managementholding und Tochtergesellschaften

Der entscheidende **Vorteil** der Holdingorganisation ist ihre Anpassungsfähigkeit: Zum einen bietet die Holding eine große **strategische Flexibilität**, indem sie es ermöglicht, bereits bestehenden Geschäftsfeldern durch Beteiligungen, Zukäufe oder Kooperationen neue aussichtsreiche Geschäftsfelder anzugliedern. Weniger attraktive Bereiche lassen sich dagegen in Beteiligungsgesellschaften umwandeln, ausgliedern oder verkaufen. Zum anderen bewirkt das hohe Maß an Dezentralisation eine größere **strukturelle Flexibilität** der Gesamtorganisation. Die Integration und die Desintegration der Konzerntöchter erfolgen durch ein relativ einfaches »An- oder Abhängen«, ohne das organisatorische Grundmodell wesentlich zu verändern. Bei Gefährdungen und Störungen aus dem Unternehmensumfeld wird so die Anpassungszeit deutlich verkürzt. Durch die Möglichkeit, die Ergebnisverantwortung auf die Untereinheiten zu delegieren, lässt sich in der Holdingstruktur eine **flächere Hierarchie** mit verkürzten Informations- und Entscheidungswegen einrichten. Dadurch wird das unternehmerische Denken und Handeln der Führungskräfte gefördert.

Nachteilig können sich **Widerstände** der rechtlich selbstständigen und weit gehend entscheidungsautonomen Tochtergesellschaften gegen die Maßnahmen der Holding auswirken. Daraus entsteht möglicherweise die Tendenz zu einer vermehrten zentralen **Steuerung** und **Kontrolle** der Töchter durch die Konzernleitung. In der Folge können die Flexibilitätsvorteile wieder verloren gehen. Schließlich mögen sich die Mitarbeiter der Tochtergesellschaften als »Spielball der Holding« empfinden, wenn die strukturelle Flexibilität dieser Organisationsform überstrapaziert wird und die interne Kommunikation versagt (vgl. Abbildung 5-21 sowie Bleicher 1992, S. 74ff., Bühner 1993, S. 9ff., Kieser/Walgenbach 2010, S. 235).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Der Umbau der Daimler AG zur Managementholding

Zum zweiten Mal in der mehr als 130-jährigen Geschichte wurde nach der *Daimler-Benz AG* (1989 bis 1997) an der Spitze des Konzerns wieder eine Holding eingerichtet. Nachdem der Vorstand und der Aufsichtsrat ihre Zustimmung zur neuen Konzernstruktur der *Daimler AG* gegeben hatten (»*Projekt Zukunft*« genannt), wurde das PKW-, Van-, LKW-, Bus- und Financial Services-Geschäft des Unternehmens nach der finalen Zustimmung durch die Aktionäre auf der Hauptversammlung im Mai 2019 in **drei rechtlich selbstständigen Einheiten** gebündelt. Mit dieser rund 1 Mrd. Euro teuren Reorganisation, die rund 700 Tochtergesellschaften in mehr als 60 Ländern betraf, wurde auf den »rasanten Wandel der Mobilitätsbranche« und die kommenden strategischen Herausforderungen reagiert. Die Divisionen sollten mehr unternehmerische Freiheiten erhalten, noch markt- und kundenorientierter werden sowie schneller und einfacher Kooperationen mit externen Partnern eingehen können.

So entstanden zum 1. Januar 2020 unter dem Dach der *Daimler AG* als Konzernleitung die drei Bereiche Cars & Vans (*Mercedes AG*), Trucks & Buses (*Daimler Truck AG*) und Financial & Mobility Services (*Daimler Mobility AG*), denen jeweils das entsprechende operative Geschäft und die zugehörige unternehmerische Verantwortung übertragen wurde. Alle drei Gesellschaften wurden mitbestimmte Aktiengesellschaften nach deutschem Recht mit Sitz in Stuttgart (vgl. Abbildung 5-20). Die *Daimler AG* als **Dachgesellschaft** übernahm mit rund 6.000 Mitarbeitern insbesondere Corporate Governance-, Strategie- und Steuerungsfunktionen sowie konzernübergreifende Dienstleistungen, wie beispielsweise IT-Steuerung, Human Resources, Zentraleinkauf, Finanzierung, Bilanzen, Controlling und Recht. Die Verantwortung für die konzernweite Finanzierung lag weiterhin bei der börsennotierten *Daimler AG* als **Managementholding**.

Im Dezember 2021 wurde das Geschäftsfeld *Daimler Trucks & Buses* von der früheren *Daimler AG* abgespalten. Die *Daimler Truck Holding AG*, einer der größten Nutzfahrzeug-Hersteller mit globaler Reichweite, wurde ein eigenständiges, börsennotiertes Unternehmen. Die verbliebene *Daimler AG* mit den Geschäftsfeldern Cars & Vans wurde zum 1. Februar 2022 in *Mercedes-Benz Group AG* umbenannt. Damit wurde die im Jahr 2021 begonnene historische Neuausrichtung der früheren *Daimler AG* abgeschlossen.

Quelle: <https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/geschaefsfelder/>

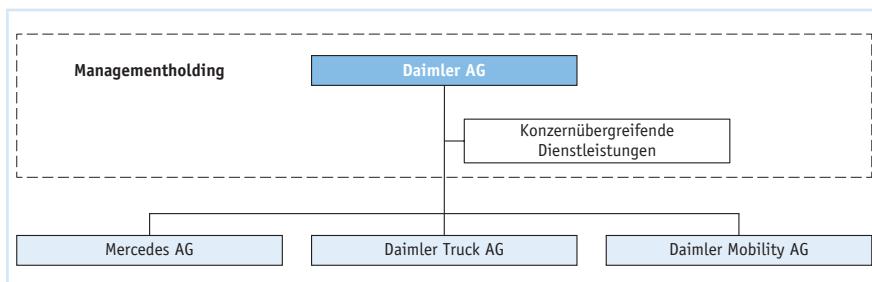


Abb. 5-20: Holdingstruktur der früheren *Daimler AG*

Holdingorganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • große strategische und strukturelle Flexibilität • flache Hierarchien sind möglich • klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen • Nutzung von steuerlichen Vorteilen • Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> • latente Gefahr von Widerständen der Tochtergesellschaften gegenüber der Holding • Tendenz zu übertriebenen Kontrollaktivitäten der Holding • emotionale Spannungen zwischen den Mitarbeitern der Töchter und der Holding
→ geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich ein hohes Maß an strategischer und struktureller Flexibilität erhalten oder verschaffen wollen	

Abb.5-21: Zusammenfassende Bewertung der Holdingorganisation

5.4 Formen der Sekundärorganisation

5.4.1 Produktmanagement

Das Produktmanagement soll die **Anpassungsfähigkeit** an sich ändernde Märkte oder Marktsegmente verbessern und so die Wettbewerbsposition und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stärken. Seine Kernaufgabe ist die permanente Entwicklung von Produktneuheiten und -verbesserungen sowie deren Durchsetzung in den relevanten Zielmärkten. Dabei nimmt das Produktmanagement eine **Produkt-Markt-Querschnittsfunktion** gegenüber den Funktionsbereichen wahr (vgl. Bühner 2004, S.202). Der **Einsatz des Produktmanagements** als sekundäre Organisationsform ist vor allem unter zwei Voraussetzungen sinnvoll:

- Es liegt ein **vielfältiges und heterogenes Produktprogramm** vor, dem unterschiedliche Marktbedingungen gegenüberstehen. Dies ist beispielsweise bei *Procter & Gamble* mit seinen rund 300 Marken in 150 Ländern der Fall. Wegen der Vielzahl von divergierenden Produkt-Markt-Beziehungen sind die Leitungsstellen der Primärorganisation nicht mehr in der Lage, eine produktbezogene Koordination der Unternehmensaktivitäten vorzunehmen.
- Die relevanten Märkte zeichnen sich durch eine **hohe Komplexität und Dynamik** aus (kurze Innovations- und Produktlebenszyklen, viele Wettbewerber, geringe Markttransparenz usw.). Diese Bedingungen erfordern Stellen und Strukturen, die sich auf die einzelnen Märkte konzentrieren und damit die Flexibilität und die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens verbessern. *Unilever* formuliert dies im Geschäftsbericht 2011 beispielsweise so: »Success in the future will depend on being lean, agile and competitive in a resource-challenged world.«

Das Produktmanagement überlagert die Primärorganisation durch eine **produktbezogene Sekundärstruktur**. Dies ist bei dem Vorliegen der genannten Produkt- und Markt-Voraussetzungen vor allem in einem funktional organisierten Unternehmen zweckmäßig. Es kann aber auch innerhalb der Geschäftsbereiche einer divisionalen Struktur erforderlich sein, wenn dort viele

unterschiedliche Produkte oder Produktgruppen eine individuelle Betreuung erfordern. Das Produktmanagement übernimmt als Einprodukt- oder als Mehrproduktmanagement die Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die verschiedenen Absatzmärkte und unterstützt die Umsetzung einer **marktorientierten Unternehmensführung**. In wachsenden, funktional organisierten Unternehmen ist die Etablierung des Produktmanagements oft die Vorstufe zu einer Divisionalisierung.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Hintergründe des Produktmanagements

Das Produktmanagement wurde 1927 von *Procter & Gamble* entwickelt und eingeführt, um die sich infolge der Weltwirtschaftskrise abzeichnenden Absatzschwierigkeiten bei **Konsumartikeln** zu überwinden. Verstärkte Anwendung fand es in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg und in Deutschland seit den 1960er-Jahren. Heute wird das Konzept v. a. in der Konsum- und in der Investitionsgüterindustrie eingesetzt (vgl. *Buro* 1989, S.344, *Tietz* 1992, Sp. 2067).

Getragen wird das Produktmanagement-Konzept von den **Produktmanagern**, die teilweise auch als **Markenmanager** (brand manager) bezeichnet werden. Sie sind Produktspezialisten und Funktionsgeneralisten in einer Person und nehmen insbesondere die folgenden Aufgaben wahr (vgl. *Tietz* 1992, Sp. 2068):

- Entwicklung, Realisation und Kontrolle von produktspezifischen Marketingkonzepten,
- Pflege des Produktimages innerhalb und außerhalb des Unternehmens,
- Gewinnung und Aufbereitung von allen internen und externen Produktinformationen, insbesondere durch Beobachtung des Konsumenten- und Konkurrentenverhaltens,
- Erstellung produkt- oder produktgruppenspezifischer Umsatz-, Kosten- und Ergebnispläne,
- Unterstützung der technischen Bereiche bei der Produktentwicklung und Koordination der entsprechenden Aktivitäten.

In funktional organisierten Unternehmen (und damit auch in funktional organisierten Sparten) kann das Produktmanagement entweder in den Vertriebsbereich (und hier in das Marketing und nicht in den operativen Verkauf) integriert oder funktionsübergreifend eingerichtet werden. Bei einer **Einordnung in das Marketing** dient es vorrangig der Koordination aller absatzwirtschaftlichen Aktivitäten. Als **funktionsübergreifende Einrichtung** erhält es zusätzlich eine verstärkte Koordinationsfunktion für die Bereiche Entwicklung und Produktion. Dies ist vor allem bei technischen Produkten im Investitionsgüterbereich sinnvoll. In der betrieblichen Praxis sind vier verschiedene Organisationsformen anzutreffen (vgl. Abbildung 5-22):

- Beim **Stabs-Produktmanagement** ist der Produktmanager der Unternehmensführung, der Spartenleitung oder der Vertriebsleitung in Stabsfunktion direkt zugeordnet. Dabei beschränkt er sich in der Praxis nur selten auf die reine Informationssammlung und Entscheidungsvorbereitung; vielmehr üben die Produktmanager häufig einen starken Einfluss auf alle produktpolitischen Entscheidungen aus.

- In vielen Fällen findet sich auch eine Einordnung der Produktmanager als Linienstellen innerhalb des Vertriebsbereiches, wobei hier zumeist eine Zuordnung zum Marketing erfolgt. Dieses **Linien-Produktmanagement** ist dann zweckmäßig, wenn die Produktmärkte so heterogen und zugleich so umsatzträchtig sind, dass die Aufgabendifferenzierung nach Produkten oder Produktgruppen wirtschaftlich gerechtfertigt ist (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 143).
- Werden den Produktmanagern auch formal fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den Funktionsbereichen eingeräumt, liegt ein **Matrix-Produktmanagement** vor. Damit kommt es zu Kompetenzüberschneidungen, die einzelfallbezogen oder durch Standardisierung zu regeln sind. Im Allgemeinen werden den Produktmanagern jedoch keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber dem Entwicklungs- und dem Produktionsbereich eingeräumt, um deren Verantwortung nicht einzuschränken.
- Als produktbezogene Form der Selbstbestimmung ist die Einrichtung eines **Produktausschusses** möglich, der sich aus den Vertretern der Funktionsbereiche zusammensetzt und die Aufgaben des Produktmanagers übernimmt. Der Produktausschuss dient damit einerseits der Zusammenführung des fachlichen Sachverstands und stellt andererseits sicher, dass die Umsetzung der gemeinsamen Beschlüsse nicht durch Akzeptanzprobleme in den Linienabteilungen blockiert wird.

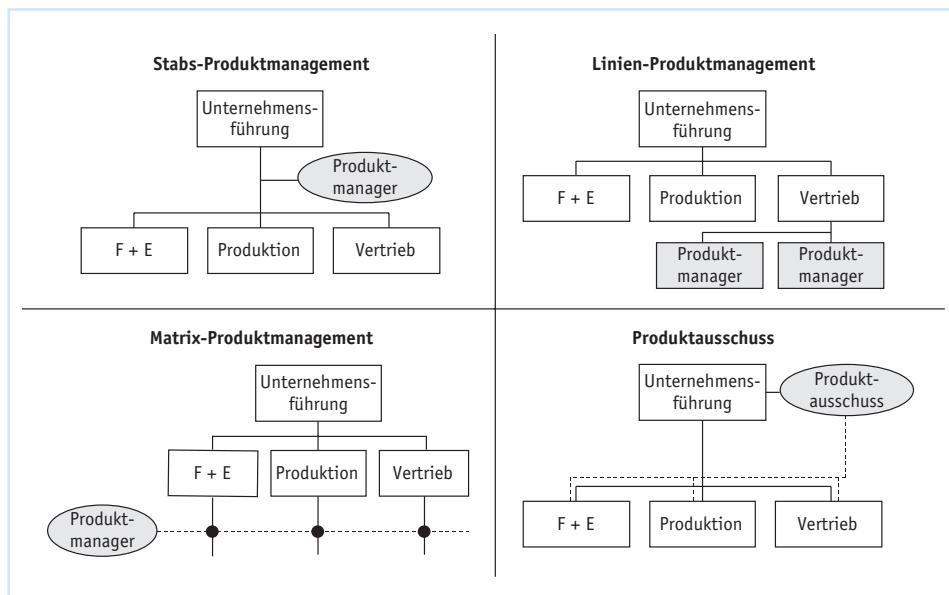


Abb. 5-22: Organisationsformen des Produktmanagements

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Produktmanagement in der Unilever N.V.

Der britisch-niederländische *Unilever*-Konzern bestand bis Ende 2000 weltweit aus zwölf Geschäftsbereichen (Business Groups) und setzte 2021 mit 148.000 Beschäftigten rund 52,4 Mrd. Euro um. Die Geschäftsbereiche waren nach regionalen Gesichtspunkten gegliedert (zum Beispiel Europa, Nordamerika, Lateinamerika usw.) und trugen die Verantwortung für das operative Geschäft. Diese primäre Struktur wurde von **globalen Produktgruppen** (categories) überlagert. Hierzu hieß es in der Beschreibung der Managementstrukturen von *Unilever*:

»*Unilever* hat 13 wichtige Gruppen von Verbrauchsgütern identifiziert (zum Beispiel Tiefkühlkost, Feinkost, Waschmittel, Deodorants usw.; Anmerkung des Verfassers), die jeweils in mehreren Geschäftsbereichen vertreten sind und die daher von einer zentralen Führung profitieren können. [...]«

Jede der globalen Produktgruppen wird von einem **Produktgruppen-Team** betreut, an dessen Spitze ein Senior Vice President steht. Dem Team gehören u. a. Manager aus den Bereichen Marketing und Technologie an. Es hält den Kontakt zur Forschung und Entwicklung und ist einem der beiden Produktgruppen-Direktoren in *Unilevers* oberstem Führungspremium, dem »Executive Committee«, unterstellt. In den Aufgabenbereich dieser Direktoren fallen Strategieentwicklung und Ausbau strategischer Marken, Innovationen und der Aufbau erstklassiger Fachkenntnisse in ihrer jeweiligen Produktgruppe.

Die Zusammenarbeit von Produktgruppen-Teams und Geschäftsbereichen erfolgt über internationale **Produktgruppen-Netzwerke** und hat den Charakter einer Mischung aus formellen und informellen Kontakten. Mag auch die konkrete Ausgestaltung der Netzwerke von Produktgruppe zu Produktgruppe unterschiedlich sein, so bildet doch die Beziehung zwischen Geschäftsbereichen und Produktgruppen-Teams den Grundpfeiler der neuen Organisation.«

Zu Beginn des Jahres 2001 fand eine von *Unilever* als »radikal« bezeichnete **Neustrukturierung** im Rahmen des »Path to Growth«-Programms statt. Die Zielsetzungen waren eine klarere Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortung, eine Reduzierung der Komplexität und eine Beschleunigung der Entscheidungsprozesse. Dazu wurde das operative Geschäft des Konzerns in zwei sogenannte »Global Divisions« für die Bereiche »Food« und »Home and Personal Care« untergliedert, die wiederum aus jeweils fünf regionalen Einheiten bestanden. Daneben gab es zwei internationale Divisions für »Eiskrem und Tiefkühlkost« und »Foodservice«. In diesen Einheiten waren insgesamt 400 Kernmarken (von vormals 1.600 verschiedenen Marken) zusammengefasst, bei denen es sich um schnell wachsende und sehr profitable Produkte handelte, die jeweils die Nummer eins oder zwei in ihren Märkten waren.

Im Laufe des Jahres 2011 fand erneut eine Umstrukturierung statt (»[...] we have transformed our structure to enable us to move faster, innovate better and take full advantage of our global scale«). Es entstanden die vier **Produktkategorien** (»categories«) Foods, Refreshment, Home Care und Personal Care, denen acht geographische Regio-

nen (»geographical clusters«) zugeordnet sind. Diese Struktur soll dazu beitragen, den Fokus stärker auf die Kunden zu richten und regionale Economies-of-Scale zu nutzen. Im Jahr 2022 ist Unilever nunmehr in fünf **Business Groups** aufgeteilt, die sich in Beauty & Wellbeing, Personal Care, Home Care, Nutrition und Ice Cream unterteilen. Quellen: <http://www.unilever.com>, Deutsche Unilever 1997a, dies. 1997b S. 4, Jensen 1997, S. 116 ff., Unilever N. V. 2012, S. 18, <https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>

5.4.2 Kundenmanagement

Die **Kundenakquisition**, die **Kundenzufriedenheit** und die **Kundenbindung** gelten heute als wichtige Einflussgrößen für den langfristigen Erfolg von Geschäftsbeziehungen. Weil viele Unternehmen die Qualität und die Umweltverträglichkeit ihrer Erzeugnisse in den letzten Jahren wesentlich verbessert haben, bietet vor allem die Art und Weise der Kundenbetreuung noch Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern. Angesichts der anhaltenden Entwicklung von Produkt- zu Systemgeschäften, in denen den Kunden nicht nur einzelne Produkte oder Leistungen, sondern umfassende Problemlösungen angeboten werden, gewinnt die »**Dimension Kunde**« zusätzlich an Bedeutung. Die angestrebte Beziehungsorientierung wird jedoch häufig durch die starren Strukturen der Primärorganisation behindert. Die Zielsetzung eines **institutionalisierten Kundenmanagements** ist es deshalb, die Bedürfnisse des einzelnen Kunden und von bestimmten, in sich homogenen Kundengruppen stärker zu berücksichtigen und den Kundenbedarf möglichst schnell, effizient und flexibel zu befriedigen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Hintergründe des Kundenmanagements

Die Ausrichtung der Organisation auf bestimmte Kundengruppen und Großkunden (Key-Accounts) ist in der Investitionsgüterindustrie (zum Beispiel im Anlagenbau oder in der Werftindustrie) schon seit langem üblich, weil die Individualität der Problemlösungen eine möglichst enge Zusammenarbeit zwischen dem Hersteller und dem Abnehmer erfordert. Seit dem Ende der 1970er-Jahre gibt es den Großkundenmanager (Key-Account-Manager) auch in der Konsumgüterindustrie. Er sollte den mächtigen Einkäufern von Handelsketten wie Aldi, Rewe oder Metro als spezialisierter Gesprächspartner entgegentreten. Mittlerweile ist der Trend zur gezielten (Groß-)Kundenbetreuung auch in anderen Branchen spürbar. Ob Automobilzulieferer, Banken oder Dienstleister im Telekommunikationsbereich – viele Unternehmen haben den Kunden und damit das Kundenmanagement für sich »entdeckt« und versuchen nun auf diesem Weg die Neukundengewinnung und die Kundenbindung zu verbessern (vgl. Meffert 1992, Sp. 1215 ff.).

Ein Instrument, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist das **Customer-Relationship-Management (CRM)**. Diese Konzeption umfasst alle Aktivitäten, die der erstmaligen Aufnahme,

Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Kunden dienen. Der Leitgedanke ist die langfristige Gestaltung der Kundenbeziehungen. Um diesen Gedanken in die Praxis umzusetzen, sind zum einen sämtliche kundenbezogenen Prozesse zu optimieren. Dabei wird eine bestmögliche Koordination der einzelnen Wertschöpfungspartner (Zulieferer, Logistikunternehmen, Mitarbeiter, Handel usw.) angestrebt. Zum anderen ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu unterstützen. Hierzu kann das Kundenmanagement einen wichtigen Beitrag leisten (vgl. *Bruhn* 2002, S. 132ff.).

Die Realisierung eines Kundenmanagements ist immer dann sinnvoll, wenn dem Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Kunden gegenübersteht, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern. Die **Funktionsfähigkeit und der Erfolg des Kundenmanagements** hängen im Wesentlichen von drei Voraussetzungen ab (vgl. *Gaitanides et al.* 1991, S. 20):

- Der Kundenmanager muss in jeder Hinsicht über das notwendige Wissen über die eigenen Produkte/Leistungen und diejenigen der Wettbewerber verfügen, um seine Kunden ganzheitlich betreuen zu können.
- Der Kundenmanager muss auf alle kundenrelevanten Informationen unmittelbar zugreifen können.
- Der Kundenmanager kann im Hinblick auf die von ihm betreuten Kunden innerhalb des ihm vorgegebenen Rahmens autonom entscheiden.

Das Kundenmanagement überlagert die Primärorganisation durch eine **kundenorientierte Sekundärstruktur**. Sie orientiert sich sinnvollerweise an den auf den Kunden gerichteten **Abläufen**. Es ist durchaus üblich, dass ein Unternehmen sowohl ein Produkt- als auch ein Kundenmanagement einrichtet. Die Produktmanager sind dann meist dem Marketing und die Kundenmanager dem operativen Vertrieb zugeordnet. Das Produktmanagement konzentriert sich auf die Erstellung der Angebotsleistung, während sich das Kundenmanagement im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses mit dem Abnehmer dieser Leistung befasst. Es übernimmt die Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf den jeweiligen Kunden und unterstützt die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Bei der Erarbeitung von Marketingkonzeptionen sollen die Produkt- und die Kundenmanager zusammenwirken.

Das Kundenmanagement geht von dem Grundsatz aus, dass **jeder Kunde nur einen Ansprechpartner** für das gesamte Produkt- und Leistungsprogramm hat: den Kundenmanager, Kundengruppenmanager, Marktmanager, Handelskontaktmanager, Key-Account-Manager. Der **Kundenmanager** ist ein Spezialist für die ihm zugeordneten Kunden und nimmt im Wesentlichen die folgenden Aufgaben wahr (vgl. *Kieser/Walgenbach* 2010, S. 147f.):

- Erarbeitung, Koordination und Kontrolle von kundenspezifischen Marketingkonzepten,
- Führung von Verhandlungen, Tätigung von Abschlüssen und Kontaktpflege mit den Kunden,
- individuelle Betreuung der Kunden bei Anfragen und Problemen.

Das Kundenmanagement kann auf vier Arten in die Primärstruktur integriert werden (vgl. hierzu analog die Abbildung 5-22):

- Als Stabsstelle wird das Kundenmanagement in der Regel dem Vertrieb zugeordnet (**Stabs-Kundenmanagement**). Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die Informationssammlung und -aufbereitung sowie die Entscheidungsvorbereitung. Durch die fehlenden Entscheidungsbefugnisse besteht die Gefahr, dass der Kundenmanager von den Kunden nicht als ein vollwertiger Verhandlungspartner akzeptiert wird. Deshalb finden sich kundenorientierte Stabsstellen in erster Linie im Investitionsgüterbereich, weil hier der Aufgabenschwerpunkt des Kundenmanagers im Bereich der Planung liegt.
- Den Nachteilen des Stabs-Kundenmanagements begegnet das **Linien-Kundenmanagement** mit der direkten Einordnung der Kundenmanager in den Vertriebsbereich. Das macht insbesondere dann Sinn, wenn die Kundenmanager berechtigt sind, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Abschlüsse zu tätigen (vgl. das Beispiel aus der Wirtschaftspraxis zur *Deutsche Telekom AG*).
- Beim **Matrix-Kundenmanagement** erhält der Kundenmanager eingeschränkte Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse. Er hat vor allem darauf zu achten, dass das kunden- oder kundengruppenspezifische Marketingkonzept in allen Funktionsbereichen wirksam umgesetzt wird.
- Ergänzend zum Produkt- und Kundenmanagement kann ein **Koordinationsausschuss** eingerichtet werden. Er unterstützt die Abstimmung zwischen den Produkt-, den Kunden- und den Linienmanagern und trägt so zu der Vermeidung und Lösung von Kompetenzkonflikten bei.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Key-Account-Management in der ABB AG

Auch das in der Energie- und Automatisierungstechnik führende Technologieunternehmen *ABB Ltd* (2021: 28,9 Mrd. USD Umsatz, rund 105.000 Beschäftigte) sieht in der organisatorischen Umsetzung des Key-Account-Managements eine entscheidende Voraussetzung für ein kundenorientiertes Unternehmen:

»In einem wirklich kundenorientierten Unternehmen sind gemeinsame Geschäfts- und Führungsprozesse unabdingbar. Dadurch werden wir in Zukunft eine einzige Schnittstelle zum Kunden haben, und unsere Mitarbeiter können sich vermehrt auf wertschöpfende Kundenlösungen konzentrieren. Genau das wollen heute die Kunden, um von den technologischen Entwicklungen und vom raschen Wandel im Markt profitieren zu können und wettbewerbsfähiger zu werden. [...] Eine Folge der Kundenausrichtung ist die Schaffung von **Key-Accounts**. Hier wird das *ABB*-Know-how gebündelt, so dass den Kunden das gesamte Produktangebot von *ABB* aus einer Hand angeboten werden kann. Dieses Key-Account-Konzept wird auf allen Konzernebenen eingeführt.«

Quelle: <http://www.abb.com>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Aufgaben des Key-Account-Managers in der BASF AG

Die *BASF AG* definiert die folgenden Aufgaben für ihr Key-Account-Management:

»Das Key-Account-Management verantwortet die Vertriebstätigkeit für Produktgruppen aus dem *BASF*-Verkaufssortiment für die bedeutendsten internationalen oder nationalen Zielkunden der *BASF*. Zu den Aufgaben des Key-Account-Managers gehört die Erstellung und Umsetzung weltweiter Kundenkonzepte, die Entwicklung von Vermarktungskonzepten sowie die Koordination der regionalen Verkaufsaktivitäten.

Neben der Verantwortung für Absatz-, Umsatz- und Ergebnisziele liegt die Hauptaufgabe des Key-Account-Managements im Aufbau und in der Pflege der Kundenbeziehung. Weitere Aufgaben umfassen die Koordination der Logistik, des regionalen und lokalen Vertriebs sowie die enge Zusammenarbeit mit dem technischen Service und weiteren *BASF*-Einheiten, wie Marketing und Produktmanagement, bei der Entwicklung von Trend- und Marktanalysen.«

Quelle: <http://www.bASF.com>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Kundenmanagement der Deutsche Telekom AG

Die *Deutsche Telekom AG* hat ihre Organisationsstruktur den veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen angepasst und sieht sich selbst als ein »**kundenorientiertes Unternehmen**«.

Seit Anfang des Jahres 1998 sind die Geschäfts- und Privatkundenbereiche im Vorstandsbereich Vertrieb zusammengefasst. Hier bestehen auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstandes die Geschäftsbereiche »Vertrieb Privatkunden (PK1)«, »Service Privatkunden (PK6)« und »Geschäftskundenvertrieb/Service (GK1)«. Um den Bedarf insbesondere der Geschäftskunden an einer weltweiten Kommunikation zu befriedigen, wurde darüber hinaus ein eigenständiges Vorstandsbereich »Globales Systemgeschäft« gebildet. Durch das **Linien-Kundenmanagement** sollen die Entscheidungsprozesse innerhalb der Vertriebs- und Servicestruktur vereinheitlicht und Synergieeffekte erzielt werden. Die Kunden »vor Ort« werden auch weiterhin durch die Kundenmanager der 78 (Stand Ende 1999) eigenständig handelnden, ergebnisverantwortlichen Privatkunden- und Geschäftskunden-Niederlassungen in bundesweit 39 Regionen betreut: »Wie nah wir heute bereits am Kunden arbeiten, zeigt unter anderem die Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Organisationsebenen: 93 Prozent unserer Mitarbeiter sind an den direkten Schnittstellen zu den Kunden in den Niederlassungen tätig. Wir können damit differenziert und individuell auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen.«

Die enge Kundenorientierung zeigt sich zum Beispiel anhand der folgenden Fakten: Im Jahr 2022 arbeiteten im Bereich Sales und Service der *Telekom Deutschland* an der Hotline, im Außendienst und in den *Telekom-Shops* rund 30.000 Menschen. Gemein-

sam hatten sie 90 Millionen persönliche Kundenkontakte in diesem Jahr. Die Service-Techniker absolvierten täglich 30.000 Außendiensteinsätze.

Quellen: <http://www.telekom.de>, Deutsche Telekom AG 1998a, dies. 1998b, S.22, dies. 2002a, <https://www.telekom.com/de/medien/medieneinformationen/detail/mehr-kundennaehe-durch-regiocenter-1006948>

5.4.3 Funktionsmanagement

Das Funktionsmanagement verfolgt die Zielsetzung, eine **bereichsübergreifende Koordination** der Teilfunktionen eines Unternehmens sicherzustellen. Insofern ist es eine Voraussetzung für den Einsatz des Funktionsmanagements, dass zwischen den Funktionsbereichen eines nach dem Verrichtungsprinzip gegliederten Unternehmens oder Geschäftsbereichs enge Interdependenzen bestehen; dies ist in der Praxis regelmäßig der Fall. Die Problematik liegt hier insbesondere im Ressortdenken und der daraus resultierenden Gefahr einer Bildung von Suboptima, ohne dass ein Gesamtoptimum erreicht wird (vgl. Frese 1992b, Sp.1678f., Schulte-Zurhausen 2014, S.320, zur besonderen Problematik der funktionalen Organisation vgl. Abschnitt 5.3.1).

Das Funktionsmanagement ergänzt die Primärorganisation um handlungsorientierte **Querschnittsfunktionen**, die bereichsübergreifende Planungs-, Koordinations-, Realisations- und Kontrollaufgaben wahrnehmen und so zur Harmonisierung der zum Teil divergierenden Zielsetzungen der Funktionsbereiche beitragen. Häufig anzutreffende Querschnittsfunktionen sind die Logistik, das Qualitätsmanagement, der Umweltschutz und das Controlling. Das Konzept des Funktionsmanagements wird hier am Beispiel des **Controlling** erläutert.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Organisation der Controllingfunktion

Der Begriff Controlling leitet sich sprachlich von dem englischen Verb »to control« ab und meint das »Lenken, Steuern, Regeln« und nicht nur das »Kontrollieren« von Unternehmensaktivitäten. Die Zielsetzung des Controlling ist es demzufolge, die Unternehmensführung durch die Übernahme von spezifischen Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben zu unterstützen.

So gehört es zu den Aufgaben des Controller, ein unternehmensweites ergebnisorientiertes Informations-, Planungs- und Kontrollsysteem zu installieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Er bietet den anderen Organisationseinheiten damit »Hilfe zur Selbsthilfe« an und unterstützt deren eigenverantwortliche Steuerung im Hinblick auf die Unternehmensziele. Im Rahmen der Unternehmensplanung übernimmt der Controller die Koordination der Gesamtplanung und überprüft in der Realisierungsphase

die Zielerreichung. Bei dem Auftreten von Planabweichungen ermittelt und analysiert er deren Ursachen und erarbeitet Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen. Während in kleinen und mittleren Unternehmen häufig das Rechnungswesen die Funktion des Controlling übernimmt, wird es in großen Unternehmen in der Regel von einer eigenständigen Organisationseinheit wahrgenommen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn das betreffende Unternehmen eine divisionale Struktur oder eine Matrixstruktur aufweist und die Gesamtkoordination der Divisions oder Matrixstellen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sichergestellt werden soll. In solchen Fällen wird das zentrale Unternehmenscontrolling durch dezentrale Controllingeinheiten ergänzt, die »vor Ort« ihre Aufgaben erfüllen. Hinsichtlich der organisatorischen Zuordnung sowie der fachlichen und disziplinarischen Unterstellung der Controllingstellen gibt es verschiedene Ansätze, die spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. In der Praxis wird das Zentralcontrolling in der Regel direkt der Unternehmensführung unterstellt, um seine Unabhängigkeit gegenüber den anderen Bereichen sicherzustellen. Die dezentralen Controllingeinheiten werden den Funktionsbereichen oder Divisions meist disziplinarisch und dem zentralen Controlling fachlich zugeordnet (»Dotted-Line-Prinzip«).

Die Abbildung 5-23 zeigt beispielhaft die Einordnung des zentralen Unternehmenscontrolling und des dezentralen Bereichscontrolling in einer divisionalen Organisation. Die fachliche Anbindung der dezentralen Controllingstellen ist durch eine gestrichelte Linie dargestellt, die sogenannte »dotted line«.

Quellen: Serfling 1992, S.81ff., Vahs 1990, S.7ff., 81ff.

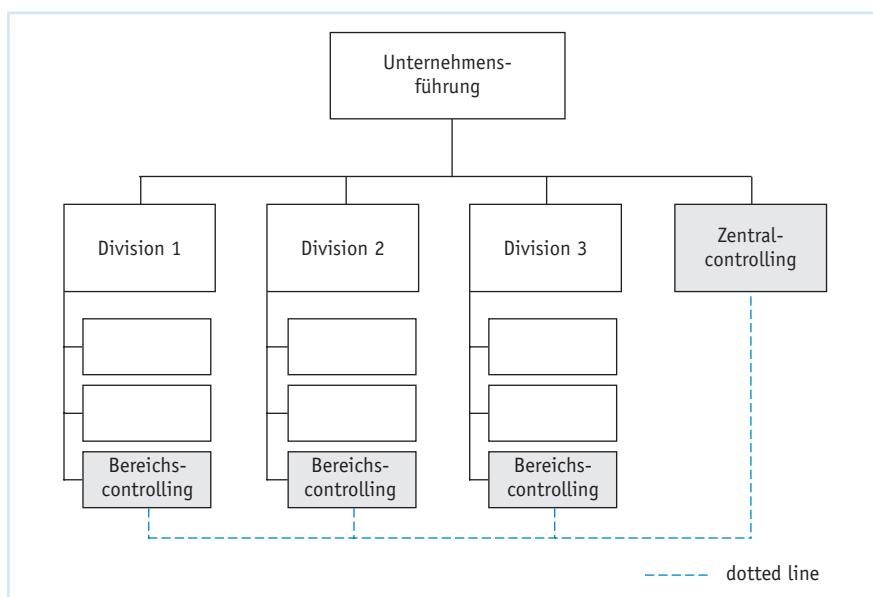


Abb. 5-23: Controlling als Beispiel für Funktionsmanagement

5.4.4 Projektmanagement

Ein **Projekt** wurde im Abschnitt 4.3.2.5 als zeitlich befristetes, zielorientiertes, neuartiges und komplexes Vorhaben definiert, das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert. Dementsprechend ist unter **Projektmanagement** die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten zu verstehen (vgl. Abbildung 5-24).

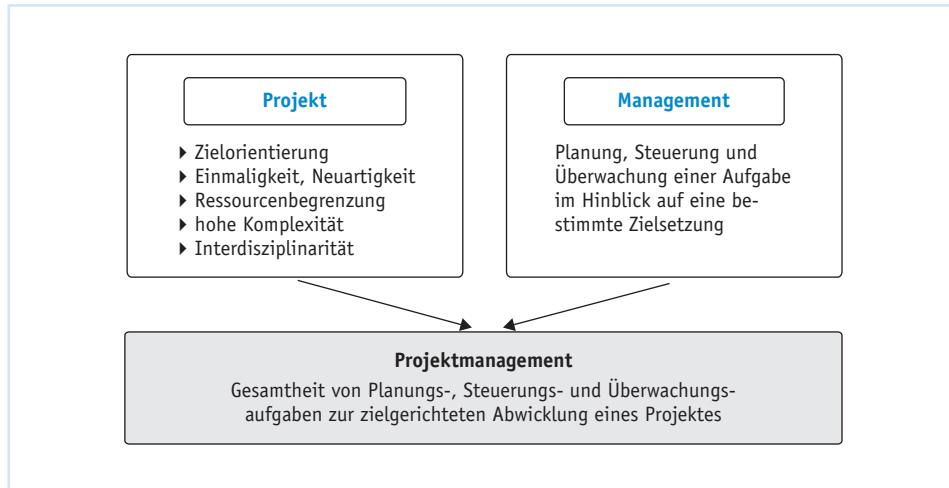


Abb.5-24: Projektmanagement

Die Zielsetzung des Projektmanagements ist es, eine ganzheitliche Projektsicht gegenüber der Primärorganisation zu vertreten und so für eine **effiziente Projektdurchführung** zu sorgen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist es, dass das Projekt **eindeutig definiert** und **offiziell gestartet** wird, das heißt, die Mitglieder der von dem Projekt betroffenen Organisationseinheiten müssen rechtzeitig über die Projektziele und -inhalte informiert oder besser an deren Festlegung beteiligt werden. Die Teilaufgaben und Arbeitspakete eines Projekts sind im Rahmen seiner **hierarchischen Aufbaustruktur** zu differenzieren, um das Projekt leichter überschaubar zu machen und delegierbare Aufgabenumfänge zu erhalten. Durch die Gestaltung einer **zeitlich-logischen Ablaufstruktur**, z. B der Arbeitspakete, können sowohl die Projektdauer als auch der Koordinationsaufwand verringert werden (vgl. Abbildung 5-25).

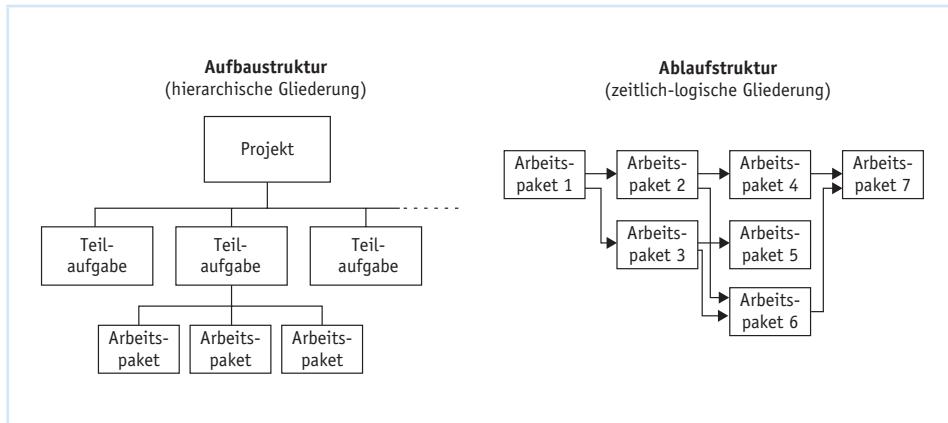


Abb. 5-25: Aufbau- und Ablaufstruktur von Projekten

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Entwicklung des Projektmanagements

Der Grundgedanke des Projektmanagements geht auf die großen Vorhaben der USA während des Zweiten Weltkriegs zurück. Vor allem das 1941 begonnene S1-Projekt (»Manhattan Engineering District Project«), die Entwicklung und der Bau der ersten Atombombe, erforderte wegen der weit reichenden Verflechtung von Universitäten, Industrie, Militär und Regierung völlig neue Organisationsstrukturen. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erfuhr das Projektmanagement in der Realisierung des *Polaris*-Nuklearwaffen-Programms, der Luftwaffenprogramme im Langstreckenbomber-Bereich und des *Apollo*-Programms der NASA eine Weiterentwicklung. Auch in Europa erkannte man die Vorteile der in den USA neu entwickelten Management-Konzepte und setzte sie zunehmend bei großen industriellen Vorhaben ein.

Quelle: Madauss 2000, S. 12 ff.

Insbesondere wegen ihres zeitlich befristeten und interdisziplinären Charakters lassen sich Projekte einerseits nur schlecht in die Primärorganisation integrieren. Andererseits erfordert gerade die Projektdurchführung ständige Abstimmungen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten. Das Projektmanagement bietet die Lösung dieses Problems: Zur Koordination der Projektaufgaben wird eine **zentrale Organisationseinheit** eingerichtet. Sie kann mit einem Projektleiter besetzt werden, dessen einzige Aufgabe in der Leitung des Projekts und der Koordination von allen für die Projektabwicklung notwendigen Aktivitäten besteht. Nach dem Abschluss des Projekts wird diese Stelle wieder aufgelöst.

Wird ein **Projektmanager** (Projektleiter) benannt, so ist er für die zielgerichtete und ordnungsgemäße Abwicklung des Projekts und für die laufende Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber verantwortlich. Grundsätzlich sollte der Projektmanager im Rahmen seines Projekts über den Einsatz der finanziellen Projektmittel frei entscheiden können. Er sollte darüber hin-

aus mindestens projektbezogen fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Stellen und ein umfassendes Informationsrecht in allen Belangen seines Projekts besitzen. In Abhängigkeit von der Art und dem Umfang des Projekts können die Kompetenzen des Projektmanagers erweitert oder Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an die Projektmitarbeiter delegiert werden. Auf diese Weise entsteht eine **Projekthierarchie**, bestehend aus dem Projektmanager, den Teilprojektmanagern (Teilaufgabenleitern) und den für die Arbeitspakete verantwortlichen Projektmitarbeitern (vgl. Abbildung 5-26).

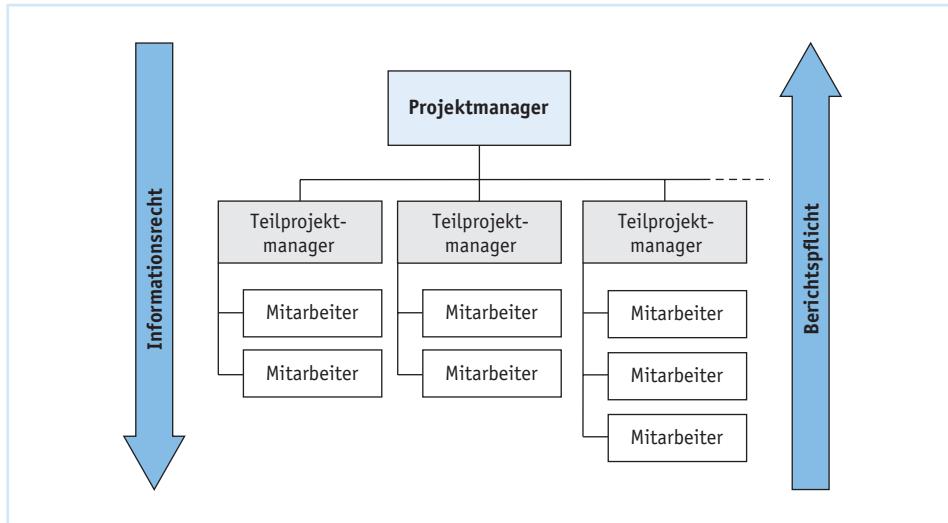


Abb.5-26: Projekthierarchie

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Projektmanagement in der Bayer AG

In der Praxis wird die Projektarbeit häufig in einem Projektmanagement-Handbuch oder in Projektmanagement-Richtlinien detailliert geregelt. Teilweise findet sich auch eine grundsätzliche Regelung der wichtigsten Fragen in den Führungsgrundsätzen, wie beispielsweise in dem Chemiekonzern *Bayer*. Hier heißt es:

»In zunehmendem Maße fallen in unserem Unternehmen Aufgaben (Projekte) an, die die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Fachdisziplinen oder Bereiche in einer Projektgruppe erfordern. Der Auftraggeber, das heißt, die für den Start eines Projektes verantwortliche Stelle (zum Beispiel Unternehmensleitung, Bereichsleiter, Kommissionen etc.) legt die Projektziele fest, bestimmt den Projektleiter und vereinbart mit dem Projektleiter und den betroffenen Linienbereichen die Zusammensetzung der Projektgruppe und die zeitliche Inanspruchnahme der einzusetzenden Projektmitarbeiter. Auftraggeber und Linienvorgesetzte der an dem Projekt beteiligten Bereiche sind verpflichtet, die Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf des Projektes zu schaffen und in ständiger gegenseitiger Abstimmung

während der Laufzeit des Projektes aufrechtzuerhalten. Der Projektleiter ist dem Auftraggeber für die Durchführung des Projektes verantwortlich. Er besitzt gegenüber den Mitgliedern der Projektgruppe ein projektbezogenes Weisungsrecht. Wenn Arbeiten der Projektgruppe Aufgaben von Linieneinheiten berühren, muss der Projektleiter die betroffenen Bereiche rechtzeitig informieren und für eine Abstimmung zwischen der Projektgruppe und diesen Bereichen sorgen. Kann der Projektleiter Konflikte zwischen den Zielsetzungen des Projektes und der Linieneinheiten nicht vermeiden, müssen der Auftraggeber und die betroffenen Linienvorgesetzten eine Lösung herbeiführen.«

Quelle: Bayer AG 1991, S.8f.

Die Organisationsformen des Projektmanagements sind in der Praxis nicht einheitlich. Neben den bereichsübergreifenden Projekten gibt es in vielen Unternehmen auch bereichsinterne Projekte, wie beispielsweise reine F+E-, Vertriebs- oder Fertigungsvorhaben. Vier organisatorische Ausprägungen des bereichsübergreifenden Projektmanagements lassen sich nach dem Ausmaß der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse der Projektleitung unterscheiden (vgl. Bühner 2004, S.217ff., Grün 1992, Sp.2107ff., Litke 2007, S.69ff., Madauss 2000, S.107ff.):

- Der **Projektausschuss** ist die »schwächste« Organisationsform des Projektmanagements. Er wird mit den Vertretern der von einem Projekt betroffenen Organisationseinheiten besetzt und übernimmt die Aufgabe der Projektkoordination. Die Bindung von personellen Ressourcen ist aufgrund der Tätigkeit der Ausschussmitglieder in Teilzeit nur gering. Problematisch wird die Ausschussarbeit allerdings dann, wenn sie über die reine Sammlung und Beratung von Informationen und Ideen hinausgeht. Gerade bei der Entscheidungsfindung erweisen sich Projektausschüsse häufig als sehr schwerfällig. Die Ausschussmitglieder sind meistens nur nebenamtlich tätig und versuchen, ihre jeweiligen Abteilungsinteressen im laufenden Projekt einseitig durchzusetzen. Die Projektausschüsse erfüllen deshalb in der Regel die besonderen Anforderungen an die Leitung eines Projekts nicht ausreichend.
- Die Aufgabe der Projektkoordination kann auch einer oder mehreren eigens dafür geschaffenen Stabsstelle(n) übertragen werden (**Stabs- oder Einfluss-Projektmanagement**; vgl. Abbildung 5-27). Gemäß der Stabstheorie bedeutet dies, dass die Projektstelle weder Entscheidungs- noch Weisungskompetenzen besitzt. Die Projektverantwortung liegt bei der übergeordneten Instanz, während der Projektmanager (oder besser: »Projektkoordinator«) im Wesentlichen für die Terminüberwachung, die Kostenkontrolle und sonstige projektverfolgende Maßnahmen zuständig ist. Seine Rechte beschränken sich auf projektbezogene Informations- und Beratungsbefugnisse. Durch diese eingeschränkten formalen Befugnisse ist eine erfolgreiche Projektdurchführung kaum zu gewährleisten. Insofern sollte der Projektmanager aufgrund seiner fachlichen Kompetenz, seiner Persönlichkeit, seines Projektüberblicks und/oder der offenen und für jeden Mitarbeiter im Unternehmen erkennbaren Unterstützung durch das Top-Management zumindest einen informalen Einfluss auf den Projektverlauf nehmen können (weshalb diese Organisationsform auch als »Einfluss-Projektmanagement bezeichnet wird).

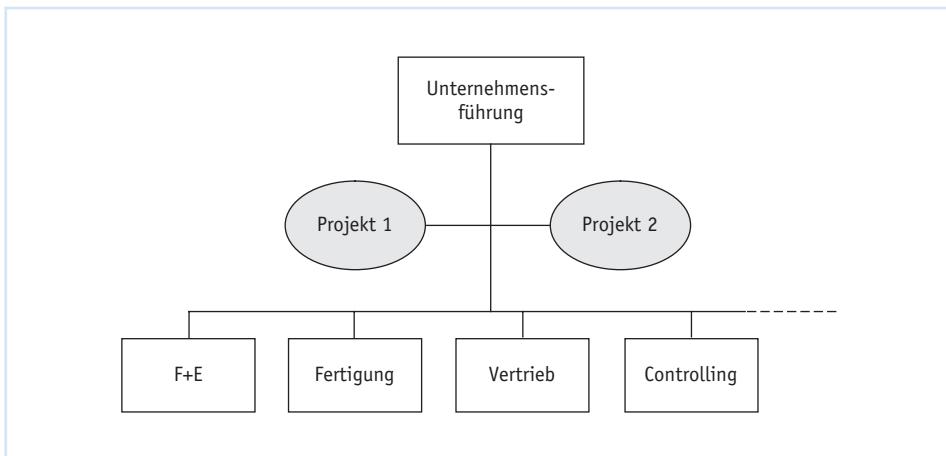


Abb.5-27: Stabs-Projektmanagement

Der **Vorteil** der Stabs-Projektorganisation ist vor allem darin zu sehen, dass die Primärorganisation unverändert bleibt. Die Stelle des Projektmanagers kann sowohl haupt- als auch nebenamtlich besetzt werden. **Nachteilig** wirken sich die fehlenden formalen Kompetenzen des Stelleninhabers aus. Er ist letztendlich auf den guten Willen der am Projekt beteiligten Bereiche und auf die Unterstützung durch die Unternehmensleitung angewiesen. Bereichsübergreifende Probleme lassen sich dadurch nur schwer lösen. Die Reaktion auf Projektstörungen erfolgt dementsprechend langsam. Um diesen Nachteilen durch die Machtpromotion der betreffenden Linieninstanz wirkungsvoll entgegentreten zu können, sollte die Stabsstelle in der Unternehmenshierarchie ausreichend hoch eingegliedert werden.

Trotz der möglichen Schwierigkeiten wird das Stabs-Projektmanagement in der Praxis recht häufig eingesetzt. Der Grund für den hohen Verbreitungsgrad ist der vergleichsweise einfache Einsatz, der ohne größere organisatorische Veränderungen möglich ist.

- Beim **Matrix-Projektmanagement** werden die vertikalen funktions- oder objektorientierten Bereiche der Primärorganisation durch die horizontale Projektstruktur überlagert (vgl. Abbildung 5-28). Die Projektmanager sind für ihre Projekte verantwortlich. Sie können sich in der Regel auf einzelne Mitarbeiter aus den Funktions- oder Geschäftsbereichen stützen, die ihnen in Vollzeit oder als Teilzeitbeschäftigte zugeordnet und zumindest fachlich (teilweise auch disziplinarisch) unterstellt sind. Werden in einem Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig abgewickelt (im Rahmen eines sogenannten **Multiprojektmanagements**), kann es sinnvoll sein, eine zentrale **Projektadministration** einzurichten, deren Aufgabe die Unterstützung und die Entlastung der Projektmanager in allen administrativen Angelegenheiten ist (zum Beispiel bei der Projektberichterstattung und -dokumentation). Außerdem wird häufig ein **Lenkungsausschuss** (steering committee) installiert, in dem neben dem Auftraggeber alle Entscheidungs- und Verantwortungsträger für das Projekt zusammengefasst sind. Hier werden die wesentlichen, für die Projektdurchführung notwendigen Entscheidungen getroffen und deren Umsetzung überwacht.

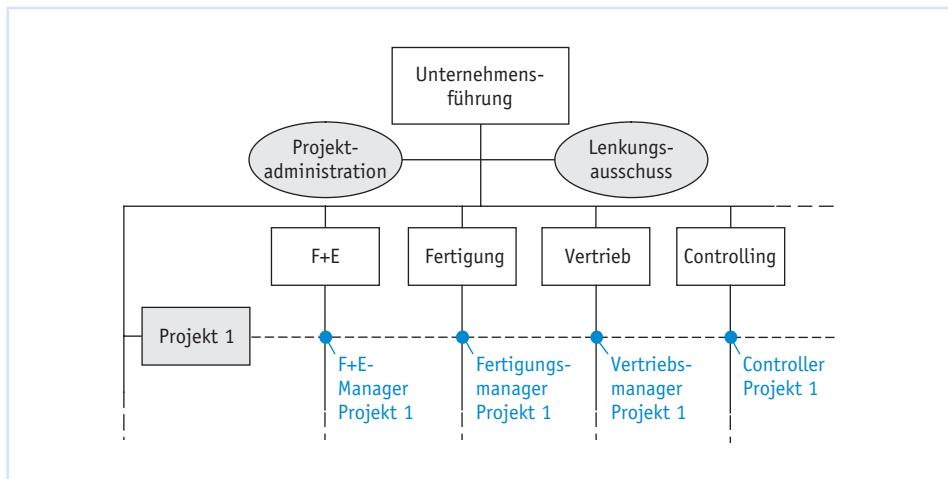


Abb. 5-28: Matrix-Projektmanagement

Die eindeutige Zuweisung der Projektverantwortung an den Projektmanager ist ein wesentlicher **Vorteil** des Matrix-Projektmanagements. Die Projektmitarbeiter sind zwar dem Projekt zugeordnet, werden jedoch nicht vollständig aus ihrer Organisationseinheit herausgelöst. Sie können also sowohl in ihrer »normalen« Funktion eingesetzt werden, als auch ihr Spezialwissen und ihre Erfahrung bei Bedarf in eines oder in mehrere Projekte einbringen. Dadurch ist der Personaleinsatz flexibler zu gestalten als bei einem reinen Projektmanagement. Der entscheidende **Nachteil** der Matrix-Projektorganisation liegt in der Teilung der Weisungsbefugnisse. Die Schnittpunkte der horizontalen Linien des Projektmanagers und der vertikalen Linien der Linieninstanzen beinhalten ein beträchtliches Konfliktpotenzial. Kritisch ist zum Beispiel häufig der Einsatz von Mitarbeitern in einem Projekt, wenn deren vorgesetzte Linieninstanz zeitgleich einen vermehrten Personalbedarf hat. Die Tatsache, dass die Projektmitarbeiter »Diener zweier Herren« sind, kann zu einer erheblichen Verunsicherung führen. Einen weiteren Konfliktherd bildet die Frage, wer im Rahmen der Projektabwicklung was zu entscheiden hat.

Um diesen Problemen zu begegnen, ist eine **klare Aufgaben- und Kompetenzregelung** zwischen dem Projekt und der Linie zwingend erforderlich. Sinnvollerweise sollte der Projektmanager die Kompetenz für die Festlegung der quantitativen und qualitativen Aufgabeninhalte (Was) sowie die Terminfestsetzung (Wann) erhalten, während der Linienvorgesetzte für die fachliche Durchführung (Wie) und die Qualität der Arbeitsergebnisse verantwortlich ist. Aber auch bei dem Einsatz von entsprechenden formalen Regeln stellt gerade das Matrix-Projektmanagement höchste Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft aller Projektbeteiligten. Obwohl man dem Matrixgedanken in der Praxis aufgrund seines Konfliktpotenzials eher skeptisch gegenübersteht, ist die Matrix-Projektorganisation vor allem bei F+E- und Vertriebsprojekten häufig anzutreffen.

- Kennzeichnend für das **reine Projektmanagement** ist die fachliche und disziplinarische Unterstellung der Projektmitarbeiter unter den Projektmanager als »Vorgesetzten auf Zeit«. Alle Projektbeteiligten sind vollamtlich im Projekt tätig. Der Projektmanager hat auf

sämtliche für die Projektdurchführung erforderlichen Ressourcen Zugriff. Er trägt die volle Verantwortung für die Erreichung der materiellen Projektziele und die Einhaltung der Termine und Kosten. Die reine Projektorganisation führt zu einer vollständigen Ausgliederung aller projektbezogenen Aufgaben und Kompetenzen aus der Primärorganisation und eignet sich damit für sehr umfangreiche Vorhaben, die relativ wenig Berührungspunkte mit den Routineaufgaben haben (vgl. Abbildung 5-29).

- Der wesentliche **Vorteil** des reinen Projektmanagements ist die ungeteilte Linienautorität des Projektmanagers, der im Rahmen seiner Projektverantwortung weit gehend autonom entscheidet. Dadurch kann er schnell auf Störungen im Projektablauf reagieren. Die eindeutige Weisungsbefugnis und die klare Regelung von Zuständigkeiten tragen zur Vermeidung von Kompetenzkonflikten bei. Als **nachteilig** kann sich diese Form des Projektmanagements jedoch erweisen, wenn im Rahmen eines Multiprojektmanagements gleichzeitig mehrere Projekte abgewickelt werden, die alle die gleichen Ressourcen benötigen; dann kommt es zu Abgrenzungs- und Koordinationsproblemen. Kritisch ist auch der Personaleinsatz zu sehen, weil Spezialisten unter Umständen auch dann ständig zum Projektteam gehören, wenn sie eigentlich nur sporadisch benötigt werden. Außerdem können die Projektmitarbeiter in der Praxis nur selten übergangslos in ein anderes Projekt integriert werden, wenn ein Projekt beendet ist oder abgebrochen wird. Daraus resultieren oft Unsicherheit und Orientierungslosigkeit, die einer Motivation zur Projektarbeit entgegenwirken.

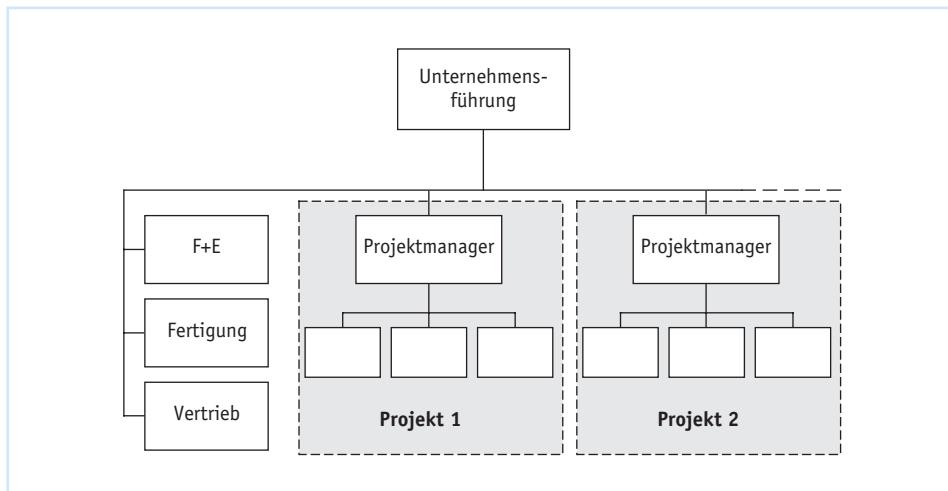


Abb.5-29: Reines Projektmanagement

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Scrum-Projekte im Technologiekonzern Voith

Im (Matrix-)Projektmanagement ist die aus der Softwareentwicklung stammende **Scrum-Methode** (von engl. scrum für »Gedränge«) ein neueres Vorgehensmodell. Der

Ansatz beruht auf der Erfahrung, dass viele interdisziplinäre (Entwicklungs-)Projekte zu komplex sind, um vollumfänglich planerisch abgebildet werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und potenziellen Lösungen ist zu Beginn unklar. Diese Unklarheiten lassen sich durch ein iteratives Vorgehen gewissermaßen Schritt für Schritt reduzieren, indem Zwischenergebnisse generiert werden, aus denen sich dann noch fehlende Anforderungen und Lösungstechniken effektiver und effizienter entwickeln lassen als dies in der Planungsphase am Anfang des Projekts möglich wäre. Damit entwickelt sich in einem Scrum-Projekt auch die Planung in transparenter Weise iterativ und inkrementell weiter. Grundlage der Planung ist dabei der langfristige Plan (Product Backlog), der kontinuierlich verfeinert wird. Aufgabenbezogene Detailpläne (Sprint Backlogs) werden nur für den jeweils nächsten Planungszyklus (Sprint) erstellt. Das Ziel dieses Vorgehens ist die schnelle und kostengünstige Entwicklung hochwertiger Produkte. Dieses Vorgehen ist für Teams von drei bis neun Mitgliedern konzipiert. Größere Projekte benötigen einen Koordinationsrahmen (Framework), in dem die Arbeit mehrerer Teams aufeinander abgestimmt wird.

Die beschriebene Methode wird beispielsweise von dem 1867 gegründeten Anlagenbau- und Technologiekonzern *Voith GmbH & Co. KGaA* eingesetzt (2021: 4,2 Mrd. Euro Umsatz, rund 19.900 Beschäftigte). Hier heißt es im Geschäftsbericht 2017: »Der Digitalisierung folgt die Arbeit 4.0 – sie ist vernetzter, digitaler und flexibler und durchbricht die alten Trennwände zwischen Bereichen, Disziplinen und Hierarchien. Dieses Beispiel [ein Rollenschneider für Papierhersteller] zeigt, wie bei *Voith* heute multidisziplinäre Teams mit agilen Methoden an neuen Produkten und Geschäftsmodellen arbeiten. Das bringt Tempo – und auch Spaß. [...] Für die Umsetzung werden vom sogenannten Product Owner Aufgabenstellungen formuliert, die vom Team in viele kleine Aufgaben heruntergebrochen werden. Diese ›Sprints‹ sind binnen 14 Tagen zu erledigen. Dann berät das Team, ob die Aufgabe als erledigt betrachtet werden kann, ebenso gibt es ein Feedback der Führungskräfte.« Offenbar hat *Voith* mit seinen kooperativen Sprints bisher gute Erfahrungen gemacht.

Quelle: Gloger/Margetich 2018, S. 3 ff., *Voith GmbH & Co. KGaA* 2018, S. 20f.

Die **Auswahl der geeigneten Organisationsform** des Projektmanagements hängt stark von der Art, der Größe und der Dauer des Projekts ab. Weitere Kriterien sind beispielsweise die im Unternehmen vorhandene Organisationsstruktur, das vorhandene Managementsystem, die Verfügbarkeit von Ressourcen oder die bereits vorliegenden Erfahrungen mit der Abwicklung von Projekten. Die Abbildung 5-30 gibt einen Überblick über verschiedene Kriterien für die Eingliederung eines Projekts in die Primärorganisation. In der Projektmanagement-Praxis wird die geeignete Organisationsform im Allgemeinen von dem Auftraggeber und dem Projektmanager gemeinsam festgelegt. Dabei empfiehlt es sich, die Projektziele und die Rahmenbedingungen vor dem Projektstart exakt zu klären und die gewählte Projektorganisation dann gegenüber allen vom Projekt betroffenen Organisationseinheiten zu kommunizieren. Dadurch lassen sich Schwierigkeiten in der späteren Projektabwicklung im Großen und Ganzen vermeiden (vgl. Lütke 2007, S. 75f.).

Kriterien für die Eingliederung eines Projekts in die Primärorganisation	Projektausschuss	Stabs-Projektmanagement	Reines Projektmanagement	Matrix-Projektmanagement
• Produktentwicklung			X	
• vertriebsorientiertes Großprojekt			X	
• bereichsübergreifendes Entwicklungsprojekt		X		X
• Entwicklung mit Fremdfirmen	X			
• kurze Projektdauer (≤ 1 Jahr)	X			
• lange Projektdauer (> 1 Jahr)	X		X	
• Projekt geringer Größe	X	X		
• Projekt mittlerer Größe		X		
• Großprojekt			X	
• hohes wirtschaftliches Risiko			X	
• hoher Grad an Interdisziplinarität				X
• anteiliger Ressourcenzugriff				X

Abb.5-30: Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation

5.4.5 Strategische Geschäftseinheiten

Heute wird in der Literatur und in der Praxis zumeist die Ansicht vertreten, dass die operativ orientierte Primärorganisation kaum an den aktuellen Erfordernissen der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden kann, weil die Strategie aufgrund der Marktdynamik permanenten Veränderungen unterliegt (zur Unternehmensstrategie vgl. Abschnitt 7.2). Eine permanente Umorganisation zur Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen ist aufgrund der damit verbundenen ständigen Unruhe im Unternehmen zudem wenig sinnvoll. Stattdessen sollten ergänzend zu der Primärorganisation strategische Geschäftseinheiten gebildet werden, denen die langfristig orientierten Aufgaben zu übertragen sind. Diese sekundären Organisationseinheiten sind in einer dualen Organisation für die kontinuierliche Strategiearbeit verantwortlich. Sie erhöhen die Transparenz der Planungs- und Lenkungsmaßnahmen und tragen durch die Nutzung von Synergieeffekten zur Erreichung der Unternehmensziele bei (vgl. Büchner 1993, S. 472f., Hinterhuber 2004, S. 149ff.).

Durch die Bildung von **strategischen Geschäftsfeldern** (SGF; strategic business area [SBA], strategic sector) wird der gesamte Tätigkeitsbereich eines Unternehmens in einzelne, von einander unterscheidbare Planungseinheiten zerlegt. Ein strategisches Geschäftsfeld kann als die Gesamtheit von relativ homogenen Produkt-Markt-Kombinationen bezeichnet werden, die gemeinsam eine Funktion erfüllen und sich eindeutig von anderen Produkt-Markt-

Kombinationen unterscheiden. Neben dem Produkt und dem Markt (Nachfrager) kommen die Problemlösung, die Technologie und die Wettbewerber als weitere mögliche Kriterien für die Differenzierung von SGF in Betracht (vgl. Bea/Haas 2013, S. 148ff.).

Fallbeispiel

Strategische Geschäftsfelder der Speedy GmbH

Anhand der Frage »Welche Produkte für welche Märkte?« kann beispielsweise die *Speedy GmbH* zwischen den beiden SGF »Familienfreundlicher PKW« und »Geländewagen« unterscheiden, die unternehmensseitig bestimmte Produkte (*Speedster Family* und *Speedster Off-Road*) repräsentieren und denen marktseitig bestimmte Kundengruppen mit spezifischen Eigenschaften (Alter, Einkommen, Werthaltung, sozialer Status usw.) gegenüberstehen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Strategische Geschäftseinheiten der GE Company

Der US-amerikanische Konzern *General Electric Company* (2021: rund 74,2 Mrd. USD Umsatz, rund 168.000 Beschäftigte) richtete erstmalig 1971 in einem größeren Umfang strategische Geschäftsfelder ein und implementierte sie organisatorisch in Form von 43 strategischen Geschäftseinheiten. Damit wollte man einerseits das seit der Mitte der 1960er-Jahre anhaltende immense Wachstum bewältigen und andererseits den kleineren, spezialisierten Konkurrenten begegnen, die in den jeweiligen Marktsegmenten oftmals erfolgreicher waren als das global orientierte Unternehmen *GE*. Wenige Jahre später hatten bereits ca. 20 Prozent der besonders erfolgreichen »Fortune 500«-Firmen in den USA das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten umgesetzt. Inzwischen sind nahezu alle mittleren und großen Unternehmen in Europa und den USA in strategische Geschäftseinheiten gegliedert.

Heute konzentriert sich *GE* auf insgesamt vier strategische Geschäftseinheiten: Aviation, Healthcare, Renewable Energy und Power.

Quellen: *General Electric Company* 2007 S. 67f., dies. 2022, S. 6, *Henzler* 1978, S. 912f., *Jost* 2009, S. 517

Das Besondere bei der Bildung von SGF ist es, dass der von »innen nach außen« gerichtete Blick durch eine von »außen nach innen« gerichtete Perspektive ergänzt wird. Dabei wird das Unternehmensumfeld in voneinander so gut wie möglich abgegrenzte SGF mit eigenen Chancen, Risiken und Entwicklungstendenzen aufgeteilt. Inwieweit eine enge oder eine weite Abgrenzung der SGF gewählt wird, hängt von der angestrebten Genauigkeit der Strategieformulierung ab. Die gedankliche Außensegmentierung der Unternehmensumwelt führt in einem zweiten Schritt zu der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten.

Den SGF werden mit den **strategischen Geschäftseinheiten (SGE)** [strategic business unit (SBU)] im Bereich der Innensegmentierung des Unternehmens entsprechende Organisationseinheiten gegenübergestellt. Eine SGE kann zum Beispiel mit einer Division oder einer Kundengruppe deckungsgleich sein (vgl. Abbildung 5-32). Sie wird aber grundsätzlich ohne Rücksicht auf die Grenzen der bestehenden primären Organisationseinheiten allein mit dem Ziel definiert, die relative Gewinnspanne (im Vergleich zu den stärksten Konkurrenten) zu optimieren. Die Größe der relativen Gewinnspanne hängt davon ab, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, seine relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) in Bezug auf die genau identifizierte Konkurrenz umzusetzen.

Die SGE formulieren für bestimmte strategische Geschäftsfelder spezifische Strategien (sogenannte **Geschäfts-, Geschäftsbereichs- oder Geschäftsfeldstrategien**) und setzen diese um. Sie entscheiden über die **Zuteilung der Ressourcen** in Abhängigkeit von ihren strategischen Aufgaben und den Ergebnissen der strategischen Wettbewerbsanalysen. Die SGE beherrschen bestimmte Kernfähigkeiten und/oder verfügen über bestimmte Kernprodukte, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen (vgl. Bühner 2004, S. 209).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

SGF und SGE in der Henkel AG & Co. KGaA

Die *Henkel AG & Co. KGaA* ist in drei operative **Unternehmensbereiche** gegliedert: Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies. Diese drei Bereiche werden in weltweit verantwortlichen **strategischen Geschäftseinheiten** geführt, denen insgesamt neun **strategische Geschäftsfelder** gegenüberstehen, jeweils zwei in den beiden erstgenannten Unternehmensbereichen und fünf im Bereich Adhesive Technologies.

Henkel hat mit seinen Unternehmensbereichen im Geschäftsjahr 2022 seinen Wachstumskurs erfolgreich fortgesetzt und einen Konzernumsatz von rund 6 Mrd. Euro erzielt.

Quellen: *Henkel AG & Co. KGaA* 2022, S. 72, <https://www.henkel.de/investoren-und-analysten/investor-relations-news/2022-11-08-henkel-setzt-wachstumskurs-erfolgreich-fort-und-erzielt-im-dritten-quartal-ein-zweistelliges-umsatzplus-1777458>

Vor allem die Kernfähigkeiten oder Kernkompetenzen spielen bei der Bildung von SGE eine wesentliche Rolle. Unter den **Kernkompetenzen** sind die gebündelten technologischen, fertigungstechnischen und prozessualen Fähigkeiten eines Unternehmens zu verstehen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die strategischen Geschäftseinheiten zu den führenden Wettbewerbern in ihren Marktsegmenten gehören und so zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes beitragen, oder anders ausgedrückt: Kernkompetenzen sind die Quelle für Wettbewerbsvorteile und mögliche Werttreiber eines Unternehmens (»they make the economic engine of a firm tick«). Sie sind durch drei Merkmale gekennzeichnet (vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 309 ff., Hinterhuber 2011, S. 130 ff., Krüger/Homp 1997, S. 25 ff.):

- Eine Kernkompetenz bietet den Kunden des Unternehmens einen **wesentlichen Nutzen** (»**Kernnutzen**«). Sie trägt erheblich zu dem von den Kunden wahrgenommenen Wert der Leistung bei. Allerdings kann auch ein Bündel von Fähigkeiten, das einen signifikanten Kostenvorteil mit sich bringt, als »Kernkompetenz« bezeichnet werden, selbst wenn dieser Kostenvorteil nicht an die Kunden weitergegeben wird.
- Kernkompetenzen sind dauerhafte Fähigkeiten, die im Wettbewerb **einzigartig und unverwechselbar** sind. Einzigartig sind in diesem Sinne auch solche Fähigkeiten, die zwar in der gesamten Branche vorhanden sind, die aber in dem konkreten Unternehmen ein beträchtlich höheres Kompetenzniveau als bei den Wettbewerbern aufweisen und von ihnen kaum imitierbar sind.
- Schließlich eröffnen Kernkompetenzen den **Zugang zu neuen Geschäftsfeldern**, indem sie die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen synergetisch miteinander vernetzen. Insofern sollte es ein Unternehmen vermeiden, seine Fähigkeiten zu sehr an den bereits vorhandenen Produkten festzumachen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Kernkompetenzen bekannter Unternehmen

Wie unterschiedlich die Kernkompetenzen von Unternehmen sein können, zeigen die folgenden Beispiele:

- Die Kernkompetenz des Uhrenherstellers *Swatch* liegt im Bereich der »emotionalen Güter« und in einer Kombination von Automatisierungstechnologie, Design und Marketing.
- Die Kernkompetenz des Herstellers von hochwertigen Glasfiguren *Swarovski* besteht aus der Beherrschung der Technologie des Glasschliffens, dem Design und dem Marketing der Produkte.
- *Hondas* Kernkompetenzen liegen in der Entwicklung und Herstellung von Motoren und Getrieben.
- *Bosch* sieht seine Kernkompetenzen in der strategischen Weitsicht, der Innovationskraft und in effizienten Prozessen.
- Die Kernkompetenzen des Paketdienstes *Federal Express* beruhen auf der Integration von Balkencode-Technologie, drahtloser Kommunikation, Netzwerk-Management und linearer Programmierung.
- Die *Münchener Rück* sieht ihre Kernkompetenz in der Fähigkeit zur richtigen Einschätzung von Naturgefahren und wetterbedingten Naturkatastrophen.
- Für die Division »Wind Power« der *Siemens AG* ist die Entwicklung von Rotorblättern für Windkraftwerke nach einem bestimmten technischen Verfahren eine einzigartige Kernkompetenz.

Quellen: Hamel/Prahalad 1995, S.307, Hinterhuber 2011, S.131, Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG 2009, S.31, Siemens AG 2008, S.49

Die Kernkompetenzen eines Unternehmens leiten sich aus den ursprünglichen Geschäften ab oder wurden im Laufe der Zeit neu entwickelt. *Hamel/Prahalad* sind der Ansicht, dass Unternehmen zumeist **5 bis 15 Kernkompetenzen** aufweisen (vgl. *Hamel/Prahalad* 1995, S. 308). Sie bestimmen die strategische Grundausrichtung des Unternehmens und sind damit die Bezugsbasis für den zielgerichteten Einsatz der verfügbaren Ressourcen, wie die folgenden Firmenbeispiele zeigen.

Die Zielsetzung des SGE-Konzepts ist es, diejenigen Nachteile zu überwinden, die sich aus der Fragmentierung der Unternehmensaktivitäten in Profit-Center ergeben. Voraussetzung ist die ständige Überprüfung des »**Strategie-Struktur-Fit**«, also der Frage, ob die Struktur der Strategie entspricht bzw. ob die Strategie strukturkonform formuliert wurde; denn die Strategie beeinflusst nicht nur die strukturelle Gestaltung im Sinne der *Chandler*-These »**structure follows strategy**« (*Chandler* 1995), sondern die Organisationsstruktur wirkt sich auch auf die strategischen Optionen aus, die einem Unternehmen offen stehen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn strukturelle Änderungen, wie Dezentralisierung oder Downsizing, die durch einen kurzfristigen Druck ausgelöst wurden, nachfolgend Auswirkungen auf die Formulierung der Unternehmensstrategie haben. Damit lässt sich als Antithese zu *Chandler* formulieren: »**strategy follows structure**« (vgl. *Scholz* 2000, S. 150f.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Hochtief AG konzentriert sich auf Kernkompetenzen

Die *Hochtief AG* (2021: 21,3 Mrd. Euro Umsatz, 33.800 Beschäftigte), einer der führenden globalen Baukonzerne, fokussiert auf ihr Kerngeschäft, nämlich »[...] das Realisieren komplexer Infrastruktur- und Hochbauprojekte [...] Mit all diesen Schritten geht eine **klare Konzentration auf unsere Kernkompetenzen** einher. Die aus den Verkäufen zufließenden Mittel nutzen wir, um in unser Kerngeschäft zu investieren, die Nettoverschuldung zu reduzieren und unsere Anteilseigner adäquat am Erfolg zu beteiligen.« Als strategisch relevante Kernkompetenzen nennt das Unternehmen: »Entwickeln, Bauen, Betreiben«.

Quelle: *Hochtief AG* 2014, S. 8, 43

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Deutsche Lufthansa AG fokussiert auf ihr Kerngeschäft

Unter der Überschrift »Fokussierung auf Kernkompetenzen« führt der Geschäftsbericht 2008 der *Deutsche Lufthansa AG* aus:

»Aus diesem Grund entwickeln wir den Konzern permanent weiter und stellen uns auf die Führung eines vergrößerten Verbunds mit einem stärkeren Airline-Profil ein. Angesichts limitierter finanzieller Mittel und Managementressourcen ist es dabei jedoch mehr denn je erforderlich, sich auf die **Kernkompetenzen** zu konzentrieren. Dies gilt für die Konzernebene ebenso wie für alle Geschäftsfelder. Ihre Relevanz wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, wie stark ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit,

die Wechselwirkungen und der **›Kompetenz-Fit‹** mit dem strategischen Geschäftsfeld Passagierbeförderung ist. Falls die Aktivitäten eines Geschäftsfelds für die Positionierung der Passagierbeförderung weniger relevant sind, erwägen wir auch Lösungen außerhalb des *Lufthansa* Konzerns zur Entwicklung dieses Geschäftsfeldes.«

Quelle: Deutsche Lufthansa AG 2009, S.40

Nun lassen sich Strategien relativ leicht ändern; Strukturen weisen dagegen eher ein großes Beharrungsvermögen auf. Das Ergebnis einer strategischen Richtungsänderung kann deshalb eine **organisatorische Lücke** sein. Sie entsteht, wenn die Organisation nicht schnell genug und/oder nicht in einem ausreichenden Umfang an die neue Strategie angepasst wird. Entscheidet sich ein Einproduktunternehmen zum Beispiel für die strategische Option der Diversifikation und beginnt es, diese Strategie durch die Einführung von neuen Produkten in neue Märkte umzusetzen, ohne zuvor bestimmte Funktionen (wie beispielsweise den Vertrieb oder den Service) zu dezentralisieren oder bereits produktbezogene Divisions einzurichten, so sind die Probleme sozusagen »vorprogrammiert«. Gelingt es dann nicht sehr schnell, die organisatorische Lücke zu schließen oder zumindest zu minimieren, kann sie den Erfolg und damit auch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden (vgl. Abbildung 5-31).

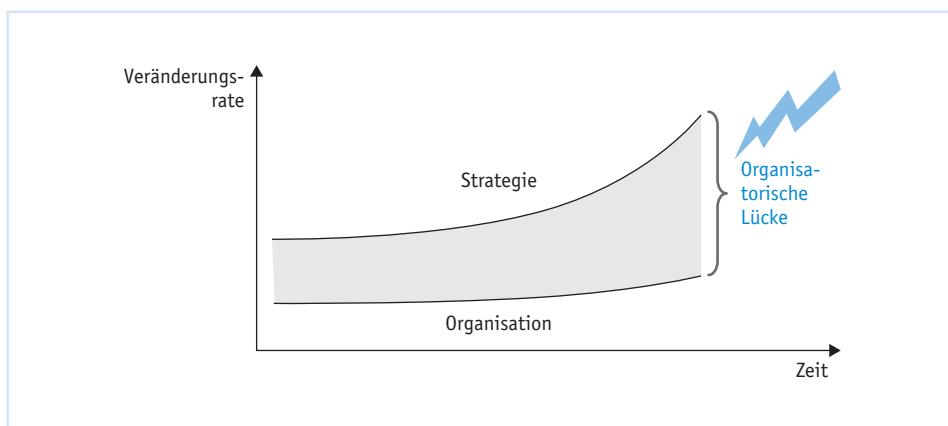


Abb. 5-31: Die organisatorische Lücke

Das Management von strategischen Geschäftseinheiten versucht, mit Hilfe einer Erweiterung der operativen Primärorganisation um eine **strategische Sekundärstruktur** die organisatorische Lücke dauerhaft so klein wie möglich zu halten. Dahinter steht die Feststellung, dass eine weit reichende Übereinstimmung von Strategie und Struktur die langfristigen Erfolgsaussichten eines Unternehmens nachhaltig verbessert und die unternehmerischen Risiken reduziert. Die Aufgabe der primären Organisationseinheiten im Rahmen des SGE-Managements ist es, die vorhandenen Potenziale zu nutzen und die Ressourcen so effizient wie möglich einzusetzen. Demgegenüber sollen die SGE durch die Entwicklung von konkreten Produkt- und Leistungsangeboten und deren Umsetzung im Markt neue Erfolgspotenziale erschließen.

Nach *Hinterhuber* zählen die Wahl der Kriterien, nach denen ein Unternehmen in SGE aufgeteilt wird, und die Bestimmung der Anzahl, der Art und der **organisatorischen Einbindung der SGE** zu den **schwierigsten Aufgaben** der Unternehmensführung. Von ihrer Lösung hängt es weitgehend ab, wie sich ein Unternehmen in Zukunft entwickelt. Bei der Bildung von SGE gilt allgemein (vgl. *Hinterhuber* 2004, S.150, *Szyperski/Winand* 1979, S.197f.):

- SGE sollten einen klaren Auftrag, eine eigenständige Marktaufgabe (Herstellung und Vermarktung einer genau festgelegten Gruppe von Produkten und/oder Dienstleistungen) und eindeutig identifizierbare Wettbewerber haben (Kriterium des **externen Markts**).
- SGE sollten möglichst wenige Produkt-Markt-Kombinationen umfassen und keine oder nur geringe Überschneidungen mit anderen SGE aufweisen, damit klare Geschäftsfeldstrategien beispielsweise hinsichtlich der Produkt- und der Preispolitik entwickelt werden können (Kriterium der **Unabhängigkeit**).
- SGE sollten über alle für die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien erforderlichen Resourcen (außer Kapital) möglichst frei verfügen können (Kriterium der **Verfügungsfreiheit**).
- SGE sollten von Führungskräften geführt werden, die in der Lage sind, alle erfolgsrelevanten Entscheidungen zu treffen. Sie sind für die Entwicklung und die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien verantwortlich und werden am Erfolg ihrer SGE gemessen (Kriterium der **Managementkompetenz**).

SGE sind in erster Linie eine gedankliche Konstruktion zur strategischen Steuerung eines Unternehmens. Jeder SGE müssen aber spätestens bei der Umsetzung der Planung ganz konkrete organisatorische Einheiten gegenüberstehen. Zwischen der Primärorganisation und den SGE sind grundsätzlich drei Beziehungen möglich:

- Die primären Organisationseinheiten sind mit den SGE identisch (SGE 1, SGE 5, SGE 6 und SGE 7 in Abbildung 5-31).
- Mehrere primäre Organisationseinheiten bilden gemeinsam eine SGE (SGE 2, SGE 3 und SGE 4 in Abbildung 5-31).
- Eine primäre Organisationseinheit besteht aus mehreren SGE (Unternehmensbereich 3 in Abbildung 5-31).

Die SGE sind der Unternehmensführung direkt verantwortlich. Zur Abstimmung der strategischen Gesamtplanung und der strategischen Geschäftsfeldplanung wird in der Regel ein zentraler (strategischer) **Planungsstab** oder ein zentraler (strategischer) **Planungsausschuss** eingerichtet. Die Abbildung 5-32 zeigt beispielhaft die Überlagerung der divisional ausgerichteten Primärorganisation durch eine strategische Sekundärorganisation.

Für die strukturelle **Verankerung der SGE** in der Unternehmensorganisation gibt es vier Möglichkeiten:

- Ist die SGE mit einer Organisationseinheit der Primärorganisation identisch (wie zum Beispiel die SGE 1 in Abbildung 5-32), dann kann die Linieneinheit zusätzlich zu ihren operativen Funktionen auch die strategischen Aufgaben übernehmen. Hierzu sind ihre Kompetenzen beispielsweise hinsichtlich der Ziel- und Strategiedefinition sowie der Ressourcenentschei-

dung zu erweitern. Der besondere Vorteil einer derartigen Doppelfunktion ist die enge Abstimmung von strategischer und operativer Planung. Diese Organisationsform kann als **SGE-Linienkonzept** bezeichnet werden.

- Besteht keine Identität zwischen SGE und primären Einheiten (wie zum Beispiel die SGE 2 in Abbildung 5-32), können **SGE-Manager** eingesetzt werden. Ihre Aufgabe ist es, die SGE bereichsübergreifend zu steuern und dafür zu sorgen, dass die strategischen Belange eine ausreichende Berücksichtigung finden. Zur Unterstützung der SGE-Manager können fallsweise Task-Forces gebildet werden, um akute Probleme schnell und umfassend zu lösen.
- SGE lassen sich auch in Form von **Strategieausschüssen** in der Organisation institutionalisieren. Sie setzen sich aus den Vertretern der funktionalen und der divisionalen Organisationseinheiten zusammen und werden gegebenenfalls durch Spezialisten unterstützt. Diese Ausschüsse verabschieden in ihren Sitzungen die Geschäftsfeldstrategien, überwachen deren Umsetzung und koordinieren die hierzu erforderlichen Maßnahmen.
- Schließlich können die SGE auch als eine zusätzliche Dimension in die Primärorganisation eingordnet werden. Die Leiter der SGE sind in einer derartigen **SGE-Matrix- oder Tensororganisation** direkt der Unternehmensführung unterstellt.

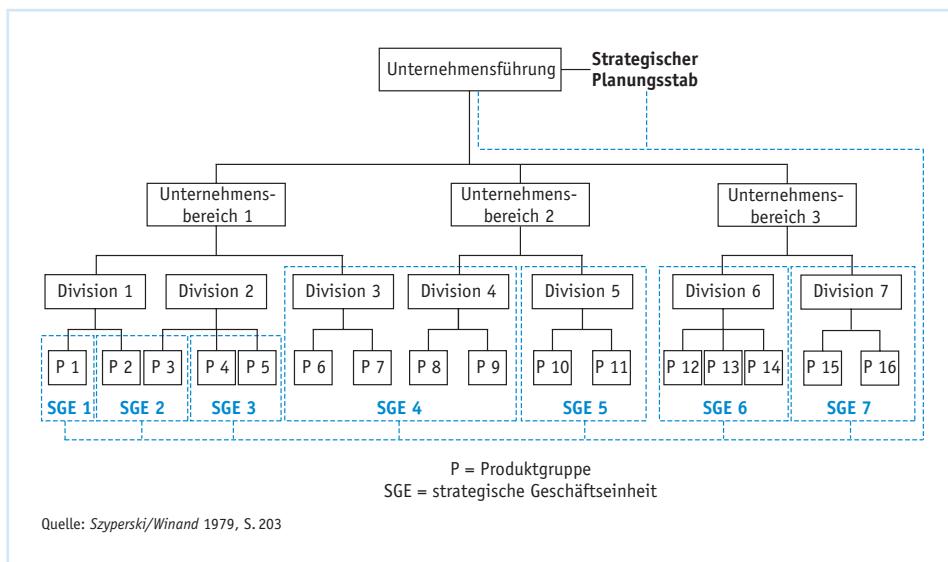


Abb.5-32: Überlagerung der Primärorganisation durch SGE

Das SGE-Management ist ein Instrument, um ein Unternehmen strategisch auszurichten. **Vorteilhaft** sind vor allem die Entlastung der Unternehmensführung von einem Teil der strategischen Fragestellungen durch die Delegation von Produkt-Markt-Entscheidungen an die SGE und die Sicherstellung einer umfassenden Strategieplanung und -umsetzung durch die verbesserte Zusammenarbeit von Funktionsbereichen und Divisions. Auch die Möglichkeit, den Führungskrätenachwuchs durch die Übertragung von SGE-Leitungsfunktionen auf umfangreichere Aufgaben vorzubereiten, ist als ein Vorteil dieses Organisationskonzepts zu sehen. Ein

wesentlicher **Nachteil** ist die Tatsache, dass die SGE und die primären Organisationseinheiten häufig nicht identisch sind. Dadurch kann es aufgrund von Widerständen in der Primärorganisation zu erheblichen Problemen bei der operativen Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien kommen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die vorrangige Ausrichtung der SGE an externen Wettbewerbsgesichtspunkten zu einer Vernachlässigung der internen Querverbindungen zwischen den einzelnen Segmenten und zu einer übertriebenen Dominanz des Marketingbereichs bei der Formulierung von Geschäftsfeldstrategien führt (vgl. Bleicher 2011, S.306f., Bühner 2004, S.214f.).

Wiederholungsfragen

1. Worin sehen Sie die grundsätzlichen Unterschiede zwischen der Primär- und der Sekundärorganisation?
2. Anhand welcher Kriterien lassen sich praktische Organisationskonzepte beurteilen?
3. Nennen Sie die Merkmale der funktionalen Organisation.
4. Welche Arten von Funktionsbereichen lassen sich unterscheiden, und welche Aufgaben nimmt die Unternehmensführung in einer funktionalen Organisation wahr?
5. Wie lässt sich die bereichsübergreifende Koordination in einer funktionalen Organisation verbessern?
6. Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation?
7. Nennen Sie die Merkmale der divisionalen Organisation.
8. Woran orientiert sich die Bildung der Divisions?
9. Erläutern Sie die verschiedenen Center-Konzepte.
10. Welche Funktionen üben die Zentralbereiche in der divisionalen Organisation aus?
11. Worin sehen Sie die Aufgaben der Leitungsspitze einer divisionalen Organisation, und wie lässt sich das oberste Leitungsgremium organisieren?
12. Stellen Sie die Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation dar.
13. Wann ist der Übergang von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisation sinnvoll?
14. Wie kann den Problemen der Divisionalstruktur entgegengewirkt werden?
15. Nennen Sie die Merkmale der Matrix- und der Tensororganisation.
16. Welche Alternativen zur Gestaltung der Matrixstellen gibt es?
17. Wie können die Kompetenzen zwischen den beiden Dimensionen einer Matrix geregelt werden?
18. Worin sehen Sie die wichtigsten Aufgaben der Zentralbereiche und der Matrixleitung?
19. Worin liegt die Bedeutung der in mehrdimensionalen Organisationsformen »institutionalisierten Konflikte«?
20. Erörtern Sie die Vor- und Nachteile der Matrix- und der Tensororganisation.
21. Was ist unter einem Konzern zu verstehen?
22. Erläutern Sie die besonderen Merkmale einer Holding, und nennen Sie die Gründe für deren Bildung.
23. Welche Formen der Holdingorganisation kennen Sie?

24. Erläutern Sie die wesentlichen Besonderheiten der einzelnen Holdingformen. Gehen Sie insbesondere auf die Managementholding und deren Aufgaben- und Kompetenzverteilung ein.
25. Wann ist die Einrichtung eines Produktmanagements in einem Unternehmen sinnvoll?
26. Welche Aufgaben hat ein Produktmanager?
27. Nennen Sie die verschiedenen Organisationsformen des Produktmanagements.
28. Wann ist die Einrichtung eines Kundenmanagements in einem Unternehmen sinnvoll?
29. Welche Aufgaben hat ein Kundenmanager?
30. Erläutern Sie die verschiedenen Organisationsformen des Kundenmanagements.
31. Inwieweit sollten Produkt- und Kundenmanager in einem Unternehmen zusammenarbeiten?
32. Warum und in welchen Fällen ist die Einrichtung eines Funktionsmanagements zweckmäßig?
33. Wann ist die Einrichtung eines Projektmanagements sinnvoll, und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
34. Stellen Sie kurz die wesentlichen Aufgaben eines Projektmanagers dar.
35. Nennen Sie die verschiedenen Organisationsformen des Projektmanagements.
36. Was ist der Kerngedanke des Managements von strategischen Geschäftseinheiten?
37. Worin unterscheiden sich »strategische Geschäftsfelder« von »strategischen Geschäftseinheiten«?
38. Worauf ist bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten zu achten?
39. Was ist unter einer Kernkompetenz zu verstehen?
40. Welche Merkmale weisen Kernkompetenzen auf?
41. Warum spielen die Kernkompetenzen bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten eine besondere Rolle?
42. Welche Beziehungen können zwischen den strategischen Geschäftseinheiten und der Primärorganisation bestehen?
43. Nennen Sie die verschiedenen Organisationsformen des SGE-Managements.
44. Wie kann die Gefahr einer sogenannten »organisatorischen Lücke« verringert werden?
45. Worin sehen Sie die grundsätzlichen Vor- und Nachteile von strategischen Geschäftseinheiten als Sekundärorganisation?
46. Ist Ihrer Meinung nach die Kombination von primären und sekundären Strukturen in jedem Fall sinnvoll? Unter welchen Voraussetzungen würden Sie sich für eine Ergänzung der Primär- durch eine Sekundärorganisation entscheiden?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Die Primärorganisation stellt gewissermaßen das »Grundgerüst« der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Sie ist durch ihren hierarchischen Aufbau in erster Linie für die Abwicklung von Routineaufgaben geeignet. Die Sekundärorganisation ergänzt die Primärorganisation durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen.
2. Als interne Beurteilungskriterien können die Führungsprozess-Effizienz, die Leistungsprozess-Effizienz, die Humanressourcen-Effizienz und die Sachressourcen-Effizienz herange-

- zogen werden. Als externe Kriterien gelten die Markt- und Wettbewerbsorientierung, die Flexibilität und die Innovationsfähigkeit.
3. Funktionale Organisationen sind durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Funktionsbereichen gekennzeichnet, die der Unternehmensführung nach dem Einlinienprinzip direkt unterstellt sind.
 4. Es lassen sich operative und strategische Funktionsbereiche unterscheiden. Die operativen Funktionsbereiche können wiederum in ressourcenorientierte und leistungsorientierte Funktionsbereiche differenziert werden. Als strategischer Funktionsbereich wird die Unternehmensführung bezeichnet, die das Zusammenwirken der operativen Funktionsbereiche koordiniert und das Unternehmen als Ganzes steuert.
 5. Koordinationsverbessernde Maßnahmen sind die Erhöhung der Leitungskapazität, die Einführung von Stabsstellen, die Bildung von Ausschüssen und die Etablierung von Entkopplungsmechanismen.
 6. Wesentliche Vorteile der funktionalen Organisation sind die mit ihr verbundenen Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte. Als wichtige Nachteile gelten die vielen Schnittstellen und Interdependenzen sowie die damit verbundenen Bereichsegoismen.
 7. Divisionale Organisationen sind durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Objekten (Produkten, Regionen, Märkten, Kunden) gekennzeichnet, die der Unternehmensführung nach dem Einlinienprinzip direkt unterstellt sind.
 8. Die Bildung der Divisions orientiert sich an Produkt-, Regional-, Markt- und Kundengesichtspunkten.
 9. Die verschiedenen Center-Konzepte weisen unterschiedliche Autonomiegrade auf. Es lassen sich Cost-Center, Profit-Center und Investment-Center unterscheiden, die von Zentralbereichen/-abteilungen koordiniert werden.
 10. Wesentliche Aufgabe der Zentralbereiche ist die Wahrnehmung einer unternehmensweiten Koordinations- und Kontrollfunktion, durch welche die Gesamtsicht des Unternehmens sichergestellt werden soll.
 11. Die Aufgabe der Leitungsspitze einer divisionalen Organisation ist die strategische Führung und Kontrolle der Divisions. Die oberste Unternehmensführung kann ressortlos oder für die operativen Geschäftsbereiche und/oder die Zentralbereiche verantwortlich sein.
 12. Wesentliche Vorteile der divisionalen Organisation sind ihre Flexibilität durch eine Entscheidungsdezentralisation und die schnelle Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions. Nachteilig sind insbesondere die Gefahr des Sparteneegoismus und der Mehrbedarf an Leitungsstellen und Zentralfunktionen.
 13. Der Übergang von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisation ist bei einer ausreichenden Unternehmensgröße und einem heterogenen Leistungsprogramm sinnvoll.
 14. Um die Probleme einer divisionalen Struktur zu reduzieren, sollten die einzelnen Divisions einerseits so autonom wie möglich sein. Andererseits sind alle nicht geschäftsbezogenen, unterstützenden Funktionen zu zentralisieren (zum Beispiel in sogenannten Service-Centern).
 15. Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene unter gleichzeitiger Anwendung von zwei Gestaltungsdimensionen gebildet. Bei der

Tensororganisation kommt noch mindestens eine weitere Dimension hinzu (3 bis n Dimensionen). Damit handelt es sich um mehrdimensionale Mehrlinienorganisationen.

16. Die Matrixstellen werden typischerweise horizontal nach Funktionen und vertikal objektorientiert gebildet, wobei allerdings auch andere Gruppierungsmuster möglich sind. Jeder Matrixschnittstelle sind zwei Matrixstellen übergeordnet.
17. Als allgemeine Regel zur Kompetenzverteilung in der Matrixorganisation gilt, dass die objektorientierten Matrixstellen das Was und Wann und die funktionsorientierten Matrixstellen das Wer, Wie und Womit festlegen.
18. Die Zentralbereiche haben im Wesentlichen Koordinations- und Steuerungsaufgaben und unterstützen die Matrixleitung bei der Wahrnehmung ihrer Funktion, die vor allem die strategische Führung und Kontrolle des Gesamtunternehmens, die Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Matrixstellen und die Schlichtung von Konflikten umfasst.
19. Die Konflikte werden in der Matrixorganisation konzeptionsbedingt gezielt herbeigeführt. Durch eine offene Handhabung sollen die Konflikte zu innovativen Problemlösungen führen, die für die Aufgabenerfüllung nutzbar gemacht werden können.
20. Vorteile der Matrix- und der Tensororganisation sind die Chance zu ganzheitlichen und innovativen Problemlösungen, die verkürzten Kommunikationswege, die Entscheidungsdezentralisation, die Ausrichtung auf die Markt- und Wettbewerbsfordernisse, die relativ problemlose Bewältigung von strukturellen Veränderungen und die vielfältigen Möglichkeiten der Personalentwicklung. Als Nachteile sind die vorprogrammierten Schnittstellenkonflikte, eine daraus resultierende erhöhte Organisationsprogrammierung und schwerfällige Entscheidungsfindung sowie eine hohe Leitungsintensität zu nennen.
21. Ein Konzern ist eine Form eines verbundenen Unternehmens, die entsteht, wenn mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens zusammengefasst werden.
22. Die Muttergesellschaft eines Holdingkonzerns wird als Holding bezeichnet. Gründe für die Bildung einer Holding sind die Absicht, ein bestehendes Unternehmen in rechtlich selbstständige Gesellschaften aufzugliedern, fremde Firmen zu übernehmen und als rechtlich selbstständige Gesellschaften in den Unternehmensverbund einzugliedern oder die Möglichkeit zu schaffen, Unternehmen je nach Marktwert entweder zuzukaufen oder zu verkaufen.
23. Formen der Holdingorganisation sind die operative Holding, die Managementholding und die Finanzholding.
24. Die operative Holding ist direkt am Markt tätig und nimmt unmittelbar Leitungsfunktionen wahr. Demgegenüber besitzen die Untereinheiten der Finanzholding größtmögliche Selbstständigkeit. Die Managementholding ist durch die Trennung von konzernstrategischen und operativen Aufgaben gekennzeichnet. Die Tochtergesellschaften sind als Profit-Center operativ ergebnisverantwortlich.
25. Die Einrichtung des Produktmanagements ist sinnvoll, wenn ein vielfältiges und heterogenes Produktprogramm vorliegt und wenn die relevanten Märkte eine hohe Komplexität und Dynamik aufweisen.

26. Zu den Aufgaben eines Produktmanagers gehören insbesondere die Betreuung von produktspezifischen Marketingkonzepten, die Aufbereitung von Produktinformationen, die Produktplanung und die Unterstützung der technischen Bereiche bei der Produktentwicklung.
27. Die Organisationsformen des Produktmanagements sind das Stabs-, das Linien- und das Matrix-Produktmanagement sowie der Produktausschuss.
28. Die Realisierung eines Kundenmanagements ist immer dann sinnvoll, wenn dem Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Kunden gegenübersteht, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern. Dadurch sollen sowohl die Kundenbindung als auch die Kundenzufriedenheit verbessert werden.
29. Der Kundenmanager ist ein Spezialist für die ihm zugeordneten Kunden und kümmert sich vor allem um kundenspezifische Marketingkonzepte, den Geschäftsverkehr mit den Kunden und deren individuelle Betreuung im Problemfall.
30. Die Organisationsformen des Kundenmanagements sind der Koordinationsausschuss sowie das Stabs-, das Linien- und das Matrix-Kundenmanagement.
31. Obwohl jeder einen eigenständigen Arbeits- und Verantwortungsbereich hat, ist eine enge Zusammenarbeit vor allem deshalb erforderlich, weil der Kundenmanager die Anforderungen seiner Kunden an die Produkte des Unternehmens am Besten kennt, während der Produktmanager über ein umfassendes Produktwissen verfügt. Ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch stellt damit sicher, dass neue Produkte nicht »am Markt vorbei« entwickelt werden, sondern von Anfang an den Kundenwünschen entsprechen und dass die Produkte aufgrund der Kundeninformationen ständig weiterentwickelt werden können.
32. Die Einrichtung eines Funktionsmanagements macht dann Sinn, wenn die Funktions- oder Geschäftsbereiche der Primärorganisation aufgrund ihrer engen Interdependenzen um handlungsorientierte Querschnittsfunktionen ergänzt werden sollen, die durch eine bereichsübergreifende Koordination zu einer Harmonisierung der bereichsbezogenen Ziele beitragen.
33. Die Einrichtung eines Projektmanagements ist sinnvoll, wenn eine effiziente Projektabwicklung gewährleistet werden soll. Wesentliche Voraussetzungen sind eindeutig definierte und offiziell gestartete Projekte, die sachlich-logisch und zeitlich klar strukturiert sind.
34. Zu den wesentlichen Aufgaben eines Projektmanagers gehören die zielgerichtete und ordnungsgemäße Projektabwicklung und die laufende Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber.
35. Die verschiedenen Formen des Projektmanagements sind der Projektausschuss, das Stabs-Projektmanagement, das Matrix-Projektmanagement und das reine Projektmanagement.
36. Der Kerngedanke des Managements von SGE ist es, dass die operativ orientierte Primärorganisation nicht schnell und umfassend genug an den strategischen Erfordernissen und deren Veränderungen ausgerichtet werden kann. Deshalb sollen SGE als sekundäre Organisationseinheiten die kontinuierliche Strategiearbeit sicherstellen.
37. Bei den strategischen Geschäftsfeldern handelt es sich um relativ homogene Produkt-Markt-Kombinationen, die im Rahmen einer gedanklichen Segmentierung der Unter-

nehmensumwelt entstehen, während die strategischen Geschäftseinheiten die den SGF entsprechenden gedanklichen Konstrukte zur Steuerung des Unternehmens sind und ihre Entsprechung in ganz konkreten Organisationseinheiten haben.

38. Bei der Bildung von SGE ist insbesondere auf die Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens zu achten, um sicherzustellen, dass die SGE zu den führenden Wettbewerbern in ihren Marktsegmenten gehören und so die Wettbewerbsvorteile für die Generierung von Wertschöpfungsbeiträgen nutzen können.
39. Unter den Kernkompetenzen sind die gebündelten technologischen, fertigungstechnischen und prozessualen Fähigkeiten eines Unternehmens zu verstehen.
40. Die Merkmale von Kernkompetenzen sind der Kernnutzen, die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit sowie die Öffnung des Zuganges zu neuen Geschäftsfeldern.
41. Bei der Bildung von SGE spielen die Kernkompetenzen eines Unternehmens deshalb eine besondere Rolle, weil sie sicherstellen, dass die SGE in ihren jeweiligen Marktsegmenten der führende Wettbewerber sind oder zumindest zu den Top-Wettbewerbern gehören. Da die SGE relativ autonome Einheiten sind, ist zudem sichergestellt, dass sie in ihrem Markt gewissermaßen als selbstständiges Unternehmen schnell und flexibel agieren und so ihre Stärken auch zur Geltung bringen können.
42. Jeder SGE müssen eine oder mehrere ganz konkrete organisatorische Einheiten (Produktgruppen, Divisions) gegenüberstehen.
43. Die verschiedenen Organisationsformen des SGE-Managements sind das SGE-Linikonzept, die SGE-Manager, die Strategieausschüsse sowie die SGE-Matrix- oder -Tensororganisation.
44. Die Gefahr einer organisatorischen Lücke kann durch die Erweiterung der operativen Primärorganisation um eine strategische Sekundärorganisation verringert werden.
45. Vorteile sind vor allem die Entlastung der Unternehmensführung und die Übertragung von Aufgaben an den Führungskräftenachwuchs. Von Nachteil sind insbesondere die Widerstände, die in der Primärorganisation auftreten können.
46. Die Ergänzung der primären durch sekundäre Strukturen ist dann sinnvoll, wenn das Unternehmen, seine Leistungen und/oder das Unternehmensumfeld eine gewisse Komplexität und Dynamik aufweisen, die ein schnelles und flexibles Handeln erforderlich machen. Hier können die verschiedenen Formen der Sekundärorganisation einen wesentlichen Erfolgsbeitrag leisten. Allerdings sollte nicht vergessen werden, dass Sekundärstrukturen immer auch zusätzliche Kosten, einen erhöhten Koordinationsaufwand und gewisse Konfliktpotenziale mit sich bringen sowie entsprechende Leitungskapazitäten erfordern. Insofern ist eine Kosten-Nutzen-Betrachtung in jedem Fall sinnvoll.

6 Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept

Lernziele

Im sechsten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- die Mängel der »traditionellen« Organisationskonzepte kennen lernen,
- ein Verständnis für die Notwendigkeit von ganzheitlich gestalteten Prozessen im Unternehmen entwickeln,
- die Bedeutung der einzelnen Prozesselemente verstehen,
- sich mit den Zielen, der Vorgehensweise und den Aktionsträgern der prozessorientierten Organisationsgestaltung auseinandersetzen und
- den Ansatz des Prozessmanagements richtig einordnen können.

6.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation

Gründe für eine (stärkere) Prozessorientierung von Unternehmen gibt es viele: Durch die effektive und effiziente End-to-End-Ausrichtung der Prozesse lässt sich der Kundennutzen signifikant verbessern. Eine größere Prozesssicherheit führt zu einer höheren Prozess- und Produktqualität. Durchlaufzeiten in Entwicklung und Produktion lassen sich deutlich verkürzen. Die innovative Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette steigert die Produktivität und trägt zur Optimierung der Unternehmensleistungen bei. Compliance- und Governance-Anforderungen können mit transparenten und nachvollziehbaren Prozessen leichter erfüllt werden. Und nicht zuletzt wirkt sich eine klare, transparente Prozessstruktur mit verbindlich festgelegten Verantwortlichkeiten entlang der Wertschöpfungskette außerordentlich positiv auf das Betriebsklima und hier insbesondere auf die Kultur der schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit aus. Gemäß dem Motto »blame the system« wird die Ursache von Fehlern dann nicht mehr bei Mitarbeitern, Kollegen oder Führungskräften sondern in der noch unzureichenden Gestaltung der Unternehmensprozesse gesucht. Fehler werden damit zu akzeptierten Lernchancen und leisten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg und letztendlich zur Überlebensfähigkeit des Systems »Unternehmen«.

Gerade in unserer turbulenten und durch ständige Veränderungen geprägten Zeit, in der es besonders auf Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit, Agilität, Performance sowie auf die Standardisierung und Digitalisierung von Abläufen ankommt, bietet das Prozessmanagement einen wirksamen Ansatzpunkt, um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Dieser Zustand ist durchaus nicht neu, denn schon in der Phase der Hochindustrialisierung von über einhundert Jahren, spielten die effiziente Gestaltung und die zielgerichtete Steuerung von Fertigungsabläufen eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Unternehmen. Erinnert sei hier an die

prozessverbessernden Aktivitäten eines *Fredrick Winslow Taylor* oder eines *Henry Ford*. Auch heute ist ein wirksames Prozessmanagement sowohl in den wertschöpfenden als auch in den administrativen Unternehmensbereichen ein entscheidender Faktor, um im globalen Wettbewerb vorne mitspielen zu können, wie auch der obige Blick in die Wirtschaftspraxis zeigt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessmanagement – Dauerbrenner mit Nachholbedarf!

Der Einsatz von Prozessmanagement zur Optimierung von Unternehmensabläufen ist nicht neu und wird bei uns seit mehr als dreißig Jahren als wichtiges Thema diskutiert. Aktuelle Studien belegen jedoch, dass die Bedeutung des Prozessmanagements immer noch weiter zunimmt. Vor allem die wachsende Dynamik und Agilität der globalen Unternehmensstrukturen und -netzwerke führt in vielen Branchen zu immer komplexeren Handlungsabläufen. Diese Entwicklung macht – noch mehr als in früheren Jahren – die Etablierung einer klar definierten und unternehmensweit harmonisierten Prozessarchitektur mit wirksamen Steuerungsgrößen (KPI) erforderlich. Die sich daraus ergebenden wesentlichen Vorteile sind größere Effizienz, mehr Transparenz und höhere Profitabilität. Insbesondere angesichts der aktuellen Herausforderungen der so genannten »Digitalen Transformation« ist neben einem kulturellen Wandel auch die nachhaltige Veränderung der Geschäftsprozesse und deren stärkere Ausrichtung auf die Anforderungen der Kunden notwendig. So halten nach einer Studie der Beratungsgesellschaft *BearingPoint* in Deutschland, Österreich und der Schweiz rund 81 Prozent der 174 Befragten das Thema **Business-Process-Management** für »sehr wichtig« oder »wichtig«. Dies bestätigt den anhaltenden Trend zu einer weiter steigenden Bedeutung des Prozessmanagements, vor allem im Finanzsektor, dem Maschinenbau und der öffentlichen Verwaltung. Hauptziele sind die Einsparung von Kosten, die Erhöhung der Transparenz der betrieblichen Abläufe und deren Standardisierung. Die **Digitalisierung und die Automatisierung der Prozesse** werden dabei aus Sicht der befragten Unternehmen zu wichtigen Bausteinen der digitalen Transformation von Unternehmen.

Quellen: A. T. Kearney GmbH 2014, BearingPoint GmbH 2017, DGQ e. V. 2016

Im Mittelpunkt des klassischen Analyse-Synthese-Konzepts steht die Gestaltung der Aufbauorganisation durch die analytische Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, deren Zusammenfassung zu organisatorischen Einheiten und die Bildung einer formalen Stellenhierarchie (vgl. Kapitel 3). Durch die Arbeitsteilung und die Spezialisierung von einzelnen Tätigkeiten soll die Produktivität erhöht werden. Die Gestaltung der Ablauforganisation erfolgt erst in zweiter Linie als »zusätzliche, in Einzelheiten gehende raumzeitliche Strukturierung« (Kosiol 1976, S. 187). Demzufolge werden **stellenübergreifende Abläufe** vom klassischen Organisationsansatz nicht ausreichend berücksichtigt. Die Prozesse werden sozusagen erst nachträglich in die bestehende Aufbaustruktur »hineinorganisiert«. Die Abbildung 6-1 verdeutlicht diesen Sachverhalt am Beispiel einer funktionalen Organisation, die durch einen funktions-

und hierarchieübergreifenden Prozess überlagert wird, und macht deutlich, dass derartige Abläufe in der Regel alles andere als effizient sind.

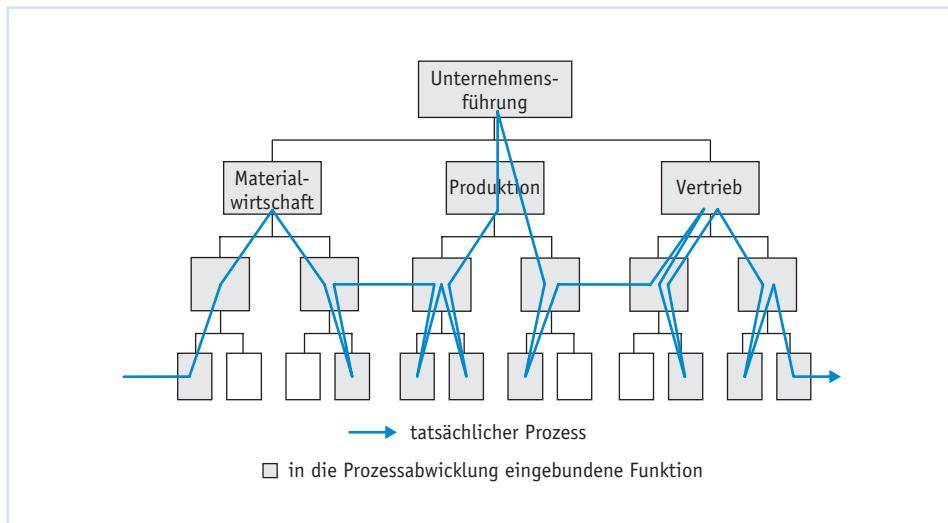


Abb.6-1: Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation

Als Folge einer fehlenden Ausrichtung der Aufbauorganisation auf die Belange von bereichsübergreifenden Prozessen ergeben sich die in der Abbildung 6-2 dargestellten **Mängel der »traditionellen« Konzepte** der Primärorganisation. Die Auftragsabwicklung von der Angebotserstellung bis zum Versand der Rechnung oder die Produktentwicklung von der Idee bis zur Herstellung einer marktfähigen Leistung sind Prozesse, die ganzheitlich zu gestalten sind. Ihre funktions- und hierarchiebezogene Zerlegung in eine Vielzahl von Teilprozessen oder sogar Arbeitsschritten führt zu **Steuerungsproblemen** und zieht einen erheblichen **Koordinations- und Regelungsbedarf** nach sich. Bei Abstimmungsschwierigkeiten, beispielsweise durch die mangelhafte Weitergabe von Informationen oder durch die gegenseitige Abschottung der am Prozess beteiligten Bereiche, entstehen **Dysfunktionalitäten**, die nicht wertschöpfend sind. Das Ressortdenken und die Intransparenz der betrieblichen Abläufe führen zu **»operativen Inseln«**. Sie verursachen unnötige Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen und verringern so die Ressourceneffizienz sowie die Leistungs- und die Führungsprozesseffizienz der Organisation. Gaitanides u.a. sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einer **»Strukturkrise«**, die dazu führt, dass Zeit- und Kostenvorteile nicht zu realisieren sind und die Kundenorientierung leidet (vgl. Gaitanides et al. 1994, S.2).

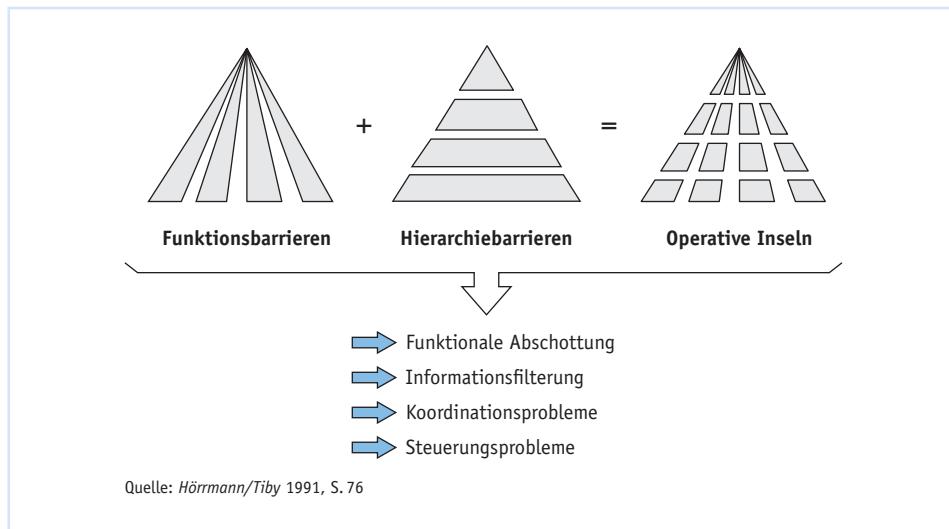


Abb. 6-2: Mängel »traditioneller« Organisationskonzepte

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessanalyse in der Deutsche Lufthansa AG

Das folgende Beispiel der *Deutsche Lufthansa AG* zeigt, wie sich derartige Sachverhalte in der Praxis darstellen können:

Eine Analyse der Abläufe bei der *Lufthansa* Anfang der 1990er-Jahre ergab, dass grundsätzlich zu viele Beteiligte auf einen Prozess Einfluss nahmen. Die Arbeitsabläufe waren teilweise bis in das letzte Detail geregelt. Dieser hohe Detaillierungsgrad erforderte eine große Anzahl von Administratoren, die den Prozess planten, steuerten und kontrollierten. Die Konsequenz waren überdimensionierte Planungs- und Kontrollinstanzen sowie ein ausgeprägter Einsatz von hierarchischen Koordinationsinstrumenten. Die direkt am Prozess beteiligten Mitarbeiter waren aufgrund ihrer geringen Eigenverantwortung und wegen der permanenten Schnittstellenkonflikte entsprechend demotiviert. Es entstanden Reibungsverluste und Verzögerungen im Prozessablauf.

Dass auch optimierte Prozesse einer fortlaufenden Analyse und weiteren Verbesserung bedürfen, um effizient zu bleiben oder wieder zu werden, zeigt ein Blick in den Geschäftsbericht 2013 der *Deutsche Lufthansa AG*:

»Bei der *Lufthansa Passage* wurde durch die Überprüfung aller Bodenprozesse auf nachhaltige Effizienzverbesserungen ein Einsparungspotenzial von jährlich 180 Mio. Euro identifiziert. Die Auswirkungen der auf Basis von Prozessen entwickelten 220 Maßnahmen auf die Organisationseinheiten und Arbeitsplätze der *Lufthansa Passage* werden derzeit intensiv mit den jeweiligen Mitbestimmungsgremien beraten.«

Quellen: Arlt/Beecken 1994, S. 126, <https://www.lufthansagroup.com>, Deutsche Lufthansa AG 2014, S. 40

Die Wettbewerbs- und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängen heute aber mehr denn je von der schnellen, fehlerfreien, flexiblen und kostengünstigen Abwicklung der auf den externen Kunden hin ausgerichteten Geschäftsprozesse ab. Die **Kundenzufriedenheit** rückt dabei immer mehr in den Blickpunkt der verantwortlichen Führungskräfte. Deshalb gewinnt die Prozessorientierung sowohl in den Leistungs- als auch in den Unterstützungsbereichen zunehmend an Bedeutung (vgl. hierzu die sieben Praxisbeispiele zur Prozessausrichtung als Erfolgsfaktor aus unterschiedlichen Branchen; Hervorhebungen durch den Verfasser).

Wird die Prozesssicht von den Entscheidungsträgern im Unternehmen in entsprechende organisatorische Maßnahmen umgesetzt, spricht man von »Prozessmanagement«, wobei daneben eine Vielzahl weiterer Begriffe existiert, wie zum Beispiel Process-Redesign, Business-Process-Reengineering, Process-Innovation, Geschäftsprozessmanagement, Wertkettenansatz usw. Ihnen allen gemeinsam ist die **prozessorientierte** Betrachtungsweise der Organisation.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessausrichtung als Erfolgsfaktor

- »Wir richten unseren Blick nun auch verstärkt auf die Produktivität administrativer Funktionen, wo wir die Effizienz erhöhen und **Prozesse straffen**. Das gibt uns die Möglichkeit, mehr Zeit mit **wertschöpfenden Tätigkeiten** und weniger Zeit mit Verwaltungsarbeiten zu verbringen« (*ABB Ltd 2014, S. 6*).
- »Auf dem Weg zur Spitze hat *Daimler* Effizienzprogramme aufgelegt und in die bestehenden Strategien der Geschäftsfelder eingebettet. So wurde »*Mercedes-Benz 2020*« um den Baustein »Fit for Leadership« (F4L) ergänzt. Damit können **Prozesse noch flexibler, schneller und effizienter** gestaltet werden« (*Daimler AG 2014, S. 63*).
- »Für Logistikanbieter wie *DHL* lautet die Herausforderung: Die **Prozesse** müssen immer **schneller** werden, bei **möglichst geringen Kosten**« (*Deutsche Post AG 2014, S. 14*).
- »Wir wollen **Prozesse** weiter **harmonisieren** und **verschlanken**, um *Merck* schneller, wendiger und leistungsfähiger zu machen« (*Merck KGaA 2014, S. 5*).
- »*Novartis* steigert ihre Produktivität durch die **Vereinfachung von Prozessen**, die Förderung divisionsübergreifender Zusammenarbeit sowie durch die Verbesserung des globalen Beschaffungswesens und der Logistik« (*Novartis International AG 2014, S. 12*).
- »Als die führende Bank im Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft sind wir uns bewusst, wie wichtig es ist, den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Wir haben erfolgreich Strukturen und Prozesse implementiert, um unsere Serviceleistung in sämtlichen Geschäftssegmenten zu vereinfachen. Wir **rationalisieren unsere Prozesse** und reduzieren den administrativen Aufwand für unsere Kundenberater, um damit ihre **Produktivität langfristig zu erhöhen**, ohne bei unseren Risikostandards Abstriche zu machen« (*UBS AG 2014, S. 42*).

- »Die Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche hat auch die Mobilität längst erfasst. [...] die Chancen liegen [...] auch in der **Optimierung vieler Prozesse** innerhalb der ÖBB[...]« (ÖBB-Holding AG 2018, S. 6).

Definition

Unter dem **Prozessmanagement** sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit zu verstehen (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 3).

Im Gegensatz zu dem traditionellen Gestaltungsansatz mit der von *Kosiol* geprägten Einteilung in Aufbau- und Ablauforganisation stellt die prozessorientierte Organisationsgestaltung bei der Stellen- und Abteilungsbildung die besonderen Erfordernisse des Ablaufs von betrieblichen Wertschöpfungsprozessen in den Vordergrund. Nach der Identifikation der erfolgsrelevanten Prozesse kommen die Analyse der vorhandenen Abläufe und gegebenenfalls ihre Um- oder Neugestaltung. Erst dann erfolgt die Stellenbildung. Durch die Konzentration auf die für den Geschäftserfolg wesentlichen Tätigkeitsfolgen fördert dieses Vorgehen die Ausrichtung der Organisation auf die wertschöpfenden Aktivitäten und trägt so zu schnittstellenärmeren und synergetischeren Strukturen bei (vgl. Pfohl et al. 1996, S. 247 und das Beispiel der Volkswagen AG).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessstandardisierung in der Volkswagen AG

Im Rahmen der »Strategie 2018«, durch die Volkswagen (2021: 250,2 Mrd. Euro Umsatz, 673.000 Beschäftigte) als »ökonomisch und ökologisch weltweit führendes Automobilunternehmen« positioniert werden sollte, wurde der **Weiterentwicklung der Prozesse** ein bedeutender Stellenwert zugeordnet:

»Weitere wesentliche Elemente sind die **Standardisierung von Prozessen** im direkten und im indirekten Bereich sowie **reduzierte Durchlaufzeiten** in der Produktion. [...] Auch 2013 haben unsere Experten daran gearbeitet, zahlreiche Abläufe im Rahmen unseres Prozessoptimierungsprogramms weltweit zu verbessern und zu vereinheitlichen, insbesondere an den **Schnittstellen zu Prozessen anderer Geschäftsbereiche**. Dadurch verringern wir **Reibungsverluste** und schaffen **Synergien**.«

Quelle: Volkswagen AG 2014, S. 49, 120

Die folgenden **Vorteile** werden im Allgemeinen von einer **prozessorientierten Organisationsgestaltung** erwartet:

- Durch die Ausrichtung der Organisation auf die relevanten Unternehmensprozesse und die Integration von betrieblichen Funktionen werden die **gegenseitigen Abhängigkeiten** von einzelnen Tätigkeiten und damit auch die **Schnittstellenproblematik verringert**. Die Gefahr von interdependenz- und schnittstellenbedingten Fehlern und Doppelarbeiten nimmt ab. Der erforderliche Koordinationsaufwand geht zurück.

- Die Definition von bereichsübergreifenden Prozessen erlaubt die Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen für den gesamten Prozessablauf auf eine oder mehrere Personen. Die Hierarchie tritt in den Hintergrund. Durch die **ganzheitliche Prozessverantwortung** entstehen Freiräume für eine Selbstorganisation und Selbstkontrolle. Als Koordinationsmechanismus wirkt vor allem die **Selbstabstimmung** der Prozessbeteiligten. Durch die umfassenderen Aufgabenbereiche und die größere Eigenverantwortung der Mitarbeiter werden neue **Motivationspotenziale** erschlossen.
- Die interne und externe **Kundenorientierung** fördert das überbetriebliche Denken und erlaubt die **Konzentration auf die wertschöpfenden Aktivitäten**. Nicht irgendwelche Bereichsegoismen, sondern die Kunden stehen im Vordergrund des Bemühens. Diese Sichtweise unterstützt die ständige Optimierung der Abläufe im Unternehmen im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**. Das organisationale Lernen wird beschleunigt und trägt dadurch letztendlich zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei (vgl. hierzu das Beispiel der UBS AG).

Im **Fertigungs- und Montagebereich** sind die Gedanken nicht neu, sich zielgerichtet mit der effizienten Gestaltung und der stetigen Verbesserung von Abläufen auseinander zu setzen. Taylors Scientific-Management und die Umsetzung seiner Ideen beispielsweise in den *Ford*-Werken zu Beginn des letzten Jahrhunderts sind ebenso wie das schon legendäre *Toyota*-Produktionssystem (TPS) klassische Beispiele für die ständige Suche nach dem »one best way« der Arbeitsausführung in diesen Funktionsbereichen (vgl. die Darstellung im Abschnitt 2.2.2). Sowohl in der Fließfertigung von Großserien- und Massengütern als auch in der segmentierten Fertigung von Kleinserien und Einzelaufträgen wird heute wie damals fortlaufend nach **Möglichkeiten der Prozessoptimierung** gesucht. Die Abbildung 6-3 zeigt ein Ergebnis dieser Suche nach Verbesserungspotenzialen am Beispiel des Übergangs von einer reinen Werkstattfertigung mit eher chaotisch wirkenden und an der jeweiligen Verrichtung orientierten Teilprozessen (Drehen, Bohren, Fräsen, Schleifen, Transportieren, Kontrollieren, Verpacken und Lagern) zu einer segmentierten Produktion mit drei Fertigungsmodulen und klar strukturierten Fertigungsabläufen.

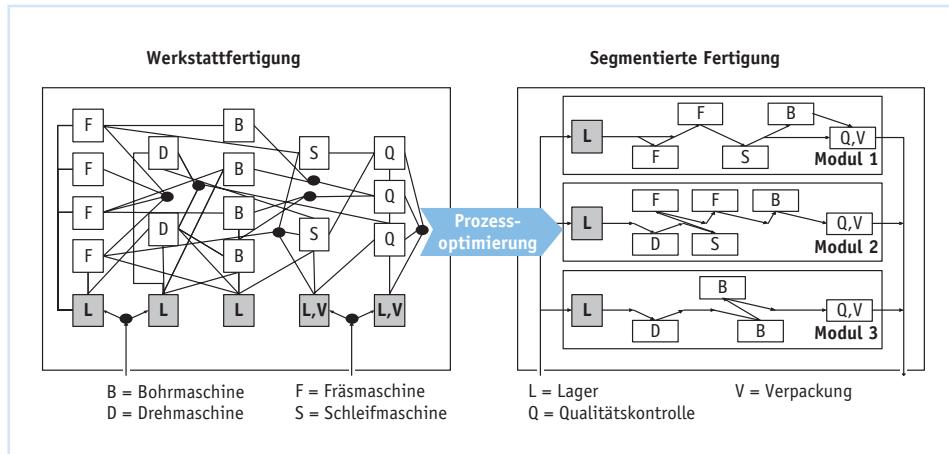


Abb. 6-3: Prozessoptimierung im Fertigungsbereich

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Kundenfokussierung in der UBS Group AG

Die Ausrichtung sämtlicher Leistungen auf den Kunden zeigt das Beispiel des international tätigen und zu den weltweit führenden Finanzinstituten gehörenden Schweizer Bankkonzerns *UBS Group AG* (2021: 1.117 Mrd. CHF Bilanzsumme, 71.400 Beschäftigte), der 1998 aus der Fusion des *Schweizerischen Bankvereins* und der *Schweizerischen Bankgesellschaft* hervorging. Laut eigener Aussage in ihrem Geschäftsbericht 2013 ist für die *UBS AG* der **Kundenfokus** eine der Grundlagen »all unserer Handlungen«:

»Im Zentrum unseres Geschäftsmodells steht ein ausgeprägter Kundenfokus. Wir streben bei all unseren Aktivitäten Bestleistungen an, sei es bei der Auswahl unserer Mitarbeiter oder bei den Produkten und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten. Wir bemühen uns, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, indem wir unsere Reputation stärken und regelmäßige Renditen für unsere Aktionäre erwirtschaften. Diese Prinzipien fließen in die Entscheidungs- und Personalführungsprozesse ein und sollen die täglichen Aktivitäten unserer Mitarbeiter prägen.«

Quelle: *UBS AG* 2013, S. 321,326

In anderen Unternehmensbereichen und insbesondere im **Verwaltungsbereich** stellt sich die Situation dagegen anders dar: Die hier in erster Linie vorhandenen informationellen Prozesse wurden von den Verantwortlichen in der Vergangenheit eher intuitiv auf der Basis von individuellen Erfahrungen gestaltet. Eine systematische und bereichsübergreifende Analyse und Strukturierung fanden nur selten statt. Im Mittelpunkt standen die einzelnen Aufgaben und die Beschreibung der Stellen und nicht die Zuordnung der Prozessverantwortung und die Erstellung von ablaufbezogenen Arbeitsanweisungen. Entsprechend groß ist das sich bietende Rationalisierungspotenzial, für dessen Realisierung die Abbildung 6-4 und das Beispiel der Fir-

men *Ford* und *Mazda* auf der vorhergehenden Seite einige Ansatzpunkte aufzeigen (vgl. *Striening* 1989, S.153).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die drei Mu im Toyota-Production-System

Die Beschäftigten der *Toyota Motor Corporation* (2021: 240 Mrd. USD Umsatz, rund 372.000 Beschäftigte) folgen seit Jahrzehnten dem Grundsatz: »Suche nicht nach dem Schuldigen, sondern löse das Problem«. Gemäß der Philosophie des **Kaizen** geht es darum, Fehler und Probleme als »Schätze« zu sehen, die den Anstoß für eine ständige Verbesserung und einen permanenten Fortschritt beinhalten. Dadurch sollen Prozesse erreicht werden, die ausschließlich aus wertsteigernden bzw. notwendigen Schritten bestehen. Mängel, Schwachstellen, Abweichungen, unnötige Wartezeiten, Doppelarbeiten usw. werden als »Verschwendungen« (*Muda*) bezeichnet, weil sie nicht werthaltig sind und damit für den Kunden keinen Nutzen haben (sogenannter »**Non-Value-Added [NVA]**«).

Neben den sieben Arten der Verschwendungen (den **Sieben Muda**: Überproduktion, Wartezeit, überflüssiger Transport, ungünstiger Herstellungsprozess, überhöhte Lagerhaltung, unnötige Bewegungen, Herstellung fehlerhafter Teile), die das größte Rationalisierungspotenzial beinhalten, da sie nahezu überall im Produktionsprozess und im gesamten Unternehmen auftreten können, bilden **Mura** und **Muri** die Grundlage der Verlust-Philosophie des *Toyota*-Produktionssystems. Während es sich bei **Mura** (Abweichung, Unausgeglichenheit) um Verluste handelt, die durch eine unzureichende Harmonisierung der Kapazitäten im Rahmen der Fertigungssteuerung entstehen (zum Beispiel Leerzeiten und Warteschlangenbildung), sind mit **Muri** (Überlastung) Verluste gemeint, die aus Überbeanspruchungen der Mitarbeiter im laufenden Arbeitsprozess resultieren (zu den drei *Mu* vgl. *Kamiske/Brauer* 2011, S.99ff.; einen Überblick über die *Kaizen*-Philosophie geben *Schmelzer/Sesselmann* 2013, S.421ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Rationalisierung durch Prozessorganisation

Während der schweren Rezessionsphase in der amerikanischen Automobilindustrie in den frühen 1980er-Jahren entschied die Konzernspitze von *Ford* (damals 37 Mrd. USD Umsatz mit rund 400.000 Beschäftigten), die Kosteneffizienz der verschiedenen Unternehmensbereiche durch Reorganisationsmaßnahmen zu verbessern. Im Zuge dieser Maßnahmen sollte auch die mit über 500 Mitarbeitern besetzte Kreditorenbuchhaltung neu strukturiert werden. Durch den Einsatz von Computern zur Automatisierung einiger Funktionen der Rechnungsabwicklung von Lieferanten sollte die Anzahl der Mitarbeiter auf 400 gesenkt werden. Die Manager von *Ford* glaubten zu diesem Zeitpunkt, dass eine Personaleinsparung von 20 Prozent ein ziemlich ehrgeiziges Ziel sei – bis sie den viel kleineren japanischen Wettbewerber *Mazda* besuchten, an dem *Ford* kurz zuvor 25 Prozent des Eigenkapitals erworben hatte (1981: 4,2 Mrd. US-Dollar

Umsatz, 27.500 Beschäftigte). *Mazda* benötigte für die gleiche Aufgabenstellung lediglich fünf Mitarbeiter – ein Sachverhalt, der trotz der Größenunterschiede zwischen den beiden Unternehmen auf erhebliche weitere Produktivitätsreserven bei *Ford* hindeutete. Schließlich wurde nicht der Teilprozess »Kreditorenbuchhaltung«, sondern der Beschaffungsprozess als Ganzes (zudem neben der Kreditorenbuchhaltung noch die Teilprozesse Einkauf und Wareneingang gehörten) reorganisiert. Das Ergebnis war schließlich eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl um 75 Prozent von 500 auf 125 Mitarbeiter.

Quelle: Hammer/Champy 1995, S. 57 ff.

Merkmale	Produktion	Verwaltung
Gesamt-Prozessverantwortung	meist vorhanden	unklar
Prozess-Definition	eindeutig	unklar/bereichsbezogen
Schnittstellen	definiert	unklar
Input-Output-Beziehungen	quantifiziert	verbal
Dokumentation/Arbeitsanweisungen	präzise, i. d. R. vollständig	unpräzise, unvollständig
Messpunkte	festgelegt	keine/selten
statistische Messungen	regelmäßig	keine/selten
Korrekturen/Modifikationen	präventiv/planvoll	reakтив/sporadisch

Abb. 6-4: Situationsvergleich von Fertigungs- und Verwaltungsbereich

6.2 Grundlagen des Prozessmanagements

6.2.1 Begriff des Prozesses

Nachdem der Prozessbegriff bereits mehrfach gefallen ist, soll zunächst seine inhaltliche Bedeutung geklärt werden; denn trotz der weiten Verbreitung und der hohen Aktualität gibt es bisher kein einheitliches Prozessverständnis. Begriffe wie Prozess, Geschäftsprozess, Kernprozess, Schlüsselprozess oder Workflow werden von vielen Autoren und Unternehmen verwendet, ohne sie ausreichend zu erläutern und voneinander abzugrenzen.

Der Begriff »Prozess« kommt aus dem lateinischen »procedere«, was fortschreiten, vorreichen oder vorankommen bedeutet. Im betriebswirtschaftlichen Bereich befasst sich die Produktionstheorie schon seit langem mit **Realgüterprozessen**, in denen Einsatzgüter (Input) in Ausbringungsgüter (Output) umgewandelt werden. Dieser **Transformationsprozess** erfolgt durch eine Reihe von Verrichtungen, Aktivitäten, Vorgängen oder Operationen, die in einer bestimmten Art und Weise (nach bestimmten Regeln) im Rahmen des Güterflusses miteinander verbunden sind. Ein Prozess wird demnach als eine Verkettung, das heißt, als sachliche, zeitliche und räumliche Abfolge von Tätigkeiten verstanden, mit denen bestimmte Ziele verfolgt werden.

Definition

Unter einem **Prozess** wird im Folgenden

- die zielgerichtete Erstellung einer Leistung
- durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden,
- die innerhalb einer Zeitspanne
- nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.

WIRTSCHAFTSPRAXIS**Wertorientierung in der BASF AG**

Diese Wertorientierung zeigt sich beispielsweise in den Grundwerten und Leitlinien der *BASF AG*:

»Wir schaffen **Werte** im Interesse unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft. [...] Wir orientieren unsere Geschäftsprozesse an langfristiger **Wertschöpfung** und Wettbewerbsfähigkeit.«

Quelle: <https://www.bASF.com/global/de/who-we-are.html>

WIRTSCHAFTSPRAXIS**Value-Added bei ThyssenKrupp**

Ein besonderes Augenmerk auf den »**Value-Added**« richtet auch der *ThyssenKrupp-Konzern* (2021/22: 41,1 Mrd. Euro Umsatz, rund 96.000 Beschäftigte) mit seinem **wertorientierten Managementsystem**, dem »das unternehmerische Handeln« folgen soll.

Die zentrale Steuerungsgröße zur Beurteilung der Wertschöpfung ist der »*Thyssen-Krupp Value Added (TKVA)*«. Dadurch sollen die »Integration des wertorientierten Managements in alle Managementprozesse« und die »Anwendung des Wertmanagements zur Entscheidungsfindung auf strategischer und operativer Ebene« sichergestellt werden. Zusammenfassend heißt es in einer Darstellung des Controllingbereichs von *ThyssenKrupp*: »Wertmanagement bedeutet damit die Unternehmensausrichtung auf die systematische und kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes und stellt die Basis für wertschaffendes Wachstum dar.«

Quelle: *ThyssenKrupp AG* 2013, S. 2

In diesem Sinne umfassen Prozesse **inhaltlich abgeschlossene Vorgänge**, die von einem bestimmten Ereignis (zum Beispiel einem Auftrag) angestoßen werden und einen definierten Input und Output haben. Arbeitsteilige Prozesse sind inhaltlich abgeschlossen, wenn sie isoliert von vor-, neben- oder nachgeordneten Vorgängen betrachtet werden können.

Der inhaltliche Umfang eines Prozesses hängt von der subjektiven **Problemsicht** des Organisators ab. Beispielsweise handelt es sich bei dem überschaubaren Vorgang der Rechnungsprüfung ebenso um einen Prozess wie bei der komplexen und schnittstellenübergreifenden Abwicklung eines individuellen Kundenauftrags im Investitionsgüterbereich.

Innerhalb des Prozesses erfolgt durch die Kombination der Einsatzgüter ein definierter **Wertzuwachs**, der als Prozessergebnis weitergeleitet wird. Dieser Wertzuwachs (Wertschöpfung, Value-Added) ist die Differenz zwischen dem Wert des Outputs (Marktpreis oder interner Verrechnungspreis) und dem Wert des Inputs (Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten) und bildet letztendlich die vom Unternehmen erzielte Gewinnspanne. Der »**Wert**« kann demgemäß als derjenige Geldbetrag definiert werden, den ein interner oder ein externer Kunde zu zahlen bereit ist. Aus diesem Wert heraus entstehen Wettbewerbsvorteile (Kostenvorteile), wenn er die Kosten der Wertschöpfung übersteigt (vgl. *Porter* 2014, S. 66).

Mit seinem **Wertkettenmodell** stellt der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler *Michael E. Porter* ein »analytisches Instrument« vor, mit dessen Hilfe sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkungen systematisch untersucht werden können (zum Folgenden vgl. *Porter* 2014, S.61ff.).

Die **Wertkette** (value chain) gliedert ein Unternehmen in strategisch bedeutsame, interdependente Aktivitäten, die systematisch miteinander verknüpft sind. Sie zeigt den Gesamtwert einer Leistung an, den der Kunde zu zahlen bereit ist, und besteht aus den **wertschöpfenden Aktivitäten** (»Wertaktivitäten« nach *Porter*) und der **Gewinnspanne**. Wenn ein Unternehmen die verschiedenen Aktivitäten, mit denen es ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft, besser und/oder zu geringeren Kosten durchführen kann als konkurrierende Unternehmen, entstehen Wettbewerbsvorteile. Diese Vorteile ergeben sich sowohl aus den einzelnen Aktivitäten selbst als auch aus der Art und Weise, wie diese Aktivitäten miteinander verknüpft sind. Die Wertaktivitäten lassen sich in primäre und sekundäre (unterstützende) Aktivitäten unterteilen, die je nach Branche für den Wettbewerbsvorteil von einer entscheidenden Bedeutung sein können und die sich ihrerseits wiederum in direkte (an der Wertbildung für den Käufer unmittelbar beteiligte), indirekte (die kontinuierliche Ausführung der direkten Aktivitäten ermöglichte) und qualitätssichernde Aktivitäten untergliedern lassen (vgl. Abbildung 6-5 und *Porter* 2014, S.64ff.):

- Die **primären Aktivitäten** beinhalten die physische Herstellung und den Vertrieb des Produkts sowie den Kundendienst. *Porter* unterscheidet hier fünf Kategorien: die Eingangslogistik (Empfang, Lagerhaltung und Distribution von Betriebsmitteln und Material), die Operationen (Be- und Verarbeitung des Inputs), den Bereich Marketing und Vertrieb (Einsatz der Marketinginstrumente, um die potenziellen Kunden zum Kauf des Produkts zu bewegen), die Ausgangslogistik (Sammlung, Lagerung und physische Distribution des Produkts an die Abnehmer) und den Kundendienst (Installation, Reparatur, Ersatzteilversorgung und Produktanpassung).

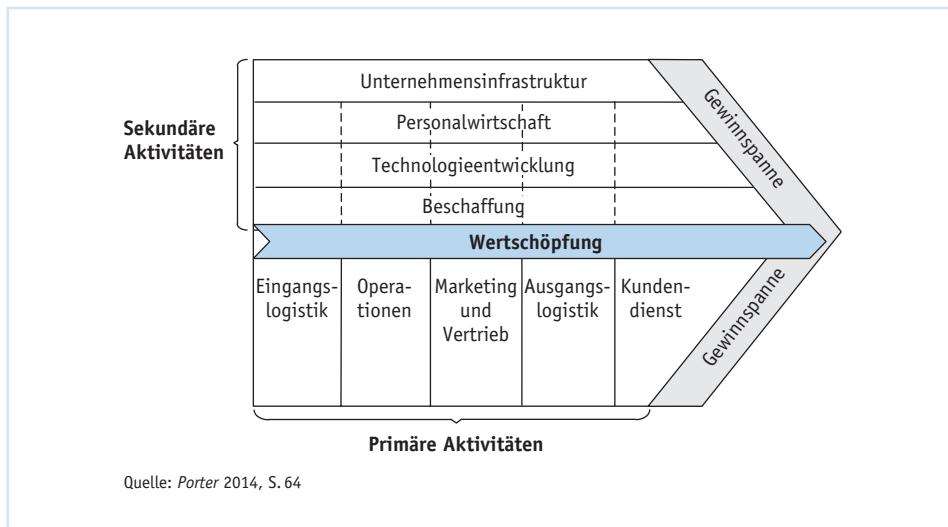


Abb. 6-5: Wertkettenmodell von Porter

- Demgegenüber sorgen die **sekundären Aktivitäten** (Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft) dafür, dass die primären Tätigkeiten überhaupt stattfinden können, indem sie die erforderlichen Inputs (Technologien, menschliche und materielle Ressourcen) für die einzelnen Aktivitäten zur Verfügung stellen. Die Unternehmensinfrastruktur (Unternehmensleitung, Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Qualitätswesen, Rechtsabteilung) unterstützt übergreifend die gesamte Wertkette, weshalb diese sekundäre Aktivität in der Abbildung 6-5 auch nicht durch gestrichelte Linien unterbrochen ist.
- Die Art und Weise, wie ein Unternehmen die einzelnen Wertaktivitäten ausführt und miteinander verbindet, entscheidet darüber, ob es ihm gelingt, Kostenvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern zu realisieren und langfristig eine ausreichende Gewinnspanne zu erzielen. Allerdings sind die in Porters Modell vorgeschlagenen Aktivitäten alles andere als zwingend. Vielmehr lassen beispielsweise ihre Auswahl und ihre Reihenfolge etliche Fragen offen. Insofern sollte der Wertkettenansatz nicht als ein allgemein gültiges Prinzip zur Ordnung der betrieblichen Tätigkeiten, sondern als eine Art **Checkliste** verstanden werden, mit der überprüft werden kann, ob alle potenziell wichtigen Bereiche und deren Verknüpfungen untereinander bei den Überlegungen zur Gestaltung der Unternehmensprozesse berücksichtigt worden sind.

6.2.2 Merkmale von Prozessen

Prozesse sind durch die im Folgenden dargestellten **Merkmale** gekennzeichnet (vgl. Abbildung 6-6 und Jackson/Ashton 1996, S. 78ff., REFA 1984, S. 94ff., Schulte-Zurhausen 2014, S. 52f.).

- Ein Prozess hat immer eine bestimmte Aufgabe und ist auf die Erreichung von Zielen gerichtet, das heißt, das Ergebnis ist bereits vor der Durchführung des Prozesses definiert. Unter

einer **Aufgabe** ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung zur Erbringung einer Soll-Leistung zu verstehen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Eine Aufgabe ist somit immer **tätigkeitsorientiert**. Sie kennzeichnet den Prozesszweck und dient der Ableitung der erforderlichen Aktivitäten. **Ziele** sind Aussagen über angestrebte Zustände, die als Ergebnis von Entscheidungen und deren Realisierung eintreten sollen (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S. 60). Ziele sind demnach immer **ergebnisorientiert**. Spezifische Prozessziele sind insbesondere die Prozessqualität, die Durchlaufzeit und die Prozesskosten (vgl. die ausführliche Darstellung im Abschnitt 6.3.1).

- Ein Prozess wird durch einen Input (**externes Ereignis**) oder durch das Erreichen eines bestimmten Zeitpunkts (**zeitliches Ereignis**) angestoßen. Das Prozessergebnis selber kann wiederum ein Ereignis darstellen und Folgeprozesse auslösen.
 - Ein Prozess transformiert einen **Input**, der aus mindestens einer Quelle (Sender, Lieferant) stammt, in einen **Output**, der an mindestens eine Senke (Empfänger, Kunde) weitergegeben wird. Der Input eines Prozesses besteht entweder aus materiellen Einsatzgütern (zum Beispiel verschiedenen Werkstoffen) oder aus Informationen (zum Beispiel einem Kundenauftrag), die im Sinne der Prozessaufgabe bearbeitet werden sollen. Der Output besteht dementsprechend aus materiellen oder immateriellen Leistungen (zum Beispiel einem Produkt oder einer Problemlösung).
 - Die Prozessquellen und -senken können interner und externer Natur sein. **Interne Prozessquellen** und -senken sind als vor- oder nachgelagerte Aktivitäten ein Teil der Prozesskette, die innerhalb der Organisation abgewickelt wird. Dadurch entstehen interne Lieferanten-Kunden-Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessen (»the next process is your customer«). Bei **externen Prozessquellen** und -senken befinden sich die Kunden und die Lieferanten außerhalb der Organisation und sind Geschäftspartner auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten.
 - Die Transformation des Inputs in den Output geschieht durch eine Abfolge von inhaltlich miteinander verknüpften und zweckgerichteten **Aktivitäten** (A_1, A_2, \dots, A_n). Sie stellen den Kern der Prozessabwicklung dar und werden auch als Tätigkeiten, Verrichtungen oder Arbeitsgänge bezeichnet. Die Prozessaktivitäten können sowohl sequenziell als auch parallel durchgeführt werden und sie können sich wiederholen.
 - Die Aktivitäten werden von den Aktionsträgern (**Menschen** und/oder **Sachmitteln**) auf der Grundlage von speziellen **Informationen** nach bestimmten **Methoden** durchgeführt. Diese Prozesselemente stellen die zur Leistungserstellung und -verwertung erforderlichen **Ressourcen** dar:
Die **menschliche Leistung** hängt stark von der Leistungsfähigkeit (im Sinne einer theoretischen Obergrenze, die sich aus den Eigenschaften einer Person und den erworbenen Kenntnissen [knowledge], Fähigkeiten [abilities] und Fertigkeiten [skills] ergibt), der Leistungsbereitschaft (aufgrund des Leistungswillens und der physiologischen Gegebenheiten), den Leistungsanforderungen (die eine Prozessaufgabe an die Leistungsfähigkeit stellt) und den Leistungsbedingungen (zum Beispiel der Arbeitsplatzgestaltung und den verfügbaren Arbeitsmitteln) ab.
- Sachmittel** sind alle materiellen Hilfsmittel zur Prozessabwicklung. Sie werden auch als Be-

triebsmittel bezeichnet und reichen von Büroeinrichtungen über EDV-Systeme bis zu Fertigungseinrichtungen und Transportmitteln.

Informationen sind zweckgerichtetes Wissen, das aus unterschiedlichen internen und externen Quellen beschafft werden muss. Informationen bilden die Grundlage für die betrieblichen Entscheidungen und verknüpfen sämtliche Prozesse in einem Unternehmen netzwerkartig miteinander. Insofern hängt die reibungslose Abwicklung der Prozesse in einem starken Maße von der Gestaltung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen ab.

Methoden regeln das Vorgehen bei der Durchführung der Prozessaktivitäten. Sie beschreiben die notwendigen Schritte, um einen Input in einen definierten Output umzuwandeln.

- Prozesse sind zeitlich befristet. Der Zeitraum vom Start eines Prozesses bis zu dessen Beendigung wird als **Durchlaufzeit** bezeichnet. Als Anfangszeitpunkt gilt der Termin, zu dem die Menschen und/oder die Sachmittel erstmalig aktiv werden. Der Endzeitpunkt wird durch die Übergabe des vollständigen und fehlerfreien Outputs an die Senke determiniert.

In der Abbildung 6-6 sind die einzelnen Prozessmerkmale in ihrem Beziehungszusammenhang dargestellt.

Werden mehrere (Teil-)Prozesse über ihre Output-Input-Beziehungen miteinander verbunden, so entsteht eine **Prozesskette** (vgl. hierzu auch den folgenden Abschnitt 6.2.3).

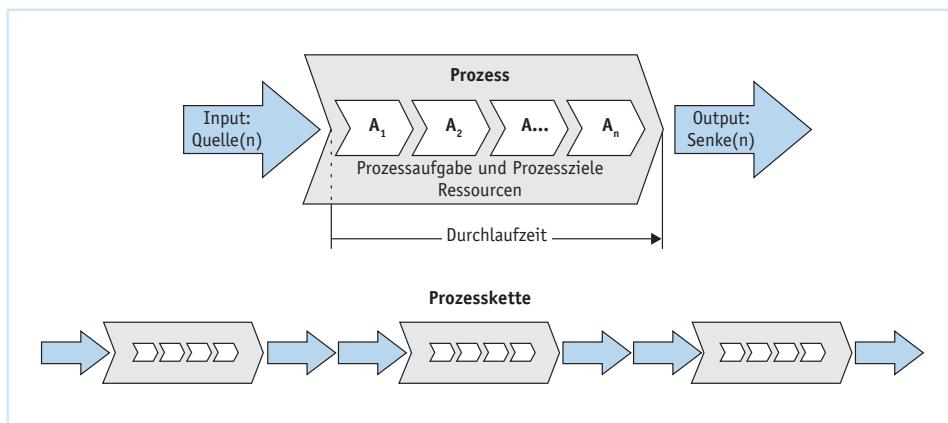


Abb.6-6: Prozessmerkmale und Prozesskette

6.2.3 Arten von Prozessen

In der Literatur und in der betrieblichen Praxis findet sich mittlerweile eine ganze Reihe von Begriffen, mit denen die einzelnen Prozessarten voneinander abgegrenzt werden. Die Begriffe werden jedoch weder einheitlich angewandt, noch im Hinblick auf den Gegenstand, den sie beschreiben, systematisch voneinander abgegrenzt. Dies trägt vor allem in der betrieblichen

Praxis zu einer erheblichen Unsicherheit im Hinblick auf die »korrekte« Bezeichnung der verschiedenen Unternehmensprozesse bei.

Grundsätzlich lassen sich die Abläufe in einem Unternehmen anhand von verschiedenen Kriterien differenzieren. In den folgenden Ausführungen werden zunächst **drei Arten von Prozessen** unterschieden (vgl. Abbildung 6-7). Danach wird auf die Begriffe eingegangen, die insbesondere in der Praxis zur Kennzeichnung und zur Abgrenzung von Abläufen verwendet werden, und es wird erläutert, wie die unterschiedlichen Prozessarten zusammenwirken.

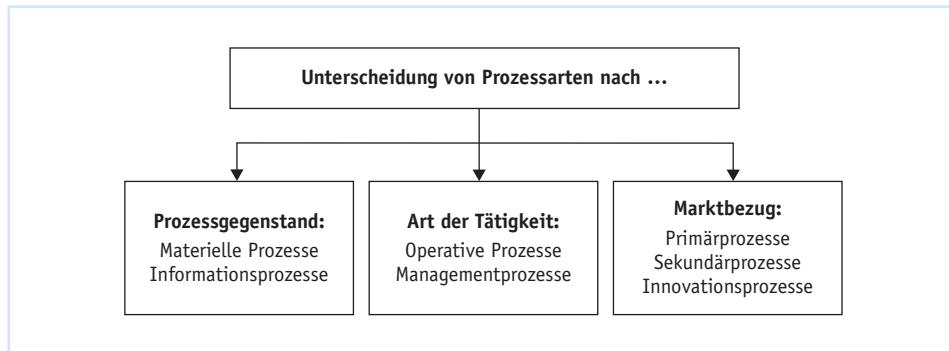


Abb. 6-7: Arten von Prozessen

Nach dem **Prozessgegenstand** kann zwischen materiellen und informationellen Prozessen unterschieden werden (vgl. Grochla 1983, S. 76ff.):

- **Materielle Prozesse** beziehen sich auf die Bearbeitung und den Transport von physisch real existierenden Objekten (Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe). Sie beginnen als Güterströme mit der Beschaffung des Inputs und enden mit dem Absatz des erzeugten Outputs, also der marktfähigen Produkte. Die Gestaltung von materiellen Prozessen beinhaltet vor allem die räumliche und die zeitliche Anordnung der Prozessaktivitäten.
- **Informationsprozesse** umfassen den Austausch und die Verarbeitung von Informationen. In diese Kategorie fällt auch die Handhabung der materiellen Informationsträger (zum Beispiel Notizen, Akten, Disketten, CD-ROMs). Die Informationsprozesse sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie Informationen als Input erhalten, aus denen dann mittels zusätzlicher Speicherinformationen neue Informationen erstellt und an andere Prozesse als Output weitergeleitet werden.

Hill, Fehlbaum und Ulrich orientieren sich an der **Art der Tätigkeit** und unterscheiden operative Prozesse und Managementprozesse (vgl. Hill et al. 1994, S. 26):

- **Operative Prozesse** oder **Leistungsprozesse** haben die eigentliche Leistungserstellung zum Ziel. Sie erzeugen entweder einen materiellen oder einen immateriellen Output. Häufig wird zwischen **direkten**, auf den externen Kunden gerichteten Leistungsprozessen (zum Beispiel Produktentwicklung, Fertigung, Vertrieb) und **indirekten** Leistungsprozessen

unterschieden, die zur Unterstützung der direkten Leistungserbringung dienen (zum Beispiel Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Logistik).

- **Leitungs- oder Managementprozesse** verfolgen das Ziel, die Unternehmensaktivitäten zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Es lassen sich **strategische Managementprozesse**, die der langfristigen Unternehmensentwicklung dienen (zum Beispiel strategische Planung, strategisches Controlling), und **operative Managementprozesse** unterscheiden, mit denen die Leistungsprozesse gesteuert werden (zum Beispiel Kurzfristplanung, operatives Controlling).

Anhand des **Marktbezugs** eines Prozesses können in teilweiser Anlehnung an Porter Primär-, Sekundär- und Innovationsprozesse unterschieden werden (vgl. Porter 2014, S.68ff. sowie Abbildung 6-5):

- Die **Primärprozesse** sind als Marktprozesse an der Wertschöpfung unmittelbar beteiligt und auf die Erstellung und den Vertrieb eines Produkts oder einer Dienstleistung gerichtet (zum Beispiel Fertigung, Logistik, Marketing und Vertrieb, Kundendienst). Sie entsprechen damit den direkten Leistungsprozessen.
- Demgegenüber handelt es sich bei den **Sekundärprozessen** um indirekte Aktivitäten, die für die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft sorgen und die kontinuierliche Ausführung der Primärprozesse unterstützen (zum Beispiel Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Wartung und Instandhaltung, Beschaffung von Einsatzgütern und Personal). Sie besitzen keinen unmittelbaren Marktbezug und entsprechen damit den indirekten Leistungsprozessen.
- Die **Innovationsprozesse** dienen der Entwicklung und der Einführung von neuen Produkten (Produktinnovationen), Verfahren (Prozessinnovationen) oder Strukturen (Strukturinnovationen). Damit können sie einen unmittelbaren Marktbezug besitzen, was insbesondere bei den Produktinnovationsprozessen der Fall ist.

Neben den oben erläuterten Prozessarten werden im Zusammenhang mit dem Prozessmanagement häufig die Begriffe Prozesskette, Geschäftsprozess, kritischer Prozess und Wertschöpfungskette verwendet:

- Unter einer **Prozesskette** ist die zeitliche und sachlogische Verbindung von mehreren inhaltlich zusammenhängenden Prozessen zu verstehen (vgl. Abbildung 6-6). Beispielsweise kann sich eine Prozesskette Auftragsabwicklung aus den drei Prozessen »Auftrag annehmen«, »Auftrag ausführen« und »Produkt ausliefern« zusammensetzen. Die Prozesskette Auftragsabwicklung wird auch als Geschäftsprozess bezeichnet.
- Ein **Geschäftsprozess** ist eine Kette von inhaltlich zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Leistungserstellung und -verwertung vollzogen werden müssen und zu einem abgeschlossenen Ergebnis führen, das einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Geschäftsprozesse lassen sich aus den obersten Sachzielen eines Unternehmens ableiten und weisen Schnittstellen zu den externen Kunden und/oder Lieferanten auf (vgl. Becker/Vossen 1996, S.18f.). Geschäftsprozesse werden auch **Kernprozesse, Schlüsse**

selprozesse oder **End-to-End-Prozesse** genannt und sind damit mit den Primärprozessen *Porters* identisch.

- Auch die Bezeichnung »**kritische Prozesse**« findet sich häufig, weil sie für den Unternehmenserfolg und die externen Kunden eine große Bedeutung besitzen und gegebenenfalls kritische Auswirkungen haben können. Praktische Beispiele für kritische Geschäftsprozesse sind die schon erwähnte Auftragsabwicklung, die Produktentwicklung und die Kundenakquisition, wobei dies entscheidend von der Branche und den angestrebten Wettbewerbsvorteilen abhängt. Als Kriterien für die Identifikation kritischer Prozesse können ihre Bedeutung für die Zufriedenheit externer Kunden, ihr Beitrag für das Erreichen oder Erhalten von Wettbewerbsvorteilen und/oder eine hohe Ressourcenintensität herangezogen werden (vgl. Abbildung 6-8 und das Beispiel aus der *Speedy GmbH*).
- Die Verbindung von allen Geschäftsprozessen bildet die **Wertschöpfungskette** (Wertkette, value chain) eines Unternehmens. Sie umfasst sämtliche Tätigkeiten, »[...] durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird« (Porter 2014, S.65, vgl. auch Abbildung 6-5).

Fallbeispiel

Kritische Prozesse in der Speedy GmbH

Bisher wurden die Begriffe des Prozessmanagements von den Mitarbeitern der *Speedy GmbH* im Allgemeinen ohne ein klares Bewusstsein dafür verwendet, was sich hinter den einzelnen Bezeichnungen verbirgt. Dies führte immer wieder zu Missverständnissen und teilweise zu langen Diskussionen innerhalb der Geschäftsleitung und auf den nachfolgenden Hierarchieebenen. Um dieses Begriffswirrwarr ein für alle Mal zu beseitigen, hat der Geschäftsführer, *Dr. Scharrenbacher*, zusammen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Rahmen einer Prozessanalyse untersucht, welche Prozesse zu Recht als »Geschäftsprozesse« bezeichnet werden können. Mit Hilfe von zuvor festgelegten Kriterien wurden die im Unternehmen vorhandenen Abläufe bewertet und dann in einem Portfolio anhand der beiden Dimensionen »Einfluss auf den Unternehmenserfolg« und »Bedeutung für externe Kunden« abgebildet. Das Ergebnis dieser Analyse ist in der Abbildung 6-8 dargestellt und zeigt, dass die *Speedy GmbH* insgesamt **vier kritische Prozesse** aufweist: Auftragsabwicklung, Service, Akquisition und Neuproduktentwicklung.



Abb. 6-8: Kritische Prozesse in der Speedy GmbH

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Prozesshaus der Hilti Corporation

Das im Jahr 1941 im Fürstentum Liechtenstein gegründete und bis heute dort ansässige Maschinenbauunternehmen *Hilti Corp.* (2021: knapp 6 Mrd. CHF Umsatz, 31.100 Beschäftigte) hat im Rahmen seiner »Champion 3C Strategy« (>3C< steht für Customer, Competence, Concentration und wurde inzwischen in »Champion 2020« umbenannt) seine Unternehmensprozesse im Rahmen des *Hilti Business Model* wie folgt gegliedert:

»The Strategy is executed through **four major business processes** – Product Portfolio Management, Market Reach, Supply Chain Management and After Market Service. Each of these processes needs **management** and **support**.«

Quellen: *Hilti Corp.* 2009, S. 7, <http://www.hilti.com> (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Wie wirken die einzelnen Prozessarten zusammen? Die Abbildung 6-9 verdeutlicht, dass im Mittelpunkt der Unternehmensprozesse die **Geschäftsprozesse** stehen (auch als Kern- oder Primärprozesse im Sinne *Porters* bezeichnet), die sich aus den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen ableiten, einen direkten Kundennutzen haben und einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Unterstützt werden sie durch die sogenannten **Supportprozesse**, die ihrerseits den Sekundärprozessen *Porters* entsprechen. Die übergeordnete operative und strategische Planung, Koordination und Steuerung sowie das laufende Controlling der Prozessaktivitäten werden durch die **Managementprozesse** vorgenommen. Diese Dreiteilung der

Prozesse und deren Darstellung in Form eines »**Prozesshauses**« ist in der Praxis des Prozessmanagements mittlerweile am weitesten verbreitet und bietet eine ausreichende Klarheit zur Differenzierung der jeweiligen Unternehmensprozesse.

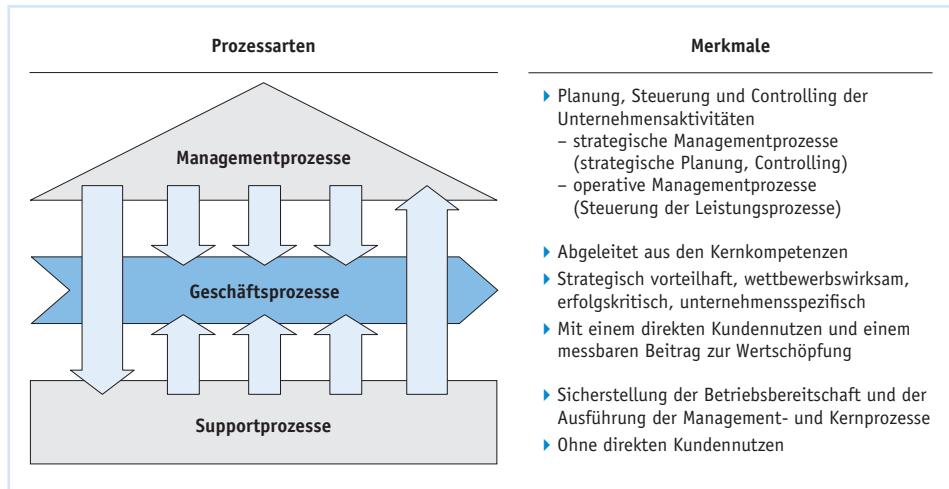


Abb.6-9: Zusammenwirken und wesentliche Merkmale verschiedener Prozessarten

6.3 Prozessorientierte Organisationsgestaltung

6.3.1 Ziele der Prozessgestaltung

Unter der **prozessorientierten Organisationsgestaltung** (synonym: **Prozessorganisation**) ist die dauerhafte Strukturierung und die laufende Optimierung von Unternehmensprozessen im Hinblick auf die Prozessziele zu verstehen. Im Gegensatz zu dem klassischen Top-down-Ansatz des Analyse-Synthese-Konzepts erfolgt die Stellen- und Abteilungsbildung dabei unter ausdrücklicher Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse eines **effizienten** Ablaufs der betrieblichen Prozesse. Die Aufgabenverteilung und die Festlegung der Stellenzahl orientiert sich vor allem an der Vorgangsmenge, der Anzahl der Bearbeitungsschritte und den Bearbeitungszeiten je Vorgang. Die Organisationseinheiten dienen der Unterstützung der Prozesse. Die Orientierung an der Wertschöpfungskette erschließt ein erhebliches Optimierungspotenzial, weil nicht die Aufgabenhierarchie, sondern die zeitlich-logische Ablauffolge das vorrangige Gestaltungskriterium ist (vgl. Gaitanides et al. 1994, S.5).

Die Prozessorganisation soll einen wesentlichen **Beitrag zum Unternehmenserfolg** leisten. Diese Zielsetzung ist jedoch zu global, um die Erfolgswirkungen einer prozessorientierten Strukturierung beurteilen zu können. Als generelle, allgemein gültige Einzelziele werden deshalb die Verkürzung der Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Prozessqualität, die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und die Senkung der Prozesskosten genannt. Diese Ziele dienen der

Steigerung der **Prozesseffizienz** und sind in der Abbildung 6-10 in Form eines »magischen Vier-ecks« dargestellt. Die Doppelpfeile markieren dabei den jeweiligen Abstand zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand, der durch geeignete Maßnahmen erreicht werden soll. Die Beispiele aus der Wirtschaftspraxis zur Prozesseffizienz zeigen den hohen Stellenwert dieser Ziele in den heutigen Unternehmen.

Der Faktor **Zeit** ist ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Hinblick auf den Kundennutzen und den Wettbewerb. Viele Unternehmen sind vom Erreichen ihrer Zeitziele aber noch weit entfernt. Empirische Untersuchungen ergaben teilweise um ca. 80 Prozent über den Planwerten liegende Durchlaufzeiten und bei 50 bis 80 Prozent der Aufträge erhebliche Lieferterminüberschreitungen (vgl. Eversheim 1995, S.28). Die Konsequenzen liegen auf der Hand: Neben den erhöhten Kosten (vor allem der Kapitalbindung) können sich aufgrund der geringeren Kundenzufriedenheit und der damit verbundenen Imageverluste für ein Unternehmen schwer wiegende Wettbewerbsnachteile ergeben. Deshalb besitzt die Durchlaufzeit im Rahmen der Prozessorganisation eine sehr große Bedeutung.

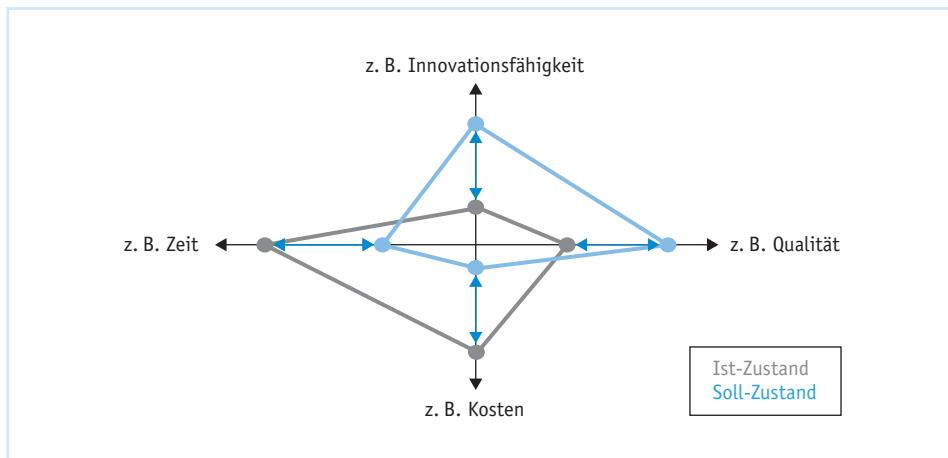


Abb. 6-10: Ziele der Prozessgestaltung

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozesseffizienz als Erfolgsfaktor

Die Effizienz der Unternehmensprozesse gehört für die meisten Unternehmen zu den **zentralen Erfolgsfaktoren**, wie die folgenden Beispiele aus den verschiedensten Branchen belegen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

- So ist die Münchener-Rück-Gruppe/Munich RE (2021: 59,5 Mrd. Euro gebuchte Bruttobeträge, rund 39.300 Beschäftigte) bestrebt, ihren »dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg [...] mit Faktoren (zu) sichern, die sich mit finanziellen Kennzahlen nicht messen lassen. Dazu gehören [...] effiziente Geschäftsprozesse, mit denen

wir unser Unternehmen steuern sowie Risiken erkennen und vermeiden« (*Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG* 2009, S.122).

- Die Volkswagen AG hat verschiedene markenübergreifende Projekte zur Optimierung ihrer Geschäftsprozesse initiiert, die im Lagebericht des Unternehmens als »wertsteigernde Faktoren« präsentiert werden: »Im Mittelpunkt steht dabei, auf allen Geschäftsebenen **Synergien** besser zu nutzen, die **Effizienz** zu steigern und die **Kosten** zu optimieren« (*Volkswagen AG* 2009, S.157).
- Auch die im Bereich der Haut- und Körperpflegeprodukte tätige *Beiersdorf AG* (2021: 7 Mrd. Euro Umsatz, rund 20.300 Beschäftigte) sieht in der Prozessoptimierung eine Möglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kosten senkung: »Ende 2008 konnte *Beiersdorf* das vor drei Jahren begonnene Projekt zur Neuorganisation unserer Consumer Supply Chain in Europa weitgehend abschließen. Damit haben wir die Grundlage für eine global gesteuerte Wert schöpfungskette mit perfekt aufeinander abgestimmten Prozessen geschaffen. Durch **Effizienz- und Flexibilitätssteigerung** erreichen wir erhebliche **Einsparungen**[...]« (*Beiersdorf AG* 2009, S.33).
- Dem Geschäftsbericht 2013 der *Lufthansa* ist unter anderem zu entnehmen, dass die *LFT* (*Lufthansa Flight Training*) auch in Zukunft daran arbeiten wird, »ihre Administration weiter zu verschlanken sowie die **Effizienz von Kernprozessen** zu steigern und ihre Kostenstrukturen kontinuierlich zu verbessern« (*Deutsche Lufthansa AG* 2014, S.87).
- Das Chemieunternehmen *BASF AG* fokussiert auf die Zielgrößen **Qualität** und **Kundenzufriedenheit** als Voraussetzungen für einen langfristigen Geschäftserfolg: »Wenn Kunden mit unserer Leistung nicht zufrieden sind, hilft unser Non Conformance Management, die Hintergründe zu verstehen, aus Fehlern zu lernen und unsere Geschäftsprozesse zu optimieren« (*BASF AG* 2009, S.31).
- Schließlich sieht auch der Schweizer Bankkonzern *Credit Suisse Group AG* (2021: 756 Mrd. CHF Bilanzsumme, 50.100 Beschäftigte) in der Prozesseffizienz ein wesentliches Ziel, dem eine **strategische Priorität** zukommt: »Wir fördern eine Kultur des Kostenbewusstseins und stärken laufend die **Effizienz unserer Abläufe (Operational Excellence)**« (*Credit Suisse AG* 2009, S.19).
- Mit Hilfe von **Big Data & AI** entstehen völlig neue Prozesse und eine neue Dimension der Prozesseffizienz. In diesem Innovationsfeld treibt die *Deutsche Telekom* die Umsetzung konzernübergreifender Prinzipien zur Datenverarbeitung und -analyse weiter voran. Mit einem einheitlichen Datenmodell ermöglicht der Konzern eine bessere **Datenanalyse** und kann erfolgreiche Anwendungen mithilfe der **Cloud-basierten** Bereitstellungsarchitektur leicht auf neue Märkte und Länder übertragen. So sind nun bereits dutzende Anwendungsfälle rund um Daten aufbereitung, -analyse und -qualität realisiert und innerhalb der Gruppe skaliert worden (*Deutsche Telekom AG* 2022, S.116).

Die **Durchlaufzeit** setzt sich aus der Durchführungszeit (Ausführungs- und Rüstzeit), der Transferzeit und der Liegezeit zusammen. Sie ist eine geeignete Messgröße zur Beurteilung der Qualität eines Prozesses. Während die Zeiten für die Ausführung (Be- und Verarbeitung eines materiellen oder immateriellen Objekts) und den Transfer im Wesentlichen vorgegeben sind, können die Rüstzeiten und vor allem die Liegezeiten als nicht wertschöpfende Tätigkeiten durch eine umfassende Abstimmung der einzelnen Teilprozesse verringert werden. Zudem lassen sich die häufig auftretenden **Schnittstellenprobleme** durch die Zusammenfassung von Teilprozessen zu einem Gesamtprozess deutlich reduzieren oder sogar vermeiden (vgl. Abbildung 6-11). Das ist auch zwingend erforderlich, wenn man bedenkt, dass der Anteil der Value-Added-Tätigkeiten in vielen Unternehmen bei nur etwa 10 Prozent der gesamten Durchlaufzeit liegt (vgl. Eversheim 1995, S. 29). Die Zeitgewinne und die daraus resultierende erhöhte Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit wirken sich beispielsweise in verkürzten Produktentwicklungszeiten (Time-to-Market) oder in kürzeren Lieferzeiten für die Produkte aus. Diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, ihre Durchlaufzeiten zu reduzieren, erhöhen ihre Prozessqualität, senken ihre Kosten (Economies-of-Speed) und können gegebenenfalls im Markt höhere Preise für ihre Produkte erzielen und damit höhere Deckungsbeiträge realisieren.

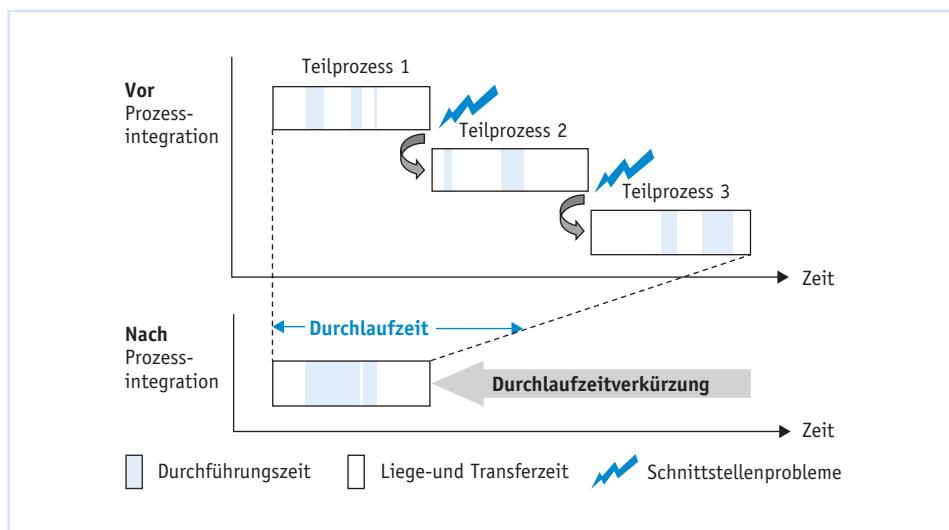


Abb. 6-11: Durchlaufzeitverkürzung durch Prozessoptimierung

Dass die Durchlaufzeitverkürzung nicht nur für produzierende Betriebe, sondern auch für Dienstleistungsunternehmen seit langem von großer Bedeutung ist, zeigen die beiden schon »historisch« zu nennenden Beispiele der Unternehmen Allianz und Quelle (die 2009 Insolvenzantrag stellte).

Unter der **Qualität** ist grundsätzlich die Übereinstimmung der tatsächlichen Eigenschaften eines Produkts oder einer Leistung mit den vom Kunden geforderten Eigenschaften zu verstehen. Sie hat sich in den letzten Jahren zu einer immer wichtigeren Zielgröße entwickelt.

Dies zeigte sich in der Mitte der 1990er-Jahre zum Beispiel in dem verstärkten Bemühen von vielen Unternehmen um eine Zertifizierung ihrer Qualitätsanstrengungen nach DIN ISO 9000ff. Ein zentraler Leitsatz des Qualitätsmanagements lautet, dass Qualität nicht erst am Ende der Wertschöpfungskette geprüft werden darf, sondern direkt **im Prozess** entstehen muss (vgl. Eversheim 1995, S.34).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessredesign in der Allianz Versicherungs-AG

Durch die Veränderungen des europäischen Versicherungsmarkts, insbesondere dessen Deregulierung und das Auftreten von Direktversicherern, sah sich die Allianz Versicherungs-AG neuen Anforderungen gegenüber. Deshalb wurde 1992 in den Zweigniederlassungen damit begonnen, die Geschäftsprozesse zu beschleunigen und zu optimieren, nachdem festgestellt worden war, dass »[...] trotz des Einsatzes von integrierten, modernen und teuren Dialog-Systemen die Produktivität in den Betriebs- und Schadensabteilungen in den letzten zehn Jahren nur geringfügig gestiegen ist. Doppelarbeiten in den Agenturen, Geschäftsstellen und Zweigniederlassungen konnten nicht eliminiert werden.« Durch das Redesign der Geschäftsprozesse sollten beispielsweise die Durchlaufzeit für die Policenerstellung von zwei Wochen auf zwei Tage verkürzt und die Übertragungs- und Bearbeitungsfehler von 20 Prozent auf unter 1 Prozent reduziert werden.

Quelle: Eschner/Nestler 1994, S.40

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Zeit als Prozessziel bei Quelle

»Im Rahmen der gegenwärtig stattfindenden Umstrukturierungen bei der Quelle wird dem Zielfaktor ›Zeit‹ besondere Bedeutung beigemessen. Dieser Umstand lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass [...] angestrebte quantensprungartige Verbesserungen in Bezug auf die **Zeit** organisatorische Maßnahmen bedingen, die häufig mit höheren Zielerreichungsgraden bei der Kosten- und der Qualitätsdimension verbunden sind. Zum anderen ist der Zeitaspekt gerade im Versandhandel aus mehreren Gründen ein besonders bedeutsamer Faktor zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz:

- So kann die Reduzierung der für die Katalogerstellung benötigten Zeit zur Steigerung der internen Flexibilität – zum Beispiel bei der Abwicklung der erforderlichen Einkaufsaktivitäten – beitragen.
- Daneben ist eine stark verkürzte Dauer der Auftragsabwicklung für viele Versandhandelsunternehmungen bereits heute zu einer eigenständigen Ertragsquelle avanciert, wie sich etwa im Zusammenhang mit der Einführung des 24- bzw. 48-Stunden-Lieferservice gezeigt hat.

- Schließlich werden von einem Großteil der Kunden Lieferzeit und Liefergenauigkeit mittlerweile neben der Produktqualität im engeren Sinne als gleichrangige Kaufentscheidungskriterien angesehen.“

Quelle: Rolz/Lehmann 1994, S. 147f.

Mit dem Qualitätsziel ist hier insbesondere die **Prozessqualität** angesprochen. Sie wird durch einen reibungslosen Ablauf der direkten **und** der indirekten Prozesse beeinflusst und deshalb auch als **Prozesssicherheit** bezeichnet. Qualitativ hochwertige Prozesse weisen nur wenige oder keine Iterationsschleifen auf, die durch vorausgegangene Fehlleistungen verursacht wurden. Dies zeigt sich in einer kurzen Durchlaufzeit. Letztendlich kommt das Qualitätsziel in dem Streben nach Fehlerfreiheit zum Ausdruck, das sich auf die gesamte Leistungserstellung erstreckt (**Null-Fehler-Ziel**). Eine hohe Prozessqualität ist letztendlich eine wichtige Voraussetzung für eine hohe **Produktqualität** im Sinne einer uneingeschränkten technisch-funktionalen Gebrauchstauglichkeit (fitness for use) und für geringe Kosten.

Werden alle Phasen der Wertschöpfungskette in das Ziel der permanenten Qualitätsverbesserung einbezogen, spricht man von **Total-Quality-Management (TQM)**. Der ganzheitliche Qualitätsansatz kennzeichnet eine Denk- und Handlungsweise, deren oberstes Gebot der Kundennutzen ist. Diese Zielsetzung wird durch eine ausgeprägte Prozess- und Mitarbeiterorientierung erreicht. Im Mittelpunkt steht dabei zum einen die Feststellung, dass nur fehlerfreie Prozesse zu fehlerfreien Produkten führen. Ein hohes Qualitätsniveau kann nur durch eine entsprechende Koordination des gesamten Leistungsprozesses auf der Basis von Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie einer funktionsübergreifenden Optimierung erreicht werden. Zum anderen müssen die Mitarbeiter durch Selbstkontrolle, Gruppenarbeit und einen kooperativen Führungsstil dazu motiviert werden, eine qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten. Der Kernsatz dabei lautet: Jeder ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Das **Qualitätsbewusstsein** soll alle Bereiche und Aktivitäten eines Unternehmens erfassen und zu einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** führen, der die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhöht. Dieser Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung entspricht weitgehend der Philosophie des japanischen »**Kaizen**«, wobei Kaizen schlicht »Verbesserung« heißt und als Konzept die ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter meint (vgl. Imai 2000, S. 17ff., Kamiske 1994, S. 1ff., Seiffert 1995, S. 197ff., Töpfer/Mehdorn 1995, S. 8ff., Witzig/Breisig 1994, S. 741ff.). Die beiden Beispiele **VW** und **Knorr-Bremse** zeigen, wie Qualität in unterschiedlichen Branchen gesehen wird.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

KVP im Volkswagen-Konzern

Ein Beispiel für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist das langjährige **KVP-Programm** des **Volkswagen-Konzerns**. Das Programm verfolgte in der Mitte der 1990er-Jahre die systematische Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen, die Steigerung der Prozesseffizienz sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Produktivität. Die kontinuierliche Verbesserung wurde zu einem »Bestandteil einer neuen

Unternehmenskultur« erhoben. Es wurde eine entsprechende Organisation mit KVP-Förderkreis (Machtpromotion und Steuerung des KVP-Programms), KVP-Arbeitskreis (Erarbeitung von Umsetzungsmaßnahmen und Know-how-Transfer) und KVP-Support-Team (konzeptionelle, inhaltliche und methodische Unterstützung) installiert. Innerhalb relativ kurzer Zeit konnten mit Hilfe dieser Organisation unternehmensweit 8.000 Probleme identifiziert und 5.500 Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. In der Fortführung dieses Programms wurden daraus die Programme **KVP²** sowie ab 2004 **ForMotion** und ab 2006 **ForMotionplus**, die als »Leistungssteigerungsprogramme« wesentlich zur Prozessverbesserung, zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswertes beitragen sollten.

Quellen: Seiffert 1995, S. 197 ff., Volkswagen AG 2007, S. 22 ff.

Die **Verbesserung der Innovationsfähigkeit** bezieht sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Strukturinnovationen. Durch die Prozessausrichtung der Organisation sollen Neuerungen auf diesen Gebieten schneller, flexibler und effizienter durchgesetzt werden. Hierzu trägt insbesondere die aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung und -durchführung wesentlich bei, weil sie deren kreative Potenziale zur Ideenfindung und Problemlösung gezielt nutzt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

»Q-First« in der Knorr-Bremse AG

Die **Knorr-Bremse AG** mit Sitz in München (2021: 6,7 Mrd. Euro Umsatz, 30.500 Beschäftigte) legt als weltweit führender Hersteller von Bremsystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge naturgemäß einen besonderen Wert auf die **Produkt- und Prozessqualität**. Hierzu hat das Unternehmen mit »*Knorr Excellence*« im Jahr 2007 ein Programm gestartet, unter dessen Dach »[...] alle bisherigen und neuen Initiativen zur Prozessoptimierung bereichsübergreifend gebündelt« worden sind. Dieses Rahmenprogramm umfasst eine Anzahl von Einzelprogrammen, wie beispielsweise FIT (Finance & IT Excellence), PEX (People Excellence), SCE (Supply Chain Excellence) und Q-First (Quality First).

Insbesondere die **Qualitätsinitiative Q-First** stellt »[...] die Optimierung eines professionellen Projektmanagements, eines robusten Produktentwicklungsprozesses und einer Null-Fehler-Strategie im Bereich Produktion und Montage zur weiteren Verbesserung der Qualität« in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Durch das Verfolgen eines Null-Fehler-Ziels nach dem Grundsatz »Vorbeugung statt Reaktion« sollen potenzielle Verfahrens-, Material- und Konstruktionsfehler so rechtzeitig erkannt werden, dass sie nicht im Einsatz zu Defekten an den Produkten führen.

Quelle: Knorr-Bremse AG 2011, S. 31

WIRTSCHAFTSPRAXIS**Innovationsfähigkeit bei Fresenius**

Der Gesundheitskonzern *Fresenius SE & Co. KGaA* (2021: 37,5 Mrd. Euro Umsatz, 316.000 Beschäftigte) sieht beispielsweise in der Verbesserung der Innovationsfähigkeit eine wesentliche Aufgabe zur langfristigen Sicherung seiner Wettbewerbsposition:
»Stärkung der Innovationskraft: *Fresenius* hat das Ziel, die starke Position im Bereich der Technologie, die Kompetenz und Qualität in der Behandlung von Patienten und die kosteneffektiven Herstellungsprozesse weiter auszubauen.«

Quelle: *Fresenius SE & Co. KGaA* 2011, S. 3, 57

WIRTSCHAFTSPRAXIS**Kostensenkungen in der BASF AG**

Aufgrund der zunehmenden globalen wirtschaftlichen Probleme spielen die (**Prozess-**) **Kosten** für die meisten Unternehmen derzeit eine entscheidende Rolle, wie einer Verlautbarung der *BASF AG* zu entnehmen ist:

»Angesichts der zunehmend schwieriger werdenden Rahmenbedingungen und des Gewinnrückgangs kündigt das Unternehmen aus Ludwigshafen Kostensenkungen an. Das Programm umfasst ein Einsparvolumen außerhalb der Produktion von 500 Millionen Euro und solle in den Jahren 2023 und 2024 umgesetzt werden, so *BASF* am Mittwoch. Weitere Maßnahmen zur mittel- und langfristigen strukturellen Anpassung des Produktions-Verbunds von *BASF* in Europa werden derzeit erarbeitet und sollen im 1. Quartal 2023 kommuniziert werden, so das Unternehmen.«

Quelle: 4 Investors 2022

Die Zielgröße **Kosten** ist ebenfalls ein entscheidendes Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die Kosten eines bestimmten Prozesses setzen sich aus den Kosten für die Durchführung der einzelnen Aktivitäten zusammen. Hierzu gehören neben den Ausführungs- und Transportkosten auch die Rüst- und Lagerkosten sowie die Kosten für die Koordination der Abläufe (Informationskosten) und schließlich die Fehlerkosten. Es ist ein Ziel der prozessorientierten Organisationsgestaltung, dafür zu sorgen, dass die **Prozesskosten** zum einen transparent und damit beeinflussbar sind und zum anderen so niedrig wie möglich gehalten werden. Kurze Durchlaufzeiten durch die Eliminierung von Non-Value-Added-Tätigkeiten und eine hohe Prozessqualität tragen zu einer Senkung der Prozesskosten maßgeblich bei.

Fallbeispiel**Prozessziele in der Speedy GmbH**

In der *Speedy GmbH* spielen die **Innovationsfähigkeit** und die **Prozesskosten** neben den Zeit- und den Qualitätszielen im Rahmen des Prozessmanagements ebenfalls eine große Rolle. So war es bei dem Start des Business-Process-Excellence-Programms »**Process Speed(y)**« zur Darstellung und Optimierung der Geschäftsprozesse in der *Speedy GmbH*

ein erklärt Ziel von Dr. Scharrenbacher, die Mitarbeiter in die Prozessgestaltung einzubinden und sie zu einer fortlaufenden Verbesserung der definierten Abläufe zu motivieren. Durch eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen konnten die Prozesskosten in den vergangenen Jahren erheblich gesenkt werden. Gleichzeitig wurden die Durchlaufzeiten teilweise drastisch verkürzt, und die Qualität sowohl der Produkte als auch der Prozesse wurde wesentlich verbessert. Insgesamt hat sich der Aufwand für die Speedy GmbH nach der Einschätzung ihres Geschäftsführers also »in jedem Fall gelohnt«.

Zwischen den Zielsetzungen Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kosten besteht grundsätzlich **Konkurrenz**. Versucht man, eine der Zielgrößen zu optimieren, werden die Zielerreichungsgrade der anderen Zielgrößen in der Regel (zunächst) geringer. Betrachtet man die vier Optimierungsziele jedoch unter einem ganzheitlichen und langfristigen Blickwinkel, so zeigen sich die auf kurze Sicht bestehenden Zielkonflikte nicht. Beispielsweise erfordert die Verkürzung der Durchlaufzeiten durch die Eliminierung nicht wertschöpfender Aktivitäten zwar einen gewissen Optimierungsaufwand, verursacht also Einmalkosten; dieser Aufwand wird allerdings später durch geringere laufende Kosten kompensiert. Auch Qualitätsverbesserungen oder eine höhere Innovationsfähigkeit führen langfristig zu einer Kostensenkung. Insofern ist in einer prozessorientiert gestalteten Organisation eher von einer **Zielkomplementarität** als von einer Zielkonkurrenz auszugehen (siehe auch das obige Beispiel aus der Speedy GmbH).

6.3.2 Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?

Die Grundlage einer prozessorientierten Organisationsgestaltung ist die (nicht neue) Erkenntnis, dass ein Unternehmen nur dann eine marktfähige Leistung erzeugen kann, wenn alle Aktivitäten zur Leistungserstellung im Hinblick auf den externen Kunden zielgerichtet miteinander verknüpft sind. Das ist in einer funktionalen Struktur grundsätzlich genauso möglich wie in einer Matrixorganisation. Allerdings bringen beide Organisationskonzepte, wie auch die anderen Formen der Primärorganisation, eine Reihe von Problemen bei der Bewältigung von bereichsübergreifenden Aufgaben mit sich. Das Prozessmanagement überwindet durch seine strikte Ausrichtung auf die wertschöpfenden Abläufe die mit den traditionellen Organisationskonzepten verbundenen Mängel. Es kann entweder als Sekundärorganisation oder als Primärorganisation etabliert werden (vgl. Scholz/Vrohlings 1994, S. 28f.).

Als **Sekundärorganisation** überlagert das Prozessmanagement die vorhandenen primären Strukturen. Es entsteht eine prozessorientierte Matrix- oder Tensororganisation, die beispielsweise aus der vertikalen Dimension »Funktion« und der horizontalen Dimension »Prozess« besteht. Die funktionsübergreifenden Geschäftsprozesse (zum Beispiel Produktentwicklung, Auftragsabwicklung) tragen zur Überwindung der Schnittstellenprobleme bei (vgl. Abbildung 6-12). Sie werden jeweils von einem Prozessmanager betreut, der für die Umsetzung des Prozessgedankens und die Erreichung der definierten Ziele verantwortlich ist. Das Prozessmanagement ist in dieser für die heutigen Unternehmen immer noch typischen Gestaltungsform

also ein funktionsübergreifendes Steuern der Geschäftsprozessabläufe (zur Rolle des Prozessmanagers vgl. Abschnitt 6.3.4).

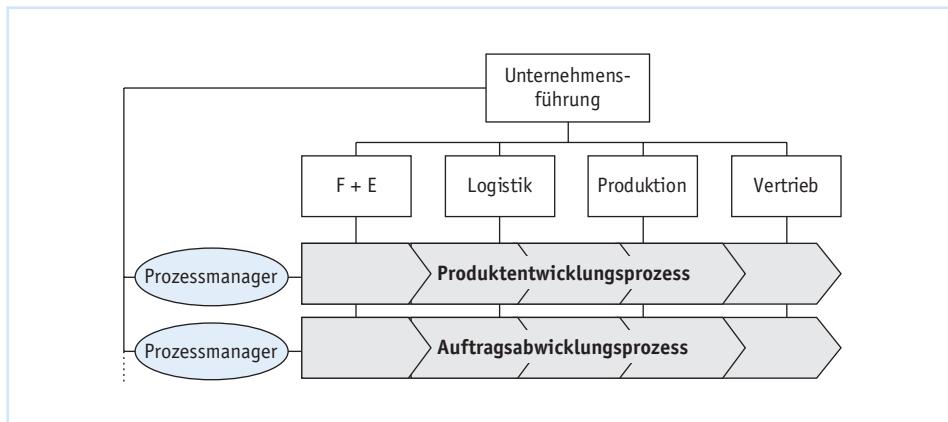


Abb. 6-12: Prozessmanagement als Sekundärorganisation

Die Einführung einer prozessorientierten **Primärorganisation** ist zweifellos die konsequente Umsetzung des **Prozessmanagement**-Konzepts. Das gesamte Unternehmen wird dabei als eine Vielzahl von miteinander vernetzten materiellen und informationellen Prozessen aufgefasst, die jeweils eigenständige Organisationseinheiten bilden und eine eigenverantwortliche und ganzheitliche Auftragsbearbeitung durchführen (sogenanntes »**Case-Management**«).

Die Koordination dieser prozessorientierten Organisationseinheiten erfolgt nicht wie bei den herkömmlichen Strukturkonzepten durch die Hierarchie, sondern im Wesentlichen durch die internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die unter dem Wettbewerbsdruck ständig optimiert werden müssen, um ihre Marktfähigkeit zu erhalten. Das gilt nicht nur für die direkten, sondern ebenso für die indirekten Prozesse, die prinzipiell auch außerhalb des Unternehmens nachgefragt werden können. Von den Führungskräften und den Mitarbeitern verlangt eine prozessorientierte Primärorganisation eine völlige Neuorientierung. Sie müssen zu unternehmerisch denkenden und handelnden Prozessmanagern und -mitarbeitern werden, die sich flexibel auf ihre internen und externen Kunden einstellen. Die Unternehmensführung übernimmt – eventuell gemeinsam mit wenigen Zentralfunktionen – die Aufgabe, alle Geschäftsprozesse zu integrieren, strategisch auszurichten und in Ausnahmefällen problemlösend in die Prozessabläufe einzugreifen. Die Abbildung 6-13 zeigt ein solches Case-Management als Primärorganisation am Beispiel des 1992 gegründeten Schweizer Betriebs der Airline-Catering-Gesellschaft *Gate Gourmet*. Die vier Kernprozesse werden jeweils von Case-Managern geführt und durch drei Zentralfunktionen und das General- Management unterstützt bzw. koordiniert.

Unabhängig davon, welche Form des Prozessmanagements gewählt wird, ist zu klären, wie bei seiner Einführung vorgegangen werden soll.

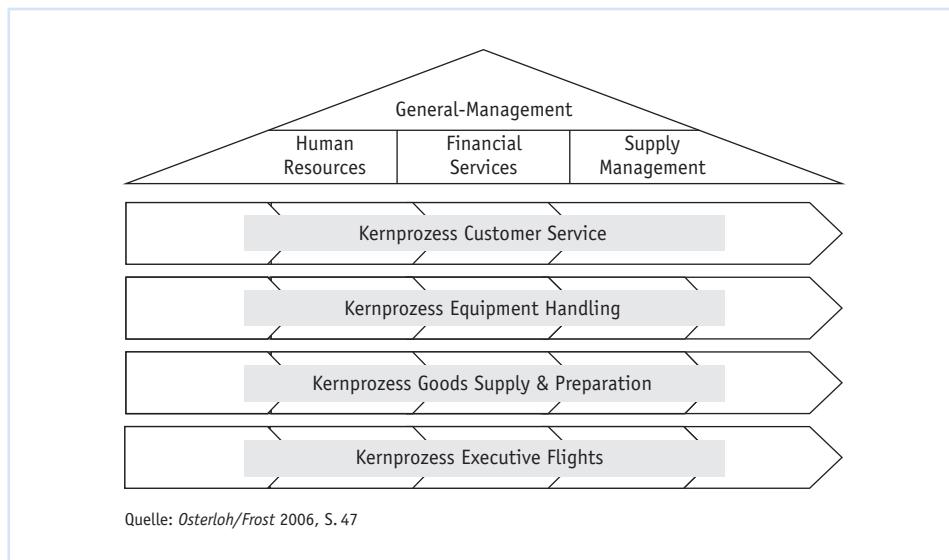


Abb. 6-13: Prozessmanagement als Primärorganisation

6.3.3 Vorgehensweise zur Prozessgestaltung

Die Gestaltung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens gehört zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung. Sie wird im Angloamerikanischen als »**Business Process Management**« bezeichnet. Die Reorganisation der bisherigen Organisationsstruktur wird in diesem Zusammenhang »Business-Process-Reengineering« oder kurz »Business-Reengineering« genannt (zum Konzept des Business-Reengineering vgl. Abschnitt 7.4.3.1).

Die Vorschläge, wie bei der erstmaligen Gestaltung und der laufenden Optimierung der Prozesse vorzugehen ist, kommen überwiegend aus der Unternehmens- und Beratungspraxis und weisen dementsprechend eine große Vielfalt und teilweise eine nur geringe methodische Fundierung auf. Im Großen und Ganzen umfassen sie stets die in der Abbildung 6-14 dargestellten vier Grundschritte **Definition, Strukturierung, Realisierung und Optimierung** der Prozesse. Auf die unterschiedlichen Einführungsstrategien, also auf die Frage, wie sich das Prozessdenken und -handeln im Rahmen einer Reorganisation umsetzen lässt, wird im Kapitel 7 im Rahmen der Beschäftigung mit dem Thema »Change-Management« eingegangen.

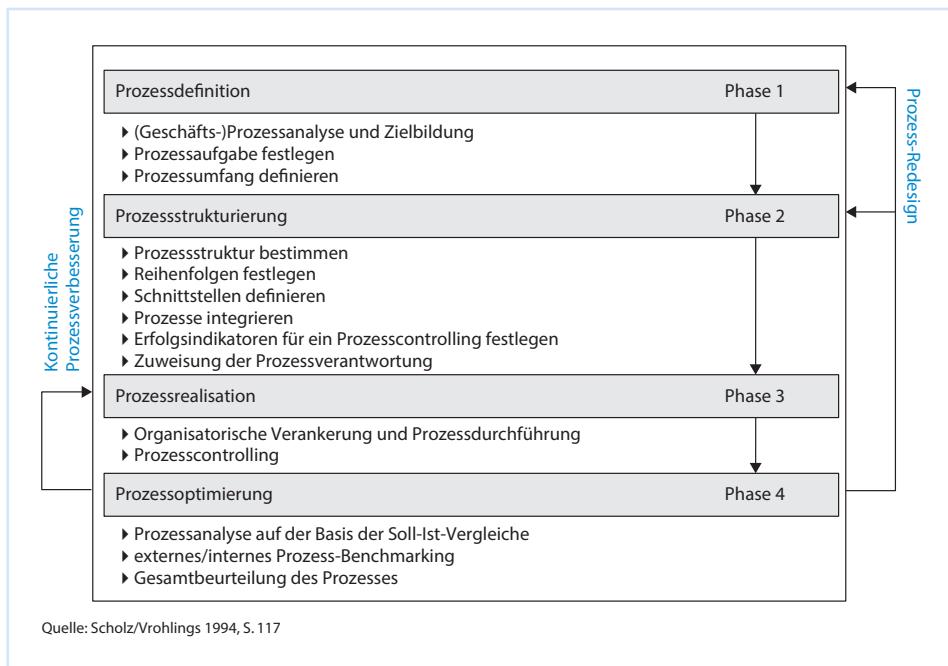


Abb. 6-14: Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung

6.3.3.1 Prozessdefinition

Ein Hauptproblem des Prozessmanagements besteht darin, die für den Unternehmenserfolg »kritischen« Tätigkeitsfolgen zu identifizieren. »Kritisch« sind vor allem solche Prozesse, die eine große Bedeutung für die Kundenzufriedenheit haben, wichtige Wettbewerbsvorteile verschaffen oder erhalten und eine hohe Ressourcenintensität aufweisen (vgl. Picot et al. 2012, S. 382f.). Die prozessorientierte Organisationsgestaltung geht deshalb grundsätzlich von der Ausrichtung aller Unternehmensabläufe auf den externen Kunden aus und muss demzufolge die Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs berücksichtigen. Daher steht als erster Schritt die **strategische Geschäftsfeldanalyse** im Vordergrund. Durch dieses **Top-down-Vorgehen** werden das Unternehmen und sein Umfeld als Ganzes betrachtet. Im Anschluss daran sind die Geschäfts-, Support- und Managementprozesse hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihres Umfangs zu definieren. Das Ziel ist die Entwicklung eines **Idealkonzepts**, das losgelöst von den bestehenden Strukturen und den damit verbundenen Restriktionen nach neuen Gestaltungsmöglichkeiten sucht.

Als wesentlichen **Vorteil** dieser Vorgehensweise sehen Gaitanides et al. die Stabilität der so gewonnenen Prozesse, »[...] denn im Unterschied zur Bottom-up-Vorgehensweise sind diese überschneidungsfrei ausgegrenzt und nicht aus aktuellen Problemfällen hergeleitet. Zumin-

dest vom Konzept her ist damit ein ganzheitlicher, unternehmensweiter Entwurf der Prozesse möglich« (Gaitanides et al. 1994, S.8).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Top-down bei IBM

Dieser Ansatz der Prozessdefinition wurde beispielsweise von der *IBM Corporation* (2021: weltweit 57,4 Mrd. US-Dollar Umsatz, rund 282.200 Beschäftigte) verfolgt. In einem **Top-down-Vorgehen** wurde versucht, die Geschäftsprozesse in einem unternehmensweiten Konsens zu identifizieren und auszugrenzen. Auf der Grundlage des »Product and Resource Life Cycle« wurden alle Aktivitäten zusammengefasst, die das Produkt während des betrieblichen Ablaufs beeinflussen. Dieses Modell beruhte auf der Prämisse, dass sämtliche Unternehmensbereiche als Zulieferer von Dienstleistungen für den Leistungserstellungsprozess arbeiten, der auf den externen Kunden ausgerichtet ist.

Quellen: Gaitanides et al. 1994, S.7, Scholz 1995, S.86f.

In der Praxis erfolgt die Prozessgestaltung in aller Regel nicht auf der »grünen Wiese«. Schließlich lassen sich langjährig »eingefahrene« Abläufe nicht ohne Weiteres ersetzen, einmal abgesehen von der Frage, ob dies überhaupt sinnvoll wäre. Deshalb sind parallel zu der Geschäftsfeldanalyse die im Unternehmen bereits vorhandenen Prozesse gewissermaßen »**bottom-up**« hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen zu bewerten. Als Analysekriterien kommen beispielweise die Kundenorientierung, die Überschneidungsfreiheit und die effiziente Ressourcennutzung in Frage. Aus diesem Grund wird anstelle von Prozess**definition** teilweise auch von Prozess**identifikation** gesprochen, die eine ausführliche Untersuchung des vorhandenen Zustandes erfordert. Die Ergebnisse der **Ist-Analyse** fließen in die Festlegung der Prozessaufgabe und des Prozessumfangs mit ein.

Der **Bottom-up-Ansatz** geht bei der Prozessformulierung von einzelnen organisatorischen Problemfeldern und Schwachstellen aus. Anhand eines konkreten Problems, wie beispielsweise zu langen Durchlaufzeiten in der Fertigung oder in der Verwaltung, werden alle Aktivitäten analysiert, die mit diesem Problem zu tun haben könnten. Auf diese Weise ergibt sich eine Kette von Aktivitäten, die miteinander verbunden sind und gemeinsam einen Prozess bilden. Durch eine derartige intuitive Suche nach Prozessen kann das gesamte Unternehmen prozessorientiert ausgerichtet werden. Allerdings bietet das Vorgehen von »unten nach oben« aufgrund der zwangsläufigen Beschränkung auf einzelne Problemfelder keine Gewähr für eine ganzheitliche »Optimallösung« (vgl. Gaitanides et al. 1994, S.6f.).

Um die Unternehmensprozesse möglichst vollständig und realitätsnah zu erfassen und abzubilden, sind der Top-down- und der Bottom-up-Ansatz miteinander zu verbinden. Diese **kombinierte Vorgehensweise** aus der Idealkonzeptentwicklung und der Ist-Analyse versucht einerseits auf der Grundlage der erkannten Problemursachen schrittweise Maßnahmen zu de-

ren Beseitigung zu entwickeln und andererseits völlig neue Wege zur Gestaltung der betrieblichen Abläufe aufzuzeigen (vgl. *Nippa/Klemmer* 1996, S.172ff.).

Wie ist nun im Einzelnen bei der Geschäftsfeldanalyse und bei der Definition der Geschäftsprozesse vorzugehen?

Ein **strategisches Geschäftsfeld (SGF)** ist eine relativ homogene Produkt-Markt-Kombination, in dem eine strategische Geschäftseinheit die Stärken des Unternehmens zur Wirkung bringen kann. SGF müssen anhand von bestimmten Merkmalen (eigenständige Marktaufgabe, eigenständiger Ressourceneinsatz, eigenständiger Beitrag zum Unternehmenserfolg) überschneidungsfrei voneinander abgrenzbar sein (vgl. Abschnitt 5.4.5).

Im Rahmen der Geschäftsfeldanalyse können mit Hilfe geeigneter Techniken, wie beispielsweise der TOWS-Analyse (vgl. Abschnitt 8.2.2.2), für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder

- die Chancen und Risiken der **Unternehmensumwelt** identifiziert und entsprechende Ziele und Strategien für die Produkte und die Märkte (Kundengruppen) abgeleitet sowie
- die geschäftsfeldspezifischen Stärken und Schwächen der **Unternehmensstruktur** untersucht und entsprechende Ziele und Strategien für die Organisation und den Ressourceneinsatz formuliert werden.

Die Organisation ist nun so zu gestalten, dass sie die wesentlichen **kritischen Erfolgsfaktoren** des Unternehmens maßgeblich unterstützt, die auch als »Schlüsselfaktoren« oder »critical success factors« bezeichnet werden, weil sie (branchenbezogen) über den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Marktspezifische Erfolgsfaktoren sind beispielsweise das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Breite des Produktprogramms, die Vertriebs- und Serviceleistungen, die Innovationsfähigkeit, das Unternehmensimage und die Kundenorientierung. Diese Erfolgsfaktoren können zumeist direkt mit den einzelnen Geschäftsprozessen in Verbindung gebracht werden. Der Preis des Produkts oder der Leistung kann zum Beispiel durch eine Optimierung der Prozesskosten zu einem Erfolgsfaktor werden, die Kundenbindung wird es durch einen hohen Lieferbereitschafts- und Servicegrad. Da sich die verschiedenen Geschäftsfelder normalerweise hinsichtlich ihrer Erfolgsfaktoren voneinander unterscheiden, bilden die Erfolgsfaktoren die Grundlage für die Definition der Geschäftsprozesse und ihrer Ziele.

Zunächst ist die **Prozessaufgabe** inhaltlich zu fixieren. Unter der Prozessaufgabe ist die definierte Soll-Leistung zu verstehen. Kriterium für ihre Festlegung ist der **konkrete Problembezug**, der geschäftsfeldbezogen zu Geschäfts- und Supportprozessen führt (vgl. Abbildung 6-15):

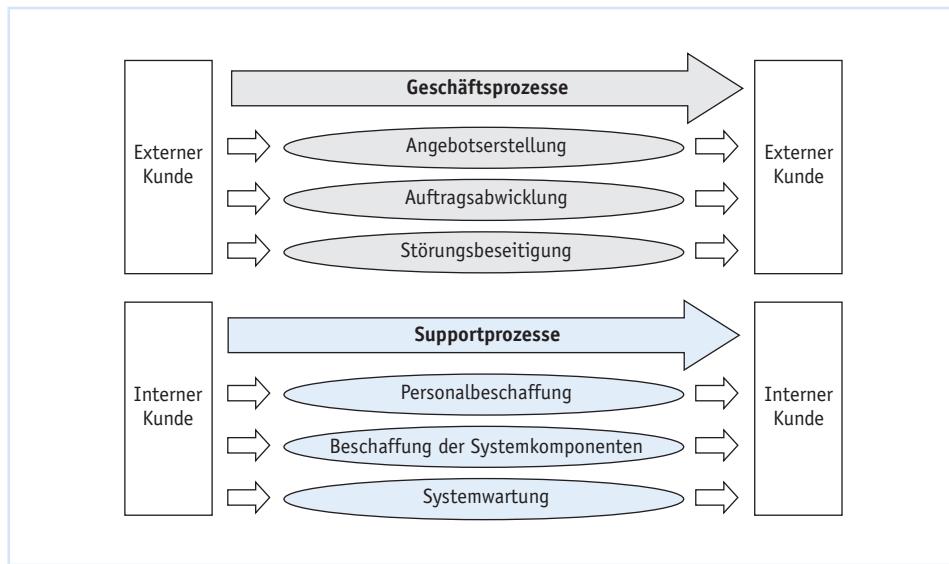


Abb. 6-15: Geschäfts- und Supportprozesse in einem Telekommunikationsunternehmen (Beispiel)

- Für jedes SGF sind als Erstes die **Geschäftsprozesse** zu bestimmen, deren Ausgangs- und Endpunkt der **externe Kunde** ist. Die Anzahl der auf den externen Kunden gerichteten Primärprozesse ist im konkreten Einzelfall zu entscheiden. Während das Beratungsunternehmen *McKinsey* beispielsweise von **drei bis vier** Geschäftsprozessen ausgeht, sieht dessen Wettbewerber *A. T. Kearney* **zehn** Primärprozesse als Obergrenze für die prozessuale Abdeckung des Leistungsspektrums eines Unternehmens. Maßgeblich für die Anzahl sollte deshalb einerseits neben der Größe und dem Leistungsprogramm des Geschäftsfelds die in den Prozessen gebundene Personalkapazität sein, das heißt, es müssen auch genügend Mitarbeiter für die Prozessabwicklung zur Verfügung stehen; andererseits sollten die Prozesse nicht zu sehr zusammengefasst werden, um deren Steuerung und Kontrolle noch gewährleisten zu können (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 87ff.).
- Als Zweites sind die **Supportprozesse** zu beschreiben. Sie umfassen die Bereitstellung und die Verwaltung der für die Durchführung der Geschäftsprozesse erforderlichen Ressourcen. Sie sollen die Funktionsfähigkeit der Primärprozesse sicherstellen und sind mit diesen durch **interne** Kunden-Lieferanten-Beziehungen verknüpft. Auch ihre Anzahl hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab.

Ergänzend sind die **Managementprozesse** (zum Beispiel Unternehmensplanung, Qualitätsmanagement) und die **Innovationsprozesse** zu definieren, deren Output wiederum Geschäfts-, Support- und Managementprozesse auslösen kann (zum Beispiel führt eine erfolgreiche Neuproduktentwicklung zu Primärprozessen unter anderem in der Fertigung und im Vertrieb sowie zu Support- und Managementprozessen unter anderem im Rechnungswesen und im Personalbereich).

Der Prozessumfang ergibt sich aus der **Anzahl der Teilprozesse und Aktivitäten**, die zur Erfüllung der Prozessaufgabe erforderlich sind. Die erste und die letzte Aktivität markieren den Anfangs- und den Endpunkt des definierten Prozesses. Grundsätzlich sollten alle Unternehmensprozesse so definiert werden, dass sie zum einen nicht zu umfangreich und zu komplex sind und dass zum anderen nicht zu viele Prozesse und Teilprozesse entstehen, die dann aufwendig koordiniert werden müssen. Die ganzheitliche Sichtweise der Prozesse schließt neben den Ausführungsaktivitäten auch alle erforderlichen Planungs- und Steuerungsmaßnahmen mit ein.

Bei der Prozessdefinition ist insbesondere darauf zu achten, dass die einzelnen Prozesse in sich abgeschlossen sind. Diese **Selbstständigkeit** oder **Robustheit** reduziert den laufenden Koordinationsaufwand zwischen den Prozessen erheblich. Falls Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich werden sollten, braucht die Reorganisation somit nicht auf der Basis einer Analyse der Gesamtaufgabe stattzufinden, sondern sie kann sich auf die betrachtete Teilstruktur, also den jeweiligen Geschäfts-, Support- oder Managementprozess, beschränken.

Die Abbildung 6-16 zeigt beispielhaft die Spezifikation des Geschäftsprozesses »Auftragsabwicklung« in einem Telekommunikationsunternehmen als Ergebnis der Definitionsphase.

Geschäftsprozess Auftragsabwicklung	
Prozessaufgabe	Durchführung aller bis zur formellen Übergabe und Inbetriebnahme erforderlichen Schritte
Anstoß	Auftragserteilung (Vertrag mit externem Kunden)
Quelle	Vertrieb
Anfangsaktivität	Prüfen der Konsistenz von Vertrag und Auftrag
Endaktivität	Abschluss der Inbetriebnahme
Senke	Externer Kunde
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag definieren • interne Unteraufträge erstellen und an die zuständigen Stellen weiterleiten • Koordination der Aktivitäten • Sub-Auftragsdurchführung • Zusammenführung der Sub-Aufträge • Abschluss des Auftrags
Prozessziele	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Termineinhaltung (kurze Durchlaufzeit) • Wirtschaftlichkeit (geringe Prozesskosten)
Leistungsmenge	nicht spezifiziert

Abb. 6-16: Spezifikation des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung (Beispiel)

6.3.3.2 Prozessstrukturierung

Alle Unternehmensprozesse müssen möglichst klar strukturiert sein, damit sie in der Praxis problemlos durchgeführt, gesteuert und überwacht werden können. Insbesondere dann, wenn ein Geschäfts-, Support- oder Managementprozess einen größeren Umfang und eine gewisse Komplexität erreicht, trägt die systematische Prozessstrukturierung dazu bei, dass die Übersicht über den Gesamtprozess erhalten bleibt.

Der erste Schritt der Prozessstrukturierung ist deshalb die Zerlegung eines **Hauptprozesses** in seine einzelnen **Prozesse** und **Teilprozesse**. Die analytisch kleinsten Teile, die noch alle Merkmale eines Prozesses aufweisen, werden als **Elementarprozesse** oder als **Arbeitsgänge** bezeichnet (zu den Prozessmerkmalen vgl. Abschnitt 6.2.2). Die Elementarprozesse sind zusätzlich dadurch gekennzeichnet, dass sie an einem Arbeitsplatz ohne Unterbrechungen durchgeführt werden können und aus verschiedenen Gangelementen bestehen (vgl. auch die Kennzeichnung der Arbeitsanalyse im Abschnitt 3.2.2). Die Prozesse sowie die Teil- und die Elementarprozesse werden anhand der Analysekriterien »Verrichtung« und »Objekt« gebildet, wobei auf jeder Ebene über die Art der weiteren Untergliederung entschieden wird. Das Vorgehen folgt dem **Grundsatz »Vom Groben zum Detail«**. Dabei muss klar erkennbar sein, welche Verrichtungen im Rahmen des Leistungsvollzugs an welchen Objekten auszuführen sind. Durch diese **Prozessdekomposition** entsteht eine **hierarchische Struktur** mit dem Hauptprozess als oberster Ebene und dem Elementarprozess (oder dem Gangelement) als unterster Ebene (vgl. Abbildung 6-17, aus der die Logik der Prozessebenen hervorgeht, und Abbildung 6-18, die eine Geschäftsprozessstrukturierung am Beispiel der Auftragsabwicklung zeigt).

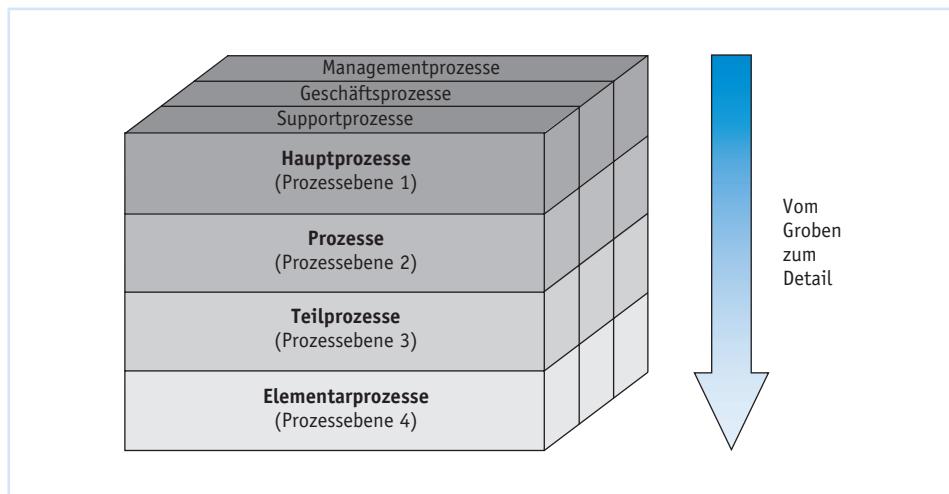


Abb. 6-17: Prozessarten und Prozessebenen

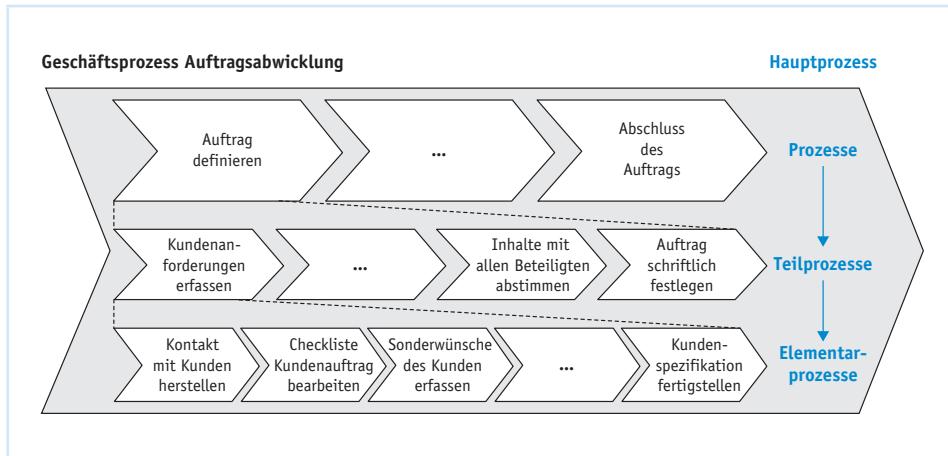


Abb. 6-18: Strukturierung eines Geschäftsprozesses (Beispiel)

Für die **Auflösungstiefe** gibt es keine eindeutige Regel. Sie hängt von der Art der Aufgabe und von dem Umfang des Prozesses ab. Generell sollten Prozesse, die sich häufig wiederholen, eher tiefer gegliedert werden, um potentielle Probleme erkennen und den Ablauf optimieren zu können. Dies ist beispielsweise bei hochgradig repetitiven Produktionsprozessen in der Großserien- und Massenfertigung der Fall, die regelmäßig bis auf die Ebene einzelner Handgriffe (Gangelemente) gegliedert werden, um so selbst kleinste Rationalisierungspotenziale erkennen zu können. Selten durchzuführende Prozesse oder Prozesse mit einem geringen Beitrag zur Wertschöpfung sollten dagegen schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit eher weniger detailliert strukturiert werden. Beispielsweise hat die *IBM Deutschland GmbH* im Rahmen ihres Business-Process-Managements festgelegt, dass auch die kleinsten Elementarprozesse noch einen **messbaren Anteil an der Wertschöpfung** (i.S. eines Nutzens für den internen oder externen Kunden) aufweisen müssen (vgl. *IBM Deutschland GmbH* 1993).

Der zweite Schritt besteht in der Festlegung der **zeitlichen Reihenfolgen**, in der die einzelnen Prozesse, Teilprozesse, Elementarprozesse und Aktivitäten nach dem Anstoß durch ein externes oder zeitliches Ereignis ablaufen sollen. Die Reihenfolge wird durch die Input-Output-Beziehungen determiniert, die sich entweder aus dem sachlogischen Zusammenhang der Prozessschritte ergeben oder technologisch bedingt sind. Eine sinnvolle Veränderung der Reihenfolge ist in der Regel nur sehr begrenzt möglich (vgl. hierzu das Beispiel des Geschäftsprozesses »Auftragsabwicklung« in der Abbildung 6-18).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Prozesslandkarte der Universität Hildesheim

Auch im Hochschulbereich werden Prozesslandkarten als »Orientierungsrahmen« eingesetzt, wie das Beispiel der niedersächsischen *Stiftung Universität Hildesheim* zeigt (vgl. Abbildung 6-19):

»Die Dokumentation des Qualitätsmanagements sowie ausgewählter Geschäfts-

prozesse hat zum Ziel, innerhalb der Universität Transparenz bezüglich der Zuständigkeiten aber auch bezüglich routinemäßig ablaufender Prozesse zu schaffen. Die allgemeine Darstellung der Prozesse in der sogenannten **Prozesslandkarte** [...] zeigt dabei im Wesentlichen, welche Prozesse existieren und welche Personen bzw. Gremien daran in welcher Form beteiligt sind. Eine detaillierte Dokumentation einzelner Prozesse beschränkt sich dabei entweder auf solche, die einer eingehenden Analyse und Optimierung unterzogen werden oder solche, für die eine formalisierte Festschreibung einzelner Prozessschritte im Sinne einer Qualitätssteigerung sinnvoll erscheint. Die Prozesse werden in der Prozesslandkarte in einer hierarchischen Struktur mit zunehmender Detaillierungstiefe entsprechend ihrer inhaltlichen und zeitlichen Verknüpfung dargestellt. Dabei werden sogenannte strategische, Leistungs- und unterstützende Prozesse unterschieden. Bei den Leistungsprozessen handelt es sich um die Kernprozesse der Universität, welche dem eigentlichen Auftrag der Universität zur wissenschaftlichen Bildung und Forschung dienen. Strategische Prozesse gewährleisten die langfristige Existenz der Universität, während die unterstützenden Prozesse die Leistungs- und strategischen Prozesse unterstützen.«

Quelle: Stiftung Universität Hildesheim 2011, S. 14.

Nachdem die Teil- und die Elementarprozesse sowie deren Reihenfolge feststehen, also die **Prozessarchitektur** bestimmt ist, sind auch die **Schnittstellen** zwischen den einzelnen Prozessen ersichtlich. Sie sind gewissermaßen die Kontaktpunkte, an denen der Output des vorhergehenden Teilprozesses als Input an den nachfolgenden Teilprozess übergeben wird. Die einzelnen Geschäftsprozesse und die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen können zum Beispiel mittels sogenannter **Prozesslandkarten** visualisiert werden. Aus ihnen ist überblicksartig ersichtlich, welche Prozesse in einem Unternehmen vorhanden sind, wie sie logisch aufeinander aufbauen und welche Beziehungen zwischen den internen/externen Kunden und den internen/externen Lieferanten bestehen (vgl. Abbildung 6-19 sowie Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 72f., Wilhelm 2007, S. 34ff.). Um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten, ist in schriftlichen **Leistungsspezifikationen** (Leistungsanforderungen, Outputnormen) möglichst exakt festzulegen, welche Leistungsinhalte und -umfänge wann zu erbringen sind und wer die Verantwortung dafür trägt. Diese Schnittstellendefinition ist deshalb von besonderer Bedeutung für das Ergebnis, weil eventuell vorhandene und nicht identifizierte Mängel zu einer nicht marktfähigen oder nicht den Kundenwünschen entsprechenden Leistung führen können.

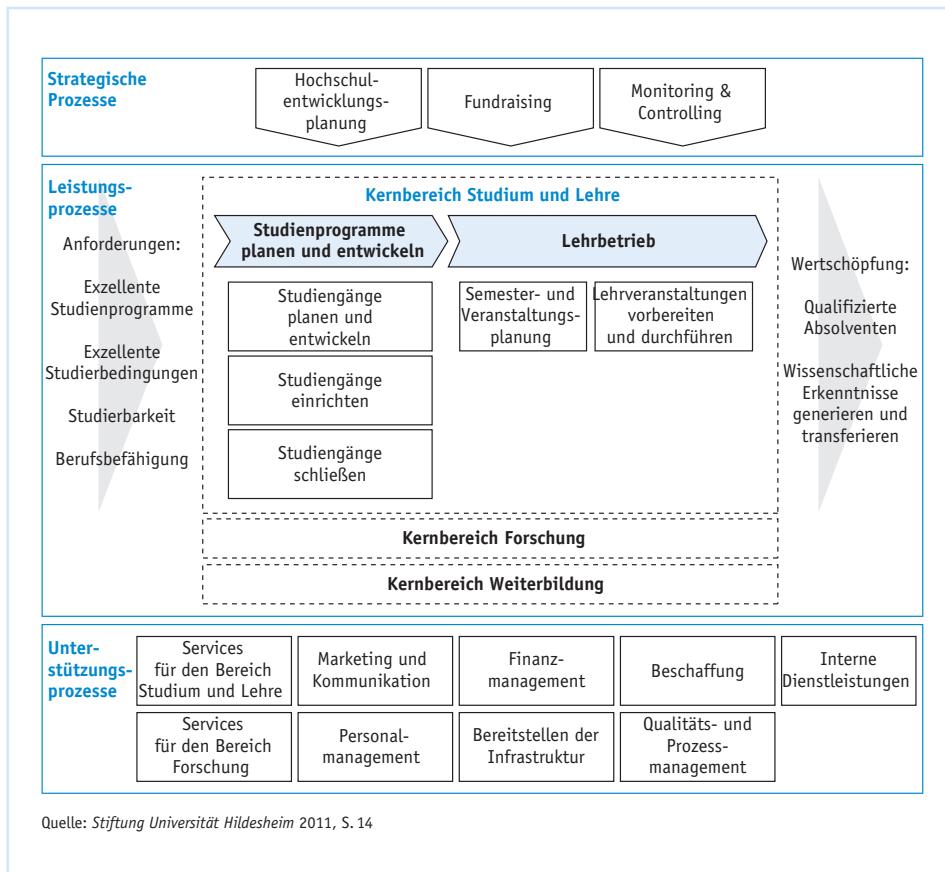


Abb. 6-19: Prozesslandkarte der Universität Hildesheim

Im Zuge der Prozessdefinition wurden die Hauptprozesse nach strategischen Gesichtspunkten geschäftsfeldbezogen festgelegt. Unternehmensinterne Kriterien wurden dabei nicht berücksichtigt. Dadurch kann es insbesondere bei den Supportprozessen zu Überschneidungen kommen. Um Doppelarbeiten zu vermeiden und Verschwendungen (japanisch: Muda) zu verhindern, ist zu prüfen, ob eine **Integration weit gehend identischer Abläufe** auf der übergeordneten Hauptprozessebene möglich und sinnvoll ist. Abbildung 6-20 zeigt eine solche Teilintegration beispielhaft anhand von zwei Supportprozessen, deren Abläufe bis zu dem sogenannten **Konfigurationspunkt** (auch als »Variantenbestimmungspunkt« oder »freeze point« bezeichnet) identisch sind und gemeinsame Ressourcen erfordern. Bei den Kunden 1 und 2 handelt es sich in diesem Fall um interne Kunden.

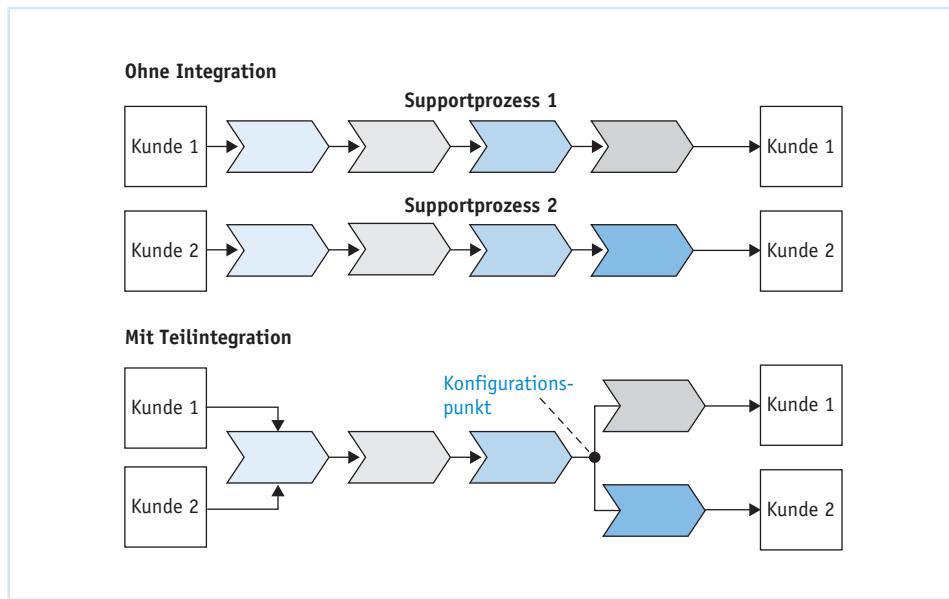


Abb. 6-20: Teilintegration von Supportprozessen

Auch für die Prozessintegration gibt es keine generelle Regel. Sie muss situativ, in Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Bedingungen vorgenommen werden. Allerdings sollten die Komplexität und der Umfang des durch das Zusammenlegen von Prozessen und Teilprozessen gebildeten neuen Hauptprozesses nicht zu sehr ansteigen. Dies gilt insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die integrierten Prozesse in der Realisationsphase für die Prozessmanager und ihre Mitarbeiter noch handhabbar sein müssen. Insofern ist hier sozusagen nach einem **»prozessorganisatorischen Optimum«** zu suchen, das einerseits zu ausreichend integrierten Prozessen führt, aber andererseits eine zu hohe Komplexität vermeidet.

Um die richtige, vollständige und rechtzeitige Durchführung der Aktivitäten überwachen zu können, sind schon in der Phase der Prozessstrukturierung bestimmte **Erfolgssindikatoren** (zum Beispiel Prozesszeit, Termintreue, Prozesskosten, Fehlerfreiheit) festzulegen, die ein laufendes **Prozesscontrolling** im Hinblick auf die angestrebten Zielsetzungen ermöglichen. Dies folgt der bekannten Logik: »If you can't measure it, you can't control it. If you can't control it, you can't manage it. If you can't manage it, you can't improve it.«

Als Messgrößen dienen häufig **Kennzahlen** (sogenannte **Key Performance Indicators [KPI]**), die speziell für einen bestimmten Prozess definiert und erfasst werden. Für die Angebots- und Auftragsabwicklung können beispielsweise die Angebotserfolgsquote, die Kundenzufriedenheit, die Dauer der Angebotserstellung, die Dauer der Auftragsabwicklung und die Prozesskosten geeignete Messgrößen sein. Sie lassen sich entweder direkt ermitteln (wie die Prozesskosten und die Durchlaufzeiten) oder mit Hilfe von bestimmten Erhebungsmethoden operationalisieren (zum Beispiel die Kundenzufriedenheit mittels Kundenbefragungen oder Kunden-Workshops).

Die Gesamtheit der prozessbezogenen Erfolgsindikatoren ermöglicht eine Aussage über die **Prozesseistung** (process performance).

Bei der Festlegung der Erfolgsindikatoren ist es wichtig, dass die Kennzahlen eindeutig spezifiziert, messbar und reproduzierbar sind. Außerdem müssen sie von den Prozessbeteiligten verstanden und akzeptiert werden, weil nur so eine wirksame Selbstkontrolle des Prozessablaufs gewährleistet ist. Für die Kennzahlenerfassung sind innerhalb des Prozesses **Messpunkte** vorzugeben (beispielsweise an den Prozessschnittstellen), an denen die aktuellen Werte regelmäßig mit geeigneten Prüfmitteln erhoben und mit den Planwerten verglichen werden können.

Die **Zuweisung der Prozessverantwortung** und der mit ihr verbundenen Kompetenzen auf einen oder mehrere **Aktionsträger** (zum Beispiel den Prozesseigner oder den Prozessmanager; vgl. Abschnitt 6.3.4) bildet den letzten Schritt der Strukturierungsphase. Sie erfolgt auf der Grundlage einer ausführlichen **Prozessdokumentation**, in der die Prozesse detailliert und nachvollziehbar beschrieben sind. Die Dokumentation schafft Transparenz hinsichtlich der Strukturen und stellt bei allen Beteiligten ein einheitliches Prozessverständnis sicher. Sie umfasst in der Regel eine grafische Darstellung der Aufbau- und der Ablauforganisation (Organigramm, Workflow-Charts), die Leistungsvereinbarungen, die Beschreibung der Messgrößen und -punkte, Angaben zur EDV-Unterstützung und Qualitätssicherungshinweise. Außerdem kann die Dokumentation detaillierte Angaben zu den einzelnen Prozessen, Teilprozessen und Elementarprozessen in Form von Arbeitsanweisungen enthalten. Im Idealfall stimmt die Verantwortung für einen bestimmten Prozess mit der Verantwortung für eine aufbauorganisatorische Einheit überein.

6.3.3.3 Prozessrealisation

Nach dem Abschluss der Strukturierung erfolgt die **Prozessfreigabe**, das heißt, die Prozesse können gemäß einem festgelegten Stufenplan organisatorisch verankert werden. Die **Verankerung** erfolgt durch die verbindliche Zuweisung der Prozessaufgaben sowie der damit verbundenen Prozesskompetenzen und -verantwortung an die Einheiten der Aufbauorganisation. Gegebenenfalls muss deren Struktur auch den Prozessanforderungen angepasst werden, um eine optimale Zielerreichung zu ermöglichen. Die Einführung erfolgt in der Praxis häufig mit Projektmanagement-Methoden, um die zumeist engen terminlichen Vorgaben einhalten zu können. Parallel dazu sind die Prozessmitarbeiter entsprechend den auf sie zukommenden Anforderungen zu qualifizieren, falls die Schulung nicht bereits in der Strukturierungsphase erfolgte. Mit dem erstmaligen Eintreten des Startereignisses beginnen die Prozesse zu »leben«, und die Verantwortung geht im Rahmen des in der Praxis sogenannten »going life« auf die Prozessbeteiligten über.

Die Prozessdurchführung ist durch ein regelmäßiges **Prozesscontrolling** zu überwachen und zu optimieren, das in einem engen Austausch mit dem Unternehmens- oder Bereichscontrol-

ling steht. Seine Aufgabe ist es, eine ausreichende Transparenz über die Prozessleistung herzustellen und so eine zielgerichtete Steuerung und gegebenenfalls Optimierung der Prozesse zu gewährleisten. Deshalb ist die periodische Ermittlung der Messwerte auf der Basis von eindeutig definierten Erfolgsindikatoren eine unerlässliche Aufgabe im Regelkreis der kontinuierlichen Prozessverbesserung. Nur so sind Abweichungen von den Leistungsanforderungen und den Zielen, die sich auch aus externen Leistungsvergleichen ableiten können (Benchmarking), rechtzeitig zu identifizieren und erforderlichenfalls zu korrigieren. Insbesondere kritische Teilprozesse und Aktivitäten, die einen wesentlichen Einfluss auf das Prozessergebnis haben, sollten im Rahmen des Controlling intensiv überwacht und erforderlichenfalls verbessert werden (vgl. das Fallbeispiel zum Prozesscontrolling in der *Speedy GmbH* und die Darstellung bei Schmelzer/Sesselmann 2013, S.265ff.; eine umfassende Erläuterung der Instrumente des prozessorientierten Controlling findet sich bei Ahlrichs/Knuppertz 2010, S.109ff.).

Fallbeispiel

Prozesscontrolling in der Speedy GmbH

Um die Effektivität und die Effizienz der Unternehmensprozesse der *Speedy GmbH* durch ein wirksames Prozesscontrolling sicherzustellen, hat Dr. Scharrenbacher dafür gesorgt, dass alle wesentlichen Abläufe mit geeigneten **Leistungsparametern (Performance Indicators)** hinterlegt worden sind. Sie geben Auskunft über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung der einzelnen Geschäfts-, Management- und Supportprozesse und bestehen aus Ziel- und Messgrößen. Während die **Zielgrößen** den angestrebten Soll-Zustand beschreiben, geben die **Messgrößen** Auskunft über die erfasste Ist-Leistung der Prozesse. Auf diese Weise lassen sich aussagekräftige Soll-Ist-Vergleiche durchführen, korrigierende Maßnahmen einleiten und Lerneffekte erzielen. Als für alle Prozesse gleichermaßen herausragende Parameter (**Key Performance Indicators [KPIs]**) wurden die Kundenzufriedenheit, die Prozessqualität, die Prozesszeit, die Termintreue und die Prozesskosten festgelegt. Sie besitzen eine hohe Aktualität und Aussagekraft, können ergebnisnah erfasst und im Falle von Abweichungen analysiert werden, und sie lassen sich verständlich gegenüber den Mitarbeitern der *Speedy GmbH* kommunizieren. Dr. Scharrenbacher weist seine Prozessmanager immer wieder darauf hin, dass diese fünf KPIs im Zusammenhang zu steuern, zu messen, zu analysieren und zu bewerten sind, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Eine zentrale Aufgabe des Prozesscontrolling ist es deshalb, die **Synchronisation** der Kennzahlen sicherzustellen (beispielsweise durch die multidimensionale Erfassung des Soll- und des Ist-Zustandes). Im konkreten Fall des Geschäftsprozesses »Auftragsabwicklung« haben sich im Rahmen einer Prozessbewertung beispielsweise die in dem Polarkoordinatendiagramm in der Abbildung 6-21 dargestellten Abweichungen ergeben, wobei sich die Kundenzufriedenheit und die Prozessqualität bereits auf einem hohen Niveau befinden. Aufgrund dessen erhält das Prozessmanagement die Aufgabe, Maßnahmen zu entwickeln, um die Prozesszeit und die Termintreue bei einer gleichzeitig deutlichen Senkung der Prozesskosten (größte Abweichung zwischen Soll und Ist) weiter zu verbessern.

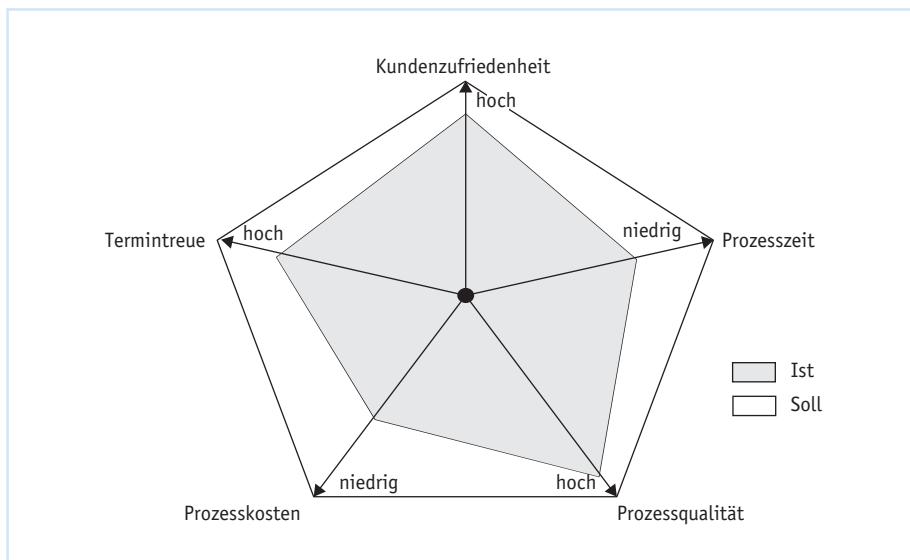


Abb. 6-21: Prozesscontrolling mit KPIs im Geschäftsprozess »Auftragsabwicklung« der Speedy GmbH

6.3.3.4 Prozessoptimierung

Damit stellt sich die Frage, wann und in welcher Form eine Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse in Betracht kommen sollte. Eine generelle Antwort gibt es nicht. Vielmehr spielen die jeweiligen unternehmensinternen- und -externen Gegebenheiten für den Umfang, die Wirkungstiefe und den Zeitpunkt der Prozessoptimierung eine entscheidende Rolle. In einem »turbulenten« Unternehmensumfeld mit sich beispielsweise ständig verändernden Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen und den sich daraus ergebenden hohen Leistungsanforderungen an die Prozesse werden die Zeitabstände zwischen den Prozessveränderungen eher kürzer sein als in stabilen Situationen ohne großen Veränderungsbedarf. Allerdings ist auch darauf zu achten, dass die Prozessverantwortlichen ihre Organisation nicht durch einen permanenten Wandel der Prozesse überfordern. Grundsätzlich ist festzustellen, dass zu häufige Prozesserneuerungen Irritationen oder sogar Widerstände auslösen können, während zu wenige Erneuerungen die Prozessperformance verringern und damit die Erreichung der Prozessziele gefährden.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, kommen in der Phase der Prozessoptimierung zwei grundlegende Ansätze zur Leistungssteigerung in Betracht: Zum einen kann ein **revolutionärer** Veränderungsansatz im Sinne eines **Redesigns** der bestehenden Prozesse gewählt werden. Die Prozesserneuerung macht vor allem bei kritischen Prozessen Sinn, die aufgrund ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg keine schrittweise Optimierung über einen län-

geren Zeitraum hinweg zulassen. Zum anderen ist ein **evolutionärer** Ansatz im Sinne einer **kontinuierlichen Prozessverbesserung** denkbar, der sich grundsätzlich ebenso für kritische Prozesse wie für unkritische Prozesse eignet, wobei Letztere als Ganzes auch Gegenstand eines **Prozess-Outsourcing** (wenn eine vergleichbare Prozessleistung in vergleichbarer Qualität von einem externen Anbieter mit geringeren Prozesskosten gewährleistet werden kann) oder einer **Prozesselimination** sein können (wenn sich der Prozess aus der internen oder externen Kundenperspektive als verzichtbar erweist; vgl. Abbildung 6-22). Dabei ist klar, dass sich beide Vorgehensweisen ergänzen, wie beispielsweise die ISO 9004:2000 feststellt: »Neben der in kleinen Schritten oder kontinuierlich verlaufenden Verbesserung sollte die oberste Leitung auch sprunghafte Änderungen in Prozessen als Weg zur Leistungsverbesserung der Organisation in Betracht ziehen« (vgl. hierzu auch die Darstellung von Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 407 ff.).

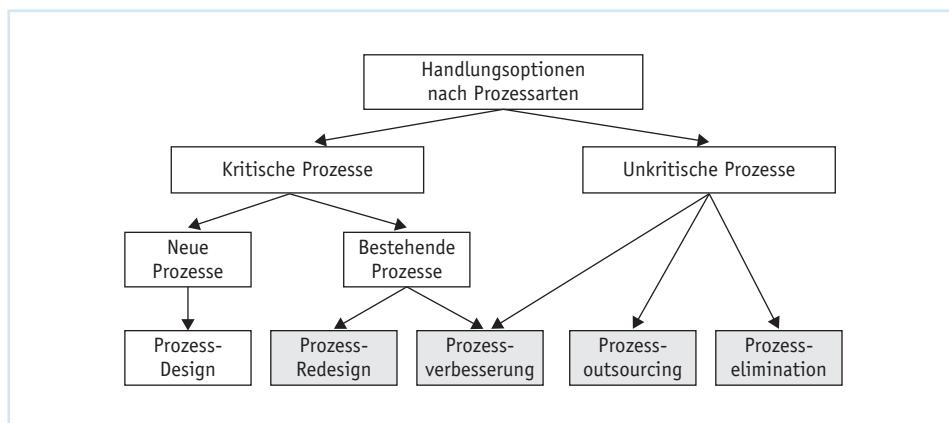


Abb. 6-22: Umgang mit kritischen und unkritischen Prozessen

Die Prozessoptimierung beginnt im Allgemeinen mit einer gründlichen Untersuchung des gegenwärtigen Zustandes der Unternehmensprozesse. Das Ziel dieser **Prozessanalyse** ist die Identifizierung und die Beurteilung von **Schwachstellen im Prozessablauf**. Als Basis dienen die durch das Prozesscontrolling ermittelten Soll-Ist-Abweichungen zwischen den geplanten Prozesszielen und den tatsächlichen Prozessergebnissen. Die erkannten Schwachstellen (zum Beispiel Fehler in der Prozessleistung, Überschreitung der Durchlaufzeiten, überhöhte Prozesskosten) sind hinsichtlich ihrer Ursachen, ihres Umfangs und ihrer Auswirkungen zu untersuchen und eingehend zu beurteilen. Der Schwachstellenanalyse folgt die möglichst exakte Beschreibung des Anpassungs- und Änderungsbedarfs mit entsprechenden Handlungsempfehlungen.

Fallbeispiel

Analyse des Speedy-Prozesses »Auftragserteilung«

In der *Speedy GmbH* hat sich der Prozess »Auftragserteilung« als Teilprozess des **Sekundärprozesses** »Einkauf« in der Vergangenheit immer wieder als problematisch erwiesen. Er besaß bisher sowohl für den Unternehmenserfolg als auch für die externen Kunden eine relativ geringe Bedeutung (vgl. die Positionierung des Einkaufsprozesses in der Abbildung 6-8): Aufgrund des wachsenden Produktions- und Einkaufsvolumens und der steigenden Anforderungen an die Lieferfähigkeit der OEM weist er allerdings ein nicht zu unterschätzendes Rationalisierungspotenzial auf. Aus diesem Grund hat der Einkaufsleiter, *Bernd Glattmann*, zusammen mit seinen Mitarbeitern eine Prozessanalyse durchgeführt. Hierzu wurde zunächst der aktuelle Prozess mit seinen wichtigsten Teilprozessen in Form einer **Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)** dokumentiert (vgl. Abbildung 6-23 sowie die Abbildung 8-27, in der die einzelnen Funktionen und Ereignisse des Teilprozesses »Auftragserteilung« deutlicher nachvollzogen werden können). Die Zielsetzungen der Prozessanalyse waren insbesondere die Optimierung der Angebotsauswahl unter Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten sowie die Verbesserung der Liefertermintreue. Es zeigte sich, dass die Ist-Beschaffungskosten um rund 20 Prozent über dem Plan lagen. Etwa 15 Prozent der gelieferten Teile entsprachen nicht den Qualitätsanforderungen und die vereinbarten Liefertermine wurden im Durchschnitt um 48 Stunden überschritten. Diese Schwachstellen wurden vom Einkaufsteam mit Hilfe der TCT-Methode (siehe unten) eingehend analysiert und bewertet. Aufgrund dieser Analyse entstand eine strukturierte Checkliste für die Lieferantenbewertung, die zukünftig für alle Einkäufer verbindlich ist und durch eine sorgfältigere und systematischere Lieferantenauswahl zu einer wesentlich besseren Zielerreichung beitragen soll.

Prozess	Prozessstruktur	Ziele	Abweichungen	Verbesserungsmaßnahmen
Auftragserteilung	<pre> graph TD A[Angebot ist entgegengenommen] --> B[Angebot bewerten] B --> AK((AK)) AK --> C[Angebot ist i. O.] AK --> D[Angebot ist nicht i. O.] C --> E[Rechtsabteilung beauftragen] E --> F[Liefervertrag ist ausgearbeitet] F --> G((A)) G --> H[Lieferanten um verbindl. Termin bitten] H --> I[Liefertermin ist verbindlich mitgeteilt] I --> J((A)) J --> K[Angebot wurde abgelehnt] D --> L[Angebot ablehnen] K --> M[Auftrag erteilen] M --> N[Auftrag ist erteilt] </pre>	Optimierung der Angebotsauswahl unter Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten, Verbesserung der Liefertermintreue	Ø 20 % Kostenüberschreitung, Ø 15 % Fehlteilquote, Ø 48 Stunden Liefertermintüberschreitung	Einsatz einer strukturierten Checkliste zur Lieferantenbewertung

Abb. 6-23 Analyse des Prozesses »Auftragserteilung« der *Speedy GmbH*

In der Praxis häufig eingesetzte Methoden zur Prozessanalyse und -verbesserung sind beispielsweise Kaizen, Six-Sigma und Total-Cycle-Time (TCT). Alle drei Methoden beruhen auf dem **Prinzip der ständigen Verbesserung** und verfolgen das Ziel, die prozessbezogenen Schwachstellen und Fehler zu identifizieren und zu beseitigen. Während **Kaizen** durch eine ausgeprägte Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung versucht, die Prozessleistung (Qualität, Kosten, Zeit) vor allem durch die Nutzung des Problemlösungspotenzials der Prozessbeteiligten zu steigern, handelt es sich bei **Six-Sigma** um eine datenbasierte Methode, die eine Fehlervermeidung anstrebt. Ihr Ziel ist es, die Abweichung des Ist-Wertes vom Soll-Wert auf sechs zu begrenzen, das heißt, bei einer Million Möglichkeiten dürfen maximal 3,4 Fehler auftreten, was einer Fehlerfreiheit von 99,99966 Prozent und damit im Prinzip dem Null-Fehler-Ziel entspricht. Beim **TCT-Konzept** steht vorrangig die Beseitigung von prozessbehindernden Barrieren mit dem Ziel im Vordergrund, die Prozesszeiten zu verkürzen und gleichzeitig Qualitätsverbesserungen und Kostensenkungen zu realisieren (vgl. Abbildung 6-24 und das Fallbeispiel der Speedy GmbH).

Fallbeispiel

Speedy GmbH setzt das TCT-Konzept ein

Die im Rahmen der Analyse des Einkaufsprozesses der Speedy GmbH ermittelten, zum Teil massiven Soll-Ist-Abweichungen haben Bernd Glattmann dazu veranlasst, die **Total-Cycle-Time-Methode** zur weiter gehenden Analyse der Problemursachen einzusetzen. Im Mittelpunkt dieser Methode steht zunächst die Ermittlung, Bewertung und Priorisierung von Barrieren, die den Prozessablauf behindern. Danach werden die Ursachen der einzelnen Barrieren analysiert und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung erarbeitet und umgesetzt. Hinsichtlich des Einkaufsprozesses stellte sich heraus, dass die **Sachbarrieren** zahlenmäßig dominieren (vgl. Abbildung 6-24). Beispielsweise wiesen viele Bestellungen unvollständige Datensätze auf (zum Beispiel fehlende Teilenummern oder Mengenangaben). Diese Barrieren führten dazu, dass die Bestellungen von den Lieferanten nicht ausgeführt werden konnten bzw. Nachfragen auslösten, was zu einer Verlängerung der Prozessdauer führte. Weniger zahlreich, aber mit einer größeren Wirkung auf den Prozesserfolg, waren dagegen die erkannten **Prozessbarrieren**. Hierzu gehörten beispielsweise Doppelarbeiten im Zentral- und im Werkseinkauf der Speedy GmbH, die sich aus »historisch gewachsenen« Strukturen ergaben. Während die Sachbarrieren relativ leicht zu bewältigen waren, verursachten die Prozessbarrieren weitaus größere Schwierigkeiten zu ihrer Überwindung. Erst nach einem Workshop, in dem nach langen und intensiven Diskussionen die zukünftigen Aufgaben und Kompetenzen des zentralen und des dezentralen Einkaufs klar voneinander abgegrenzt werden konnten, ließen sich auch diese Probleme beseitigen. Schließlich zeigte sich, dass einige wenige **Verhaltensbarrieren** die weitaus größte Hebelwirkung auf den Prozesserfolg hatten und die weitaus größten Schwierigkeiten zu ihrer Beseitigung mit sich brachten. So erwiesen sich die unklaren Einkaufsziele und die Probleme in der Zusammenarbeit der Prozessbeteiligten als wichtigstes Hindernis auf dem Weg zur Erreichung der Prozessziele. Deshalb wurde vom Einkaufsleiter einerseits ein Zielsystem für den Einkauf entwickelt und andererseits ein Prozess des kontinuierlichen Lernens

initiiert, der es ermöglichen soll, Probleme zukünftig unmittelbar bei ihrem Auftreten anzusprechen und sofort zu beseitigen.

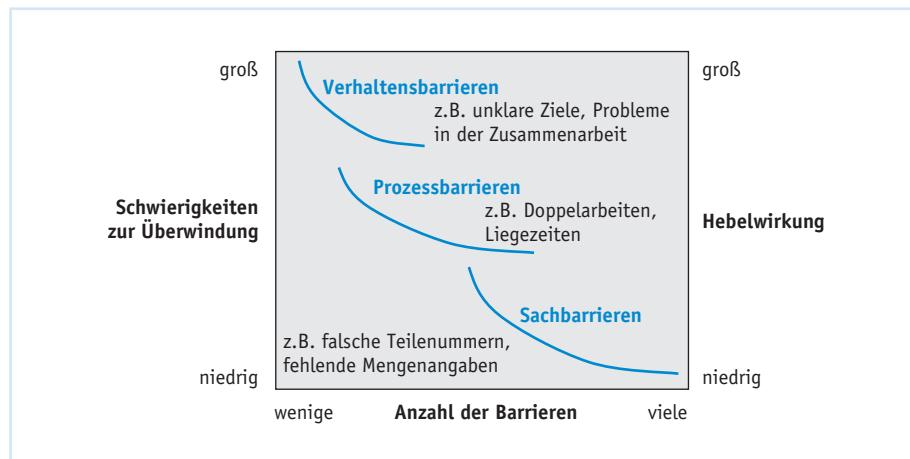


Abb. 6-24: Barrieren im Einkaufsprozess der Speedy GmbH

Die Prozessanalyse wird häufig durch ein **Benchmarking** unterstützt. Der Kern des Benchmarking-Gedankens ist ein Vergleich der unternehmenseigenen Leistungen mit den Leistungen von anderen (Spitzen-)Unternehmen, die sowohl aus derselben Branche als auch aus anderen Wirtschaftszweigen kommen können und die für ihre Prozessexzellenz bekannt sind. Die Zielsetzung ist es, anhand dieser **Best-in-Class-Vergleiche** die eigenen Defizite sichtbar zu machen, zu beseitigen und so die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Meyer 1996, S.5ff., Kleinfeld 1996, S.34ff.). Für das Benchmarking der Prozesse können aber auch exzellente Abläufe im eigenen Unternehmen herangezogen und mit anderen internen Abläufen verglichen werden, bei denen man Optimierungspotenziale vermutet (so genanntes »internes Benchmarking«).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Benchmarking bei Merck erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit

Bei der *Merck KGaA* (2021: 19,7 Mrd. Euro Umsatz, rund 60.300 Beschäftigte), dem »führenden Unternehmen für innovative und hochwertige Hightech-Produkte in den Bereichen Pharma und Chemie«, konzentriert sich eine von vier konzernweiten Kompetenzoffensiven im Rahmen des Veränderungsprogramms »Fit für 2018« auf die Unternehmensprozesse (zum Veränderungsprogramm der *Merck KGaA* vgl. auch den Abschnitt 7.4.4.3):

»Ziel der dritten Kompetenzinitiative **EIN Rahmen für Prozessharmonisierung, Standardisierung und Exzellenz** ist es, Prozesse besser aufeinander abzustimmen und diese stärker zu vereinheitlichen. Dies gilt insbesondere für den Bereich Softwareanwendungen. Durch ein **fortlaufendes Benchmarking** soll ein ständiger Verbesserungsprozess stattfinden. So soll sichergestellt werden, dass *Merck* schnell auf

Veränderungen in den Geschäften reagieren kann und künftige Akquisitionen nahtlos und effizient in das Unternehmen integriert werden können.«

Quelle: Merck KGaA 2014, S.38f.

Das Ziel der **Optimierungsbestrebungen** ist es, eine **zeit-, kosten- und qualitätsoptimale Ablaufstruktur** zu finden, die einen möglichst geringen Ressourceneinsatz erfordert. Als grundsätzliche Möglichkeiten für eine Prozessoptimierung bieten sich vor allem die in der Abbildung 6-25 dargestellten **Alternativen** an (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2013, S.159):

- **Weglassen:** Nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie beispielsweise Doppelarbeiten oder Prüfschritte, werden eliminiert.
- **Hinzufügen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die einer Verbesserung der Zielerreichung dienen, werden ergänzt.
- **Zusammenfassen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die zum Beispiel an einem Arbeitsplatz bewältigt werden können, werden gebündelt.
- **Aufteilen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die beispielsweise für eine Person zu umfangreich sind, werden auf zwei oder mehr Prozessschritte aufgeteilt.
- **Parallelisieren:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die voneinander unabhängig sind, werden simultan durchgeführt, um die Durchlaufzeit zu verkürzen.
- **Verändern der Reihenfolge:** Um Transportzeiten zu reduzieren, Fehlerraten zu verringern o.Ä. wird die Reihenfolge der Teilprozesse oder Arbeitsschritte verändert.

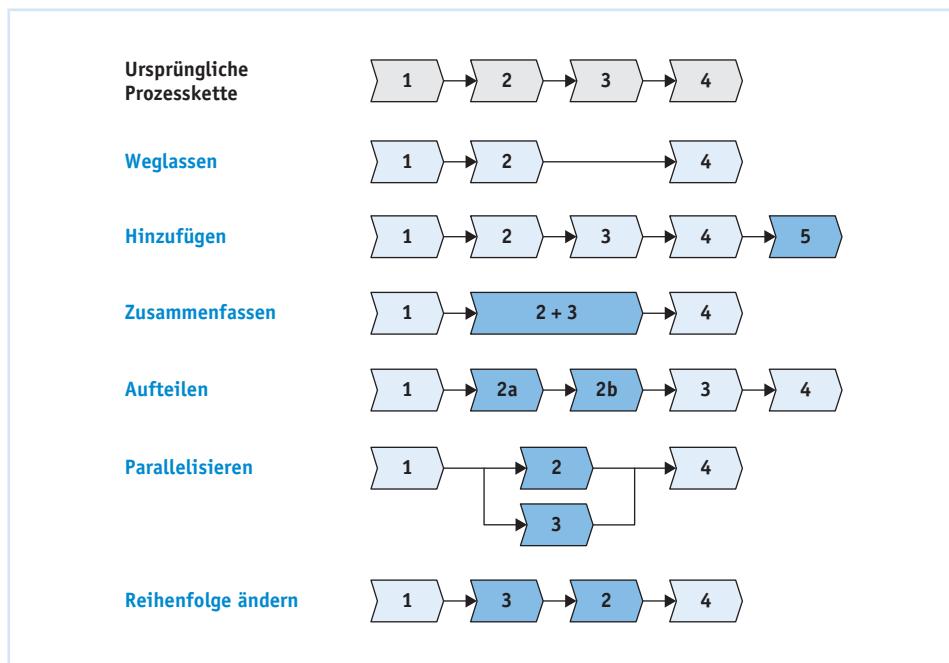


Abb.6-25: Möglichkeiten zur Prozessoptimierung

Durch die regelmäßigen Analysen lassen sich die einzelnen Prozesse zeitnah beurteilen. Sie können dann im Hinblick auf erkannte Defizite, wie beispielsweise nichterfüllte Prozessziele oder Abweichungen von den Kundenwünschen, fortlaufend optimiert werden. Anstöße für die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse ergeben sich aber auch aus veränderten Umweltbedingungen (insbesondere des Marktes und des Wettbewerbs), aus Benchmarking-Ergebnissen oder aus neuen Geschäftszielen. Die Entscheidung, ob es sich bei den daraufhin einzuleitenden Maßnahmen um eine kontinuierliche Prozessverbesserung (**Process-Improvement, KVP**) handelt, die in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum hinweg stattfindet und lediglich eine optimierte Prozessdurchführung zur Folge hat, oder ob der betreffende Prozess in kurzer Zeit völlig neu mit dem Ziel einer weit reichenden (fälschlicherweise häufig auch als »quantensprungartig« bezeichneten) Steigerung der Leistungsfähigkeit zu gestalten ist (**Process-Redesign** bzw. **Process-Innovation**), liegt letztendlich bei den für den Prozess verantwortlichen Aktionsträgern. Ein Redesign wird grundsätzlich immer dann erforderlich, wenn die Leistung dauerhaft und signifikant von der Outputnorm und/oder den Prozesszielen abweicht oder wenn die gegenwärtige Outputnorm nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen entspricht. Regelmäßig wird sich dieser revolutionären Prozessveränderung dann eine kontinuierliche Prozessverbesserung anschließen, um die notwendige Prozessleistung auch in der Zukunft sicherstellen zu können (vgl. Abbildung 6-26 und Scholz/Vrohlings 1994, S.120).

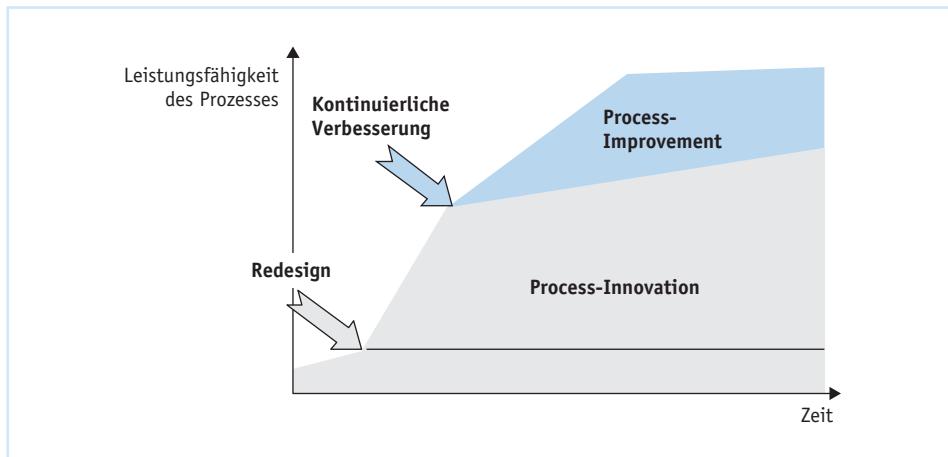


Abb. 6-26: Wirkungsweise von Redesign und KVP

Fallbeispiel

Der PDCA-Zyklus

Um die Leistungsfähigkeit des Einkaufsprozesses auch in Zukunft im Sinne eines »**Process-Improvement**« kontinuierlich weiter verbessern zu können, hat sich *Bernd Glattmann* für den Einsatz eines klassischen Kaizen-Werkzeugs entschieden, den **PDCA-Zyklus**. Das primäre Ziel dieser auf Teamarbeit basierenden Methode ist eine Verbesserung der internen und externen Kundenzufriedenheit. Den Kern des PDCA-Zyklus, der nach seinem

Erfinder W. E. Deming auch **Deming-Rad** genannt wird, bildet eine methodische Anleitung, um Verbesserungen systematisch zu planen, durchzuführen, in ihren Wirkungen zu prüfen und so lange zu optimieren, bis die Verbesserungsziele tatsächlich erreicht worden sind (vgl. Abbildung 6-27). Dementsprechend wurde in der Einkaufsabteilung der Speedy GmbH die Anwendung der Checkliste für die Lieferantenbewertung zum Standard erklärt, das heißt, jeder Einkäufer ist dazu verpflichtet, diese Checkliste bei der Auftragsvergabe einzusetzen, ihre Wirkung zu überprüfen und sie dann erforderlichenfalls gemeinsam mit seinen Kollegen weiter zu optimieren. Von daher endet der PDCA-Zyklus nie, sondern bildet die Grundlage für weitere Verbesserungen.

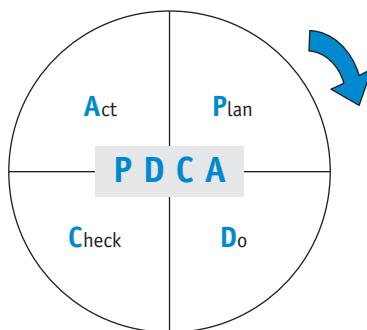


Abb. 6-27: PDCA-Zyklus

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Process-Improvement im Fokus

Ein Blick in die Geschäftsberichte von deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen zeigt deutlich, dass die **kontinuierliche Verbesserung** von Unternehmensprozessen heute die weitaus größte Rolle bei der Prozessoptimierung spielt, wie die folgenden Beispiele zeigen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

- »Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind **kontinuierliche Optimierungen** wichtiger Geschäftsprozesse sowie strikte Kostenkontrolle von essentieller Bedeutung« (*adidas AG 2011, S. 173*).
- »Gleichzeitig steigern wir durch **kontinuierliche Verbesserungen** unsere operative Exzellenz und treiben die Harmonisierung und Effizienzverbesserung unserer Geschäftsprozesse weiter voran« (*BASF AG 2011, S. 82*).
- »Wir beherrschen die Kernprozesse des Luftverkehrs, wie etwa operative Abläufe am Boden und in der Luft. Unser Ziel ist dabei, Qualität, Kosten und Flexibilität **ständig zu verbessern** – unter Beibehaltung unseres sehr hohen Sicherheitsniveaus« (*Deutsche Lufthansa AG 2011, S. 52*).

- »Wir wollen uns **kontinuierlich verbessern** und die Organisation mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen agiler und **anpassungsfähiger** machen. Wir bauen weiter Hierarchien ab und fördern fachliche Stärken und **Eigeninitiative**. Wir wollen dabei unsere Kräfte bündeln, um unsere Effizienz langfristig zu steigern. Dazu nutzen wir die Methodik von ›Lean & Agile‹« (*thyssenkrupp AG 2022, S.29*).
- »Porsche legt großen Wert darauf, dass sich die **Beschäftigten aktiv in Prozesse einbringen** und ihre Meinungen, Einschätzungen und Anregungen Gehör finden. Mit dem **Stimmungsbarometer** erhebt das Unternehmen die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Diese jährliche Mitarbeiterbefragung stellt intern auch die Arbeitgeberattraktivität fest. [...] Die Resultate des Stimmungsbarometers dienen der **Identifizierung von Verbesserungspotenzialen** und der Information von Führungskräften über **Handlungsbedarfe** in ihren Organisationseinheiten. In festgelegten Folgeprozessen werden zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern geeignete **Maßnahmen definiert**« (*Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG 2022, S.115*).
- »Die **laufende Optimierung** der Geschäftsprozesse ist eines der wesentlichen Kernelemente der Unternehmensstrategie« (*AT&S AG 2013, S.99*).
- »Operational Excellence konzentriert sich auf operative und administrative Belege. Ziel ist die **laufende Optimierung** der operativen Prozesse, vom Auftragseingang und von der Planung über die Produktion bis hin zur Auslieferung an den Kunden. Dies schließt auch die Einkaufsprozesse ein« (*Clariant International AG 2011, S.11*).
- »Wir arbeiten **kontinuierlich** daran, unsere Prozesse zu vereinfachen und zu straffen [...]« (*Novartis International AG 2012, S.7*).
- »Zu diesem Zweck werden sämtliche Prozesse **kontinuierlich optimiert**, [...]« (*Schindler Management AG 2014, S.2*).
- »Das gesamte Unternehmen konzentriert sich darauf, seine Prozesse **laufend zu verbessern** und durch kürzere Laufzeiten und Termintreue Mehrwert für den Kunden zu schaffen« (*Sulzer AG 2012, S.9f.*).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessoptimierung in der Porsche AG

Welche Bedeutung der Prozessoptimierung in der betrieblichen Praxis zukommt, zeigt das Beispiel der vormaligen Porsche AG (2021: *Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG* mit einem Umsatz von 33 Mrd. Euro und 37.000 Beschäftigten). Hier werden seit Jahren alle Prozesse kontinuierlich »auf den Prüfstand gestellt«. Die Prozessoptimierung ist dementsprechend in den Leitlinien und in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte des Unternehmens fest verankert. Die Aktivitäten zur laufenden Verbesserung der Geschäftsprozesse werden vor allem über den **Porsche-Verbesserungs-Prozess (PVP)** und die **Porsche-Prozess-Optimierung (PPO)** initiiert und umgesetzt. Die dabei zu erreichenden Verbesserungspotenziale liegen nach Aussage des Unternehmens zwischen 3 und 6 Prozent. Im Rahmen des PVP werden seit Jahren alle Ressorts nach

Optimierungspotenzialen untersucht, die dann in Projekten und Workshops – im Jahr 2006 waren dies rund 200 – realisiert werden. Die PPO konzentrierte sich im Jahr 2006 – auch im Hinblick auf die vierte Baureihe – auf die ressort- und baureihenübergreifende Optimierung der Prozesse zur Planung und Steuerung von Fahrzeugprojekten.

Quelle: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Prozessoptimierung in der Volkswagen AG

Einen Einblick in die Vorgehensweise zur Optimierung der Beschaffungsprozesse gibt der Geschäftsbericht 2010 der Volkswagen AG:

»Das ›Prozessoptimierungsprogramm Beschaffung‹ ist ein wichtiger Baustein des Volkswagen-Weges und trägt dazu bei, die Ziele der Konzernstrategie 2018 zu erreichen. Im Zuge dieses Programms werden alle wichtigen Beschaffungsprozesse analysiert und, falls erforderlich, optimiert. Im vergangenen Jahr haben über 100 Mitarbeiter der Beschaffung in zahlreichen Workshops auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung notwendige Prozessverbesserungen identifiziert. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen wurden anschließend auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft, bewertet und zur Entscheidung gebracht. [...] Damit die verabschiedeten Maßnahmen dauerhaft eingesetzt werden, haben wir ein elektronisches Handbuch erstellt, in dem alle Prozesse eindeutig, detailliert und verbindlich beschrieben sind. Anschließend wurden alle Beschaffungsmitarbeiter in Qualifikationsveranstaltungen der Beschaffungskademie umfassend über die Prozessoptimierungen informiert.«

Quelle: Volkswagen AG 2011, S.187f.

6.3.4 Aktionsträger im Prozessmanagement

Nicht die Unternehmen als abstrakte Einheiten, sondern die Menschen in den Unternehmen verwirklichen den Prozessgedanken. Um das Prozessmanagement und hier in erster Linie die Geschäftsprozesse erfolgreich ein- und durchführen zu können, sind im Unternehmen Verantwortliche zu benennen, die klar definierte Aufgaben übernehmen und mit den entsprechenden Leitungs- und Umsetzungskompetenzen ausgestattet werden. Es ist also auf die Frage näher einzugehen, **wer** im Prozessmanagement **welche Rolle** spielt; denn die erfolgreiche Umsetzung des Prozessmanagement-Konzepts steht und fällt letztendlich mit der Auswahl und der organisatorischen Einbindung der handelnden Personen.

Die Abbildung 6-28 vermittelt einen Überblick über die einzelnen Aktionsträger des Prozessmanagements und ihre Beziehungen zueinander. Beispielhaft wird dabei ein Geschäftsprozess (GP 1) zugrunde gelegt, der aus zwei Teilprozessen (TP 1 und TP2) besteht. Die Aufgaben und die Rollen der Prozessbeteiligten werden im Folgenden näher erörtert.

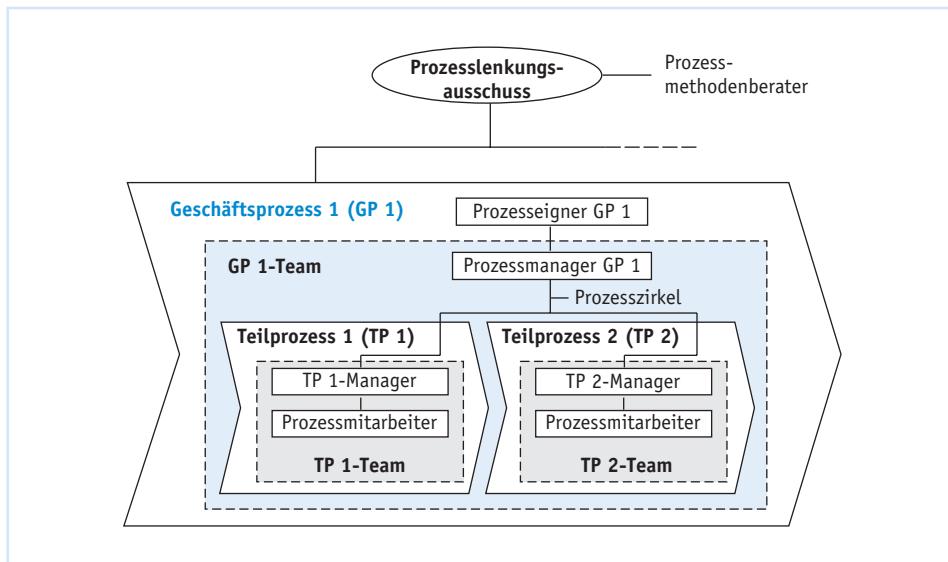


Abb. 6-28: Aktionsträger im Prozessmanagement

Der **Prozesslenkungsausschuss** ist das **höchste Entscheidungsgremium** im Prozessmanagement. Er setzt sich aus den Prozesseignern zusammen und wird in der Praxis häufig vom Vorsitzenden der Geschäftsführung oder des Vorstands geleitet. Das Ziel seiner Arbeit ist es, die Geschäftsprozesse strategisch auszurichten und sie unter Ausnutzung der vorhandenen Synergiepotenziale unternehmensweit und gegebenenfalls unternehmensübergreifend, beispielsweise unter Einbeziehung von externen Lieferanten und Kunden, zu integrieren. Im Lenkungsausschuss erfolgt damit die **Gesamtintegration aller Geschäftsprozesse** eines Unternehmens. Hier wird grundsätzlich über alle wichtigen Fragen der Definition, der Strukturierung, der Realisation, der Umsetzung und der Optimierung der Prozesse sowie über die prozessübergreifenden Änderungen und die Benennung der Prozessmanager entschieden.

Der **Prozesseigner** trägt die **Gesamtverantwortung für einen Geschäftsprozess** (»The owner has the ultimate responsibility for a process« [Davenport 1993, S.182]). Er leitet die Prozessziele aus den Unternehmenszielen ab und sorgt für die strategische Ausrichtung seines Prozesses. Relevante Veränderungen der Geschäftspolitik und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse sind von ihm zu erkennen und zur Umsetzung zu veranlassen. Der Prozesseigner wird von einem oder mehreren Prozessmanagern unterstützt, die von ihm vorgeschlagen und vom Lenkungsausschuss benannt werden. Er fungiert als Coach für seine Manager, unterstützt sie als **Machtpromotor** insbesondere bei der Durchsetzung von Veränderungen und sorgt für die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen. Im Rahmen der Kontrollfunktion überwacht der Prozesseigner die Erreichung der strategischen Zielsetzungen und überprüft die Ausrichtung der Abläufe auf die externen Kunden und Lieferanten im Sinne einer unternehmensübergreifenden, kontinuierlichen Verbesserung. Damit der Prozesseigner seine weit reichenden Aufgaben wirksam erfüllen kann, muss er in der Unternehmenshierarchie eine

möglichst hohe Position einnehmen. In der betrieblichen Praxis ist er häufig ein Mitglied der ersten oder der zweiten Führungsebene.

Die Aufgabe des **Prozessmanagers** ist die **operative Umsetzung des Geschäftsprozesses** im Auftrag des Eigners. Er trägt die Verantwortung für die Planung, Steuerung und Kontrolle des laufenden Prozesses und hat die Einhaltung der Ziele sicherzustellen. Dazu koordiniert er die Arbeit der ihm zugeordneten Mitarbeiter und unterstützt die Abstimmung der an dem Prozess beteiligten Organisationseinheiten durch eine zielgerichtete und schnelle Kommunikation. Schließlich führt der Prozessmanager regelmäßig Reviews durch und sorgt als **Fachpromotor** für die laufende Optimierung und Weiterentwicklung des von ihm verantworteten Geschäftsprozesses. Die **Teilprozessmanager** nehmen auf ihrer Ebene vergleichbare Aufgaben wahr. Sie planen, steuern und kontrollieren ihren Prozess bzw. Teilprozess und sind gegenüber ihrem Prozessmanager für die Erreichung der jeweiligen Prozessziele verantwortlich.

Die **Prozessmitarbeiter** sind die eigentlichen »**Umsetzer vor Ort**«, das heißt, sie führen die einzelnen Aktivitäten aus. Dabei tragen sie die Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der ihnen übertragenen Aufgaben und besitzen die entsprechenden Ausführungs-kompetenzen. Im Rahmen der Selbstkontrolle überwachen sie die Aktivitäten und machen gegebenenfalls Vorschläge für deren Optimierung. Handelt es sich bei der Prozessorganisation um eine sekundäre Organisationsform, sind die Prozessmitarbeiter zugleich Mitarbeiter von bestimmten Fachbereichen. Aus dieser **Doppelrolle** können Konflikte entstehen, wenn die Bereichs- und die Prozessziele nicht übereinstimmen. Derartige Probleme sollten dann primär im Prozessteam oder im Prozesszirkel und erst in zweiter Linie unter Einschaltung des Prozess-eigners gelöst werden.

Das **Prozessteam** setzt sich aus den an einem Geschäfts- oder Teilprozess beteiligten Mitarbei-ttern und dem zuständigen Manager zusammen. Die Teammitglieder sind gemeinsam für ihren Prozess zuständig, informieren sich gegenseitig über eventuell auftretende Prozessstörungen und stimmen sich ständig prozessbezogen ab. Der Teamgedanke soll insbesondere die **Bildung von netzwerkartigen, prozessunterstützenden Kommunikationsstrukturen** fördern und zu der Bewältigung von Ziel- und Ressourcenkonflikten beitragen.

Wird das Prozessmanagement als Sekundärorganisation eingerichtet, empfiehlt sich die Instal-lation von **Prozesszirkeln** auf der Geschäftsprozessebene. Der Prozesszirkel ist ein Gremium, das sich aus den Vertretern der in den Geschäftsprozess eingebundenen Einheiten unter der Leitung des Prozessmanagers zusammensetzt. Die Zielsetzung ist eine ständige Verbesserung der Abläufe durch einen intensiven **fachbereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch** auf der Arbeitsebene. Auch auf diese Weise sollen Schnittstellen- und Zielkonflikte vermieden oder beseitigt werden.

Als »**externer**« Dienstleister bietet der **Prozessmethodenberater** seine Unterstützung in allen Fragen des Prozessmanagements unternehmensweit an und übernimmt damit die Rolle eines

Fach- und Prozesspromotor. Durch seine zentrale Tätigkeit hat er einen Überblick über sämtliche Geschäftsprozesse im Unternehmen und kann daher die prozessübergreifende Kommunikation und Koordination sicherstellen. Außerdem ist er für eine einheitliche Vorgehensweise bei der Gestaltung der Prozesse und für ihre durchgängige Dokumentation verantwortlich. Im Hinblick auf eine ausreichende Prozessorientierung führt er Qualifizierungsmaßnahmen für die Prozessmitarbeiter durch und steht den Prozessmanagern erforderlichenfalls als **Coach** bei der Lösung von fachlichen, methodischen und sozialen Problemen zur Seite. Der Methodenberater wird im Allgemeinen dem Lenkungsausschuss fachlich unterstellt. Disziplinarisch ist er in der Regel dem Leiter der Organisationsabteilung zugeordnet, wo er auch seinen fachlichen »Heimathafen« hat.

6.4 Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?

In den vergangenen drei Jahrzehnten hat die Anzahl der Veröffentlichungen zum Prozessmanagement stark zugenommen, und seit ein paar Jahren erlebt es einen erneuten Aufschwung in Literatur und Praxis, der viele schon von einer »zweiten Welle« des Prozessmanagements beziehungsweise davon sprechen lässt, dass »wider allen Erwartungen [...] das Thema Prozessmanagement entgegen dem Lebenszyklus vergleichbarer Moden schon ungewöhnlich lange gehalten« hat (Gaitanides 2012, S.6). Die fast schon verwirrende Vielfalt an Äußerungen über den »richtigen Weg« zur Gestaltung der Unternehmensorganisation erweckt dabei den Eindruck, dass es sich bei dem Prozessmanagement um eine revolutionäre Entwicklung im Organisationsbereich handelt. Verschiedene Bezeichnungen, wie **Business-Reengineering** (vgl. Hammer/Champy 1995), **Process-Innovation** (vgl. Davenport 1993) oder **Core-Process-Redesign** (vgl. Kaplan/Murdock 1991), dienen vor allem den angelsächsischen Autoren als Überschriften für ein Konzept, das den Unternehmen erhebliche Effizienzverbesserungen verspricht. Dabei geht es nicht nur um die Tatsache, dass ein Unternehmen prozessorientiert zu gestalten ist, sondern insbesondere um die Frage, **wie** die Organisationsveränderung vollzogen werden muss. Diese beratungsorientierten Konzeptionen des Prozessmanagements können größtenteils als **Reorganisationsmethoden** interpretiert werden. Mit ihnen werden wir uns im folgenden Kapitel 7 im Rahmen der Betrachtung von verschiedenen Ansätzen eines Managements des organisatorischen Wandels kritisch auseinandersetzen (vgl. hierzu die Abschnitte 7.1.2 und 7.4.3.1).

Damit bleibt zunächst die Frage zu beantworten, ob das Prozessmanagement tatsächlich ein **neuer Ansatz** oder nur **ein bereits bekanntes Konzept in neuer Verpackung** ist.

Picot und Franck setzen sich **kritisch** mit dem Neuigkeitsgrad der prozessorientierten Organisationsgestaltung auseinander. Ihrer Ansicht nach hat schon Nordsieck in den 1930er-Jahren ein **Primat der Prozessorganisation** formuliert, indem er feststellte, dass sich die Aufgaben gliederung am Leistungsprozess orientieren muss. So formulierte Nordsieck: »Die wirkliche Struktur des Betriebes ist die eines Stromes« (zitiert nach Gaitanides 2012, S.13). Picot und

Franck sehen darin zu Recht den Kern der »modernen« Philosophie der Prozessorganisation bereits enthalten (vgl. Abschnitt 2.2.4 und Nordsieck 1968, S.10, Picot/Franck 1996, S.13ff.). Schließlich setzte auch der Fabrikingenieur Taylor den Prozessgedanken im Rahmen seines Scientific-Management-Ansatzes zumindest im Produktionsbereich konsequent in die betriebliche Wirklichkeit um.

Innovativ am heutigen Konzept des Prozessmanagements sind allerdings die explizite Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden, die unternehmensübergreifende, ganzheitliche Sichtweise und die Forderung nach einem prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsysteem (vgl. Picot/Franck 1996, S.24ff.):

- Der **Kundenfokus** stellt einen unmittelbaren Bezug zum Absatzmarkt her. Diejenigen Prozesse, die hinsichtlich der Zielgrößen Zeit, Qualität und Kosten optimiert sind, erhöhen die Kundenzufriedenheit und damit die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Prozessgestaltung ist damit zu einer originären **unternehmerischen Aufgabe** geworden, während sie zuvor eher ein technisches Zuordnungs- und mathematisches Optimierungsproblem gewesen ist.
- Insbesondere in der Beratungsliteratur wird darauf hingewiesen, dass die Prozessoptimierung ein **unternehmensübergreifendes Organisationsproblem** ist. Durch die Überschreitung von Unternehmensgrenzen bei der Prozessgestaltung (zum Beispiel bei der Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Zulieferern) verlässt das Unternehmen den herkömmlichen Bezugsrahmen der Organisation. Dieses »**Extended-Enterprise-Konzept**« entspricht dem in der betrieblichen Praxis festzustellenden Trend zu unternehmensübergreifenden Formen der Zusammenarbeit, der mit Begriffen wie »Netzwerkorganisation« oder »Wertschöpfungspartnerschaft« verbunden ist (vgl. Kapitel 10). Problematisch ist allerdings die Abgrenzung der einzelnen Unternehmensprozesse voneinander.
- Besonders betont wird die Bedeutung eines **prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystems**. Die im vorhergehenden Abschnitt dargestellte Rollenverteilung im Prozessmanagement erlaubt eine Orientierung der Mitarbeitervergütung an geeigneten Indikatoren, wie der Kundenzufriedenheit oder den Prozesskosten. Trägt beispielsweise der Prozessmanager die Einkommensfolgen seiner Tätigkeit, wird er selbstverständlich versuchen, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal einzusetzen und die Ziele bestmöglich zu erreichen. Im Idealfall wird er zu einem »Unternehmer im Unternehmen« (Intrapreneur). Die Fremdkontrolle durch den Prozesseigner reduziert sich dann auf die Ergebnisüberwachung.

Zusammenfassend kann das Prozessmanagement als ein Ansatz bezeichnet werden, der auf Sachverhalten und Überlegungen aufbaut, die in der deutschen Organisationslehre prinzipiell seit Langem bekannt sind. Bis vor einiger Zeit wurde jedoch versäumt, die Prozessausrichtung der Unternehmensstrukturen konsequent gedanklich umzusetzen und handhabbare Organisationskonzepte für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Erst die Suche nach weiteren Rationalisierungspotenzialen hat zu einer neuen Sicht und zu einer veränderten Gewichtung des Prozessphänomens geführt. Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientier-

te Gestaltungsansatz einen wichtigen **Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung** der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn ihre Flexibilitätsvorteile und die mit ihnen verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren. In der betrieblichen Praxis ist das Prozessmanagement deshalb in erster Linie in solchen Unternehmen zu finden, die eine **kundenorientierte Auftragsfertigung** aufweisen oder die sich **ständig wiederholende Routineprozesse** abwickeln (vgl. Picot et al. 2012, S.389). Im Hinblick auf die Organisationstheorie dürfte die Diskussion des Prozessmanagements wesentliche Anregungen für die weitere Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand »Organisation« geben, die über die Unternehmensgrenzen hinausgeht und den Blick für **neue Formen der überbetrieblichen Kooperation** im Rahmen von »Extended-Enterprise-Konzepten« öffnet.

Wiederholungsfragen

1. Worin sehen Sie die Mängel der »traditionellen« Organisationskonzepte, und welche Konsequenzen lassen sich daraus ableiten?
2. Welche Vorteile bietet die Prozessorientierung der Unternehmensorganisation?
3. Was ist unter dem Prozessmanagement zu verstehen?
4. Warum hat sich der Prozessgedanke im Verwaltungsbereich vieler Unternehmen noch immer nicht ausreichend durchgesetzt?
5. Erläutern Sie den Prozessbegriff.
6. Welche allgemeinen Merkmale kennzeichnen einen Prozess? Stellen Sie diese Merkmale ausführlich dar.
7. Welche Arten von Prozessen kennen Sie?
8. Was ist unter einem »kritischen Prozess« zu verstehen?
9. Welche Ziele werden mit der prozessorientierten Gestaltung der Unternehmensorganisation verfolgt? Welche Interdependenzen bestehen zwischen diesen Zielen?
10. Die organisatorische Umsetzung des Prozessmanagement-Gedankens ist grundsätzlich sowohl in Form einer primären als auch einer sekundären Struktur möglich. Skizzieren Sie die jeweiligen Besonderheiten dieser beiden Organisationsformen.
11. In welchen Schritten würden Sie bei der Prozessgestaltung vorgehen?
12. Warum ist die Geschäftsfeldanalyse ein zweckmäßiger Ausgangspunkt für die prozessorientierte Organisationsgestaltung?
13. Worauf ist bei der Festlegung der Prozessaufgabe und des Prozessumfangs zu achten?
14. Schildern Sie die Hintergründe der Prozessstrukturierung.
15. Warum sind die Prozessschnittstellen von besonderer Bedeutung für das Prozessergebnis?
16. Wann sind mehrere Prozesse ganz oder teilweise zu integrieren?
17. Erfolgsindikatoren besitzen für das Prozesscontrolling eine besondere Bedeutung. Erörtern Sie die möglichen Probleme bei der Definition von derartigen Messgrößen.
18. In welchem Zusammenhang stehen das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung?
19. Welche Methoden zur Prozessoptimierung kennen Sie? Erläutern Sie das Total-Cycle-Time-Konzept ausführlicher.
20. Erläutern Sie den PDCA-Zyklus.

21. Welche Konsequenzen können sich aus der Gesamtbeurteilung eines Prozesses ergeben?
22. Erläutern Sie die Aufgaben und die Kompetenzen der Aktionsträger des Prozessmanagements.
23. Warum ist es wichtig, den Aktionsträgern im Prozessmanagement klar definierte Rollen zuzuweisen?
24. Ist die Prozessorientierung von Organisationsstrukturen ein völlig neuer Gedanke? Setzen Sie sich kritisch mit dieser Frage auseinander.
25. Was ist aus Ihrer Sicht innovativ am Konzept des Prozessmanagements?
26. Welche Rolle spielt das Prozessmanagement im Rahmen von Extended-Enterprise-Konzepten?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Ein Mangel der traditionellen Organisationskonzepte ist in der Tatsache zu sehen, dass die Gestaltung der Ablauforganisation erst nachträglich erfolgt und die Prozesse in die Aufbauorganisation »hineinorganisiert« werden. Dadurch entstehen Funktionsbarrieren, Koordinations- und Steuerungsprobleme und in der Folge eine drastische Effizienzreduzierung. Als Konsequenz daraus sollten die Prozess- und Kundenorientierung in den Vordergrund rücken, um die Unternehmensprozesse schnell, fehlerfrei, flexibel und kostengünstig abwickeln zu können.
2. Wesentliche Vorteile der Prozessorientierung sind die ganzheitliche Verantwortung für die Abläufe, die Verringerung der Schnittstellenproblematik, eine höhere Arbeitsmotivation und die stärkere interne und externe Kundenorientierung.
3. Unter dem Prozessmanagement sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit zu verstehen.
4. Im Verwaltungsbereich finden sich vor allem informationelle Prozesse, die von den Verantwortlichen eher intuitiv gehandhabt und nur selten systematisch analysiert und strukturiert werden. Demgegenüber hat die Prozessoptimierung in der Fertigung eine lange Tradition. Beispielsweise wird hier auf das Scientific-Management *Taylors* verwiesen. Allerdings sind die Rationalisierungspotenziale durch ein zielgerichtetes Prozessmanagement bekannt und werden in der Zwischenzeit von vielen Unternehmen realisiert.
5. Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.
6. Kennzeichen eines Prozesses sind das Prozessziel, die Prozessaufgabe, die Prozessquellen und -senken, der Input und Output, die Prozessaktivitäten, die Durchlaufzeit und die für die Prozessdurchführung verfügbaren Ressourcen.
7. Je nach Gliederungskriterium (Prozessgegenstand, Art der Tätigkeit, Marktbezug) können verschiedene Arten von Prozessen unterschieden werden, wie beispielsweise Geschäfts-, Führungs- und Unterstützungsprozesse oder Primär- und Sekundärprozesse.

8. Kritische Prozesse sind Prozesse, die für die externen Kunden und den Unternehmenserfolg eine besondere Bedeutung besitzen. Sie werden auch als Kern-, Schlüssel- oder Geschäftsprozesse bezeichnet.
9. Generelle Ziele einer prozessorientierten Gestaltung der Unternehmensorganisation sind die Verkürzung der Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Prozessqualität, die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und die Senkung der Prozesskosten. Zwischen den Zielen besteht kurzfristig grundsätzlich Konkurrenz, langfristig dagegen Komplementarität.
10. Beim Prozessmanagement als Primärorganisation wird das gesamte Unternehmen als eine Vielzahl von miteinander vernetzten materiellen und informationellen Prozessen aufgefasst. Demgegenüber stellt das Prozessmanagement als Sekundärorganisation eine prozessorientierte Matrix- oder Tensorstruktur dar, in der die Prozesse die Primärorganisation überlagern.
11. Die Hauptschritte der Prozessgestaltung sind die Prozessdefinition, die Prozessstrukturierung, die Prozessrealisation und die Prozessoptimierung.
12. Die Geschäftsfeldanalyse ist deshalb ein zweckmäßiger Ausgangspunkt für die prozessorientierte Organisationsgestaltung, weil sie das Unternehmen und sein Umfeld als Ganzes betrachtet. Dadurch können die Anforderungen von Markt und Wettbewerb bei der Prozessgestaltung angemessen berücksichtigt werden.
13. Bei der Festlegung der Prozessaufgabe ist auf den konkreten Problembezug zu achten, um sicherzustellen, dass die definierte Soll-Leistung auch tatsächlich erbracht werden kann. Bei der Festlegung des Prozessumfangs sollte darauf geachtet werden, dass die Komplexität des Prozesses beherrschbar bleibt und der Koordinationsaufwand nicht zu groß wird.
14. Prozesse müssen möglichst klar strukturiert sein, damit sie übersichtlicher sind und ihre problemlose Durchführung, Steuerung und Überwachung gewährleistet ist.
15. Schnittstellen sind grundsätzlich kritische Punkte zwischen Prozessen, Teilprozessen und Arbeitsschritten. Ihre Beherrschung ist für die reibungslose Abwicklung der Output-Input-Beziehungen von entscheidender Bedeutung, weil eventuell vorhandene und nicht identifizierte Mängel in der Prozessabwicklung zu einer nicht marktfähigen oder nicht den Kundenwünschen entsprechenden Leistung führen.
16. Durch die vollständige oder teilweise Integration von Prozessen können Doppelarbeiten und Überschneidungen vermieden werden. Dadurch lassen sich die Prozessziele besser erreichen, und es wird Verschwendungen (japanisch: Muda) verhindert.
17. Bei der Definition von Erfolgsindikatoren ist sicherzustellen, dass diese eindeutig spezifiziert, messbar und reproduzierbar sind. Außerdem müssen sie von den Prozessbeteiligten verstanden und akzeptiert werden. Vor allem Letzteres ist in der betrieblichen Praxis problematisch und setzt die Einbindung der am Prozess beteiligten Personen bei der Definition der Indikatoren voraus.
18. Das Prozesscontrolling dient dem Soll-Ist-Vergleich und der Abweichungsanalyse. Es liefert damit die Daten, die für die laufende und zielgerichtete Optimierung eines Prozesses erforderlich sind.

19. Typische Methoden zur Prozessoptimierung sind Kaizen, Six-Sigma und Total-Cycle-Time (TCT). Beim TCT-Konzept geht es insbesondere um die Verkürzung der Prozesszeiten. Hierzu werden Sach-, Prozess- und Verhaltensbarrieren identifiziert und beseitigt.
20. Der PDCA-Zyklus umfasst die Phasen Plan, Do, Check, Act und wird im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fortlaufend durchgeführt.
21. Aus der Gesamtbeurteilung eines Prozesses kann entweder eine kontinuierliche Prozessverbesserung (continuous process improvement) in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum oder eine völlige Neugestaltung des Prozesses in kurzer Zeit (Prozess-Redesign) resultieren.
22. Aktionsträger im Prozessmanagement sind der Prozesslenkungsausschuss als höchstes Entscheidungsgremium, der Prozesseigner mit der Gesamtverantwortung für einen Geschäftsprozess, der für die operative Umsetzung verantwortliche Prozessmanager und die Prozessmitarbeiter als »Umsetzer vor Ort«. Ergänzend können Prozessteams und Prozesszirkel gebildet sowie ein Prozessmethodenberater eingesetzt werden.
23. Klar definierte Rollen für die Aktionsträger des Prozessmanagements sind deshalb wichtig, weil die erfolgreiche Umsetzung des Prozessmanagementkonzepts letztendlich mit der Auswahl und der organisatorischen Einbindung der handelnden Personen steht und fällt.
24. Neu ist der Gedanke sicherlich nicht, Organisationsstrukturen prozessorientiert auszurichten. Sowohl Wissenschaftler wie *Nordsieck* als auch Praktiker wie *Taylor* richteten bereits Anfang des letzten Jahrhunderts ein Hauptaugenmerk auf eine möglichst effiziente Gestaltung der Unternehmensabläufe.
25. Innovative Elemente des Prozessmanagements sind der klare Kundenfokus, die Schaffung eines prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystems und die unternehmensübergreifende Sichtweise.
26. Das Prozessmanagement soll im Rahmen von Extended-Enterprise-Konzepten sicherstellen, dass die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, beispielsweise in Form von Unternehmensnetzwerken und Wertschöpfungspartnerschaften, möglichst reibungslos, fehlerfrei und mit einem möglichst hohen »value added« funktioniert.

7 Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels

Lernziele

Im siebten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- den Wandel von Unternehmen als kontinuierlichen Prozess begreifen,
- zahlreiche Praxisbeispiele, verschiedene Modelle und mögliche Gründe des organisatorischen Wandels kennen lernen,
- mit den Barrieren von organisatorischen Veränderungen und ihren Ursachen konfrontiert werden,
- sich mit den verschiedenen Vorgehensweisen zur erfolgreichen Bewältigung des organisatorischen Wandels im Rahmen eines ganzheitlichen Change-Managements auseinander setzen,
- die Möglichkeiten und die Grenzen eines Controlling von Veränderungsprozessen einschätzen können,
- die Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des Unternehmenswandels anhand verschiedener empirischer Studien näher betrachten,
- der Frage nachgehen, was sich hinter dem Konzept des organisationalen Lernens verbirgt, und
- anhand eines Fallbeispiels nachvollziehen, was veränderte Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Veränderung eines Unternehmens bewirken können.

7.1 Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess

7.1.1 Formen des Wandels

In den letzten beiden Jahrzehnten haben in vielen Unternehmen Veränderungen stattgefunden, die weitaus umfassender und tiefgreifender waren als die »Neu- und Umstrukturierungen« der Vergangenheit. Dieser Wandel führte mit Blick auf die grundlegend veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen vielfach zu einer **Neuausrichtung der strategischen Erfolgsposition**. Seit einiger Zeit treiben nun zunehmende Diskontinuitäten und Trendbrüche, die sich kaum mehr prognostizieren lassen, die Anpassung der Unternehmen noch kräftiger voran. Angesichts dessen aber auch mit Blick auf die damit verbundene Vielzahl von Change-Management-Ansätzen und »Erfolgsrezepten« ist man fast geneigt, von einer neuen, massiven **Veränderungswelle globalen Ausmaßes** zu sprechen. Buzzwords wie Digitalisierung, Agilität, Industrie 5.0, Internet of Things usw. dominieren inzwischen sowohl die Beraterszene als auch den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Aber: **Ist das alles wirklich neu – oder handelt es sich nur eine neue Dimension des Wandels?**

Sicherlich sind die wirtschaftlichen Beziehungen sowohl auf der Mikro- wie auf der Makroebene heute ungleich umfassender, komplexer und dynamischer als früher. Hinzu kommt, dass die Wertschöpfung in Zukunft zwischen vielen, eng vernetzten und in Echtzeit kommunizierenden

Geschäftspartnern stattfinden wird. Insofern kann man davon ausgehen, dass wir heute in einer Zeit leben, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft neu ordnen und in der sich die Regeln des Wettbewerbs massiv verändern werden. Disruptive und von der Digitalisierung getriebene Geschäftsmodelle lösen die bisherige Transformation von Ressourcen in herkömmlichen Wertschöpfungsketten ab. Die **schnelle Anpassungsfähigkeit** betrieblichen Handelns und die steigende Kundenzentriertheit von Produkten, Prozessen und Kompetenzen gewinnen weiter an Bedeutung. Die Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen müssen ein **agiles Mindset** entwickeln, um die verhaltenseitigen Anforderungen dieses grundlegenden Wandels erfüllen zu können. All das setzt eine sowohl sachbezogene als auch mentale Veränderungsbereitschaft sämtlicher Akteure voraus.

Allerdings ist festzustellen, dass der Unternehmenswandel schon immer ein **kontinuierlicher Prozess** gewesen ist, der von den Unternehmen fortgesetzte Anstrengungen erforderte, um auf der »Höhe der Zeit« zu bleiben oder dieser sogar ein Stück voraus zu sein. Der frühere CEO der *Airbus Group*, *Tom Enders*, formulierte es so: »Die Möglichkeiten der digitalen Revolution müssen genutzt werden. Dazu gehört, dass die Konzeption, Entwicklung und Herstellung unserer Produkte wesentlich effizienter und schneller wird. In der Luft- und Raumfahrt erleben wir derzeit dabei eine neue Konkurrenz, die wir so bisher nicht gekannt haben.« Nach einer Studie des *Bundesverbandes des Deutschen Industrie e. V. (BDI)* drohen beim Verpassen der digitalen Transformation allein in Europa bis zum Jahr 2025 Wertschöpfungseinbußen von 605 Mrd. Euro (vgl. *BDI* 2015, S. 12). Diese Zahl mag zwar einer erheblichen Prognosegenauigkeit unterliegen; sie zeigt aber, dass es hier um mehr geht, also nur um eine Anpassung von bereits Bestehendem.

Es gibt also Handlungsbedarf, dem nur durch ein zielgerichtetes und systematisches **Management des Wandels** erfolgreich begegnet werden kann. An erster Stelle ist hier das Top-Management als Impulsgeber gefragt, das die strategische Bedeutung der Entwicklungen erkennen und für das eigene Unternehmen nutzen muss. So sehen nach einer Studie der Beratungsgesellschaft *Ernst & Young* in 2.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland beispielsweise 74 Prozent der Befragten die Digitalisierung als eine Chance, die es zu nutzen gilt (vgl. *Ernst & Young GmbH* 2018, S.11). Als die wichtigsten Handlungsfelder heutigen Unternehmenswandels gelten dabei die Neuausrichtung und Effizienzsteigerung der vorhandenen Strukturen und Prozesse, die Klärung von Verantwortlichkeiten entlang der Wertschöpfungskette, die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen sowie das Überwinden von Silodenken und Vertrauensdefiziten (vgl. *Hays* 2018, S.18f.). Damit müssen **Führung und Unternehmenskultur** noch mehr in den Fokus rücken als dies bisher schon der Fall ist.

»**Reorganisationen**« im Sinne von Struktur- und Kostenanpassungen, wie sie früher vielfach als sogenannte »Down-/Rightsizing«-Maßnahmen durchgeführt worden sind, reichen angeichts dieser Entwicklungen für eine nachhaltige Zukunftssicherung nicht mehr aus. Es geht um weit mehr als um schnelle Rationalisierungseffekte. Die Veränderung von Unternehmen ist heute mehr denn je eine Angelegenheit, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unter-

nehmens als auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und die eingesetzten Systeme und Technologien gleichermaßen betrifft. Sie ist damit zu einer **Daueraufgabe** geworden, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen. Folglich kommt dem zielgerichteten, umfassenden Unternehmenswandel, der auch als »Transformation« (business transformation) bezeichnet wird, in Gegenwart und Zukunft eine außerordentliche Bedeutung zu. Dementsprechend halten nach einer branchenübergreifenden Change-Management-Studie, an der sich 116 Führungskräfte, Change-Manager und Projektleiter beteiligt haben, mehr als 90 Prozent der Befragten »**Change-Management**« für ein »sehr wichtiges« oder »wichtiges« Thema und damit für eine **zentrale Managementaufgabe** mit einer weiter zunehmenden Bedeutung (vgl. *Capgemini Consulting* 2010, S. 11). Der frühere, langjährige CEO von *General Electric*, *Jack Welch*, hat diese Situation mit den folgenden Worten beschrieben: »**Drive change or it will drive you**« (zitiert nach *Picot et al.* 1999a, S. 1).

Die besondere Herausforderung für Führungskräfte ist es dabei, neben der Planung, Initiierung und Umsetzung von grundlegenden und weitreichenden **Veränderungen** im Unternehmen dafür Sorge zu tragen, dass das **Tagesgeschäft** in einer effizienten und anforderungsgerechten Weise weiterläuft. Auch in Veränderungssituationen von Unternehmen erwarten die Kunden schließlich eine gleichbleibende Qualität der erbrachten Leistungen. Schließlich kann es sich keine Firma leisten, ein Schild mit der Aufschrift »Wegen Change zwölf Monate geschlossen« an ihre Pforte zu hängen. Insofern müssen Unternehmen in Veränderungsprozessen sozusagen »**beidhändig**« arbeiten: »Die ›rechte Hand‹ betreibt das Tagesgeschäft und kümmert sich auch um die [...] operativen Verbesserungen, die eben dieses Geschäft optimieren sollen, z.B. Kostensenkungsprogramme, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) oder Verkaufsförderungsprogramme. Die ›linke Hand‹ muss währenddessen nach strategischer Erneuerung streben. Dies allerdings in abgestimmter Weise, damit die rechte weiß, was die linke tut. In der Theorie wird in diesem Zusammenhang der Begriff der ›organisationalen Ambidextrie‹ (lat.: Beidhändigkeit) verwendet« (*Krüger* 2014, S. 2). Es geht also letztendlich um die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig einerseits Bestehendes zu optimieren (**Exploitation**) und andererseits Neues zu erforschen beziehungsweise zu entwickeln (**Exploration**), um langfristig anpassungs- und überlebensfähig zu sein.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Henkel will »Den Wandel aktiv gestalten«

Das Beispiel des überwiegend im Konsumgütermarkt tätigen Unternehmens *Henkel* zeigt, dass ein »**business as unusual**« heutzutage der Standard in den allermeisten Branchen ist:

»Wir verstehen **Veränderungen als Chance**. Alles wandelt sich: Ansprüche, Kundenbedürfnisse, Konsumverhalten, Märkte und vieles mehr. Kraft und Mut, frühzeitig auf Veränderungen zu reagieren, prägen unser Unternehmen. Wir haben den festen Willen,

für Markt und Kunden die Besten zu sein und gemeinsam bessere Ergebnisse zu erzielen.«

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, schult *Henkel* seine Führungskräfte kontinuierlich zu Themen wie »Leadership« und »Change-Management« und bereitet sie so auf die aktive Wahrnehmung ihrer Rolle in den laufenden und kommenden Veränderungsprozessen vor.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA* 2009, S. 1, 47 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das »Erfolgsrezept« von Merck

Auf die Bedeutung der Veränderungsfähigkeit und des Erfolgsfaktors »Partizipation« weist der Vorsitzende der Geschäftsleitung des führenden Pharma-, Chemie- und Life-Science-Unternehmens *Merck KGaA*, *Karl Ludwig Kley*, in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht 2011 hin:

»Veränderungen wie die aktuelle sind nichts Neues für *Merck*. Im Gegenteil. Eines unserer Erfolgsrezepte, derentwegen wir 344 Jahre alt geworden sind, ist die Fähigkeit zur Veränderung. Nur so konnte *Merck* Kriege, Währungsreformen oder den Wechsel von Staatsformen überstehen und noch immer erfolgreich Geschäfte führen. Bei allen Veränderungen können sich unsere Mitarbeiter darauf verlassen, dass *Merck* eine Wertegemeinschaft bleibt, die der Sozialpartnerschaft große Bedeutung zusmisst und die Mitarbeitervertretungen in die einzelnen Prozessschritte angemessen einbezieht. Dies gilt selbstverständlich auch für die Umsetzung unseres geplanten Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprogramms. ›Fit für 2018‹ zielt darauf ab, dass wir aus einer starken Marktposition heraus mit innovativen Produkten nachhaltig profitabel wachsen können. Diesem Anspruch werden wir gerecht werden.«

Quelle: *Merck KGaA* 2012, S.27 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Wandel als Bestandteil der Nestlé Leadership

Auch der Schweizer *Nestlé*-Konzern betrachtet die **Fähigkeit zum Wandel als Chance**, um selbst in globalen Krisensituationen von schnellen Veränderungen profitieren zu können:

»Indeed, we believe that *Nestlé* is better-placed than most, not only to ride the waves of this crisis with confidence, but also to benefit from what will be a period of rapid change and evolution.«

Um diese Wandlungsfähigkeit zu erhalten, setzt das Unternehmen in seinen **Management and Leadership Principles** bei seinen Führungskräften unter anderem auf den Mut zur Eigeninitiative, die Bereitschaft zu einem lebenslangen Lernen und zur Kollektivierung des vorhandenen Wissens sowie die Fähigkeit zur Motivation und Entwicklung der ihnen unterstellten Mitarbeiter. Zu den Anforderungen an die *Nestlé*-Manager

gehören demnach auch: »**Willingness to accept change and the ability to manage it**« und »**Manage for results embraces change and is able to implement it and manage its consequences.**«

Trotz der Pandemie ist es Nestlé so gelungen, das Innovationstempo seit 2019 zu halten.

Quellen: Nestlé S. A. 2003, S. 11, dies. 2009, S. 2, dies. 2011, S. 5, dies. 2022, S. 12 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Unternehmen wie beispielsweise *Henkel*, *Merck* oder *Nestlé* haben dementsprechend den Anspruch, den notwendigen Wandel parallel zu ihrem laufenden Geschäftsbetrieb aktiv zu gestalten und die sich bietenden Chancen konsequent zu nutzen (vgl. die drei Beispiele aus der Wirtschaftspraxis). Aber auch die öffentliche Verwaltung hat mittlerweile die Bedeutung des Themas erkannt, wie unter anderem der umfangreiche Praxisleitfaden »Change-Management« des deutschen *Bundesministeriums des Innern* zeigt (vgl. *Bundesministerium des Innern* 2009).

Die Entwicklung von Unternehmen und der organisatorische **Wandel** sind komplexe Prozesse mit einer vielschichtigen Problematik, die beispielsweise sowohl Fragen der Produkt- und Marktstrategie als auch der Gestaltung der Führungsorganisation und der Motivation der Mitarbeiter umfasst. Derartige Veränderungsprozesse stellen das Management regelmäßig vor schwierige Aufgaben, deren Bewältigung über die Zukunftsperspektiven des betreffenden Unternehmens entscheidet. Darüber hinaus sind sie häufig mit hohen Kosten verbunden. So investierten die Fortune-100-Unternehmen zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich jeweils rund 1 Mrd. US-Dollar in Reorganisationsprojekte (vgl. Picot et al. 1999a, S. 1). Während erfolgreiche Veränderungen die Basis für ein weiteres Wachstum bilden, können fehlgeschlagene Veränderungsprozesse im ungünstigsten Fall zur Liquidation des Unternehmens führen. Das folgende Zitat aus dem »*Economist*« zeigt, dass der Wandel im Denken und Handeln als Herausforderung für alle Führungskräfte keinesfalls unterschätzt werden sollte (zitiert nach Reiss 1997, S. 3): »**Anyone who tells you it is easy to change the way groups of people do things is either a liar, a management consultant, or both.**«

Nun sind die Unternehmen aller Branchen und Größenklassen laufend Wandlungsprozessen unterworfen. Viele strukturelle Veränderungen sind nicht beabsichtigt, zufällig und bleiben lange Zeit mehr oder weniger unbemerkt. Ein derartiger **ungeplanter** organisatorischer **Wandel**, der auch als »emergenter Wandel« bezeichnet wird, ist etwas Notwendiges und Selbstverständliches. Das wusste schon der griechische Philosoph *Heraklit von Ephesos* (etwa 540–480 vor Christus), als er feststellte, dass alles in einem ständigen Wechsel begriffen sei, in einem »Strom des Entstehens und Vergehens« (griech. »panta rhei«: »Alles fließt«). Als alternative Handlungsweisen gegenüber dem ungeplanten, eigendynamischen Wandel kommen ein passiv-abwartendes oder ein reaktiv-handelndes Verhalten in Frage, wobei die Reaktionen im Allgemeinen darauf gerichtet sind, den ursprünglichen und durch die situativen Einflüsse gestörten Gleichgewichtszustand wieder herzustellen.

Demgegenüber umfasst der **geplante** organisatorische **Wandel** alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Strukturelle Veränderung in einem so verstandenen Sinn meint die intendierte aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung, beispielsweise von bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen. Die grundlegende Fragestellung eines Managements des (geplanten) Wandels hat *Thom* treffend wie folgt formuliert: »Wie können Unternehmungen den Herausforderungen eines sich häufig, unregelmäßig und fast unvorhersehbar wandelnden Umsystems begegnen sowie durch ein pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben und ihre fortlaufende Zielerreichung sichern?« (*Thom* 1996, S.5; vgl. auch *Lippitt* 1982, S.52, *Sonntag* 1996, S.5). Eine knappe, aber richtungweisende Antwort gibt der amerikanische Managementwissenschaftler *Peter F. Drucker*: »**Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein**« (*Drucker* 2005, S.109).

Unabhängig davon, ob es sich um einen geplanten oder um einen ungeplanten Unternehmenswandel handelt, kann die Veränderung ein **unterschiedliches Ausmaß** annehmen (vgl. Abbildung 7-1):

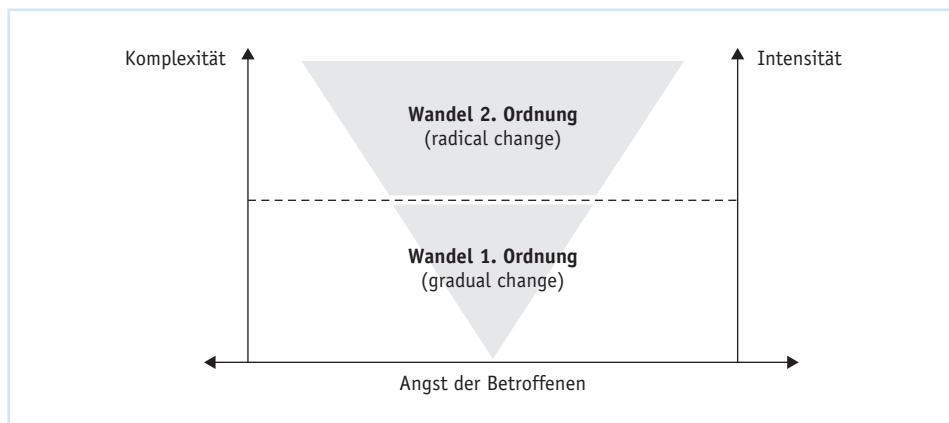


Abb. 7-1: Wandel 1. und 2. Ordnung

- Bei einem **Wandel 1. Ordnung** (gradual change, evolutionärer/adaptiver Wandel) »[...] erfolgt lediglich eine inkrementale Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretations-schemas« (*Staehle* 1999, S.900). Es findet also keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, der Verhaltensnormen, der Prozesse und der Strukturen statt. Vielmehr handelt es sich in erster Linie um quantitative und evolutionär-kontinuierliche Anpassungen im Rahmen des Unternehmenswachstums, die sich auf einzelne Organisationseinheiten oder -bereiche beschränken. Die Intensität und die Komplexität des Wandels sind überschaubar. Das Ganze erscheint logisch und rational. Die Angst der betroffenen Personen vor der Veränderung hält sich deshalb in Grenzen.

- Der **Wandel 2. Ordnung** (radical change, revolutionärer/transformativer Wandel) umfasst dagegen eine »[...] einschneidende, paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit einer Änderung des Bezugsrahmens« (Staeble 1999, S.900). Der Wandel ist von grundlegender, komplexer und vor allem von qualitativer Natur (Paradigmenwechsel). Er umfasst die gesamte Organisation mit allen ihren Ebenen und erfolgt diskontinuierlich, revolutionär und gewissermaßen »von heute auf morgen«. Vieles erscheint irrational oder ist zumindest nicht unmittelbar (be-)greifbar. Entsprechend groß ist die Angst der Betroffenen vor derartigen fundamentalen Prozessen und ihren Auswirkungen, die einen weit reichenden »Bruch mit der Vergangenheit« (Turnaround) darstellen. Die im Abschnitt 7.1.3 beschriebenen Beispiele der Entwicklung von *Daimler-Benz/Daimler-Chrysler/Daimler*, *Hoechst/Aventis/Sanofi-Aventis/Sanofi* und *Siemens* in den vergangenen dreißig Jahren beinhalten solche Veränderungen 2. Ordnung.

Als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal des Unternehmenswandels kann die Differenzierung in »harte« Erfolgsfaktoren (z.B. Unternehmensorganisation und eingesetzte Systeme) und »weiche« Erfolgsfaktoren (zum Beispiel Werte und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder) herangezogen werden. Anhand der **verschiedenen Objekte des Wandels** lassen sich die in der Abbildung 7-2 in einem **Schichtenmodell** dargestellten **vier Formen des Wandels** unterscheiden, bei denen die Tiefe der Veränderung von »oben« nach »unten« zunimmt (vgl. Krüger 2009, S.56ff. sowie Abschnitt 7.2 über die Handlungsfelder des Change-Managements):

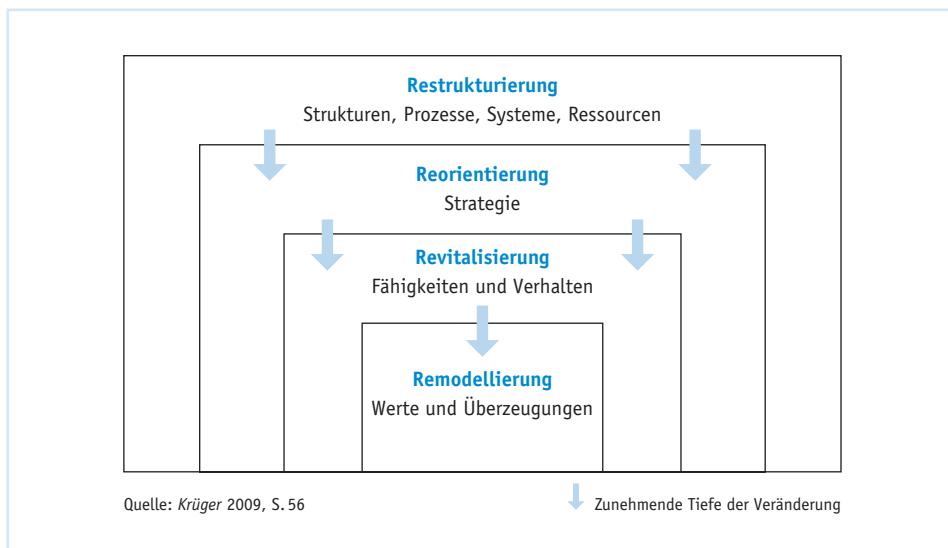


Abb. 7-2: Objekte und Formen des Wandels

- Gegenstand einer **Restrukturierung**, die häufig auch als »Reorganisation« bezeichnet wird, sind die vorhandenen **Unternehmensstrukturen und -prozesse** sowie die eingesetzten **Systeme und Ressourcen**, zu denen beispielsweise die DV- und Logistiksysteme sowie die technische und räumliche Infrastruktur gehören. Typische Restrukturierungsmaßnahmen

sind demnach die Optimierung von Abläufen, der Abbau von Stellen, die Verflachung der Hierarchie usw. Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft *Capgemini* in überwiegend großen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Restrukturierung/Reorganisation mit rund 50 Prozent der Nennungen nach wie vor die häufigste Form der Veränderung (Stichprobe mit 122 Befragten; vgl. *Capgemini* [2007, S. 14]). In der betrieblichen Praxis handelt es sich bei derartigen Programmen allerdings gewöhnlich um nichts anderes als um Maßnahmen zur Kostensenkung. Eine nachhaltige Verbesserung der Erfolgspotenziale oder der Erfolgsposition eines Unternehmens ist damit im Allgemeinen nicht verbunden. Insofern ist eine Restrukturierung vergleichsweise einfach und schnell durchzuführen. Allerdings sind ihre Wirkungen eher kurzfristiger Natur, was dazu führt, dass Restrukturierungsprogramme in vielen Unternehmen in immer wiederkehrenden Wellen verlaufen.

- Demgegenüber geht es bei der **Reorientierung** um die **strategische Neuausrichtung** eines Unternehmens, wie beispielsweise die Umgestaltung oder Neuentwicklung von Geschäftsfeldern im Rahmen einer Portfoliobereinigung oder die Vorbereitung einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen. Sie reicht damit wesentlich tiefer als die Restrukturierung und ist eine notwendige Bedingung für einen Wandel 2. Ordnung. Mit über 30 Prozent der Nennungen in der erwähnten *Capgemini*-Studie gehört diese Form des Wandels ebenfalls zu den häufigsten Anlässen für die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen.
- Grundlegende Veränderungen hinsichtlich der vorhandenen und/oder zu erwerbenden neuen **Fähigkeiten** und des **Verhaltens der Organisationsmitglieder** sind das Ziel der **Revitalisierung**. Beispielhaft können die Änderung des Führungsstils durch die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen oder die Förderung des internen Unternehmertums durch gezielte Leistungsanreize genannt werden. Revitalisierungsmaßnahmen bilden damit im besten Sinne des Wortes die Voraussetzung beispielsweise für die »Wiederbelebung« eines Unternehmens nach einer existenziellen Krise oder für die Fähigkeit zu einer Anpassung an grundlegend veränderte Rahmenbedingungen.
- Die am tiefsten greifende Form des Wandels ist die **Remodellierung**. Ihr Veränderungsobjekt sind die von allen Organisationsmitgliedern geteilten, kollektiven **Werte, Überzeugungen und Einstellungen**. Sie betrifft damit den Kern der Unternehmenskultur. Entsprechend schwierig und zeitaufwändig gestalten sich Remodellierungsprozesse in der Praxis, wenn es beispielsweise in Unternehmen wie der *Deutsche Post AG* oder der *Deutsche Telekom AG* darum geht, einen »bürokratischen Beamtenapparat« in »flexible, unternehmerisch handelnde Einheiten« zu verwandeln. Die Formulierung von Visionen und Leitbildern reicht dabei nicht aus – erst wenn diese von der Mehrheit der Organisationsmitglieder akzeptiert und gelebt werden, ist die Remodellierung nachhaltig gelungen.

In der Praxis des Veränderungsmanagements greifen sowohl die dargestellten Formen des Wandels als auch deren Objekte in vielfältiger sachlogischer und prozessualer Art und Weise ineinander. Das zeigt zum Beispiel das unten dargestellte Programm »Fit for the Future« sowie dessen Folgeprogramme in der *BASFAG*.

Die geplante und zielgerichtete Veränderung besitzt deshalb größte Bedeutung für die langfristige Erfolgssicherung. Im Gegensatz zum ungeplanten Wandel besteht für die Unternehmensführung die Möglichkeit, sich auf bestimmte Situationen im Voraus einzustellen und frühzeitig entsprechende Veränderungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Das Management wird also nicht in die Rolle des Reagierenden gedrängt, sondern kann agieren und die sich bietenden Chancen nutzen – vorausgesetzt, die Fähigkeit und die Bereitschaft zum vorausschauenden Denken und Handeln sind vorhanden. Dass es auch dann nicht leicht ist, den »richtigen« Weg des Wandels zu beschreiten, zeigen die beiden Unternehmensbeispiele der BASF AG und der ABB AG. Während sich BASF im Jahr 2001 für eine Dezentralisierung ihrer Strukturen entschloss, rezentralisierte ABB die bis dahin fragmentierte Matrixstruktur – zwei völlig unterschiedliche Ansätze organisatorischen Wandels mit vergleichbaren Zielen: größere Schnelligkeit und Kundennähe, verstärkte Marktpräsenz, höhere Flexibilität, mehr Wachstum und eine gestiegene Wirtschaftlichkeit. Die beiden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis von der BASF AG und der ABB AG zeigen aber auch, dass es mit einem einmaligen Programm nicht getan ist. Veränderung ist vielmehr ein »ongoing process« mit vergleichbaren Zielen und wechselnden Programmnamen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

BASF AG – »Fit for the Future«, »NEXT« und »STEP« als Ergebnisverbesserungsprogramme

Ein Beispiel für einen geplanten, grundlegenden Unternehmenswandel ist das **Fit for the Future-Programm** der BASF AG, welches der Öffentlichkeit Mitte 2001 präsentiert wurde. Das von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Strube* initiierte »**Triple F**« steht für den wohl **radikalsten Umbau** des deutschen Chemieunternehmens seit der Einführung der Matrixstruktur in den 1970er-Jahren:

»Die BASF will mit ihrer neuen Organisation im Wesentlichen drei Ziele erreichen: erhöhte Kundennähe, verstärkte Marktpräsenz und mehr Unternehmertum im Unternehmen. Durch Wachstum und Innovation wollen wir den Wert des Unternehmens steigern. Dafür brauchen wir optimale interne Strukturen und Abläufe. Entscheidungen sollen schneller und vor allem marktnäher getroffen werden«, sagte Prof. Dr. *Jürgen Strube*, Vorstandsvorsitzender der BASF. Die BASF erwartet, dass sie mit ihrem Programm ›Fit for the Future‹ jährlich Kostenvorteile in Höhe von 400 Mio. Euro erzielen wird.«

Im Rahmen der Neuorganisation wurden zur Verbesserung der Kundennähe und der Entscheidungsgeschwindigkeit 38 regionale und zehn globale Geschäftseinheiten gebildet. Deren Leiter übernahmen die unternehmerische Funktion für ihren jeweiligen Bereich und sind für Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Logistik und Verkauf verantwortlich. Außerdem richtete der Vorstand acht Kompetenzzentren ein, um die Verantwortlichkeiten klarer zuzuordnen und die standardisierten Abläufe sowie die gemeinsamen technischen Plattformen besser nutzen zu können, und optimierte die Wertschöpfungskette durch die Zusammenlegung von Unternehmensbereichen. Schließlich wurde eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Hinblick

auf einen ständigen Informations- und Erfahrungsaustausch und das Bewusstsein initiiert, sich nicht auf dem Erreichten ausruhen zu dürfen.

Vor diesem Hintergrund startete dann im Oktober 2008 das **Exzellenzprogramm »NEXT«**, mit dem in 500 Einzelprojekten ab 2012 ein Ergebnisbeitrag von mehr als 1 Mrd. Euro pro Jahr erzielt werden sollte (u. a. durch vereinfachte Prozesse, Ressourcenbündelung und die Nutzung von neuen IT-Technologien). Diesem Programm wiederum folgte ab 2012 »ein neues globales Exzellenzprogramm« namens **STEP (Strategic Excellence Program)**, das die weitere Optimierung von Prozessen, Strukturen und Produktionsstandorten in mehr als 100 Einzelprojekten zum Ziel hat. Auch hier wird bis Ende 2015 eine jährliche Einsparung von 1 Mrd. Euro erwartet.

Heute steht *BASF* als energie- und ressourcenintensives Unternehmen vor der wohl größten Transformation seiner mehr als 150-jährigen Geschichte: dem Wandel hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft. Die damit einhergehenden Weichenstellungen, wie beispielsweise der »European Green Deal«, verlangen neue Konzepte für die Art und Weise, wie *BASF* produziert. Zum 1. Januar 2022 hat deshalb eine neu gebildete Organisationseinheit »**Net Zero Accelerator**« ihre Arbeit aufgenommen. Dort bündelt *BASF* die umfangreichen unternehmensübergreifenden Aktivitäten, mit denen die ambitionierten Klimaschutzziele erreicht werden sollen.

Die Einheit arbeitet zunächst mit rund 80 Mitarbeitenden und direkter Berichtslinie an den Vorstandsvorsitzenden. Damit wird deutlich, dass heutige Change-Programme auch inhaltlich neue Gebiete umfassen können.

Quellen: *BASF AG* 2009, S. 14, *dies.* 2014, S. 113, *dies.* 2022, S. 26, http://www.innovations-report.de/html/berichte/wirtschaft_finanzen/bericht-3865.html, <https://www.bASF.com/global/de/investors/bASF-at-a-glance/strategy.html>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

ABB AG – Schneller und transparenter durch Zentralisierung

Dass man unter dem strategischen Label »Zukunftssicherung« auch den genau gegenseitlichen Weg gehen kann, zeigt das Beispiel der *ABB AG*, denn der damalige Vorstandsvorsitzende, *Jörgen Centerman*, leitete nahezu zeitgleich mit der *BASF* eine Reorganisation seines Unternehmens in die Wege, indem er die bestehende dezentrale Organisation mit dominanten Landesgesellschaften für nicht mehr zeitgemäß erklärte. Stattdessen würden globale Kunden eine globale Betreuung erwarten.

Diese Sichtweise führte bei ansonsten mit der *BASF* durchaus vergleichbaren Zielsetzungen in der Mitte des Jahres 2001 zu einer **Konzentration der Entscheidungsmacht** in vier auf den Endabnehmer ausgerichteten Kundenbereichen. Dadurch sollte das Unternehmen »schneller und transparenter« werden, wie es in einer Pressemitteilung hieß, und es gab »eindeutige Zuordnungen, welche Gesellschaft die Führung bei welchen Kunden hat«. Damit wollte *Centerman* den Problemen der von seinem Vorgänger *Barnevik* in den 1990er-Jahren etablierten Matrixstruktur entgegenwirken, die

unter anderem dazu geführt hatte, dass ein Kunde zumeist mehrere Ansprechpartner im Unternehmen hatte.

»Für die Zukunft gilt: Einer hat die Führung und er hat 160.000 Spezialisten hinter sich.« Centerman führte in einer Presseverlautbarung im Jahr 2001 weiter aus: »Wir haben damit auf eine lautlose Revolution im Markt reagiert, die das wirtschaftliche Umfeld grundlegend verändert hat. Unsere Kunden verlangen in einer Zeit der wachsenden Komplexität und des häufig durch das Internet beschleunigten Wandels Klarheit und Einfachheit. Durch die neue Struktur wird es einfacher, mit ABB Geschäfte zu machen. Sie reflektiert unsere neue Vision, Wertschöpfung und verstärktes Wachstum zu erzielen, indem wir unseren Kunden helfen, wendiger und wettbewerbsfähiger zu werden« (zur Entwicklung der ABB AG vgl. auch das Beispiel im Abschnitt 7.1.5.2).

Quellen: ABB AG 2001, Kittler 2002, S.3ff., Rudzio 2003, <https://global.abb/>

7.1.2 Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?

In den vergangenen Jahren ist der geplante Wandel von Unternehmen, der in der anglo-amerikanischen Literatur als »strategic change« oder »organizational change« bezeichnet wird, zum Gegenstand von zahlreichen Veränderungsmodellen geworden. Diese **Change-Management-Ansätze** beruhen vor allem auf einer stärkeren Prozess-, Kunden- und Kompetenzorientierung und verfolgen die kontinuierliche Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der bestehenden Strukturen und Prozesse (vgl. Kammel 1996, S.205ff., Reiss 1997, S.85).

Die Abbildung 7-3 skizziert grob den Entstehungszeitraum der verschiedenen Kategorien von Veränderungsmodellen. Allerdings sind eine chronologische Ordnung und eine trennscharfe Abgrenzung der Ansätze nur mit Einschränkungen möglich, da ihre Kernelemente teilweise parallel oder überlappend entwickelt wurden und häufig Eingang in mehrere Konzepte gefunden haben. Außerdem ist es keineswegs so, dass die älteren Modelle von den neueren Ansätzen im Laufe der Zeit vollständig abgelöst wurden. Vielmehr bestehen sie in Theorie und Praxis sowohl in ihrer ursprünglichen Form als auch in Verbindung mit den Elementen der neueren Ansätze weiter. Insofern kann auch nicht ohne weiteres von einer systematischen und fortschreitenden Optimierung der Modelle im Sinne einer verbesserten Zielwirksamkeit gesprochen werden (deshalb das Fragezeichen am oberen Ende der Ordinate in der Abbildung 7-3).

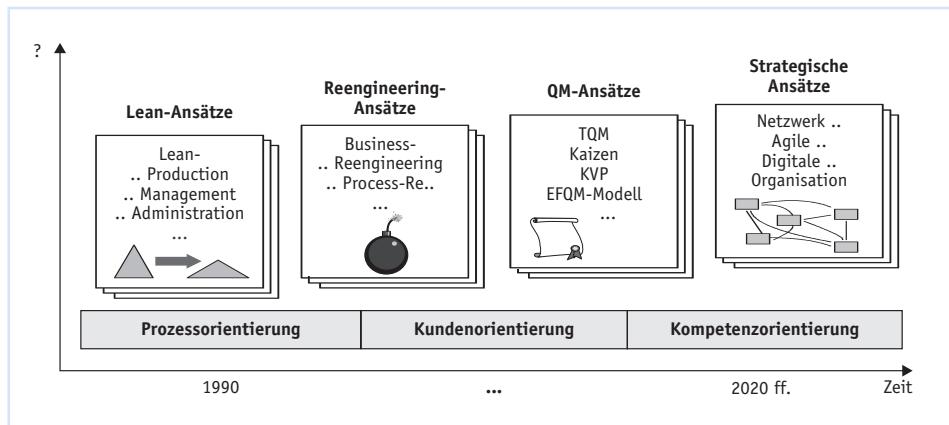


Abb. 7-3: Zeitliche Einordnung verschiedener Change-Management-Ansätze

Deutlich wird jedoch, dass mit der Dynamik des Wandels auch die Anzahl der zu ihrer Bewältigung angebotenen Konzepte zugenommen hat. Teilweise ist in den Veröffentlichungen sogar von »Organisationsmoden« die Rede (vgl. Kieser 1996, S. 179ff., Kieser et al. 1998, S. 24ff.) und andere Autoren stellen fest: »Dabei scheint sich eine Arbeitsteilung zwischen Beratern, Managementpraktikern und -theoretikern herauszubilden, nach dem Muster, dass Berater neue bzw. als neu bezeichnete Konzepte des Veränderungsmanagements propagieren, Managementpraktiker sie mehr oder weniger schnell aufnehmen und umzusetzen versuchen, während Theoretiker zeigen, dass das meiste an den jeweiligen Konzepten gewissermaßen neuen Wein in alten Schläuchen darstellt. Die Situation ist geeignet, gleichermaßen Praktiker und Studierende des Managements zu verwirren« (Eckardstein et al. 1999, S. 360).

Die Abbildung 7-4 verdeutlicht diesen Zustand anhand einiger ausgewählter Bezeichnungen von bereits abgeschlossenen und noch laufenden Unternehmensprogrammen zur Effektivitäts- und Effizienzverbesserung. Sie zeigt auch, wie – mehr oder weniger – »kreativ« die Urheber bei der Wortwahl für die Bezeichnung ihrer Veränderungsanstrengungen sind. Häufig kommt innerhalb der einzelnen Unternehmen eine weitere, bereichsbezogene Differenzierung hinzu. Beispielhaft wird hier auf das Programm »Perform-to-win« beziehungsweise E.ON 2.0 der E.ON AG und die verschiedenen Change-Programme der Deutsche Lufthansa AG verwiesen (siehe Wirtschaftspraxis). Es liegt auf der Hand, dass sich daraus Orientierungsprobleme bei der inhaltlichen Einschätzung der einzelnen Konzepte ergeben können. Um dem entgegenzuwirken, werden die Kernaussagen der wichtigsten Change-Management-Ansätze, deren Ideen sich auch heute in zahlreichen Veränderungsprogrammen finden, im Folgenden erläutert.



Abb. 7-4: Change-Management-Programme in der Praxis

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die ABB AG als Beispiel für ein »modisches« Unternehmen

Ein anschauliches Beispiel für die Adaption von Organisationsmoden durch die Unternehmenspraxis ist die ABB AG, wobei allerdings anzumerken ist, dass sie sich mit vielen anderen mehr oder weniger namhaften Unternehmen »in bester Gesellschaft« befindet:

»Parallel zu all den Richtungswechseln wurde auch der Konzern laufend umgekämpft: Erst kam die Matrix, dann sortierten sich die Manager nach Produkten, später nach Kunden. Aus der radikalen Dezentralisierung wurde eine Diktatur der Zentrale, und nun ist Konzernchef *Dormann* wieder da angelangt, wo *Percy* einst begonnen hatte: beim Abbau des Wasserkopfes am Hauptsitz Zürich-Oerlikon. Ständig änderten sich bei ABB die Aufgabenbereiche und oft auch die Köpfe: Bei der deutschen Tochter in Mannheim gaben sich seit der Fusion sechs Vorstandschefs die Klinke in die Hand. Und neben den großen Umwälzungen hielten kleine Umbauten die Manager permanent auf Trab – mal ging es um time based management, mal um den customer focus. Wir hatten Hunderte solcher Programme«, sagt Exmanager *Drewery*. »Das war ein Restrukturierungsrausch«, sagt Aufsichtsrat *Toussaint*.

Heute hat sich *Barnevik*, der in London wohnt, weit gehend ins Privatleben zurückgezogen. Charismatische Führer wie er werden in der Managementliteratur inzwischen mit Skepsis betrachtet. »Sie destabilisieren absichtlich ihre Organisation«, warnt *Rakesh Khurana*, Führungsexperte in *Harvard*. Das sei manchmal nützlich, ende oft aber im Desaster.

Quellen: Rudzio 2003, ABB AG 2001

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Effizienzprogramme »PerformtoWin« und »E.ON 2.0« der E.ON AG

Das im Juni 2000 aus der Fusion der beiden traditionsreichen Unternehmen VEBA und VIAG hervorgegangene Energieunternehmen *E.ON AG* (2021: 77,3 Mrd. Euro Umsatz, 72.000 Beschäftigte) startete im Sommer 2008 das Programm »**PerformtoWin**«. Die in diesem Programm vorgesehenen Maßnahmenpakete [...] konzentrieren sich auf die Erhöhung von Effizienz und Produktivität, gezielte Kostensenkungen, die Optimierung von Strukturen und Abläufen sowie den Abbau von Doppelarbeit und überflüssiger Bürokratie in jedem Bereich und auf allen Wertschöpfungsstufen«. Durch dieses Change-Programm sollten ab Ende 2011 dauerhaft nachhaltige Verbesserungspotenziale in Höhe von bis zu 1,5 Mrd. Euro realisiert werden. Die übergeordneten Ziele waren gesamtunternehmensbezogen eine **größere Effizienz, mehr Flexibilität** und die **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**. Allerdings zeigte sich am Beispiel *E.ON* auch, wie umstritten derartige Programme sind, denn angesichts eines Rekordgewinns in Höhe von knapp 10 Mrd. Euro (EBIT) im Geschäftsjahr 2008 war das Sparprogramm den Arbeitnehmern nur schwer vermittelbar. Offenbar waren auch die Anzahl der Projekte (über 300) und die Tatsache, dass die Projektteams von den Vertretern der Konzernzentrale dominiert wurden, Gründe für eine zunehmende Unzufriedenheit mit dem Change-Prozess.

Im August 2011 begann die *E.ON AG* dann das Nachfolgeprogramm »**E.ON 2.0**« mit dem Ziel, Skalen- und Synergieeffekte zu nutzen und die Prozesse und Strukturen weiter zu verschlanken. So konnte der Vorstandsvorsitzende des Unternehmers im Geschäftsbericht 2013 feststellen: »Ich bin sehr zufrieden, Ihnen berichten zu können, dass *E.ON 2.0* voll im Plan liegt. [...] Unser Ziel, die beeinflussbaren Kosten bis spätestens 2015 auf jetzt 8,2 Mrd. Euro zu senken, werden wir erreichen. Die Mitarbeiterzahl bei *E.ON* wurde dabei bis Ende 2013 um 7.700 Beschäftigte reduziert.«

Quellen: *E.ON AG* 2009a, S. 3, *dies.* 2009b, S. 6, *dies.* 2012, S. 2, 11, *dies.* 2014, S. 2, *Student* 2009, S. 44ff.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Change-Programme der Deutsche Lufthansa AG

Die Bedeutung von geschäftsfeldbezogenen Programmen wurde beispielsweise im Geschäftsbericht 2006 der *Deutsche Lufthansa AG* besonders betont, die schon früher mit Effizienzprogrammen wie »**D-Check**« umfassende ergebnisverbessernde Maßnahmen initiiert hatte.

»Dass wir bisher schon erfolgreich waren, haben wir nicht zuletzt dem Engagement aller Geschäftsfelder und ihrer Mitarbeiter zu verdanken. Jedes Geschäftsfeld hatte dafür eigene Programme entwickelt, so *Lufthansa Cargo* das Programm ›**Excellence + Growth**‹, das bis Ende 2007 einen operativen Ergebnisbeitrag von 233 Mio. Euro liefern will. Oder die Programme ›**Triangle**‹ und ›**Lean Total Direct Cost**‹, mit denen *LSG Sky Chefs* ihre Kosten weiter gesenkt hat. Das Programm ›**Perspektiven Technik**‹ der

Lufthansa Technik rechnet mit einer ab 2007 wirksamen nachhaltigen Kostensenkung von 243 Mio. Euro. Der »**Aktionsplan**« des Konzerns für die Jahre 2004 bis 2006 wurde erfolgreich abgeschlossen.«

Dass derartige Programme aber auch danach eine große Rolle für *Lufthansa* spielten, zeigte der Geschäftsbericht 2010. Darin hieß es: »Dazu müssen in allen Geschäftsfeldern die Programme zur Ergebnissesteigerung trotz konjunktureller Aufhellung konsequent fortgeführt werden.«

Genau dieses tat die *Lufthansa* mit dem **Change-Programm »SCORE«**, das seit dem Jahr 2012 mit dem Ziel lief, »[...] die **Struktur** der *Lufthansa Group* zu modernisieren und die **Unternehmenskultur** weiterzuentwickeln«. Im Rahmen von SCORE sollten erlösessteigernde, kostensenkende und geschäftsfeldübergreifende Maßnahmen dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert der deutschen Airline langfristig zu erhöhen. So wurde beispielsweise für das Geschäftsjahr 2015 eine nachhaltige Steigerung des operativen Ergebnisses auf 2,65 Mrd. Euro angestrebt. Konkret hieß es hierzu im Geschäftsbericht 2013 des Unternehmens:

»Die Etablierung professioneller **Change Management-Kompetenzen und -Prozesse** bietet die Chance, die strukturellen Veränderungen im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE konstruktiv zu begleiten. [...] Mit dem Zukunftsprogramm SCORE möchte die *Lufthansa Group* ihre **Wettbewerbsfähigkeit verbessern**. Dazu sind eine effiziente Kostenstruktur und eine solide finanzielle Ausstattung notwendig, um Investitionen in Produkt und Services zu ermöglichen. Hierzu werden für die Jahre 2014 und 2015 aktuell rund **2.000 Maßnahmen** aktiv durch die *Lufthansa Group* gesteuert und die Umsetzung kontinuierlich vorangetrieben. Für 2014 liegt das Volumen der geplanten Brutto-Ergebnisverbesserungen aktuell bei über 924 Mio. Euro. Durch die SCORE-Prinzipien zur **kontinuierlichen Entwicklung von Maßnahmen** bestehen Chancen, dass im weiteren zeitlichen Verlauf zusätzliche Potenziale zur Verbesserung des operativen Ergebnisses im Rahmen von SCORE identifiziert, entwickelt und umgesetzt werden können, die aber heute noch nicht Bestandteil der Planung sind. Das aktuelle SCORE-Volumen 2014 übersteigt die in der Planung berücksichtigten SCORE-Potenziale bereits heute. Sollte diese Überschreitung erreicht werden, ergeben sich daraus zusätzliche Ergebnisverbesserungspotenziale.«

Wie sich zwischenzeitlich herausstellte, konnte die *Lufthansa AG* ihre hochgesteckten Ziele letztendlich doch nicht erreichen. Zwar wurden insgesamt über 7.500 Projekte aufgesetzt, die zu einem Kostensenkungsvolumen von insgesamt rund 3,6 Mrd. Euro und zum Abbau von 3.500 Stellen führten; allerdings bewirkten steigende Kerosinpreise und sinkende Ticketerlöse massive gegenläufige Effekte. Von daher titelte das ManagerMagazin bereits Mitte 2015: »Score punktet nicht«.

In der Zwischenzeit war die *Lufthansa* – wie viele andere Unternehmen auch – erheblichen Turbulenzen ausgesetzt: Die **Corona-Pandemie** hat die Luftfahrtindustrie in einem nie da gewesenen Ausmaß getroffen. Die *Lufthansa Group* hat auf den **krisenbedingten Markteinbruch** und die dadurch veränderte finanzielle Lage schnell und umfassend reagiert und das **Restrukturierungsprogramm »ReNew«** aufgesetzt. Der

Liquiditätsabfluss wurde sukzessive reduziert beziehungsweise gestoppt, die Fixkosten kurzfristig um mehr als 30 Prozent verringert und die Investitionsausgaben gegenüber der ursprünglichen Planung um rund zwei Drittel heruntergefahren.

Quellen: *Deutsche Lufthansa AG* 2007, S.22, *dies.* 2011, S.8, *dies.* 2014, S.26, 28, 101, *dies.* 2022, S.16

Lean-Ansätze

Der Begriff »**Lean-Management**« (»schlankes Management«) wurde von dem amerikanischen Ingenieur und Fabrikspezialisten *John Krafcik* geprägt. Er bezeichnet die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahren zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette über alle Bereiche und Hierarchieebenen hinweg.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Hintergründe des Toyotismus

Das »System Toyota« hatte das Unternehmen in der Autobranche »zum Maß der Dinge« gemacht. Sein Börsenwert war zeitweise höher als der von *General Motors*, *Ford*, *DaimlerChrysler* und *BMW* zusammen. Niemand produzierte effizienter und verdiente mehr. Beispielsweise erwirtschaftete das japanische Unternehmen 2003 mit 9,04 Mrd. Euro fast den dreifachen Nettogewinn von *GM* (3,04 Mrd. Euro) – von *VW* (1,12 Mrd. Euro) oder dem damaligen Unternehmen *DaimlerChrysler* (0,44 Mrd. Euro) ganz zu schweigen.

»Anders als *Porsche* hat die *Toyoda*-Sippe sogar ihren Namen vom Produkt getrennt. Vom ersten Tag an heißen die Autos *Toyota*, auch weil es in der japanischen Silbenschrift Katagana einfach schöner aussieht, vor allem jedoch, weil *Toyota* (mit t statt d) mit acht Pinselstrichen getuscht wird, was im Japanischen für ›Glück und Wohlstand‹ steht [...]»

Trotz seiner gigantischen Größe wird der Fahrzeugkonzern *Toyota* seit 70 Jahren wie ein mittelständischer Familienbetrieb mit einer sehr eigenen, konfuzianisch geprägten Firmenkultur geführt. Übernahmen hat das Management lange abgelehnt. Dagegen setzte es auf Wachstum aus eigener Kraft. Dabei entwickelte *Toyota* ein ausgeklügeltes Produktionssystem, das heute der Branche auf der ganzen Welt als Vorbild dient. [...] Im Vorstand sitzen keine Ausländer, keine Frauen und niemand, der nicht in der Firma Karriere gemacht hat.«

Der Erfolg des »Systems Toyota« wurde im April 2007 gewissermaßen »gekrönt«, denn nach 76 Jahren als weltgrößter Automobilhersteller verlor *General Motors* in diesem Monat seine Vormachtstellung an den japanischen Rivalen, der im ersten Quartal 2007 weltweit 2,35 Mio. Fahrzeuge verkaufte, während es *GM* »nur« auf 2,26 Mio. Fahrzeuge brachte. Verantwortlich dafür waren unter anderem das Produktionssystem von *Toyota*, bei dem unablässig nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wird, und das Mar-

keting, das die Japaner als Technologieführer beim Hybridantrieb als Zukunftstechnik im Automobilbau erscheinen ließ.

Selbst in der Weltwirtschaftskrise und angesichts eines operativen Verlusts von –3,5 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2008/09 musste sich das Unternehmen anders als etwa die US-Konkurrenz keine Sorgen um sein Fortbestehen machen. Trotzdem kündigte der langjährige Toyota-Chef Watanabe, der im Juni 2009 von Akio Toyoda abgelöst wurde, seinerzeit massive Sparmaßnahmen mit einem Kostensenkungsziel von 6 Mrd. Euro an.

Im Jahr 2015 war Toyota mit 7,49 Mio. verkauften Fahrzeugen der größte Autobauer der Welt, gefolgt von Volkswagen und General Motors, und galt als die »wertvollste Automobilmarke«. 2017 stand Toyota dann mit rund 10,5 Mio. verkauften Fahrzeugen nach Renault-Nissan-Mitsubishi (10,6) und Volkswagen (10,7) an dritter Stelle.

Quellen: Köhler 2007, S.16, vgl. auch Freitag 2004, S.72 ff., Pretzlaff 2007b, S.13

Der Auslöser für die intensive Auseinandersetzung mit der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen waren Studien, die das *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* im Rahmen des von der amerikanischen Regierung geförderten *International Motor Vehicle Programs (IMVP)* seit Mitte der 1980er-Jahre durchführte und die ihren Niederschlag in dem 1990 erschienenen Buch »The Machine That Changed The World« gefunden haben (deutsch 1991: »Die zweite Revolution in der Automobilindustrie«; vgl. Womack et al. 1991 sowie die ausführliche und übersichtliche Darstellung des Lean-Managements bei Eckardstein et al. 1999, S.431ff.).

Dabei stand zunächst insbesondere der Fertigungsbereich von 38 Automobilherstellern im Mittelpunkt des Forscherinteresses. Das Ziel der Untersuchungen war es, im Rahmen eines umfassenden Leistungsvergleichs die Unterschiede in den Entwicklungs- und Produktionsbedingungen zu untersuchen und die Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität und zur Vermeidung von Verschwendungen (japanisch: Muda, vgl. das Beispiel in Abschnitt 6.1) durch eine schlanke Produktion aufzuzeigen (**Lean-Production**). Das Vorbild und weltweites Benchmark dieses »schlanken« Produktionssystems mit geringen Beständen, kurzen Liege- und Leerzeiten, Optimierung des Materialeinsatzes, Beseitigung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten usw. war die Automobilfertigung von Toyota, die der frühere Präsident Eiji Toyoda und der Erfinder des Toyota-Produktionssystems, der Ingenieur und Werkleiter Taiichi Ohno, schon in den 1950er-Jahren nach dem Just-in-time-Prinzip organisiert und durch die Auslagerung von zahlreichen Teilaufgaben an selbstständige Zulieferunternehmen optimiert hatten (vgl. Picot et al. 2012, S.417f.).

Die Ergebnisse der MIT-Studie über den »**japanese way**«, der teilweise auch als »**Toyotismus**« bezeichnet wird, zeigten erhebliche Defizite der US-amerikanischen und europäischen Hersteller auf: Zum Beispiel benötigten japanische Hersteller in Japan nur 16,8 Fertigungsstunden für die Endmontage eines Fahrzeugs, während in den amerikanischen Automobilfabriken 25,1 und in den europäischen Unternehmen sogar 36,2 Stunden erforderlich waren. Auch die durch-

schnittliche Anzahl der Mängel je 100 Fahrzeuge war in Japan mit 60,0 Fehlern deutlich geringer als in den USA (82,3) und in Europa (97,0).

Als **Grundprinzipien der Lean-Production** wurden vor allem eine integrative, ganzheitliche Wertschöpfungskette, die Verringerung der Komplexität, die Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen und der Aufbau von langfristigen, vertrauensvollen Kunden-Lieferanten-Beziehungen identifiziert. Das Lean-Management überträgt diese Prinzipien auf die Führung des gesamten Unternehmens: Schlanke 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 (zu den Merkmalen des Lean-Managements vgl. Abbildung 7-5). Welche Rolle die »Verschlankung« des Managements auch heute noch spielt, zeigt das Beispiel der *Coca-Cola GmbH*.

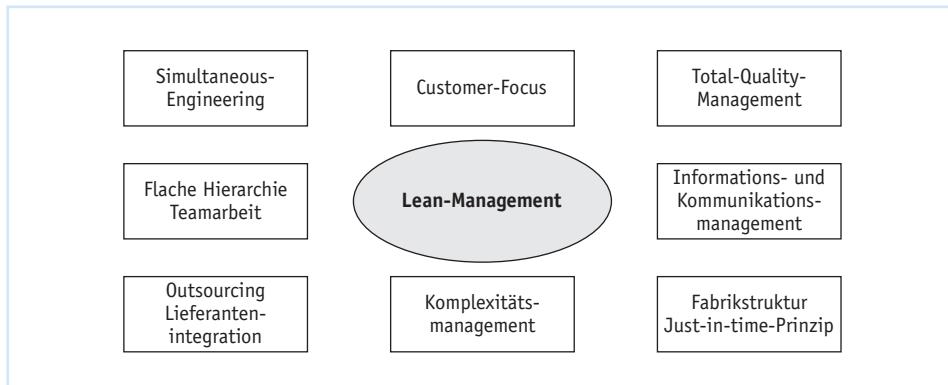


Abb. 7-5: Merkmale der Lean-Management-Ansätze

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Lean-Management in der Coca-Cola GmbH

Unter der Überschrift »**Coca-Cola verschlankt europäische Managementstruktur**« gab die Coca-Cola GmbH in Berlin am 7. März 2007 eine Presseinformation heraus und erläuterte den Verschlankungsprozess wie folgt (2021 weltweit 38,6 Mrd. USD Umsatz, rund 79.000 Beschäftigte):

»Als Teil der anhaltenden Bestrebungen, den Wünschen seiner Kunden und Konsumenten in diesem dynamischen Markt noch besser entsprechen zu können, hat *Coca-Cola* die geografischen Einheiten neu gruppiert und ermöglicht damit eine noch engere Zusammenarbeit zwischen den europäischen Märkten.

Als wesentliche Veränderung werden die multinationalen Divisions als Managementebene aufgelöst, um innerhalb Europas zielgerichteter und schneller agieren zu können. Als Folge daraus rücken das Management der führenden europäischen Märkte wie

zum Beispiel Deutschland und das europäische Managementteam näher zusammen und werden schon in den kommenden Monaten die neuen Arbeitsstrukturen ausarbeiten.«

Quelle: Coca-Cola GmbH 2007, S. 1

Die in dem Werk von *Womack, Jones und Roos* (1991) beschriebenen Methoden führten bei Wissenschaftlern und Praktikern zu heftigen Diskussionen über die Erfordernisse einer Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen. Dabei wurde auch Kritik an der Methodik der Untersuchung (zum Beispiel Definition eines »Standardautomobils«, Vernachlässigung von unterschiedlichen Automobiltypen und Fertigungstiefen) und an der Interpretation ihrer Ergebnisse geübt, wie beispielsweise der fehlenden Berücksichtigung der rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Unterschiede in den Herstellerländern. Kieser et al. bringen es auf den Punkt: »Es werden also gewissermaßen Äpfel und Birnen verglichen« (*dies.* 1998 S. 48). Trotzdem versuchten viele Betriebe, von Automobilherstellern, wie *BMW*, *Daimler*, *Opel*, *Porsche* und *VW*, bis hin zu der öffentlichen Verwaltung, die Prinzipien des Lean-Managements durch entsprechende Veränderungsmaßnahmen auf ihre Belange zu übertragen (zum Beispiel durch den Abbau von Hierarchieebenen, die Verbesserung der internen und externen Kommunikationsbeziehungen, die Einführung von Teamarbeit und die Neugestaltung der primären und sekundären Prozesse). Insgesamt haben die Lean-Ansätze dadurch in vielen Unternehmen den Anstoß zu grundlegenden Veränderungen gegeben und die Bereitschaft der Entscheidungsträger gefördert, sich überhaupt mit dem geplanten Wandel ihrer Unternehmen auseinanderzusetzen. Allerdings führten sie auch zu einer erheblichen Beunruhigung vor allem der Führungskräfte, die sich in vielen Fällen mit schwindenden Karrierechancen und dem Verlust ihrer bisherigen Statussicherheit konfrontiert sahen.

Reengineering-Ansätze

Schon in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre wurde das Lean-Management zunehmend vom **Business-Reengineering** abgelöst, das einige Elemente des Lean-Managements aufgreift und weiterentwickelt (eine ausführliche Darstellung des Business-Reengineering findet sich im Abschnitt 7.4.3.1). Der Begriff stammt von dem *MIT*-Professor *Michael H. Hammer*. Den Ausgangspunkt des Konzepts bildeten auch hier Forschungsaufträge der amerikanischen Regierung an das *MIT* (u.a. die Studie über »The Corporation of the 1990s« und die Produktivitätsstudie »Made in America«). Als Kernziele wurden einerseits erhebliche Kostensenkungen und andererseits »dramatische« Produktivitäts-, Marktanteils-, Qualitätssteigerungen usw. in »Quantensprüngen« (»quantum leaps«) propagiert, wobei diese Metapher zwar weit verbreitet aber aufgrund der ursprünglichen physikalischen Bedeutung dennoch falsch ist (sogenanntes »Januswort«).

Diese Zielsetzungen sollen durch eine eindeutige Markt- und Wertorientierung von allen Unternehmensaktivitäten unter Nutzung der vorhandenen Kernkompetenzen (Business), die Ausrichtung der Unternehmensorganisation an der Wertschöpfungskette der Kernprozesse (Process; deshalb auch als »**Business-Process-Reengineering**« oder »BPR« bezeichnet) und ein fundamentales Überdenken erreicht werden (**Redesign**). Aufgrund ihrer Philosophie des

Wandels sind die Reengineering-Ansätze **radikale und hierarchieorientierte Veränderungsmodelle**. Sie streben keine langfristige Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Strukturen und Prozesse an, sondern wollen mit der Hilfe von externen Experten eine schnelle, grundlegende und kompromisslose Neugestaltung des Unternehmens erreichen (Transformation, business transformation).

Das Reengineering fand schnell eine weite Verbreitung, vor allem im Beratungsmarkt. Zu den Unternehmen, die in Deutschland Reengineering-Programme aufsetzten, gehörten unter anderem *ABB*, *BMW*, *Hewlett-Packard*, *BASF* und *Freudenberg*. Fast alle namhaften Unternehmensberatungen entwickelten ihre »individuellen« Reengineering-Ansätze und -Methoden: Business-Process-Reengineering (*The Boston Consulting Group*, *Roland Berger & Partner*), Business-Transformation (*Gemini Consulting*), Geschäftsprozessoptimierung (*Andersen Consulting*, *Mercer*), Corporate-Restructuring (*Arthur D. Little*) – um nur einige zu nennen (vgl. hierzu die kritisch-ironische Darstellung bei *Hoerner/Vitinius* 1997, S.126ff.). In der Praxis waren die Reengineering-Projekte häufig zum Scheitern verurteilt oder erbrachten nicht die erhofften Ergebnisse (vgl. hierzu auch die Abbildung 7-32). Kritik wurde in erster Linie an der geringen Flexibilität der Vorgehensweise, der unzureichenden Einbindung der betroffenen Personen und an der fehlenden evolutionären Ausrichtung des Veränderungsprozesses geübt. Dadurch tendiert das Reengineering dazu, die Unternehmenskapazitäten und die Bereitschaft der Organisationenmitglieder zur Veränderung zu überfordern oder noch kritischer formuliert: »BPR ist von Unternehmensberatern als Fass ohne Boden konzipiert. [...] Es gibt immer Gewinner und Verlierer« (*Kieser et al.* 1998, S.66f.; vgl. auch Abschnitt 7.4.3.1).

Qualitätsmanagement-Ansätze

Spätestens seit der Mitte der 1990er-Jahre hat sich die Qualitätsorientierung zum Leitgedanken von vielen Unternehmen entwickelt. Neu daran ist nicht das Streben nach einer verbesserten Qualität der Produkte und Verfahren, sondern die Philosophie eines integrierten, das heißt alle Teilbereiche des Unternehmens und seines relevanten Umfeldes gleichermaßen umfassenden Qualitätsmanagements (**Total-Quality-Management**).

Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden im Rahmen der QM-Ansätze die Abläufe und Arbeitsergebnisse kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt (»Kaizen«, »KVP« = kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Sämtliche Aktivitäten werden strikt auf die internen und externen Kunden hin ausgerichtet (»customer focus«). Der Kundennutzen steht bei allen Aktivitäten im Vordergrund. Fehler werden in den Prozessen und nicht bei den Menschen im Unternehmen gesucht (»blame the system«). Unterstützt werden diese Maßnahmen durch eine stärkere Mitarbeiterorientierung und die Einleitung eines kulturellen Wandels: Training, Teamarbeit und erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume (Empowerment) fördern die Bereitschaft, Veränderungen zu unterstützen oder selbst zu initiieren. Es handelt sich demnach um ein **evolutionäres und sozialorientiertes Modell**, in dem die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens eine zentrale Rolle spielen.

Die Verbindung von den »harten« (zum Beispiel Processes, Products & Services) mit den »weichen« Einflussgrößen der Qualität (zum Beispiel Leadership) verdeutlicht das in der Abbildung 7-6 dargestellte Modell der 1988 gegründeten *European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell)*, das dem europäischen Qualitätspreis (*European Excellence Award*) zugrunde liegt. In ihm werden die **fünf Befähiger- (Enablers)** und die **vier Ergebniskriterien (Results)** gleichgewichtig behandelt. Die Prozentzahlen geben jeweils den Anteil der einzelnen Bewertungsfelder an der höchstmöglichen Gesamtpunktzahl von 1.000 Punkten an. In den Leitlinien der EFQM hieß es dazu ursprünglich:

»Customer Satisfaction, People (employee) Satisfaction and Impact on Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People Management, Resources and Processes, leading ultimately to excellence in Business Results. [...] The Results aspects are concerned with **what** the organisation has achieved and is achieving. The Enablers aspects are concerned with **how** results are being achieved«.

European Foundation for Quality Management 1994, S. 4

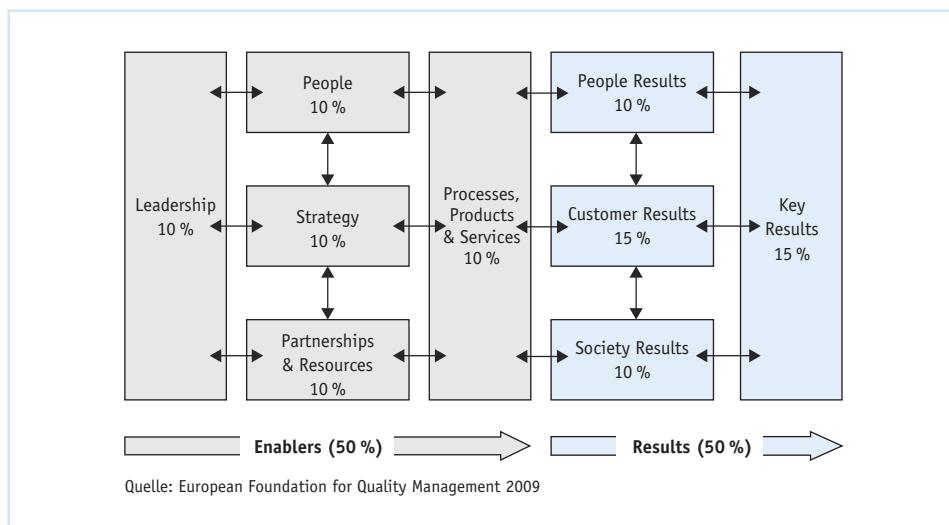


Abb. 7-6: EFQM Excellence Model 2010

Die Bezeichnungen der neun Kriterien wurden im *EFQM Excellence Model 2010* geändert: »Also here the 4 result and 5 enabler criteria boxes were kept as such, but have now a better naming, more consistency inside, less overlap and were brought up to date in content. Also the weighting is now simpler and more balanced« (*European Foundation for Quality Management 2009, S. 8*). Nach wie vor ist die Voraussetzung für exzellente Ergebnisse aber, dass sich die Befähigerkriterien auf einem sehr hohen Niveau befinden. Mit Hilfe dieses Modells können Unternehmen eine Selbstbewertung vornehmen und sich für die Teilnahme an den Assessments des jährlich verliehenen *European Excellence Awards* vorbereiten. Es soll damit ein Werkzeug sein, um

kontinuierliche Verbesserungsprozesse voranzutreiben. Laut einer Erhebung des *Fraunhofer Instituts ISI* wenden immerhin 40 Prozent der rund 1.600 befragten Industrieunternehmen das *EFQM*-Modell an (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2013, S.22).

Auch die Qualitätsmanagement-Ansätze wurden von Theorie und Praxis teilweise begeistert aufgegriffen und in entsprechende Veränderungsmaßnahmen umgesetzt. Elemente des TQM finden sich in den Ansätzen des Lean-Managements und des Reengineering. Allerdings stößt die praktische Umsetzung von Qualitätsmanagement-Systemen, beispielsweise in Form der ISO 9000-Zertifizierung, aufgrund des damit verbundenen formalen Aufwands und der noch unzureichenden Prozessorientierung von vielen Unternehmen zunehmend auf Kritik. Laut Reiss zeigen verschiedene Untersuchungen, »[...] dass die ISO-Zertifizierung allein keine bessere Qualitätsperformance garantiert« (Reiss 1997, S.65).

Strategische Ansätze

Um die Jahrtausendwende rückten Konzepte wie die Netzwerkorganisation, die modulare oder die virtuelle Organisation immer mehr in den Blickpunkt von Theorie und Praxis. Im Unterschied zu den bisher vorgestellten Change-Management-Ansätzen gehen diese Modelle weniger von der Weiterentwicklung eines Unternehmens als vielmehr von der **Auflösung der klassischen Unternehmensorganisation** aus. Ihre Zielsetzung ist es nicht, die bestehenden Strukturen und Prozesse des »Aufgabenerfüllungssystems Organisation« effektiver und effizienter zu gestalten. Stattdessen sehen sie in der Gestaltungsfrage ein strategisches Problem, bei dem es um die Schaffung von effektiven und effizienten **polyzentrischen Verbindungen zwischen allen Stakeholdern** (Kunden, Lieferanten, Vertriebspartnern, Kapitalgebern usw.) eines Unternehmens geht, die sich proaktiv weiter entwickeln.

Diese ausgeprägt strategische Perspektive haben auch die aktuellen Ansätze der **agil-digitalen Organisation**. So gilt die »agile Optimierung« von Prozessen und Strukturen als die »Königsklasse der Digitalisierung«, mit deren Hilfe die steigenden Individualisierungsansprüche der Kunden, die immer weiter gehende globale Vernetzung der Arbeitsteilung, die fortschreitende Beschleunigung der Wertschöpfungsprozesse und das zunehmende Ausmaß von Diskontinuitäten und Störungen erfolgreich bewältigt werden sollen. Angesichts der hohen Komplexität heutiger Wertschöpfungsketten und des turbulenten Umfeldes bedarf es dabei eines sinnvollen Zusammenwirkens von agilen Prozessen einerseits und künstlicher Intelligenz andererseits. Die **agile Optimierung** schafft hierfür die Voraussetzungen: »Algorithmen auf Basis von Operations Research, Artificial Intelligence und Machine Learning transformieren die verfügbaren Daten und das geschaffene Wissen in konkrete Handlungsempfehlungen, optimiert für die jeweilige Situation oder vielmehr das jeweilige Bedürfnis. Sie wandeln Rohwissen in nutzenbezogenes Wissen um« (Weiler et al. 2018, S.19ff.; vgl. hierzu auch Kapitel 10).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Agile Optimierung bei Deutscher Bahn, Henkel, OMV und Deutsche Telekom

Die **Deutsche Bahn AG** (2021: 47 Mrd. Euro Umsatz, 336.000 Beschäftigte) sieht in der Digitalisierung und den dadurch hervorgerufenen Veränderungen große Chancen, aber auch Herausforderungen, die einen »erheblichen Einfluss auf unser Geschäft haben« und den Weg zu neuen Geschäftsmodellen ebnet. Aus diesem Grund wurde die Strategie **DB 2020** angepasst und richtet in der Neufassung als **DB 2020+** den Fokus noch stärker auf die Kundenzufriedenheit. So wurde eine **Digitalisierungsstrategie** entwickelt, die auf der Basis von Technologietrends konkrete Handlungsfelder definiert, wie beispielsweise Smart Mobility und Smart Logistics, und Roadmaps für deren Umsetzung ableitet. Dadurch sollen insbesondere zentrale Ärgernisse der Kunden (mangelnde Pünktlichkeit im Personenzugverkehr, unzureichende Reisendeinformationen, Sauberkeit an Bahnhöfen), beseitigt und die Qualität der Leistungen deutlich verbessert werden. Hierzu nimmt das Unternehmen auch strukturelle Veränderungen vor, wie unter anderem die Einrichtung von Kompetenzzentren für Digitalisierung und Operational Excellence oder die Verbesserung der Unternehmensprozesse mittels digitaler Plattformen (zum Beispiel beim digitalen Fahrkartenverkauf).

In anderen Branchen laufen derzeit ähnliche strategische Initiativen. So hat das über 140 Jahre alte Unternehmen **Henkel** in einem »[...] sehr volatilen und zunehmend komplexen Geschäftsumfeld eine langfristige Strategie zur Fortsetzung unseres profitablen Wachstums« entwickelt. Dabei wurden strategische Prioritäten gesetzt, zu denen die **Steigerung der Agilität** und die **Beschleunigung der Digitalisierung** gehören. Wesentliche Ziele der **Henkel-Strategie 2020+** sind die schnellere Markteinführung neuer Produkte, effiziente und vereinfachte Prozesse (»Smart Simplicity«), der Ausbau von Industrie 4.0 und die digitale Transformation aller Unternehmensbereiche. Als Grundlage hierfür sieht das Unternehmen eine »[...] agile und auf Leistung basierende, motivierende Unternehmenskultur«.

Auch das österreichische Öl- und Gasunternehmen **OMVAG** (2021: 35,5 Mrd. Euro Umsatz, 22.400 Beschäftigte) ist auf dem Weg der **digitalen Optimierung**. Im Factbook 2017 heißt es dementsprechend: »OMV's digital transformation is driven by synergistic and orchestrated initiatives across the entire company. By adopting digital technologies, we are continuously improving business performance and customer experience, optimizing operations, increasing asset utilization and changing traditional processes [...]. Unterstützt werden diese strategisch-strukturellen Aktivitäten ebenfalls durch Maßnahmen im Bereich »People and culture«, in dem neue Fähigkeiten entwickelt werden sollen »[...] such as design thinking, agility and collaboration«.

Auch die Deutsche Telekom AG nutzt die Digitalisierung verstärkt zur agilen Optimierung ihrer Kundeninteraktionen: »Mit der Integration von **Künstlicher Intelligenz** bleiben unsere Produkte und Dienste auch in Zukunft wettbewerbsfähig. Der Fokus unserer Aktivitäten im Berichtsjahr liegt auf der Skalierung unseres KI-basierten digi-

talen Assistenten ›Frag Magenta‹ in Chat und Hotline. Ziel des digitalen Assistenten ist es, alle Kundeninteraktionen kontaktpunktübergreifend weiter zu personalisieren.«

Quelle: Deutsche Bahn AG 2018., S.56ff., Henkel AG & Co. KGaA 2018, S.14f., 82, OMVAG 2018, S.20, Deutsche Telekom AG 2022, S.116

Das Besondere der strategischen Ansätze liegt damit einerseits in der von ihnen verfolgten weit gehenden **Dezentralisierung und Flexibilisierung** der Aufgaben und Kompetenzen entlang der wertschöpfenden Prozesse. Dies kann auch ein umfangreiches Outsourcing von bis dahin im Unternehmen wahrgenommenen Kernfunktionen (zum Beispiel Produktion, Vertrieb) an unternehmensexterne Partner beinhalten, die in einem ständigen Kontakt miteinander stehen und flexibel kooperieren. Andererseits erfolgt eine **strategieorientierte Neugestaltung** des Beziehungsgefüges zwischen den Organisationseinheiten eines Unternehmens und ihrem Umfeld. Es entstehen »fließende Grenzen«, die sich laufend verändern und an die jeweiligen Erfordernisse von Markt und Wettbewerb anpassen. Schlagworte wie »fluides Unternehmen« oder »grenzenloses Unternehmen« kennzeichnen die Situation zutreffend.

Hierin liegt die besondere **Problematik dieser Veränderungsmodelle**: Den betroffenen Personen kann die Dynamik der Ansätze, die keine dauerhafte Festlegung von klar umrissenen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen erlaubt, nur schwer vermittelt werden. Die Hintergründe und die zukünftigen Auswirkungen beispielsweise der Digitalisierung sind nur schwer zu überblicken. Sie können damit Ängste hervorrufen und Widerstände wecken. Die Herausforderungen an das Change-Management liegen deshalb insbesondere im Bereich der Unternehmenskultur. Insofern erfordert die Realisierung der strategischen Ansätze eine offene und vertrauensvolle Informations- und Kommunikationspolitik, ein hohes Maß an Partizipation sowie eine umfangreiche Qualifizierungs- und Motivationsarbeit.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der geplante Wandel von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen hat. Hierfür gibt es eine ganze Reihe von Beispielen und vielfältige Gründe (vgl. die Abschnitte 7.1.3 und 7.1.4). Allerdings ist diese Situation keineswegs neu, denn auch in der Vergangenheit gab es immer wieder Phasen, in denen innere und äußere Einflüsse die Unternehmen zu umfangreichen Veränderungen veranlassten. Dabei ist es nicht immer klar gewesen, ob es ausschließlich der **Problemdruck** war, der die Veränderungsmaßnahmen bewirkte, oder ob das Management auch den gerade herrschenden »**Modetrends**« folgte. Beispiele für solche Veränderungswellen sind die Einführung einer divisionalen Organisation in vielen Unternehmen zunächst in den 1920er-Jahren (zum Beispiel *DuPont*, *I. G. Farbenindustrie AG*) und dann in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre (zum Beispiel *BASF AG*, *Siemens AG*) oder die Strukturrationalisierungen im Zuge der ersten weltweiten Energiekrise in den Jahren 1973/74. Derartige Entwicklungen veranlassten den amerikanischen Organisationswissenschaftler Rumelt zu der durchaus nicht abwegigen Aussage, dass die Organisation der jeweils (von den Wissenschaftlern und den Unternehmensberatungen) propagierten Mode folgen würde: »**structure follows fashion**« (vgl. Rumelt 1974).

Insofern könnte man meinen, auch das Change-Management sei eine Modeerscheinung, die viele Unternehmen in der Hoffnung aufgreifen, ihre Ergebnissituation schnell und nachhaltig verbessern zu können – und die Vielzahl und Vielfalt der in den vergangenen Jahren entstandenen und auf dem Beratungsmarkt angebotenen Konzepte des Wandels unterstützt eine derartige Einschätzung. Dabei ist das Change-Management im Grunde genommen nichts Neues. Es umfasst vielmehr die vorausschauende und aktive Anpassung des Unternehmens an die sich verändernden internen und externen Rahmenbedingungen. Das war aber zu jeder Zeit die Aufgabe der Unternehmensführung und die Voraussetzung für das langfristige »Überleben« einer Organisation.

Neu ist allerdings die **ganzheitliche Perspektive** dieses Managements des Wandels: Nach der hier vertretenen Auffassung beschränkt sich das Change-Management nicht auf einzelne, akute Problembereiche, sondern bezieht gleichermaßen die Strategie, die Organisation, die Kultur und die Technologie des Unternehmens mit ein und berücksichtigt auch die Wechselwirkungen, die durch die Veränderungsmaßnahmen entstehen (zu den Handlungsfeldern des Change-Managements vgl. die Abschnitte 7.2 und 7.4.4).

Definition

Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.

7.1.3 Drei Beispiele organisatorischen Wandels

Warum müssen sich die Unternehmen gegenwärtig und auch in Zukunft verstärkt mit Fragen des (organisatorischen) Wandels auseinandersetzen?

Insbesondere die westlichen Industrieländer und China befinden sich zurzeit in einer Phase umfassender und weit reichender politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen, die hohe Anforderungen an die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter stellen. Daraus ergeben sich vielfältige Gründe für organisatorische Veränderungen. Sie reichen von den externen Einflüssen des Marktes und des Wettbewerbs über unternehmensinterne Strukturprobleme bis hin zu personenbezogenen Ursachen, wobei häufig nicht einzelne Faktoren den Anstoß geben, sondern ein ganzer Ursachenkomplex der Auslöser für Change-Prozesse ist. Der Unternehmenswandel ist somit von einem eher seltenen »Sonderfall« zu einer regelmäßig wiederkehrenden Erscheinung geworden. Er läuft dabei mehr oder weniger immer nach demselben Grundschema ab. Das ist darauf zurückzuführen, dass es um sehr ähnliche Problemstellungen geht, die es zu lösen gilt.

Bevor auf die Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels eingegangen wird, sollen **drei Praxisbeispiele** aus verschiedenen Branchen diesen Sachverhalt verdeutlichen. Die Schildderung der umfassenden und tiefgreifenden Veränderungen der drei Unternehmen **Daimler**,

Sanofi und **Siemens** fand sich bereits in allen vorangegangenen Auflagen dieses Buches und wird im Folgenden fortgeschrieben. Sie zeigt eindrucksvoll, in welchem Umfang, mit welcher Geschwindigkeit und in welcher Art und Weise sich Unternehmen verändern können – und welche mehr oder weniger glückliche Rolle dabei einzelne Personen spielen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Beispiel 1: Von Daimler-Benz über DaimlerChrysler zu Daimler – Irrungen und Wirrungen eines Automobilkonzerns

Die heutige *Daimler AG* war ursprünglich fast ausschließlich im Fahrzeugbau tätig. Mitte der 1980er-Jahre erfolgte die Diversifikation der damaligen *Daimler-Benz AG* in potenzielle neue Wachstumsmärkte, wie in die Luft- und Raumfahrt, die Elektronik und Mikroelektronik sowie in den Dienstleistungsbereich. Die Zielsetzung dieser Wachstumsstrategie war es, dem weltwirtschaftlichen Wandel Rechnung zu tragen, der sich für *Daimler-Benz* vor allem in einer absehbaren Marktsättigung im Automobilsektor manifestierte und mit einem verschärften Wettbewerb und Überkapazitäten verbunden war.

Nach einer Reihe von Unternehmensakquisitionen mit einem Gesamtwert von mehr als 6 Mrd. Euro (insbesondere *MBB*, *Dornier*, *MTU*, *AEG*) wurde die *Daimler-Benz AG* 1989 in eine geschäftsführende Holding umgewandelt, unter deren Dach vier ergebnisverantwortliche Unternehmensbereiche (*Mercedes-Benz*, *AEG*, *Daimler-Benz Aerospace* und *debis*) in Form von rechtlich selbstständigen Aktiengesellschaften vereinigt wurden. Innerhalb der Unternehmensbereiche wurden nach marktstrategischen Gesichtspunkten produktbezogene Geschäftsbereiche gebildet. Diese sogenannten »Konzerngeschäftsfelder« übernahmen die Verantwortung für die operative Geschäftstätigkeit. Für die strategische Ausrichtung, Koordination und Kontrolle der Unternehmensbereiche zeichnete dagegen die Managementholding *Daimler-Benz AG* verantwortlich, die bis auf wenige Funktionen, wie Finanz-, Bilanz- und Steuerplanung, keine operativen Aufgaben wahrnahm. Die zugrunde liegende Unternehmensphilosophie war durch die Vision des »Integrierten Technologiekonzerns« geprägt, in dem die Kerngeschäfte des Konzerns (zum Beispiel Personenkraftwagen, Nutzfahrzeuge, Luftfahrt, Antriebe, IT-Services) durch Querschnittsfunktionen (zum Beispiel Konzernforschung, Personal, Cash Management, Öffentlichkeitsarbeit), Querschnittskompetenzen (das heißt die kombinierte Nutzung von Systemfähigkeiten und Technologiepotenzialen) und integrierende Geschäfte (zum Beispiel Mikroelektronik und Finanzdienstleistungen) miteinander verbunden werden sollten. Durch die Nutzung von gemeinsamen Ressourcen, einen bereichsübergreifenden Know-how-Transfer und die Realisierung von Economies-of-Scale hofften die Verantwortlichen, Wettbewerbsvorteile und Synergieeffekte zu erzielen (vgl. Hanssen/Remmel 1994, S. 851ff.).

Aufgrund der wirtschaftlichen Situation der *Daimler-Benz AG* musste die Konzernstruktur nach 1989 mehrfach den veränderten internen und externen Rahmenbedingungen angepasst werden. Bereits ein Jahr nach der Neuausrichtung zeigten sich deutliche

Schwachstellen in der von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Edzard Reuter* geprägten Konzernstruktur: Die Konzentration des Finanzmanagements in der Konzernzentrale hemmte die Unternehmensbereiche in ihrer Geschäftstätigkeit. Ein klares und durchgängiges Organisationskonzept war nicht erkennbar. Es kam zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen der zentralistisch agierenden Managementholding und den formal selbstständigen operativen Einheiten. Die Diversifikationspolitik erwies sich insbesondere in den Bereichen Luft- und Raumfahrt sowie Elektrotechnik als wenig erfolgversprechend. Die oftmals beschworenen Synergieeffekte, beispielsweise zwischen Raumfahrttechnologie und Automobilbau, reduzierten sich auf Randerscheinungen wie die Reifendruckkontrolle. Stattdessen nahm die Bürokratie zu, und die Entscheidungswege und -zeiten wurden länger. Die Unternehmenskulturen der akquirierten Firmen waren nicht ohne weiteres kompatibel. Es folgten mehr oder weniger erfolgreiche Maßnahmen, wie der Abbau von Hierarchieebenen, die Ausweitung der Teamarbeit oder der Versuch, eine gemeinsame Konzernkultur zu entwickeln (vgl. *Linden* 1993, S. 253ff., *Linden/Wilhelm* 1995, S. 30ff., *Schlotte* 1992, S. 116ff., *Viehöver* 20/1990, S. 186ff., *ders.* 25/1990, S. 54ff., *Wilhelm* 1990, S. 34ff.).

Mit dem Wechsel an der Vorstandsspitze in der Mitte der 1990er-Jahre wurden die Vision des »Integrierten Technologiekonzerns« und das daraus abgeleitete Organisationskonzept als weit gehend gescheitert angesehen. Es mehrten sich die Anzeichen, dass der neue Vorstandsvorsitzende, *Jürgen E. Schrempp*, die Konzernführung und die Unternehmensbereiche neu strukturieren würde. Nach erheblichen internen Auseinandersetzungen um die Veränderung der Unternehmensorganisation wurde die Fokussierung des Konzernportfolios auf 23 Geschäftsbereiche im Jahr 1997 abgeschlossen. Die *Mercedes-Benz AG* wurde mit der *Daimler-Benz AG* verschmolzen, und die Unternehmenszentralen wurden deutlich gestrafft. Den Hintergrund für diese Neustrukturierung bildete neben personellen Fragen nicht zuletzt die Tatsache, dass knapp die Hälfte der Geschäftsbereiche von der angestrebten Mindestrendite des eingesetzten Kapitals von 12 Prozent zum damaligen Zeitpunkt noch weit entfernt war. Die 23 Geschäftsbereiche wurden den vier Geschäftsfeldern Personenwagen (GFP), Nutzfahrzeuge (GFN), Luft- und Raumfahrt (*Dasa*) und Dienstleistungen (*debis*) sowie dem Zentralressort Konzernentwicklung und direkt geführte industrielle Beteiligungen (KE) zugeordnet, deren Leiter gleichzeitig Mitglieder des Konzernvorstands wurden. Während die Geschäftsfelder für das operative Geschäft zuständig waren, wurden die vier funktionalen Ressorts Finanzen/Controlling (FC), Personal (P), Forschung und Technologie (FT) und Vertrieb (V) mit geschäftsfeldübergreifenden Aufgaben betraut. In dem Bericht über das Geschäftsjahr 1997 konnte der Konzern schließlich verkünden, man sei »schlanker, flexibler und schneller geworden« und habe die Kapitalrendite von 5,8 Prozent in 1996 auf 10,9 Prozent in 1997 nahezu verdoppelt (*Daimler-Benz AG* 1998a, S. 3; vgl. auch *dies.* 1998b, *Linden/Wilhelm* 1996, S. 52ff., *Richter* 1996, S. 9; eine sehr

ausführliche und systematische Darstellung der Entwicklung des *Daimler-Benz*-Konzerns in den Jahren 1995 bis 1997 findet sich bei *Töpfer 1998*).

Nach dieser erneuten Umstrukturierung des Unternehmens trat allerdings nicht, wie von vielen erwartet, eine längere »ruhige« Entwicklungsphase ein. Stattdessen überraschte das Unternehmen die Öffentlichkeit (und die weitaus meisten seiner Mitarbeiter) im Frühjahr 1998 mit der Ankündigung, sich mit der US-amerikanischen *Chrysler Corporation* verschmelzen zu wollen. Das Ziel dieser »Mega-Fusion« war eine »Bündelung der Stärken« durch die sich ergänzenden Produktpaletten und regionalen Schwerpunkte. Die am 6. Mai 1998 mit der Unterzeichnung des Fusionsvertrages gegründete *DaimlerChrysler AG* mit Sitz in Stuttgart war mit einem Umsatz von ca. 150 Mrd. Euro und rund 467.000 Beschäftigten im Jahr 1999 der drittgrößte Automobilkonzern der Welt. Durch diese »Hochzeit im Himmel« (so Schrempps legendäre Bezeichnung der Fusion) wollte die Konzernführung der zunehmenden Globalisierung der Märkte zielgerichtet begegnen, und die möglichen Synergien sollten umfassend genutzt werden. Die Einsparpotenziale in den Bereichen Einkauf, Finanzdienstleistungen, Forschung und Technologie und Vertriebsinfrastruktur wurden von dem neuen Unternehmen mit 1,3 Mrd. Euro (in den Jahren 1999 und 2000) bis rund 3 Mrd. Euro (ab 2001) pro Jahr beziffert. Die neue *DaimlerChrysler AG* umfasste die beiden Bereiche »Automotive« (*Mercedes-Benz*, *Chrysler*, *Jeep*, *Dodge*, *Plymouth*, *Freightliner*, *Sterling*, *SETRA* und *Smart*) und »Non-Automotive« (Luft- und Raumfahrt, Dienstleistungen und die direkt geführten industriellen Beteiligungen). Ein Vorstandsausschuss, der sogenannte »Chairmen's Integration Council«, dem bis 2000 die beiden früheren Vorstandsvorsitzenden von *Daimler-Benz* und *Chrysler* vorstanden, sollte die Zusammenführung der beiden Unternehmen vorantreiben (vgl. *Daimler-Benz AG 1998c*, S. 5 ff.).

Damit hatte die Führungsspitze scheinbar alles getan, um den Integrationsprozess der *DaimlerChrysler AG* zielgerichtet und erfolgversprechend voranzutreiben. So waren sämtliche Vorstandsmitglieder in die operativen Integrationsaufgaben eingebunden. In den Integrationsteams für den Automotive-Bereich und den Non-Automotive-Bereich wurden alle wichtigen Themen bearbeitet, wie beispielsweise die Produktentstehung, das Marketing, die Finanzen, die Unternehmenskultur, die Informationstechnologie und die Konzernkommunikation. Für die Steuerung der Projektgruppen war ein Koordinationsteam zuständig, das dem »Chairmen's Integration Council« regelmäßig über die Fortschritte im Integrationsprozess direkt berichtete. Das Koordinationsteam sorgte für den Einsatz von standardisierten Methoden und fragte in den operativen Einheiten laufend Synergievorschläge ab. Durch dieses »Speed-Management« sollte sichergestellt werden, dass alle wichtigen Schritte innerhalb der ersten 24 Monate nach der Fusion umgesetzt wurden. Der Wirtschaftspublizist *Frank A. Linden* charakterisierte den Veränderungsprozess im Jahr 1998 wie folgt: »Der Zusammenschluss der schwäbisch-badischen Tüftlertrutzburg *Daimler-Benz* mit dem Erfinder des ›Buy-American‹-Slogans ist vermutlich das größte Abenteuer der Automobilindustrie, seit *Henry Ford* die Fließbandproduktion erfand« (*Linden 1998*, S. 76).

Dieses »Abenteuer« dauerte einige Jahre an. Trotz einer Straffung der Führungsorganisation der *DaimlerChrysler AG*, die im Jahr 2001 mit 379.500 Beschäftigten (2000: 450.000 Beschäftigte) rund 153 Mrd. Euro umsetzte (im Vorjahr waren es noch 162 Mrd. Euro), und weit reichender personeller Veränderungen, wie beispielsweise die bereits im November 2000 vollzogene Ablösung des *Chrysler-Chefs James Holden* durch den *Daimler-Manager Dieter Zetsche*, konnten einige gravierende Probleme des globalen Mergers nicht behoben werden. Schuld daran waren offenbar verschiedene Managementfehler des *DaimlerChrysler-Chefs Schrempp* (vgl. Schmitt/Scholtys 2001, S. 60ff.). Vor allem die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur bereitete offensichtlich anhaltende Probleme. Die amerikanischen Fusionspartner sahen in dem einst als »merger of equals« angekündigten Zusammenschluss nach wie vor eine »Germanization« ihrer ehemaligen *Chrysler Corporation* (vgl. Weißendorf 1999, S. 13), und auch der Vorstandsvorsitzende, *Jürgen E. Schrempp*, sprach in einem Interview mit der *Financial Times* im Oktober 2001 offen darüber, dass die Fusion in Wahrheit eine »Übernahme« von *Chrysler* durch *Daimler-Benz* gewesen sei.

Ökonomisch erfolgreich war diese Übernahme jedenfalls nicht – ganz im Gegenteil: Die Marktkapitalisierung des Konzerns ging von ihrem Höchststand im April 1999 (94 Mrd. Euro) auf 50 Mrd. Euro im Juni 2002 um fast die Hälfte zurück. Der Operating-Profit im Geschäftsjahr 2001 betrug –1,32 Mrd. Euro. Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals sank von 10,9 Prozent (1997) auf 2,5 Prozent im Jahr 2001; angestrebt wurden dagegen 15,5 Prozent! Zeitgleich erhöhten sich die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns in Prozent des Eigenkapitals von 114 Prozent im Jahr 1996 auf 223 Prozent im Geschäftsjahr 2001. Die beiden großen Ratingagenturen *Standard & Poor's (S&P)* und *Moody's* reduzierten ihre Bewertungen deshalb in dem Zeitraum von 1998 bis 2001 von A+ bzw. A1 auf BBB+ bzw. A3 (vgl. *DaimlerChrysler AG* 2002, S. 122). Diese Bonitätseinstufung entspricht im Falle S&P der Note »befriedigend« und wird für Unternehmen vergeben, die zwar eine angemessene Deckung von Zins und Tilgung gewährleisten, aber nur eine mittlere Qualität aufweisen und einen mangelnden Schutz gegenüber einer sich verändernden Wirtschaftsentwicklung bieten (vgl. Grunwald/Grunwald 2008, S. 250). Der Börsenkurs der *DaimlerChrysler-Aktie* bewegte sich dementsprechend auf einem anhaltend niedrigen Niveau. Deshalb konnte an dieser Stelle in der fünften Auflage des vorliegenden Buches festgehalten werden: »Insofern könnte nach wie vor zur Realität werden, ›was bisher nur als Spinnerei an den Aktienmärkten kursiert [...] Daimler trennt sich wieder von Chrysler‹« (Heller 2000b, S. 11; vgl. auch Heller 2000a, S. 1, Scholtys 1999, 12f., ders. 2000, S. 32, ders. 2002, S. 42 ff.).

Auch in der Folgezeit gab es im Konzern weitere erhebliche »Turbulenzen«, die einen Einfluss auf die zukünftige globale Struktur des Unternehmens hatten: In der Aufsichtsratssitzung Ende April 2004 wurde beschlossen, sich nicht an der geplanten Kapitalerhöhung der *Mitsubishi Motors Corporation (MMC)* zu beteiligen und die Finanzhilfen zu streichen. Im August des gleichen Jahres verkaufte das Unternehmen seinen 10,5 Prozent-Anteil an der *Hyundai Motor Company (HMC)* und ordnete damit seine strategische Allianz mit dem koreanischen Unternehmen neu. Und auch verschiedene

Personalien waren mehr als nur eine Randnotiz: So musste beispielsweise die bereits öffentlich kommunizierte Nachfolge für den Chef der *Mercedes Car Group*, Jürgen Hubbert, erneut geregelt werden, nachdem der zunächst designierte Nachfolger Bernhard sich offenbar in konzernstrategischen Fragen gegen den Vorstandsvorsitzenden Schrempp gewandt und dann auch noch für die Zeit nach seiner Amtsübernahme einen erheblichen Personalabbau in den PKW-Werken angekündigt hatte. Hier zeigte sich der Faktor »Unternehmenskultur« nicht nur für einzelne Personen als karriereprägendes Element, sondern lässt auch Rückschlüsse auf die Wirkungen von »Macht« in Veränderungsprozessen zu (vgl. Balzer et al. 2004 S. 36ff., Scholtys 2004, S. 13).

Im Jahr 2006 wurde Jürgen E. Schrempp von Dieter Zetsche als Vorstandsvorsitzender abgelöst. Angesichts seiner vermeintlich erfolgreichen Sanierung von *Chrysler* galt der Neue als eine Art »Heilsbringer« für den angeschlagenen Konzern, der nach Einschätzung des »manager magazin« seit 1985 mehr als 60 Mrd. Euro »verbrannt« haben soll – Aufsichtsräten zufolge ist diese Summe sogar wesentlich höher (vgl. Brors et al. 2007, S. 34). Unter Zetsches Leitung wurde das »Neue Managementmodell« (New Management Model) am 24. Januar 2006 gestartet, das neben strukturellen Veränderungen und der Konsolidierung und Integration aller Verwaltungsfunktionen unter anderem die Verlegung der Konzernzentrale von Stuttgart-Möhringen nach Stuttgart-Untertürkheim vorsah. Dadurch sollte die neue Ausrichtung »Zurück an die Basis« (nämlich in die Nähe der Produktion) für alle erkennbar werden. Außerdem wird mit dem Neuen Managementmodell eine Reduzierung der Verwaltungskosten um 1,5 Mrd. Euro pro Jahr angestrebt. Dies zeigt, dass sich im Unternehmen offenbar (erneut) ein umfangreicher »organizational slack« angesammelt hat. Demgemäß ist beabsichtigt, bis 2008 die Anzahl der Verwaltungsstellen um 20 Prozent zu reduzieren, was weltweit einen Abbau von rund 6.000 Stellen bedeutet. Den angestrebten Einsparungen steht ein Gesamtaufwand für die Umsetzung des Programms in Höhe von 2 Mrd. Euro gegenüber (vgl. DaimlerChrysler AG 2007, S. 35).

Nachdem sich im Laufe des Jahres 2006 immer mehr herausstellte, dass die Sanierung von *Chrysler* alles andere als gelungen war (so war der Wert von *Chrysler* unter Berücksichtigung der Pensionsverpflichtungen in Höhe von rund 14 Mrd. Euro inzwischen negativ), wurden auch die Forderungen nach einem Verkauf der US-Tochter immer lauter. Seit der Hauptversammlung des Unternehmens im Frühjahr 2007 galt es als ziemlich sicher, dass es zu einer Trennung der beiden ehemaligen Fusionspartner und zu einem Ende der »Welt AG« kommen würde: »Alles läuft nach Plan«, so Zetsche auf der Hauptversammlung in Berlin, der das Vertrauen der Aktionäre mittlerweile verloren zu haben schien (vgl. Pretzlaff 2007a, S. 13). Nachdem es zunächst verschiedene Interessenten für *Chrysler* gab (u. a. den kanadischen Automobilzulieferer *Magna* und den US-Milliardär Kirk Kerkorian), wurde langsam klar, dass ein Finanzinvestor den Zuschlag erhalten würde. Genauso kam es dann auch, als am 14. Mai 2007 bekannt wurde, dass das US-amerikanische Unternehmen *Cerberus* rund vier Fünftel von *Chrysler* für einen Betrag von 5,5 Mrd. Euro übernehmen würde (1998 hatte die damalige *Daimler-Benz AG* noch 36 Mrd. US-Dollar in Aktien für *Chrysler* gezahlt). *Daimler* sollte mit 19,9 Prozent

an der neu zu gründenden Gesellschaft beteiligt bleiben. Allerdings waren die Probleme für die *Daimler AG* (wie das Unternehmen trotz heftiger Proteste aus Baden wegen der »Unterschlagung« von *Carl Benz* im Firmennamen benannt wurde) nach über 20 Jahren mit mehreren Strategiewechseln trotz aller »Jubelrufe« damit keineswegs gelöst. Bei einem Börsenwert von rund 65 Mrd. Euro und einer Nettoliquidität von fast 13 Mrd. Euro drohte der ehemalige deutsche Vorzeigekonzern – trotz gegenteiliger Verlautbarungen seines Vorstandsvorsitzenden – im Jahr 2007 selbst zu einem Übernahmekandidaten zu werden: »Noch haben sich Finanzinvestoren an einer Übernahme dieser Dimension nicht versucht. Allzu weit aber sind sie nicht mehr davon entfernt« (*Brors et al. 2007, S. 48*; vgl. auch *Freitag 2007, S. 20*).

An dieser Übernahmegefahr änderte sich auch in den beiden Folgejahren nichts und *Dieter Zetsche* musste sich im Herbst 2007 die Journalistenfrage gefallen lassen: »[...] erst scheiterte der integrierte Technologiekonzern des *Edzard Reuter*; jetzt haben Sie durch den *Chrysler*-Verkauf auch die Welt AG Ihres Vorgängers *Jürgen Schrempp* beerdigten. Hat *Daimler* 20 Jahre mit superteuren Träumereien vergeudet?« (*Freitag/Student 2007, S. 95*). So betrug denn auch die Börsenkapitalisierung der *Daimler AG* ein Jahr später nur noch rund 40 Mrd. Euro, und die etwa 20 Prozent risikoreiche Restbeteiligung an *Chrysler* kostete das Unternehmen allein im ersten Halbjahr 2008 satte 864 Mio. Euro Gewinn (vgl. *Freitag 2008, S. 32*).

Mit der massiven weltweiten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 verstärkte sich der Druck auf das Management der *Daimler AG* nochmals. So erlebte der Kurs der *Daimler*-Aktie Anfang 2009 einen weiteren massiven Einbruch. *Chrysler* wurde Mitte 2009 zum »Pleitekandidaten«, den auch massive Finanzhilfen der US-amerikanischen Regierung nicht dauerhaft am Leben erhalten konnten. Erst durch die Fusion mit *Fiat* zeichnete sich Ende 2009 ein Fortbestand der Marke »*Chrysler*« ab. Um der Krise zu begegnen und angesichts zunehmend roter Zahlen verschärfte *Zetsche* sämtliche Kostensenkungsprogramme des Unternehmens weiter. Allein mit dem Programm »GoFor 10« sollten in Fortsetzung der früheren Sparprogramme »Core« und »NMM (Neues Managementmodell)« die Kosten um jährlich mehr als 3 Mrd. Euro gesenkt werden (vgl. *Freitag 2009, S. 11f.*). Dazu hätte auch beispielsweise ein Kooperationsvorhaben mit *BMW* beitragen sollen (Produktion von Automatikgetrieben und weiteren Aggregaten); dieses scheiterte jedoch im Spätsommer 2009, weil sich der *Daimler*-Vorstandsvorsitzende intern nicht durchsetzen konnte. Damit wurde aus der geplanten Kooperation wieder die althergebrachte Konfrontation der beiden deutschen Top-Marken (vgl. *Freitag 2010, S. 26ff.*).

Im Laufe des Folgejahres drehte sich der Wind zugunsten der *Daimler AG*: Nach einem Verlust von rund 1,5 Mrd. Euro im Vorjahr wies das Unternehmen im Geschäftsjahr 2010 einen Gewinn von knapp 7,3 Mrd. Euro vor Zinsen und Steuern aus. So konnte die 125-Jahr-Feier des Unternehmens im Jahr 2011 denn auch in einer im Wesentlichen ungetrübten »Feierlaune« und mit mehr Erfolg in der Öffentlichkeit als 25 Jahre zuvor

begangen werden, als eine mehrstündige Fernsehshow floppte und die damalige *Daimler-Benz AG* zum Gespött der Branche machte.

Auch im Geschäftsjahr 2011 setzte sich die positive Entwicklung fort. Die neue Modulstrategie mit gemeinsamen Plattformen für verschiedene Modelle, mit der ab 2014 ein Betrag von 1,5 Mrd. Euro eingespart werden sollte, und Synergieeffekte aus der Allianz mit *Renault-Nissan* sowie eine hohe Fahrzeugnachfrage unterstützten den Erfolgskurs des Unternehmens. Gleichzeitig wurde in der mit Abstand umsatzstärksten Sparte *Mercedes-Benz Cars* eine langfristig angelegte »Wachstumsstrategie Mercedes-Benz 2020« mit dem Ziel initiiert, »spätestens ab 2020 auch beim Absatz die Nummer eins im Premiumsegment (zu) sein« (*Daimler AG* 2012, S. 10). Diese Strategie wurde 2013 um das Programm »Fit for Leadership (Fit4L)« ergänzt, um die steigenden Material- und Produktionskosten zu kompensieren, die Prozesse schneller, flexibler und effizienter zu gestalten und die Ertragskraft weiter zu stärken (Ziel: Ergebnisverbesserung bis 2015 um 3 Mrd. Euro). Auch in den anderen drei Sparten wurden entsprechende Programme aufgelegt (»*Daimler Trucks #1*«, »*Performance Vans 2013*«, »*GLOBE 2013*«), die bis Ende 2014 rund 4 Mrd. Euro an Kostensenkung realisieren sollten. Aufgrund der starken Nachfrage der internationalen Märkte erwies sich dann auch das Geschäftsjahr 2013 mit einem Umsatz in Rekordhöhe von knapp 118 Mrd. Euro und einem EBIT von 10,8 Mrd. Euro bei rund 275.000 Beschäftigten für die *Daimler AG* als sehr erfolgreich – trotz massiver Schwächen vor allem im China-Geschäft des Unternehmens (vgl. *Daimler AG* 2014, S. 63, 145, *Freitag* 2013b, S. 14f.).

Dass die Vielzahl der *Daimler*-Effizienzprogramme auch durchaus kritische Aspekte hat, zeigte sich im Spätwinter 2013, als der Vorstandsvorsitzende, *Dieter Zetsche*, sich im Rahmen einer Tagung zum Sparprogramm »Fit4L« den nötigen Rückhalt seiner Top-Führungskräfte holen wollte: »Im Management ist die Stimmung kritisch. Viele im oberen Führungskreis glauben nicht an die von Zetsche ausgegebenen Ziele. Sie vermissen eine stimmige Strategie, wie Mercedes wieder zum führenden Hersteller von Premiumautos werden kann« schrieb der gewöhnlich bestens informierte *Daimler*-Experte und Wirtschaftsjournalist *Michael Freitag* (*Freitag* 2013a, S. 15). In die gleiche Richtung drängten auch die Betriebsräte und die Investoren, die eine nachhaltige Strategie vermissten. Dazu kam, dass ausgerechnet die Top-Manager des Konzerns bei einer globalen Mitarbeiterbefragung mit überraschend schwachen Noten abschnitten. *Freitag* stellte dementsprechend fest: »Keine überzeugende Strategie, fehlende personelle Alternativen (insbesondere zu Zetsche; der Verfasser), eine zu kurzfristige Unternehmensplanung – schon lange rumorte es unter den Arbeitnehmern« (*Freitag* 2013a, S. 15). Dass der *Daimler*-CEO *Zetsche* dann auch noch auf Kosten des Unternehmens »teure Privatflüge« durchführte, passte nicht »[...] zu einem Chef, der seinen Mitarbeitern gerade Sparprogramme verordnet hat [...]« (*Freitag* 2013c, S. 12). Hier lieferte die *Daimler AG* also einmal mehr ein prominentes Beispiel dafür, wie weit Anspruch und (unternehmenskulturelle) Wirklichkeit auseinanderklaffen können.

Auch der personelle Wechsel an der Spitze der Truck- (von *Renschler* zu *Bernhard*) und der PKW-Division (von *Bernhard* zu *Renschler*) im Jahr 2013 bewirkte eine erhebliche

Unruhe. Durch diese Personalrochade innerhalb des Vorstandes sollten zum einen die Interessen der Arbeitnehmerseite bedient werden. So war dem Betriebsrat die rigide Sparpolitik *Bernhards* im PKW-Bereich nach dem Motto »Zack-Zack« schon seit langem ein Dorn im Auge. Zum anderen sollte dies sicherstellen, dass die Organisation »entschlackt« wird und strukturelle Schwächen beseitigt werden. Offenbar hatten die verschiedenen Sparprogramme der Vergangenheit beispielsweise zu einer zu geringen Flexibilität in der Produktion der verschiedenen Fahrzeugbaureihen geführt. Nachfrageänderungen konnten deshalb von den Werken nicht schnell genug adaptiert werden. »Bei BMW wäre so etwas undenkbar«, stand in der Wirtschaftspresse zu lesen (*Freitag* 2013d, S. 19).

Im Jahr 2014 war dann allerdings »[...] die Welt in Stuttgart eine andere« (*Freitag* 2014a, S. 8). Die Fahrzeuge der A- und B-Klasse sowie das Derivat CLA verkauften sich besser als erwartet, die neue S-Klasse war auf Touren gekommen und auch die marginastarken Geländelimousinen wurden nachgefragt wie seit langem nicht. Trotzdem sahen die Prognosen der *Mercedes*-Finanzexperten im Sommer 2014 offenbar eher düster aus. Zwar wurden für die Jahre 2016 und 2017 gute Zahlen erwartet – aber: »Nachhaltig auf die von *Zetsche* verheißenen 10 Prozent zu kommen [...] sei in etwa so schwierig, wie einen *Smart* an einen US-Farmer zu verkaufen« (*Freitag* 2014b, S. 14f.). Dementsprechend plante *Zetsche* nun mit »Fit for Leadership Next Stage« ein weiteres, auf das Jahr 2020 ausgerichtetes Effizienzprogramm, mit dem die Kosten in der Endstufe um mindestens weitere 3,5 Mrd. Euro pro Jahr verringert werden sollten (vgl. *Freitag* 2014b, S. 15).

Ab September 2015 kam es dann zu einer für die deutsche Automobilindustrie völlig neuen und anscheinend unerwarteten Entwicklung, die zunächst die *Volkswagen* AG und dann alle anderen Autohersteller mit in ihren Sog riss: Es wurde öffentlich bekannt, dass *VW* eine illegale Abschalteinrichtung in der Motorsteuerung von rund 11 Mio. Dieselfahrzeugen verwendet hatte, um die US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Als Folge dessen musste später der Vorstandsvorsitzende des Konzerns, *Martin Winterkorn*, zurücktreten. Die ursprüngliche *VW*-Abgasaffäre wurde damit zum Auslöser einer weitreichenden und anhaltenden Krise in der Automobilindustrie, von der auch die *Daimler AG* betroffen war. In dieser Phase plante *Daimler*-Chef *Zetsche* den radikalsten Umbau der vergangenen Jahre: »Das ist eine Kulturrevolution«, wie er im Juli 2016 in einem Interview mit dem Magazin *Wirtschaftswoche* über das Projekt »Prototyp *Daimler* 2020« sagte (später in »Leadership 2020« umbenannt). Das Ziel war es, das Unternehmen agiler und flexibler zu machen. Zum ersten Mal in der Geschichte des Konzerns organisierten sich internationale Teams aus insgesamt rund 1.000 Mitarbeitern virtuell und brachten Dutzende von Ideen hervor: Entscheidungsprozesse sollten auf zwei Führungsebenen, anstatt auf bis zu sechs, reduziert werden, Boni sollten sich zum Teil an kollektiven Erfolgen orientieren, Führungskräfte sollten auch von ihren Mitarbeitern bewertet werden. So sollte die »Schwarmorganisation« die Hierarchiepyramide durch crossfunktionale, interdisziplinäre und hierarchiefreie Gruppen ergänzen und wie *Zetsche* meinte »letztlich ersetzen«. Als neue Führungsprinzipien

wurden »driven to win, agility, customer orientation, co-creation, empowerment, learning, pioneering spirit, purpose« ausgerufen, über die in Foren und Veranstaltungen unter dem Motto »Change the Game« diskutiert wurde. 20 Prozent der damals weltweit 284.500 Mitarbeiter sollten in Schwarmorganisationen eingebunden werden, um damit neue Sichtweisen kennenzulernen und Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen. Ein für ein hierarchieorientiertes Unternehmen wie *Daimler* unglaublicher Vorgang. Da halfen auch die Versuche Zetsches nichts, einen gegenteiligen Eindruck zu erzeugen und sich als oberster Kulturwandler des Konzerns beispielsweise im T-Shirt mit dem Valley-Spruch »Do epic shit« zu präsentieren. »Gegen hehre Ziele ist nichts einzuwenden. Und wenn ein globales Unternehmen sich zum Kulturführer erklärt – bitte schön. Nur mit gutem Beispiel vorangehen, das sollte man als selbst erklärter Visionär dann schon« (Seiwert 2018, S. 40; vgl. auch Meckel et al. 2016, S. 16 ff., *Daimler AG* 2016, S. 56f.).

In der Mitte des Jahres 2017 gab es erste Hinweise, dass Zetsche eine Änderung der Konzernstruktur durch die Gründung rechtlich selbstständiger Einheiten plante. Da war er wieder – der Holdinggedanke, der seinen Vorgänger *Edzard Reuter* einst zur Bildung einer geschäftsführenden Holding veranlasst hatte – mit negativem Ergebnis, wie wir heute wissen. Auf dem Weg dorthin kam es allerdings 2018 zu einem weiteren, einschneidenden Ereignis: Der chinesische Unternehmer *Li Shufu* übernahm mit seinem Autokonzern *Geely* knapp zehn Prozent der *Daimler*-Anteile, was im operativen Geschäft aber bislang keine erkennbaren Auswirkungen zeigt (vgl. Werres 2018, S. 26 ff.). Anders war dies, als im Mai 2018 bekannt wurde, dass auch *Daimler* illegale Abschalt-einrichtungen eingebaut hatte und deswegen deutschlandweit 238.000 Fahrzeuge zurückrufen musste (europaweit waren es sogar 774.000). Sinkende Gewinne und ein weiterer Rückgang des Aktienkurses setzten das Unternehmen seitdem unter Druck. Dies hatte auch Auswirkungen auf den Konzernchef: »Noch fordert niemand Zetsches Rücktritt. [...] Doch er steht unter Beobachtung, drinnen wie draußen« (Freitag 2018, S. 53). Im September 2018 kündigte »Dr. Z.«, wie er einst zu *DaimlerChrysler-Zeiten* genannt wurde, dann doch an, seinen Posten als Vorstandsvorsitzender nach der Hauptversammlung im Mai 2019 zu räumen. In dieser Hauptversammlung wurde auch die nächste große Reorganisation entschieden, bei der es darum ging, die *Daimler AG* in eine Managementholding umzuwandeln, die ab dem 1. Januar 2020 unter dem Dach der *Daimler AG* als Konzernleitung die drei Bereiche Cars & Vans (*Mercedes AG*, Trucks & Buses (*Daimler Truck AG*) und Financial & Mobility Services (*Daimler Mobility AG*) zusammenfasste, denen jeweils das entsprechende operative Geschäft und die zugehörige unternehmerische Verantwortung übertragen wurden (vgl. hierzu auch die Abbildung 5-20). Der vormalige Vorstandschef Zetsche sollte dann nach zweijähriger »Abkühlungspause« den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen. Allerdings regten sich gegen diese Pläne aufgrund von zwei Gewinnwarnungen im Jahr 2018 und einer weiter gesunkenen Umsatzrendite im PKW-Geschäft von 6,3 Prozent im dritten Quartal an-stelle der angepeilten Mindestmarke von acht Prozent auf Seiten der Investoren erheblich Widerstände: »Dieter Zetsche wird *Daimlers* Probleme auch als Chefaufseher nicht

lösen... Im Management herrscht nicht nur wegen des Dieselskandals allgemeine Verunsicherung. Der Schwebezustand bis zur Hauptversammlung und etliche anstehende Wechsel lähmten die Mannschaft. Der Aufstand der Investoren kommt da gerade unrecht. *Daimler* steht ein Winter des Missvergnügens bevor» (Freitag/Hucko 2018, S. 22). Jedenfalls wurde Zetsche in der Folge nicht zum Aufsichtsratsvorsitzenden berufen. Als sein Nachfolger wurde der Schwede Ola Källenius auf der Hauptversammlung 2019 zum Vorsitzenden des Vorstands der *Daimler AG* und als Leiter der *Mercedes-Benz Cars* bestellt. Das Unternehmen startete durch die Ausgliederung des Geschäfts mit Pkw, Vans sowie Lkw und Bussen in zwei eigenständige Tochtergesellschaften dann wie geplant am 1. November 2019 mit einer neuen Unternehmensstruktur (vgl. <https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/tradition/geschichte/2016-2019.html>).

Mit der globalen Corona-Pandemie zu Beginn des Jahres 2020 begann auch für *Daimler* eine Phase erhöhter Unsicherheit mit erheblichen Auswirkungen sowohl auf das operative Geschäft als auch auf die Arbeitsorganisation des Unternehmens. Mobiles Arbeiten wurde in einem bis dahin nicht bekannten Ausmaß zur Normalität für viele Mitarbeitende des Konzerns. Die eigentlich für den 1. April 2020 geplante Hauptversammlung wurde auf den 8. Juli verschoben und fand erstmals in der Unternehmensgeschichte virtuell statt. Bis zu 12.000 Interessierte verfolgten das Aktionärtreffen im Internet.

Der eigentliche Spin-Off, also die Trennung des Pkw- und des Nutzfahrzeuggeschäfts und damit die Aufspaltung in zwei rechtlich selbstständige Firmen, war für *Daimler* im Jahr 2021 das zentrale Unternehmensthema. Diese strategische Neuausrichtung in Form der *Daimler-Truck Holding AG* (Truck- und Bus-Geschäft in der *Daimler Truck AG* und der *Daimler Truck Financial Services GmbH*) und der *Mercedes-Benz Group AG* (PKW- und Van-Geschäft in der *Mercedes-Benz AG* und der *Mercedes-Benz Mobility AG*) wurde im Oktober von einer außerordentlichen, virtuellen Hauptversammlung mit großer Mehrheit beschlossen. Dadurch erhielt das Unternehmen bereits den vierten Namen innerhalb eines Vierteljahrhunderts, denn zunächst hieß der Konzern *Daimler-Benz AG*, dann *Daimler-Chrysler AG* und zuletzt *Daimler AG*. Durch die Aufspaltung in nunmehr zwei Konzerngesellschaften sollten die Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer jeweils eigenen und unabhängigen Strategie verbessert und die Geschäftsaktivitäten beider Konzerne noch stärker auf die Zielmärkte, Technologien und Kundengruppen angepasst werden. Die Aktien der *Daimler Truck Holding AG* wurden erstmals am 10. Dezember 2021 an der Frankfurter Wertpapierbörsen gehandelt. Währenddessen hielt die weltweite Pandemie an und hatte weiterhin Auswirkungen auf das Fahrzeuggeschäft, vor allem auch durch die Verknappung von Halbleitern (<https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/tradition/geschichte/2021.html>).

In der Folge gab es dann, ähnlich wie bei anderen Automobilherstellern, immer wieder Qualitätsprobleme. So wurden 2022 in den USA rund 255.000 Fahrzeuge des Stuttgarter Premiumherstellers wegen Softwareproblemen in die Werkstätten beordert, nachdem bereits zuvor ebenfalls in den USA 292.000 Fahrzeuge wegen möglicher Bremsprobleme überprüft werden mussten. Auch die Entwicklung der automobilen

Elektro-Luxusklasse kommt unter dem Entwicklungschef *Schäfer* offenbar nicht richtig voran und gefährdet die Luxusrenditeziele von Vorstandschef *Källenius* und Finanzvorstand *Wilhelm* (vgl. *Hucko/Freitag* 2022). Damit wird die Entwicklung des Unternehmens wohl auch in der Zukunft interessant bleiben, und wir können gespannt sein, ob *Daimler/Mercedes* letztendlich wieder zu dem »Stern am Automobilhimmel« werden wird, der es vor langer Zeit einmal gewesen ist.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Beispiel 2: Sanofi – Von Hoechst über Aventis und Sanofi-Aventis zu einem der zehn größten Pharmakonzerne der Welt

Um die Marktnähe, die Flexibilität und das unternehmerische Denken zu fördern, reorganisierte *Hoechst* Anfang der 1990er-Jahre seine schwerfälligen Konzernstrukturen: Innerhalb der 15 Geschäftsbereiche wurden rund 120 Business-Units installiert. Durch die Atomisierung der einst überschaubaren Geschäftsbereiche ohne begleitende Koordinationsmaßnahmen und ohne eine wirkliche Kompetenzverlagerung nach unten entstand jedoch ein »Organisationschaos«: Der Vorstand kümmerte sich nach wie vor um das operative Geschäft, anstatt sich auf die Globalstrategie zu beschränken, und die Zentralabteilungen waren mit den undurchsichtigen Kompetenzregelungen überfordert (vgl. *Seifert* 1991, S. 148 ff.).

Mit der Übernahme des Vorstandsvorsteckes durch *Jürgen Dormann* im Jahr 1994 begann bei dem Chemiekonzern *Hoechst* erneut eine Phase der Neuorientierung und Neustrukturierung. Aus dem nach wie vor hierarchisch organisierten und zentralistisch geführten Unternehmen mit vielfältigen Schnittstellen und Barrieren sollte ein dynamischer und anpassungsfähiger Konzern werden. Anhaltend geringe Innovationsraten, vor allem in der wichtigen Pharmasparte, der steigende Wettbewerbsdruck und die Ertragsschwäche von verschiedenen Produktbereichen machten die Beseitigung der strukturellen Schwachpunkte geradezu zwingend erforderlich.

Die Reorganisation unter der Überschrift »Aufbruch '94« sollte aus *Hoechst* innerhalb von zwei Jahren ein neues Unternehmen formen. Die bisherige Dominanz der Regionen wurde von produktbezogenen Geschäftseinheiten abgelöst. Aus den 120 Business-Units wurden dreißig, aus den fünfzehn übergeordneten Geschäftsbereichen sieben Organisationseinheiten. Sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Business-Units arbeiteten nach der Neuordnung weltweit, entschieden weit gehend selbstständig und übernahmen die Verantwortung für ihr operatives Ergebnis. Der Vorstand beschränkte sich auf die strategische Führung und auf die Festlegung der Rahmenbedingungen für die operativen Bereiche und die Service-Einheiten. Diejenigen Aufgaben, die sinnvollerweise keinem Geschäftsbereich allein zugewiesen werden konnten, wie beispielsweise die zentrale Personalverwaltung und das zentrale Rechnungswesen, wurden von den Zentralfunktionen (Central-Services) übernommen, die als Cost-Center agierten und keinen direkten Einfluss mehr auf das operative Geschäft der Business-Units hatten. Die für den Konzern wesentlichen Fragen wurden zunächst

in einem der drei Vorstandsausschüsse für Strategie, Investitionen und Finanzierung behandelt und erst danach im Gesamtvorstand erörtert, um so die Entscheidungsgeschwindigkeit und -qualität zu erhöhen. Die starren hierarchischen Strukturen sollten durch eine »Kultur des Vertrauens« ersetzt werden, die das unternehmerische Denken und Handeln fördert. Um die Prozessabläufe zu optimieren, wurde ergänzend ein Programm namens »business process excellence« aufgesetzt. Die Zielsetzung der geschilderten Veränderungsmaßnahmen war es, sich schneller und beweglicher auf die steigenden Anforderungen des Marktes und der Kunden einzustellen, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (vgl. Fischer 1995, S. 52 ff., Hoechst AG 1994, dies. 1996, S. 2ff., Krogh/Schlote 1995, S. 34 ff.).

Am Ende des Jahres 1996 verkündete der Vorstandsvorsitzende seine Absicht, die Hoechst AG endgültig in eine »Strategische Managementholding« umzuwandeln und den operativen Einheiten ein Höchstmaß an Selbstständigkeit zu geben (vgl. Dormann 1996, S. 24). Dementsprechend wurde der Konzern zum 1. Juli 1997 in operativ und rechtlich selbstständige Einheiten mit einer vollen Kosten- und Ertragsverantwortung gegliedert. Die von einem auf sieben Mitglieder reduzierten Vorstand geleitete Managementholding übernahm als vorrangige Aufgabe die Optimierung des Unternehmens-Portfolios durch die Wahl der geeigneten Konzernstrategie, die Vorgabe von Prioritäten und die Zuweisung der Ressourcen. Durch gezielte Übernahmen und Verkäufe wurde der ehedem breit gefächerte Pharma- und Chemiekonzern zu einem »Life-Science-Unternehmen«, das sich in acht operativen Geschäftsbereichen (zum Beispiel Hoechst Marion Roussel, AgrEvo, Hoechst Roussel Vet usw.) zukünftig auf die forschungsintensiven und wachstumsstarken Gebiete Gesundheit und Ernährung konzentrieren wollte. Diesen Veränderungsprozess bezeichnete Dormann als »evolutionär« und als einen »ongoing process«, was beispielsweise in der beabsichtigten weiteren Reduzierung der Holding-Vorstandsmannschaft auf fünf Köpfe zum Ausdruck kam (vgl. Kaden/Schlote 1997, S. 43 ff.). In seinem »Brief an die Aktionäre« im Geschäftsbericht 1997 formulierte es der Vorstandsvorsitzende wie folgt: »Angesichts dieser Dynamik auf den verschiedenen Märkten kann Hoechst auf Dauer nicht Spaltenpositionen in mehreren, völlig unterschiedlichen Geschäften einnehmen. Die Ressourcen müssen gezielt eingesetzt werden, wenn wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern wollen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, uns auf die Arbeitsgebiete der Life Sciences zu konzentrieren und das Industriegeschäft abzugeben. Das bedeutet: Hoechst, wie wir es seit Jahrzehnten kennen, hört auf zu existieren, und wir schaffen Schritt für Schritt ein neues, zukunftsorientiertes Hoechst« (vgl. Hoechst AG 1998, S. 6f.).

Die von Dormann angekündigten Veränderungen nahmen in der Folgezeit trotz anfänglich erheblicher Widerstände in der Belegschaft, die in einem offenen Brief der Führungskräfte an den Aufsichtsrat des Unternehmens im Frühjahr 1998 gipfelten, noch weitaus größere Ausmaße an: Aus der Hoechst AG wurde durch die Fusion mit dem französischen Chemieunternehmen Rhône-Poulenc S. A. am 15. Dezember 1999 eines der weltweit größten Life-Science-Unternehmen: der Konzern Aventis S.A. mit

den beiden Arbeitsgebieten »Pharma« und »Landwirtschaft« und dem Sitz in Straßburg. Als Vision des neuen Unternehmens formulierte dessen Vorstandsvorstand: »Aventis wird ein führendes Unternehmen in den Life Sciences sein, das mit innovativen Produkten für Gesundheit und Ernährung wertvolle Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft leistet« (*Dormann 1999*).

Mit diesem beispiellosen Restrukturierungsprozess erwarb sich *Jürgen Dormann* in der Zeitschrift »*Wirtschaftswoche*« zwar den Ruf als »Deutschlands radikalster Manager«, aber der Unternehmenserfolg gab ihm und seinem französischen Kollegen *Jean-René Fourtou* offenbar Recht, denn *Aventis* setzte in seinem Kerngeschäft im Geschäftsjahr 2001 mit rund 75.000 Mitarbeitern insgesamt 17,7 Mrd. Euro um und wies einen Gewinn von 1,6 Mrd. Euro nach Steuern aus. Durch die Konzentration auf die Entwicklung von umsatztarken Medikamenten wollte das Unternehmen bis 2004 ein durchschnittliches jährliches Umsatzplus von 11 bis 12 Prozent erreichen. »Wir haben einen tief greifenden Strukturwandel erfolgreich vollzogen und gleichzeitig das Geschäft erheblich ausgebaut und profitabler gemacht« betonte *Jürgen Dormann* Anfang des Jahres 2002 in Straßburg (o. V. 2002, S. 14). *Aventis*, dessen Umstrukturierung zu einem reinen Pharmakonzern bereits 2002 weit gehend abgeschlossen wurde, gehörte damit zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen der Branche – was allerdings nicht heißen sollte, dass es sich nicht weiterentwickeln würde, denn das Leitmotiv des ehemaligen Vorstandsvorstandenden, der mittlerweile in den Aufsichtsrat gewechselt hat, lautete: »Wirklich nachhaltig ist nur der Wandel« (vgl. *Neukirchen/Wilhelm 1999*, S. 64 ff., *Kaden/Neukirchen 2001*, S. 91).

Insofern war es eigentlich nicht erstaunlich, dass bei *Aventis* (2003: 16,8 Mrd. Euro Umsatz, Gewinn nach Steuern 2,44 Mrd. Euro, 69.000 Beschäftigte) weitere erhebliche Veränderungen stattfanden: So gab es im Frühjahr 2004 eine der spektakulärsten Übernahmeschlachten der europäischen Wirtschaftsgeschichte zwischen den Führungsspitzen der beiden Pharmakonzerne *Aventis S. A.* und *Sanofi-Synthélabo S. A.* (*Sansyn*). Dabei ging es um die Frage, wer denn nun wen übernehmen würde. Neben der französischen Regierung war in diesem Konflikt auch das Schweizer Unternehmen *Novartis* als potenzieller Fusionspartner involviert. Nach der Erhöhung des Übernahmeangebots durch *Sanofi* und nachdrücklichen Interventionen der Pariser Regierung war der Zusammenschluss des neuen Gemeinschaftsunternehmens *Sanofi-Aventis S. A.* mit Sitz in Paris eine beschlossene Sache. Im Juli 2004 stimmte auch die US-Kartellbehörde *FTC (Federal Trade Commission)* mit gewissen Auflagen zu, nachdem die Transaktion von der *EU-Kommission* schon im April genehmigt worden war. Erhofft wurden von diesem Zusammenschluss erhebliche Synergieeffekte, befürchtet wurde vor allem von der Gewerkschaftsseite ein umfangreicher Stellenabbau. Schon für die Fusion zum Jahresende 2004 wurde eine globale Neuordnung der Filialstruktur des neuen Konzerns geplant (vgl. *Kuchenbach/Smolka 2004*, <http://de.biz.yahoo.com>). Die Neustrukturierung des Konzerns führte in der Folgezeit immer wieder zu Gerüchten über einen Abbau von Arbeitsplätzen am früheren *Hoechst*-Standort Frankfurt am Main. Außerdem gab es entgegen offizieller Verlautbarungen über eine »deutsch-

französische Zusammenarbeit ohne Friktionen« vielfältige kulturelle und führungs-technische Probleme in dem neuen Unternehmen. So führten Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschiede zu einem massiven »brain drain« deutscher Spitzenführungs-kräfte, die schmerhaft erkennen mussten, dass aus dem »[...] einstigen Pharmawelt-marktführer *Hoechst* eine Ländergesellschaft von *Sanofi-Aventis* geworden ist«, in dem die Franzosen einen streng zentralistischen Führungsstil mit einem rigiden Berichts- und Controllingsystem pflegen. So regeln interne »standard procedures« die täglichen Abläufe, und die Berichtswege verlaufen streng hierarchisch von unten nach oben. Im Ergebnis bedeute dies »Arbeit nach Anweisung«, wie es ein *Sanofi-Aventis*-Manager in Frankfurt formulierte. Das Wirtschaftsmagazin *Capital* ging sogar noch einen Schritt weiter und titelte bereits im Juli 2005: »Wie die Besatzer«, um die neue Führungsphilo-sophie in dem deutsch-französischen Konzern zu charakterisieren (vgl. Hofmann 2006, <http://www.capital.de/div/100006371.html>, <http://www.capital.de/finanzen/geldanlage/266306.html>).

Trotz dieser kulturellen Turbulenzen entwickelte sich *Sanofi-Aventis* unter dem von seinen beiden Großaktionären *Total* und *L'Oréal* nach Paris geholten Deutsch-Kanadier Christopher Viehbacher, der Jean-Francois Dehecq im Dezember 2008 als CEO abgelöst hatte, zu dem nach Umsatz neungrößten Pharmaunternehmen der Welt hinter Bristol Myers Squibb und GlaxoSmithKline (Stand 2022). Durch erfolgreiche Effizienz- und Umstrukturierungsprogramme gelang es *Sanofi-Aventis* zudem, die Kosten seit 2009 um rund 3,8 Mrd. Euro zu senken und damit seine Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern (vgl. *Sanofi-Aventis S. A* 2009, S. 1 ff.). Außerdem begann das Unternehmen unter Viehbachers Regie, sich stärker in den beiden aussichtsreichen Zukunftsmärkten Impfstoffe und Tiermedizin zu engagieren. Dies geschah mehrheitlich durch Zukäufe kleiner und mittelgroßer Gesellschaften, die das Portfolio strategisch erweiterten.

Nach der 2011 erfolgten Übernahme des US-Biotechnologiekonzerns *Genzyme*, der auf schwer zu kopierende Medikamente gegen seltene Krankheiten spezialisiert ist, sah sich das auf der Hauptversammlung im Mai 2011 in *Sanofi S. A.* umbenannte Unterneh-men auf einem guten Weg, seine Innovationskraft weiter zu stärken und die Auswir-kungen von Patentabläufen wichtiger Produkte hinter sich zu lassen, die von Generika angegriffen wurden. Unter anderem sollte die Abhängigkeit von einzelnen Forschungs-erfolgen und Patenten in der Medikamentenentwicklung verringert werden, wie bei-spielsweise dem Blutverdünner *Plavix*, dessen Patentschutz 2012 auslief und der mit einem jährlichen Umsatzbeitrag von 9 Mrd. Euro lange Zeit ein Blockbuster war.

Im Geschäftsjahr 2013 (Umsatz: 32,9 Mrd. Euro, rund 110.000 Beschäftigte) schien das »patent cliff« überwunden zu sein, wie der CEO Viehbacher im Jahresbericht des Unter-nehmens mitteilte: »Our growth platforms, which now represent 72,5% of sales, have been fuelling our growth for a number of years and enabled us to deliver the sustaina-ble growth necessary to continue to invest in businesses, acquire, diversify and build a ›new‹ *Sanofi*, ready for future success« (*Sanofi S. A.* 2014, S. 6). So sah das biopharma-

zeutische Unternehmen eine gute Möglichkeit, in den kommenden vier Jahren neun umsatzstarke neue Produkte in den Markt zu bringen.

Auf dieser Grundlage wollte *Sanofi*-Chef *Viehbacher* das Unternehmen durch den Aufbau mehrerer potenzieller Wachstumsfelder, wie den Zukauf des Biotech-Spezialisten *Genzyme*, und durch die Expansion in die Tiergesundheit weiterentwickeln und so unabhängiger von den klassischen, patentgeschützten Pharmaprodukten machen. Allerdings geriet der CEO im Verwaltungsrat unter Druck, weil er an dem Aufsichtsgremium vorbei den Verkauf eines Medikamenten-Portfolios im Wert von rund acht Milliarden Dollar vorbereitete und seinen Wohnsitz von Paris nach Boston verlegte (vgl. *Alich* 2014, S. 21). Als dann noch das Diabetes-Geschäft von *Sanofi* die Anleger mit einem Umsatzwachstum von nur acht Prozent enttäuschte, trennte sich der Konzern Ende Oktober 2014 von *Chris Viehbacher*, obwohl es ihm gelungen war, den Aktienkurs in den sechs Jahren an der Spurze des Unternehmens zu verdreifachen. Die Konzernführung wurde übergangsweise vom Chef des Verwaltungsrates, *Serge Weinberg*, übernommen.

Wie der Wirtschaftspresse zu entnehmen war, spielten offenbar aber auch nationale französische Interessen eine nicht unerhebliche Rolle: »*Sanofi* war als deutsch-französische Fusion gestartet. In Frankreich wurde der Konzern schon bald als rein französisches Unternehmen gesehen. Französische Politiker glauben, das hätten die Deutschen ihnen bis heute nicht verziehen. Gut finden sie es trotzdem. Dem CEO dagegen wurde nicht verziehen, dass er *Sanofi* wie ein normales, global agierendes Unternehmen leitete. Vielleicht schwebte ihm *Total*, früher *Sanofi*-Aktionär als Modell vor. *Total* hat sich erfolgreich gegen jede Vereinnahmung durch den Staat oder national denkende Kreise widersetzt. Deren Chef *De Margerie* wurde hart kritisiert, als er Raffinerien in Frankreich schloss. Auch *Viehbacher* wurde in der Öffentlichkeit hart angegangen, als er im vergangenen Jahr Forschungslabors in Frankreich dichtmachte. [...] Die Aktie stürzte ab, weil die Investoren den drohenden Rauswurf *Viehbachers* fürchteten. Ein Teil der französischen Wirtschaftselite ist offenbar bereit, einen hohen Preis für die Strategie nationaler Champions zu zahlen – selbst wenn es die Unternehmen schwächt« (*Hanke*, T. 2014 S. 26). Das Beispiel *Sanofi* zeigt damit in besonderer Weise, welche Rolle externe Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung haben können.

Im Februar 2015 wurde dann mit dem Mediziner und vormaligen *Bayer*-Manager *Olivier Brandicourt* bewusst ein »Teamplayer« zum neuen Vorstandsvorsitzenden der *Sanofi* S. A. berufen. Mit der neu entwickelten »2020 Strategic Roadmap«, die seit 2016 umgesetzt wurde, wollte das Unternehmen die folgenden fünf Aktionspläne umsetzen, um »long-term value« zu erzeugen: (1) Reshape the portfolio, (2) Deliver outstanding launches, (3) Sustain innovation in R&D, (4) Simplify the organization und (5) Engage and develop people. Vor allem die Organisationsänderungen sollten sich durch die Einführung von fünf globalen Business Units in Form von Kostenreduzierungen in Höhe von 1,5 Mrd. Euro bis 2018 auswirken. So hatte *Brandicourt* vor dem Hintergrund der grundlegenden Veränderungen die folgende Devise ausgegeben: »Over the last three

years, our Company has profoundly transformed itself. Sanofi's profile today is unique in our industry.... Our ambition is to become one of the world's top three innovative, global and diversified human healthcare companies by 2025» (Sanofi S. A. 2018, S.4). Nachfolger *Brandicourts* als CEO wurde 2019 der Brite *Paul Hudson*. Er etablierte die vom Strategy Committee begleitete »Play-to-Win-(PTW)-Strategie« als Fünfjahres-Plan mit dem Ziel, die Systeme, Tools und Prozesse sowie die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Letzteres erfolgt insbesondere durch die Fokussierung auf die vier Felder awareness (»how to activate the behaviors«), education (»an eLearning module«), storytelling (»roundtable discussions between Executive Committee members and employees«) und dedicated support (»coaching ... to support leaders and teams«); vgl. Sanofi S. A. 2022, S.13). Außerdem wurde die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit Blick auf wichtige F+E-Bereiche geschärft, darunter Immunologie, Impfstoffe, Hämophilie und Onkologie. Außerdem rückten die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in den Mittelpunkt der langfristigen Ausrichtung von *Sanofi*. Nunmehr bleibt abzuwarten, wie sich der nach Umsatz zu den zehn größten Pharmaunternehmen der Welt gehörende Konzern in den nächsten Jahren weiterentwickeln wird.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Beispiel 3: Siemens AG – Von der Elektrotechnik über das multisektorale Unternehmen zur »Siemens Vision 2020+«

Siemens war lange Jahre fast ausschließlich auf die Elektrotechnik und die Elektronik ausgerichtet und als »global player« in allen Regionalmärkten der Welt vertreten. In den 1980er-Jahren trat in der Elektrobranche und ihrem Umfeld ein Wandel ein, der hohe Anforderungen an die Anpassungs- und Lernfähigkeit der auf diesem Markt operierenden Unternehmen stellte. Der rasante technologische Fortschritt, und hier insbesondere in der Mikroelektronik mit ihrer Halbleitertechnologie, führte zu sprunghaften Veränderungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, die sich in einer veränderten Beschäftigungsstruktur niederschlugen. Während 1970 beispielsweise noch 51 Prozent der *Siemens*-Mitarbeiter in der Fertigung tätig waren, waren es 1990 nur noch 40 Prozent. In dem gleichen Zeitraum stieg der Anteil der im Vertrieb einschließlich Montage und Service Beschäftigten von 21 Prozent auf 30 Prozent. Durch die Verkürzung der Produktlebenszyklen ist der Wettbewerb bis heute immer mehr zu einem Zeitwettbewerb geworden, das heißt, nur die frühzeitige Markteinführung von neuen Produkten sichert ein ausreichendes Wachstums- und Ertragspotenzial. Die Globalisierung der Märkte führt zu einer zunehmend homogeneren Nachfrage nach standardisierten Produkten. Lediglich solche Unternehmen, denen es gelingt, in großen Märkten eine führende Wettbewerbsposition einzunehmen, können langfristige Erfolgspotenziale aufbauen. Die Veränderungen der Wettbewerbsstruktur zwingen die Elektro- und Elektronikunternehmen vermehrt zu einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, beispielsweise in Form von strategischen Allianzen. Auf diese Weise

lassen sich die Kosten und die Risiken von Neuproduktentwicklungen für das einzelne Unternehmen in überschaubaren Grenzen halten. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit von *Siemens* und *IBM* bei der Entwicklung der 16- und 64-Megabit-Speicher-generationen gewesen.

Aufgrund des gewandelten Umfelds entwickelte *Siemens* Ende der 1980er-Jahre seine Organisations- und Führungsstrukturen weiter. Bereits 1966–1969 war aufgrund der erreichten Unternehmensgröße, des rasch wachsenden Marktes und der fehlenden Flexibilität und Übersichtlichkeit der Organisation eine divisionale Struktur eingeführt worden. Die Produktverantwortung wurde von sechs (später zeitweise sieben) Unternehmensbereichen übernommen, denen fünf Zentralabteilungen sowie Zweigniederlassungen und Auslandsgesellschaften gegenüberstanden. In der Mitte der 1980er-Jahre zeigte sich jedoch, dass diese Organisationsstruktur den veränderten Anforderungen erneut angepasst werden musste. Wesentliche Gründe waren das rasche Unternehmenswachstum, das sich in tief gestaffelten und entsprechend unübersichtlichen und kundenfernen Strukturen niederschlug, und die ungünstigeren Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Die Zielsetzung der grundlegenden Organisationsreform von 1989 war deshalb die Schaffung von kleineren und überschaubaren Geschäftseinheiten mit einer klaren Marktausrichtung. Eine möglichst flache Hierarchie mit einer größeren Leitungsspanne und kurzen Entscheidungswegen sollte die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken sowie die Markt- und Kundennähe unterstützen. Trotz der Dezentralisierung sollte die Einheit des »Hauses Siemens« jedoch nicht in Frage gestellt werden. Deshalb wurde auf eine Holding-Konstruktion verzichtet. Es entstand eine divisionale Struktur mit sich ergänzenden Dimensionen: 17 operative Bereiche wurden die Träger des weltweiten Geschäfts (zum Beispiel Anlagentechnik, Energieerzeugung, Energieübertragung und -verteilung, Halbleiter, Medizintechnik usw.), zentrale Stäbe mit Richtlinienkompetenz sollten die Koordination und die Kontrolle der Geschäftsbereiche sicherstellen (v. a. Finanzen, Forschung und Entwicklung, Personal, Zentrale Produktion und Logistik, Unternehmensplanung), und regionale Einheiten mit lokaler Verantwortung sollten eine größtmögliche Markt-nähe garantieren (zum Beispiel Zweigniederlassungen, Landes- und Vertriebsgesellschaften). Die Neustrukturierung wurde dabei stets als ein ganzheitlicher Ansatz gesehen, der neben der Unternehmensorganisation auch die Führungssysteme und die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter umfasste (vgl. Vahs 1990, S. 283 ff., Zimmermann 1994, S. 959 ff.).

Schon Anfang der 1990er-Jahre zeigte sich jedoch, dass der Konzernumbau von 1989 und die begleitenden Kostensenkungsprogramme keinen ausreichenden Beitrag zur Beseitigung der notorischen Ertragsschwäche der *Siemens AG* leisteten. Die drastischen Veränderungen des Unternehmensumfelds taten ein Übriges. Vor allem die De-regulierung im Bereich der öffentlichen Kommunikationsnetze mit dem Wegfall des bis dahin fast monopolartigen Behördengeschäfts, der steigende Wettbewerbsdruck aus den USA und aus Südostasien und die sich weiter verkürzenden Innovations- und Produktlebenszyklen bei fallenden Preisen machten zusätzliche Anstrengungen zur

Leistungssteigerung erforderlich. Deshalb wurde im Jahr 1993 ein Programm zur Verbesserung der Unternehmenssituation unter dem Leitgedanken »Fit for the Future« initiiert: »top« (time optimized processes) sollte die Kosten senken, die Durchlaufzeiten und die Innovationszyklen erheblich reduzieren, das ausgeprägte Ressort- und Hierarchiedenken beseitigen, zur Erschließung von neuen Märkten und zu einer stärkeren Kundenorientierung beitragen und schließlich die Eigenkapitalrendite von knapp 10 Prozent auf 15 Prozent erhöhen. Letztendlich handelte es sich bei top um ein umfassendes und unternehmensweites »Kulturprogramm«, das aus den klassischen »Siemens-Beamten« durch einen »Culture-Change« dynamische Unternehmer machen sollte. Bei nur etwa 20 Prozent Siemens-Managern, die den Kulturwandel wirklich wollten, schien dies keine leichte Aufgabe zu sein. Trotz der teilweise beachtlichen Produktivitätsfortschritte, einer Kosteneinsparung seit Beginn des top-Programms bis Ende 1997 von über 10 Mrd. Euro, einer Umsatzsteigerung zwischen 1993 und 1997 um 35 Prozent, der Verdoppelung der Patentanmeldungen von rund 3.000 im Jahr 1992 auf rund 6.000 im Jahr 1997 und einer konsequenten Bereinigung von verlustbringenden Geschäftsfeldern durch Sanierung, Verkauf oder Liquidation gelang es dem Elektrokonzern jedoch nicht, seine Ertragskraft entscheidend zu verbessern. Gegenüber wichtigen Wettbewerbern wie *General Electric* (Eigenkapitalrendite 1997: 22,6 Prozent) oder *Asea Brown Boveri* (*ABB AG* – Eigenkapitalrendite 1997: 21,0 Prozent) lagen die Kapital- und die Umsatzrendite bei *Siemens* weiterhin deutlich niedriger (Eigenkapitalrendite 1997: 9,7 Prozent, Umsatzrendite 1996/97: 2,4 Prozent).

Aufgrund dieser Entwicklung wurde Anfang 1997 offenbar sogar die »Zerschlagung« der *Siemens AG* in mehrere rechtlich selbstständige Aktiengesellschaften erwogen. Sie blieb allerdings aus. Ob dies auch in Zukunft so sein würde, war zunächst offen: *Siemens* schaffte es trotz des »top«- und seit 1997/98 des »top⁺«-Programms nicht, eine grundlegende Kurskorrektur vorzunehmen. Eine eindeutige strategische Ausrichtung fehlte ebenso wie die Konzentration auf Kerngeschäftsfelder. Die Wettbewerbsstellung gegenüber den wichtigsten Konkurrenten verbesserte sich bis Ende 1998 nicht wesentlich. Zwei Drittel der *Siemens*-Bereiche waren nach wie vor ertragsschwach oder wiesen sogar Verluste aus (vgl. *Fischer/Schwarzer* 1994, S. 72 ff., *dies.* 1997, S. 59 ff., *Lu-ber* 1996, S. 36 ff., *Preissner/Schwarzer* 1998, S. 103 ff., *Siemens AG* 1995, *dies.* 1996, *dies.* 1998b, S. 3 ff.).

In den Jahren 1999 und 2000 veränderte sich die geschilderte Situation der *Siemens AG* wesentlich. Das »Zehn-Punkte-Programm« der top⁺-Bewegung zur Steigerung des Unternehmenswertes, das mit Hilfe von Benchmarking, Asset- und Qualitätsmanagement, Controlling, Incentives und durch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur umgesetzt wurde, zeigte Erfolg: Erstmals schrieben alle Konzernbereiche schwarze Zahlen. Als Minimalanforderung an die Unternehmensbereiche wurde zumindest die Erwirtschaftung der Kosten des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals und ein Beitrag zur Steigerung des Geschäftswertes festgelegt. Die Erreichung der vereinbarten Ziele durch das Management wurde durch ein bis zu 60 Prozent variables Gehalt belohnt. Fehlleistungen wurden, anders als in den früheren Jahren, erkennbar sanktio-

niert. Damit stand der *Siemens*-Vorstand vor der strategischen Frage, ob er bei dem Konzept des integrierten High-Tech-Konzerns bleiben oder ob er das Unternehmen noch deutlicher »verschlanken« sollte (vgl. Müller/Preissner 2000, S. 62 ff.). In jedem Fall bekundete der Vorstandsvorsitzende der *Siemens AG*, Heinrich von Pierer, Mitte des Jahres 2000 in einem »Brief an die Aktionäre« seinen Willen zu weiteren Veränderungsmaßnahmen: »Mit jeder Akquisition und Kooperation ändert sich der Charakter Ihres Unternehmens. [...] Wir haben den Willen zum Wandel und den Mut, konsequent zu handeln« (*Siemens AG* 2000).

Dazu sollte auch weiterhin das »Business-Excellence-Programm top+« beitragen, das »[...] mit unterschiedlichen Schwerpunkten in allen unseren Geschäften überall auf der Welt [...]« eingesetzt wurde (*Siemens AG* 2002, S. 5). Allerdings stand die *Siemens AG* nach wie vor unter einem erheblichen Veränderungsdruck. Dies galt insbesondere für die Arbeitsgebiete »Information and Communications« mit den Mobilfunk- und Netzwerksparten und die *Infineon Technologies AG*, die umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen durchführten, wie beispielsweise die Beschleunigung der Entwicklungsprozesse, die Optimierung der Vertriebskanäle und die Reduzierung von Fertigungskapazitäten (vgl. Preissner 2001, S. 75 ff., *Siemens AG* 2002, S. 15 ff.). Vor diesem Hintergrund war auch die folgende Aussage Heinrich von Pierers im Geschäftsbericht 2001 zu sehen: »Wir befinden uns in schwierigen Zeiten. Aber wir wissen, was wir zu tun haben« (*Siemens AG* 2002, S. 14).

Im Januar 2002 gab von Pierer auf der Hauptversammlung des *Siemens*-Konzerns die Parole aus: »Beat GE, beat General Electric« – der größte und renditestärkste Wettbewerber sollte also »geschlagen« werden. Das erschien mutig, denn während der *Siemens*-Gewinn weiter einbrach, erzielte *GE* im letzten Amtsjahr seines legendären Chefs Jack Welch erneut ein Rekordergebnis. Dem umgänglichen *Siemens*-Chef von Pierer, »selbst ein Geschöpf der Konsenskultur« (Preissner 2002, S. 70), bereiteten harte Einschnitte aber anscheinend immer noch Schwierigkeiten, auch wenn sich dieses Bild in der öffentlichen Wahrnehmung gewandelt zu haben schien (vgl. Magenheim-Hörmann 2004, S. 14). Insofern würde es *Siemens* zumindest »[...] beim Basisfaktor Unternehmenskultur [...] auf absehbare Zeit schwer fallen, GE tatsächlich zu schlagen« (Preissner 2002, S. 72). Trotzdem wollte *Siemens* in den nächsten Jahren gerade auf die soft factors setzen, denn von Pierer, der dem Konzern bis Anfang 2005 vorstand, formulierte im Geschäftsbericht 2003 (in diesem Geschäftsjahr wurde ein Umsatz von 74,2 Mrd. Euro mit 417.000 Beschäftigten erzielt): »Wir haben es geschafft, im Unternehmen eine Leistungskultur zu etablieren mit klaren Zielen, konkreten Maßnahmen und eindeutigen Konsequenzen« (*Siemens AG* 2004, S. 5). Dabei ging der Vorstandsvorsitzende des *Siemens*-Konzerns davon aus, dass sich die meisten seiner operativen Einheiten auch zukünftig in einem schwierigen Umfeld behaupten würden und dass aus dem einstmals unbeweglichen Riesen eine »Flotte gut steuerbarer Schnellboote« wird (vgl. Magenheim-Hörmann 2004, S. 14).

Mit dem Wechsel des Vorstandsvorsitzes von Heinrich von Pierer zu Klaus Kleinfeld im Jahr 2005 wurde ein neues Produktivitätsprogramm initiiert: »Fit4 More«. Als Basis

dieses Programms wurden im April 2005 »klare Ziele definiert und die erforderlichen Schritte benannt, mit denen wir die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens beschleunigen und die Basis für nachhaltiges und profitables Wachstum schaffen wollen« (Siemens AG 2007, S. 16; eine nähere Kennzeichnung des Programms findet sich im Abschnitt 7.4.4.3). Trotz aller Bemühungen erlebte das ehemalige Vorzeigeunternehmen in den Jahren 2006 und 2007 ein regelrechtes Desaster: Zunächst kam es im Zuge der Pleite von Ben-Q zu einer Reihe von Fragwürdigkeiten im Zusammenhang mit dem Verkauf der Handy-Sparte an die Taiwanesen und dann ging es um schwarze Kassen und Korruption in Höhe von über 400 Mio. Euro sowie um Kontakte zu einer zweifelhaften Arbeitnehmerorganisation.

Auf dem Höhepunkt des Skandals wurde im Frühjahr 2007 ein aktiver Zentralvorstand des Siemens-Konzerns in Haft genommen – ein in Deutschland bisher einmaliger Vorgang, und dann trat sogar der Aufsichtsratsvorsitzende von Pierer unter dem massiven Druck von Medien und Anlegerorganisationen im April 2007 von seinem Amt zurück. Daraufhin legte die Siemens-Aktie um 4 Prozent zu, was als ein deutliches Zeichen für die Bedeutung derartiger Personalia zu sehen ist. Als Nachfolger von »Mister Siemens«, der 15 Jahre lang als Vorstand oder Aufsichtsrat die Geschicke des Elektrokonzerns gelenkt hatte, wurde bezeichnenderweise Gerhard Cromme berufen, der sich als Vorsitzender der Regierungskommission Corporate-Governance-Kodex seit Jahren mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung befasst. Damit allerdings nicht genug: Wenige Tage später machte der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens, Klaus Kleinfeld, die Siemens AG »kopflos«. Nachdem ihm der Aufsichtsrat nur fünf Monate vor dem Auslaufen seines Vertrages trotz hervorragender aktueller Finanzdaten erneut eine Verlängerung versagt hatte, zog Kleinfeld die Konsequenzen und trat von seinem Amt zurück, ohne dass zunächst ein Nachfolger in Sicht war. Erst einige Zeit später wurde mit dem früheren GE- und Pharma-Manager Peter Löscher ein veritabler Nachfolger präsentiert, der am 1. Juli 2007 sein Amt als Vorstandsvorsitzender antrat (vgl. Magenheim-Hörmann 2007a, S. 11, ders. 2007b, S. 15).

Damit übernahm erstmals ein firmenfremder Top-Manager den ersten Platz im Unternehmen. Zu dessen wichtigsten und dringlichsten Aufgaben beim Amtsantritt gehörte zunächst einmal ein Krisenmanagement, denn die bereits aufgedeckten und möglicherweise noch verborgenen illegalen Handlungen sollten so schnell und rückhaltlos wie möglich aufgeklärt und geahndet werden – einschließlich der erforderlichen personellen Konsequenzen. Des Weiteren musste die Führung des Konzerns reorganisiert werden, um klare Verantwortlichkeiten und mehr Transparenz als Grundlage für eine Kultur der Good Corporate Governance zu schaffen. Schließlich ging es um nicht weniger als die langfristige Ausrichtung des Unternehmens auf Wachstum und Profitabilität. Nicht ohne Grund wurde deshalb von vielen Siemens-Managern ein »schmerzhafter Reinigungsprozess« erwartet (vgl. Müller 2007a, S. 30).

Als besonders problematisch bei diesen Vorhaben erwies sich die fast schon traditionell unklare Regelung der Verantwortlichkeiten zwischen den operativen Einheiten und den seit jeher starken Regionen einerseits sowie den Zentralfunktionen anderer-

seits. Beispielsweise betreute jeder Zentralvorstand mehrere Geschäftsbereiche und Regionen, ohne jedoch über operative Durchgriffsmöglichkeiten auf die Bereichsvorstände der ihm unterstellten Divisions zu verfügen: »So wurde für viele Leute an der Front der hoch bezahlte Zentralvorstand zu einem Feind- statt zu einem Leitbild« (Müller 2007a, S.31). Aufgrund dieser Situation wurden verschiedene Modelle einer neuen Organisationsstruktur im Münchener Hauptquartier am Wittelsbacher Platz gehandelt – und Peter Löscher wurde mit Spitznamen wie beispielsweise »Feuerlöscher« bedacht.

So dauerte es auch nicht lange, bis Löscher die Siemens-Organisation im Jahr 2008 radikal vereinfachte: In der umfassendsten Restrukturierung des größten deutschen Industriekonzerns seit 20 Jahren wurden aus den ehemals zehn Divisions die drei Sektoren Industry, Energy und Healthcare. Deren Koordination sollte mittels durchgängiger Prozesse und einheitlicher Regeln sichergestellt werden. Die Chefs dieser Mega-Sparten wurden als Chief Executive Officers mit operativer Geschäftsverantwortung nach dem »CEO-Prinzip« zugleich Mitglied des Siemens-Vorstandes. Dies sollte die frühere Führungsmisere beseitigen, die durch unklare Kompetenzen und eine nicht durchgängige Geschäftsverantwortung gekennzeichnet war. Infolge dessen blieben für die rund 40 Bereichsvorstände weder deren Positionen noch deren Arbeitsgebiete erhalten. Ende des Jahres 2007 war damit die brisante Frage zu klären, welcher Manager zukünftig welche Aufgaben übernehmen sollte. Außerdem erhielten die konzernübergreifenden Funktionen durchgängige Zuständigkeiten und Kompetenzen. Konkret bedeutete dies beispielsweise, dass der kaufmännische Leiter einer operativen Einheit nicht mehr dem Bereichs- oder Landeschef zu berichten hatte, sondern dem für die betreffende Funktionalität zuständigen Vorstand. Diese Zentralisierung traf vor allem die ehemals mächtigen Landesfürsten hart (vgl. Müller 2007b, S.17ff.).

Damit hatte Löscher in dem 160 Jahre alten Traditionssunternehmen das »wohl größte Change-Management aller Zeiten in der deutschen Industrie« installiert – »Und das in einem der beharrungsfreudigsten Konzerne überhaupt [...]« (Müller 2008, S.64).

Obwohl die noch nicht »eingeschliffenen« Abläufe und die ungewohnten Zuständigkeitsregelungen Siemens zunächst schwerfälliger und langsamer machten, führten die neuen Strukturen und Prozesse doch zu erkennbar mehr Transparenz und einer besseren Steuerbarkeit im Sinne der Unternehmensziele. Allerdings stellte sich die Frage, inwieweit es gelingen würde, die damit verbundene neue Führungskultur nachhaltig zu etablieren und Siemens gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf Erfolgskurs zu halten. Aus organisatorischer Sicht waren die Weichen für die Zukunft jedenfalls gestellt.

In der Folgezeit bewährte sich die Sektorenstruktur des Unternehmens. Die Konzentration der Verantwortlichen auf das operative Geschäft nahm zu. So gab Konzernchef Löscher in einem Interview Ende des Jahres 2010 an, 45 Prozent seiner Arbeitszeit bei den Kunden zu verbringen – für den Vorstandsvorsitzenden eines DAX-Unternehmens sicherlich ein beachtlicher Zeitumfang (vgl. Katzensteiner/Noé 2010, S.66). Am 1. Oktober 2011 erfolgte der bislang letzte Schritt in der Weiterentwicklung der Unterneh-

mensstruktur: Die bisherigen drei Sektoren wurden um den Sektor »Infrastructure & Cities« erweitert (den damaligen Stand der Siemens-Organisation zeigt die Abbildung 5-10). Demgemäß gab Peter Löscher nach jahrelangen Portfolioberichtigungen (unter anderem *Infineon*, *VDO*, *SIS*) die 100-Milliarden-Euro-Marke als Wachstumsziel aus.

Das im Jahr 2010 eingeführte Zielsystem »One Siemens« (Untertitel: »Der integrierte Technologiekonzern – verantwortungsvoll, exzellent, innovativ«) sollte die strategischen Stoßrichtungen und Fokusthemen der nächsten Jahre aufzeigen, die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen und Prozesse sicherstellen und den »Weg zur nachhaltigen Wertsteigerung« unterstützen. Als zentrale Zielgrößen galten und gelten Umsatzwachstum, Kapitaleffizienz und Profitabilität (vgl. *Siemens AG* 2010).

Allerdings zeigte sich in den folgenden Jahren, dass das von Löscher gesetzte ehrgeizige Umsatzziel auch für einen etablierten Traditionskonzern wie *Siemens* nicht ohne Weiteres erreichbar ist. Von daher stellte sich immer mehr die Frage, ob Aufsichtsratschef *Cromme* im Jahr 2007 nicht »[...] den falschen Mann an die *Siemens*-Spitze gehievt..« hatte, denn Anfang Mai 2013 »[...] musste Löscher das weitgehende Scheitern seiner Unternehmensführung eingestehen. Die Ziele verfehlt. Prognosen zum wiederholten Male nach unten revidiert. Von den Wettbewerbern abgehängt« (*Katzensteiner/Werres* 2013, S. 10). – Für ein Unternehmen wie *Siemens* in der Tat eine ebenso ungewohnte wie fatale Situation, zumal in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität. Als Konsequenz zeigte sich unter anderem eine gewisse Unruhe im zehnköpfigen Vorstand. So machten sich verschiedene Vorstandsmitglieder auf Jobsuche, weil sie die Situation mit Löscher nicht mehr ertragen wollten und sich selbst für den geeigneteren Vorstandschef hielten. Einzelne, wie der Finanzvorstand *Joe Kaeser*, traten bereits unverhohlen als Rivalen ihres Chefs Peter Löscher auf. *Kaeser* galt bald als der »Schattenmann« und als Gegenspieler des Vorstandsvorsitzenden und kritisierte die deutlich hinter dem Erzrivalen *General Electric* liegende Umsatzrendite von nur 9,5 Prozent im Jahr 2012 (vgl. *Höpner* 2013a, S. 1f.). Entsprechend hoch fielen die Kursverluste der *Siemens*-Aktie an der Börse aus.

Als Löscher Mitte 2013 schließlich verkündete, dass *Siemens* auch 2014 seine vorgegebenen Margenziele nicht erreichen werde, wurde es eng für den Österreicher: »Im Konzern machte sich Endzeitstimmung breit« (*Höpner* 2013b, S. 14). Das von Löscher eingeführte »CEO-Prinzip«, das das frühere Vier-Augen-Prinzip von Vorstandschef und Finanzvorstand abgelöst hatte, hatte sich nicht gerade bewährt. Schließlich trat der 56-jährige *Kaeser* am 1. August 2013 die Nachfolge Löschers als designierter Vorstandschef mit dem Ziel an, *Siemens* wieder zu »beruhigen«. – Und auch Aufsichtsratschef *Gerhard Cromme* geriet ins Kreuzfeuer der Kritik, weil er dem »bunten Treiben« im *Siemens*-Konzern zu lange zugesehen hatte – und weil er sich bei einer Dienstreise als »Spesenritter« auf Kosten des Unternehmens entpuppte (vgl. *Höpner/Jakobs* 2013, S. 1, 4f., *Katzensteiner/Werres* 2013, S. 12). So formulierte ein Wirtschaftsjournalist am 30. Juli 2013 im *Handelsblatt*: »Der Leitstern *Siemens* ist in den Augen vieler kein Vor-

bild mehr, sondern Fallbeispiel für eine unterklassige Intrigenwirtschaft, die nicht dem Geschäft dient, sondern dem Ego der Kombattanten« (Jakobs 2013, S. 22).

Der neue Vorstandsvorsitzende sah sich nach Meinung der Wirtschaftspresse vor allem mit drei Problembereichen konfrontiert: Erstens war das Technologieunternehmen für Ingenieure und Naturwissenschaftler aufgrund der verwaltungsorientierten Karrierewege immer unattraktiver geworden. Zweitens bestanden nach wie vor verkrustete Strukturen und alte Machtbastionen in dem Unternehmen mit mehr als 360.000 Mitarbeitern. Der Apparat war zu schwerfällig und zu langsam. Der dritte Problembereich war das Auslandsgeschäft, mit dem *Siemens* mehr als 85 Prozent seines Umsatzes erzielte (unter anderem in China, wo Umsatz und Gewinn schrumpften, während *GE* zweistellig zulegen konnte). Weil *Kaeser* mit seiner jahrzehntelangen Konzernzugehörigkeit gewissermaßen ein Produkt dieser Gegebenheiten war, bezweifelten allerdings manche, ob er der Richtige war, um genau diese Strukturen zu ändern (vgl. Kamp et al. 2013, S. 42 ff.).

Jedenfalls machte sich der neue Vormann *Joe Kaeser* mit »eisernem Machtwillen« daran, das unter seinem Vorgänger (und ihm selbst) entstandene Führungschaos im Vorstand und Aufsichtsrat mit dem Ziel zu beseitigen, »der deutschen Industrie-Ikone ihren Stolz zurückzugeben« (Maier/Werres 2013, S. 30). Sein Vorteil gegenüber seinem Vorgänger war ein starker Rückhalt in der *Siemens*-Truppe. Den brauchte *Kaeser* auch, als er begann, die von *Löscher* etablierte sektorale Organisation mit starken Sektorenchefs aufzulösen, gegen die sich der frühere Vorstandschef offenbar nie richtig durchsetzen konnte. *Kaeser* gelang es dagegen, »[...] eine Machtfülle zu erlangen, die sein Vorgänger nie hatte und die es ihm erlaubt, rasche Entscheidungen zu fällen« (Giesen 2014). Konsequenterweise löste er die sektorale Organisation zum 1. Oktober 2014 durch eine neue Struktur mit neun Divisionen ab (vgl. Abbildung 5-11). Damit sollten in Zukunft weniger Bürokratie, mehr Übersichtlichkeit, eine straffere Führung und eine größere Kundennähe erreicht werden. Außerdem wurden von dem Konzernumbau weitere Einsparungen in Höhe von rund einer Milliarde Euro bis zum Ende des Geschäftsjahres 2016 erwartet. Gebündelt wurden diese Aktivitäten in der Organisationsreform »Vision 2020«, die den Fokus von *Siemens* zukünftig auf die Wachstumsfelder Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung lenken sollte. Außerdem wurden unter anderem die Übernahme des *Rolls-Royce*-Gasturbinen- und Kompressorengeschäfts und die Entwicklung einer nachhaltigen Eigentümerkultur durch die aktienorientierte Beteiligung der Mitarbeiter angestrebt (vgl. *Siemens AG* 07.05.2014).

Allerdings hatte sich der neue Vorstandschef mit seinen Revirements nicht nur Freunde im *Siemens*-Konzern gemacht: »Dass *Kaeser* die neue, schlankere Organisation konsequent – manche sagen: brutal – umsetzt, heitert die Stimmung auch nicht gerade auf. Das hässliche Wort ›Downgrading‹ macht die Runde: Dutzende Topmanager müssen sich mit Posten zufriedengeben, die hierarchisch niedriger angesiedelt sind – spürbare finanzielle Einschnitte inklusive. Wer die nicht akzeptiert, fliegt: ›down or out, heißt die Devise« (Maier 2014a, S. 14). Jedenfalls baute *Kaeser* seine Position an der Spitze des Unternehmens konsequent weiter aus, beispielsweise durch den

Aufbau eines ihm direkt zugeordneten »Corporate Core«, dass alle Konzernleitungs-funktionen umfasste und gewissermaßen als »Küchenkabinett« mit ihm ergebenen Vertrauten besetzt wurde. Dementsprechend titelte denn auch das *manager magazin* in seiner Novemberausgabe 2014 wenig schmeichelhaft: »König Joe I. – Wie Joe Kaeser sich *Siemens* untertan macht – Psychogramm eines Alleinherrschers« (vgl. Maier 2014b, S.30ff.). Aber auch Analysten und Fondsmanager sahen das Gebaren des *Siemens*-Chefs mit Sorge: »Dass alles auf Herrn Kaeser zugeschnitten ist, sehen wir als Governance-Risiko« (Maier 2014b, S.38). Angesichts dieser Entwicklungen stellte sich die bereits im August 2013 von der *Wirtschaftswoche* aufgeworfene Frage erneut: »Quo vadis, *Siemens*?« (Kamp et al. 2013, S.42).

Auf diese Frage hatte Kaeser eine Antwort: Er wollte den Industrieriesen ins digitale Zeitalter führen. Mit der radikalen Organisationsänderung im Rahmen der »*Vision 2020+ – Shaping the future Siemens*«, die ab Januar 2019 wirksam wurde, entstanden aus den acht Divisionen drei nach Produkt- und Marktgesichtspunkten gegliederte Operating Companies ohne eigene Rechtsform (Gas and Power, Smart Infrastructure und Digital Industries) und drei rechtlich verselbstständigte, börsenorientierte Strategic Companies (*Siemens Alstom* [heute *Siemens Mobility*], *Siemens Gamesa*, *Siemens Healthineers*; vgl. Abbildung 5-12). Die Fäden sollten eine gestraffte Konzernzentrale vom Wittelsbacher Platz in München aus ziehen. Durch diese Reorganisation schritt der Umbau in Richtung einer Holdingstruktur voran. Dadurch wollte das Unternehmen seinen Vorsprung gegenüber dem Erzrivalen *General Electric* weiter ausbauen. Dabei galt Kaesers *Siemens* »vor allem bei der Digitalisierung von Fertigungsprozessen und Fabriken, in Deutschland Industrie 4.0 genannt, ... als Messlatte« (Book/Kamp 2017, S.21).

Entsprechend ambitioniert waren die Renditeziele: So sollte die Kraftwerkssparte eine operative Umsatzrendite von 8 bis 12 Prozent, die Infrastruktureinheit von 10 bis 15 Prozent und das digitale Industriegeschäft sogar von 17 bis 23 Prozent erwirtschaften. Im unternehmensweiten Durchschnitt wurde eine Umsatzrendite von 13 bis 14 Prozent erwartet (bisher 11 bis 12 Prozent), und der Umsatz sollte jährlich um 4 bis 5 Prozent steigen. Um diese Ziele zu erreichen, schreckte »*König Joe*«, wie Kaeser auch genannt wurde, selbst vor doch eher kleinlichen Sparmaßnahmen nicht zurück: Während er ein Jahresgehalt von rund 14 Millionen Euro verbuchen konnte, wurden an einigen Standorten im Dezember 2019 die Weihnachtsfeiern gestrichen, und der Verbrauch von Kaffee und Gebäck auf Firmenkosten sollte eingeschränkt werden. Schnell wurde die Anweisung intern als »*Kekserlass*« verspottet (vgl. o.V. 2019).

Für die weitere Entwicklung von *Siemens* galten die mit der *Vision 2020+* Anfang August 2018 verkündeten drei Botschaften: Scope over scale, Anticipate markets and trends, Leading in all businesses (vgl. Kaeser 2018, S.25). Grundlage hierfür sollten die weiter vorangetriebene Eigentümerkultur und das unternehmerische Handeln aller Mitarbeiter sein. Allerdings ging der noch bis Anfang 2021 bestellte Vorstandschef Kaeser damit durchaus ein hohes Risiko ein, denn »er und sein Nachfolger könnten Mühe haben, in einem solchen Szenario die Kontrolle zu behalten. Interne Widerstände, insbesondere

in der auf »Siemens-Familie« bedachten Arbeitnehmerschaft, würde es genauso geben wie Gefahren von außen« (Köhn 2018). Damit war die Umsetzung der *Siemens*- oder vielleicht besser »Kaeser-Vision« ein Akt, der Zeit beanspruchen und das Unternehmen sicherlich noch vor die eine oder andere interne und externe Herausforderung stellen würde: »Diese Metamorphose wird Jahre dauern«, wie es ein Wirtschaftsjournalist seinerzeit formulierte (Köhn 2018).

Nach außen zeigte sich die Neuausrichtung von *Siemens* zunächst durch die Abspaltung des Medizingeschäfts und den damit verbundenen Börsengang der *Siemens Healthineers*. Doch erst im Jahr 2020 fand mit der Ausgliederung der Energiesparte als *Siemens Energy* die in der *Vision 2020+* begründete Neustrukturierung von *Siemens* ihren vorläufigen Abschluss. So entstanden drei eigenständig handelnde und auf ihre jeweiligen Geschäftsfelder fokussierte Gesellschaften, die durch den Namen *Siemens* verbunden blieben. Das Unternehmen hatte sich damit einer Veränderung unterzogen wie seit der Gründung der *Siemens AG* im Jahre 1966 nicht mehr. Die so gewonnene Unabhängigkeit sollte dafür sorgen, bei Kerngrößen wie Marktanteil, Wachstum und Profitabilität zu den besten ihrer jeweiligen Branchen zu gehören. Dies wäre nach Auffassung der damaligen Entscheidungsträger in der bisherigen Konglomeratstruktur nur schwer erreichbar gewesen. Allerdings sahen das externe Beobachter etwas anders. Im Geschäftsjahr 2019 hatte der Konzern die niedrigste operative Marge der letzten zehn Jahre erzielt und »... Deutschlands wichtigster Industriekonzern wirkt(e) mit all seinen ausgegliederten Töchtern zerfleddert(er) und angreifbarer als je zuvor« (Maier 2019).

Im weiteren Verlauf entwickelte sich daraus, in Abkehr von der bisherigen Strategie, in Richtung einer Holding zu gehen, die heutige *Siemens*-Struktur mit zwei Kernbereichen: Industrielles Geschäft (Businesses) und Services (vgl. Abbildung 5-13). Auch an der Unternehmensspitze gab es eine wichtige Veränderung: Der vormals »allgewaltige *Siemens-Chef*« und laut *manager magazin* für seine »Egotouren« in der deutschen Wirtschaft bekannte Joe Kaeser wurde am 3. Februar 2021 nach einer Übergangszeit offiziell von Roland Busch als Vorstandsvorsitzender der *Siemens AG* abgelöst, einem Mann, der »... nicht hoch geflogen ist oder besonders geschickt taktiert hat, sondern sich den Spitzenjob so hart wie kein Zweiter vor ihm erarbeitet hat. In zehn Vorstandsjahren erfüllte er jede neue Aufgabe, ob Asien-Vorstand oder Cheftechnologe, ob COO oder im ersten Dreivierteljahr 2020 übergangsweise Personalvorstand, im Stillen, mit maximalem Einsatz« (Maier 2021, Noé 2022).

Damit hat *Siemens* zum ersten Mal seit dreißig Jahren wieder einen Techniker an der Spitze, der das Unternehmen auf eine andere Art und Weise verändern will als sein Vorgänger. Zunächst gab es allerdings wirtschaftliche Probleme, vor allem bei dem spanischen Windanlagenhersteller *Siemens Gamesa*, der schon seit Jahren seine Prognosen verfehlt hatte und im operativen Geschäft schwächelte. So musste der *Siemens*-Konzern im Sommer 2022 vor allem aufgrund von Abschreibungen auf *Siemens Energy* und durch das belastende Russland-Geschäft erstmals wieder nach zwölf Jahren einen Quartalsverlust hinnehmen – und das, obwohl das Geschäft sehr

gut lief. Bald änderte sich die wirtschaftliche Situation aber wieder: Auf der jüngsten Hauptversammlung im Februar 2023 hat *Siemens* einen optimistischen Geschäftsausblick gegeben und trotzdem damit der ebenso schwierigen wie nach wie vor unsicheren konjunkturellen Lage.

7.1.4 Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels

Wie die Geschichte von *Daimler*, *Sanofi* und *Siemens* beispielhaft zeigt, unterliegen die Unternehmen und ihre Organisationsstrukturen im Laufe der Zeit vielfältigen Veränderungen. Direkte und indirekte Einflüsse des Umfelds sowie interne Kräfte, zu denen nicht zuletzt die an der Spitze handelnden Personen gehören, bewirken eine dynamische und nicht immer geradlinige Entwicklung. Der organisatorische Wandel wird offenbar regelmäßig dann zwingend erforderlich, wenn sich herausstellt, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse nicht mehr den gewünschten Beitrag zu der Umsetzung der Strategie und der Erreichung der Unternehmensziele leisten, zum Beispiel durch zu hohe Kosten, oder wenn neue Organisationskonzepte, zum Beispiel aufgrund von Personalwechseln im oberen Management, in die betriebliche Praxis umgesetzt werden sollen (siehe Abbildung 7-7, in der die Ergebnisse einer Befragung von 178 Top-Managern deutscher Unternehmen über die Ursachen für Veränderungsmaßnahmen dargestellt sind, wobei Mehrfachnennungen möglich waren [vgl. Vahs/Leiser 2007, S.27 und die ausführliche Darstellung der Studie im Abschnitt 7.6.2]).

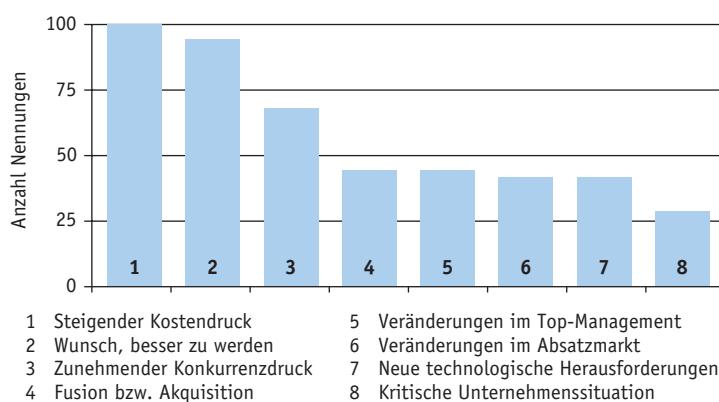


Abb. 7-7: Ursachen von Veränderungsmaßnahmen

Der vorhandene **Problemdruck** lässt sich an den negativen Auswirkungen auf die Erfolgskennziffern, wie den Umsatz, den Gewinn oder die Kapitalrendite, ablesen. Möglicherweise befindet sich das betreffende Unternehmen dann bereits in einer **Krise**, also in einer unbeabsichtigten und unerwarteten nachhaltigen Systemstörung, die das Ergebnis eines ungewollten Prozesses ist, »[...] in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität«.

tät des Unternehmens so ungünstig entwickeln, dass dessen Existenz bedroht ist« (Harz et al. 2006, S.5). Wie die oben genannte empirische Untersuchung ergab, leiten die verantwortlichen Führungskräfte jedoch aufgrund des Wunsches, »besser zu werden«, relativ häufig schon frühzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung ein und verschaffen sich so Handlungsspielräume für ein zielgerichtetes, antizipatives und ganzheitliches Veränderungsmanagement. In anderen Fällen handeln sie dagegen mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung und nur im Hinblick auf einzelne Problemindikatoren. Anstatt von Change-Management sollte dann viel mehr von **Turnaround-Management** die Rede sein, also von dem Versuch, die möglicherweise existenzbedrohende Krise mit der Gefahr einer Liquidation des Unternehmens doch noch abzuwenden. Das Ergebnis in diesen Fällen ist dann zumeist ein »Kurieren an den Symptomen« und keine Beseitigung der eigentlichen Ursachen des Misserfolgs. Dementsprechend fehlt es an einer nachhaltigen Wirkung der gewählten Maßnahmen (vgl. hierzu das Beispiel das Firma *Märklin*).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Turnaround-Management bei Märklin

Kurz nach der Jahrtausendwende geriet das 1859 gegründete Traditionssunternehmen *Märklin & Cie. GmbH* (Umsatz 2021: rund 130 Mio. Euro, rund 490 Mitarbeiter), das seine Geschäftstätigkeit mit der Fertigung von Puppenküchen begonnen hatte und seit 1891 auch Modelleisenbahnen produzierte, durch einen massiven Nachfragerückgang und strategische Fehlentscheidungen (u. a. eine zu breite Produktpalette, das Verpassen der Digitalisierung von Spielzeug) in eine schwere Krise, an der auch der Abbau von rund 600 Arbeitsplätzen nichts änderte. 2006 übernahm die britische Finanzgruppe *Kingsbridge Capital* nach einigen Jahren sinkender Umsätze den einstigen Marktführer mit dem mittelfristigen Ziel der Sanierung und des Weiterverkaufs. In den Jahren danach gab es ebenso viele Wechsel in der Geschäftsführung wie insgesamt rund 40 Mio. Euro teure Einsätze von Unternehmensberatern, die allerdings keinen nachhaltigen Erfolg brachten. Nachdem das Unternehmen in Zahlungsverzug geraten war, musste es am 4. Februar 2009 Insolvenz anmelden und wurde unter Insolvenzverwaltung fortgeführt. Am 21. Dezember 2010 verabschiedeten die 1.350 Gläubiger den vorgelegten Insolvenzplan und machten damit den Weg zur Sanierung des Unternehmens frei. Im März 2013 übernahm der Fürther Spielzeughersteller *Simba-Dickie* die Firma *Märklin* und geht nun mit einer überarbeiteten Produktpalette und einem hohen Eigenfertigungsanteil von rund 85 Prozent den offenbar erfolgreichen »Weg zwischen Tradition und Digitalisierung«.

Die positive Geschäftsentwicklung ließ sich auch im vergangenen Geschäftsjahr 2021/22 beobachten. Der Umsatz wurde um 14 Prozent auf 131,4 Mio. EUR gesteigert und die Ertrags- und Finanzsituation ist weiterhin als gut und solide zu beurteilen.

Quellen: *Märklin & Cie. GmbH* 2017, dies., Presseinformation vom 03.01.2020, S. 1, Siegfried 2015, S. 129 ff., <http://static.maerklin.de/presse-upload/0007-Pressetext.pdf>

Generell kann der Handlungsbedarf für Veränderungen, wenn sie nicht proaktiv erfolgen, auf **zwei grundlegende Ursachenkomplexe** zurückgeführt werden, nämlich

- **externe Ursachen**, also einen »von außen« auf die Organisation gerichteten Problemdruck durch den Wandel der **Unternehmensumwelt**, und
- **interne Ursachen**, also einen »von innen« auf die Organisation gerichteten Problemdruck durch den Wandel der **Unternehmensinwelt**.

Die Unternehmensumwelt und ihre Beziehungen sind nur in ganz wenigen Ausnahmefällen statischer Natur. In aller Regel verändern sich die externen Rahmenbedingungen, wie die Konkurrenzverhältnisse, die Kundenstruktur oder die gesamtwirtschaftliche Situation, sehr schnell. Dem muss eine Organisation ausreichend Rechnung tragen, wenn sie langfristig »überleben« will. Zu den **Auslösern externen Problemdrucks** zählen insbesondere die rasch wechselnden Marktgegebenheiten und der fortschreitende Wandel der gesellschaftlichen Werte:

- Für eine Vielzahl von Unternehmen nimmt der **Druck des Marktes und des Wettbewerbs** ständig zu. Er äußert sich beispielsweise in immer kürzeren Produktlebenszyklen, höheren Anforderungen an die Prozessgeschwindigkeiten und sinkenden Absatzpreisen und ist zum einen auf die verstärkten Globalisierungstendenzen und zum anderen auf die zunehmende Liberalisierung des Welthandels zurückzuführen. Geschlossene »home markets«, in denen einzelne Unternehmen früher eine monopolartige Rolle spielten (zum Beispiel *Siemens* im Behördengeschäft), gibt es kaum noch. Die fernöstliche Konkurrenz, insbesondere im Bereich der langlebigen Konsum- und Investitionsgüter (zum Beispiel Eisenbahn-, Automobil- und Maschinenbau) und der industriellen Massengüter (zum Beispiel Textilien und Unterhaltungselektronik), befindet sich nach wie vor weltweit auf dem Vormarsch. Vor allem China hat mit seinem strategischen Plan »Made in China 2025« den weiteren Weg zur globalen Wirtschaftsmacht vorgezeichnet. Seit der Öffnung der Grenzen zu den osteuropäischen Märkten kommen auch dort neue Anbieter hinzu, die ihre Güter mit erheblich geringeren Personalkosten herstellen können und mit einer besser werdenden Produktqualität langsam Anschluss an die Weltmärkte finden. Die wachsende Anzahl von Kooperationen zwischen Unternehmen und die zunehmenden supranationalen Verflechtungen bilden dynamische Elemente, die nach einer geeigneten strukturellen Antwort verlangen, um den externen Problemdruck zu verringern. Hinzu kommt ein Käuferverhalten, das von den Unternehmen eine ausgeprägte Kundenorientierung und Flexibilität verlangt. Damit gewinnt die Durchsetzung von innovationsfördernden Organisationsformen eine zunehmende Bedeutung für den Innovations- und Markterfolg (vgl. *Graf* 2000, S. 35ff., *Pleschak/Sabisch* 1996, S. 263ff., *Reichwald et al.* 1996, S. 15f.).
- Zudem vollzieht sich seit dem Ende der 1960er-Jahre in den hochentwickelten Industrienationen ein gesellschaftlicher **Wertewandel**, der hierzulande nicht zuletzt durch ein vergleichsweise hohes Bildungs- und Wohlstands niveau beeinflusst wird. Kennzeichnend für die Veränderung des Wertesystems ist der Übergang von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen. Bezüglich der Arbeitswelt bedeutet dies, dass Unterordnung, Verpflichtung und Tätigkeiten ohne ausreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume immer mehr auf Ablehnung stoßen. Der Wunsch nach Eigenverantwortung, nach der

Zusammenarbeit in einem »guten« Team und nach einer als sinnvoll empfundenen Aufgabe ist in vielen Fällen stärker ausgeprägt als beispielsweise das Streben nach einem hohen Einkommen oder einem besonderen Status. Der Wertewandel zeigt sich aber auch darin, dass die vormals dominierende Berufs- und Leistungsorientierung (»Leben, um zu arbeiten«) zunehmend durch eine hedonistische, dem Lustprinzip folgende Haltung abgelöst wird (»Arbeiten, um zu leben«). Die Menschen wollen »Spaß haben« – auch bei der Arbeit. Die früher weit gehend akzeptierten Pflichtwerte werden durch Selbstentfaltungswerte abgelöst. »Puritanische Tugenden«, wie Pünktlichkeit oder Fleiß, verlieren gegenüber kommunikativen Tugenden, wie Offenheit oder Teamfähigkeit, an Bedeutung. Allerdings zeigt sich in den letzten Jahren eine gewisse »Hybridisierung« der Werte in Deutschland, denn auch traditionelle Werte prägen wieder das Denken und Handeln vieler Menschen (vgl. hierzu die Ausführungen zum »Wertewandel in Deutschland«). Die Organisationsstrukturen der Unternehmen müssen hierfür die geeigneten Voraussetzungen schaffen, wenn die Leistungspotenziale der Mitarbeiter umfassend genutzt werden sollen. Und nicht nur das: Ohne derartige organisatorische Rahmenbedingungen werden die Betriebe zukünftig kaum mehr Chancen im »Kampf um die besten Köpfe« haben, wie sich schon heute vielfach zeigt (vgl. Bruhn/Grimm 1992, S.23, Klages 1993, S.2ff., Rosenstiel et al. 1989, S.7ff., Schanz 1994, S.95, Wunderer 2011, S.176ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Wertewandel in Deutschland

Den Wandel der Werte in Deutschland belegen verschiedene Studien von Meinungsforschungsinstituten. So stellte das *Institut für Demoskopie Allensbach (IfD)* in einer Studie im Jahr 1992 fest, dass es bezüglich der Frage »Leben als Aufgabe oder Leben genießen« zwischen 1956 und 1990 zu einer erheblichen Einstellungsänderung kam: Während 1956 noch fast 70 Prozent der Befragten das Leben als Aufgabe begriffen, waren es 1990 nur noch rund 40 Prozent und bei den unter Dreißigjährigen sogar weniger als 30 Prozent.

Diesen Wandel von einer eher arbeits- und pflichtorientierten zu einer deutlich hedonistischen Grundhaltung belegt auch eine IfD-Befragung von 2.117 Personen über 16 Jahren im Februar 2002: Auf die Frage nach dem »Sinn des Lebens« antworteten 67 Prozent »Dass ich glücklich bin, viel Freude habe« und 55 Prozent wollten »Das Leben genießen« (in der Altersgruppe der 21- bis 29-Jährigen waren dies sogar 72 Prozent). Allerdings sagten auch 53 Prozent, sie wollten »Im Leben etwas leisten, es zu etwas bringen«. Dies zeigt die Ambivalenz heutiger Werthaltungen gerade von jüngeren Menschen. Vor allem in den letzten Jahren ist die Veränderung unserer Werte durch eine zunehmende Dynamik gekennzeichnet: Das Auseinanderdriften gesellschaftlicher Gruppen und die damit verbundene Sorge um Statussicherheit, die Erosion der klassischen Familienstrukturen, die als zunehmend materialistisch, egoistisch und intolerant erlebte Gesellschaft sowie die immer stärkere Orientierung in den Bereich des Privaten oder die »neue Sehnsucht nach Heimat« haben einen weitreichenden Ein-

fluss auf das Arbeits- und Sozialverhalten vieler Menschen in Deutschland. Vielleicht verzeichnen auch deshalb »traditionelle« Werte wie »Leistung«, »Vertrauen«, »Verantwortung« und »Sicherheit« nach neueren Studien ein deutliches Plus. Teilweise ist hier bereits von einem »**Wandel des Wertewandels**« oder »Regrounding« die Rede.

Quelle: IfD 2018, Borgstedt 2016, Rickens 2009

Unter den mehr oder weniger wissenschaftlich fundierten Prognosen über die Veränderungen der Unternehmensumwelt haben die **zehn Megatrends** des Zukunftsforschers *John Naisbitt*, die er für die 1980er-Jahre identifizierte, eine besondere Beachtung gefunden. Auch für die 1990er-Jahre glaubte *Naisbitt* übergreifende Entwicklungen ausmachen zu können, die in der Zwischenzeit zumindest teilweise eingetreten sind. Diese »alten« und »neuen« Megatrends sind einander in der Abbildung 7-8 gegenübergestellt (vgl. *Naisbitt* 1984, *Naisbitt/Aburdene* 1990). Sie bieten in verschiedener Hinsicht auch heute noch Stoff für Diskussionen: Beispielsweise ist der Trend von der Industrie- zur Informationsgesellschaft bisher ebenso wenig abgeschlossen wie der Siegeszug der Biotechnologie. Andere Trends, wie zum Beispiel der Übergang zu einer partizipativen Demokratie oder das Ende des Wohlfahrtsstaates, sind zumindest dann fraglich, wenn sie einen globalen Anspruch erheben.

Die zehn Megatrends	
1980er-Jahre	1990er-Jahre
(1) Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft	(1) Die Blüte der Weltwirtschaft in den 1990er-Jahren
(2) Von forciertter Technologie zu High-Tech/High-Touch	(2) Die Renaissance der schönen Künste
(3) Von der Nationalökonomie zur Weltwirtschaft	(3) Der Vormarsch des marktwirtschaftlichen Sozialismus
(4) Von kurzfristig zu langfristig	(4) Internationaler Lebensstil und die Rückbesinnung auf nationale Traditionen
(5) Von der Zentralisation zur Dezentralisation	(5) Das Ende des Wohlfahrtsstaates
(6) Von institutionalisierter Amtshilfe zur Selbsthilfe	(6) Die Zukunft gehört dem pazifischen Raum
(7) Von der repräsentativen Demokratie zur partizipativen Demokratie	(7) Frauen erobern die Führungsetagen
(8) Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit	(8) Das Zeitalter der Biologie
(9) Von Norden nach Süden	(9) Das Wiederaufleben der Religionen
(10) Von dem Entweder-Oder zur multiplen Option	(10) Der Triumph des Individuums

Quelle: *Naisbitt/Aburdene* 1990, S. 10ff.

Abb. 7-8: Die zehn Megatrends der 1980er- und 1990er-Jahre

Unabhängig von der Prognosegenauigkeit bedeuten die sich zurzeit abzeichnenden Entwicklungen für die meisten Unternehmen und deren Manager eine weiter steigende **Komplexität**

und **Dynamik** der Veränderung (vgl. hierzu weiter unten die Ergebnisse der »Global CEO-Study« von IBM). Diese »**Turbulenz**« der Umwelt, die durch Diskontinuitäten und Strukturbrüche gekennzeichnet ist, macht es für die Führungskräfte immer schwieriger, zeitnah zielgerichtete Entscheidungen zu treffen und diese dann auch konsequent umzusetzen. Hinzu kommt, dass es vor allem in größeren und älteren Unternehmen aufgrund von verkrusteten Entscheidungsstrukturen, einer mangelnden Bereitschaft zu unternehmerischem Risikoverhalten, falschen Anreizsystemen usw. häufig eine gegenläufige Bewegung gibt: Während die verfügbare Reaktionszeit auf die dynamischen Umweltveränderungen eher abnimmt, steigt der Zeitbedarf für eine angemessene Problembewältigung aufgrund der zunehmenden internen und externen Komplexität eher an. Die von dem St. Galler Managementwissenschaftler Knut Bleicher sogenannte »**Zeitschere**« klafft also immer mehr auseinander, wodurch der Problemdruck der Veränderung weiter erhöht wird (vgl. Abbildung 7-9 und Bleicher 2011, S. 56ff.). Allerdings warnen verschiedene Autoren auch vor einer »**Überinterpretation der Wettbewerbsverschärfung**« (Seidenschwarz 2003, S.33). Hieraus können nämlich Fehleinschätzungen der Umwelt- und Unternehmensentwicklung, aktionistisches Handeln und dysfunktionale Reaktionen resultieren.

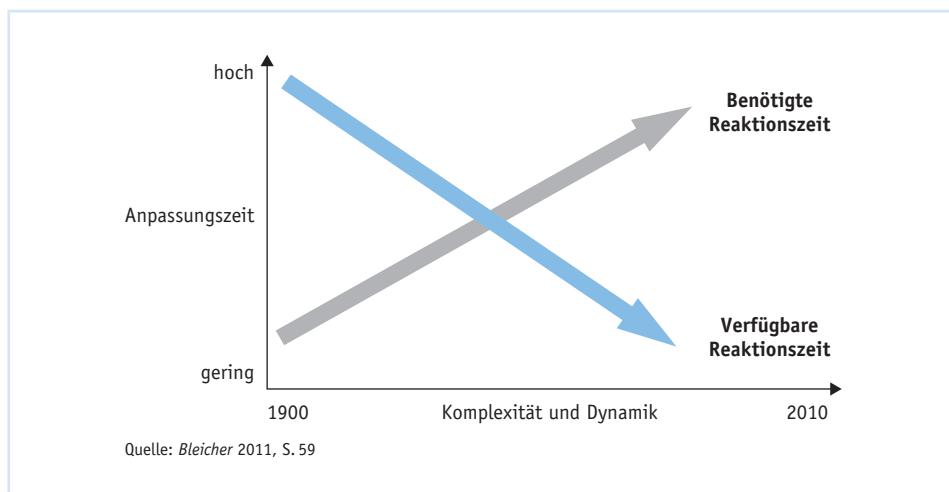


Abb. 7-9: Problematik der Zeitschere

Auch in der Inwelt einer Organisation können Probleme entstehen, die zu einem unmittelbaren Anlass für organisatorische Maßnahmen werden. Als **interne Auslöser** von organisatorischen Veränderungsprozessen wirken in erster Linie Fehlentscheidungen der Vergangenheit, eine neue oder eine veränderte Unternehmensstrategie, neue Führungskonzepte und die Organisationsmitglieder:

- **Fehlentscheidungen der Vergangenheit** bilden eine wichtige Quelle für das Entstehen inneren Problemdrucks. Eine falsche Absatzpolitik, Fehlinvestitionen oder die verspätete Entwicklung von neuen Produkten können ein Unternehmen in eine ernste Krisensituation bringen und letztendlich bestandsgefährdend wirken. In solchen Fällen ist der Handlungs-

druck besonders groß, und die Krise löst einen – in der Regel radikalen – Veränderungsprozess aus.

- Auch eine Neuformulierung der **Unternehmensstrategie**, wie beispielsweise der Übergang von einer Einprodukt- zu einer Diversifikationsstrategie, hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisation. So erfordern innovative Strategien im Allgemeinen flexible Strukturen zu ihrer Umsetzung, denn nur selten wird sich eine neue Strategie mit den alten Strukturen realisieren lassen. Auf diesen Strategie-Struktur-Zusammenhang hat schon der amerikanische Organisationswissenschaftler *Chandler* hingewiesen (»structure follows strategy«; siehe hierzu auch die beiden Abschnitte 5.3.2 und 5.4.5).
- **Neue Managementkonzepte**, wie beispielsweise das »Lean-Management«, das »Business-Process-Reengineering« oder die »digitale Transformation«, verstehen sich selbst als »radikale Umbrüche« der vorhandenen Strukturen. Sie sollen erkannte Schwachstellen, wie eine zu starke Entscheidungszentralisation, ein zu ausgeprägtes Ressortdenken oder eine zu geringe Prozessgeschwindigkeit, beseitigen und lösen demzufolge erhebliche Veränderungen in den Unternehmen aus (vgl. Abschnitt 7.1.2).
- Darüber hinaus wird mittels derartiger Konzepte auch versucht, eine weitere Quelle internen Problemdrucks besser zu handhaben, nämlich die **Organisationsmitglieder**. Sie sind häufig die Ursache innerorganisatorischer Probleme, die sich beispielsweise in Gestalt von Machtkämpfen, Führungsfehlern, Motivationsmängeln, einer unzureichenden Identifizierung mit den Zielen der Organisation und/oder hohen Fluktuations- und Absentismusraten äußern und letztlich auf fehlende Führungsqualitäten schließen lassen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Tempo des Wandels, Komplexität und Vernetzung nehmen zu!

Ein zentrales Ergebnis der »Global CEO-Study« von *IBM* aus dem Jahr 2010 war die Feststellung, dass sich das Tempo des Wandels weiter erhöht hat: »Die Veränderungen in der neuen Wirtschaftswelt sind weitreichend und substanzial.« Die Unternehmen erlebten einen **tief greifenden Wandel**, für den schnellere Zyklen, höhere Risiken, größere Unsicherheit und wachsende Komplexität kennzeichnend waren. Dadurch fanden sich viele Unternehmen auf einer »Wildwasserbahn« wieder, wie es ein CEO aus Kanada bereits anlässlich der CEO-Study 2008 formuliert hatte. Die 2010 befragten 1.541 Top-Führungskräfte aus 60 Ländern und 33 Branchen waren sich offenbar sehr unsicher, was als nächstes kommt. Einigkeit bestand allerdings dahingehend, dass die **rasche Zunahme von Komplexität** die größte Herausforderung war, vor der sie in den nächsten Jahren stehen. Als die vier wesentlichen **Einflussgrößen des Wandels** galten nach wie vor die Marktfaktoren (Platz 1), die technologischen Faktoren, die den zweiten Platz einnahmen, und die Mitarbeiterqualifikation, die auf Platz 4 abgerutscht war (vgl. Abbildung 7-10). Die Bedeutung der makroökonomischen Faktoren (Platz 3) als Treiber des Wandels wurde gegenüber den Jahren 2006 und 2008 wieder deutlich höher eingeschätzt. Eine weitere Erkenntnis der Studie 2010 war, dass zwar acht von zehn CEOs davon ausgingen, dass ihr Umfeld in den nächsten fünf Jahren wesentlich

komplexer werden würde, aber nur jeder zweite der Ansicht war, darauf ausreichend vorbereitet zu sein. Es bestand also eine »**Vorbereitungslücke**«, die es durch geeignete Maßnahmen zu schließen galt. Dementsprechend wurden als die **wichtigsten Führungsqualitäten** Kreativität, Integrität und globales Denken gesehen. Wie auch in der CEO-Study 2008 waren die sogenannten »Outperformer« auf die Veränderungen besser vorbereitet, denn hier war die Lücke zwischen den zukünftigen Anforderungen und dem aktuellen Stand des jeweiligen Unternehmens deutlich kleiner als bei den Unternehmen mit einer eher durchschnittlichen Leistung. So galt auch im Jahr 2010: **Das Unternehmen der Zukunft ist fokussiert auf Veränderungen**, das heißt, es besitzt die Fähigkeit, den zukünftigen Veränderungsbedarf zu antizipieren und vorausschauend und zielgerichtet zu handeln.

Auch in der »Global CEO Study 2012«, in der 1.700 CEOs aus 64 Ländern befragt wurden, zeigte sich eine hohe Veränderungsbereitschaft, die vor allem durch sehr viel offenere Unternehmenskulturen und eine völlige Neugestaltung der Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Investoren und Öffentlichkeit gekennzeichnet war. Sie kam dementsprechend zu dem Ergebnis, dass die Outperformer unter den Unternehmen »... beim Umgang mit Veränderungen durchweg besser sind.« Interessanterweise lagen 2012 die technologischen Faktoren auf Platz 1, diejenigen Faktoren, die in den nächsten drei bis fünf Jahren den größten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben dürften, während die Marktfaktoren den dritten Platz belegten. Die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation stieg dagegen deutlich an (Platz 2), wie der Abbildung 7-10 zu entnehmen ist.

Die **IBM** »Global CEO-Study« aus dem Jahr 2017 zeigte, dass die **Marktfaktoren**, die **technologischen Faktoren** und die **Mitarbeiterqualifikation** aus der Sicht der 12.854 Befragten aus 112 Ländern in den nächsten zwei bis drei Jahren die für ihr Unternehmen wirksamsten Einflussgrößen sein werden. Nach dieser Studie bestimmten vier Themen das Denken und Handeln der C-Suite: der Umgang mit zunehmender (digitaler) Disruption, die Zusammenarbeit mit globalen Partnern, die Entwicklung kundenzentrierter Geschäftsmodelle und die Weiterentwicklung von Agilität und Innovationsfähigkeit.

Aus der letzten Studie des Jahres 2022, in der 3.000 CEOs aus 40 Ländern befragt wurden, wird deutlich, dass es insbesondere die technologischen Faktoren, regulatorische Fragen und Marktfaktoren sind, welche derzeit den Wandel von Unternehmen treiben. Daneben haben die **Environmental factors** in den letzten Jahren erkennbar an Bedeutung gewonnen und liegen aktuell an vierter Stelle. Die Verfasser der Studie formulieren deswegen den Appell: »CEOs hear the call«, um deutlich zu machen, dass hier mit dem Thema »Umwelt und Nachhaltigkeit« ein wesentlicher Treiber von Veränderungen entstanden ist, der zukünftig noch mehr Bedeutung erlangen dürfte: »CEOs tell us customers and employees are serious about sustainability – and expect results. Younger generations especially have high expectations. They are also astute and don't take kindly to greenwashing.« As Guy Cormier, Chair of the Board, President, and CEO of Desjardins Group, notes, »You can't fake your commitment, especially with

your younger employees. ... We are at a turning point where people won't accept just a slogan or a message.«

Quellen: IBM Deutschland GmbH 2008, 2010, 2012, IBM Corp. 2018, dies. 2022, S.8

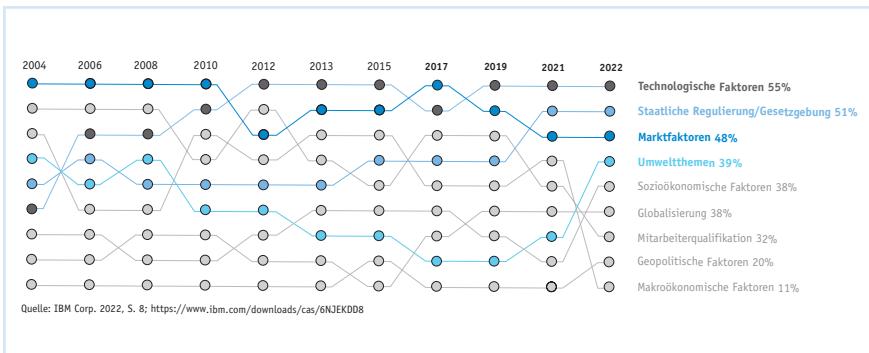


Abb. 7-10: Wichtige Einflussgrößen für Veränderungen

Mit ihren transformativen Veränderungsmaßnahmen verfolgen die Unternehmen mehr oder weniger konkrete **Ziele**, wie die Befragung von 178 Wirtschaftsunternehmen unterschiedlicher Branchen und Gruppenklassen ergeben hat. So steht die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit an erster Stelle, gefolgt von der Verbesserung wichtiger ökonomischer Kennzahlen (Rentabilität, Umsatz, Kosten), einer stärkeren Ausrichtung auf den Markt und die Kunden, der Erhöhung des Marktanteils und der Verbesserung der Prozessqualität. Als »sonstige Hauptziele« werden die Verbesserung der Produkt- und Servicequalität und die Steigerung des Unternehmenswertes genannt. Äußerst selten erfolgt dagegen die Optimierung von mitarbeiterbezogenen, »weichen« Zielen, wie die Erhöhung der Führungsqualität oder der Mitarbeitermotivation. Im Allgemeinen wird zudem ein **mehrdimensionales Zielbündel** von zwei bis drei Haupt- und Nebenzielen gleichzeitig verfolgt, die in einer Zweck-Mittel-Beziehung zueinander stehen: Beispielsweise ist die Verbesserung der Kosten- und Ertragsposition ein Mittel, um das übergeordnete Ziel einer gesicherten Wettbewerbsfähigkeit besser erreichen zu können (vgl. Abbildung 7-11, Vahs/Leiser 2007, S.28f. und die beiden folgenden Praxisbeispiele Schuler und Henkel). Diese Ziele zeigen einerseits den wirtschaftlichen Druck, unter dem die meisten Unternehmen heute stehen; andererseits weisen sie auf eine Vernachlässigung der soft factors hin, die sich nachteilig auf die Fähigkeit eines Unternehmens zur Veränderung auswirken kann. Demgegenüber ist die explizit angestrebte Veränderung der Unternehmenskultur – wenn auch vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Ziele – eher die Ausnahme als die Regel, wie das Beispiel der Metro AG zeigt.

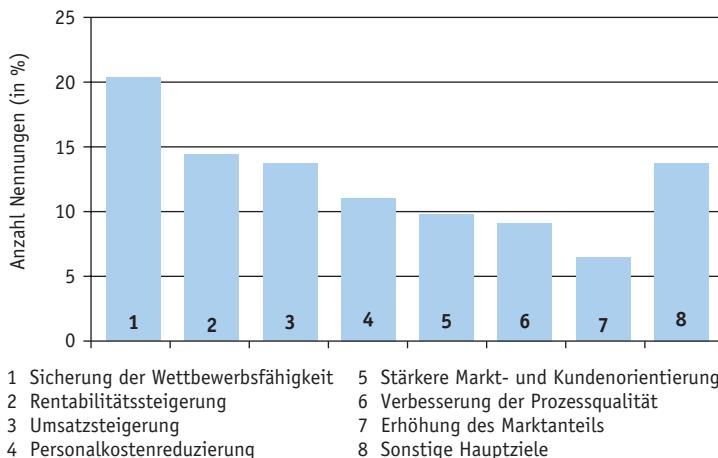


Abb. 7-11: Ziele von Veränderungsmaßnahmen

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Einflüsse und Schlüsselthemen des Wandels in der Deutsche Lufthansa AG

Für die *Deutsche Lufthansa AG* gelten die Globalisierung, der demografische Wandel, die zunehmende Mobilität, die Deregulierung der Luftfahrtmärkte, die Erwartungen der Investoren, die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle, die Entwicklung von Internet und IT sowie Innovationen als veränderungstreibende Megatrends. Einen Einfluss auf den Wandel üben auch hohe Marktaustrittsbarrieren, die Erwartungen der Gewerkschaften, die Monopolstellung von Dienstleistern und rechtliche Restriktionen aus. Daraus leitet das Unternehmen als »Schlüsselthemen kommender Veränderungen« die Konsolidierung (Erweiterung der *Star Alliance*, Integration der *Swiss* usw.), die Segmenteierung (Multi-Product, Multi-Brand, Multi-Hub, Multi-Market) und die Fokussierung auf den *Lufthansa*-Konzern und die Systempartnerschaften ab.

Die in der IBM Global CEO-Study erwähnten Herausforderungen im Bereich Umwelt/Nachhaltigkeit machen sich auch bei der Lufthansa Group bemerkbar. So engagiert sich die Lufthansa Cargo intensiv in der Erforschung und Nutzung von alternativen, nachhaltigen Kraftstoffen und hat im April 2021 den ersten regulären CO₂-neutralen Frachtflug durchgeführt. Darüber hinaus gehört Lufthansa Cargo seit Oktober 2021 zu den ersten Kunden der weltweit ersten Power-to-Liquid (PtL)-Kraftstoffanlage im niedersächsischen Emsland. PtL gilt als Schlüsseltechnologie für CO₂-neutrales Fliegen mit synthetischem Kraftstoff.

Quellen: *Deutsche Lufthansa AG* 2007, S.21, dies. 2022, S.31, <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/investor-relations.html>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

»SPEED« in der Schuler AG

Auch beim Start des Veränderungsprogramms »SPEED« der in der Umformtechnologie für die Metallverarbeitung tätigen *Schuler AG* (2021: 733 Mio. Euro Umsatz, rund 5.000 Beschäftigte) stand die **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** im Mittelpunkt: So kündigte das Unternehmen im Mai 2006 »vor dem Hintergrund sich tiefgreifend wandelnder Märkte und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung [...] das Konzernprogramm SPEED zur Stärkung seiner Ertragskraft« an. Damit sollten nachhaltige Kostensenkungen in Höhe von über 30 Mio. Euro realisiert und die Wettbewerbsfähigkeit in einem »schwierigen Marktumfeld« gesichert werden. Den Schwerpunkt bildeten die Material- und Personalkosten. Außerdem sollten weitere Geschäftsfelder in den Bereichen Service und Automation erschlossen werden. Für die Durchführung des Programms waren laut Auskunft des Unternehmens einmalige Aufwendungen in Höhe von 17,9 Mio. Euro erforderlich.

Im März 2007 teilte das Unternehmen dann die Übernahme seines Wettbewerbers *Müller Weingarten AG* mit. Den angekündigten jährlichen Kosteneinsparungen von nunmehr 40 Mio. Euro sollte jetzt ein einmaliger Restrukturierungsaufwand von bis zu 45 Mio. Euro gegenüberstehen. Am 1. März 2013 wurde die *Schuler AG* in die österreichische *Andritz*-Gruppe mit Sitz in Graz integriert.

Quelle: <https://www.schulergroup.com/unternehmen/index.html>

WIRTSCHAFTSPRAXIS

»Global Excellence« in der Henkel AG & Co. KGaA

Bereits im Februar 2008 startete *Henkel* das weltweite Effizienzsteigerungsprogramm »Global Excellence« mit dem Ziel, die **Ertragskraft** und die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens langfristig zu stärken. Dies geschah aufgrund der sich verändernden Marktbedingungen, des härteren Wettbewerbsumfelds und des steigenden Kostendrucks. Bis 2011 sind eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen, Regionen und Funktionen geplant. Dafür wurden allein im Jahr 2008 rund 500 Mio. Euro aufgewendet. Die Zielsetzung des Programms waren jährliche Einsparungen von rund 150 Mio. Euro ab dem Jahr 2011 und die Erzielung einer Umsatzrendite (EBIT) bis zum Jahr 2012 von 14 Prozent. Zu den zentralen Maßnahmen gehörten die Verbesserung des Produktionsnetzwerkes, die Nutzung gemeinsamer Serviceeinrichtungen (zum Beispiel die Verlagerung von Finanzprozessen in ein Shared Service Center) und die Optimierung von Prozessen und Strukturen. So wurde beispielsweise der Innovationsprozess von der Idee zum marktreifen Produkt durch die Auflösung der Zentralen Forschung und die Integration der Forschungseinheiten in die operativen Unternehmensbereiche deutlich verkürzt. Im Rahmen von Global Excellence wurden allerdings auch rund 3.000 Stellen »sozialverantwortlich« abgebaut.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA* 2009, S. 39f.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

»Shape 2012« in der Metro AG

Mit dem Anfang 2009 gestarteten »**Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm Shape 2012**« wollte die *Metro AG* (2020/21: 24,7 Mrd. Euro Umsatz, rund 95.000 Beschäftigte) ihre Kundenorientierung ausbauen und die Effizienz aller Gesellschaften der Unternehmensgruppe weltweit steigern. Ab dem Jahr 2012 sollte dadurch eine Ergebnisverbesserung von 1,5 Mrd. Euro gegenüber 2008 erreicht werden. Es ist damit das »größte Veränderungsprogramm in der Geschichte unseres Unternehmens«, wie es im Geschäftsbericht 2010 heißt. Allerdings wurde mit Shape 2012 [...] nicht nur ein eindeutiges finanzielles Ziel, sondern [...] vor allem eine Veränderung in unserer **Unternehmenskultur** angestrebt. Insbesondere sollten der Unternehmergeist und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie deren Innovationskraft gestärkt werden. So wurde beispielsweise Ende 2010 eine Initiative begonnen, um den Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens zu fördern:

»Ein Kernelement sind die sogenannten ›Success Stories‹. Dabei handelt es sich um Erfolgsbeispiele, die vorbildliche Maßnahmen detailliert beschreiben und die der Vorstand regelmäßig an die Führungskräfte des Unternehmens verschickt. Die Erfolgsgeschichten benennen nicht nur die konkreten Schritte von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung. Sie belegen darüber hinaus die Wirkung von Shape 2012 und sollen Mitarbeiter dazu motivieren, eigene Projekte anzustoßen.«

Tatsächlich wurden im Geschäftsjahr 2011 rund 6.800 Maßnahmen im Rahmen von Shape 2012 weiterentwickelt beziehungsweise umgesetzt. Entsprechend vermerkte der *Metro-Geschäftsbericht 2011*: »Shape 2012 hat einen permanenten Erneuerungsprozess angestoßen.« Auf unternehmenskultureller Ebene wurde das Programm dann 2013 durch sogenannte »Leadership for Growth«-Workshops abgelöst, in denen die »neue Führungskultur« (»authentisch, transparent und dialogorientiert«) vermittelt werden soll.

Quellen: *Metro AG 2011*, S. 37, *dies. 2012*, S. 58, *dies. 2013* S. 3

Unabhängig von den Ursachen und den Zielen im Einzelfall sehen sich viele Unternehmen im neuen Jahrtausend einem **steigenden Veränderungsdruck** ausgesetzt, wie auch die beiden Beispiele aus der Organisationspraxis zeigen. Die Dynamik und die Komplexität des Wandels nehmen weiter zu. Stabile Prognosen der relevanten Umweltfaktoren sind nicht mehr möglich, weil die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in aller Regel weder eindimensional noch linear sind. Ein ausschließlich reaktives Verhalten kann die betroffenen Unternehmen daher leicht in eine Sackgasse bringen, aus der es kein Entkommen mehr gibt.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass gerade das **Management** in derartigen Situationen ein »**kritischer Erfolgsfaktor**«, wenn nicht sogar der Auslöser von Unternehmenskrisen ist. Die Führungsfehler nehmen vor den exogenen und von der Unternehmensführung nicht unmittelbar beeinflussbaren Problemfeldern eine dominierende Stellung unter den Ursachen von Unternehmensmisserfolgen ein (vgl. *Albach et al. 1984* S. 780, *Bea/Kötze 1983*, S. 567, *Hahn/*

Krystek 1984, S. 7, Hoffmann 1986, S. 839, Töpfer 1985, S. 163). Dabei zeigen die drei im Abschnitt 7.1.3 dargestellten Beispiele, dass es gerade die Top-Manager sind, die Veränderungsprozesse in den Unternehmen anstoßen und durchsetzen können. Deren Bemühungen sind aber nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die vielen einzelnen Facetten des Veränderungsprozesses auf die Unternehmensziele zu fokussieren. Insofern ist die Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern und den Konzepten des geplanten Unternehmenswandels eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen.

7.1.5 Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik

7.1.5.1 Überblick über die Modelle des Wandels

Das Wachstum von Unternehmen und die Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen gehen Hand in Hand. Um die spezifischen Strukturprobleme und deren Lösungen verständlich zu machen, wurden in der Organisationsforschung verschiedene **Modelle zur Erklärung des organisatorischen Wandels** entwickelt (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S.438f., Seidenschwarz 2003, S.40ff.):

- **Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsmodelle** (dialektische Prozesstheorien) gehen davon aus, dass Organisationen relativ stabile Einheiten sind, die auf Regeln und Routinen beruhen. Dadurch wird die organisatorische Stabilität und Kontinuität sichergestellt. Wandel wird als eine klar umrissene, vorübergehende und eruptionsartige Unterbrechung des organisatorischen Gleichgewichts verstanden (Transformationsphase). Durch eine fundamentale, revolutionäre Veränderung der Denkhaltungen, der Aktivitätsmuster, der Machtstrukturen usw. einer Organisation entsteht schließlich ein neues Gleichgewicht. Dieses Gleichgewicht ist allerdings nicht als Phase des Stillstands zu interpretieren, sondern dient vielmehr der »Feinkalibrierung« des Unternehmens. Kritisch an diesen Modellen ist vor allem die Betrachtung des Wandels als eine abrupte Ausnahmeerscheinung, die immer in einem neuen Gleichgewichtszustand endet. Dies entspricht kaum der betrieblichen Realität. Außerdem sind Organisationen sehr wohl in der Lage, Veränderungsprozesse proaktiv einzuleiten und die dabei entstehenden Gestaltungsspielräume zu nutzen.
- **Entwicklungs- und Lebenszyklusmodelle**, die auch als deterministische Modelle bezeichnet werden können, basieren auf den Annahmen einer inneren Zielgerichtetheit und Eigen-dynamik sowie von klar abgrenzbaren Entwicklungsphasen einer Organisation. Analogien zur Biologie mit den quasi »vorprogrammierten« Phasen Geburt, Wachstum, Reife, Alter und Tod bilden dabei häufig die Bezugsbasis der Überlegungen. Dass Unternehmen tatsächlich im Laufe ihrer Entwicklung mit einer hohen Übereinstimmung typische Phasen und Veränderungsprozesse durchlaufen, zeigt auch die Wirtschaftsgeschichte. Dementsprechend sind diese Modelle zwar sehr eingängig; ihre zwingend erscheinende Ablauflogik lässt sich in der Wirklichkeit jedoch sehr wohl durchbrechen.
- **Selektionsmodellen** (evolutionären Prozesstheorien) liegen Analogien zu den evolutionären Biologischen Bewährungs- und Aussonderungstheorien zugrunde, wie sie sich beispiels-

weise im *Darwinismus* darstellen (»survival of the fittest«). Diese Modelle beruhen auf den Phasen der Variation des Systems (Veränderung von Strukturen, Prozessen und Technologien), der Selektion durch die Umwelt (Auswahl von bewährten Organisationsalternativen bzw. Elimination von nicht wettbewerbsfähigen Alternativen) und der Retention (erfolgreiche Organisationsformen werden erhalten und reproduzieren sich). Auch hier besteht ein ausgeprägter Realitätsbezug, der in der Unternehmenswirklichkeit vor allem durch staatliche Eingriffe (Subventionen o.Ä.) beschränkt wird.

- **Teleologische Prozessmodelle** nehmen an, dass Organisationen über klare Zielvorstellungen verfügen, die sie durch eine Anpassung an ihre jeweiligen Umfeldbedingungen auch nachhaltig verfolgen. Hierzu werden von den Führungskräften Strategien ausgewählt, die geeignet zu sein scheinen, um die Zielerreichung sicherzustellen und Misserfolge zu vermeiden. Als Treiber des Wandels wird dementsprechend die den Wandel einleitende und steuernde Führungselite gesehen, die damit auch zu dem erfolgskritischen Faktor wird. Die Tatsache, dass viele Veränderungsprozesse vom Top-Management initiiert werden, unterstützt die Modellannahmen.
- **Lernmodelle** nutzen die dynamische Fähigkeit einer Organisation, individuelle Handlungsmuster zu speichern und zu kollektivieren. Dadurch entsteht ein dauerhaftes und replizierbares Handlungswissen, dessen Anwendung die Überlebensfähigkeit wesentlich verbessern kann. Problematisch an diesen Modellen ist die Annahme, dass sämtliches handlungsrelevante Wissen in praxi tatsächlich offen gelegt und kollektiviert wird (vgl. hierzu Abschnitt 7.7.2).

Die oben skizzierten Modelltypen haben jeweils ihren eigenen »Charme«. Insofern hängt ihre Bewertung von der individuellen Einschätzung desjenigen ab, der ihre Annahmen und Beziehungsverbindungen auf das real existierende soziale System »Organisation« übertragen möchte. Im Folgenden werden die drei vergleichsweise konkreten und praxisnahen Ansätze von Greiner, Bleicher und Hurst vorgestellt, die vor allem auf den Gedanken der ersten drei Modelltypen beruhen. Sie gehen dabei von **zwei Grundannahmen** aus (vgl. Bleicher 1991, S. 790ff., Kieser et al. 1998, S. 87ff., Krüger 1993, S. 343ff., Staehle 1999, S. 579ff.):

- Über einen längeren Zeitraum hinweg befinden sich die Unternehmensstrukturen in einem stabilen Gleichgewicht. Die Organisation wächst relativ harmonisch und ohne gravierende Störungen. Diese **evolutionären Phasen** werden durch typische Veränderungsereignisse, wie unternehmensexterne Krisen oder Umbrüche, abrupt beendet. Das Unternehmen gerät in einen instabilen Zustand, der im Extremfall zu einer existenzbedrohenden Liquiditätskrise führen kann, in der die konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit vorliegt. Innerhalb kurzer **revolutionärer Übergangsperioden** (»windows of opportunity«) finden grundlegende Strukturveränderungen statt, denen im Erfolgsfall wiederum eine längere evolutionäre Phase folgt (vgl. Abbildung 7-12).
- Jede evolutionäre Phase ist durch ihr eigenes Führungskonzept, ihre spezifische Unternehmensphilosophie und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gekennzeichnet. Anhand dieser Merkmale lassen sich in der Unternehmensentwicklung verschiedene **Lebens- oder Wachstumsphasen** unterscheiden.

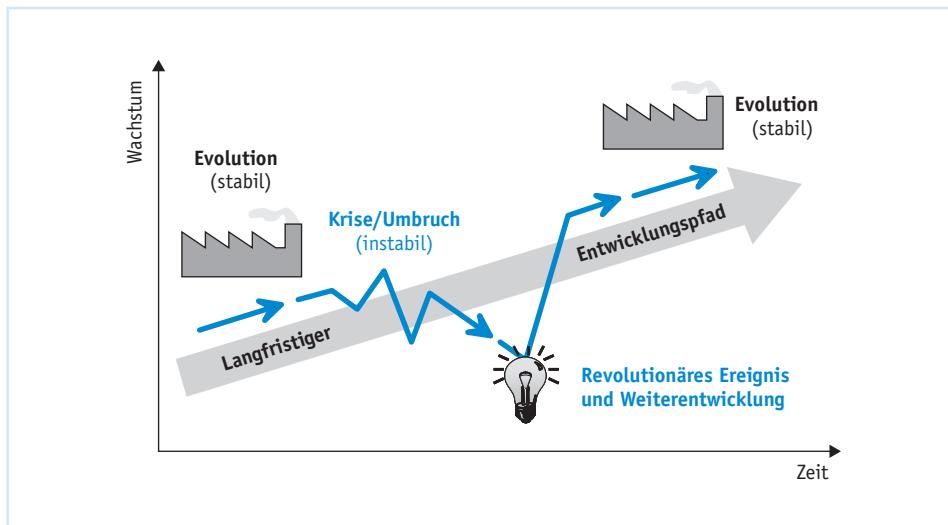


Abb. 7-12: Evolutionäre und revolutionäre Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Wie lässt sich der Wechsel von evolutionären und revolutionären Entwicklungsphasen eines Unternehmens erklären?

7.1.5.2 Das Wachstumsmodell von Greiner

Einer der bekanntesten Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik ist das **Wachstumsmodell** des amerikanischen Ökonomen und emeritierten Professors für Management und Organisation an der *University of Southern California* Larry E. Greiner (vgl. Abbildung 7-13). Es unterscheidet fünf Wachstumsphasen (sogenannte »Greiner Curve«), die sequenziell durchlaufen werden und mit dem Alter und der Größe der Organisation zusammenhängen (wobei sich als Indikatoren der Organisationsgröße zum Beispiel die Mitarbeiterzahl, der Umsatz, das Anlagevermögen oder die Bilanzsumme anbieten). Jede Phase ist durch bestimmte Strukturmerkmale und ein typisches Führungskonzept charakterisiert. Auf evolutionäre Wachstumsperioden folgen revolutionäre Krisen, die durch verschiedene Managementprobleme ausgelöst werden und zu einem hohen Veränderungsdruck führen. Jede Phase des Modells ist sowohl das Ergebnis der vorangegangenen Lebensphase als auch die Ursache für den folgenden Wachstumsabschnitt. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die verschiedenen Phasen nicht unbedingt in der dargestellten Abfolge durchlaufen werden müssen. Aufgrund von externen oder internen Ursachen können einzelne Phasen sehr wohl übersprungen oder verkürzt werden, und auch eine Rückkehr in vorangegangene Phasen ist möglich (vgl. Krüger 1993, S. 344). Allerdings vertritt Greiner selbst die Ansicht, dass die Führung eines Unternehmens keinesfalls versuchen sollte, eine Phase zu umgehen oder die revolutionären Abschnitte zu vermeiden, weil dadurch die für eine »gesunde« Entwicklung erforderlichen Lernprozesse entfallen würden.

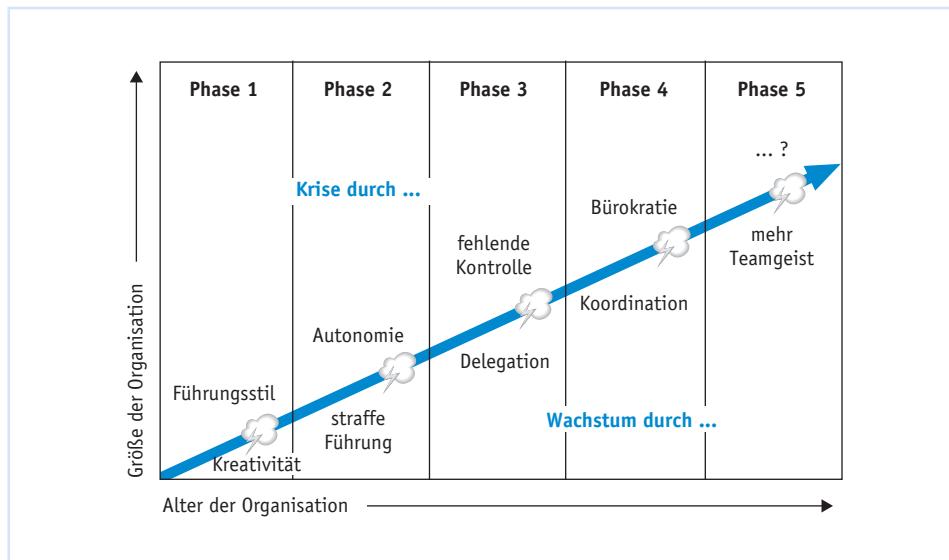


Abb. 7-13: Wachstumsmodell von Greiner

Die einzelnen **Phasen des Wachstumsmodells** lassen sich wie folgt beschreiben (vgl. Greiner 1972, S.41):

Phase 1: Wachstum durch Kreativität – Krise durch Führungsstil

Den Anstoß für die Unternehmensgründung und die erste **Wachstumsphase** gibt eine Produktidee, die in ein marktreifes Produkt umgesetzt werden soll. Die Gründer sind oftmals Techniker, die ihre ganze **Kreativität** einsetzen, um die Produktentwicklung voranzutreiben und für ihr Erzeugnis entsprechende Absatzmärkte zu erschließen. Der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten liegt demzufolge auf der Herstellung und dem Vertrieb des innovativen Produkts. Managementprobleme treten in dieser ersten Phase nicht auf, weil das Unternehmen nur aus einem relativ kleinen und überschaubaren Personenkreis besteht und die Kommunikation unter den Mitarbeitern weit gehend spontan und informell erfolgt. Die Leitungsaufgaben sind beim Unternehmensgründer zentralisiert. Das Unternehmen wächst, ohne den Führungsstil und die Leitungskapazität den sich verändernden Bedingungen anzupassen.

Der Wachstumsschub führt zu steigenden Anforderungen an die Unternehmensführung. Mit einer zunehmenden Größe reichen die einfachen informellen Kommunikationsstrukturen nicht mehr aus, um das Unternehmen effizient zu führen. Der Unternehmensgründer ist permanent überlastet und teilweise fachlich überfordert. Auf die evolutionäre Entwicklungsperiode der Pionierphase des Unternehmens folgt deshalb eine **Führungsstilkrisis**, die mit erheblichen Koordinationsproblemen verbunden ist und mit dem Verlust der Führungskompetenz des Firmengründers endet. Bekannte Beispiele für eine derart begründete Krisensituation sind die Unternehmen *Grundig*, *Neckermann* und *Nixdorf* mit ihren gleichnamigen Firmengründern.

Phase 2: Wachstum durch straffe Führung – Krise durch fehlende Autonomie

Gelingt es, diese erste Krise zu überwinden, die als »Unterorganisationskrise« bezeichnet werden kann, folgt eine zweite Wachstumsperiode. Sie ist durch eine **straffe Führung** gekennzeichnet. Es entstehen hierarchische Strukturen, in denen die Kommunikationsbeziehungen formalisiert sind und sämtliche Befugnisse bei der Unternehmensführung liegen. Durch eine weit gehende Aufgabenspezialisierung entsteht eine funktionale Organisation mit klar von einander abgegrenzten Bereichen, wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Rechnungswesen. Leistungsanforderungen und Stellenbeschreibungen regeln die Aufgaben- und Kompetenzverteilung. Durch die fortschreitende Formalisierung werden die Strukturen immer bürokratischer, und die Organisation verliert an Flexibilität.

Aufgrund der Konzentration der Leitungsbefugnisse auf der obersten Führungsebene nimmt die Leistungsmotivation der Mitarbeiter ab, da deren individuelle Entfaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt sind. Es entsteht zunehmend das Bedürfnis nach mehr **Autonomie**. Das wachsende Unternehmen stößt an die Grenzen einer zentralistischen Steuerung. Ein Teil der Entscheidungs- und der Weisungsbefugnisse muss daraufhin delegiert werden.

Phase 3: Wachstum durch Delegation – Krise durch fehlende Kontrolle

Die dritte Wachstumsphase wird durch die **Delegation** von Verantwortung und Kompetenzen eingeleitet. Es entstehen dezentrale Strukturen mit Profit-Centern und anderen weit gehend selbstständigen Organisationseinheiten. Die Mitarbeiter werden durch eine ergebnisabhängige Entlohnung zu einem eigenverantwortlichen Handeln motiviert. Während sich die horizontale Kommunikation verstärkt, wird der Austausch mit der Unternehmensführung zunehmend geringer. Führungskonzepte wie Management-by-Exception oder Management-by-Objectives verstärken diese Entwicklung.

Mit einer zunehmenden Unternehmensgröße und -komplexität gehen für die oberste Führung aber die Übersicht und die **Kontrolle** über die weit gehend unabhängigen Aktivitäten der dezentralen Einheiten verloren. Die Gesamtkoordination der Produkte, Märkte und Technologien bereitet zunehmend Schwierigkeiten. Die einzelnen autonomen Bereiche verfolgen teilweise eigene Zielsetzungen und vernachlässigen dabei die übergeordneten Unternehmensziele. Angestrebte Synergieeffekte bleiben aus. Der eigentlich wünschenswerte Wettbewerb zwischen den Profit-Centern führt aus Sicht des Gesamtunternehmens zu suboptimalen Ergebnissen. Der Koordinationsbedarf nimmt zu.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

ABB AG – Von der Dezentralisierung zur Rezentralisierung

Beispielhaft für diese Situation ist der 1988 durch die Fusion des schwedischen ASEA-Konzerns mit der schweizerischen BBC entstandene Mischkonzern **ABB AG**, der seit dem Anfang der 1990er-Jahre einen weit reichenden **Prozess der Aufgabendezentralisierung** durchlaufen hat. Dieser Dezentralisierungsprozess hatte seinen Schwerpunkt zunächst auf der strategischen Ebene und wurde dann auf der operativen Ebene mit

der Einführung von zahlreichen integrierten Arbeitsgruppen und Projektteams fortgesetzt. Gleichzeitig wurden die Ergebnisverantwortung und die Autonomie der dezentralen Einheiten gestärkt. 1994 umfasste der Konzern in fünf Unternehmensbereichen 45 produktorientierte Divisions (sogenannte Business-Areas) mit weltweit über 1.000 formal-rechtlich selbstständigen Gesellschaften, die sich aus insgesamt etwa 5.000 Profit-Centern zusammensetzten, in denen häufig nicht mehr als 50 Mitarbeiter tätig waren. Diese »Schnellboote« sollten den großen »Tankern«, wie beispielsweise *Siemens*, Marktanteile abjagen. Gesteuert wurde das Unternehmen mit Hilfe des Computersystems *ABACUS*, das das Management laufend mit Informationen über jede Tochtergesellschaft und jedes Profit-Center versorgte.

Der anspruchsvolle Ansatz, die Dynamik und die Flexibilität kleiner Unternehmen mit den Ressourcen und der Marktmacht eines globalen Konzernverbunds zu kombinieren, erwies sich jedoch als problematisch. Zielkonflikte der dezentralen Einheiten, Reibungsverluste und Doppelarbeiten wirkten dem ursprünglichen Bestreben der Matrixsteuerung entgegen. Beispielsweise traten die selbstständigen Profit-Center in einen gegenseitigen Wettbewerb ein, oder sie erwiesen sich als zu klein, um sich gegen die Marktmacht der großen Wettbewerber durchsetzen zu können. Diese Erfahrungen führten später zu einer **Rezentralisierung der Konzernstrukturen**, beispielsweise durch die Zusammenlegung von bestimmten Produktlinien oder durch zentrale Vorgaben der übergeordneten Holding. Trotzdem brach der Umsatz ein.

Als der Initiator der Strukturveränderungen, der charismatische Vorstandsvorsitzende *Percy Barnevnik*, 1996 sein Vorstandamt abgab und in den Verwaltungsrat wechselte, war die Geschäftssituation mit einem Rekordgewinn von rund 2 Mrd. Dollar zwar anscheinend hervorragend, aber schon bald zeigte sich, dass der »tanzende Riese« zum »Alpträum eines Managers« geworden war, wie die *Financial Times* bereits 1990 geargwöhnt hatte. Die dezentrale Matrix erwies sich zunehmend als konfliktträchtig und kostspielig. In der Folgezeit kam es zu kurzfristigen personellen Wechseln an der Führungsspitze. *Barneviks* Nachfolger *Göran Lindahl* fiel vor allem durch Fehlinvestitionen in E-Business-Unternehmen auf und wurde schnell durch *Jürgen Centerman* abgelöst, der nach der Jahrtausendwende die **Konzentration der Entscheidungsmacht** in der Konzernzentrale in Zürich verstärkte und das Unternehmen in vier Geschäftsbereiche gliederte. Er wiederum wurde nach nicht einmal zwei Jahren im Amt im September 2002 von dem früheren *Hoechst*- und *Aventis*-Chef *Jürgen Dormann* abgelöst, der die »effiziente Umsetzung der Unternehmensstrategie beschleunigen« sollte, wie es seinerzeit in einer *ABB*-Pressemitteilung hieß, und das Unternehmen wieder profitabel machte.

Quellen: *Fischer* 1995, S. 42f., *Hirsch-Kreinsen* 1996, S. 202f., *Hoffmann/Linden* 1994, S. 34ff., *Reichwald/Koller* 1996, S. 253f., *Rudzio* 2003, *Schmitt/Werres* 2002, S. 52ff., *Holtbrügge/Welge* 2010, S. 291ff. *Holtbrügge/Welge* bieten eine ausführliche Darstellung der Entwicklung von *ABB*.

Phase 4: Wachstum durch Koordination – Krise durch zunehmende Bürokratie

Dem Verlust an zentralen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten wird durch die Einführung von neuen Instrumenten zur **Koordination** begegnet. Sie sollen mit dazu beitragen, das Unternehmen als Einheit zu erhalten. Die dezentralen Organisationseinheiten werden zu größeren Produkt- oder Marktbereichen zusammengefasst, formale Planungssysteme tragen zu der Koordination der Bereichsaktivitäten bei, und ein verbessertes Berichtswesen liefert der Unternehmensführung die erforderlichen Steuerungsinformationen. Richtlinien stellen die einheitliche und nachvollziehbare Abwicklung von allen wichtigen Vorgängen sicher, wie beispielsweise der Investitionsvorhaben. Als unterstützende Einheiten werden zentrale Stabs- und Dienstleistungsstellen eingerichtet, deren Aufgabe im Wesentlichen die laufende Überwachung und Koordination der Teilbereiche ist.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Der Weg in die Bürokratiekrise

Schon Max Weber hat in den 1920er-Jahren auf den positiven Zusammenhang zwischen Größe und Bürokratisierung hingewiesen. Auch neuere empirische Untersuchungen zeigen, dass Größe die Bürokratie fördert, was auch sehr plausibel ist: Da jeder Vorgesetzte nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern direkt führen kann, sind große Organisationen gezwungen, mehr Hierarchieebenen einzurichten und/oder geeignete Regelungsmechanismen, insbesondere für Routineaufgaben, zu installieren. Folglich nimmt die Organisationsprogrammierung zu. Auf diese Weise ist beispielsweise Siemens in der Vergangenheit zu einem Synonym für ein bürokratisches Unternehmen geworden, das sich trotz aller Anstrengungen der letzten Jahre auch heute noch schwer damit tut, »seine« Bürokratiekrise zu überwinden, wie die Darstellung im Abschnitt 7.1.3 zeigt.

Diese Maßnahmen und das weitere Wachstum der Organisation bewirken im Laufe der Zeit ein Übermaß an Planung und Kontrolle, die damit ihre Wirksamkeit verlieren. Die Probleme werden eher verwaltet als gelöst. Es entsteht eine **Bürokratie**, die mit ihren starren Regelungsmechanismen das Tagesgeschäft behindert und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens einschränkt. Eine engere und unmittelbarere Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten und größere Handlungsspielräume werden immer notwendiger.

Phase 5: Wachstum durch mehr Teamgeist – Krise durch ...?

Auf die Bürokratiekrise folgt eine (vorläufig) letzte Wachstumsphase, die im Wesentlichen auf **mehr Teamgeist** beruht. Im Mittelpunkt stehen ein partizipativer Führungsstil und die bereichsübergreifende, gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen. Die überdimensionierten zentralen Verwaltungsbereiche werden reduziert und neue effiziente Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung der Problemlösungsprozesse entwickelt. Es entstehen mehrdimensionale Organisationsstrukturen, die durch Projektmanagement-Strukturen ergänzt werden.

Die weitere Entwicklung ist offen (**Krise durch ...?**). *Greiner* vermutet, dass es in der laufenden Teamarbeit zu destruktiven Konflikten zwischen den Mitarbeitern kommt. *Probst* bezeichnet die neue Situation als **Krise der psychologischen Übersättigung**, das heißt, die Organisationsmitglieder zeigen aufgrund der Zunahme und der Komplexität der Beziehungsgefüge ein gewisses Unvermögen, sich mit ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit zu identifizieren. Als Folge wandern wichtige Mitarbeiter zu Unternehmen ab, die sich in einer früheren Wachstumsphase befinden (vgl. *Probst* 1993, S. 41f.).

Bei dem Wachstumsmodell von *Greiner* handelt es sich um ein einfaches und **realitätsnahe Modell**. Es zeigt, dass die Unternehmen im Laufe ihrer Existenz ständig Veränderungsprozessen unterworfen sind, die evolutionäre und revolutionäre Elemente enthalten. Einerseits gefährden die revolutionären Phasen den Fortbestand des betreffenden Unternehmens; andererseits beinhalten die Krisensituationen neben den Risiken auch Chancen zu einem weiteren Unternehmenswachstum. Indem das vorgestellte Modell die zunächst statischen organisatorischen Zusammenhänge dynamisiert, kann es eine **Orientierungshilfe für die langfristige Unternehmensentwicklung** sein. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn man nicht eine bestimmte Abfolge der Entwicklungsphasen zugrunde legt, sondern davon ausgeht, dass die Reihenfolge und die Zeitpunkte der kritischen Übergänge nicht vorgegeben sind.

7.1.5.3 Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher

Während *Greiner* versucht, die Entwicklung einer Organisation vor allem aus internen Anlässen heraus zu erklären, unterscheidet der St. Galler Managementwissenschaftler *Knut Bleicher* eine innere und eine äußere Unternehmensentwicklung. Er geht dabei von sechs idealtypischen Phasen einer »normalen« Entwicklung aus, die immer wieder durch Krisen gestört oder sogar beendet werden kann (vgl. zum Folgenden *Bleicher* 1991, S. 792ff. und Abbildung 7-14).

Als **Phasen** der »inneren Unternehmensentwicklung« gelten die Pionier-, die Markterschließungs- und die Diversifikationsphase. Sie sind von einer unternehmerischen Idee geprägt, die sich erfolgreich im Markt umsetzen lässt und durch den schrittweisen Aufbau von strategischen Erfolgspositionen zu einem Wachstum des Unternehmens führt.

Pionierphase

Der Auslöser für eine Unternehmensgründung ist häufig eine **Idee**, die sich in eine marktfähige Problemlösung (zum Beispiel ein Produkt oder eine Dienstleistung) umsetzen lässt. Das Unternehmen und sein(e) Produkt(e) sind zunächst nur einem kleinen Kreis von Kunden bekannt. Nach und nach gelingt es dann, weitere Abnehmer der Leistung zu gewinnen und so den Umsatz zu steigern.

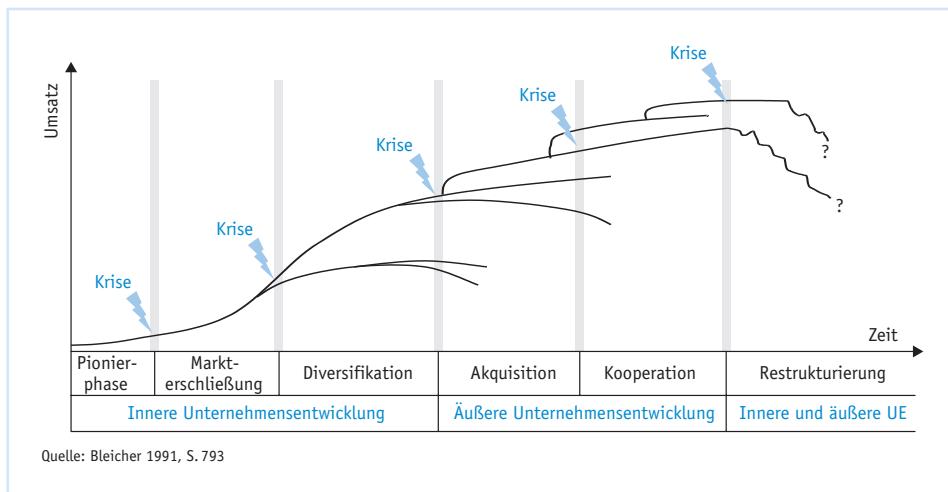


Abb. 7-14: Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher

Der Erfinder und der Unternehmer sind in dieser frühen Entwicklungsphase zumeist ein und dieselbe Person. Im Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses stehen die Beherrschung der Produkttechnologie und die Produktgestaltung. Die Unternehmenssituation ist durch die Innovationskraft und die Risikobereitschaft des Pionierunternehmers geprägt. Im Allgemeinen werden die Abläufe weniger organisiert, als vielmehr improvisiert. Unterstützende Managementsysteme und formale Regelungen existieren nicht. Es herrscht gewissermaßen ein »**kreatives Chaos**«, in dem die persönlichen Kenntnisse als ausreichend angesehen werden. Die Steuerung des Unternehmens erfolgt »auf Zuruf«, also durch unmittelbare persönliche Weisungen. Zumeist fehlt es an einem umfassenden betriebswirtschaftlichen Know-how und an einer klaren Strategie und ökonomischen Ergebnisorientierung.

Die Pionierphase weist damit ein **hohes Krisenpotenzial** auf. Dies zeigt auch die Tatsache, dass die Mehrzahl aller Neugründungen von Unternehmen bereits in ihrer frühen Phase scheitert. Die Hauptursachen sind neben einem unzureichenden Marktpotenzial vor allem Führungsfehler und die dadurch bedingte Knaptheit an finanziellen Mitteln (Liquiditätskrise).

Um einer Krise vorzubeugen, die zur Liquidation des jungen Unternehmens führen kann, müssen zum einen die internen Organisations- und Führungsprobleme bewältigt werden. Zum anderen ist dafür Sorge zu tragen, dass der Markt zielgerichtet und systematisch für das neuartige Leistungsangebot erschlossen wird.

Phase der Markterschließung

In der Markterschließungsphase gelingt es dem Pionierunternehmen, weitere Kundenkreise zu gewinnen. Das **schnelle Wachstum** erfordert die laufende Anpassung der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen. Gelingt dies nicht oder nicht rechtzeitig, drohen Engpässe,

die von der Unternehmensführung zu beseitigen sind. Häufig wird bei diesem Bemühen gerade die Führungskapazität selbst zum erfolgskritischen Engpassfaktor.

Der erhöhte Finanzmittelbedarf führt in dieser Entwicklungsphase durch die Aufnahme von neuen Gesellschaftern oder den Gang an die Börse zu einer Veränderung der ursprünglichen Eigentümerstruktur. Dadurch verschieben sich die vormals klaren Machtverhältnisse. Das wachsende Unternehmen und die damit einhergehenden Probleme erfordern eine zunehmende Standardisierung der Aufgaben, Kompetenzen und Abläufe und den Einsatz von unterstützenden Führungssystemen. Da es sich in dieser Phase noch mehr oder weniger um ein Einproduktunternehmen handelt, bietet sich als organisatorische Lösung eine **funktionale Struktur** an (zur funktionalen Organisation vgl. Abschnitt 5.3.1). Dieses Strukturkonzept führt jedoch zu einer Zentralisierung von Entscheidungen und damit zu einer (weiteren) Überlastung der Unternehmensspitze. Strategische Fragestellungen geraten in den Hintergrund, während operative Probleme das Führungsgeschehen beherrschen.

Bleicher schätzt das **Krisenpotenzial** in dieser Phase als relativ **gering** ein (vgl. Bleicher 1991, S.810). Insbesondere die Vernachlässigung der strategischen Erfolgspotenziale kann jedoch zu Absatzrückgängen verbunden mit Überkapazitäten führen, die letztendlich in einer existenzbedrohenden Liquiditätskrise enden.

Um eine solche Krisensituation zu vermeiden, sind rechtzeitig neue Erfolgspotenziale zu entwickeln. Ein Weg ist die Diversifikation des bisherigen Produktprogramms, also die zielgerichtete Entwicklung von neuen geschäftsnahen oder geschäftsfernen Leistungen für neue Märkte.

Diversifikationsphase

In der Diversifikationsphase werden neben dem bestehenden Produktprogramm **neue Erfolgspotenziale** aufgebaut. Es gilt »[...] nunmehr mit mehreren ›Bällen‹ zu spielen und einen Ausgleich zu erreichen, zwischen den Chancen und Risiken, die sich mit einzelnen Geschäftsfeldern verbinden« (Bleicher 1991, S.826).

Während sich bei einer Diversifikation in geschäftsnahe Bereiche wenig an der Grundorientierung des Unternehmens ändert, führt ein Ausbau der Aktivitäten in geschäftsfernen Feldern zu einer Neuausrichtung der Unternehmensziele, der Strategie und möglicherweise auch der Unternehmensspitze (beispielsweise in Form einer Holding). Neben die bisherige, standardisierte Aufgabenerfüllung mit geringen Risiken tritt der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern, der wiederum durch Pioniergeist, Risikobereitschaft und Kreativität geprägt ist. Damit treffen zwei sehr unterschiedliche kulturelle Situationen aufeinander: Aus einer eher zentralistischen und auf das »Gravitationszentrum Gründer« ausgerichteten Unternehmenskultur wird eine eher dezentrale und durch unterschiedliche Mikrokulturen gekennzeichnete Situation. Eine am Objektprinzip orientierte **divisionale Organisation** bietet die Möglichkeit, die verschiedenen Produktgruppen und ihre Märkte und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die jeweiligen Führungsorgane operativ voneinander zu trennen (zur divisionalen Organisation vgl. Abschnitt

5.3.2). Der notwendige Interessenausgleich findet dann auf der strategischen Leitungsebene statt. Zur Unterstützung der Unternehmensführung sind Zentralbereiche und die einheitliche Gestaltung der unternehmensweit eingesetzten Managementsysteme für Planung, Information und Kontrolle (Controlling) erforderlich.

Aufgrund der Möglichkeit eines Risikoausgleichs zwischen den geschäftlichen Aktivitäten im Rahmen des diversifizierten Leistungsportfolios bewertet Bleicher das **Risikopotenzial** als insgesamt **geringer** als in den beiden ersten Phasen der Unternehmensentwicklung. So lassen sich beispielsweise die verschiedenen Produktlebenszyklen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Liquiditäts- und Rentabilitätsentwicklungen ausgleichen. Problematisch sind allerdings die internen Konfliktpotenziale, die sich aus dem Wettbewerb der einzelnen Geschäftseinheiten um die knappen Ressourcen und aus dem Nebeneinander von zentralen und dezentralen Organisationseinheiten ergeben können. Insgesamt gesehen erhöht sich das Krisenpotenzial, je weiter sich das Unternehmen von seinen ursprünglichen Geschäftsfeldern entfernt. Geschäftsferne neue Produkte und Märkte gehen über den bisherigen Erfahrungshorizont der Entscheidungsträger hinaus und bergen so das Risiko von Fehlschlägen aufgrund einer falschen Einschätzung der Unternehmens- und Umweltsituation.

In der Diversifikationsphase stößt das Unternehmen damit an die Grenzen seiner eigenen Wachstumsmöglichkeiten. Als ein Weg zu weiterem Wachstum bieten sich Akquisitionen und/oder Kooperationen an, die von Bleicher auch als Phasen der »**äußereren Unternehmensentwicklung**« bezeichnet werden. Die nach außen gerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens »[...] sprengt die Grenzen des Wachstums aus eigener Kraft, indem sie sich der Erfolgspotenziale anderer Unternehmungen bemächtigt« (Bleicher 1991, S. 862).

Akquisitionsphase

Die Übernahme und die Integration von anderen Unternehmen verfolgt das Ziel, schnell **neue** und **ertragreiche Geschäftsfelder** aufzubauen. Im Prinzip entspricht das Vorgehen demjenigen bei der Diversifikation, nur dass in diesem Fall fremde Unternehmen oder Unternehmenselemente erworben und in das bestehende Geschäftsportfolio integriert werden.

Strukturell führt die Akquisitionspolitik zumeist zu einer **Holdingorganisation mit Matrixcharakter** (zu den Formen der Matrix- und Holdingorganisation vgl. die Abschnitte 5.3.3 und 5.3.4). Die erworbenen Unternehmen werden als eigenständige Töchter einer Muttergesellschaft unterstellt. Dadurch bleiben die wirtschaftliche und die strukturelle Flexibilität erhalten. Im Falle einer Fusion kann dagegen eine völlige rechtliche und wirtschaftliche Neugestaltung des Unternehmens die Folge sein. In jedem Fall sind die vorhandenen Managementsysteme den komplexer und mitunter internationaler gewordenen Verhältnissen anzupassen. Dies stellt auch erhöhte Anforderungen an die Qualität des Managements.

Erhebliche Risiken ergeben sich in der Akquisitionsphase vor allem aus den unterschiedlichen Kulturen der sich zusammenschließenden Unternehmen, denn jedes Unternehmen bringt sei-

ne im Laufe der Firmengeschichte entstandene und in den Köpfen der Mitarbeiter verankerte Kultur mit. Im Extremfall kommt es zu einem »Kulturmampf« zwischen dem übernehmenden und dem übernommenen Unternehmen. Ob sich dabei die »fortschrittlichere« Kultur durchsetzt (was auch immer das im konkreten Einzelfall heißen mag), ist keineswegs sicher. Ein weiteres Problem sieht Bleicher in der Überforderung des Managements, dessen Kapazität zumeist auf die Führung des operativen Geschäfts ausgelegt ist. Durch die Bindung von Führungskräften im Akquisitionsprozess wird aber möglicherweise das Stammgeschäft zumindest zeitweise vernachlässigt, was zu entsprechenden Risiken führt.

Kooperationsphase

Ein anderer Weg der Unternehmensentwicklung sind Kooperationen. Durch die zeitlich befristete oder unbefristete Zusammenarbeit von Unternehmen sollen **neue Produkt-Markt-Kombinationen** realisiert werden. Im Mittelpunkt steht dabei nicht das finanzielle Engagement, sondern das Vertragsverhältnis zwischen den Kooperationspartnern.

Kennzeichnend für die operative Führung in der Kooperationsphase ist das Nebeneinander der inneren und der äußeren Führung. Während im Innenverhältnis die bisherigen Primär- und Sekundärprozesse bewältigt werden müssen, ist im Außenverhältnis gemeinsam mit den Kooperationspartnern nach synergetischen Lösungen zu suchen, die einen Interessenausgleich ermöglichen und die jeweiligen Stärken der Geschäftspartner zum Tragen bringen. Als geeignete Organisationsformen bieten sich **Arbeitsgemeinschaften auf Zeit, Joint Ventures, Netzwerke, strategische Allianzen usw.** an.

Ein zentrales Problem dieser Phase ist das kulturell geprägte, individuelle Verhalten der Kooperationspartner. Im Unterschied zu einer Akquisition besteht hier nämlich keine Notwendigkeit, einen »kulturellen Fit« der beteiligten Unternehmen zu erreichen. Auch aus der weiterhin bestehenden rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenständigkeit ergibt sich ein gewisses Krisenpotenzial, das die zwischenbetriebliche Kooperation zu einer vergleichsweise **labilen Form** der äußeren Unternehmensentwicklung macht. Die Beendigung einer Kooperation kann zu einer **ernsthaften Unternehmenskrise** führen, beispielsweise dann, wenn dem Partner gutgläubig die eigenen technologischen und marktlichen Erkenntnisse zugänglich gemacht wurden oder wenn wertvolle Zeit ohne einen erkennbaren Markterfolg verstrichen ist.

Mit dem Abschluss der beiden Phasen der äußeren Unternehmensentwicklung stößt das Unternehmen an eine weitere überlebenskritische Schwelle. Eine derartige Lagebeurteilung führt »[...] zur bitteren Erkenntnis, dass man zu einer ›Wendeunternehmung‹ geworden ist, die lediglich durch eine **Restrukturierung** ihrer Unternehmungswerte mit einer völligen Neuorientierung im Normativen, Strategischen und Operativen zu neuen Ufern geführt werden kann, wenn sie nicht durch die eingebauten Schwächen mit einer zunehmenden Beschleunigung in den Konkurs getrieben werden soll« (Bleicher 1991, S.876).

Restrukturierungsphase

Die Restrukturierungsphase kann sowohl eine Form der inneren als auch der äußeren Unternehmensentwicklung sein.

Im Rahmen einer **Restrukturierung** werden beispielsweise solche Geschäftsfelder und Unternehmensteile aufgegeben, die nicht mehr zukunftsträchtig sind. »Über eine unternehmungspolitische ›Impllosion‹ wird quasi versucht, einen Quantensprung zurück zu einem früheren Stadium der Unternehmensentwicklung zu machen, der noch einmal Möglichkeiten des pionierhaften Eigenentwickelns, der Markterschließung, der Diversifikation, Akquisition und Kooperation eröffnet« (Bleicher 1991, S.892). Die Bandbreite der Restrukturierungsmaßnahmen reicht dabei von einer »Gesundschrumpfung« über den Erwerb von einzelnen Geschäftsbereichen durch die Führungskräfte (Management-buy-out) bis zu der völligen Aufgabe der Autonomie durch die Integration in ein anderes Unternehmen.

Bei diesem Modell der Unternehmensentwicklung sind zunächst **zwei kritische Anmerkungen** zu machen (vgl. Krüger 1993, S.344): Einerseits können die geschilderten Entwicklungsphasen eines Unternehmens verkürzt durchlaufen oder sogar einzelne Phasen übersprungen werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass bereits in der Pionier- oder in der Markterschließungsphase Kooperationen eingegangen und andere Unternehmen akquiriert werden. Andererseits können Unternehmen aber auch über einen sehr langen Zeitraum hinweg in einer bestimmten Entwicklungsphase verharren.

Insgesamt betrachtet, bietet das Phasenmodell von Bleicher durch seine Realitätsnähe und seine Systematik eine **Vielzahl von Anhaltspunkten für die Beurteilung der tatsächlichen Entwicklung von Unternehmen**. Die von Bleicher in seinem Werk dargestellten Beispiele aus der Unternehmenspraxis belegen dies in eindrucksvoller Weise. Ebenso wie das Greiner-Modell begreift es die Unternehmensentwicklung als einen zeitraumbezogenen Prozess von Wachstumsphasen und Krisensituationen, deren erfolgreiche Bewältigung grundsätzlich ein weiteres Unternehmenswachstum ermöglicht.

7.1.5.4 Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst

An dieser Stelle soll ein dritter Ansatz vorgestellt werden, der den dynamischen und immer wiederkehrenden Wechsel von Krise und Veränderung zum Gegenstand hat. Das Modell des kanadischen Business-School-Dozenten und Beraters David K. Hurst geht von **drei Phasen der Unternehmensentwicklung** aus (vgl. zum Folgenden Hurst 2002, S.32ff. und Abbildung 7-15).

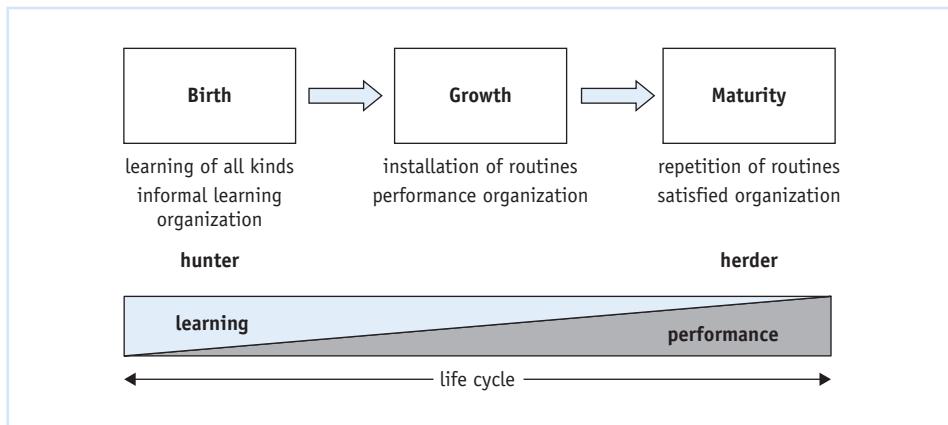


Abb. 7-15: Learning-and-Performance-Modell von Hurst

Phase 1: Birth

In seiner Gründungsphase kann ein Unternehmen als eine »**informale Lernorganisation**« bezeichnet werden, in der ein Lernen auf allen Ebenen stattfindet (zu den verschiedenen Formen des organisationalen Lernens vgl. Abschnitt 7.7.2): »[...] in their small-scale, informal beginnings, many modern organizations have social dynamics rather like those of the hunters. The emphasis in such organizations is on learning of all kinds – learning to master recalcitrant technologies, learning to respond to divergent customer needs, learning to develop sources of capital required by the young business, and so on« (Hurst 2002, S. 32). Durch das ständige Erlernen von neuen Verhaltensmustern nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum gelingt dem jungen Unternehmen entweder die Anpassung an seine dynamische Umwelt, oder aber es verschwindet schon bald wieder vom Markt.

In seiner Entwicklung wird das Unternehmen in dieser Phase von der Vision seiner Gründer (»**entrepreneurs**«) vorangetrieben. Durch die gemeinsamen Wertvorstellungen lassen sich die individuellen Aktivitäten ohne formale Regelungen koordinieren. Die Organisation besteht aus flexiblen, »multiskilled« Teams und Netzwerken. Ihre Mitglieder nehmen diejenigen Rollen wahr, die ihren Fähigkeiten und ihren persönlichen Präferenzen entsprechen. Die Aufgabenbewältigung erfolgt weit gehend unstrukturiert. Es besteht keine Zeit für Formalien oder den Aufbau von Hierarchien. Jedes Organisationsmitglied, das die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, bewältigt die anstehenden Probleme. Die Kommunikation erfolgt informell und direkt.

Aufgrund dieser Merkmale besitzt das Gründerunternehmen ein sehr hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Hurst vergleicht es mit der Organisation der Buschleute in der Kalahariwüste Südwestafrikas, die er als »[...] one of the most successful social adaptations ever developed [...]« bezeichnet, weil sie es erlaubt, schnell und flexibel auf die ständigen Veränderungen des Umfelds zu reagieren (Hurst 2002, S. 13).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

In the old days of Nike...

Die Beschreibung der 1972 aus der von *Bill Bowerman* und *Phil Knight* gegründeten *Blue Ribbon Sports, Inc.* hervorgegangenen US-amerikanischen Sportartikelfirma *Nike, Inc.* (2020/21: 44,5 Mrd. USD Umsatz, rund 79.100 Beschäftigte) in ihren Gründerjahren veranschaulicht, wie die Kommunikation in der ersten Entwicklungsphase eines Unternehmens funktioniert:

»In the old days [...] people drifted into the top management area after five and talked over the day. As a result, people knew enough about what others were doing. [...] When Nike was a small company, communication used to just happen in the hallways, over a beer on the way home, at the basketball game.«

Quelle: Christensen/Rikert 1985, S.22ff.; zitiert nach Hurst 2002, S.38

Phase 2: Growth

Diejenigen Unternehmen, welche die erste Entwicklungsphase »überlebt« haben, etablieren im Verlauf ihres weiteren Wachstums nach und nach bestimmte Routinen, die ihre Prozesse und das Verhalten ihrer Mitarbeiter prägen. An die Stelle des informalen Lernens tritt die **formale Aufgabenerfüllung**. Die kreativen Entrepreneure der Gründungsphase werden durch professionelle Manager abgelöst. Die Unternehmensvision wird durch eine rationale und »harte« Strategie ergänzt. Eine klare Aufgabenverteilung und die zunehmende Standardisierung der Abläufe erhöhen die Effizienz. Die Wachstumsphase bildet damit ein **Übergangsstadium** zur reifen Organisation: »The social dynamics of the hunters start to shift into those of the herders« (Hurst 2002, S.42).

Phase 3: Maturity

Schließlich entwickelt sich die Organisation zu einem **Reifeunternehmen**. Die einmal etablierten Routinen werden laufend wiederholt, ohne grundlegend weiterentwickelt zu werden. Es sind hierarchische Strukturen entstanden, in denen spezialisierte Organisationseinheiten die interdisziplinären Teams ersetzen. Sie werden durch formale

Regeln und Verfahren, einheitliche Planungsprozesse und zentrale Verwaltungseinheiten koordiniert. Geeignete Systeme (zum Beispiel Informations- und Planungssysteme) unterstützen die Unternehmensführung. Sie übernehmen die Funktion der früheren informalen Netzwerke. Aus den sehr anpassungsfähigen »Jägern« sind sesshafte und weniger flexible »Hüter« geworden, die ihre Aufgabe darin sehen, die bestehenden Prozesse und Strukturen möglichst unverändert zu erhalten. An die Stelle von enthusiastischen Generalisten sind gut ausgebildete Experten getreten, die klar definierte Aufgaben mit großer Professionalität bearbeiten. Die Organisation weist einen hohen Grad an (Selbst-)Zufriedenheit auf.

Die drei idealtypischen Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens beschreiben ein **Kontinuum** zwischen einer »learning organization« und einer »performance organization«. Das

heißt allerdings nicht, dass sich die beiden Enden dieses Kontinuums völlig ausschließen. *Hurst* stellt diesbezüglich fest: »Learning always includes some performance: even start-ups have to pay their bills. Performance always includes some learning: mature companies are continually updating their systems and technologies« (*Hurst* 2002, S. 33). Allerdings finden die Lernvorgänge in einer Performance-Organisation in einem festen Rahmen von vorgegebenen Normen, Werten und Standards statt, die nicht auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft werden (sogenanntes »Einkreislernen«; vgl. Abschnitt 7.7.2). Dagegen ermöglicht die »learning organization« ein umfassendes Lernen, das auch die bis dahin bestehenden Rahmenbedingungen des betrieblichen Handelns hinterfragen und gegebenenfalls verändern kann. Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist demzufolge durch einen **ständigen Wechsel von »mostly learning to mostly performance« gekennzeichnet.**

Das Modell von *Hurst* ist ein vergleichsweise **einfacher und realitätsnaher Ansatz zur Erklärung der organisatorischen Dynamik von Unternehmen**. Obwohl es allein auf den Erfahrungen seines Verfassers und generellen menschheitsgeschichtlichen Überlegungen beruht, bietet es gedankliche Anregungen für die Beantwortung der Frage, wie der Unternehmenswandel so gestaltet werden kann, dass sowohl die Bereitschaft einer Organisation zu lernen als auch ihre Fähigkeit zur effizienten Aufgabenerfüllung im Zeitablauf erhalten bleiben.

7.2 Handlungsfelder des Change-Managements

Die drei Beispiele *Daimler*, *Sanofi* und *Siemens* im Abschnitt 7.1.3 machen deutlich, dass grundlegende und umfassende aufbau- und ablauforganisatorische Restrukturierungsmaßnahmen immer mit einer Überprüfung oder Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, einer Anpassung der im Unternehmen eingesetzten Technologie und einer Veränderung beziehungsweise Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einhergehen. Die Veränderungsprozesse mit einer derart großen Reichweite und Tiefe werden auch als **transformativer Wandel** bezeichnet (vgl. *Krüger* 1993, S. 358). Es ist demnach weder sinnvoll noch angemessen, die Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstrukturen isoliert zu betrachten. Geplante organisatorische Maßnahmen müssen vielmehr in dem dynamischen Gesamtzusammenhang der **vier Handlungsfelder des Change-Managements** gesehen werden, die im Sinne eines »optimalen Fits« bestmöglich aufeinander abzustimmen sind. Dabei sind die vielfältigen Interdependenzen der Ziel- und Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 7-16).

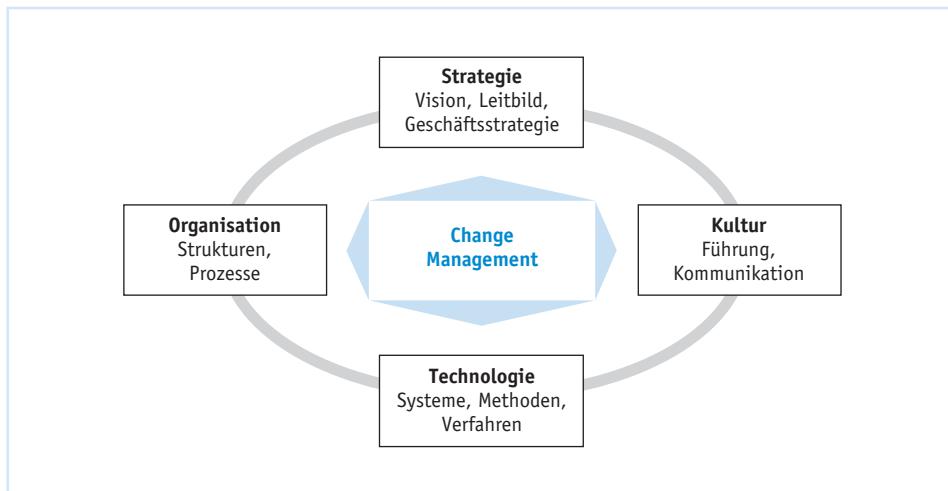


Abb. 7-16: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements

Handlungsfeld 1: Strategie

Die Unternehmensstrategie (corporate strategy) beschreibt den »Weg zum Ziel« (vgl. Abbildung 4-28). Sie bringt zum Ausdruck, wie die vorhandenen und die potenziellen Stärken eingesetzt werden sollen, um den Veränderungen der Rahmenbedingungen zielfgerecht zu begegnen. Die Strategie wird also durch bereits eingetretene oder noch erwartete Umweltveränderungen beeinflusst. Sie kann reaktiv als **Anpassungsstrategie** formuliert oder von der Unternehmensführung im Hinblick auf die zukünftigen Rahmenbedingungen aktiv als **Innovationsstrategie** gestaltet werden. Mit der Vorgabe einer Unternehmensstrategie wird das Ziel verfolgt, nachhaltige Erfolgspotenziale durch die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen aufzubauen und das Unternehmen innerhalb seiner Umwelt zu positionieren. Dadurch wird die allgemeine Richtung festgelegt, in die sich ein Unternehmen entsprechend der verfolgten Vision entwickeln soll (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.5.4.2). Auf der Grundlage der Unternehmensstrategie werden dann die Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) und die Funktionsbereichsstrategien (functional area strategies) definiert. Im Hinblick auf die Unternehmensstrategie sind die Funktionsbereichs- und die Geschäftsbereichsstrategie demzufolge untergeordnete Strategieebenen, deren Zielsetzungen mit den Unternehmenszielen in einem hohen Maße übereinstimmen müssen:

- Die **Funktionsbereichsstrategien** legen die grundsätzlichen Zielsetzungen und Aktivitäten von bestimmten betrieblichen Funktionsbereichen fest (zum Beispiel Personalstrategie, F+E-Strategie, Marketing-Strategie, EDV-Strategie).
- Demgegenüber dienen die **Geschäftsbereichsstrategien** der strategischen Ausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens, wobei sich ein Geschäftsbereich als organisatorische Einheit (Division, Sparte, Center, Business-Unit) in der Praxis häufig auf ein Geschäftsfeld konzentriert, das heißt, für die Bearbeitung eines spezifischen Markts oder Marktsegments verantwortlich ist (zum Beispiel Strategie des Geschäftsbereichs Haushalte eines divisional organisierten Elektrokonzerns).

Die Strategieformulierung stellt damit einen wichtigen Teil des Veränderungsmanagements dar, aus dem sich die Planungs- und die Durchsetzungsaktivitäten in den anderen Handlungsfeldern ableiten. Die Veränderungen in der strategischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens, wie beispielsweise die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern oder das Eingehen von Kooperationen, werden auch als **Reorientierung** bezeichnet.

Den Anlass für Reorientierungen bilden nach einer Studie der Unternehmensberatung *Roland Berger Strategy Consultants* häufig veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Demnach sind die strategische Neupositionierung und die Konzentration auf das Kerngeschäft in rund zwei Drittel der Unternehmen eine unmittelbare Reaktion auf verschlechterte Finanzierungsbedingungen oder Absatzprobleme (vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* 2009).

Die Formulierung einer neuen Unternehmensstrategie wirkt demnach sowohl nach **innen** als auch nach **außen**. Sie bleibt nicht ohne Folgen für die bestehenden Organisationsstrukturen: Eine Wachstumsstrategie (Welche neuen Märkte oder Kunden sollen zukünftig bearbeitet werden?) führt unter Umständen zu einer regional oder kundenbezogen ausgerichteten Geschäftsbereichsstruktur, während eine Schrumpfungsstrategie (In welchen Bereichen soll desinvestiert werden?) wahrscheinlich den Abbau von Organisationseinheiten und eine Straffung der Strukturen und Abläufe mit sich bringt. In jedem Fall muss der interne Bezugsrahmen der jeweiligen Strategie angepasst werden, was gegebenenfalls in einer **Reorganisation** endet, das heißt einer umfassenden und tief greifenden strukturellen Neugestaltung (major change).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Reorientierung der früheren Daimler-Benz AG

So führte beispielsweise die von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden *Edzard Reuter* in der Mitte der 1980er-Jahre entwickelte Vision des »Integrierten Technologiekonzerns« in der damaligen *Daimler-Benz AG* zu der Umsetzung einer **Wachstums- und Diversifikationsstrategie**. Aufgrund der neuen strategischen Zielrichtung ergaben sich nicht nur Aktivitäten wieder Zukauf von Unternehmen und die Erschließung von neuen Absatzmärkten, sondern auch ganz konkrete organisatorische, kulturelle und systemseitige Umsetzungsmaßnahmen im Konzern (zum Beispiel die Schaffung einer Holdingorganisation, die Formulierung eines Unternehmensleitbildes und die Gestaltung eines konzernweiten Planungs- und Kontrollsystems; vgl. Abschnitt 7.1.3).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die Konzernstrategien »Together 2025«, »Together 2025+« und »NEW AUTO« der Volkswagen AG

Ein Beispiel für die Formulierung einer **Unternehmensstrategie** ist die Konzernstrategie »*Together Strategie 2025*« der *Volkswagen AG*, die ähnlich wie ihre Vorgängerversion »*Mach 18*« sowohl visionäre Elemente als auch quantitativ messbare ökonomische Ziele enthält, wie zum Beispiel eine operative Umsatzrendite von 7 bis 8 Prozent oder

eine Kapitalverzinsung über 15 Prozent bis 2025. Dieses vom damaligen Vorstandschef *Matthias Müller* erstmals im Juni 2016 öffentlich vorgestellte »Zukunftsprogramm« soll »[...] den größten Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen [...]« auf den Weg bringen – nach der für VW äußerst schädlichen Abgasaffäre sicherlich ein notwendiger Schritt. Die einzelnen Konzernmarken leiten daraus eigene Strategien ab (zum Beispiel die Marke Volkswagen ihre Strategie »Transform 2025+«). An der Ausarbeitung der übergreifenden Konzernstrategie haben 250 Experten aus allen Bereichen des Unternehmens mitgearbeitet, denn sie sollte »nicht im Elfenbeinturm« entstehen und war auch nicht »das Werk externer Berater«, wie Müller in der Pressekonferenz gleich zu Beginn betonte. Der strategische Veränderungsprozess soll sich nach den Worten des damaligen CEOs vor allem auf die Bereiche Struktur, Effizienz und Kultur beziehen. Alle Maßnahmen sollen einer Vision folgen: »Volkswagen wird ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität«. Mit dem Begriff »Together« soll deutlich gemacht werden, dass die Anstrengungen nur gemeinsam mit allen Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und Geschäftspartnern erfolgreich sein können. Als Kernziel der Strategie wird nachhaltiges, profitables Wachstum genannt, das durch fünfzehn Initiativen erreicht werden soll, zu denen beispielsweise ein angepasstes Fahrzeugportfolio, der Einsatz neuer Technologien, die Umsetzung der digitalen Transformation und der Organisation 4.0 sowie die Stärkung des Unternehmergeistes gehören. Weiter detailliert wird die Konzernstrategie in den spezifischen Marken- und Funktionsbereichsstrategien. Interessant ist schließlich auch der Satz, den *Matthias Müller* im Schlussteil seiner Rede formulierte: »Wir sind bereit zur Veränderung: Der Wandel ist unser Verbündeter, nicht unser Feind«. Als es im Frühjahr 2018 zum Wechsel im Vorstandsvorsitz kam und *Matthias Müller* nach zweieinhalb Jahren an der Konzernspitze durch *Herbert Diess* abgelöst wurde, betonte der Nachfolger, dass er die beschlossene Strategie nicht ändern aber deren Umsetzungstempo erhöhen wolle: »Es geht um eine Weiterentwicklung und keine Revolution«.

Im aktuellen Geschäftsbericht 2022 heißt es: »Vor dem Hintergrund des sich rasant verändernden Umfelds und den daraus resultierenden Herausforderungen hat der Konzernvorstand im Mai 2021 mit Zustimmung des Aufsichtsrats die neue Konzernstrategie ›NEW AUTO – Mobility for generations to come‹ mit dem Fokus auf die Mobilitätswelt im Jahr 2030 beschlossen. NEW AUTO schreibt damit die mit den Vorgängerstrategien TOGETHER 2025 und TOGETHER 2025+ begonnene Transformation fort, die einen der größten Veränderungsprozesse in der Unternehmensgeschichte angestoßen hat, mit dem Ziel, den Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum auszurichten. Diese Strategien bildeten bereits den Rahmen und setzten die Eckpfeiler, mit denen VW die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen will.«

Quellen: Müller, M. 2016 S. 1 ff., o. V. 2018, Volkswagen AG 2022, S. 88

Probst nennt drei **Gründe für eine Reorganisation** im Zusammenhang mit der Neu- oder Umformulierung der Unternehmensstrategie (vgl. *Probst* 1993, S.194):

- Die Organisationsstruktur muss einer völlig neuen Strategie angepasst werden.
- Die Strukturen sollen im Hinblick auf zukünftige Strategieänderungen flexibel gestaltet werden.
- Die Unternehmensstrategie sieht eine starke Wechselwirkung mit anders strukturierten Unternehmen vor (zum Beispiel im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen), die möglichst kompatible Strukturen erfordert.

Handlungsfeld 2: Kultur

Unter der **Organisations- oder Unternehmenskultur** ist die Gesamtheit von allen in einer Organisation wirksamen Werten, Normen und Einstellungen zu verstehen, die nach innen das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt bestimmen (vgl. Abschnitt 4.5.4.2).

Gegenüber den »harten« Faktoren gewinnt die Unternehmenskultur als das »weiche« Handlungsfeld des Veränderungsmanagements, insbesondere durch den gesellschaftlichen Wertewandel und seine Folgen, zunehmend an Bedeutung. Die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder hat sich geändert: Viele Mitarbeiter erwarten heute eine abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeit, die Freiräume für ihre persönliche Entfaltung bietet. Dementsprechend sind die Aufgaben, die Verantwortung und die Kompetenzen organisatorisch zu gestalten. Nur so können die koordinierenden und motivationsfördernden Wirkungen der Unternehmenskultur für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung der Strategie und das Funktionieren der Führungsstrukturen und -systeme optimal genutzt werden.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das »3+Eins-Programm« der Allianz

Mit dem im Dezember 2003 gestarteten »3+Eins-Programm« der *Allianz AG/SE* (2021: 148,5 Mrd. Euro Umsatz, 155.000 Beschäftigte) sollten das Geschäftsmodell des Finanzdienstleisters vorangetrieben und ein nachhaltiges und profitables Wachstum ermöglicht werden. Zentrale Elemente dieses Programms waren zunächst die Stärkung der Kapitalbasis, eine höhere operative Ertragskraft und der Abbau von Komplexität. Als »+Eins« sollten laut Geschäftsbericht 2006 dann vor allem die Wettbewerbsfähigkeit und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Zu den »Eins-Initiativen« gehörten unter anderem die Customer-Focus-Initiative, das Sustainability Program, die Leadership Values und der Bereich Global Brand & Communication. Strukturelle Auswirkungen hatte das Programm insbesondere im Bereich der **Komplexitätsreduktion**: »Nur Gesellschaften, die über einen klaren Aufbau und straffe Arbeitsprozesse verfügen, sind flexibel genug, um sich rasch an veränderte Marktbedingungen und wandelnde Kundenbedürfnisse anpassen zu können – weitere Voraussetzungen für profitables Wachstum. Die *Allianz* konzentriert sich deshalb seit dem

Start des 3+Eins-Programms auf ihre Kernaktivitäten und legt den Fokus darauf, ineffiziente Strukturen abzuschaffen und Prozesse und Produktangebot zu straffen.«

Auch in den Folgejahren wurde in dem strategischen Programm ein wichtiger Erfolgsfaktor gesehen, der »[...] Ihr Unternehmen auf dem Spitzenplatz in der internationalen Versicherungs- und Asset-Management-Branche« hält, wie es in dem Aktionärsbrief für das Geschäftsjahr 2010 hieß.

Quellen: Allianz AG 2007, S.26f., Allianz AG 2011, S.3

Aus **kulturellen Gründen** können **organisatorische Maßnahmen** grundsätzlich dann erforderlich werden, wenn

- eine allgemeine Wandlung der gesellschaftlichen Wertvorstellungen mit erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmen und ihre Mitarbeiter erfolgt,
- sich die Werte und Normen grundlegend ändern, die eine bestimmte Unternehmenskultur prägen, oder
- in einem Unternehmen aus bestimmten Gründen eine neue Kultur angestrebt wird (vgl. Probst 1993, S.196).

Die Veränderung der Unternehmenskultur wird auch als **Remodellierung** oder **Reframing** bezeichnet. Damit sind die Veränderungen im »belief system« des Unternehmens gemeint, also ein mentaler Wandel hinsichtlich der von den Organisationsmitgliedern geteilten Werte und Überzeugungen. Die Remodellierung ist eine wichtige Voraussetzung für Veränderungen im Führungs- und Kooperationsverhalten sowie der persönlichen Fähigkeiten. Sie ermöglicht eine **Revitalisierung** der Organisation, zum Beispiel durch einen neuen Führungsstil, die Dezentralisierung von Kompetenzen, eine verstärkte Partizipation oder die Bildung von Prozessteams (vgl. Krüger 1993, S.360). Wie wichtig der kulturelle Wandel für viele Unternehmen geworden ist, zeigen die Praxis eispiele der Allianz AG, der Deutsche Bahn AG und der Deutsche Bank AG.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Mindshift bei den Schweizerischen Bundesbahnen

Die *Schweizerischen Bundesbahnen* (SBB AG; 2021: 9,87 Mrd. CHF Umsatz, 33.900 Beschäftigte) haben auch in ihrem **SBB-Transformationsprojekt »Optimierung Planung (OpPla)«** auf ein ganzheitliches Change-Management und die Berücksichtigung des »menschlichen Faktors« gesetzt. Dadurch ist es gelungen, die Mitarbeiter »auf die Reise mitzunehmen« und die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der strategischen Maßnahmen für eine stärkere Ausrichtung des Unternehmens auf den Kundennutzen auch im Bereich der Unternehmensplanung zu schaffen. Wesentliche Optimierungspunkte waren dabei vor allem die historisch und bottom-up gewachsene Planung in den einzelnen Organisationseinheiten und die damit einhergehende Heterogenität der Gesamtplanung. Das Projektziel lautete, besser, schneller und kostengünstiger in der Unternehmensplanung zu werden. Das bedeutete vor allem eine Harmonisierung der bereichsspezifischen Planungsprozesse und die Umstellung auf entsprechende IT-Lösungen. Wichtigste Herausforderungen für die erfolgreiche

Umsetzung waren die unterschiedlichen mentalen Voraussetzungen in den einzelnen planungsrelevanten Organisationseinheiten und der geforderte »Mindset-Change« im Sinne von notwendigen Verhaltensänderungen und Verantwortungsübernahmen. Um diesen zu ermöglichen, wurden ausgehend von einem zentralen Change-Management dezentrale Veränderungsaktivitäten initiiert, in denen die spezifischen Einstellungen und Motivationslagen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen individuell berücksichtigt wurden.

Quelle: *Bearing Point Ltd.* 2017, S. 1ff.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Kulturwandel in der Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG sieht in dem bereits im Jahr 2010 eingeleiteten **Kulturwandel** einen zentralen Bestandteil ihrer Strategie »DB2020« (heute »DB2020+«): »Eine starke Unternehmenskultur, die von einem guten Miteinander sowie einer hohen Motivation, Verbundenheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter geprägt ist, bildet die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.« Der dem zugrundeliegende Kulturrentwicklungsprozess basiert auf der ersten konzernweiten Mitarbeiterbefragung im Jahr 2012, soll weitere DB-weite Impulse setzen und die Multiplikatoren unterstützen, wie es im Geschäftsbericht 2013 heißt. Und weiter: »Die Mitarbeiterbefragung wird mit ihrer zweijährigen Durchführung dem Kulturwandel einen festen Rhythmus verleihen und einen kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozess sicherstellen. Unter Berücksichtigung der strategischen Ziele des DB-Konzerns, der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und der Erkenntnisse aus regelmäßigen Dialogveranstaltungen legt der Prozess aus sich selbst heraus sukzessive die neuen Themen des Wandels fest.« So wurden auf der Grundlage der Befragungsergebnisse 10.500 Workshops durchgeführt, an denen mehr als 126.000 Mitarbeiter teilnahmen. 2014 wurde der Dialog in Zukunfts-konferenzen und regionalen Zukunftsdialogen fortgesetzt. Dabei unterstützten rund 850 Impulsgeber den geschäftsfeld- und hierarchieübergreifenden Kulturwandel als Multiplikatoren. – Ein enormer Aufwand, der allerdings zumindest im Laufe des Jahres 2014 zahlreiche Streiks des Bahnpersonals und etliche Servicepannen nicht verhindern konnte.

Mittlerweile führt der DB-Konzern regelmäßig eine konzernweite Mitarbeiterbefragung (MAB) durch. Diese Befragung hat sich als Instrument im DB-Konzern etabliert und liefert konkrete Anhaltspunkte für Verbesserungen auf allen Ebenen: »[...] In einem Kulturbarometer konnten Mitarbeiter Rückmeldung zu den Themen Miteinander, Zufriedenheit, Team DB geben. [...] Der Kompassindex, den der DB-Konzern erstmals mit der MAB 2020 erhoben hat, misst, wie sich das Miteinander und die Unternehmenskultur entwickelt haben. Nach den Ergebnissen der MAB 2020 – hier lag der Index bei 57% – sank er 2021 auf 49% Zustimmung. Die Ergebnisse des Kulturbarometers wurden insbesondere auf strategisch ausgerichteten Ebenen zum Anlass genommen, um mit Blick auf v. a. niedrig bewertete Themenkomplexe genauer zu analysieren, worin

die niedrigeren Werte begründet sind. Die Ergebnisse eignen sich als Wegweiser für das weitere Vorgehen im DB-Konzern hinsichtlich eines starken Teams DB.«

Quelle: Deutsche Bahn AG 2014, S. 131, dies. 2018, S. 70, dies. 2022, S. 38

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Transformationsfähigkeit in der Lufthansa Group

Die vielfältigen Herausforderungen gerade im internationalen Luftverkehr erfordern auch von den Beschäftigten der Lufthansa die Einsicht, dass es einer kontinuierlichen Bereitschaft bedarf, mit den anstehenden Veränderungen konstruktiv umzugehen: »Der Strukturwandel wird Arbeitsplätze und -inhalte zunehmend und in immer kürzeren Abständen verändern, was zu einem permanenten Transformationsbedarf führt. Die demografische Entwicklung verstärkt diesen Effekt. Dabei werden durch Digitalisierung und zunehmende Automatisierung mittels künstlicher Intelligenz auch die kognitiven Fähigkeiten des Menschen mehr und mehr in diversen Berufszweigen und Jobprofilen verdrängt. Die Etablierung eines **kontinuierlichen Transformationsprozesses** für die Mitarbeiterschaft ist der folgerichtige Ansatz, sich als Unternehmen auf diese Entwicklung einzustellen. Im Allgemeinen steht bei der Transformation der Mitarbeiterschaft die Erreichung von Zukunftsfähigkeit und Performanz im Vordergrund. Dies soll durch zielgerichtete Qualifizierung, Entwicklung von Anpassungs- sowie Lernfähigkeit und gezielten Wissenstransfer erreicht werden.«

Quelle: Deutsche Lufthansa AG 2022, S. 121

Handlungsfeld 3: Technologie

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich Unterschiede in der Organisationsstruktur auch durch den Einsatz von unterschiedlichen **technischen Methoden und Verfahren** erklären lassen. So kann die starke Zunahme der Nachfrage nach einem bestimmten Produkt die bisher angewandte Fertigungstechnologie (zum Beispiel Einzel- oder Kleinserienfertigung nach dem Werkstattprinzip mit einem geringen Automatisierungsgrad) in Frage stellen und zu einem neuen Produktionsverfahren führen (zum Beispiel hochautomatisierte Massenfertigung nach dem Fließprinzip). Die damit verbundene Umstellung hat erhebliche Auswirkungen auf die Fertigungsorganisation. Dieser Zusammenhang zwischen Technologie und Organisation ist plausibel. Er wurde von Woodward bereits in den 1950er-Jahren in empirischen Untersuchungen nachgewiesen (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 194). Insofern handelt es sich bei der angewandten Technologie offenbar um ein weiteres Handlungsfeld des Veränderungsmanagements.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Unternehmenskultur als »Herzstück« der Deutsche Bank AG

Die Deutsche Bank AG hat den Wandel ihrer Unternehmenskultur als Kernelement ihrer im September 2012 vorgestellten »Strategie 2015+« definiert. So heißt es im Jahresbericht 2013 des Geldinstituts: »Die **Unternehmenskultur** ist das Herzstück jeder

Organisation. Sie spiegelt die Werte und Überzeugungen wider und beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter, Entscheidungsprozesse und vor allem den Umgang mit den Kunden und der Gesellschaft. Wir sind überzeugt: Die Unternehmenskultur ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg der *Deutschen Bank*.« So wurden im Rahmen eines Entwicklungsprozesses im Jahr 2013 als Ergebnis einer Umfrage unter 52.000 Mitarbeitern mit ergänzenden Gesprächen und Workshops sechs zentrale Werte definiert: Integrität, nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin und Partnerschaft. Demgemäß wurden auf der Senior Management Conference am 10. Juli 2013 die 250 Top-Führungskräfte »[...] persönlich zur Umsetzung der Werte und Überzeugungen verpflichtet« und mussten dies mit ihrer Unterschrift bestätigen. Am 24. Juli wurden die neuen Werte und Überzeugungen dann allen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit bekanntgegeben. Im November 2013 gaben schließlich 94 Prozent der befragten Mitarbeiter der *Deutsche Bank AG* an, die neuen Werte und Überzeugungen zu kennen.

Im aktuellen Verhaltenscodex der Deutschen Bank schreibt der Vorstandsvorsitzende Christian Sewing: »Wir müssen stets integer handeln und hohe Standards einhalten. So verdienen wir uns das Vertrauen unserer Kunden, Regulatoren, Investoren sowie natürlich unter uns Kolleginnen und Kollegen. Nur wenn wir unseren Verhaltenscodex beherzigen, werden wir eine nachhaltig erfolgreiche Bank sein.«

Quelle: *Deutsche Bank AG* 2014, S. 27 f., dies. 2022., S. C

Unter **Technologie** sind die Verfahren, Methoden, Maschinen, Werkzeuge, Werkstoffe und das damit verbundene Anwendungswissen zu verstehen, die in einem Unternehmen eingesetzt werden. Während es sich im Produktionsbereich von Industriebetrieben hierbei vorrangig um die Herstellungsverfahren und die eingesetzte Hardware handelt, ist im Verwaltungsbereich und in Dienstleistungsunternehmen insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie gemeint.

Aber auch Technologien im Allgemeinen wirken sich zunehmend auf die Entwicklung der Unternehmen aus. So stand die Technologie in der seit 2004 regelmäßig durchgeföhrten globalen IBM CEO-Study im Jahr 2012 zum ersten Mal auf **Rang 1 der wichtigsten Einflussgrößen** und in der aktuellen Studie von 2017 immerhin auf dem zweiten Platz hinter den Marktfaktoren (vgl. Abbildung 7-10). Dementsprechend heißt es in der Studie: »Die CEOs erwarten, dass Technologie in den kommenden drei bis fünf Jahren die größten Veränderungen in ihrem Unternehmen bewirken wird – mehr als jede andere externe Einflussgröße, sogar die Wirtschaft. [...] Einige CEOs sprachen darüber, wie Fortschritte in alternativen Energien, Biotechnologie, Nanotechnologie und weiteren Bereichen, die weit über die IT hinausgehen, Produkte, Betriebsabläufe und Geschäftsmodelle revolutionieren« (IBM Deutschland GmbH 2012, S. 6, 13). Technologie wird dabei einerseits als Chance für die Entwicklung von Innovationen begriffen, aber andererseits auch als Risiko gesehen, weil es immer schwieriger wird, den technologischen Fortschritt vorherzusehen und entsprechend vorausschauend zu handeln.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Digitalisierung in der STRABAG SE

Der österreichische Technologiekonzern für Baudienstleistungen *STRABAG SE* (2021: 15,3 Mrd. Euro Umsatz, 73.600 Beschäftigte) sieht in der **Digitalisierung** »aktuell eine der wichtigsten Fragen« und führt in seinem Geschäftsbericht 2017 weiter aus: »Sie ist ein Megatrend, der auch die traditionellen Bauprozesse verändern wird, in dem sie eine schnelle und weitreichende Vernetzung von Dingen, Maschinen (›Internet der Dinge‹) und Menschen gestattet. [...] Für *STRABAG* bedeutet der Trend zur Digitalisierung, dass alle wesentlichen Geschäftsprozesse – Planung, Ausführung, Produktion, Betrieb und Administration – an diese neue Art der Informationsverarbeitung schrittweise angepasst werden müssen.« Das Unternehmen sieht dies als Voraussetzung für eine höhere Qualität und Effizienz, eine bessere Wettbewerbsfähigkeit und um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Um diesen Digitalisierungsprozess kontinuierlich zu begleiten, wurde ein »**Steering Committee Digitalisierung**« als Vorstandsausschuss eingerichtet sowie die Funktion »**Head of Digitalisation**« geschaffen. Das Beispiel zeigt, welchen Einfluss eine Technologie auf die Aufgaben, Prozesse und Strukturen und Verantwortlichkeiten eines Unternehmens haben kann – nicht nur bei der *STRABAG SE*.

Quelle: *STRABAG SE* 2018, S. C40

Auf die **Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)** soll hier näher eingegangen werden, weil sie zunehmend leistungsfähiger wird und damit neue Spielräume für die organisatorische Gestaltung schafft. Diese Leistungsfähigkeit trägt unter anderem dazu bei,

- die Art und Weise zu verändern, wie Menschen miteinander und mit den Unternehmen interagieren (zum Beispiel im Bereich der Social Media),
- neue Formen der Arbeitsorganisation zu realisieren (von der Teleheimarbeit über Videokonferenzen und Telekooperationen rund um den Globus bis hin zu überbetrieblichen virtuellen Netzwerk- und Cloudstrukturen, in denen sich unabhängige und räumlich verteilte Unternehmen zusammenschließen, um eine definierte Leistung gemeinsam zu erbringen; zu den Charakteristika, Möglichkeiten und Grenzen von virtuellen Unternehmen vgl. zum Beispiel die Darstellung bei Picot et al. 2003, S. 426 und Kapitel 10),
- Bearbeitungsprozesse schneller und damit effizienter zu machen (zum Beispiel durch die Vernetzung von Datenbeständen im Unternehmen, durch die Überführung von unstrukturierten in routinemäßige Abläufe oder durch die Verkürzung der Zugriffszeiten auf die benötigten Daten),
- Aufgaben zu integrieren und so ganzheitliche Verantwortungsbereiche zu definieren (in dem beispielsweise ein Sachbearbeiter Zugriff auf alle benötigten Daten hat und so einen ganzen Vorgang selbstständig bearbeiten kann) und
- Aufgaben und Entscheidungen zu zentralisieren oder zu dezentralisieren (zum Beispiel aufgrund der Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung auf allen Führungsebenen mittels Management-Informations-Systemen).

Die Entwicklung der IKT hat somit einen unmittelbaren Einfluss auf die **Veränderung der Unternehmensstrukturen**. Insbesondere durch eine schnellere und kostengünstigere, raum- und zeitüberbrückende Informationsübertragung und -verarbeitung, wie beispielsweise Electronic-Data-Interchange (EDI), werden bestimmte neue Organisationsformen überhaupt erst realisierbar (zum Beispiel Just-in-time-Tele-Kooperationen, virtuelle Unternehmen). Der organisatorische Wandel wird hier gewissermaßen durch technische Innovationen ausgelöst. Gleichzeitig ist eine effizienzsteigernde und die Transaktionskosten reduzierende IKT aber auch die Voraussetzung, um angesichts des Markt- und Wettbewerbsdrucks überlebensfähig zu bleiben. Die IKT wird demnach zu einem Instrument, mit dem der organisatorische Wandel sowohl unterstützt als auch vollzogen wird (vgl. Picot et al. 2003, S.402ff.). Dies zeigen auch die beiden Praxisbeispiele von *IBM* und *SAP*.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

IKT als strategischer Erfolgsfaktor in der SAP AG

Die *SAP AG* sah in den ständig steigenden Kundenanforderungen und der oft raschen und radikalen **Umstellung von Geschäftsmodellen** bereits vor über zehn Jahren zwei wesentliche »Megatrends« für ihre Geschäftsentwicklung:

»Dieser schnelle, mehrdimensionale Wandel bringt eine höhere Komplexität mit sich, die nur durch eine Einbettung der Informationstechnologie in sämtliche Geschäftsabläufe zu bewältigen ist. Unternehmen erkennen, dass IT eine entscheidende Rolle dabei spielt, die Komplexität zu reduzieren und zu kontrollieren. IT nimmt dabei eine neue Rolle als strategischer Wachstumstreiber im Unternehmen ein [...] In Zukunft wird IT ein strategischer Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen sein sowie ein Katalysator für fortlaufende Innovation und optimale operative Abläufe.«

Quelle: *SAP AG* 2007, S.90

Die Möglichkeiten der IKT können allerdings nur dann optimal genutzt werden, wenn die Systeme zeitgleich mit der Organisationsstruktur konzipiert werden. Zumindest müssen konkrete Vorstellungen von der angestrebten Struktur bestehen, um unterstützende Anwendungen entwickeln und einsetzen zu können. Während der Computer in der Anfangszeit noch als Mittel zur Automatisierung von vorhandenen Arbeitsabläufen eingesetzt wurde, eröffnet die IKT heute in einem zunehmenden Maße die **Chance zur Gestaltung** von neuen Arbeitsabläufen und Strukturen. Organisation und IKT beeinflussen sich dabei gegenseitig: Einerseits müssen die Systeme an die Organisationsstrukturen angepasst werden, um die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter zu decken. Andererseits muss die Organisation unter Umständen grundlegend verändert werden, um die Potenziale ausschöpfen zu können, welche die IKT bietet (vgl. Schwarzer/Krcmar 2014, S.81ff.).

Handlungsfeld 4: Organisation

Das Handlungsfeld **Organisation** umfasst sämtliche Maßnahmen, die auf eine zielorientierte ganzheitliche Gestaltung der Aufbau- und Ablaufbeziehungen eines Unternehmens gerichtet sind. Dazu gehören die Bildung und die Konfiguration von Organisationseinheiten, die Gestal-

tung ihres Beziehungsgefüges und die Regelung der Prozessabläufe und der Prozessverantwortung. Typische Maßnahmen der Reorganisation von Unternehmen sind zum Beispiel der Abbau von Hierarchieebenen, die Einrichtung von Cost-, Profit- und Investment-Centern oder der Übergang von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Unternehmensstruktur. Vor allem in den letzten Jahren gehören auch Maßnahmen zur Flexibilitätssteigerung (Stichwort: Agilität) mit dazu, wie die Beispiele im Abschnitt 7.1.3 und das Praxisbeispiel der *Henkel AG & Co KGaA* zeigen. Im Zusammenhang mit der Gestaltung des Wandels geht es hier also um die organisatorische Veränderungsfähigkeit (»Changeability«).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Agilitätssteigerung der Henkel AG&Co. KGaA

Mit der Strategie *Henkel 2020+* werden vier Handlungsfelder adressiert: Investition in Wachstum, Vorantreiben des Wachstums, Steigerung der Agilität und Beschleunigung der Digitalisierung. Im Geschäftsbericht 2017 heißt es: »*Henkel* wird seit 140 Jahren von einem starken Unternehmergeist geprägt, der Teil unserer DNA ist. [...] Die **Agilität der Organisation** zu steigern, ist in einem sehr volatilen und dynamischen Umfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor für *Henkel*. Die Voraussetzung hierfür sind motivierte und engagierte Teams, beschleunigte Einführungen in den Markt sowie effiziente und vereinfachte Prozesse (»Smart Simplicity«). [...] Zur Verbesserung der Agilität haben wir in allen Unternehmensbereichen **Prozesse und Strukturen vereinfacht**.« Diese Grundausrichtung des Unternehmens wird im Vorwort des Vorstandsvorsitzenden noch deutlicher: »Wir fördern bei unseren Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln mit dem Ziel, eine agilere Organisation zu schaffen. Dazu gehören auch mehr Entscheidungsfreiheit und die Offenheit für Veränderungen«. Das Beispiel zeigt, wie eng die kulturellen und die strukturellen Aspekte miteinander verbunden sind und wie diese Verbindung von erfolgreichen Unternehmen auch strategisch genutzt wird.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA SE* 2018, S. 4, 14f. (Hervorhebung durch den Verfasser)

Die damit verbundenen **Restrukturierungsmaßnahmen** (restructuring) sind die konsequente Folge eines transformativen Wandels, der tief greifende und weit reichende Veränderungen mit sich bringt. Sie werden erforderlich, wenn eine strategische Neuausrichtung andere Strukturen verlangt, die Rahmenbedingungen für eine veränderte Unternehmenskultur geschaffen werden sollen oder die Erfolgspotenziale von neuen Technologien nur in einer anderen als der bisherigen Organisationsform ausgeschöpft werden können. In der Praxis sind Strukturanpassungen allerdings oftmals auch – und manchmal sogar ausschließlich – Maßnahmen zur Senkung der (Fix-)Kosten. So stehen Kostensenkungsprogramme nach einer Restrukturierungsstudie in 75 Prozent der befragten Unternehmen an erster Stelle der Aktivitäten zur Krisenbewältigung (vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* 2009, S. 17).

Wie wir in den vorangegangenen Ausführungen gesehen haben, geht die Weiterentwicklung eines Unternehmens immer mit Veränderungen der Unternehmensorganisation einher, gleichgültig, ob dieser Wandel bewusst gesteuert wird oder völlig »unkoordiniert« verläuft. Die zu-

nehmende Änderungsdynamik der Umwelt erfordert aber in einem steigenden Maße **gezielte** Maßnahmen zur **proaktiven**, das heißt vorausschauenden Gestaltung der Organisationsstruktur, der Strategie, der Kultur und der Technologie eines Unternehmens. Die simultane Betrachtung des Gesamtzusammenhangs dieser Faktoren macht letztendlich den Erfolg oder den Misserfolg von Transformationsprozessen aus. Zwischen den verschiedenen Maßnahmen des Veränderungsmanagements ist deshalb ein **optimaler Fit** im Sinne einer umfassenden, ganzheitlichen Abstimmung herzustellen, der das dynamische System der vier Handlungsfelder in einem Gleichgewichtszustand hält. Dabei beeinflussen die externen Umweltfaktoren die unternehmensinternen Transformationsprozesse und umgekehrt. Diese ständigen und vielschichtigen Wechselwirkungen sind bei der Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen unbedingt zu berücksichtigen.

Entsprechend der Zielsetzung dieses Lehrbuches als einer Einführung in die Organisationstheorie und -praxis beschränken sich die folgenden Ausführungen im Wesentlichen auf die Fragen des **organisatorischen Wandels**. Die spezifischen Probleme und Vorgehensweisen bei der Strategieformulierung, der kulturellen Gestaltung und der Einführung von neuen Technologien werden nur insoweit behandelt, als dies zum Verständnis der organisatorischen Veränderungsprozesse erforderlich ist.

7.3 Hemmnisse des organisatorischen Wandels

7.3.1 Ursachen von Widerständen

Organisatorischer Wandel bedeutet Veränderung. Veränderung bringt einen Verlust an Stabilität und Sicherheit mit sich. Althergebrachtes wird durch Neues und bisher Unbekanntes abgelöst. Die zukünftige Entwicklung, die berechenbar erschien, ist auf einmal ungewiss. Diese Ungewissheit, verbunden mit dem Erleben von Freiheitseinengung und Kontrollverlust, erzeugt bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst und Hilflosigkeit. »Alle Veränderung macht mich bange«, schrieb der Philosoph und Professor für Metaphysik und Logik *Immanuel Kant* 1778 in einem Brief – vor dem Hintergrund mehrerer Berufungen an auswärtige Universitäten, die er allesamt ablehnte, um zeitlebens in seiner Heimatstadt Königsberg zu bleiben, in der jeder Tag des lebenslangen Junggesellen einem immergleichen Ablauf folgte (zitiert nach *Helferich* 2001, S. 240). Nur wenige Personen sehen in einer anstehenden Veränderung dagegen eine Chance und stehen ihr ohne Vorbehalte aufgeschlossen gegenüber. So ist es beispielsweise bemerkenswert, dass der weltberühmte Schauspieler und Kosmopolit *Sir Peter Ustinov* anlässlich seines 80. Geburtstages sagte: »Wer nicht zweifelt, muss verrückt sein; wer sich nicht verändert, ist dumm«. Die Bereitschaft zum Wandel hat also offenkundig nichts mit dem Lebensalter zu tun. Trotzdem sehen die weitaus meisten Menschen in Veränderungen eher eine Bedrohung oder sogar eine konkrete Gefahr, weil man eventuell von den vielen »lieb gewonnenen Gewohnheiten« Abschied nehmen muss.

Insofern ist es nachvollziehbar, dass **Widerstände** (resistance to change) eine selbstverständliche und normale Begleiterscheinung von Veränderungen und Neuerungen sind, wobei unter Widerständen mentale Sperren verstanden werden, die Organisationsmitglieder gegen Änderungen aufbauen, weil sie eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten. Solche Barrieren im Kopf können sowohl auf der Ebene von einzelnen Personen als auch auf Gruppen- und Unternehmensebene auftreten. Die Ursache von Widerständen ist neben der fehlenden **Anpassungsbereitschaft** (Nicht-Wollen) häufig auch ein fehlendes **Anpassungsvermögen** (Nicht-Können). Letzteres wird auch als Verhaltensträgheit bezeichnet, die sich aus einer unzureichenden Fähigkeit der Organisationsmitglieder zur Veränderung ihrer Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen ergibt (vgl. Al-Ani 2013, S. 16, Kieser et al. 1998, S. 123ff., King/Anderson 1995, S. 167f., Schanz 1994, S. 388, Steinmann et al. 2013, S. 436).

Definition

Unter **Widerstand** sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.

Die Erfahrungen in der Praxis des Change-Managements zeigen, dass sich hinsichtlich der Reaktionen auf die geplante Veränderung mehrere Gruppen von Personen unterscheiden lassen: Etwa ein Drittel der Betroffenen steht dem Wandel offen und positiv gegenüber, ein Drittel verhält sich neutral und abwartend, und das letzte Drittel lehnt die Veränderung vehement ab. Diese Einteilung lässt sich selbstverständlich beliebig weiter differenzieren. Im Folgenden wird von **sieben Typen von Personen und Personengruppen** ausgegangen. Bei dieser Typisierung wird eine Normalverteilung unterstellt, die im konkreten Fall allerdings eine unterschiedliche Variabilität und Lokalisation aufweisen kann (vgl. Krebsbach-Gnath 1992, S.38ff. und Abbildung 7-17, in der die Veränderungsbereitschaft von links [Begeisterung/Zustimmung] nach rechts [Skepsis/Ablehnung] immer weiter abnimmt):

- Eine eher kleine Schlüsselgruppe in Veränderungsprozessen ist diejenige der »**Visionäre**« und »**Missionare**«. Sie gehören als »change leader« in der Regel dem Top-Management an und haben die Ziele und die Maßnahmen des geplanten Wandels mit erarbeitet. Deshalb sind sie von deren Richtigkeit und Bedeutung für den Veränderungserfolg überzeugt. Im Sinne von Promotoren des Wandels versuchen sie nun, auch die übrigen Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen und mit Hilfe ihrer visionären Zukunftsbilder für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen.
- Ersten Erfolg haben sie damit bei den »**aktiven Gläubigen**«, die den bevorstehenden Wandel für sich akzeptieren und bereit sind, ihre ganze Arbeits- und Überzeugungskraft einzusetzen, um die Ziele der Veränderung zu erreichen. Sie tragen die neuen Ideen in die Organisation und werden so gewissermaßen selbst zu Missionaren.

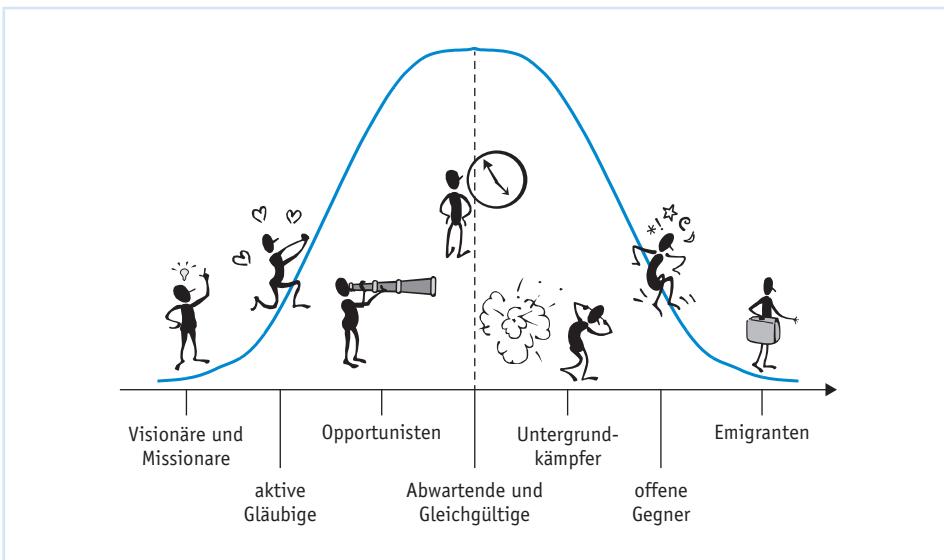


Abb. 7-17: Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel

- Demgegenüber suchen die »**Opportunisten**« zunächst einmal nach den persönlichen Vorteilen und Nachteilen, die der Wandel mit sich bringen könnte. Während sie sich gegenüber ihren veränderungsbereiten Vorgesetzten positiv über die neue Organisation, die Kulturveränderung usw. äußern (»richtig, unbedingt notwendig, schon lange überfällig, hervorragend geplant, [...]«), verhalten sie sich gegenüber ihren Kollegen und Mitarbeitern eher zurückhaltend und lassen immer wieder eine gewisse Skepsis durchscheinen (»ob das funktioniert, ziemlich schwierig, [...]«). Allerdings folgen auf die Worte weder in positiver noch in negativer Hinsicht Taten, und insofern kann man dieses Verhalten bereits als eine schwache Form des Widerstands bezeichnen.
- Die Personenmehrheit gehört in nahezu allen Unternehmen zu der Gruppe der »**Abwarten und Gleichgültigen**«. Sie handelt nach dem Motto: »Das haben wir doch schon mehrmals erlebt, und am Ende ist alles beim Alten geblieben«. Die Bereitschaft dieser Menschen, sich aktiv an der Veränderung zu beteiligen, ist sehr gering. Sie wollen erst einmal erleben, was tatsächlich passiert. Um sie in den Wandel einbinden zu können und vielleicht sogar teilweise zu »aktiven Gläubigen« zu machen, müssen deutliche Erfolge und eine spürbare Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation erkennbar sein.
- Zu den aktiven Gegnern der Veränderung zählen die »**Untergrundkämpfer**« und die »**offenen Gegner**«. Während die Untergrundkämpfer verdeckt vorgehen und sich als Stimmungsmacher und Kolportiere von Gerüchten gegen die Neuerungen betätigen, zeigt die andere Gruppe von Widerständlern ihre Haltung offen. Sie ist überzeugt, dass die getroffenen Entscheidungen falsch und der beschrittene Weg nicht zielführend sind. Ihnen geht es »um die Sache« und nicht um persönliche Privilegien. Von daher sind die offenen Gegner durchaus akzeptable Gesprächspartner im Veränderungsprozess. Ihre Einwände und Ideen können zu einer besseren Umsetzung der geplanten Maßnahmen führen.

- Schließlich besteht die Gruppe der »**Emigranten**« aus solchen Personen, die sich entschlossen haben, den Wandel in keiner Weise mitzutragen. Sie verlassen das Unternehmen. Bei den Mitgliedern dieser Gruppe handelt es sich in vielen Fällen um Leistungsträger, denen keine ausreichenden Perspektiven für die Phase der Veränderung und die Zeit danach geboten wurden. Ihre Anzahl ist damit auch ein Indikator für den bisherigen Erfolg oder Misserfolg des Veränderungsprozesses und sollte für die Entscheidungsträger gegebenenfalls Anlass zu einem Überdenken des Prozessverlaufes geben.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Einstellung zum Wandel normalverteilt

Zu einer **weit gehenden Normalverteilung** der Einstellung zum Wandel kam auch eine Studie der Beratungsgesellschaft *Capgemini*, in deren Rahmen im Jahr 2005 Führungskräfte in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen befragt wurden (114 auswertbare Fragebögen): Danach fanden sich **wenige Mitarbeiter in Extrempositionen** (»Begeisterung«: 9 Prozent – »Ablehnung«: 12 Prozent). Die meisten Menschen waren entweder abwartend eingestellt (»Neutralität«: 29 Prozent), stimmten den Veränderungsmaßnahmen zu (»Zustimmung«: 23 Prozent) oder sahen den Wandel als etwas an, dem man eher pessimistisch begegnen sollte (»Skepsis«: 26 Prozent). Es zeigte sich auch, dass die skeptische Grundeinstellung gegenüber den betrieblichen Veränderungen mit dem Grad der Betroffenheit zunahm, denn während die erste Leitungsebene in den befragten Unternehmen überwiegend positiv eingestellt war, überwog bei den Mitarbeitern, dem Betriebsrat und den Gewerkschaften (als externen Stakeholdern) die Skepsis gegenüber den Veränderungsmaßnahmen.

Quelle: *Capgemini* 2005, S. 33f.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Suizid als Ausweg aus dem Wandel? – Das Negativbeispiel der France Télécom

Wie weit die Auswirkungen von tief greifenden Veränderungsprozessen gehen können, zeigten in einer erschreckenden Weise die Ereignisse in der *France Télécom* (am 01.07.13 umfirmiert in *Orange S. A.*; 2021: 42,5 Mrd. Euro Umsatz; 142.000 Beschäftigte). Dort gab es in den Jahren 2008 und 2009 eine Serie von insgesamt 24 Selbstmorden und 13 Selbstmordversuchen, die in einem engen Zusammenhang mit der Umstrukturierung des Unternehmens und dem damit verbundenen »Leistungsdruck« und dem »Stress am Arbeitsplatz« standen. Aufgrund der Neuorganisation wurden Mitarbeiter unter anderem durch Zwangsversetzungen zum Umzug gezwungen, um ihren Arbeitsplatz zu behalten. Erst nach öffentlichen Protesten gegen die Arbeitsbedingungen und das »Terror-Management« wurden die Umbaupläne ausgesetzt, und der Vize-Chef des Unternehmens musste seinen Posten räumen. Wegen der Umstrukturierungsmaßnahmen waren bereits in den drei Jahren zuvor bei *France Télécom* rund 22.000 Arbeitsplätze abgebaut und 7.000 Mitarbeitende versetzt worden. Auch bei den französischen

Automobilkonzernen Renault und Peugeot sowie den Energiekonzernen *Électricité de France* und Areva hat es schon Selbstmordserien gegeben, die offenbar in einem Zusammenhang mit rigiden Rentabilitätssteigerungs- und Reorganisationsprogrammen standen.

Quellen: Kuchenbecker 2009, www.orange.com

Wie kommt es dazu, dass die Veränderungsbereitschaft bei vielen Menschen so gering ist, oder anders ausgedrückt: Was hemmt den organisatorischen Wandel und löst Widerstände aus?

Um eine erste Antwort auf diese Frage zu finden, ist ein Blick in die Unternehmensgeschichte ebenso hilfreich wie die Analyse von aktuellen Beispielen.

Unternehmenshistorische Untersuchungen zeigen, dass es oftmals gerade der **wirtschaftliche Erfolg der Vergangenheit** ist, der sich als größtes Hindernis für organisatorische Umbrüche erweist. Wirtschaftshistoriker und Organisationswissenschaftler weisen zu Recht warnend darauf hin, dass der geschäftliche Erfolg die Unternehmen leicht dazu veranlassen kann, das Ziel einer langfristigen Erfolgssicherung aus den Augen zu verlieren (zu der »erfolgsgefährdeten Wirkung des Erfolgs« vgl. Lindenlaub 1983, S. 91 ff., Starbuck/Nystrom 1995, Sp. 1387 f.). Anstatt sich auf die veränderten internen und externen Rahmenbedingungen einzustellen, wird an **ehemals** erfolgreichen und in Programmen standardisierten Lösungen festgehalten, ohne deren Tauglichkeit für die Bewältigung von neuen Problemsituationen zu hinterfragen. Innovative Problemlösungskonzepte stoßen dagegen häufig auf Ablehnung. Ihre Einführung scheitert an dem massiven Widerstand der Organisationsmitglieder. Ein Sachverhalt, der übrigens nicht nur für privatwirtschaftliche Unternehmen zutrifft, sondern sich auch in Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik oder der Kirche bestätigt findet.

Letztendlich sind es die in einem Unternehmen **handelnden Personen**, die Entwicklungen nicht nur vorantreiben, sondern sie auch hemmen oder sogar verhindern können. Der hier angesprochene Personenkreis umfasst sämtliche Entscheidungsträger von der obersten bis zu der untersten Führungsebene. Was in jahrelanger »Arbeit« an Strukturen geschaffen und verfestigt wurde, wird oft als eine »conditio sine qua non« für die erfolgreiche Bewältigung von Zukunftsproblemen gesehen. Man hat sich gewissermaßen »eingerichtet«, Beziehungsgeflechte aufgebaut, Absicherungsmechanismen zur Minimierung der persönlichen Risiken installiert und dafür Sorge getragen, dass »Überraschungen«, die ein schnelles und entscheidungsfreudiges Handeln erfordern würden, nur ausnahmsweise auftreten können. Alles das führt zu wie auch immer gearteten »persönlichen Vorbehalten« gegenüber den geplanten Veränderungsmaßnahmen, die in einer empirischen Studie in 150 Unternehmen als Hemmfaktor Nummer Eins identifiziert wurden (vgl. Abbildung 7-18).

Im Hinblick auf die Einflussmöglichkeiten und die Auswirkungen ihres Handelns kommt dem **Top-Management** von Unternehmen allerdings eine herausragende Rolle zu, sind die Mitglieder der obersten Leitungsebene doch bestenfalls die »Machtromotoren«, welche die Verän-

derungen initiieren und aktiv vorantreiben. Insofern sind Widerstände dieses Personenkreises von besonderer Bedeutung für den Verlauf von Veränderungsprozessen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: Sie reichen von rationalen Überlegungen bei begrenzter Rationalität (zum Beispiel unterschiedliche Meinungen zu Zielen und Strategien auf der Grundlage unvollständiger Informationen) über die Tendenz, bei einmal getroffenen Entscheidungen zu bleiben (da Entscheidungsrevisionen als Fehlleistungen gedeutet werden könnten), bis zu der Befürchtung, dass der Wandel zu einem persönlichen Macht- oder Statusverlust führt. Zwar werden gegenüber den Top-Managern die größten Erwartungen hinsichtlich ihrer Vorbildfunktion gehegt; dieser werden sie jedoch nach Einschätzung der Führungskräfte häufig nicht gerecht, was zumindest teilweise in den eigenen Vorbehalten gegenüber dem Veränderungsprozess begründet sein könnte (vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH 2012, S. 22, Landes/Steiner 2014, S. 5 ff.).

In ihrem »Kleinen Machiavelli« schildern Noll und Bachmann die Hintergründe und die Wirkungen derartiger Sachverhalte zwar satirisch überzeichnet, aber doch mit großer Realitätsnähe (vgl. Noll/Bachmann 1987), wie wiederum das Beispiel aus der Wirtschaftspraxis zum »Gesetz der alten Männer« zeigt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das »Gesetz der alten Männer«

Beispielsweise erläutern die beiden Autoren in ihrem »**Gesetz der 50-jährigen Männer**« die Wirkungen des Verhaltens von Top-Managern (die zumeist das 50. Lebensjahr überschritten haben) und die zugehörigen Motive anhand des Beispiels der ehemaligen *Chrysler Corporation*:

»Als der Autogigant *Chrysler* im Jahre 1979 nahezu Pleite machte, da griff sich jeder an den Kopf: Wie konnten diese brillanten Manager eine Entwicklung verschlafen, die doch jeder vorausgesehen hatte! Seit 1973 gab es die Ölkrise; man wusste, dass der Ölpreis weiter und weiter steigen und die Ölreserven bald zu Ende gehen würden. Trotzdem haben sich *Chrysler*- und übrigens auch *General Motors* – darauf kapriziert, weiterhin Autos zu produzieren, die eher wie Fregatten aussahen und entsprechend viel Sprit sofften. Dabei waren längst schon die Deutschen und die Japaner mit kleinen, sparsamen, teils sogar schmucken Autos auf dem Markt. Die Manager von *Chrysler* und *General Motors* aber blieben ruhig auf ihren Autohalden sitzen.

Das Unternehmen hat die Entwicklung verschlafen, wie man so schön sagt. Haben auch die Manager geschlafen?

Keineswegs. Waren die Manager dumm oder blind? Natürlich trifft auch dies nicht zu. Wenn sie es auch nicht sagten, haben sie doch ziemlich genau die Entwicklung vorausgesehen, nicht anders als die ausländische Konkurrenz. Warum haben sie dann aber nichts getan? Warum haben sie weiterhin ihre kaum verkäuflichen großen Fregatten produziert? Wir alle, Anhänger der freien Marktwirtschaft, sind der festen Überzeugung, dass es der Wirtschaft und den Unternehmungen gut geht, wenn und weil es den Managern gut geht. Diese sind voll kreativer Kraft, optimieren die Gewinne, verhelfen

über das Konkurrenzprinzip den Kunden zu günstigen Angeboten und werden dafür von ihrer Firma entsprechend belohnt. Zwischen den Interessen des Unternehmens und den Interessen der Manager besteht keinerlei Widerspruch. Leider müssen wir an dieser idyllischen Vorstellung einige kleinere Korrekturen anbringen, die sich nicht zuletzt mit den Beispielen von *Chrysler* und *General Motors* und etwa auch mit der Uhrenindustrie in der Schweiz begründen lassen. Grob gesagt: Das Interesse des Managers **kann** mit dem Interesse des Unternehmens übereinstimmen, tut es auch hin und wieder, **muss** es aber nicht. Wenn das Interesse des Managers mit dem des Unternehmens kollidiert, dann zieht der Manager regelmäßig sein eigenes Interesse dem Interesse der Firma vor. [...] Im Grunde stand das Management von *Chrysler* vor einem gänzlich unlösbaren Dilemma. Hinterher lässt es sich leicht sagen, man hätte eben schon 1973 die Produktion von großen Autos einstellen und nur noch kleine, sparsame Wagen, gewissermaßen mit japanischen Schlitzäugen produzieren müssen. Diese an und für sich richtige Entscheidung, eine Entscheidung für eine eigentlich chirurgische Operation, mochte ganz einfach niemand verantworten. Das Unternehmen hätte eine grauenhafte Durststrecke durchschreiten müssen; die Gewinne wären auf mindestens fünf Jahre hinaus gestrichen worden, die Aktionäre hätten aufgeheult; wahrscheinlich hätten sogar Arbeiter entlassen werden müssen. Wohl wurde hin und wieder im Aufsichtsrat von der möglichen Notwendigkeit einer so scharfen Maßnahme gesprochen; doch bald einige man sich darauf, mehr Energie für die Suche nach Argumenten zu verwenden, die dazu dienten, sich selbst und dem Publikum plausibel zu machen, dass nichts geändert wurde. Schließlich war ja nicht *Chrysler* daran schuld, dass die OPEC ständig die Ölpreise hinauftrieb, [...]»

Quelle: Noll/Bachmann 1987, S. 13ff.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Top-Manager gelten als Egoisten

Dieses von Noll und Bachmann gezeichnete Bild des Top-Managements wurde durch eine neuere Befragung der *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* bestätigt:

Von 13.000 Befragten in 14 europäischen Ländern meinten 83 Prozent, dass sich die Top-Manager (Vorstandsvorsitzende, CEOs) in erster Linie für ihre eigenen Interessen einsetzen und nicht immer ehrlich sind. Nur ein Fünftel war der Ansicht, dass »[...] die Top-Führungskräfte sich auch um ihre Mitarbeiter kümmern.«

Dass genau diese Eigenschaften nicht zu einem **Top-Leader** passen, zeigte eine von der Zeitschrift »*manager magazin*« in Auftrag gegebene Studie der *Humboldt-Universität Berlin*:

Danach gehören die »Beherrschung des Geschäfts« (als Selbstverständlichkeit), globales Denken und Handeln, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, hervorragende kommunikative Eigenschaften, die Fähigkeit, als Coach und Motivator zu agieren ohne die Führungsrolle aufzugeben, und nicht zuletzt Bescheidenheit zum typischen Profil eines modernen Wirtschaftsführers. Allerdings hat sich im Rahmen

der Untersuchung gezeigt, dass nur wenige CEOs deutscher Konzerne diese Merkmale in Teilen oder sogar in Summe aufweisen.

Quellen: GfK 2002, Palan/Student 2013, S.43f.

Die Konservierung von tradierten Problemlösungen und Strukturen ist jedenfalls kein Garant für eine langfristige Erfolgssicherung. Verschiedene Unternehmen (und nicht etwa nur Automobilhersteller) haben in der Vergangenheit diese leidvolle Erfahrung machen müssen. Im Gegenteil: Gerade angesichts der Marktdynamik ist eine schnelle und bestenfalls **antizipative Anpassung** von Unternehmen zwingend erforderlich. Die Erneuerung sollte ein ständiges Anliegen der Unternehmensführung sein, wie das Beispiel der *Bertelsmann AG* zeigt. Das setzt aber keine veränderungsresistenten Strukturen, sondern die Bereitschaft und die Fähigkeit sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten ihrer Mitarbeiter voraus, den Handlungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und die notwendigen Veränderungen gegebenenfalls auch gegen interne Widerstände im Unternehmen durchzusetzen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Aktive Gestaltung des Wandels bei Bertelsmann

So sieht das international agierende Medienunternehmen *Bertelsmann AG* (2021: 18,7 Mrd. Euro Umsatz, rund 145.000 Beschäftigte) die Anpassung an die sich verändernden Umfeldbedingungen als Chance, die es aktiv zu nutzen gilt, wie deren Vorstandsvorsitzender, *Thomas Rabe*, im Geschäftsbericht 2011 einleitend feststellt:

»Insgesamt verfügt *Bertelsmann* über eine gute Ausgangsposition. Gleichzeitig stellen wir uns darauf ein, dass sich die Medienbranche in den kommenden Jahren weiter wandeln wird. Dies eröffnet uns **neue Chancen**. Diese Chancen gemeinsam mit mehr als 100.000 Kolleginnen und Kollegen zu nutzen, dafür bin ich am 1. Januar 2012 als Vorstandsvorsitzender von *Bertelsmann* angetreten. [...] **Wir gestalten diesen Wandel aktiv – und wir nutzen ihn: [...]**«

Zu Beginn des Jahres 2021 definierte *Bertelsmann* eine konzernweite Wachstumsinitiative und stellte die dafür erforderlichen neuen strategischen Wachstumsprioritäten vor: nationale Media-Champions, globale Inhalte, globale Dienstleistungen, Onlinebildung und Beteiligungen. Mit dieser Weiterentwicklung der Strategie soll neuen Herausforderungen wie etwa dem zunehmenden Wettbewerb durch US-Tech-Plattformen aktiv begegnet werden.

Quellen: *Bertelsmann AG* 2012, S.8 (Hervorhebungen durch den Verfasser), dies. 2022, S.6

Die personenbedingten **internen Widerstände** haben vielfältige Ursachen und ergeben sich häufig aus den folgenden Defiziten, wie eine Untersuchung der Unternehmensberatungsgesellschaft *Diebold* in 150 Unternehmen verschiedener Branchen gezeigt hat (vgl. *Mohr/Woehle* 1998, S.39 und Abbildung 7-18):

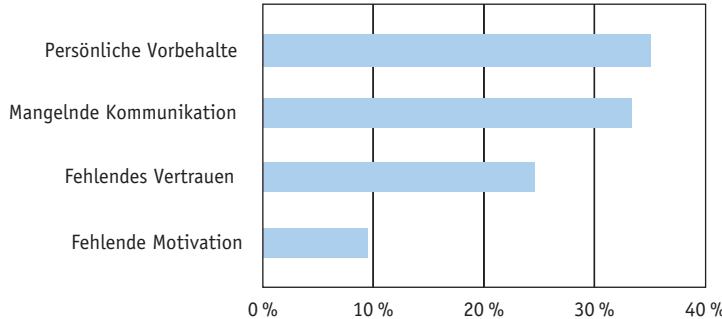


Abb. 7-18: Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen

- Das **Werte- und Zielsystem** des Unternehmens einerseits und dasjenige der Mitarbeiter andererseits harmonieren nicht. Dadurch entstehen **persönliche Vorbehalte** und Zielkonflikte bis hin zur Unvereinbarkeit von Unternehmens- und Individualzielen.
- Es fehlt an einem übereinstimmenden **Problemverständnis** und **Problemlösungsbewusstsein**, das heißt, es mangelt an der Einsicht, dass organisatorische Veränderungen überhaupt erforderlich sind, und es herrscht kein Konsens über die Vorgehensweise.
- Der **Informationsstand** der von den strukturellen Veränderungen betroffenen Individuen ist mangels einer entsprechenden Kommunikation nicht ausreichend, das heißt, Informationen über die Veränderung kommen überhaupt nicht, zur falschen Zeit und/oder unvollständig bei ihnen an oder sie sind unglaublich unwürdig.
- Den Mitarbeitern fehlt es an **Vertrauen** zu den Initiatoren (Top-Management) und den Durchführenden (Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene) des Veränderungsprojekts, das heißt, sie schenken den ihnen vorliegenden Informationen keinen oder keinen ausreichenden Glauben.
- Die von der Veränderung Betroffenen werden nicht **aktiv** an der Vorbereitung und an der Durchführung des Veränderungsprozesses **beteiligt**. Sie verbleiben in einer passiven Beobachterrolle ohne die Chance zu einer Einflussnahme auf das Geschehen.
- Veränderungen werden als **persönliche Herabwürdigung** (zum Beispiel Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen) erlebt, die bis hin zu dem Verlust des Arbeitsplatzes gehen kann. Demzufolge wollen oder können die Betroffenen die Veränderungen nicht mittragen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.
- Schließlich bedeuten Veränderungsprozesse für die Betroffenen **zusätzliche Arbeit**. Während die Neuerungen entwickelt und umgesetzt werden, geht das »Tagesgeschäft« weiter. Das kann zu einer psychischen und physischen Überlastung der Organisationsmitglieder führen, die in einer Ablehnung des Wandels endet.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Vertrauen als risikostrategisches Handlungsfeld bei der Deutschen Lufthansa

Mit Blick auf die Umsetzung des *Lufthansa-Change-Programms »Score«* führte der Geschäftsbericht 2013 des Luftfahrtunternehmens in seinem Risikobericht aus (vgl. hierzu auch die Abbildung 7-48):

»Schließlich gewinnt das kulturelle Setup mit einer stabilen Vertrauensbasis zwischen allen Beschäftigungsgruppen und allen Sozialpartnern immer mehr an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für ein Serviceunternehmen, das auf das Engagement seiner Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit angewiesen ist. Somit stellt die Entwicklung der innerbetrieblichen Vertrauensbasis der Mitarbeiter und ihrer Interessenvertreter ein **risikostrategisches Handlungsfeld** für die *Lufthansa Group* dar. Eine **stabile Vertrauenskultur** bei den Mitarbeitern und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der betrieblichen Mitbestimmung sind die **Voraussetzung für die Umsetzung und den Erfolg von strukturellen Maßnahmen, insbesondere in Zeiten des Konzernumbaus**; anderenfalls drohen Verzögerungen und nachhaltige Konflikte. Die *Lufthansa Group* hat zur Steuerung des Risikos einer mangelnden Umsetzung notwendiger Veränderungen in Prozessen und Verhaltensweisen laufende Instrumente implementiert, eine neu gestaltete Architektur von **Dialog- und Netzwerkplattformen** etabliert und alle Verantwortlichen für den kulturellen Change in der *Lufthansa Group* zum Best-Practice-Austausch miteinander vernetzt. Darüber hinaus erfolgen sowohl ein permanenter formaler Dialog mit Mitbestimmungsgremien als auch kontinuierlich **persönliche Gespräche** mit Vertretern der Mitbestimmung.«

Quelle: Deutsche Lufthansa AG 2014, S. 112 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Die genannten Ursachen führen letztlich zu einer nur geringen oder sogar **fehlenden Motivation** für den geplanten Wandel. Sie machen deutlich, dass sich erfolgreiche Veränderungen nicht »von oben« verordnen und nach irgendeinem Vorgehensmodell »durchziehen« lassen. Die Veränderungen müssen vielmehr möglichst von allen Betroffenen akzeptiert und mitgetragen werden. Dazu bedarf es der besonderen Berücksichtigung der psychologischen Ebene, wie im Kapitel 7.3.3 gezeigt wird. Nur wenn es den Initiatoren des Wandels gelingt, die mangelnde Akzeptanz als **das Kernproblem jedes Veränderungsprozesses** zu überwinden, können die Veränderungsmaßnahmen auch erfolgreich durchgesetzt und realisiert werden. Dabei spielen insbesondere das interpersonelle Vertrauen und die direkte Kommunikation der Organisationen eine wesentliche Rolle, wie das Beispiel der *Deutsche Lufthansa AG* zeigt. Zunächst sollen jedoch die verschiedenen Arten von Widerständen und ihre jeweiligen Merkmale dargestellt werden.

7.3.2 Arten und Merkmale von Widerständen

Grundsätzlich lassen sich drei **Arten von Widerständen** gegen organisatorische Veränderungen ausmachen, denen unterschiedliche Motive zugrunde liegen und die eine differenzierte Handhabung erfordern:

Rationaler Widerstand

Der rationale Widerstand kann in logische Argumente gefasst werden und stellt damit für Veränderungsprojekte den am leichtesten handhabbaren Widerstand dar. Wenn nachvollziehbar begründet werden kann, warum die Strukturveränderung für das Unternehmen von einer entscheidenden Bedeutung ist, weicht diese **Art von Widerstand** schnell der besseren Einsicht.

Politischer Widerstand

Politischer Widerstand entsteht, wenn die Veränderung mit der Angst verbunden ist, den Einfluss und die Positionsmacht im Unternehmen zu verlieren. Der Verlust der bisherigen hierarchischen Stellung ist beispielsweise ein entscheidender Aspekt beim Übergang von einer zentralen zu einer dezentralen Organisationsstruktur. Dieser Widerstand stellt insofern ein Problem dar, als er nur selten offen vorgebracht wird und der Machterhaltungswille zu irrationalen Handlungsweisen führen kann, die nicht vorhersehbar und in ihren Auswirkungen nicht kalkulierbar sind. Wenn die Einbindung der »Widerständler« in den Veränderungsprozess misslingt, bleibt nur eine möglichst rasche Trennung von ihnen als Lösung.

Emotionaler Widerstand

Emotionaler Widerstand resultiert aus mehr oder weniger konkreten Befürchtungen und aus der Angst vor allem Neuen. Er äußert sich in Form eines unbestimmten Gefühls, das nicht rational erklärt werden kann. Ihm liegen keine sachlichen Überlegungen oder logischen Argumente zugrunde. Häufig beruht er lediglich auf dem subjektiven Gefühl, mit der Veränderung »nicht fertig zu werden«. Dadurch wird der emotionale Widerstand zu der Widerstandsart, die am schwersten zu handhaben ist. Er kann nur gebrochen werden, indem die Befürchtungen oder die Ängste thematisiert und über ernsthafte und vertrauensvolle Gespräche Schritt für Schritt abgebaut werden.

In Veränderungsprozessen sind die drei Arten von Widerständen in aller Regel **zeitgleich** anzutreffen. Mitunter sind sie sogar in einer Person vereint, wenn rationale Argumente durch unbestimmte Ängste überlagert werden und zu konspirativen Aktivitäten führen, deren Ziel es ist, den Wandel zu verhindern oder zumindest zu unterlaufen. Die bekannte Standardformel lautet dann: »Das geht bei uns nicht, weil [...].« Gerade dort, wo ein veränderungsbedingter monetärer oder nicht monetärer Nachteil objektiv betrachtet nicht ohne Weiteres ersichtlich ist, sind Veränderungswiderstände erklärbare und bedürftig.

Wie können derartige Widerstände identifiziert werden?

Widerstände, gleich welcher Art, lassen sich nicht immer leicht erkennen. Meistens wird zunächst nur deutlich, dass irgend etwas »nicht stimmt«. Offene Reaktionen sind dagegen eher selten, wie beispielsweise die explizite Ablehnung der Veränderung oder sogar Arbeitsverweigerungen und Streiks mit dem Ziel, die Veränderung abzuwehren.

Als **typische Merkmale von Widerständen** einzelner Personen oder kleinerer Gruppen können die folgenden Anzeichen gelten (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 356f., Hill et al. 1998, S. 492):

- Es »läuft« plötzlich nicht mehr so wie bisher. Die Arbeit kommt nur noch mühsam und zähflüssig voran. Besprechungen werden lustlos geführt. Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken. Das Betriebsklima ist durch eine offene oder unterschwellige Aggressivität gekennzeichnet. Es kommt immer wieder zu Wutentladungen von einzelnen Personen.
- Es wird endlos über nebensächliche Fragen diskutiert; man gerät vom Hundertsten ins Tausendste; keiner hört dem Anderen mehr richtig zu; der »rote Faden« geht verloren.
- Es entstehen peinliche Schweigepausen. Man sieht betretene Gesichter. Auch Mitarbeiter, die sich sonst engagieren, halten sich auffallend zurück. Es herrscht eine allgemeine Rat- und Lustlosigkeit.
- Auf klare Fragen erhält man unklare Antworten. Das eine oder andere erscheint vordergründig plausibel, aber vieles lässt sich auch bei genauem Zuhören nicht richtig »einordnen«.
- Das Leistungsniveau sinkt spürbar. Es gibt absichtliche Fehlleistungen, mit denen die Unzweckmäßigkeit der Neuerungen bewiesen werden soll. Immer mehr Organisationsmitglieder flüchten in die »innere Kündigung« oder verlassen das Unternehmen.

Weitere mögliche Indikatoren für Widerstände auf Bereichs- und Unternehmensebene sind ein hoher Krankenstand, viele Fehlzeiten, hohe Fluktionsraten, eine steigende Unruhe, zunehmende Intrigen- und Gerüchtebildung, vermehrte Reibungsverluste und Kommunikationsprobleme usw. In jedem Fall stellt sich bei dem Auftreten von Widerständen die Frage, wie ihnen unter Berücksichtigung der mit dem Veränderungsprozess verfolgten Zielsetzungen zweckmäßigsterweise zu begegnen ist.

7.3.3 Umgang mit Widerständen

Wie schon gezeigt wurde, ist Widerstand eine selbstverständliche Begleiterscheinung des Wandels. Ihn zu umgehen oder zu übergehen, ohne nach seinen Ursachen zu forschen, wäre ebenso falsch wie der Versuch, eine Krankheit nur an ihren Symptomen zu kurieren. Problematisch an Veränderungswiderständen ist, dass sie nicht immer offen vorgebracht werden. Gelegentlich kommt die ablehnende Haltung der Organisationsmitglieder in sehr subtiler, schwer nachweisbarer Form zum Ausdruck. Aber unabhängig davon, ob Widerstände offen oder verdeckt gezeigt werden, können sie organisatorische Veränderungen verhindern oder zumindest ernsthaft gefährden. Insofern ist es für das Management des Unternehmenswandels erfolgsentscheidend, wie mit den tatsächlichen oder potenziellen Widerständen umgegangen wird (ein

guter Überblick über einige »klassische« Konzepte zur Überwindung von Widerständen findet sich bei King/Anderson 1995, S.157ff.).

Angesichts von geplanten Veränderungen stellen sich die Organisationsmitglieder in der Regel drei **Grundfragen** (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S.357 ff.):

- Warum findet eine Veränderung statt, und was wird damit bezweckt?
- Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?
- Was bringt mir persönlich die Veränderung, und will ich sie mittragen?

In diesen Fragen kommt zum Ausdruck, dass **sachliche** (zum Beispiel: Welches Ziel wird mit der Veränderung verfolgt?) und **emotionale** Sachverhalte (zum Beispiel: Bin ich dem gewachsen, was da auf mich zukommt?) untrennbar miteinander verbunden sind. Um den potenziellen oder tatsächlichen Widerständen erfolgreich zu begegnen, ist deshalb eine enge Verzahnung zwischen der sachlichen und der psychologischen Ebene über den gesamten Veränderungsprozess hinweg erforderlich. Technokratische Ansätze, die lediglich auf die Überwindung der äußeren Anzeichen von Widerständen gerichtet sind und deren tiefere Ursachen außer Acht lassen, sind dagegen nicht sinnvoll. Beispielhafte Empfehlungen, wie mit Veränderungswiderständen umgegangen werden kann, gibt ein Leitfaden des *Kantons Bern* (vgl. das Beispiel aus der Wirtschaftspraxis und die Abbildung 7-19).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Was empfiehlt der Leitfaden des Kantons Bern?

Das Personalamt des schweizerischen *Kantons Bern* hat 2008 einen ebenso fundierten wie praxisnahen Leitfaden »Change- und Projektmanagement« herausgegeben, der zum einen das notwendige Grundlagenwissen zu dieser Thematik vermitteln und zum anderen eine fachliche Hilfestellung für die Durchführung von Veränderungsprojekten geben will. Dadurch sollen auch das Verständnis und die Akzeptanz für derartige Vorhaben erhöht werden. Dieser Leitfaden gibt Empfehlungen, wie mit den **vier möglichen Reaktionen auf Veränderungen** umgegangen werden kann, die er im Einzelnen wie folgt charakterisiert (vgl. Abbildung 7-19):

- »Eine anfangs nur ca. 5 Prozent umfassende Gruppe sind die **Promotoren**. Sie schätzen die persönlichen und sachlichen Risiken als gering ein und befürworten und unterstützen den Veränderungsprozess. Dieser risikofreudige Personenkreis sollte von Anfang an in den Veränderungsprozess integriert werden.
- **Skeptiker** bewerten sachliche Risiken als außerordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsichtlich der Wirksamkeit der beabsichtigten Maßnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Sie müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahme überzeugt werden.
- **Bremser** schätzen das persönliche Risiko, z.B. den Arbeitsplatzverlust, hoch ein. Sie stehen der Veränderung negativ gegenüber, obwohl sie die Notwendigkeit vielleicht erkennen. Sie befürchten, Verlierer der Umgestaltung zu werden.

Häufig verbergen sich Bremser unter dem Deckmantel des Skeptikers. Bremser müssen die persönlichen Vorteile der Veränderung verdeutlicht werden, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

- **Gegner** fürchten persönliche und sachliche Risiken. Sie schätzen die Notwendigkeit der Veränderung und ihre persönliche Zukunft als sehr negativ ein und verteidigen ihren aktuellen Status aggressiv; vielleicht kündigen sie sogar. Diese Mitarbeitenden sind nur durch Erfolg in ihrer Meinung zu beeinflussen, und sie sind bei der Mitarbeit intensiv zu beobachten.«

Quelle: Kanton Bern 2008, S.18ff.

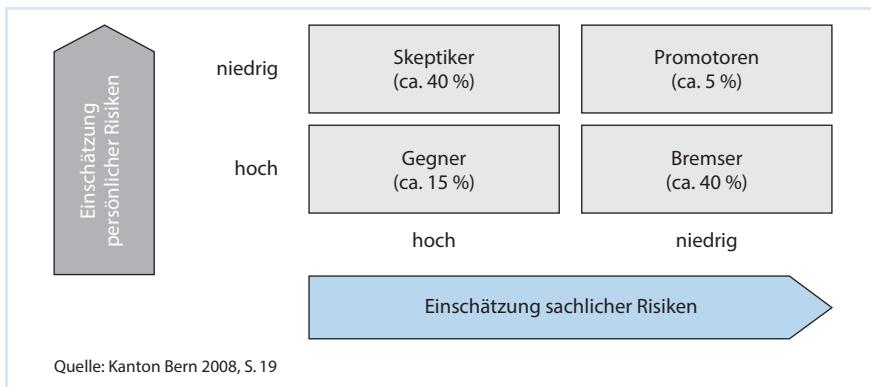


Abb. 7-19: Akzeptanzmatrix für den Umgang mit Veränderungen

Wie wichtig es ist, die »weiche« Seite des Wandels ausreichend zu berücksichtigen, zeigt der in der Abbildung 7-20 beispielhaft dargestellte Verlauf eines Veränderungsprozesses. Die persönliche Handlungskompetenz (»Wie gut bin ich/sind wir für den Wandel gerüstet?«) wird dabei von einzelnen Personen, Gruppen oder ganzen Organisationen im Zeitablauf sehr unterschiedlich wahrgenommen. Aus den positiven und negativen Gefühlen der Betroffenen und ihrer jeweiligen Einschätzung der Situation ergeben sich sowohl Risiken als auch Chancen für den Erfolg der Veränderungsmaßnahmen (vgl. Streich 1997, S. 242 ff.):

- Unmittelbar nach dem Eintritt des Veränderungsereignisses erleben viele Organisationsmitglieder einen **Schock**. Sie werden mit einer für sie neuartigen Situation konfrontiert, mit der sie nicht gerechnet haben und für die ihnen keine bekannten und bewährten Handlungsmuster zur Verfügung stehen (»Das kann doch wohl nicht wahr sein [...]«). Entsprechend niedrig wird zunächst die eigene Kompetenz eingeschätzt, auf die Veränderung Einfluss nehmen zu können.
- Auf den ersten Schock folgt die Phase der **Verneinung**. Die betroffenen Personen unterliegen einer Wahrnehmungsverzerrung und überschätzen ihre Verfahrens- und Verhaltenskompetenz im Veränderungsprozess, wie die deutlich ansteigende Kurve zeigt. Sie haben das Gefühl, mit der neuen Situation fertig werden zu können, entweder weil sie sich nach ihrer Beurteilung doch nicht in dem erwarteten Maße von den bisherigen Gegebenheiten unterscheidet, oder weil sie der Meinung sind, ihre bisherigen Problemlösungsmuster auch

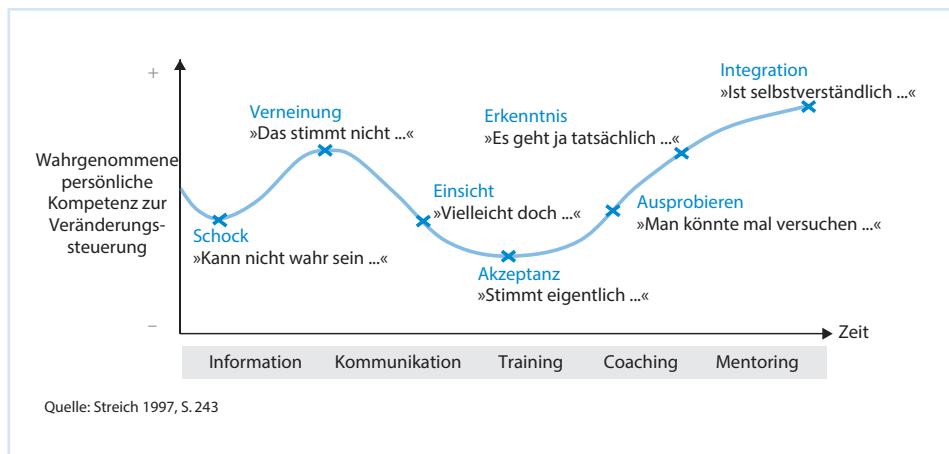


Abb. 7-20: Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Personen

weiterhin beibehalten zu können. Die Notwendigkeit, neue Verfahren anwenden oder das eigene Verhalten ändern zu müssen, wird abgestritten: »Wenn wir uns in der Vergangenheit falsch verhalten hätten, wäre wir heute nicht so erfolgreich«. Die Suche nach Verneinungsgründen tritt an die Stelle einer positiven Motivation für die Veränderung. Dadurch wird die persönliche Weiterentwicklung im Sinne der Veränderungsziele erschwert oder sogar verhindert, und diese Phase wird zu einem äußerst kritischen Abschnitt im Veränderungsprozess.

- Nur wenn es gelingt, die zunächst vorgenommene Selbsteinschätzung kritisch zu überprüfen und sich der Notwendigkeit zur Veränderung bewusst zu werden, können die Blockaden abgebaut und durch die Phase der **Einsicht** abgelöst werden. Dieser Abschnitt ist verbunden mit Gefühlen wie Verwirrung, Unsicherheit und Frustration. Auf die vorherige Ablehnung des Wandels folgt die selbtkritische Frage, ob nicht vielleicht doch Veränderungsbedarf besteht und ob die eigenen Fähigkeiten hierfür ausreichen. Entsprechend gering wird die persönliche Veränderungskompetenz erlebt.
- Ihren Tiefpunkt erreicht die Selbsteinschätzung der Veränderungskompetenz zu Beginn der **Akzeptanzphase**. Die Veränderung wird als notwendig und sinnvoll angenommen. Man ist endlich bereit, die bisherigen Verhaltensmuster und Verfahrensweisen hinter sich zu lassen. Allerdings fehlt es noch an den Fähigkeiten und den Fertigkeiten, die für eine Bewältigung der neuen Situation erforderlich sind.
- Diese Kompetenzen werden in der Phase des **Ausprobierens** erworben. Auf der Suche nach geeigneten neuen Problemlösungen wird ein Trial-and-Error-Prozess durchlaufen, in dem Erfolge mit Misserfolgen und Freude mit Frustration abwechseln. Dabei kann es passieren, dass die betreffenden Personen, Gruppen oder Organisationen wieder in die Phase der Verneinung zurückfallen und der Prozess abbricht oder die vorangegangenen Abschnitte noch einmal durchläuft. Deshalb ist es in dieser Phase besonders wichtig, Fehler zuzulassen und die Bereitschaft zu fördern, Risiken einzugehen und etwas Neues zu wagen.

- Durch die Erfahrung von Erfolgen und Misserfolgen wird die **Erkenntnis** gefördert, wann und warum die neuen Problemlösungsmuster erfolgreich und wann und warum sie unwirksam sind. Dadurch lernen die Organisationsmitglieder deren situationsgerechten Einsatz. Die persönliche Handlungskompetenz und die Motivation für die Veränderung steigen weiter.
- Schließlich werden in der **Integrationsphase** diejenigen Verhaltens- und Verfahrensweisen in das aktive Handlungsrepertoire übernommen, die sich in den beiden vorhergehenden Phasen als sinnvoll und erfolgreich erwiesen haben. Die betreffende Person, Gruppe oder Organisation fühlt sich dadurch wesentlich kompetenter als zu Beginn des Veränderungsverlaufs. Damit ist auf der psychologischen Ebene das Ziel des Veränderungsprozesses erreicht.

In der Literatur zum organisatorischen Wandel und in der Organisationspraxis findet sich eine Vielzahl von verhaltensorientierten Empfehlungen, die von der Gewährung materieller Anreize zur **Überwindung von Widerständen** (vgl. das Beispiel *Volkswagen*) bis zur **Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz** durch zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen reichen (vgl. das Beispiel *Lufthansa*). Zu diesen Maßnahmen eines »managing people« gehören im Einzelnen beispielsweise (vgl. Hill et al. 1998, S.492ff., Lippitt et al. 1989, S.99ff., Staehle 1999, S.980f.; vgl. auch die Darstellung der Faktoren erfolgreichen Unternehmenswandels im Abschnitt 7.6):

- Eine rechtzeitige und offene **Information** der Organisationsmitglieder über die Ursachen und die Ziele des Wandels, die sicherstellt, dass die Gründe für die Einleitung eines Veränderungsprozesses auch verstanden werden,
- die **aktive Beteiligung** der vom Wandel betroffenen Personen an der Planung und an der Implementierung der Veränderungsmaßnahmen,
- der Aufbau eines **vertrauensvollen Kommunikations- und Arbeitsklimas**, das von den Mitarbeitern ein laufendes Feedback über den Veränderungsprozess fordert und in die Maßnahmengestaltung einfließen lässt,
- die methodisch-fachliche und persönliche **Qualifizierung** der Betroffenen durch Training und Coaching,
- die Berücksichtigung von langjährigen **Arbeits- und Sozialbeziehungen** bei der organisatorischen Neugestaltung,
- der **Schutz von Personen**, die vom Wandel negativ betroffen werden (zum Beispiel Zusage, dass keine Entlassungen erfolgen, Wahrung von Besitzständen oder Umschulungen),
- die sichtbare, monetäre und nicht monetäre **Belohnung** von Promotoren des Wandels,
- das **Vermeiden von revolutionären Ansätzen**,
- die Schaffung von frühzeitigen Erfolgserlebnissen (**early wins**), die schon in der Anfangsphase zur Fortsetzung der Veränderungsmaßnahmen motivieren,
- das **Zulassen von Fehlern**, um die Bereitschaft zu erhöhen, neue Lösungen zu suchen und umzusetzen,
- der Einsatz eines fachlich und sozial kompetenten internen oder externen **Beraters** und
- die **rasche Stabilisierung** der erzielten Veränderungen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Materielle Anreize in der Volkswagen AG

Wie man (potenziellen) Widerständen begegnen und die Motivation für einen Veränderungsprozess unterstützen kann, zeigt die einmalige Anerkennungsprämie in Höhe von 500 Euro, die *Volkswagen* im März 2007 im Zusammenhang mit dem Rationalisierungsprogramm »ForMotionplus« allen Tarif-Beschäftigten bezahlte:

»Wir finden es gut, dass der Vorstand damit zum Ausdruck bringt, dass der deutliche Aufwärtstrend bei Produktivität und Qualität nur durch die Kraftanstrengung unserer Kolleginnen und Kollegen möglich geworden ist«, sagte der Gesamt- und Konzernbetriebsrat *Bernd Osterloh*. Die sechs Werke seien nun wieder auf Kurs.

Osterloh hatte Ende Januar auf der Betriebsversammlung im Werk Wolfsburg der Unternehmensführung eine entsprechende Anerkennung vorgeschlagen. Die Belegschaft hätte unter anderem beim Sparprogramm ForMotionplus und mit innovativen Ideen dazu beigetragen, die sechs traditionellen Werke zu stärken. Die 500 Euro sollten ein Ansporn sein, dass alle weiterhin an der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens arbeiteten. Sicherlich wirkte in diesem Zusammenhang auch der Tarifabschluss für die sechs Standorte im Oktober 2006 motivationsfördernd.

Quelle: *Volkswagen AG* 2007, S. 9

Den genannten Maßnahmen gemeinsam ist der Ansatz, die betroffenen Organisationsmitglieder ausreichend zu informieren und sie **aktiv** am Wandel zu beteiligen. Das kommt der Tatsache entgegen, dass Menschen einerseits rational handelnde und ihren Eigeninteressen folgende Individuen sind. Folglich werden Änderungen in erster Linie dann angenommen, wenn sie für die Betroffenen persönlich vorteilhaft erscheinen und wenn es ihr soziales Umfeld in der Organisation zulässt (Teamkollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte). Andererseits werden sich größere Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen nur verändern, wenn sich die einzelnen Menschen in ihnen ändern. Insofern sind die **Mikroebene** (Individuum, Gruppe) und die **Makroebene** (Unternehmen) eng miteinander zu verbinden, wenn die mentalen Veränderungsprozesse schnell und zielgerichtet verlaufen sollen (vgl. Abbildung 7-21).

Vor allem durch eine ausreichende **Information** und eine angemessene **Partizipation** der Organisationsmitglieder kann versucht werden, die Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen und so deren Umsetzung zu erleichtern. Allerdings haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass zumindest die deutsche Praxis eher radikale Strategien des Wandels bevorzugt, bei denen eine Einbindung der Mitarbeiter so weit wie möglich vermieden und stattdessen auf Zwangsmaßnahmen zurückgegriffen wird (vgl. *Staehle* 1999, S. 982; zur Beteiligung von Organisationsmitgliedern am Veränderungsprozess vgl. auch Abschnitt 7.4.2 und Abschnitt 7.6).

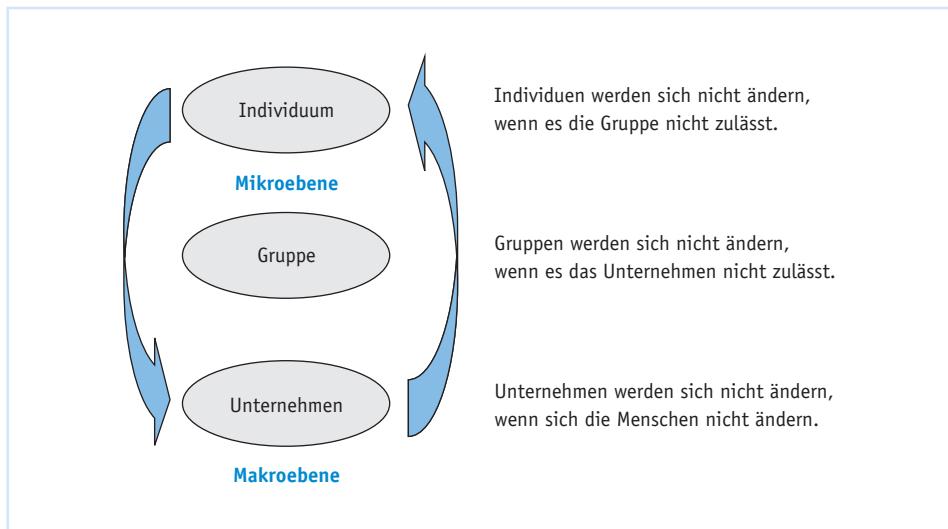


Abb. 7-21: Integration von Mikro- und Makroebene der mentalen Veränderung

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Qualifizierung in der Deutsche Lufthansa AG

Die *Lufthansa* treibt die »kulturelle und strukturelle Transformation« weiter voran. Dabei kommt den Mitarbeitern »im kontinuierlichen Veränderungsprozess [...] eine besondere Rolle zu«, wie es im Geschäftsbericht 2017 heißt. Nicht zuletzt deshalb werden die Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote ständig erweitert und an die Erfordernisse der sukzessiven Prozessausrichtung, der Bündelung von Verantwortungen und der Reduzierung von Hierarchien in der *Lufthansa Group* angepasst. Ähnliche Aktivitäten hatte es im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen in dem Unternehmen bereits 2005/06 gegeben. Damals hieß es im Geschäftsbericht 2006: »Aus diesem Grund entwickelte das Corporate College der *Lufthansa School of Business* die Initiative ›Fit für den Wandel – Managing Volatility‹, die dazu beitragen sollte, ›Veränderungen erfolgreich und positiv zu gestalten‹.

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* 2007, S. 28, dies. 2018, S. 24

Schanz weist darauf hin, dass bei der Festlegung des Partizipationsgrades insbesondere das mit der geplanten Veränderung verbundene **Konfliktpotenzial** berücksichtigt werden muss. Ist das vorhandene oder das vermutete Konfliktpotenzial zu groß, scheidet eine Partizipationsstrategie von vornherein aus. Er sieht darin allerdings eher eine Ausnahmesituation. Im Allgemeinen wird die Beteiligung der Organisationsmitglieder den Umgang mit Widerständen wesentlich erleichtern (vgl. *Schanz* 1994, S. 395). Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Auswahl der Beteiligten sehr sorgfältig erfolgt. Gerade in Veränderungsprozessen wird es immer eine vielfältige und umfassende Kritik geben. Für die Planung und die Durchführung der Veränderungsmaßnahmen ist eine pauschale und oberflächliche Kritik nicht hilfreich. Nur

wenn die kritischen Aussagen begründet sind und Wege zu einer besseren Lösung weisen, tragen sie zu der Bewältigung der vorliegenden Probleme bei. Die Initiatoren des Wandels sind also auf solche Personen angewiesen, die über eine ausreichende betriebliche Erfahrung verfügen und die bereit sind, den Wandel kreativ mitzustalten (vgl. Lippitt et al. 1989 S. 101).

7.4 Konzepte des organisatorischen Wandels

Aus der Komplexität und Vielschichtigkeit von tief greifenden Veränderungsprozessen ergeben sich Fragen, die von den Verantwortlichen im Allgemeinen nicht ohne weiteres beantwortet werden können. Unklare und wechselnde Ursache-Wirkungs-Beziehungen erschweren zudem eine Prognose der Wirkung einzelner Maßnahmen auf den Veränderungserfolg. Deshalb begleiten viele Unternehmen dieser Situation in der Praxis des Veränderungsmanagements mit den verschiedensten Change-Programmen und verbinden damit die Hoffnung, das eigentlich Unkalkulierbare doch plan- und steuerbar zu machen. Allerdings ist die so angestrebte Rationalität oftmals nur eine Schein-Rationalität, weil sich die Rahmenbedingungen des Wandels genauso schnell ändern können wie die Einstellungen und Erwartungen der beteiligten Personen. Orientierungsprobleme sind häufig die Folge. Das ist eigentlich auch nicht verwunderlich, denn jede Veränderungssituation ist anders. Checklisten, Phasenmodelle und Grundregeln des Wandels können zwar einen Beitrag zu der Bewältigung von organisatorischen Veränderungen leisten; um aber die Veränderungsziele tatsächlich zu erreichen, bedarf es darüber hinaus umfangreicher Erfahrungen in der Gestaltung von derartigen Prozessen.

In diesem Abschnitt werden verschiedene **Konzepte des organisatorischen Wandels** vorgestellt, die sich im Hinblick auf die folgenden Fragen unterscheiden (vgl. auch Abbildung 7-22, in der durch die Symbolik deutlich gemacht werden soll, welche Rolle die Organisationsmitglieder im Wandel spielen):

- Wie lässt sich eine organisatorische Veränderung auf der Sachebene methodisch zweckmäßig umsetzen (vgl. Abschnitt 7.4.1)?
- Wie lassen sich die Einstellungen, Verhaltensweisen und Beziehungen der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Organisationsänderung zielgerichtet beeinflussen (vgl. Abschnitt 7.4.2)?
- Mit welcher Intensität sind organisatorische Veränderungen durchzuführen (vgl. Abschnitt 7.4.3)?

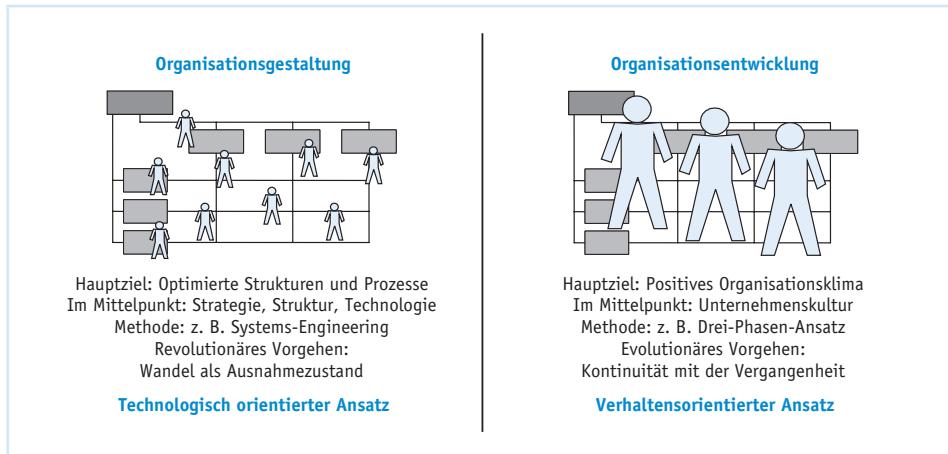


Abb. 7-22: Konzepte des organisatorischen Wandels

7.4.1 Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept

7.4.1.1 Grundgedanken der Organisationsgestaltung

Das Konzept der **Organisationsgestaltung** umfasst die systematische Planung, Einführung und Kontrolle von expliziten organisatorischen Regeln und wird deshalb auch als »struktureller Ansatz« oder »prozesstechnologischer Ansatz« bezeichnet (vgl. Hill et al. 1998, S. 468ff.). Im Mittelpunkt stehen die Funktionalität und die Effizienz der Strukturen und Prozesse, die bewusst und rational gestaltet, ständig überwacht und erforderlichenfalls wieder reorganisiert werden. Die Zielsetzung der Organisationsgestaltung ist es, ein zu erwartendes oder ein bereits vorhandenes organisatorisches Problem möglichst effizient zu lösen.

Definition

Unter einem **Problem** ist die Differenz zwischen einem vorhandenen Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand zu verstehen.

Der Bereich, in dem Problemzusammenhänge vermutet werden, wird als **Problemfeld** bezeichnet. Um ein Problem erkennen zu können, sind zum einen Informationen über den Ist-Zustand erforderlich. Zum anderen müssen möglichst konkrete Vorstellungen über den Soll-Zustand vorliegen, damit das Problem beschrieben werden kann. In der Organisationspraxis herrscht häufig sowohl über den Ist- als auch über den Soll-Zustand weit gehend Unklarheit. Oft ist es nur ein »Gefühl«, dass irgend etwas »nicht stimmt«. Dieses Gefühl kann nur vage umrissen werden. Damit steht die Problemanalyse mit einer genauen Beschreibung des Ist-Zustands und einer ebenso präzisen Formulierung des Soll-Zustands am Anfang von allen Aktivitäten zur organisatorischen Gestaltung (zu den hierzu geeigneten Methoden und Instrumenten vgl. Abschnitt 8.2).

Nach dem Ausmaß des Problemfelds können **strategische** und **operative Organisationsprobleme** unterschieden werden:

- Der Bereich **strategischer** Organisationsprobleme ist die gesamte Organisation. Ein Beispiel für eine derartige Problemstellung ist die Frage, ob ein Unternehmen von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisationsstruktur übergehen soll. Solche Organisationsentscheidungen sind von einer grundlegenden Bedeutung und entsprechend langfristig orientiert. Sie werden von der obersten Hierarchieebene getroffen und stark von den verschiedenen Interessen der Entscheidungsträger beeinflusst. Häufig entscheidet letztendlich die Machtverteilung über die Problemlösung.
- **Operative** Organisationsprobleme sind dagegen auf einen überschaubaren Bereich der Organisation beschränkt. Beispielsweise handelt es sich dabei um die Neugestaltung eines Funktionsbereiches oder eines Geschäftsprozesses. Die Entscheidungsträger sind in der Regel die Führungskräfte des mittleren Managements. Im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung stehen hier mehr die Sachfragen.

Im Rahmen der Organisationsgestaltung sollen Lösungen für die identifizierten strategischen und operativen Strukturprobleme gefunden werden. Bei der Lösungssuche geht es darum, eine **optimale** Organisationsalternative zu finden und zu realisieren. Am Ende steht eine Reorganisation, das heißt die Implementation einer geplanten strukturellen Veränderung der Organisation.

Welches Vorgehensmodell ist für die Identifikation und die Auswahl der organisatorischen Lösungsalternativen geeignet?

7.4.1.2 Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell

Das Vorgehen der Organisationsgestaltung orientiert sich an dem Ansatz des **Systems-Engineering (SE)**, der seinen Ursprung in der Gestaltung von technischen Systemen hat und später auf organisatorische Problemstellungen übertragen wurde. Das Systems-Engineering-Konzept beschreibt den Problemlösungsprozess von der Problemerkenntnis (dem Anstoß) über die Systemplanung und -realisation bis hin zu der Kontrolle und der Weiterentwicklung des Systems. Es beruht auf **vier Grundgedanken** (vgl. Haberfellner et al. 2012, S. 57ff., Krüger 1983):

1. Grundgedanke: Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail«

Das Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail« (auch als »Top-down-Prinzip« bezeichnet) schränkt das Betrachtungsfeld **schrittweise** ein. Das Problemfeld wird **zunächst** weit gefasst, grob strukturiert und hinsichtlich seiner Probleme, Teilprobleme und Problemzusammenhänge beschrieben. So entsteht eine »**Problemlandkarte**«. Es werden nur globale Ziele definiert und generelle Lösungsmöglichkeiten mit ihren Konsequenzen aufgezeigt. In der Folge werden das Problemfeld und die Anzahl der Lösungen dann eingeengt und ausführlicher dargestellt.

Durch diese Vorgehensweise soll verhindert werden, dass sofort nach der Problemerkenntnis mit der Analyse und der Lösung von Detailproblemen begonnen wird, die in der Summe keine zweckmäßige Gesamtlösung ergeben. Das ist nur dann sinnvoll, wenn es um kleine Probleme oder um Detailverbesserungen einer insgesamt funktionierenden Lösung geht. Gerade komplexe Problemstellungen, wie die organisatorische Neu- oder Umgestaltung eines Unternehmens, erfordern dagegen ein ganzheitlich ausgerichtetes Vorgehen über mehrere Detaillierungsstufen hinweg.

2. Grundgedanke: Prinzip der stufenweisen Alternativenbildung und -auswahl

Ein Problem kann normalerweise auf verschiedene Arten gelöst werden. Das zweite Vorgehensprinzip des Systems-Engineering besteht deshalb darin, sich nicht mit der erstbesten Lösungs-idee zufrieden zu geben, sondern nach weiteren denkbaren Lösungsmöglichkeiten zu suchen (»Denken in Varianten«). Deshalb werden auf jeder Detaillierungsstufe möglichst **alle** alternativen Lösungsvarianten beschrieben. Um zu vermeiden, dass die Anzahl der Lösungen mit einer zunehmenden Detaillierung zu groß wird und der Zeit- und Arbeitsaufwand für die Entwicklung und Beschreibung von Alternativen unverhältnismäßig ansteigt, sind auf jeder Detaillierungsstufe **Zwischenentscheidungen** zu treffen. Nur diejenige Lösungsvariante mit der größten Zielwirksamkeit wird danach weiter detailliert. Die Abbildung 7-23 zeigt diese Vorgehensweise am unten näher erläuterten Beispiel einer Entscheidung über den Distributionskanal.

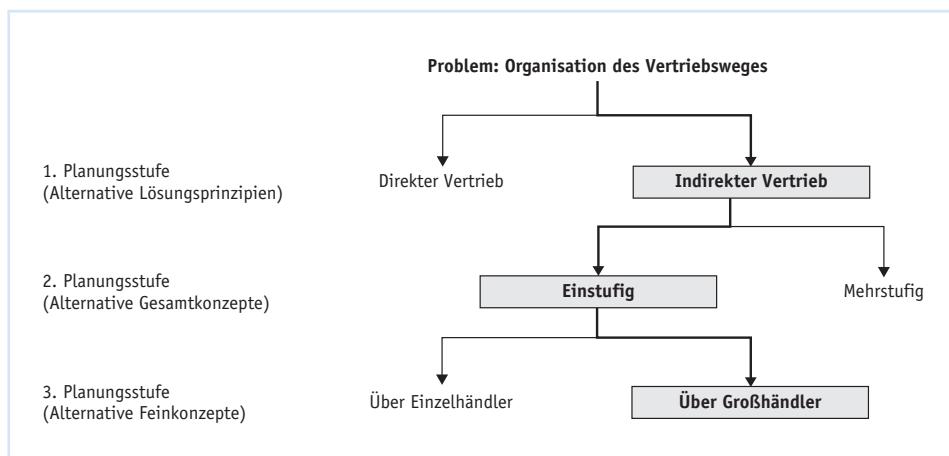


Abb. 7-23: Stufenweise Alternativenbildung und Alternativenwahl am Beispiel einer Vertriebsentscheidung

Fallbeispiel

Beispiel für ein stufenweises Vorgehen

Ein Unternehmen hat seine Produkte bisher nur im direkten Vertrieb »ab Werk« im Rahmen des Werkverkaufs und über den Postversand an seine Kunden ausgeliefert. Um den Absatz seiner Produkte auszuweiten und neue Käuferschichten zu erschließen, macht sich die Verkaufsleitung Gedanken über die zukünftigen Absatzkanäle. Als alternativer oder zu-

sätzlicher Absatzkanal wird der indirekte Vertrieb gesehen (1. Planungsstufe). In einer 2. Planungsstufe werden die alternativen Vertriebskonzepte des indirekten Vertriebs näher betrachtet. Hier bietet sich zum einen der mehrstufige Vertrieb über Großhändler und Einzelhändler an. Nachteilig an dieser Lösung ist die zu erwartende hohe Handelsspanne, die zu reduzierten Produktdeckungsbeiträgen führen würde. Zum anderen besteht die Möglichkeit, ausschließlich über einen Absatzmittler (Einzel- oder Großhändler) zu gehen. Letztere Alternative wird wegen der zu erwartenden geringeren Vertriebskosten favorisiert. In der 3. Planungsstufe werden nun alternative Feinkonzepte für den Vertrieb über Einzelhändler und über Großhändler erarbeitet. Dabei kommt man zu dem Ergebnis, dass der Vertrieb über den Großhandel wegen des geringeren Betreuungsaufwands, der größeren Abnahmemengen und der Möglichkeit einer langfristigen vertraglichen Bindung trotz einer höheren Rabattierung die aus Vertriebssicht bessere Alternative darstellt.

Diese stufenweise Einengung des Lösungsraumes kann allerdings dazu führen, dass sich mit dem zunehmenden Wissensstand ein eingeschlagener Weg als nicht gangbar erweist. In einem solchen Fall muss auf eine höhere Planungsstufe mit einem geringeren Detaillierungsgrad zurückgekehrt werden, um von dort aus eine neue Lösungsrichtung zu suchen.

3. Grundgedanke: Stufenweise Gliederung der Systemgestaltung

Der Prozess der Systemgestaltung gliedert sich in logisch und zeitlich voneinander zu trennende Einzelschritte, die jeweils zu konkreten Arbeitsergebnissen führen. Dieses Prinzip der Phasengliederung verfolgt den Zweck, den Entstehungsprozess einer Lösung in **überschaubare Teilschritte mit vordefinierten Entscheidungspunkten** zu gliedern. Im Allgemeinen werden die Stufen Systemplanung, Systemrealisation, Systemimplementation sowie Systemkontrolle und -weiterentwicklung unterschieden. Die Stufe der Systemplanung wird weiter in die Planungsstufen der Vorstudie, der Hauptstudie und der Teilstudien differenziert (vgl. Abbildung 7-24).

4. Grundgedanke: Gliederung des Planungsprozesses in Phasen

Innerhalb der drei Planungsstufen (Makro-Logik des Vorgehens) wird das Vorgehen wiederum in einzelne **Planungsphasen** unterteilt (Mikro-Logik des Vorgehens; vgl. Haberfellner et al. 2012, S. 65ff.). Den Schwerpunkt dieser Mikro-Logik bilden die Teilschritte

- der Zielsuche und Zielkonkretisierung (Wo stehen wir? Was wollen oder brauchen wir? Warum?),
- der Lösungssuche (Welche alternativen Möglichkeiten gibt es, um die Ziele zu erreichen?) und
- der Auswahl der geeignetsten Lösungsmöglichkeit (Welche Lösung ist am besten geeignet oder am zweckmäßigsten?).

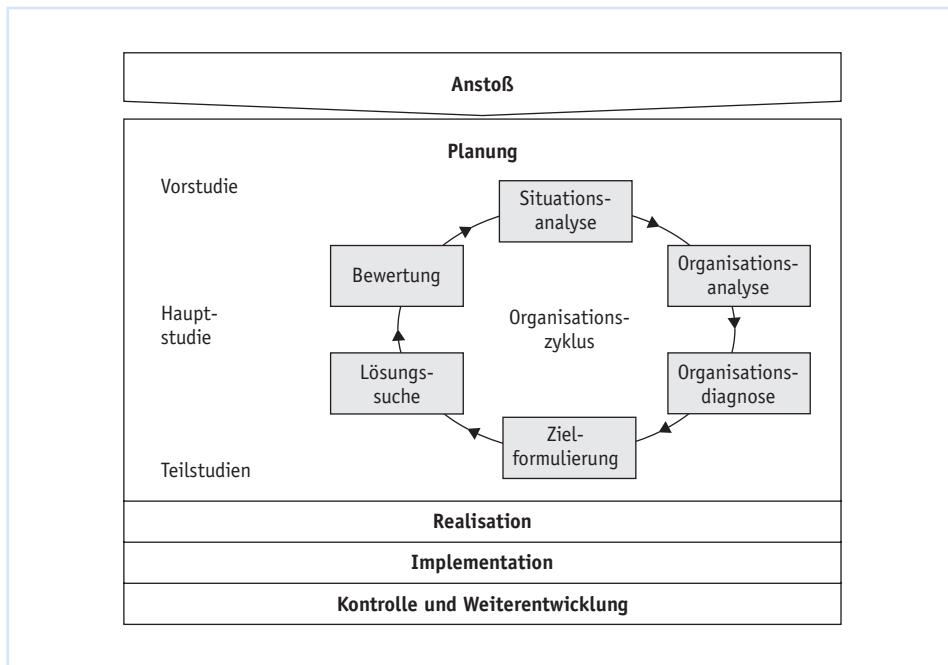


Abb. 7-24: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung

Diese Phasen bilden einen Zyklus, der in jeder Planungsstufe, also in der Vorstudie, der Hauptstudie und den Teilstudien, durchlaufen wird. Die wiederkehrende Folge von Planungsphasen wird auch als **Problemlösungszyklus** oder im Falle von Organisationsproblemen als **Organisationszyklus** bezeichnet.

7.4.1.3 Vorgehensweise der Organisationsgestaltung

Die Organisationsgestaltung vollzieht sich entsprechend der Darstellung in der Abbildung 7-24 in **fünf aufeinander folgenden Abschnitten**, die sich an das Vorgehensmodell des Systems-Engineering anlehnen (vgl. Büchi/Chrobok 1997, S.87 ff., Krüger 1983, S.26 ff., Schmidt 2009, S.49 ff.).

1. Anstoß

Der erste Abschnitt der **Organisationsgestaltung** umfasst die Zeitspanne zwischen dem Empfinden eines Problems (Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation, Vermutung einer Chance oder eines Risikos, Auftauchen einer neuen Lösungsidee o.Ä.) und dem Entschluss zu einer konkreten Problemlösungshandlung. Maßgeblich dafür, dass tatsächlich ein **Anstoß** erfolgt, ist die Akzeptanz der Problemempfindung bei denjenigen Stellen, die für die Mittelzuweisung zuständig sind und einen Projektauftrag erteilen können. Sie müssen zu der Auffassung gelangen, dass ein Problem vorliegt, welches einer Lösung bedarf.

Die internen und externen Rahmenbedingungen einer Organisation ändern sich laufend. Daraus ergibt sich unter Umständen die Notwendigkeit, die Strukturen und Prozesse der veränderten Situation anzupassen (konkreter Anstoß). Diese Anpassung kann sowohl **reakтив** aufgrund von vorhandenen Schwächen oder Stärken als auch **antizipativ** aufgrund von erwarteten Bedrohungen oder Chancen erfolgen. Allerdings führt nicht jedes Problem zwangsläufig auch zum Anstoß einer organisatorischen Gestaltungsmaßnahme. Erst wenn der aktuellen oder der erwarteten Problemsituation eine gewisse Bedeutung beigemessen wird, erfolgt die Initiierung eines Organisationsprojekts. Um sich über die Art und den Umfang des Problems Klarheit zu verschaffen, kann die Durchführung einer Vorstudie sinnvoll sein, in der das Problem grob analysiert und hinsichtlich seiner möglichen oder tatsächlichen Auswirkungen bewertet wird. Erst nach Abschluss der Vorstudie wird dann entschieden, ob ein **Projektauftrag** erteilt und damit die erste Planungsstufe eingeleitet wird.

2. Planung

In der Planungsphase wird nach dem Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail« sichergestellt, dass über die einzelnen **Planungsstufen** hinweg die optimale Lösung für das Organisationsproblem gefunden wird. Dabei wird der **Organisationszyklus** mit einem zunehmenden Konkretisierungs- und Detaillierungsgrad mehrfach durchlaufen. Nach jeder Planungsstufe wird in Abhängigkeit von dem jeweiligen Ergebnis entschieden, ob das Projekt fortgeführt oder ob es beendet wird.

Planungsstufen sind die Vorstudie, die Hauptstudie und die Teilstudien. Sie sind in der Abbildung 7-25 näher gekennzeichnet.

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
Vorstudie	<p>Ziel: In relativ kurzer Zeit und mit einem relativ geringen Aufwand klären, ob, in welchem Umfang und in welcher Form organisatorische Veränderungen durchgeführt werden sollen.</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des gesamten Problemfelds und seiner relevanten Umwelt (Wird das richtige Problem angegangen?) • Problemeingrenzung und -beurteilung (Wo ist es zweckmäßig, nach Problemlösungen zu suchen?) • Erarbeitung eines Zielsystems mit Zielgewichtung (Welche Ziele sollen vorrangig erreicht werden?) • Erarbeitung alternativer Lösungsprinzipien (Welche Lösungsvarianten sind denkbar und können in technischer, wirtschaftlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht realisiert werden?) • Bewertung der Lösungsprinzipien (Welche Lösung ist optimal?) • Entscheidung über das Rahmenkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Grobstudie mit generellen Zielsetzungen, alternativen Lösungsprinzipien und Rahmenvorgaben für das weitere Vorgehen als Basis für die Hauptstudie</p>

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
Hauptstudie	<p>Ziel: Präzisierung des ausgewählten Lösungsprinzips in einem Gesamtkonzept (Masterplan)</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Analyse des eingegrenzten Problemfelds (v. a. Problemstruktur, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, Beeinflussbarkeit und Auswirkungen der Probleme) • Formulierung und Operationalisierung detaillierter Ziele durch die Betroffenen und Festlegung der Kriterien zur Messung der Zielerreichung • Erarbeitung alternativer Gesamtkonzepte • Bewertung der Gesamtkonzepte (u.a. Erfüllung der Anforderungen, Aufwand-Nutzen-Relation) • Entscheidung über ein weiter zu verfolgendes Gesamtkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Gesamtkonzept, aus dem abgegrenzte Bereiche getrennt in Teilstudien weiter bearbeitet werden können</p>
Teilstudien	<p>Ziel: Präzisierung des Gesamtkonzepts in detaillierten und realisierungsfähigen Feinkonzepten</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung des Lösungsbereichs hinsichtlich Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Zweckmäßigkeit • Überprüfung und ggf. Anpassung des Zielsystems • Erarbeitung alternativer Feinkonzepte (Teillösungen) für jeden der abgegrenzten Bereiche • Sicherstellung der Integration der Feinkonzepte • Erforderlichenfalls Anpassung des Gesamtkonzepts • Entscheidung über das weitere Vorgehen im Rahmen der Realisationsphase (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Teillösungen, die realisiert und eingeführt werden können</p>

Abb. 7-25: Kennzeichnung der Planungsstufen

Der **Organisationszyklus** wird in jeder Planungsstufe mindestens einmal durchlaufen und setzt sich aus den Phasen Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Organisationsdiagnose, Zielformulierung, Lösungssuche und Bewertung zusammen, die in der Abbildung 7-26 beschrieben werden.

Dieses Phasenkonzept der Organisationsplanung dient dazu, den Problemlösungsprozess **innerhalb** der einzelnen Planungsstufen zu systematisieren. Dabei sind die Phasen nicht isoliert zu sehen, sondern eng miteinander verbunden. So setzen beispielsweise die Situations- und die Organisationsanalyse gewisse Vorstellungen über den angestrebten Soll-Zustand voraus. Insofern müssen in diesen Phasen bereits Grobziele formuliert sein. Allerdings ist eine operationale Formulierung der Organisationsziele erst möglich, wenn bereits über alternative Lö-

sungen nachgedacht worden ist. Die Reihenfolge der Phasen ist nicht zwingend vorgegeben, sondern kann je nach Problemstellung verändert werden. Sowohl das Überspringen von einzelnen Phasen als auch ihr Mehrfachdurchlauf innerhalb einer Planungsstufe ist möglich. Mit der Auswahl der besten Lösungsalternative endet der Organisationszyklus.

Phase	Aktivitäten
Situations-analyse	<ul style="list-style-type: none"> Systematische Untersuchung und Beschreibung des als problematisch empfundenen Ist-Zustands (Lagebeurteilung, verbesserte Problemsicht) Identifikation allgemeiner Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge Ausgrenzung nicht problemrelevanter Bereiche Sammlung relevanter Informationen für die Zielformulierung und die Lösungssuche
Organisations-analyse	<ul style="list-style-type: none"> Systematische Analyse der internen Strukturen und Abläufe zur Identifikation organisationsspezifischer Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge Sammlung relevanter Informationen über die interne Situation der Organisation
Organisations-diagnose	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Stärken und Schwächen der vorhandenen Organisation Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren Bewertung des Ist-Zustandes der Organisation
Zielformulie-rung	<ul style="list-style-type: none"> Suche nach lösungsneutralen Zielideen sowie Präzisierung der Vorstellungen über den Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht Strukturierung und Operationalisierung der Ziele Zielgewichtung Aufstellen eines operationalen, realistischen und widerspruchsfreien Zielsystems (Zielentscheidung)
Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung einer Suchstrategie (Rückgriff auf eigene Erfahrungen, Einbindung von externem Know-how, Einsatz von Kreativitätstechniken zur Entdeckung innovativer Lösungen) Suche nach Lösungsmöglichkeiten Konkretisierung der als geeignet erscheinenden Problemlösungen Prüfung der Lösungsvorschläge auf ihre Eignung zur Problemlösung und Erstellung eines Katalogs mit Problemlösungen
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung einer Bewertungsmethode Darstellung und Bewertung der Auswirkungen einzelner Lösungsalternativen auf die verfolgten Zielsetzungen Auswahl der optimalen Lösungsalternative (des am besten geeigneten Organisationskonzeptes)

Abb. 7-26: Kennzeichnung der Phasen des Organisationszyklusses

3. Realisation

In der Realisationsphase werden die personellen, materiellen und strukturellen **Voraussetzungen** für die Einführung der organisatorischen Lösung geschaffen. Beispielsweise werden

- die veränderten oder neuen organisatorischen **Regeln** festgelegt (zum Beispiel Abläufe, Informations- und Kommunikationsbeziehungen),

- die notwendigen **Dokumente** erstellt (zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Organisationspläne, Prozessbeschreibungen, Funktionendiagramme, Benutzerdokumentationen) und
- die erforderlichen **Sachmittel**, wie die Hard- und Software, beschafft, installiert und getestet.

Die Realisierung dieser Voraussetzungen kann sowohl in einer bestimmten zeitlichen Stufung als auch parallel zueinander erfolgen.

4. Implementation

Durch die **offizielle** Bekanntgabe der Veränderungen wird die Implementation der organisatorischen Lösung eingeleitet. Falls erforderlich werden die Maßnahmen erklärt und die Mitarbeiter geschult. Während kleine und einfache Lösungen »auf einen Schlag« eingeführt werden können, ist bei großen und komplexen Organisationsänderungen eine **schrittweise** Einführung zweckmäßig. Dabei sollten einzelne Mitglieder des Projektteams für eine gewisse Zeit als Ansprechpartner für die nicht beteiligten Organisationsmitglieder zur Verfügung stehen und auch gegebenenfalls Feinkorrekturen vornehmen.

Gerade in der Einführungsphase treten häufig **Akzeptanzprobleme** auf, weil die Organisationsmitglieder hier auf einmal zu Betroffenen werden, ohne in der Planungsphase beteiligt gewesen zu sein. Dieser Aspekt, der für den Erfolg oder Misserfolg von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung ist, wird in dem folgenden Abschnitt 7.4.2 aufgegriffen und ausführlich behandelt.

5. Kontrolle und Weiterentwicklung

In der letzten Phase der Organisationsgestaltung wird die implementierte Problemlösung einem quantitativen und qualitativen **Soll-Ist-Vergleich** unterzogen, in dem überprüft wird, ob die mit der organisatorischen Veränderung verfolgten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden sind. Als Messkriterien der harten Reorganisationsfaktoren dienen beispielsweise Kosten, Arbeitsproduktivität, Durchlaufzeiten und Fehlerraten. Die Veränderung der weichen Faktoren lässt sich unter anderem mittels Abwesenheitsstatistiken, Fluktuationsraten und Befragungen der Organisationsmitglieder messen. Werden dabei positive oder negative Abweichungen festgestellt, so sind deren Ursachen zu ermitteln und zu analysieren. Diejenigen Einflüsse, die nicht mit der Reorganisation im Zusammenhang stehen, müssen soweit wie möglich eliminiert werden. Falls es erforderlich ist, sind korrigierende Maßnahmen einzuleiten (vgl. hierzu den Abschnitt 7.5 über das Controlling des organisatorischen Wandels).

Darüber hinaus sollte in regelmäßigen zeitlichen Abständen die Effizienz der Organisation geprüft werden. Bei Bedarf sind Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten, die der **Weiterentwicklung** der Organisation dienen. Treten gravierende Abweichungen auf, können diese den Anstoß für einen neuen **Reorganisationsprozess** geben, der dann entsprechend der oben dargestellten Vorgehensweise verläuft.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die tatsächliche Vorgehensweise von den hier ideal-typisch dargestellten fünf Schritten abweichen kann und an das konkret vorliegende Organisationsproblem angepasst werden muss. So ist im **Einzelfall** festzulegen, in welchem Umfang die einzelnen Schritte und insbesondere die Planungsstufen (Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien) zu durchlaufen sind. Allerdings sollte dabei sichergestellt sein, dass nach jeder Stufe entschieden werden kann, ob die Lösungssuche fortgesetzt oder abgebrochen wird.

7.4.2 Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept

7.4.2.1 Grundgedanken der Organisationsentwicklung

Das **Konzept der Organisationsentwicklung** (OE, organization development, planned organizational change) richtet sich im Gegensatz zur sachlogisch orientierten Reorganisation in erster Linie auf die Einstellungen und die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie ihre sozialen Beziehungen. Im Mittelpunkt dieser verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten, partizipativen Konzeption stehen demnach die vom Wandel betroffenen Individuen oder Gruppen. Das Ziel ist es, einen organisationsweiten, partizipativen und problembezogenen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zu unterstützen. Langfristig sollen die Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder verbessert werden (vgl. French/Bell 1999, S. 24ff., Schubert 1998, S. 29ff., Trebesch 2004, Sp. 988ff.).

Die Organisationsentwicklung hat ihre Wurzeln in der **Gruppendynamik** und in der **Aktionsforschung**:

- »Die ersten gruppendynamischen Seminare wurden nicht zuletzt auch aufgrund des Mangels an Psychiatern und Therapeuten für Einzelgespräche 1946/47 in England und den USA initiiert. Dort wurde eher zufällig die einstellungs- und verhaltensändernde Wirkung von Feedback über Gruppenereignisse auf den Einzelnen festgestellt. Dabei stammt das Feedback nicht nur von den externen Trainern, sondern als Ergebnis einer Selbst-Analyse der Gruppe auch von den Gruppenmitgliedern selbst« (Staehle 1999, S. 922).
- »Aktionsforschung ist ein Konzept problemorientierter Organisationsveränderung, bei dem die Probleme gemeinsam mit den Beteiligten erhoben und analysiert werden. Veränderungsmaßnahmen werden auf Basis der *gemeinsam* erarbeiteten Problemanalyse eingeleitet, durchgeführt und in ihren Wirkungen analysiert« (Staehle 1999, S. 923).

Das Konzept der Organisationsentwicklung wurde nach verschiedenen Studien seit der zweiten Hälfte der 1940er-Jahre erstmals Mitte der 1950er-Jahre von der Mineralölgesellschaft Esso in den USA eingesetzt, um die Unternehmensstrukturen effizienter zu gestalten (vgl. French/Bell 1999, S. 32ff.). Diesem Veränderungskonzept liegt im Wesentlichen der Gedanke zugrunde, dass ein organisatorischer Wandel nur dann möglich ist, wenn sich auch die bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder ändern. Die vom Wandel **Betroffenen** sollen zu **Beteiligten** werden, indem sie an der Planung und an der Durchführung der

organisatorischen Maßnahmen bewusst und aktiv mitwirken. Die Organisationsentwicklung zielt insbesondere auf einen planmäßigen Wandel

- der individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder,
- der Organisationskultur und
- der Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne (zum Beispiel Arbeitszeit, Lohnform).

Hierzu werden gezielt **Lernprozesse** in Gang gesetzt und durch geeignete Methoden und Verfahren unterstützt. Dadurch erkennen die Einzelpersonen und Gruppen zum Beispiel, welche Wirkungen ihr bisheriges Verhalten hat, nehmen die Veränderungen in ihrem Umfeld bewusster wahr und lernen, mit ihnen umzugehen oder sie aktiv mitzugestalten. Durch diese »Hilfe zur Selbsthilfe« sollen die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt werden, auftretende Strukturprobleme zumindest teilweise selbst zu lösen. Externe und/oder interne Berater (so genannte »Change-Agents« oder »Change-Manager«) dürfen in dem OE-Konzept nur unterstützend wirken und keine dominante Rolle bei der Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen übernehmen. Dadurch wird die Abhängigkeit von den Experten verringert (vgl. Kieser/Bomke 1995, Sp. 1832 f., Rosenstiel 1997, S. 218 ff., Thom 1996, S. 10; zum Rollenspektrum von Change-Agents vgl. Abbildung 7-27).

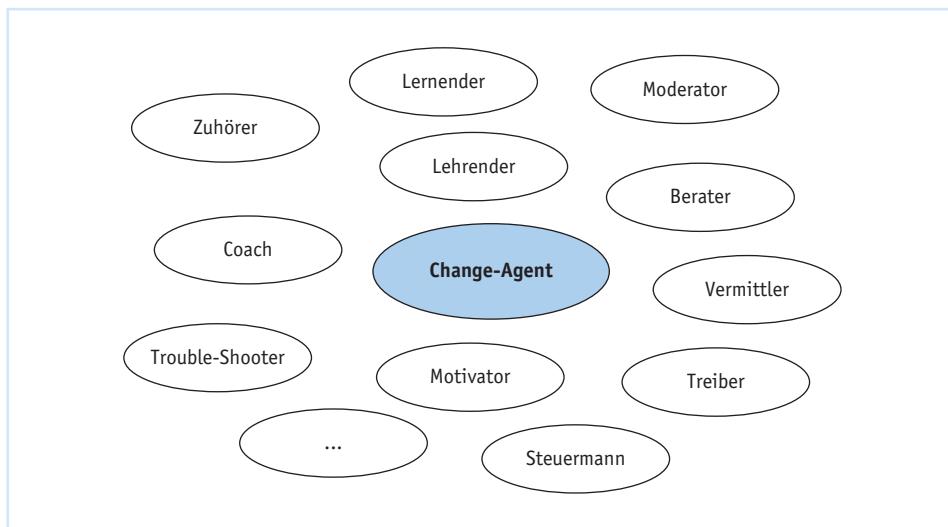


Abb. 7-27: Rollenspektrum von Change-Agents

Die so verstandene Aufgabe des **Change-Agents** lässt sich am ehesten mit dem Begriff »Veränderungshelfer« beschreiben. Die Change-Agents als Fach- und Prozesspromotoren können dabei sowohl einzelne Personen als auch Personengruppen sein, die im Veränderungsprozess Beratungsaufgaben wahrnehmen und die Organisation und ihre Mitglieder (das sogenannte »Client-System«) bei der Identifikation, der Beurteilung und der Lösung der im Prozessverlauf

auftrtenden Probleme unterstützen. Für eine derartige **Prozessberatung** müssen sie eine ganze Reihe von Voraussetzungen mitbringen, wie beispielsweise einschlägige Erfahrungen aus anderen Veränderungsprojekten, ein umfangreiches Methodenwissen, analytische Fähigkeiten, soziale Kompetenz und persönliche Integrität. Im Idealfall führt die Tätigkeit der Change-Agents dazu, dass sie sich durch das »**Enabling**« der Organisationsmitglieder, also deren Befähigung zu einer eigenständigen Fortführung des OE-Prozesses, letztendlich selbst überflüssig machen (vgl. King/Anderson 1995, S. 152 ff., Schanz 1994, S. 399 ff., Thom 1992, Sp. 1480).

Die drei Praxisbeispiele zeigen, wie das typische Aufgabenspektrum und das Kompetenzprofil eines Change-Agents/-Managers aussehen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Was macht ein Change-Manager in der öffentlichen Verwaltung?

In der angesichts zahlreicher Veränderungsvorhaben in der Bundesverwaltung erstellten »Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung« beschreibt das deutsche *Bundesministerium des Innern* die **Rolle** und die **Aufgaben** eines Change-Managers wie folgt:

»Es sollte eine verantwortliche Person für die Aufgabe Veränderungsmanagement bestimmt werden. Dieser zentrale Ansprechpartner gibt dem Veränderungsprozess »ein Gesicht« und wird als **Change-Manager** (auch Change-Agent) bezeichnet. Dies kann z. B. bei kleineren Veränderungsvorhaben auch der Projektleiter sein. [...] Der Change Manager ist in allen drei Veränderungsphasen zentrale Koordinations- und Anlaufstelle für das Veränderungsvorhaben. Er kann, muss aber nicht, gleichzeitig Fach- oder Projektverantwortung haben. Seine Aufgaben sind:

- Veränderungsdiagnose durchführen
 - Auswirkungen des Wandels abschätzen und zu erwartende und auftretende Widerstände [...] identifizieren und gegensteuern
 - Change-Management-Werkzeuge (... , Kommunikation, Partizipation etc.) planen und einsetzen
 - als Schnittstelle und Ansprechpartner für die Betroffenen dienen
 - in Konfliktfällen vermitteln und moderieren
- den Veränderungsprozess einleiten/initiiieren, begleiten, ggf. nachsteuern und nachträglich bewerten.« Quelle: *Bundesministerium des Innern* 2009, S. 11f.

Die besondere Problematik der Tätigkeit von Change-Agents liegt in der Praxis insbesondere darin, dass sie die **Rolle eines Vermittlers** zwischen den verschiedenen Managementebenen einnehmen müssen: Zum einen ist es ihre Aufgabe, das Top-Management bei der Formulierung einer attraktiven Veränderungsvision und der daraus abzuleitenden Umsetzungsstrategie zu unterstützen. Damit laufen sie Gefahr, sich ausschließlich auf die strategische Unternehmenssicht zu konzentrieren und den Blick für das Machbare zu verlieren (**Gefahr des »Abhebens«**). Zum anderen sollen sie gerade das mittlere und das untere Management bei der oftmals schwierigen Umsetzung der Veränderungsvorhaben unterstützen. Sie sollten also die Proble-

me dieser Führungskräfte kennen und in der Lage sein, ihnen bei der Beantwortung ganz spezifischer Fragestellungen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Dies bringt eine latente **Gefahr der »Verzettelung«** im Tagesgeschäft des Veränderungsmanagements mit sich, bei der das Verständnis für die übergeordneten Zusammenhänge abhanden kommt. Im Idealfall bilden die Change-Agents den »Transmissionsriemen« zwischen der strategischen Ebene und der operativen Ebene, der den Veränderungsprozess in Gang hält. Das bedeutet, dass sie sowohl eine Gesamtsicht auf das Unternehmen und die geplanten und laufenden Veränderungsmaßnahmen haben, als auch in der Lage sein müssen, die konkreten Umsetzungserfordernisse zu erkennen und die Umsetzungsverantwortlichen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen (vgl. Abbildung 7-28).

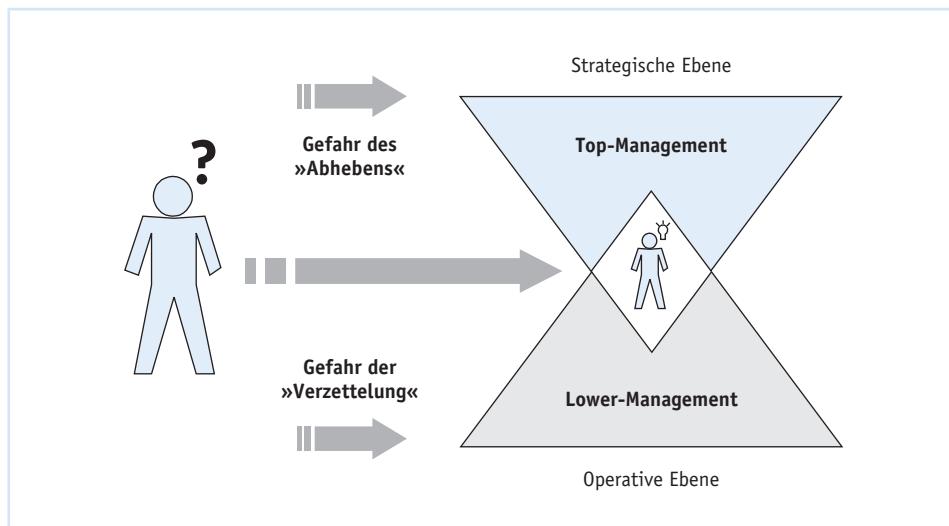


Abb. 7-28: Change-Agents als Vermittler zwischen Top- und Lower-Management

WIRTSCHAFTSPRAXIS

... und was machen Change-Manager in der Industrie?

Ein Beispiel für ein Industrieunternehmen, das **Change-Manager** einsetzt, ist das 1889 in Lübeck gegründete Familienunternehmen **Drägerwerk AG & Co KGaA** (2021: 3,33 Mrd. Euro Umsatz, rund 15.900 Beschäftigte), das Produkte und Leistungen auf dem Gebiet der Medizin- und Sicherheitstechnik erzeugt. Im Geschäftsbericht 2013 des Unternehmens heißt es:

»Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit überprüfen wir kontinuierlich die Entwicklung unseres Unternehmens und unsere Prozesse. Bei der Umsetzung von Veränderungen verlassen wir uns nicht nur auf externe Experten, sondern nutzen auch verstärkt interne sogenannte Change Manager. 2013 haben wir weitere zehn Mitarbeiter zu Change Managern ausgebildet. Sie arbeiten projektgebunden und parallel zu ihrer regulären Tätigkeit. Ihre Aufgabe ist, die zum Teil komplexen Veränderungen im

Unternehmen zu begleiten und zu einer höheren Akzeptanz von Veränderungen im Unternehmen beizutragen. Derzeit können Projektleiter und Führungskräfte auf knapp 30 hoch qualifizierte Change Manager aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionen zurückgreifen. 2013 waren diese an insgesamt 149 Tagen in Veränderungsprojekte eingebunden.«

Quelle: Drägerwerk AG & Co. KGaA 2014, S. 107

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Der »ideale« Change-Manager

Im Rahmen der bereits erwähnten empirischen Change-Management-Studie wurde auch das **Kompetenzprofil** des »idealen« Change-Managers ermittelt. Dabei stand die Kommunikationsfähigkeit mit 64 Prozent der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von der Zielorientierung (49 Prozent), der Konfliktfähigkeit (45 Prozent) und der Motivationsfähigkeit (44 Prozent). Auch ein authentisches Auftreten und Selbstvertrauen (29 Prozent) und die Vertrauenswürdigkeit (27 Prozent) spielten eine relativ große Rolle. Darüber hinaus sollten Change-Manager keine Angst vor Hierarchien haben (25 Prozent). Eher weniger gefragte Merkmale sind Extrovertiertheit (2 Prozent), Delegationsfähigkeit (4 Prozent) sowie Branchen- und Marktkenntnisse (8 Prozent).

Quelle: Capgemini 2005, S. 25

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Change-Agents bei Siemens Nixdorf

Das ehemalige IT-Unternehmen *Siemens Nixdorf (SNI)* hat im Zuge eines 1994/95 begonnenen umfangreichen Veränderungsprozesses »Change-Agencies« gebildet. Die Change-Agents sollten den Prozess des Wandels aktiv unterstützen. Ihre Aufgaben wurden darin gesehen, »[...] wichtige Prozesse im Unternehmen zu untersuchen, zu verändern und weiterzuentwickeln – sie sind zu internen Consultants geworden. [...] Die Change-Agents haben sich verpflichtet ›ihr Geld wert zu sein‹. Inzwischen gibt es bereits 60 Change-Agents, und jedes Jahr kommen 20 hinzu« (vgl. hierzu auch die ausführliche Darstellung des *SNI*-Veränderungsprozesses im Abschnitt 7.4.4).

Quelle: *Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* 1998, S. 67

Obwohl es bis heute keine allgemein akzeptierte inhaltliche Definition der Organisationsentwicklung gibt, lassen sich bestimmte **Merkmale** nennen, anhand derer sich die Organisationsentwicklung als primär verhaltensorientiertes Veränderungskonzept kennzeichnen lässt (vgl. Klimecki 1995, Sp. 1653, Schanz 1994, S. 398ff., Schubert 1998, S. 40, Staehle 1999, S. 924):

- Organisationsentwicklung ist ein geplanter Wandel und kein zufälliger Veränderungsprozess.
- Es werden umfassende Veränderungen vorgenommen, und es bleibt nicht bei der Änderung von Details.

- Der Schwerpunkt liegt auf dem Wandel von Gruppen und weniger von Individuen.
- Der Wandel erfolgt durch die individuelle Veränderung des menschlichen Verhaltens sowie von Werten und Normen und nicht mittels vorgefertigter Musterlösungen von Experten.
- Die Intervention wird durch partizipative Prozesse und erfahrungsgleitetes Lernen unterstützt und nicht mittels Anordnung »von oben« durchgeführt.
- Es wird ein langfristiger und möglichst antizipativer Wandel angestrebt und kein kurzfristiges organisatorisches Krisenmanagement.
- Das Konzept der OE ist offen gegenüber den verschiedenen Methoden zur Gestaltung von »maßgeschneiderten« Veränderungsprozessen.

7.4.2.2 Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell

Ein klassisches Modell für die bewusste Steuerung von Individuen und Gruppen in einem Veränderungsprozess ist der **Kraftfeld-Ansatz** von Kurt Lewin (field theory, force field analysis), der erstmals im Rahmen eines Aktionsforschungsprojektes in den 1940er-Jahren in der *Harwood Manufacturing Corporation* seine praktische Anwendung fand (vgl. Abschnitt 7.6.2). Er wurde auf der Basis einer Gleichgewichtsvorstellung formuliert und umfasst die drei Phasen des »Auftauens« (unfreezing), des »Änderns« (moving, changing) und des »Wiedereinfrierens« (refreezing; vgl. Lewin 1947, S.34ff. und Schanz 1994, S.404ff., Schein 1975, S.128ff., Steinmann et al. 2013, S.437f.; vgl. auch Abbildung 7-29).

Lewin geht in seinen Überlegungen davon aus, dass in jeder Situation Kräfte wirksam sind, die den Wandel vorantreiben (**driving forces**), und solche Kräfte, die den Wandel behindern (**restraining forces**). Ist die Summe dieser verhaltensbeeinflussenden Kräfte jeweils gleich groß, besteht ein Gleichgewicht. Wenn eine Organisation dauerhaft überleben will, muss sie grundsätzlich für einen Zustand sorgen, in dem das Verhältnis zwischen den akzelerierenden und den retardierenden Kräften ausgewogen ist. Überwiegen nämlich die »restraining forces«, dann scheitern notwendige Organisationsveränderungen an den vorhandenen Widerständen. Sind dagegen die »driving forces« zu stark, so kommt die Organisation durch den fortlaufenden Wandel nicht zur Ruhe und wird instabil. Wenn nun ein bestehender Gleichgewichtszustand zugunsten eines neuen Gleichgewichtszustands aufgegeben werden soll, muss das im Status quo vorhandene Kräfteverhältnis zunächst verändert und dann auf dem angestrebten höheren Niveau wieder stabilisiert werden. Insofern lässt sich mit Krüger feststellen: »Wandel bewirken heißt Kraftfelder verändern!« (Krüger 2009, S.411).

Die Abbildung 7-29 verdeutlicht diesen Sachverhalt am Beispiel einer beabsichtigten Steigerung der Betriebsleistung. Dabei wird es regelmäßig so sein, dass die Leistungskurve im Veränderungsprozess aufgrund der damit verbundenen Unruhe und Unsicherheit sowie des für den Wandel selbst erforderlichen Bedarfs an Energie zunächst einmal abfällt. Nach dem erfolgreichen Wandel wird sie sich dann auf einem höheren Leistungsniveau wieder einpendeln – es sei denn, die widerstrebenden Kräfte sind so stark, dass es zu einer dauerhaften Leistungs-

reduzierung kommt, oder die treibenden Kräfte sind so stark, dass in der Changing-Phase kein Leistungsabfall eintritt (vgl. Lewin 1947, S.4ff., Lewin 1963, S.223ff. sowie die übersichtliche Darstellung bei Staehle 1999, S.592f.).

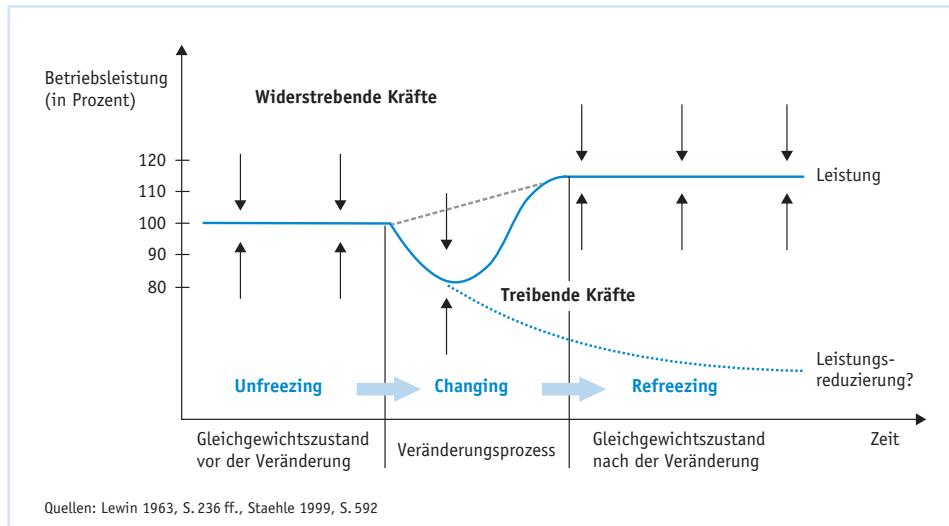


Abb. 7-29: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen

Phase 1: »Auftauen«

Die Zielsetzung der ersten Phase des Wandels ist es, die Veränderung des Gleichgewichtszustands vorzubereiten. Die Durchführbarkeit und der Erfolg von vielen organisatorischen Veränderungsmaßnahmen hängen entscheidend davon ab, ob und inwieweit es gelingt, die betroffenen Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen und ihnen die negativen Konsequenzen einer Fortführung des Status quo deutlich zu machen. Ihre bisherigen Vorstellungen und Verhaltensweisen müssen »aufgetaut« werden, um eine **Be-reitschaft zur Veränderung** zu erzeugen. Veränderungsvorhaben, die diese erste Phase des »Verlernens früherer Weisheiten« und der »Mobilisierung der internen Kräfte« überspringen, scheitern in der Praxis häufig.

Um den Prozess des Auftauens anzustoßen und zu beschleunigen, können die drei folgenden **Mechanismen** eingesetzt werden, die einen ausgeprägt manipulativen Charakter haben (vgl. Schein 1975, S.130ff.):

- **Verunsicherung:** Das Ziel ist es, die psychische »Einbettung« einer Person oder einer Gruppe in ihre bisherige Situation zu lockern oder aufzulösen, indem ihr anhand von bestimmten Fakten vor Augen geführt wird, dass ihre bisherige Einschätzung der Situation unzutreffend ist.
- **Induzierung von Schuldangst:** In denjenigen Personen, von denen eine Änderungsbereitschaft erwartet wird, werden Angst- und Schuldgefühle ausgelöst. Dies geschieht beispielsweise, indem sie als »konservativ«, »reaktionär« oder »uneinsichtig« denunziert werden,

wenn sie die Veränderung nicht mittragen. Eine solche Vorgehensweise stößt zwar zu Recht auf moralische und rechtliche Bedenken, ist aber dennoch in der Realität immer wieder anzutreffen.

- **Sicherheit trotz Wandel:** Den Betroffenen wird die Angst vor den potenziellen oder tatsächlichen Gefahren und Nachteilen so weit wie möglich genommen, die mit der Veränderung verbunden sein können. Dies geschieht zum Beispiel dergestalt, dass ihnen die Erhaltung des Arbeitsplatzes oder vorteilhafte Kompensationen in Aussicht gestellt werden.

Die Wirksamkeit der genannten Mechanismen hängt wesentlich davon ab, in welcher (subjektiven) Verfassung sich die betroffenen Organisationsmitglieder befinden. Betrachten sie den alten Organisationszustand ohnehin als unbefriedigend, so werden sie eher zu Veränderungen bereit sein, als wenn ihnen der Ist-Zustand erhaltenswert erscheint. In jedem Fall kommt der **offenen Kommunikation** in der Phase des Auftauens eine ganz entscheidende Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass es eine Nichtkommunikation nicht gibt und jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, wie *Watzlawick* u.a. in den ersten beiden ihrer **fünf pragmatischen Axiome der Kommunikation** formuliert haben (»1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren; 2. Axiom: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt«; vgl. *Watzlawick et al.* 2011, S.57ff.). Durch eine nachvollziehbare Begründung, weshalb eine Veränderung stattfinden muss, werden das Problemverständnis und die Änderungsbereitschaft erhöht. Fehlt diese Begründung, so sind Gerüchten und Spekulationen Tür und Tor geöffnet. Gezielte Informationen über die Teilziele, die geplanten Zwischenschritte und den anzustrebenden Endzustand der Veränderung reduzieren dagegen die Ungewissheit, die mit einem Veränderungsprozess zwangsläufig verbunden ist. Schließlich sollte offen auf mögliche Problembereiche der Veränderung hingewiesen werden. So können sich die Organisationsmitglieder ein zutreffendes Bild über die Art und das Ausmaß der Veränderung machen. Dadurch wird das **Vertrauen** gefördert, denn Vertrauensbildung und Kommunikation sind eng miteinander verbunden (zum Thema Informationsverhalten und Vertrauen vgl. *Picot et al.* 2003, S.124ff.).

Eine offene Kommunikationspolitik führt aber nicht zwangsläufig zu geringeren Widerständen. Vielmehr können die Widerstände durch sie verstärkt werden oder überhaupt erst aufkommen (**Bumerang-Effekt**). Um dem entgegenzuwirken, ist die **aktive Beteiligung** der betroffenen Personen ein wesentliches Element für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprozessen (vgl. auch die Abschnitte 7.3.3 und 7.6).

Phase 2: »Verändern«

Mit der Phase des »Veränderns« wird das Ziel verfolgt, den ursprünglichen Zustand **neu zu gestalten**. Hierzu ist ein geeignetes Organisationskonzept zu entwickeln und zu implementieren. Das Verhaltensspektrum der Organisationsmitglieder reicht in dieser Phase von einer passiven Anpassung an die neuen strukturellen Bedingungen bis hin zu einer aktiven Teilnahme an ihrer Gestaltung.

Grundsätzlich sollte den vom Wandel betroffenen Individuen und Gruppen die Möglichkeit gegeben werden, sowohl auf den Verlauf als auch auf das Ergebnis des Veränderungsprozesses einen Einfluss nehmen zu können (**Partizipationsstrategie**). Dieses Vorgehen entspricht dem Grundgedanken der Organisationsentwicklung, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Als Instrumente können dabei beispielsweise das Sensitivitätstraining, die Transaktionsanalyse, die Prozessberatung durch Change-Agents, die Teamentwicklung, das Coaching und die Durchführung von Konfrontationstreffen eingesetzt werden (zu den genannten Instrumenten vgl. die Darstellungen bei Cohen et al. 1996, S. 510ff., Hill et al. 1998, S. 476ff., Schanz 1994, S. 417ff. und Staehle 1999, S. 943ff.).

Auf eine **Ausnahme von der Partizipationsstrategie** ist allerdings hinzuweisen: Wird das mit einer geplanten Veränderung verbundene Konfliktpotenzial als zu hoch eingeschätzt und besteht zudem ein dringender Handlungsbedarf, kann es aus Unternehmenssicht zweckmäßiger sein, auf die Beteiligung der betroffenen Personen von vornherein zu verzichten. Stattdessen kann zum Beispiel eine »Strategie des Bombenwurfs« verfolgt werden (vgl. den folgenden Abschnitt 7.4.2.3).

Phase 3: »Wiedereinfrieren«

In der letzten Phase des Ansatzes von Lewin soll die erreichte Organisations- und Verhaltensänderung langfristig **stabilisiert** werden, damit sie Bestand hat. Die Organisation darf nicht nach einer Weile der »Macht der Gewohnheit« erliegen und wieder in den alten Zustand zurückfallen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die erfolgreiche Durchführung der beiden vorangegangenen Prozessphasen und die subjektive Wahrnehmung des Veränderungserfolgs durch die Organisationsmitglieder, der sich beispielsweise in einer besseren Zusammenarbeit oder in größeren Entscheidungsspielräumen erkennen lässt.

»Refreezing« im Sinne der Organisationsentwicklung bedeutet aber **kein starres Festhalten** an den neuen organisatorischen Regeln, sondern bildet vielmehr die Ausgangsbasis für deren Weiterentwicklung. Allerdings ist davon auszugehen, dass ein erfolgreiches »Wiedereinfrieren« einige Zeit in Anspruch nimmt, denn die alten Verhaltensmuster müssen durch neue ersetzt werden. Die dabei zu durchlaufenden individuellen Verlern- und Lernprozesse sind kurzfristig nicht zu bewältigen. Dieser Sachverhalt ist auch dann zu berücksichtigen, wenn man den Erfolg einer organisatorischen Veränderungsmaßnahme abschließend bewerten möchte.

7.4.2.3 Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung strebt eine umfassende Veränderung der Organisation an. Ab einer bestimmten Größe der Organisation ist es aber nicht mehr praktikabel, alle Mitglieder **gleichzeitig** aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Daher ist nach einem zweckmäßigen Ausgangspunkt für die geplanten Veränderungen zu suchen, der in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten sehr unterschiedlich lokalisiert sein kann.

Vor dem Hintergrund des hierarchischen Aufbaus von Organisationen lassen sich nach dem Kriterium der **Interventionsebene in der Hierarchie** idealtypisch die fünf in der Abbildung 7-30 dargestellten alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen unterscheiden. Dabei ist jeweils erkennbar, auf welcher Ebene der Managementpyramide der Veränderungsprozess beginnt und wie er sich im Zeitablauf (von links nach rechts) entwickelt (vgl. Kleingarn 1997, S. 44f., Schanz 1994, S. 412ff.).

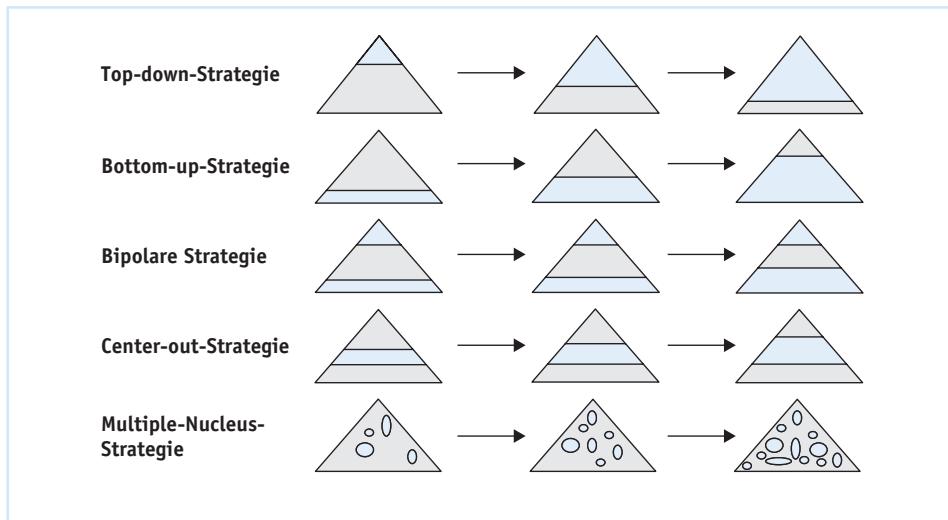


Abb. 7-30: Hierarchiebezogene Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen

Top-down-Strategie

Das **Top-down**-Vorgehen setzt auf der obersten Führungsebene an. Der hier initiierte Veränderungsprozess wird nach »unten« in die Organisation getragen. Dabei muss es sich keineswegs zwangsläufig um eine reine Macht- oder Zwangsstrategie handeln, mit der die Veränderungsmaßnahmen auf dem Verordnungsweg durchgesetzt werden. Dies wäre nur bei der sogenannten »**Strategie des Bombenwurfs**« der Fall, die der Organisation ein neues Konzept schlagartig und unwiderruflich ohne Beteiligung der Betroffenen aufzwingt. Das Top-Management sollte vielmehr davon überzeugt sein, dass die Veränderung von der Führungsspitze aktiv »**vorgelebt**« werden muss, damit sie von den anderen Organisationsmitgliedern mitgetragen wird. Hilfreich sind hierbei **Visionen** und **Leitbilder** (vgl. Abschnitt 4.5.4.2), die ein möglichst klares Zukunftsbild entwerfen und dem Denken und Handeln der Mitarbeiter eine bestimmte Richtung geben.

Vorteilhaft an diesem Ansatz ist zweifellos die gegenüber den anderen Vorgehensweisen bessere Möglichkeit zur ganzheitlichen Steuerung, weil die oberen Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion das Ausmaß und die Grenzen der Veränderung aufzeigen und so die Rahmenbedingungen für die nachgeordneten Hierarchieebenen festlegen. Zudem verfügt das Top-Management regelmäßig über alle relevanten Informationen, um den Veränderungsprozess

initiiieren und zielgerichtet beeinflussen zu können. Wohl deshalb wird dem Top-down-Ansatz in der Praxis in den meisten Fällen der Vorzug gegeben, da mit ihm am leichtesten und am nachhaltigsten die notwendige Unterstützung durch die oberste Führungsebene sichergestellt werden kann, wie auch aktuelle empirische Studien zeigen (vgl. Staehle 1999, S.935 und das Praxisbeispiel zum Top-down-Prinzip). Allerdings kann das Top-down-Vorgehen auch zu Misstrauen und daraus resultierenden Blockaden führen, weil sich die nachgeordneten Hierarchieebenen nicht ausreichend eingebunden fühlen.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Top-down-Prinzip dominiert

Eine Analyse der Stakeholder in Change-Management-Prozessen hat gezeigt, dass die Mitarbeiter in 91 Prozent und das mittlere Management in 85 Prozent der befragten Unternehmen mit Abstand am häufigsten von den Veränderungsmaßnahmen betroffen waren. Die erste Leitungsebene wurde dagegen nur in rund jedem sechsten Unternehmen selbst von den Veränderungsmaßnahmen erfasst, wobei insbesondere das Personalressort sogar nur in jedem 20. Unternehmen direkt vom Wandel berührt wurde. Fragt man hingegen nach denjenigen Personengruppen, die den **größten Einfluss auf die Gestaltung des Wandels** hatten, dann steht das **obere Management** in rund 60 Prozent aller befragten Unternehmen erwartungsgemäß an erster Stelle, gefolgt von dem mittleren Management (30 Prozent) und dem Betriebsrat (20 Prozent). Demgegenüber konnten die am meisten vom Wandel betroffenen Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen, nämlich in 7 Prozent der befragten Unternehmen (in Deutschland waren es sogar nur 3 Prozent!), den Gang der Veränderungen mitbestimmen. Daraus ziehen die Autoren der Studie den nahe liegenden Schluss: »Wahrscheinlich lässt sich über Reformen leichter entscheiden, wenn man nicht betroffen ist.«

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die aktuelle Change-Management-Studie der Beratungsgesellschaft aus dem Jahr 2012. Danach schlagen die Top-down-Ansätze die (viralen) Bottom-up-Ansätze deutlich. Als wichtigste Führungsaufgabe wird die **Vorbildfunktion** gesehen. Sie wurde von 79 Prozent der rund 150 befragten Führungskräfte und Change-Management-Experten aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen an erster Stelle genannt. Auch die Kommunikationskaskaden, in der die wichtigsten Informationen zu den anstehenden Veränderungen mitgeteilt werden, sind nach der Studie regelmäßig top-down gesteuert. Allerdings, so kritisieren die Consultants zu Recht, werden durch den Top-Down-Blickwinkel »weite Teile der gelebten Realität« ausgeblendet.

Quellen: Capgemini 2005, S.31, Capgemini Deutschland GmbH 2012, S.21ff.

Bottom-up-Strategie

Das **Bottom-up-Prinzip** kehrt die eben geschilderte Vorgehensweise um: Ausgangspunkt der Veränderung ist hier die unterste Hierarchieebene. Von dort soll sich der Veränderungsprozess nach oben fortsetzen und schließlich die Führungsspitze erreichen. Dieses Vorgehen bietet sich

insbesondere dann an, wenn auf der Ausführungsebene grundlegende Veränderungen vorgenommen werden sollen. Der Grund ist darin zu sehen, dass die dort tätigen Mitarbeiter und ihre unmittelbaren Vorgesetzten vergleichsweise genau wissen, welche Veränderungen notwendig und besonders dringlich sind. Problematisch kann das Bottom-up-Prinzip allerdings sein, wenn die unteren Hierarchieebenen versuchen, den übergeordneten Ebenen ihre Bedürfnisse und Erwartungen deutlich zu machen und dort auf wenig Verständnis stoßen.

In der betrieblichen Praxis dürfte die idealtypische Form des Bottom-up-Vorgehens kaum anzutreffen sein. Zum einen ist die ideelle und materielle Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die oberste Führungsebene eine notwendige Voraussetzung, damit die Veränderungsmaßnahmen überhaupt geplant und eingeleitet werden können. Zum anderen müssen die für die Gestaltung des Wandels erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen vorhanden sein. Hierzu bedarf es selbst bei einem hohen Grad an Problemlösungsfähigkeit auf der untersten Ebene in aller Regel zumindest der methodischen Unterstützung durch interne oder externe Prozessberater. Problematisch ist zudem die Rolle des mittleren Managements, das bei dieser Vorgehensweise leicht in eine »**Sandwich-Situation**« gerät, indem es sich von der obersten und der untersten Hierarchieebene »in die Zange genommen« fühlt. Die Folge kann ein erheblicher Veränderungswiderstand der mittleren Führungskräfte sein.

Bipolare Strategie

Im Sinne der Organisationsentwicklung beinhaltet dieses Vorgehen, das zeitgleich sowohl von oben als auch von unten erfolgt, notwendigerweise **partizipative** Elemente. Die Organisationsmitglieder sollten sowohl an der Leitbildentwicklung als auch an der Gestaltung der strukturellen Maßnahmen beteiligt werden. Nur so lässt sich vermeiden, dass das Top-down-Vorgehen als aufgezwungen empfunden wird und damit von vornherein auf Ablehnung stößt. Dieses parallele Vorgehen von der Unternehmensspitze und von der Ebene des unteren Managements aus wird auch als **bipolarer Ansatz** bezeichnet. Er wird vor allem dann empfohlen, wenn mit einem starken Widerstand der mittleren Führungsebene zu rechnen ist.

Center-out-Strategie

Beim **Center-out**-Vorgehen, das auch als Keil-Strategie bezeichnet wird, bildet die mittlere Führungsebene den Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses. Die Führungskräfte dieser Ebene verfügen meistens über einen gewissen Handlungsspielraum, der die schnelle Verbreitung der Veränderungsidee und die Durchsetzung der organisatorischen Maßnahmen nach oben und nach unten begünstigt. Sie können sowohl auf die ihnen unterstellten Führungskräfte als auch auf ihre Vorgesetzten einwirken und so den Veränderungsprozess nach »oben« und »unten« vorantreiben.

Die Center-out-Strategie erscheint damit für eine ganze Reihe von Veränderungen als Erfolg versprechend. Dies bestätigen auch empirische Studien zur Gestaltung von Veränderungsvorhaben (vgl. zum Beispiel Vahs/Leiser 2007, S.60). Eine besondere Bedeutung kommt ihr bei Veränderungen im Bereich der **Personalführung** zu, wie beispielsweise bei der Änderung des

Führungsstils oder bei der Standardisierung der Führungsbeziehungen durch Führungsgrundsätze. Allerdings setzt das Funktionieren dieser Vorgehensvariante voraus, dass die mittleren Führungskräfte über eine ausreichende Zivilcourage verfügen, um die OE-Gedanken vor allem nach oben zu transportieren und gegenüber dem Top-Management auch gegebenenfalls gegen Widerstände zu vertreten.

Multiple-Nucleus-Strategie

Der **Multiple-Nucleus-Ansatz** (auch »Flecken-Strategie« genannt) eignet sich insbesondere für solche Organisationen, in denen das Geschehen nicht stark durch hierarchische Beziehungen geprägt ist, wie beispielsweise in Team- oder Netzwerkorganisationen. In solchen Fällen können Wandelprozesse zeitgleich an verschiedenen Stellen (z.B. in unterschiedlichen Funktionsbereichen) angestoßen werden, indem dort einzelne Personen oder Personengruppen mit Veränderungsmaßnahmen beauftragt werden. Auf der Basis der dabei gesammelten Erfahrungen wird der Veränderungsprozess dann an anderen Stellen der Organisation solange fortgesetzt, bis er schließlich die gesamte Organisation umfasst.

Die Problematik dieser Methode ist darin zu sehen, dass die zunächst unabhängigen Aktivitäten der verschiedenen Interventionspunkte miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Das erfordert eine entsprechende Planung und Abstimmung der Veränderungsmaßnahmen. Die **Einrichtung einer Koordinationsstelle**, die den Gesamtüberblick über alle Maßnahmen hat und erforderlichenfalls beratend und unterstützend eingreifen kann, trägt mit dazu bei, dass der Multiple-Nucleus-Ansatz nicht zu einem chaotischen Verlauf des Veränderungsprozesses führt, an dessen Ende eine Vielzahl nicht integrierbarer organisatorischer Teillösungen steht.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

»Viral Change« als innovatives Change-Design

In der aktuellen Change-Management-Studie von *Capgemini Consulting* wird der sogenannte **»Viral Change«** als ein neuer Ansatz vorgestellt, der dort eingesetzt werden kann, »[...] wo klassische Projektansätze nicht mehr zielführend und effektiv sind, weil es an Flexibilität und Schnelligkeit mangelt.« Dabei handelt es sich letztendlich um eine Form der Multiple-Nucleus-Strategie, die auf den **Verhaltensaspekt** fokussiert und auf klassische Kaskaden und das Erklären von Hintergründen, Dringlichkeit und Notwendigkeit des Wandels verzichtet: »Verhaltensvorbilder erzeugen Veränderungen, weil Verhalten wie Emotionen ansteckend ist, so die Logik dieses Ansatzes. [...] Viral Change baut darauf, die Menschen im Unternehmen zu stärken und mit Coaching Skills auszustatten, die bereits das gewünschte neue Verhalten zeigen, und nutzt die Ansteckungskraft von Verhalten und von Gefühlen.«

Quelle: *Capgemini Deutschland GmbH* 2012, S. 61

Neben den oben erörterten Vorgehensweisen lassen sich noch **weitere Einstiegspunkte** für die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen unterscheiden, die hier zumindest stichwortartig erwähnt werden sollen (vgl. *Schanz* 1994, S. 417):

- Die **Methode vertikaler Schnitte** greift einen bestimmten Organisationsbereich (zum Beispiel den Vertrieb, die Produktion, einen Produktbereich, ein Geschäftsfeld) heraus und schließt alle Hierarchieebenen dieses Bereiches ein.
- Bei der Anwendung der **Methode diagonaler Schnitte** wird eine interdisziplinäre Einstiegsgruppe gebildet, die sich aus Mitgliedern aller Führungsebenen und aller Bereiche zusammensetzt. Um den Einfluss von formalen Machtbeziehungen so weit wie möglich auszuschließen, ist darauf zu achten, dass der Einstiegsgruppe niemand angehört, der unmittelbarer Vorgesetzter eines anderen Mitglieds ist.

Gleichgültig, welche Vorgehensweise bei der Einführung organisatorischer Veränderungen zur Anwendung gelangt, sind die **Anforderungen an die Führungskräfte** aller Ebenen sehr hoch. Sie müssen den Wandel nicht nur mitgestalten, sondern sie müssen ihn auch vorleben. Dazu bedarf es einer umfassenden **fachlich-methodischen** und insbesondere einer hohen **sozialen Kompetenz**. Im Einzelnen gehören dazu die Fähigkeiten, ganzheitlich und vernetzt denken zu können, Mitarbeiter zu motivieren und ihnen die Unternehmensziele zu vermitteln, Konflikte rechtzeitig aufzuspüren und offen auszutragen, den Mitarbeitern als Moderator und Partner zur Verfügung zu stehen, Freiräume bewusst zuzulassen u. v. m. Viele Führungskräfte sind damit derzeit noch überfordert und müssen durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Übernahme dieser umfassenderen und komplexeren Rolle vorbereitet werden. Hier bieten sich neue Perspektiven für die Weiterbildung von Führungskräften (vgl. Kübel 1994, S. 33, Messmer 1994, S. 276 ff.).

7.4.3 Revolutionärer und evolutionärer Wandel

Bei organisatorischen Veränderungsprojekten stellt sich nicht nur die Frage nach der Art und Weise des Vorgehens und der inhaltlichen Ausgestaltung der strukturellen Maßnahmen, sondern auch nach der **Intensität der Intervention** oder, anders ausgedrückt, wie spürbar sollen die Veränderungen für die Organisationsmitglieder sein? Die Frage, ob der Wandel evolutionär oder revolutionär verlaufen soll, ist allerdings nicht neu, wie die in dem Abschnitt 7.1.5 vorgestellten Prozessmodelle des Wandels zeigen.

Nach dem Umfang und der Stärke des Eingriffs lassen sich **zwei grundlegende Ansätze** zur Gestaltung der Intensität des organisatorischen Wandels unterscheiden. Während der eine Ansatz ein radikales Vorgehen innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne vorsieht (»structural changes should occur rapidly, in large dramatic jumps [...]«), setzt der andere Ansatz auf ein langfristig angelegtes, »sanftes« Vorgehen in kleinen Schritten (»[...] or gradually and incrementally«; Miller/Friesen 1984, S. 220ff., vgl. auch Servatius 1994, S. 39f.):

- Organisatorischer Wandel muss sich **revolutionär** vollziehen. Nur in Krisenzeiten ist ein grundlegender Wandel möglich, da in Wachstumsperioden die Widerstände zu groß sind und weit reichende Veränderungen unmöglich machen. Revolutionärer Wandel ist radikal und erfolgt in einem zeitlich begrenzten »Quantensprung« häufig als Reaktion auf Verände-

rungen des Unternehmensumfelds und/oder auf interne Probleme. Gefragt sind bei diesem Ansatz eher die autoritären »Macher«, die sich gegen intensive Widerstände durchsetzen und so die Veränderungen zielgerichtet vorantreiben.

- Organisatorischer Wandel muss sich **evolutionär** vollziehen. Zu starke und zu schnelle Veränderungen werden von den betroffenen Personen nicht akzeptiert. Deshalb muss der Veränderungsprozess kontinuierlich und in kleinen Lernschritten über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgen. Zur Begleitung der evolutionären Maßnahmen ist ein kultursensibler Prozessmoderator und Coach erforderlich, der die Mitarbeiter in die Planung und die Gestaltung des Veränderungsprozesses integriert.

Die Abbildung 7-31 fasst die wesentlichen Merkmale des revolutionären und des evolutionären Wandels zusammen.

Merkmale	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Grundidee	Nur bei einem hohen Problemdruck können grundlegende Veränderungen durchgesetzt werden	Nur schrittweise Veränderungen werden von den handelnden Personen dauerhaft akzeptiert
Ziele	Erhebliche und anhaltende Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz)	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und der Humanität (soziale Effizienz)
Charakteristik des Wandels	Fundamentales Überdenken und radikale Neugestaltung durch ein diskontinuierliches und zeitlich begrenztes Vorgehen in einem Prozess der kreativen Zerstörung	Behutsame Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg in Lernschritten; Wandel als kontinuierlicher Prozess
Transformationsphilosophie	Synoptisches und rational geplantes Vorgehen, das häufig als Reaktion auf die Veränderungen des internen und externen Umfelds erfolgt	Inkrementales und selbst gelenktes Vorgehen zur proaktiven Ausschöpfung der aktuellen und der zukünftigen Erfolgspotenziale
Selbstverständnis der Führung	Rationaler Planer, autoritärer Macher	Prozessmoderator, Coach
Rolle der Mitarbeiter	»Manövriermasse«	»Mitgestalter«

Quellen: Krüger 1993, S. 371, Servatius 1994, S. 40, Thom 1996, S. 12

Abb. 7-31: Merkmale revolutionären und evolutionären Wandels

Wenn auch einiges dafür spricht, die organisatorischen Veränderungen möglichst umfassend und zügig durchzuführen, gibt es zweifelsohne ebenso Situationen, in denen der Misserfolg bei einer radikalen Vorgehensweise schon vorprogrammiert ist. Deshalb werden im Folgenden die Voraussetzungen und die Vorgehensmuster der beiden Ansätze einander gegenübergestellt.

7.4.3.1 Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung

Ein **revolutionärer Wandel** (radical change, frame-breaking change, disruptive change) verlangt tief greifende und umfassende Eingriffe in die Organisation. Dazu gehören grundlegende strukturelle Veränderungen und der Austausch von solchen Führungskräften, die sich dem Wandel dauerhaft widersetzen. Wie wir im Abschnitt 7.1.2 gesehen haben, ist das Konzept des »Business-Reengineering« oder »Business-Process-Reengineering« gewissermaßen zu einem Synonym für die radikale Veränderung geworden. Es geht von einer fundamentalen und strukturübergreifenden Umgestaltung des Unternehmens oder der wesentlichen Unternehmensprozesse aus. Insofern kann man den Business-Reengineering-Ansatz mit Scholz als ein »**neotayloristisches Konzept**« bezeichnen, das konsequent und kompromisslos die Verbesserung der organisatorischen Effizienz verfolgt (vgl. Scholz 2000, S. 163 ff.).

Michael H. Hammer und James C. Champy, die beiden bekanntesten Propagandisten des Konzepts, die mit ihren Büchern »Reengineering the Corporation« (1993) und »The Reengineering Revolution« (1995) zwei Bestseller veröffentlichten, bezeichneten **Business-Reengineering** demgemäß ziemlich vollmundig als eine Vorgehensweise, mit der »[...] die heutigen Unternehmen eine wahrhafte Renaissance einleiten können.« Und weiter: »Für die neue Revolution im Unternehmen hat Business-Reengineering den gleichen Stellenwert wie die Spezialisierung der Arbeitskräfte für die letzte. Auch die größten Unternehmen – ja selbst die erfolgreichsten und aufstrebendsten – müssen sich die Grundsätze des Business-Reengineering zu eigen machen und umsetzen, weil sie ansonsten im Schatten der noch beeindruckenderen Erfolge jener Firmen stehen werden, die sich dem Business-Reengineering verschrieben haben. [...] Business-Reengineering ist ein völliger Neubeginn – eine Radikalkur« (Hammer/Champy 1995, S. 12f.). Das Ergebnis dieser »**Radikalkur**« sollten nach Auffassung der beiden Managementberater zum Beispiel 40 Prozent Umsatzsteigerung, 50 Prozent Lieferzeitverkürzung oder 30 Prozent Personalkostensenkung sein.

Nach der Überzeugung von Hammer/Champy ist ein Business-Reengineering in kleinen, vorsichtigen Schritten nicht möglich. Deshalb beschreiben sie ihre Methode als ein »fundamentales Überdenken und radikales Redesign« der Geschäftsprozesse, die zu einer Verbesserung »[...] um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit« führen sollen (Hammer/Champy 1995, S. 48). Dabei stehen in erster Linie nicht die Unternehmensstrukturen, sondern die Unternehmensprozesse im Blickpunkt. Champy ging später mit seinem Konzept des **X-Engineering** sogar noch einen Schritt weiter, indem er nicht nur unternehmensinterne Prozesse betrachtet, sondern das Ziel in der effizienten Gestaltung von unternehmensübergreifenden Prozessen sieht, die mit Hilfe von IT-Plattformen vernetzt werden sollen (vgl. Brenner/Paulus 2005, S. 9): »At the time, I viewed processes as one of the central elements of the company, along with its people, structure, and strategy. I now see companies in a much larger perspective – not just as individual producers of goods and services but as combinations of processes. These processes interact with each other and with the processes of other organizations« (Champy 2002, S. 24).

Das Konzept des Business-Reengineering baut demnach auf den beiden Vorgehensgrundsätzen einer **fundamentalen** Veränderung einerseits und einer **radikalen** Veränderung andererseits auf und lässt sich anhand der folgenden Merkmale beschreiben (vgl. Hammer/Champy 1995, S.48ff.):

- Der **erste Grundsatz** des Business-Reengineering (fundamentale Veränderung) verlangt von seinen Anwendern, dass sie sich gedanklich vollständig von den bestehenden Strukturen und Prozessen lösen und »ganz von vorne anfangen« (**Tabula-rasa-Prinzip, Clean-sheet-/White-paper-Ansatz**). Im Blickpunkt stehen nicht einzelne Funktionen oder Teilprozesse, sondern das Gesamtunternehmen oder komplett Geschäftsprozesse (**ganzheitlicher Ansatz**). Folglich sind sämtliche Arbeitsstrukturen und -abläufe und die ihnen zugrunde liegenden Organisationsprinzipien vollständig und grundlegend hinsichtlich ihres Kundennutzens bzw. ihres »strategischen Wertes« in Frage zu stellen (**Paradigmenwandel**) und, ausgehend vom Unternehmenszweck und mit Blick auf den Kunden, neu zu definieren (**Kundenfokussierung**). Am Ende soll eine vollkommen neue Lösung als eine Art »Idealkonzept« entstehen.
- Der **zweite Grundsatz** verlangt die **schnelle** und **radikale** Neugestaltung des Unternehmens in »**Quantensprüngen**« (zum Beispiel Halbierung der Durchlaufzeiten, Verdoppelung des Umsatzes je Mitarbeiter) und keine zaghafte Verbesserung, Erweiterung oder Modifizierung der Geschäftsprozesse. Die verantwortlichen Top-Entscheidungsträger müssen bereit sein, einen klaren Trennungsstrich unter die Vergangenheit zu ziehen, und sie müssen die Radikalität und die Irreversibilität des Veränderungsprozesses gegenüber den Organisationsmitgliedern immer wieder deutlich machen.

Hammer/Champy sehen in der Benennung der für den Reengineering-Prozess **Verantwortlichen** und in der Rollenverteilung die vordringlichste Aufgabe. Erst danach sind die erfolgs- und zeitkritischen **Unternehmensprozesse** zu identifizieren, zu dokumentieren, zu analysieren, zu verstehen und hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit zu hinterfragen. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht der **Verständnisprozess**. Weniger die detailgetreue und entsprechend zeitaufwändige Analyse als vielmehr die **kreative** Auseinandersetzung mit den vorhandenen Prozessen unterstützt deren radikale Veränderung. An der Suche nach kreativen Lösungen sollen sich auch die Top-Manager persönlich beteiligen. Dabei werden beispielsweise Fragen wie »Warum machen wir die Dinge, die wir tun?« oder »Weshalb machen wir sie auf diese Art und Weise?« gestellt. Diejenigen Prozesse, die nicht oder nicht richtig funktionieren, und solche Abläufe, die eine erhebliche Bedeutung für das Unternehmen besitzen **und** für ein Redesign geeignet sind, werden dann völlig neu gestaltet (»**Clean-paper-Ansatz**«). Als wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Vorgehen werden die Beachtung der Wertvorstellungen und der Überzeugungen der Mitarbeiter, die Anwendung einer **Top-down-Strategie** mit wenigen partizipativen Elementen, die Bereitschaft und der Mut zur **Überwindung von Widerständen** sowie die weit gehende Durchführung des Reengineering-Prozesses **innerhalb eines Jahres** genannt (vgl. Hammer/Champy 1995, S.134ff., 260ff., Hammer/Stanton 1995, S.30ff.).

Das **Business-Reengineering** ist nicht grundsätzlich neu, sondern vielmehr die »[...] Fortsetzung eines Trends der Organisationsgestaltung hin zu einer stärkeren Objektorientierung [...]«, der nach Ansicht von Kieser bereits 1921 mit der Einführung der divisionalen Organisation bei *DuPont* begann (Kieser 1996, S.182). Neu am Business-Reengineering ist allerdings die große konzeptionelle Breite, die seiner anwendungsorientierten Zielrichtung entsprechend nicht nur bestimmte organisatorische Problemlösungen empfiehlt, nämlich die Prozessorganisation, sondern auch die Organisationsmethodik vorgibt: Es setzt auf fundamentale und radikale Veränderungen statt auf inkrementalen Wandel. Ein Problem dabei ist, dass nur wenige Unternehmen zu einer derartigen Radikalität **wirklich** bereit und in der Lage sind. Kaum eine Organisation kann mit einem Schlag ihre tradierten Strukturen aufbrechen, um sich zu reorientieren und die gesamte Wertschöpfungskette sozusagen »auf der grünen Wiese« neu zu gestalten. Das übersteigt zumeist die vorhandenen Möglichkeiten und stößt häufig dort an Grenzen, wo es um Machtfragen geht (vgl. Kieser 1996, S.184, Theuvsen 1996, S.67). Zudem wird eines unterschätzt: Die **Langlebigkeit** des weichsten Reengineering-Faktors, **der Unternehmenskultur**. Ihre Veränderung beansprucht vor allem Zeit und ist demzufolge eher Gegenstand eines evolutionären und partizipativen denn eines revolutionären und autoritären Prozesses. Das ausdrücklich geforderte Top-down-Vorgehen steht dem jedoch entgegen (vgl. Metzen 1994, S.279ff., Osterloh/Frost 1994, S.362).

Insofern ist es auch nicht erstaunlich, dass trotz einzelner Erfolgsmeldungen (zum Beispiel betreffend die von *Hammer* und *Champy* genannten Unternehmen *IBM Credit*, *Ford Motor* und *Kodak*) nach einer bereits 1994 durchgeföhrten umfangreichen Stichprobenanalyse von 621 der größten Unternehmen in Nordamerika und Europa offenbar der überwiegende Teil (67 Prozent) der Reengineering-Projekte in der Praxis fehlschlug oder nur zu kleineren Fortschritten führte (vgl. Abbildung 7-32 sowie Champy 1995, S.13f. und Glöger/Groothuis 1994, S.54ff.). Selbst *Hammer* und *Champy* haben in dem letzten Kapitel ihres grundlegenden Reengineering-Buches festgestellt, dass »über den Daumen gepeilt [...] sogar 50 bis 70 Prozent der Unternehmen, die den Weg des Business-Reengineering wählen, nicht die beabsichtigten durchschlagenden Resultate erzielen« (*Hammer/Champy* 1995, S.260). Eine weitere, branchenübergreifende telefonische Befragung zum Reengineering in 100 deutschen Unternehmen mit jeweils mehr als 1.000 Beschäftigten zeigte ähnliche Resultate: Nur rund jedes vierte Unternehmen erreichte das Kernziel der Produktivitätssteigerung und nur etwa jedes dritte Unternehmen realisierte die Kernziele »Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit«, »Steigerung der Prozessqualität« und »Steigerung der Kundenorientierung«, was die Verfasser der Studie zu dem Schluss führte, dass das Konzept des Reengineering hierzulande in der Anwendung gescheitert sei (vgl. Homburg/Hocke 1996, S.14). Dazu mag allerdings auch die Tatsache beitragen, dass Reengineering häufig als klassisches Kostensenkungsprogramm »missbraucht« wird und die Glaubwürdigkeit bei den betroffenen Personen damit verloren geht (vgl. Nippa 1995, S.61); denn es gibt durchaus auch Berichte über erfolgreiche Reengineering-Programme (vgl. Demmer et al. 1996).

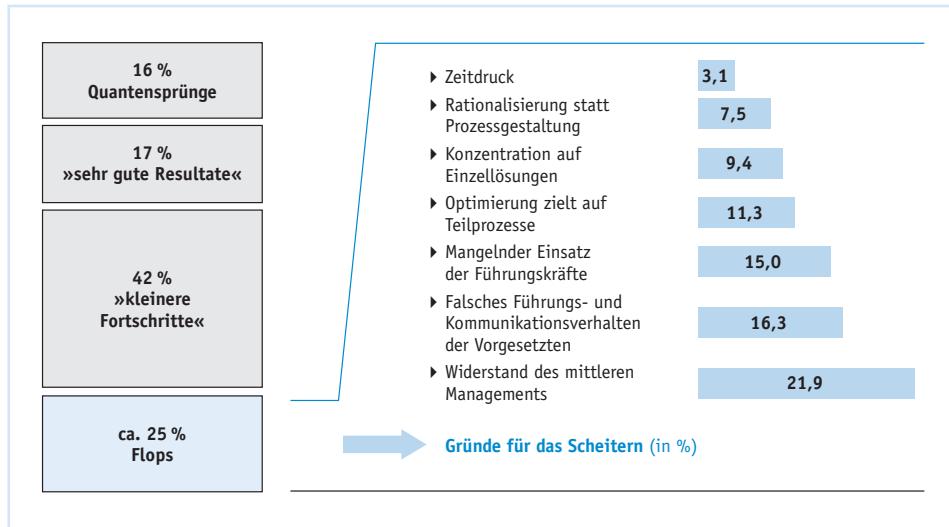


Abb. 7-32: Erfolg des Business-Reengineering in der Unternehmenspraxis

Als häufigste Gründe für das **Scheitern** werden der Widerstand des mittleren Managements, eine unzureichende Kommunikation, Führungsfehler und der mangelnde Einsatz der Führungskräfte für die Veränderungsziele genannt (zusammen über 53 Prozent; vgl. Abbildung 7-32). Homburg und Hocke sehen vor allen Dingen die folgenden Defizite des Reengineering-Ansatzes: Unzureichende Berücksichtigung der Umsetzungsproblematischen, unkritische Rezeption des Ansatzes in der Praxis, zu starke Konzentration auf den Produktionsbereich, systematische Vernachlässigung des »Managements der weichen Faktoren« und zu kurzfristig angelegte Veränderungsprozesse (vgl. Homburg/Hocke 1996, S.14ff.). Eines ist allerdings unbestritten: Der Business-Reengineering-Ansatz hat viele Unternehmen für die Bedeutung des organisatorischen Wandels sensibilisiert und eine ganze Reihe von Führungskräften dazu veranlasst, sich intensiv mit den revolutionären Denkansätzen zu befassen (siehe hierzu auch den lesenswerten kritisch-ironischen Aufsatz von Kieser über den »Mythos Reengineering«; vgl. Kieser 1996, S.179ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Reengineering à la Porsche

Ein auch heute noch eindrucksvolles Beispiel für die erfolgreiche Anwendung des (modifizierten) revolutionären Ansatzes ist die frühere Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG. Durch neue Wettbewerber, den Einbruch des wichtigsten Auslandsmarkts USA und eine falsche Einschätzung der Preiselastizität der Nachfrage bei Sportwagen-Kunden war das Unternehmen am Ende der 1980er-Jahre in eine tiefe Krise geraten.

Die Konsequenz dieses »Schockereignisses« war der »größte Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens«. Die alten Denkmuster und Zusammenhänge galten nicht mehr. Stattdessen musste das Bewährte vollkommen in Frage gestellt werden. »Auf das, was als Antwort herauskam, treffen sicherlich auch die Attribute des

gegenwärtigen ›Zauberwortes‹ Reengineering zu: auf den Kunden ausgerichteter Umbau des Unternehmens, in rasantem Tempo, vieles zeitgleich, ein radikales Programm mit dem Ziel einer sprunghaften Prozessinnovation«, so beschrieb der damalige Vorstandsvorsitzende *Wiedeking* den Veränderungsprozess bei *Porsche*.

Allerdings hatte das Unternehmen die »reine Lehre« des Reengineering im Wesentlichen in dreierlei Hinsicht modifiziert: Erstens wurde nicht das gesamte Unternehmen mit einem Schlag neu gestaltet, sondern die Neuausrichtung begann mit dem Geschäftsprozess Produktion, der eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellt; zweitens wurden die Führungskräfte und die Mitarbeiter von Anfang an aktiv in den Veränderungsprozess mit einbezogen, und drittens hat sich *Porsche* wesentlich mehr Zeit als ein Jahr für den strukturellen Wandel genommen. Dazu beigetragen hat sicherlich auch die Kaizen-Philosophie, die das seinerzeit ins Haus geholte japanische Beratungsunternehmen *Shingijutsu* zusammen mit dem *Toyota*-Produktionssystem einführte.

Quellen: *Wiedeking* 1995, S. 207 ff., vgl. auch *Freitag* 2007, S. 79

Welche Vorteile und welche Nachteile bringt der revolutionäre Wandel grundsätzlich mit sich?

Ein **Vorteil** des revolutionären Ansatzes ist insbesondere die **klare Trennung** von »Ruhephasen« und Phasen der Veränderung, das heißt, die Organisation kann sich nach dem radikalen Umbruch auf die veränderte Situation einstellen. Da dieser Umbruch in der Regel in einer Krisensituation erfolgt, ist die **Änderungsbereitschaft** der Organisationsmitglieder grundsätzlich sehr hoch und die Widerstände sind dementsprechend gering. Die angestrebte zeitliche Befristung des Veränderungsprozesses stellt darüber hinaus weit gehend sicher, dass der **Wandel aus einem Guss** ist und nicht aus einer Vielzahl von nicht integrierten oder nicht integrierbaren Einzelaktivitäten besteht.

Nachteilig können sich die mit dem revolutionären Ansatz verbundenen Risiken auf die Organisation auswirken. Hier ist beispielsweise die **begrenzte Planbarkeit** von Veränderungen zu nennen. Um im Bild zu bleiben: Wird die Revolution zur falschen Zeit oder am falschen Ort ausgerufen, kann es schnell passieren, dass sie »ihre Kinder frisst«, das heißt, die Maßnahmen wirken nicht in dem gewünschten Maße, sie wirken überhaupt nicht oder sie bewirken nicht geplante und nicht gewollte Veränderungen. Kritisch ist auch die **hohe Instabilität** in der Veränderungsphase zu sehen, die zu einer großen Unruhe und Unsicherheit führt und dadurch den Veränderungsprozess behindern kann. Auf allen Beteiligten lastet ein **starker Handlungsdruck**, der leicht in eine Überbeanspruchung der Organisation münden kann. Unter Umständen werden dann kurzfristige Verbesserungen zu Lasten von langfristigen Lösungen begünstigt und machen nach relativ kurzer Zeit wieder neue Anpassungsprozesse erforderlich (vgl. *Krüger* 1993, S. 371, *Perich* 1992, S. 456 ff.).

7.4.3.2 Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess

Im Gegensatz zu der Radikalität des revolutionären Wandels verlangt der **evolutionäre Wandel** (gradual change, converging change) eine Anpassung der organisatorischen Eingriffe an das Ausmaß, in dem die Organisation Veränderungen verkraften kann. Diese Form des Wandels vollzieht sich über einen längeren Zeitraum in inkrementalen Entwicklungsschritten und lehnt sich an die Grundgedanken des Konzepts der Organisationsentwicklung an.

Die wichtigste Voraussetzung für die Durchführung eines evolutionären Veränderungsprozesses ist der Faktor **Zeit**. Nur wenn sich ein Unternehmen vorausschauend mit den Fragen des organisatorischen Wandels auseinandersetzt oder wenn der Problemdruck nicht so groß ist, dass schnelle und radikale Einschnitte erforderlich sind, ist eine schrittweise und kontinuierliche Entwicklung ohne jedes revolutionäre Element möglich. Das verlangt ein **stabiles Management** mit langfristiger Zielorientierung, um die Kontinuität des Entwicklungsprozesses sicherzustellen, und eine vergleichsweise **stabile Unternehmensin- und -umwelt**.

Im Gegensatz zum revolutionären Ansatz ist der evolutionäre Wandel nicht darauf gerichtet, die Organisation in ihrer Gesamtheit schnell und radikal zu verändern. Stattdessen sollen Teilfunktionen oder Teilprozesse **sukzessive** und unter intensiver **Beteiligung der Organisationsmitglieder** optimiert oder umgestaltet werden. Demzufolge steht die Kommunikation des Handlungsbedarfs und das Schaffen von Vertrauen am Anfang eines evolutionären Vorgehens. Erst danach werden die Kernprozesse identifiziert und in Abhängigkeit vom Veränderungsbedarf in eine Rangfolge gebracht. Das Verstehen dieser Prozesse und das Sammeln von Redesign-Ideen bilden die nächste Stufe. Am Ende stehen die Konzeptentwicklung und das Coaching der Verantwortlichen (vgl. Servatius 1994, S.51).

Ein wesentlicher **Vorteil** des evolutionären Ansatzes ist in der Möglichkeit zu sehen, den Entwicklungsrythmus an die **Entwicklungsfähigkeit** der Organisation anzupassen. Während sich kleinere Veränderungen kurzfristig und unmittelbar umsetzen lassen (zum Beispiel Verbesserungen in der Büroorganisation), können langfristige Veränderungsprozesse **kontinuierlich** ablaufen und so zu einer fortschreitenden Verbesserung der **Problemlösungskapazität** der Organisation beitragen (zum Beispiel Übergang von einem autoritären zu einem partizipativen Führungsstil oder von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Organisation).

Als ein entscheidender **Nachteil** des evolutionären Ansatzes kann sich die mit dem kontinuierlichen Prozess verbundene **ständige Unruhe** in der Organisation auswirken. Permanente Veränderungen lassen sich leicht als »Herumdoktern« ohne eine klare Zielrichtung deuten. Möglicherweise führt dies im Laufe der Zeit zu einer **nachlassenden Veränderungsbereitschaft** der Organisationsmitglieder und fördert Widerstände zu Tage. Wie oben bereits erwähnt wurde, ist ein evolutionärer Wandel schließlich nur dann möglich, wenn der Organisation **ausreichend Zeit** für die Bewältigung der anstehenden Veränderungen zur Verfügung steht. Bei

einer hohen Umweltdynamik kann sich dieses Konzept also schnell als unbrauchbar erweisen (vgl. Krüger 1993, S.371, Perich 1992, S.456 ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Evolution in der Bayer AG

Der Chemiekonzern *Bayer* bevorzugte nach Aussage seines damaligen Vorstandsvorsitzenden den schrittweisen und kontinuierlichen Wandel (»Evolution statt Revolution«). Begründet wurde dies damit, dass »[...] eine Totalreform in einem breit diversifizierten Konzern mit sehr unterschiedlichen Arbeitsgebieten, regionalen Schwerpunkten und technologischen Strukturen weder sinnvoll noch ohne weiteres machbar« sei. Stattdessen wurden langfristig angelegte, evolutionäre Übergänge gestaltet, die durch ein schrittweises und bereichsbezogenes Vorgehen gekennzeichnet waren, das kontinuierlich fortgesetzt wurde.

Quelle: Schneider 1995, S.24

7.4.4 Change-Management als integrativer Ansatz

7.4.4.1 Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels

Welches der bisher vorgestellten Konzepte des organisatorischen Wandels als zweckmäßig erachtet wird, hängt in der Praxis von vielen Faktoren ab. Wie wir gesehen haben, bestehen fundamentale Unterschiede insbesondere hinsichtlich des Menschenbildes und des Machtverständnisses. *Thom* nennt als wesentlichen Faktor für die **Situationsgerechtigkeit** einer bestimmten Wandlungskonzeption die Art der Krise, in der sich ein Unternehmen befindet: Liegt eine ernsthafte und akute Bedrohung des Unternehmensbestands vor, beispielweise in Form einer Liquiditätskrise mit der unmittelbaren Gefahr einer Insolvenz, ist ein rasches Handeln geboten. Insofern bleibt in diesem Fall nur ein radikales und schnell wirkendes Vorgehen im Sinne des revolutionären Ansatzes. Zeichnet sich dagegen eine Krisensituation erst allmählich und auf längere Sicht ab (strategische Krise) und bestehen demgemäß noch ausreichende Handlungsspielräume, ist die Anwendung evolutionärer Konzepte des Wandels möglich (vgl. *Thom* 1996, S.11).

Grundsätzlich bewegt sich der geplante Unternehmenswandel in einem Bezugsrahmen, der durch die drei Konstrukte Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit abgebildet werden kann. Dieses »**3W-Modell**«, das von dem Gießener Managementwissenschaftler *Wilfried Krüger* entwickelt wurde, ist in der Abbildung 7-33 dargestellt (vgl. Krüger 2014, S.14ff. sowie Krüger 1998, S.228ff.):

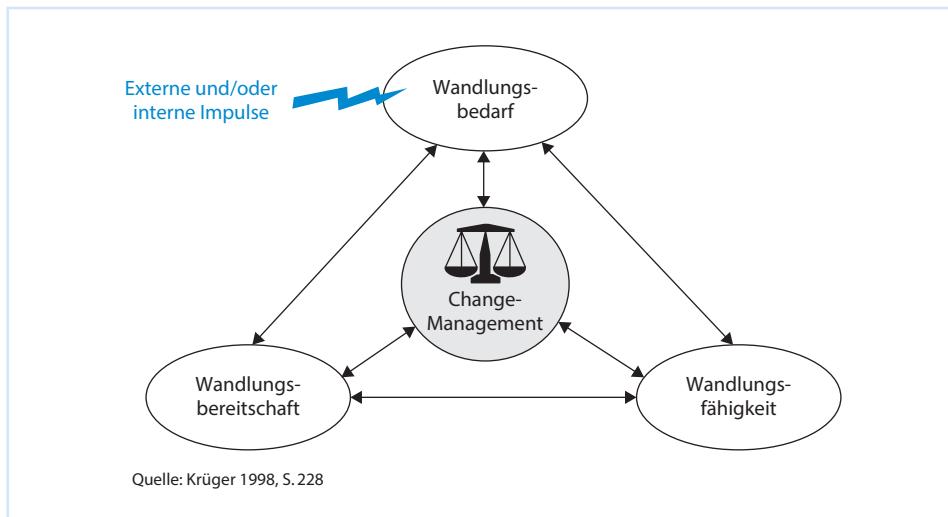


Abb. 7-33: Bezugsrahmen des Unternehmenswandels

- Der **Wandlungsbedarf** bildet den Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses und beschreibt das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen. Den Anstoß hierzu geben externe (zum Beispiel Wirtschaftskrisen) und/oder interne Impulse (zum Beispiel ein personeller Wechsel an der Unternehmensspitze). Während innovative Unternehmen den Veränderungsbedarf frühzeitig identifizieren und dann vorausschauend handeln, verhalten sich viele Unternehmen reaktiv und passen sich erst unter dem Druck der wirtschaftlichen Situation an die neuen Erfordernisse an. Hier gilt dann der Grundsatz: »Ohne Krise kein Wandel«, dem »[...] erfahrene Praktiker nicht ohne resignierenden Unterton zustimmen [...]« (Krüger 2014, S.31). Von daher ist es eine wesentliche Aufgabe des Change-Managements, »[...] Wandlungsbedarfe als solche zu erkennen, sie zu akzeptieren und die notwendigen Schritte einzuleiten« (Krüger 1998, S.229).
- Die Einstellungen und das Verhalten der in den Veränderungsprozess einbezogenen Organisationsmitglieder kennzeichnen die (subjektive) **Wandlungsbereitschaft**. Sie ist der »Schlüssel zu erfolgreichem Wandel«, wie Krüger es treffend formuliert (vgl. Krüger 2014, S.19). Die Wandlungsbereitschaft hängt unter anderem von der individuellen Risikobereitschaft, der inneren Einstellung zum Wandel, den mit der Veränderung mutmaßlich verbundenen Vor- und Nachteilen und der Art und Weise ab, in welcher Form und in welchem Umfang sich die betroffenen Organisationsmitglieder an der Gestaltung des Wandels beteiligen können. Die Bandbreite der Wandlungsbereitschaft einzelner Personen reicht dabei vom »Promotor«, der den Wandel aktiv unterstützt, bis zum »Opponent«, dessen Einstellung zum Wandel eindeutig negativ ist und der sich den Veränderungsmaßnahmen dauerhaft widersetzt (zu den typischen Einstellungen gegenüber dem Unternehmenswandel vgl. auch Abschnitt 7.3.1).
- Ein weiteres Element des hier beschriebenen Bezugsrahmens ist die **Wandlungsfähigkeit**. Sie beruht auf dem Wissen und dem Können von Einzelpersonen, einer Organisationseinheit und/oder des gesamten Unternehmens. Gerade für die Bewältigung von tief greifen-

den Veränderungen sind ganz spezifische Erfahrungen mit derartigen Situationen sowie besondere fachliche und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich. Deshalb bildet der »Faktor Mensch« auch in diesem Bereich häufig eine Veränderungsbarriere, die es durch geeignete Maßnahmen (Training, Coaching, Einsatz externer Berater usw.) zu beseitigen gilt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Früherkennung in der Voith GmbH & Co. KGaA

Um den Veränderungsbedarf bereits rechtzeitig vor dem Eintritt von konkreten Chancen oder Bedrohungen identifizieren zu können, haben viele große Unternehmen, wie beispielsweise der Technologiekonzern *Voith*, »Früherkennungssysteme« eingerichtet, mit deren Hilfe »Veränderungen durch permanente Analyse der externen und internen Einflussgrößen« möglichst frühzeitig erkannt und bewertet werden sollen. Das »Scanning« (ungerichtetes Abtasten des Umfelds nach relevanten Veränderungen, den sogenannten »Issues«) und das sich anschließende »Monitoring« (Analyse und Bewertung der relevanten Veränderungen) des Umfelds ermöglichen es den Unternehmen, auch »schwache Signale« (zum Beispiel Meinungsäußerungen von Experten, Wertewandel in der Gesellschaft) zu ermitteln und bei den betrieblichen Entscheidungen zu berücksichtigen. Durch ein derartiges **Issue-Management** ist eine vorausschauende Bewältigung des Veränderungsbedarfs möglich, durch die sich Unternehmenskrisen weitgehend vermeiden lassen. Außerdem wird bei den Entscheidungsträgern das Bewusstsein für die Problematik eines kontinuierlichen Wandels wachgehalten, was die Bereitschaft zu einem schnellen und zielgerichteten Handeln erhöht.

Quellen: *Voith GmbH* 1991, S. 35; vgl. auch *Ansoff* 1976, S. 129 ff., *Krüger* 1993, S. 364 f., *Krystek/Müller-Stewens* 1993, S. 28 ff.; eine übersichtliche, allgemeine Darstellung von Früherkennungssystemen und des Konzepts der schwachen Signale findet sich bei *Müller-Stewens/Lechner* 2011, S. 190 ff.

Zwischen den drei Elementen des Wandels bestehen vielfältige Wechselwirkungen: Beispielsweise setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft einen deutlich erkennbaren Wandlungsbedarf voraus. Ohne eine ausreichende Fähigkeit, den Wandel zu planen und zu gestalten, ist es wiederum auch bei einer hohen Wandlungsbereitschaft nicht möglich, dem Handlungsbedarf gerecht zu werden. Ein erfolgreiches Change-Management berücksichtigt diese gegenseitigen Abhängigkeiten und stellt so ein **Gleichgewicht** zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit her. *Krüger* hat diesen Sachverhalt in Anlehnung an das organisatorische Kongruenzprinzip auch als »**Kongruenzprinzip des Wandels**« bezeichnet (vgl. *Krüger* 1998, S. 236).

Generell ist festzustellen, dass sich Veränderungsprozesse immer in einem **Spannungsfeld** von internen und externen Einflussgrößen einerseits und von Vergangenheit und Zukunft anderer-

seits befinden. Laufende Veränderungen in der Markt- und der Wettbewerbssituation stoßen auf bestehende organisatorische Regeln und bestimmte Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder. In der Vergangenheit bewährte Strukturen und Abläufe erweisen sich als ineffizient und müssen durch neue Organisationsformen ersetzt werden. Je besser es gelingt, die Widersprüche dieses Spannungsfelds auszugleichen, desto erfolgreicher werden die Veränderungsmaßnahmen sein. Dies lässt sich als ein allgemeines **Leitbild für einen integrativen Ansatz** des Change-Managements formulieren, der in dem Abschnitt 7.4.4.3 dargestellt wird.

7.4.4.2 Das Problem der »Realitätslücke«

Wie gezeigt wurde, besteht die besondere Problematik von Transformationsprozessen darin, dass die Veränderung der »harten« Faktoren als Gegenstand der Organisationsgestaltung und die Veränderung der »weichen« Faktoren als Gegenstand der Organisationsentwicklung möglichst eng aufeinander abgestimmt werden müssen. Während revolutionäre Akte aufgrund ihrer Radikalität die Organisationsmitglieder vielfach überfordern, fällt es bei der evolutionären Vorgehensweise schwer, die Betroffenen überhaupt wachzurütteln und auf lange Sicht für die laufenden Veränderungen zu motivieren. Außerdem entsteht im Verlauf des Wandels häufig eine »Realitätslücke« zwischen der intendierten Verhaltensänderung und der organisatorischen Veränderung, für die zwei Ursachen maßgeblich sein können (vgl. Abbildung 7-34):

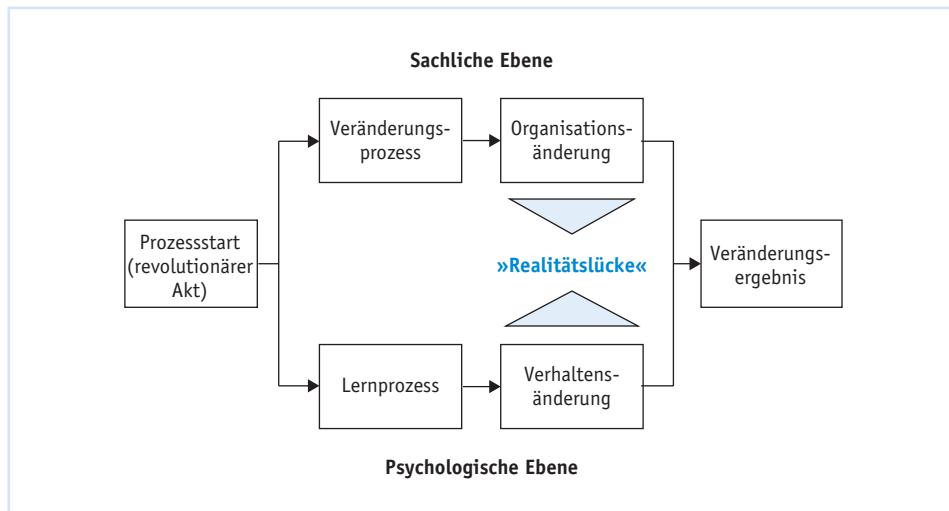


Abb. 7-34: Die »Realitätslücke«

- Nach dem revolutionären Anstoß verläuft die organisatorische Veränderung auf der sachlichen Ebene **zu schnell** oder sie ist zu umfassend und zu radikal. Die Organisationsmitglieder haben zu wenig Zeit, um sich mit den neuen Werten und Normen identifizieren und ihr Verhalten daran ausrichten zu können. Die sich auf der psychologischen Ebene vollziehenden individuellen und kollektiven Lernprozesse halten mit dem strukturellen Wandel

nicht Schritt. Dadurch stoßen die bisherigen Verhaltensmuster, die zumindest noch teilweise vorhanden sind, auf eine bereits veränderte strukturelle Realität (psychologische Realitätslücke).

Fallbeispiel

Realitätslücken in der Speedy GmbH (Teil 1)

Die Geschäftsleitung der *Speedy GmbH* hatte sich nach einer langen Diskussion dazu entschlossen, die funktionale Primärorganisation des Unternehmens durch eine prozessorientierte Sekundärstruktur zu überlagern (Projekt »Process Speed[y]«). Damit wurde das Ziel verfolgt, die bisherigen und teilweise massiven Schnittstellenprobleme zwischen den Funktionsbereichen zu beseitigen, um so noch effektiver und effizienter arbeiten zu können. Nach einer umfassenden Organisationsanalyse wurde eine Prozessorganisation verabschiedet, und es wurden die Aktionsträger des Prozessmanagements namentlich benannt. Seit dem 1. Oktober 2016 war beispielsweise der Produktionsleiter, *Hermann Röthi*, als Prozessmanager für den Kernprozess Auftragsabwicklung verantwortlich. Obwohl die Prozessbeschreibung unter anderem ein Informations- und Mitspracherecht *Röthis* bei der Beschaffung des produktiven Materials vorsah, weigerte sich der Einkaufsleiter, *Bernd Glattmann*, jedoch lange Zeit standhaft, seinen Kollegen *Röthi* in die Beschaffungsvorgänge mit einzubinden. Dabei führte er für solche Fälle typische »Argumente« an, wie »Das haben wir doch noch nie so gemacht« oder »Viele Köche verderben den Brei«.

Während also in diesem Fall der sachliche Veränderungsprozess (Definition des Kernprozesses, Regelung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen im Prozessmanagement, Festschreibung im Organigramm und in den Stellenbeschreibungen usw.) bereits beendet war, war der Lernprozess des Einkaufsleiters der *Speedy GmbH* offenbar noch nicht abgeschlossen. In der Konsequenz bedeutete dies, dass der neue Prozess trotz seiner formalen Realisierung nicht arbeitsfähig war. Es bestand eine Realitätslücke zwischen der individuellen Verhaltensebene und der sachlichen Ebene des Auftragsabwicklungsprozesses, die erst durch viele Gespräche und positive Erfahrungen mit der neuen Organisation geschlossen werden konnte.

- Nach dem revolutionären Anstoß erfolgt die organisatorische Veränderung **zu langsam** oder sie ist nicht tief greifend und nicht radikal genug. Die Lernprozesse verlaufen schneller als erwartet. Es besteht eine ausgesprochene Bereitschaft zur Veränderung. Das bereits geänderte Verhalten der Organisationsmitglieder trifft auf die herkömmlichen Strukturen und Abläufe (sachliche Realitätslücke).

Fallbeispiel

Realitätslücken in der Speedy GmbH (Teil 2)

Eine ganz andere Situation ergab sich in der *Speedy GmbH* bei der Vorstellung des »Zielvereinbarungs- und Vergütungssystems 2015« im Dezember 2014. Diese damals für das Unternehmen revolutionäre Neuerung, die endlich zu einer schon lange geforderten variablen Vergütung führen sollte, wurde nach ihrer überzeugenden Präsentation durch *Dr. Scharrenbacher* von den Mitarbeitern geradezu begeistert begrüßt. Die Führungskräfte begannen sofort, das neue System in die Realität umzusetzen. Allerdings stellte sich schnell heraus, dass einige von ihnen mangels entsprechender Erfahrungen und ohne Training nicht in der Lage waren, mit ihren Mitarbeitern vernünftige Zielvereinbarungen zu treffen. Zudem hatte es der Personalbereich nicht geschafft, die notwendigen Richtlinien und Formulare rechtzeitig fertig zu stellen. Dadurch geriet der Veränderungsprozess ins Stocken. Der anfänglichen Begeisterung folgte schnell eine tief greifende Frustration.

Das Beispiel zeigt, dass auch durch ein »Hinterherhinken« der sachlichen Ebene die Veränderungsziele verfehlt werden. Diese Form der Realitätslücke kann in der Praxis dazu führen, dass sich die betroffenen Personen aufgrund ihrer negativen Erfahrungen bei zukünftigen Veränderungsvorhaben betont zurückhalten.

Für das Entstehen einer Realitätslücke können verschiedene Ursachen genannt werden: Hierzu gehört beispielsweise eine gewisse Selbstherrlichkeit, die sich in der Beibehaltung der traditionellen Verhaltensmuster oder Strukturen äußert (»Wir haben das schon immer so gemacht, und wir waren erfolgreich damit!«). Auch ein allgemeiner Mangel an On-the-job-Verstärkung der bereits geänderten Verhaltensweisen, der die Verhaltensänderungen nicht »belohnt«, sondern »bestraft«, wird den Wandel ebenso behindern wie Störungen im unmittelbaren Umfeld durch Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte. Schließlich können auch »Hardwarefehler« (vgl. das Beispiel 2 der *Speedy GmbH*) zum Auftreten von Realitätslücken führen, wobei sie am leichtesten zu vermeiden sind. Die Folgen von Realitätslücken sind für den Veränderungsprozess fatal: Es kommt zu einer **Desorientierung** der betroffenen Personen, zu einem **Glaubwürdigkeitsverlust** der Unternehmensführung und zu einer **Demotivation** der Mitarbeiter aufgrund der erlebten Enttäuschungen, die bis zu einer völligen Ablehnung des Veränderungsvorhabens führen können. Letztendlich schlagen rund 70 bis 80 Prozent aller Wandelprozesse fehl (vgl. *Beer/Nohria* 2000, S. 133, *Eversheim/Breit* 1999, S. 18).

7.4.4.3 Vorgehensweise des integrativen Ansatzes

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist demnach die Verknüpfung zweier Ebenen von entscheidender Bedeutung: Die Maßnahmen der **Organisationsgestaltung** (vgl. Abschnitt 7.4.1) und der **Organisationsentwicklung** (vgl. Abschnitt 7.4.2) sind zeitlich und inhaltlich möglichst genau aufeinander abzustimmen. Es geht nicht nur um die strategisch-strukturelle

Neugestaltung der Organisation, sondern vor allem um den »Wandel in den Köpfen«, also eine mentale Veränderung durch die Umdeutung der subjektiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder. Nach einem revolutionären Akt des Anstoßes von Veränderungsmaßnahmen muss ein evolutionärer Entwicklungsprozess einsetzen, der die **Sachebene** und die **psychologische Ebene** zielwirksam miteinander verbindet. Die Abbildung 7-35 zeigt das Grundkonzept des integrativen Ansatzes, dem auch das Praxisbeispiel der *Bayer AG* im Wesentlichen folgt.

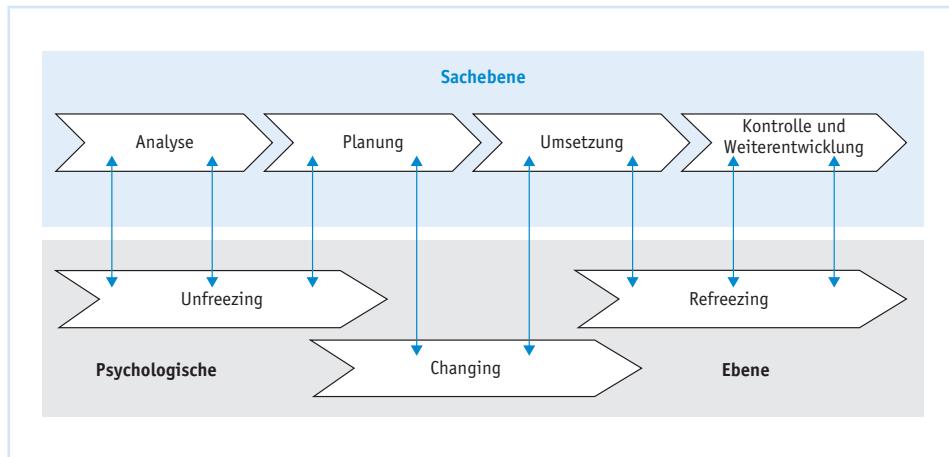


Abb. 7-35: Change-Management als integrativer Ansatz

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das »Organizational and Individual Level«-Change-Management der Bayer AG

Die *Bayer AG* hat ihre Unternehmenswerte unter dem Begriff »LIFE« zusammengefasst, der für »Leadership«, »Integrität«, »Flexibilität« und »Effizienz« steht. Charakteristisch für den Wert »Flexibilität« ist es beispielsweise, Trends frühzeitig aufzugreifen, sich auf die Anforderungen der Zukunft einzustellen, offen zu sein für Neues und Veränderungen aktiv voranzutreiben. Der Vorstandsvorsitzende, *Marijn Dekkers*, hat es in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht 2010 wie folgt formuliert: »Das ›F‹ in LIFE steht für die ›Flexibilität, Veränderungen anzunehmen, sie als Chance zu begreifen und die notwendigen Anpassungen vorzunehmen.« Dementsprechend definiert die *Bayer AG* einen systematischen **Change-Management-Ansatz**, der sowohl die **Sachebene** (organizational level) als auch die **psychologische Ebene** (individual level) umfasst (vgl. hierzu auch die Darstellung des *Bayer-Change-Management-Prozesses* am Ende des Abschnitts 7.4.4.3):

»Change-Management is an organizational and leadership competency that is critical to *Bayer's* success. [...] *Bayer's* change management approach is to establish a common structured approach for managing organizational changes. Typically these planned changes come in the form of major initiatives and projects. Therefore our leaders

and project teams should use this structured approach to ensure that the intended benefits of these initiatives are achieved. *Bayer* recognizes that change must be managed as a process, **in fact as two processes**. One process for managing change at the organizational level and one process for managing change at the individual level:

- At the **organizational level**, the change management process is focused on achieving the broader organizational change objective. This includes a process that integrates with the overall project management plan. Change-Management provides concepts, planning activities and tools to support the organization through the change process. Organizational change management should follow these steps.
- At the **individual level**, the Change-Management process helps to align people with the desired change. The objective is to allow them and the organization to achieve the full benefits of the change. During a change, people often go through stages that are sometimes painful. The individual change management process is designed to support people during each stage.«

Quellen: *Bayer AG* 2011, S.1, dies.2012 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Zu Beginn eines Transformationsprozesses müssen die Richtung und der Sinn der angestrebten Veränderung von der obersten Führung mittels einer zukunftsweisenden **Vision** und entsprechenden **Leitbildern** aufgezeigt werden (»envisioning«). Der geplante Wandel bietet die Möglichkeit, die langfristigen Unternehmensziele und den zur Gewohnheit gewordenen Handlungsrahmen zu überprüfen, zu modifizieren oder völlig neu zu definieren. Nur ein Zukunftsbild, das in den Augen der Betroffenen erstrebenswert erscheint, erzeugt die erforderliche Änderungsbereitschaft und setzt die für den Transformationsprozess notwendigen Energien frei. Wichtig ist dabei die »Operationalisierung« des Zukunftsbildes in Form von nachvollziehbaren und realistischen **Veränderungszielen** (vgl. hierzu Abschnitt 7.5.1). Auf der Grundlage einer fundierten Analyse und Beschreibung der Ausgangssituation muss darüber hinaus in aller Eindringlichkeit über die Stärken und die Schwächen der aktuellen Unternehmenssituation informiert werden. Die sich daraus in der Planungsphase ergebenden Schlussfolgerungen sollten tatsächlich **revolutionäre** Züge tragen, das heißt, die Betroffenen müssen erkennen, dass ein Umbruch mit fundamentalen Veränderungen eingeleitet wird. Nur durch eine umfassende und vertrauensvolle **Kommunikationspolitik** sind die notwendige Geschwindigkeit und die erforderliche Intensität des beginnenden Veränderungsprozesses zu gewährleisten. Im Verlauf von ausführlichen Diskussionen, in die gegebenenfalls auch die Erfahrungen der nicht betroffenen Unternehmensbereiche oder von anderen Unternehmen einfließen können, sind nicht nur die Gefahren offen anzusprechen, sondern vor allem auch die mit der Veränderung verbundenen Chancen aufzuzeigen. In Teilstudien werden die im Rahmen der Vor- und der Hauptstudie gewonnenen Erkenntnisse vertieft, und gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern werden Lösungsansätze erarbeitet. Die klare und eindeutige Festlegung von Verantwortlichkeiten und die **Beteiligung** der Betroffenen trägt in diesem Abschnitt der Veränderung wesentlich zu der Akzeptanz der erarbeiteten Maßnahmen bei. Noch in der Unfreezing-Phase beginnen bereits die ersten personellen, materiellen und strukturellen Realisationsmaßnahmen zur Einführung

der organisatorischen Lösung. Dadurch kann die motivierende Wirkung der »**early wins**« gezielt für den weiteren Prozess genutzt werden, denn die ersten Erfolge zeigen allen Beteiligten die Sinnhaftigkeit des Wandels.

Der eigentliche Veränderungsprozess schließt sich an. Er muss **konsequent** und mit Durchhaltevermögen tief greifende und für jeden **erkennbare** Veränderungen in die Wege leiten. Kleine Korrekturen können die bisherige Situation nicht wirklich verbessern. Sie werden eher als mangelnde Bereitschaft oder als Unfähigkeit zu einer grundlegenden Veränderung gesehen und laden zur Verweigerung der Mitwirkung und zur Beibehaltung der traditionellen Mechanismen ein. Wenn aber klare und eindeutige Zeichen gesetzt werden, zum Beispiel durch die Einrichtung einer Parallelhierarchie mit einer Fach- und einer Führungskräftelaufbahn, und neue Rituale deutlich machen, dass Veränderungen eingetreten sind, wie zum Beispiel regelmäßige Geschäftsleitungsgespräche mit den Angehörigen aller Hierarchieebenen, dann ist der Rückzug in die alten Handlungsweisen wesentlich erschwert. Insofern muss die Umsetzung der Problemlösung zwar schrittweise, aber doch zügig und vor allem vollständig erfolgen. Bei größeren und komplexen Veränderungsvorhaben ist hierzu ein sogenannter »**Masterplan**« (teilweise auch »Roadmap« genannt) zweckmäßig, der sämtliche Teilprojekte mit ihren jeweiligen Arbeitspaketen, Verantwortlichkeiten, Anfangs- und Endzeitpunkten usw. erfasst und koordiniert (zum Beispiel Teilprojekt 1: Kulturwandel, Teilprojekt 2: Anpassung der Unternehmensorganisation, Teilprojekt 3: Umstellung der IT-Systeme, Teilprojekt 4: Digitalisierung der Unternehmensprozesse usw.; vgl. Abbildung 7-36). Dieses ist in den meisten Fällen allein schon deshalb sinnvoll, weil die Wandelprozesse im Allgemeinen einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen (nach einer Studie der DGFP dauerten 59 Prozent der untersuchten Prozesse zwischen 7 und 24 Monate und 22 Prozent sogar länger als zwei Jahre; vgl. DGFP e. V. 2010, S.11). Mit Hilfe des Masterplans lassen sich die personellen und finanziellen Ressourcen priorisieren und im Hinblick auf ihren zielgerichteten Einsatz durch ein Umsetzungscontrolling fortlaufend überwachen (zum Controlling des organisatorischen Wandels vgl. Abschnitt 7.5). Das ermöglicht die Nutzung von Synergie- und Lerneffekten und schafft die Grundlagen für den sich anschließenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Neben diesen eher »technischen« Voraussetzungen ist das aktive Vorleben der Veränderung durch alle Führungskräfte eine wesentliche Bedingung für den nachhaltigen Veränderungserfolg. Sie müssen mit ihrem Denken und Handeln immer wieder deutlich machen, dass sie voll und ganz hinter den Zielen und den Maßnahmen des Wandelprozesses stehen (sogenanntes »**Commitment**« [engl.: Bindung, Verpflichtung] des Managements, unter dem ein Engagement aus Überzeugung zu verstehen ist).

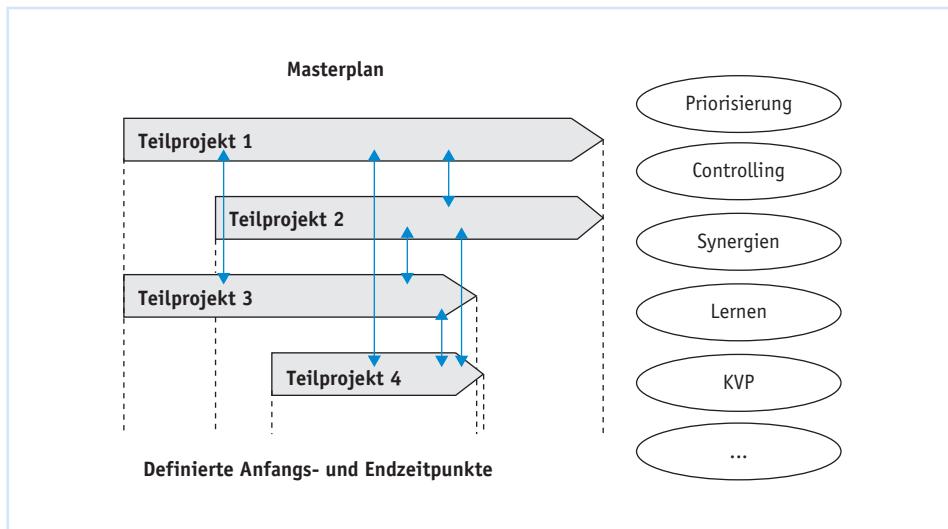


Abb. 7-36: Der Masterplan als Grundlage für die Umsetzung der Veränderungen

In der Schlussphase des Transformationsprozesses geht es darum, die Implementation der Veränderungen abzuschließen und das Erreichte zu stabilisieren. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter nicht doch wieder in die alten Verhaltensmuster zurückfallen. Die laufende Kontrolle der Maßnahmen und ihrer Umsetzung trägt wesentlich zu einem dauerhaften Veränderungserfolg bei. Sie bildet die Grundlage für den sich anschließenden **kontinuierlichen Optimierungsprozess** (continuous improvement), der bewirkt, dass die Organisation entsprechend den situativen Anforderungen **evolutionär** weiterentwickelt wird.

Ein Fallbeispiel und fünf Beispiele aus der Unternehmenspraxis (*Siemens Nixdorf, Siemens, Bayer, Clariant und Merck*) sollen im Folgenden die Umsetzung des Grundkonzepts des integrativen Ansatzes verdeutlichen und zeigen, worauf die Unternehmen bei ihren Veränderungsprogrammen einen besonderen Wert legen.

Fallbeispiel

Vorgehen im Projekt »Process Speed(y)«

Die mit dem Projekt »**Process Speed(y)**« in der *Speedy GmbH* verbundenen Veränderungsmaßnahmen wurden nach dem folgenden Phasenschema geplant und durchgeführt (vgl. Abbildung 7-37):

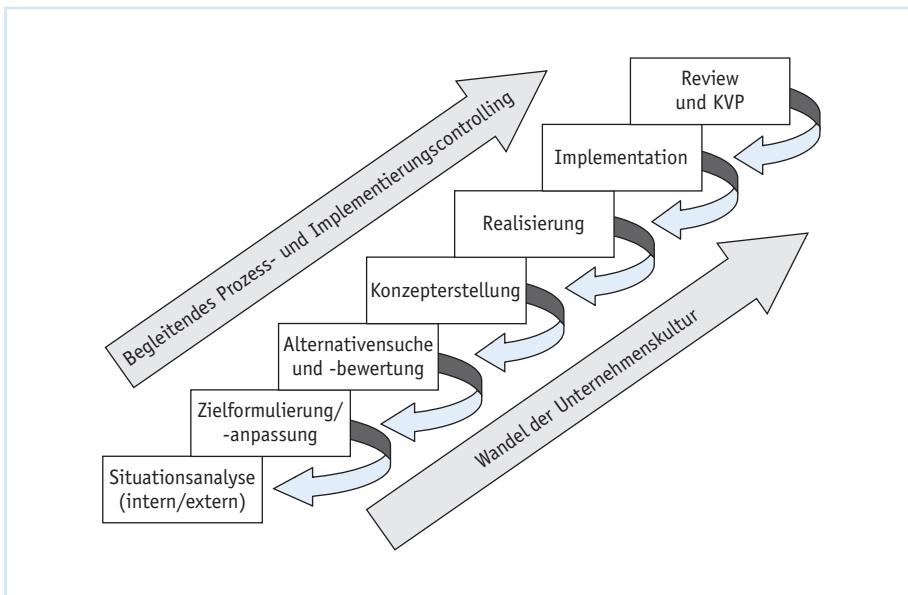


Abb. 7-37: Phasenschema des Wandels in der Speedy GmbH

- Zunächst wurde eine **Analyse der internen** (zum Beispiel Produktprogramm, finanzielle und personelle Ressourcen, Innovationskraft usw.) und **externen Situation** (zum Beispiel Stand und Prognose der Markt- und Wettbewerbssituation, konjunkturelle Entwicklung usw.) durchgeführt. Dadurch konnte die Speedy GmbH ihre Stärken und Schwächen und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken systematisch erfassen und analysieren.
- Im zweiten Schritt überprüfte das Kernteam gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss die bis dahin gültigen strategischen, taktischen und operativen **Ziele** des Unternehmens (zur Organisation des Veränderungsprojekts vgl. das Speedy-Beispiel im Abschnitt 7.4.5). Angesichts der mit der Einführung einer Prozessorganisation verbundenen Erwartungen wurden danach die Qualitäts-, die Kosten- und die Zeitziele neu formuliert (zum Beispiel Verkürzung der Durchlaufzeiten in der Produktion um 25 Prozent, Senkung der Fehler-/Nacharbeitsquote um 40 Prozent usw.).
- Danach wurden die Kernprozesse ermittelt und verschiedene **Alternativen** für die Festlegung der zukünftigen Prozessaufgaben und -umfänge diskutiert und hinsichtlich ihrer zu erwartenden Zielwirkungen bewertet.
- Im Rahmen der **Konzepterstellung** fand eine detaillierte Prozessstrukturierung statt. Dabei folgte die Speedy GmbH im Wesentlichen der grundlegenden Vorgehensweise zur Prozessgestaltung (vgl. Abschnitt 6.3.3).
- In der **Realisierungsphase** wurden die Vorbereitungen für die Inbetriebnahme der neuen Prozesse durchgeführt, und schließlich erfolgte am 1. Oktober 2000 die **Implementation** des Prozessmanagements.
- Begleitet wurde der gesamte Verlauf dieses umfassenden und tief greifenden Verän-

derungsprojekts auf der »**harten**« Seite von einem laufenden **Prozesscontrolling**, das die Einhaltung der Prozessziele und die termingerechte Erreichung der Meilensteine sicherstellte. Auf der »**weichen**« Seite wurde bereits zu Beginn des Projekts mit dem für eine erfolgreiche Implementation notwendigen **Wandel der Unternehmenskultur** begonnen (zum Beispiel mit Hilfe von Informationsveranstaltungen, Marktplätzen, Workshops usw.; vgl. auch das Beispiel im Abschnitt 7.4.5).

- Neben einem Rückblick und einer Überprüfung der Projektziele nach jeder Phase des Veränderungsprojekts fand mit dem Abschluss der Implementierungsphase ein systematisches und umfassendes **Review** mit einem Soll-Ist-Vergleich der harten und der weichen Projektziele statt, um gegebenenfalls entstandene Realitätslücken aufzudecken und schnellstmöglich zu beseitigen. Dabei wurde beispielsweise der zuvor geschilderte Konflikt zwischen dem Einkaufs- und dem Produktionsleiter der *Speedy GmbH* aufgedeckt (vgl. Abschnitt 7.4.4.2). Damit sichergestellt ist, dass die neu implementierten Geschäftsprozesse auch fortlaufend weiterentwickelt werden, wurde ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** eingeleitet.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Die »Roadmap« von Siemens Nixdorf

Die 1990 entstandene *Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI)*, ein Unternehmen mit ehemals knapp 7 Mrd. Euro Umsatz und ca. 37.000 Beschäftigten (Stand 1997), führte von 1993/94 bis 1997 ein umfangreiches Veränderungsprogramm durch, um das Unternehmen angesichts von Milliardenverlusten und der dramatischen Entwicklungen auf dem Computermarkt neu zu gestalten. Eine weitere Ursache für die Neuausrichtung von *SNI* war die Tatsache, dass die kulturellen Unterschiede zwischen den im Jahr 1990 fusionierten Unternehmen *Siemens* und *Nixdorf* nach wie vor erhebliche Probleme bereiteten. Die vorrangigen Ziele des »**Revitalisierungsprogramms**« waren die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die dauerhafte Verbesserung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Die »**Roadmap zum Erfolg**« von *SNI* mit den Phasen Mobilisierung, Repositionierung, Learning, Doing, Performing und Differentiation ist nach wie vor ein **Musterbeispiel** für die Umsetzung des integrativen Veränderungsansatzes in der Unternehmenspraxis (vgl. Abbildung 7-38 und Fröschl 1997, S.189ff., *Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* 1998):

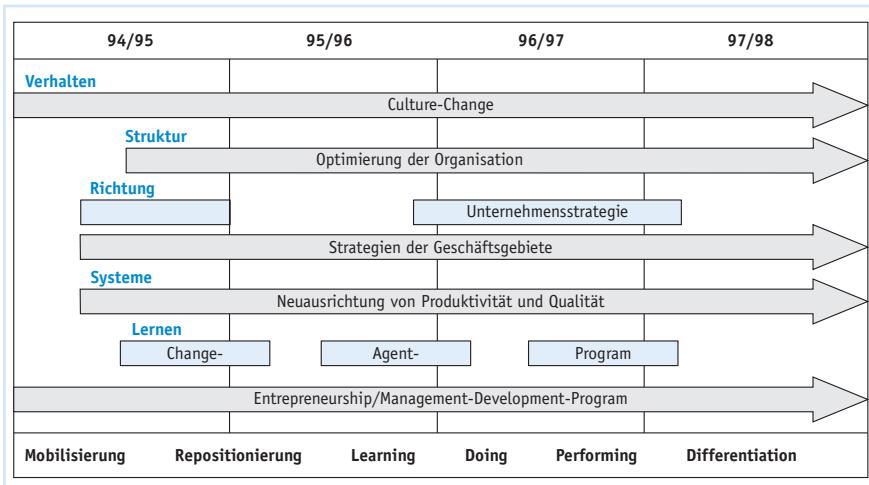


Abb. 7-38: Der »Fahrplan der Veränderung« von Siemens Nixdorf

- In der ersten Phase, der sogenannten **Mobilisierungsphase**, wurde ein »Culture-Change-Programm« gestartet, das den »Wandel in den Köpfen« herbeiführen, eine Aufbruchstimmung erzeugen und zur Entwicklung einer eigenständigen SNI-Kultur beitragen sollte. Hierzu wurden Meinungsführer in den Prozess eingebunden, themenspezifische Arbeitsgruppen gebildet und zentrale Veranstaltungen und Workshops durchgeführt. In den zweiwöchentlichen »Friday-Foren« wurde ein abteilungsübergreifender, institutionalisierter Informationsaustausch gepflegt, um das Auftreten von unterschwelligen Widerständen und Konflikten zu vermeiden. Elektronische Medien, wie E-Mail, unterstützten diese Vorgehensweise, beispielsweise in Form des »Friday-Forum-Flash-Report«.
- Der eigentliche Transformationsprozess begann mit der **Repositionierungsphase**, in der die »harten Faktoren« angegangen wurden. Durch die Identifizierung der Kernfähigkeiten und der Geschäftsprozesse sowie durch die Konzentration auf die Kerngeschäfte des Unternehmens sollte die verloren gegangene Markt- und Kundennähe wieder hergestellt werden. Im Rahmen einer umfassenden Bestandsaufnahme wurden sämtliche Geschäftsbereiche analysiert und hinsichtlich ihrer Zukunftsaussichten bewertet. Die Geschäftsbereichsaktivitäten wurden konsolidiert und in Produkt-, Lösungs- und Systemgeschäften neu geordnet.
- »Danach folgte eine Phase, die naturgemäß nie abgeschlossen sein wird und die mit ›Learning/Doing‹ umschrieben ist. Learning umfasst viele Facetten sowie die dazu notwendigen Randbedingungen [...]. ›Doing heißt, wir haben vieles erarbeitet, aber das müssen wir jetzt auch umsetzen‹, [...] ›Doing‹ beinhaltet einen klaren Imperativ: ›Nicht nur reden, handeln ist das Gebot der Stunde‹ (Siemens Nixdorf Informationssysteme AG 1998, S. 9).«
- Im Rahmen des »**Performing**« standen die Steigerung von Produktivität und Qualität im Mittelpunkt des Wandels (zum Beispiel durch die Nutzung von Eco-

nomies-of-Scale, die weitere Anpassung der Strukturen und Prozesse an die Marktentwicklung, ein zielgerichtetes Portfolio-Management durch Akquisition, Optimierung oder Desinvestition von Geschäftseinheiten). Durch die Maßnahmen sollte ein jährlicher Produktivitätszuwachs von rund 1 Mrd. Euro erzielt werden.

- In der letzten Phase »**Differentiation**« wurden 1997/98 die Stärken des Unternehmens gegenüber seinen wichtigsten Wettbewerbern herausgearbeitet und weiter ausgebaut. Als besondere Differenzierungskriterien wurden dabei das Verständnis der Geschäftsprozesse der Kunden und die Fähigkeit gesehen, die aktuelle Technik zu beherrschen und die technologische Entwicklung der IT-Branche mitzugestalten. SNI sollte so zu einem »Major-Player« in der zukünftigen Informationstechnik werden.

Mit ihrem »Fahrplan der Veränderung« wollte die SNI AG einen häufig gemachten Fehler vermeiden: »Das Unternehmen hat nicht zuerst ein Reengineering der Hauptprozesse durchgeführt und sich in neuer Struktur dem Markt gestellt, um erst dann an die Mitarbeiter zu denken, die diese Struktur ›leben‹ müssen. Im Gegenteil: Bei Siemens Nixdorf wurde in einer ›Mobilisierungsphase‹ der Wandel der Unternehmenskultur mit dem Schwergewicht auf ein verändertes Verhalten zusammen mit den Baselining-Aktivitäten eingeleitet« (Siemens Nixdorf Informationssysteme AG 1998, S. 9). Insgesamt wurde mit dem SNI-Veränderungsprogramm eine Ergebnisverbesserung von rund 380 Mio. Euro erzielt, und SNI entwickelte sich im Jahr 1997 zur umsatzstärksten Computerfirma in Deutschland (vgl. Rieker 1998, S. 51). Ohne eine Bewertung des Change-Prozesses vornehmen zu wollen oder zu können, bleibt festzuhalten, dass der größte Teil von Siemens Nixdorf im Rahmens eines internen »Mega-Mergers« zum 1. Oktober 1998 in den Siemens-Konzern und dort in das neue Arbeitsgebiet »Information und Kommunikation (IUK)« zurückgegliedert wurde. Die SNI als eigenständige Tochtergesellschaft kümmerte sich seitdem nur noch um Kassensysteme und Selbstbedienungs-terminals und wurde 1999 in ein Joint-Venture mit dem japanischen Unternehmen Fujitsu integriert (vgl. Preissner/Schwarzer 1998, S. 106, Preissner 2001, S. 81, Rieker 1998, S. 46 ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Fit4 More-Programm der Siemens AG ...

Das im April 2005 von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden Klaus Kleinfeld initiierte **Fit4 More**-Programm von Siemens zeigt, dass auch in den neueren Optimierungsprogrammen Wert auf ein **ausgewogenes Verhältnis von harten und weichen Faktoren** im Sinne eines ganzheitlichen Change-Management-Ansatzes gelegt wird, um so die Voraussetzungen für eine dauerhafte, weltweite Spitzenstellung und die langfristige Steigerung des Aktienwertes zu schaffen. Dementsprechend umfasste Fit4 More **vier Säulen** zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens (vgl. Abbildung 7-39 und Siemens 2007, S. 16 ff.):



Abb. 7-39: Das Fit4 More-Programm von Siemens

- Die erste Säule »**Performance and Portfolio**« diente der strategischen Neuausrichtung des Geschäftsfeldportfolios. Damit sollte sichergestellt werden, dass »[...] wir dauerhaft doppelt so stark wachsen wie das weltweite Bruttoinlandsprodukt« (Siemens 2007, S. 16). Demgemäß ging das Unternehmen am 1. April 2007 beispielsweise ein 50:50-Joint-Venture mit *Nokia* ein, um mit *Nokia Siemens Networks* ein »Schwergewicht am Telekommunikationsmarkt« zu schaffen.
- In dem Bereich »**Operational Excellence**« sollten die Methoden weiterentwickelt und das Unternehmen konsequent an den Themen Kundenfokus, Innovation und globale Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet werden. Als ein wichtiger Erfolgsfaktor wurde dabei eine einheitliche Arbeitsweise in der gesamten globalen Wertschöpfungskette gesehen, die unter dem »alten« Label top⁺ ständig weiterentwickelt werden sollte. Dies geschah beispielsweise durch eine kontinuierliche Verbesserung, Bündelung und Harmonisierung der Prozesse und Teilprozesse in den Bereichen Accounting, Finance, Human Resources oder Procurement und Logistics, die alle Siemens-Einheiten gleichermaßen benötigten.
- Mit »**People Excellence**« sollte eine durchgängige »Höchstleistungskultur« etabliert werden, die auf klaren Zielen basiert und den Mitarbeitern die volle Entfaltung ihrer Potenziale ermöglichen sollte. So sollten beispielsweise durch klare Mitarbeiterziele und ein regelmäßiges Feedback mehr Transparenz geschaffen und klare Perspektiven für die berufliche Entwicklung aufgezeigt werden.
- Schließlich diente die Säule »**Corporate Responsibility**« dazu, einen Beitrag zur dauerhaften Zukunftssicherung zu leisten, »[...] indem wir gleichzeitig ökonomischen, ethischen, ökologischen und sozialen Anforderungen entsprechen« (Siemens 2007, S. 17). Hierzu gehörte beispielsweise eine den Corporate-Governance-Grundsätzen entsprechende verantwortungsbewusste und Wert schaffende Führung und Kontrolle des Unternehmens.

Während die erste Säule das Ziel aller Anstrengungen des Programms darstellte, wirkten die anderen drei Säulen im Hinblick auf die Zielerreichung als Treiber. Alle im

Rahmen des Fit4 More-Programms etablierten Standards und Prozesse sollten auch über das Jahr 2007 hinaus ihre Gültigkeit und herausragende Bedeutung behalten und waren aus der Sicht der *Siemens AG* »zeitlose Elemente guter Unternehmensführung«. Aus der externen Sicht ist in Anbetracht der damaligen Entwicklungen im Konzern, bei aller Schlüssigkeit des Fit4 More-Programms in sich, allerdings – zumindest in Teilen – kritisch zu hinterfragen, inwieweit die offiziellen Aussagen mit der Unternehmenswirklichkeit bei *Siemens* seinerzeit übereinstimmten.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

... und dessen Fortsetzungen: Fit42010, Vision 2020 und Vision 2020+

Auch *Klaus Kleinfelds* Nachfolger im Amt des Vorstandsvorsitzenden der *Siemens AG*, *Peter Löscher*, hielt im Wesentlichen an den Inhalten und der Struktur des Fit4 More-Programms fest, dessen Name in »Fit42010« geändert wurde. Nach wie vor sollten die vier definierten Handlungsfelder die Grundlage für das unternehmerische Handeln bilden und in der Fortsetzung des Vorgängerprogramms einen Beitrag zur Erreichung der ambitionierten Unternehmensziele leisten (vgl. Abbildung 7-40):

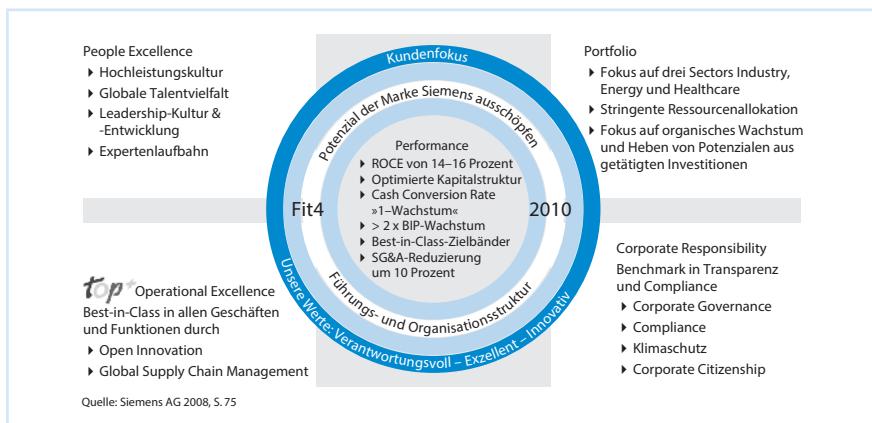


Abb. 7-40: Das Programm Fit42010

»Mit dem Unternehmensprogramm Fit42010 verfolgen wir die Strategie, die Potenziale eines integrierten Technologiekonzerns auszuschöpfen und damit langfristig Wert für unsere Aktionäre und Kunden zu schaffen. Gleichzeitig streben wir danach, bei Performance, Transparenz und Compliance weltweit zu den besten Unternehmen zu gehören. Das Fundament und die Grundlage unseres Handelns bilden dabei unsere Werte – verantwortungsvoll, exzellent, innovativ.«

Nach dem erneuten Wechsel an der Vorstandsspitze der *Siemens AG* präsentierte *Joe Kaeser* im Mai 2014 seine »**Vision 2020**«: Mit ihr sollte die Effizienz erhöht, das Kerngeschäft gestärkt und das Wachstum gefördert werden (vgl. Abbildung 7-41). Das Ziel war es letztendlich, zum »Outperformer« unter den globalen Elektrokonzernen zu werden.

Damit wollte der Vorstandsvorsitzende den strategischen Fokus seines Unternehmens auf ein langfristiges Wachstum in den attraktiven Geschäftsfeldern Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung sowie die Anpassung des Portfolios an die strategischen Erfordernisse der Zukunft und auf Kostensenkung und Business Excellence lenken. Letzteres sollte durch die Abschaffung zusätzlicher Ebenen im Konzern, durch die Zusammenlegung bestimmter Divisionen und Geschäfte (die mit der neuen Organisationsstruktur bestehend aus 9 statt bisher 16 Divisionen zum 1. Oktober 2014 umgesetzt wurde), eine stringente zentrale Führungsstruktur über alle Organisationsebenen hinweg (Corporate Core) und die Optimierung der zentralen Dienstleistungen erfolgen. Einen weiteren Fokus richtete *Siemens* darüber hinaus auf eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg und die Entwicklung einer »Eigentümerkultur« durch einen Share-Matching-Plan zur Steigerung der Mitarbeiteraktionäre um mindestens 50 Prozent auf deutlich über 200.000. Zentrales unternehmenskulturelles Element der Vision 2020 war die Führung auf der Basis gemeinsamer Werte nach dem Motto »Handle stets so, als sei es Dein eigenes Unternehmen«.

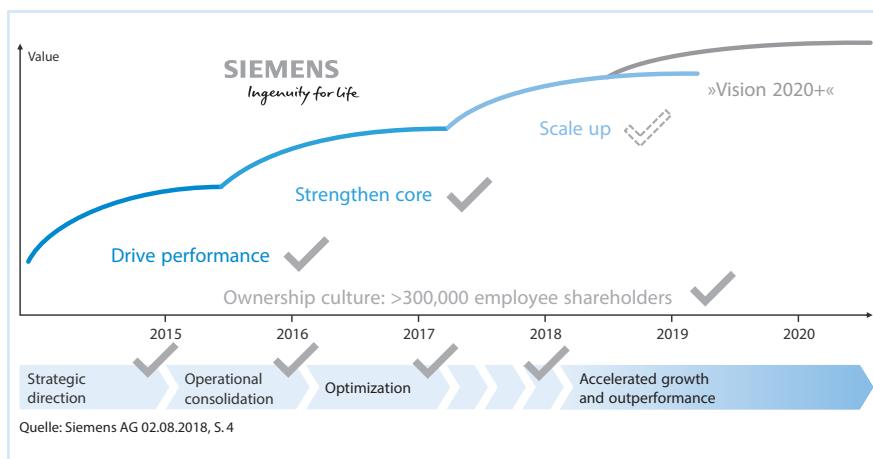


Abb. 7-41: Die Siemens Vision 2020+

Diese Vision 2020 fand ein Update in der vom Vorstandsvorsitzenden Joe Kaeser im August 2018 vorgestellten »**Vision 2020+ – Shaping the future Siemens**«, nachdem die ursprünglichen Ziele schneller erreicht worden waren, als man angenommen hatte. So wurde »aus einer Position der Stärke heraus«, wie es im Geschäftsbericht 2017 heißt, die überarbeitete Visionsversion bekannt gegeben, die in ihrem Transformationsprogramm auch eine »schlankere und einfachere Unternehmensstruktur« beinhaltet (vgl. hierzu die ausführliche Darstellung des Strukturwandels in der *Siemens* AG im Abschnitt 5.3.2). Ein wichtiger Bestandteil ist auch in der fortgeschriebenen Vision die weitere Erhöhung der Zahl der Belegschaftsaktionäre auf nunmehr über 300.000, um

so die angestrebte »Eigentümerkultur« weiter zu stärken (»Foster Ownership Culture and strengthen entrepreneurial focus«).

Das Beispiel zeigt, dass es auch in Großunternehmen ganzheitlich ausgerichtete Veränderungsprogramme gibt, die im Großen und Ganzen kontinuierlich und trotz erheblicher wirtschaftlicher, juristischer, personeller und politischer Turbulenzen fortgesetzt werden und damit zwei wesentliche Einflussgrößen erfolgreicher Veränderung berücksichtigen: Zielgerichtetheit und Konsequenz.

Quellen: Siemens AG 2008, S. 71 ff., dies. 2014, dies. 2018, S. 28 ff.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Bayer's »Structured Change-Management-Process«

Um den zunehmenden Veränderungsbedarf im Unternehmen effizient und zielgerichtet bewältigen zu können, hat die *Bayer AG* einen **standardisierten Change-Management-Prozess** etabliert. Er umfasst auf der Ebene des »*organizational level*« drei Phasen:

1. Prepare for the Change

- Clarify objectives for the change in »people« terms and ensure a »compelling case« for change.
- Assess stakeholders (i. e. those impacted by the change) for their readiness and support.
- Obtain necessary resources and organize to manage the change.
- Align executive sponsors to build a network (coalition) of sponsors.
- Conduct an analysis to define the specific impact of the change on each stakeholder.

2. Plan and Manage the Change

Develop formal plans, integrate those into the overall project management plan and manage the implementation:

- Executive sponsor activities,
- Communications and training,
- Resistance management,
- Events and interventions.

3. Reinforce and Sustain the Change

- Collect feedback to measure results and the adoption of the desired changes.
- Take corrective action to close any gaps and seek continuous improvement.
- Embed the change into systems, processes und policies, and deliver consequences to sustain the change.

Auf der Ebene des »*individual level*« werden in dem sogenannten »ADKAR«-Modell fünf Phasen beschrieben, die ein Individuum durchlaufen muss, damit der Wandel erfolgreich implementiert ist:

- Awareness,
- Desire,

- Knowledge,
- Ability,
- Reinforcement.

Bei dem Einsatz dieses Change-Management-Prozesses können sich Führungskräfte, die in wichtigen *Bayer*-Veränderungsprogrammen engagiert sind, durch ein im HR-Bereich angesiedeltes «Center of Expertise» beraten und unterstützen lassen.

Quelle: *Bayer AG* 2012

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Programm »Clariant Excellence« als »Kerninitiative für kontinuierliche Verbesserung«

Das schweizerische Chemieunternehmen *Clariant International AG* (2021: 4,3 Mrd. CHF Umsatz, rund 13.400 Beschäftigte), ein ehemaliger Spin-off des Unternehmens *Sandoz*, initiierte – auch infolge der globalen Wirtschaftskrise – Ende des Jahres 2008 das Restrukturierungsprogramm »*Project Clariant*« mit den »klassisch« zu nennenden Zielen strategische Neuausrichtung, Struktur- und Prozessvereinfachung, Kostensenkung und Liquiditätsverbesserung sowie einem klaren Fokus auf »Cash, Kosten, Komplexität«. Hierzu waren in der Restrukturierungsphase der Jahre 2009 und 2010 laut Geschäftsbericht 2010 »harte Einschnitte« erforderlich. Parallel dazu wurde Ende 2009 die unternehmensweite Initiative »*Clariant Excellence (CLNX)*« gestartet, um über einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** und die **Einführung einer »Kultur der systematischen Verbesserung«** zu einer nachhaltigen Wertsteigerung zu kommen:

»Die Basis von *Clariant Excellence* ist ein Umdenkungsprozess, der bei jedem Mitarbeitendem und auf allen Ebenen im Unternehmen erfolgt. Hierdurch soll die Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienzgewinne erhöht und die Schaffung von Mehrwert erzielt werden.«

Gegenstand dieses Programms waren die in der Abbildung 7-42 dargestellten Handlungsfelder, auf denen bis Ende 2013 mehr als 1.900 Projekte initiiert wurden, die bereits ein Einsparvolumen von über 350 Mio. CHF erbrachten. Zukünftig sollten so jährlich weitere 60–100 Mio. CHF nachhaltig eingespart werden. Als »Schlüssel zur kontinuierlichen Prozessoptimierung« wurde die LeanSigma-Methodik als »leistungstarker, datengesteuerter Ansatz zur Analyse und Lösung der Grundursachen geschäftlicher Probleme« gesehen. So wurden mehr als 5.000 Mitarbeitende geschult und mehr als 700 leitende und mittlere Führungskräfte zu »Excellence Champions« ausgebildet. Dadurch sollte auch der »Grundstein für eine neue Unternehmenskultur« gelegt werden, »[...] bei der unternehmerisches Denken großgeschrieben wird und die uns dabei helfen wird, in der Branche eine Spitzenposition einzunehmen.«

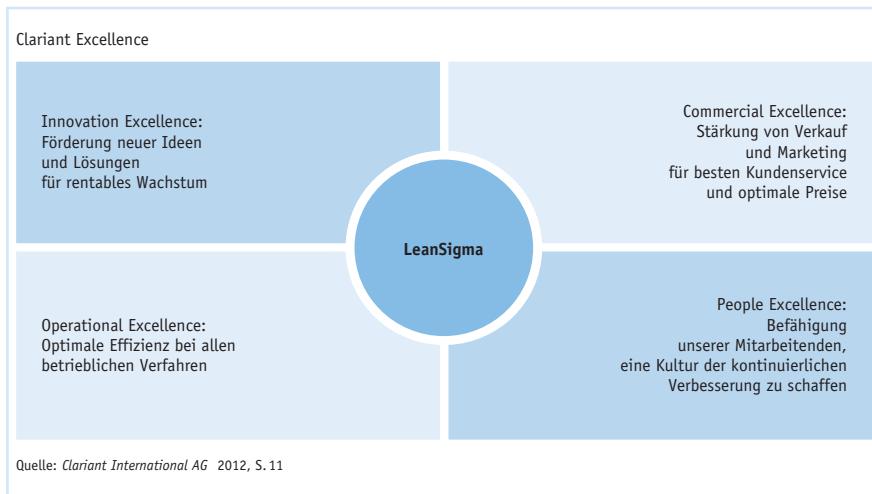


Abb. 7-42: Handlungsfelder der Clariant Excellence-Initiative

Die Abbildung 7-43 macht die Chronologie und die Vorgehenslogik der Maßnahmen deutlich. Im Jahr 2014 und in den Folgejahren wurden die Projekte konsequent fortgeführt. Damit sollte das *Clariant*-Veränderungsprogramm, das mit einer »harten« Restrukturierungsphase und einem klaren Kostenfokus begann, zunehmend zu einem auf Wachstum gerichteten Prozess mit den Schwerpunkten Innovation und Leistungsportfolio werden. Immerhin brachten die verschiedenen Excellence-Initiativen mit 1.245 *Clariant*-Excellence-Projekten auch in den Folgejahren erhebliche Beiträge zum Nettogewinn (2017: 162 Mio. CHF) und erwiesen sich damit als sehr erfolgreich.

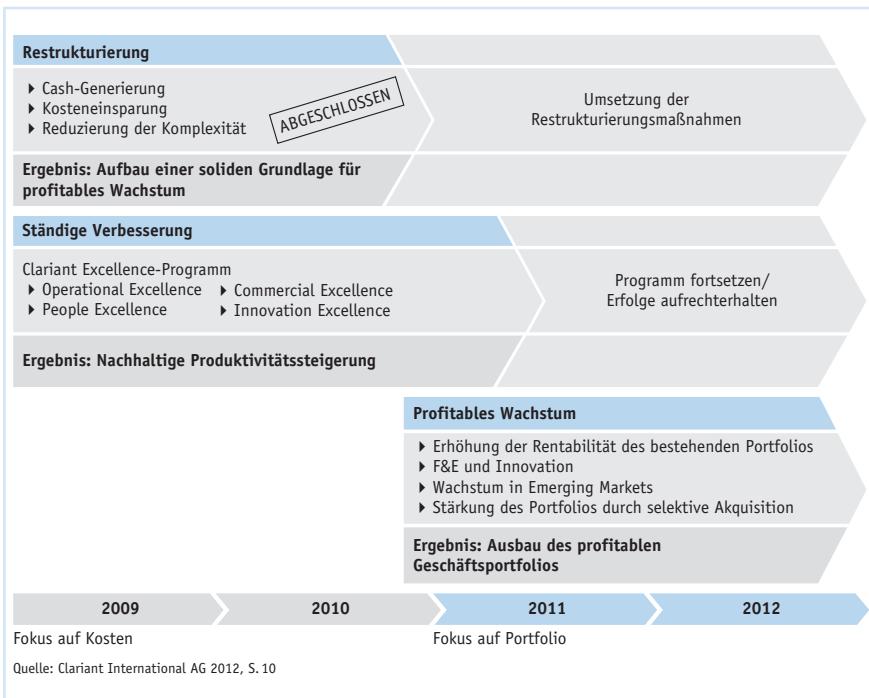


Abb. 7-43: Roadmap der Clariant Excellence-Initiative

Quellen: Clariant International AG 2011, S. 3 ff., dies. 2012, S. 10 ff., dies. 2014, S. 42 ff., dies. 2018, S. 9

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Transformationsprogramm Fit für 2018 der Merck KGaA

Das älteste chemisch-pharmazeutische Unternehmen der Welt, die *Merck KGaA* mit Sitz in Darmstadt, das im Jahr 2018 sein 350-jähriges Jubiläum feierte, hatte mit den ersten Aktivitäten seines späteren »Transformations- und Wachstumsprogramms Fit für 2018« bereits 2007 begonnen. So wurden eine schlankere Führungsorganisation eingerichtet, die Prozesse optimiert, wichtige Management-Positionen auf der ersten und zweiten Leitungsebene neu besetzt, ein Effizienz- und Kostensenkungsprogramm über alle Sparten und Regionen hinweg realisiert und die Unternehmenskultur weiterentwickelt (vgl. Abbildung 7-44, die den Ablauf des *Merck*-Transformationsprogramms 2012–2018 zeigt). Im Corporate Responsibility Bericht des Unternehmens hieß es hierzu:

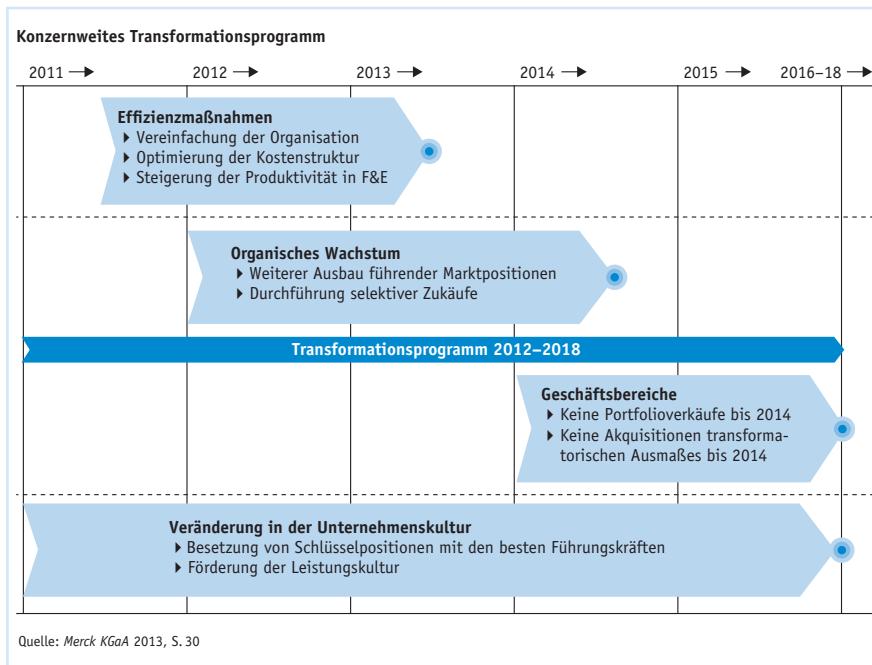


Abb. 7-44: Das Merck-Transformationsprogramm 2012–2018

»Zum Jahresende 2011 haben wir das umfassende Transformationsprogramm ›Fit für 2018‹ angekündigt, mit dem wir auf bedeutende Marktveränderungen, zunehmenden Wettbewerb in wichtigen Produktbereichen und Effizienzmängel in der Organisation eingehen. Ziel ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Merck. ›Fit für 2018‹ betrifft alle Unternehmensbereiche und Regionen von Merck und besteht aus zwei Phasen: In den Jahren 2012 und 2013 stehen der Aufbau einer weltweiten Organisation, die Umsetzung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und die Entwicklung einer langfristigen Wachstumsstrategie im Vordergrund. In der zweiten Phase ab 2014 wird der Schwerpunkt auf der Erschließung künftiger Wachstumschancen liegen. Um eine neue, globale Organisation aufzubauen, stärken und ergänzen wir unser Management-Team. Im Jahr 2011 haben wir insgesamt 51 Schlüsselpositionen neu besetzt: Darunter waren 32 Positionen, die nun von nichtdeutschen Mitarbeitern, und 8 Positionen, die von Frauen eingenommen werden. Zudem haben wir das Verhältnis von Sparten, Konzernfunktionen und Landesorganisationen neu definiert. So wollen wir unsere Organisationsstruktur straffen und Entscheidungsprozesse beschleunigen. Anfang 2012 haben wir unseren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit unsere Pläne für ein Effizienzsteigerungsprogramm vorgestellt. Sie umfassen neben Umstrukturierungen auch Personalabbau in allen Unternehmensbereichen und Regionen. Ohne vorab detaillierte Pläne zu Kostensenkungen oder Personalabbau bekannt zu geben, haben wir Beratungen mit den Arbeitnehmervertretungen in den betroffenen Ländern geführt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war dabei, dass wir ergebnisoffene Gespräche ge-

führt haben. So konnten wir gemeinsam die jeweils optimale Lösung für unsere Ziele erreichen. Ziel hierbei war es, soweit möglich, sozialverträgliche Lösungen zu finden und sie gegenüber unseren Mitarbeitern offen und fair zu vertreten.«

Mit ihrem Programm »Fit für 2018« adressierte die *Merck KGaA* sowohl »harte« (Strategie, Effizienz, Führungsorganisation) als auch »weiche« Handlungsfelder (Unternehmenskultur), wie aus der Abbildung 7-45 hervorgeht, und gibt damit ein Beispiel für einen integrativen, langfristig angelegten Veränderungsprozess mit klaren Zielen und Maßnahmen.

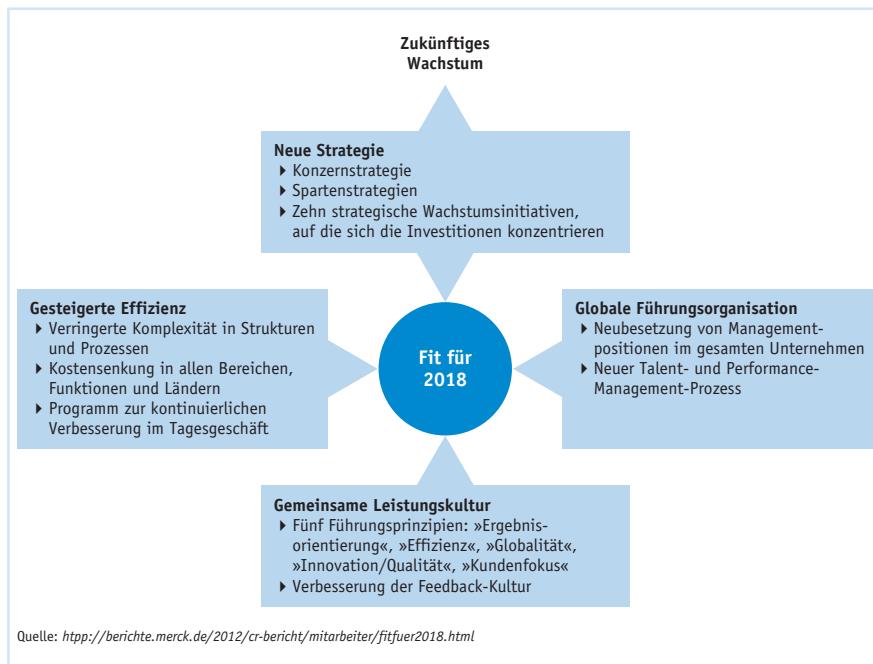


Abb. 7-45: Die Elemente von »Fit für 2018«

Quellen: *Merck KGaA* 2012, S.22ff., *dies.* 2013, S.2ff., *dies.* 2014, S.1ff.

7.4.5 Organisation des Change-Managements

Die Integration der Handlungsebenen und die straffe Durchführung des organisatorischen Wandels sind durch eine geeignete Projektorganisation sicherzustellen (teilweise wird im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen auch von »**Programmorganisation**« gesprochen). Einige Unternehmen haben hierzu eigene Organisationseinheiten eingerichtet (vgl. die Beispiele aus der Wirtschaftspraxis und das Fallbeispiel in diesem Abschnitt).

Aufgrund der großen Tragweite, der hohen Komplexität und des Umfangs von Transformationsprozessen kommt dem Projektmanagement eine besondere Bedeutung zu. Die installierte Projektorganisation sollte einfach, überschaubar und verständlich sein und die Verteilung

der Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenzen verbindlich und eindeutig regeln. In der Praxis des Change-Managements findet sich häufig eine **dreistufige Projektorganisation** mit einem Lenkungsausschuss als dem obersten Entscheidungsgremium, einem Kernteam zur Steuerung der operativen Aktivitäten und mehreren Projektteams zur Bearbeitung von konkreten Aufgabenstellungen (vgl. Abbildung 7-46):

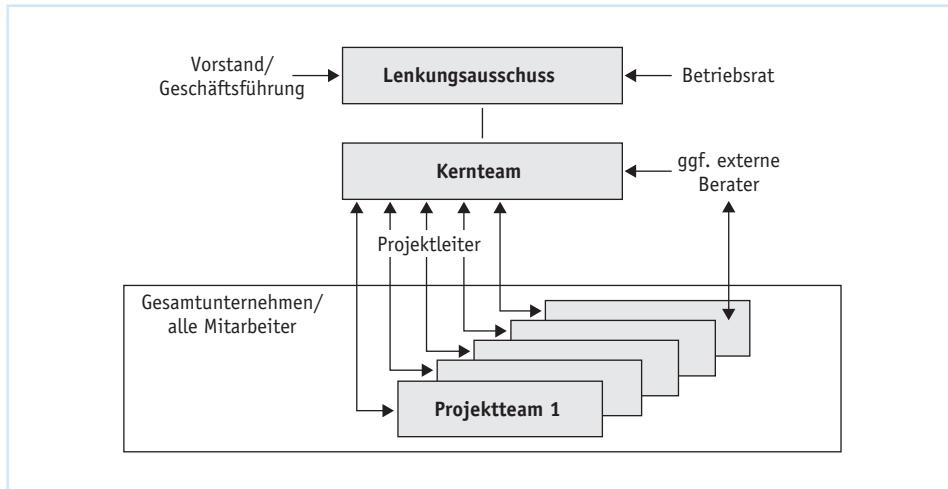


Abb. 7-46: Projektorganisation als Instrument des Veränderungsmanagements

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Organisatorische Integration von Change-Management

Wie eine im Jahr 2012 in 68 deutschen Unternehmen durchgeführte Studie von *PricewaterhouseCoopers* gezeigt hat, ist die Etablierung von Change-Management in Form von **spezialisierten Abteilungen** eine neuere Entwicklung. Immerhin verfügten 54 Prozent der befragten Unternehmen über eine derartige Einheit, die Veränderungsprozesse systematisch begleitet und die in zwei Drittel dieser Unternehmen erst in den vergangenen fünf Jahren eingerichtet wurde. Im Durchschnitt sind in diesen Abteilungen acht Beschäftigte in Vollzeit für das unternehmensweite Veränderungsmanagement zuständig. Hierarchisch sind ein Viertel der Change-Einheiten direkt dem Top-Management unterstellt, 50 Prozent befinden sich auf der dritten Managementebene und der Rest darunter. Funktional ist das Change-Management nach dieser Studie in 56 Prozent der Fälle in der Personalabteilung verortet, was zumeist auf historische Gründe zurückzuführen ist. Rund 12 Prozent haben ein eigenes Center of Expertise für Veränderungsmanagement eingerichtet, während die Zuordnung zur Strategieabteilung, die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung oder die Bildung einer Task-Force eher die Ausnahmen sind.

Quelle: *PricewaterhouseCoopers AG 2012, S. 14ff.*

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Change-Management in den DAX30-Unternehmen

Um herauszufinden, ob es in großen deutschen Unternehmen eigenständige **Change-Management-Abteilungen** gibt, führten Mitarbeiter des *CMI* in dem Zeitraum von Ende 2011 bis Anfang 2012 – nach 2007 zum zweiten Mal – eine Befragung der DAX30-Unternehmen per E-Mail bzw. Telefon durch. An ihr nahmen 15 Unternehmen teil.

Von den Interviewpartnern gaben sechs an, keine eigene Organisationseinheit zu haben, die sich hauptamtlich mit Veränderungsprozessen befasst. Allerdings setzen zwei dieser Unternehmen regelmäßig Projektgruppen für Change-Projekte ein, die direkt dem Top-Management unterstellt sind. Neun Unternehmen haben dagegen eine Change-Management-Abteilung eingerichtet, in der zwischen vier und über 50 Personen beschäftigt sind, wobei die Anzahl zumeist unter zehn liegt. Diese Abteilung ist organisatorisch in sechs Unternehmen direkt dem Vorstand zugeordnet. In den anderen Fällen ist sie entweder in der Konzernentwicklung/-strategie, dem Personalbereich oder der Betriebsorganisation verankert. Das Change-Management versteht sich in der Regel als Servicefunktion für die Planung, Unterstützung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die interne Beratung, die Verbesserung der Change-Kompetenz (Enabling), die Konzeption von Maßnahmen und die Etablierung von Standard-Change-Prozessen und -Tools. Im Wesentlichen verfügen die Abteilungen über Ausführungskompetenzen, in vier Unternehmen auch über Entscheidungs-, Weisungs- und Richtlinienkompetenzen. Sie nehmen bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben wahr und sind teilweise (auch) dezentral organisiert. Kennzeichnend ist zudem eine interdisziplinäre fachliche Ausrichtung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als deren wesentliche Eigenschaften werden Empathie, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denkvermögen und Erfahrung mit Veränderungsprozessen genannt. Ein Interviewpartner brachte es auf den Punkt: »Nur wer den Wandel selbst erlebt hat, kann den Wandel steuern.«

- Der **Lenkungsausschuss** setzt sich in der Regel aus Vertretern des Vorstands oder der Geschäftsführung und des Betriebsrats zusammen. Er legt die Gesamtzielsetzung des Veränderungsvorhabens verbindlich fest, entscheidet in allen Grundsatzfragen und delegiert die erforderlichen Ausführungs- und Leitungskompetenzen an das Kernteam und die Projektteams. Im Rahmen der Projektvorbereitung und -durchführung hat der Lenkungsausschuss die unternehmensweite Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen und den Informationsfluss innerhalb der Projektorganisation zu unterstützen. Falls erhebliche Veränderungswiderstände auftreten, sind sie von den Mitgliedern des Lenkungsausschusses abzubauen. Insofern übernehmen die Lenkungsausschuss-Mitglieder die in einem Veränderungsprozess sehr wichtige Rolle von **Machtpromotoren**. Nach Abschluss der einzelnen Transformationsphasen evaluiert der Lenkungsausschuss jeweils die erzielten Ergebnisse im Sinne eines Implementierungscontrolling und korrigiert gegebenenfalls die Vorgaben für den weiteren Prozessverlauf. Während des Veränderungsprojekts erstattet er dem Vorstand oder der Geschäftsführung laufend Bericht.

- Zu den wichtigsten Aufgaben des **Kernteam**s gehört es, die ganzheitliche Durchführung des Veränderungsprozesses im Hinblick auf die Zielsetzungen zu gewährleisten. Es steuert, koordiniert und unterstützt die Projektteams. Das Kernteam setzt sich überwiegend aus den Projektleitern zusammen, die durch Führungskräfte der Funktionsbereiche und der Sparten ergänzt werden können. Alle Mitglieder des Kernteam s sollten über ausreichende Erfahrungen im Projektmanagement und über eine möglichst hohe Akzeptanz in der Organisation verfügen. In Konfliktfällen stehen sie der Organisation als Ansprechpartner zur Verfügung. Das Kernteam kann durch externe Berater ergänzt werden, die es insbesondere in Fach- und Methodenfragen unterstützen. Es berichtet in regelmäßigen Abständen an den Lenkungsausschuss (je nach Phase des Veränderungsprozesses zum Beispiel vierzehntägig oder quartalsweise). Seine Mitglieder haben die Rolle von **Fachpromotoren**.
- Die **Projektteams** bearbeiten bereichs- oder prozessbezogen Einzelprobleme und setzen die sich daraus ergebenden Maßnahmen gemeinsam mit den betroffenen Organisationseinheiten um. In ihnen sind die mittlere und die untere Führungsebene sowie die Ausführungsebene vertreten. Damit bilden die Projektteams das Bindeglied zur Gesamtorganisation und sind für die Akzeptanz und die Funktionalität des Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung. Nach Möglichkeit sind neben den Betroffenen, wie bei den Kernteam s auch, (externe) Experten in die Projektteams mit einzubinden, die eine fachliche und methodische Hilfestellung leisten. Die Projektleiter werden in der Praxis auch als **Transformationsmanager** bezeichnet. Sie sind aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe zur Organisation die eigentlichen »Treiber« des Veränderungsprozesses: »The mid-level and front-line managers are the real change leaders« (Katzenbach 1996, S.149; vgl. auch Tushman et al. 1986, S.41f.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das »Change-Haus« der Deutsche Telekom AG

Ein Unternehmen, das eine zentrale Change-Management-Abteilung eingerichtet hat, ist die *Deutsche Telekom AG*. Zu deren Aufgaben gehört es beispielsweise, Veränderungsprozesse zu unterstützen, Qualifikationsprogramme zu entwickeln, den Best-Practice-Austausch im Konzern zu fördern und geeignete Tools bereitzustellen. Entsprechend hoch ist auch der Stellenwert des Themas »Change-Management«, wie dem Geschäftsbericht 2010 zu entnehmen ist:

»Ein professionelles und konzernweit hochwertiges Change-Management, das auch die Emotionalität und subjektive Betroffenheit einbezieht, unterstützt die Umsetzung von ›One Company‹. Nur so können wir die Mitarbeiter bei umwälzenden, teils schwierigen Veränderungen zur ›Neuen Telekom‹ mitnehmen und die neuen Strukturen und die neue Kultur im Arbeitsalltag verankern. 2009 und 2010 richtete unser Personalbereich sein Augenmerk darauf, die ›One Company-Integration‹ aktiv zu begleiten. Wir haben unsere Change-Tools und -Initiativen unter dem Begriff ›Change-Haus‹ gebündelt. Seit 2010 haben wir damit ein effizientes, konzernweit standardisiertes

Change-Management etabliert, das zugleich auch Rücksicht nimmt auf spezifische regionale und lokale Gegebenheiten.«

Auch im Geschäftsbericht 2021 wird auf den nach wie vor bestehenden Veränderungsbedarf verwiesen und beschrieben, wie dem begegnet wird: »Die Herausforderungen erfordern **neue Organisationsformen, Kompetenzen und kulturellen Wandel**. Für noch mehr Kundenorientierung haben wir beispielsweise unseren Kundenservice mit dem ›Team of Experts-‹Ansatz und regionalisierten Teams in Deutschland und den USA neu organisiert. Die Vorteile: Wir sind noch näher am Kunden und können durch interdisziplinäre Teams schneller helfen. In der digitalen Welt benötigen wir aber auch neue Kompetenzen, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu meistern. Im Jahr 2021 wurden verstärkt konkrete, auf Zukunftsthemen ausgerichtete Programme, sog. ›Explorer Journeys‹, angeboten, um möglichst viele Beschäftigte auf zukünftige Skill-Anforderungen vorzubereiten. Rund 6.000 Beschäftigte registrierten sich 2021 für Themen wie Big Data, Digital Marketing, Künstliche Intelligenz und Software Development. Auch mit der Lernkultur-Initiative ›Youlearn‹ – zur Verankerung von selbstgesteuertem Lernen im Berufsalltag – haben wir die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter*innen weiter deutlich vorangetrieben.«

Quellen: Deutsche Telekom AG 2011, S. 108, dies. 2022, S. 44

Fallbeispiel

Projektorganisation des Projekts »Process Speed(y)«

Die Speedy GmbH hatte für ihr Veränderungsprojekt »Process Speed(y)«, bei dem es um die unternehmensweite Einführung und Optimierung von Geschäftsprozessen ging, die in Abbildung 7-47 dargestellte Projektorganisation gewählt:

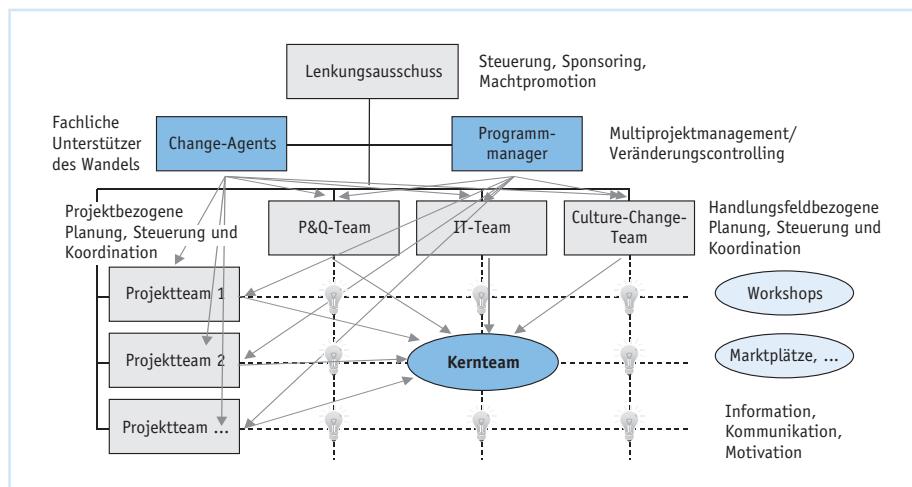


Abb. 7-47: Projektorganisation der Speedy GmbH

- Im **Lenkungsausschuss** waren neben dem Geschäftsführer, *Dr. Scharrenbacher*, alle Geschäftsleitungsmitglieder und der Vorsitzende des Betriebsrats der *Speedy GmbH* vertreten. Er hatte die für ein derartiges Gremium typischen Aufgaben und Kompetenzen.
- Um die einzelnen Veränderungsprojekte fachlich zu begleiten, wurden im Rahmen eines Assessment-Centers drei Mitarbeiter als **Change-Agents** ausgewählt, die den Wandel vor allem fachlich-methodisch und von der sozialen Seite her begleiten sollten (zu den Aufgaben von Change-Agents vgl. Abschnitt 7.4.2.1).
- Da es sich bei dem Projekt »Process Speed(y)« um einen umfassenden und sehr komplexen Veränderungsansatz mit weit reichenden Folgen für die zukünftige Aufbau- und Ablauforganisation der *Speedy GmbH* handelte, der für die geplante Dauer von zwölf Monaten erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen binden würde, hatte der Lenkungsausschuss die Einrichtung eines Programm-Managements beschlossen. Die Aufgabe des **Programm-Managers** war das »harte« Management des Veränderungsprozesses im Sinne eines Multiprojektmanagements (v. a. Kapazitätsausgleich, Terminabstimmung, Koordination der Teilprojekte) und eines Kosten- und Erfolgscontrolling. Außerdem war er für die Vorbereitung und die Betreuung der Lenkungsausschuss-Sitzungen zuständig.
- Für die Gestaltung und die Einführung der Kernprozesse (zum Beispiel Produktentwicklung, Produktion, Logistik, Auftragsabwicklung usw.) waren die **Projektteams 1, 2, ...** verantwortlich. Die handlungsfeldbezogenen Projektaufgaben wurden von dem **P(roduktivitäts-) & Q(ualitäts)-Team**, dem **I(nformations)T(echnologie)-Team** und dem **Culture-Change-Team** bearbeitet. Sie sollten beispielsweise einen unternehmensweiten Kulturwandel gewährleisten, der das Prozessdenken auch in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, und dafür sorgen, dass die bisher sehr unübersichtliche und durch eine Vielzahl von Insellösungen gekennzeichnete DV-Landschaft der *Speedy GmbH* vereinheitlicht wird. Durch diese Matrixstruktur sollte die Vernetzung der prozess- und der handlungsfeldbezogenen Themen sichergestellt werden (die stilisierten Glühlampen an den Schnittstellen symbolisieren die dort erwarteten Gedankenblitze).
- Die Leiter der projekt- und der handlungsfeldbezogenen Teams bildeten gemeinsam das **Kernteam**, dessen vorrangige Aufgabe in der Koordination und Steuerung der Matrixschnittstellen bestand. Dabei arbeitete das Kernteam sehr eng mit dem Programm-Manager und den Change-Agents zusammen. Es berichtete dem Lenkungsausschuss regelmäßig über den Projektfortschritt.
- Prozessbegleitend wurden in der *Speedy GmbH* **Workshops** durchgeführt, die zum Beispiel der Analyse der internen und externen Unternehmenssituation oder der Erarbeitung von Problemlösungen dienten. Auf den sogenannten »**Marktplätzen**«, die in der Betriebskantine, im Verwaltungsgebäude und im Eingangsbereich des Montagewerks eingerichtet wurden, wurden die an den jeweiligen Meilensteinen des Gesamtprojekts erzielten Arbeitsergebnisse allen Mitarbeitern vorgestellt. Diese hatten dann Gelegenheit dazu, die bisherigen Arbeitsergebnisse zu kommentieren und den verantwortli-

chen Projektleitern Anregungen für ihre weitere Tätigkeit zu geben. Die Marktplätze waren damit neben den Mitarbeitergesprächen und den Präsentationen von Dr. Scharrenbacher ein wichtiges Instrument zur laufenden Information und Kommunikation im Veränderungsprozess. Sie stellen sicher, dass sich alle Mitarbeiter an den Veränderungsmaßnahmen aktiv beteiligen und sie ihre Ideen, aber auch ihre Sorgen und Ängste einbringen konnten.

Durch die enge Verbindung der strukturellen mit den kulturellen Maßnahmen und durch den Einsatz von unterstützenden Methoden wird die Weiterentwicklung der Organisation von einem zeitlich befristeten **Projekt** zu einem kontinuierlichen **Prozess**, der von den Organisationsmitgliedern nicht nur mitgetragen, sondern auch aktiv gefördert und kreativ mitgestaltet wird. Allerdings ist nicht zu leugnen, dass in der betrieblichen Praxis viele Transformationsprozesse **versanden**, das heißt, sie werden abgebrochen oder sie laufen zwar weiter, werden aber weder zielgerichtet noch engagiert vorangetrieben. Wie lässt sich der Unternehmenswandel zielgerichtet und über einen längeren bzw. langen Zeitraum hinweg steuern? Woran scheitern organisatorische Veränderungsprozesse, und wodurch können sie erfolgreich werden? Auf diese beiden Fragen wird im Folgenden näher eingegangen.

7.5 Controlling des organisatorischen Wandels

7.5.1 Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen

Der geplante organisatorische Wandel verfolgt grundsätzlich das Ziel, die Effektivität und die Effizienz der Unternehmensstrukturen und -prozesse zu steigern und sichert damit die Grundlage für ein weiteres Unternehmenswachstum (vgl. Abschnitt 7.1.1). Allerdings ist die Gestaltung von organisatorischen Veränderungen aufgrund der ungewissen Entwicklung der zukünftigen unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen sehr schwierig und sie ist mit – zumeist erheblichen – Kosten verbunden. So investierten die Fortune 100-Unternehmen zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich je 1 Mrd. US-Dollar in Reorganisationsprojekte, und der größte deutsche Elektrokonzern, die *Siemens AG*, hatte allein in den Jahren 1997/98 einen Restrukturierungsaufwand von fast 2 Mrd. Euro (vgl. Picot et al. 1999, S. 1). Auch aktuell besteht in den meisten Branchen ein erheblicher Anpassungsbedarf, wie die Restrukturierungsstudie 2016 von *Roland Berger* zeigt. Vor allem die Energiewirtschaft, die Automobilindustrie und der Konsumgütersektor stehen aufgrund struktureller Veränderungen, der fortschreitenden Digitalisierung, neuer Mobilitätskonzepte und höherer Wettbewerbsintensität, vor großen Veränderungen (vgl. *Roland Berger GmbH* 2017, S. 8).

Es liegt also auf der Hand, dass Veränderungsprozesse einer systematischen Steuerung bzw. eines systematischen **Performance-Measurements** bedürfen oder anders ausgedrückt: »Steering is essential to the success of the change process« (Pendlebury et al. 1998, S. 119). Dem

tragen die meisten Unternehmen ebenso wie namhafte Ratingagenturen Rechnung (vgl. die beiden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis).

Damit sowohl die erforderlichen Investitionen als auch die angestrebten Verbesserungen für alle Beteiligten »greifbar« sind, sollten die Veränderungsprozesse **operationale Zielsetzungen** verfolgen (Beispiele für Veränderungsziele finden sich in der Abbildung 7-11). Das heißt, die Ziele des Wandels sollten hinsichtlich ihres Inhaltes, ihres angestrebten Ausmaßes, ihres Geltungsbereichs und ihres zeitlichen Bezugs klar und eindeutig definiert sein. In der betrieblichen Praxis ist dies mehr oder weniger der Fall: Während die »harten« betriebswirtschaftlichen Ziele, wie beispielsweise die Steigerung der Rentabilität, die Senkung der Personal- und Sachkosten oder die Erhöhung des Unternehmenswertes, die Zielanforderungen im Allgemeinen erfüllen, sind die »weichen« Veränderungsziele, wie die Verbesserung der Führungsqualität oder der Motivation, häufig gar nicht festgelegt oder sie sind zumindest nicht operational definiert und entziehen sich damit einer laufenden Kontrolle. So ist es nicht erstaunlich, dass im Zusammenhang mit dem Unternehmenswandel oftmals in erster Linie die entstandenen Kosten diskutiert werden, während es an transparenten Leistungsgrößen oder geeigneten Effizienzindikatoren mangelt.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Unternehmen überwachen den Wandel...

Die Notwendigkeit einer zielgerichteten Steuerung des Wandels haben sowohl große als auch kleine und mittlere Unternehmen erkannt: Im Rahmen der weiter unten im Abschnitt 7.6.2 vorgestellten empirischen Studie des CMI zeigte sich, dass die meisten der 178 befragten Unternehmen das Unternehmenscontrolling auch für die Steuerung des Unternehmenswandels eingesetzt haben (134 Nennungen). 123 Unternehmen nannten Projektstatusberichte als wichtiges Instrument des Veränderungscontrolling. Weitere Steuerungsinstrumente waren der Einsatz von Checklisten (80 Nennungen), die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen (80 Nennungen) und die Verwendung von Kennzahlensystemen (76 Nennungen). Die Balanced Scorecard wurde dagegen nur ausnahmsweise verwendet (25 Nennungen), was zu der Vermutung Anlass gibt, dass dieses Instrument immer noch relativ unbekannt ist bzw. in diesem speziellen Anwendungsbereich bislang noch auf eine geringe Akzeptanz stößt. Bemerkenswert ist auch, dass die Unternehmen durchschnittlich drei verschiedene Instrumente parallel eingesetzt haben.

Quelle: Vahs/Leiser 2007, S. 58f.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

... ebenso wie namhafte Rating-Agenturen

Aber nicht nur die Unternehmen überwachen ihre Veränderungsprozesse systematisch. Auch die Ratingagenturen lassen die **Auswirkungen von Change-Programmen** in ihre Analysen und Bewertungen mit einfließen. So zeigt die Übersicht in der Abbil-

dung 7-48, dass das 2012 begonnene **Restrukturierungsprogramm SCORE** der *Deutsche Lufthansa AG* in den Ratingbeurteilungen von *Standard & Poor's* und *Moody's* als eine Stärke des Unternehmens gesehen wurde.

Standard & Poor's (Juni 2013)*	Moody's Investors Service (Mai 2013)*
Langfristig: BBB- Kurzfristig: A-3 Ausblick: Stabil	Langfristig: Ba1 Kurzfristig: Not Prime Ausblick: Stabil
Stärken	Stärken
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Eine der weltweit führenden Fluggesellschaften mit einem der weltgrößten Streckennetze und starken Positionen an den Drehkreuzen Frankfurt, München und Zürich ⊕ Gut diversifiziertes Geschäftsprofil mit Führungspositionen in den Bereichen der Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie im Airline-Catering ⊕ Starke Position im profitablen Langstreckengeschäft und Premium-Verkehr sowie auf dem deutschen Heimatmarkt ⊕ Gute Liquiditätsausstattung ⊕ Managementerfahrung bei der Führung des Unternehmens innerhalb eines wirtschaftlich schwierigen Umfelds, Restrukturierungsprogramm SCORE zur Reduzierung zukünftiger Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Eine der größten Fluggesellschaften weltweit mit einem geografisch stark diversifizierten Streckennetz ⊕ Robustes Geschäftsprofil mit diversifizierten Geschäftsbereichen verringert die Abhängigkeit im Bezug auf Volatilität im Passagier- und Frachtgeschäft ⊕ Geschäftsbereiche Technik und Catering liefern stabile Ergebnisbeiträge ⊕ Starke Liquiditätsposition ⊕ Seit Beginn 2012 konzernweites Programm SCORE, um langfristigen Herausforderungen in der Industrie entgegenzutreten und Synergien und Kosten-senkungen zu generieren
Schwächen	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Zyklische Industrie, hohe Kapitalintensität und schleppendes ökonomisches Umfeld in Europa ⊖ Profitabilität abhängig von volatilen Treibstoffpreisen ⊖ Hohe Pensionsrückstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Leichte Verschlechterung der Kennzahlen in 2012, im Wesentlichen infolge gestiegener Treibstoffpreise ⊖ Profitabilität abhängig von externen Faktoren wie Treibstoffpreisen, wirtschaftlicher Entwicklung innerhalb Europas und Konkurrenz durch Low-Cost-Carrier ⊖ Begrenzte Flexibilität bei der Erhöhung des Anteils an besicherten Finanzierungen

* Jüngster Bericht. Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* 2014, S. 57

Abb. 7-48: Bewertung der *Lufthansa* durch Rating-Agenturen

Ein vollständig definiertes, in sich konsistentes und für die vom Wandel betroffenen Personen nachvollziehbares **Zielsystem** ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen und für die Bereitschaft, sich aktiv für den Wandel einzusetzen. Das ist sicherlich ein wesentlicher Grund, warum in Veränderungsprozessen erfahrene Manager die Messung des Erfolgs anhand ökonomischer Kriterien für sehr wünschenswert halten (laut einer Studie der Beratungsgesellschaft *Capgemini* rund drei Viertel der Befragten; vgl. *Capgemini* 2007, S.54). Und mehr noch: Wie soll ein Veränderungsprozess denn geplant, gesteuert und kontrolliert werden, wenn keine oder keine operationalen Ober-, Zwischen- und Unterziele für eben diesen Prozess vorliegen? Dann gilt tatsächlich der Grundsatz: »If you can't measure it, you can't manage it«.

Genau hier liegt die **Problematik der Steuerung von Veränderungsprozessen**: Einerseits erfordert vor allem der tief greifende Wandel, der sich auf weite Teile eines Unternehmens oder auf die gesamte Organisation erstreckt, einen erheblichen Einsatz vor allem von finanziellen und personellen Ressourcen, dessen Sinnhaftigkeit in vielen Fällen von einem Teil der Betroffenen zudem noch in Frage gestellt wird. Andererseits gelingt mangels einer ausreichenden Zieldefinition und Zielverfolgung aber nur selten der Nachweis, dass sich die Anstrengungen wirklich »gelohnt« haben. Vor allem die Überprüfung des Grades der Zielerreichung erfolgt in der Praxis des Veränderungsmanagements offenbar nur in Ausnahmefällen, sieht man einmal von der wenig spezifischen Zielgröße »Umsatz« ab (vgl. Vahs/Leiser 2007, S.34). So sind der spekulativen Diskussion des Veränderungserfolgs Tür und Tor geöffnet. Individuelle und von den verschiedensten Interessen getriebene Meinungen dominieren die Auseinandersetzung mit der Frage, wie erfolgreich die einzelnen Maßnahmen und der Prozess als Ganzes denn nun tatsächlich waren oder sind. Dadurch wird die Offenheit für zukünftige Wandelerfordernisse sicherlich nicht gefördert.

Welche **Arten von Veränderungszielen** lassen sich unterscheiden und bieten damit die Möglichkeit zu einer differenzierten Steuerung des Veränderungsgeschehens? Steinhaus/Kraft nennen neben dem Oberziel der »Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens« drei Zielkategorien (vgl. Steinhaus/Kraft 2014, S.268f.):

- **Wertziele** (zum Beispiel Ergebnis, Liquidität, Rentabilität): Sie spielen auch im Unternehmenswandel eine große Rolle, denn jeder Veränderungsprozess muss sich an seinem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes (abgebildet zum Beispiel als Discounted-Cashflow oder als Economic-Value-Added [EVA]) messen lassen. Er ist ein Indikator für die Entwicklungsfähigkeit und die Zukunftschancen eines Unternehmens. Wenn der Wandel keinen erkennbaren Wertbeitrag generiert, sollten auch keine Ressourcen dafür eingesetzt werden. Die Wertziele sind demzufolge von einer herausragenden Bedeutung für das Veränderungscontrolling.
- **Leistungsziele** (zum Beispiel Erbringung von Projektleistungen im Veränderungsprozess): Auf den organisatorischen Wandel bezogen, handelt es sich bei den Leistungszielen um konkrete Ergebnisbeiträge zu den angestrebten Wertzielen. Diese Beiträge müssen unter Bezug auf die einzelnen Prozessphasen näher beschrieben und operationalisiert werden. Dies kann beispielsweise im Rahmen des Projektmanagements durch die Bildung von Teilaufgaben und Arbeitspaketen geschehen, die einzelnen Handlungsträgern zuzuordnen und zu terminieren sind. In diesem Zusammenhang kann man von einem »**Programm-controlling**« sprechen, dessen Schwerpunkt auf der Überwachung und Steuerung der Veränderungsleistungen und ihres Timings liegt.
- **Sozialziele** (zum Beispiel Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen, Motivation für die aktive Umsetzung der Maßnahmen): Die Berücksichtigung der Sozialziele ist eine Voraussetzung dafür, dass die Leistungs- und die Wertziele überhaupt erreicht werden können. Insofern spielt diese »weiche« Zielkategorie in Veränderungsprozessen eine ganz entscheidende Rolle für deren Erfolg oder Misserfolg.

Die oben genannten Ziele sind aufeinander abzustimmen. Auftretende Zielkonflikte müssen angesprochen und hinsichtlich ihrer Wirkungen auf das Oberziel »Weiterentwicklung des Unternehmens« bewertet werden. Das so entstehende Zielsystem mit seinen Ziel-Mittel-Beziehungen ist die Grundlage für die Zielverfolgung im Rahmen eines Veränderungscontrolling.

7.5.2 Instrumente des Veränderungscontrolling

Seit den 1970er-Jahren hat das Controlling als ein umfassendes betriebliches Führungsinstrument zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Begriff leitet sich von dem englischsprachigen Wort »to control« im Sinne von »lenken, steuern, regeln« ab. Auch wenn nach wie vor in Theorie und Praxis kein einheitliches Controllingverständnis herrscht, so kann **Controlling** allgemein als ein Informations-, Planungs-, Koordinations- und Kontrollsystem zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung definiert werden (vgl. Krause/Steins 2001, S.29ff., Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S.338ff.). Analog hierzu lässt sich auch das Controlling von Veränderungsprozessen beschreiben.

Definition

Unter dem **Veränderungscontrolling** wird ein System zur zielgerichteten Planung, Koordination und Kontrolle des organisatorischen Wandels sowie zur prozessbezogenen Information der Entscheidungsträger verstanden.

Das Controlling von Veränderungsprozessen sichert idealerweise die ganzheitliche Betrachtung der Veränderungsziele, der internen und externen Rahmenbedingungen des Wandels und der einzelnen Prozessphasen. Es gewährleistet dadurch, dass die in der Planungsphase identifizierten Verbesserungspotenziale in der Implementierungsphase auch tatsächlich erschlossen werden. Das in vielen Wandelprozessen zu beobachtende Phänomen, dass die ursprünglich formulierten Zielsetzungen in »Vergessenheit« geraten und der Prozess ganz oder teilweise »versandet«, kann so vermieden werden.

Um seinen Aufgaben gerecht werden zu können, benötigt das Veränderungscontrolling geeignete **Instrumente**. Hierzu gehören vor allen Dingen unternehmensspezifische Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Kennzahlensysteme

Neben dem Zahlenwerk des traditionellen Controlling haben sich Kennzahlen (performance indicators) und Kennzahlensysteme für Reorganisationen als besonders wichtig erwiesen. Sie dienen der »[...] Visualisierung und Objektivierung von Sachverhalten und Zusammenhängen« und »[...] können an Inputfaktoren (zum Beispiel eingesetztes Kapital), an Prozessfaktoren (zum Beispiel Verhaltensindikatoren, Durchlaufzeiten) oder an Outputfaktoren (zum Beispiel Marktdata, Finanzdaten) ansetzen« (Picot et al. 1999, S.16). Der Vorteil des Einsatzes von Kennzahlen ist auch darin zu sehen, dass sie den Veränderungsprozess nicht nur transparenter machen, sondern dass sie auch mit dem Zwang verbunden sind, die Pläne und Abläufe bis zum Ende zu

durchdenken und zu quantifizieren. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Stand und dem gedachten Verlauf des Veränderungsprozesses und trägt so zu einer größeren Rationalität und zu einer besseren Zielausrichtung bei.

Allerdings ist bei der Formulierung der Kennzahlen darauf zu achten, dass sie verständlich und möglichst aussagekräftig sind und dass ihre Übersichtlichkeit und Aktualität erhalten bleiben. Sie sollten außerdem keine Interpretationsspielräume zulassen, die zu endlosen Diskussionen führen und den Erfolg ihres Einsatzes gefährden können. Zu beachten ist auch, dass der für die Datenbeschaffung erforderliche Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem Steuerungsgehalt der jeweiligen Kennzahl steht. Welche Kennzahlen sind für die Steuerung von Veränderungsprozessen geeignet? Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Handhabbarkeit ist eine Unterscheidung von verschiedenen **Kennzahlenebenen** sinnvoll (vgl. Grimmeisen 1997, S.149f.):

- Auf der **unteren Kennzahlenebene** befinden sich diejenigen Kennzahlen, die eine unmittelbare Steuerung der laufenden Implementierungsarbeit ermöglichen. Hierzu gehören beispielsweise der für den Wandel erforderliche Personaleinsatz (gemessen in »Personentagen«, »Mitarbeiter-Äquivalenten« o.Ä.), die festgelegten Zeitziele (v. a. die Meilensteine des Veränderungsprojekts) und die in entsprechenden Budgets erfassten Personal- und Sachkosten einschließlich des Qualifizierungsaufwands. Die »weichen« Steuerungsgrößen, wie die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen oder der Motivationsgrad, können dagegen nur indirekt über Kennzahlen, wie die Absentismusquote oder die Fluktuationsrate, erfasst werden. Geeignet sind auch unternehmensspezifisch zu definierende Größen, die mittels Mitarbeiterbefragungen erhoben und in Form von »Stimmungsbarometern« o.Ä. abgebildet werden.
- Die **obere Kennzahlenebene** bildet die Performance des gesamten Unternehmens während des Veränderungsvorhabens ab. Hierzu gehören zum Beispiel die Kosten-, Umsatz- und Rentabilitätsgrößen sowie der Unternehmenswert. Diese Kennzahlen werden entweder direkt (zum Beispiel Beratungskosten) oder indirekt (zum Beispiel Fluktuationsrate) durch die Kennzahlen der unteren Ebene beeinflusst. *Bach* unterscheidet darüber hinaus programm-spezifische **Abbaukennzahlen** (zum Beispiel Personalreduzierung pro Einheit in Mitarbeitern, Personal- und Sachkosteneinsparungen pro Einheit in Euro), **Umbaukennzahlen** (zum Beispiel Personalkosten pro Mitarbeiter, Anzahl der Neukunden, Kundenzufriedenheit) und **Aufbaukennzahlen** (zum Beispiel Umsatz aus Neugeschäft, Neukundenquote).

Balanced Scorecard

Ein Instrument, das im Zusammenhang mit dem Controlling von Veränderungsprozessen immer wieder genannt wird, ist die Balanced Scorecard (BSC). Dabei handelt es sich um ein Anfang der 1990er-Jahre von den beiden amerikanischen Forschern und Beratern *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* sowie mehreren Großunternehmen (*Apple*, *KPMG* usw.) entwickeltes integriertes System von Kennzahlenkategorien, das verschiedene Betrachtungsebenen miteinander verbindet (monetäre – nicht monetäre Kennzahlen, interne – externe Perspektive, vorlaufende – nachlaufende Indikatoren).

Der **Zweck der BSC** ist es, die Vision und die Strategie eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit in materielle Ziele zu übersetzen. Die oberste Zielgröße, um die es letztendlich geht, ist der Unternehmenswert, wobei die abgebildeten Erfolgsgrößen den vier Bereichen Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen & Wachstum entstammen. Die klassische Balanced Scorecard zeigt diese vier Perspektiven in einer übersichtlichen Weise anhand von rund 25 Messgrößen auf einer mehrdimensionalen »Anzeigetafel« oder einem mehrdimensionalen »Punktezettel« (Scorecard; vgl. Hayes 2010, S.430f., Kaplan/Norton 2001, S.291ff., Krause/Steins 2001, S.256ff., Müller-Stewens/Lechner 2011, S.597ff., Weber/Schäffer 2000, S.3f.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Controlling des VW-Programms »ForMotionplus«

Auch die Volkswagen AG setzte im Rahmen ihres Wirtschaftlichkeits- und Leistungssteigerungsprogramms »ForMotionplus«, mit dem 2008 ein Konzernergebnis vor Steuern in Höhe von mindestens 5,1 Mrd. Euro erwirtschaftet werden sollte, auf eine regelmäßige Überprüfung des aktuellen Projektstandes anhand entsprechender Prozess- und Wertkennzahlen. Dazu wurden Meilensteinabfragen durchgeführt und Statusberichte erstellt, deren Ergebnisse dann im »ForMotionplus Dialog« an das gesamte Management kommuniziert wurden.

Auch für die neue Strategie »NEW AUTO« hat der Konzern ein Controllingsystem eingeführt. Aus dem Geschäftsbericht 2021 geht dazu Folgendes hervor: »Um den Fortschritt der jeweiligen Konzerninitiativen unserer Strategie für das Management und die Mitarbeiter möglichst transparent zu gestalten, hat der Konzernvorstand entschieden, die strategischen Ziele und Meilensteine mittels der **OKR-Methode** (Objectives and Key Results) zu strukturieren und regelmäßig zu messen. Dementsprechend werden für alle Konzerninitiativen erreichbare strategische Ziele (Objectives) und anvisierte Zwischenergebnisse (Key Results) definiert, deren Erreichung quartalsweise mit dem Vorstand diskutiert wird.«

Quellen: Volkswagen AG 2007, S.23, dies. 2022, S.88

Im Folgenden wird eine »**Balanced Reorganization Scorecard**« in modifizierter Form vorgestellt. Sie bildet die relevanten Informationen in vier Betrachtungsperspektiven ab und ist für die Steuerung des organisatorischen Wandels besonders gut geeignet (vgl. Abbildung 7-49 sowie Doppler et al. 2013, S.344ff., Freudenberg 1999, S.179, Picot et al. 1999, S.150ff.):

- Die **Prozess-Perspektive** richtet den Fokus auf den Veränderungsprozess als solchen. Zunächst sind möglichst konkrete, das heißt, operationale Reorganisationsziele festzulegen (Zeitziele, Leistungsziele, Kostenziele). Im Prozessverlauf sind dann die tatsächlichen Zielerreichungsgrade zu ermitteln. Dabei kommt es insbesondere auf die Prozesseffizienz und die Flexibilität im Hinblick auf mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen sowie auf den Umgang mit Konflikten an, die einen wesentlichen Einfluss auf den Veränderungsprozess haben können.

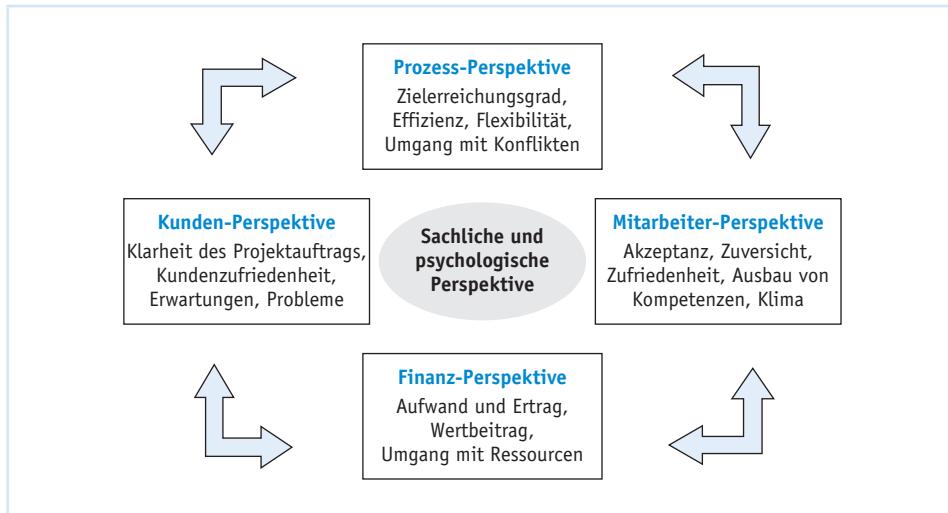


Abb. 7-49: Balanced Reorganization Scorecard

- Für die **Kunden-Perspektive** ist die Klarheit des für die Reorganisationsmaßnahmen formulierten Projektauftrags von besonderer Bedeutung. Je eindeutiger und präziser die Anforderungen an die Leistungserbringung (Kundenerwartungen) im Sinne eines Pflichtenhefts definiert wurden, desto objektiver lässt sich später entscheiden, inwieweit diese Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt worden sind. Dadurch werden mögliche Probleme vermieden, und die Kundenzufriedenheit wird erhöht.
- In der **Mitarbeiter-Perspektive** spielen Kriterien wie die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen, die Zufriedenheit mit der neuen Situation oder die Zuversicht, dass die Veränderungen zu einer Verbesserung der Zukunftsaussichten des Unternehmens und der persönlichen Situation beitragen, eine wichtige Rolle. Daneben haben das Betriebsklima und die Möglichkeiten für eine Kompetenzerweiterung einen erheblichen Einfluss auf die direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiter und deren Motivation für den Veränderungsprozess. Zum Gegenstand der Mitarbeiter-Perspektive kann auch ein regelmäßiges »Monitoring Changes in Power Relations« gehören, wie es Pendlebury u.a. vorschlagen, denn die Einstellung der Schlüsselpersonen (Mitglieder der Unternehmensführung und des Kern-teams) zum Wandel hat erhebliche Auswirkungen auf seinen Erfolg oder Misserfolg (vgl. Pendlebury et al. 1998, S.132ff.).
- Schließlich erfasst die **Finanz-Perspektive** alle relevanten ökonomischen Größen (Prozessaufwand und Prozessertrag, Umgang mit Ressourcen) und die Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf den Unternehmenswert.

Die Prozess-, die Kunden- und die Mitarbeiter-Perspektive liefern vor allem nicht monetäre Daten, während die Finanzperspektive monetäre Informationen enthält. Die im Zuge des Veränderungsprozesses gewonnenen Informationen sind laufend zueinander in Beziehung zu setzen und hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu beurteilen. Auf diese Weise eröffnet sich eine **ganzheitliche Perspektive** der Veränderungsmaßnahmen,

die sowohl die sachliche als auch die psychologische Ebene angemessen berücksichtigt und die beiden Seiten des Wandels sozusagen in »Balance« hält. Die Balanced Reorganization Scorecard stellt damit einen Rahmen zur Verfügung, der die Kommunikation der neuen Vision und Strategie und des damit verbundenen (strukturellen) Veränderungsbedarfs ebenso ermöglicht wie die Darstellung der laufenden Fortschritte im Fahrplan der Veränderung.

7.5.3 Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling

Wie wir gesehen haben, kann das Controlling einen wesentlichen Beitrag zu der erfolgreichen Planung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungen leisten. Das setzt jedoch voraus, dass sich die Entscheidungsträger bewusst sind, wie wichtig eindeutige, verständliche und konsistente Zielsetzungen und deren konsequente Überwachung sind. Das Veränderungscontrolling beginnt damit bereits in der **Planungsphase** des Unternehmenswandels. Wenn es die Verantwortlichen am Anfang versäumen, sich darüber klar zu werden, was sie mit den Maßnahmen überhaupt erreichen wollen und ob der erforderliche Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den erwarteten Ergebnissen steht, dann besteht die Gefahr, dass der Prozess »versandet« oder zumindest nicht zu den erhofften Verbesserungen führt.

Problematisch an einem Controlling von Wandelprozessen in Unternehmen ist auch die Tatsache, dass sich die Kosten der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zwar relativ leicht erfassen lassen, die Berechnung ihres Nutzens aufgrund der fehlenden Quantifizierbarkeit und Messbarkeit von zahlreichen Sachverhalten jedoch häufig sehr schwer fällt. Außerdem stellt sich in der Praxis des Change-Managements immer wieder die Frage, ob bestimmte Verbesserungen den Veränderungsmaßnahmen zugerechnet werden können oder ob sie das Ergebnis von internen und externen Veränderungen sind, die auch ohne einen geplanten Unternehmenswandel eingetreten wären (**Zurechnungsproblematik**). Damit können Kosten-Nutzen-Analysen nicht immer ausreichend begründet und nachvollziehbar kommuniziert werden. Die Entscheidungsträger müssen sich dessen bewusst sein, und sie sollten dies in ihrer Argumentation gegenüber den Stakeholdern des Veränderungsprozesses berücksichtigen.

Ein weiteres Problem kann die zu starke **Betonung des »Mach- und Steuerbaren«** sein. Sie erweckt bei den beteiligten Personen möglicherweise den Eindruck, der Fahrplan der Veränderung könne vollständig rational geplant und umgesetzt werden. Dies ist selbstverständlich nicht der Fall. Denn gerade in Phasen des Umbruchs spielt der untere Teil des Beziehungs-Eisbergs (vgl. Abbildung 4-17) eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder den Misserfolg der Veränderungsmaßnahmen. Die Einstellungen, Erwartungen und Emotionen der Organisationsteilnehmer entziehen sich aber weitestgehend einer rationalen Planung und Steuerung. Insofern stößt das Controlling des Wandels dort an seine Grenzen oder wird zumindest sehr schwierig, wo die »soft factors« beginnen.

Schließlich ist auch bei der Gestaltung eines Performance-Measurement-Konzepts für Veränderungsprozesse der aus dem Controlling bekannte Zielkonflikt zwischen der Genauigkeit und der Aktualität der zur Verfügung gestellten Informationen zu beachten. Im Unternehmenswandel gilt in jedem Fall: »Keep it simple« – denn eine zeitnahe Transparenz des Veränderungsgeschehens ist sehr genauen, aber zu spät verfügbaren Steuerungsinformationen unbedingt vorzuziehen. Zudem erfordert auch das Veränderungscontrolling ausreichende Kapazitäten, die aufgrund der Doppelbelastung durch den Wandel und das Tagesgeschäft allerdings besonders knapp sind. Dem sollte durch ein gut strukturiertes, überschaubares, verständliches und wirtschaftliches Controllingsystem unbedingt Rechnung getragen werden.

Trotz der Unwägbarkeiten, die mit dem Versuch einer zielgerichteten Steuerung von Wandelprozessen verbunden sind, ist das Veränderungscontrolling für die Entscheidungsträger (zum Beispiel das Kernteam und den Lenkungsausschuss) und die Prozessbegleiter (zum Beispiel die Change-Agents) eine wichtige »Navigationshilfe«, die es ihnen in jeder Prozessphase ermöglicht, den gegenwärtigen Ist-Zustand (Projektstatus) mit der angestrebten Soll-Situation zu vergleichen und durch dieses Monitoring und Reviewing die vorhandenen Defizite rechtzeitig zu erkennen. Dadurch behält die Unternehmensführung – trotz der oben skizzierten Einschränkungen – die Fähigkeit zu einer proaktiven Steuerung des Wandels und kann Fehlallokationen von Ressourcen und – was gerade in Veränderungsprozessen noch wesentlich gravierender ist – die Demotivation ihrer Mitarbeiter so weit und so früh wie möglich vermeiden.

7.6 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels

7.6.1 Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Die Gründe für einen erfolglosen Transformationsprozess sind ebenso vielfältig wie die Faktoren, die zu einem Erfolg führen. Im Wesentlichen lassen sich nach der Ansicht von verschiedenen Autoren die folgenden **Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren** identifizieren (vgl. Abbildung 7-50 sowie Hall et al. 1994, S.124ff., Katzenbach 1996, S.160f., Kotter 1995, S.59ff., Oakland/Tanner 2007, S.2f., Tushman 1986, S.33ff.):

Ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist eine klare **Veränderungsvision**, die in konkrete und für die Mitarbeiter und die Kunden erkennbar zweckmäßige und anspruchsvolle **Zielvorgaben** und **Maßnahmen** umgesetzt werden muss. Ein Teil der Zielvorgaben sollte kurzfristig erreichbar sein, um schnell erste sichtbare Erfolge zu erzielen (»early wins«). Die motivierende Wirkung von derartigen Erfolgen fördert das Selbstvertrauen der Organisationsmitglieder (»Wir schaffen es!«) und unterstützt damit die langfristig orientierten Anstrengungen. Die bereichs- und hierarchieübergreifende **Beteiligung** der Mitarbeiter und die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Veränderungsvorhaben ist eine zweite Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen. Nur eine **Partizipations- und Kommunikationsstrategie**, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, sichert den erforderlichen **kulturellen Wandel**. Dazu trägt auch ein **integrativer**

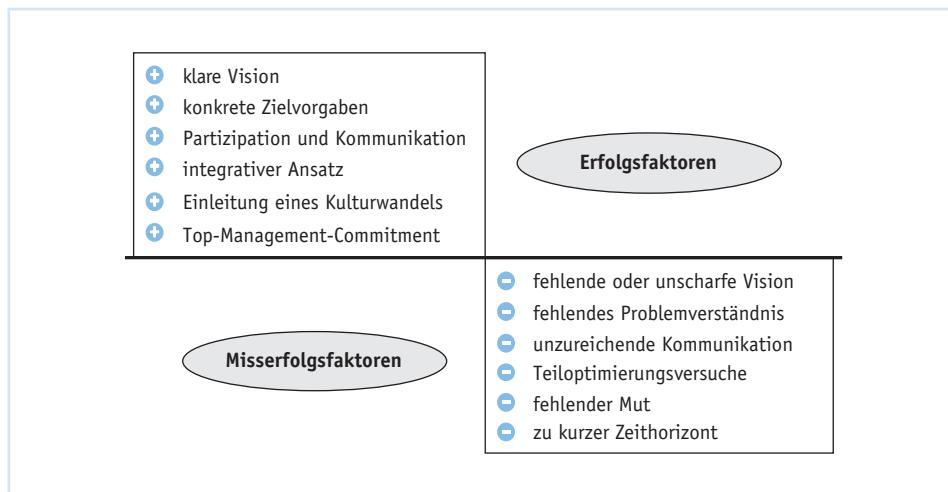


Abb. 7-50: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Ansatz bei, der auf Teiloptimierungsversuche verzichtet und die Handlungsfelder des Veränderungsmanagements als sich gegenseitig beeinflussende Elemente eines dynamischen und komplexen Systems begreift. Schließlich sind tief greifende Veränderungsprozesse von Anfang an zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht die uneingeschränkte Unterstützung der obersten Führungsebene besitzen (**Top-Management-Commitment**). Das setzt die Identifikation der Unternehmensführung mit den Zielen und der Vorgehensweise des Veränderungsprozesses voraus.

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich die Faktoren, die einen Veränderungsprozess negativ beeinflussen oder zum Scheitern bringen können. Hier steht die **unscharfe, nicht verständliche Vision** oder sogar das Fehlen einer Vision an erster Stelle. Die Mitarbeiter vermissen dann ein klares Leitbild, das ihnen in der Phase des Übergangs eine Orientierungshilfe bieten und die Kräfte bündeln kann. Wenn darüber hinaus ein mangelndes **Verständnis der Problemsituation** besteht, wird es kaum gelingen, eine breite Akzeptanz für grundlegende Veränderungen zu erreichen. Die **lückenhafte Kommunikation** der Ursachen, der Ziele, der Maßnahmen und der Folgewirkungen der angestrebten Veränderung und die **zaghafte Durchführung punktueller Aktivitäten** bewirken in diesem Fall ein Übriges, um den Transformationsprozess zum Scheitern zu bringen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der **fehlende Mut**, die mit tief greifenden Veränderungsprozessen häufig verbundenen Risiken einzugehen und falls erforderlich auch personelle Konsequenzen zu ziehen. Wenn die Promotoren des Veränderungsprozesses nicht sichtbar unterstützt und die Opponenten nicht erkennbar sanktioniert werden, schwindet die Bereitschaft zu tief greifenden Veränderungen schnell. Schließlich wird der **Zeitbedarf** für den kulturellen Prozess häufig unterschätzt. Das Lernen neuer und das Verlernen alter Verhaltensweisen sind keine Vorgänge, die sich kurzfristig bewältigen lassen.

Der Harvard-Professor John P. Kotter hat bereits 1995 in seinem viel beachteten und heute als »Klassiker des Change-Managements« zu bezeichnenden Aufsatz »Leading Change – Why Transformation Efforts Fail« über seine Erfahrungen mit tief greifenden Veränderungsprozessen in über 100 Unternehmen berichtet, die er hinsichtlich der Ursachen ihres Ge- oder Misslingens analysierte. Diese Ursachen decken sich weitgehend mit den oben dargestellten Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des Wandels, sollen hier aber wegen ihrer Anschaulichkeit und Prägnanz vorgestellt werden, in der Kotter sie beschrieben hat. Er führt aus, dass es **acht entscheidende Fehler** geben kann und dass selbst sehr fähige Führungskräfte häufig mindestens einen dieser Fehler machen (»[...] very capable people often make at least one big error« [Kotter 1995, S. 60ff.; vgl. auch Kotter/Cohen 2002]):

- **»Error #1: Not Establishing a Great Enough Sense of Urgency«**

Führungskräfte unterschätzen oft, wie schwer es ist, die Mitarbeitenden aus ihren »Komfortzonen« zu holen. Manchmal überschätzen sie ihre vergangenen Erfolge, manchmal sind sie ungeduldig und wollen sofort mit den Veränderungsmaßnahmen beginnen und manchmal haben sie vor den Risiken des Wandels einfach nur Angst. Kotter bietet hierfür eine ebenso harte wie wirklichkeitsnahe Erklärung: »A paralyzed senior management often comes from having too many managers and not enough leaders. [...] the CEO is key.« Auf die Frage, wann das Gefühl der Dringlichkeit ausreichend ist, antwortet Kotter: »From what I have seen, the answer is when about 75 per cent of a company's management is honestly convinced that business-as-usual is totally unacceptable. Anything less can produce very serious problems later on in the process.«

- **»Error #2: Not Creating a Powerful Enough Guiding Coalition«**

Viele Veränderungsprozesse scheitern, wenn nicht schon in einer frühen Phase eine relevante Anzahl an Unterstützern gefunden wird. Diese führenden Koalitionäre müssen nach Kotter aber bestimmte Anforderungen erfüllen: »But in the most successful cases, the coalition is always pretty powerful – in terms of titles, information and expertise, reputations and relationships.« Das mittlere Management bildet dabei den Kern der Gruppe von Treibern des Wandels. Was geschieht, wenn diese Koalition nicht zustande kommt, beschreibt Kotter so: »Efforts that don't have a powerful enough guiding coalition can make apparent progress for a while. But, sooner or later, the opposition gathers itself together and stops the change.«

- **»Error #3: Lacking a Vision«**

In erfolgreichen Veränderungsprozessen entwickelt die »guiding coalition« ein Zukunftsbild, das leicht zu kommunizieren ist und Kunden, Aktionäre und Beschäftigte gleichermaßen überzeugt. Ohne eine derartige Vision besteht die Gefahr, dass die Transformation zu einer Sammlung von konfusen und inkompatiblen Projekten, aber nicht zu einem sinnvollen und zielgerichteten Weg wird. Kotter bringt den Anspruch an eine wirkungsvolle Vision auf den Punkt: »A useful rule of thumb: if you can't communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not yet done with this phase of the transformation process.«

- **»Error #4: Undercommunicating the Vision by a Factor of Ten«**

Die neue Vision und die Strategien zu ihrer Umsetzung werden nicht richtig kommuniziert,

das heißt, den Mitarbeitenden sind weder Ziel noch Weg des Veränderungsprozesses ausreichend bekannt, noch glauben sie an den Nutzen der Transformation für ihr Unternehmen und für sich selbst: »Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured.« Demzufolge sind von den Führungskräften alle ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -anlässe zu nutzen, um die Vision zu vermitteln und für sie zu werben, stets getreu dem Grundsatz: »Walk the talk«.

- **»Error #5: Not Removing Obstacles to the New Vision«**

Die Erneuerung von Unternehmen erfordert es, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Dazu gehört beispielsweise eine Organisationsstruktur, die das Engagement der Mitarbeitenden einschränkt, oder Vergütungssysteme, die dazu zwingen, zwischen den konkreten eigenen Interessen und den zukünftigen Verheißenungen der neuen Vision zu entscheiden. Als besonders hinderlich sieht Kotter allerdings diejenigen Führungskräfte, die zwar mit Lippenbekenntnissen die neue Vision unterstützen, tatsächlich aber alles daran setzen, um den Veränderungsprozess zu blockieren oder sogar zu verhindern.

- **»Error #6: Not Systematically Planning For and Creating Short-Term Wins«**

Tief greifende Veränderungsprozesse benötigen Zeit. Deshalb besteht die Gefahr, dass sie ihren Schwung verlieren, wenn nicht kurzfristig erreichbare Ziele gesetzt, erreicht und gefeiert werden. Ohne sichtbare Erfolge, wie beispielsweise die Generierung von innovativen Neuprodukten, eine gestiegene Kundenzufriedenheit oder den Anstieg von Marktanteilen, geben zu viele Mitarbeitende ihre Anstrengungen auf oder schlagen sich auf die Seite der Widerständler. Diese »Short-Term Wins« müssen geplant werden, und wenn sie erreicht worden sind, sind diejenigen auch sichtbar zu belohnen, die sich dafür eingesetzt haben. Der damit verbundene Druck auf die Führungskräfte wirkt in die richtige Richtung, denn: »Commitments to produce short-term wins help keep the urgency level up and force detailed analytical thinking that can clarify or revise visions.«

- **»Error #7: Declaring Victory Too Soon«**

Bis die angestrebten Veränderungen tief in der Unternehmenskultur verankert sind, kann es fünf bis zehn Jahre dauern. Den Sieg zu früh zu erklären, kann also zu einer katastrophalen Niederlage führen. So hat Kotter in verschiedenen Unternehmen festgestellt, dass die frühen Erfolge von Reengineering-Projekten nicht dauerhaft waren: »[...] victory was declared and the expensive consultants were paid and thanked when the first major project was completed after two or three years. Within two more years, the useful changes that had been introduced slowly disappeared. [...] Soon thereafter, change comes to a halt, and tradition creeps back in.« Um dem zu begegnen, sind die Anfangserfolge zu nutzen, um weitere, noch anspruchsvollere Ziele zu formulieren und neue Problembereiche anzugehen, und es ist sorgfältig darauf zu achten, welche Personen im Unternehmen unterstützt und gefördert werden und welche nicht.

- **»Error #8: Not Anchoring Changes in the Corporation's Culture«**

Am Ende sind die Veränderungen dann erfolgreich, wenn sie sozusagen in den »Blutkreislauf des Unternehmens« übergegangen sind. Solange die angestrebten neuen Verhaltensweisen sich nicht dauerhaft in den Unternehmenswerten und -normen niedergeschlagen haben, besteht die Gefahr, dass sie wieder verloren gehen, wenn der Veränderungsdruck

nachlässt. Deshalb sind zwei Aspekte in dieser letzten Phase besonders wichtig: Zum einen ist deutlich zu machen, wie die neuen Einstellungen und Verhaltensweisen dazu beigetragen haben, die Leistung des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Zum anderen ist dafür Sorge zu tragen, dass auch die zukünftigen Angehörigen des Top-Managements den Wandel verkörpern und aktiv weiter vorantreiben können und wollen.

Aufgrund dieser in der Praxis des Change-Managements häufig vorzufindenden Kardinalfehler bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen empfiehlt Kotter ein **achtstufiges Vorgehen**, mit dem eben diese Fehler vermieden werden können (vgl. Abbildung 7-51).

Eight Steps to Transforming Your Organization



Quelle: Kotter 1995, S. 61

Abb. 7-51: Die acht Schritte erfolgreichen Wandels nach Kotter

WIRTSCHAFTSPRAXIS**Aktionismus schadet – Commitment nutzt!**

Einer der größten **Misserfolgsfaktoren** sind offenbar zu viele Aktivitäten ohne eine klare Rangfolge. Sie wurden von 47 Prozent der Befragten als das Hauptproblem bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen genannt. Weitere schwerwiegende Probleme sind Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten (39 Prozent), die fehlende Unterstützung durch das Linienmanagement (34 Prozent) und die Lähmung der Organisation durch andauernde Reorganisationen (33 Prozent), womit wir wieder beim blinden Aktionismus wären. Zudem gehören unter anderem unklare Ziele, ein fehlendes Controlling, ein unzureichendes Top-Management-Commitment und Qualifikationsmängel zu den Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen.

Demgegenüber zählen das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements in drei Viertel der befragten Unternehmen (wobei hier gilt: je größer das Unternehmen, desto wichtiger ist dieser Erfolgsfaktor), klare Ziele und deren Kommunikation (55 Prozent), eine offene und klare Kommunikation (38 Prozent), ein professionelles Projektmanagement (32 Prozent) und die Vermittlung eines »Sense of Urgency« (31 Prozent) nach dieser Studie zu den wichtigsten **Erfolgsfaktoren**.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine aktuellere Studie der Beratungsgesellschaft *McKinsey* aus dem Jahr 2017, in der über 1.400 Führungskräfte zu ihren Erfahrungen mit der Implementation von »large-scale changes« befragt wurden. So betonten 63 Prozent der Befragten die Notwendigkeit eines klaren Commitments (»Leaders in the organization demonstrate true ownership and commitment to making changes happen«), 47 Prozent die wirksame Priorisierung der Maßnahmen (»The organization has an effective process for prioritizing the change initiatives that the organization and its individuals pursue«) und 39 Prozent das Erfordernis einer transparenten Kontrolle der Erfolgswirkung von entsprechenden Veränderungsmaßnahmen (»The organization regularly assesses the ongoing impact of past change efforts or initiatives«).

Quelle: *Capgemini* 2005, S. 45 ff., *McKinsey & Company* 2018, S. 3

7.6.2 Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch verschiedene Studien, die sich mit der Frage auseinandersetzen, was den Erfolg oder den Misserfolg von Veränderungsmaßnahmen ausmacht. Sie zeigen insbesondere, welche entscheidende Bedeutung die »weichen« Faktoren für den Verlauf von Wandelprozessen haben und worauf es bei der Gestaltung dieser Prozesse ankommt. Die folgende Auswahl von vier Studien soll zum einen die historischen Wurzeln derartiger Untersuchungen aufzeigen (Aktionsforschungsexperiment von *Coch/French*) und zum anderen einen Einblick in neuere Forschungsergebnisse bieten (Studie von *Picot/Freudenberg/Gaßner*, Studie von *Capgemini Consulting* und Studie des *Instituts für Change-Management und Innovation*).

Aktionsforschungsexperiment von Coch/French

Bereits in den 1940er-Jahren fand eine **Action-Research-Studie** in der *Harwood Manufacturing Corporation*, Virginia (USA), statt, einem Bekleidungshersteller mit rund 600 Beschäftigten, der in seinem Werk Pyjamas nähen ließ. Der Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung, dass es nach der Veränderung von Arbeitsabläufen in der Fertigung bei den betroffenen Arbeitern regelmäßig zu erheblichen Widerständen kam. Die beiden amerikanischen Forscher *Lester Coch* und *John R. P. French* kennzeichneten die Situation wie folgt: »It has always been characteristic of American industry to change products and methods of doing jobs as often as competitive conditions or engineering progress dictates. This makes frequent changes in an individual's work necessary. [...] One of the most serious production problems faced at the *Harwood Manufacturing Corporation* has been the resistance of production workers to the necessary changes in methods and jobs« (Coch/French 1948, S.512). Diese Widerstände zeigten sich zum Beispiel in niedrigeren Stückzahlen, einer sehr geringen Arbeitseffizienz und einer ausgesprochenen Aggressivität gegenüber den Führungskräften.

Damit stellten sich zwei Fragen: »Warum widersetzen sich die Arbeiter den Veränderungsmaßnahmen so vehement?« und »Was kann getan werden, um die Widerstände zu überwinden?« Aufgrund von Voruntersuchungen nahmen die Forscher an, dass eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung und der Durchführung der Veränderungsmaßnahmen zu einer Reduzierung der Widerstände und damit zu einer besseren Zielerreichung führen würde. Um diese Hypothese zu überprüfen, wurden **drei unterschiedliche Partizipationsgrade** untersucht (vgl. Abbildung 7-52 und Coch/French 1948, S.520ff., Schubert 1998, S.20):

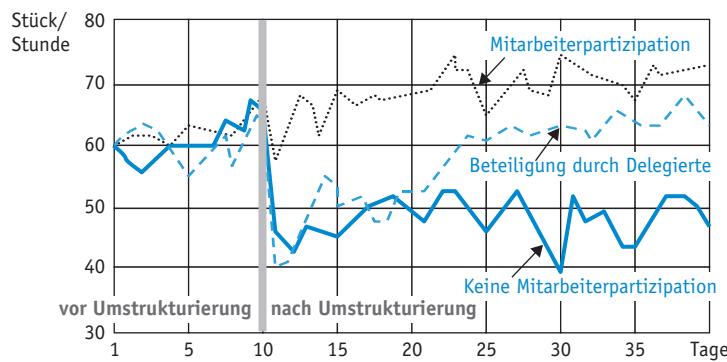


Abb. 7-52: Auswirkung von unterschiedlichen Partizipationsgraden auf die Arbeitsproduktivität

1. **Keine Mitarbeiterpartizipation:** Die Arbeiter wurden vor der Einführung der Veränderungen lediglich über die neuen Arbeitsabläufe und die in Zukunft herzustellenden Stückzahlen informiert. In dieser Gruppe gab es also gegenüber der früheren Einführung von Neuerungen keine Veränderung (Kontrollgruppe).
2. **Beteiligung durch Delegierte:** Nach einer ausführlichen und sehr eindringlichen Information über die Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahmen (»The need for the change was

presented as dramatically as possible, [...]«; *Coch/French* 1948, S.521) wurden Delegierte (»special operators«) gewählt, die an der Konzeption der Maßnahmen mitarbeiten und ihre Arbeitskollegen vertreten konnten (Experimentalgruppe 1). Dadurch wurden die neuen Abläufe und Stückzahlen von den Delegierten besser akzeptiert (»our job«, »our rate«). Entsprechend gut funktionierte auch die Vermittlung der Veränderungsinhalte an die anderen Arbeiter der Experimentalgruppe 1.

3. **Mitarbeiterpartizipation:** In den Experimentalgruppen 2 und 3, die kleiner waren als die Experimentalgruppe 1, wurden alle betroffenen Arbeiter in gleicher Weise über den Veränderungsbedarf informiert und dann unmittelbar an der Planung der neuen Tätigkeiten und Arbeitsabläufe beteiligt. Dabei zeigte sich, dass in diesen Gruppen sehr schnell sehr viele Verbesserungsvorschläge gemacht wurden. *Coch* und *French* stellten dementsprechend fest: »It is interesting to note that in the meeting with these two groups, suggestions were immediately made in such quantity that the stenographer had great difficulty in recording them« (*Coch/French* 1948, S.521f.).

Wie in der Abbildung 7-52 zu sehen ist, zeigte sich bei der Gruppe ohne Beteiligungsmöglichkeiten (Kontrollgruppe) nach der Umstrukturierung ein deutlicher Rückgang der Arbeitsleistung unter die »standard efficiency rate« von 60 Einheiten pro Stunde (vgl. *Coch/French* 1948, S.522). Außerdem kam es zu mehreren Kündigungen und zu einer aggressiven Stimmung gegenüber den Vorgesetzten. Auch die Experimentalgruppe 1, in der lediglich Delegierte die Meinung der anderen Arbeiter vertreten konnten, produzierte anfänglich wesentlich weniger Einheiten pro Stunde. Sie erreichte jedoch etwa vierzehn Tage nach der Umstrukturierung wieder das frühere durchschnittliche Leistungsniveau. Lediglich die Experimentalgruppen 2 und 3, deren Mitglieder allesamt an der Planung der Umstrukturierungsmaßnahmen beteiligt waren, konnten ihre Produktivität nachhaltig um ca. 14 Prozent steigern. Es kam weder zu Kündigungen noch zu Anzeichen von Unzufriedenheit oder Aggressivität.

Diese frühe Studie aus dem Produktionsbereich zeigt sehr eindrucksvoll, wie wichtig es ist, die betroffenen Personen ausreichend zu **informieren** und ihnen genügend Einflussmöglichkeiten auf die Planung und die Steuerung von Veränderungsmaßnahmen einzuräumen. Die Gelegenheit zur **Partizipation** erhöht deren Akzeptanz und wirkt sich dadurch positiv auf die Erreichung der angestrebten Veränderungsziele aus. Folglich können die Führungskräfte das Veränderungsergebnis maßgeblich beeinflussen (»It is possible for management to modify greatly or to remove completely group resistance to changes [...]« [*Coch/French* 1948, S.531]). *Coch* und *French* haben mit ihrem Aktionsforschungsexperiment demzufolge einen **historischen Meilenstein** auf dem Weg zu einem zielgerichteten Management des Wandels gesetzt.

Studie von Picot/Freudenberg/Gaßner

Ende der 1990er-Jahre analysierte eine Forschergruppe um den Münchener Organisationswissenschaftler *Arnold Picot* fünf Reorganisationsprojekte in fünf deutschen Großunternehmen (mehr als 2.000 Mitarbeiter, über 320 Mio. Euro Umsatz) verschiedener Branchen (Versicherung, Bank, Informationstechnologie, Maschinenbau, Mischkonzern) mit dem Ziel, eine theo-

retisch und empirisch fundierte Systematik für ein »maßgeschneidertes Management von Wandel« zu entwickeln (vgl. Picot et al. 1999, S.10ff.). Die explorative und von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziell geförderte Studie rückt das individuelle Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung: »Der einzelne Mitarbeiter bildet daher sowohl den Ausgangspunkt der empirischen und theoretischen Analyse von organisatorischen Veränderungen in Unternehmen als auch den Zielpunkt für Gestaltungsempfehlungen für Reorganisationen« (Picot et al. 1999, S. 19). In der Hauptuntersuchung wurden 672 schriftliche Fragebögen ausgewertet.

Im Rahmen der **Faktorenanalyse** zeigte sich, dass es in der Phase der Implementierung von Veränderungen zehn Faktoren gibt, denen von den befragten Personen eine besondere Bedeutung für den Erfolg beigemessen wird (vgl. Abbildung 7-53). Nach der Implementierungsphase, wenn in den neuen Strukturen und Abläufen gearbeitet wird, spielen die materielle Stabilität (u.a. Vermeidung finanzieller Einbußen, sicherer Arbeitsplatz, kein Bedeutungsverlust des eigenen Bereichs, Anwendbarkeit der eigenen Fähigkeiten in der neuen Tätigkeit), die Prozessqualität (u.a. leichtere Erfüllung der eigenen Aufgaben, sinnvollere Arbeitsweise, angenehmes Arbeitsumfeld), die Vermeidung von Mehrbelastung (u.a. keine längeren Arbeitszeiten, keine Überforderung durch neue Leistungsvorgaben), die Karrieremöglichkeiten (u.a. größerer Verantwortungsbereich, mehr Weisungsbefugnisse) und die soziale Stabilität (u.a. gleich bleibender Vorgesetzten- und Kollegenkreis) aus der Sicht der von der Veränderung betroffenen Personen eine wesentliche Rolle.

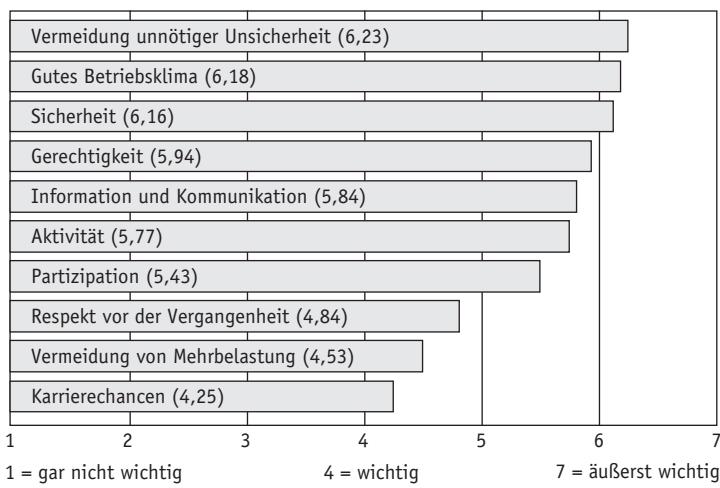


Abb. 7-53: Präferenzstruktur der Mitarbeiter in der Implementierungsphase

Aufgrund der Analyse der Einflussgrößen und der relevanten personellen und strukturellen Kontextfaktoren wurden von den Forschern sieben »**Stellschrauben der Reorganisation**« herausgearbeitet, die einen Einfluss auf die Verhaltensvariablen von Veränderungsmaßnahmen haben (vgl. Picot et al. 1999, S. 97ff.):

- **Zuordnung von Entscheidungs- und Handlungsrechten:** Die Rechte zur Problemdefinition und Zielsetzung, Ausarbeitung von Reorganisationslösungen, Entscheidung, Umsetzung der Maßnahmen, Kontrolle und Beurteilung sowie zur Nutzung der neuen Strukturen im Alltag sollten den handelnden Personen möglichst eindeutig zugeordnet werden.
- **Gewährung von Anreizen:** Anreize ermöglichen es, die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen der Reorganisation in Einklang zu bringen. Insofern sind materielle Anreize (zum Beispiel Gehalt, Prämien), soziale Anreize (zum Beispiel soziale Interaktion, Anerkennung), Anreize aus der Aufgabe selbst (zum Beispiel Verantwortung, Entscheidungs- und Handlungsspielräume) und Anreize aus den organisatorischen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Karrieremöglichkeiten, Büroinfrastruktur) wichtige Einflussgrößen für das Verhalten in Veränderungsprozessen.
- **Controlling:** Das Controlling von Reorganisationsprozessen dient der Zielausrichtung, der Bereitstellung von entscheidungsrelevantem Wissen und der Steuerung des Veränderungsprozesses. Als Instrumente kommen Kennzahlensysteme oder die Balanced (Reorganisation) Scorecard in Frage.
- **Kommunikation:** Das vorrangige Ziel von Kommunikationsmaßnahmen ist die Steuerung der Wahrnehmung der Reorganisation durch die Mitarbeiter. Als wichtigster Kommunikationskanal erscheint das persönliche Gespräch. Die Kommunikation sollte so »früh wie fertig« und so umfassend wie nötig erfolgen. Die Kommunikatoren sollten glaubwürdig und hochrangig sein und die neuen Werte und Verhaltensmuster sichtbar und authentisch vorleben.
- **Aktivierung von Normen:** Nicht nur Anreize und Sanktionen, sondern auch Normen lenken das menschliche Verhalten. Dabei handelt es sich um Erwartungen, die Menschen an ihr eigenes Verhalten stellen. Auch hier spielt das sichtbare und authentische Vorleben der erwünschten Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Aktivierung der neuen Normen.
- **Training:** Durch die Übertragung von fachlichem, methodischem und zwischenmenschlichem Wissen können die Mitarbeiter für die Veränderungen »fit« gemacht und gleichzeitig zusätzlich motiviert werden.
- **Timing:** Reorganisationen erfolgen im Allgemeinen innerhalb eines vorgegebenen zeitlichen Rahmens (Zeitrestriktion). Innerhalb dieses Zeitrahmens sind die Reihenfolge und das Zeitbudget (Tempo) der einzelnen Veränderungsschritte projektspezifisch festzulegen, die auch als »**Pacing**« bezeichnet werden. Das Timing ist nach der Auffassung der Münchener Forscher eine der wichtigsten Stellschrauben von Reorganisationen.

Mit ihrer Studie haben Picot, Freudenberg und Gaßner die erfolgsentscheidende Bedeutung der psychologischen Ebene in Wandelprozessen empirisch nachgewiesen und wichtige Anhaltspunkte für ein praktisches Management von Reorganisationen identifiziert. Dabei gehen sie

über die Beschreibung und die Analyse der »Stellschrauben der Veränderung« hinaus und geben konkrete Empfehlungen für die Durchführung von Wandelprozessen – wohl wissend, dass es einen »one best way der Reorganisation« nicht gibt: »Vielmehr ist eine effiziente Gestaltung von Reorganisationen nur möglich, wenn die Variablen menschlichen Verhaltens mit Hilfe der Stellschrauben der Reorganisation **kontextabhängig** gesteuert werden« (Picot et al. 1999, S. 129). Weiteren Forschungsbedarf sehen die Münchener Organisationswissenschaftler unter anderem in der Untersuchung von Veränderungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen und in fremden Kulturen.

Studien von Capgemini Consulting

Im Jahr 2010 legte das Beratungsunternehmen *Capgemini Consulting* eine umfassende Studie zum Thema »Change-Management« vor (vgl. *Capgemini Consulting* 2010). Sie basiert auf der schriftlichen Befragung von 116 Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die überwiegend in großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit tätig waren. Die Ziele der Studie, die in einem ähnlichen Design seit 2003 bereits zum fünften Mal durchgeführt wurde, waren unter anderem die Untersuchung des Stellenwertes und der Anlässe von Change-Management-Vorhaben, die Analyse der Erfolgsfaktoren und der Rolle der Führung sowie die Kosten-Nutzen-Messung von Change-Projekten. 2015 folgte die neueste Studie auf der Grundlage von 71 Fragebögen (vgl. *Capgemini Deutschland GmbH* 2015).

Auf die Frage »Why change?« kristallisierten sich insgesamt sieben **Hauptgründe für Veränderungen** heraus, die auch in den Vorgängerstudien von den Befragten

immer wieder genannt worden waren, wenn auch in einer unterschiedlichen Reihenfolge. So stand in der Studie von 2015 – wie in den Vorgängerstudien auch – die Restrukturierung/Reorganisation mit 35 Prozent der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von Wachstumsinitiativen (16 Prozent), der Digitalisierung von Geschäftsprozessen (11 Prozent), Kostensenkungs-/Rightsizingprogrammen (11 Prozent) und einer veränderten Unternehmensstrategie (10 Prozent). Die Entwicklung der Relevanz der jeweils fünf Hauptgründe über die fünf Studien hinweg zeigt die Abbildung 7-54.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen ist es laut *Capgemini*-Studie 2010, die verschiedenen »**Stellhebel der Transformationsarchitektur**«, die mit Blick auf ihre mögliche negative Auswirkung auf das Veränderungsergebnis auch als »**Painpoints**« bezeichnet werden, nach dem Motto »Erst denken, dann handeln« richtig zu bedienen.

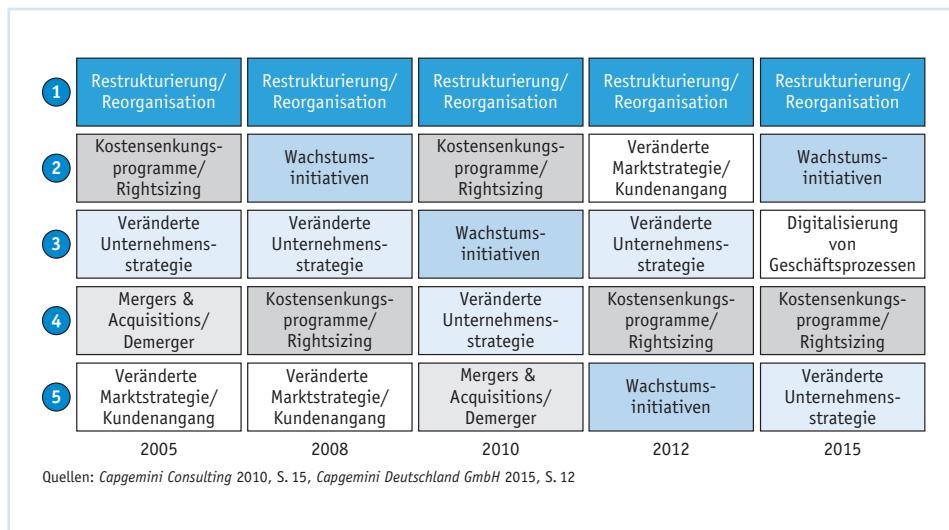


Abb. 7-54: Anlässe für die Durchführung von Veränderungsvorhaben

Auf die Frage, welche Handlungsbereiche für ein positives Gesamtergebnis des Veränderungsprozesses ausschlaggebend waren, wurden von den Befragten die Sicherstellung von Mobilsierung und Commitment (66 Prozent der Nennungen), die Analyse und das Verständnis von Situation und Umfeld (51 Prozent) sowie die Förderung der Führung (35 Prozent) als die drei wichtigsten **Aktionsfelder des Wandels** genannt. Danach folgten die Erfassung und das Design von Strukturen und Prozessen (27 Prozent), die Identifikation und Verankerung von Erfolgen (24 Prozent) und die zielgruppenorientierte Qualifizierung und Entwicklung des Personals (20 Prozent). Die Abbildung 7-55 zeigt alle Aktionsfelder im Überblick und macht deren intensive Beziehungen zueinander deutlich.

Weitere wesentliche Ergebnisse der Studien waren, dass

- die personelle und materielle **Ressourcenausstattung** der Veränderungsprojekte im Großen und Ganzen stimmte (lediglich rund ein Viertel der Befragten hielt sie für »viel zu knapp«),
- nur jedes vierte Unternehmen ein eigenes **Budget** für die Change-Management-Maßnahmen und -Projekte zur Verfügung stellte,
- die Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess durch die **Führungskräfte** sowie deren Vorbildfunktion eine hohe Bedeutung hatten,

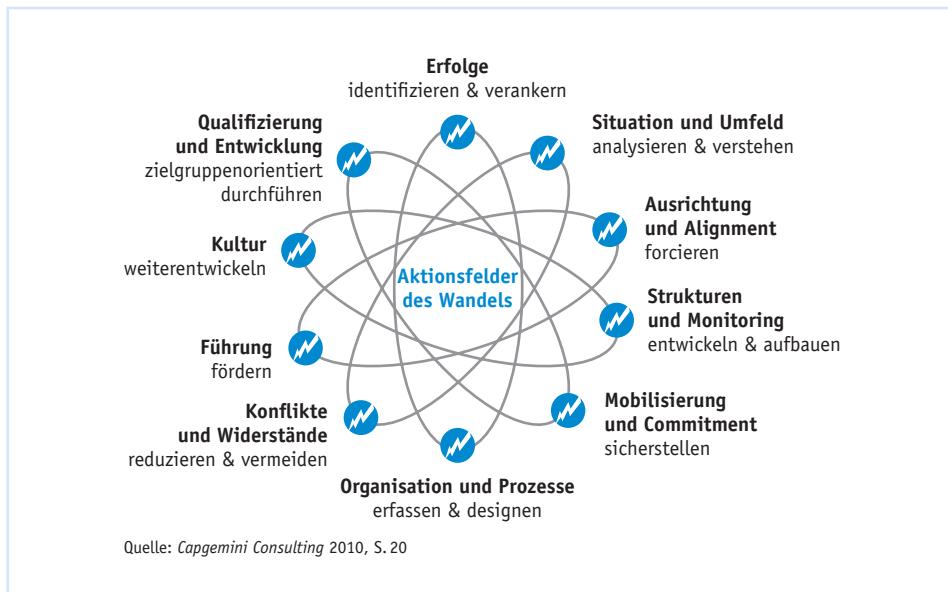


Abb. 7-55: Zehn Aktionsfelder für die erfolgreiche Gestaltung des Change-Managements

- die **Zustimmung zu den Veränderungsvorhaben** über die Hierarchieebenen von oben nach unten kaskadenartig von einer »hohen Veränderungsbereitschaft« (85 Prozent des Top-Managements) in Richtung auf eine »skeptische Statistenrolle« (25 Prozent auf der Arbeitsebene) abnahm, wobei offenbar viele Veränderungen schon auf der zweiten Führungsebene zu versenden drohten,
- die **Wandlungsfähigkeit** der Führungskräfte auf der ersten Ebene am höchsten war (knapp über 50 Prozent der Befragten gaben an, das Top-Management besitze eine sehr hohe bis hohe Kompetenz), während auf der zweiten Führungsebene über 50 Prozent der Manager eine lediglich mittlere Veränderungskompetenz besaßen und diese bei jedem siebten Angehörigen dieser Ebene sogar gering war und dass
- die **Wandlungsbereitschaft** gleichfalls »von oben nach unten« deutlich abnahm (72 Prozent der ersten Ebene gaben »sehr hoch« bis »hoch« an, während 66 Prozent der zweiten Ebene ihre Veränderungsbereitschaft lediglich »mittel« bis »gering« einschätzten; Hauptgründe hierfür waren die »mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderungen«, die »Angst vor schwierigen Entscheidungen« und der mögliche Verlust an »Einfluss« und »Status«).

Die dargestellten Change-Management-Studien von *Capgemini Consulting* weisen damit in destruktiver Form die Bedeutung verschiedener Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen und die Einschätzung von deren Relevanz durch die Befragten nach. Hieraus lassen sich durchaus handlungsrelevante Schlussfolgerungen für die **proaktive Gestaltung** von Veränderungsprozessen und die Vermeidung von typischen Fehlern bei deren Planung und Umsetzung ableiten. Allerdings liegt den Studien, wie den meisten empirischen Untersuchungen dieser Art, kein

hypothesengestütztes Kausalmodell zugrunde. Dadurch lassen sich keine Ursache-Wirkungs-Analysen zur Bestimmung der Wirkungsrichtung und der Wirkungsstärke der Erfolgsfaktoren (Variablen) auf die Zielgröße (Veränderungserfolg) durchführen.

Studie des Instituts für Change-Management und Innovation

Die hypothesen- und modellgestützte Analyse der »Voraussetzungen erfolgreichen Wandels« war Gegenstand eines umfangreichen Forschungsprojekts des *Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)*, vormals *Change-Management Institut*, das in den Jahren 2001/02 stattfand und von der *Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart* sowie dem *Diakonischen Werk Württemberg* unterstützt wurde (vgl. Vahs/Leiser 2007). Das Hauptziel der explorativen Untersuchung war es, auf der Basis eines **Ursache-Wirkungs-Modells des Wandels** konkrete Handlungsempfehlungen und Checklisten für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen zu formulieren. Weitere Ziele waren die Beschreibung und die Erklärung des aktuellen Standes von Veränderungsprozessen in Profit- und Nonprofit-Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit, der Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit den bereits vorliegenden Forschungsergebnissen zum Thema »Veränderungsmanagement« und die Überprüfung eines mehrdimensionalen Erfolgsfaktorenmodells (vgl. Abbildung 7-56).

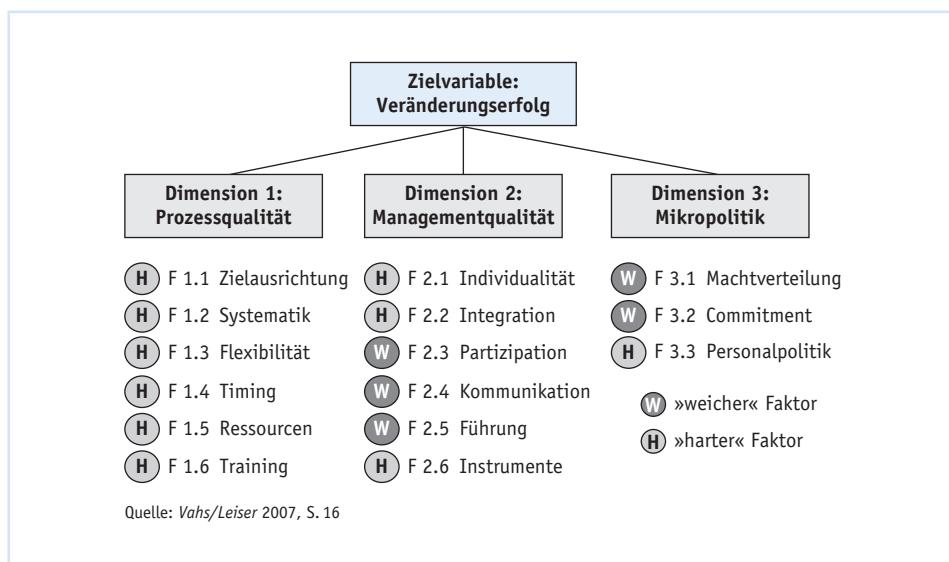


Abb. 7-56: Dimensionen und Variablen des Erfolgsfaktorenmodells

Das mit Experten aus Wissenschaft und Praxis aufgrund von sachlogischen Überlegungen und der Auswertung bereits vorliegender Studien entwickelte mehrdimensionale Ausgangsmodell stellt die **Zielvariable »Veränderungserfolg«** in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei kann sich der Veränderungserfolg beispielsweise in einer Steigerung der Rentabilität, in einer Verringerung der Personal- und Sachkosten und/oder in einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung zeigen. Die drei Dimensionen **Prozessqualität**, **Managementqualität** und **Mikropolitik**

wirken in dem Basismodell direkt auf die Zielvariable. Sie lassen sich anhand von insgesamt 15 Merkmalen (Variablen) operationalisieren, von denen angenommen wird, dass sie einen Einfluss auf den Zielerreichungsgrad der Veränderungsmaßnahmen haben (vgl. Abbildung 7-56). Die im Vorfeld der Untersuchung formulierten Hypothesen wurden im Rahmen der schriftlichen Befragung überprüft (zum Beispiel die Hypothese zum Faktor F 3.2 Commitment: »Je stärker sich die Führungskräfte mit den Zielen und Maßnahmen des Wandels identifizieren und dies auch vorleben, desto größer ist der Veränderungserfolg«).

Während des **Pretests** und der **Hauptstudie** wurden 1.148 Fragebögen versandt. Von den insgesamt 265 Rückläufen (entsprechend einer Rücklaufquote von 23,1 Prozent) konnten 206 ausgewertet werden. Im Bereich der Wirtschaftsunternehmen (178 Fragebögen) war die Industrie mit fast 60 Prozent des Rücklaufs vertreten, während sich die übrigen Fragebögen auf die Bauwirtschaft, den Handel, die Verkehrswirtschaft, das Kreditgewerbe und die sonstigen Dienstleistungsunternehmen verteilten. Den Schwerpunkt nach Größenklassen bildeten die Unternehmen mit 100 bis 999 Beschäftigten (123 Unternehmen). Die Nonprofit-Unternehmen (28 Fragebögen) kamen überwiegend aus dem Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe und hatten jeweils deutlich unter 500 Beschäftigte. Beantwortet wurden die Fragen in fast 70 Prozent der Fälle von der adressierten ersten Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung).

Den Kern der schriftlichen Befragung bildete ein von den Adressaten selbst auszuwählender **transformativer Veränderungsprozess**, der innerhalb der letzten fünf Jahre abgeschlossen wurde und geplante, tief greifende und einen großen Teil des Unternehmens betreffende Maßnahmen zum Gegenstand hatte (**Wandel 2. Ordnung**; zu den Merkmalen vgl. Abbildung 7-57). Wie sich zeigte, spielten in dem Untersuchungszeitraum die Einführung neuer Organisations- und Führungsstrukturen, die strategische Neuausrichtung und die Einführung von neuen IT-Strukturen und Systemen eine besonders große Rolle (vgl. auch Abbildung 1-1).

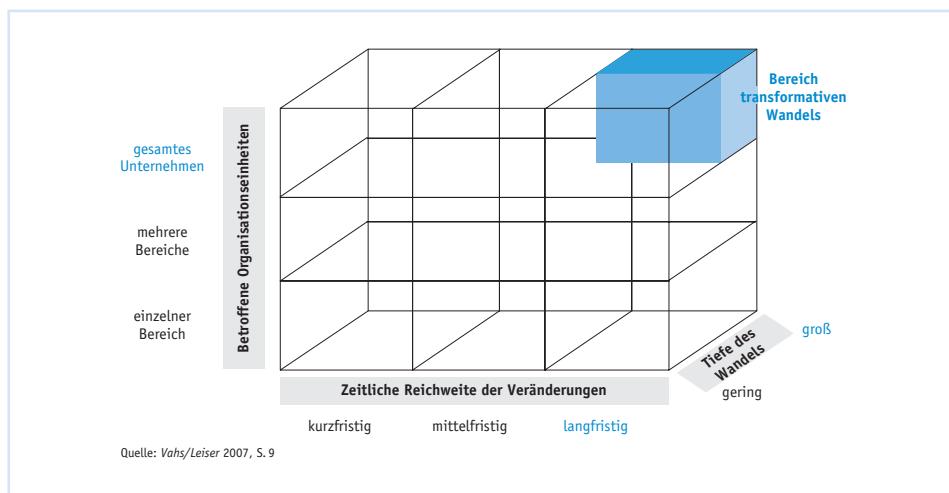


Abb. 7-57: Merkmale transformativen Wandels

Mit den Veränderungen auf diesen Gebieten wollten die Unternehmen den **größten Herausforderungen** der nächsten fünf Jahre begegnen, die sie insbesondere in einer ausreichenden Wettbewerbsfähigkeit, einer erhöhten Flexibilität, einer verbesserten Markt- und Kundenorientierung und in der Fähigkeit zur Entwicklung von innovativen Leistungen und Produkten sahen. Als **vorrangige Zielsetzungen** der Veränderungsmaßnahmen wurden dementsprechend die bessere Markt- und Wettbewerbspositionierung, die Kostenreduzierung (Personal- und Sachkosten), die Steigerung des Umsatzes und der Rentabilität sowie die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität genannt (vgl. auch Abbildung 7-11). Die im Rahmen der empirischen Untersuchung gewonnenen Datensätze wurden mit Hilfe des am weitesten verbreiteten Statistikprogramms SPSS 8.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) erfasst und ausgewertet (zu den Auswertungsergebnissen im Einzelnen vgl. Vahs/Leiser 2007, S.23ff.).

Die Ergebnisse wurden in einem Kausalmodell verdichtet, das als eine **Orientierungshilfe für reale Entscheidungssituationen** dienen und dadurch zu einem optimalen Ressourceneinsatz und zu einer besseren Erreichung der Veränderungsziele beitragen kann. Es hat damit den Charakter eines **Erklärungs- und Entscheidungsmodells**.

In dem vorliegenden Fall wurde die Software AMOS 4.0 zur Modellbildung verwendet. Das in der Abbildung 7-58 dargestellte Kausalmodell zeigt, wie die identifizierten Erfolgstreiber einerseits aufeinander und andererseits auf den Grad der Zielerreichung einwirken. Die **Wirkungsrichtung** (Kausalität) wird durch die Orientierung der Pfeile angezeigt. Die **Wirkungsstärke** wird durch die Pfadkoeffizienten angegeben, die über bzw. neben den Pfeilen eingetragen sind. Je höher deren Wert ist, desto stärker ist die Wirkung des jeweiligen Erfolgstreibers. Ein positives Vorzeichen kennzeichnet einen verstärkenden Effekt (»Je höher ..., desto stärker ...«), während ein negatives Vorzeichen einen gegentäufigen Effekt signalisiert (»Je höher ..., desto schwächer ...«). Die Angaben zur Signifikanz (ein bis drei Sterne) bedeuten, dass der jeweilige Pfadkoeffizient mit einer entsprechenden Wahrscheinlichkeit signifikant von Null verschieden ist und den jeweils angegebenen Wert annimmt (** = 0,01 = 99-prozentige Wahrscheinlichkeit; ** = 0,05 = 95-prozentige Wahrscheinlichkeit; * = 0,10 = 90-prozentige Wahrscheinlichkeit). So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Wirkungsstärke der intrinsischen und extrinsischen Motivation im Hinblick auf die Zielerreichung mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent den Wert 0,27 (mittlere Wirkungsstärke) aufweist.

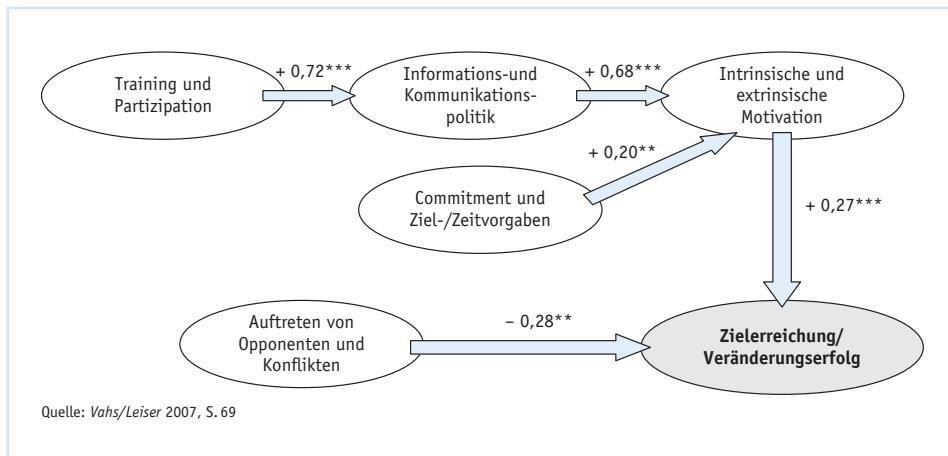


Abb. 7-58: Kausalmodell des Unternehmenswandels

Die statistisch nachgewiesenen und in dem Modell dargestellten **Kausalzusammenhänge** zwischen den Erfolgstreibern und der Realisierung der angestrebten Veränderungsziele lassen sich wie folgt interpretieren:

- Je höher der **Partizipations- und Trainingsgrad** ist, desto umfassender und offensiver wird in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses informiert und mit dem Top-Management kommuniziert (Pfadkoeffizient + 0,72). Dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang ist mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent hoch signifikant. Er zeigt die enge Verbindung zwischen der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter durch die Zuordnung von Verantwortung und Kompetenzen sowie der prozess- und aufgabenbezogenen Qualifizierung einerseits und der zeitnahen und offenen Kommunikation über den Prozessverlauf sowie der Möglichkeit, bei Fragen oder Problemen direkt mit der ersten Führungsebene zu kommunizieren, andererseits. Dies ist plausibel, denn der Grad der Partizipation hängt auch von der Befähigung der Mitarbeiter zu einer aktiven Teilnahme ab. Hierzu sind aber wiederum entsprechende Trainingsmaßnahmen erforderlich. Training und Partizipation machen jedoch nur dann Sinn bzw. sind nur dann wirksam, wenn über den Stand des Veränderungsprozesses zeitnah und sachgerecht informiert wird. Sicherlich zu Recht haben Kieser et al. in ihrem grundlegenden Werk über die Kommunikation im organisatorischen Wandel festgestellt: »Partizipation ist Kommunikation« (Kieser et al. 1998, S. 232).
- Die ausgeprägte **Informations- und Kommunikationspolitik** hat wiederum mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent einen starken Einfluss auf die **Veränderungsmotivation** (Pfadkoeffizient + 0,68). Auch dieser Zusammenhang ist plausibel, denn nur diejenigen Mitarbeiter, die über die Veränderungsziele und den Prozessverlauf zeitnah und ausreichend informiert worden sind, die eine angemessene Rolle im Wandel wahrnehmen können und denen Anreize für ihre Mitarbeit gewährt werden, sind auch bereit, sich für die verfolgten Zielsetzungen aktiv einzusetzen.
- Die Motivation zum Wandel wird außerdem durch das aktive Vorleben der veränderten Vorgehens- und Verhaltensweisen durch die Führungskräfte (**Commitment**) und die Füh-

rung mit klaren und eindeutigen **Zielvorgaben** und detaillierten **Zeitplänen** auf einem Signifikanzniveau von 0,05 positiv beeinflusst, wobei dieser Zusammenhang mit einem Pfadkoeffizienten von +0,20 schwächer ausgeprägt ist als die beiden zuvor dargestellten Kausalbeziehungen.

- Eine gesteigerte extrinsische (»von außen«) und intrinsische (»von innen«) **Motivation** der Mitarbeiter für den Wandel wirkt sich wiederum mit 99-prozentiger Wahrscheinlichkeit unmittelbar fördernd auf den **Grad der Zielerreichung** aus (Pfadkoeffizient +0,27), wobei »Motivation« in dem hier dargestellten Zusammenhang als »**Bereitschaft zum Wandel**« zu interpretieren ist. Diese Bereitschaft ist die Voraussetzung dafür, dass die im Training erworbenen Fähigkeiten auch eingesetzt und die Partizipationsmöglichkeiten sowie die erhaltenen Informationen aktiv zur Verfolgung der Veränderungsziele genutzt werden, sich also in einem entsprechenden beobachtbaren Verhalten zeigen. Sie entsteht nach unseren Analysen auch dadurch, dass den beteiligten Mitarbeitern ausreichende Befugnisse eingeräumt werden und ihnen Verantwortung übertragen und die Einbringung von eigenen Ideen ermöglicht wird. Damit kommt der Motivation für den Wandel – wie es nicht anders zu erwarten gewesen ist – eine Schlüsselrolle zu, denn sie ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Ziele des Wandels auch in dem gewünschten Ausmaß realisiert werden können.
- Demgegenüber haben **Widerstände** – vor allem im mittleren Management – und **Auseinandersetzungen** über den Veränderungsprozess im oberen Management mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent einen signifikant negativen Einfluss auf den Grad der Zielerreichung (Pfadkoeffizient -0,28). Angesichts der Tatsache, dass insbesondere das obere und das mittlere Management eine äußerst wichtige Vorbildfunktion haben, ist es nachvollziehbar, dass sich Widerstände und Konflikte auf diesen Führungsebenen unmittelbar und zudem noch besonders nachteilig auf den Veränderungserfolg auswirken. Außerdem konnte im Rahmen des hier nicht näher erörterten erweiterten Struktur- und Messmodells nachgewiesen werden, dass sich Opponenten und Konfliktsituationen gleichfalls negativ auf das Commitment sowie die Faktorenguppen Training/Partizipation und Information/Kommunikation auswirken und umgekehrt. Auch dies ist wiederum plausibel, denn ein fehlendes oder unzureichendes Commitment fördert ebenso Widerstände wie eine unzureichende Kommunikation oder eine ungenügende Qualifizierung für den Wandel.

Damit ist als **Fazit der Kausalanalyse** festzuhalten, dass für das Gelingen eines Veränderungsprozesses die **Motivation der Mitarbeiter** eine entscheidende Bedeutung hat. Die Bereitschaft zum Wandel wird am ehesten durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine für die Mitarbeiter sichtbare und jederzeit erlebbare Identifikation der Führungskräfte mit dem Veränderungsprozess erreicht. Ferner sind die Delegation von Verantwortung, die Möglichkeit zur Realisierung von eigenen Ideen sowie die Gewährung von materiellen und immateriellen Anreizen wichtige erfolgswirksame Voraussetzungen. Der negative Einfluss von mentalen Bar-

rieren und Konflikten bei der Zielfestlegung und der Umsetzung der Maßnahmen auf den Grad der Zielerreichung sollte jedoch keinesfalls unterschätzt und durch geeignete Maßnahmen so weit wie möglich vermieden werden.

Aufgrund der Kausalanalyse und der sich anschließenden strukturierten Interviews mit den Top-Managern von ausgewählten Unternehmen, die der Reflexion und Vertiefung der Ergebnisse der statistischen Auswertung dienten, konnten die folgenden von der Unternehmensgröße oder einer bestimmten Branchenzugehörigkeit unabhängigen **grundlegenden Voraussetzungen erfolgreichen Wandels** identifiziert werden (vgl. Vahs/Leiser 2007, S. 119 ff.):

- Veränderungsprozesse sollten rechtzeitig geplant und eingeleitet werden. Das schafft Handlungsspielräume und vermeidet den für eine ausreichende Partizipation und Kommunikation nachteiligen Zeitdruck. Insofern sollte sich die Unternehmensführung immer der **erfolgsgefährdenden Wirkung des Erfolgs** bewusst sein. Das Festhalten am Status quo, Not-invented-here-Syndrome, verkrustete Strukturen, ein ausgeprägtes »Risikobewusstsein«, falsche Anreizsysteme und mentale Barrieren sind gerade von erfolgreichen Unternehmen so weit wie möglich zu vermeiden. Denn heute gilt mehr denn je die von dem griechischen Philosophen *Heraklit* getroffene Feststellung, dass sich alles im Fluss befindet (»panta rhei«).
- Nach der Einschätzung der Befragten steht die **Beteiligung der Mitarbeiter** an der Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen (vor allem in der Phase der Umsetzung) an erster Stelle. Ein partizipatives Vorgehen stellt nicht nur die hohe Akzeptanz der Maßnahmen in der Realisierungsphase sicher, sondern gewährleistet auch, dass die Führungskräfte und die Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Erfahrungen in den Veränderungsprozess einbringen können und damit aktiv zu einer besseren Zielerreichung beitragen. Demgemäß wird ein striktes Top-down-Vorgehen ohne die Beteiligung der Betroffenen als außerordentlich negativ für den Verlauf eines Veränderungsprozesses und die Zielerreichung gesehen.
- Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor sind **klare und eindeutige Ziel- und Zeitvorgaben**. Nur wenn allen vom Wandel betroffenen Personen bewusst ist, welche Zielsetzungen mit den vorgesehenen Maßnahmen in welchem zeitlichen Rahmen verfolgt werden und warum diese Maßnahmen überhaupt erforderlich sind, können die Initiatoren des Wandels auf die Einsicht der übrigen Mitarbeiter in die Notwendigkeit der Veränderungen hoffen. Dabei ist es wichtig, die angestrebten Wert-, Leistungs- und Sozialziele operational, realistisch und nachvollziehbar zu definieren, denn »Verständnis« bzw. Akzeptanz setzt insbesondere im Unternehmenswandel »Verstehen« voraus.
- Insofern ist eine **transparente und authentische Informations- und Kommunikationspolitik** sehr wichtig für den Veränderungserfolg. Transparent heißt in diesem Zusammenhang, dass die Hintergründe des Veränderungsprozesses offen und umfassend kommuniziert werden sollten – soweit dies für den Prozessverlauf erforderlich und förderlich ist. Authentisch müssen die Kommunikationsinhalte insofern sein, als insbesondere von den Mitgliedern des Top-Managements das gesagt werden sollte, was sie denken, und das getan werden sollte, was sie sagen (»walk the talk«). Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Management in eine Glaubwürdigkeitsfalle tritt – mit der Konsequenz, dass der Prozess

versandet oder nur gegen erhebliche Widerstände und mit unnötigen Anstrengungen und personellen »Verlusten« zu Ende zu bringen ist.

- Eine besondere Rolle spielen die **Angehörigen des mittleren Managements** – im Gegensatz zu der weit verbreiteten Meinung, das Engagement des Top-Managements sei entscheidend für den Veränderungserfolg. Die mittlere Leitungsebene bildet gewissermaßen den »Transmissionsriemen« zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene. Deshalb sollten die mittleren Führungskräfte auf ihre Aufgaben besonders gut vorbereitet und während des gesamten Prozesses von ihren Vorgesetzten erkennbar unterstützt werden (zum Beispiel durch Gesprächsrunden mit der obersten Führungsebene und gezielte Trainingsmaßnahmen). Auch neuere Studien zeigen, dass das mittlere Management in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle einnimmt. Da die Veränderungsbereitschaft auf dieser Ebene im Allgemeinen deutlich geringer als im Top-Management ist, besteht hier ein entsprechender Handlungsbedarf (vgl. *Capgemini Deutschland GmbH 2012, S. 36*).
- Schließlich gilt die **konsequente Umsetzung der geplanten Maßnahmen** zu Recht als eine weitere Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Diese Feststellung ist zum einen vor dem Hintergrund zu sehen, dass viele Veränderungen über die Analyse- und Planungsphase nicht hinaus kommen (sogenannte »Schubladenkonzepte«). Die Mitarbeiter fragen sich dann zu Recht, warum bisher soviel Zeit und Energie »für den Papierkorb« investiert wurde. Immerhin nehmen die Analyse- und die Planungsphase in vielen Prozessen bis zu 60 Prozent der gesamten Prozessdauer und erhebliche Ressourcen in Anspruch. Zum anderen regen sich im Verlauf des Wandels häufig erhebliche Widerstände, die eine Umsetzung be- oder sogar verhindern. Die Art und Weise, wie mit diesen Widerständen umgegangen wird, hat eine erhebliche Signalwirkung für den weiteren Prozessverlauf und für zukünftige Veränderungsprozesse. Insofern ist es gerade in der Umsetzungsphase besonders wichtig, die beschlossenen Maßnahmen auch konsequent und gegebenenfalls gegen Widerstände durchzusetzen.

Die Studie des *Instituts für Change-Management und Innovation* bietet damit auf der Grundlage eines empirisch validierten Kausalmodells **pragmatische Hinweise** für die Planung und die Steuerung von Veränderungsprozessen. Der Umfang der Stichprobe erlaubt fundierte Aussagen über die Voraussetzungen erfolgreichen Wandels, wie sie von den Unternehmen vor dem Beginn eines Veränderungsprozesses und während seiner Umsetzung geschaffen werden sollten. Allerdings ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen, dass die Adressaten der Befragung überwiegend die Angehörigen des Top-Managements waren, deren Sichtweise durchaus nicht immer mit den Erfahrungen ihrer Mitarbeiter übereinstimmen muss. Hier bietet sich ein Anknüpfungspunkt für weitere, hierarchieübergreifende hypothesen- und modellgestützte Untersuchungen.

7.6.3 Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements

Ausgehend von der Erkenntnis, dass in der Praxis des Veränderungsmanagements nach wie vor viele Umstrukturierungsversuche fehlschlagen oder zumindest nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, »[...] ist das Management von Wandel keineswegs eine gesicherte Kernkompetenz« (Picot et al. 1999, S. V). Vielmehr müssen sich die Entscheidungsträger in den Unternehmen bewusst sein, dass die Gestaltung des Wandels stets eine besondere Herausforderung darstellt, die es zusätzlich zu den Alltagsaufgaben zu bewältigen gilt. Dies ist offenbar in der Wirtschaftspraxis auch so angekommen, denn nach einer aktuellen Studie halten rund 80 Prozent der Befragten Change-Management inzwischen für »wichtig« oder »sehr wichtig« – Tendenz weiter steigend (vgl. Capgemini Deutschland GmbH 2012, S. 59). Inwieweit die angestrebten Ziele der Veränderung erreicht werden, hängt von den bisherigen Erfahrungen der Organisationsmitglieder und ihren Möglichkeiten ab, diese Erfahrungen aktiv in den laufenden Prozess einzubringen. Die Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen können ebenfalls einen Beitrag zu der erfolgreichen Steuerung von Veränderungsprozessen leisten, wenn sie in den Kontext der konkreten Veränderungssituation gestellt und entsprechend interpretiert und umgesetzt werden. Angesichts der Tatsache, dass Stillstand in Zeiten fundamentalen Wandels besonders gefährlich ist, wird die Weiterentwicklung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit (Changeability) in den kommenden Jahren immer mehr zu einem – wenn nicht dem – kritischen Wettbewerbsfaktor werden.

Zusammenfassend kann der **Veränderungserfolg** damit als die Summe oder das Produkt von **systematischer, zielgerichteter Arbeit** und **kreativer Suche** nach gangbaren Lösungswegen gekennzeichnet werden oder anders ausgedrückt: Wenn Veränderungsprozesse ohne eine ausreichende Analyse der Ausgangssituation, ohne eine klare Zielformulierung, ohne eine angemessene Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen und ohne eine systematische Bewertung der Alternativen durchgeführt werden, werden sie ebenso wenig Erfolg haben wie ein Unternehmenswandel, der den »Faktor Mensch«, seine Einstellungen, seine Bedürfnisse, seine Verhaltensweisen und sein kreatives Problemlösungspotenzial nicht ausreichend berücksichtigt. Systematik **und** Kreativität bilden damit die Grundlage für den erfolgreichen Wandel der harten und weichen Faktoren. Die Abbildung 7-59 soll diesen Zusammenhang verdeutlichen.

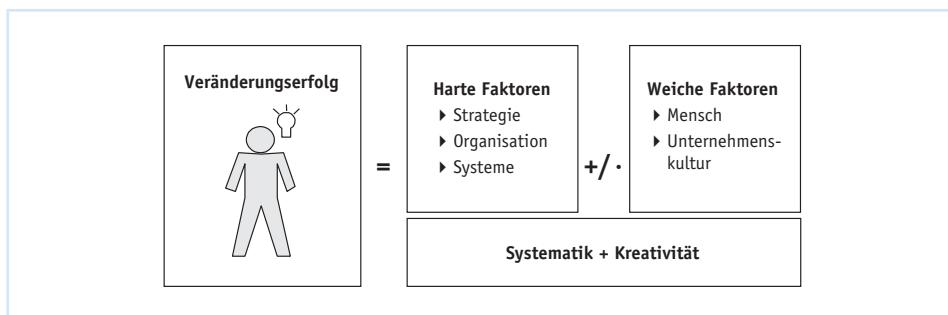


Abb. 7-59: Veränderungserfolg als Ergebnis von Systematik und Kreativität

Genau hier liegt in der Praxis des Change-Managements häufig das **zentrale Problem**: In vielen Unternehmen fehlt es an der Kompetenz, die Schnittstelle zwischen den harten und den weichen Faktoren bei der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen ausreichend zu berücksichtigen. Während auf der einen Seite die Techniker und Ökonomen wenig Verständnis für die menschliche Problematik eines tief greifenden Unternehmenswandels aufbringen und sich auf die »hard factors« beschränken, konzentrieren sich die Vertreter des Personalbereiches (und hier vor allem der Personalentwicklung) vorrangig auf die »soft factors« der Veränderung. Das führt dann zu einer Situation, die als »**wirtschaftlicher Erfolg versus kultureller Wandel**« bezeichnet werden kann und in einer »Realitätslücke« endet. Verschärft wird diese Problematik von Fall zu Fall durch den Einsatz von externen Beratern, die eine ähnliche Polarisierung ihrer Kompetenzen aufweisen: Neben den »harten« Strategie- und Strukturburatern, die in den Mitarbeitern lediglich einen Produktionsfaktor sehen, agieren Berater aus der Sozial- und Psychoszene, denen die wirtschaftliche Tragweite von Veränderungsmaßnahmen unverständlich bleibt. Das Ergebnis dieses Nebeneinanders sind versandete Veränderungsprojekte, frustrierte Mitarbeiter, verlorene Zeit, finanzielle Fehlinvestitionen usw.

Das Wissen um diese Sachverhalte und ihre Berücksichtigung bei der Konzeption und der Durchführung des organisatorischen Wandels leisten einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von schwerwiegenden Fehlern und deren Folgen. Das ist gerade in Phasen der Instabilität und der Ungewissheit über die weitere Zukunft eines Unternehmens von besonderer Bedeutung, wenn die Mitarbeiter in Bezug auf jegliche Veränderung ohnehin hochgradig sensibilisiert sind und jede Maßnahme besonders kritisch verfolgen und beurteilen. Der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungsmaßnahmen liegt damit in einer **ganzheitlichen Prozesssicht** und in der **Integration von allen vier Handlungsfeldern des Change-Managements**.

7.6.4 Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung

Angesichts der für Profit- und Nonprofit-Unternehmen weiter zunehmenden Bedeutung des Themas »Change-Management« ist festzustellen, dass der **Arbeitnehmervertretung** als einem **wichtigen Stakeholder** bei der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen auch in der Zukunft eine besondere Rolle zukommen wird. Nach einer Studie von *Capgemini* aus dem Jahr 2012 halten dementsprechend nur 24 Prozent der befragten Führungskräfte die betriebliche Mitbestimmung für einen Hinderungsgrund im Change-Prozess (vgl. *Capgemini* 2012, S.50). Allerdings könnte der Kooperation zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung sicherlich in vielen Fällen eine größere Bedeutung beigemessen werden, da Letztere den Veränderungsprozess einerseits vorantreiben und mit Blick auf die angestrebten Ziele positiv beeinflussen oder aber andererseits den intendierten Wandel zum Scheitern bringen kann. Schließlich kommt es in allen Transformationsprozessen darauf an, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Unternehmen zu verbessern – und hier sind es insbesondere die Arbeitnehmervertreter, welche die Interessen, die Ideen und die Verbesserungsvorschläge der Arbeitnehmer aber auch deren Kritik und Widerstände gezielt in einen Ver-

änderungsprozess einbringen und dadurch im Sinne einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den Hintergründen und den Maßnahmen des Wandels zu einer hohen Prozessstabilität beitragen können (vgl. *Hälker* 2005, S.19, *Niemeyer/Rapp* 2001, S.473ff.). Der Arbeitnehmervertretung kommt damit, je nach Ausgangssituation und Prozessverlauf, die Rolle als Beschützer, Informant, Moderator, Ideengeber, Vermittler, Transmissionsriemen und Motivator zu, die es verantwortungsbewusst wahrzunehmen gilt (vgl. unter anderem *Schlözel* 2001, S.265f., *Kricsfalussy-Hrabár* 1993, S.147ff.).

Im konkreten Fall kann der Betriebsrat für die erfolgreiche Implementierung eines betrieblichen Veränderungsprozesses sogar eine Schlüsselrolle einnehmen. Dies bedeutet in letzter Konsequenz allerdings eine Erweiterung der klassischen Betriebsratsarbeit, indem die Arbeitnehmervertretung im Transformationsprozess auch bestimmte Managementaufgaben übernimmt und damit als Partner oder als »**Co-Manager**« der Unternehmensführung agiert (vgl. *Hälker* 2005, S.18). Diese Rolle verlangt vom **Betriebsrat** (in Wirtschaftsunternehmen) beziehungsweise der **Mitarbeitendenvertretung** (in Sozialunternehmen) einerseits eine Erweiterung seiner/ihrer Kompetenzen und Mitbestimmungsrechte und andererseits die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln. Gerade in Ungewissheitssituationen, wie sie für tief greifende und umfassende Veränderungsprozesse typisch sind, ist das für die Arbeitnehmervertreter an der Schnittstelle zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden sicherlich eine besondere Herausforderung. In praxi ist das Ausmaß der Beteiligung sowohl von dem Ermessen der Unternehmensführung als auch von dem Engagement sowie der Fähigkeit der Arbeitnehmervertretung abhängig, Veränderungsmanagement betreiben zu können oder anders ausgedrückt: Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung in Veränderungsprozessen und deren Wirksamkeit wird durch die drei Dimensionen »Wollen – Können – Dürfen« determiniert. Diese Dimensionen sind für die Kooperation der Arbeitnehmervertreter und der Unternehmensführung handlungsleitend, da sie sowohl die rechtlich-organisatorische Ebene als auch die Beziehungsebene der Akteure umfassen.

Auf die rechtlichen Regelungsbereiche des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) in Wirtschaftsunternehmen beziehungsweise des Mitarbeitervertretungsgesetzes (MVG) und der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) in Sozialunternehmen wird hier nicht näher eingegangen. Das Ziel der Mitbestimmung ist es jedoch in jedem Fall, die Arbeitnehmerinteressen bei Unternehmensentscheidungen sowie bei der innerbetrieblichen Organisation der Arbeit zu berücksichtigen (vgl. *Holtmann* 2000, S.390). Dies betrifft insbesondere soziale Angelegenheiten (zum Beispiel Sozialauswahl, Sozialpläne, Arbeitszeitflexibilisierung), personelle Angelegenheiten (zum Beispiel Personalabbau, Personalplanung und Nachwuchsförderung), wirtschaftliche Angelegenheiten (zum Beispiel Restrukturierung, Ablaufoptimierung und Kostensenkung) und Betriebsänderungen (zum Beispiel Fusion oder Übernahme). Zu den diesbezüglichen Mitbestimmungsrechten zählen grundsätzlich das Initiativ-/Vorschlags-, das Antrags-, das Zustimmungs- und das Widerspruchsrecht. Damit ist klar erkennbar, dass der Arbeitnehmervertretung gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen eine besondere Aufgabe und Verantwortung zukommt.

Die damit verbundene Rolle kann als »**Co-Management**« bezeichnet werden, worunter in Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen die Mitwirkung der Arbeitnehmerseite an der Planung und der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen innerhalb eines bestimmten Rahmens zu verstehen ist, der – abgesehen von den rechtlichen Möglichkeiten – zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung selbstregulatorisch festgelegt werden muss. So versteht die *Kommission Mitbestimmung* unter dem Begriff des Co-Managements, »eine [...] umfassende Gestaltungspolitik, die sich bis hinein in die Geschäftspolitik des Unternehmens erstreckt, und (die) Sicherung (des) sozialen Schutzes« integriert (*Kommission Mitbestimmung* 1998, S. 77). Dieses Konzept ist damit durch eine aktive Mitgestaltung der Unternehmenspolitik und ein wirtschaftliches Handeln seitens der Arbeitnehmerseite gekennzeichnet, die deutlich über die formalen Mitbestimmungsrechte hinausgeht (vgl. Jakobi 2007, S. 216). Die vorrangigen Ziele der Co-Manager sind und bleiben dabei der Schutz der Arbeitnehmerinteressen und die Beschäftigungssicherung. Die Vorgehensweise zum Erreichen dieser Ziele hat sich jedoch verändert: Im Sinne eines Co-Managements versucht die Arbeitnehmervertretung, die Interessen der Mitarbeitenden nicht durch ein ständiges Ablehnen der Maßnahmen der Unternehmensführung sondern durch die aktive Mitgestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen zu wahren und zu fördern (vgl. Deiß 2000, S. 128). Ihre Aufgabe ist es, »[...] ein offenes Ohr für die Bedenken und Widerstände der Beschäftigten zu haben und diese dann konstruktiv in die strategische Unternehmensführung einzubringen« (Hälker 2005, S. 19).

Dementsprechend berücksichtigt das Co-Management sowohl ökonomische als auch **soziale Komponenten** bei seiner Arbeit, die vor allem durch sachbezogene Verhandlungen mit der Unternehmensführung gekennzeichnet ist. Aufgrund der Verpflichtung zum Wohle des Unternehmens und seiner Beschäftigten zu handeln, ist es durch das kooperative Erarbeiten von Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel geprägt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu fördern und gleichzeitig die Interessen der Arbeitnehmer zu wahren (vgl. Volkert 1997, S. 121). In diesem Sinne werden die Arbeitnehmervertreter in Veränderungsprozessen zu Wächtern (Schutz der Interessen der Arbeitnehmer), Moderatoren (aktive Vermittlung zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmern vor allem in der Umsetzungsphase von Veränderungen) und Promotoren beziehungsweise Impulsgebern (Entwicklung von eigenen Ideen, Konzepten, Maßnahmen und Strategien).

Diese **Kooperation**, worunter generell der reziproke Austausch von Gütern und Unterstützungsleistungen zwischen zwei Akteuren mit dem Ziel eines wechselseitigen Mehrwerts der Zusammenarbeit verstanden wird, beruht somit auf dem **Streben nach Win-win-Situationen**. Dies ist regemäßig dann der Fall, wenn die Arbeitnehmervertretung darauf vertrauen kann, dass die Veränderungsmaßnahmen keine oder zumindest nicht nur negative Folgen für die Arbeitnehmer haben werden. Auf der anderen Seite nimmt die Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeber mit dem zu erwartenden Widerstand der Arbeitnehmer und der Erkenntnis zu, dass deren Unterstützung für den Erfolg des Change-Prozesses von grundlegender Bedeutung ist. Insofern sind die Interessen beider Seiten in der betrieblichen Praxis häufig gleichlaufend, was eine partnerschaftliche Kooperation grundsätzlich fördern dürfte.

Um eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit leisten zu können und um dialog- und verhandlungsfähig zu sein, muss sich die Arbeitnehmervertretung allerdings gegebenenfalls **neue Kompetenzen** aneignen, insbesondere in wirtschaftlichen, rechtlichen, organisatorischen und strategischen Fragen. Hierfür lassen sich interne und externe Expertennetzwerke und Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen (Arbeitskreise, Schulungen, Betriebsratsnetzwerke u.a.). Schließlich ist das Commitment der Arbeitnehmervertreter gegenüber dem Transformationsprozess ein entscheidender Erfolgsfaktor, der weitgehend von der Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensführung abhängt. Nur wenn die Arbeitnehmervertreter die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses erkennen, um die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Fortbestand ihres Unternehmens zu sichern, können sie in Verhandlungen mit dem Top-Management eventuell erforderliche wesentliche Einschnitte mittragen und Zugeständnisse machen, ohne die Akzeptanz der von ihnen vertretenen Arbeitnehmer zu verlieren.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch auch die Bereitschaft der Arbeitgeberseite, die vorgegebenen Gestaltungsspielräume zu nutzen und die Arbeitnehmervertreter aktiv mit einzubeziehen. So hat eine Studie festgestellt, in der die **Partizipation von Arbeitnehmervertretungen** in Restrukturierungsprozessen untersucht wurde, dass 55 Prozent aller befragten Betriebsräte bereits vor der Planung der Veränderungsmaßnahmen von der Unternehmensführung mit in die Überlegungen einbezogen wurden (vgl. Behrens/Kädtler 2008, S.87f.). Auf der Arbeitgeberseite hat eine andere empirische Untersuchung gezeigt, dass fast 70 Prozent der befragten Arbeitgeber die Interessenvertretung der Arbeitnehmer über deren formale Mitbestimmungsrechte hinaus beteiligen (vgl. Dilger 2006, S.562ff.). Diese Beteiligung erfolgt beispielsweise durch die Mitwirkung in wichtigen Gremien des Change-Managements, wie beispielsweise Steuerungsgruppen, Lenkungsausschüssen und Sounding Boards. Auch die bereits zitierte CMI-Studie aus dem Jahr 2001/2002 hat nachgewiesen, dass diejenigen Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertreter intensiver in den Veränderungsprozess eingebunden wurden, deutlich erfolgreicher waren als andere Betriebe.

Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass die folgenden **Erfolgsfaktoren** in der betrieblichen Praxis einen wesentlichen Einfluss auf die Funktionalität und die Wirksamkeit eines zielgerichteten Co-Managements von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite haben:

- **Klares Commitment** beider Seiten zu dem Veränderungsprozess,
- **Verlässlichkeit** im Hinblick auf die Aussagen der jeweils anderen Partei,
- umfassende wechselseitige **Kommunikation**,
- frühzeitige **Einbindung** und **Beteiligung** der Arbeitnehmervertretung über die formalen Mitbestimmungsrechte hinaus,
- gegenseitige **Interessentransparenz** in allen Phasen des Veränderungsprozesses,
- angemessene **Berücksichtigung der Ängste und Widerstände** der Mitarbeiter,
- konstruktive **Konfliktbereitschaft**,
- **kooperativer Führungsstil** der Unternehmensführung,

- Bereitstellung ausreichender **Ressourcen** (Zeit, Humankapital, Informationen) für die Arbeitnehmer- durch die Arbeitgeberseite,
- Aufbau einer **kooperativen Beziehung** zwischen den beiden Akteuren,
- gegenseitige **Wertschätzung** und gegenseitiges **Vertrauen** (gewissermaßen als Resultanten aus den oben genannten anderen Erfolgsfaktoren).

7.7 Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?

7.7.1 Zukünftige organisatorische Herausforderungen

Wer sich mit der Literatur zu den Fragen des organisatorischen Wandels auseinandersetzt und sich die aktuellen strukturellen Probleme von vielen Unternehmen vor Augen führt, kommt fast zwangsläufig zu dem Schluss, dass in der organisatorischen Gestaltung auf absehbare Zeit eine **Daueraufgabe** und eine **Kerntätigkeit des Managements** zu sehen ist. Die Unternehmen müssen sich angesichts der internen und externen Veränderungen und des zunehmenden Innovations- und Kostendrucks verstärkt um geeignete organisatorische Problemlösungen bemühen, um die sich bietenden Chancen nutzen und die drohenden Risiken abwehren zu können. Diejenigen Unternehmen, die auf die drängenden Fragen schnell eine innovative strukturelle Antwort finden, werden entscheidende Wettbewerbsvorteile erlangen. Die im Zusammenhang mit dem Business-Reengineering-Ansatz vorgebrachte Kritik weist in die richtige Richtung: Organisatorischer Wandel muss sich tendenziell eher **evolutionär** vollziehen, was gelegentliche revolutionäre Phasen allerdings nicht ausschließt. Wer zukünftig Organisationen verändert will, muss vor allem die kulturellen Variablen des organisatorischen Wandels ausreichend berücksichtigen.

Welchen Bereichen der organisatorischen Gestaltung kommt in Zukunft eine besondere Bedeutung zu?

Schanz sieht insbesondere in den folgenden Bereichen **Handlungsfelder der strukturellen Gestaltung**, ohne jedoch bestimmte Schwerpunkte ausmachen zu können (vgl. Schanz 1994, S.429ff.; vgl. auch Reichwald 1996, S. 17ff.):

- Die **Organisationsstruktur (Makrostruktur)** wird zwangsläufig auch weiterhin außerordentlich wichtig sein, weil die Gestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation die Grundlage für eine konsequente Markt- und Kundenorientierung des Unternehmens ist.
- Im Bereich der **Arbeitsplatzgestaltung (Mikrostruktur)** stehen insbesondere durch den Wandel der Informations- und Kommunikationstechnologie (zum Beispiel im Bereich der Telearbeit) weitere strukturelle Veränderungen bevor. Hier bieten sich zahlreiche Möglichkeiten für eine konsequente Mitarbeiterorientierung, beispielsweise bei der individuellen Gestaltung der Aufgabeninhalte und -umfänge.
- Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte ergeben sich im **interorganisatorischen Bereich** zusätzliche Ansatzpunkte für strukturelle Veränderungen. Die Bildung

von geschlossenen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und die umfassende Nutzung von Synergiepotenzialen werden die prozessuale Vernetzung von Organisationen weiter verstärken. Durch die Modularisierung der Strukturen, eine kundenorientierte Prozessgestaltung und den Einsatz von modernen Kommunikationstechnologien entstehen zeitlich befristete virtuelle Organisationen, die als standortübergreifende, aufgabenorientierte Ad-hoc-Kooperationen eine optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen und Kernkompetenzen sowie schnelle Reaktionen ermöglichen sollen (vgl. Bullinger et al. 2003, S. 13ff., Scholz 1996, S. 204ff. sowie Kapitel 10).

- Die wachsende Bedeutung des »**Produktionsfaktors Zeit**« wird sich auf die drei zuvor genannten Bereiche unmittelbar auswirken. Die Leistungs- und die Managementprozesse sind so zu gestalten, dass Probleme frühzeitig erkannt und gelöst werden können, sich Produkt- und Verfahrensinnovationen schnell umsetzen lassen, die Durchlaufzeiten weiter verkürzt werden usw.
- Bedingt durch den Wertewandel und das zunehmende Erfordernis von interdisziplinären Problemlösungen, wird die **Teamarbeit** weiter an Bedeutung gewinnen. Die traditionelle Rolle der Führungskraft als »Vorgesetzter« wird durch diejenige des »Koordinators« und »Coach« abgelöst werden. Die Verfügbarkeit von qualifizierten **Mitarbeitern** und von einem entscheidungsrelevanten **Wissen** wird noch mehr zu einer Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg werden als bisher.
- Die Erkenntnis, dass es sich bei der **Organisationskultur** um einen wesentlichen Erfolgsfaktor handelt, wird sich immer mehr durchsetzen. Demgemäß muss der kulturelle Wandel in Zukunft ein integraler Bestandteil von organisatorischen Veränderungsprozessen sein, wenn diese langfristig Erfolg haben sollen.

Angesichts des zunehmenden Veränderungsbedarfs und der Vielfalt der zu berücksichtigenden Handlungsfelder stellt sich die Frage, ob ein integrativer Ansatz ausreicht, wie er in Abschnitt 7.4.4 vorgestellt wurde, um die Zukunftsprobleme im strukturellen Bereich bewältigen zu können. **Kritisch** ist vor allem anzumerken, dass der organisatorische Wandel auch bei einer Integration der sachlich-technokratischen Ebene (Organisationsgestaltung) und der psychologisch-emotionalen Ebene (Organisationsentwicklung) grundsätzlich eine **Expertenangelegenheit** bleibt und den Charakter eines fest umschriebenen und in sich geschlossenen **Einzelproblems** behält. Damit nimmt der Strukturwandel eine Sonderrolle ein, während er in Wirklichkeit zu einer mehr oder weniger **kontinuierlichen Aufgabe** geworden ist. In diesem Zusammenhang darf auch bezweifelt werden, ob das Phasenmodell von Lewin angesichts eines »chronically unfrozen systems« noch zeitgemäß ist (vgl. Schreyögg 2003, S. 536ff., Steinmann et al. 2013, S. 447ff.).

7.7.2 Das Konzept des organisationalen Lernens

Praktische Erfahrungen zeigen, dass einiges dafür spricht, die kritisierte Verengung und Einseitigkeit der bisherigen Betrachtung des Problems organisatorischer Veränderungen aufzugeben

und das Verständnis des Wandels zu erweitern. Hier bietet sich das **Konzept des organisationalen Lernens** an, dessen Forschungsgrundlagen bis in die frühen 1960er-Jahre zurückreichen. Es versteht die Entwicklung von Organisationen als einen fortwährenden Lernprozess, der von der gesamten Organisation zu leisten ist.

Definition

Organisationales Lernen (organizational learning) lässt sich als die Fähigkeit einer Organisation definieren, Fehler zu entdecken, zu korrigieren und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen (vgl. Probst 1993, S.473, Thommen 1996, S.251).

Demnach geht das organisationale Lernen weiter als die konventionelle Auffassung vom organisatorischen Wandel, wie auch aus der Abbildung 7-60 hervorgeht (vgl. Schreyögg/Noss 1995, S.169 ff., Steinmann et al. 2013, S.447ff.).

Konventioneller organisatorischer Wandel	Organisationales Lernen
<ul style="list-style-type: none"> • Wandel als zeitlich befristeter Sonderfall • Wandel als spezielles Problem • zumeist zentrale Steuerung des Wandels • Wandel durch interne und/oder externe Experten – Organisationsmitglieder als Klienten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel als Normalfall • Wandel als generelles Problem • indirekte, dezentrale Gestaltung des Wandels • Wandel als Kompetenz aller Organisationsmitglieder

Abb. 7-60: Konventioneller organisatorischer Wandel und organisationales Lernen

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Taylors Beitrag zum organisationalen Lernen

»Bevor Taylor durch seine Beobachtungen von Arbeitsschritten und deren systematischer Aufzeichnung individuelles Wissen einer organisationalen Verwertung zugänglich gemacht hat, war zum Beispiel die Herstellung in einem metallverarbeitenden Betrieb abhängig von den einzelnen Arbeitern, ihren Fähigkeiten und ihrem individuellen Wissen über die Materialbearbeitungsmethoden. Die Beobachtungen Taylors, die er im Rahmen seiner bekannten ›metal-cutting-experiments‹ durchführte, wurden detailliert aufgezeichnet, womit erstmalig genaue Beschreibungen von Arbeitsverfahren erfolgten und Normen zu optimalen Laufzeiten, zum Schleifen von Werkzeugen und zur Härte von Werkzeugstahl ermittelt und registriert wurden. Durch die Aufzeichnung dieses Wissens wurde der Betrieb unabhängig von dem individuellen Wissen der einzelnen Arbeiter. Die differenzierte Aneignung dieses ›Know-hows‹ durch den Betrieb ermöglichte somit eine vom einzelnen Arbeitnehmer unabhängige Replikation des Wissens. So konnten weniger qualifizierte Kräfte für diese Arbeitsvollzüge angestellt werden, anstatt wiederum höher qualifizierte Arbeitnehmer zu beschäftigen, die sich dieses Handlungswissen durch einen erneuten Erkenntnis- und Erfahrungsprozess aueignen mussten. [...] Durch diese Speicherung von individuellem Wissen in organisationalen Wissens-Systemen wurden Handlungskompetenzen sukzessive abstrahiert und

im organisationalen System implementiert. Vormals individuelles Wissen wurde damit zu organisationalem Wissen, das andauernd und beliebig replizierbar war.«

Quelle: Pawlowsky 1992, S. 201f.

Worin ist die **Besonderheit des organisationalen Lernens** zu sehen?

Lernen ist zunächst einmal eine höchst individuelle Angelegenheit, die sich zwischen der lernenden Person und der sie umgebenden Umwelt abspielt. Erst im Kontext von Organisationen findet organisationales Lernen statt. Dabei lernen zum einen die Organisationsmitglieder als Individuen in der Organisation und erweitern oder verändern so ihr Wissen, wobei das Ausmaß und die Intensität der Lernvorgänge in einem hohen Maße von den jeweiligen Bedingungen der Organisation abhängen. Zum anderen lernen aber auch die Organisationen, indem sie über Speichersysteme verfügen, wie beispielsweise Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Leitlinien, Arbeitsanweisungen oder bestimmte kulturelle Merkmale, die unabhängig von ihren Mitgliedern existieren und deren Inhalte ständig modifiziert werden. Sie dienen der Institutionalisierung und organisatorischen Verankerung des kollektiven Handlungswissens im Unternehmen. Organisationales Lernen stellt somit eine unternehmenseigene Größe dar (vgl. Probst/Büchel 1998, S.19, Thom/Wenger 2000, S.28).

Derartige Lernprozesse sind im Grunde nichts Neues, denn Organisationen haben schon immer gelernt und es verstanden, sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Ein historisches Beispiel aus der Zeit der Hochindustrialisierung soll die Wechselwirkung zwischen dem Lernen von Individuen und Organisationen verdeutlichen (vgl. »Taylors Beitrag zum organisationalen Lernen«).

Die Vorbedingung für organisationales Lernen sind also individuelle Lernprozesse; denn die einzigen kognitiven Strukturen, über die Organisationen verfügen, sind diejenigen ihrer Mitglieder. Sie ermöglichen es Organisationen, Umweltveränderungen wahrzunehmen und sich entsprechend den Erfordernissen zu verhalten. Dabei ist das Lernen einer Organisation nicht mit der Summe des Lernens ihrer Mitglieder identisch. Organisationales Lernen setzt vielmehr voraus, dass die Ergebnisse der individuellen Lernvorgänge durch eine intensive hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation der Organisation zugänglich gemacht werden. Erst dadurch wird die von den Mitgliedern geteilte **organisatorische Wissensbasis** (organizational knowledge base) oder das »organisationale Gedächtnis« modifiziert, erweitert und restrukturiert, und das aktuelle organisationale Wissen kann aktiv genutzt werden. Letztendlich hat organisationales Lernen damit Konsequenzen für das Verhalten der Organisation.

Fallbeispiel

Organisationales Lernen in der Speedy GmbH

Die Speedy GmbH plant die Formulierung von Führungsgrundsätzen in einem Top-down-Vorgehen. Ein neu eingestellter Mitarbeiter hat in der Vergangenheit die Erfahrung ge-

macht, dass die mit der Einführung von Führungsgrundsätzen angestrebten Ziele (zum Beispiel verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit, höhere Mitarbeitermotivation) nur dann erreicht werden, wenn die Grundsätze partizipativ erarbeitet worden sind. Aus bestimmten Gründen (zum Beispiel der Angst, als »Besserwisser« zu gelten) hält er sein erworbenes Wissen jedoch zurück. Obwohl das gesamte Wissen der Organisationsmitglieder durch die Einstellung des neuen Mitarbeiters größer geworden ist, bleibt die organisatorische Wissensbasis unverändert. Als Konsequenz wird die *Speedy GmbH* den Fehler wiederholen, den der frühere Arbeitgeber des neuen Mitarbeiters schon einmal gemacht hat – sozusagen mangels »besseren Wissens«.

Organisationen können demzufolge als **Wissenssysteme** angesehen werden, in denen nach und nach Wissen akquiriert, kollektiviert und gespeichert wird. Dazu mussten in der Vergangenheit und müssen in der Gegenwart und in der Zukunft Lernprozesse stattfinden, die durch solche des Verlernens ergänzt werden; denn nur durch **Verlernen** (teilweise auch als »Entlernen« bezeichnet), also einen Prozess, in dem die Organisation altes Wissen und überholte Verhaltensweisen ablegt, werden Freiräume für neue Lösungsansätze und Handlungsweisen geschaffen. Der Vorgang des Verlernens ist damit nicht mit »Umlernen« gleichzusetzen, denn beim Verlernen werden die überholten Lerninhalte nicht den aktuellen Anforderungen angepasst, sondern systematisch durch Neues ersetzt. Für Organisationen ist es deshalb wichtig, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen der Fähigkeit, Neues zu erlernen, und der Bereitschaft, Altes zu verlernen. Nur so kann der Erfolg von geplanten Veränderungsprozessen sichergestellt werden (vgl. Hamel/Prahalad 1995, S.104ff., Pawlowsky 1993, S.199ff., Perich 1992, S.398f., Schanz 1994, S.432, Scholz 2000, S.305f., Sonntag 1996, S.67, Thommen 1996, S.253ff., Zahn/Greschner 1996, S.45ff.).

Wie lernen Organisationen?

Organisationales Lernen vollzieht sich auf unterschiedlichen Lernniveaus. Eine bekannte Klassifizierung ist die im Folgenden dargestellte Unterscheidung von **drei Ebenen des organisationalen Lernens** (vgl. Abbildung 7-61 und Argyris 1999, S.67ff., Argyris/Schön 1978, S.18ff., Argyris/Schön 2006, S.34ff., Sonntag 1996, S.67ff., Steinmann et al. 2013, S.451ff., Zahn/Greschner 1996, S.52ff.):

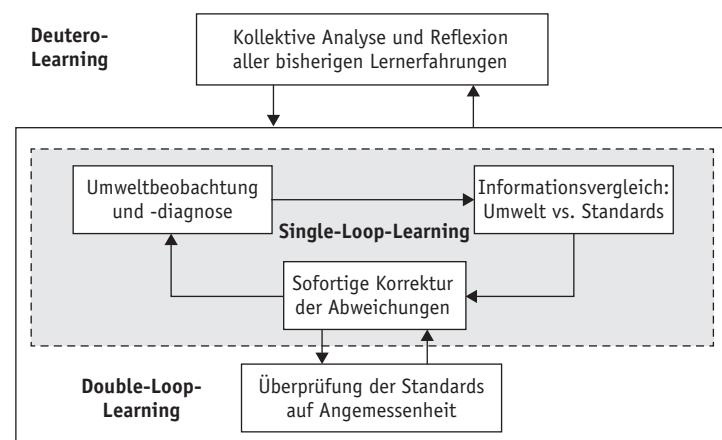


Abb. 7-61: Ebenen organisationalen Lernens

Lernebene 1: Single-Loop-Learning

Das Single-Loop-Learning (Einkreis- oder Einschleifenlernen) vollzieht sich als einfacher kybernetischer Regelkreis in einem festen, unumstößlichen Kontext von Werten, Normen und Standards. Die Organisationsmitglieder reagieren auf wahrgenommene Veränderungen, indem sie versuchen, die Fehlerquellen zu identifizieren und die Abweichungen von den Standards zu beseitigen. Dies setzt allerdings voraus, dass innerhalb der Organisation ein einwandfreies, unverzerrtes Feedback möglich ist. Das Single-Loop-Learning ist demzufolge auf eine effizientere Zielerreichung **innerhalb des vorgegebenen Bezugsrahmens**, der handlungsleitenden, kollektiven Theorie (»theory in use«), gerichtet und damit ein reines **Anpassungslernen**. Die Grundorientierung der Organisationsmitglieder bleibt unverändert. Der primäre Lernprozess wird von den Individuen geleistet und führt lediglich zu einer inkrementalen Erweiterung der bestehenden Wissensbasis. Er ist unzureichend, wenn es darum geht, grundlegende Veränderungen in turbulenten Umwelten zu bewältigen. Unter solchen Bedingungen sind Lernprozesse notwendig, die über die Abweichungskorrektur hinausgehen (vgl. Pawlowsky 1992, S.207).

Fallbeispiel

Single-Loop-Learning in der Speedy GmbH

Im Rahmen ihrer Zielplanung hat die *Speedy GmbH* im vergangenen Jahr die Monatsumsätze für das kommende Geschäftsjahr festgelegt. Im Laufe des neuen Geschäftsjahres stellt sich heraus, dass die Ist-Umsätze entgegen den Erwartungen zurückgehen und die angestrebten Planwerte nicht erreicht werden. Diese Diskrepanz von Ist- und Sollwerten führt zu Abweichungsanalysen, um die Ursachen des Umsatzrückgangs zu identifizieren. Daraufhin werden operative Korrekturmaßnahmen eingeleitet (zum Beispiel vermehrte Werbung für die einzelnen Fahrzeugtypen, stärkerer Einsatz der Verkaufsförderung am

Point-of-Sale usw.), mit denen die Umsatzziele doch noch erreicht werden sollen. Die ursprünglich festgelegten Ziele und der Rahmenplan für den Einsatz der Marketinginstrumente bleiben jedoch unverändert.

Lernebene 2: Double-Loop-Learning

Lassen sich auftretende Störungen durch Lernprozesse der ersten Ebene nicht beseitigen, findet Double-Loop-Learning statt. Im Gegensatz zum Single-Loop-Learning führt das Zweikreis- oder Zweischleifenlernen zu einer Überprüfung und – falls dies erforderlich ist – zu einer Modifizierung der bisherigen Grundwerte und -überzeugungen (theories-in-use). Solche Standards, die sich angesichts der veränderten Rahmenbedingungen als unangemessen erwiesen haben, müssen hinsichtlich ihrer Eignung für zukünftige Problemlösungen hinterfragt werden. Durch die Rückkopplung zwischen der Wissensbasis und der konkreten Umweltveränderung findet eine Reorientierung statt, die häufig auf der Basis eines Konfliktbewältigungsprozesses zwischen den Organisationsmitgliedern und Gruppen erfolgt. Dieser Prozess, in dem die unterschiedlichen Auffassungen erörtert und mögliche Neuorientierungen geprüft werden, führt schließlich zu der **Etablierung neuer Standards**. Das Double-Loop-Learning wird deshalb auch als reflexives Lernen oder **Veränderungslernen** bezeichnet. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zum organisationalen Verlernen (unlearning). Die beteiligten Organisationsmitglieder müssen also dazu bereit sein, ihre Grundorientierungen und die in der Vergangenheit erfolgreich angewandten kollektiven Handlungsmuster zu revidieren. Dies erfordert ein offenes Organisationsklima, das durch Unvoreingenommenheit und Veränderungswillen gekennzeichnet ist.

Fallbeispiel

Double-Loop-Learning in der Speedy GmbH

Beispielsweise könnten die operativen Korrekturmaßnahmen bei der *Speedy GmbH* nicht die erhoffte Wirkung zeigen, das heißt, die Umsätze gehen auch nach dem verstärkten Einsatz von Werbung und Verkaufsförderung weiter zurück. Das reine Anpassungslernen ohne eine Veränderung der gültigen Standards hätte sich damit als unwirksam erwiesen. In diesem Fall wird das Unternehmen zum einen die bisherigen Umsatzziele hinterfragen und zum anderen über eine grundsätzliche Neuausrichtung seines Marketinginventariums nachdenken. Das Ergebnis dieses Lernprozesses der zweiten Ebene können beispielsweise Zielreduzierungen und eine geänderte Preis- und Produktpolitik sein. So ist es denkbar, dass die *Speedy GmbH* von ihrer bisherigen Hochpreispolitik abrücken muss, was möglicherweise an den bis dahin gültigen Grundüberzeugungen der Geschäftsführung rüttelt und sie zu einem völligen Umdenken hinsichtlich der Marktpositionierung des Unternehmens und seiner Produkte veranlasst.

Lernebene 3: Deutero-Learning

Das Deutero-Learning setzt die Fähigkeit zum Single- und Double-Loop-Learning voraus und ist eine Art **Meta-Ebene des Lernens**. Auf dieser Lernebene wird die organisationale Lernfä-

higkeit selbst zum Gegenstand des Lernprozesses (»Lernen des Lernens«). Das Deutero-Learning analysiert und hinterfragt alle bisherigen Lernvorgänge im Hinblick auf den Lernkontext, das Lernverhalten sowie die Lernerfolge und -misserfolge. Es identifiziert die lernfördernden und die lernhemmenden Faktoren und ist dadurch geeignet, die Innovations- und die Wandlungsfähigkeit von Organisationen kontinuierlich sicherzustellen. Aus diesen Gründen wird das Deutero-Learning auch als **Problemlösungslernen**, **Prozesslernen** oder **Entwicklungslernen** bezeichnet.

Fallbeispiel

»Lernen des Lernens« in der Speedy GmbH

Würde die Geschäftsführung der *Speedy GmbH* aufgrund ihrer Erfahrungen dazu übergehen, zukünftig sämtliche Entscheidungen, Handlungen und deren Auswirkungen im Vertriebsbereich (und möglicherweise auch in den anderen Unternehmensbereichen) systematisch und kontinuierlich hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit zu überprüfen und dies auch zu einer Aufgabe von allen Organisationsmitgliedern machen, dann läge ein Lernen der dritten Ebene vor.

Dieses Lernen zur laufenden Verbesserung der Lernprozesse erfordert eine ständige Auseinandersetzung mit den organisationalen Lernvorgängen und stellt damit höchste Anforderungen an die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, dass das Deutero-Learning in der Praxis häufig an den Rahmenbedingungen und/oder an zentralen **Lernhindernissen** (defensive routines) scheitert, bei denen es sich um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, mit denen Konflikte, Überraschungen und Gefahren vermieden werden sollen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 281). Insbesondere der Unternehmenserfolg gehört zu den Faktoren, die Lernprozesse hemmen oder sogar verhindern, wie Wirtschaftshistoriker in Untersuchungen über die »erfolgsgefährdende Wirkung des Erfolgs« festgestellt haben (vgl. Lindenlaub 1983, S. 91 ff.).

Unabhängig davon, auf welcher Ebene sich die Lernprozesse vollziehen, sind vier allgemeine **Grundformen des organisationalen Lernens** zu unterscheiden (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 453 ff.):

- Das **Lernen aus Erfahrung** (»Learning by doing«) knüpft an den in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen einer Organisation an. Die bisher erfolgreichen Problemlösungen, Handlungsmuster und Routinen werden bei dem Auftreten eines neuen Problems hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit und ihrer voraussichtlichen Erfolgswirkung beurteilt und gegebenenfalls modifiziert oder durch neue Lösungsansätze substituiert. Dadurch verändert sich die Wissensbasis einer Organisation.
- Nutzt eine Organisation die Erfahrungen einer anderen Organisation, liegt **vermitteltes Lernen** vor. Den Anstoß für derartige Lernvorgänge können unternehmensübergreifende Arbeitskreise, Gespräche mit Lieferanten und Kunden oder gezielte Suchprozesse bilden, wie das systematische Auswerten von Veröffentlichungen. Auch das Lernen aufgrund von

Instruktionen, zum Beispiel in Workshops oder Schulungen, gehört zu dieser Grundform organisationalen Lernens, die auch als ein »Lernen aus der Erfahrung anderer« bezeichnet werden kann.

- Die **Inkorporation neuer Wissensbestände** ist die dritte Lernform. Sie ist durch die Eingliederung bisher organisationsfremden Wissens gekennzeichnet, die beispielsweise durch die Einstellung von externen Fachleuten oder die Integration von anderen, mit einem spezifischen Wissen ausgestatteten Organisationen erfolgt (»Zukauf von Know-how«). Letzteres stößt allerdings häufiger auf Barrieren, weil das erworbene Unternehmen als »unterlegen« angesehen wird, von dem man nicht viel Erfahrungswissen übernehmen kann.
- Schließlich können Organisationen durch Lernprozesse **selbstreferenziell** neues Wissen generieren. Bei dieser Lernform werden die in der Organisation vorhandenen Wissenselemente neu miteinander verknüpft und zu innovativen Problemlösungen weiterentwickelt. Selbstreferenzielle Lernprozesse erfordern eine weitgehende Kollektivierung des verfügbaren Wissens und dessen Verknüpfung zu völlig neuen Einsichten oder Ideen. Sie setzen somit eine intensive Kommunikation der Organisationsmitglieder voraus.

An dieser Stelle ist noch einmal darauf hinzuweisen: Die bloße quantitative Erweiterung der Wissensbasis einer Organisation stellt noch kein organisationales Lernen dar. Erst wenn der bisherige Wissensbestand restrukturiert wird und dadurch neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen, kann von einem organisationalen Lernen gesprochen werden.

Ein zweckmäßiger Ansatz, um in Organisationen Lernprozesse in Gang zu setzen, ist die gezielte **Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen**. Die Möglichkeit, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, eine offene Kommunikation und eine Unternehmenskultur, in der Fehler erlaubt sind und die gültigen Grundwerte und Handlungsmuster in Frage gestellt und reflexiv überprüft werden können, sind wesentliche Elemente auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. Gerade weil das Lernen primär ein individueller Vorgang ist, kommt der umfassenden Kommunikation zur Kollektivierung der Lernergebnisse dabei eine besondere Bedeutung zu. Hier bestehen in der Unternehmenswirklichkeit aber zumeist noch erhebliche Defizite, weil die etablierten Machtstrukturen eine Dezentralisierung von Wissen einschränken. Vielfach herrscht bei den Führungskräften und ihren Mitarbeitern die Angst vor, dass ihr Einfluss mit der Weitergabe von Informationen schwindet und die eigene Position gefährdet wird. Die Wirkungen von derartigen Verhaltensmustern sind selbstverständlich kontraproduktiv für organisationale Lernvorgänge.

Wird das Konzept des organisationalen Lernens konsequent umgesetzt, dann führt dies auf der institutionellen Ebene zu einer **lernenden Organisation**. Sie wird seit einiger Zeit sowohl von Wissenschaftlern als auch von Unternehmensberatern verstärkt propagiert.

Definition

Unter der **lernenden Organisation** ist eine Organisation zu verstehen, die fähig ist, selbstständig Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln, und die ihr Verhalten auf der Grundlage von neu gewonnenen Einsichten verändern kann (vgl. *Garvin 1993*, S.80).

Schanz weist zu Recht auf die Missverständlichkeit des Begriffs »lernende Organisation« hin, weil teilweise suggeriert wird, »[...] dass es sich um etwas völlig anderes als individuelles Lernen handelt. Das ist selbstverständlich nicht der Fall, aber es ist durchaus gerechtfertigt, zwischen diesen beiden Begriffen zu unterscheiden« (*Schanz 1994*, S.432).

Lernende Organisationen werden häufig als »**antistruktuell**« beschrieben und sind vor allem durch die Merkmale der **Hierarchiefreiheit**, der **Selbstkoordination** und der **mündlichen Kommunikation** gekennzeichnet. Es wird eine nahezu vollständige Entkoppelung und Flexibilisierung der Strukturen angestrebt, die als Voraussetzungen für ein funktionierendes organisationales Lernen angesehen werden. Derartige Organisationen befinden sich ständig im Wandel, indem sie die Signale der Umwelt in Selbstorganisationsprozessen verarbeiten, die eine fortlaufende strukturelle Neuausrichtung bewirken (vgl. hierzu die Betrachtung von permanentem Wandel und Stabilität in *Steinmann et al. 2013*, S.466f.).

Müssen die vorhandenen Strukturen vollständig abgebaut werden, um die lernende Organisation als Veränderungskonzept der Zukunft zu etablieren?

Wie wir am Anfang dieses Buches gesehen haben, sind Organisationsstrukturen das Ergebnis des Organisierens. Organisieren bedeutet das Festlegen von bestimmten Regeln, die Gebliden eine Ordnung geben und das Chaos vermeiden. Um komplexe Aufgaben effektiv und effizient lösen zu können, ist ihre organisatorische Gestaltung eine äußerst wichtige Voraussetzung. Deshalb kann die Vorstellung einer völlig strukturlosen Organisation nicht überzeugen. Zukünftig kann es nicht um die Frage »Struktur **oder** Lernen?« gehen, sondern darum, wie Struktur **und** Lernen miteinander verbunden werden können. Angesichts der Tatsache, dass die zunehmende Komplexität und die wachsende Dynamik der Umwelt ständig steigende Anforderungen an die Qualität der organisatorischen Problemlösungen stellen, kann das Konzept des organisationalen Lernens als **Problemlösungslernen** einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit einer Organisation leisten. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist es allerdings, dass eingefahrene Denk- und Verhaltensweisen abgebaut werden, die das Lernen behindern oder sogar blockieren (sogenannte »defensive routines«). Dieser »Verlern-Prozess« ist zumeist schwierig und zeitaufwendig. Der Verlust von überkommenen Denk- und Handlungsmustern wird von den Organisationsmitgliedern häufig als schmerhaft empfunden.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Knowledge-Management in der Henkel AG & Co. KGaA

Was unter »Wissensmanagement« in der betrieblichen Praxis zu verstehen ist, zeigt das Beispiel der *Henkel AG & Co. KGaA*:

»Seit 1999 sammeln wir unter dem Stichwort ›Knowledge Management‹ systematisch internes Wissen sowie übertragbare Erfahrungen und stellen diese in Datenbanken den Mitarbeitern bereit. Derzeit stehen rund 1.200 Themen zu Prozesswissen, Erfolgsfaktoren, Lösungsvorschlägen und Fehleranalysen zur Verfügung. Wissensmanagement ist ein wirksames Instrument, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern und Innovationen zu beschleunigen.«

Quelle: <http://www.henkel.de>

Einen Beitrag zur Verbesserung der Veränderungskompetenz kann das sogenannte »Wissensmanagement« oder »Knowledge-Management« leisten. Unter **Wissensmanagement** ist die Verknüpfung von verschiedenen Bausteinen zu sehen: Ausgehend von den Wissenszielen (Ausrichtung an organisationalen Kompetenzen, die dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen) ist das entsprechende Wissen zu identifizieren und sich anzueignen (Wissenserwerb). Das so erworbene Wissen wird weiterentwickelt und an die Unternehmensverhältnisse adaptiert. Danach erfolgt die Verteilung des Wissens an die jeweiligen Bedarfsorte. Dabei muss das vorhandene Wissen bewahrt werden, damit keine Verluste oder Fehler auftreten. Erst dann kommt es zur eigentlichen Wissensnutzung. Im Zuge einer Wissensbewertung wird beurteilt, ob der Einsatz des Wissens dazu beigetragen hat, die eingangs formulierten Zielsetzungen zu erreichen. Danach beginnt der Managementzyklus gegebenenfalls von Neuem (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 478f.). Durch dieses andauernde Lernen und Verlernen wird die Kernkompetenz einer lernenden Organisation gefördert, die darin besteht, den organisatorischen Wandel in einer turbulenten Umwelt erfolgreich zu gestalten.

Auch das Konzept der **Communities-of-Practice** (Praxis-, Interessengemeinschaften) bietet hier einen interessanten Ansatzpunkt. CoPs stehen neben der klassischen formalen Organisationsstruktur und bilden sich aus Interesse für die Inhalte und die Lösung einer bestimmten Problemstellung. Sie sind insofern intrinsisch motiviert, freiwillig und basieren auf einem gegenseitigen Vertrauen und auf Loyalität. CoPs sind heute typischerweise IT-basiert und damit in gewisser Hinsicht virtuell. Dies ermöglicht die Bildung organisations-, kultur- und grenzüberschreitender Gemeinschaften. Die Kommunikation der Mitglieder erfolgt weitgehend informell in einem angstfreien Klima. Die Themengebiete solcher CoPs sind breit gestreut und reichen von ganz konkreten technischen Fragen bis zur Diskussion unternehmuskultureller Probleme (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 460f.).

Ein Bestandteil des Wissensmanagements ist damit das **Erfahrungsmanagement**, denn verschiedene Organisationsmitglieder haben im Laufe ihres Berufslebens auch unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Paten- und Mentorenmodelle können hier einen wichtigen Beitrag zur Verbreiterung der organisationalen Wissensbasis leisten, in dem die »Erfahrenen«

(very experienced persons) der Organisation ihr Wissen gezielt zur Verfügung stellen. Dieses »**Alters-Diversity-Management**« soll dazu beitragen, die in einer Organisation vorhandene Qualifikations-, Erfahrungs- und Wissensvielfalt für die Differenzierung vom Wettbewerb gezielt zu nutzen (zum Alters-Diversity-Management vgl. Becker 2013, S. 805 ff.).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Mitgliederstarke CoPs

Welche Bedeutung die Förderung des Wissensaustausches und -transfers heute für viele Unternehmen hat, zeigt die Tatsache, dass es in Unternehmen wie *Shell*, *Siemens* und *Novartis* derzeit eine Vielzahl von funktionierenden CoPs gibt. Allein bei *Siemens* sind es rund 1.650 registrierte CoPs, von denen einzelne bis zu 5.000 Mitglieder zählen.
Quelle: Steinmann et al. 2013, S. 461

7.8 Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten

7.8.1 Was »Turbulenz« für Unternehmen bedeutet

Unsere Umwelt verändert sich immer schneller und tiefgreifender. Das gilt auch für die wirtschaftliche, politische und soziale Umwelt der Unternehmen. Dabei ist festzustellen, dass sowohl die **Dynamik** als auch die **Komplexität** der Veränderungen in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben, insbesondere seit der globalen Finanzkrise von 2007 bis 2009. Auffallend sind darüber hinaus immer schnellere Trendbrüche und häufigere Diskontinuitäten. *Igor Ansoff* hat deshalb vor dem Hintergrund der ersten globalen Energiekrise 1973/74 bereits Mitte der 1970er-Jahre von einem »**Management of Surprise and Discontinuities**« gesprochen, um deutlich zu machen, dass wir uns auf überraschende Wendungen, abrupte Wechsel, Disruptionen und anhaltende Unregelmäßigkeiten einstellen müssen (vgl. Ansoff 1976, S. 129 ff.). Mit der Corona-Pandemie, dem Krieg in der Ukraine und einer weltweit ausufernden Inflation erleben wir hierfür zur Zeit einige Beispiele und deren Auswirkungen auf die globale Wirtschaft. Dies erfordert insbesondere von den Führungskräften der ersten Ebene eine permanente mentale Bereitschaft zum Wandel und die ausgeprägte intellektuelle Fähigkeit, derartig tiefgreifende Veränderungen rechtzeitig zu erkennen, auf der Grundlage einer möglichst fundierten Analyse schnell Entscheidungen zu treffen und vorausschauend wirksame Maßnahmen zu ergreifen, um die sich bietenden Chancen bestmöglich zu nutzen, beziehungsweise die drohenden Risiken so weit wie möglich abzuwenden.

Die Vielschichtigkeit der Veränderungsthemen und die damit verbundenen Herausforderungen liegen auf den verschiedensten Feldern. So zeigt eine Studie von *Porsche Consulting* aus dem Jahr 2022, an der sich 116 Führungskräfte aus den größten deutschen Industrieunternehmen beteiligt haben, dass Digitalisierung, Nachhaltigkeit, neue IT-Systeme, Reorganisation und Automatisierung zu den **Top Transformation Topics** gehören (vgl. Abbildung 7-62). Laut dieser

Studie stehen 66 Prozent der CEOs vor der Herausforderung, ihre Unternehmen in der nächsten Zeit durch fundamentale Transformationsprozesse zu steuern – keine leichte Aufgabe, denn offenbar misslingen 69 Prozent der Veränderungsprozesse wegen eines unzureichenden Managements des Wandels. Damit wird die **Change-Kompetenz**, also die Fähigkeit, Veränderungen (rechtzeitig) zu erkennen und zielwirksam mit ihnen umzugehen, für die C-Ebene zu einem zentralen Erfolgs- oder eben Misserfolgsfaktor. Darüber hinaus mangelt es rund der Hälfte der Führungskräfte aus dem mittleren Management an **Transformation-/Change-Readiness** (als Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren, effektiv zu gestalten und in den Unternehmensalltag zu integrieren), weil sie sich gegen die Veränderungen wenden (53 Prozent) und/oder eine Fähigkeitslücke (64 Prozent) haben, um mit den Veränderungsanforderungen fertig zu werden (vgl. Porsche Consulting 2022, S. 4, 7 und Abbildung 7-64). Das sind Zahlen, die mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Wandlungsfähigkeit deutscher Unternehmen sehr kritisch zu sehen sind. Vor allem im öffentlichen Sektor scheitern deshalb aktuell rund 90 Prozent der Transformationsprozesse. Aber auch die Technologie-, Chemie- und Automobilunternehmen haben erhebliche Schwierigkeiten mit der erfolgreichen Durchführung von Veränderungsprozessen, denn zwischen 70 und 80 Prozent von ihnen erreichen aktuell nicht die angestrebten Transformationsziele.

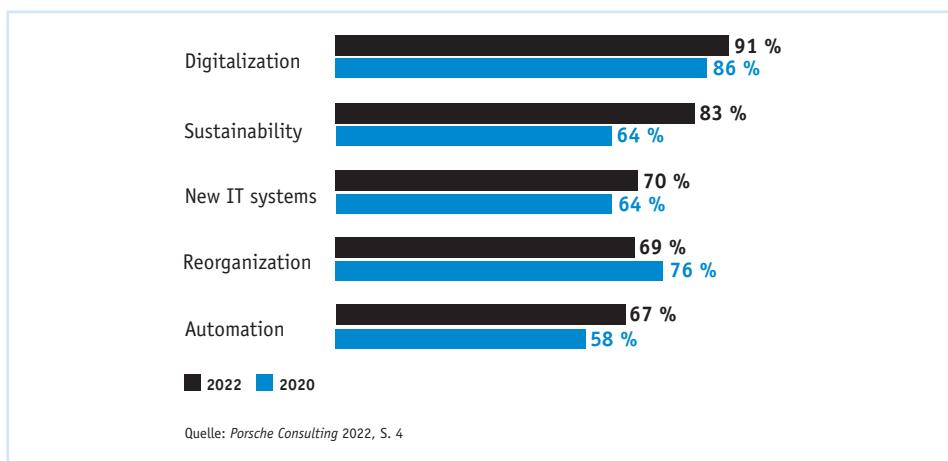


Abb. 7-62: Haupttreiber von Veränderungen

Die mit den genannten Themen verbundenen Herausforderungen wiegen umso schwerer, als das Markt- und Wettbewerbsumfeld vieler Unternehmen gerade in den letzten Jahren noch turbulenter geworden ist (diesbezüglich ist des Öfteren auch von einer »VUCA-Welt« die Rede; vgl. Kapitel 10). Als »**Turbulenz**« wird in der Luftfahrt ein Zustand unruhiger und chaotischer Luftbewegungen bezeichnet, den viele Menschen beispielsweise von der Reise mit einem Passagierflugzeug kennen, den sich aber nur wenige wünschen. Wenn in solchen Fällen aus dem Cockpit die Ansage in der Kabine ertönt: »Bitte bleiben Sie zu ihrer eigenen Sicherheit ange schnallt sitzen«, dann schauen sich viele Fluggäste schon einmal vorsichtshalber nach der

grauen oder braunen Tüte um, während bei ein paar Passagieren vielleicht sogar so etwas wie Euphorie aufkommt: Endlich ist mal was los auf diesem langweiligen Flug!

Tatsächlich sind vor allem Klarluftturbulenzen (Clear Air Turbulences) in wolkenfreier Luft für den Piloten oder den Autopiloten nicht erkennbar. Und auch in schlechtem Flugwetter weiß niemand, wann welche Kräfte wie auf das Flugzeug einwirken. Sie führen aber möglicherweise zu **nicht kontrollierbaren**, starken Beschleunigungen der Maschine, die sich beispielsweise in einer ungewollten Höhenänderung aufgrund von Schwankungen im Auftrieb des Flugzeugs zeigen. Wir kennen das, wenn wir als Passagiere das flaue Gefühl haben, in ein »Luftloch« zu fallen, oder wenn das Flugzeug sich deutlich wahrnehmbar um seine drei Achsen bewegt. Solche Zustände können im Extremfall zu Schäden an der Maschine und sogar zu schweren Verletzungen der Passagiere führen.

Was macht der Pilot oder der Autopilot in einer solchen Situation? Er versucht, die Fluglage zu stabilisieren und die **Flugrichtung**, die **Fluggeschwindigkeit** und die **Flughöhe** zu halten. Die laufende Beobachtung dieser drei Parameter auf den sie abbildenden Instrumenten (Kompass, Fahrtmesser und Höhenmesser; vgl. Abbildung 7-63) ist – neben anderen Faktoren – erfolgsentscheidend für einen sicheren Flug. Veränderungen der Fluglage in einer turbulenten Luftzone werden dabei nur durch begrenzte Ausschläge von Höhen-, Seiten- und Querrudern vorgenommen, um die Struktur der Flugzeugzelle nicht übermäßig zu belasten. Wird manuell geflogen, sind die Erfahrung des Piloten und ein umfassendes Training die besten Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung einer derart kritischen Flugsituation. Dieses Beispiel aus der Luftfahrt kann als Best-Practice gelten und Hinweise geben, wie ein zielführendes Management in kritischen Unternehmenssituationen aussehen sollte.



Abb. 7-63: Entscheidende Parameter in einer turbulenten Umwelt

Die **Wirtschaftslage**, in der sich die Unternehmen seit dem Beginn der Pandemie 2020 und insbesondere seit dem Ukraine-Krieg 2022 befinden, ist mit einem turbulenten Flug vergleichbar: Es ist unklar, wie die weitere Entwicklung der globalen Konjunktur aussehen wird. Sie ist für die einzelnen Unternehmen weder steuerbar noch kontrollierbar. Auch die ökonomischen Indikatoren, wie zum Beispiel die Beschäftigungszahlen, die Verbraucher- und Erzeugerpreisindizes, die Geschäftsklimaindizes, die Konsumraten usw., zeigen keine klare Richtung an. Wird

den Notenbanken trotz weiterer Zinsanhebungen ein »soft landing« gelingen oder erleben wir doch noch eine weltweite Rezession? Werden die bestehenden und durch die Corona-Situation und den Ukrainekrieg zum Teil immer noch empfindlich gestörten Prozessketten halten? Ist China in Zukunft ein verlässlicher Handelspartner oder drohen politische Konflikte? Sollte eine grundsätzliche Neuorientierung der Arbeitsorganisation stattfinden, nachdem das Homeoffice in den meisten Unternehmen schon zu einem festen Bestandteil geworden ist? Wie können Kooperationen zwischen Unternehmen weniger krisenanfällig gemacht werden? Wann besteht in welchem Umfang ein Anpassungsbedarf, der eine Veränderung der Strategie, der Organisation, der Systeme und der Kultur eines Unternehmens erfordert?

Diese und andere Fragen beschäftigen viele Führungskräfte gerade in turbulenten Situationen. Wie sollen sie damit umgehen? Wann und in welcher Form sind Aktivitäten erforderlich? Gibt es ausreichend Zeit für eine umfassende Analyse der Ausgangssituation und eine fundierte Planung der zu ergreifenden Maßnahmen? Entscheidend ist es sicherlich, dass vor allem die **oberste Führungsebene** weiß, in welcher Lage sich ihr Unternehmen aktuell befindet und wie schnell (»Fluggeschwindigkeit«) und auf welchem Innovations-, Qualitäts- und Leistungsniveau (»Flughöhe«) sie es mit Blick auf die Unternehmensziele bewegen will (»Flugrichtung«). Die drei oben im Zusammenhang mit der Fliegerei genannten Parameter sind also auch bei der Unternehmenssteuerung entscheidungs- und handlungsrelevant, wenn man die turbulente Zone erfolgreich überwinden und einen ungeplanten Absturz vermeiden möchte.

Vielleicht sind heute damit mehr denn je **Entscheidungen unter Ungewissheit** zu treffen. Das bedeutet, dass es zwar Informationen über die möglichen Ausprägungen zukünftiger Umweltzustände gibt; die Zuordnung von (subjektiven) Eintrittswahrscheinlichkeiten und die Bewertung der möglichen Ergebnisse der getroffenen Entscheidungen ist aufgrund der herrschenden Umweltturbulenzen allerdings noch schwieriger als in früheren Zeiten. Damit beinhaltet die Wahl jeder möglichen Handlungsalternative ein mehr oder weniger hohes Risiko für die weitere Entwicklung oder sogar für die Zukunftsfähigkeit des betreffenden Unternehmens. Die im Abschnitt 7.1.3 über einen Zeitraum von einem Vierteljahrhundert dargestellten Entwicklungsgeschichten von *Daimler*, *Siemens* und *Sanofi* zeigen eindrucksvoll, inwieweit die Führungsentscheidungen auf oberster Ebene unter den jeweils gegebenen Umweltzuständen zu den positiven oder den negativen Entwicklungen dieser drei Unternehmen beigetragen haben.

7.8.2 Agilität als Herausforderung und Chance

Um den Herausforderungen einer turbulenten Umwelt besser begegnen zu können, wird vielfach **Agilität** (von lat. *agilitas*: von großer Beweglichkeit zeugend, regsam, wendig) als Fähigkeit von Organisationen und deren Mitgliedern beschrieben, also sich proaktiv, schnell, flexibel und ohne größere Probleme auf neue Anforderungen einzustellen zu können. Im Gegensatz zur organisationalen Flexibilität setzt Agilität dabei nicht ausschließlich auf eine zentrale Steuerung der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen, sondern darauf, dass die Veränderungen auch

von einzelnen Teams und Organisationsmitgliedern vorgenommen werden können. Damit ist Agilität sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für Unternehmen in Veränderungssituationen.

Eine **Herausforderung** ist Agilität deshalb, weil es gilt, den Organisationsmitgliedern angemessene Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu geben, damit diese in einer konkreten Veränderungssituation nicht nur reaktiv, sondern proaktiv agieren können.

Das setzt auf der **Makroebene** einerseits flexible und kundenorientierte Organisationsstrukturen voraus (beispielsweise iterative Prozess- und Projektlandschaften, anpassungsfähige Netzwerkstrukturen), in denen es keine starren funktionalen und hierarchischen Barrieren mit den entsprechend negativen Begleiterscheinungen gibt, wie zum Beispiel ausgeprägtes Silodenken oder überbordende Bürokratie. Andererseits erfordert agiles Handeln eine Unternehmenskultur, die auf Autonomie, Kooperation, Transparenz, Dialog, Wertschätzung und gegenseitiges Vertrauen setzt. Dadurch ist die Organisation dann in der Lage, aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen und diese Lernerfahrungen im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele zu nutzen (zum organisationalen Lernen vgl. Abschnitt 7.7.2).

Dies wiederum ist nur möglich, wenn die Organisationsmitglieder auf der **Mikroebene** in der Lage sind, die ihnen gegebenen Entscheidungs- und Handlungsspielräume ausgehend von einem agilen Mindset zielgerichtet und selbstständig zu nutzen. Dazu tragen Führungskräfte bei, die ihren Teams auf Augenhöhe begegnen, ihnen Verantwortung übertragen und sich selber in den Dienst des Kundennutzens stellen. Teilweise wird dieser Zustand im Englischsprachigen auch als »**Dexterity**« (von lat. *dexteritas*: Geschicklichkeit, Gewandtheit) bezeichnet und als Synonym für eine »gelebte Agilität« verwandt (vgl. Capgemini 2019). Weil dies in vielen Unternehmen bis heute nicht wirklich üblich ist, teilweise trotz anderslautender Aussagen in deren Publikationen und auf deren Webseiten, zeigt sich, dass hier noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf besteht, den es zu meistern gilt.

Wenn es gelingt, die Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, wird **Agilität zu einer Chance**, denn die Fähigkeit, sich schnell und ohne (große) interne Reibungsverluste an Veränderungen anpassen zu können, ist für Unternehmen heute und in der Zukunft ein entscheidender Erfolgs- und vielleicht sogar Überlebensfaktor – und war es im Prinzip schon immer, wenn man an *Charles Darwin* und seine im Jahr 1864 formulierte (wenn auch von heutigen Evolutionsbiologen kritisierte) Aussage »*Survival of the Fittest*« betreffend die Entstehung der Arten denkt. Im Einzelnen beruht die mit der Agilität verbundene Chance insbesondere auf einer ausgeprägten internen und externen Kundenzentrierung, äußerst effektiven und effizienten Arbeitsabläufen, einer hohen Flexibilität der Prozesse und Projekte, der frühzeitigen Erkennung und Beseitigung von Fehlern, schnellen Projektstarts mit iterativen Projektverläufen und dem zeitnahen Erzielen von Ergebnissen sowie – sicher nicht zuletzt – auf einem agilen Mindset, das sich in der Einstellung und letztendlich in dem Verhalten der Organisationsmitglieder zeigt.

7.8.3 Merkmale eines agilen Change-Managements

Wie bereits im Abschnitt 7.1.2 dargestellt wurde, ist Change-Management die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluation und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. Was sind dann die Besonderheiten eines **agilen Change-Managements**?

Zunächst ist nochmals festzustellen, dass heute ein »**business as unusual**« der Normalzustand ist. Die ausgeprägte Volatilität der globalen Märkte und ihrer ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen erlaubt es nicht mehr, nach Veränderungsphasen längere »Ruhepausen« einzulegen, in denen Organisationen sozusagen »refreezed« und damit starr sind (vgl. hierzu den Drei-Phasen-Ansatz von Lewin im Abschnitt 7.4.2.2). Das Change-Management in Organisationen muss sich damit mehr denn je darauf einstellen, ein »ongoing process« zu sein, der eine **kontinuierliche Anpassung** an kleine und größere Veränderungserfordernisse ermöglicht, ohne die Organisation und ihre Mitglieder zu überfordern. Denn auch agiler werdende Organisationen sollten den **Faktor Stabilität** nicht vernachlässigen, wenn die neuen Struktur- und Verhaltensmuster von den Organisationsmitgliedern dauerhaft verinnerlicht und wirksam gelebt werden sollen. Dabei kann es hilfreich sein, die Grenzen der Agilitätserfordernisse aufzuzeigen, um mögliche individuelle Ängste vor zu viel wahrgenommener Instabilität abzubauen und ein angemessenes Sicherheitsgefühl zu vermitteln.

Im Folgenden werden einige wesentliche **Merkmale eines agilen Change-Managements** erläutert (vgl. Clayton 2021, Veken 2019):

Schnelle Entwicklung einer Veränderungsvision

Wandel ist zunächst einmal Chefsache. Die schnelle Entwicklung und Kommunikation einer Veränderungsvision und der einzuschlagenden »Marschrichtung« durch das Top-Management, insbesondere den CEO, spielen im agilen Change-Management eine wichtige Rolle. Es geht darum, deutlich zu machen, wo das Unternehmen aktuell steht, wohin die »Reise« gehen soll, welche Werte und Prinzipien den weiteren Weg flankieren und welche Schritte anstehen. Dadurch wird schon frühzeitig Spekulationen und Unsicherheiten begegnet und es wird vermieden, zu viel Zeit in die Analyse und Bewertung der unterschiedlichen Interessen der Stakeholder zu investieren. Stattdessen werden die Organisationsmitglieder von einem starken »Nordstern« geleitet, der Orientierung gibt, begeistert und antreibt. Dieser »**Purpose**«, also der hinter den Veränderungen stehende erkennbare und akzeptierte Zweck, generiert die notwendige Veränderungsenergie und macht klar, warum man etwas tut und warum dieses Tun wichtig für die Organisation und deren Mitglieder ist. Das Wie und das Was werden so aus der Sicht der Organisationsmitglieder zu sinnvollen Mitteln der Zielerreichung.

Inkrementelles Vorgehen anstatt umfassende Gesamtplanung

Im Gegensatz zum »klassischen« Change-Management werden die Veränderungen bei einem agilen Vorgehen nicht von vorneherein möglichst umfassend bis ins letzte Detail geplant und

dann ohne Änderungen planmäßig umgesetzt. Stattdessen wird auf der Grundlage einer Vision und entsprechender Veränderungsziele das ständige Experimentieren, Überprüfen, Anpassen und Ausprobieren ausdrücklich gewünscht und seitens der Führungskräfte unterstützt. Die einzelnen Aktivitäten erfolgen dann iterativ, in kurzen, fest definierten Zeiträumen, in denen bestimmte Arbeitspakete von den Projektteams abgearbeitet werden. Am Ende solcher **Sprints** wird in Reviews überprüft, ob die angestrebten Ergebnisse tatsächlich erreicht worden sind, ob sich das gewählte Vorgehen bewährt hat oder ob im nächsten Schritt Anpassungen vorgenommen werden müssen. Der intendierte Wandel wird so in kleinen, aber zielgerichteten Schritten vollzogen, mit deren Hilfe möglichst viele von der Veränderung betroffenen Personen in den Prozess integriert und mental mitgenommen werden.

Empowerment von Change-Treibern

In turbulenten Zeiten sind die oberen Führungskräfte häufig intensiv mit einem reaktiven Krisenmanagement beschäftigt. Trotzdem oder vielleicht gerade deswegen neigen viele C-Level-Führungskräfte dazu, ihren nachgeordneten Managern genau zu sagen, was sie tun sollen. Anstatt den Wandel umfassend selbst zu planen und durchzuführen, kann das Top-Management den Wandel beschleunigen, indem es – im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes – eine Gruppe von ausgewiesenen, cross-funktionalen Change-Experten mit einer angemessenen Verantwortung, den entsprechenden Kompetenzen sowie den notwendigen Gestaltungsspielräumen und Ressourcen ausstattet. Damit können diese die Veränderungen mit Blick auf die Veränderungsvision weitestgehend selbstständig umsetzen. Diese Personengruppe sollte ein internes Netzwerk aufbauen, dessen Mitglieder in der Lage sind, den Wandel vor Ort, also zum Beispiel an den einzelnen Standorten oder in den verschiedenen Funktions- und Produktbereichen, unmittelbar zu unterstützen. Eine derartige »**Cellularity**« mit einer Vielzahl von einzelnen Veränderungszellen wird teilweise als »Königsdisziplin« der Mobilisierung und Kulturentwicklung beschrieben, weil sie es ermöglicht, ohne die nach wie vor in vielen Change-Prozessen vorhandene zentrale Steuerungsbürokratie mit ihrem lähmenden Mikromanagement auszukommen (vgl. hierzu auch den Multiple-Nucleus-Ansatz im Abschnitt 7.4.2.3). Ein physischer oder virtueller »**War Room**« zur laufenden Abstimmung und Koordination der Change-Aktivitäten kann dabei sehr hilfreich sein. Wichtig ist aber vor allem die anhaltende Unterstützung der Change-Treiber durch das Top-Management, denn in erfolgreichen Veränderungsprozessen findet ein Empowerment der Teams doppelt so häufig statt wie in nicht erfolgreichen (vgl. *Porsche Consulting 2022, S. 22*). So lassen sich insbesondere im mittleren Management und bei den Mitarbeitern vorhandene Widerstände und Fähigkeitslücken deutlich reduzieren, die in vielen Unternehmen dazu beitragen, dass die Veränderungsziele nicht oder nicht umfassend erreicht werden (vgl. Abbildung 7-64).

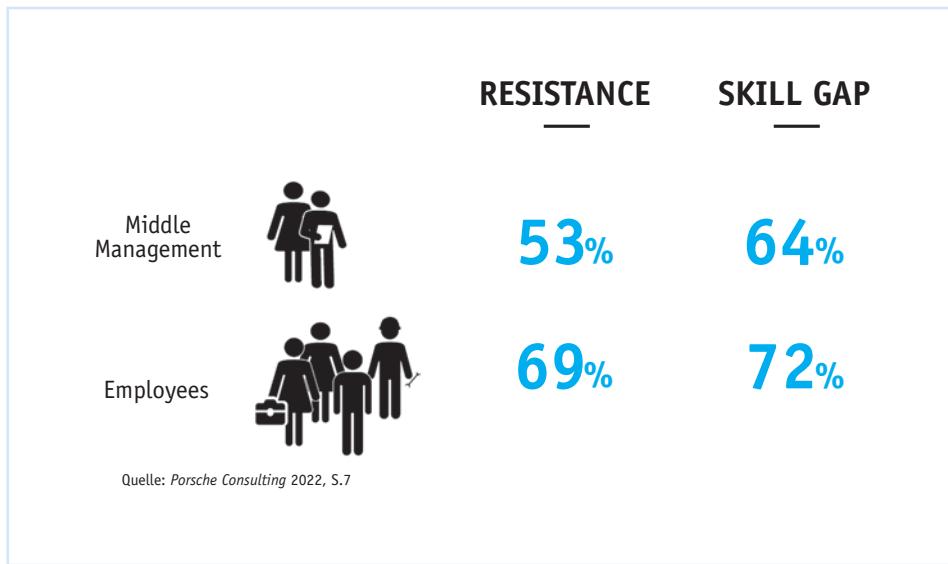


Abb. 7-64: Widerstände und Fähigkeitslücken

Nutzung von internen sozialen Kanälen und Influencern

Virtuelle und reale unternehmensinterne Netzwerke sowie Kommunikations- und Kollaborationsplattformen sind die wirkungsvollste und schnellste Möglichkeit, um die Veränderungsvision zu kommunizieren und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu gewinnen. Diesbezüglich zeigt die *Porsche Consulting*-Studie aus dem Jahr 2022, dass 83 Prozent der erfolgreichen Unternehmen eine **Multi-Channel-Change-Kommunikation** (zum Beispiel persönliche Ansprache, Intranet, Videobotschaften, Einsatz von Plakaten und Displays) betreiben und die mit deren Hilfe vermittelten, klar formulierten Narrative und Kernbotschaften laufend wiederholen (»repeat it again and again«; vgl. *Porsche Consulting* 2022, S. 14, 22). Auf diese Weise wird das Verständnis für die Veränderung gestärkt, denn Studien weisen nach, dass wichtige Botschaften bis zu zehn Mal wiederholt werden müssen, bevor sie von den Empfängern internalisiert werden. Das gilt insbesondere aber nicht nur für Organisationen, die ohnehin überwiegend virtuell arbeiten. Das Top-Management sollte diese Kanäle nutzen und idealerweise auch eine beidseitige Kommunikation ermöglichen, um so auch Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter zu erhalten, damit diese für die Gestaltung des weiteren Change-Prozesses genutzt werden können. Solche »Graswurzel«-Aktivitäten ermöglichen es den Organisationsmitgliedern, ihre Erwartungen und ihre Bereitschaft zu Aktivitäten in den Transformationsprozess einzubringen und diesen so zu beschleunigen.

Unterstützung von Lernerfolgen und kurzfristigen Anpassungsmaßnahmen

In einem agilen Veränderungsprozess sollten schnelle Anpassungen gemäß dem Entwicklungs- kreislauf »Build – Measure – Learn« möglich sein, um die sich auf dem Weg vom Start bis zum (vorläufigen) Ende des Change-Prozesses häufig volatil verändernden Rahmenbedingungen angemessen berücksichtigen zu können. Deshalb muss eine eigenständiges Lernen im Sinne

einer lernenden Organisation möglich sein (vgl. Abschnitt 7.7.2). Darüber hinaus sollte ein agiles Change-Management das Sentiment der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder ständig im Blick behalten, um entsprechend zeitnah und im Sinne der angestrebten Veränderungsziele reagieren zu können. Tägliche **Stand-up-Meetings**, also formlose, kurze Besprechungen zu aktuellen Themen (normalerweise im Stehen), sind eine Plattform, um die gemeinsamen Lern erfahrungen und die neuen Einflüsse zu bewerten und in die Umsetzung der anstehenden Maßnahmen zu integrieren. Ergänzend können regelmäßige, kurzfristige **Performance-Check-ins** dazu beitragen, den Stand der Implementierung von Veränderungen zu überprüfen und diese Informationen unmittelbar für die weitere Prozessgestaltung zu nutzen. So ist beispielsweise ein problem- und aufgabenbezogenes, begleitendes Real-Time-Coaching der Führungskräfte möglich, das deren Konzentration auf die jeweils aktuellen Erfordernisse des Veränderungsprozesses unterstützt und sie im Sinne eines aktiven Handlungslernens weiter voranbringt.

In der Abbildung 7-65 sind die **Unterschiede zwischen einem »klassischen« und einem »agilen« Change-Management** beschrieben (Kohnke/Wieser 2019, S.83). Wie der passende Weg der Veränderung aussieht, ist im Einzelfall mit Blick auf die angestrebten Ziele und die jeweiligen internen und externen Rahmenbedingungen situationsbezogen zu entscheiden.

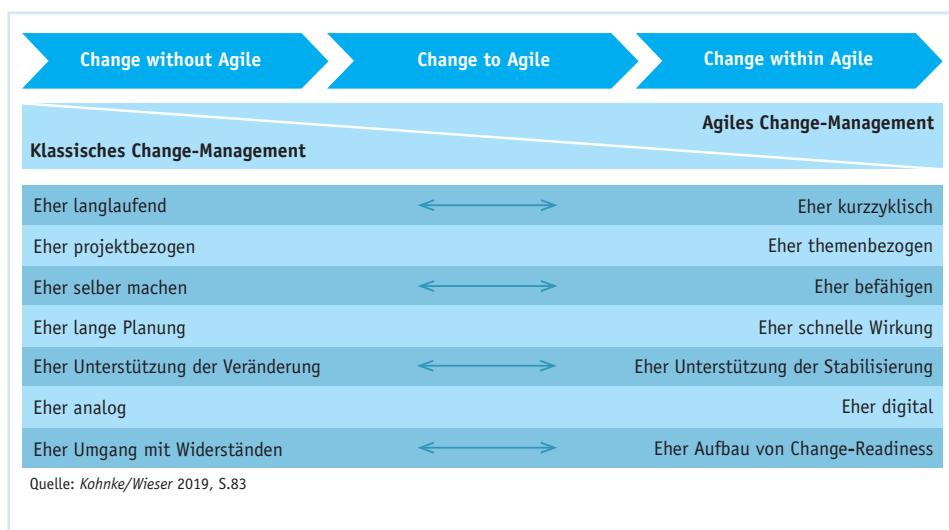


Abb. 7-65: Agilität und Change-Management

7.8.4 Vier Schritte zu einem agilen Change-Management

Auch bei der Einführung eines agilen Change-Managements können unterschiedliche Wege zu dem gewünschten Ziel führen, denn es gibt bei der Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen nun einmal keinen »**one best way**« (vgl. Abschnitt 7.6.2). Jedes Unternehmen muss die eigene strategische, strukturelle, kulturelle und personelle Ausgangslage genau betrachten, um die

richtigen Schritte festzulegen und die passenden Instrumente auszuwählen. Insofern gilt der Grundsatz: »Maßarbeit statt Konfektion«, was bedeutet, dass es kein Change-Management »von der Stange gibt«, das zu jedem Unternehmen gleichermaßen passt. Vielmehr müssen die einzelnen Maßnahmen und deren Umsetzung individualisiert werden. Erinnert sei an dieser Stelle zum Beispiel an das Business Reengineering, das Mitte der 1990er-Jahre als generell und schnell wirksamer Top-Down-Approach ohne Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens angepriesen wurde, das dann aber in der Praxis bestenfalls mäßig erfolgreich gewesen ist (vgl. hierzu Abschnitt 7.1.2 und Abbildung 7-32).

Das entscheidende Erfolgskriterium für die wirksame Implementierung und die nachhaltige Umsetzung eines agilen Change-Managements ist schlussendlich die Akzeptanz des gewählten Ansatzes bei denjenigen Personen, welche die Veränderungen aktiv voranbringen und letztendlich deren Ergebnisse im Tagesgeschäft mit Leben erfüllen sollen – genau dort entscheidet sich nämlich, ob der intendierte Wandel tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden konnte oder nicht.

Im Folgenden werden exemplarisch **vier Schritte** zur Einführung und Umsetzung eines agilen Change-Managements vorgestellt. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit erhoben, denn wie oben schon ausgeführt wurde, führen viele Wege zum Ziel.

1. Analyse und Bewertung der bisherigen Change-Management-Erfahrungen

Im ersten Schritt geht es im Kern um die Frage, inwieweit die Organisation in der Vergangenheit in der Lage gewesen ist, einen Veränderungsbedarf rechtzeitig zu erkennen, schnell und flexibel auf diesen zu reagieren, beziehungsweise schon vor dessen Eintreten vorausschauend zu antizipieren, und geeignete Maßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung der anstehenden Herausforderungen einzuleiten. Auf der Grundlage einer Reflexion der bisherigen Erfahrungen mit dem Management von Veränderungen lässt sich der Grad der bereits vorhandenen »Change-Readiness« beurteilen, und es lassen sich erforderlichenfalls passende Maßnahmen zu deren Verbesserung definieren und umsetzen. Wichtig ist dabei ein offener und selbtkritischer Umgang mit den Lernerfahrungen der Vergangenheit. Hilfreich können in diesem Zusammenhang Analysen und Bewertungen sein, in die alle Managementebenen und auch die übrigen Mitarbeiter mit einbezogen werden, denn oftmals ist die Erinnerung an vergangene Change-Prozesse im oberen Management weniger kritisch als diejenige auf den nachfolgenden Hierarchieebenen.

2. Planung eines agilen Change-Managements

Wie im Abschnitt 7.8.3 erläutert wurde, sollte ein agiles Change-Management bestimmte Merkmale erfüllen, wie beispielsweise ein inkrementelles Vorgehen mit hoher situativer Anpassungsfähigkeit, das Empowerment von Change-Treibern und die Unterstützung und Nutzung von Lernerfolgen. Diese Merkmale setzen voraus, dass die Organisation »reif« für deren Umsetzung ist. Hierbei spielt neben den strukturellen Voraussetzungen vor allem die Organisationskultur eine wesentliche Rolle. Ohne gegenseitiges Vertrauen, Offenheit für neue Ideen, Fehlertoleranz, die Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwor-

tung usw. wird es nicht gelingen, aus einem klassischen Change-Management ein agiles Vorgehen zu machen. Deshalb ist genau zu überlegen, welche Maßnahmen zur Vorbereitung ergriffen werden müssen, um die agile Gestaltung von Veränderungen zu ermöglichen. Hierzu kann zum Beispiel ein systematisches Training und Coaching der Change-Agents gehören, indem bestimmte Veränderungssituationen durchgespielt und die Fähigkeit zur schnellen Reaktion oder zur vorausschauenden Aktion aktiv trainiert und so wertvolle Erfahrungen für den Veränderungsalltag gesammelt werden.

3. Implementierung eines agilen Change-Managements

Die wirksame Durchführung eines agilen Change-Managements setzt voraus, dass die strukturellen und kulturellen Gegebenheiten in dem betreffenden Unternehmen vorhanden sind. Das bedeutet insbesondere, dass vor allem die Change-Treiber willens und in der Lage sind, Veränderungen schnell und flexibel durchzuführen und die Bereitschaft mitbringen, sich und die erforderlichen Change-Aktivitäten in einer turbulenten Umwelt fortlaufend an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Damit das funktioniert, müssen begleitende Kommunikationsmaßnahmen dafür sorgen, dass sowohl ein ausreichender als auch ein gleichlaufender Informationsstand auf allen Hierarchieebenen vorhanden ist. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Notwendigkeit und die Sinnhaftigkeit der Veränderungsmaßnahmen von möglichst vielen Organisationsmitgliedern verstanden und akzeptiert wird (vgl. hierzu auch die Merkmale eines agilen Change-Managements im Abschnitt 7.8.3).

4. Monitoring eines agilen Change-Managements

Um sicherzustellen, dass der Veränderungsprozess mit Blick auf die Change-Vision »on track« bleibt, sind nach jedem Schritt zeitnahe Reviews sinnvoll. Dabei werden zum einen die Erfahrungen der Change-Treiber, des Managements und der am Wandel beteiligten Personen reflektiert. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten für alle nachvollziehbar in die weitere Maßnahmenplanung einfließen. Dies macht deutlich, dass der Wandel erkenntnisgetrieben und flexibel unter Berücksichtigung der sich verändernden Gegebenheiten stattfindet. Das stärkt die Veränderungsmotivation. Zum anderen leisten spezifisch auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Analyse- und Bewertungsraster mit entsprechenden Kennzahlen und Steuerungsinformationen als eine Art »Koordinatensystem« einen Beitrag zu einem systematischen, zielgerichteten Vorgehen und einer intersubjektiven Überprüfbarkeit. Beides trägt zur Akzeptanz des weiteren Vorgehens und damit auch zur Prozessstabilität bei und ermöglicht es, wenn nötig, die dann situativ erforderlichen Maßnahmen neu zu definieren und einzuleiten.

Wie am Beginn dieses Abschnitts beschrieben wurde, sind die hier dargestellten vier Schritte beispielhaft gedacht und enthalten nicht mehr als erste Hinweise, wie das Change-Management agil gestaltet werden kann. Im konkreten Fall sind die erforderlichen Maßnahmen mit Blick auf die Unternehmenssituation und deren internen und externen Rahmenbedingungen selbstverständlich näher zu differenzieren. Das Kapitel 10 am Endes dieses Buches vermittelt ergänzende Eindrücke, wohin sich Organisationen in der nächsten Zeit entwickeln könnten und welche Faktoren dabei eine wesentliche Rolle spielen.

Wiederholungsfragen

1. Was ist unter dem geplanten organisatorischen Wandel zu verstehen?
2. Erläutern Sie die Unterschiede zwischen einem Wandel 1. Ordnung und einem Wandel 2. Ordnung.
3. Was ist unter »Change-Management« zu verstehen?
4. Welche grundlegenden Change-Management-Ansätze kennen Sie?
5. Worin sehen Sie mögliche unternehmensinterne und -externe Ursachen für organisatorische Veränderungen? Welche Rolle spielt dabei die Problematik der »Zeitschere«?
6. Von welchen Grundannahmen gehen die verschiedenen Prozessmodelle zur Erklärung der Organisationsdynamik aus?
7. Was sind die Grundgedanken des Wachstumsmodells von Greiner.
8. Inwieweit kann das Wachstumsmodell von Greiner zur Erklärung und zur Bewältigung von aktuellen Veränderungsprozessen herangezogen werden?
9. Bleicher unterscheidet in seinem Phasenmodell eine innere und eine äußere Unternehmensentwicklung. Stellen Sie das Modell in seinen Grundzügen dar, und unterziehen Sie es einer kritischen Würdigung.
10. Wodurch unterscheidet sich das Learning-and-Performance-Modell von Hurst von den beiden anderen Ansätzen?
11. Nennen Sie die vier Handlungsfelder des Change-Managements.
12. Warum können diese Handlungsfelder nicht isoliert betrachtet werden?
13. Wodurch werden Widerstände gegen organisatorische Veränderungen hervorgerufen?
14. Wie reagieren einzelne Personen oder Personengruppen typischerweise auf geplante Veränderungen?
15. Welche Arten von Widerständen kennen Sie?
16. Welche Möglichkeiten gibt es, mit Widerständen im Rahmen von Veränderungsprozessen umzugehen?
17. Wie verlaufen Veränderungsprozesse häufig aus der Sicht der betroffenen Personen?
18. Erläutern Sie die Grundgedanken der Organisationsgestaltung.
19. Worin unterscheiden sich strategische und operative Organisationsprobleme?
20. Auf welchen Grundgedanken beruht der Ansatz des Systems-Engineering?
21. Nennen Sie die einzelnen Phasen der Organisationsgestaltung, und gehen Sie insbesondere auf die Planungsphase ein.
22. Wodurch sind die Planungsstufen der Vorstudie, der Hauptstudie und der Teilstudien insbesondere gekennzeichnet?
23. Nennen Sie die einzelnen Phasen des Organisationszyklus.
24. Skizzieren Sie die Grundgedanken der Organisationsentwicklung.
25. Welche Rollen und Aufgaben haben Change-Agents, und worauf müssen sie bei ihrer Tätigkeit besonders achten?
26. Erörtern Sie den Ansatz von Lewin.
27. Inwieweit eignet sich der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell im Rahmen der Organisationsentwicklung?
28. Welche alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen kennen Sie?

29. Nach der Intensität der Intervention lassen sich revolutionäre und evolutionäre Ansätze des Wandels differenzieren. Worin sehen Sie die wesentlichen Unterschiede?
30. Erläutern Sie die Grundsätze des Business-Reengineering-Ansatzes.
31. Welche Vor- und Nachteile sind mit einem revolutionären Wandel verbunden?
32. Woran scheitern viele revolutionäre Veränderungsvorhaben in der Praxis?
33. Welche besonderen Merkmale kennzeichnen das evolutionäre Vorgehen bei organisatorischen Veränderungen, und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
34. Welche Vor- und Nachteile sind mit einem evolutionären Wandel verbunden?
35. Beschreiben Sie das Spannungsfeld des Unternehmenswandels.
36. Erläutern Sie das Kongruenzprinzip des Wandels.
37. Wodurch entsteht das Problem der »Realitätslücke« in vielen Veränderungsprozessen?
38. Wie kann ein integrativer Ansatz für organisatorische Veränderungen aussehen?
39. Gestalten Sie eine zweckmäßige Projektorganisation für die Durchführung eines Veränderungsprozesses.
40. Warum erfordern Veränderungsprozesse ein systematisches Performance-Measurement?
41. Worin liegt die besondere Problematik der Steuerung von Veränderungsprozessen?
42. Welche Arten von Veränderungszielen kennen Sie?
43. Was ist unter dem Begriff »Veränderungscontrolling« zu verstehen?
44. Erörtern Sie die Bedeutung von Kennzahlensystemen für die Steuerung des Unternehmenswandels.
45. Welche Kennzahlen des Veränderungscontrolling kennen Sie?
46. Stellen Sie die Balanced Reorganization Scorecard dar und beschreiben Sie deren Funktion.
47. Worin sehen Sie die Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling?
48. Woran scheitern viele Veränderungsvorhaben?
49. Nennen Sie die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen.
50. Was würden Sie einem Unternehmen empfehlen, das einen tief greifenden Veränderungsprozess durchführen möchte?
51. Warum kann man sagen, dass der Veränderungserfolg das Ergebnis von Systematik und Kreativität ist?
52. Warum und in welchen Punkten wird zunehmend Kritik am Konzept der Organisationsentwicklung geübt?
53. Was ist unter dem organisationalen Lernen zu verstehen?
54. Wie lassen sich die Lerntypen des Single-Loop-Learning, des Double-Loop-Learning und des Deutero-Learning voneinander abgrenzen?
55. Welche Merkmale kennzeichnen die lernende Organisation?
56. Ist es sinnvoll, die lernende Organisation als strukturloses Gebilde zu gestalten?
57. Was versteht man unter dem Wissensmanagement?
58. Ist die lernende Organisation das Veränderungskonzept der Zukunft?
59. Was ist mit dem Blick auf Unternehmen unter »Turbulenz« zu verstehen?
60. Warum ist Agilität eine Herausforderung?
61. Nennen Sie die wichtigsten Merkmale eines agilen Change-Managements.

62. Worin sehen Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen einem »klassischen« und einem »agilen« Change-Management?«?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Der geplante organisatorische Wandel umfasst alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.
2. Der Unterschied besteht in der Intensität und der Komplexität des Wandels. Sind die Intensität und die Komplexität überschaubar und handelt es sich in erster Linie um evolutionär-kontinuierliche Anpassungen, die sich auf einzelne Organisationseinheiten oder -bereiche beschränken, so liegt ein Wandel 1. Ordnung (gradual change) vor. Diese Art des Wandels verursacht eher geringe Ängste bei den betroffenen Organisationsmitgliedern. Nehmen die Komplexität und die Intensität zu und wird eine Organisation grundlegend in allen ihren Bereichen verändert, so spricht man von einem Wandel 2. Ordnung (radical change). Durch seinen revolutionären Charakter verursacht der fundamentale Wandel wesentlich mehr Ängste in Bezug auf seine Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder.
3. Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. Hervorzuheben ist die damit verbundene ganzheitliche Perspektive.
4. Grundlegende Ansätze des Change-Managements in der Chronologie ihres Auftretens im Beratungsmarkt und in der wissenschaftlichen Betrachtung sind die Lean-, die Reengineering-, die Qualitätsmanagement- und die strategischen Ansätze.
5. Zu den internen Ursachen zählen vor allem Fehlentscheidungen der Vergangenheit, die Neuformulierung der Unternehmensstrategie, die Umsetzung neuer Managementkonzepte und die Organisationsmitglieder. Externe Ursachen sind häufig der Druck des Marktes und des Wettbewerbs, der gesellschaftliche Wertewandel und eine immer turbulenter werdende Umwelt. Die sogenannte »Zeitschere« macht deutlich, dass aufgrund der für die Unternehmen zunehmenden Komplexität und Dynamik einerseits immer längere Anpassungszeiten erforderlich sind, während andererseits die verfügbare Reaktionszeit aufgrund des steigenden Markt- und Wettbewerbsdrucks immer mehr abnimmt.
6. Die Prozessmodelle gehen alle von zwei Grundannahmen aus: Erstens von einem Wechsel von stabilen, evolutionären und instabilen, revolutionären Phasen und zweitens davon, dass jede Evolutionsphase durch ihr eigenes Führungskonzept, ihre spezifische Philosophie und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gekennzeichnet ist.
7. Greiner geht in seinem Wachstumsmodell von fünf Wachstumsphasen aus, die sequenziell durchlaufen werden und mit dem Alter und der Größe der Organisation zusammenhängen. Jede Phase ist durch bestimmte Merkmale der Organisationsstruktur und durch ein typisches Führungskonzept charakterisiert, wobei auf evolutionäre Wachstumsphasen revolutionäre Krisensituationen folgen.
8. Das Modell von Greiner ist ein realitätsnahe Modell, das aufgrund seiner dynamischen Betrachtungsweise als Orientierungshilfe für die langfristige Entwicklung von Unternehmen dienen kann.

9. Bleicher geht in seinem Modell der Unternehmensentwicklung von sechs idealtypischen Phasen aus, wobei die Entwicklung immer wieder durch Krisen gestört oder auch abrupt beendet werden kann. Kritisch ist vor allem anzumerken, dass die Entwicklung von Unternehmen in der Realität keineswegs so linear verläuft, wie sie das Modell darstellt. Vielmehr können die einzelnen Phasen auch in anderer Reihenfolge eintreten oder Unternehmen können über einen langen Zeitraum hinweg in einer bestimmten Entwicklungsphase verharren. Trotzdem bietet es viele Anhaltspunkte, um die Entwicklung von Unternehmen zu beurteilen und mögliche Chancen und Risiken zu erkennen.
10. Der Unterschied ist insbesondere darin zu sehen, dass das Learning-and-Performance-Modell die Unternehmensentwicklung nicht als einen Prozess betrachtet, der einmalig durchlaufen wird. Vielmehr beschreiben die drei Phasen ein Kontinuum zwischen einer »Learning-« und einer »Performance-Organisation«. Die erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist demzufolge durch einen ständigen Wechsel zwischen »mostly learning to mostly performance« gekennzeichnet.
11. Die vier Handlungsfelder des Change-Management sind: Strategie, Kultur, Technologie und Organisation.
12. Die vier Handlungsfelder können nicht isoliert betrachtet werden, weil die Veränderung eines Handlungsfeldes immer auch Auswirkungen auf die anderen Handlungsfelder hat. So führt beispielsweise die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie im Rahmen einer Reorientierung regelmäßig zu organisatorischen und systemseitigen Anpassungsprozessen. Gegebenenfalls sind auch Elemente der Unternehmenskultur betroffen. Eine isolierte Betrachtung hätte zur Folge, dass das Unternehmen nicht mehr »rund« läuft, weil beispielsweise die Strukturen nicht zu der neuen Strategie passen und dadurch mindestens Ineffizienzen auftreten und der »optimale Fit« fehlt.
13. Widerstände sind mentale Barrieren gegen Veränderungen, die verschiedene Ursachen haben können: Werte- und Zielkonflikte, unterschiedliches Problemverständnis, unzureichender Informationsstand, mangelndes Vertrauen, fehlende Partizipationsmöglichkeiten usw.
14. Typischerweise gilt die Erkenntnis, dass etwa ein Drittel der Betroffenen gegen die Veränderung ist, ein Drittel unterstützt den Veränderungsprozess und ein Drittel verhält sich gegenüber dem Wandel abwartend-neutral.
15. Drei Widerstandsarten lassen sich unterscheiden: rationaler, politischer und emotionaler Widerstand.
16. Grundlegende Möglichkeiten sind die enge Verzahnung von sachlicher und psychologischer Ebene des Veränderungsprozesses und die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz der betroffenen Organisationsmitglieder. Vor allem ist die »weiche Seite des Wandels« ausreichend zu berücksichtigen.
17. Veränderungsprozesse verlaufen aus der Sicht der betroffenen Personen häufig wie folgt: Schock – Verneinung – Einsicht – Akzeptanz – Ausprobieren – Erkenntnis – Integration.
18. Das Konzept der Organisationsgestaltung umfasst die systematische Planung, Einführung und Kontrolle von expliziten organisatorischen Regeln. Dabei stehen die Funktionalität und

- die Effizienz der Strukturen und Prozesse im Mittelpunkt. Organisatorische Probleme sollen möglichst effizient gelöst werden.
- 19. Nach dem Ausmaß des Problemfelds: Strategische Organisationsprobleme betreffen die gesamte Organisation. Sie sind von grundlegender Bedeutung und langfristig orientiert. Operative Organisationsprobleme sind dagegen auf überschaubare Bereiche der Organisation beschränkt.
 - 20. Die Grundgedanken des Systems-Engineering-Ansatzes sind: Vorgehensprinzip »Vom Groben zum Detail«, Prinzip der stufenweise Alternativenbildung und -auswahl, stufenweise Gliederung der Systemgestaltung, Gliederung des Planungsprozesses in Phasen.
 - 21. Die einzelnen Phasen der Organisationsgestaltung sind: Anstoß – Planung – Realisation – Implementation – Kontrolle und Weiterentwicklung, wobei die Planungsphase aus einem sechsstufigen Organisationszyklus besteht, der im Rahmen von Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien mehrfach durchlaufen wird.
 - 22. Durch ein schrittweises Vorgehen nach dem Grundsatz »Vom Groben zum Detail«.
 - 23. Die sechs Phasen sind: Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Organisationsdiagnose, Zielformulierung, Lösungssuche, Bewertung.
 - 24. Die OE richtet sich in erster Linie auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie auf ihre sozialen Beziehungen. Im Mittelpunkt stehen die vom Wandel betroffenen Individuen oder Gruppen und die Organisationskultur. Im Rahmen des OE-Ansatzes sollen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.
 - 25. Change-Agents haben primär die Aufgabe der fachlichen Beratung und der Prozessbegleitung. Sie sollen sicherstellen, dass die Organisationsmitglieder in der Lage sind, den OE-Prozess eigenständig durchzuführen (Enabling). Damit nehmen sie die Rolle des Fachpromotors und Vermittlers im Veränderungsprozess ein.
 - 26. Der Ansatz von *Lewin* beruht auf der Betrachtung des Wandels als einer Veränderung von Kraftfeldern, die sich zunächst im Gleichgewichtszustand befinden. Hierzu ist ein Vorgehen in den drei Schritten Unfreezing, Changing und Refreezing erforderlich.
 - 27. Lewins Ansatz eignet sich insofern als Vorgehensmodell, als er deutlich macht, dass die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsmaßnahmen die Mobilisierung der »driving forces« voraussetzt. Hierzu sind in den einzelnen Wandelphasen entsprechende Maßnahmen notwendig.
 - 28. Die alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen sind: Top-down, Bipolar, Bottom-up, Center-out, Multiple-Nucleus, vertikale Schnitte und diagonale Schnitte.
 - 29. Während revolutionäre Ansätze ein radikales Vorgehen innerhalb kurzer Zeit vorsehen, setzen die evolutionären Ansätze auf ein langfristig angelegtes Vorgehen in kleinen Schritten.
 - 30. Grundsätze des Business Reengineering sind das Tabula-rasa-Prinzip und die schnelle und radikale Neugestaltung des Unternehmens in »Quantensprüngen«.
 - 31. Vorteile sind unter anderem die zeitliche Begrenzung der radikalen Umbruchsphasen und die Geschlossenheit der Wandelmaßnahmen. Nachteile sind die begrenzte Planbarkeit, die hohe Intensität und der starke Handlungsdruck.

32. Häufigste Gründe für das Scheitern revolutionären Wandels sind der Widerstand des mittleren Managements, die unzureichende Kommunikation und Partizipation sowie Führungsfehler im Veränderungsprozess.
33. Das besondere Merkmal des evolutionären Wandels ist die Veränderung in inkrementalen Schritten unter intensiver Beteiligung der Organisationsmitglieder über einen längeren Zeitraum hinweg. Die zentrale Voraussetzung für ein derartiges Vorgehen ist es, dass genügend Zeit für die Durchführung des Wandelprozesses zur Verfügung steht und das Management langfristige Ziele verfolgt.
34. Vorteilhaft sind insbesondere die Anpassung der Veränderungsgeschwindigkeit an die Entwicklungsfähigkeit der Organisation und die fortschreitende Verbesserung der Problemlösungskapazität der Organisationsmitglieder. Als Nachteile gelten die ständige Unruhe und die mit der Zeit nachlassende Veränderungsbereitschaft.
35. Der geplante Unternehmenswandel befindet sich in einem Spannungsfeld von Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit sowie von internen und externen Einflussgrößen einerseits und Vergangenheit und Zukunft andererseits.
36. Das Kongruenzprinzip des Wandels beschreibt die vielfältigen Wechselwirkungen im Spannungsfeld der 3W und die Notwendigkeit, den Wandlungsbedarf, die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit in einen Gleichgewichtszustand zu bringen.
37. Für das Problem der Realitätslücke können zwei Ursachen verantwortlich sein: Entweder verläuft die Entwicklung auf der sachlichen Ebene zu schnell und zu radikal; dann hält die Entwicklung auf der psychologischen Ebene aufgrund von Barrieren nicht Schritt. Oder die Veränderung auf der sachlichen Ebene erfolgt zu langsam, obwohl auf der psychologischen Ebene eine hohe Veränderungsbereitschaft besteht; dann fehlen die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen in der Organisation.
38. Ein integrativer Change-Management-Ansatz sollte die sachliche und die psychologische Ebene über den gesamten Veränderungsprozess hinweg systematisch miteinander verknüpfen.
39. Eine zweckmäßige Projektorganisation muss die effektive und effiziente Durchführung des Veränderungsprozesses sicherstellen. Dabei kommt dem Einsatz von Projektmanagementmethoden eine besondere Bedeutung zu. Typischerweise gehören zu der Managementstruktur von Veränderungsprojekten ein Lenkungsausschuss, ein Kernteam, verschiedene aufgabenbezogene Projektteams und gegebenenfalls ein oder mehrere externe Berater. Auch ein Programmmanagement und der Einsatz von Change-Agents sind denkbar.
40. Veränderungsprozesse verfolgen klare Ziele oder sollten dies zumindest tun. Ohne eine systematische Überwachung der Zielerreichung bzw. der Prozess-Performance ist jedoch keine zielgerichtete Steuerung möglich. Insofern gilt der Satz: »Steering is essential to the success of the change process«.
41. Grundsätzlich gilt hier der Satz: »If you can't measure it, you can't manage it«, das heißt: Wenn von Anfang an keine entsprechenden Ziele und Messgrößen für den Wandelprozess festgelegt worden sind, können keine Soll-Ist-Vergleiche und damit kann auch im Prozess keine Positionsbestimmung vorgenommen werden. Die Frage, ob sich die Anstrengungen »gelohnt« haben und wo noch etwas zu tun ist, muss damit unbeantwortet bleiben. Dies

wiederum kann negative Auswirkungen auf die Wandelbereitschaft und damit auf den Veränderungserfolg haben.

42. Arten von Veränderungszielen sind: Wertziele, Leistungsziele und Sozialziele.
43. Unter dem Veränderungscontrolling wird ein System zur zielgerichteten Planung, Koordination und Kontrolle des organisatorischen Wandels sowie zur prozessbezogenen Information der Entscheidungsträger verstanden.
44. Kennzahlen dienen der Visualisierung und der Objektivierung von Sachverhalten und Zusammenhängen im laufenden Veränderungsprozess. Ihre Bedeutung ergibt sich zum einen aus der verbesserten Transparenz des Prozesses und zum anderen aus der Notwendigkeit, die Pläne und Abläufe bis zum Ende zu durchdenken und zu quantifizieren.
45. Kennzahlen im Rahmen des Veränderungscontrolling sind beispielsweise der Personaleinsatz oder die Budgets (untere Kennzahlenebene) und bestimmte Kosten- und Rentabilitätsgrößen, die die Gesamtperformance abbilden (obere Kennzahlenebene).
46. Die Balanced Reorganization Scorecard bildet die vier Perspektiven Prozess, Kunden, Mitarbeiter und Finanzen in Bezug auf den Veränderungsprozess ab. Sie hat die Funktion, die Vision und die Ziele des Wandels zu konkretisieren und alle relevanten Steuerungsinformationen in einer ganzheitlichen Perspektive abzubilden, um so die sachliche und die psychologische Ebene gewissermaßen in »Balance« zu halten.
47. Das Veränderungscontrolling ist für die Entscheidungsträger in jedem Fall eine wichtige »Navigationshilfe«, die es ihnen ermöglicht, Defizite rechtzeitig zu erkennen, zu bewerten und zu beseitigen. Kritisch sind allerdings die Zurechnungsproblematischen und die Betonung der Mach- und Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen, die den Eindruck einer allumfassenden Rationalität vermittelt.
48. Viele Veränderungsvorhaben scheitern an einer Vernachlässigung der »weichen« Seite des Wandels. Gerade die psychologische Ebene ist aber für einen (nachhaltigen) Veränderungserfolg von größter Bedeutung. Insofern sollten insbesondere eine unzureichende Kommunikation und Partizipation, Konflikte im Top-Management und unklare Ziel- und Zeitvorgaben tunlichst vermieden werden.
49. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören eine klare Vision, konkrete Ziele, Partizipation, Kommunikation und das Top-Management-Commitment. Misserfolgsfaktoren sind insbesondere Teiloptimierungsversuche, fehlender Mut und unklare Ziele.
50. Der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungsmaßnahmen liegt in einer ganzheitlichen Prozesssicht und in der Integration von allen vier Handlungsfeldern des Change-Management. Näheres vgl. Abschnitt 7.6.3 zu den Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements.
51. Die Systematik des Vorgehens bildet sozusagen den rationalen Handlungsrahmen eines Veränderungsprozesses. Sie gewährleistet einen effizienten und auf die Veränderungsziele ausgerichteten Ablauf und gibt den betroffenen Organisationsmitgliedern eine gewisse Sicherheit in der Phase des Umbruchs. Allerdings sollte nicht unberücksichtigt bleiben, dass im Wandel nicht alles rational geplant oder erklärt werden kann. Deshalb bedarf es in allen Prozessphasen einer hohen Kreativität, um gangbare Lösungswege zu finden.
52. Die OE sieht den Wandel grundsätzlich als eine Expertenangelegenheit und als ein fest umschriebenes und in sich geschlossenes Einzelproblem. Dies ist vor dem Hintergrund kritisch

- zu sehen, dass der Wandel heute zu einem alltäglichen Phänomen und damit zu einer kontinuierlichen Aufgabe geworden ist (Organisationen als »chronically unfrozen systems«).
53. Organisationales Lernen lässt sich als die Fähigkeit einer Organisation definieren, Fehler zu entdecken, zu korrigieren und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen.
 54. Das Single-Loop-Learning beinhaltet lediglich die Reaktion auf Veränderungen in einem vorgegebenen Bezugsrahmen (Anpassungslernen). Demgegenüber werden im Rahmen des Double-Loop-Learnings neue Standards entwickelt und etabliert (Veränderungslernen), und beim Deutero-Learning wird die organisationale Lernfähigkeit selbst zum Gegenstand des Lernprozesses (Problemlösungslernen).
 55. Merkmale einer lernenden Organisation sind die Hierarchiefreiheit, die Selbstkoordination und die mündliche Kommunikation.
 56. Die Vorstellung einer völlig strukturlosen Organisation kann nicht überzeugen, weil sich hier schnell Effektivitäts- und Effizienzprobleme zeigen würden. Insofern geht es nicht um die Frage »Struktur oder Lernen?« sondern um die Frage, wie sich Struktur und Lernen miteinander sinnvoll verbinden lassen.
 57. Unter Wissensmanagement ist die Verknüpfung der Bausteine Wissensziele, Wissenserwerb, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewertung in einem Managementzyklus zu verstehen.
 58. Inwieweit sich die lernende Organisation als das Veränderungskonzept der Zukunft bewähren wird, ist aus der Sicht des Verfassers trotz der immer wieder spürbaren Begeisterung für dieses Konzept sehr fraglich. Der Grund für diese Skepsis ist darin zu sehen, dass dieses Konzept eine hohe Fehlertoleranz, eine ausgeprägte Offenheit und Hierarchiefreiheit sowie die Bereitschaft zur Kollektivierung des organisationalen Wissens voraussetzt. Dies alles sind allerdings Faktoren, mit denen sich viele Organisationen in der Praxis – trotz aller Lippenbekenntnisse – aber nach wie vor außerordentlich schwer tun. Stattdessen wird vielfach immer noch nach dem Motto »Wissen ist Macht« verfahren.
 59. »Turbulenz« bedeutet für Unternehmen, dass sich die komplexe Situation auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten dynamisch und nicht vorhersehbar verändert. Dies stellt erhöhte Anforderungen an das (Top-)Management der Unternehmen.
 60. Eine Herausforderung ist Agilität deshalb, weil es gilt, den Organisationsmitgliedern angemessene Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu geben, damit diese in einer konkreten Veränderungssituation nicht nur reaktiv, sondern proaktiv agieren können.
 61. Zu den wichtigsten Merkmalen eines agilen Change-Managements gehören ein inkrementelles Vorgehen anstatt einer umfassenden Gesamtplanung, das Empowerment von Change-Treibern, die Nutzung von internen, sozialen Kanälen und Influencern und die Unterstützung von Lernerfolgen und Anpassungsmaßnahmen.
 62. Vgl. Abbildung 7-65.

8 Techniken der Organisationsgestaltung

Lernziele

Im achten Kapitel sollen die Leserinnen und Leser

- die wichtigsten Techniken der praktischen Organisationsarbeit kennen lernen,
- einschätzen können, in welchen Phasen des Organisationsprozesses deren Anwendung sinnvoll ist,
- sich anhand von Fallbeispielen mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Organisationstechniken auseinandersetzen und
- die Befähigung erlangen, die vorgestellten Techniken der Organisationsgestaltung selbstständig in der betrieblichen Praxis anzuwenden.

8.1 Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis

8.1.1 Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung

Wie in dem ersten Kapitel dieses Buches festgestellt wurde, ist unter Organisation sowohl das zielgerichtete ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen. Um diese Gestaltungsaufgabe bewältigen zu können, die in der Praxis im Allgemeinen außerordentlich vielfältig und komplex ist, sind geeignete Methoden und Techniken erforderlich:

- Unter einer **Methode** ist eine systematische Arbeitsweise zu verstehen, mit der in klar definierten und häufig standardisierten Schritten ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Sie regelt die planmäßige Abwicklung von Organisationsprojekten von der Analyse der Problemstellung bis zur Problemlösung – oder anders ausgedrückt: »Es geht damit um die Organisation der Projektarbeit« (Schmidt 2009, S. 26; vgl. auch Bühner 2004, S. 17, Wittlage 1993, S. 29 ff.). Ein typisches Beispiel für eine Organisationsmethode ist die Vorgehensweise der Organisationsgestaltung (vgl. Abschnitt 7.4.1.3).
- Demgegenüber handelt es sich bei den **Organisationstechniken** oder -instrumenten um die »Werkzeuge der Organisationsarbeit« (Schmidt 2009, S. 26). Sie dienen der Unterstützung des methodischen Vorgehens bei der Organisationsgestaltung durch die Bearbeitung von konkreten Problemstellungen im Organisationszyklus. Der Erfolg ihres Einsatzes hängt entscheidend von ihrem richtigen Gebrauch ab, das heißt, der Organisator muss jederzeit in der Lage sein, für eine bestimmte organisatorische Fragestellung das oder die zweckmäßige(n) Instrument(e) einzusetzen.

Die Abbildung 8-1 vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Organisationstechniken und ihren Bezug zu den einzelnen Phasen eines methodischen Vorgehens. Eine umfassende

Darstellung von Instrumenten des Veränderungsmanagements findet sich im »Workbook Change-Management« (vgl. Vahs/Weiland 2020).

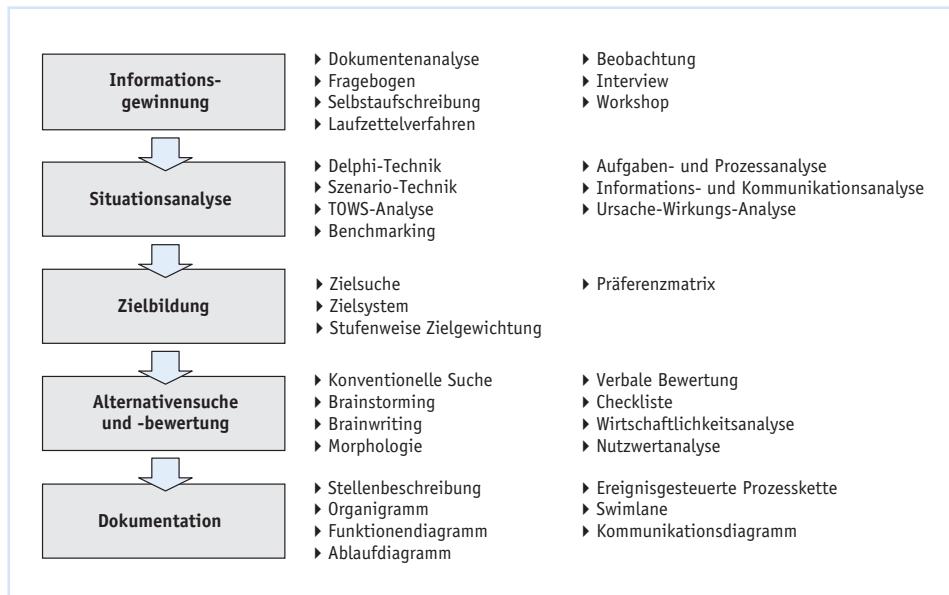


Abb. 8-1: Techniken der Organisationsgestaltung

8.1.2 Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis

In dem vorhergehenden Abschnitt wurden die Organisationstechniken als »Werkzeuge« charakterisiert. Damit sind sowohl die Aufgaben als auch die Bedeutung der verschiedenen Instrumente anschaulich und zutreffend beschrieben. Die Organisationstechniken dienen dazu, relevante Informationen für die Unternehmensführung und andere Entscheidungsträger zu gewinnen (Informationsgewinnung), den aktuellen und den zukünftigen Zustand einer Organisation und ihres Umfeldes zu durchleuchten (Situationsanalyse), die Zielsetzungen der organisatorischen Gestaltung zu identifizieren, zu gewichten und zu systematisieren (Zielbildung), nach möglichen Lösungsalternativen zu suchen und diese Alternativen nachvollziehbar zu bewerten (Alternativensuche und -bewertung) sowie die Ergebnisse der Organisationsarbeit in einer aussagefähigen Art und Weise festzuhalten (Dokumentation).

Die in der Abbildung 8-1 dargestellten und weiter unten näher erläuterten Techniken der Organisationsgestaltung sind demzufolge jeweils für ganz bestimmte Aufgabenfelder und Problemstellungen geeignet. Inwieweit der Einsatz erfolgreich ist, hängt von ihrem situationsgerechten und richtigen Gebrauch ab. Konkret heißt dies, dass für ein bestehendes Organisationsproblem zunächst die passende Technik auszuwählen ist, die dann in der richtigen Art und Weise an-

gewandt werden muss. Eine Voraussetzung für den Erfolg der organisatorischen Maßnahmen ist also der **effektive** und **effiziente** Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente.

Damit sind die Organisationstechniken **wichtige Hilfsmittel der Unternehmensführung**, um die arbeitsteilige Bewältigung der Unternehmensaufgaben sowohl aufbauorganisatorisch als auch ablauforganisatorisch optimal zu regeln. Ihre große Bedeutung zeigt sich sowohl im Tagesgeschäft, wenn beispielsweise bestimmte Abläufe mangels systematischer Aufgaben- und Prozessanalysen nicht einwandfrei funktionieren, als auch im Zuge von Veränderungsprozessen, wenn zum Beispiel die Prozessziele nicht zweifelsfrei geklärt oder keine Wirtschaftlichkeitsanalysen für die Bewertung der Organisationsalternativen durchgeführt wurden. Derartige Schwierigkeiten, die mitunter erhebliche Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmensziele haben, können in vielen Fällen durch ein methodisches und durch geeignete Techniken unterstütztes Vorgehen vermieden werden.

8.1.3 Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken

Oftmals wird gerade in Reorganisationsprojekten entweder die Frage gestellt, ob sich nicht alle anstehenden Probleme mit der Hilfe von Methoden und Techniken lösen lassen, oder es wird danach gefragt, ob Organisatoren wirklich glauben, sämtliche Organisationsprobleme instrumentell lösen zu können. Den Hintergrund dieser Fragen bilden **zwei Perspektiven**, die gegensätzlicher nicht sein können:

- Einerseits nehmen viele Praxisvertreter an, dass es für jedes organisatorische Problem eine geeignete Methode und passende Techniken geben muss, mit deren Hilfe sich auch die schwierigsten Struktur- und Prozessprobleme lösen lassen. Mit dieser Annahme ist eine regelrechte »**Technikgläubigkeit**« verbunden, die den Organisator geradezu in die Rolle des allwissenden Fachmanns für organisatorische Gestaltungsfragen drängt, von dem man annimmt, dass er mit allen Organisationsproblemen fertig wird (zur tatsächlichen Rolle des Organisators vgl. Kapitel 9).
- Andererseits stößt der Einsatz von Organisationstechniken in den Unternehmen immer wieder auf eine **erhebliche Skepsis**. Das gilt insbesondere für Nonprofit-Unternehmen, in denen eine (ausschließlich) logisch-rationale Vorgehensweise häufig als ungeeignet angesehen wird. Entsprechend gering ist die Akzeptanz der verschiedenen Techniken – zumindest am Beginn von vielen Reorganisationsprojekten. Eine ähnliche Einstellung findet sich aber auch in solchen Wirtschaftsunternehmen, die bereits mehrere Veränderungsprojekte und damit zumeist auch Beraterkonzepte »überstanden« haben, die nicht selten ebenfalls sehr technisch auf die harten Faktoren hin ausgerichtet sind. Die damit verbundene Erfahrung zeigt, dass nicht alles »machbar« ist – auch nicht mit den besten »Tools«.

Diese beiden Betrachtungsweisen beschreiben die Möglichkeiten und die Grenzen des Einsatzes von Techniken in der praktischen Organisationsarbeit. Deshalb sollte der Eindruck vermieden werden, alles sei machbar und für jedes Problem gäbe es eine technische Lösung, die zwangsläufig zu einer Verbesserung der Situation führen müsse. Dem steht schon allein die Tatsache entgegen, dass Organisationen soziale Systeme sind, in denen irrationale Einflüsse wirken, die auch die beste Methode zum Scheitern bringen können.

Allerdings sollten die Möglichkeiten und die Chancen, die mit der Anwendung von Organisationstechniken verbunden sind, auf eine verständliche Art und Weise kommuniziert werden. Im Mittelpunkt kann dabei eine **Nutzenargumentation** stehen, die deutlich macht, dass die Techniken lediglich die Aufgabe haben, durch ein unsystematisches und nicht zielgerichtetes Vorgehen entstehende Fehler und Versäumnisse zu vermeiden. Dadurch können sie zu einer Verbesserung des Ist-Zustandes im Sinne von allen Beteiligten beitragen, ohne den »Erfolgsfaktor Mensch« zu vernachlässigen.

Bei der **Auswahl von Organisationstechniken** für eine konkrete Problemstellung sollten deshalb die folgenden Empfehlungen beachtet werden (vgl. Nagel 1992, Sp. 2016):

- Entscheidend für den Erfolg einer Technik ist ihre »**Passgenauigkeit**« in Bezug auf eine bestimmte Aufgabenstellung. Insofern sollte stets diejenige Organisationstechnik zum Einsatz kommen, die angesichts der situativen Gegebenheiten am geeignetsten erscheint und die hinsichtlich der angestrebten Problemlösung die besten Ergebnisse verspricht.
- Ein besonderes Augenmerk sollte auf die **Wirtschaftlichkeit** der einzusetzenden Technik gerichtet werden. Der Aufwand an zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sollte in jedem Fall in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Ergebnis des Technikeinsatzes stehen. Im Zweifel gilt hier das Pareto-Prinzip (80:20-Regel), nach dem eine 80-prozentige Lösung besser als eine 100-prozentige Lösung ist, wenn diese perfekte Lösung ein Vielfaches an Ressourcen beanspruchen würde (v. a. Zeit und Personal).
- Die eingesetzten Organisationstechniken sollten für die beteiligten Personen verständlich und nachvollziehbar sein (**Transparenz**); denn nur wenn eine Technik von den betroffenen Personen verstanden wird, werden die Ergebnisse ihres Einsatzes auch akzeptiert und umgesetzt.

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, werden in den folgenden Abschnitten die wichtigsten Techniken der Organisationsgestaltung vorgestellt und anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis erläutert.

8.2 Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung

8.2.1 Informationsgewinnung

8.2.1.1 Ziele und Probleme der Informationsgewinnung

Informationen sind zweckgerichtetes Wissen. Träger von Informationen sind Menschen, Dokumente und Datenträger. Das Ziel der Informationsgewinnung oder -erhebung ist es, bis zu einem definierten Zeitpunkt oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums möglichst **alle entscheidungsrelevanten Informationen** zu ermitteln. Damit sind solche Informationen gemeint, die im Rahmen des Organisationsprozesses zielgerichtet eingesetzt werden können, sei es zu der Beurteilung der Ausgangssituation, der Definition und Ordnung von Zielsetzungen, der Suche nach Alternativen oder deren Bewertung. Derartige Informationen besitzen nicht nur einen **Informationsgehalt**, das heißt, sie sind nicht redundant, sondern sie haben auch einen **Informationswert**, der sich aus dem Nutzenzuwachs für ihren Empfänger ergibt. Letztendlich hängt die Lösung von organisatorischen Problemen entscheidend von dem Gehalt und dem Wert der verfügbaren Informationen sowie von der Harmonisierung des Informationsangebots, der Informationsnachfrage und des Informationsbedarfs ab.

Daraus ergibt sich das sogenannte »**Informationstrilemma**«, das es im Rahmen der Informationsgewinnung zu lösen gilt (vgl. Büchi/Chrobok 1997, S. 187 f.):

- Im Allgemeinen übersteigt das **Informationsangebot** die für eine Problemanalyse und -lösung erforderlichen Informationen bei weitem. So macht es beispielsweise keinen Sinn, bei einer Situationsanalyse des Entwicklungsprozesses auch Informationen über die Inventarisierung der Fertigungseinrichtungen oder die demographische Entwicklung zu sammeln und auszuwerten.
- Auch die **Informationsnachfrage** ist häufig durch die subjektiven Vorstellungen der Organisationsmitglieder geprägt. So kann es sein, dass sich eine bestimmte Person bei der Untersuchung des Entwicklungsprozesses der Speedy GmbH auch für die Art und Weise interessiert, wie die einmal jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche gestaltet werden. Dieser Informationswunsch entspringt jedoch eher einem subjektiven Informationsbedürfnis als einem objektiven Informationsbedarf.
- Der **Informationsbedarf** ist schließlich der sachlich gerechtfertigte Bedarf an entscheidungs- und handlungsrelevantem Wissen. Ihn gilt es durch die Gewinnung von Informationen zu decken.

Allerdings ist es nicht immer leicht, die relevanten Informationen in dem notwendigen Umfang und in der erforderlichen Qualität zu erhalten. Wittlage sieht hier **drei Problembereiche** (vgl. Wittlage 1993, S. 48):

- Die Informationsgewinnung wird durch **knappe Ressourcen** eingeschränkt (zu wenig Zeit, zu hohe Kosten, zu wenig bzw. unzureichend qualifiziertes Personal).

- Das zu lösende Organisationsproblem ist durch eine **außerordentliche Komplexität** gekennzeichnet, die es sehr schwer macht, überhaupt alle Suchfelder für die Informationsgewinnung zu identifizieren und einzugrenzen.
- Es bestehen **erhebliche Widerstände** gegen die Erhebung von entscheidungsrelevanten Informationen, die bis zu bewussten Manipulationen reichen können.

Bei dem Einsatz der Erhebungstechniken ist zu beachten, dass der **Aufwand für die Informationsbeschaffung** im Allgemeinen exponentiell mit dem Genauigkeitsgrad zunimmt. Deshalb sollte der Grundsatz gelten, so viele und so detaillierte Informationen wie **nötig** zu erheben, wobei der Einsatz der »richtigen« Technik immer von der konkreten Problemstellung abhängt.

8.2.1.2 Techniken der Informationsgewinnung

Dokumentenanalyse

Im Rahmen der in der Praxis sehr häufig angewandten Dokumentenanalyse werden Erhebungen am Schreibtisch vorgenommen, weshalb diese Form der Informationsgewinnung im englischen Sprachraum auch als »desk research« bezeichnet wird. Zu ihren Gegenständen gehören **unternehmensinterne Dokumente**, wie Geschäftsberichte, Rundschreiben, Sitzungsprotokolle, Statistiken, Stellenbeschreibungen, Organigramme, Ablaufpläne, Telefonverzeichnisse, Aufzeichnungen usw. einschließlich der elektronischen Dokumente, und **unternehmensexterne Dokumente**, wie beispielsweise Fachzeitschriften, Wirtschaftszeitungen, Verbandspublikationen, Branchenberichte, Internetseiten usw. (vgl. Abbildung 8-2). Die genaue Analyse dieser Dokumente steht im Rahmen von Organisationsprojekten zumeist am Anfang der Analysephase, um sich in die Aufgabenstellung einzuarbeiten und ein Grundverständnis für die vorliegenden Probleme zu entwickeln.

Unter Effizienzgesichtspunkten ist ein **systematisches Vorgehen** empfehlenswert: Ein erster Überblick dient dazu, das zu analysierende Material vorzusortieren und abzugrenzen (zum Beispiel anhand von Analysezeitraum und -gegenstand). Danach sollten Kriterien festgelegt werden, mit deren Hilfe eine systematische Analyse der verfügbaren Dokumente möglich ist (zum Beispiel Chronologie der Ereignisse, Verfasser oder Adressaten, Beitrag zu spezifischen Fragestellungen usw.). Die Analyseergebnisse sollten ebenso sorgfältig und strukturiert dokumentiert werden wie deren Quellen, damit die erhobenen Informationen nicht in Vergessenheit geraten und damit zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal nachrecherchiert werden kann, falls dies notwendig sein sollte.

Die **Vorteile** der Dokumentenanalyse sind vor allem der relativ geringe Zeit- und Kostenaufwand, der für die Beschaffung und die Durchsicht der Unterlagen erforderlich ist, und die Vermeidung von Störungen und Unterbrechungen des Betriebsablaufes. **Nachteilig** sind manchmal die geringe Aktualität und die Unvollständigkeit der Dokumente sowie der Interpretationsspielraum, der Fragen nach den genauen Hintergründen offen lässt. Fraglich ist

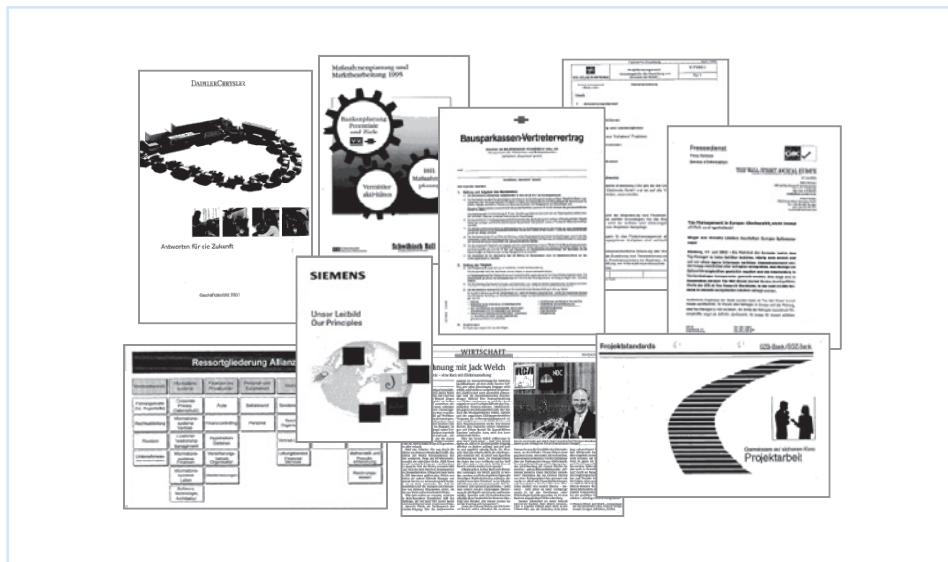


Abb. 8-2: Beispiele unternehmensinterner und -externer Dokumente

manchmal auch, ob die Dokumente (zum Beispiel Leitbilder und Führungsgrundsätze) nur den Soll-Zustand beschreiben oder ob sie mit der betrieblichen Realität übereinstimmen. Deshalb wird das Dokumentenstudium in der Praxis sinnvollerweise durch andere Erhebungstechniken ergänzt.

Fallbeispiel

Datenerhebung in der Speedy GmbH

Bei den Vorbereitungen zu der Einrichtung des Risikomanagement-Systems in der *Speedy GmbH* steht auch für den von *Dr. Scharrenbacher* beauftragten Unternehmensberater *Dr. Bihler* die Dokumentenanalyse an erster Stelle. So bittet er den Geschäftsführer, ihm alle schriftlichen Unterlagen und elektronischen Datenträger zur Verfügung zu stellen, die Informationen zur Unternehmensorganisation, zu den eingesetzten Steuerungssystemen, zur Führungsphilosophie usw. enthalten. Außerdem besorgt sich *Dr. Bihler* über eine Internetrecherche und den *Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA)*, dem auch die *Speedy GmbH* angehört, weitere Informationen zum Thema Risikomanagement. Die Quellen und die in ihnen enthaltenen Informationen werden systematisch ausgewertet, dokumentiert und interpretiert. Auf diese Weise erhält *Dr. Bihler* einen ersten, strukturierten Überblick über die Problemstellung und ihre Randbereiche. Die sich dabei ergebenden Fragen werden von ihm später mittels anderer Erhebungstechniken geklärt (zum Beispiel im Rahmen von schriftlichen Befragungen, Interviews und Workshops).

Fragebogen

Fragebögen werden für die **schriftliche Befragung** von Mitarbeitern eingesetzt, um strukturierte und verwertbare Informationen zu der interessierenden Problemstellung zu erhalten. Sie sind standardisiert und werden an mehrere Personen oder Personengruppen versandt (zum Beispiel alle Führungskräfte, die Mitarbeiter des Finanzbereichs, alle neu eingestellten Mitarbeiter usw.).

Die Fragebögen werden von den Befragten selbst ausgefüllt, das heißt, Rückfragen sind in der Regel nicht möglich. Dadurch ergeben sich **hohe Anforderungen** an die Gestaltung der einzelnen Fragen und an das sogenannte »**Fragebogendesign**«, die von der Fragenformulierung und -gruppierung über die optische Aufbereitung bis zu der Festlegung des Fragebogenumfangs reichen. Im Allgemeinen ist es zweckmäßig, neben **geschlossenen Fragen**, bei denen der Befragte nur die Wahl zwischen mehreren Antwortalternativen hat, auch **offene Fragen** einzufügen. Sie ermöglichen es dem Befragten, die gewünschten Sachverhalte in eigenen Worten auszudrücken. Dadurch können teilweise interessante Zusatzinformationen über den Untersuchungsgegenstand erhoben oder Anregungen für den weiteren Untersuchungsverlauf gewonnen werden. In den meisten Fragebögen werden die geschlossenen Fragen im Vordergrund stehen, denn ihre Auswertung ist wesentlich leichter als die Erfassung von frei formulierten Antworten. Außerdem können zu viele offene Fragen den Befragten überfordern und zu einer Verweigerungshaltung führen. Die Abbildung 8-3 zeigt exemplarisch eine Seite eines Fragebogens mit offenen und geschlossenen Fragen.

Aufgrund der Anforderungen sind schriftliche Befragungen besonders sorgfältig vorzubereiten. Außerdem ist es sinnvoll, den Fragebogen im Rahmen eines **Pretests** zu überprüfen, um so Erkenntnisse über die Verständlichkeit, den Rücklauf und die Verwertbarkeit der gegebenen Antworten zu gewinnen sowie Erfahrungen mit der Auswertungsmethodik (zum Beispiel *SPSS*) zu sammeln. In einem **Begleitschreiben** sollten die Befragten über die Ziele, die Vorgehensweise und den Umfang der Untersuchung informiert werden. Schließlich sollte das Anschreiben Hinweise über den spätestmöglichen Rücksendetermin, die Veröffentlichung der Ergebnisse und einen Ansprechpartner im Falle von Verständnisproblemen enthalten. Bei firmeninternen Befragungen ist es darüber hinaus durchaus üblich, vor der Befragung eine Informationsveranstaltung für alle Organisationsmitglieder des Untersuchungsbereichs oder zumindest für die Führungskräfte durchzuführen (eine ausführlichere Beschreibung der Vorgehensweise bei einer schriftlichen Befragung findet sich bei Schmidt 2009, S. 214 ff.).

Ein wesentlicher **Vorteil** des Fragebogeneinsatzes zur Informationsgewinnung ist in dem geringen Zeit- und Kostenaufwand zu sehen – wenn der Fragebogen sowie die Erfassungs- und die Auswertungsmethodik erst einmal feststehen. Vorteilhaft sind auch die Möglichkeit, sehr viele Personen in einer relativ kurzen Zeit zu befragen, die schriftliche Fixierung der Ergebnisse und die nur geringe Störung des Betriebsablaufes. Als **Nachteile** erweisen sich die Gefahr von Missverständnissen aufgrund der beschränkten Möglichkeiten zur Erläuterung der einzelnen

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2023 S. 3

Fragen zu Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen

1. Was waren die Gründe für den/die bisher durchgeführten Veränderungsprozess(e)?
 (Mehrfachnennungen möglich)

Rückgänge auf den Absatzmärkten
 zunehmender Konkurrenzdruck
 steigender Kostendruck
 Fusion oder Akquisition
 personelle Veränderungen im Top-Management
 Branchenkrise
 kritische Unternehmenssituation
 schlechtes Unternehmensklima
 neue technologische Herausforderungen
 Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld
 Veränderungen im rechtlichen Bereich
 Veränderungen im Bereich der Kunden
 Veränderungen in der Gesellschaft (Wertewandel)
 Veränderungen im Bereich der Lieferanten
 Veränderungen im Bereich der Ökologie
 der Wunsch, besser zu werden

sonstiges (bitte eintragen) _____

2. Hatten die Veränderungsprozesse ein Motto? Wenn ja, wie hieß es?

The diagram illustrates the structure of a questionnaire. On the left, there are two numbered questions. To the right of each question is a vertical line with a downward-pointing arrowhead. From the top of this arrow, three horizontal arrows branch out to three ovals on the right side, each containing a category label. The first oval contains 'Bezeichnung der Fragenkategorie' (Label of the question category). The second oval contains 'Geschlossene Fragen' (Closed questions), which corresponds to the first question. The third oval contains 'Offene Fragen' (Open questions), which corresponds to the second question.

Abb. 8-3: Beispiel eines Fragebogens

Fragen, das Risiko von Manipulationen der befragten Personen durch Dritte und die fehlende Möglichkeit zu Rückkopplungen zwischen Befragern und Befragten.

Selbstaufschreibung

Eine weitere Möglichkeit der **schriftlichen Informationsgewinnung** ist die Selbstaufschreibung. Dabei handelt es sich um ein **Verfahren der Selbstbeobachtung**, bei dem die zu erhebenden Informationen (Tätigkeiten, Zeitaufwand, Häufigkeiten) entweder einmalig in Form einer **Aufgaben- oder Tätigkeitsliste** oder über einen längeren Zeitraum (meistens zwei bis vier Wochen) von den betreffenden Mitarbeitern chronologisch in vorbereitete Erfassungsformulare eingetragen werden (vgl. Abbildung 8-4). Um die Begriffsinhalte zu vereinheitlichen und die Erhebung zu vereinfachen, sollten die Mitarbeiter einen Aufgaben- oder Tätigkeitskatalog erhalten, der alle für ihren Aufgabenbereich relevanten Tätigkeiten enthält. Außerdem muss insbesondere in den ersten Tagen der Erhebung die Möglichkeit bestehen, sich bei Verständnisproblemen an die Durchführenden zu wenden.

In der Praxis werden häufig **Tages-, Wochen- und Monatsberichte** unterschieden, wobei der Grad der Aufgabenverdichtung mit der Länge des Erfassungszeitraums zunimmt. Am Ende eines Monats ist dann beispielsweise eine valide Aussage über die mit einer Stelle verbundenen Haupt- und Nebentätigkeiten und deren prozentuale Anteile an der Gesamtarbeitszeit möglich.

Falls es erforderlich sein sollte, kann der Erhebungszeitraum danach noch weiter ausgedehnt werden, um die Monatsergebnisse zu verifizieren. Die Berichtsformulare sind grundsätzlich nach dem Abschluss des jeweiligen Zeitraums, also täglich, wöchentlich und monatlich, von der durchführenden Stelle einzusammeln, um nachträgliche Veränderungen durch die Aufzeichnenden selbst oder deren Vorgesetzte auszuschließen. Sie ist auch für die Auswertung und die Interpretation der Vordrucke verantwortlich.

Bei der Durchführung von Selbstaufschreibungen sollten die folgenden **Voraussetzungen** gegeben sein (vgl. Wittlage 1993, S. 71f.):

- Die von der betreffenden Stelle zu leistenden Tätigkeiten müssen **leicht erfasst** und **nachvollziehbar beschrieben** werden können.
- Die befristet erfassten Tätigkeiten müssen **repräsentativ** für das gesamte Aufgabengebiet des Stelleninhabers sein, unabhängig von dem tatsächlichen Erfassungszeitraum.
- Auf die Erhebung von unwesentlichen Tätigkeiten und persönlichen Organisationszeiten sollte dann **verzichtet** werden, wenn diese nicht selbst Gegenstand der Untersuchung sind.

Ein entscheidender **Vorteil** der Selbstaufschreibung ist die Tatsache, dass ein erheblicher Teil des zeitlichen Aufwands auf die befragten Personen verlagert wird. Falls es von dem Auftraggeber gewünscht wird, ist dadurch eine flächendeckende Erfassung von allen Stellen eines Unternehmens oder eines Bereichs möglich. Die Verwendung von standardisierten Formularen stellt die Dokumentation sicher und ist zudem vergleichsweise einfach. Als **nachteilig** können sich bei der Selbstaufschreibung bewusste und unbewusste Manipulationen auswirken. Diese Gefahr kann dadurch verringert werden, dass die Formulare vor ihrer Weitergabe an die erhebende Stelle von dem jeweiligen Vorgesetzten gemeinsam mit dem Durchführenden durchgesehen und mit den Mitarbeitern besprochen werden. Je nachdem, wie weit das Verständnis der Organisationsmitglieder für diese Erhebungstechnik reicht, was und wie im Vorfeld der Erhebung kommuniziert wurde und welche Erwartungen mit der Auswertung der Ergebnisse verbunden werden, kann die Selbstaufschreibung bei den beteiligten Personen erhebliche Widerstände hervorrufen (»Wir sollen ausspioniert werden«).

Fallbeispiel

Selbstaufschreibung in der Speedy GmbH

Um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, in welchem Umfang die Verantwortlichen in der *Speedy GmbH* bisher ein aktives Risikomanagement betrieben und wofür sie ihre verbleibende Arbeitszeit verwendet haben, entschließt sich das Projektteam dazu, die von den Führungskräften während vier Wochen wahrgenommenen Aufgaben im Rahmen einer Organisationsanalyse zu erfassen. Als repräsentativer Zeitraum wird der März 2023 ausgewählt, da hier keine saisonalen Sonderarbeiten oder längeren Urlaubszeiten zu erwarten sind. Als Instrument dient das »Erhebungsformular zur Aufgabenanalyse« (vgl. Abbildung 8-4). In den **Tagesberichten** sind die einzelnen Tätigkeiten (zum Beispiel

Telefonate, Teilnahme an Besprechungen, Mitarbeitergespräche usw.) und ihre Ursachen (zum Beispiel Sitzung des Projektteams, Auftrag der Geschäftsleitung) fortlaufend festzuhalten. Außerdem ist die zeitliche Beanspruchung für deren Bewältigung aufzuzeichnen. Die im Laufe einer Woche gewonnenen Informationen werden dann in **Wochenberichten** und schließlich in einem **Monatsbericht** verdichtet. In den Wochen- und Monatsberichten werden die Tätigkeiten nach ihrem Anteil an der Wochen- bzw. an der Monatsarbeitszeit geordnet. So entsteht eine Rangfolge der Tätigkeiten. Dadurch lassen sich im Sinne einer **ABC-Analyse** die Hauptaufgaben mit einem hohen Zeitanteil von den Nebenaufgaben mit einem deutlich geringeren Zeitanteil unterscheiden. Falls es von der Geschäftsleitung gewünscht wird, kann das Projektteam den erhobenen Tätigkeiten dann eine Soll-Rangfolge (zum Beispiel nach der Bedeutung der einzelnen Aufgaben) gegen über stellen. Möglicherweise zeigt sich dabei, dass das Risikomanagement bisher einen sehr geringen zeitlichen Umfang hat, obwohl es zu den Hauptaufgaben der Führungskräfte gehören sollte.

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2023			
Erhebungsformular zur Aufgabenanalyse			
<p>Hinweis: Das Formular ist täglich fortlaufend auszufüllen. Bitte verwenden Sie für jeden Tag mindestens ein Blatt. – Vielen Dank für Ihre Unterstützung!</p>			
Tagesbericht für den _____		Blatt-Nr. _____	
Name: Vorname:		Stellenbezeichnung:	Arbeitszeit:
Lfd. Nr.	Art der Tätigkeit (Was wird getan?)	Ursache (Was/Wer hat veranlasst?)	Dauer (in Min.)

Abb. 8-4: Beispiel eines Formulars für die Selbstaufschreibung

Laufzettelverfahren

Mit dem Laufzettelverfahren lassen sich die Arbeitsabläufe **schriftlich** dokumentieren. Hierzu wird an einem Informationsträger (Objekt), wie beispielsweise einer Akte, einem Vorgang, einem Beleg oder dergleichen, ein **Laufzettel** angebracht, auf dem im Zuge einer Selbstbeobachtung sämtliche Tätigkeiten dokumentiert werden, die der jeweilige Aufgabenträger an dem zu bearbeitenden Objekt ausführt. Teilweise wird der Laufzettel auch durch einen entspre-

chenden Stempel ersetzt. Der Laufzettel »läuft« auf diese Weise von einer bearbeitenden Stelle zur Nächsten. Der Erhebungszeitraum ist so festzulegen, dass eine statistisch ausreichende Anzahl von Bearbeitungsvorgängen erfasst wird. Schmidt schlägt einen Zeitraum von einem Monat vor (vgl. Schmidt 2009, S.236).

Auf dem Laufzettel werden alle für die Informationsgewinnung relevanten Daten festgehalten: Eingangs- und Ausgangszeiten, Bearbeiter/Stelle, Dauer und Art der Bearbeitung. Für eine standardisierte Auswertung ist es zweckmäßig, die möglichen Bearbeitungsarten in Form eines Tätigkeitskatalogs auf dem Laufzettel zu vermerken. Der Bearbeiter muss dann lediglich ankreuzen, welche Aufgaben er ausgeführt hat. Auf diese Weise können mit dem Laufzettel die an dem Arbeitsprozess beteiligten Stellen und Personen, das Vorhandensein von alternativen Abläufen, die Durchlaufzeiten (Bearbeitungs-, Liege-, Transportzeiten usw.), die Bearbeitungszeiten an den einzelnen Arbeitsplätzen und die Anzahl der Rückläufe ermittelt werden (vgl. Schmidt 2009, S.235f.).

Die **Vorteile** des Laufzettelverfahrens sind der geringe Erfassungs- und Auswertungsaufwand sowie die schriftliche Dokumentation der interessierenden Tatbestände. Von **Nachteil** sind mögliche Manipulationen der ausführenden Stellen und gewisse Widerstände gegen eine »Kontrolle« der Bearbeitungsvorgänge.

Beobachtung

Die Beobachtung ist ein Verfahren, um **optisch wahrnehmbare Vorgänge** (zum Beispiel die Gestaltung von Arbeitsabläufen, das Sozialverhalten von Mitarbeitern, die Arbeitsplatzgestaltung und -nutzung) geplant und systematisch zu erfassen und zu interpretieren, wobei hier unter einer »Beobachtung« die **Fremdbeobachtung** durch Dritte verstanden wird (und nicht etwa die Selbstbeobachtung, die mittels Selbstaufschreibung und Laufzettelverfahren geschieht). Der Informationsfluss erfolgt bei der Beobachtung nur in die Richtung des Beobachters. Dadurch können Fragen nach den Auslösern, den Hintergründen, den Zielsetzungen und den Sinnzusammenhängen der beobachteten Sachverhalte nicht geklärt werden. Dies schränkt den Einsatz der Beobachtung als Erhebungstechnik ein und macht in der Regel eine ergänzende schriftliche oder mündliche Befragung erforderlich. Vor dem Beginn der Beobachtung muss sich der Durchführende darüber im Klaren sein, was beobachtet werden soll, wie vorgegangen wird, wie die Beobachtungen zu erfassen sind und inwieweit der Beobachtete über die Hintergründe und die Ziele der Beobachtung unterrichtet wird (vgl. Wittlage 1993, S.66).

Grundsätzlich können in Abhängigkeit von der Sichtbarkeit des Beobachters und der Vorgehensweise bei der Beobachtung die folgenden beiden **Beobachtungsarten** unterschieden werden:

- Bei der **offenen Beobachtung** ist der Beobachter als solcher erkennbar. Die beobachteten Personen sollten deshalb über das Ziel und den Inhalt der Beobachtung informiert werden. Im Falle einer teilnehmenden Beobachtung arbeitet der Beobachter für eine begrenzte Zeit in dem beobachteten Bereich aktiv mit, während er bei nicht teilnehmenden Beobachtun-

gen die einzelnen Tatbestände lediglich betrachtet und aufzeichnet. Diese Form der Beobachtung ist in der Praxis wesentlich häufiger. Demgegenüber soll der Beobachter bei der **verdeckten Beobachtung** unerkannt bleiben, weshalb diese Technik für Organisationsprojekte praktisch bedeutungslos ist.

- Die beobachteten Personen, Gegenstände und Abläufe können von dem Beobachter **unstrukturiert** aufgenommen werden. Er hat dann entsprechende Spielräume und kann im Rahmen von eher allgemeinen Vorgaben (zum Beispiel die Festlegung der Untersuchungseinheiten) diejenigen Dinge beobachten und festhalten, die ihm hinsichtlich des Untersuchungsziels als relevant erscheinen. Ein typisches Beispiel ist die sogenannte Dauerbeobachtung, bei der ein Beobachter über mehrere Tage oder sogar Wochen kontinuierlich alle Aufgaben, Sachmittel, Verhaltensweisen, Störungen, Umfeldeinflüsse usw. festhält. Durch eine vor dem Beginn der Beobachtung vorgenommene **Strukturierung** der Beobachtungskategorien, die Festlegung der Zeitintervalle und die Vorgabe der Dokumentationsform wird die spätere Auswertung der Informationen erleichtert. Die Beobachtungsergebnisse von mehreren Beobachtern können so leichter miteinander verglichen und nachgeprüft werden. Dies gilt insbesondere bei der Durchführung von **Multimomentstudien**, bei denen im Rahmen einer Stichprobe eine begrenzte Anzahl von Fällen in bestimmten zeitlichen Abständen beobachtet wird. Die Beobachtungsergebnisse dienen dann als Basis für die Beurteilung der Grundgesamtheit (vgl. hierzu die Darstellungen zum Beispiel bei Büchi/Chrobok 1997, S.175f. und Schmidt 2009, S.222ff.).

Aufgrund ihrer Eigenschaften ist die Beobachtung zum einen für die unternehmensinterne Informationsgewinnung über Arbeitsabläufe, Verhaltensweisen usw. geeignet. Zum anderen kann sie auch dazu dienen, Informationen über außerhalb des Unternehmens liegende Sachverhalte zu gewinnen, wie zum Beispiel das Verhalten von Käufern und Verkäufern am Point-of-Sale. Ein weiterer **Vorteil** ist die Tatsache, dass die Informationsgewinnung unmittelbar an dem Ort und zu dem Zeitpunkt des Geschehens erfolgt. Dadurch kann der Beobachter alle Vorgänge unverfälscht wahrnehmen. Als **Nachteile** des Verfahrens werden vor allem der vergleichsweise große Zeitaufwand, die Gefahr von subjektiven Wahrnehmungsverzerrungen beim Beobachter sowie – im Falle der offenen Beobachtung – die mögliche Beeinflussung der beobachteten Person durch die Anwesenheit des Beobachters gesehen. Problematisch ist in vielen Fällen auch die Dokumentation der Beobachtungen. Hier bieten sich neben der schriftlichen Aufzeichnung durch den Beobachter vor allem Foto- und Filmaufnahmen an.

Fallbeispiel

Beobachtung des Verkaufsprozesses der Speedy GmbH

Während des Projekts »Process Speed(y)«, bei dem es um die unternehmensweite Einführung von Geschäftsprozessen in der *Speedy GmbH* ging, wurden beispielsweise in strukturierten und offenen Beobachtungen der Verkaufsprozess und das Verhalten der Verkäufer in den Vertriebsniederlassungen des Unternehmens untersucht. Diese Untersuchungen

dienten primär dem Ziel, die einzelnen Schritte des Verkaufsprozesses zu dokumentieren, um den Ablauf danach optimieren zu können. Gleichzeitig konnten aber auch Informationen über die Verhaltensweise der Verkäufer gewonnen werden, die Eingang in die Konzeption von Schulungsmaßnahmen fanden.

Interview

Unter einem Interview wird die **mündliche Befragung** von einzelnen Personen (Einzelinterview) oder Personengruppen (Gruppeninterview) verstanden. Sie besitzt im Rahmen der Organisationsarbeit eine wesentlich größere Bedeutung als die Beobachtung und eignet sich vorrangig für die Erhebung von komplexen Arbeitsabläufen und Zusammenhängen, die nähere Untersuchung von informellen Entscheidungs- und Handlungsstrukturen, die Identifikation der Ziele und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und Ähnliches.

Die folgenden **Formen des Interviews** werden unterschieden (zu der Vorgehensweise, der Fragetechnik und den Grundregeln für die Gestaltung von Interventionssituationen vgl. die ausführlichen Darstellungen bei Schmidt 2009, S.204ff. und Wittlage 1993, S.50ff.):

- In **standardisierten** Interviews liegt dem Interviewer ein Fragebogen mit ausformulierten Fragen vor, die er in der entsprechenden Reihenfolge zu stellen hat. Zusätzliche Fragen dürfen nicht gestellt werden. Teilweise sind bei sogenannten geschlossenen Fragen auch die Antwortkategorien vorgegeben (zum Beispiel »Ja«, »Nein«, »Weiß nicht«). Diese Vorgaben erleichtern die Arbeit des Interviewers, verhindern weit gehend Manipulationen und erleichtern die statistische Auswertung mit Hilfe der EDV. Der Interviewer muss mit dem Untersuchungsgegenstand nicht näher vertraut sein. Insofern liegt der Einsatzbereich von standardisierten Interviews in Organisationsprojekten vor allem in der Erfassung von quantitativen und objektiven Sachverhalten (zum Beispiel Beschreibung von Arbeitsabläufen, Angaben über deren Dauer usw.).
- In **halbstandardisierten** Interviews hat der Interviewer größere Freiräume. Neben den vorgegebenen Fragen können in Abhängigkeit von dem Gesprächsverlauf nach eigenem Ermessens zusätzliche Fragen formuliert werden. Entsprechend höher sind die Anforderungen an die Vorbereitung des Interviews und an die Sachkenntnis des Interviewers.
- Den größten Spielraum besitzt der Interviewer bei der Durchführung von **nicht standardisierten** Interviews. Die Grundlage des Gesprächs bildet ein Interview-Leitfaden, der lediglich als Gedächtnisstütze und nicht als »starres Gerüst« dient, weshalb diese Interviewform auch als »**freies Interview**« bezeichnet wird (vgl. Abbildung 8-5). Weder die Formulierungen noch die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen sind vorgegeben. Zumeist handelt es sich um offene Fragen, die vom Interviewten in eigenen Worten zu beantworten sind. Die Fragestellungen entwickeln sich weit gehend aus den zuvor gegebenen Antworten. Der Interviewer orientiert sich lediglich an den zuvor festgelegten Themenbereichen, die durch das Interview abgedeckt werden sollen. Dadurch sind die Anforderungen an die Qualifikation des Interviewers je nach Untersuchungsgegenstand unter Umständen außerordentlich hoch. Er muss sich bereits im Vorfeld des Interviews möglichst genaue Kenntnisse über die zu erfragenden Sachverhalte und den Interviewpartner und dessen Aufgabenumfeld (zum

Beispiel Unternehmen, Produkte, Funktion) verschaffen, um das Gespräch im Hinblick auf die verfolgten Zielsetzungen angemessen steuern zu können. Zur Vorbereitung dienen das Dokumentenstudium sowie gegebenenfalls vor dem Interview durchgeführte Beobachtungen, Selbstaufschreibungen oder schriftliche Befragungen. Aufgrund dessen sind die nicht standardisierten Interviews in erster Linie für Erhebungen in einem heterogenen Personenkreis zumeist der oberen und mittleren Führungsebene geeignet.

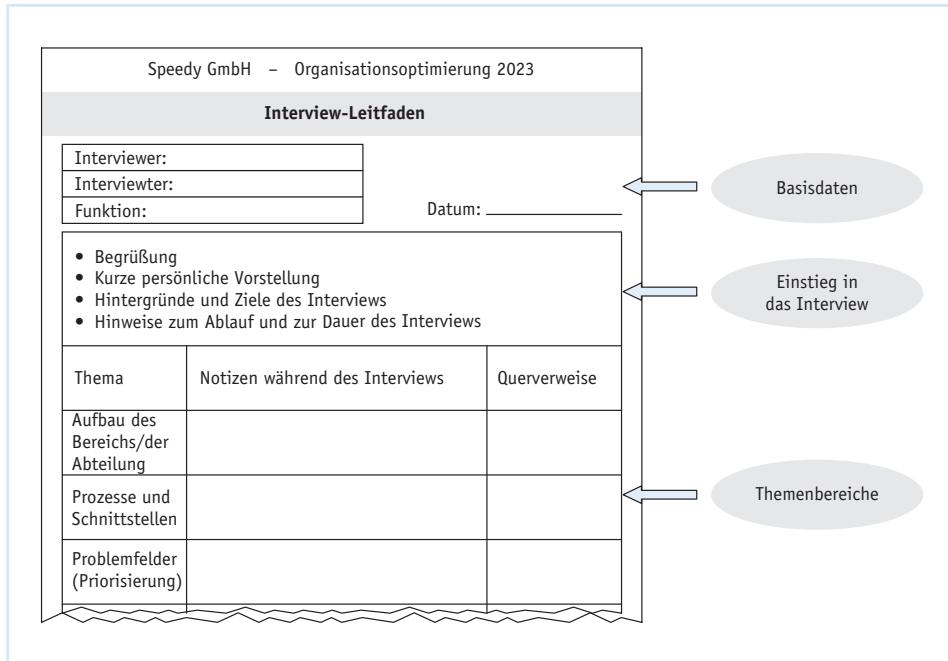


Abb. 8-5: Beispiel eines Interview-Leitfadens

Ein entscheidender **Vorteil** der mündlichen Befragung in Form von halbstandardisierten oder freien Interviews ist ihre Flexibilität, denn die Fragen und ihre Reihenfolge können der jeweiligen Situation individuell angepasst sowie gegebenenfalls präzisiert und ergänzt werden. Außerdem bietet der Dialog zwischen dem Befrager und dem Befragten die Möglichkeit, neue und bisher nicht bedachte Gesichtspunkte in das Interview mit aufzunehmen. Allerdings bergen Interviews durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Interviewer und Interviewtem immer auch die Gefahr von Manipulationen, zum Beispiel durch suggestive Fragen bzw. Antworten, unklare Formulierungen, die Überbetonung von einzelnen Aspekten oder bewusste Verfälschungen. Ein weiterer **Nachteil** der mündlichen Befragung ist der mit ihr verbundene hohe Zeitaufwand für die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung. Auch die Dokumentation schafft mitunter Probleme, zumindest dann, wenn das Interview von einem Interviewer ohne Unterstützung durch einen Kollegen oder ein Tonbandgerät geführt wurde (die aufgrund der vom Interviewten vielleicht als »Verhör« empfundenen Situation auch nicht immer zweckmäßig ist).

Workshop

Wenn es darum geht, in einem begrenzten Kreis von Personen Informationen zu gewinnen, zwischen denen enge Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen bestehen, ist der Workshop eine geeignete Organisationstechnik. Unter einem »Workshop« (»Werkstatt-Veranstaltung«) wird hier eine **moderierte Gruppenarbeit** verstanden, die zeitlich zumeist auf einen oder zwei Tage befristet ist, von einer bezüglich der Themenstellung neutralen Person (Moderator) gesteuert wird und sich mit einem konkreten Thema oder Problem auseinandersetzt. Die Zielsetzungen eines Workshops können neben der Informationserhebung auch die Analyse der Unternehmenssituation, die Suche nach einvernehmlichen Organisationszielen oder die Entwicklung von Problemlösungen und geeigneten Schritten zu deren Umsetzung sein. Insofern ist der Workshop eine Technik, die auch in den anderen Phasen der Organisationsgestaltung eingesetzt werden kann.

Im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Verfahren der Informationsgewinnung bindet der Workshop mehrere Personen ein. Deren Anzahl bewegt sich sinnvollerweise zwischen 5 und 25, wobei es hierfür keine genauen Regeln gibt. Allerdings empfiehlt es sich, bei einer Gruppengröße über 15 Personen einen zweiten Moderator zur Ko-Moderation einzusetzen und um eventuell stattfindende Kleingruppenarbeiten (zumeist mit fünf Personen) besser begleiten zu können. Letzteres ist vor allen Dingen dann sinnvoll, wenn die Betroffenen aktiv an der Problemlösung beteiligt werden sollen.

Die Aufgaben des **Moderators** sind die zielgerichtete Steuerung und Stimulation der Gruppe, das Zeitmanagement, die sinnvolle Strukturierung und Verdichtung der Gruppenbeiträge, die Klärung von Missverständnissen und Störungen innerhalb der Gruppe und die visuelle Dokumentation der wichtigsten Fakten, Meinungen und Ergebnisse. Er sollte deshalb neben einer Beherrschung der Moderations- und Konfliktlösungstechniken auch über themenbezogene Kenntnisse verfügen, die es ihm ermöglichen, die Äußerungen der Gruppenmitglieder zu verstehen und daraus Schlüsse für die Fortführung des Workshops abzuleiten.

Bei einem Workshop gibt es immer ein »**Vorher**« und ein »**Nachher**«, das heißt, die Veranstaltung ist gut vorzubereiten, und sie ist sorgfältig nachzubearbeiten. Zu den vorbereitenden Tätigkeiten gehören unter anderem die Abstimmung der Zielsetzungen, der Inhalte, des zeitlichen Rahmens, des Orts und der Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber. Unter Umständen müssen die Teilnehmer festgelegt und informiert werden. Außerdem sind die Räumlichkeiten mit Sorgfalt auszuwählen und, falls erforderlich, vorher in Augenschein zu nehmen (Beleuchtung, Belüftung, Räume für die Kleingruppenarbeit usw.). Für die Vorbereitung der Moderation bieten sich das Dokumentenstudium sowie die mündliche oder schriftliche Befragung von allen oder von einzelnen ausgewählten Teilnehmern an. Nach der Veranstaltung sind die Ergebnisse für den Auftraggeber und für die Teilnehmer zur Transfersicherung zu dokumentieren. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn im Verlauf der Veranstaltung konkrete Aufgaben formuliert und mit festen Terminen und eindeutigen Verantwortlichkeiten fixiert worden sind. Möglicherweise ist außerdem ein Bericht über den Verlauf der Veranstaltung zu verfassen.

Als **Moderationsmittel** können Flipcharts, Pinnwände und Folien dienen. Vor allem **Pinnwände** sind für die Moderation von Gruppen besonders gut geeignet. Bei ihnen handelt es sich um große Stellwände, die mit Packpapier bespannt werden. Die Ideen, Probleme und Meinungsäußerungen der Workshop-Teilnehmer werden von den Teilnehmern selbst oder von dem Moderator auf Karten unterschiedlicher Form und Farbe festgehalten und mit Nadeln auf der Pinnwand befestigt. Dabei können die einzelnen Beiträge in Clustern gruppiert und von den Teilnehmern beispielsweise hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet werden. Dies geschieht häufig mit Klebefunktionen, deren Anzahl die Rangfolge der Themen ausdrückt. In der Abbildung 8-6 entsteht so zum Beispiel bei der Betrachtung der Problemfelder im Personalbereich die Rangfolge »Zusammenarbeit« (9 Punkte), »Abläufe« (7 Punkte) und »Aufgabenzuordnung« (5 Punkte). Zur Dokumentation können die Karten dann entweder aufgeklebt werden, oder die Pinnwand wird als Ganzes photographisch erfasst.

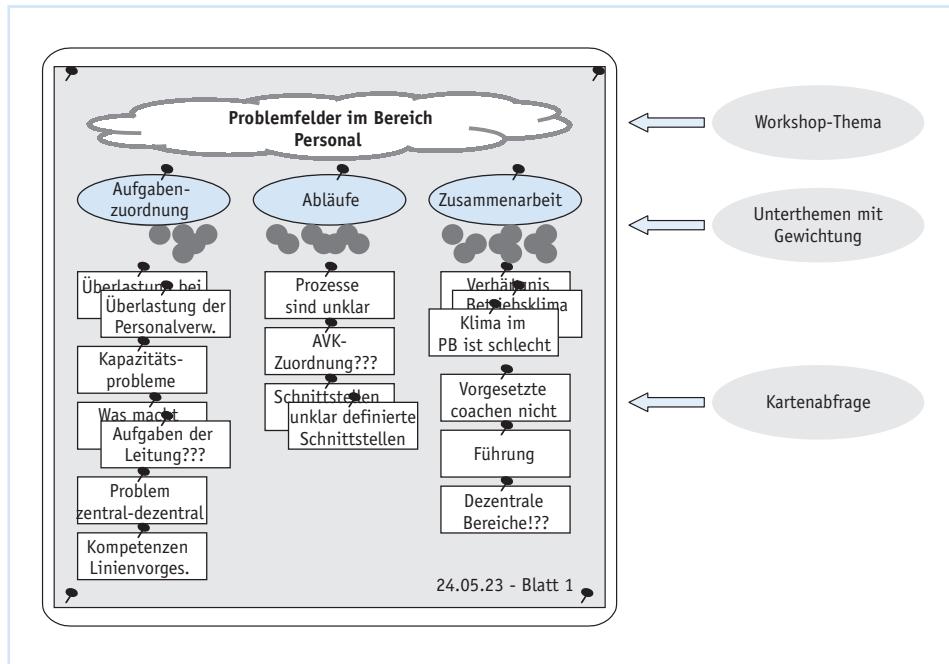


Abb. 8-6: Beispiel einer Pinnwand

Der zentrale **Vorteil** des Workshops ist die zeitgleiche und interaktive Bearbeitung eines komplexen Themas mit mehreren Personen. Durch den dabei stattfindenden Meinungsaustausch entsteht ein differenziertes Bild der Situation. Bei Unklarheiten oder fehlenden Informationen kann unmittelbar nachgefragt werden. Durch die Gruppendynamik können im Workshop neben den reinen Fakten auch Informationen über die Zielsetzungen, die Wertvorstellungen und vor allem die Verhaltensweisen und informellen Verbindungen der Organisationsmitglieder gewonnen werden. Ein möglicherweise entscheidender **Nachteil** des Workshops ist die Tatsache, dass seine Ergebnisse zum einen von der Bereitschaft der Teilnehmer zur Mitarbeit und

zum anderen von den Fähigkeiten und Erfahrungen des Moderators abhängen. Problematisch ist es oftmals auch, dass vor allem quantitative Aussagen hin und wieder auf den subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer beruhen und im Anschluss an den Workshop zu verifizieren sind. Schließlich sind Workshops relativ aufwendige Veranstaltungen, denn neben den Moderations-, Raum- und Materialkosten sind auch die aus der Abwesenheit der Teilnehmer von ihren Arbeitsplätzen resultierenden Opportunitätskosten zu berücksichtigen.

8.2.2 Situationsanalyse

8.2.2.1 Ziele und Probleme der Situationsanalyse

Die Analyse der Ausgangssituation ist die Grundlage für alle weiteren Schritte der Organisationsgestaltung. Sie erfolgt unmittelbar nach der Aufnahme des Ist-Zustandes und dient dazu, die zuvor erhobenen Informationen systematisch zu ordnen und zu interpretieren. Die Zielsetzungen der Situationsanalyse sind die Identifikation von vorhandenen oder potenziellen (organisatorischen) **Schwachstellen**, die Beurteilung ihrer **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** und die Gewinnung von ersten **Ansatzpunkten für die Problemlösung**.

Schwierigkeiten treten in der Analysephase immer dann auf, wenn die vorliegenden Informationen nicht ausreichen, um die festgestellten Mängel umfassend beschreiben und hinsichtlich ihrer Auswirkungen bewerten zu können. Problematisch kann in dieser Phase auch die Diagnose von sehr komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sein, weil sich nicht alle Interdependenzen erfassen und bezüglich ihrer Veränderungen im Zeitablauf beurteilen lassen und die Informationsverarbeitungskapazität der handelnden Personen im Allgemeinen mehr oder weniger begrenzt ist (»lack of cognitive capacity«). Das ist insbesondere dann der Fall, wenn neben den »harten« organisatorischen Fakten (zum Beispiel der Definition der einzelnen Prozessschritte) auch »weiche« Faktoren eine Rolle spielen (zum Beispiel die Kommunikation und Zusammenarbeit im Prozess), die wesentlich schwerer zu »greifen« und zu bewerten sind.

Um die Komplexität besser handhaben zu können und ein systematisches Vorgehen sicherzustellen, werden bestimmte Techniken der strategischen und der operativen Analyse eingesetzt:

- Die **strategische Situationsanalyse** befasst sich mit den langfristigen Wirkungen der gegenwärtigen Sachlage **und** der Früherkennung von zukünftigen, strategisch relevanten Entwicklungen im Unternehmen und seinem Umfeld. Sie soll bei den Entscheidungsträgern ein Problembewusstsein für die möglichen Wirkungen von Veränderungen und die Basis für ein aktiv-vorausschauendes Handeln schaffen. Deshalb bezieht die Situationsanalyse in einem besonderen Maße auch solche Informationen mit ein, die das Umfeld des Unternehmens betreffen.
- Dagegen konzentriert sich die **operative Situationsanalyse** auf die Untersuchung der aktuellen Gegebenheiten und ihrer unmittelbaren Auswirkungen auf die Unternehmenssituation.

ation. Sie ist damit wesentlich stärker auf die kurz- und mittelfristig wirksamen Probleme und deren Lösung gerichtet.

8.2.2.2 Techniken der strategischen Situationsanalyse

Delphi-Technik

Bei der Delphi-Technik handelt es sich um ein **qualitatives Prognoseverfahren**, bei dem das Fachwissen von mehreren Experten zur Vorhersage von zukünftigen Entwicklungen herangezogen wird. Dabei wird angenommen, dass sich deren Wissen und Meinungen aufgrund der verschiedenen fachlichen und persönlichen Erfahrungen unterscheiden und so ein differenziertes Zukunftsbild entsteht. Das Ziel des Einsatzes dieser Technik ist es, möglichst zuverlässige Aussagen über die voraussichtliche Entwicklung in einem bestimmten Fach- oder Problemgebiet zu erhalten. Eine für den Einsatz der Delphi-Technik typische Fragestellung könnte beispielsweise lauten: »Wird die Virtualisierung der Unternehmensstrukturen und -prozesse in Zukunft eine größere Bedeutung erlangen?«.

Die Delphi-Technik erfolgt nach einem **vorgegebenen Muster** in mehreren Schritten (vgl. Büchi/*Chrobok* 1997, S. 146f., Bühner 1995, S. 159f., Lombriser/Abplanalp 2010, S. 141ff.):

1. Als Erstes wird das **Delphi-Team** gebildet, das die Ziele der Expertenbefragung formuliert und den Delphi-Fragebogen erstellt.
2. Danach erfolgt die Auswahl der für die Problemstellung als geeignet erscheinenden **Experten** (interne und externe Spezialisten, Kunden, Lieferanten), die untereinander anonym bleiben und sich deshalb bei der Beantwortung der Fragen auch nicht beeinflussen können.
3. In einem weiteren Schritt erhält jeder Experte einen **standardisierten Fragebogen** mit der Aufforderung, seine Meinung zum Untersuchungsgegenstand schriftlich festzuhalten.
4. Die Antworten werden von dem Delphi-Team ausgewertet, und es wird eine aggregierte statistische Gruppenantwort als Median der Einzelurteile gebildet (»**Mainstream-Meinung**«).
5. Die Experten erhalten eine Information über die Mittelwerte der Antworten und die Gründe für stark von den Mittelwerten abweichende Antworten. Zeitgleich werden sie zu einer zweiten schriftlichen Meinungäußerung aufgefordert.
6. Die Schritte drei bis fünf werden bis zu dreimal wiederholt.
7. Am Ende erfolgen eine endgültige Auswertung der Expertenmeinungen und die abschließende Berichterstattung an den Auftraggeber. Damit liegt die **Delphi-Prognose** vor.

Der **Vorteil** der Delphi-Methode ist vor allen Dingen darin zu sehen, dass durch die Mehrstufigkeit des Verfahrens und die Befragung von sehr unterschiedlichen Experten prognostische Aussagen entstehen, die weitgehend von subjektiven und extremen Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung befreit sind. Außerdem kann durch das Verfahren eine größere Anzahl von Fachleuten in die Prognoseerstellung einbezogen werden. Als **Nachteile** erweisen sich der zeitliche Aufwand, der mit der Fragebogenerstellung, -beantwortung und -auswertung verbunden ist, und die Abhängigkeit von der Qualifikation des Delphi-Teams sowie der Fähigkeit und

der Bereitschaft der ausgewählten Experten, die zukünftigen Entwicklungen vorherzusehen und angemessen zu beurteilen. Schließlich müssen die Mittelwerte, die sich im Zuge des Verfahrens ergeben, keineswegs tatsächlich mit der späteren Entwicklung übereinstimmen.

Szenario-Technik

Während die Prognosen auf Beobachtungen der Vergangenheit, einer erklärenden Theorie und einer Fortschreibung der Zusammenhänge in die Zukunft unter der Annahme ihrer Beständigkeit beruhen (»Zeitstabilitätshypothese«), ist die Szenario-Technik (von lat. *scenarium* = Szenenfolge im Drama) ein **Projektionsverfahren**. Mit dieser in den 1950er-Jahren von *Herman Kahn* im Rahmen von militärstrategischen Studien in den USA entwickelten Technik wird die logische Entwicklung des Projektionsgegenstandes, wie beispielsweise die Marktentwicklung oder die technologische Entwicklung, im Zeitablauf und unter alternativen Rahmenbedingungen beschrieben. Das Ziel des Einsatzes dieser Technik ist es, ein möglichst schlüssiges **Ge-samtbild der zukünftigen Handlungssituation** eines Unternehmens zu entwerfen.

Um zu diesem Zukunftsbild zu kommen, wird ein **Vorgehen in acht Schritten** vorgeschlagen (vgl. Abbildung 8-7 und *Geschka/Hammer* 1986, S. 245ff., *Staehle* 1999, S. 640f.):

1. Festlegung und Strukturierung des Untersuchungsbereiches (zum Beispiel Unternehmen, Geschäftsbereich, Technologie);
2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Umfeldsegmente (zum Beispiel Absatzmarkt, Wettbewerbssituation, technologische und politische Umwelt);
3. Ermittlung von geeigneten kritischen Indikatoren für die Beschreibung der Umfeldsegmente (zum Beispiel Marktvolumen) und Beschreibung des Ist-Zustands und der Entwicklungstendenzen dieser Indikatoren (zum Beispiel Hochrechnung des Marktpotenzials aufgrund von spezifischen Annahmen);
4. Bildung und Auswahl von alternativen Annahmen bezüglich der Umfeldentwicklung (zum Beispiel Zunahme, Abnahme oder Kontinuität der Nachfrage in dem relevanten Markt);
5. Erarbeitung und Interpretation von im Allgemeinen drei bis fünf Szenarien der Umfeldsituation, wobei mindestens ein bestes, ein schlechtestes und ein wahrscheinliches Szenario (Best-Case-, Worst-Case- und Trend-Szenario) beschrieben werden, die sich als sogenannte »Prognosetrompete« darstellen lassen (vgl. hierzu auch das Beispiel der *Speedy GmbH*);
6. Beschreibung, Einführung und Wirkungsanalyse von signifikanten Störereignissen im Projektionszeitraum (zum Beispiel Auftreten eines neuen Wettbewerbers in dem relevanten Marktsegment in einem Zeitpunkt t_1);
7. Entwicklung von alternativen Handlungsoptionen und Ableitung von Konsequenzen für den Projektionsgegenstand;
8. Konzeption von strategischen Maßnahmen zur Bewältigung bzw. Vermeidung der Störungen und Beurteilung ihrer Auswirkungen (zum Beispiel in dem Zeitpunkt t_2).

Die mit der Szenario-Technik gewonnenen Ergebnisse können beispielsweise für die Formulierung von strategischen Zielen oder im Rahmen der Strategieentwicklung eingesetzt werden. Mit ihrer Hilfe lassen sich **schwache Signale** (»weak signals«) im Hinblick auf potenzielle zu-

künftige Umfeldrisiken rechtzeitig erkennen und bei der Maßnahmenplanung berücksichtigen. Damit dient die Szenario-Technik insbesondere auch der **Frühwarnung** und der **Krisenprävention**. Sie ist ein wichtiges Instrument für ein »**Management of Surprise and Discontinuities**«, wie sich der amerikanische Planungswissenschaftler *Igor Ansoff* einmal ausgedrückt hat (vgl. *Ansoff* 1976, S. 129 ff.).

Der **Vorteil** der Szenario-Technik ergibt sich vor allen Dingen daraus, dass sie die quantitativen und qualitativen Einflussfaktoren der künftigen Umfeldentwicklung und deren Interdependenzen insgesamt berücksichtigt und so mehrere alternative Zukunftsbilder zeichnet, die als Grundlage für die Zielbildung und die Alternativensuche dienen können. Die Unsicherheitsfaktoren und die möglichen Störgrößen werden offensichtlich. In den verschiedenen Szenarien lassen sich die Wirkungen von Gegenmaßnahmen simulieren und beurteilen. Der mit dem Einsatz dieser Technik verbundene Aufwand ist je nach Anforderung an die Genauigkeit des Zukunftsbildes vergleichsweise gering. Als **Nachteil** erweist sich dagegen, dass die Entwicklung von Szenarien in einem hohen Maße von den subjektiven Einschätzungen der Entscheidungsträger abhängt, die angesichts des mittleren bis langen Zeithorizonts sehr problematisch sein können (vgl. *Hinterhuber* 2011, S. 119 ff.).

Fallbeispiel

Szenarien der zukünftigen Entwicklung der Speedy GmbH

Im Hinblick auf die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens und zur Vorbereitung eines Strategie-Workshops hat sich die Geschäftsleitung der *Speedy GmbH* dazu entschlossen, **alternative Szenarien der zukünftigen Unternehmenssituation** erarbeiten zu lassen. Nachdem das beauftragte Projektteam, das sich aus Vertretern aller Unternehmensbereiche und der Stabsstelle Controlling zusammensetzt, die erforderlichen Informationen beschafft und ausgewertet hat, entsteht die in der Abbildung 8-7 dargestellte **Prognosetrompete**. Sie bezieht sich auf den Zeitraum 2023 bis 2030. Das Team hat insgesamt sechs Szenarien erarbeitet:

- Das **Best-Case-Szenario** geht von einer für die *Speedy GmbH* durchgängig positiven Entwicklung aller Indikatoren aus, zu denen beispielsweise die Nachfrage (bis 2025 stark ansteigend), die Wettbewerbssituation (Wettbewerber zeigen in den von der *Speedy GmbH* vertretenen Produktsegmenten deutliche Schwächen) und die Einstellung der Gesellschaft gegenüber der Nutzung von Kraftfahrzeugen gehören (zunehmende Begeisterung für Freizeitfahrzeuge wie den *Speedster Off-Road*). Dieses Extrem-Szenario wird von dem Projektteam allerdings als ebenso wenig realistisch eingeschätzt wie das **Worst-Case-Szenario**, bei dem von einer genau gegensätzlichen Entwicklung ausgegangen wird.

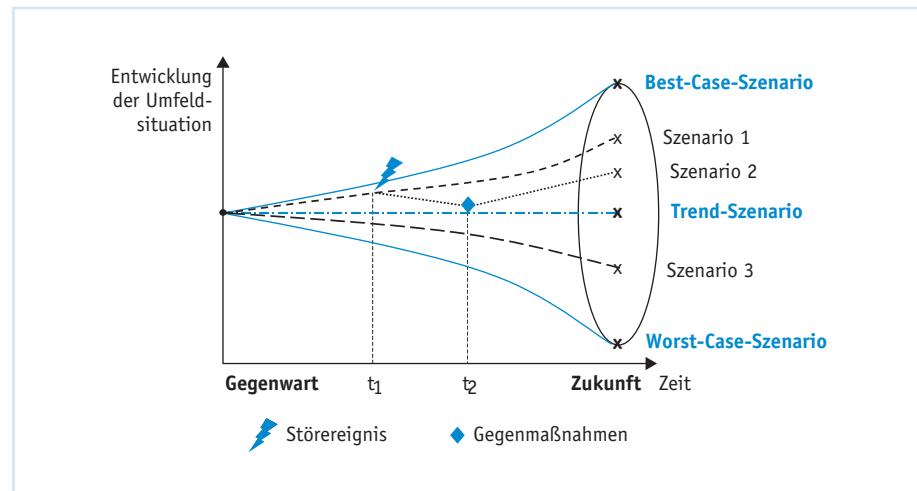


Abb. 8-7: Beispiel einer Szenarioanalyse

- Bei einer Fortschreibung der bisherigen Entwicklung in die Zukunft ist nach der Auffassung des Projektteams mit dem **Trendszenario** zu rechnen, das sich im Zentrum der Prognosetrompete befindet.
- Als wahrscheinlicher wird das **Szenario 1** beurteilt, das eine grundsätzlich positive Entwicklung der Indikatoren beschreibt. Allerdings kann in zwei bis drei Jahren aufgrund von gesetzgeberischen Maßnahmen (strenge Umweltschutzgesetzgebung) mit einem Trendbruch (**Störereignis**) gerechnet werden, auf den mit **Gegenmaßnahmen** reagiert werden müsste (vollständige Umstellung des Produktprogramms auf Hybridantriebe mit Brennstoffzellen oder Elektroantriebe), die dann gemäß dem **Szenario 2** wieder zu einer positiven Entwicklung führen würden.
- Aufgrund von weltweit anhaltenden Konzentrationsbestrebungen in der Automobilwirtschaft ist auch das Szenario 3 nicht auszuschließen. Es könnte dann relevant werden, wenn es der *Speedy GmbH* nicht gelingt, sich auch weiterhin als Nischenanbieter in dem umkämpften Automobilmarkt zu bewahren. In diesem Fall könnte es ähnlich wie bei dem Worst-Case-Szenario zu einer Übernahme des Unternehmens durch einen größeren Wettbewerber oder sogar zu einer Liquidation der *Speedy GmbH* kommen. Dieses Szenario wird von dem Projektteam allerdings als relativ unrealistisch eingestuft.

TOWS-Analyse

Die TOWS-Analyse (Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths; unter Vorstellung der Stärken auch als SWOT-Analyse bezeichnet) stellt eine Weiterentwicklung der rein deskriptiven Stärken-Schwächen-Analyse dar. Bei dieser Technik werden den internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens die externen Chancen und Bedrohungen gegenübergestellt. Auf diese Weise wird eine Verbindung zwischen der Unternehmensinwelt und der Unternehmensumwelt geschaffen (vgl. Abbildung 8-8).

unternehmens-relevante, interne Faktoren umwelt-relevante, externe Faktoren	S Strengths/Stärken	W Weaknesses/Schwächen
	Auflistung der Stärken z.B. hohe Produktqualität	Auflistung der Schwächen z.B. hohe Fertigungskosten
O Opportunities/Gelegenheiten	Strengths-Opportunities-Strategien	Weaknesses-Opportunities-Strategien
Auflistung der Gelegenheiten z.B. neue Produkte, Marktnachfrage	Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten →	Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten →
T Threats/Bedrohungen	Strengths-Threats-Strategien	Weaknesses-Threats-Strategien
Auflistung der Bedrohungen z.B. wachsender Wettbewerbsdruck	Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Bedrohungen →	Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen →

Abb. 8-8: Beispiel einer TOWS-Analyse

Die Ergebnisse des Vergleichs zwischen der internen und der externen Situation sind dann einer systematischen Analyse zu unterziehen, deren Ziel die Ermittlung mindestens einer geeigneten **strategischen Handlungsoption** für jede interne und externe Entwicklung ist, die im Matrixkern festgehalten wird. Diese Stoßrichtung muss sich zwingend auf die gegebenen Umfeldparameter zurückführen lassen und darf nicht nur das Ergebnis einer globalen Betrachtung von allen TOWS sein. Durch die Konkretisierung sollen die Stärken des Unternehmens gezielt ausgebaut und die Schwächen ebenso zielgerichtet reduziert oder beseitigt werden, während die sich im Umfeld bietenden Chancen genutzt und die Bedrohungen soweit wie möglich vermieden oder neutralisiert werden sollen (vgl. Macharzina/Wolf 2012, S.346ff., Müller-Stewens/Lechner 2011, S.210ff.).

Dadurch erfordert die TOWS-Analyse eine sehr gründliche Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Zustand des Unternehmens und seines Umfelds. Die beiden Matrixdimensionen bilden das **Raster für diese Situationsanalyse**, die beispielsweise auf der Grundlage von Dokumentenrecherchen, Befragungen und Workshops erfolgt. Im Hinblick auf die Fortschreibung von Chancen und Bedrohungen in die nähere und fernere Zukunft kann auch die Delphi-Technik zum Einsatz kommen. Die eingängige Visualisierung und die relativ einfache Darstellung der Zusammenhänge erleichtern die Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten und ihren Wirkungszusammenhängen.

Wesentliche **Vorteile** der TOWS-Analyse sind ihr Checklistencharakter, ihre übersichtliche Darstellungsweise und die damit verbundene Verringerung der Komplexität. Dadurch wird soweit wie möglich sichergestellt, dass sämtliche Veränderungen in dem Unternehmen selbst und in seinem Umfeld berücksichtigt werden. Aufbauend auf der Situationsanalyse lassen sich dann alternative Strategieoptionen entwickeln.

Als **Nachteile** sind zu sehen, dass dieses Instrument keinerlei Hinweise darauf gibt, wie seine Anwender die Einflussfaktoren auswählen sollen und wie sie von der Umfeldbeurteilung zu geeigneten strategischen Stoßrichtungen kommen können (vgl. Macharzina/Wolf 2012, S.346).

Benchmarking

Bei dem Benchmarking handelt es sich um eine systematische Technik, mit der die Produkte, die Prozesse und die Verfahren eines Unternehmens anhand von bestimmten Indikatoren mit denjenigen von anderen branchengleichen oder branchenfremden Unternehmen verglichen werden, die in den interessierenden Segmenten »**Weltklasse**« sind. Die Japaner begannen mit dem Einsatz dieser Technik des »Lernens von den Besten« schon kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, und 1979 führte der Kopiererhersteller *Xerox* eines der ersten großen Benchmarking-Projekte in den USA durch. Der Automobilhersteller *Ford* und andere Firmen folgten. Mittlerweile gehört das Benchmarking in vielen Unternehmen zu den Standardtechniken für den Vergleich von Wertschöpfungsaktivitäten.

Durch das Benchmarking soll gewährleistet werden, dass die »**Best Practices**« innerhalb einer Branche oder auch in branchenfremden Unternehmen identifiziert und für das eigene Unternehmen genutzt werden können. Das Ziel ist die langfristige **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit**. Aufgrund der Dynamik des Wettbewerbsumfelds ist das Benchmarking heute zweckmäßigerweise als eine **permanente Situationsanalyse** zu institutionalisieren. Dies entspricht auch dem Grundgedanken der Kaizen- bzw. KVP-Philosophie.

Das Benchmarking erfolgt in der Regel in den folgenden **Schritten** (vgl. Kotler et al. 2007, S.1099f., Müller-Stewens/Lechner 2011, S.368):

1. Zunächst ist der Gegenstand des Benchmarking festzulegen (zum Beispiel Produkt, Prozess, Funktion), der im Rahmen des Verfahrens optimiert werden soll.
2. In dem zweiten Schritt sind die Benchmarks (Leistungsvorgaben, Indikatoren, Messgrößen) zu bestimmen, von denen prägnante Aussagen über den Stand des eigenen Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld zu erwarten sind.
3. Danach müssen geeignete Benchmarking-Partner identifiziert werden, die für einen Vergleich herangezogen werden können. Dabei handelt es sich um die Unternehmen mit der besten Durchführungspraxis – unabhängig davon, welcher Branche sie angehören.
4. In einem weiteren Schritt erfolgt das eigentliche Benchmarking, also die Sammlung des erforderlichen Datenmaterials und die Analyse der relevanten Sachverhalte mit Hilfe der Benchmarks. Dadurch werden die Leistungsdefizite des eigenen Unternehmens aufgedeckt.

5. Anschließend müssen Konsequenzen aus den Benchmarking-Ergebnissen gezogen werden, um die bestehenden Leistungslücken zu schließen und die zukünftige Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern.
6. Schließlich sind die Konsequenzen im Rahmen von Aktionsplänen umzusetzen und in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu überführen. Hierzu ist es wichtig, die Ergebnisse der Benchmarking-Untersuchungen klar und überzeugend zu kommunizieren und Regeln für die Umsetzung der Erkenntnisse festzulegen.

Neben dem geschilderten externen Benchmarking ist auch ein **internes Benchmarking** möglich, bei dem beispielsweise die Geschäftsprozesse einer Division oder eines Funktionsbereiches mit denjenigen in anderen Divisions oder Funktionsbereichen verglichen werden. Der Vorteil dieser Form des Benchmarking liegt vor allem in der Verfügbarkeit bzw. in der vergleichsweise problemlosen Beschaffbarkeit der erforderlichen Daten.

Der große **Vorteil** des Benchmarking ist das Lernen aus der Erfahrung von anderen Unternehmen oder Organisationseinheiten. Dadurch lassen sich erhebliche Kosten- und Zeitersparnisse realisieren. Das entscheidende **Problem** des externen Benchmarking ist die Beschaffung der erforderlichen Informationen. Insofern empfiehlt es sich, beispielsweise mit den eigenen Kunden, Lieferanten und Vertriebspartnern zusammenzuarbeiten. Außerdem können Berater konsultiert werden, die über Benchmarking-Datenbanken verfügen, wobei sicherzustellen ist, dass diese Datenbanken auch tatsächlich relevante und aktuelle Informationen enthalten. Ein weiterer **Nachteil** des Benchmarking ist außerdem der Zeitaufwand, der mit umfangreicheren Projekten dieser Art verbunden ist. Dies kann dazu führen, dass die Wettbewerber stärker in den Blickpunkt rücken als die eigenen Kunden, was in jedem Fall vermieden werden sollte.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Benchmarking im Luftverkehr

Kotler/Bliemel nennen als ein Beispiel für ein **externes Benchmarking** eine amerikanische Fluglinie, die ihre Abfertigungszeiten vom Eintreffen eines Flugzeugs bis zu seinem Neustart verkürzen wollte und nach diesbezüglichen Anregungen suchte. Sie fand sie bei dem Autorennen in Indianapolis, bei dem der Abfertigungsprozess eines Rennwagens in der Box (Auftanken, Reifenwechsel, Funktionsüberprüfung) nur 20 Sekunden dauert. In dem Bewusstsein, dass diese Zeit für ein Flugzeug unrealistisch ist, lernte das Luftfahrtunternehmen doch, wie das Rennteam alle notwendigen Tätigkeiten aufeinander abgestimmt hatte, um möglichst wenig Zeit zu verlieren. Durch die Anwendung dieser Erkenntnisse konnte die Abfertigungszeit für Flugzeuge innerhalb von neun Monaten von 60 auf 30 Minuten reduziert werden.

Quelle: Kotler/Bliemel 1999, S.62

Fallbeispiel

Benchmarks für den Speedster Off-Road

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Vertriebsstrategie hat die *Speedy GmbH* ein Produkt-Benchmarking für den *Speedster Off-Road* durchgeführt. Für den Vergleich mit den fünf Hauptwettbewerbern in diesem Marktsegment wurden zehn Bewertungskriterien festgelegt und in Form eines Produktprofils abgebildet (vgl. Abbildung 8-9). Dabei zeigte sich, dass der *Speedster OR* bei vier Vergleichskriterien der Beste seiner Klasse ist. Allerdings besteht bei den Kriterien 3, 5, 7, 9 und 10 noch Verbesserungsbedarf vor allem gegenüber dem Wettbewerber 5. Die Geschäftsleitung hat bereits erste Maßnahmen ergriffen, um die Leistungslücken schnellstmöglich zu schließen.

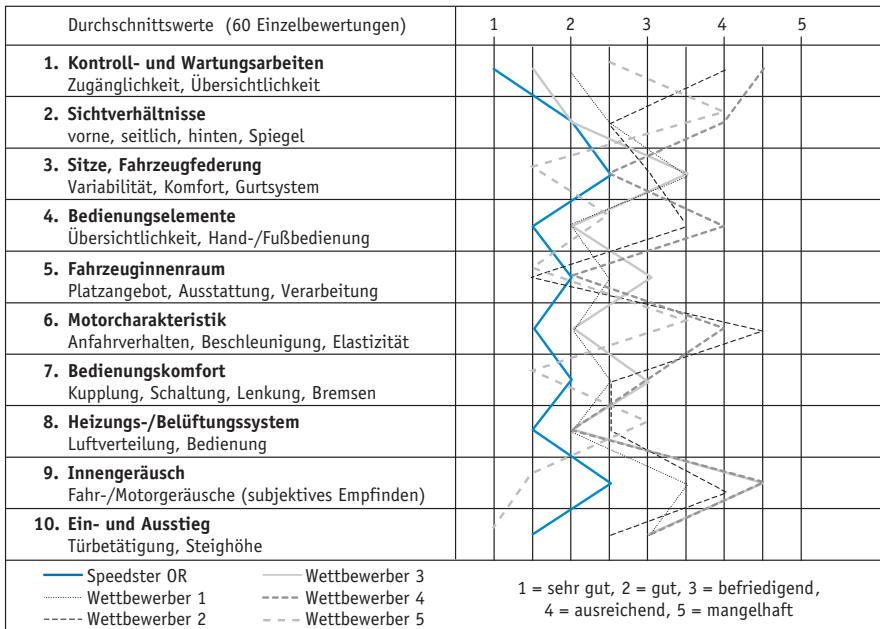


Abb.8-9: Beispiel eines Produkt-Benchmarking

8.2.2.3 Techniken der operativen Situationsanalyse

Aufgaben- und Prozessanalyse

Unter der **Aufgabenanalyse** ist das systematische Zerlegen einer Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben zu verstehen. Auf diese Organisationstechnik wurde bereits in dem Abschnitt 3.2.1

eingegangen. Das Ziel der Aufgabenanalyse ist es, die Aufgaben vollständig zu erfassen, systematisch zu gliedern, gemäß dem Grundsatz »Vom Groben zum Detail« stufenweise zu detaillieren und übersichtlich darzustellen.

Auch bezüglich der **Prozessanalyse**, bei der es um die Untersuchung der räumlichen, zeitlichen und personalen Zusammenhänge der Teilaufgaben geht, wird auf die Abschnitte 3.2.2 und 6.3.3 verwiesen. Ihr Ziel ist es, die Abfolge von Teilprozessen und Tätigkeiten aufzuzeigen, Schwachstellen zu identifizieren und die Prozesse im Hinblick auf die Parameter Zeit, Kosten und Qualität zu optimieren.

Die Aufgaben- und die Prozessanalyse dienen im Rahmen der Situationsanalyse dazu, sich fundierte Einblicke in die Aufbau- und die Ablauforganisation eines Unternehmens zu verschaffen. Dabei ist unbedingt eine **ganzheitliche Betrachtung** dieser beiden Organisationsdimensionen erforderlich, denn nur sie zeigt, wie das analysierte Unternehmen und die Beziehungen zu seiner Umwelt tatsächlich »funktionieren«. Die beiden Abbildungen 8-10 und 8-11 zeigen beispielhaft, wie der Übergang von der Aufgaben- zur Prozessanalyse erfolgt und wie die Maßnahmen zur Prozessoptimierung und deren erwartete Wirkungen erfasst werden können (vgl. das dazu gehörige Beispiel der *Speedy GmbH*).

Die **Vorteile** der Aufgaben- und Prozessanalyse sind in der systematischen Untersuchung, Erfassung und Darstellung von sämtlichen Aufgaben, Teilaufgaben und Elementaraufgaben sowie von allen Prozessen, Teilprozessen und Arbeitsschritten zu sehen. Dadurch entsteht Klarheit über die bisherige Abwicklung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Die Probleme und die Schwachstellen werden deutlich und können einer weiter gehenden Analyse unterzogen werden. Als **Nachteil** kann der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand gesehen werden, der mit einer fundierten Aufgaben- und Prozessanalyse verbunden ist. Dieser Aufwand ist allerdings von dem Genauigkeitsgrad abhängig, mit dem die Aufgaben und Prozesse untersucht werden sollen. Hier gilt in der betrieblichen Praxis, dass weniger manchmal mehr ist, da mit einer zunehmenden Detaillierung leicht der Blick für die Zusammenhänge verloren gehen kann.

Fallbeispiel

Aufgaben- und Prozessanalyse in der Speedy GmbH

Im Verlauf des Optimierungsprojekts »Organisationsoptimierung 2023« werden von dem beauftragten Analyseteam auch die Aufgaben und Abläufe im Bereich Forschung und Entwicklung untersucht. Vor allem der Prozess der Entwicklung und

Markteinführung von Neuprodukten, wie beispielsweise des *Speedster OR*, gilt aufgrund seiner Komplexität und seiner Bedeutung für den Erfolg der *Speedy GmbH* als ein kritischer Geschäftsprozess. Deshalb erfasst das Analyseteam im Rahmen einer **Aufgabenanalyse** zunächst die einzelnen Aufgaben, die stufenweise detailliert und auch hinsichtlich

ihrer Zuordnung zu den bestehenden Stellen und der mit ihnen verbundenen Verantwortung und Kompetenzen analysiert werden (vgl. Abbildung 8-10). Parallel dazu werden die **prozessualen Abhängigkeiten** der Einzelaufgaben dokumentiert und im Hinblick auf mögliche Schwachstellen untersucht. Als Grundlage für die Aufgaben- und die Prozessanalyse dienen die im F+E-Bereich vorhandenen Dokumente (Aufgaben-, Prozess-, Funktions- und Stellenbeschreibungen) und die vom Analyseteam in der Zwischenzeit durchgeführten Interviews. Außerdem fand zum Einstieg in die Analysephase ein zweitägiger Workshop statt, an dem auch Vertreter aus den Bereichen Vertrieb, Produktion und Controlling teilnahmen.

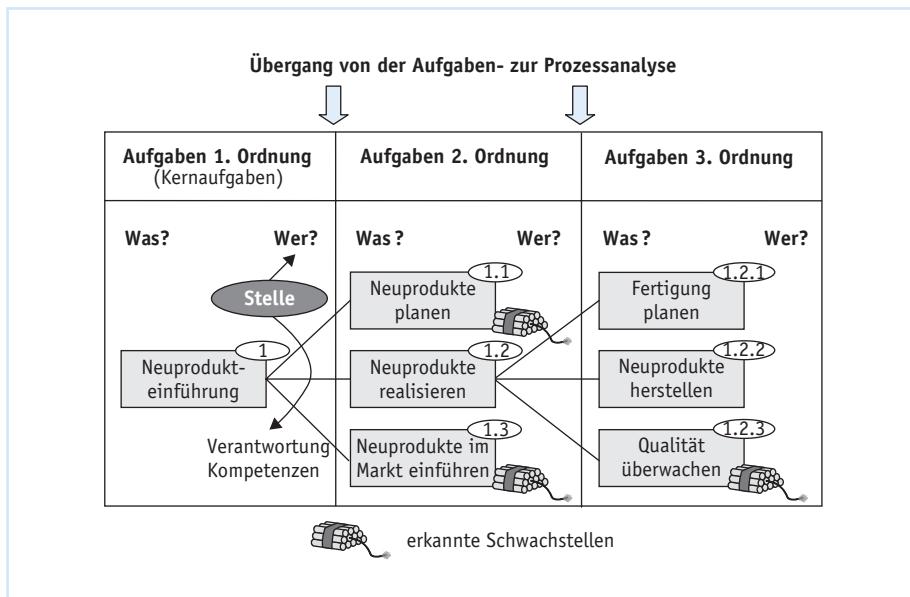


Abb. 8-10: Beispiel für den Übergang von der Aufgaben- zur Prozessanalyse

Die Ergebnisse der Aufgaben- und der Prozessanalyse werden in entsprechenden Formularen festgehalten (vgl. das Beispiel in Abbildung 8-11). Bereits im Rahmen einer Grobanalyse stellt sich heraus, dass die Neuproduktplanung, die Markteinführung und die Qualitätskontrolle gravierende Schwachstellen aufweisen (siehe Abbildung 8-10). Diese Teilprozesse werden deshalb einer detaillierteren Problemanalyse unterzogen, und es werden bereits erste Maßnahmen zur Problembeseitigung festgelegt.

Prozesse (direkte und indi- rekte Pro- zesse)	Handlungs- bedarf (Problemfelder, Doppelarbeiten, Schnittstellen, Engpässe, nicht wertschöpfende Aktivitäten usw.)	Maß- nahmen (kurz-, mittel-, langfristig)	Wer?		Voraus- sicht- licher Zeit- und Kosten- aufwand	Erwar- tete Ergeb- nisste	Bezug zu an- deren Zielen	Mach- barkeit (z. B. Software- anforde- rungen)
			Verant- wort- liche(r)	Team				
Kern- prozess Neupro- duktpla- nung	<ul style="list-style-type: none"> • enger Zeitrah- men • Einbindung des Vertriebs unzureichend • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- kalender erstellen • Plan- ungsteam bilden • ... 	F+E- Leiter	wird noch festge- legt	noch nicht definiert	<ul style="list-style-type: none"> • gerin- gere Kosten • bes- sere Moti- vation • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Qua- lität • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • mittel- fristig reali- sierbar • ...

Abb. 8-11: Beispiel für die Erfassung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Informations- und Kommunikationsanalyse

Informationen als **zweckgerichtetes Wissen** sind ein wesentliches Element der Organisation. Ohne die entsprechenden Informationen ist ein zielgerichtetes Handeln nicht möglich. In Dienstleistungsunternehmen, wie Banken oder Versicherungen, sind die operativen Leistungsprozesse mit den Informationsprozessen weitgehend identisch. In allen anderen Unternehmen sind sie eine Voraussetzung für das Funktionieren der Leistungsprozesse. Gerade unter dem Aspekt einer fortschreitenden weltweiten Arbeitsteilung und Dezentralisierung gewinnt die Bereitstellung der richtigen Informationen in der richtigen Form, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort eine immer größere Bedeutung.

Der mündliche oder schriftliche **Austausch von Informationen** zwischen Menschen und/oder technischen Systemen wird als Kommunikation bezeichnet. Der Kommunikationsprozess umfasst immer mindestens einen **Sender** und mindestens einen **Empfänger**, zwischen denen Informationen fließen. Dieser Prozess kann entweder nur in eine Richtung erfolgen (Einwegkommunikation) oder zweiseitig sein, das heißt, der Sender ist auch der Empfänger und umgekehrt (Zweiwegkommunikation). Wenn Menschen an diesem Vorgang beteiligt sind, handelt es sich bei der Kommunikation um einen **sozialen Prozess**. Er spielt in den Unternehmen eine besondere Rolle, wenn man bedenkt, dass Führungskräfte zwischen 50 und 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Gesprächen verschiedener Art zu bringen (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.319ff.).

Die Informations- und Kommunikationsanalyse beschäftigt sich im Rahmen der Situationsanalyse mit den **Informations- und Kommunikationsbeziehungen** innerhalb eines Unter-

nehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Sie bezieht dabei sowohl den Informationsaustausch zwischen Maschinen (zum Beispiel im Rahmen von DV-Netzwerken) und zwischen Maschinen und Menschen (sogenannte »Mensch-Maschine-Kommunikation«) als auch die formalen und die informalen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern mit ein. Von einer besonderen Bedeutung ist die Kommunikationsanalyse vor allem auch deshalb, weil der Zustand optimaler Kommunikation in der Praxis einem Idealzustand gleichkommt. Stattdessen sind mehr oder weniger große Kommunikationsprobleme die Regel, die teilweise verhaltensbedingt, teilweise aber auch organisationsbedingt auftreten. Um die Informations- und Kommunikationsbeziehungen und ihre Probleme zu analysieren, kann wie folgt vorgegangen werden:

1. In einem ersten Schritt sollte versucht werden, sich einen Überblick über die formalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen zu verschaffen. Dazu sind die Art (zum Beispiel mündlich, schriftlich, bildlich, codiert) und die Inhalte der ausgetauschten Informationen, deren Sender und Empfänger, der Informations- bzw. Kommunikationsweg (zum Beispiel horizontal/vertikal, direkt/indirekt, Einweg/Zweiweg), die eingesetzten Kommunikationsmittel (zum Beispiel Telefon, Web-Call, Intranet) und der Detaillierungs- und Aktualitätsgrad der Informationen systematisch zu erfassen (vgl. Abbildung 8-12).

Speedy GmbH – Organisationsanalyse 2023				
Formular zur Informations- und Kommunikationsanalyse				
<p>Hinweis: Für jede Organisationseinheit sollte mindestens ein Formular ausgefüllt werden, das die wichtigsten Informationsarten enthält, mit denen es die Einheit regelmäßig zu tun hat.</p>				
Organisationseinheit: _____	Blatt-Nr. _____			
Art und Inhalt der Information	Sender	Empfänger	Weg/Mittel	Detaillierung/Aktualität

Das Formular besteht aus einem Titelbereich 'Speedy GmbH – Organisationsanalyse 2023' und einem Untertitel 'Formular zur Informations- und Kommunikationsanalyse'. Unter dem Untertitel steht ein Hinweis: 'Für jede Organisationseinheit sollte mindestens ein Formular ausgefüllt werden, das die wichtigsten Informationsarten enthält, mit denen es die Einheit regelmäßig zu tun hat.' Darunter befindet sich ein Feld für 'Organisationseinheit: _____' und 'Blatt-Nr. _____'. Der eigentliche Datenteil besteht aus einer Tabelle mit fünf Spalten: 'Art und Inhalt der Information', 'Sender', 'Empfänger', 'Weg/Mittel' und 'Detaillierung/Aktualität'. Dieses Modell wird sechsmal wiederholt. Rechts neben dem Formular befinden sich zwei graue Ovalen mit Pfeilen, die auf den Formularbereich zeigen: ein Ovale mit der Aufschrift 'Bearbeitungshinweise' und ein Ovale mit der Aufschrift 'Von der Organisationseinheit auszufüllen'.

Abb. 8-12: Beispiel eines Formulars zur Informations- und Kommunikationsanalyse

2. In einem zweiten Schritt werden die Häufigkeit der Kommunikation (Kommunikationsfrequenz) und die Dauer je Interaktion ermittelt (Kommunikationsdauer). Dieser Schritt zur Ermittlung der Kommunikationsintensität (Frequenz plus Dauer) wird ebenso wie Schritt 1 durch geeignete Techniken unterstützt (zum Beispiel Befragung, Beobachtung, Selbst-

aufschreibung). Die Erfassung kann zum Beispiel im Sinne eines Tagebuchs über einen Zeitraum von mehreren Wochen erfolgen, um temporäre Schwankungen in den Informations- und Kommunikationsbeziehungen auszugleichen.

3. Wenn es möglich ist, sollten ergänzend die informalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen abgebildet werden, denn sie spielen in der Unternehmenspraxis häufig eine ganz entscheidende Rolle für den Austausch von wichtigen Informationen (zu den Darstellungstechniken vgl. Abschnitt 8.2.5.2).
4. Danach können die formalen und die informalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen einer weiter gehenden Analyse, beispielsweise ihrer Stärken und Schwächen oder der mit ihnen verbundenen Konflikte, unterzogen werden.
5. Schließlich sind die Ergebnisse der Informations- und Kommunikationsanalyse in einem Kommunikationsdiagramm zu dokumentieren (vgl. Abbildung 8-26) und mit den Ergebnissen der Aufgaben- und Prozessanalyse abzulegen.

Die Informations- und Kommunikationsanalyse ist ein wichtiges Instrument, um die formalen und informalen Kommunikationskanäle in einer Organisation zu erfassen. Sie ergänzt damit die Aufgaben- und Prozessanalyse und ermöglicht so eine ganzheitliche Bewertung der organisatorischen Situation. Schwierig bei derartigen Analysen ist sicherlich immer die vollständige Erfassung der Informations- und Kommunikationsstrukturen. Dies gilt insbesondere für die informalen Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten, die nur dann einer Analyse zugänglich sind, wenn die beteiligten Personen zu ihrer Offenlegung bereit sind.

Ursache-Wirkungs-Analyse

Die Ursache-Wirkungs-Analyse (Cause-and-Effect-Analysis) ist eine Technik der Situationsanalyse, bei der es um die systematische Ermittlung von Problemen und ihren Ursachen geht. Dabei wird ein wichtiges Problem (zum Beispiel »Ungenügender Ideenfluss im Unternehmen«; vgl. Abbildung 8-13) in Hauptursachen (zum Beispiel »Zeitmangel« oder »Ineffizientes Betriebliches Vorschlagswesen [BVW]«) und Nebenursachen (zum Beispiel »Zu viele Projekte« oder »Kein Anreizsystem«) zerlegt und in seinen Beziehungszusammenhängen analysiert.

Eine klassische Darstellungstechnik ist das **Fischgräten-** oder **Ishikawa-Diagramm**. Es wurde Anfang der 1950er-Jahre von dem japanischen Professor Kaoru Ishikawa entwickelt. Mit Hilfe dieser Technik lassen sich alle problemrelevanten Faktoren und ihre Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge systematisch und übersichtlich visualisieren. Nachdem alle denkbaren Problemursachen erfasst worden sind, werden diese Ursachen durch die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Problemrelevanz gewichtet (in der Abbildung 8-13 sind die wichtigsten Ursachen hellgrau hinterlegt, zum Beispiel die zu starre Hierarchie oder die zu langen Informationswege). Die Stärke dieser Methode liegt vor allem in der ganzheitlichen Problembetrachtung, die eine eindimensionale und damit einschränkende Sichtweise vermeidet, und in der Möglichkeit, mehrere Personen oder Gruppen an der Problemanalyse zu beteiligen. Die Voraussetzung für den Einsatz der Technik ist allerdings die vorherige Identifikation von Schwachstellen, wie sie beispielsweise durch TOWS-Analysen, das Benchmarking oder Aufgaben- und Prozessanalysen erfolgen kann.

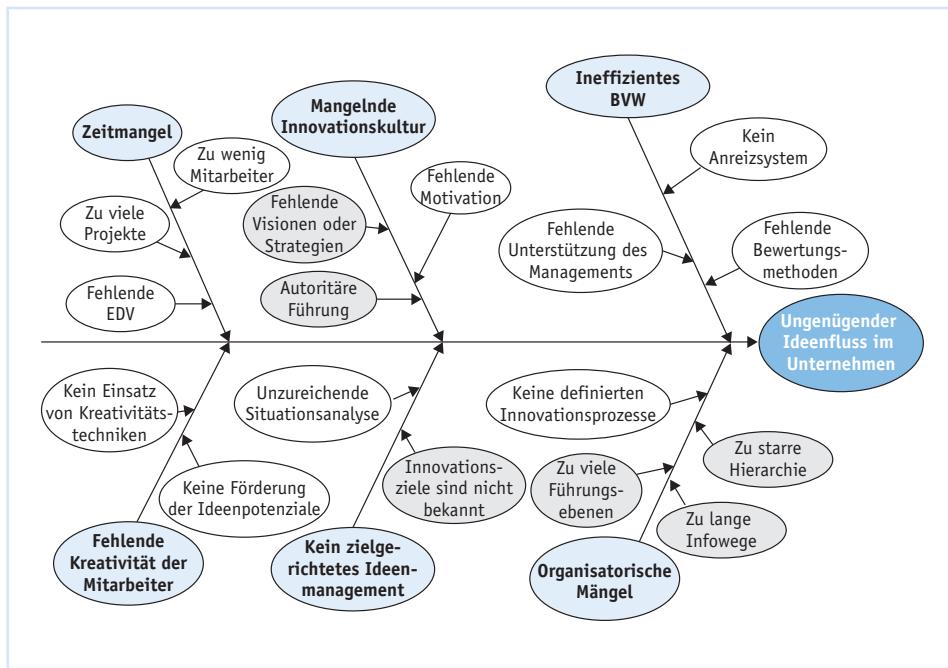


Abb. 8-13: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Diagramms

Sollen zusätzlich zu der eindimensionalen Wirkungsrichtung auch Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ursachenbereichen oder Problemfeldern erfasst und abgebildet werden, bietet sich das **Ursache-Wirkungs-Netzwerk** als Visualisierungs- und Analysetechnik an (vgl. Abbildung 8-14). In diesem Netzwerk werden alle wirksamen Einflussgrößen aus dem Unternehmen und seinem Umfeld erfasst und miteinander verknüpft. Durch Plus- und Minuszeichen wird die jeweilige Wirkungsrichtung zum Ausdruck gebracht. In der Abbildung 8-14 beeinflusst beispielsweise der Faktor »Verkäufe« den Faktor »Erlöse« positiv, während sich der Faktor »Konkurrenz« negativ auf den Faktor »Wettbewerbsposition« auswirkt, der wiederum eine grundsätzlich positive Wirkung auf die Preise und die Verkäufe hat. Auf diese Weise lässt sich ein relativ realitätsnahe und dementsprechend komplexes Bild der Problemsituation und der relevanten Kausalzusammenhänge zeichnen, das dem Betrachter die gegenwärtige Situation nachvollziehbar und anschaulich vor Augen führt.

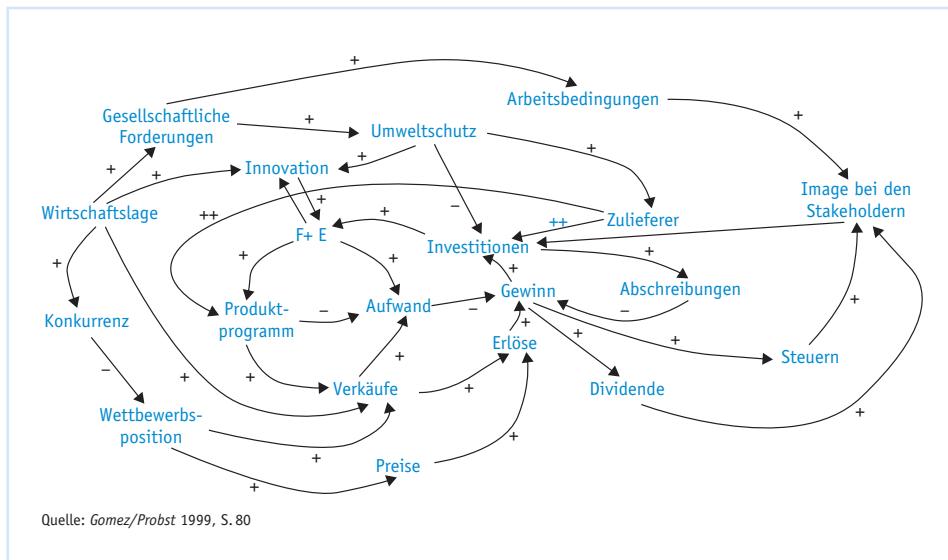


Abb. 8-14: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes

Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist eine vergleichsweise einfache Technik der Situationsanalyse. Durch den Einsatz des Ishikawa-Diagramms lassen sich die Ergebnisse zudem in einer sehr übersichtlichen und eingängigen Form darstellen. Weitere **Vorteile** sind der geringe Aufwand und die Förderung eines besseren Verständnisses der Zusammenhänge. Ein entscheidender **Nachteil** ist die Tatsache, dass sich die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Ursachen und ihren Wirkungen nur sehr schwer darstellen lassen (zum Beispiel in Form eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes) und dann allerdings recht schnell unübersichtlich werden (vgl. Abbildung 8-14).

8.2.3 Zielbildung

8.2.3.1 Ziele und Probleme der Zielbildung

In dem ersten Kapitel dieses Buches wurde festgestellt, dass Organisationen zielgerichtet sind (vgl. Abschnitt 1.3), wobei unter **Zielen** Aussagen über angestrebte Zustände verstanden werden, die durch Entscheidungen und die dadurch ausgelösten Handlungen erreicht werden sollen. Auch mit der Organisationsgestaltung werden Ziele verfolgt, die durch die Auswahl und die Umsetzung von geeigneten Organisationsalternativen zu realisieren sind. Hierzu gehören die ökonomischen Ziele (Umsatzziele, Rentabilitätsziele usw.), die Leistungsziele (Produktziele, Marktziele usw.), die Sozialziele (Vermeidung von Monotonie, Verbesserung des Arbeitsklimas usw.) und die ökologischen Ziele (optimaler Recyclingprozess, emissionsarme Fertigung usw.). Neben diesen **Organisationszielen** sind **Vorgehensziele** festzulegen, die Auskunft darüber geben, wie der Lösungsweg von der Situationsanalyse bis zu der Implementierung der (neuen)

Strukturen und Prozesse aussehen soll (zum Beispiel Leistungsziele, Zeitziele, Budgetziele, Akzeptanzziele).

Die Beantwortung der Frage, welche konkreten Ziele mit der Gestaltung oder der Neugestaltung einer Organisation verbunden sind, ist sowohl in der Planungsphase, in der es um die Suche und die Bewertung von möglichen Lösungsalternativen geht, als auch in der Realisierungs- und Implementierungsphase der ausgewählten Organisationslösung von größter Bedeutung. Schließlich sollen die Ziele eine sinnvolle Koordination und Steuerung der Leistungen der beteiligten Personen und Organisationseinheiten im Reorganisationsprojekt bewirken, als Grundlage für die Lösungssuche und die Alternativenbewertung dienen, eine Kontrolle des Projektverlaufs und der Ergebnisse ermöglichen und – sicher nicht zuletzt – die Beteiligten motivieren und deren Leistungsbereitschaft fördern. Der Zweck der Zielbildung ist es demnach, die »richtigen« Ziele »richtig« zu definieren oder mit anderen Worten: bei der Formulierung der angestrebten Zustände effektiv und effizient zu sein.

Genau hierin verbergen sich in der Praxis der Zielbildung allerdings erhebliche Probleme: Vielfach werden die Ziele nicht operational formuliert, das heißt, der Zieltyp, das Zielausmaß, der Zeitbezug und der sachliche Geltungsbereich der Ziele sind nicht oder nicht hinreichend beschrieben. Derartige »**Zieldefekte**« sind in der Praxis keine Seltenheit, wenn beispielsweise im Rahmen einer Reorganisation lediglich von dem Ziel »Kostensenkung« die Rede ist, aber keine Aussagen über die beabsichtigte Größenordnung und den vorgesehenen Zeitraum bis zu der Zielerreichung gemacht werden (zu den Anforderungen an operationale Ziele vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S.64). Dadurch sind die Ziele »**offen**« und »**unscharf**«. Die Organisationsmitglieder können die Zielsetzungen, die eigentlich klar und eindeutig sein sollten, nicht richtig verstehen und tragen sie dementsprechend auch nicht mit. Letzteres ist auch dann schwierig, wenn die Zielsetzungen **unrealistisch** sind, also selbst mit den größten Anstrengungen ganz offensichtlich nicht erreicht werden können, und wenn es ihnen an Aktualität mangelt, das heißt, wenn sie den veränderten Gegebenheiten nicht angepasst werden. Weitere typische Probleme der Zielbildung sind die mangelnde Kompatibilität von einzelnen Zielen miteinander und/oder mit dem übergeordneten Zielsystem des Unternehmens (**Interdependenzprobleme**), die fehlende Unterscheidung von Haupt- und Nebenzielen (**Präferenzprobleme**), die eine zweckmäßige Priorisierung des Ressourceneinsatzes verhindert, und die unzureichende Integration der Einzelziele der Organisationsgestaltung in eine Zielhierarchie mit einem Oberziel und mit einem oder mehreren Unterzielen (**Instrumentalprobleme**).

8.2.3.2 Techniken der Zielbildung

Zielsuche

Eigentlich ist es trivial zu fordern, dass man sich erst einmal über die **Ziele** einer organisatorischen Maßnahme klar werden muss, bevor man mit der Lösungssuche und der Alternativenbewertung beginnt. Trotzdem stellt sich die Situation in der Organisationspraxis immer wie-

der so dar, dass den Beteiligten von Anfang an eine bestimmte Lösung vor Augen steht, die in jedem Fall realisiert werden soll. Aus der Sicht der Entscheidungsträger reicht es dann, »[...] im Nachhinein Ziele zu formulieren, die die Berechtigung dieser Lösung ›beweisen‹« (Schmidt 2009, S. 175).

In vielen Fällen beginnt die Suche nach den Zielen einer Reorganisation jedoch erst im Anschluss an die Analyse der internen und der externen Unternehmenssituation, wenn eines oder mehrere Probleme erkannt wurden. Unter einem **Problem** wird die Abweichung zwischen einem angestrebten Soll-Zustand (Ziel) und dem tatsächlichen Ist-Zustand verstanden. Diese Soll-Ist-Abweichung bildet den Anstoß für die Suche nach geeigneten Problemlösungen. Um diese Problemlösungen »zielgerichtet« bewerten zu können, sind selbstverständlich zunächst einmal die Ziele zu formulieren.

Die **Zielsuche** ist in Organisationen im Allgemeinen ein **sozialer Prozess**, an dem mehrere Personen oder Personengruppen beteiligt sind. In der Unternehmenspraxis gestaltet sich dieser Vorgang häufig schwierig, weil neben die Organisationsziele die Ziele für die Organisation und die Individualziele treten (vgl. Abschnitt 1.3). Vor allem die persönlichen Ziele spielen in Reorganisationen eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn es geht bei derartigen Vorhaben fast immer auch um Fragen des sozialen Status, der Vergütung, der zukünftigen Funktion der Aufgabenträger, der Verteilung von Entscheidungs- und Handlungsmacht usw.

Wie ist bei der Zielsuche also zweckmäßigerweise vorzugehen? Die folgende **Verfahrensweise** ist denkbar:

1. Zunächst einmal ist festzulegen, **welche Personen oder Personengruppen** in den Prozess der Zielbildung einbezogen werden sollen. Dies hängt in erster Linie von der Art und dem Umfang der zu lösenden Problemstellung ab. Daneben (und in der Praxis häufig an erster Stelle) spielt die Entscheidungs- und Handlungsmacht der betreffenden Personen eine ausschlaggebende Rolle.

Fallbeispiel

Zielsuche in der Speedy GmbH

Treten beispielsweise in der Marketingabteilung der Speedy GmbH bei der Herstellung von Prospekten für ein Neufahrzeug terminliche Missverständnisse mit der Druckerei auf, so hat dieses Schnittstellenproblem einen anderen Charakter als die geplante Optimierung von allen Geschäftsprozessen des Unternehmens. In dem ersten Fall kann das Problem ohne Zieldiskussionen von der Abteilungsleitung durch die Festlegung eines neuen Zeitziels angegangen werden, während es in dem zweiten Fall sicherlich sinnvoll ist, alle Mitglieder der Geschäftsleitung, die Arbeitnehmervertreter und vielleicht einige der unmittelbar Betroffenen und andere Interessengruppen (zum Beispiel Gesellschafter, Kunden und Lieferanten usw.) in die sehr komplexe Zielfindung einzubinden (vgl. Abbildung 8-15).

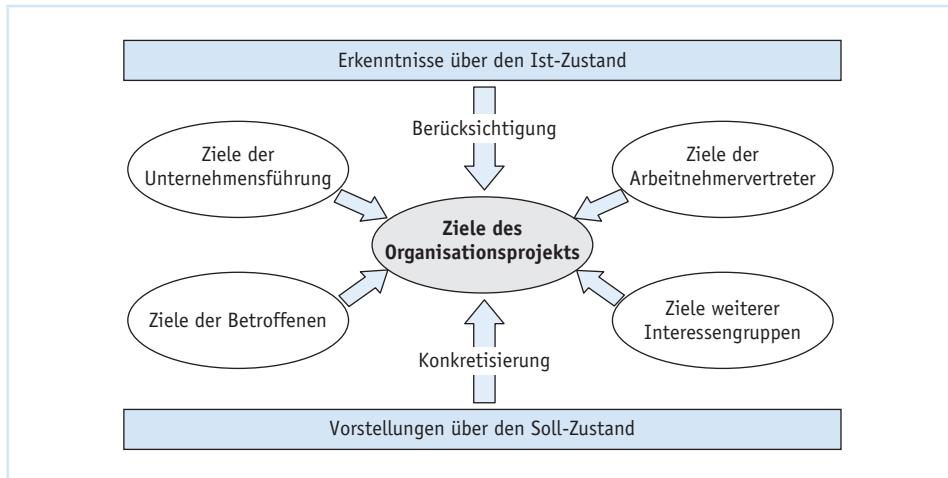


Abb. 8-15: Beispiel für die Zielsuche

2. Die Zielsuche selbst ist ein **kreativer Prozess**, bei dem sowohl die Erfahrungen der beteiligten Personen und ihre Vorstellungen über den anzustrebenden zukünftigen Zustand als auch die konkreten Gegebenheiten der Ist-Situation eine entscheidende Rolle spielen (vgl. Abbildung 8-15). So können beispielsweise im Rahmen einer Brainstorming-Sitzung erste Zielideen entwickelt werden, die dann mit Blick auf den Soll-Zustand Schritt für Schritt operationalisiert werden müssen (zu den verschiedenen Kreativitätstechniken vgl. Abschnitt 8.2.4.2). Auf diese Weise entstehen verschiedene Ziele des Organisationsprojekts, die hinsichtlich ihrer Strategieverträglichkeit und ihrer Realisierbarkeit zu prüfen, schriftlich festzuhalten, zu ordnen, zu gewichten und in einen Gesamtzusammenhang zu bringen sind. Dabei macht es bereits im Rahmen der Zielsuche Sinn, die Anzahl der Ziele auf maximal 15 bis 20 zu begrenzen, um relativ unbedeutende Zielsetzungen von der weiteren Betrachtung auszuschließen und den Überblick nicht zu verlieren.
3. In den weiteren Schritten sind die Ziele zu **operationalisieren**, hinsichtlich ihrer **Zusammenhänge** zu ordnen und gemäß ihrer **Bedeutung** zu gewichten (vgl. hierzu die drei folgenden Unterabschnitte zu den Themen Zielsystem, stufenweise Zielgewichtung und Präferenzmatrix).

Fallbeispiel

Zielarten in der Speedy GmbH

Nachdem das Projektteam des Speedy-Projekts »Organisationsoptimierung 2023« die Analyse der strategischen und der operativen Ausgangssituation abgeschlossen hat, sollen die Zielsetzungen für die Gestaltung der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation festgelegt werden. Hierzu initiiert Dr. Scharrenbacher gemeinsam mit seinem Berater, Dr. Bihler, einen eintägigen **Ideen-Workshop zur Zielfindung**. Zu dieser Veranstaltung werden alle Bereichsleiter, die Leiter der beiden Stabsstellen Controlling und Risikomanagement und der Betriebsratsvorsitzende eingeladen. Auf Wunsch der Gesellschafter

nimmt »[...] angesichts der großen Bedeutung dieses Projektes für die Zukunftsfähigkeit der Speedy GmbH« auch die Vorsitzende des Beirats und Hauptgesellschafterin *Isolde Brelinger* teil.

Am Beginn der Veranstaltung stellt das Projektteam noch einmal die wichtigsten Ergebnisse der Situationsanalyse vor. Danach halten die Teilnehmer ihre Vorstellungen über den Soll-Zustand auf Kärtchen fest, die auf einer Pinnwand gesammelt werden. Am Ende des Vormittags liegt eine ganze Reihe von Zielideen für das Organisationsprojekt vor. Nach einer eingehenden Diskussion werden am Nachmittag zwei **Muss-Ziele** festgelegt, die den Charakter von K.o.-Kriterien oder Restriktionen haben: Zum einen soll kein zusätzliches Personal eingestellt werden und zum anderen sollen die Investitionskosten der Speedy GmbH in den nächsten zwei Jahren nicht erhöht werden. Außerdem werden neun **Kann-Ziele** definiert, die möglichst alle realisiert werden sollen: Senkung der Personalkosten, Senkung der Transportkosten, Senkung der Prozesskosten, Steigerung der Rentabilität, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Verbesserung der Kommunikation, Verstärkung der Partizipation, Verbesserung der Produktqualität und Reduzierung der Fehlerrate. Die Realisierung dieser Kann-Ziele in der Umsetzungsphase wird von den Anwesenden als »need to have« angesehen. Es handelt sich also nicht um sogenannte »**Wunschziele**«, bei denen ein »nice to have« gelten würde. Die festgelegten Muss- und Kann-Ziele sind nach dem Workshop von dem Projektteam zu operationalisieren, um zukünftige Missverständnisse zu vermeiden und eine eindeutige Basis für die weitere Projektarbeit zu schaffen.

Zielsystem

Die **Ordnung der Ziele** erfolgt in Form eines Zielsystems. Diese Ordnung ist allein schon deshalb zweckmäßig, weil im Rahmen von Organisationsprojekten normalerweise mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden, die nicht ohne weiteres miteinander in Einklang zu bringen sind oder die sich teilweise sogar widersprechen. Deshalb findet die weiter unten dargestellte Gewichtung der Ziele in der betrieblichen Praxis zumeist parallel zu ihrer Ordnung statt.

Bei der **Aufstellung des Zielsystems** ist darauf zu achten, dass nur solche Zielsetzungen aufgenommen werden, die sich im Rahmen des Organisationsprojektes auch tatsächlich erreichen lassen. Zielkonflikte sind aufzudecken und zu lösen, komplementäre Zielbeziehungen sind für die Erreichung der übergeordneten Ziele zu nutzen und Redundanzen durch die Mehrfachnennung von Zielen sind zu beseitigen. Danach sind die verbleibenden Ziele zu einer **hierarchischen Zielstruktur (Zielpyramide)** mit Ober-, Zwischen- und Unterzielen zu verdichten. Die zwischen den Zielen bestehenden Instrumentalrelationen bilden die **Mittel-Zweck-Beziehungen** der einzelnen Ziele ab und zeigen gewissermaßen die Stellgrößen der jeweils übergeordneten Zielebene auf (zu den verschiedenen Arten von Zielbeziehungen vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S.60ff.).

In der Abbildung 8-16 sind einige typische **Organisationsziele** genannt, die zu den Zielkategorien der ökonomischen Ziele, der Leistungs- oder Produktziele und der sozialen oder Mitarbei-

terziele gehören. Die Organisationsziele sind die Ziele, die mit der späteren Alternativenwahl und -umsetzung erreicht werden sollen. Daneben werden in Organisationsprojekten regelmäßig sogenannte Vorgehensziele definiert, die unmittelbar mit dem Projektplan zusammenhängen. Sie lassen sich ebenfalls hierarchisch ordnen und bilden damit das »Gerüst« für die Projektabwicklung (zum Beispiel als Zeit- und Leistungsziele in Form von Meilensteinen oder als wirtschaftliche Ziele in Form von Personal- und Sachkosten).

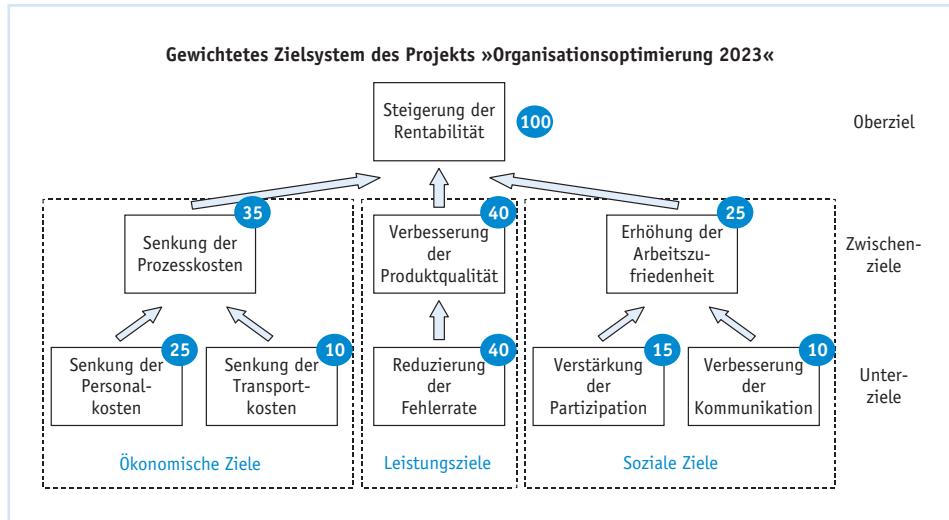


Abb. 8-16: Beispiel eines Zielsystems mit gewichteten Zielen

Fallbeispiel

Zielsystem des Speedy-Projekts »Organisationsoptimierung 2023«

Die in dem Ideen-Workshop zur Zielfindung identifizierten neun Kann-Ziele werden nach dem Workshop von dem Projektteam geordnet. Daraus entsteht das in der Abbildung 8-16 dargestellte **Zielsystem** mit dem Oberziel »Rentabilitätssteigerung« sowie den ökonomischen, leistungsbezogenen und sozialen Zwischen- und Unterzielen. Zwischen diesen Zielen bestehen zusätzlich zu den Instrumentalrelationen auch Interdependenzrelationen, die es zu beachten gilt. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass sich eine verbesserte Kommunikation nicht nur auf die Arbeitszufriedenheit auswirken darf, sondern dass sie auch zu einer Verbesserung der Produktqualität beiträgt (u.a. durch die Vermeidung von Missverständnissen). Demgegenüber könnte sich die Erreichung der sozialen Ziele – zumindest kurzfristig – negativ auf den ökonomischen Zielerreichungsgrad auswirken, weil mit ihrer Realisierung Kosten verbunden sind (zum Beispiel für Kommunikationsmaßnahmen und -systeme oder für Führungskräftestrainings zu dem Thema Mitarbeiterbeteiligung).

Stufenweise Zielgewichtung

Die Aufgabe der Zielgewichtung ist es, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Dies geschieht durch die Bildung von **Hauptzielen** mit einem hohen Zielgewicht und **Nebenzielen** mit einem geringen Zielgewicht. In die Zielgewichtung werden nur die Kann-Ziele einbezogen, denn die Muss-Ziele müssen – wie der Begriff schon sagt – in jedem Fall erreicht werden; sie haben damit den Charakter von Restriktionen.

Bei dem Verfahren der stufenweisen Zielgewichtung wird normalerweise von einer Punktzahl von 100 Punkten ausgegangen. Die Punkte werden entsprechend der Bedeutung der einzelnen Ziele verteilt. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe einer Punkteabfrage an einer Pinnwand geschehen. Ein als wichtiger erachtetes Ziel erhält dabei eine höhere Punktzahl als weniger wichtige Zielsetzungen. Begonnen wird auf der obersten Ebene der Zielhierarchie. Ist nur ein Oberziel vorhanden, erhält dieses Ziel 100 Punkte. Danach werden die Punktzahlen weiter aufgeteilt, bis auch die Ziele auf der untersten Zielebene ihre Gewichte erhalten haben. Auf jeder Ebene der Zielhierarchie müssen die Punkte immer eine Summe von 100 ergeben. Auf diese Weise entsteht ein gemäß den Präferenzen der Entscheidungsträger **gewichtetes Zielsystem** (vgl. die Punktzahlen in der Abbildung 8-16).

Die **Vorteile** der stufenweisen Zielgewichtung sind ihre einfache Handhabung und die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens. Allerdings kann sich die Transparenz auch als ein **Nachteil** erweisen, wenn einzelne Entscheidungsträger schon vor der Alternativensuche und -bewertung versuchen, den späteren Schritt der Alternativenbewertung durch die Punktevergabe zu manipulieren; denn die Gewichtung hängt immer von der subjektiven Interessenlage desjenigen ab, der gewichtet (vgl. Schmidt 2009, S. 187).

Fallbeispiel

Stufenweise Zielgewichtung

Auch das Projektteam der *Speedy GmbH* führt zunächst eine **stufenweise Gewichtung** der Einzelziele durch (vgl. Abbildung 8-16). Dabei zeigt sich, dass die »Verbesserung der Produktausstattung« als das wichtigste Instrument zur Erreichung des Oberziels »Rentabilitätssteigerung« angesehen wird (40 Punkte). Als zweitwichtigstes Ziel gilt die »Senkung der Prozesskosten« (35 Punkte), dem die »Erhöhung der Arbeitszufriedenheit« folgt (25 Punkte). Während auf der Ebene der Unterziele bei den ökonomischen und den sozialen Zielen wiederum Prioritäten zu setzen sind, gilt die »Reduzierung der Fehlerrate« aufgrund der Ergebnisse der Situationsanalyse als einziges Instrument zur Verbesserung der Produktqualität. Dies hängt nach dem derzeitigen Stand offenbar damit zusammen, dass keine konstruktiven Mängel vorliegen. Vielmehr ist es der Produktion bislang nicht gelungen, die geforderte Qualität der Fahrzeuge durch geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen zu gewährleisten.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Das Zielsystem der Daimler AG

Mit dem »Neuen Managementmodell« der vormaligen DCAG, das am 24. Januar 2006 vorgestellt wurde, sollte die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden. In diesem Rahmen wurde auch ein Zielsystem etabliert, das an oberster Stelle ein profitables Wachstum anstrebt und dadurch den Unternehmenswert steigern will (vgl. Abbildung 8-17). Im Geschäftsbericht 2006 hieß es hierzu:

»Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir einen strategischen Rahmen – das **Daimler-Chrysler-Zielsystem** – definiert, der auf sechs strategischen Dimensionen basiert:

- Exzellente Produkte mit hervorragendem Kundenerlebnis
- Führende Marken
- Innovations- und Technologieführerschaft
- Globale Präsenz und Vernetzung
- Herausragende Umsetzung
- Hoch motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter.

Das Fundament unseres Zielsystems bilden die vier Grundwerte Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin. Wir betrachten diese Werte und die Ausrichtung unseres Handelns daran als Grundlage für das Erreichen von Spitzenleistungen.«

Für jede Dimension hat das Unternehmen sowohl auf Konzern- als auch auf Geschäftsfeldebene die Ist- und die Zielposition definiert. Zur operativen Steuerung der Geschäftsfelder erfolgt ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich mit Hilfe einer Scorecard, die das finanzwirtschaftliche Steuerungsinstrumentarium um den Einsatz nicht finanzieller Leistungsindikatoren ergänzt. An diesem strategischen Rahmen, dem **Daimler-Zielsystem**, hat sich auch nach der Trennung von Chrysler nichts geändert.

Quellen: DaimlerChrysler AG 2007, S. 35ff., Daimler AG 2009, S. 45ff., dies. 2014, S. 27



Abb. 8-17: Zielsystem der Daimler AG

Präferenzmatrix

Eine andere Möglichkeit, um die Ziele hinsichtlich ihrer Bedeutung zu ordnen, ist der Einsatz der Präferenzmatrix. Bei dieser Technik werden systematisch **Paarvergleiche** zwischen jeweils zwei Zielen einer Hierarchieebene durchgeführt, und das jeweils wichtigere Ziel wird in die Matrix eingetragen. Dadurch wird der Entscheidungsträger einerseits gezwungen, sich jeweils für ein Ziel zu entscheiden; andererseits ist eine weiter gehende Differenzierung seiner Präferenzen nicht möglich, da immer eine Null-Eins-Entscheidung vorliegt. Deshalb sollte das Endergebnis noch einmal hinterfragt und gegebenenfalls die Gewichtung modifiziert werden.

Das Verfahren der Präferenzmatrix vollzieht sich in den **folgenden Schritten** (vgl. Abbildung 8-18 und Schmidt 2009, S.189f.):

1. Als erstes erfolgt die Auswahl der Zielebene, auf der die Gewichtung der Ziele stattfinden soll. Häufig handelt es sich dabei um die zweite oder dritte Ebene der Zielhierarchie.
2. Danach werden alle betrachteten Ziele in die Präferenzmatrix mit einer alphabetisch aufsteigenden Kennzeichnung eingetragen.
3. Anschließend findet ein paarweiser Vergleich aller Ziele statt, und das jeweils bevorzugte Ziel wird mit der alphabetischen Kurzbezeichnung in das Schnittfeld der beiden miteinander verglichenen Ziele eingetragen (in der Abbildung 8-18 sind diese Buchstaben kursiv gesetzt).
4. Nachdem alle Ziele miteinander verglichen worden sind, wird die Anzahl der Buchstaben gezählt und in das betreffende Feld in der Zeile »Häufigkeiten« eingetragen. In dem Beispiel wurde »c« (»Reduzierung der Fehlerrate«) mit fünf Mal am Häufigsten gewählt.
5. Mit Hilfe der in der Abbildung 8-18 angegebenen Formel werden die einzelnen Zielgewichte errechnet. Beispielsweise ergibt sich das Gewicht des Ziels »a« (»Senkung der Personalkosten«), indem 100 durch 15 dividiert und das Ergebnis mit 4 multipliziert wird.
6. Abschließend wird eine Rangreihe der betrachteten Ziele gebildet, bei der das Ziel mit dem höchsten Gewicht den Rang 1 erhält, das mit dem zweithöchsten Gewicht den Rang 2 usw.

Fallbeispiel

Bildung einer Präferenzmatrix

Um sich noch einmal intensiv mit den Zielen auseinander zu setzen und um einen direkten Vergleich der Ziele untereinander durchzuführen, entschließt sich das Projektteam der *Speedy GmbH* dazu, auch noch eine Präferenzmatrix zu erstellen. Dazu wird die Ebene der Unterziele ausgewählt. Wie der Abbildung 8-18 entnommen werden kann, ist das Ergebnis des paarweisen Vergleichs mit dem Ergebnis der stufenweisen Gewichtung weitgehend identisch. Lediglich hinsichtlich der beiden zunächst gleichwertigen Ziele »Senkung der Transportkosten« und »Verbesserung der Kommunikation« zeigt sich, dass der Kommunikation mehr Bedeutung beigemessen wird als den Transportkosten.

Präferenzmatrix »Organisationsoptimierung 2023«						
Bewertungskriterien			Präferenzen			
a	Senkung der Personalkosten	a				
b	Senkung der Transportkosten	a	b			
c	Reduzierung der Fehlerrate	cc		c		
d	Verstärkung der Partizipation	ad		c	d	
e	Verbesserung der Kommunikation	a	e	c	d	e
Bewertungskriterien			a	b	c	d
Häufigkeiten			4	1	5	3
Gewicht			26,7	6,7	33,3	20,0
Rangreihe			2	5	1	3
$\text{Gewicht} = \frac{100}{\text{Summe der Häufigkeiten}} \times \text{Häufigkeit pro Objekt}$						

zum Grundschema Quelle: Büchj/Chrobok 1997, S. 237

Abb.8-18: Beispiel einer Präferenzmatrix

8.2.4 Alternativensuche und -bewertung

8.2.4.1 Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung

Das Ziel der Alternativensuche ist die **Identifikation von geeigneten organisatorischen Lösungen**, um die in der Situationsanalyse erkannten und analysierten Schwachstellen zu beseitigen, die vorhandenen Stärken weiter auszubauen, die Risiken der Unternehmensumwelt abzubauen, die sich bietenden Chancen wahrzunehmen und so die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Da nicht alle gangbaren Lösungswege in der gleichen Weise zu den angestrebten Ergebnissen führen, sind die verschiedenen Alternativen unter Zuhilfenahme von geeigneten Verfahren zu bewerten. Es wird nur diejenige Alternative realisiert, die eine **optimale Zielerreichung** verspricht.

Bei den in Frage kommenden **Lösungsvarianten** unterscheidet Schmidt verschiedene Formen (vgl. Schmidt 2009, S.326f.):

- **Vorläufige organisatorische Lösungen** sollen die negativen Aspekte der gegenwärtigen Situation verringern. Ihre Umsetzung dient dem Zeitgewinn, um bessere Lösungen finden, ausarbeiten und realisieren zu können.
- **Anpassungslösungen** bieten sich dann an, wenn sich die internen und/oder externen Rahmenbedingungen so geändert haben, dass lediglich eine Reaktion darauf verbleibt. Der Handlungsspielraum ist dementsprechend begrenzt.

- **Korrekturlösungen** beseitigen die Ursachen von Soll-Ist-Abweichungen und stellen den gewünschten Zustand (wieder) her. Auch bei dieser Lösungsvariante reagieren die Entscheidungsträger lediglich.
- **Vorbeugende Lösungen** dienen zur Vorbereitung auf möglicherweise in der nahen oder fernen Zukunft eintretende Ereignisse. Sie beseitigen antizipativ die möglichen Ursachen von Zukunftsproblemen oder verringern die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens. Entsprechend groß ist der Handlungsspielraum der Entscheidungsträger.
- **Eventuallösungen** sind vorbereitete Lösungsvarianten, die nur dann eingesetzt werden, wenn ein für möglich gehaltenes Problem tatsächlich eintritt. Sie werden deshalb auch als »Schubladenlösungen« bezeichnet.

Problematisch bei der Alternativensuche und -bewertung ist zum einen das Auffinden von »passenden« Organisationslösungen, also von solchen Lösungen, die sowohl die gewünschte Zielerreichung ermöglichen als auch mit den anderen Handlungsfeldern des Veränderungsmanagements kompatibel sind (Struktur-Strategie-Kultur-Technologie-Fit). Zum anderen ist die Bewertung gerade von Strukturalternativen nicht frei von subjektiven Einflüssen, da sich nicht alle Entscheidungsparameter quantifizieren und damit »rechnen« lassen. Das birgt im Extremfall die Gefahr, dass die Entscheidung für eine Lösung bereits vor der Bewertung feststeht. Um diesen Problemen in der betrieblichen Praxis begegnen zu können, sind die Kenntnis und der sachgerechte Einsatz von verschiedenen Techniken der Alternativensuche und -bewertung hilfreich.

8.2.4.2 Techniken der Alternativensuche

Konventionelle Techniken versus Kreativitätstechniken

Bei der Alternativensuche kann zunächst einmal sozusagen »konventionell« vorgegangen werden, das heißt, die Entscheidungsträger entwickeln aufgrund ihrer Problemkenntnis, ihrer Erfahrungen mit vergleichbaren Fragestellungen und aufgrund ihrer logischen Einsicht geeignete Lösungsvarianten für das Suchfeld, bei dem es sich zum Beispiel um die Aufbauorganisation eines Unternehmens handeln kann. Die Grundlage der Alternativensuche ist damit das vorhandene Potenzial an Fach- und Erfahrungswissen. Dieses Vorgehen ist für die ersten drei Formen von Lösungsvarianten durchaus sinnvoll, denn hier sind die zeitlichen und die inhaltlichen Spielräume ohnehin begrenzt. Die Vorteile dieses Vorgehens sind dementsprechend die Schnelligkeit, mit der die Lösungen vorliegen, und das relativ geringe Umsetzungsrisiko, das mit ihnen verbunden ist. Allerdings entstehen auf diese Weise im Allgemeinen auch keine neuen, unkonventionellen Ideen, wie sie für die vorbeugenden Lösungen und die Eventuallösungen notwendig sind (vgl. Schmidt 2009, S.326f.).

Derartige Lösungen erfordern **Kreativität**. Kreativität setzt **kognitive Fähigkeiten** und insbesondere **Assoziationsvermögen** voraus. So stellt die Suche nach innovativen organisatorischen Problemlösungen einen »normalen« kognitiven Prozess mit vielen Schleifen dar, bei dem

es um Suchen, Fragen, Wahrnehmen, Erkennen, Verstehen, Analysieren, Vergleichen, Ordnen, Schlussfolgern, Entscheiden und Lernen geht. Von einer wesentlichen Bedeutung für die Generierung von neuartigen Zweck-Mittel-Verknüpfungen ist das Assoziationsvermögen, also die Fähigkeit, bisher getrennte Verfahren, Funktionen, Ideen, Erklärungs- und Gestaltungsmuster usw. so miteinander zu verbinden, dass etwas Neuartiges entsteht (vgl. *Vahs/Brem* 2015, S. 283f.).

Nun stellt sich die Frage, ob es sich bei der Kreativität um eine angeborene oder um eine erworbene menschliche Eigenschaft handelt. Sicherlich bestehen individuelle Grenzen der Lernfähigkeit, die auch die Entfaltung von Kreativität einschränken. Es ist aber durchaus so, dass die Kreativität durch den Einsatz von geeigneten Kreativitäts-»Methoden« einzeln oder in der Gruppe trainiert und weiterentwickelt werden kann. Die Kreativität bleibt damit ein **personengebundenes Phänomen**, dessen Ergiebigkeit sehr stark von den objektiven und subjektiven Bedingungen abhängt. Neben den konkreten Arbeitsbedingungen und den Einflüssen durch die Unternehmenskultur kommt den individuellen Faktoren, wie beispielsweise der Denkfähigkeit, der Motivation, der Risikobereitschaft und der Qualifikation, eine entscheidende Rolle für die Entfaltung von Kreativität zu.

An der Entwicklungsfähigkeit der menschlichen Kreativität setzen die **Kreativitätmethoden** oder -**techniken** an. Ihre Vielfalt ist derart groß, dass die Auswahl der besten Methode für die Lösung eines konkreten Organisationsproblems schwer fällt. Die mittlerweile wohl über 100 verschiedenen Kreativitätstechniken wollen entweder die Intuition verstärken oder sie wollen die Kreativität durch ein systematisch-analytisches Vorgehen fördern. Allerdings werden in der betrieblichen Praxis nur einige wenige dieser Methoden bewusst eingesetzt und als erfolgreich beurteilt. Zu den im Rahmen der Organisationsgestaltung häufig angewandten Techniken gehören das Brainstorming, das Brainwriting und die Morphologische Analyse.

Brainstorming

Das Brainstorming ist eine der bekanntesten und am weitesten verbreiteten Methoden zur Förderung von Kreativität. Sie wurde bereits Ende der 1930er-Jahre von *Alex F. Osborn* entwickelt und verfolgt das Ziel, in kurzer Zeit (30 bis maximal 60 Minuten) möglichst viele Ideen und Lösungsvorschläge zu generieren. Das Brainstorming findet in interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen von etwa 5 bis 12 Personen statt und folgt unter Einhaltung von bestimmten Verhaltensregeln dem **Prinzip der freien Assoziation**.

In dieser »**Ideenkonferenz**« ist Kritik strikt verboten, um die schöpferische Atmosphäre nicht zu stören und den Gedankenfluss der Teilnehmer nicht zu hemmen (»Auch das Spinnen ist erlaubt!«). Dadurch soll die Generierung von solchen Ideen erleichtert werden, die über die gängigen Lösungsansätze hinausgehen. Grundsätzlich gilt, dass Quantität vor Qualität geht. Sofern es möglich ist, wird eine Weiterverarbeitung der Vorschläge in Form von Assoziationsketten durch die anderen Teilnehmer angestrebt. Sämtliche Vorschläge werden protokolliert (in der Regel mit Tonband- oder Videoaufzeichnungen), um zu verhindern, dass sie im Laufe der Brain-

storming-Sitzung verloren gehen. Ein unabhängiger Moderator übernimmt die Leitung der Runde. Er hat vor allem die Aufgabe, einen kontinuierlichen Ideenfluss sicherzustellen.

Von einer entscheidenden Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse ist es, dass das Brainstorming völlig **losgelöst von der Ideenbewertung** erfolgt, die erst nach dem Abschluss der Sitzung vorgenommen wird. Dadurch haben die Kriterien der Machbarkeit oder der Durchsetzbarkeit von Lösungsideen in der Phase der intuitiven Assoziation keinen negativen Einfluss auf die Ideengenerierung. Die Teilnehmer können sich auf das Organisationsproblem und seine Rahmenbedingungen konzentrieren.

Mögliche **Fehlerquellen** des Brainstorming sind vor allem in den begleitenden Prozessen zu sehen. Durch falsche oder gar nicht vorgegebene Suchfelder, durch eine mangelhafte Protokollierung oder Visualisierung der Vorschläge und durch eine unsachgemäße Moderation kann der Ideenfluss entscheidend gehemmt oder für eine spätere Verwendung weit gehend unbrauchbar gemacht werden. Der reibungslose und konfliktfreie Ablauf muss demzufolge bereits im Vorfeld der Brainstorming-Sitzung durch Moderatorenschulungen und die detaillierte Bestimmung von Suchfeldern sichergestellt werden. Der große **Vorteil** des Brainstorming ist neben dem vergleichsweise geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand vor allem die Vielzahl von Ideen, die in einer Sitzung durch Assoziationen und Kombinationen gewonnen werden kann. Als **Nachteile** können die Subjektivität der Vorschläge und die Tatsache gesehen werden, dass keine Beratung und Bewertung der Ideen durch die Gruppe stattfindet. *Gebert* geht sogar noch einen Schritt weiter, indem er anhand einer empirischen Studie belegt, dass die Ergebnisse eines Brainstorming in der Gruppe bezogen auf die Anzahl und die Qualität der Ideen schlechter als die Ergebnisse von isoliert arbeitenden Gruppenmitgliedern sind. Als ursächlich hierfür sieht er die offenkundige »Gefahr von Prozessverlusten« an (vgl. *Gebert* 2004, S. 98ff.).

Fallbeispiel

Brainstorming in der Speedy GmbH

Für die Suche nach Möglichkeiten zur Optimierung der Organisation hat der Berater *Dr. Bihler* im Geschäftsleitungskreis das Brainstorming eingesetzt. Mit Hilfe dieser Technik entstanden so innerhalb einer sechzigminütigen Ideenkonferenz rund 50 neue Ideen für die Gestaltung der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation der *Speedy GmbH*. Diese Ideen sollen nun von dem Projektteam auf ihre Zweckmäßigkeit und Realisierbarkeit hin überprüft werden.

Brainwriting

Das Brainwriting ist eine Weiterentwicklung der Methode des Brainstorming. Allerdings steht hier nicht die mündliche Mitteilung, sondern die spontane Niederschrift von möglichst vielen Ideen im Vordergrund. Dieses Vorgehen unterliegt strenger Vorschriften und hat zudem den Vorteil, dass die sofortige schriftliche Fixierung durch die Teilnehmer selbst erfolgt (beispiels-

weise auf Karten). Dadurch werden Einflüsse des Moderators vermieden, die zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen können (vgl. Vahs/Brem 2015, S.289f.).

Die bekannteste Form des Brainwriting ist die von *Bernd Rohrbach* 1968 in Deutschland entwickelte **Methode 635**. Ihren Namen erhält diese Methode durch den ihr eigenen Ablauf (vgl. Higgins/Wiese 1996, S.133):

- **Sechs** Personen generieren innerhalb einer festgelegten Zeit (fünf Minuten) jeweils **drei** Ideen, schreiben diese auf ein vorbereitetes Formular und reichen es an die anderen Teilnehmer weiter (vgl. Abbildung 8-19).
- In einem **fünffachen** Durchlauf werden die Vorschläge dann kommentiert, weiterentwickelt oder durch völlig neue Ideen ergänzt.
- Nach Abschluss einer klassischen dreißigminütigen 635-Gruppensitzung ergeben sich somit bis zu 108 verschiedene Ideen, die anschließend noch um Doppelnenntungen und Un gereimtheiten zu bereinigen sind.

Je nach Gruppengröße und der kreativen Kapazität der Teilnehmer kann das Brainwriting auch als **734-** oder **553-Methode** zur Anwendung kommen. Eine spezielle Variante des Brainwriting ist das **Mindmapping**. Mind-Maps bilden Assoziationsketten ab, die sich aus Schlüsselworten ableiten. Der Kernbegriff steht im Mittelpunkt. Aus ihm werden netzwerkartig Verzweigungen entwickelt, mit deren Hilfe auch komplexe Zusammenhänge sichtbar werden.

Den verschiedenen Brainwriting-Varianten gemeinsam ist es, dass diese Vorgehensweise die **Vorteile** des Brainstorming (v. a. einfach zu handhaben, viele Ideen in kurzer Zeit) mit den Vorteilen der konzentrierten Einzelarbeit verbindet und damit alle Teilnehmer gleichermaßen fordert und integriert. Die systematische Vertiefung der unterschiedlichen Ideen kann zu besonders guten Ergebnissen führen. Eine Moderation der Brainwriting-Sitzung ist nicht zwingend erforderlich. Allerdings sind auch keine Rückfragen möglich, um missverständliche schriftliche Äußerungen zu klären. Als ein weiterer **Nachteil** kann auch das starre Vorgehen empfunden werden, das die Entwicklung von Kreativität unter Umständen behindert. In Sonderfällen kann das Verfahren auch zu einer Ideenbewertung herangezogen werden, indem jeder Teilnehmer das Für und Wider der ihm vorgelegten Ideen darstellt und seinerseits die Bewertungen der anderen Teilnehmer kommentiert.

Fallbeispiel

Ergebnisse der Methode 635 in der Speedy GmbH

In der *Speedy GmbH* wurde die Methode 635 im Rahmen eines Workshops zur zukünftigen Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte im Markt angewandt. Die in der

Kreativitätssitzung entwickelten Ideen wurden auf speziellen Formblättern festgehalten und sollen später hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit untersucht werden (vgl. Abbildung 8-19).

PROBLEMLÖSUNGEN NACH METHODE 635			DATUM 23.7.
PROBLEMSTELLUNG: Alle Gedanken / Ideen ... Aktivitäten / Ziele ... Probleme / Problemen ... Innovations „Spinnen ist staus“			TEILNEHMER
			1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6.....
PROBLEMLÖSUNGEN: 11 Variablen Produkt (Zimmervermietung (fiktiv)) 12 zeitliche Kritik 13 Innovativen produkt herstellen			INITIALEN
21 Ankerzelle projekt "Entwicklungen" diktieren	22 Bei Datenerstellung nicht in Details Verlieren	23 Neues Segment schaffen	C
31 am Transport wird PKW nicht genutzt $DE > 3 \text{ MRD}$	32 inter Schutz danach Validierung	33 Design Dokt absolute Priorität	Pa
41 Preisprämien verlangt absolute Aussicht an Kaufabsatz Kriterium aus Kundensicht	42 Faz. - Kategorien unfehlbar unterordnen Dadurch kann ein eigen Konzept erarbeitet werden ohne Konkurrenz	43 MU muss etwas besonders bieten kann das Pr. 2? auf Basis	Tr
51 Geld am Produkt darf investieren, wo's der Kunde a) sieht b) wo es's übriggriffen kann	52 Faltdach für Fünfcat	53 Kostengünstige Mini - Kästen - haus mit Wagen 	W
61 Allrad - Antrieb zurückhalten	62 Hilfszonen - System für Stadt Fahrzeuge	63 horizontale und vertikale Trennwände u. Tiefgarage wo Dispositionen	Ab

Abb. 8-19: Beispiel eines Brainwriting-Formulars nach der Methode 635

Morphologische Analyse

Während das Brainstorming und das Brainwriting als intuitiv-kreative Methoden bezeichnet werden können, zählt die Morphologische Analyse zu den **systematisch-analytischen Methoden**. Ihre Vorgehensweise besteht darin, ein zuvor festgelegtes Suchfeld systematisch, vollständig und überschneidungsfrei nach allen erdenklichen Kriterien zu gliedern und durch die

Kombination der verschiedenen Merkmalsausprägungen neuartige Problemlösungen zu generieren (vgl. Abbildung 8-20).

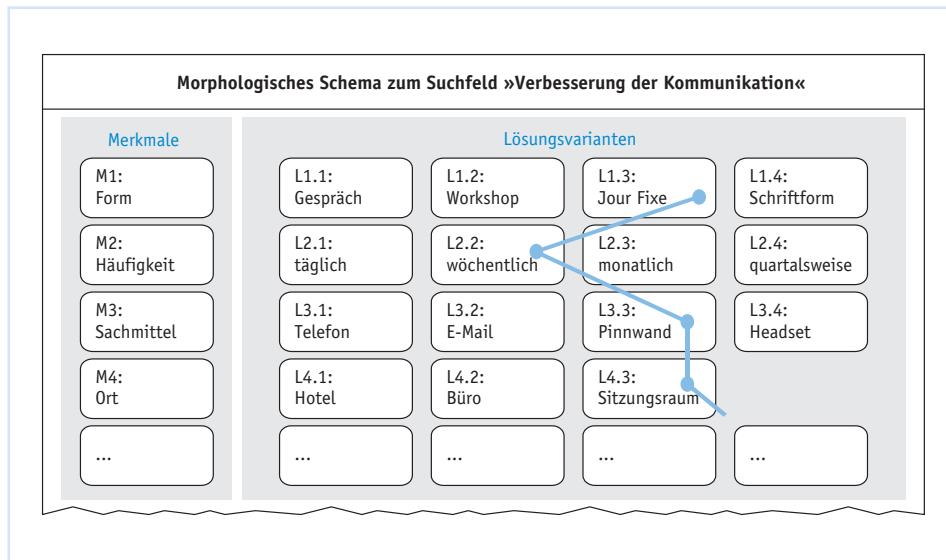


Abb. 8-20: Beispiel einer Morphologischen Analyse

Die Morphologische Analyse, die auf Arbeiten des Physikers Fritz Zwicky aus den 1930er-Jahren zurückgeht, beansprucht für sich selbst, eine rationale **Totalitätsmethode** zu sein. Durch die Abgrenzung des Suchbereichs, die vollständige Ermittlung der Analysekriterien (Merkmale) und die inhaltliche Beschreibung von sämtlichen Feldern einer **Matrix** soll die Kombination von allen denkbaren Lösungsvarianten in einem sogenannten »**Morphologischen Kasten**« dargestellt werden. Deshalb eignet sich die Morphologische Analyse insbesondere für sehr komplexe organisatorische Problemlösungen. Um spätere Redundanzen zu vermeiden, ist bei der Festlegung der einzelnen Merkmale darauf zu achten, dass keine inhaltlichen Überschneidungen zwischen den Analysekriterien auftreten (vgl. Vahs/Brem 2015, S.296ff., Schmitt-Grohé 1972, S.63ff., Zwicky 1966, S.114ff.).

Die **Vorteile** der Morphologischen Analyse sind insbesondere in der übersichtlichen Darstellung der Problemstruktur und in den Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Lösungsvarianten zu sehen. Dies erfordert eine umfassende kognitive Auseinandersetzung mit dem zu lösenden Problem. Eine begleitende Moderation und eine Protokollführung sind nicht erforderlich. **Nachteilig** sind vor allem der relativ große zeitliche Aufwand, der mit einer vollständigen Problemanalyse verbunden ist, und die Notwendigkeit eines umfassenden, problembezogenen Expertenwissens.

Fallbeispiel

Ergebnisse einer Morphologischen Analyse in der Speedy GmbH

Die »Verbesserung der Kommunikation« wird von dem Projektteam als ein Mittel zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit in der *Speedy GmbH* angesehen, wie die Zielpyramide in der Abbildung 8-16 zeigt. Über die Art und Weise, wie die Kommunikation verbessert werden kann, gibt es unter den Teammitgliedern unterschiedliche Ansichten. Um systematisch zu einer Lösung zu gelangen, hat sich das Team für den Einsatz der Morphologischen Analyse entschieden. Das Ergebnis dieses Verfahrens ist in der Abbildung 8-20 dargestellt: Als relevante Analysekriterien wurden die Merkmale Form, Häufigkeit, Sachmittel usw. gewählt. Für jedes Merkmal entwickelte die Gruppe so viele Lösungsvarianten wie möglich (in der Abbildung 8-20 ist nur ein Ausschnitt dargestellt). Danach wählte das Projektteam in einem Bewertungsprozess diejenige Merkmalskombination aus, die ihm am geeignetsten für die Zielerreichung erschienen. Zur Verbesserung der Kommunikation wird ein wöchentlicher Jour Fixe, der im Sitzungsraum der *Speedy GmbH* stattfindet und in dem die Pinnwand als Moderationsmittel dient, vorgeschlagen. Diese Merkmalskombination ist in dem Morphologischen Kasten mit einer Profillinie gekennzeichnet.

8.2.4.3 Techniken der Alternativenbewertung

Anforderungen an die Bewertungsverfahren

Die Bewertung von Organisationslösungen bedeutet, dass diese Lösungen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit, ihres voraussichtlichen Zielbeitrags, ihres »Fits« mit den anderen Handlungsfeldern und ihrer Kosten zu bewerten sind. Dazu sind einzelne Parameter zu messen oder zu schätzen und entsprechende Annahmen zu treffen, mit denen die erwartete Situation realitätsnah beschrieben werden kann. Dies setzt möglichst **objektive Bewertungsmaßstäbe** und **konkrete Erfahrungswerte** voraus, die bei vergleichbaren früheren Strukturentscheidungen gewonnen werden konnten. Dringend erforderlich ist zudem eine **systematisch-methodische Vorgehensweise**, durch die sichergestellt wird, dass alle relevanten Beurteilungskriterien vollständig und umfassend berücksichtigt werden.

Letztendlich heißt »Bewerten« damit auch »**Entscheiden**«, denn im Rahmen der Bewertung werden die zur Verfügung stehenden Organisationsalternativen in eine Rangfolge gebracht. Die damit verbundenen Entscheidungen sind immer an Personen geknüpft, die zwischen den Chancen und den Risiken abzuwägen haben, die mit der Umsetzung einer Problemlösung verbunden sein können. Damit subjektive Fehleinschätzungen und die dahinter stehenden finanziellen Risiken für das Unternehmen soweit wie möglich vermieden werden, sind zuverlässige Entscheidungsgrundlagen und -methoden von großer Bedeutung. Um **aussagekräftige Bewertungsergebnisse** zu erhalten, wird in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Notwendigkeit hingewiesen,

- die einzelnen Entscheidungsalternativen eindeutig und überschneidungsfrei zu charakterisieren,
- die anzuwendenden Bewertungskriterien vor der eigentlichen Bewertung genau festzulegen und
- die mit einer Realisierung der Alternative(n) verbundenen Ziele exakt zu bestimmen bzw. noch einmal zu überprüfen.

Die Bewertung der gesammelten Lösungsideen ist demzufolge ein wichtiges Instrument, das dazu dient, aus einer Vielzahl von alternativen Ideen die organisatorischen Lösungen auszuwählen, die den **größten Erfolg** versprechen. Darüber hinaus ermöglicht sie es, die einzelnen Ideen hinsichtlich ihres Zielbeitrages zu beurteilen und in eine **Rangfolge** zu bringen, die eine sinnvolle Zuweisung der knappen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen erlaubt.

Für die Bewertung von Organisationsalternativen gibt es zahlreiche Verfahren. Sie sollten in jedem Fall die folgenden **Voraussetzungen** erfüllen:

- Die Bewertungsverfahren sollten die Entscheidungssituation möglichst wirklichkeitsnah abbilden. Deshalb müssen sie in der Lage sein, die unterschiedlichen Ziele und die vorhandenen Restriktionen ausreichend zu berücksichtigen. Aufgrund der langfristigen Wirkung von Organisationsänderungen sind mehrperiodige Verfahren zweckmäßig, mit denen die Chancen und die Risiken der alternativen Lösungen im Zeitablauf dargestellt werden können (**Realitätsnähe**).
- Der Einsatz der Bewertungsverfahren sollte außerdem mit einem möglichst geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden sein oder anders ausgedrückt: Die Kosten für die Bewertungsverfahren sollten in einer vernünftigen Relation zu dem Nutzen stehen, der mit ihren Ergebnissen verbunden ist (**Wirtschaftlichkeit**).
- Trotz der angestrebten Realitätsnähe der Bewertungsmethodik müssen die Verfahren für ihre Benutzer noch verständlich und in ihren Ergebnissen nachvollziehbar und interpretierbar sein. Die erforderlichen Inputgrößen sollten ohne großen Aufwand ermittelt werden können und keiner zusätzlichen Interpretation bedürfen. Gefordert wird außerdem eine möglichst kleine Datenmenge als Modellinput, damit erforderliche Änderungen oder Aktualisierungen im Zeitablauf ohne Probleme und ohne einen allzu großen Aufwand vorgenommen werden können (**Benutzerfreundlichkeit** und **Transparenz**).

Im Folgenden werden die vier gängigsten qualitativen und quantitativen Verfahren der Alternativenbewertung vorgestellt, die in der betrieblichen Praxis häufig gemeinsam in einem »**Verfahrensmix**« angewandt werden.

Verbale Bewertung

Als erstes und einfachstes Verfahren zur qualitativen Bewertung kann auf **verbale Einschätzungen** zurückgegriffen werden. Hierbei werden die zu bewertenden Merkmalsausprägungen der verschiedenen Organisationsalternativen mit ihren Vor- und Nachteilen jeweils in Worten

beschrieben. Diese Beschreibung kann sowohl von Einzelpersonen als auch von repräsentativen Gruppen (Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Experten) vorgenommen werden. Zu beachten ist dabei, dass die Beschreibungen verständlich und aussagekräftig sind. Unpräzise oder sogar zweideutige Aussagen sind unbedingt zu vermeiden.

Die verbale Bewertung ist aufgrund ihrer Schlichtheit lediglich für einfache und überschaubare Entscheidungssituationen geeignet. Ihre **Vorteile** sind der geringe Aufwand und ihre universellen Einsatzmöglichkeiten. **Nachteilig** sind vor allem ihre Subjektivität und die Gefahr von daraus resultierenden Manipulationen und Fehlurteilen.

Fallbeispiel

Probleme bei der Alternativenbewertung in der Speedy GmbH

Im Rahmen des Projekts »Organisationsoptimierung 2023« werden von dem Projektteam auch verschiedene Alternativen der Aufbauorganisation besprochen. Allerdings gehen die Meinungen im Team weit auseinander. Während die Vertreter der Bereiche Einkauf, Produktion und F+E der Ansicht sind, dass die gegenwärtige Funktionalorganisation nicht verändert werden sollte, weil sie beispielsweise »klar und übersichtlich ist«, sind die Vertreter der Bereiche Finanzen, Personal und Vertrieb/Marketing der Meinung, eine Diversifizierung der *Speedy GmbH* sei zweckmäßiger. Begründet wird diese Sichtweise unter anderem mit der »zunehmenden Produktdiversifikation«. Der externe Berater, *Dr. Bihler*, plädiert als Einziger für die Umstrukturierung in eine Matrix, um die »Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit« zu verbessern. Trotz einer intensiven Diskussion gelingt es den Teammitgliedern nicht, zu einer von allen Beteiligten mitgetragenen Lösung zu kommen.

Checkliste

Um das Vorgehen bei der Merkmalsbewertung von Anfang an zu systematisieren, kann auf Checklisten zurückgegriffen werden. Unter einer Checkliste ist generell die **Zusammenstellung von verschiedenen Bewertungskriterien** zu verstehen, die für die Beurteilung eines Sachverhaltes von einer grundlegenden Bedeutung sind. Diese Zusammenstellung kann in Form von Fragen oder als eine tabellarische Auflistung der relevanten Beurteilungskriterien erfolgen (vgl. Abbildung 8-21). Checklisten für die Beurteilung von Organisationsalternativen beruhen auf Erfahrungen, die in der Vergangenheit bei vergleichbaren Bewertungen gemacht wurden. Sie sollten den sich verändernden Rahmenbedingungen laufend angepasst werden, um möglichst alle relevanten Kriterien abzudecken.

Eine Checkliste zur ersten Einschätzung von Problemlösungen sollte dabei insbesondere so genannte **Muss-Kriterien** enthalten (vgl. Abschnitt 8.2.3.2). Dabei handelt es sich um solche Faktoren, die eine Lösungsalternative zwingend erfüllen muss, um überhaupt näher analysiert zu werden. Genügt eine Alternative diesen Grundanforderungen nicht, wird sie bereits innerhalb der ersten Filterstufe eliminiert. Erst wenn alle Muss-Kriterien erfüllt sind, wird für die Bildung einer Rangfolge der Problemlösungen auf **Kann-Kriterien** zurückgegriffen, deren

Erfüllung zwar nicht zwingend erforderlich ist, die aber die Attraktivität einer Alternative erhöhen. Beispiele für derartige Muss- und Kann-Kriterien sind die Flexibilität, die Führungsprozess-Effizienz, die Humanressourcen-Effizienz usw. einer organisatorischen Gestaltungsalternative (vgl. hierzu Abbildung 8-21 und den Abschnitt 5.2 über die »Anforderungen an die Organisationskonzepte«).

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2023		S. 3
Checkliste zur Bewertung der Organisationsalternativen		
Flexibilität	Ja Nein	
Veränderungen von Markt und Wettbewerb können schnell organisatorisch berücksichtigt werden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Kooperationen mit anderen Unternehmen lassen sich aufbau- und ablauforganisatorisch darstellen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Im Falle eines Strategiewechsels ist die Anpassung der Organisation relativ problemlos möglich.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Führungsprozess-Effizienz	Ja Nein	
Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sind einer Stelle eindeutig zugeordnet.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Die horizontalen und vertikalen Informationsbeziehungen sind klar geregelt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung treten keine Probleme auf.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Abb. 8-21: Beispiel einer Checkliste

Mit Hilfe von Checklisten sollen mit einem möglichst geringen Aufwand möglichst eindeutige Aussagen über die Erfolgschancen einer Lösungsvariante gemacht werden. Hierfür eignen sich besonders solche Muss-Kriterien, deren Erfüllung oder Nichterfüllung mit einem eindeutigen »Ja« oder »Nein« zu beantworten ist. Die Alternative mit den meisten erfüllten Kriterien ist die günstigste. Wegen dieser auf zwei Alternativen beschränkten Antwortmöglichkeiten wird dieses Vorgehen auch als **duale Bewertung** bezeichnet. Die Methode ist einfach zu handhaben und führt zu klaren Entscheidungen.

Wirtschaftlichkeitsanalyse

Neben den qualitativen Verfahren spielen auch die quantitativen Techniken für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Organisationsalternativen eine große Rolle. Hier bieten sich vor allem die bekannten **Verfahren der Investitionsrechnung** an, zu denen die Kostenvergleichs-, die Gewinnvergleichs-, die Rentabilitäts- und die Amortisationsrechnung als statische Verfahren und die Kapitalwertmethode, die Interne-Zinsfuß-Methode und die Annuitätenmethode

als dynamische Verfahren gehören. Alle genannten Standardverfahren beziehen ausschließlich **monetäre** Kosten- und Leistungsgrößen ein. Zu ihrer Vorgehensweise und zu ihren Einsatzgebieten wird auf die entsprechende Literatur verwiesen (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S. 545 ff. und die dort angegebenen Quellen).

Für die Organisationspraxis ist außerdem die **Kosten-Wirksamkeits-Analyse** (KWA; Cost-Effectiveness-Analysis) von Bedeutung. Dieses Verfahren verbindet die monetäre Sichtweise der Kostenvergleichsrechnung mit der nicht monetären Nutzendimension (vgl. hierzu die ausführlicheren Darstellungen bei Krüger 1983, S. 125 ff. und Schmidt 2009, S. 369 ff.). Es ist damit grundsätzlich besser geeignet, um reale Entscheidungssituationen im Bereich der Organisationsgestaltung abzubilden, weil hier im Allgemeinen nicht nur ökonomische, sondern auch technische und soziale Zielgrößen relevant sind. Diese **Mehrdimensionalität** ermöglicht es, die nicht monetären Vor- und Nachteile der Alternativen zu einem Wirksamkeitsindex zu integrieren. Da den Organisationsalternativen nur selten bestimmte monetäre Erträge zugerechnet werden können, während mit ihnen relativ problemlos ermittelbare Kosten verbunden sind, reichen Kostenvergleiche aus, die in Beziehung zu den Wirksamkeitsvergleichen gesetzt werden. Aus dieser Gegenüberstellung ergibt sich dann die Rangfolge der Alternativen. Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse verläuft in den folgenden **Schritten**:

1. **Kostenanalyse:** Zunächst werden die erwarteten einmaligen und laufenden Kosten der in Frage kommenden Alternativen ermittelt. Dabei werden häufig Personalkosten (zum Beispiel Löhne, Gehälter, Qualifizierungskosten usw.), Sachkosten (zum Beispiel Abschreibungen, Material usw.) und Kosten für Fremddienste unterschieden. Bei langfristig wirksamen Entscheidungen sind die unterschiedlichen Zeitpunkte zu berücksichtigen, in denen die Kosten anfallen (beispielsweise durch eine Abzinsung der Kosten auf einen einheitlichen Zeitpunkt t_0).
2. **Wirksamkeitsanalyse:** Im Anschluss an die Kostenanalyse erfolgt die Untersuchung der Wirksamkeit von allen denkbaren Organisationsalternativen, die ihren Ausdruck in der qualitativen Bewertung ihrer Vor- und Nachteile findet. Die positiven und die negativen Zielbeiträge, die in Nutzwerte zu transformieren sind (vgl. hierzu die weiter unten folgenden Ausführungen zur Nutzwertanalyse), werden mit den jeweiligen Zielgewichten multipliziert und zu einem Wirksamkeitsindex integriert.
3. **Auswertung der Kosten- und Wirksamkeitsgrößen:** Für die Alternativenwahl ist eine zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse der Kosten- und der Wirksamkeitsanalyse erforderlich. Dies geschieht in einem Kosten-Wirksamkeits-Quotienten oder -Index, in dem die Gesamtkosten pro Periode dem errechneten Gesamtnutzwert gegenübergestellt werden. Diese Kennziffer (Kosten je Nutzwertpunkt) ermöglicht es, eine eindeutige Rangfolge der Problemlösungen herzustellen, wobei die beste Lösung den niedrigsten Wert aufweist (vgl. Abbildung 8-22).

Der Einsatz der Kosten-Wirksamkeits-Analyse ist immer dann sinnvoll, wenn die Kosten eine dominierende Zielgröße sind und trotzdem auch nicht monetäre Zielsetzungen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollen. Ein weiterer **Vorteil** dieses Verfahrens ist es, dass auch komplexe, mehrdimensionale Bewertungssituationen beherrschbar gemacht werden und

zu einer aussagefähigen und nachvollziehbaren Kennzahl führen. Die wesentlichen **Nachteile** der Kosten-Wirksamkeits-Analyse sind die Subjektivität, mit der die Skalierung der Wirksamkeitskriterien erfolgt, und die Vernachlässigung des Zeitaspekts in der Wirksamkeitsbetrachtung.

Fallbeispiel

Kosten-Wirksamkeits-Analyse in der Speedy GmbH

Bereits vor dem Beginn des Projekts »Organisationsoptimierung 2023« hatte *Dr. Scharrenbacher* die Frage gestellt, wie das zukünftige Risikomanagement aufbauorganisatorisch in die *Speedy GmbH* integriert werden kann. Um diese Frage zu beantworten, wurde eine Kosten-Wirksamkeits-Analyse durchgeführt. Die Gründe für den Einsatz dieser Technik liegen darin, dass die Personal- und Sachkosten für die Einrichtung von neuen Stellen leicht ermittelbar sind und der voraussichtliche Nutzen eines proaktiven Risikomanagements im Allgemeinen eher qualitativer Natur ist.

In einem ersten Schritt wurden die Periodenkosten der drei als grundsätzlich geeignet angesehenen Alternativen ermittelt (vgl. Abbildung 8-22). Als Nächstes fand eine qualitative Bewertung des Nutzens der Organisationslösungen statt, indem beispielsweise die »Frühzeitige Identifikation von Risiken« als ein Zielkriterium bewertet wurde. Auf der Basis dieser Bewertung wurde für jede Alternative ein Wirksamkeitsindex in Form des Gesamtnutzwertes errechnet. Durch die Addition der Punktzahlen, die für jedes Zielkriterium vergeben wurden, hätten pro Alternative maximal 1.000 Punkte erreicht werden können. Schließlich wurden in einem dritten Schritt die Kosten-Wirksamkeits-Indizes bestimmt, indem man die Gesamtkosten pro Periode durch den Gesamtnutzwert dividierte. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Organisationsalternative »Zentrale Stabsstelle und dezentrale Risikobeauftragte« die zu bevorzugende Lösung ist, weil sie die geringsten Kosten je Nutzwertpunkt verursacht (Kosten-Wirksamkeits-Index: 326).

Zielkriterien	Organisationsalternativen Risikomanagement		
	Einrichtung einer Stabsstelle bei der Geschäftsführung	Einrichtung einer Abteilung im Bereich Finanzen	Zentrale Stabsstelle und dezentrale Risikobeauftragte
Personalkosten pro Periode	150.000,00	450.000,00	200.000,00
Sachkosten pro Periode	25.000,00	75.000,00	50.000,00
Kosten für Fremddienste pro Periode	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Gesamtkosten pro Periode	190.000,00	540.000,00	265.000,00
Wirksamkeitsindex (Gesamtnutzwert)	545	585	814
Kosten-Wirksamkeits-Index	349	923	326 ⇒ Vorteilhafteste Organisationsalternative

Abb. 8-22: Beispiel einer Kosten-Wirksamkeits-Analyse

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse (NWA), die auch als »Scoring-« oder »Punktbewertungs-Modell« bezeichnet wird, verfolgt den Zweck, eine größere Anzahl von Entscheidungsalternativen anhand von mehreren miteinander verbundenen Kriterien zu bewerten und entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers zu ordnen. Die Präferenzordnung erfolgt mit Hilfe der für jede Alternative ermittelten sogenannten »**Nutzwerte**« (vgl. Zangemeister 1996).

Der wesentliche Vorteil der Nutzwertanalyse ist es, dass mit dieser Methode ein **mehrdimensionales Zielsystem** berücksichtigt werden kann, das aus **qualitativen** und **quantitativen Zielkriterien** mit einer unterschiedlichen Gewichtung besteht. Durch die Transformation der verschiedenen Merkmalsausprägungen in einen einheitlichen, dimensionslosen Maßstab (Nutzwerte, Punktwerte, Scores) werden die einzelnen Zielkriterien miteinander vergleichbar gemacht. Damit ist die Nutzwertanalyse für die Bewertung von Organisationsalternativen besonders gut geeignet, mit denen quantitative (zum Beispiel Kostensenkung) und qualitative (zum Beispiel Mitarbeitermotivation) Mehrfachziele verfolgt werden.

Die Nutzwertanalyse erfolgt in **fünf aufeinander aufbauenden Schritten**, die im Folgenden anhand eines Beispiels erläutert werden:

- Einengung des Entscheidungsfelds:** In einem ersten Schritt wird die möglicherweise sehr große Anzahl an Lösungsalternativen reduziert. Die Alternativen, die eines der festgelegten K.o.-Kriterien nicht erfüllen, scheiden von vornherein aus der weiteren Betrachtung aus. Dadurch wird vermieden, dass auch solche Organisationsalternativen einer näheren Analyse unterzogen werden, die ohnehin keine Realisierungschancen besitzen. Auf diese Weise lassen sich der zeitliche und der personelle Bewertungsaufwand wesentlich verringern. Als Instrumente zur Vorauswahl bieten sich beispielsweise die verbale Bewertung oder Checklisten an.

Fallbeispiel

NWA in der Speedy GmbH

Nachdem der Einsatz einer Checkliste zu keinen eindeutigen Ergebnissen geführt hat, entschließt sich das Projektteam, die Nutzwertanalyse zur Bewertung der möglichen Organisationsalternativen einzusetzen. Aufgrund der vorherigen Diskussionen und der definierten K.o.-Kriterien einigen sich die Teammitglieder relativ schnell darauf, drei Alternativen »auf den Prüfstand« zu stellen: die funktionale Organisation, die divisionale Organisation und die Matrixorganisation (vgl. Abbildung 8-23).

- Auswahl der Zielkriterien und Festlegung der Zielgewichte:** Die Zielkriterien können wirtschaftlicher, sozialer, technischer und ökologischer Natur sein (vgl. Abschnitt 8.2.3.1). Außerdem kann es sich bei ihnen um quantitative und um qualitative Ziele handeln. Ihre Anzahl sollte nicht zu groß sein, da die Bewertung sonst zunehmend komplex und unübersichtlich wird. Andererseits müssen aber alle relevanten Ziele berücksichtigt werden.

Durch die Vergabe von Zielgewichten wird eine Präferenzordnung zwischen den Zielen hergestellt. Während die Hauptziele mit hohen Zielgewichten versehen werden, erhalten die Nebenziele niedrige Zielgewichte. Die Höhe der Gewichtungsfaktoren liegt dabei grundsätzlich zwischen null und eins, wobei ihre Summe immer eins ergeben muss.

Fallbeispiel

Zielgewichtung

In einem zweiten Schritt wählt das Team geeignete Zielkriterien aus. Dabei wendet es die bekannten Techniken der Zielbildung an (vgl. Abschnitt 8.2.3.2) und definiert sowohl quantitative (Personalkosten) als auch qualitative Ziele (zum Beispiel Partizipation, Personalentwicklungsmöglichkeiten). Insgesamt werden sieben Kriterien festgelegt, die das Zielsystem der Nutzwertanalyse bilden. Die einzelnen Zielkriterien werden nun einer Gewichtung unterzogen, mit deren Hilfe das Projektteam seine Zielpräferenzen zum Ausdruck bringt. Die Zielgewichtung erfolgt aufgrund der subjektiven Einschätzung der Gruppenmitglieder mit Hilfe einer Punkteabfrage an der Pinnwand. Die drei wichtigsten und als gleichrangig angesehenen Ziele sind die »klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen«, die »geringen Personalkosten« und die »Verringerung der Schnittstellen« (Zielgewicht jeweils 0,2). Als relativ unwichtige Ziele werden dagegen die hierarchieunabhängige Kommunikation und die Möglichkeit zu einer stärkeren Partizipation angesehen (Zielgewicht jeweils 0,05).

- Ermittlung der Zielbeiträge:** Nachdem die Zielkriterien und die verschiedenen Lösungsvorschläge in einer Matrix dargestellt worden sind, lassen sich die Zielbeiträge von jeder Alternative ermitteln. Dabei kann es sich sowohl um quantitative Zielbeiträge (zum Beispiel Prozesskosten) als auch um qualitative Zielbeiträge (zum Beispiel Motivationsgrad) handeln. Insbesondere bei der qualitativen Bewertung ist es zweckmäßig, subjektive Einschätzungen soweit wie möglich zu vermeiden. Die Einbindung von Experten in den Bewertungsprozess kann einen Beitrag zu einer größeren Objektivität der Bewertungsergebnisse leisten.

Fallbeispiel

Zielbeiträge

Danach wird für jede der drei Organisationsalternativen eine Beschreibung erstellt. So werden beispielsweise die voraussichtlichen Personalkosten jeder Alternative quantifiziert. Als Grundlage dient die Fortschreibung der Unternehmensplanung. Die geschätzten Werte für die drei Organisationsalternativen lauten: 65 Mio. Euro (Funktionalorganisation), 75 Mio. Euro (Divisionalorganisation), 83 Mio. Euro (Matrixorganisation). Die qualitativen Zielkriterien werden in ihren voraussichtlichen Ausprägungen verbal beschrieben. So lautet die Bewertung des Kriteriums »Weniger Schnittstellen« für die funktionale Organisation »relativ wenige, klar definierte horizontale und vertikale Schnittstellen,

überschaubar, handhabbar«, für die divisionale Organisation »viele verrichtungs- und objektbezogene Schnittstellen, teilweise Gefahr von Konflikten« und für die Matrixorganisation »große Anzahl an Schnittstellen, hohe Komplexität, hohes Konfliktpotenzial, umfangreicher Regelungsbedarf«. Es liegen also sowohl quantitative als auch qualitative Zielbeiträge vor.

4. **Transformation der Zielbeiträge in einheitliche Zielwerte:** Es ist offensichtlich, dass die im dritten Schritt ermittelten Zielbeiträge nicht ohne weiteres miteinander verglichen werden können. Deshalb müssen die Zielbeiträge jeder Alternative mittels einer Nutzenfunktion in sogenannte »Zielwerte« transformiert werden, die einer einheitlichen, kardinalen Skalierung unterliegen. Als Grundlage für diese Umwandlung dient in der Regel eine dimensionslose Punkteskala, deren Skalenenden die Extrempositionen kennzeichnen. In der Praxis wird häufig eine Punkteskala von 0 bis 10 verwendet; Anwendung finden aber auch Skalen von 0 bis 100 oder von 0 bis 1.000. Die Zuordnung des jeweiligen Zielbeitrags zu einem bestimmten Zielwert erfolgt aufgrund der subjektiven Einschätzung des Bewerters oder der Bewertergruppe.

Fallbeispiel

Bildung der Zielwerte

Nachdem sämtliche Alternativen im Hinblick auf ihre voraussichtlichen Zielerreichungsgrade beschrieben sind, werden für jedes Zielkriterium Nutzentabellen bzw. Nutzenfunktionen definiert. Als Skala werden Punktzahlen von 0 bis 10 festgelegt. Für das Kriterium »Geringe Personalkosten« sieht die Beziehung zwischen den Zielbeiträgen und den Zielwerten wie folgt aus: 60 Mio. Euro – 10 Punkte, 65 Mio. Euro – 8 Punkte, 70 Mio. Euro – 6 Punkte, 75 Mio. Euro – 4 Punkte, 80 Mio. Euro – 2 Punkte, 85 Mio. Euro – 0 Punkte. Die Zuordnung von Zielwerten zu den qualitativen Zielbeiträgen des Kriteriums »Weniger Schnittstellen« gestaltet sich aufgrund der verbalen Beschreibung dagegen schwieriger. Deshalb entscheidet sich das Team für die folgende Skala: »Wenige und klar definierte Schnittstellen, handhabbar, überschaubar, geringes Konfliktpotenzial« – 10 Punkte, »Viele Schnittstellen, noch gut handhabbar und überschaubar, mittleres Konfliktpotenzial« – 5 Punkte, »Sehr viele und zum Teil unübersichtliche Schnittstellen, nur mit Hilfe von umfassenden organisatorischen Regelungen handhabbar, großes Konfliktpotenzial« – 0 Punkte. Die Ergebnisse der Transformation sind in der Abbildung 8-23 zu sehen.

		Organisationsalternativen					
Zielkriterien	Ziel- gewichte g	Funktionale Organisation		Divisionale Organisation		Matrixorganisation	
		x 1	x 1.g	x 2	x 2.g	x 3	x 3.g
Klare Zuordnung von A, V, K	0,2	10	2,0	8	1,6	2	0,4
Geringe Personal-kosten	0,2	8	1,6	4	0,8	0	0
Hierarchieunab-hängige Kommu-nikation	0,05	0	0	6	0,3	10	0,5
Möglichkeit zu einer stärkeren Partizipation	0,05	2	0,1	8	0,4	10	0,5
Weniger Schnitt-stellen	0,2	10	2,0	5	1,0	0	0
Bessere Personal-entwicklung	0,15	4	0,6	8	1,2	10	1,5
Mehr Unterneh-mertum	0,15	0	0	10	1,5	10	1,5
Σ	1,0	6,3		⇒	6,8 Vorteilhafteste Organisation- alternative	4,4	

Abb. 8-23: Beispiel einer Nutzwertanalyse

5. **Ermittlung der Nutzwerte für jede Alternative und Wahl derjenigen Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert:** In dem letzten Schritt der Nutzwertanalyse werden die Zielwerte mit den jeweiligen Zielgewichten multipliziert und dadurch in Nutzwerte transformiert. Durch die spaltenweise Addition der Nutzwerte jedes Matrixfelds wird für jede Alternative ihr Gesamtnutzwert errechnet (Wertsynthese). Am vorteilhaftesten ist die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert. Falls es erforderlich ist, kann sich an dieser Stelle noch eine **Sensitivitätsanalyse** anschließen, bei der die Ziele, die Zielgewichte und die Punktwerte variiert werden, um die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Rangfolge der Lösungsalternativen zu prüfen.

Fallbeispiel

Ermittlung der Nutzwerte

Schließlich werden von dem Projektteam für jede der drei Organisationsalternativen die Nutzwerte ermittelt. Nach der Wertsynthese zeigt sich, dass die divisionale Organisation mit einem Nutzwert von 6,8 die vorteilhafteste Lösung darstellt. Diese Erkenntnis führt erneut zu einer intensiven Diskussion im Team und mit Dr. Scharrenbacher. Vor allem der geringe Abstand zu der bestehenden funktionalen Organisation veranlasst den Geschäftsführer der Speedy GmbH, das Team mit einer Sensitivitätsanalyse zu beauftragen, in der sowohl die Zielgewichte als auch die Ermittlung der Zielbeiträge noch einmal überprüft und in einem realistischen Rahmen variiert werden sollen. Dadurch soll ermittelt werden, ob die bevorzugte Organisationsalternative auch bei veränderten Annahmen bestehen bleibt.

Die Nutzwertanalyse zeichnet sich durch ein analytisch-systematisches und trotzdem einfaches Vorgehen aus. Sie ist für die Lösung von komplexen Entscheidungsproblemen gut geeignet. Ihre große **Stärke** liegt in der Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Zielkriterien und in der transparenten und nachvollziehbaren Durchführung und Dokumentation des Entscheidungsprozesses. Durch die Möglichkeit, mehrere Personen oder Personengruppen in den Bewertungsprozess einzubeziehen, lässt sich die Objektivität der Ergebnisse deutlich verbessern. Dadurch besitzt die Nutzwertanalyse eine hohe Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern. Trotz dieser Vorzüge sind die in den einzelnen Schritten vorhandenen subjektiven Bewertungsspielräume ebenso **kritisch** zu sehen wie der vergleichsweise große Aufwand, der mit einer sorgfältigen Durchführung verbunden ist.

8.2.5 Dokumentation

8.2.5.1 Ziele und Probleme der Dokumentation

Die mit Hilfe der Datenerhebung gewonnenen Informationen und die Ergebnisse der Organisationsgestaltung sollten grundsätzlich in schriftlicher und/oder bildhafter Form festgehalten werden. Mit der Dokumentation werden vor allem die folgenden **Ziele** verfolgt:

- Einmal sollen potenzielle Missverständnisse vermieden werden. Wenn beispielsweise die einzelnen Arbeitsschritte der Auftragsabwicklung mit den Zuständigkeiten und Kompetenzen der beteiligten Stellen in einem Schaubild oder in einer Prozessbeschreibung fixiert sind, werden spätere Diskussionen hierüber verhindert oder mindestens auf eine gemeinsame Grundlage gestellt.
- Außerdem erfordert die Dokumentation von Arbeitsaufgaben, Vorgängen, Kommunikationsbeziehungen usw. eine gründliche Auseinandersetzung mit dem aktuellen oder dem geplanten Zustand. Dabei können bislang unerkannte organisatorische Schwachstellen identifiziert und anschließend beseitigt werden.

- Die beteiligten Organisationsmitglieder können sich anhand der Dokumente über die ihren Aufgabenbereich betreffenden Regelungen informieren. Im Falle von dauerhaften Regelungen entlasten diese die vorgesetzten Stellen, das heißt, dass das »Substitutionsprinzip der Organisation« seine Wirkung entfalten kann (vgl. hierzu den Abschnitt 1.2.3).
- Schließlich können die Dokumente als Grundlage für eine spätere Dokumentenanalyse dienen. Dadurch lässt sich beispielsweise im Falle einer Reorganisation viel Zeit sparen, die ansonsten für die Aufnahme und die Abbildung des Ist-Zustands erforderlich wäre – allerdings vorausgesetzt, dass die Dokumente auf dem neuesten Stand sind.

Die Ergebnisse der Dokumentation werden vor allem in großen Unternehmen in **Organisationshandbüchern** festgehalten. Sie dienen als Nachschlagewerke und enthalten eine gegliederte Darstellung von sämtlichen allgemein gültigen betrieblichen Regeln und Vorschriften einschließlich der wichtigsten Aufbau- und Ablaufdarstellungen (zum Beispiel Satzungen, Geschäftsordnungen, Organigramme, Kostenstellenpläne, Stellenbeschreibungen, Musterformulare usw.). Häufig gibt es zusätzlich zu dem unternehmensweit gültigen Handbuch noch Handbücher für einzelne Funktions- und Geschäftsbereiche. In der heutigen Zeit werden derartige Handbücher zunehmend elektronisch geführt. Über das Intranet können die Anwender direkt auf die jeweils aktuellste Version zugreifen.

Problematisch an der Dokumentation ist vor allen Dingen die **Dynamik** der organisatorischen Sachverhalte. Durch die fortlaufende Anpassung und Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation herrscht sozusagen ein permanenter Aktualisierungsbedarf. Aus diesem Grund verzichten heute viele Unternehmen zum Beispiel auf Stellenbeschreibungen, Organigramme und Ähnliches. – Der mit ihrer Pflege verbundene Aufwand ist ihnen einfach zu groß.

8.2.5.2 Techniken der Dokumentation

Organisatorische Sachverhalte können in verbalen Beschreibungen (zum Beispiel Stellenbeschreibung, Arbeitsanweisung), tabellarischen Übersichten (zum Beispiel Kommunikationsmatrix), Beziehungsschaubildern (zum Beispiel Organigramm, Funktionendiagramm) und grafischen Ablaufdarstellungen (zum Beispiel Prozessbeschreibung, Netzplan) dokumentiert werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Dokumentationstechniken dargestellt.

Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist in vielen Organisationen eine beliebte Dokumentationstechnik, um die Ziele, die Aufgaben, die Verantwortung, die Kompetenzen und die organisatorische Eingliederung einer Stelle in **verbaler Form** zu fixieren und verbindlich zu dokumentieren. In der Praxis und in der Literatur finden sich zahlreiches synonyme Begriffe, wie »Funktionsbeschreibung«, »Aufgabenbeschreibung«, »Positionsbeschreibung«, »Job-Description«, »Position-Description« usw.

In Stellenbeschreibungen werden regelmäßig die Bezeichnung der Stelle, der Rang des Stelleninhabers, die Über- und Unterordnungsverhältnisse, die Ziele der Stelle, die Stellvertretung des Stelleninhabers, die Aufgaben der Stelle, die Befugnisse des Stelleninhabers, die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit anderen Stellen, die Mitwirkung des Stelleninhabers in Gremien, das Anforderungsprofil des Stelleninhabers und der Bewertungsmaßstab für die Beurteilung der Leistung des Stelleninhabers festgehalten. Ein Beispiel für die Stellenbeschreibung eines Organisators findet sich in dem folgenden Kapitel 9 (vgl. das dortige Beispiel aus der Organisationspraxis). Die Stellenbeschreibungen sollten vor ihrer Verabschiedung mit dem betreffenden Stelleninhaber und seinem Vorgesetzten abgestimmt und auf ihre Eignung geprüft werden.

In Stellenbeschreibungen lassen sich nur die im Zeitpunkt ihrer Erstellung vorhersehbaren Aufgaben festhalten. Angesichts der zunehmenden Organisationsdynamik und mit aufsteigender Hierarchie geht die Vorhersehbarkeit jedoch zurück. Dies führt dazu, dass die Präzision von vielen Stellenbeschreibungen zwangsläufig gleichfalls abnehmen muss oder dass sich die Inhalte auf die Ziele der Stelle konzentrieren, was in erster Linie bei Top-Management-Positionen der Fall ist.

Vorteilhaft an einer Stellenbeschreibung sind die klare und eindeutige Regelung der Aufgaben, der Rechte und Pflichten usw. des Stelleninhabers. Dadurch wird die Transparenz erhöht, und Auseinandersetzungen werden vermieden. Bei Neueinstellungen wird die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters ebenso erleichtert wie eine Stellvertretung im Falle der Abwesenheit des Stelleninhabers. Darüber hinaus bilden Stellenbeschreibungen eine objektive Grundlage für die Leistungsbeurteilung und die Entgeltfindung. Als typische **Nachteile** von Stellenbeschreibungen gelten der große zeitliche und finanzielle Aufwand bei ihrer Einführung und ihrer laufenden Aktualisierung, die mindestens einmal jährlich erfolgen sollte. Insbesondere Praktiker sehen in der Stellenbeschreibung auch ein Instrument, das die Gefahr einer Überorganisation in sich birgt, weil sich der Stelleninhaber auf die schriftlich fixierten Inhalte berufen kann, wenn ihm weitere Aufgaben übertragen werden sollen. De facto handelt es sich dabei allerdings um ein Scheinargument, denn auch Stellenbeschreibungen lassen sich jederzeit anpassen. Trotzdem ist die Bedeutung der Stellenbeschreibung in den Wirtschaftsunternehmen – anders als in der öffentlichen Verwaltung – in den letzten Jahren immer mehr zurückgegangen.

Organigramm

Organigramme (häufig synonym: Organisationspläne, Organisationsschaubilder, Strukturpläne, Stellenpläne) dienen dazu, die **Leitungsbeziehungen** zwischen den einzelnen Organisationseinheiten eines Unternehmens in einer übersichtlichen und für jedes Organisationsmitglied leicht verständlichen und nachvollziehbaren Form abzubilden. Aus ihnen können im Einzelnen die Verteilung der Aufgaben, die horizontale und vertikale Verbindung der Stellen und Gremien, die Struktur der Anordnungs- und Informationswege und die Einordnung von unterstützenden Stellen ersehen werden. In der Regel werden Linienstellen dabei als Kästchen und unterstützende Stellen als Kreise oder Ovale dargestellt (vgl. hierzu die Abbildung 8-24)

sowie die Organigramme in den Kapiteln 1 und 5). Teilweise werden in den einzelnen Stellen-symbolen neben der Stellenbezeichnung auch der Name des Stelleninhabers, das Stellenkurzzeichen, die Anzahl der Mitarbeiter, die Kostenstellennummer und Kommunikationshinweise aufgeführt (zum Beispiel Telefon- und Faxnummer, E-Mail-Adresse, Raumangabe).

Die Abbildung 8-24 enthält die **gängigen Darstellungsformen** von Organigrammen (vgl. Wittlage 1993, S. 125ff.):

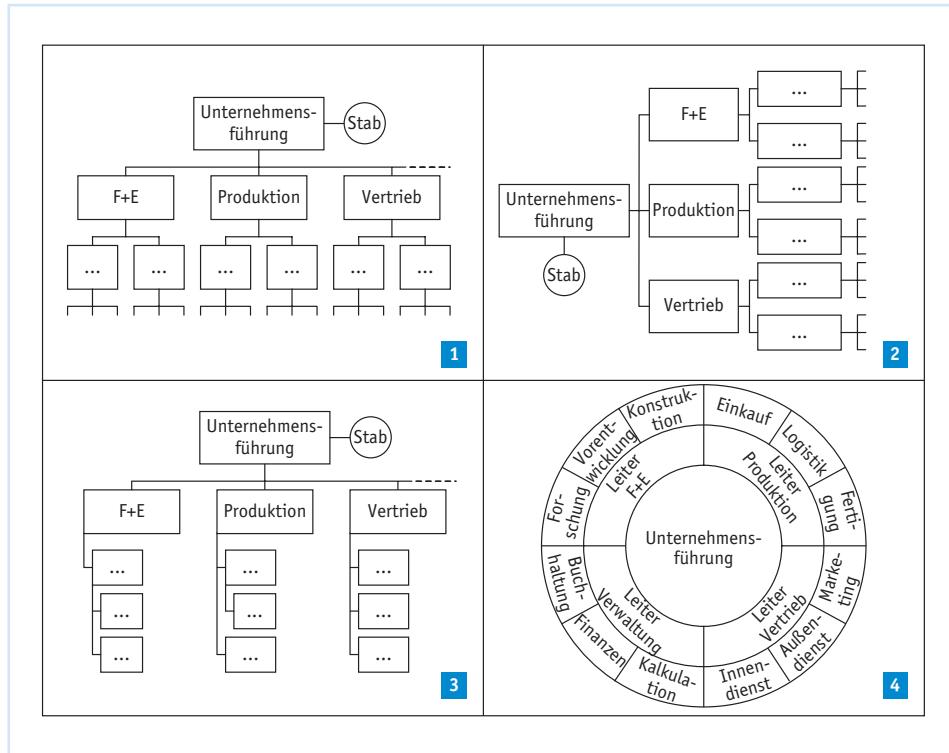


Abb. 8-24: Beispiele von Organigrammen

- Die **vertikale Pyramidenform** (1) bildet die Über- und Unterordnungsverhältnisse der einzelnen Stellen und Gremien eines Unternehmens ab. Dadurch sind die Hierarchie und die Beziehungszusammenhänge leicht ersichtlich. Sie fördert allerdings auch das hierarchische Denken und kann »nach unten« aufgrund der zunehmenden Breite zu Darstellungsproblemen führen.
- Bei der in der Praxis selteneren **horizontalen Pyramidenform** (2) werden die Organisationseinheiten in Leserichtung dargestellt. Die hierarchische Gliederung der Stellen wird dadurch optisch abgebaut; allerdings leidet auch die Anschaulichkeit.
- In der Organisationspraxis häufiger zu finden ist die **Säulenform** (3). Sie zeigt besonders deutlich, welche Abteilungen und Stellen zu den jeweils übergeordneten Bereichen und Abteilungen gehören.

- Die **Ringsegmentform** (4) findet vor allem dann Anwendung, wenn aus psychologischen Gründen oder aus Gründen der Führungsphilosophie eine hierarchische Darstellung in jedem Fall vermieden werden soll. Im Mittelpunkt steht die Unternehmensführung. Um sie gruppieren sich die anderen Organisationseinheiten, wobei durch die Segmentgröße die Gliederungstiefe dargestellt wird. Die Ringsegmentform eignet sich auch sehr gut, um die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten zu veranschaulichen (vgl. Abbildung 8-27).

Die **Auswahl der geeigneten Form** für die Abbildung einer Organisation hängt in der konkreten Situation von der Zielsetzung, die mit der Darstellung verfolgt wird (zum Beispiel Mitarbeiterinformation, Grundlage für eine Reorganisation), den Kriterien, die besonders betont werden sollen (zum Beispiel Hierarchie, Aufgabenverteilung), der Tiefen- und Breitengliederung des darzustellenden Bereichs und nicht zuletzt dem zur Verfügung stehenden Platz ab (vgl. Wittlage 1993, S. 133).

Der große **Vorteil** von Organigrammen ist ihre bildhafte Darstellung, die einen schnellen Überblick über die Aufbaustruktur eines Unternehmens ermöglicht. Insbesondere eher visuell orientierte Menschen werden diesen Vorteil zu schätzen wissen. Allerdings kann mit dieser Darstellungsform der Leitungsbeziehungen auch ein entscheidender **Nachteil** verbunden sein: Falls die Detaillierung zu tief reicht, wird ein Organigramm schnell unübersichtlich. Deshalb wird die Leistungsstruktur in größeren Unternehmen im Allgemeinen in Form eines Übersichtsschaubildes dargestellt, das dann in speziellen Direktions-, Bereichs- und Abteilungsorganigrammen weiter detailliert wird. Schließlich bedürfen auch Organigramme einer laufenden Aktualisierung, wenn sie ihre Aussagekraft behalten sollen.

Funktionendiagramm

Das 1929 von *Eva* und *Ernst Hjimans* entwickelte Funktionendiagramm (teilweise auch als »Funktionsmatrix« oder »Kompetenzdiagramm« bezeichnet) ordnet die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen in Form einer **zweidimensionalen Übersicht** zu. Die Zeilen enthalten dabei die Aufgaben und Teilaufgaben, während in den Spalten die beteiligten Stellen aufgeführt werden. In den einzelnen Feldern der Matrix werden die jeweiligen Funktionen der Stellen im Hinblick auf die anstehenden Arbeitsschritte mit Hilfe von alphanumerischen Kürzeln festgehalten, durch die klar und eindeutig definiert wird, welche Stelle hinsichtlich welcher Aufgabe bzw. Teilaufgabe welche Funktion ausübt (vgl. Abbildung 8-25; zu den verschiedenen Darstellungsarten vgl. Schmidt 2009, S. 390 ff., Wittlage 1993, S. 133 ff.).

Im Gegensatz zu einer Stellenbeschreibung enthält ein Funktionendiagramm damit zwar wesentlich weniger Informationen über die einzelnen Stellenaufgaben; es vermittelt dafür aber einen **übersichtlichen Gesamteindruck** von den Aufgabenzusammenhängen, den Kompetenzen und den Verantwortlichkeiten der beteiligten Stellen. Dadurch können beispielsweise Kompetenzüberschneidungen oder fehlende Zuständigkeiten leicht erkannt werden.

Allerdings kann die Übersichtlichkeit verloren gehen, wenn eine zu große Anzahl von Kürzeln zur Beschreibung der Funktionen verwendet wird.

Wegen ihrer Einprägsamkeit und der Möglichkeit, die Funktionendiagramme mit einem relativ geringen Aufwand zu aktualisieren, werden sie in der betrieblichen Praxis trotzdem gerne für die Abgrenzung der Aufgaben und der Kompetenzen von einzelnen Stellen und zur Koordination der Aufgabenabwicklung eingesetzt. Diese zuletzt genannten Aspekte sind insbesondere auch im Rahmen von Reorganisationen von Vorteil, wenn sich die Stelleninhaber erst an die neuen Aufgaben- und Kompetenzzuordnungen gewöhnen müssen. Das Funktionendiagramm ist dann eine willkommene Orientierungshilfe.

Fallbeispiel

Funktionendiagramm in der Speedy GmbH

Im Rahmen ihres Projekts zur Organisationsoptimierung setzt das Projektteam der *Speedy GmbH* ein Funktionendiagramm für die Abbildung der Soll-Situation der mittelfristigen Vertriebsplanung ein. Hier gab es in der Vergangenheit immer wieder Abstimmungsprobleme und Schnittstellenkonflikte zwischen den beteiligten Stellen und Gremien (Marketing [MA], Vertrieb [VT], Controlling [CON], Finanzen [FIN] und Geschäftsleitung [GL]). Um Missverständnisse in Zukunft zu vermeiden, werden die Zuständigkeiten der einzelnen Stellen in einem intensiven Abstimmungsprozess klar geregelt und schriftlich festgehalten (vgl. Abbildung 8-25). Als einen großen Vorteil sieht das Projektteam auch die Visualisierung der Zusammenhänge, die es ihm erleichtern wird, die beteiligten Organisationseinheiten mit den neuen Abläufen vertraut zu machen.

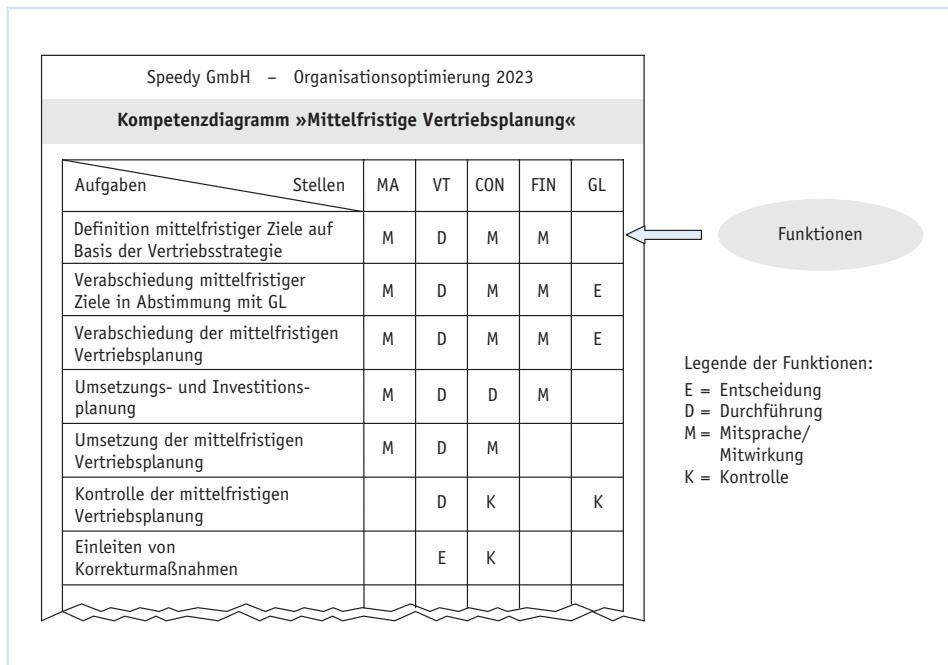


Abb. 8-25 Beispiel eines Funktionendiagramms

Ablaufdiagramm

Die Ablaufdiagramme, die in der betrieblichen Praxis auch als »Folgepläne« oder »Folgedarstellungen« bezeichnet werden, stellen die Arbeitsabläufe als **zeitliche Folgebeziehungen** von Teilprozessen und Arbeitsschritten dar. Sie verbinden die bildhafte Darstellung mit der verbalen Beschreibung. Dabei finden bestimmte Symbole Anwendung. Zum Beispiel wird die Flussrichtung des Ablaufes durch Pfeile, die Ablauzelemente (Teilprozesse, Aktivitäten) werden durch Rechtecke (wenn sie innerhalb des Untersuchungsbereichs liegen) oder Ovale (wenn sie außerhalb des Untersuchungsbereichs liegen), die Oder-Verzweigungen durch Rauten und die Und-Verzweigungen durch einen Punkt gekennzeichnet. Wird die Abfolge von EDV-gestützten Informationsverarbeitenden Schritten dargestellt, spricht man von »Datenflussdiagrammen« (vgl. die ausführlichen Darstellungen der Ablaufsymbolik bei Schmidt 2009, S. 406ff. und Wittlage 1993, S. 168f.).

In der Abbildung 8-26 ist der **Ablaufplan einer Auftragsvergabe** an einen neuen Lieferanten durch Symbole für die jeweils durchführenden Organisationseinheiten ergänzt (EK = Einkauf, RA = Rechtsabteilung, LV = Liefervertrag). Denkbar wäre auch die Aufnahme von weiteren Informationen, wie beispielsweise einer ausführlicheren Beschreibung der einzelnen Aktivitäten oder von Angaben über die Bearbeitungszeiten. Dadurch steigt der Informationsgehalt der Darstellung. Allerdings kann ihre Aussagekraft leiden, wenn zu viele Informationen die Übersichtlichkeit behindern.

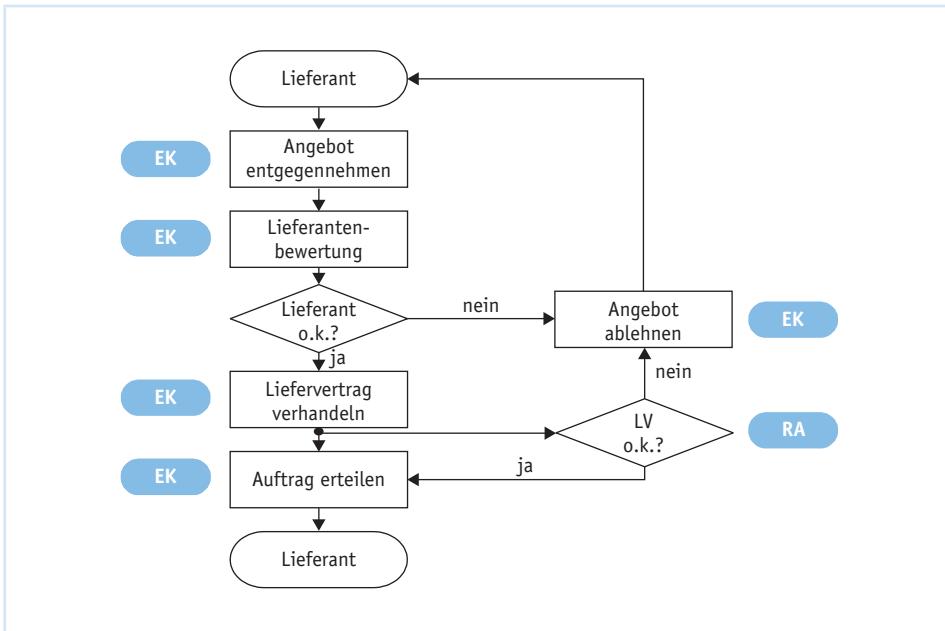


Abb. 8-26: Beispiel eines Ablaufdiagramms

Der **Vorteil** von Ablaufdiagrammen ist in ihrer übersichtlichen und logischen Darstellung und in ihrer problemlosen Erweiterbarkeit zu sehen. Von **Nachteil** ist der Platzbedarf und der Verlust an Übersichtlichkeit bei der detaillierten Dokumentation von umfangreichen Prozessen.

Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) und Swimlane

Für die grafische Darstellung von Prozessketten im Prozessmanagement gibt es eine Reihe von Standards, wie beispielsweise **objektorientierte Methoden** (zum Beispiel *Unified Modeling Language [UML]*), **datenflussorientierte Methoden** (zum Beispiel Flussdiagramme nach *DIN 66001*) und **kontrollflussorientierte Methoden** (zum Beispiel Ereignisgesteuerte Prozessketten). In der betrieblichen Praxis haben sich vor allem zwei Visualisierungstechniken für die Darstellung von Unternehmensabläufen durchgesetzt (vgl. *Fischermanns 2013, S.138ff., Wagner/Patzak 2007, S.112ff., Wilhelm 2007, S.206ff.*):

- Die von dem Saarbrücker Informatiker August-Wilhelm Scheer im Rahmen des ARIS-Toolsets entwickelte **Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)** hat aufgrund ihrer Verwendung bei der Implementierung von SAP-Systemen eine weite Verbreitung gefunden, um die in der Standardsoftware enthaltenen Referenzprozesse zu visualisieren (vgl. Abbildung 8-27). Sie ist aussagekräftiger und genauer als ein Ablaufdiagramm und dann vorzuziehen, wenn komplexe betriebliche Prozesse dargestellt werden und über das Ziel der Prozessoptimierung hinaus auch die informationstechnische Unterstützung verbessert werden soll. Die EPK unterscheidet **Ereignisse** (zeitpunktbezogene Zustände, die innerhalb eines Prozesses sowie an dessen Anfang oder Ende stehen und die durch Sechsecke symbolisiert werden),

Funktionen (zeitraumbezogene Tätigkeiten, die in einem Prozess ausgeführt und durch Rechtecke mit runden Ecken dargestellt werden; Funktionen folgen stets einem Ereignis und umgekehrt), **Verknüpfungen** (logische Operatoren, durch welche die Prozesselemente miteinander verknüpft werden; es werden UND-, ODER- und XOR-Operatoren unterschieden) und den **Kontrollfluss** (Pfeillinie, durch welche die Beziehungen zwischen Ereignissen, Funktionen und Operatoren abgebildet werden). In der sogenannten **erweiterten EPK (eEPK)** stehen zusätzliche Symbole zur Verfügung.

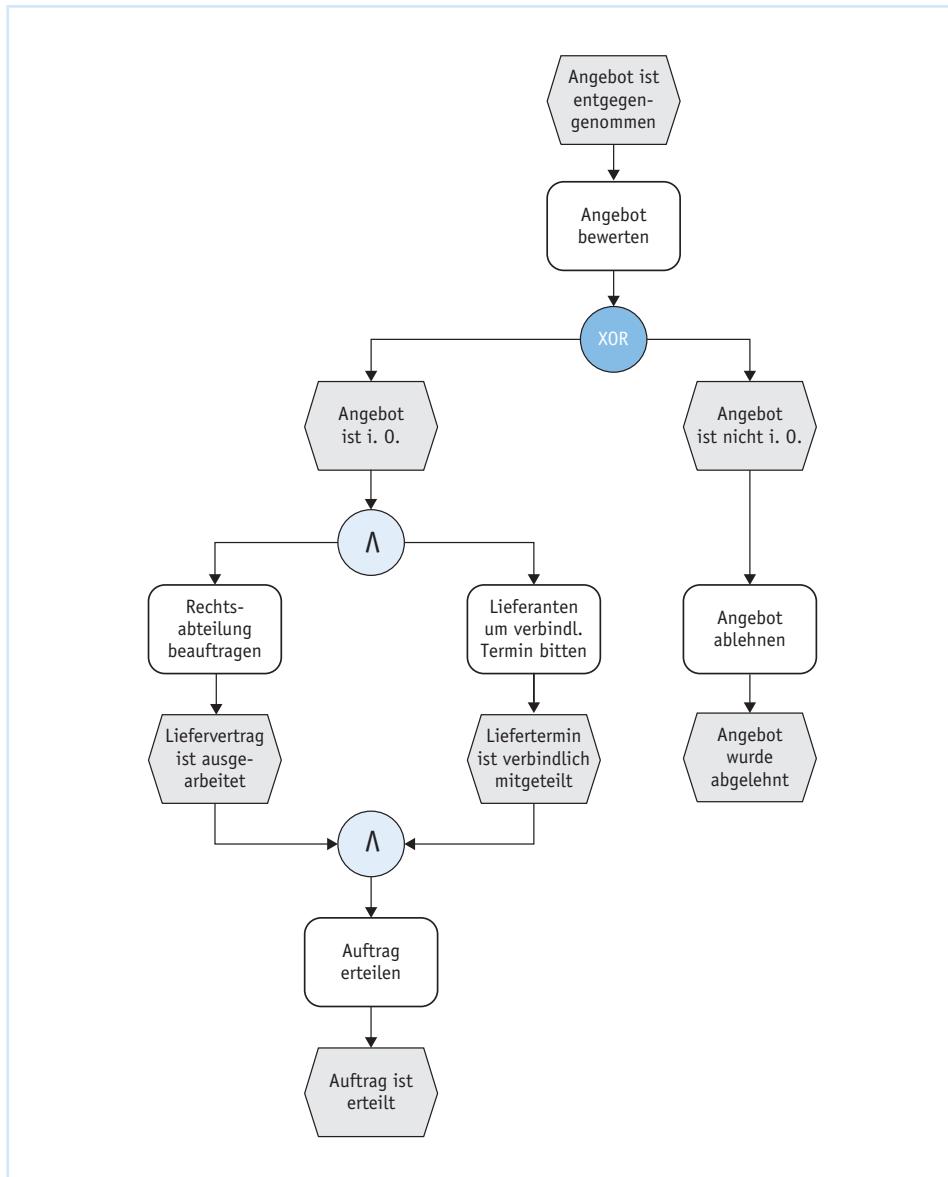


Abb. 8-27: Beispiel einer Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)

- Die sogenannte **Swimlane** (so benannt wegen ihrer Darstellungsform, die an die Bahnen eines Schwimmbades erinnert; vgl. Abbildung 8-28) zeigt gleichfalls die Abfolge der einzelnen Prozessschritte. Dabei sind sowohl die Logik der Schrittfolge als auch das »Springen« des Prozesses zwischen den beteiligten Organisationseinheiten gut ersichtlich.

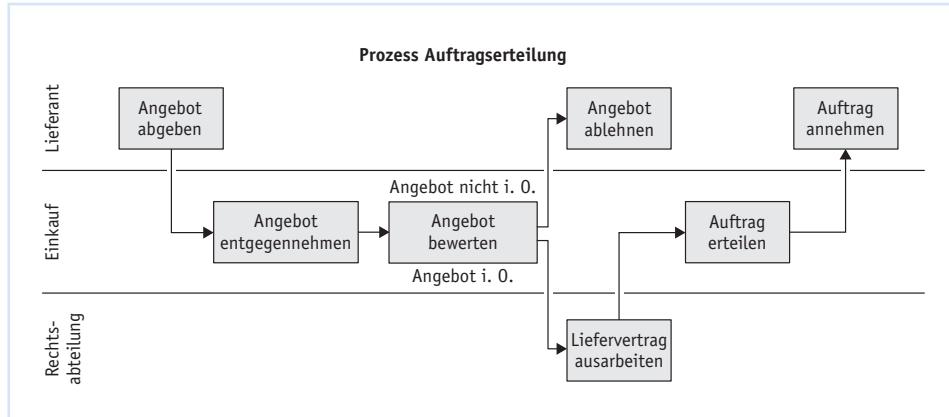


Abb. 8-28: Beispiel einer Swimlane

Vorteilhaft vor allem an den EPK (und teilweise auch an den Swimlanes) sind ihre höhere Genauigkeit und ihre größere Aussagekraft. Positiv ist auch die Notwendigkeit, sich bei ihrer Erstellung intensiv mit dem jeweiligen Prozess und seinen einzelnen Schritten zu befassen. Dies führt in der Regel zu einer größeren Klarheit an den Prozessschnittstellen, an denen die Prozessverantwortung wechselt. Vor allem EPK ergeben aber selbst bei einfachen Prozessverläufen häufig komplexe und platzaufwendige Darstellungen. Dies ist möglicherweise ebenso **nachteilig** wie das Erfordernis, die zugrunde liegende Symbolik und Logik zu kennen. Damit eignen sich EPK insbesondere für Mitarbeiter, die sich bereits ausführlich mit dem Thema Prozessorganisation befasst haben.

Kommunikationsdiagramm

Die Untersuchung der Kommunikationsbeziehungen in einer Organisation ist häufig ein Bestandteil der operativen Situationsanalyse (vgl. Abschnitt 8.2.2.3). Betrachtet werden dabei in erster Linie die **Richtung** und die **Intensität** der kommunikativen Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten, die zum Beispiel in Form eines Kommunikationsdiagramms abgebildet werden können (vgl. Abbildung 8-29 und Rosenstiel/Nerding 2011, S.320f.). Weitere Darstellungsformen sind Kommunikationstabellen, -matrizen und -netze, die Aufschluss über die besonderen Schwachstellen der betrieblichen Kommunikation geben (vgl. Wittlage 1993, S.143ff.).

Mit Hilfe des Kommunikationsdiagramms lassen sich neben der Richtung und der Intensität der Kommunikationsbeziehungen auch fehlende oder unzureichende Kontakte zwischen solchen

Organisationseinheiten erkennen, die eigentlich eng zusammenarbeiten müssten. So fehlen zum Beispiel in der Abbildung 8-29 die Beziehungen zwischen dem Marketing einerseits und dem Außen- und Innendienst andererseits, obwohl diese Bereiche eigentlich sehr enge Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen unterhalten sollten – und das Qualitätsmanagement kommuniziert offenkundig mit gar keinem anderen Unternehmensbereich. Außerdem sind zu kurze oder zu lange Kommunikationsdauern ersichtlich: Ist beispielsweise die Kommunikationszeit zwischen dem Controlling und dem F+E-Bereich mit sechs bis zehn Stunden pro Monat ausreichend? Aus den so gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich Ansatzpunkte für die Optimierung der Kommunikationsbeziehungen in dem untersuchten Bereich, die zum Beispiel in einem Soll-Diagramm eingetragen werden können.

Der **Vorteil** der in der Abbildung 8-29 dargestellten Kreisform eines Kommunikationsdiagramms ist die übersichtliche und leicht verständliche Form. Sie reicht aus, um die Beziehungen zwischen den Einheiten des Untersuchungsbereichs grob zu verdeutlichen. Allerdings ist von **Nachteil**, dass diese Darstellungsform bei einer zunehmenden Anzahl von Organisationseinheiten und sehr intensiven Kommunikationsbeziehungen schnell unübersichtlich wird. In diesem Fall können zum Beispiel Tabellen oder Matrizen als Ergänzung sinnvoll sein.

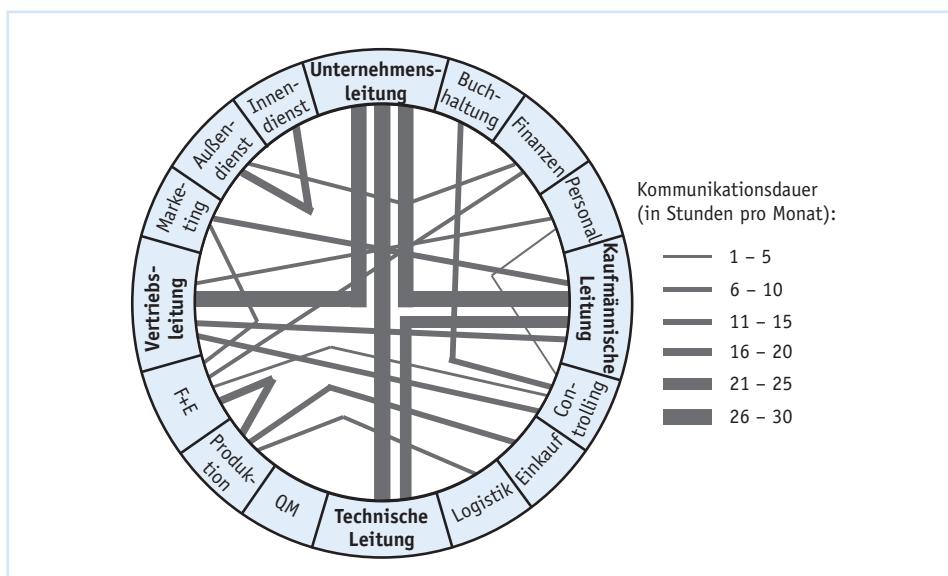


Abb.8-29: Beispiel eines Kommunikationsdiagramms

Wiederholungsfragen

1. Erläutern Sie den Unterschied zwischen einer Organisationsmethode und einer Organisationstechnik.
2. Warum können die Organisationstechniken als »Werkzeuge« bezeichnet werden?
3. Worauf ist bei dem Einsatz von Organisationstechniken zu achten?

4. Wo sehen Sie die Grenzen eines Einsatzes von Organisationstechniken?
5. Was ist im Zusammenhang mit der Organisationsgestaltung unter »Informationen« zu verstehen?
6. Stellen Sie die Problematik des Organisationstrielmmas dar.
7. Warum ist das subjektive Informationsbedürfnis manchmal größer als der objektive Informationsbedarf?
8. Woran liegt es, dass wichtige Informationen häufig nicht in dem notwendigen Umfang und in der erforderlichen Qualität zu erhalten sind?
9. Welche Arten von Dokumenten kennen Sie?
10. Wie ist bei der Dokumentenanalyse vorzugehen?
11. Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der Dokumentenanalyse?
12. Was ist das Besondere an einer schriftlichen Befragung, und worauf ist bei dieser Erhebungstechnik zu achten?
13. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile des Einsatzes von Fragebögen.
14. Was ist unter einer Selbstaufschreibung zu verstehen?
15. Welche Voraussetzungen sollten bei der Durchführung von Selbstaufschreibungen gegeben sein?
16. Welche Vor- und Nachteile sind mit Selbstaufschreibungen verbunden, und wo würden Sie die größten Probleme erwarten?
17. Charakterisieren Sie die Besonderheiten des Laufzettelverfahrens.
18. Welche Vor- und Nachteile bringt das Laufzettelverfahren mit sich?
19. Nennen Sie die Besonderheiten der Beobachtung.
20. Welche Beobachtungsarten kennen Sie?
21. Für welche Erhebungsbereiche eignet sich die Technik der Beobachtung?
22. Wie beurteilen Sie diese Technik?
23. Für welche Erhebungsziele ist das Interview die geeignete Technik?
24. Wodurch unterscheiden sich standardisierte, halbstandardisierte und freie Interviews voneinander?
25. Welche Vor- und Nachteile bringen Interviews mit sich?
26. Erklären Sie, was unter einem Workshop zu verstehen ist.
27. Welche Aufgaben hat der Moderator eines Workshops?
28. Wie ist ein Workshop vor- und nachzubereiten?
29. Welche Moderationsmittel würden Sie in einem Workshop einsetzen?
30. Worin sehen Sie den Hauptvorteil eines Workshops? Welche Nachteile sind mit ihm verbunden?
31. Welche Ziele werden mit der Situationsanalyse verfolgt, und welche Probleme können in dieser Phase auftreten?
32. Welche Unterschiede gibt es zwischen der strategischen und der operativen Situationsanalyse?
33. Wieso wird die Delphi-Technik als »qualitatives Prognoseverfahren« bezeichnet?
34. In welchen Schritten kann eine Delphi-Analyse durchgeführt werden?
35. Wozu würden Sie die Delphi-Technik anwenden?

36. Was ist das Besondere an der Szenario-Technik?
37. Wie wird bei der Szenario-Technik vorgegangen, um ein schlüssiges Zukunftsbild zu entwickeln?
38. Inwieweit eignet sich die Szenario-Technik zur Frühwarnung und Krisenprävention?
39. Stellen Sie die Vor- und Nachteile der Szenario-Technik einander gegenüber.
40. Was ist unter der TOWS-Analyse zu verstehen?
41. Wann würden Sie diese Technik einsetzen, und welche Vor- und Nachteile sind mit ihr verbunden?
42. Weshalb ist das Benchmarking eine wichtige Technik für die Analyse der strategischen Ausgangssituation?
43. Wie gehen Sie bei der Durchführung eines Benchmarking vor?
44. Worin sehen Sie den größten Vorteil des Benchmarking, und was ist an dieser Technik besonders problematisch?
45. Welche Zielsetzungen verfolgen die Aufgaben- und die Prozessanalyse?
46. Warum ist eine ganzheitliche Betrachtung von Aufgaben und Prozessen erforderlich?
47. Erläutern Sie die Vor- und Nachteile der Aufgaben- und der Prozessanalyse.
48. Welche Besonderheiten weisen die Informations- und Kommunikationsbeziehungen in einem Unternehmen auf?
49. Wie kann im Rahmen einer Informations- und Kommunikationsanalyse vorgegangen werden?
50. Weshalb ist die Analyse der informalen Kommunikationsbeziehungen einerseits sehr wichtig und andererseits besonders schwierig?
51. Für welche Einsatzgebiete sind Ursache-Wirkungs-Netzwerke geeignet?
52. Welche Vor- und Nachteile bringt der Einsatz der Ursache-Wirkungs-Analyse mitsich?
53. Was ist das Ziel der Zielbildung, und wo sehen Sie die besonderen Probleme bei der Formulierung von Zielen?
54. Warum sind Ziele gerade bei Reorganisationen von größter Bedeutung?
55. Was ist unter einem »Zielsystem« zu verstehen, und worauf ist bei der Aufstellung des Zielsystems für ein Organisationsprojekt zu achten?
56. Welche Varianten von organisatorischen Lösungen kennen Sie?
57. Was ist bei der Alternativensuche und -bewertung besonders problematisch?
58. Nennen Sie die besonderen Merkmale der Kreativitätstechniken.
59. Wodurch unterscheidet sich das Brainstorming von dem Brainwriting, und welche der beiden Techniken würden Sie unter welchen Umständen einsetzen?
60. Wie funktioniert die Morphologische Analyse?
61. Welche Anforderungen sind an die Verfahren zur Bewertung von Organisationsalternativen zu stellen?
62. Stellen Sie die beiden Verfahren »Verbale Bewertung« und »Checkliste« einander gegenüber.
63. Was sind die besonderen Vorteile der dualen Bewertung?
64. Wann würden Sie die quantitativen Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse einsetzen?
65. Für welche Entscheidungssituationen ist die Nutzwertanalyse besonders gut geeignet?

66. Welche Vor- und Nachteile sind mit dem Einsatz der Nutzwertanalyse verbunden?
67. Inwieweit macht die Dokumentation von organisatorischen Sachverhalten Sinn, und warum ist die Dokumentation heutzutage mit einem größeren Aufwand verbunden als früher?
68. Nennen Sie die wesentlichen Inhalte einer Stellenbeschreibung, und setzen Sie sich kritisch mit deren Vor- und Nachteilen auseinander.
69. Was sind die Besonderheiten von Organigrammen?
70. Welche Darstellungsformen von Organigrammen kennen Sie, und welche Form ist unter welchen Umständen am besten für die Darstellung von Führungsstrukturen geeignet?
71. Wie ist ein Funktionendiagramm aufgebaut?
72. Wozu dienen Ablaufdiagramme, Ereignisgesteuerte Prozessketten und Swimlanes?
73. Welche Aussagekraft besitzen Kommunikationsdiagramme?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Unter einer Methode ist eine systematische Arbeitsweise zu verstehen, mit der in klar definierten Schritten ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Organisationstechniken oder -instrumente sind hingegen die konkreten Werkzeuge der Organisationsarbeit, die der Unterstützung des methodischen Vorgehens bei der Organisationsgestaltung dienen.
2. Organisationstechniken können als Werkzeuge bezeichnet werden, weil für jedes Organisationsproblem die passende Technik auszuwählen und situationsgerecht einzusetzen ist, um zu einer zweckmäßigen Problemlösung zu kommen. So bedarf es beispielsweise zur Gewinnung von problemrelevanten Informationen entsprechender Techniken der Datenerhebung, wie dem Fragebogen oder der Beobachtung.
3. Zum einen auf die Wahl der richtigen Technik und zum anderen auf die korrekte Anwendung dieser Technik.
4. Die Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken liegen sowohl in dem Irrglauben, für jedes Problem genau die richtige Technik zu haben, als auch in einer (übertriebenen) Skepsis gegenüber den Möglichkeiten der Organisationstechniken.
5. Informationen sind zweckgerichtetes Wissen. Entscheidungsrelevante Informationen besitzen nicht nur einen Informationsgehalt, das heißt, sie sind nicht redundant, sondern sie haben auch einen Informationswert, der sich aus dem Nutzenzuwachs für den Empfänger ergibt.
6. Unter dem Organisationstrilemma ist die fehlende Übereinstimmung von Informationsangebot, Informationsnachfrage und Informationsbedarf zu verstehen.
7. Das subjektive Informationsbedürfnis übersteigt vor allem in Veränderungssituationen den objektiven Informationsbedarf, weil die Organisationsmitglieder das Gefühl haben, ihnen könnten wichtige Informationen über den Veränderungsprozess entgehen und sie könnten so Nachteile haben.
8. Mögliche Gründe für fehlende Informationen oder eine geringe Informationsqualität sind die knappen verfügbaren Ressourcen, die Komplexität des Organisationsproblems und organisationsinterne Widerstände.

9. Typische Arten von Dokumenten sind unternehmensinterne Dokumente (zum Beispiel Geschäftsberichte, Rundschreiben) und unternehmensexterne Dokumente (zum Beispiel Fachzeitschriften, Internetseiten).
10. Vorgehensweise bei der Dokumentenanalyse: Überblick verschaffen, Kriterien für eine systematische Analyse der Dokumente festlegen, Durchführung der Analyse, Dokumentation der Analyseergebnisse.
11. Wesentlicher Vorteil ist der relativ geringe Zeit- und Kostenaufwand. Nachteilig sind in erster Linie die fehlende Aktualität und die Unvollständigkeit.
12. Das Besondere ist der Einsatz standardisierter Fragebögen. Zu achten ist insbesondere auf das Fragebogendesign und eine systematische Vorgehensweise.
13. Vorteilhaft ist vor allem die Möglichkeit, sehr viele Personen in einer relativ kurzen Zeit zu befragen. Problematisch sind dagegen die Gefahr von Missverständnissen und das Risiko von Manipulationen.
14. Die Selbstaufschreibung ist ein Verfahren der Selbstbeobachtung, deren Ergebnisse schriftlich in einer Aufgaben- oder Tätigkeitsliste festgehalten werden.
15. Voraussetzungen für die Durchführung von Selbstaufschreibungen sind leicht erfassbare Tätigkeiten und deren Repräsentativität für das jeweilige Aufgabengebiet.
16. Ein besonderer Vorteil ist die Verlagerung der Erhebungstätigkeit auf die befragten Personen. Von Nachteil sind die Möglichkeiten zu bewussten oder unbewussten Manipulationen. Die größten Probleme können jedoch die Widerstände verursachen, die sich aus der Sorge der Befragten davor ergeben, durch die Selbstaufschreibung »ausspioniert« zu werden.
17. Beim Laufzettelverfahren werden alle Tätigkeiten auf einem Informationsträger (Laufzettel) schriftlich dokumentiert, der an dem zu bearbeitenden Objekt befestigt ist.
18. Vorteilhaft sind der geringe Erfassungs- und Auswertungsaufwand sowie die schriftliche Dokumentation. Nachteilig sind mögliche Manipulationen und Widerstände.
19. Mit Hilfe der (Fremd-)Beobachtung werden optisch wahrnehmbare Vorgänge erfasst. Nicht beobachtbare Sachverhalte wie Ziele, Sinnzusammenhänge usw. bleiben dagegen im wahrsten Sinne des Wortes »im Dunkeln«.
20. Beobachtungsarten sind die offene und die verdeckte Beobachtung sowie die strukturierte und die unstrukturierte Beobachtung.
21. Zum einen für die unternehmensinterne Informationsgewinnung, wie Arbeitsabläufe, Verhaltensweisen usw., und zum anderen für außerhalb des Unternehmens liegende Sachverhalte, wie zum Beispiel das Verhalten von Käufern und Verkäufern am Point-of-Sale.
22. Die Technik der Beobachtung ist für die Erfassung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweisen geeignet. Allerdings erfordert sie einen großen Zeitaufwand und beinhaltet die Gefahr von Wahrnehmungsverzerrungen beim Beobachter bzw. von Verhaltensbeeinflussungen bei der beobachteten Person.
23. Das Interview eignet sich vorrangig für die Erhebung von komplexen Arbeitsabläufen und Zusammenhängen, die nähere Untersuchung von informellen Entscheidungs- und Handlungsstrukturen, die Identifikation der Ziele und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und Ähnliches.

24. In standardisierten Interviews liegen dem Interviewer ausformulierte Fragen vor, während bei halbstandardisierten Interviews Freiräume für die Gestaltung des Interviews vorhanden sind. Freie Interviews basieren dagegen lediglich auf einem Leitfaden, in dem weder die genauen Formulierungen der Fragen noch deren Anzahl und Reihenfolge vorgegeben sind.
25. Der größte Vorteil ist bei halbstandardisierten oder freien Interviews die Möglichkeit zum Dialog und die damit verbundene Flexibilität. Allerdings ergibt sich hier aus auch die Gefahr von wechselseitigen Manipulationen zwischen Befragtem und Befrager. Nachteilig ist auch der relativ große Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation.
26. Ein Workshop ist eine moderierte Gruppenarbeit.
27. Die Aufgaben des Moderators sind vor allem die zielgerichtete Steuerung der Gruppe, das Zeitmanagement, die Klärung von Missverständnissen und Störungen und die visuelle Dokumentation.
28. Workshops sind sehr sorgfältig vor- und gewissenhaft nachzubereiten. Zu den Tätigkeiten vor und nach einem Workshop gehören beispielsweise die Abstimmung der Ziele und Inhalte, eine gründliche Vorbereitung und die Dokumentation der Ergebnisse.
29. Klassische Moderationsmittel sind die Pinnwand mit den zugehörigen Kärtchen sowie das Flipchart.
30. Wesentlicher Vorteil ist die zeitgleiche und interaktive Bearbeitung eines komplexen Themas durch mehrere Personen. Ein entscheidender Nachteil ist die Tatsache, dass die Workshop-Ergebnisse ausschließlich von der Bereitschaft zur Mitarbeit und den Fähigkeiten der Teilnehmer abhängen.
31. Die Ziele der Situationsanalyse sind die Identifikation von Schwachstellen, die Beurteilung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und die Gewinnung von Ansatzpunkten für die Problemlösung. Problematisch sind unzureichende Informationen und die Diagnose sehr komplexer Zusammenhänge.
32. Während sich die strategische Situationsanalyse mit den langfristigen Wirkungen und der Früherkennung von strategisch relevanten Entwicklungen befasst, konzentriert sich die operative Situationsanalyse auf die derzeitigen Gegebenheiten und deren Auswirkungen auf die Unternehmenssituation.
33. Die Delphi-Technik wird aufgrund des Einsatzes von Experten und von deren Fachwissen als qualitatives Prognoseverfahren bezeichnet.
34. Die Delphi-Technik erfolgt nach einem vorgegebenen Muster in sieben Schritten: Teambildung, Expertenauswahl, Fragebogenversand, Ermittlung der Mainstream-Meinung, Information der Experten über die Mittelwerte, Wiederholung der Schritte 3–5, Auswertung und Erstellung der Delphi-Prognose.
35. Anwendbar ist die Delphi-Technik vor allem, wenn es darum geht, mit Hilfe des Wissens und der Meinung unterschiedlicher Experten zu einer Aussage über die zukünftige Entwicklung eines Fach- oder Problemgebietes zu kommen, in dem sich Trends nicht ohne weiteres fortschreiben lassen, und die weit gehend frei von subjektiven oder extremen Einschätzungen sein soll.
36. Die Szenario-Technik ist ein Projektionsverfahren, mit dessen Hilfe die Entwicklung des Projektionsgegenstandes (zum Beispiel die technologische Entwicklung) im Zeitablauf unter bestimmten Rahmenbedingungen beschrieben wird.

37. Es wird ein Vorgehen in acht Schritten vorgeschlagen, das von der Festlegung des Untersuchungsbereichs bis zur Konzeption der strategischen Maßnahmen reicht.
38. Durch die Möglichkeit, anhand von Szenarien sogenannte »schwache Signale« zu erkennen und bei der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen ist die Szenario-Technik zur Frühwarnung und Krisenprävention geeignet.
39. Ein wesentlicher Vorteil der Szenario-Technik ist die gesamthafte Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Einflussfaktoren der zukünftigen Umfeldentwicklung und von deren Interdependenzen. Dadurch entstehen alternative Zukunftsbilder, die bei der Zielbildung und Alternativensuche hilfreich sind. Von Nachteil ist vor allem die große Subjektivität des Verfahrens.
40. TOWS steht für ein Analyseverfahren, mit dessen Hilfe die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) eines Unternehmens sowie die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) seines Umfelds systematisch erfasst und hinsichtlich ihrer strategischen Wirkungen analysiert werden können.
41. Der Einsatz der TOWS-Analyse bietet sich vor allem dann an, wenn erstens eine sehr gründliche und systematische Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und seinem Umfeld erforderlich ist, zweitens Wert auf eine eingängige Visualisierung in der TOWS-Matrix gelegt wird und drittens eine vergleichsweise einfache Darstellung der Zusammenhänge gewünscht wird. Vorteilhaft ist insbesondere der Checklistencharakter der TOWS-Analyse. Als Nachteil gilt, dass das Verfahren keine Hinweise für die Wahl der geeigneten strategischen Handlungsalternative gibt.
42. Das Benchmarking gibt Hinweise darauf, wie ein Unternehmen im Vergleich mit den »Klassenbesten« in der gleichen Branche oder in anderen Branchen aufgestellt ist. Dadurch soll strategischer Handlungsbedarf frühzeitig erkannt werden.
43. Das Benchmarking erfolgt in sechs Schritten, beginnend mit der Festlegung des Benchmarking-Gegenstandes und endend mit der Umsetzung von Aktionsplänen.
44. Der größte Vorteil ist die mit dem Benchmarking verbundene Chance zu einem »Lernen von den Besten«, wodurch sich erhebliche Zeit- und Kostenvorteile gewinnen lassen. Problematisch ist allerdings die Beschaffung der erforderlichen Informationen und der mit diesem Verfahren verbundene Zeitaufwand.
45. Das Ziel der Aufgabenanalyse ist die vollständige Erfassung, systematische Gliederung und übersichtliche Darstellung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens. Das Ziel der Prozessanalyse ist es, die Abfolge der Tätigkeiten aufzuzeigen, Schwachstellen zu erkennen und die Prozesse zu optimieren.
46. Nur die ganzheitliche Perspektive zeigt, wie das Unternehmen und seine Beziehungen zur Umwelt tatsächlich funktionieren.
47. Die Vorteile liegen in der Systematik des Vorgehens und der gewonnenen Klarheit über die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, während der mit der Aufgaben- und Prozessanalyse verbundene Aufwand als der gravierendste Nachteil gilt.
48. Der mündliche oder schriftliche Austausch von Informationen zwischen Menschen und/oder technischen Systemen wird als Kommunikation bezeichnet. Wenn Menschen beteiligt sind, handelt es sich zudem um soziale Prozesse. Das Funktionieren der Informations- und

- Kommunikationsbeziehungen ist eine Grundvoraussetzung für das Funktionieren der primären und sekundären Unternehmensprozesse.
- 49. Die Vorgehensweise der Informations- und Kommunikationsanalyse erfolgt in fünf Schritten. Sie beginnt mit einem Überblick über die formalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen und endet mit der Dokumentation der Ergebnisse in einem Kommunikationsdiagramm.
 - 50. Informale Kommunikationsbeziehungen spielen in vielen Unternehmen eine große Rolle. Ihre Analyse ist wichtig, weil sie zeigt, auf welchen Wegen und von wem Informationen weitergegeben werden und weil sie sowohl funktionale als auch dysfunktionale Wirkungen für ein Unternehmen haben können. Die Schwierigkeit, informale Kommunikationsbeziehungen zu erfassen, ergibt sich vor allem aus der mangelnden Offenheit der beteiligten Personen.
 - 51. Ursache-Wirkungs-Netzwerke sind vor allem dann geeignet, wenn lineare Darstellungen mit einer Wirkungsrichtung, wie im *Ishikawa-Diagramm*, nicht mehr ausreichen, sondern auch mehrfache Wirkungszusammenhänge realitätsnah abgebildet werden sollen.
 - 52. Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist eine relativ einfache Technik, die zu übersichtlichen Ergebnisdarstellungen führt. Allerdings sind wechselseitige Wirkungszusammenhänge schwer darstellbar und werden leicht unübersichtlich.
 - 53. Das Ziel der Zielbildung ist es, Klarheit über die Organisations- und Vorgehensziele zu erlangen oder, anders ausgedrückt, die »richtigen« Ziele »richtig« zu formulieren. Probleme treten vor allem durch sogenannte Zieldefekte auf, die zu offenen und unscharfen Zielen und damit zu Verständnis- und Umsetzungsproblemen führen.
 - 54. Gerade bei Reorganisationen sind die mit ihnen verbundenen Ziele besonders wichtig, weil sie allen Betroffenen Klarheit über die Absichten des Wandelprozesses verschaffen. Außerdem markieren sie den Zustand, auf den alle hinarbeiten und für den sie sich anstrengen sollen. Schließlich sind Ziele die Voraussetzung für ein systematisches Performance-Measurement im Rahmen des Veränderungscontrolling.
 - 55. Unter einem Zielsystem ist die systematische Ordnung der Ziele nach bestimmten Kriterien zu verstehen. Dabei ist darauf zu achten, dass nur solche Ziele aufgenommen werden, die sich im Rahmen des Organisationsprojekts auch tatsächlich erreichen lassen.
 - 56. Varianten organisatorischer Lösungen sind die vorläufigen Lösungen, die Anpassungslösungen, die Korrekturlösungen, die vorbeugenden Lösungen und die Eventuallösungen.
 - 57. Besonders problematisch bei der Alternativensuche und -bewertung sind das Auffinden von »passenden« Lösungen und die größtmögliche Freiheit von subjektiven Einflüssen bei der Alternativenwahl.
 - 58. Kreativitätstechniken nutzen die kognitiven Fähigkeiten und das Assoziationsvermögen der Menschen.
 - 59. Während das Brainstorming dem Prinzip der freien Assoziation folgt und ausschließlich auf mündlichen Mitteilungen beruht, steht beim Brainwriting die spontane Niederschrift von möglichst vielen Ideen im Vordergrund. Dieses Vorgehen unterliegt strengerem Verfahrensvorschriften und ist in seiner bekanntesten Form, der Methode 635, hinsichtlich seines Ablaufs standardisiert. Damit eignet sich das Brainstorming, wenn schnell und ohne großen Aufwand viele neue Ideen generiert werden sollen, während das Brainwriting das Interagie-

ren in der Gruppe mit der konzentrierten Einzelarbeit verbindet, wodurch sich unter Umständen bessere Lösungsvorschläge ergeben.

60. Im Rahmen der Morphologischen Analyse wird zunächst das Suchfeld, in dem eine Problemlösung angestrebt wird, möglichst exakt abgegrenzt. Danach werden konkrete Merkmale des Prozesses festgelegt, die als Grundlage für die Alternativenwahl geeignet sind. Schließlich werden alle Matrixfelder ausgefüllt und so die Morphologische Matrix aufgestellt.
61. Wesentliche Anforderungen sind objektive Bewertungsmaßstäbe, konkrete Erfahrungswerte, ein systematisches Vorgehen, eindeutige Alternativen und exakte Ziele.
62. Sowohl die verbale Bewertung als auch die Checkliste sind einfache heuristische Verfahren, die auf Erfahrungswerten beruhen und einen relativ geringen Aufwand erfordern. Vor allem die verbale Bewertung ist jedoch ein sehr subjektives Verfahren, das anfällig für Manipulationen ist. Demgegenüber kann die Checkliste differenzierter gestaltet werden, beispielsweise durch Muss- und Kann-Kriterien, und beruht häufig auf langjährigen Erfahrungen mit vergleichbaren Entscheidungssituationen.
63. Vorteile der dualen Bewertung mit Hilfe einer Checkliste sind der geringe Aufwand und die klaren Aussagen über die Erfolgschancen einer Lösungsvariante, die sich aufgrund der Wahl zwischen lediglich zwei Antwortmöglichkeiten (Ja, Nein) ergeben.
64. Der Einsatz quantitativer Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist dann sinnvoll, wenn die Bewertungsgrößen monetär erfassbar sind und dem Aufwand für ihren Einsatz ein entsprechender Nutzen im Hinblick auf die Entscheidungsqualität gegenübersteht.
65. Die Nutzwertanalyse eignet sich besonders für solche Entscheidungssituationen, in denen mehrere Entscheidungsalternativen anhand von mehreren miteinander verbundenen quantitativen und qualitativen Kriterien bewertet werden sollen.
66. Wesentliche Vorteile der Nutzwertanalyse sind ihr einfaches und systematisches Vorgehen, ihre Eignung für die Lösung komplexer Entscheidungsprobleme und die Möglichkeit, mehrere Personen am Bewertungsprozess zu beteiligen. Kritisch zu sehen sind vor allem die subjektiven Bewertungsspielräume und der vergleichsweise große Aufwand.
67. Die Dokumentation von organisatorischen Sachverhalten macht vor allem deshalb Sinn, weil Missverständnisse vermieden werden, eine gründliche Auseinandersetzung mit der Ist-Situation erforderlich ist, die fertigen Dokumente eine schnelle Information ermöglichen und sich im Falle von Reorganisationen viel Zeit sparen lässt, weil der Ist-Zustand bereits dokumentiert wurde (vorausgesetzt, die Dokumente sind aktuell). Genau hier liegt aber auch die Problematik: Aufgrund immer häufigerer Veränderungen von organisatorischen Sachverhalten ist der Aktualisierungsaufwand heute wesentlich größer als früher.
68. Wesentliche Inhalte sind die Stellenbezeichnung, der Rang des Stelleninhabers, die hierarchische Einordnung und die Ziele der Stelle, die Stellenaufgaben, -befugnisse und -kompetenzen sowie das Anforderungsprofil des Stelleninhabers. Vorteilhaft sind vor allem die mit einer Stellenbeschreibung verbundene Klarheit und Transparenz. Nachteilig sind der relative große Aktualisierungsaufwand und die Gefahr der Überorganisation.
69. Zu den Besonderheiten von Organigrammen gehören ihre übersichtliche Darstellungsform, die Wahl von bestimmten Darstellungselementen für bestimmte organisatorische Sachverhalte und die leichte Verständlichkeit der Darstellung.

70. Darstellungsformen von Organigrammen sind: vertikale und horizontale Pyramidenform, Säulenform und Ringsegmentform. Für die Darstellung von Führungsstrukturen eignet sich – vor allem in größeren Unternehmen – die vertikale Pyramidenform am besten, weil sie die Über- und Unterordnungsverhältnisse klar abbildet und damit die Führungsstrukturen auf einen Blick erkennen lässt.
71. Ein Funktionendiagramm ist eine zweidimensionale Darstellung, in der die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen in einer übersichtlichen Form zugeordnet werden. In den Matrixfeldern werden die jeweiligen Funktionen der Stellen im Hinblick auf deren Aufgaben festgehalten (zum Beispiel Entscheidungs-, Kontrollfunktion usw.).
72. Ablaufdiagramme, EPKs und Swimlanes dienen zur bildhaften Darstellung und verbalen Beschreibung von Arbeitsabläufen als zeitlichen Folgebeziehungen von einzelnen Teilprozessen und Arbeitsschritten mit Hilfe von bestimmten Symbolen.
73. Kommunikationsdiagramme informieren über die Richtung und die Intensität der kommunikativen Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten. Damit geben sie sowohl Hinweise zur Bedeutung einzelner Kommunikationsbeziehungen als auch zu fehlenden oder unzureichenden Kontakten.

9 Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators

Im ersten Kapitel wurde deutlich, dass Organisation im Sinne von Organisieren von jeher eine **Führungsfunktion** ist, die gleichbedeutend neben den anderen Führungsaufgaben steht. Insofern gehören die Planung und die Gestaltung der Aufbau- und Ablaufstrukturen eines Unternehmens grundsätzlich in den Verantwortungsbereich der obersten Leitungsebene.

In kleinen und mittelgroßen Unternehmen wird die Geschäftsleitung diese Aufgabe auch tatsächlich meist selbst übernehmen. Eine für Organisationsfragen hauptamtlich zuständige Stelle oder sogar Abteilung findet sich hier nur ausnahmsweise. Anders ist dies in Großunternehmen, in denen es regelmäßig Abteilungen oder Bereiche gibt, die sich als »Betriebsorganisation«, »Unternehmensentwicklung« oder Ähnliches mit organisatorischen Problemstellungen und deren Beziehungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens, den IT-Systemen und dem Bereich Human Resources beschäftigen. Das ist letztendlich eine Folge der mit der Unternehmensgröße und -komplexität zunehmenden Arbeitsteilung und der Delegation von Führungsfunktionen auf die nachgeordneten Organisationseinheiten.

Die **Wurzeln des Organisatorenberufs** liegen im ausklingenden 19. Jahrhundert, als das Größenwachstum von vielen Unternehmen im Zuge der Hochindustrialisierung bis dahin nicht bekannte Ausmaße erreichte. Zudem erforderten vor allem die immer komplexer werdenden Produktionsprozesse eine fachkundige Organisation und Koordination der Abläufe durch Spezialisten. Mit dem steigenden Organisationsbedarf wuchs auch das Bedürfnis der organisatorisch Tätigen nach einem intensiven Erfahrungs- und Gedankenaustausch. So erschien 1898/99 der erste Jahrgang der Zeitschrift »Organisation – Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden«. Anfang 1922 kam es in Berlin zur Gründung eines Verbandes der Organisatoren, aus dem 1926 die *Gesellschaft für Organisation (GfürO)* mit ihrer Zeitschrift für Organisation (ZfürO; seit 1982: Zeitschrift Führung + Organisation [zfo]) hervorging (vgl. Bleicher 1978, S. 429 ff., Thom 1988, S. 6).

Ein regelrechtes **Berufsbild des Organisators** entwickelte sich aber erst mit der zunehmenden Spezialisierung und Professionalisierung der Organisationsfunktion in den 1960er- und 1970er-Jahren. Getragen von Institutionen wie der damaligen *Akademie für Organisation (AfürO)* in Gießen oder dem *Verband für Arbeitsstudien (REFA e. V.)* in Darmstadt entstanden mehrstufige Ausbildungsgänge zum Organisator, die für eine Übernahme von anspruchsvollen Organisationsaufgaben qualifizierten. An den Universitäten und Hochschulen wurden zunehmend Veranstaltungen zur Organisationslehre angeboten und entsprechende Lehrstühle eingerichtet, die sich heute praxisnah in Forschung und Lehre mit den aktuellen Organisationsthemen auseinandersetzen (vgl. Krüger 1993, S. 24, Lindelaub 1992, Sp. 1879 f., Vahs 1995, S. 384).

Innerhalb der Organisationsfunktion fand in der Folgezeit eine weiter gehende **Spezialisierung** auf bestimmte Teilbereiche statt, die häufig aus den Berührungs punkten mit anderen

Aufgabengebieten resultierte. Neben den »klassischen« **Organisator**, der sich mit Fragen der Stellenbildung, der Strukturgestaltung und der formalen Regelung von organisatorischen Sachverhalten befasst, traten weitere Aufgabenspezialisten. Der Einzug der Datenverarbeitung in die Unternehmen führte beispielsweise dazu, dass Informatik- und Organisationsaufgaben häufig in einem Bereich »EDV und Organisation« zusammengefasst wurden. Es entstand der **DV-Organisator**, dessen Aufgabenschwerpunkt die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen ist. Fragen der Büroorganisation, wie die Anordnung und die ergonomische Einrichtung von Arbeitsplätzen, ließen den **Büro-Organisator** entstehen. Die verstärkte Hinwendung zur Ressource Personal und die Schnittstellen zu organisatorischen Fragen, vor allem im Bereich des Veränderungsmanagements, führten zum Typ des **Organisationsentwicklers**, der sich als Prozessbegleiter und Coach auch um die verhaltensorientierte Seite der Organisation kümmert.

Krüger bemerkt zu Recht, dass in den 1970er- und 1980er-Jahren eine Verlagerung der Organisationsarbeit von der Linie in den Stab festzustellen war, wobei sich in den letzten Jahren eine Veränderung der Aufgabenschwerpunkte abzeichnet (vgl. Krüger 1993, S.24f.). Während der Organisator als, überspitzt formuliert, »Kästchenmaler« mehr und mehr an Bedeutung verliert, gewinnt seine Rolle als **Katalysator** und **Prozessmoderator** zunehmend an Gewicht. Er wird zum Vordenker für die Entwicklung von innovativen Strukturkonzepten, die eine Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie, der Kultur, der Organisation und der eingesetzten Technologie schaffen und zu einer optimalen Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Das erfordert vom Organisator ein generalistisches Fach- und Managementwissen, um die konkreten Probleme der Linienverantwortlichen verstehen und zu ihrer Lösung beitragen zu können. Ohne die Fähigkeit, die von den Veränderungen betroffenen Bereiche aktiv in die organisatorischen Überlegungen einzubinden und mit ihnen gemeinsam nach akzeptablen Lösungen zu suchen, kann heute kein Organisator mehr erfolgreich sein. Diese Funktion als **Schnittstellenmanager** setzt neben einer umfassenden fachlichen und methodischen Kompetenz auch ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und sozialer Verantwortung voraus, um Konflikte entschärfen oder vermeiden zu können (vgl. Abbildung 9-1 und Probst 1986, S. 395 ff.).

Eine ähnliche Sichtweise vertreten zum Beispiel auch Hill, Fehlbaum und Ulrich, die unabhängig von der konkreten Rollendefinition die **Aufgaben des Organisators** so beschreiben (Hill et al. 1998, S.505f.):

- »Er hilft dem System, seinen eigenen Zustand und die Ursachen seiner Organisationsprobleme mit zweckmäßigen Methoden zu diagnostizieren;
- er leistet methodische Hilfe bei der Erarbeitung und Beurteilung von Lösungsalternativen;
- er wirkt darauf hin, dass die involvierten Leitungsorgane eindeutige Entscheide in Bezug auf ein zu realisierendes Organisationskonzept treffen;
- er hilft bei der schrittweisen Detailausarbeitung und Implementierung dieses Konzepts;
- er hilft dem System zu lernen, zukünftige Organisationsprobleme selbst aufzugreifen und zu lösen;

- er nimmt zuhanden der Systemleitung eine nachträgliche Erfolgsbeurteilung vor und hilft, verbliebene Schwierigkeiten zu bereinigen;
- im Ganzen ist er für die Erarbeitung eines Vorgehenskonzeptes, für methodische Fragen, für die Registrierung, Verarbeitung und Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und für den Projektfortschritt (Zeitplan) verantwortlich«.

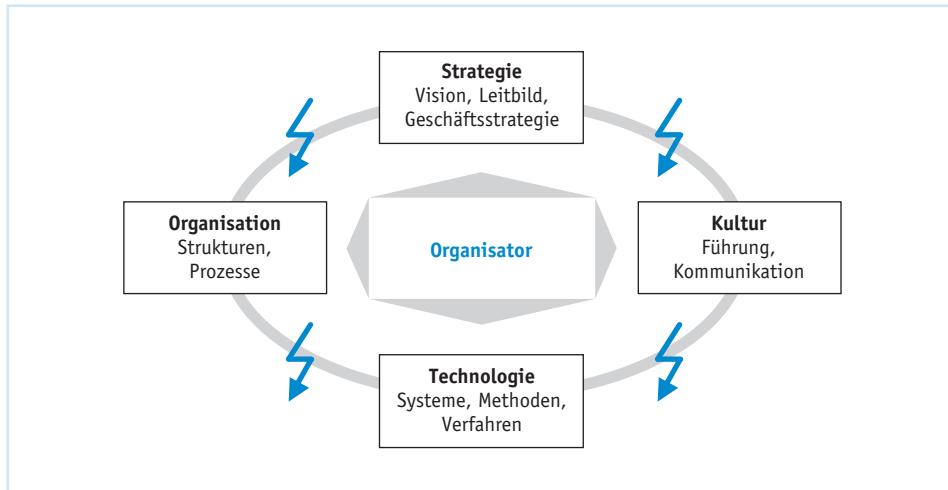


Abb.9-1: Der Organisator als Schnittstellenmanager

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass der Organisator trotz – oder gerade wegen – seiner Bemühungen um effizientere und effektivere Strukturen und Abläufe nicht immer ein positives Image besitzt. Angermeyer weist darauf hin, dass er eher für das Nichtfunktionieren einer Struktur als für ihre hohe Funktionalität verantwortlich gemacht wird (vgl. Angermeyer 1995 S.377ff.). Thom/Brölingen haben in einer empirischen Untersuchung bereits Anfang der 1980er-Jahre festgestellt, dass in den Organisatoren mitunter »Weg rationalisierter« gesehen werden, deren vordringliches Ziel die Kostensenkung sei (vgl. Thom/Brölingen 1982, S. 90).

Nicht nur deshalb, sondern auch wegen der vermehrten Rückübertragung von Organisationskompetenzen an die Linienmanager werden zentrale Organisationsabteilungen derzeit in vielen Unternehmen abgebaut oder in andere Bereiche integriert, wie beispielsweise in die IT-Einheit. Dadurch geht die zentrale, schnittstellenübergreifende Organisationskompetenz verloren. Sie kann von externen Beratern nur teilweise ersetzt werden. Gerade die Wahrnehmung von strategischen Organisationsaufgaben leidet in der betrieblichen Praxis darunter. Organisieren wird von einer ganzheitlich ausgerichteten und langfristig orientierten Tätigkeit zu einer Angelegenheit des »Durchwurstelns« auf der Suche nach kurzfristig wirksamen punktuellen Problemlösungen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten haben bisher nur wenige Unternehmen erkannt, und sie verhalten sich dementsprechend antizyklisch (vgl. Angermeyer 1995, S.378f., Vetter 1995, S.389).

Um die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern, müssen **neue Formen der Zusammenarbeit** zwischen der zentralen Stabs- oder Querschnittsfunktion Organisation und dem dezentralen Linienmanagement entstehen. Es muss gewissermaßen eine »neue Balance zwischen zentraler und dezentraler Organisationskompetenz gefunden werden [...]« (Frese 2000, S.2). Organisation ist angesichts des Kaizen-Gedankens noch wesentlich mehr als bisher zu einer ständigen Aufgabe für die Führungskräfte **aller Ebenen** und Bereiche im Sinne von Selbstorganisation geworden. Der Organisator übernimmt dabei aber als Ansprechpartner und Inhouse-Berater eine wichtige Rolle für seine Auftraggeber und unterstützt sie mit seinem Spezialwissen und seiner Schnittstellenkompetenz bei der Suche nach Verbesserungspotenzialen. Aber nicht nur die Wissensvermittlung, sondern auch die Koordination der Aktivitäten der unternehmensweit tätigen »Linien-Organisatoren« gehört zu den wichtigen Zukunftsaufgaben des Organisators. So leistet er einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Doppelarbeiten, nicht integrierbaren Strukturlösungen und Suboptimierungen und erschließt sich damit neue Chancen für die moderne Organisationsarbeit (vgl. Gaitanides 1995, S.382).

Wie sieht das **Berufsbild des zukünftigen Organisators** aus?

Diese Frage ist nicht generell zu beantworten. Entscheidend sind die Aufgaben und die Rolle des Organisators in der Unternehmenspraxis. Die betriebliche Praxis ist ihrerseits aber ständigen Veränderungen unterworfen, und daran wird sich auch zukünftig nichts ändern – im Gegenteil. In der Folge unterliegt auch das Berufsbild des Organisators einem ständigen Wandel. Um es mit Thom kurz zu fassen: »**Den** Organisator gibt es nicht« (Thom 1988, S. 7).

Das **Anforderungs- und Tätigkeitsprofil** des Organisators wird je nach Unternehmen (Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Technisierungs- und Internationalisierungsgrad, Führungskultur usw.) und hierarchischer Einordnung (Sachbearbeiter oder Vorstandsmitglied) weiterhin sehr unterschiedlich aussehen. In dem einen Fall kann sich die Organisationsarbeit auch zukünftig auf Routineaufgaben beschränken, wie das Erstellen von Organisationsplänen und die Auswahl einer geeigneten Hard- und Software für die Funktionsbereiche. In dem anderen Fall wird es zu den vorrangigen Aufgaben des Organisators gehören, gemeinsam mit den Fachabteilungen innovative Organisations- und Führungskonzepte zu entwickeln und einzuführen. Im Großen und Ganzen wird sich das Berufsbild des Organisators langfristig jedoch deutlich ändern: Der Organisator wird von einem »rationalistischen, formenbedachten Regelungstechniker von Systemen« zu einem »Systemspezialisten für ein integratives Management« werden (vgl. Bleicher 1991, S.918f.). Damit wird er eigentlich zu einem **Generalisten** mit einem umfassenden Fach- und Methodenwissen und zum Manager von organisatorischen Gestaltungs- und Lernprozessen. In der Tat eine interessante und herausfordernde Perspektive!

Die folgenden Ausführungen lehnen sich an ein Papier an, das die Weiterbildungskommission der *Gesellschaft für Organisation* Anfang der 1990er-Jahre erarbeitet hat (vgl. *GfürO-Weiterbildungskommission* 1993) und das sich derzeit nach Auskunft der *GfürO* in Überarbeitung befindet. Das von der Kommission entwickelte idealtypische **Anforderungsprofil des Organisators**

(vgl. Abbildung 9-2) und eine aktuelle **Funktionsbeschreibung für Organisatoren** der *Deutscher Sparkassenverlag GmbH* geben einen abschließenden Einblick in das heutige Aufgaben- und Kompetenzspektrum eines Organisators.

Anforderungsprofil des Organisators (Idealtypus)					
	weniger wichtig – sehr wichtig				
	1	2	3	4	5
Problemlösungsfähigkeiten					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitlich denken • konzeptionell denken • analytisch denken • kreativ sein • initiativ sein • zielorientiert sein • die Übersicht behalten • Durchhaltevermögen besitzen • wirtschaftlich handeln 					
Interaktionsfähigkeiten					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • überzeugen können • Interessen ausgleichen können • kooperationsfähig sein • zuhören können • sich sprachlich ausdrücken können • angemessene Umgangsformen haben 					
Führungsfähigkeiten					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung übernehmen können • Menschen führen können • Entscheidungsvermögen besitzen 					
Persönlicher Arbeitsstil					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • effizient arbeiten können • selbstständig arbeiten können • belastungsfähig sein • eine rasche Auffassungsgabe besitzen • lernfähig sein 					

Anforderungsprofil des Organisators (Idealtypus)					
	weniger wichtig – sehr wichtig				
	1	2	3	4	5
Anforderungsprofile sind in allen veröffentlichten Berufsbildern enthalten. Sie tragen sämtlich einen idealtypischen Charakter, d.h. sind nur im Ausnahmefall in einer Person vereint auffindbar. Werden Anforderungsprofile dazu genutzt, um geeignete Personen für konkrete Situationen, Beziehungen und Rollen zu finden, ist das Anforderungsprofil eine geeignete Methode. Je anspruchsvoller, ganzheitlicher die Verantwortung, desto mehr Elemente im Profil müssen erfüllt sein.					
Die Abhängigkeit von der konkreten Situation hat die <i>GfürO-Weiterbildungskommission</i> veranlasst, das idealtypische Anforderungsprofil eines Organisators zwar vorzustellen, jedoch keine Gewichtung der einzelnen Attribute vorzunehmen.					
Quelle: <i>GfürO-Weiterbildungskommission</i> 1993, S. 16f.					

Abb. 9-2: Anforderungsprofil des Organisators

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Funktionsbeschreibung »Organisator« der Deutscher Sparkassenverlag GmbH

Organisationseinheit (OE): Betriebsorganisation

Organisationskurzzeichen (KOE): PSB

Funktionsbezeichnung: Organisator(in)

A. Ziele

1. Wettbewerbsfähigkeit des DSV durch Prozessoptimierung, Projektmanagement, Organisationsoptimierung und Ideenmanagement steigern.
2. Prozessmanagement als Führungsprinzip verankern.
3. Methodenkompetenz aus den o. g. Themenfeldern für eine konsequente Organisationsentwicklung festigen.
4. Professioneller Partner der Führungskräfte im DSV sein.

B. Hauptaufgaben

1. Interne Organisationsberatung, d.h. Klären, Erarbeiten, Durchführen und Überwachen von Analyse, Gestaltungs- und Umsetzungsmaßnahmen in den folgenden Feldern:
 - Optimieren, Standardisieren und Dokumentieren von Geschäftsprozessen, Arbeits- und Aufbauorganisation.
 - Unterstützen bei der prozessorientierten Auswahl und Einführung von Informationssystemen.
 - Fördern der Prozessverantwortung und kontinuierlicher Verbesserungsprozesse durch Begleiten der Veränderungsprozesse, Durchführen von Prozessaudits, Trainingsmaßnahmen und themenspezifisches Coaching.
 - Aufgaben gemäß DSV-Projektmanagement-Rollen für verantwortete Projekte.

2. Mitwirken bei Aufbau, Pflege und Umsetzung von Standards:
 - Erarbeiten und Anwenden adäquater Methoden und Werkzeuge für die Themenfelder Prozess-, Ideen-, Qualitäts- sowie Projektmanagement.
 - Erarbeiten von (Organisations-)Lösungen, mit denen sich bei einer unternehmensweiten Betrachtung Prozesse und IT-Systeme vereinheitlichen und Skaleneffekte erschließen lassen.
 - Unterstützen einer zweckorientierten Weiterentwicklung der Führungs-/Organisationswerkzeuge (Organigramme, Funktions-/Prozessbeschreibungen, verbindliche Regelungen usw.).
 - Durchführen der Beratungs- und Projektaufgaben unter Berücksichtigung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen. Information des Betriebsrates in Abstimmung mit PSR/Auftraggeber entsprechend den geltenden Bestimmungen.
3. Koordinations- und Kooperationsaufgaben:
 - Einbinden und Koordinieren interner und externer Dienstleister/Berater.
 - Fachliches Führen zugeordneter MitarbeiterInnen im Rahmen der Projektaufgaben.
 - Herstellen und Pflegen von Kontakten mit externen Partnern zum Erfahrungsaustausch, zur frühzeitigen Erkennung/Umsetzung fachspezifischer Trends in Praxis und Wissenschaft sowie zur Zusammenarbeit (Unternehmen, Unternehmensberatungen, Forschungseinrichtungen usw.).
 - Aufgaben gemäß DSV-Rolle Prozessverantwortung für die zugewiesenen Prozesse.
4. Allgemeine Aufgaben:
 - Aktives und zeitnahe Informieren (Arbeitsergebnisse, Ereignisse, Arbeitsfortschritt, Berichte usw.) an Vorgesetzte und Beteiligte sowie aktives Beschaffen von Informationen, die für die Erfüllung der eigenen Aufgaben benötigt werden.
 - Mitwirken an übergreifenden Themenstellungen und Projekten, bedarfswise Koordinieren weiterer thematisch zuständiger Funktionen (DSV-intern/DSV-extern).
 - Durchführen von Sonderaufgaben nach Maßgabe von Vorgesetzten, Projektleitern oder Prozessverantwortlichen, an deren Projekten/Prozessen der Funktionsinhaber mitwirkt.

C. Kompetenzen

- Grundsätzlich sind an den Funktionsinhaber sämtliche Vollmachten delegiert, die in Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zur Erfüllung der Funktion notwendig sind.

- Für den Funktionsinhaber gelten alle Rechte und Pflichten, die in den jeweils gültigen Richtlinien, Verfahrensanweisungen, Prozessdokumentationen oder vergleichbaren Dokumenten (Papier/Intranet) der DSV-Gruppe hinterlegt sind.

D. Vertretung

Vertretungsregelungen werden jeweils themen- oder projektbezogen gemäß den jeweiligen Anforderungen (Vertretungsnotwendigkeit, Service-Level, Know-how) vereinbart.

E. Leitungsfunktion

keine

F. Eingruppierung

Tarifgruppe 7–8

Die Eingruppierung erfolgt entsprechend der tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten. Dabei wird die verfügbare Qualifikation und Berufserfahrung berücksichtigt.

Quelle: Bereich Betriebsorganisation der *Deutscher Sparkassenverlag GmbH*, April 2007

10 Ausblick: Organisation – quo vadis?

In den Lehrbüchern zur Organisation findet sich nur selten ein Ausblick auf die Perspektiven, die sich den Unternehmen zukünftig für die Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse bieten. Woher kommt diese Zurückhaltung? Hierfür kann es drei mögliche Gründe geben:

- Erstens sehen sich die Entscheidungsträger in den Unternehmen (wie im Übrigen auch die Verfasser von Lehrbüchern) mit dem **Phänomen der Ungewissheit** konfrontiert. Genaue Vorhersagen über die Entwicklung der betrieblichen Handlungsfelder sind demzufolge nicht oder nur mit einer eingeschränkten Prognosegenauigkeit möglich. Ein tief greifender Wandel der Rahmenbedingungen, wie er sich beispielsweise in Gestalt einer zunehmenden Globalisierung der Märkte, einer steigenden Komplexität der wirtschaftlichen Verflechtungen, einer verstärkten Innovationsdynamik, plötzlich auftretender globaler Krisensituatien (Corona, Ukraine-Krieg) und eines weit reichenden Wertewandels in Wirtschaft und Gesellschaft vollzieht, erschwert die treffsichere Beurteilung der (organisatorischen) Zukunftsaussichten. Und wer erweist sich schon gerne als ein »falscher Prophet«?
- Zweitens zeigt gerade das Handlungsfeld »Organisation« in den letzten Jahren **turbulente Veränderungen**, die durch wechselnde Anforderungen und immer neue Ansätze und Konzepte zur Effektivitäts- und Effizienzverbesserung der betrieblichen Strukturen und Abläufe gekennzeichnet sind. Die »Vorgabe der Richtung« kommt dabei spätestens seit den 1980er-Jahren zumeist aus den USA und dort von der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und (Beratungs-)Praxis, während die deutsche Organisationswissenschaft den angloamerikanischen Trends im Allgemeinen »hinterherläuft« und versucht, die tatsächlich oder vermeintlich innovativen Ideen der amerikanischen Kollegen an die hiesigen Verhältnisse anzupassen oder bestenfalls weiterzuentwickeln.
- Drittens weisen die einzelnen Unternehmen trotz einer zunehmenden Globalisierung und einem Trend zu betriebsübergreifenden Zusammenschlüssen nach wie vor ein **hohes Maß an Individualität** auf. Der amerikanische Zukunftsforscher *John Naisbitt* brachte diesen Sachverhalt bereits in den 1990er Jahren auf den Punkt: »Je größer die Weltwirtschaft, umso mächtiger sind ihre kleinsten Akteure« (*Naisbitt* 1994, S. 12), womit er die Unternehmer und ihre überwiegend kleinen und unabhängigen Betriebe meint. Deren individuelle strategische und operative Ausrichtung, die Anforderungen ihrer jeweiligen Märkte und Wettbewerbsbedingungen und nicht zuletzt die Ziele und die Wertvorstellungen der in ihnen tätigen Menschen lassen kaum eine allgemein gültige Antwort auf die Frage zu, wohin sich »die« Unternehmensorganisation weiterentwickeln wird.

Welche Einflussgrößen werden die »Organisation der Zukunft« in der sogenannten »**VUCA**-Welt maßgeblich bestimmen (**VUCA** steht für Volatility [zunehmende Häufigkeit, Reichweite und Geschwindigkeit von Veränderungen], Uncertainty [abnehmende Möglichkeit, Ereignisse und Entwicklungen vorherzusagen], Complexity [zunehmende Anzahl von relevanten Variablen, deren wechselseitige Wirkungen nicht berechenbar sind], Ambiguity [zunehmende Mehrdeutigkeit von Informationen])? Wahrscheinlich sind es im Wesentlichen **vier Determinanten**,

die sich auch in den nächsten Jahren auf die organisatorische Gestaltung der Unternehmen auswirken werden und die sich in ihren Wirkungen gegenseitig beeinflussen (vgl. Abbildung 10-1; vgl. auch die Abschnitte 7.1.4 und 7.6.1):

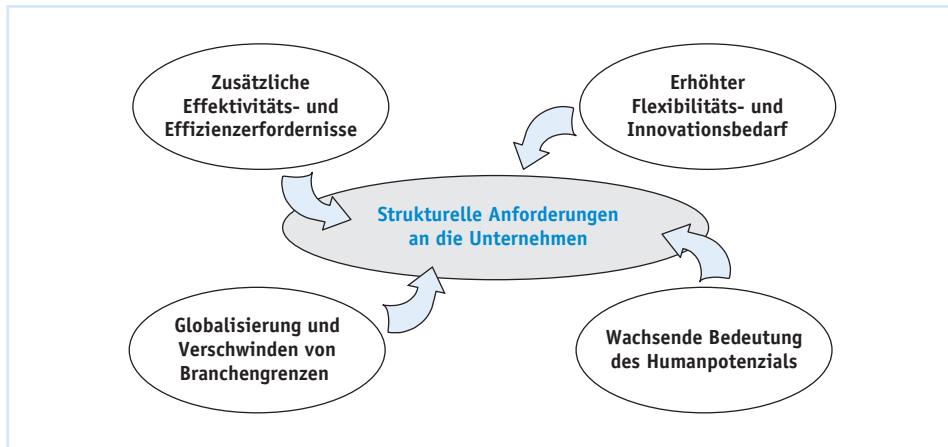


Abb. 10-1: Wesentliche Determinanten der »Organisation der Zukunft«

- **Zusätzliche Effektivitäts- und Effizienzerfordernisse**, unter anderem durch einen steigenden Zeit-, Qualitäts- und Kostendruck sowie sinkende Margen auf den Absatzmärkten;
- **Erhöhter Flexibilitäts- und Innovationsbedarf gegenüber Markt und Wettbewerb**, unter anderem durch eine zunehmende Wettbewerbsintensität auf stagnierenden oder schrumpfenden Märkten, immer kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen und steigende Kundenanforderungen;
- **Wachsende Bedeutung des Humanpotenzials**, unter anderem durch die zunehmende Alterung der Bevölkerung, den fortschreitenden Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Entwicklung des menschlichen Wissens und der menschlichen Fähigkeiten zum globalen Wettbewerbsfaktor Nummer eins;
- **Zunehmende Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten und Verschwinden klassischer Branchengrenzen**, unter anderem durch das Entstehen größerer Wirtschafts- und Währungsräume und die vermehrte Bildung transnationaler Wertschöpfungsbeziehungen zwischen den Unternehmen sowie neue Kooperationsformen.

Angesichts der geschilderten Sachverhalte ist der folgende Ausblick als ein Versuch zu sehen, einige mögliche Perspektiven für die organisatorische Gestaltung aufzuzeigen, mit der die Unternehmen den kommenden Herausforderungen begegnen können. Der schweizerische Organisationswissenschaftler *Gilbert J. B. Probst* hat die Situation, in der sich viele Unternehmen auch derzeit befinden, bereits vor Jahren metaphorisch folgendermaßen beschrieben (*Probst* 1992, S. 580; Hervorhebung durch den Verfasser): »Es geht heute darum, wirksame und leistungsfähige Strukturen zu schaffen, die sowohl an einen **Palast** erinnern – wehrhaft und uneinnehmbar, von Mauern umgeben, einsam gelegen, um sich herum das weite Land, das der Herrscher besitzt und bewirtschaftet –, und zum anderen an **Zeltlager** – zum Angriff gerüstet,

reaktionsschnell, begünstigt durch seine mobile Infrastruktur, jederzeit verlegbar, falls Notwendigkeiten, Bedürfnisse oder Chancen dies erfordern«. Die »Organisation der Zukunft« ist demnach **effektiv** in der strategischen Ausrichtung ihrer Potenziale, **innovativ** und **effizient** in der Gestaltung ihrer Leistungen, Strukturen, Prozesse und sozialen Beziehungen und **flexibel** – oder wie man seit ein paar Jahren auch sagt »agil« – gegenüber der Notwendigkeit von intern oder extern induzierten Veränderungen. Was bedeutet das für die organisatorische Gestaltung von Unternehmen?

Bevor diese Frage beantwortet werden kann, ist zu klären, welche **Anforderungen** sich aus den Merkmalen zukünftiger Organisationen ergeben:

- Im »**Innenverhältnis**« wird die Organisation von Unternehmen sicherlich auch weiterhin ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität einerseits und Flexibilität andererseits aufweisen müssen. Wiederkehrende Aufgaben und ihre Abwicklung erfordern nun einmal Strukturen, die sich nicht laufend verändern, sondern ein gewisses Maß an Standardisierung ermöglichen. Nur so lässt sich eine ausreichende Effizienz und Qualität der internen Leistungserstellung und -verwertung erreichen. Diese Stabilität ist eher bei den Sekundärprozessen erforderlich, die keinen unmittelbaren Marktbezug aufweisen und für die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft verantwortlich sind. Im Hinblick auf den externen Markt wird es allerdings zukünftig noch mehr als heute erforderlich sein, zeitnah und flexibel auf die Anforderungen der Kunden und auf die Aktivitäten der Wettbewerber reagieren zu können beziehungsweise diese organisatorisch zu antizipieren. Neue und komplexe Produkte müssen effektiver und schneller als früher zur Marktreife entwickelt werden, ohne dass Qualitätseinbußen auftreten oder die Kosten explodieren. Das erfordert kurze Entscheidungswege, die Delegation von Kompetenzen, neue Formen der Projektorganisation und die Vermeidung von Bürokratie. Insofern werden die Primärprozesse und die dahinter liegenden Strukturen ein noch höheres Maß an Anpassungs- und Innovationsfähigkeit aufweisen müssen, als dies heute bereits der Fall ist.
- Im Hinblick auf das »**Außenverhältnis**« wird die Offenheit für eine organisationsübergreifende Aufgabenbewältigung zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden. Während sich viele Unternehmen heute immer noch als weit gehend autonome Einheiten betrachten, werden sie sich in Zukunft unter Beibehaltung ihrer individuellen Ziel- und Wertesysteme noch viel mehr auf Kooperationen mit externen Akteuren einlassen müssen, um die wachsende Komplexität und Dynamik des Marktes erfolgreich bewältigen zu können. Durch die Konzentration auf die Kernfähigkeiten und die kundenorientierte Integration der Teilprozesse der Wertschöpfungskette lassen sich die Effizienz erhöhen, der Kundennutzen steigern und damit letztendlich die ökonomischen Ziele besser erreichen.

Zukünftige Organisationen müssen demnach also im Innen- wie im Außenverhältnis noch schlagkräftiger und anpassungsfähiger sein, als dies heute schon der Fall ist. Klassisch-hierarchische Strukturen, wie beispielsweise funktional ausgerichtete Einliniensysteme mit vielen Hierarchieebenen, werden demzufolge weiter an Bedeutung verlieren. Diese Aussagen werden durch die Tendenzen bestätigt, die sich seit einigen Jahren abzeichnen und die auf einen Trend

hinweisen, der weg von den traditionellen Strukturmustern geht und hin zu **polyzentrischen, agilen und (digital) vernetzten Hybridorganisationen** führt. Hierzu gehören beispielsweise die Team-, die Netzwerk-, die Cluster-, die Scheiben-, die Orbital- und die Hypertextorganisation, um ein paar Begriffe zu nennen, die seit einiger Zeit in der Organisationslehre diskutiert werden (vgl. *Holtbrügge 2001, S.338ff.*). Hinzugekommen sind in den letzten Jahren vor allem praxisrelevante Themen wie Digitalisierung, Industrie 4.0/5.0, agile Organisation und Holokratie. Diese Liste ließe sich noch verlängern, denn wenn es um die Entwicklung tatsächlich oder vermeintlich innovativer Organisationskonzepte geht, sind Wissenschaft und (Beratungs-)Praxis gleichermaßen kreativ.

Deshalb ist vorab anzumerken, dass sowohl die älteren Organisationstrends als auch die neueren Entwicklungen im Hinblick auf ihren wahren Novitätsgrad durchaus kritisch zu sehen sind, denn die Grundlage »innovativer« Organisationskonzepte waren und sind häufig eher banale Feststellungen und Aussagen über bereits hinlänglich bekannte Zusammenhänge. Sicherlich gestalten sich manche Entwicklungen inzwischen dynamischer und vielschichtiger als in früherer Zeit, aber die »turbulenten Entwicklungen«, von denen wir heute so gerne reden, hätte eine Führungskraft auch in früheren Jahrzehnten oder in historischen Umbruchphasen, wie der Hochindustrialisierung am Ende des 19. Jahrhunderts, genauso wahrgenommen und zu entsprechenden Entscheidungen veranlasst wie in unseren Tagen auch. Denn damals wie heute ging und geht es für die erfolgreichen Unternehmen darum, besser und schneller als ihre Wettbewerber zu sein. Insofern hilft es auch bei dem Versuch, einen Blick in die Zukunft der Organisation zu werfen, die historischen Erfahrungen im Auge zu behalten, um nicht der insbesondere in diesem Handlungsfeld immer wieder spürbaren »permanenten Neuigkeitsdramatisierung« zu erliegen und daraus für die Zukunft die falschen Schlüsse zu ziehen (vgl. *Weilbacher 2017*).

Die Abbildung 10-2 versucht, die verschiedenen Entwicklungslinien weg von der klassisch-hierarchischen Organisation, die gewissermaßen den Archetyp darstellt, zu systematisieren und aufzuzeigen, welche Organisationsformen in den nächsten Jahren vermutlich weiter an Bedeutung gewinnen werden. Dabei erfolgt in der Portfoliodarstellung eine Differenzierung nach steigender »**Komplexität und Neuartigkeit der Wertschöpfungsbeziehungen**« einerseits und steigender »**Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes**« anderseits. Dadurch ergibt sich eine Unterscheidung von hybrid-modularen, digital-vernetzten und virtuell-agilen Organisationsformen, die sich in der Organisationspraxis nicht immer klar voneinander unterscheiden lassen und deren Übergänge teilweise fließend sind. Sie werden im Folgenden näher erläutert und kritisch betrachtet.

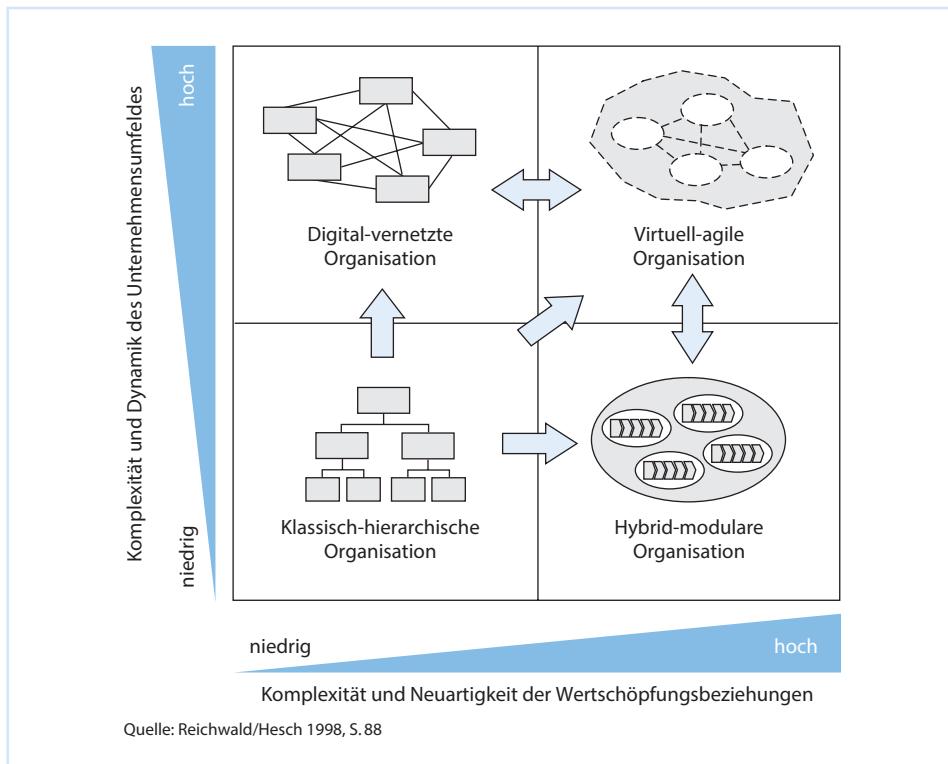


Abb.10-2: Organisationsformen der Zukunft

- Die **hybrid-modulare Organisation** eignet sich für solche Unternehmen, die ein komplexes Leistungsprogramm mit vielen Produktvarianten aufweisen und für die stabile Mischformen aus unterschiedlichen Organisationskonzepten sinnvoll sind. Sie ist durch relativ kleine und überschaubare Einheiten (sogenannte Module oder Segmente) gekennzeichnet, deren Prozesse konsequent und ganzheitlich auf den externen Markt hin ausgerichtet sind. Die operativen Aufgaben, die Ergebnisverantwortung und die Kompetenzen sind weitgehend dezentralisiert und gewähren den einzelnen Modulen ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie hinsichtlich ihres Ressourceneinsatzes. Organisatorische Schnittstellen und die damit regelmäßig verbundenen Probleme werden durch die strukturelle Zusammenfassung von interdependenten Aufgaben möglichst vermieden. Dadurch wird einerseits die Komplexität der Leistungserstellung reduziert und andererseits die Nähe zum Markt erhöht. Die Module können schnell und flexibel auf Veränderungen ihres Umfeldes reagieren. Die modulare Organisation entspricht folglich von ihrem Grundgedanken her einer divisionalen Struktur mit ergebnisverantwortlichen Organisationseinheiten (Profit-Center, Investment-Center; vgl. Abschnitt 5.3.2). Erweitert wird der Center-Ansatz insbesondere um die durchgängige und konsequente Prozessorientierung der Module und den daraus resultierenden Abbau von horizontalen und vertikalen Barrieren innerhalb der Organisationseinheiten und zwischen den einzelnen Segmenten. Durch diese Verbindung

primär- und sekundärorganisatorischer Muster entsteht ein unternehmensinternes Netzwerk von hochgradig autonomen Subsystemen, die über vielfältige Leistungsbeziehungen mit ihren internen und externen Lieferanten und Kunden verbunden sind. Eine empirische Untersuchung in 900 deutschen Industriebetrieben hat gezeigt, dass derartige Modulstrukturen tatsächlich tendenziell erfolgreicher als zentralistisch ausgerichtete Organisationen sind (vgl. Krüger et al. 2000, S. 9 und das Beispiel Mettler-Toledo).

Diese Organisationsform wurde vor allem mit Blick auf den Produktionsbereich Anfang der 1990er Jahre auch als »fraktale Organisation« oder »fraktale Fabrik« bezeichnet (vgl. Warnecke 1992). Der Begriff »Fraktal« (von lat. fractus: gebrochen) ist der mathematischen Chaostheorie entlehnt und bezeichnet weitgehend autonome Einheiten (zum Beispiel Bereiche, Teams), die sich aufgrund ihrer gemeinsamen Wertesysteme und Zielsetzungen sehr ähnlich sind (Selbstähnlichkeit) und innerhalb eines komplexen Systems selbstständig agieren (Selbstorganisation). Die Fraktale sind gewissermaßen »Unternehmen im Unternehmen«, die jeweils die Ziele, die Struktur und die Kultur des übergeordneten »Ganzen« in sich abbilden und durch vielfältige, dynamische und selbstorganisierte Informations- und Leistungsbeziehungen miteinander verbunden sind. Das Modell der fraktalen Fabrik wurde inzwischen von dem Modell der »digitalen Fabrik« beziehungsweise der »Industrie 4.0« abgelöst oder – je nach Sichtweise – fortentwickelt (vgl. die folgenden Ausführungen zur digital-vernetzten Organisation).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Modularisierung in der Mettler-Toledo Intl. Inc.

Ein Beispiel für eine modulare oder fraktale Organisation ist der frühere Waagenhersteller *Mettler-Toledo International Inc.*, der heute mit Sitz in den USA weltweit Präzisionsinstrumente und Serviceleistungen für Labore, die Industrie und den Lebensmittelhandel herstellt (2021: 3,7 Mrd. USD Umsatz, 17.800 Beschäftigte).

Mitte der 1980er-Jahre wandte sich das Unternehmen angesichts umfangreicher Verluste von den tradierten, unflexiblen Organisations- und Führungsprinzipien ab und entschied sich für die Einrichtung von selbststeuernden und eigenverantwortlichen Einheiten. Diese Organisationseinheiten sind auf gemeinsame Unternehmensziele hin ausgerichtet und werden dadurch zu anpassungs- und koordinationsfähigen Systemen. So werden beispielsweise die Aufträge in der Produktion von eigenverantwortlichen Teams abgewickelt, »[...] in denen jeder Monteur die Technik von mehr als zwei Dritteln des mehrere 100 Waagentypen umfassenden Sortiments beherrscht und für die vollständige Herstellung eines Geräts einschließlich Verpackung und Etikettierung zuständig ist«. Die früheren Zentralbereiche Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Produktionsplanung wurden aufgelöst und in sogenannte »Synchrone Produktentwicklungs-Teams« übergeleitet. Diese SPE-Teams sind für den gesamten Innovationsprozess von der Ideengenerierung und -bewertung über die Erstellung einer Vertriebskonzeption bis zu der Einführung des neuen Produkts im Markt verantwortlich. Durch diese Funktionsintegration sind geschlossene Prozesse mit hoher Flexibili-

tät und Autonomie entstanden, die sich schnell an interne und externe Veränderungen anpassen können.

Quellen: Schneider 1993, S. 109ff., <http://www.mt.com>

- Eine Form der sowohl unternehmensinternen als auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ist die **digital-vernetzte Organisation**. Netzwerke sind komplexe und mehrdimensionale Beziehungsgeflechte aus selbstständigen Einheiten (Personen, Gruppen, Unternehmen), die relativ stabile Beziehungen aufweisen, durch gemeinsame Werte verbunden sind und auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in komplexen und dynamischen Märkten zielen (vgl. Sydow, J. 2010 S. 1ff.). Aufgrund des durchgängigen Einsatzes computergestützter, standardisierter Geschäftsprozesse auch über die Unternehmensgrenzen hinaus entsteht eine mobile oder leistungsgebundene Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette, die sich durch eine hohe Verarbeitungsgeschwindigkeit und Durchgängigkeit auszeichnet und die den Umgang mit digitalen Massendaten (big data) bis hin zu Data-Driven Decision Making beherrscht. Das Leitbild sind »**Echtzeitunternehmen**« (realtime enterprises), in denen alle relevanten Informationen in einem digitalen Modell vorliegen und in denen die Wertschöpfung zwischen vielen eng vernetzten, in Echtzeit kommunizierenden Akteuren stattfindet (vgl. Abbildung 10-3 sowie BDI e.V./Roland Berger Strategy Consultants 2015, S. 18, BDI e.V. 2012, S. 25).

Die lokale, internationale oder globale Kooperation von mehreren Unternehmen erfolgt in Form von Joint-Ventures, Wertschöpfungspartnerschaften und Strategischen Allianzen. Die Netzwerk-Partner sind im Rahmen einer vertikalen und/oder horizontalen Arbeitsaufteilung auf bestimmte Teilaktivitäten spezialisiert und besitzen dort ihre jeweiligen Kernkompetenzen. Dadurch sollen die Wertschöpfungsprozesse möglichst effizient gestaltet (Economies-of-Speed), die Spezialisierungsvorteile (Economies-of-Scale) und die gemeinsamen Ressourcen (Verbundeffekte oder Economies-of-Scope) optimal genutzt sowie die Risiken eines anonymen und schwer überschaubaren Marktes besser gehandhabt werden. Die traditionellen Unternehmensgrenzen werden dabei fließend und lösen sich tendenziell auf, was jedoch nicht heißt, dass die beteiligten Unternehmen ihre wirtschaftliche oder sogar ihre rechtliche Selbstständigkeit aufgeben.

Das Funktionieren von derartigen Netzwerken setzt allerdings erfolgreiche Integrationsprozesse der Netzwerk-Partner voraus, in denen Gemeinsamkeiten geschaffen und Konflikte konstruktiv gehandhabt werden, und verlangt umfangreiche und vor allem funktionierende Kommunikationsbeziehungen. Die Bandbreite von vernetzten Organisationen reicht von eher losen Strukturen mit einer geringen Bindungsintensität bis hin zu **fokalen Netzwerken**, in denen ein dominantes Unternehmen die anderen Organisationen in eine enge und gut koordinierte Beziehungsstruktur einbindet, wie dies beispielsweise bei Automobilherstellern und deren Zulieferern der Fall ist (vgl. die Beispiele Silicon Valley und smartville).

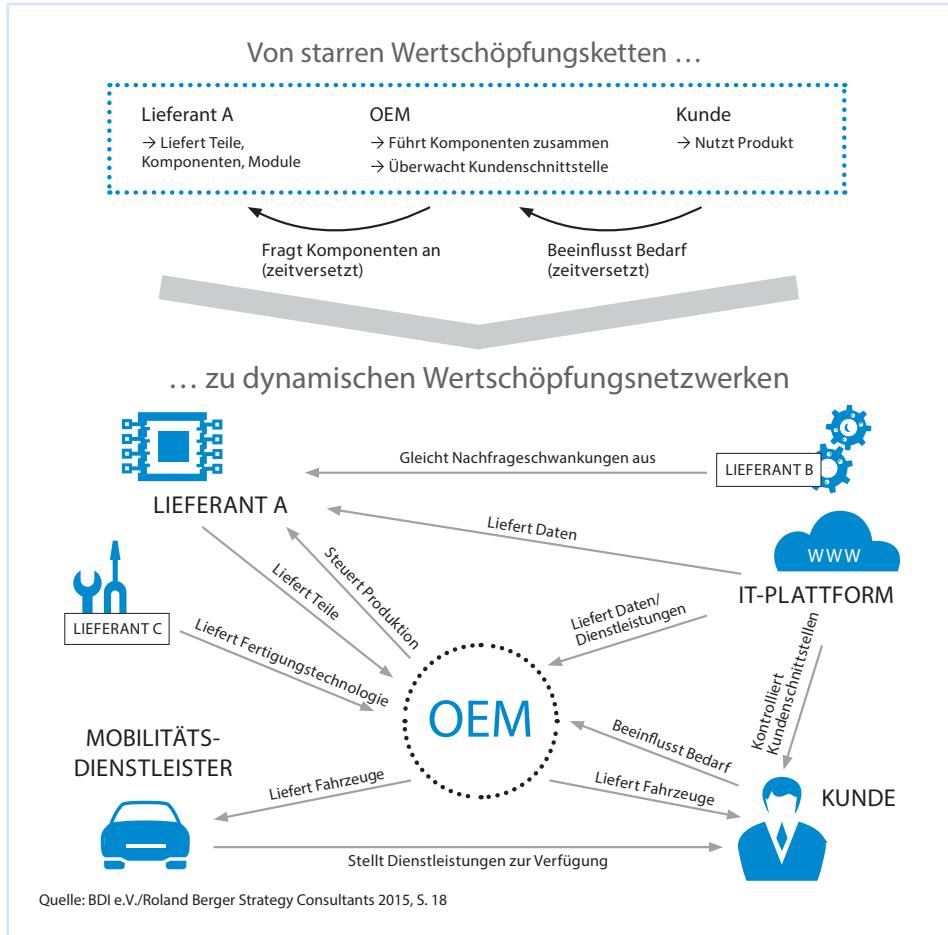


Abb.10-3: Von starren Wertschöpfungsketten zu dynamischen Netzwerken

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Netzwerke im Silicon Valley

Die beschriebenen Netzwerkstrukturen finden sich beispielsweise in Technologiezentren, wie dem *Silicon Valley* in Kalifornien (USA), einem der bedeutendsten Standorte der IT- und High-Tech-Industrie weltweit. Durch die räumliche Nähe von über 1.000 Unternehmen der Computer- und Softwarebranche (darunter Hewlett-Packard, Alphabet, Apple, Intel, Oracle, Yahoo u. v. a.) sind Netzwerke entstanden, die erhebliche Synergien ermöglichen, wobei die geografische Nachbarschaft zwar die Bildung von unternehmensübergreifenden Beziehungen fördert, aber keine notwendige Bedingung für das Entstehen von Unternehmensnetzwerken ist.

- Die **virtuell-agile Organisation** verbindet die Kennzeichen virtueller mit denen agiler Strukturen. Die Ursprünge der Virtualisierung finden sich in der Informatik der siebziger Jahre. Damals wurden »virtuelle« Datenspeicher entwickelt, um eine scheinbar größere Kapazität des Hauptspeichers durch die Auslagerung von Daten und Programmen zu erzielen. 1992 wurde der Begriff der **Virtualität** von *William H. Davidow* und *Michael S. Malone* in die Managementpraxis eingeführt und hat seitdem eine regelrechte Inflation erfahren (vgl. *Davidow/Malone* 1993). Trotz einer kontrovers geführten »Virtualisierungsdebatte« in der Mitte der 1990er Jahre, in der die virtuelle Organisation zeitweise als »modischer Mythos« abgetan wurde, hat das Thema nichts von seiner Aktualität verloren.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Digitalisierung in Deutschland

Nach einer aktuellen Studie des *Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)* nutzen aktuell 43 Prozent der deutschen Unternehmen Cloud-Lösungen, und rund ein Drittel plant die Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI) innerhalb der nächsten zehn Jahre. Hinsichtlich des Digitalisierungsgrades spricht die Studie von einer »**digitalen Trendwende in der Industrie**«, denn 2018 verfügten 58 Prozent der Unternehmen über hoch digitalisierte interne Prozesse, während es 2016 nur 46 Prozent waren. Überdurchschnittlich ausgeprägt ist der Digitalisierungsgrad der Dienstleistungsunternehmen und hier vor allem in der IKT-Branche und bei wissensintensiven Dienstleistern (Versicherungen, Finanzinstituten). Allerdings tut sich jedes vierte Unternehmen mit der Digitalisierung noch schwer oder hält diese sogar für unnötig. Schlusslicht der Digitalisierung sind die Unternehmen im Gesundheitswesen, von denen nur 20 Prozent angeben, einen hohen Anteil an digitalisierten Abläufen zu haben. Als wesentliche Hemmnisse der Digitalisierung in Deutschland gelten eine unzureichende Breitbandversorgung, die Meinung, dass Digitalisierungsprojekte zu zeitaufwendig seien, und das unzureichende Digital-Know-how der Mitarbeiter.

Quelle: *BMW* 2018, S. 5ff.

Was steckt nun hinter dem Begriff der »Virtualität«? Als »**virtuell**« (von lat. *virtus* = Tüchtigkeit, Mannhaftigkeit) wird »[...] die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real ist, aber doch in der Möglichkeit existiert; Virtualität spezifiziert also ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber doch der Möglichkeit nach vorhanden sind« (Scholz 1996, S.204). Virtuelle Organisationen haben also die gleiche Funktionalität wie reale Strukturen, »[...] ohne jedoch deren physische Eigenschaften (z.B. physische Verkaufsstätten, räumliche Konzentration) oder rechtliche Eigenschaften (z.B. traditionelle Formen der Corporate Governance) zu besitzen« (Reiss 2013, S.138). Dadurch wird ihre Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit erhöht. »Virtuelles Büro«, »virtuelle Erlebniswelt«, »virtuelles Team« oder »virtuelle Hochschule« sind zu vielfach benutzten Schlagworten geworden, die eine vorgetäuschte Wirklichkeit beschreiben, die sich jedoch in einigen wesentlichen Aspekten durchaus als real erfahren lässt. Virtuelle Objekte existieren in verschiedenen Bereichen, so beispielsweise als die

oben erwähnten virtuellen Speicher in der EDV oder als virtuelle Realität in Simulatoren bis hin zum Cyberspace.

In einer **virtuellen Organisation** werden für einen begrenzten Zeitraum ad-hoc projektbezogene und standortübergreifende Kooperationen gebildet, deren Ziele die Bewältigung von komplexen und neuartigen Problemen bei einer hohen Marktunsicherheit, die gegenseitige Ergänzung von Fähigkeiten und die Kostenteilung sind. Die Wertschöpfungskette wird räumlich und zeitlich entkoppelt. Im Idealfall werden optimale Geschäftsprozesse konfiguriert, die kurze Anpassungszeiten aufweisen und eine schnelle Auftragsabwicklung ermöglichen. Dabei werden sowohl die Vorteile der Modularisierung als auch der Vernetzung genutzt, weshalb diese Organisationsform teilweise auch als »**Hybridmodell**« bezeichnet wird. Das Modell ermöglicht den beteiligten Unternehmen bei einer hohen Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit eine »virtuelle Größe« trotz einer »realen Kleinheit« (vgl. Mertens et al. 1998, S. 31, 47 ff., Reichwald et al. 1998, S. 253). Die jeweiligen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Partner konzentrieren sich auf ihre komplementären Kernkompetenzen und vernetzen diese möglichst effektiv und effizient miteinander (zum Thema »Kernkompetenzen« vgl. Abschnitt 5.4.5). Deshalb erfordern virtuelle Strukturen als eine »**Sozietät von Kompetenzen**« zum einen leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien, um die Kreativitäts- und Rationalisierungspotenziale bei der Wertschöpfung umfassend und zeitnah nutzen zu können (zum Beispiel Datennetze, Groupware oder E-Mail). Zum anderen müssen das Wissen und die Fähigkeiten von hochqualifizierten Mitarbeitern **tatsächlich** verfügbar sein. Ohne die menschliche Komponente, einen umfassenden Teamgeist und ein ausgeprägtes gegenseitiges **Vertrauen** der Netzwerkpartner würde die Virtualisierung ansonsten schnell an ihre Grenzen stoßen. Die beiden Autoren, die mit ihrer Veröffentlichung einen wesentlichen Anstoß zu der Diskussion über virtuelle Unternehmen gegeben haben, beschreiben die Zukunftsperspektive so: »Am Ende steht das virtuelle Unternehmen nicht mehr als eigenständige Wirtschaftseinheit da, wie es heute noch die Regel ist, sondern wird sich im gemeinsamen Handeln mit seinen Partnern inmitten eines gewaltigen und sich ständig wandelnden Beziehungsgeflechtes bewegen« (Davidow/Malone 1993, S. 16). Ähnlich sieht dies auch der deutsche Managementwissenschaftler Christian Scholz: »Das Konzept der virtuellen Unternehmen übt zweifelsohne eine zunehmende **Faszination** aus: Die Bereitstellung und Nutzung eines die eigene Organisation weit übersteigenden Potenzials an Ressourcen und Kompetenzen ist ein wesentliches Charakteristikum einer virtuellen Organisation. Weiterhin ist aufgrund des informellen Zusammenschlusses eine Vielzahl von Strukturmustern denkbar, die im Extremfall von einer beliebig gestaltbaren Organisation bis hin zu einer Organisation mit nur einem Strukturmuster reichen können« (Scholz 2000, S. 387; hier findet sich auf den Seiten 320 ff. auch eine umfassende Darstellung der virtuellen Organisation; eine gleichfalls interessante Erörterung dieses nach wie vor aktuellen Themas nehmen Reichwald et al. 1998, S. 232 ff. vor).

In jüngerer Zeit ist angesichts der weiter steigenden Intensität des Wettbewerbs, der fortschreitenden Digitalisierung, der zunehmenden Durchlässigkeit von Branchengrenzen und einer immer komplexeren und dynamischeren Umwelt (»Störung ist Alltag«) häufig von der

Notwendigkeit zu mehr **Agilität** die Rede (von lat. agilis: von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig). Dabei handelt es sich um einen vielschichtigen und inzwischen schillernden Begriff. Im Wesentlichen ist Agilität durch Schnelligkeit bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen, hohe Anpassungsfähigkeit, ausgeprägte Kundenorientierung und eine spezifische mentale Haltung der Organisationsmitglieder hinsichtlich des Umgangs mit Veränderungen gekennzeichnet (»agiles Mindset«). Typische Arbeitsformen agiler Organisationen sind **Scrum** (Zerlegung der Arbeitsschritte in Phasen von zwei bis vier Wochen, Bearbeitung in kleinen Teams, Scrum-Master überwacht die Einhaltung der Regeln, Product-Owner behält die Wünsche des Auftraggebers im Blick), **Design-Thinking** (Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle oder Leistungen durch Kooperation von Menschen unterschiedlicher Disziplinen) und **Holokratie** (selbstständige Einheiten aus Mitarbeitern, so genannte Holons, schließen sich mit anderen Holons zu einer weitgehend hierarchiefreien Struktur mit klaren Regeln zusammen).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

smartville als vernetzt-virtuelle Organisation

Ein konkretes Beispiel für eine Netzwerkorganisation in den Bereichen Produktion, Entwicklung und Distribution ist die Organisationseinheit *smart* der *Daimler AG*, die seit 2007 nur noch als Marke und nicht mehr als rechtlich selbstständige Einheit geführt wird. Im Jahr 2017 wurden weltweit rund 135.000 Fahrzeuge verkauft. Das 1994 zunächst als *Micro Compact Car (MCC) AG* gegründete Unternehmen mit rund 1.600 Mitarbeitern setzt im Fertigungsbereich statt auf eine vertikale Integration auf ein Netzwerk von rund einem Dutzend System- und Dienstleistungspartnern, die zum Teil klassische OEM-Funktionen übernehmen. Diese Partner liefern vorgefertigte Module, wie beispielsweise komplette Achsen, voll funktionsfähige Türen, die vormontierte Abgasanlage oder den gesamten Antriebsstrang, just-in-time ohne Wareneingangskontrolle direkt an die Montagelinie. Sie haben sich größtenteils in dem 1997 eingeweihten Industriepark »*smartville*« in Hambach/Lothringen in unmittelbarer geografischer Nähe der *smart*-Fertigung niedergelassen. Die Systempartner wiederum beziehen ihre Komponenten europaweit von Sublieferanten. Durch diese intensive Vernetzung liegt die Fertigungstiefe von *smart* bei rund 10 bis 12 Prozent und damit deutlich unter der Fertigungstiefe der anderen europäischen Automobilhersteller, die zumeist immer noch über 30 Prozent beträgt. Neben den Fertigungsaufgaben übernehmen die Systempartner etwa 70 Prozent der Entwicklungsumfänge. Auch der Vertrieb des *smart* ist über 90 sogenannte »Regional-Center« in den westeuropäischen Ballungszentren netzwerkartig organisiert. Sie werden überwiegend von Franchisenehmern mit selbstständigen Beratern/Verkäufern betrieben und sind auch für die Wartung und die Reparatur der Fahrzeuge verantwortlich. Darüber hinaus hat *smart* strategische Allianzen unter anderem mit der *Deutsche Bahn AG*, den *Schweizerischen Bundesbahnen*, dem Autovermieter *AVIS*, Kaufhäusern usw. geschlossen, um die Marktkommunikation und

den Vertrieb zu unterstützen. Aus der Sicht von *smart* reicht diese Vernetzung inzwischen so weit, dass man *smartville* wie folgt beschreibt:

»smartville ist mehr als ein Industriepark, bei dem verschiedene Partner auf einem Gelände arbeiten. smartville ist vielmehr Teil eines Gesamtkonzeptes und im Sinne eines virtuellen Unternehmens aufgebaut. Unter der Leitung des Systemführers *smart France* arbeiten hier alle Partner gemeinsam am gleichen Ziel, das heißt der gemeinsamen Entwicklung, Produktion und Vermarktung des *smart*«. Diese Sichtweise zeigt deutlich, dass die Grenzen zwischen einer vernetzten und einer virtuellen Organisation in der Unternehmenspraxis heute offenbar fließend sind, wie auch der Abbildung 10-4 zu entnehmen ist, die das Produktionssystem von *smartville* darstellt.

Quellen: Sydow 2010, S.1f., smart GmbH 2004, Daimler AG 2018, S.98

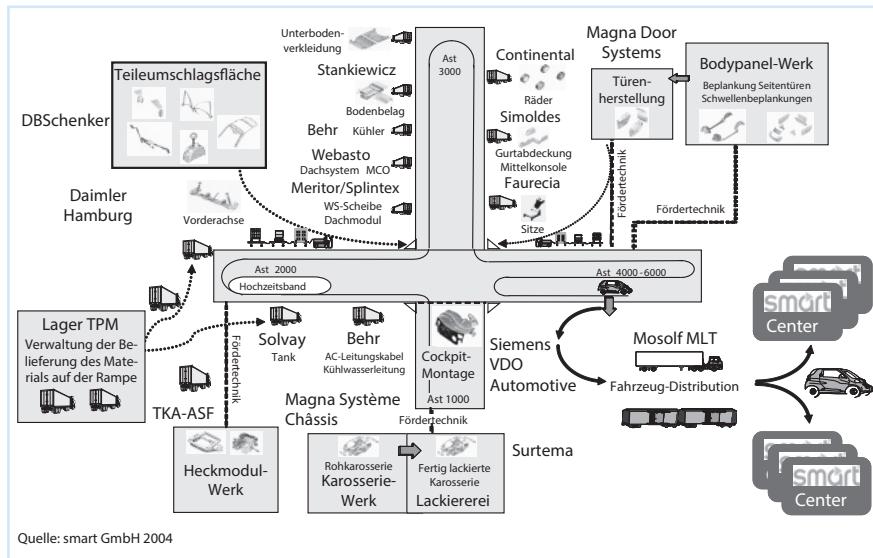


Abb. 10-4: smartville – Vernetzte oder virtuelle Organisation?

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Transformation zur agilen Organisation

In einer Studie mit 119 Teilnehmern aus unterschiedlichen Branchen in zwölf Ländern hat die Unternehmensberatung *Capgemini Consulting* im Jahr 2017 untersucht, wie weit die »agile Transformation« inzwischen fortgeschritten ist. Dabei zeigte sich, dass rund vier Fünftel der befragten Unternehmen bereits konkrete Pläne zur Steigerung ihrer Agilität haben. Als die wichtigsten Merkmale agiler Unternehmen wurden von den Befragten kurze Feedback-Zyklen, ausgeprägte Kundenorientierung, Team-Empowerment, höhere Transparenz, Selbstorganisation und schnelle Entwicklungs- und Problemlösungszyklen genannt. Zum »**Agile Transformation Framework**« gehören neben den Unternehmensstrukturen und -prozessen die Organisationskultur, der Be-

reich Leadership and Governance und die entsprechenden agilen Management-Tools (z.B. virtuelle Teamsitzungen, agiles Projektmanagement). Im Hinblick auf den möglichen Mehrwert von Agilität hat sich in einer anderen Untersuchung mit rund 1.100 Führungskräften aus über 40 Ländern gezeigt, dass agile Unternehmen bis zu fünfmal häufiger höhere Gewinnmargen und ein stärkeres Wachstum erzielen als nicht-agile Unternehmen, die sich eher unterdurchschnittlich entwickeln. Über 40 Prozent zeichnen sich durch überdurchschnittliche Ergebnisse aus. Allerdings schneiden nach der BCG-Studie auch 24 Prozent der agilen Unternehmen schlechter ab als der Durchschnitt. Offensichtlich ist Agilität per se also kein Erfolgsgarant!

Quelle: Capgemini Consulting 2017, The Boston Consulting Group 2017

Als Vorteile agiler Organisationen werden immer wieder genannt: Flexibilität und Zeitgewinn, größere Offenheit und Transparenz, veränderte Art der Führung und Zusammenarbeit (»laterales Führen« als »interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit und organisierte Selbstverantwortung«) sowie eine höhere Fehlertoleranz und ein ausgeprägtes Fehlerlernen. Eigentlich ist Agilität damit nichts wirklich Neues. Neu ist allenfalls die konsequente Kombination der genannten Merkmale – und genau hier liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor agiler Organisationen: Sie kombinieren betriebswirtschaftlich-strukturell-technische Merkmale mit sozial-verhaltensorientierten Aspekten. Inwieweit das erfolgreiche Unternehmen aber nicht schon immer getan haben, bleibt dem Auge des Betrachters überlassen. Der Bielefelder Soziologe Stefan Kühl hat seine Sicht des **Zauberwortes Agilität** so formuliert: »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« (zitiert nach Weilbacher 2017).

Im Zusammenhang mit der Steigerung der Agilität von Organisationen ist häufig auch von **Industrie 4.0** die Rede. Im Kern ist mit diesem erstmals auf der Hannover-Messe 2011 öffentlich diskutierten Begriff die Digitalisierung der Produktion und deren intelligente Vernetzung mit der Produktentwicklung, der Logistik und den Kunden gemeint. Der Begriff will zum Ausdruck bringen, dass es sich um die vierte industrielle Revolution nach der Mechanisierung durch die Dampfmaschine, die Massenfertigung mit Fließbändern und den Einsatz vor allem der speicherprogrammierbaren Steuerung zur Automatisierung der Produktion handeln soll. Industrie 4.0 beschreibt die digitale Vernetzung der technischen Produktionssysteme und deren Möglichkeiten zur eigenständigen Kommunikation miteinander. Im Mittelpunkt steht dabei das »intelligente Produkt«, das mittels eines Chips in der Lage ist, selbstständig mit den Fertigungs-einrichtungen zu kommunizieren und den Produktions- und Logistikprozess selbst zu steuern. Dadurch entfällt die früher erforderliche Mensch-Maschine-Kommunikation. Die Wertschöpfung verläuft nicht mehr starr und zeitversetzt zwischen Lieferanten, Herstellern und Kunden, sondern zwischen vielen eng vernetzten und in Echtzeit kommunizierenden Akteuren. Dadurch funktionieren die Fertigungsabläufe in der »smartten Fabrik« grundsätzlich ohne menschliche

Eingriffe. Auf dieser Grundlage lassen sich die Wertschöpfungsketten auch mit den unternehmensexternen Geschäftspartnern individueller, flexibler und kostengünstiger gestalten. Nach der aktuellen *BMWi*-Studie setzen bislang knapp zehn Prozent der verarbeitenden Unternehmen auf Industrie 4.0, während es immer noch 60 Prozent für nicht relevant halten. Technologischer Vorreiter ist dabei der deutsche Maschinen- und Anlagenbau. Hier geben 21 Prozent der Unternehmen an, dass sie bisher einzeln betriebene Systeme und Prozesse im Produktionsprozess unternehmens- und standortübergreifend vernetzt haben, und weitere 16 Prozent planen dies in naher Zukunft (vgl. *BMWi* 2018, S. 49).

Mittlerweile ist sogar von **Industrie 5.0** als nächster Phase der Industrialisierung die Rede. Hier geht es um eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Technologien (Internet der Dinge [IoT], Künstliche Intelligenz [KI], Cyber-Physische Systeme [CPS]) und Menschen sowie insbesondere um die intelligente Nutzung von Daten. Dabei sollen die menschlichen Bedürfnisse und soziale Aspekte in den Fokus rücken (z. B. keine Ersetzung von menschlicher Arbeit durch Maschinen).

Offen ist in diesem Zusammenhang heute noch, wie die dementsprechende **Arbeit 4.0 bzw. 5.0** aussehen wird und wie Arbeitsplätze zukünftig gestaltet und räumlich verteilt werden sollen. Diese Thematik wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung auch als »**New Work**« bezeichnet. Als sicher gilt jedoch, dass die Ausführung von vielen Tätigkeiten in den nächsten Jahren digital-vernetzter und räumlich entkoppelter werden wird. Auf diese Weise werden neue Arbeitsbeziehungen und sogar neue Arbeitsverhältnisse entstehen, in denen die Mitarbeiter von zu Hause aus oder als Freiberufler für ein oder mehrere Unternehmen arbeiten werden. Positiv an dieser Entwicklung ist sicherlich die Chance zu sehen, mehr individuelle Freiräume und Selbstorganisation zu ermöglichen, hierarchische Strukturen abzubauen, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu erweitern und neue Formen der Arbeitsorganisation zuzulassen. Negativ kann sich hingegen der zu erwartende weitere Abbau von Arbeitsplätzen, weniger berufliche und wirtschaftliche Sicherheit, steigende intellektuelle Anforderungen, denen nicht alle Berufstätigen gewachsen sind, und die Schaffung fließender Übergänge zwischen dem Privat- und dem Berufsleben auswirken.

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Industrie 4.0 in der Sulzer AG

Auch das im schweizerischen Winterthur ansässige und auf Pumpen und Services für rotierende Maschinen spezialisierte Unternehmen *Sulzer AG* (2021: 3,15 Mrd. CHF Umsatz, 13.800 Beschäftigte) setzt einen Schwerpunkt auf »**Industrial Agility**«, wie der Geschäftsbericht 2017 übertitelt ist. Nach Aussage von Verwaltungsratspräsident und CEO muss »[...] Sulzer die Anerkennung, die das Unternehmen für seine Qualität und Innovationskraft geniesst, mit der Fähigkeit verbinden, schnell auf sich verändernde Marktbedingungen, Kundenbedürfnisse und Umweltauflagen zu reagieren.« Weiter heißt es in dem Geschäftsbericht: »Bei der vierten industriellen Revolution geht es nicht primär um neue Technologien. Die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen und

Informationen gewinnen, wird sich grundlegend verändern. *Sulzer* hat die Entwicklung und Herstellung von Pumpen und die dazugehörende Lieferkette in ein integriertes, globales Produktionsnetzwerk eingebunden. Dieses besteht aus intelligenten Elementen, die autonom dazulernen. So werden wir die Lieferzeiten verkürzen und gleichzeitig hochwertige Produkte zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten können.« Ein weiteres Element von Industrie 4.0 bei *Sulzer* sind vier »**virtuelle Werksfamilien**«, in denen sämtliche Produktionsstätten zusammengefasst sind, welche die gleichen Pumpentypen (Standard, konfiguriert, vorgefertigt, maßgeschneidert) mittels gleicher Prozesse herstellen. Gegenüber der früheren Struktur, in der jedes *Sulzer*-Werk verschiedene Pumpentypen herstellte, eigene Prozesse, ein eigenes Bestellwesen usw. hatte, konnten so erhebliche Synergiepotenziale genutzt werden. Diese neu gebildeten Werksfamilien werden heute in Echtzeit auf globaler Ebene gesteuert.

Quelle: *Sulzer AG* 2017, S.3ff.

Als ganzheitliches Modell einer agilen Organisation gilt die **Holokratie** (engl.: Holacracy; deutsch auch: Holakratie). Der Begriff setzt sich zusammen aus »holos« (altgriech.: vollständig, ganz), »Holarchie« (Verbindung zwischen Holons) und »kratía« (altgriech.: Herrschaft). Die Holokratie ist demzufolge eine Führungsform, die selbstständige Einheiten hierarchiefrei zu einem übergeordneten Ganzen verbindet. Sie wurde von dem amerikanischen Unternehmer *Brian Robertson* bereits im Jahr 2007 in seiner Firma *Ternary Software Corporation* entwickelt, um damit die Entscheidungsfindung über alle Ebenen hinweg transparenter, partizipativer und agiler zu gestalten und wird heute weltweit von mehr als 500 Unternehmen angewendet. Auf der Website www.holacracy.org heißt es hierzu: »Holacracy is a new way of structuring and running your organization that replaces the conventional management hierarchy. Instead of operating top-down, power is distributed throughout the organization, giving individuals and teams more freedom to self-manage, while staying aligned to the organization's purpose. It involves a new and evolving organizational structure, innovative meeting practices designed for rapid execution (and) a shift in mindset toward greater autonomy and taking action.«

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Arbeit 4.0 in der Deutsche Lufthansa AG

Bereits vor einigen Jahren begann die *Deutsche Lufthansa AG* damit, ihre Arbeitswelt zu revolutionieren: Die festen Arbeitsplätze und Einzelbüros wurden abgeschafft und die Präsenzpflicht zum »Auslaufmodell« erklärt. Unter dem Oberbegriff »**New Workspace (NWS)**« wurden das Gebäudemanagement, die IT und die Organisationskultur weiterentwickelt. Dadurch sollen die Mitarbeiter flexibler und mobiler arbeiten können. Homeoffices sind vom Konzern erwünscht und werden gefördert. Neben der Büro- und Arbeitsorganisation wurde auch das Managementkonzept aktualisiert. Im Kern hat NWS die Unternehmenskultur stärker vertrauensbasiert ausgerichtet (»Culture of Trust«), und es wurden teilweise Hierarchieebenen abgebaut. Im Ergebnis sind 65 Prozent der Mitarbeiter und 68 Prozent der Führungskräfte mit dem neuen Konzept zufrieden. Infolge des NWS-Projekts haben die Agilität, die Kommunikation und die

Akzeptanz technischer Veränderungen im Unternehmen laut *Lufthansa* stark zugenommen.

Quelle: Meck, G. 2016, Deloitte 2018, S. 14f.

Als Grundlage dieses Organisationskonzepts dient die »Holokratie-Verfassung« (holacracy constitution) als verbindliches Regelwerk, das kontinuierlich weiterentwickelt wird und in dem die Rollen, die Kreisstruktur sowie die Führungsprozesse und die operativen Prozesse festgelegt sind. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Verteilung von Autorität, die ein Kernelement der Holokratie ist, nicht in einem Führungschaos endet. Als kleinste Einheit fungiert die Rolle, bei der es sich um eine Aufgabe handelt, die erfüllt werden soll. Mit der Rolle sind die Zuständigkeit und Handlungskompetenz verbunden, jede für die Wahrnehmung der Rolle zielführende Aktivität durchzuführen, solange nicht die Handlungskompetenz anderer Rollen verletzt wird. In diese Kompetenz darf nicht ohne weiteres eingegriffen werden. Mitarbeiter können so ein ganzes Bündel verschiedener Rollen übernehmen. Nicht mehr benötigte Rollen entfallen. Diese Rollen sind in **Kreisen** (holacracy circles) als größere Einheiten zusammengefasst (z.B. einem Produktionskreis, einem Marketingkreis usw.). In größeren Organisationen können diese Kreise wiederum in übergeordneten Kreisen, so genannten »Super-Kreisen« gruppiert werden. Oberste Einheit ist der »**Ankerkreis**« (general company circle), der die Gesamtorganisation darstellt. Die gewählte Kreisstruktur soll deutlich machen, dass es keine Hierarchie gibt. Die Kommunikation der Kreise erfolgt über das so genannte »**double-linking**«, das heißt jeder Kreis wählt einen oder mehrere Vertreter als Repräsentanten ihres jeweiligen Kreises in den nächsthöheren Kreis (»rep-link«) und einen oder mehrere Vertreter in die unteren Kreise, die ihm angehören (»lead-link«). Die Lead-Links stellen sicher, dass die unteren Kreise über die Ziele, Maßnahmen und Anforderungen des jeweils höheren Kreises informiert sind und ihre Aktivitäten entsprechend ausrichten. Falls erforderlich, können auch »Cross-Links« eingesetzt werden, die verschiedene Nachbarkreise miteinander verbinden. Durch dieses System von Links sollen Entscheidungen in den jeweiligen Kreisen unter Beteiligung aller Mitglieder auf der Grundlage einer integrativen und konsensualen Meinungs- und Willensbildung getroffen werden. Das Kommunikations- und Koordinationsmuster erinnert damit an Likerts Linking-Pin-Modell, das sich allerdings auf die organisatorische Aufwärtsintegration beschränkt (vgl. Abbildung 4-24).

WIRTSCHAFTSPRAXIS

Zappos als holokratisches Unternehmen

Der amerikanische Online-Schuhhändler Zappos, der mit 1.500 Beschäftigten rund 1 Mrd. USD pro Jahr umsetzt und im Juli 2009 von *Amazon.com, Inc.* übernommen wurde, gilt als das prominenteste Beispiel für ein holokratisch organisiertes Unternehmen. So umfasst der allen anderen übergeordnete General Company Circle bei Zappos 18 Kreise (subcircles). Ein besonders zukunftsrelevanter Kreis ist der Zappos 2.0-Kreis, dessen Aufgabe es ist, »to keep the company moving forward in a self-organized world«, einem der Core Values des Unternehmens. Interessant ist auch, dass es nach der Einführung der neuen Organisationsform doppelt so viele Lead-Links gab als vorher

Führungskräfte. Ob die Organisation damit tatsächlich »hierarchiefrei« ist, wie es dem Idealbild des Holokratiomodells entsprechen würde, kann hier nicht beurteilt werden.

Quelle: Bernstein et al. 2017

Was haben die zuvor skizzierten »Organisationsformen der Zukunft« gemeinsam? Welche Entwicklungslinien verbinden sie? Folgende Gesichtspunkte können zusammenfassend festgehalten werden (vgl. Bleicher 2011, S.392ff., Kotter 2014, Seidenschwarz 2003, S.69, Weinert 2004, S.629ff.):

- **Personenorientierung und Entbürokratisierung:** Informale Strukturen, die mehr Initiative und Kreativität ermöglichen und so den Leistungswillen fördern, ersetzen ein Übermaß an formalen Regeln (»Regelungsoverkill«). Vor allem bei den Führungspositionen wird sich daraus nach Ansicht von Bleicher eine wesentlich stärkere Organisation ad personam ergeben, die auch als Mittel der Persönlichkeitsentwicklung zu verstehen ist.
- **Überschaubare und flexible Organisationsarchitekturen:** Die konsequente, aber auch angemessene Dezentralisierung nach der Devise »Soviel Dezentralisierung wie möglich, soviel Zentralisierung wie nötig« trägt zur Überwindung der Schwerfälligkeit größerer Organisationen bei und führt zur Bildung teilautonomer Einheiten, die selbstständig und marktnah agieren können. In diesem Spannungsbogen kann eine innovationsfreudigere Unternehmenskultur mit besseren Chancen für unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter entstehen, in der selbstorganisierende Teams zielgerichtet ihre eigenen Organisationsstrukturen schaffen.
- **Mehrdimensionalität der Organisation:** Neben einer stabilen »Palastorganisation« mit spezialisierten, logistischen Daueraufgaben tritt eine flexible »Zeltorganisation« mit zeitlich befristeten, agilen Einheiten, deren Aufgabe die effektive und effiziente Bewältigung des marktlichen und technologischen Wandels ist (von John P. Kotter als »Dual Operating System« bezeichnet).
- **Horizontalisierung statt Vertikalisierung:** Das Über- und Untereinander hierarchischer Organisationen wird zunehmend durch horizontale, organisationseinheitenübergreifende Prozesse und polyzentrische Netze lateraler Zusammenarbeit abgelöst, in denen die Akteure »auf Augenhöhe« miteinander umgehen. Bisher zeigt sich in der Organisationspraxis allerdings eher eine Ergänzung als eine Verdrängung der Hierarchie, was zu matrixartigen Strukturen führt.
- **Digitalisierung der Arbeitswelt:** Durch die zunehmende Digitalisierung von Prozessen bis hin zu dem vermehrten Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird sich die Arbeitswelt und die ihr zugrunde liegende Organisation der Unternehmen verändern. Agile und digitalisierte Projekt- und Netzwerkorganisationen werden beispielsweise zu einer zunehmenden Entgrenzung von Strukturen, zur weiteren Auflösung von Hierarchien, zu immer mehr datenbasierten Entscheidungen und zu einer wachsenden Beschleunigung und Arbeitsverdichtung führen. Darüber hinaus werden sich weitere organisationsrelevante Berufsbilder etablieren, wie beispielsweise der Chief-Digital-Officer (CDO), der Data-Engineer oder der Data-Scientist.
- **Fokussierung auf den Kunden:** Im Mittelpunkt stehen schnelle und kundengerechte Problemlösungen, die keiner extensiven Stabsarbeit nach dem Motto »Paralyse durch Analyse«

bedürfen. Nicht unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten werden demzufolge zunehmend eliminiert, und die frei gewordenen Ressourcen werden stattdessen in die Kunden-Lieferanten-Beziehungen investiert. Damit heißt das Motto: »Back to basics«.

Schon im einleitenden Kapitel hatten wir festgestellt, dass Organisationen soziale Systeme sind (vgl. Abschnitt 1.2.1). Daran wird sich auch in der Zukunft nichts ändern. Was bedeuten die neuen Organisationsformen und die sie kennzeichnenden Entwicklungslinien also für die Organisationsmitglieder? Worauf müssen sich die Menschen in den Unternehmen in den nächsten Jahren einstellen?

Es ist offensichtlich, dass die neuen Konzepte für die Führungskräfte und deren Mitarbeiter veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen mit sich bringen werden. Vor allem die abteilungsübergreifenden Abläufe und die Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen werden zu einer (weiteren) **Reintegration von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten** führen. Diese neue Ganzheitlichkeit setzt ein eigenverantwortliches und problemorientiertes Denken und Handeln **aller** Organisationsmitglieder voraus. Während in tayloristischen Strukturen die fehlerfreie und den Vorgaben entsprechende Abwicklung der zugewiesenen Tätigkeiten im Mittelpunkt stand, werden in Zukunft die Selbstorganisation und eine ganzheitliche, marktorientierte Aufgabenbewältigung zum entscheidenden Faktor werden. Das erfordert von den Führungskräften ein neues Führungs- und Rollenverständnis. An die Stelle einer direkten Führung durch Weisung und Kontrolle tritt ein Führungsstil, der die Mitarbeiter zur selbstständigen Problemlösung motiviert und ihnen ausreichende Freiräume und Befugnisse für die Gestaltung ihres Handlungsbereiches gibt (Empowerment). Die Aufgaben der Führungskraft werden neben der Wahrnehmung von übergeordneten Koordinations- und Steuerungsfunktionen vorrangig darin bestehen, die Mitarbeiter zu unterstützen, ihnen als Coach bei Problemfällen zur Seite zu stehen und ein soziales Umfeld zu schaffen, in dem kreative Lösungen entstehen können (Enabling). Damit treten bei den Führungskräften die sozialen Fähigkeiten in den Vordergrund. Hierzu gehören beispielsweise die Fähigkeit zur Vermittlung von Visionen, eine offene, glaubwürdige und überzeugende Kommunikation, die Bereitschaft zur Wissensvermittlung, eine große Überzeugungs- und Motivationskraft und sicherlich auch die Fähigkeit zur aktiven Begleitung von Veränderungsprozessen. Das heißt jedoch nicht, dass die Führungskräfte zukünftig auf solide fachliche Kenntnisse verzichten können; sie werden nach wie vor die Grundlage jeder erfolgreichen Managementtätigkeit sein.

Inwieweit die Führungskräfte insgesamt gesehen hierzu in der Lage sein werden, bleibt allerdings abzuwarten. In jedem Fall bedarf es nach den einschlägigen Erfahrungen des Verfassers in vielen, wenn nicht in den weitaus meisten Fällen einer umfassenden **Qualifizierung** und eines noch klareren **Commitments** der ersten Leitungsebene, die immer wieder deutlich machen muss, dass dieses neue Führungs- und Rollenverständnis auch wirklich gewollt ist und zukünftig auch nachhaltig eingefordert werden wird. Und es erfordert den **Mut** vor allem des mittleren Managements, die neu gewonnenen Entscheidungskompetenzen und Freiräume

auch tatsächlich zu nutzen – selbst dann, wenn ihnen dabei der eine oder der andere Fehler unterlaufen sollte.

Der vorangegangene Blick auf die möglichen Entwicklungswege der Organisation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder unbedingte Gültigkeit. Es ist auch nicht zu erwarten, dass sich die Unternehmensorganisation genau in der einen oder in der anderen Weise entwickeln wird, und angesichts der Ungewissheit über die Zukunft kann dies sowieso niemand vorhersehen. Eines dürfte jedoch mit Sicherheit zutreffen: **Auch in der Zukunft wird nichts beständiger sein als der Wandel**. Diese Aussage ist zwar nicht neu, sie ist aber in Bezug auf die Organisation von Unternehmen alles andere als trivial, wenn man an die damit verbundenen Konsequenzen denkt. Neue Anforderungen werden zu immer – mehr oder weniger – neuen organisatorischen Konzeptionen führen, mit denen die Unternehmen den sich verändernden Bedingungen entsprechen wollen. Je frühzeitiger, je zielsicherer und je schneller diese Anpassung erfolgt, desto besser werden sich die betreffenden Unternehmen gegenüber ihren jeweiligen Wettbewerbern behaupten können. Die vorausschauende und ganzheitliche Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse und -strukturen wird damit weiterhin ein zentraler, wenn nicht sogar **der entscheidende Faktor für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg** bleiben.

Literaturverzeichnis

- 4 Investors: BASF: Enttäuschung beim Gewinn – Kosten sollen runter. <https://www.4investors.de/nachrichten/boerse.php?sektion=stock&ID=16553512.10.2022>
- ABB AG (Hrsg.): One Team: Erfolg durch mehr Transparenz, Zürich 2001
- ABB AG (Hrsg.): The Value Creator, Zürich o. J.
- ABB Asea Brown Boveri Ltd (Hrsg.): ABB Geschäftsbericht 2013, Zürich 2014
- ABB Ltd (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Zürich 2018
- ABB Ltd (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Zürich 2022
- Accenture (Hrsg.): Ergebnisbericht zur Studie »Economics of Culture Change«, <http://www.accenture.de2001>
- adidas AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, Herzogenaurach 2007
- adidas AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Herzogenaurach 2009
- adidas AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Herzogenaurach 2011
- adidas AG (Hrsg.): adidas Group Geschäftsbericht 2013, Herzogenaurach 2014
- Adidas AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Herzogenaurach 2018
- Adidas AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Herzogenaurach 2022
- Aguirre, D. M. et al.: A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations, hrsg. von Booz, Allen, Hamilton, San Francisco 2005
- Ahlrichs, F./Knuppertz, T.: Controlling von Geschäftsprozessen, 2. Auflage, Stuttgart 2010
- Al-Ani, A.: Widerstand in Organisationen, Organisationen im Widerstand, Wiesbaden 2013
- Albach, H./Bock, K./Warnke, T.: Wachstums Krisen von Unternehmen, in: zfbf 10/1984, S. 779–793
- Albach, H. (Hrsg.): Organisation, Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendungen, Wiesbaden 1989
- Albrecht, D. M./Töpfer, A.: Erfolgreiches Changemanagement im Krankenhaus, 15-Punkte-Sofortprogramm für Kliniken, Heidelberg 2006
- Alich, H.: Pharmariesen sorgen für Gesprächsstoff an der Börse, in: Handelsblatt Nr. 208 vom 29.10.14, S. 21
- Alioth, A.: Selbststeuerungskonzepte, in: HWFü, hrsg. von Kieser, A. et al., 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1894–1902
- Allianz SE (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, München 2011
- Allianz SE (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, München 2022
- Anderson, D./Ackerman Anderson, L.: Beyond Change-Management, Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders, San Francisco 2001
- Anderson, D./Ackerman Anderson, L.: Beyond Change-Management, How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership, San Francisco 2010
- Angermeyer, H. C.: Organisation und Organisator in Deutschland – eine Standortbestimmung der Diskussion in der GfürO, in: zfo 1/1995, S. 377–380
- Ansoff, H. I.: Managing Surprise and Discontinuity, Strategic Response to Weak Signals, in: zfbf 2/1976, S. 129–152

- Antoni, C. H.*: Gruppen und Gruppenarbeit, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 380–388
- Appel, H./Hein, C.*: Der DaimlerChrysler Deal, Stuttgart 1998
- Argyris, C./Schön, D. A.*: Organizational Learning, Reading/Mass. 1978
- Argyris, C.*: On Organizational Learning, Cambridge, 2. Auflage, Mass. 1999
- Argyris, C./Schön, D. A.*: Die lernende Organisation, Grundlagen, Methode, Praxis, 3. Auflage, Stuttgart 2006
- Arlt, U./Beecken, T.*: Aktuelle Organisationskonzepte bei der Deutsche Lufthansa AG: Prozessorientierte Organisation und flache Hierarchien in ausgewählten Unternehmensbereichen, in: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Lösungen deutscher Unternehmen, hrsg. von Frese, E./Maly, W., zfbf-Sonderheft 33/1994, S. 123–141
- A. T. Kearney GmbH* (Hrsg.): Prozessmanagement – Dauerbrenner mit unterschätztem Potenzial, Düsseldorf 2014
- AT&S AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010/11, Leoben 2011
- AT&S AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2012/13, Leoben 2013
- Bach, N./Petry, T.*: Effizienz der Führungsorganisation der DAX30-Unternehmen, Arbeitspapier Nr.3/2006, hrsg. von Krüger, W., Gießen 2006
- Bach, N.*: Leadership in Change, in: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, hrsg. von Krüger, W./Bach, N., 5. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 97–128
- Balzer, A./Müller, H./Student, D.*: Wir brauchen keine Harmoniesauce, in: mm 6/2004, S. 36–45
- BASFAG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, Ludwigshafen 2002
- BASFAG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Ludwigshafen 2009
- BASFAG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Ludwigshafen 2011
- BASF SE* (Hrsg.): BASF Bericht 2013, Ludwigshafen 2014
- BASF SE* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Ludwigshafen 2018
- BASF SE* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Ludwigshafen 2022
- BayerAG* (Hrsg.): Mitarbeiterführung, Führungsgrundsätze, Leverkusen 1991
- BayerAG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, Leverkusen 2002
- BayerAG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Leverkusen 2009
- BayerAG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Leverkusen 2011
- Bayer AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Leverkusen 2014
- BayerAG* (Hrsg.): Change-Management at Bayer, HRO-Corporate Organization, Leverkusen 2012
- Bayer AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Leverkusen 2022
- BDI e. V.* (Hrsg.): Deutschland 2030, Berlin 2012
- BDI e. V./Roland Berger Strategy Consultants* (Hrsg.): Die digitale Transformation der Industrie, Berlin 2015
- Bea, F. X./Kötzle, A.*: Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung, in: DB 11/1983, S. 565–571
- Bea, F. X./Haas, J.*: Strategisches Management, 6. Auflage, Konstanz 2013
- BearingPoint GmbH* (Hrsg.): Business Process Management-Studie 2017, Hamburg 2017

- BearingPoint Ltd.* (Hrsg.): Case Study SBB Transformationsprojekt, o. O. 2017
- Becker, F. G.*: Organisation der Unternehmensleitung, Stuttgart 2007
- Becker, J./Vossen, G.*: Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management: Eine Einführung, in: Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management, Modelle, Methoden, Werkzeuge, Bonn et al. 1996, S. 17–26
- Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M.* (Hrsg.): Prozessmanagement, Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Berlin, Heidelberg 2012
- Becker, M.*: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Stuttgart 2013
- Becker, M./Seidel, A.* (Hrsg.): Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006
- Beer, M./Nohria, N.*: Cracking the Code of Change, in: HBR 3/2000, S. 133–141
- Behrens, M. und Kädtler, J.*: Betriebliche Restrukturierung und Partizipation, Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze?, in: Industrielle Beziehungen 1/2008, S. 76–100
- Beiersdorf AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Hamburg 2009
- Beiersdorf AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Hamburg 2011
- Beiersdorf AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Hamburg 2022
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I./Oertel, S.*: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Organisationstheorien, hrsg. von Kieser, A./Ebers, M., 7. Auflage, Stuttgart et al. 2014, S. 118–162
- Berndt, R.* (Hrsg.): Unternehmen im Wandel – Change-Management, Berlin et al. 1998
- Bernstein, E. et al.*: Beyond the Holacracy Hype, in: HBR 07-08/2017
- Bertalanffy, L. von*: Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Organisation als System, hrsg. von Bleicher, K., Wiesbaden 1972, S. 31–45
- Bertelsmann AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Gütersloh 2012
- Bertelsmann AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Gütersloh 2022
- Best, E./Weth, M.*: Geschäftsprozesse optimieren, Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 3. Auflage, Wiesbaden 2009
- Bleicher, K.*: 75 Jahre Zeitschrift Organisation, in: zfo 6/1978, S. 429–452
- Bleicher, K.*: Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen, 2. Auflage, Wiesbaden 1991
- Bleicher, K.*: Holdings schützen vor Verkalkung, in: HM 3/1992, S. 69–77
- Bleicher, K.*: Das Konzept Integriertes Management, Visionen, Missionen, Programme, 8. Auflage, Frankfurt, New York 2011
- BMW AG* (Hrsg.): Neue Arbeitsstrukturen bei BMW, München 1996
- BMW Group* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, München 2002
- BMW Group* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, München 2022
- BMWi* (Hrsg.): Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018, Berlin 2018
- Böhnisch, W.*: Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart 1979
- Book, S./Kamp, M.*: Joes Traum, in: Wirtschaftswoche 51/2017, S. 18–24
- Borgstedt, S.*: Der Wertewandel in Deutschland, 2016

- Brede, H.: Prozeßorientiertes Controlling wandelbarer Organisationsstrukturen, in: zfo 3/1996, S. 154–158
- Brenner, M./Paulus, J.: Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance, in: Prozessmanagement umsetzen, hrsg. von Horváth & Partners, Stuttgart 2005, S. 7–16
- Brians, A.: Kritische Faktoren bei Restrukturierungen in Unternehmen, Diss., Mannheim 2007
- Brill, A./de Vries, M. (Hrsg.): Virtuelle Wirtschaft, Virtuelle Unternehmen, Virtuelle Produkte, Virtuelles Geld und Virtuelle Kommunikation, Opladen 1998
- Brockhoff, K./Hauschildt, J.: Schnittstellen-Management – Koordination ohne Hierarchie, in: zfo 6/1993, S. 396–403
- Bromann, P./Piwinger, M.: Gestaltung der Unternehmenskultur, Strategie und Kommunikation, Stuttgart 1992
- Brors, P./Freitag, M./Student, D.: Die Quittung, in: mm 4/2007, S. 34–48
- Brütsch, D.: Virtuelle Unternehmen, Zürich 1999
- BruderhausDiakonie (Hrsg.): Nachgeordnete Geschäftsordnung für Stiftungsmanagement, Dienststellenleitungen und Dienstleistungszentren, Reutlingen 2008
- Bruhn, M./Grimm, U.: Deterministisches Denken ist passé, in: Gablers Magazin 5/1992, S. 23–29
- Bruhn, M.: Customer-Relationship-Management – die personellen und organisatorischen Anforderungen, in: zfo 3/2002, S. 132–140
- Büchi, R./Chrobok, R.: GOM – Ganzheitliches Organisationsmodell, Methode und Techniken für die praktische Organisationsarbeit, Baden-Baden 1994
- Büchi, R./Chrobok, R.: Organisations- und Planungstechniken im Unternehmen, 2. Auflage, Stuttgart 1997
- Bühner, R.: Spartenorganisation, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2274–2287
- Bühner, R.: Die schlanke Management-Holding, in: zfo 1/1993, S. 9–19
- Bühner, R.: Strategie und Organisation, Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, 2. Auflage, Wiesbaden 1995
- Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage, München et al. 2004
- Bullinger, H.-J. et al.: Management kreativer Unternehmen, Die Beherrschung von Strukturen und Prozessen lernender Organisationen, in: Lernende Organisationen, Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, hrsg. von Bullinger, H.-J., Stuttgart 1996, S. 13–39
- Bullinger, H.-J./Warnecke, H. J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen, Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin et al. 1996
- Bullinger, H.-J./Warnecke, H. J./Westkämper, E. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen, Ein Handbuch für das moderne Management, 2. Auflage, Berlin et al. 2003
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.): Change-Management, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2009
- Buro, H. F.: Produktmanagement im Gebrauchsgüterbereich, in: Handbuch des Marketing, Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Bruhn, M., München 1989, S. 343–374
- Burt, N.: Visionäre Führung, Frankfurt, New York 1994
- Capgemini (Hrsg.): Veränderungen erfolgreich gestalten, Change-Management 2005, o. O. o. J.

- Capgemini* (Hrsg.): Change-Management-Studie 2008, o. O. 2007
- Capgemini Consulting* (Hrsg.): Change-Management-Studie 2010, München 2010
- Capgemini Consulting* (Hrsg.): Agile Organizations, 2017
- Capgemini Deutschland GmbH* (Hrsg.): Change Management Studie 2012: Digitale Revolution, München 2012
- Capgemini Deutschland GmbH* (Hrsg.): Superkräfte oder Superteam, Offenbach am Main 2015
- Capgemini Deutschland GmbH* (Hrsg.): Culture First! Offenbach am Main 2017
- Capgemini Deutschland GmbH* (Hrsg.): Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity, Change Management Studie, o. O. 2019
- Champy, J.*: Reengineering im Management, Die Radikalkur für die Unternehmensführung, Frankfurt, New York 1995
- Champy, J.*: X-Engineering the Corporation, Reinvent your Business in the Digital Age, London 2002
- Chandler, A. D. Jr.*: Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 19. Auflage, Cambridge, Mass. et al. 1995
- Christensen, C. R./Rikert, D. C.*: Nike (B), Harvard Business School Case 9-385-027, Boston 1985
- Clariant International AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Muttenz 2011
- Clariant International AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Muttenz 2012
- Clariant International AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Muttenz 2014
- Clayton, S. J.*: An Agile Approach to Change Management, in: HBR vom 11.01.21
- Coca-Cola GmbH* (Hrsg.): Presse-Information – Coca-Cola verschlankt europäische Managementstruktur, Berlin 08.03.07
- Coch, L./French, J. R. P., Jr.*: Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations 1/1948, S. 512–532
- Cohen, A. R./Fink, S. L./Gadon, H.* et al.: Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen, Fälle, Konzepte und studentische Erfahrungen, Stuttgart 1996
- Crainer, S.*: Managementtheorien, die die Welt verändert haben, Niedernhausen 1999
- Credit Suisse Group AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Zürich 2009
- Credit Suisse Group AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Zürich 2018
- Credit Suisse Group AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Zürich 2022
- Daft, R. L.*: Organization Theory and Design, Mason 2004
- Daimler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Stuttgart 2009
- Daimler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Stuttgart 2014
- Daimler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2015, Stuttgart 2016
- Daimler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2016, Stuttgart 2017
- Daimler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Stuttgart 2018
- Daimler-Benz AG* (Hrsg.): Geschäftsjahr 1997, Stuttgart 1998a
- Daimler-Benz AG* (Hrsg.): Führungsorganisation (Stand 1. Januar 1998), Stuttgart 1998b
- Daimler-Benz AG* (Hrsg.): Informationen zum Unternehmenszusammenschluß von Daimler-Benz und Chrysler, Stuttgart 1998c
- DaimlerChrysler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, Stuttgart 2002
- DaimlerChrysler AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, Stuttgart 2007

- Davenport, T. H.: Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993
- Davenport, T. H./Probst, G. J. B. (Hrsg.): Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practises, 2. Auflage, Erlangen 2002
- Davidow, W. H./Malone, M. S.: Das virtuelle Unternehmen, Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt, New York 1993
- Deiß, M.: Betriebsrat – quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten, in: Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, hrsg. von Klitzke, U./Betz, H./Möreke, M., Hamburg 2000, S. 117–146
- Deloitte (Hrsg.): Industrie 4.0 im Mittelstand, o. O. 2016
- Deloitte (Hrsg.): Future world of work, o. O. 2018
- Demmer, C./Gloger, A./Hoerner, R.: Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland, Die Vorbild-unternehmen, Düsseldorf, München 1996
- Detecon Consulting (Hrsg.): Vom Wissen zum Können, Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung, Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis, Eschborn 2004
- Deuringer, C.: Organisation und Change-Management, Ein ganzheitlicher Strukturansatz zu Förderung organisatorischer Flexibilität, Wiesbaden 2000
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Berlin 2014
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.): Integrierter Bericht 2017, Berlin 2018
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Jahresbericht 2006, Frankfurt 2007
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Jahresbericht 2008, Frankfurt 2009
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Jahresbericht 2013, Frankfurt 2014
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Unternehmerische Verantwortung, Bericht 2012, Frankfurt 2012
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Frankfurt 2018
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Frankfurt 2022
- Deutsche Bank AG (Hrsg.): Verhaltenskodex, Frankfurt 2022
- Deutsche Börse AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Frankfurt 2011
- Deutsche Börse AG (Hrsg.): Unternehmensbericht 2013, Frankfurt 2014
- Deutsche Börse AG (Hrsg.): Finanzbericht 2017, Frankfurt 2018
- Deutsche Börse AG (Hrsg.): Konzernstruktur zum 1. November 2018, Frankfurt 2018
- Deutsche Börse AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Frankfurt 2022
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, Köln 2007
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Köln 2009
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Köln 2011
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Köln 2012
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Köln 2014
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Köln 2022
- Deutsche Post AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Bonn 2014
- Deutsche Postbank AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Bonn 2009
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Die Unternehmensgrundsätze der Deutschen Telekom, Bonn 1998a

- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Deutsche Telekom, Für eine neue Qualität des Lebens, Bonn 1998b*
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Das Geschäftsjahr 2001, Bonn 2002a*
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Verhaltenskultur der Deutschen Telekom, Bonn 2002b*
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Das Geschäftsjahr 2010, Bonn 2011*
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Unser Code of Conduct: So arbeiten wir, Frankfurt 2014*
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Code of Conduct, Bonn 2018*
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Das Geschäftsjahr 2021, Bonn 2022*
- Deutsche Unilever (Hrsg.): Geschäftsbericht 1997a*
- Deutsche Unilever (Hrsg.): Unilevers Organisation, Hamburg 1997b*
- Deutscher Normenausschuss (Hrsg.): DIN 69 901: Projektmanagement, Berlin 1980*
- DGFP e. V. (Hrsg.): Change-Management, Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements, Befragungsergebnisse, Düsseldorf 2010*
- DGFP e. V. (Hrsg.): Herausforderung Change-Management, Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen, Bielefeld 2011*
- DGFP e. V. (Hrsg.): DGFP-Studie: Megatrends und HR-Trends, Düsseldorf 2011*
- DGQ e. V. (Hrsg.): Studie Prozessmanagement, 2016*
- Dierkes, M./Hähner, K.: Sozioökonomischer Wandel und Unternehmensleitbilder, Ein Beitrag zur Untersuchung der Wahrnehmungsprozesse und Reaktionsweisen von Unternehmen auf Umweltanforderungen, Forschungsbericht FS II 91–108 des WZB, Berlin 1991*
- Dietz, A. et al.: Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess, IW-Report 33/2022, Köln 2022*
- DIHK (Hrsg.): Stellungnahme des DIHK zur Anhörung des Bundestags-Finanzausschusses zum Thema Basel II am 20. März 2002, Berlin 2002*
- DIHT (Hrsg.): Stellungnahme des DIHT zur Diskussion um die Neuregelung der Eigenkapitalvorschriften der Kreditinstitute, Berlin 2001*
- Dilger, A.: Kooperation zwischen Betriebsrat und Management, Die Sicht beider Seiten und deren Folgen, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 226, Heft 5, Stuttgart 2006, S. 562–587*
- Dill, P.: Unternehmenskultur, Bonn 1987*
- Dobiéy, D./Wargin, J. J.: Management of Change, Kontinuierlicher Wandel in der digitalen Ökonomie, Bonn 2001*
- Doppler, K.: Der Change Manager, Sich selbst und andere verändern, 2. Auflage, Frankfurt, New York 2011*
- Doppler, K. et al.: Unternehmenswandel gegen Widerstände, Change-Management mit den Menschen, 3. Auflage, Frankfurt, New York 2013*
- Doppler, K./Lauterburg, C.: Change-Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 13. Auflage, Frankfurt 2014*
- Dormann, J.: Wir müssen handeln – Chemiestrategie Dormann über die Reform der Konzernstruktur, in: mm 12/1996, S. 24*
- Dormann, J.: Rede anlässlich der Jahreshauptversammlung der Hoechst AG am 09.12.99 in Frankfurt*
- Dormann, J.: Rede anlässlich der Aventis-Hauptversammlung am 24.05.00 in Straßburg, Straßburg 2000*

- Dorn, B.: Informatik als Motor für Organisationsinnovation, in: Das biokybernetische Modell, Unternehmen als Organismen, hrsg. von Fuchs, J., 2. Auflage, Wiesbaden 1994, S. 205–225
- Drägerwerk AG & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Lübeck 2014
- Drägerwerk AG & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Lübeck 2022
- Drucker, P. F.: Management, New York 1973
- Drucker, P. F.: Neue Management-Praxis, Bd 1: Aufgaben, Düsseldorf, Wien 1974
- Drucker, P. F.: Neue Management-Praxis, Bd. 2: Methoden, Düsseldorf, Wien 1974
- Drucker, P. F.: Umbruch im Management, Was kommt nach dem Reengineering?, Düsseldorf 1996
- Drucker, P. F.: Die Kunst des Managements, 2. Auflage, München 2000
- Drucker, P. F.: Management im 21. Jahrhundert, 4. Auflage, München 2005
- Dülfer, E.: Kultur und Organisationsstruktur, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1201–1214
- Du Mont, M.: Change-Management, Japanische Erfolgskonzepte für turbulente Umwelten, Lohmar et al. 1999
- DuPont (Hrsg.): Annual Review 2006, Wilmington 2007
- Eckardstein, D. von/Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management, Theorien – Führung – Veränderung, Stuttgart 1999
- Eller, R./Gruber, W./Reif, M. (Hrsg.): Handbuch des Risikomanagements, 2. Auflage, Stuttgart 2002
- E.ON AG (Hrsg.): Unternehmensbericht 2008, Düsseldorf 2009a
- E.ON AG (Hrsg.): Rede Dr. Wulf H. Bernotat auf der Bilanzpressekonferenz am 10. März 2009, Düsseldorf 2009b
- E.ON AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Düsseldorf 2012
- E.ON SE (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Düsseldorf 2014
- E.ON SE (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Essen 2018
- E.ON SE (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Essen 2022
- Ernst & Young GmbH (Hrsg.): Digitalisierung im deutschen Mittelstand, 2018
- Eschner, K./Nestler, A.: Strategische Neuorientierung und Prozessoptimierung bei der Allianz Versicherungs-AG, in: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Lösungen deutscher Unternehmungen, hrsg. von Frese, E./Maly, W., zfbf-Sonderheft 33/1994, S. 33–45 European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Self-Assessment based on The European Model For Total Quality Management 1994, Brüssel 1994 European Foundation for Quality Management (Hrsg.): EFQM Transition Guide, Brüssel 2009
- Eversheim, W.: Prozessorientierte Unternehmensorganisation, Konzepte und Methoden zur Gestaltung »schlanker« Organisationen, Berlin et al. 1995
- Eversheim, W./Breit, S.: Voraussetzungen für erfolgreiches Reengineering, in: io management 7–9/1999, S. 18–22
- Fayol, H.: Administration Industrielle et Générale, Paris 1916
- F.A.Z.-Institut/Peakom (Hrsg.): Wandel für Innovation, Frankfurt 2008
- Fischer, G./Schwarzer, U.: Noch einmal mit Gefühl, in: mm 12/1994, S. 72–91
- Fischer, G.: Augen auf und durch, in: mm 12/1995, S. 52–75.
- Fischer, G./Schwarzer, U.: Die ewigen Verfolger, in: mm 4/1997, S. 58–74

- Fischer, M.: Eigene Aktien, in: Wirtschaftswoche 9/1995, S. 42–43
- Fischermanns, G.: Praxishandbuch Prozessmanagement, 11. Auflage, Gießen 2013
- Flik, R.: Von Ford lernen? Automobilbau und Motorisierung in Deutschland bis 1933, Köln et al. 2001
- Föhr, S./Lenz, H.: Unternehmenskultur und ökonomische Theorie, in: Managementforschung 2, hrsg. von Staehle, H. W./Conrad, P., Berlin, New York 1992, S. 111–162
- Foppa, K.: Lernen, Gedächtnis, Verhalten – Ergebnisse und Probleme der Lernpsychologie, 8. Auflage, Köln 1972
- Ford, H.: Mein Leben und Werk, Leipzig 2008
- Franklin, M.: Agile Change Management, 2. Auflage, London 2021
- Fraport AG (Hrsg.): Verhaltensstandards zur Konkretisierung der wertebasierten Compliance, Frankfurt 2013
- Freitag, M./Noé, M.: Volkswagen stellt Ende 2014 neue Strategie vor, in: mm 4/2014 (www.manager-magazin.de)
- Freitag, M.: Formel Toyota, in: mm 12/2004, S. 72–83
- Freitag, M.: Das große Pokern, in: mm 5/2007, S. 20
- Freitag, M./Papendick, U.: Futter für den Höllen Hund, in: mm 9/2007, S. 56–66
- Freitag, M./Student D.: Wo wir stehen werden, in: mm 11/2007, S. 94–100
- Freitag, M.: Jahr der Entscheidung, in: mm 9/2008, S. 26–33
- Freitag, M.: Neue Hackordnung, in: mm 3/2009, S. 11f.
- Freitag, M.: Duell der Giganten, in: mm 7/2010, S. 26–33
- Freitag, M.: Die Sternschnuppen, in: mm 4/2013, S. 14–16 (2013a)
- Freitag, M.: Die Peking-Ente, in: mm 5/2013, S. 14–16 (2013b)
- Freitag, M.: Dr. Z. hebt ab, in: mm 7/2013, S. 10–12 (2013c)
- Freitag, M.: Weniger Zack-Zack, in: mm 9/2013, S. 19f. (2013d)
- Freitag, M.: Altenglühen in Stuttgart, in: mm 3/2014, S. 8–10 (2014a)
- Freitag, M.: Die Sparformel, in: mm 8/2014, S. 14f. (2014b)
- Freitag, M.: Dieters dunkle Seite, in: mm 9/2018, S. 50–55
- Freitag, M./Hucko, M.: Star Wars, in: mm 12/2018, S. 22f.
- French, W. L./Bell, C. H.: Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 6. Auflage, Upper Saddle River 1999
- Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Stuttgart 1992
- Frese, E.: Organisationstheorie, Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1992a
- Frese, E.: Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992b, Sp. 1670–1688
- Frese, E./Werder, A. von: Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor, Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Lösungen deutscher Unternehmungen, hrsg. von Frese, E./Maly, W., zfbf-Sonderheft 33/1994, S. 1–27
- Frese, E. (Hrsg.): Organisationsmanagement, Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000

- Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, L.: Grundlagen der Organisation, Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. Auflage, Wiesbaden 2012*
- Fresenius SE & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Bad Homburg v. d. H. 2011*
- Fresenius SE & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Bad Homburg 2018*
- Fresenius SE & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Bad Homburg 2022*
- Freudenberg, H.: Strategisches Verhalten bei Reorganisationen, Wiesbaden 1999*
- Freund, J./Rücker, B./Henninger, T.: Praxishandbuch BPMN, München, Wien 2010*
- Frey, D./Kleinmann, M./Barth, S.: Intrapreneuring und Führung, in: HWFü, hrsg. von Kieser, A. et al., 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1272–1284*
- Fritzenschafft, T.: Critical Success Factors of Change Management, Wiesbaden 2014*
- Fröschl, F.: Vitalisierung bei Siemens Nixdorf, in: Unternehmensvitalisierung, hrsg. von Booz/Allen/Hamilton, Stuttgart 1997, S. 187–206*
- Fuchs, H.: Systemtheorie, in: Organisation als System, hrsg. von Bleicher, K., Wiesbaden 1972, S. 47–57*
- Gabele, E.: Reorganisation, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2196–2211*
- Gälweiler, A.: Grundlagen der Divisionalisierung, in: zfo 2/1971, S. 55–66*
- Gaitanides, M.: Prozessorganisation, Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München 1983*
- Gaitanides, M./Westphal, J./Wiegels, I.: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements, in: zfo 1/1991, S. 15–21*
- Gaitanides, M.: Ablauforganisation, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1–18*
- Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozessmanagement, Grundlagen und Zielsetzungen, in: Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. von Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A. et al., München et al. 1994, S. 1–19*
- Gaitanides, M.: Folgen der Veränderung der Organisationsarbeit für die universitäre Ausbildung, in: zfo 6/1995, S. 381–383.*
- Gaitanides, M.: Prozessorganisation, Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen, 3. Auflage, München 2012*
- Garvin, D. A.: Building a learning organization, in: HBR 4/1993, S. 78–91*
- GEA AG (Hrsg.): GEA Group Portrait, <http://www.geagroup.com/de/konzern/portrait/index.html> 2007*
- Gebert, D.: Innovation durch Teamarbeit, Eine kritische Bestandsaufnahme, Stuttgart 2004*
- General Electric Company (Hrsg.): Invest and Deliver, GE 2006 Annual Report, Fairfield 2007*
- General Electric Company Corp. (Hrsg.): Invest and Deliver, GE 2021 Annual Report, Boston 2022*
- Georg Fischer AG (Hrsg.): Unsere Prinzipien und Werte, Schaffhausen 2013*
- Georg Fischer AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Schaffhausen 2014*
- Georg Fischer AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Schaffhausen 2022*
- Geschka, H./Hammer, R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung – Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von Hahn, D./Taylor, B., Heidelberg et al. 1986, S. 238–263*
- GfK AG (Hrsg.): Top-Management in Europa: überbezahlt, nicht immer ehrlich und egoistisch? <http://www.gfk.de> 2007*

- GfürO-Weiterbildungskommission (Hrsg.): Organisator, Aufgaben, Rollen, Profil, Qualifizierung, Reihe Organisation, Bd. 2, Baden-Baden 1993
- Giesen, C.: Kaeser will Siemens zum Weltmeister machen, in: Süddeutsche Zeitung vom 10.10.14
- Gloge, A./Groothuis, U.: Völlig umgedreht, in: Wirtschaftswoche 32/1994, S. 54–56
- Gloge, B./Margetich, J.: Das Scrum-Prinzip, 2. Auflage, Stuttgart 2018
- Gomez, P.: Neue Trends in der Konzernorganisation, in: zfo 3/1992, S. 166–172
- Gomez, P./Probst, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, 3. Auflage, Bern et al. 1999
- Gomez, P./Zimmermann, T.: Unternehmensorganisation, Profile – Dynamik – Methodik, 4. Auflage, Frankfurt, New York 1999
- Gouillart, F. J./Kelly, J. N.: Business Transformation, Wien 1995
- Grässle, A. A.: Quantensprung, Durch Veränderungsmanagement zur Unternehmensidentität, München 1993
- Graf, H. G.: Globale Szenarien, Megatrends im weltweiten Kräftespiel, Frankfurt 2000
- Greiner, L. E.: Evolution and revolution as organizations grow, in: HBR 4/1972, S. 37–46
- Greipel, P.: Strategie und Kultur, Bern et al. 1988
- Grimmeisen, M.: Controllingunterstützung im Change-Management, in: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, hrsg. von Reiss, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A., Stuttgart 1997, S. 145–158
- Grochla, E.: Unternehmungsorganisation, 9. Auflage, Opladen 1983
- Grün, O.: Projektorganisation, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2102–2116
- Grunwald, E./Grunwald, S.: Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft, Handbuch Risikomanagement und Rating, 3. Auflage, Stuttgart 2008
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 22. Auflage, Berlin et al. 1976
- Haberfellner, R.: Projektmanagement, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2090–2102
- Haberfellner, R. et al.: Systems Engineering, Grundlagen und Anwendung, 12. Auflage, Zürich 2012
- Hälker, J.: Betriebsräte in Rollenkonflikten, Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht, 2. Auflage, München/Mering 2005
- Hahn, D./Krystek, U.: Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung, in: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, hrsg. von Staehle, H.W. et al., Wiesbaden 1984, S. 3–24
- Hall, E. A./Rosenthal, J./Wade, J.: How to make reengineering really work, in: The McKinsey Quarterly 2/1994, S. 107–128
- Hamel, G./Prahala, C. K.: Wettkampf um die Zukunft, Wien 1995
- Hamel, W.: Funktionale Organisation, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 324–332
- Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering, Die Radikalkur für das Unternehmen, 5. Auflage, Frankfurt, New York 1995

- Hammer, M./Stanton, S. A.: Die Reengineering Revolution, Handbuch für die Praxis, Frankfurt, New York 1995*
- Hammer, M.: Beyond Reengineering, How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, London 1996*
- Hammer, M./Champy, J.: Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution, New York 2001*
- Handelsblatt:* Dieser Mann soll für VW die Chipkrise beenden, Artikel vom 01.06.2022. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autoindustrie-dieser-mann-soll-fuer-vw-die-chipkrise-beenden/27948526.html>
- Hanke, T.: Champions mit französischem Pass, in: Handelsblatt Nr. 209 vom 30.10.14, S. 26*
- Hanssen, R. A./Remmel, M.: Strategische und operative Führung im Daimler-Benz-Konzern – Philosophie und Instrumentarien, in: PuK – Controllingkonzepte, hrsg. von Hahn, D., 4. Auflage, Wiesbaden 1994, S. 847–955*
- Harvard Business Review (Hrsg.): Harvard Business Review on Culture and Change, Boston 2002*
- Harz, M./Hub, H.-G./Schlarb, E.: Sanierungs-Management, Unternehmen aus der Krise führen, Stuttgart 2006*
- Hauschildt, J./Salomo, S.: Innovationsmanagement, 5. Auflage, München 2011*
- Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisationen, Freiburg 2018*
- Hays (Hrsg.): HR-Report 2018: Agile Organisation auf dem Prüfstand. Mannheim 2018*
- Hayes, J.: The Theory and Practice of Change-Management, 3. Auflage, Hounds Mills et al. 2010*
- Heber, H. (Hrsg.): Change-Management zum Angreifen, Wien 1998*
- Heinke, E.: Basel II und seine Bedeutung für die mittelständische Wirtschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 4/2001, S. 174–178*
- Helperich, C.: Geschichte der Philosophie, Von den Anfängen bis zur Gegenwart und Östliches Denken, 4. Auflage, Stuttgart, Weimar 2012*
- Heller, M.: Daimler besetzt Chrysler-Chefsessel, in: StZ Nr. 264 vom 15.11.00 (2000a), S. 1*
- Heller, M.: Trumpf-Ass, in: StZ Nr. 264 vom 15.11.00 (2000b), S. 11*
- Henkel KGaA (Hrsg.): Henkel Unternehmensbereiche, <https://www.henkel.de/unternehmen>*
- Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Düsseldorf 2009*
- Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Düsseldorf 2012*
- Henkel KG & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Düsseldorf 2014*
- Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Düsseldorf 2018*
- Henzler, H. A.: Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von strategischer Planung in Organisation, in: ZfB 10/1978, S. 912–919*
- Henzler, H. A.: Vision und Führung, in: Strategische Unternehmensführung, 7. Auflage, hrsg. von Hahn, D./Taylor, B., Heidelberg 1997, S. 289–302*
- Hewlett-Packard GmbH (Hrsg.): Geschäftsgrundsätze, Böblingen 1993*
- Hewlett Packard GmbH (Hrsg.): Geschäftsgrundsätze – Auf die richtige Weise gewinnen, o. O. 2014*
- Hewlett-Packard Company (Hrsg.): HP 2012 Global Citizenship Report, Palo Alto 2013*
- Higgins, J. M./Wiese, G. G.: Innovationsmanagement – Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg, Berlin et al. 1996*

- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre, Band 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern et al. 1994
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre, Band 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern et al. 1998
- Hilti Corp. (Hrsg.): Hilti Company Report 2008, Schaan 2009
- Hilti Corp. (Hrsg.): Hilti Company Report 2021, Schaan 2022
- Hinterhuber, H. H.: Strategische Unternehmungsführung, Bd. 2: Strategisches Handeln, 7. Auflage, Berlin et al. 2004
- Hinterhuber, H. H.: Strategische Unternehmungsführung, Bd. 1: Strategisches Denken, 8. Auflage, Berlin et al. 2011
- Hirsch-Kreinsen, H.: Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen, in: Produzieren im 21. Jahrhundert, Herausforderungen für die deutsche Industrie, Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien«, Bd. 1, hrsg. von Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H., Frankfurt, New York 1996, S. 195–223
- Hochtief AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Essen 2014
- Hochtief AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Essen 2022
- Hoechst AG (Hrsg.): Hoechst – Aufbruch 1994, in: »kurz berichtet« vom 29.04.94
- Hoechst AG (Hrsg.): Hoechst – Konzern-Organisation, in: Targets 04/96, S. 2–8
- Hoechst AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 1997, Frankfurt 1998
- Hoerner, R./Vitinius, K.: Heiße Luft in neuen Schläuchen, Ein kritischer Führer durch die Managementtheorien, Frankfurt 1999
- Höhn, R.: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, 2. Auflage, Bad Harzburg 1970
- Hölscher, R.: Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements, in: Risk Controlling in der Praxis, hrsg. von Schierenbeck, H., 2. Auflage, Stuttgart 2006, S. 297–363
- Höpner, A.: Der Schattenmann, in: Handelsblatt Nr. 16 vom 23.01.13, S. 1, 4f.
- Höpner, A.: Löscher liefert nicht, in: Handelsblatt Nr. 142 vom 26./27./28.07.13, S. 14f.
- Höpner, A./Jakobs, H.-J.: Die Intrigen von Siemens, in: Handelsblatt Nr. 143 vom 29.07.13, S. 1, 4–7
- Hörrmann, G./Tiby, C.: Projektmanagement richtig gemacht, in: Management der Hochleistungsorganisation, hrsg. von A. D. Little, 2. Auflage, Wiesbaden 1991, S. 73–91
- Hoffmann, F.: Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, in: zfbf 10/1986, S. 831–843
- Hoffmann, K./Linden F. A.: Kommando zurück, in: mm 11/1994, S. 34–45
- Hofmann, S.: Sanofi-Aventis plant Stellenabbau in Deutschland, in: Handelsblatt vom 30.10.06
- Hofstede, G.: Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management, in: Handbuch der internationalen Unternehmensaktivität, hrsg. von Kumar, B. N./Haussmann, H., München 1992, S. 303–324
- Hohmeister, F.: Grundzüge des Arbeitsrechts, 2. Auflage, Stuttgart 2002
- Holtbrügge, D.: Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2001a
- Holtbrügge, D.: Neue Organisationsformen, in: zfo 6/2001b, S. 338–345
- Holtbrügge, D./Welge, M. K.: Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Stuttgart 2010

- Holtmann, E.: Politik-Lexikon, 3. Auflage, München/Wien 2000
- Homburg, C./Hocke, G.: Change-Management durch Reengineering? Eine Bestandsaufnahme, Koblenz 1996
- Homburg, C./Werner, H.: Kundenorientierung mit System, Frankfurt, New York 1998
- Horváth & Partners (Hrsg.): Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005
- HP Inc. (Hrsg.): Annual Report 2021 and Proxy Statement 2022, Palo Alto 2022
- Hronec, S. M.: Vital Signs, Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens, Stuttgart 1996
- Hunke, J.: Wohlfühlen – Der Megatrend, Hamburg 2000
- Hurst, D. K.: Crisis and Renewal, Meeting the Challenge of Organizational Change, Boston, Mass. 2002
- IBM Deutschland GmbH (Hrsg.): Business Process Management Leitfaden, Stuttgart 1993
- IBM Deutschland GmbH (Hrsg.): Das Unternehmen der Zukunft, Global CEO Study, Stuttgart 2008
- IBM Deutschland GmbH (Hrsg.): Unternehmensführung in einer komplexen Welt, Global CEO Study, Ehningen 2010
- IBM Deutschland GmbH (Hrsg.): Führen durch Vernetzung, Global CEO Study, Ehningen 2012
- IBM Corp. (Hrsg.): Incumbents Strike Back, Armonk 2018
- IBM Corp. (Hrsg.): IBM Annual Report 2021, Armonk 2022
- IBM Corp. (2022): Global C-suite Series, 25th Edition, The CEO Study. Armonk, 2022
- IfD (Hrsg.): Die »Generation Mitte« 2018, Allensbach 2018
- Imai, M.: Kaizen – Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb, 2. Auflage, München 2002
- Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.): Spaß muss sein, Allensbacher Berichte 6/2002
- Jackson, P./Ashton, D.: ISO 9000, Der Weg zur Zertifizierung, 4. Auflage, Landsberg/Lech 1996
- Jakobi, T.: Konfessionelle Mitbestimmungspolitik, Arbeitsbeziehungen bei Caritas und Diakonie am Beispiel des Krankenhaussektors, Berlin 2007
- Jakobs, H.-J.: Die Fehler des Aufsehers, in: Handelsblatt Nr. 144 vom 30.07.13, S. 22
- Jacobsen, N.: Unternehmenskultur, Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Frankfurt a. M. 1996
- Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M.: Transformations-Management, Organisationen von Innen verändern, Wien, New York 2001
- Jantzen, D.: Unternehmungswandel – eine explorative Untersuchung von Wandlungsformen in Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 2/1994 des Lehrstuhls für BWL II der Universität Gießen, Gießen 1994
- Jensen, S.: Der provinzielle Multi, in: mm 12/1998, S. 116–132
- Jost, P.-J.: Organisation und Koordination, Eine ökonomische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2009
- Kaden, W./Schlote, S.: Wir mussten handeln, in: mm 8/1997, S. 42–49
- Kaden, W./Neukirchen, H.: Ich setze die Werte, in: mm 12/2001, S. 91–97
- Kaeser, J.: Vision 2020+, Shaping the future Siemens, München 2018
- Kahle, E.: Ausschüsse, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 71–78
- Kamiske, G. F. (Hrsg.): Die hohe Schule des Total Quality Management, Berlin et al. 1994

- Kamiske G. F./Brauer J.-P.: Qualitätsmanagement von A bis Z, 7. Auflage, München 2011
- Kammel, A.: ZP-Stichwort: Change-Management, in: ZP 7/1996, S. 205–209
- Kamp, M. et al.: Quo vadis, Siemens?, in: Wirtschaftswoche Nr. 32 vom 05.08.13, S. 42–47
- Kanter, R. M.: When Giants Learn to Dance, London et al. 1997
- Kanter, R. M.: Der sichere Pfad zu Innovationen, in: HBM 2/2007, S. 44–63
- Kanton Bern (Hrsg.): Personalleitbild Kanton Bern, Bern 2006
- Kanton Bern (Hrsg.): Leitfaden Change- und Projektmanagement, Bern 2008
- Kaplan, R. B./Murdock, L.: Core Process Redesign, in: The McKinsey Quarterly 2/1991, S. 27–43
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.: Die strategiefokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001
- Kasper, H.: Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, in: Managementforschung 1, hrsg. von Staehle, W. H./Sydow, J., Berlin, New York 1991, S. 1–74
- Katzenbach, J. R.: Real change leaders, in: The McKinsey Quarterly 1/1996, S. 148–163
- Katzensteiner, T./Noé, M.: Mein Fußabdruck ist schon groß, in: mm 11/2010, S. 63–66
- Katzensteiner, T./Werres, T.: Feuer unterm Dach, in: mm 6/2013, S. 10–12
- Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg.): Change – Points of View, Berlin 2012
- Kienbaum Consultants International GmbH (Hrsg.): Die richtige Organisation zur Digitalen Transformation. Düsseldorf 2017
- Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München 1981
- Kieser, A.: Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Organisationstheorien, hrsg. von Kieser, A., 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1–30
- Kieser, A.: Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser? in: zfo 3/1996, S. 179–185
- Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart 1999
- Kieser, A.: Max Webers Analyse der Bürokratie, in: Organisationstheorien, hrsg. von Kieser, A./Ebers, M., 7. Auflage, Stuttgart et al. 2014, S. 43–72
- Kieser, A.: Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung, in: Organisationstheorien, hrsg. von Kieser, A./Ebers, M., 7. Auflage, Stuttgart et al. 2014, S. 73–117
- Kieser, A.: Der situative Ansatz, in: Organisationstheorien, hrsg. von Kieser, A./Ebers, M., 7. Auflage, Stuttgart et al. 2014, S. 164–194
- Kieser, A./Bomke, P.: Restrukturierung, Führung bei, in: HWFü, hrsg. von Kieser, A. et al., 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1829–1843
- Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 7. Auflage, Stuttgart 2014
- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M.: Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation, 3. Auflage, Berlin et al. 1992
- Kieser, A./Segler, T.: Quasi-mechanistische Situative Ansätze, in: Organisationstheoretische Ansätze, hrsg. von Kieser, A., München 1981, S. 173–184
- Kieser, A./Walgenbach, P.: Organisation, 6. Auflage, Stuttgart 2010
- King, N./Anderson, N.: Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations, 2. Auflage, London 2002

- Kittler, M. G.: Fit for the Future? Die strukturelle Evolution der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung, Working Paper 2/2002, Lehrstuhl für BWL, insbesondere internationales Management, Nürnberg 2002*
- Klages, H.: Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren, in: Wertewandel, Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, hrsg. von Rosenstiel, L. von et al., Stuttgart 1993, S. 1–15*
- Kleinfeld, K.: Benchmarking als Startpunkt einer volumnfänglichen Restrukturierung, in: Benchmarking, Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, hrsg. von Meyer, J., Stuttgart 1996, S. 29–53*
- Kleinfeld, K.: Fit4 More – update, Deutsche Bank 9th German Corporate Conference, June 1st 2006, o. O. 2006*
- Kleingarn, H.: Change-Management, Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden 1997*
- Klimecki, R. G.: Organisationsentwicklung und Führung, in: HWFü, hrsg. von Kieser, A. et al., 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1652–1664*
- Klingebiel, N.: Lean Controlling und Reengineering Controlling, in: io management 7–8/1996, S. 61–63*
- Knorr-Bremse AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, München 2022*
- Kobi, J. M.: Management des Wandels, Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung, Stuttgart, Wien 1994*
- Koch, W./Wegmann, J.: Praktiker-Handbuch Rating, Anforderungen an Mittelstand und Banken, Stuttgart 2003*
- Köhler, A.: Acht Pinselstriche für Glück und Wohlstand, StZ Nr. 86 vom 14.04.07, S. 16*
- Köhn, R.: Kernspalter Kaeser, in: Frankfurter Allgemeine vom 06.08.18*
- Kohnke, O./Wieser, D.: Agiles Change Management, Revolution der Change Beratung? in: OrganisationsEntwicklung 2019, Heft 1, S. 80–85*
- Kommission Mitbestimmung (Hrsg.): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen, Bilanzen und Perspektiven, Gütersloh 1998*
- Koreimann, D. S.: Projektmanagement, Technik, Methodik, soziale Kompetenz, Heidelberg 2002*
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976*
- Kotler, P./Bliemel, F.: Marketing Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart 1999*
- Kotler, P./Keller K. L./Bliemel, F.: Marketing Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Auflage, München 2007*
- Kotter, J. P./Heskett, J. L.: Corporate Culture and Performance, New York 1992*
- Kotter, J. P.: Why transformation efforts fail, in: HBR 2/1995, S. 59–67*
- Kotter, J. P.: Leading Change, Boston 1996*
- Kotter, J. P./Cohen, D. S.: The Heart of Change, Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Boston 2002*
- Kotter, J. P.: Das Pinguin-Prinzip, Wie Veränderung zum Erfolg führt, München 2006*
- Kotter, J. P.: A Sense of Urgency, Boston 2008*
- Kotter, J. P.: Leading Change, Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München 2011*
- Kotter, J. P.: Accelerate, Boston 2014*

- Krause, H.-U./Steins, U.: Controlling, Ein zielorientiertes Steuerungssystem im Managementprozess, Stuttgart 2001
- Krebsbach-Gnath, C.: Wandel und Widerstand, in: Den Wandel in Unternehmen steuern, Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management, Frankfurt/M. 1992, S. 37–55
- Kricsfalussy-Hrabá, A.: Betriebsratsmanagement, Eine Untersuchung der Betriebsratseffizienz, Köln 1993
- Krings, K.: Wie Sie Unternehmen entwickeln, in: zfo 5/2001, S. 309–318
- Krogh, H./Schlote, S.: Röhrt Euch!, in: mm 5/1995, S. 34–49
- Krüger, W.: Grundlagen der Organisationsplanung, Gießen 1983
- Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart et al. 1993
- Krüger, W.: Management permanenten Wandels, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von Glaser, H., Wiesbaden 1998, S. 227–249
- Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden 2009
- Krüger, W.: Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels, in: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, hrsg. von Krüger, W., 4. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 143–191
- Krüger, W.: Agenda für das Wandlungsmanagement, in: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, hrsg. von Krüger, W., 4. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 407–414
- Krüger, W.: Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, hrsg. von Krüger, W., 5. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 1–32
- Krüger, W./Bach, N.: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Auflage, Wiesbaden 2014
- Krüger, W. et al.: Organizing for the Future, Arbeitspapier Nr. 2/2000, hrsg. von W. Krüger, Gießen 2000
- Krüger, W./Homp, C.: Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997
- Krystek, U./Müller-Stewens, G.: Frühaufklärung für Unternehmen, Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993
- Krystek, U./Redel, W./Reppegather, S.: Grundzüge virtueller Organisationen, Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1997
- K+S AG (Hrsg.): Finanzbericht 2008, Kassel 2009
- K+S AG (Hrsg.): Unternehmens-/Nachhaltigkeitsbericht 2011, Kassel 2012
- K+S AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Kassel 2018
- K+S AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Kassel 2022
- Kuchenbach, P./Smolka, M.: Große Skepsis gegenüber der Aventis-Sanofi-Ehe, in: FTD vom 27.04.04
- Kuchenbecker, T.: Selbstmordserie erschüttert France Télécom, in: Handelsblatt vom 14.09.09
- Kübel, R.: Aufgaben von Führungskräften, in: Handbuch des Führungskräfte-Managements, hrsg. von Dahlems, R., München 1994, S. 19–36
- Küßner, M.: Überwindung von Implementierungsbarrieren, in: ZP 10/1999, S. 269–282
- Küttenbaum, V.: Fortschritt durch Basisanalyse, in: io management 9/1992, S. 92–95
- Landes, E./Steiner, M.: Psychologische Auswirkungen von Change-Prozessen, Wiesbaden 2014
- Laux, H.: Grundfragen der Organisation, Delegation, Anreiz und Kontrolle, Berlin et al. 1979

- Laux, H.: Organisationstheorie, entscheidungslogisch orientierte, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1733–1745*
- Lehmann, H.: Organisationslehre, betriebswirtschaftliche, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1537–1554*
- Lehmann, H.: Organisationstheorie, systemtheoretisch-kybernetisch orientierte, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1838–1854*
- Lemke, S. G.: Transfermanagement, Göttingen et al. 1995*
- Lentz, B.: Die Windmacher, in: Capital 7/1997, S. 62–71*
- Leumann, P.: Die Matrixorganisation, Unternehmensführung in einer mehrdimensionalen Struktur, Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Bern et al. 1979*
- Lewin, K.: Frontiers in group dynamics (I und II), in: Human Relations 1947, S. 4–41 und 143–153*
- Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, Stuttgart 1963*
- Liker, J. K.: The Toyota Way, New York et al. 2004*
- Liker, J. K./Meier, D. P.: Praxisbuch Der Toyota Weg, 2. Auflage, München 2008*
- Likert, R.: Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur, Frankfurt, New York 1975*
- Linde AG (Hrsg.): Kurs halten, Das Linde Annual 2008, München 2009*
- Linde AG (Hrsg.): Annual 2013, München 2014*
- Linde AG (Hrsg.): Finanzbericht 2017, München 2018*
- Linde, F.: Virtualisierung von Unternehmen, Wettbewerbspolitische Implikationen, Wiesbaden 1997*
- Lindelaub, H.: Organisator, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1874–1883*
- Lindemann, U./Reichwald, R.: Integriertes Änderungsmanagement, Berlin et al. 1998*
- Linden, F. A./Wilhelm, W.: Die Akte Reuter, in: mm 8/1995, S. 30–54*
- Linden, F. A.: Traurige Bilanz, in: mm 8/1996, S. 112–113*
- Linden, F. A./Wilhelm, W.: Das neue Modell, in: mm 9/1996, S. 52–60*
- Linden, F. A.: Die Stunde des Perfektionisten, in: mm 11/1998, S. 70–76*
- Lindenlaub, D.: Unternehmensgeschichte, in: zfb 1/1983, S. 91–123*
- Lippitt, G. L.: Organization Renewal, A Holistic Approach to Organization Development, 2. Auflage, Englewood Cliffs, N. J. 1982*
- Lippitt, G. L./Langseth, P./Mossop, J.: Implementing Organizational Change, A Practical Guide to Managing Change Efforts, San Francisco, London 1989*
- Litke, H.-D.: Projektmanagement, 5. Auflage, München et al. 2007*
- Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: Strategisches Management, 5. Auflage, Zürich 2010*
- Luber, T.: Das Ende, in: Capital 11/1996, S. 36–44*
- Maaß, J./Nagel, A./Schulz, R.: Das Personalmanagement als Change-Agent, in: Personalführung 4/1999, S. 66–74*
- Macharzina, K./Wolf, J.: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, 9. Auflage, Wiesbaden 2015*
- Madauss, B. J.: Handbuch Projektmanagement, 6. Auflage, Stuttgart 2000*
- Märklin & Cie. GmbH (Hrsg.): Presseinformation: Trendwende bei Märklin, Göppingen 2017*
- Magenheim-Hörmann, T.: Die Ära von Pierer hinterlässt tiefe Spuren, in: StZ Nr. 156 vom 09.07.04, S. 14*

- Magenheim-Hörmann, T.*: Siemens-Skandal erreicht Vorstandsebene, in: StZ Nr. 73 vom 28.03.07, S. 11 (2007a)
- Magenheim-Hörmann, T.*: Ein Weltkonzern im Umbruch: Siemens bekommt neuen Aufsichtsratschef, in: StZ Nr. 92 vom 21.04.07, S. 15 (2007b)
- Maier, A./Werres, T.*: Aufgestaute Energie, in: mm 11/2013, S. 30–38
- Maier, A.*: Kaesers Coup, in: mm 6/2014, S. 12–14 (2014a)
- Maier, A.*: Alles Ich, in: mm 11/2014, S. 30–38 (2014b)
- Maier, A.*: Die verlorenen Jahre unter Joe Kaeser, in: mm 11/2019 vom 24.10.2019
- Maier, A.*: Was Roland Busch von Joe Kaeser unterscheidet, in: mm 9/2020 vom 03.02.2021
- Mangler, W.-D.*: Grundlagen und Probleme der Organisation, Köln 2000
- Mast, C.*: Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül, Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen, Stuttgart 2008
- McKinsey & Company* (Hrsg.): How the implementation of organizational change is evolving, 2018
- Meck, G.*: Lufthansa-Mitarbeiter verlieren ihre festen Schreibtische, in : FAZ vom 16.01.16
- Meckel, M. et al.*: Das ist eine Kulturrevolution!, in: Wirtschaftswoche 30/2016, S. 26–22
- Meffert, H.*: Kundenmanagement(s), Organisation des, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1215–1228
- Mellewig, T.*: Stellen- und Abteilungsbildung, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 1356–1365
- Mercedes-Benz Group AG* (Hrsg.) Geschäftsbericht 2021, Stuttgart 2022
- Merck KGaA* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Darmstadt 2012
- Merck KGaA* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2012, Darmstadt 2013
- Merck KGaA* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Darmstadt 2014
- Merck KGaA* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Darmstadt 2022
- Mertens, P. et al.*: Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung, Berlin et al. 1998
- Messmer, I.*: Training aus der Sicht des Trainers, in: Handbuch des Führungskräfte-Managements, hrsg. von Dahlems, R., München 1994, S. 263–282
- Metro AG* (Hrsg.): Aktuelle Unternehmensinformationen 2002a, <http://www.metro.de>
- Metro AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, Düsseldorf 2002b
- Metro AG* (Hrsg.): Corporate Governance Code, Düsseldorf 2002c
- Metro AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Düsseldorf 2011
- Metro AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Düsseldorf 2012
- Metro AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Düsseldorf 2013
- Metro AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2020/21, Düsseldorf 2022
- Mettler-Toledo International Inc.* (Hrsg.): Annual Report 2021, Columbus 2022
- Metzen, H.*: Leidensweg, in: mm 11/1994, S. 279–285
- Meyer, J.*: Benchmarking – Ein Prozess zur unternehmerischen Spitzenleistung, in: Benchmarking, Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, hrsg. von Meyer, J., Stuttgart 1996, S. 29–53
- mg technologies ag* (Hrsg.): Personal- und Sozialbericht, Werte, Wandel und Visionen, Frankfurt 2001
- Miller, D./Friesen, P. H.*: Organizations: A Quantum View, Englewood Cliffs, N. J. 1984

- Mohr, N./Woehe, J. M.: Veränderungsmanagement: Den Wandel aktiv gestalten, in: DMJ 3/1998, S.35–41*
- Mohr, N./Woehe, J. M./Diebold: Widerstand erfolgreich managen, Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten, Frankfurt/M. et al. 1998*
- Monge, P. R.: Theoretical and Analytical Issues in Studying Organizational Processes, in: Longitudinal Field Research Methods, Studying Processes of Organizational Change, hrsg. von Huber, G. P./Van de Ven, A. H., Thousand Oaks et al. 1995, S.267–298*
- Morris, D./Brandon, J.: Revolution im Unternehmen, Reengineering für die Zukunft, Landsberg/Lech 1994*
- Müller, E.: Mission Control, in: mm 7/2007, S.29–36 (2007a)*
- Müller, E.: Entmachtung der Länderchefs, in: mm 11/2007, S.17f. (2007b)*
- Müller, E.: Operation weißer Riese, in: mm 2/2008, S. 64–70*
- Müller, E./Preissner, A.: Auf halbem Weg, in: mm 08/2000, S.62–73*
- Müller, E./Schlitt, P.: Ende der Salamataktik, in: mm 8/2002, S.14f.*
- Müller, M.: Rede »Together – Strategie 2025« am 16.06.16, Wolfsburg 2016*
- Müller-Stewens, G./Spickers, J. (Hrsg.): Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen, Change-Management als Herausforderung, St. Galler Executive Forum, Wiesbaden 1995*
- Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. Auflage, Stuttgart 2011*
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Münchener-Rück-Gruppe 2008, München 2009*
- Munich RE (Hrsg.): Konzerngeschäftsbericht 2021, München 2022*
- Murphy, M./Tuma, T.: Sternzeichen Walross, in: Handelsblatt Nr.210 vom 31.10.14, S.48–52*
- Mutius, B. von: Die Kunst der Erneuerung, Was die Erfolgreichen anders machen: 12 Gebote des Ge-lingens, Frankfurt, New York 1995*
- Nagel, P.: Problemanalyse und -lösung, Techniken der, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2014–2024*
- Nagl, A.: Vom neuen Rating profitieren, in: Praxis des Rechnungswesens 2/2002, Gruppe 11, S.1–23*
- Naisbitt, J.: Megatrends, Ten New Directions Transforming Our Lives, 2. Auflage, New York 1984*
- Naisbitt, J./Aburdene, P.: Megatrends 2000, Zehn Perspektiven für den Weg in das nächste Jahrtau-send, 3. Auflage, Düsseldorf et al. 1990*
- Naisbitt, J.: Global Paradox, Warum in einer Welt der Riesen die Kleinen überleben werden, Düssel-dorf et al. 1994*
- Neilson, G. L./Pasternack, B. A.: Erfolgsfaktor Unternehmens-DNA, Die vier Bausteine für effektive Organisationen, Frankfurt, New York 2006*
- Nerdingen, F. W.: Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 3. Auflage, Stuttgart 2012*
- Nestlé S. A. (Hrsg.): The Nestlé Management and Leadership Principles, Vevey 2003*
- Nestlé S. A. (Hrsg.): Management Report 2008, Vevey 2009*
- Nestlé S. A. (Hrsg.): The Nestlé Management and Leadership Principles, Vevey 2011*
- Nestlé S. A. (Hrsg.): Annual Review 2017, Vevey 2018*
- Nestlé S. A. (Hrsg.): Management Report 2021, Vevey 2022*

- Neubauer, W.*: Organisationskultur, Stuttgart 2003
- Neukirchen, H./Wilhelm, W.*: Avanti Aventis, in: mm 3/1999, S. 64–73
- Neukirchen, H.*: Große Apotheke, in: mm 2/2004, S. 20f.
- Nicolai, C.*: Betriebliche Organisation, Stuttgart 2009
- Niemeyer, E./Rapp, T.*: Betriebsratsarbeit als Co-Management, Versuch der Neubewertung eines bestätigten Begriffs, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 8, Frankfurt 2001, S. 473–478
- Nike Inc. (Hrsg.)*: Annual Report 2021, Beaverton 2022
- Nippa, M.*: Anforderungen an das Management prozessorientierter Unternehmen, in: Prozessmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Auflage, hrsg. von *Nippa, M./Picot, A.*, Frankfurt et al. 1996, S. 13–38
- Nippa, M.*: Bestandsaufnahme des Reengineering-Konzepts, in: Prozessmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Auflage, hrsg. von *Nippa, M./Picot, A.*, Frankfurt et al. 1996, S. 61–77
- Nippa, M./Klemmer, J.*: Zur Praxis prozessorientierter Unternehmensgestaltung, in: Prozessmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Auflage, hrsg. von *Nippa, M./Picot, A.*, Frankfurt et al. 1996, S. 13–38
- Nöcker, R.*: Alpträum mit zwei Dimensionen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 138 vom 17.06.06, S. 63
- Noé, M.*: Joe Kaesers Abstieg vom Olymp, in: mm 11/2022 vom 08.11.2022
- Noll, P./Bachmann, H. R.*: Der kleine Machiavelli, Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch, 16. Auflage, Zürich 1987
- Nordsieck, F.*: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1932
- Nordsieck, F.*: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934
- Nordsieck, F.*: Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf, 3. Auflage, Stuttgart 1968
- Novartis International AG (Hrsg.)*: Geschäftsbericht 2011, Basel 2012
- Novartis International AG (Hrsg.)*: Geschäftsbericht 2013, Basel 2014
- Nowak, H.*: Ratings für alle Segmente, in: Bankinformation 5/2002, S. 22–28
- Nowak, I.*: Die Fusion ist durch – das Klima aber nicht gut, in: StZ Nr. 135 vom 14.06.02, S. 13
- Oakland, J. S./Tanner, S.*: Successful Change-Management, in: Total Quality Management, Vol. 18, January – March 2007, S. 1–19
- ÖBB-Holding AG (Hrsg.)*: Geschäftsbericht 2017, Wien 2018
- Oelsnitz, D. von der*: Marktorientierte Unternehmensgestaltung – Eine Einführung, Stuttgart 2000
- Oesterdiekhoff, G. W./Jegelka, N. (Hrsg.)*: Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften, Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften, Opladen 2001
- Oetinger, B. von (Hrsg.)*: Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7. Auflage, München 2000
- Oltmanns, T./Nemeyer, D.*: Machtfrage Change, Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen, Frankfurt, New York 2010
- OMVAG (Hrsg.)*: Geschäftsbericht 2010, Wien 2011
- OMVAG (Hrsg.)*: OMV Factbook 2017, Wien 2018

- OMVAG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Wien 2022
- Österle, H.: Business Engineering, Prozess- und Systementwicklung, Bd. 1: Entwurfstechniken, Berlin et al. 1995
- Osborn, R. N./Hunt, J. G./Jauch, L. R.: Organization Theory: An Integrated Approach, New York et al. 1980
- Osterloh, M./Frost, J.: Business Reengineering: Modeerscheinung oder »Business Revolution«, in: zfo 6/1994, S. 356–363
- Osterloh, M./Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Auflage, Wiesbaden 2006
- o. V.: Eine Marke für sich, in: mm 1/2001, S. 70–75
- o. V.: Aventis streicht satten Gewinn ein, in: StZ Nr. 38 vom 14.02.02, S. 14
- o. V.: Neuer Chef, aber keine neue Strategie, in: FAZ vom 13.04.2018
- o. V.: Kekserlass bei Siemens, Siemens mahnt Mitarbeiter zum Maßhalten bei Kaffee und Keksen, in: mm 20.12.2019
- Palan, D./Student, D.: Hall of Shame, in: mm 8/2013, S. 38–44
- Parkinson, N. C.: Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung, Reinbek bei Hamburg 1966
- Pawlowsky, P.: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Managementforschung 2, hrsg. von Staehle, W.H./Conrad, P., Berlin, New York 1992, S. 177–237
- Peddinghaus, J./Gehrckens, M./Hütz, N. von: Bedeutung der »Soft Factors« bei Restrukturierungsprozessen, in: Gewinnen im Wettbewerb, Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten der Liberalisierung, hrsg. von Booz/Allen/Hamilton, Stuttgart 1994, S. 177–198
- Pendlebury, J./Grouard, B./Meston, F.: The Ten Keys to Successful Change-Management, Chichester et al. 1998
- Perich, R.: Unternehmungsdynamik, Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1992
- Perlitz, M.: Weit mehr ist möglich, in: Wirtschaftswoche Nr. 22 vom 22.05.95, S. 79–81
- Peters, T./Ghadiri, A.: Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2013
- Peters, T. J./Waterman, R. H.: In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York et al. 1982
- Peters, T. J./Waterman, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Auflage, Landsberg/Lech 1984
- Peters, T.: Jenseits der Hierarchien, Liberation Management, Düsseldorf 1993
- Peters, T.: Der Innovationskreis, The Circle of Innovation, 3. Auflage, München 2000a
- Peters, T.: Kreatives Chaos, Die neue Management-Praxis, München 2000b
- Petersen, D.: Den Wandel verändern, Change-Management anders gesehen, Wiesbaden 2011
- Pfohl, H.-C./Krings, M./Betz, G.: Techniken der prozessorientierten Organisationsgestaltung, in: zfo 4/1996, S. 246–251

- Picot, A./Franck, E.*: Prozessorganisation, Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Prozessmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Auflage, hrsg. von *Nippa, M./Picot, Auflage*, Frankfurt et al. 1996, S. 13–38
- Picot, A./Freudenberg, H.*: Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, in: Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, hrsg. von *Adam, D.*, Wiesbaden 1998, S. 69–86
- Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.*: Management von Reorganisationen, Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden 1999a
- Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.*: Die neue Organisation – ganz nach Maß geschneidert, in: HBM 5/1999b, S. 46–58
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.*: Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2003
- Picot, A. et al.*: Organisation, Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Stuttgart 2012
- Pinchot, G.*: Intrapreneuring, New York 1985
- Pinchot, G./Pellman, R.*: Intrapreneuring in Action, A Handbook for Business Innovation, San Francisco 1999
- Pleschak, F./Sabisch, H.*: Innovationsmanagement, Stuttgart 1996
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Hrsg.)* Geschäftsbericht 2021, Stuttgart 2022
- Porsche Consulting (Hrsg.)*: Change Management Compass 2023, What C-level executives can learn from outstanding companies, Stuttgart 2022
- Porter, M. E.*: On Competition, Boston 1998
- Porter, M. E.*: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Auflage, Frankfurt 2014
- Preissner, A./Schwarzer, U.*: Die letzte Reserve, in: mm 11/1998, S. 103–119
- Preissner, A.*: In der Defensive, in: mm 3/2001, S. 75–81
- Preissner, A.*: Zwei Männer unter Strom, in: mm 6/2002, S. 68–78
- Preissner-Polte, A.*: The Big Blues, in: mm 7/1993, S. 40–49
- Presber, R./Stengert, U.*: Kreditrating, Eine Chance für mittelständische Unternehmen, Stuttgart 2002
- Pretzlaff, H.*: Der Vertrauensvorschuss ist aufgebraucht, in: StZ Nr. 80 vom 05.04.07, S. 13 (2007a)
- Pretzlaff, H.*: Entthront, in: StZ Nr. 95 vom 25.04.07, S. 13 (2007b)
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.)*: Unternehmens- und Imagebroschüre, o. O. 1998
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.)*: KonTraG, Frankfurt 1998a
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.)*: Unternehmensweites Risikomanagement, Maßnahmen zur Sicherung Ihres Unternehmenserfolgs, Frankfurt 1998b
- PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.)*: Return-on-Change – Strategische Perspektive, o. O. 2012
- PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.)*: Zukunftsthema Prozessmanagement, Frankfurt 2010
- Probst, G. J. B.*: Der Organisator im selbstorganisierenden System, Aufgaben, Stellung und Fähigkeiten, in: zfo 6/1986, S. 395–399
- Probst, G. J. B.*: Organisation, Strukturen, Lenkungsinstrument, Entwicklungsperspektiven, Landsberg 1993

- Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T.: Organisationales Lernen, Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden 1998*
- Procter & Gamble Company (Hrsg.): 2014 Annual Report, Cincinnati 2014*
- Procter & Gamble (Hrsg.): Annual Report 2018, o. O. 2018*
- Procter & Gamble Company (Hrsg.): 2021 Annual Report, Cincinnati 2022*
- Pugh, D. S./Hickson, D. J./Hinings, C. R./Turner C.: Dimensions of organization structure, ASQ 1968, Vol. 13, S. 65–105*
- Pugh, D. S.: Organization Theory, Selected Readings, London et al. 1971*
- Rank, S./Scheinpflug, R. (Hrsg.): Change-Management in der Praxis, Beispiele, Methoden, Instrumente, 2. Auflage, Berlin 2010*
- Reckenfelderbäumer, M.: Zentralbereiche, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 1665–1673*
- REFA (Hrsg.): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen, 7. Auflage, München 1984*
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.): Deutscher Corporate Governance Kodex, <https://www.dcgk.de/de/>*
- Reichwald, R./Höfer, C./Weichselbaumer, J.: Erfolg von Reorganisationsprozessen, Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung, Stuttgart 1996*
- Reichwald, R./Koller, H.: Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen, in: Produzieren im 21. Jahrhundert, Herausforderungen für die deutsche Industrie, Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien«, Bd. 1, hrsg. von Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H., Frankfurt, New York 1996, S. 225–294*
- Reichwald, R. et al.: Telekooperation, Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, Berlin et al. 1998*
- Reichwald, R./Hesch, G.: Mitarbeiter und Manager in neuen Organisationsformen, in: Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, hrsg. von Adam, D., Wiesbaden 1998, S. 87–96*
- Reiss, M./Zeyer, U.: Transitionsstrategien im Management des Wandels, in: Organisationsentwicklung 4/1994, S. 36–44*
- Reiss, M.: Einführung, in: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, hrsg. von Reiβ, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A., Stuttgart 1997, S. 3f.*
- Reiss, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997*
- Reiss, M.: Mythos Netzwerkorganisation, in: zfo 4/1998, S. 224–229*
- Reiss, M.: Hybridorganisation, Netzwerke und virtuelle Strukturen, Stuttgart 2013*
- Remer, A.: Macht, organisatorische Aspekte der, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1271–1286*
- Richter, A.: Der Flurkunst in Möhringen sendet wieder seine Lieblingssendung, in: StZ Nr. 216 vom 17.09.96, S. 9*
- Rickens, C.: Was jetzt noch Wert hat, in: MM (online) 04.05.09*
- Rieker, J.: Zwingende Logik, in: mm 6/1998, S. 46–51*
- Riester, W. F.: Organisation und Kybernetik, in: Organisation als System, hrsg. von Bleicher, K., Wiesbaden 1972, S. 153–171*

- Risch, S.: Der Faktor Mensch, in: mm 7/1995, S. 170–172
- Robbins, S. P.: Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München 2001
- Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.): Restrukturierungsstudie Deutschland 2009, Düsseldorf 2009
- Roland Berger GmbH (Hrsg.): Restrukturierungsstudie 2017, München 2017
- Rolz, G./Lehmann, P.: Aktuelle Reorganisationstendenzen bei der Quelle, in: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Lösungen deutscher Unternehmungen, hrsg. von Frese, E./Maly, W., zfbf-Sonderheft 33/1994, S. 143–162
- Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F. W./Spieß, E. et al.: Führungsnachwuchs im Unternehmen, Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation, München 1989
- Rosenstiel, L. von: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, hrsg. von Reiss, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A., Stuttgart 1997, S. 191–221
- Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F. W.: Grundlagen der Organisationspsychologie, Basiswissen und Anwendungshinweise, 7. Auflage, Stuttgart 2011
- Rudzio, K.: Zu schnell für den Erfolg, in: Die Zeit Nr. 19 vom 30.04.03
- Rüßmann, K.-H.: Primus ohne Antrieb, in: mm 8/1993, S. 54–63
- Ruhmann, J. et al.: Durch Ziele den Wandel beherrschen, in: io management 1–2/1997, S. 69
- Rumelt, P.: Strategy, Structure and Economic Performance, Boston 1974
- Sackmann, S.: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße, in: Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft 1983, S. 393–406
- Sadler, P.: Managing Change, London 1995
- Salzgitter AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Salzgitter 2009
- Salzgitter AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Salzgitter 2022
- Sanofi S. A. (Hrsg.): Annual Review 2013, Paris 2014
- Sanofi S. A. (Hrsg.): 2017 Integrated Report, Paris 2018
- Sanofi S. A. (Hrsg.): Sanofi, Integrated Report 2021
- Sanofi-Aventis S. A. (Hrsg.): Tätigkeitsbericht 2005, Paris 2006
- Sanofi-Aventis S. A. (Hrsg.): Annual Review 2008, Paris 2009
- Sanofi-Aventis S. A. (Hrsg.): Annual Review 2010, Paris 2011
- SAP AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2005, Walldorf 2006
- SAP AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, Walldorf 2007
- Sattelberger, T.: Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: Die lernende Organisation, Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, hrsg. von Sattelberger, T., 3. Auflage, Wiesbaden 1996
- SBB AG (Hrsg.): SBB Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, Bern 2018
- SBB AG (Hrsg.): SBB Geschäftsbericht 2021, Bern 2022
- Schaeffler AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Herzogenaurach 2018
- Schanz, G.: Organisation, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1459–1471

- Schanz, G.: Organisationsgestaltung, Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Auflage, München 1994
- Schein, E. H.: Wie vollziehen sich Veränderungen?, in: Änderung des Sozialverhaltens, hrsg. von Beninis, W. G./Benne, K. D./Chin, R., Stuttgart 1975, S. 128–139
- Schein, E. H.: Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review, Heft 2, 1984, S. 3–16
- Scherer, A. G. /Marti, E.: Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie, in: Organisationstheorien, hrsg. von Kieser, A./Ebers, M., 7. Auflage, Stuttgart et al. 2014, S. 15–42
- Scherm, E./Pietsch, G.: Organisation, Theorie, Gestaltung, Wandel, München 2007
- Schewe G.: Spartenorganisation, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 1333–1341
- Schindler Management AG (Hrsg.): Konzernübersicht 2013, Ebikon 2014
- Schindler Management AG (Hrsg.): Konzernübersicht 2017, Ebikon 2018
- Schirmer, F.: Reorganisationsmanagement, Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, Wiesbaden 2000
- Schleuter, W./Stosch, J. von: Die sieben Irrtümer des Change-Managements und wie Sie sie vermeiden, Frankfurt, New York 2009
- Schlitt, P./Schmitt, J./Student, D.: Leben und sterben lassen, in: mm 8/2002, S. 34–43
- Schlote, S.: Aus dem Gleichgewicht, in: Wirtschaftswoche 26/1992, S. 116–126
- Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8. Auflage, München 2013
- Schmidt, G.: Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken, 14. Auflage, Gießen 2009
- Schmidt, R. H.: Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1854–1865
- Schmiedinger, C. et al.: Agile Transformation, München 2021
- Schmitt, J./Scholtys, F.: Der Crash-Test, in: mm 3/2001, S. 60–71
- Schmitt, J./Werres, T.: Sicherung durchgebrannt, in: mm 7/2002, S. 52–60
- Schmitt-Grohé, J.: Produktinnovation, Wiesbaden 1972
- Schneider, D.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, Wien 1987
- Schneider, M.: Kein Gramm zuviel, in: mm 8/1993 S. 109–112
- Schneider, M.: Strukturwandel und Restrukturierung in der chemisch-pharmazeutischen Industrie als unternehmerische Herausforderung, in: Reengineering, Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen, Kongress-Dokumentation 48. Deutscher Betriebswirtschafts-Tag 1994, hrsg. von der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Stuttgart 1995, S. 15–31
- Schölzel, G.: Co-Management des Betriebsrats in Veränderungsprozessen, in: Praxishandbuch Gruppenarbeit, hrsg. von Antoni, C., Düsseldorf 2001, S. 255–271
- Scholtys, F.: Der große Kehraus, in: mm 10/1999, S. 12–13
- Scholtys, F.: Tour der Leiden, in: mm 9/2000, S. 32–35
- Scholtys, F.: Gute Zeiten, schlechte Zeiten, in: mm 7/2002, S. 42–49
- Scholtys, F.: Jugend-Weihe, in: mm 3/2004, S. 12f.
- Scholz, C.: Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation, in: zfo 4/1996, S. 204–210

- Scholz, C.: Strategische Organisation, Multiperspektivität und Virtualität, 2. Auflage, Landsberg/Lech 2000
- Scholz, C.: Virtuelle Teams – Neuer Wein in neuen Schläuchen, in: *zfo* 1/2002, S. 26–33
- Scholz, R.: Geschäftsprozessoptimierung, Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, 2. Auflage, Bergisch Gladbach et al. 1995
- Scholz, R./Vrohlings, A.: Realisierung von Prozessmanagement, in: Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. von Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A. et al., München et al. 1994, S. 21–36
- Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozess-Leistungs-Transparenz, in: Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. von Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A. et al., München et al. 1994, S. 57–98
- Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozess-Redesign und kontinuierliche Prozessverbesserung, in: Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. von Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A. et al., München et al. 1994, S. 99–122
- Schreiber, R.: Innovationsmanagement für soziale Organisationen, Regensburg, Berlin 2001
- Schreyögg, G.: Organisationskultur, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1525–1537
- Schreyögg, G.: Organisationstheorie, entscheidungsprozessorientierte, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1746–1757
- Schreyögg, G./Geiger, D.: Organisation, 6. Auflage, Wiesbaden 2016
- Schreyögg, G./Noss, C.: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DB 1995, S. 169–185
- Schreyögg, G.: Organisationstheorie, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 1069–1088
- Schreyögg, G.: Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Auflage, Wiesbaden 2008
- Schreyögg, G./Werder, A. von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004
- Schreyögg, G./Werder, A. von: Organisation, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 966–977
- Schüler, W.: Organisationstheorie, mathematische Ansätze der, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1806–1817
- Schubert, H.-J.: Veränderungsmanagement, in: *zfo* 6/1997, S. 355–360
- Schubert, H.-J.: Change-Management, Studienbrief Total Quality Management, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung, Kaiserslautern 1998
- Schuh, G./Tockenbürger, L./Levering, V.: Controlling des Change-Managements, in: *ZWF* 7–8/1999, S. 431–435
- Schulte-Zurhausen, M.: Organisation, 6. Auflage, München 2014
- Schwarzer, B./Krcmar, H.: Wirtschaftsinformatik, Grundzüge der betrieblichen Datenverarbeitung, 5. Auflage, Stuttgart 2014

- Schweiker, K. F. et al.:* Restrukturierungsprogramme in der Henkel-Gruppe, in: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Lösungen deutscher Unternehmungen, hrsg. von Frese, E./Maly, W., zfbf-Sonderheft 33/1994, S.63–81
- Schwendner, R.:* Logik des Scheiterns, Potentiale im Unternehmen verbessern statt verspielen, Wiesbaden 1996
- Scott, W. R.:* Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis, 3. Auflage, Homewood, Ill. 1976
- Scott, W. R.:* Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt et al. 1986
- Seidel, E.:* Gremienorganisation, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 714–725
- Seidel, E./Redel, W.:* Führungsorganisation, München et al. 1987
- Seidenschwarz, W.:* Steuerung unternehmerischen Wandels, München 2003
- Seifert, B.:* Verwirrspiel, in: Capital 5/1991, S.148–155
- Seiffert, U.:* KVP-Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, in: WiSt 4/1995, S.197–202
- Seiwert, M.:* Zetsche, der gescheiterte Kulturrevolutionär, in: Wirtschaftswoche 40/2018, S. 40
- Senge, P. M.:* The Dance of Change, Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen, Wien, Hamburg 2000
- Serfling, K.:* Controlling, 2. Auflage, Stuttgart et al. 1992
- Servatius, H.-G.:* Reengineering-Programme umsetzen, Von erstarnten Strukturen zu fließenden Prozessen, Stuttgart 1994
- Sieber, P.:* Trends der E-Organisation, in: new management 5/2002, S.65–70
- Siegfried, P. (Hrsg.):* Krisen- und Insolvenzmanagement, Bd.2, München 2015
- Siegwart, H./Mahari, J./Hill, W.:* Corporate Development, Meilensteine im Management, Köln et al. 1999
- Siemens AG (Hrsg.):* Unternehmensleitsätze, Grundsätze der Organisation und Zusammenarbeit, München 1990
- Siemens AG (Hrsg.):* top-Projekte, Zwischenbilanz: Die top-Bewegung gewinnt an Dynamik, München 1995
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 1995, München 1996
- Siemens AG (Hrsg.):* Unser Leitbild, Our Principles, München 1998a
- Siemens AG (Hrsg.):* top⁺, Information für Führungskräfte, München 1998b
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 1999, München 2000
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 2003, München 2004
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 2006, München 2007
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 2008, München 2008
- Siemens AG (Hrsg.):* One Siemens – unser Weg zur nachhaltigen Wertsteigerung, München 2010
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 2010, München 2011a
- Siemens AG (Hrsg.):* Siemens auf einen Blick, München 2011b
- Siemens AG (Hrsg.):* Jahresbericht 2013, München 2013
- Siemens AG (Hrsg.):* Das Unternehmen Siemens 2014, Präsentation, München 2014
- Siemens AG (Hrsg.):* Siemens – Vision 2020, Pressemitteilung und Präsentation vom 07.05.14

- Siemens AG* (Hrsg.): Siemens-Bericht, Für das Geschäftsjahr 2021, München 2022
- Siemens Nixdorf Informationssysteme AG* (Hrsg.): Die Roadmap zum Erfolg, 3. Auflage, o. O. 1998
- smart GmbH* (Hrsg.): Beschreibung des Produktionssystems smartville, Böblingen 2004
- Sonntag, K.*: Lernen im Unternehmen, Effiziente Organisation durch Lernkultur, München 1996
- Spalink, H.* (Hrsg.): Werkzeuge für das Change-Management, Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, Frankfurt/Main 1998
- Spencer, L. M.*: Reengineering Human Resources, New York et al. 1995
- Staehle, W. H.*: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999
- Staerkle, R.*: Leitungssystem, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1229–1239
- Starbuck, W. H./Nystrom, P. C.*: Führung in Krisensituationen, in: HWFü, hrsg. von Kieser, A. et al., 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1386–1397
- Stauss, B./Friege, C.*: Zehn Lektionen in TQM, in: HBM 2/1996, S. 20–32
- Steinbuch, P. A.*: Organisation, 12. Auflage, Ludwigshafen 2001
- Steinhaus, H./Kraft, S.*: Controlling der Strategischen Erneuerung, in: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, hrsg. von Krüger, W./Bach, N., 5. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 265–294
- Steinle, C.*: Stabsstelle, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2310–2321
- Steinle, C./Bruch, H./Unruhe, A.*: Grenzenlose Unternehmen – virtuelle Realität der Unternehmenspraxis? in: io Management Zeitschrift, 12/1995, S. 27–29
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.*: Management, 7. Auflage, Wiesbaden 2013
- Steven, M.*: Produktionsmanagement in virtuellen Unternehmen, in: zfo 2/2001, S. 86–92
- Stiftung Universität Hildesheim* (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, Hildesheim 2011
- Stöger, R.*: Prozessmanagement, 4. Auflage, Stuttgart 2018
- Stolzenberg, K./Heberle, K.*: Change-Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, 3. Auflage, Heidelberg 2013
- Strabag SE* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Wien 2018
- Strabag SE* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Wien 2022
- Streich, R. K.*: Veränderungsprozessmanagement, in: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, hrsg. von Reiss, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, Auflage, Stuttgart 1997, S. 237–254
- Striening, H.-D.*: Qualität im indirekten Bereich durch Prozess-Management, in: Qualität als Managementaufgabe, Total Quality Management, hrsg. von Zink, K. J., Landsberg/Lech 1989, S. 145–175
- Student, D.*: Spitzenlast, in: mm 6/2009, S. 44–48
- Sulzer AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Winterthur 2011
- Sulzer AG* (Hrsg.): Das Unternehmen 2011, Winterthur 2012
- Sulzer AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Winterthur 2014
- Sulzer AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Winterthur 2017
- Sulzer AG* (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Winterthur 2022
- Sydow, J.* (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der »Managementforschung«, 5. Auflage, Wiesbaden 2010
- Szyperski, N./Winand, U.*: Duale Organisation – Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsplanung, in: zfbf 1979, S. 195–205

- Taylor, F. W.:* The Principles of Scientific Management, New York 1911
- Taylor, F. W.:* Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München 1913
- Theuvsen, L.:* Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozessorientierten Organisationsgestaltung, in: zfbf 1/1996, S. 65–82
- The Boston Consulting Group (Hrsg.):* Agile Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher, München 2017
- The Coca-Cola Company (Hrsg.):* Business and ESG Report 2021, Atlanta 2022
- The Procter & Gamble Company (Hrsg.):* Our Purpose, Values and Principles, o. O. 2001
- The Procter & Gamble Company (Hrsg.):* Corporate Structure, <http://www.pg.com>
- Thierfelder, R. H.:* Wertewandel in der Unternehmensführung, Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft, Sternenfels 2001
- Thom, N.:* Der Beruf des Organisators im Wandel, in: Office Management 9/1988, S. 6–9
- Thom, N.:* Zur Effizienz der Matrix-Organisation, in: Zukunftsperspektiven der Organisation, hrsg. von Bleicher, K./Gomez, P., Bern 1990, S. 239–270
- Thom, N.:* Organisationsentwicklung, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 1477–1491
- Thom, N.:* Stelle, Stellenbildung und -besetzung, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2321–2333
- Thom, N.:* Management des Wandels, Grundelemente für ein differenziertes und integriertes »Change-Management«, Berner akademische Reden, Bern et al. 1996
- Thom, N./Brölingen, B.:* Berufsbild des Organisators, Tätigkeiten, Bildungsmaßnahmen und Problemsituationen in einem Aufstiegsberuf, Stuttgart 1982
- Thom, N./Wenger, A. P.:* Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen, Die effiziente Organisationsstruktur als Kernkompetenz, Arbeitsbericht Nr. 39 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2000
- Thom, N./Wenger A. P.:* Die effiziente Organisation, Bewertung und Auswahl von Organisationsformen, Glattbrugg 2002
- Thom, N./Wenger A. P.:* Die optimale Organisationsform, Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden 2010
- Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.):* Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Bern et al. 2001
- Thommen, J.-P.:* Organisationales Verlernen, um sich aus der Krise zu bewegen, in: Erfahrung, Bewegung, Strategie, hrsg. von der European Business School, Wiesbaden 1996, S. 247–270
- Thommen, J.-P./Richter, A.:* Matrix-Organisation, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 828–836
- ThyssenKrupp AG (Hrsg.):* Wertorientiertes Management im ThyssenKrupp Konzern, o. O. 2013
- ThyssenKrupp AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 2021/22, Essen 2022
- Tichy, N. M.:* Regieanweisung für Revolutionäre, Unternehmenswandel in drei Akten, Frankfurt, New York 1995
- Tietz, B.:* Produktmanagement(s), Organisation des, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 2067–2077

- Töpfer, A.: Analyse von Insolvenzursachen, in: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, hrsg. von Schimke, E./Töpfer, A., Landsberg/Lech 1985, S. 158–171
- Töpfer, A./Mehdorn, H.: Total Quality Management, Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, 4. Auflage, Neuwied et al. 1995
- Töpfer, A.: Die Restrukturierung des Daimler-Benz-Konzerns 1995–1997, Neuwied, Kriftel 1998
- Tominaga, M.: Erfolgsstrategien für deutsche Unternehmer, Erhöhen Sie die Produktivität durch den Einsatz japanischer und deutscher Managementtechniken, 3. Auflage, Düsseldorf 1996
- Toyota Motor Corporation (Hrsg.): Integrated Report 2022, Toyota 2022
- Trebesch, K.: Organisationsentwicklung, in: HWO, 4. Auflage, hrsg. von Schreyögg, G./Werder, A. von, Stuttgart 2004, Sp. 988–997
- Tuckman, B. W.: Developmental sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Volume 63, June 1965, S. 384–399
- Türk, K.: Soziologie der Organisation, Eine Einführung, Stuttgart 1978
- Tushman, M. L./Newman, W. H./Romanelli, E.: Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, in: California Management Review 1/1986, S. 29–44
- UBS AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Zürich 2009
- UBS AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Zürich 2014
- Unilever plc (Hrsg.): Annual Report and Accounts 2021, London 2022
- Uzin Utz AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Ulm 2018
- Uzin Utz AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Ulm 2022
- Vahs, D.: Controlling-Konzeptionen in deutschen Industrieunternehmungen – eine betriebswirtschaftliche-historische Untersuchung, Diss., Frankfurt a. M. 1990
- Vahs, D.: Wege zu effizienteren Organisationsstrukturen, in: zfo 5/1994, S. 305–311
- Vahs, D.: Zum Bedeutungswandel des Studienfachs »Organisation« an den Fachhochschulen, in: zfo 6/1995, S. 384
- Vahs, D.: Alles ist im Fluß – Organisationales Lernen hilft bei der Bewältigung struktureller Veränderungen, in: io management 4/1997, S. 74–79
- Vahs, D.: Organisationskultur und Unternehmenswandel – Wirkungen einer »starken« Organisationskultur in betrieblichen Veränderungsprozessen, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management 9/1997, S. 466–469
- Vahs, D.: Unternehmenswandel und Widerstand – Nur der richtige Umgang mit Veränderungswiderständen führt zum Erfolg, in: io management 12/1997, S. 18–24
- Vahs, D./Brem, A.: Innovationsmanagement, Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Auflage, Stuttgart 2015
- Vahs, D./Leiser, W.: Change-Management in schwierigen Zeiten, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, mit CD-ROM, 2. veränderter Nachdruck, Wiesbaden 2007
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Stuttgart 2021
- Vahs, D./Weiand, A.: Workbook Change-Management, Methoden und Techniken, 3. Auflage, Stuttgart 2020
- Veken, D.: Mach neu, mach anders, mach besser! In: MM vom 04.02.2019

- Vetter, W.: Veränderungen im Organisationsverständnis und in der Rolle des Organisators, in: zfo 6/1995, S. 389
- Viehöver, U.: Komödie und Tragödie, in: Wirtschaftswoche 20/1990, S. 186–192
- Viehöver, U.: Grenzen verwischt, in: Wirtschaftswoche 25/1990, S. 54–56
- Viehöver, U.: Neue Führungsstruktur: Wer die Verlierer sind, in: Wirtschaftswoche 26/1992, S. 123
- voestalpine AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017/18, Linz 2018
- Voith GmbH & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Heidenheim 2018
- Voith GmbH & Co. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Heidenheim 2022
- Volkert, K.: Qualifizierte Mitbestimmung oder Co-Management, in: Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft: Festschrift für Klaus Lompe zum 60. Geburtstag, hrsg. von Blöcker, A./Heyder, U./Mangels-Voegt, B., Beiträge zur Politikwissenschaft, Bd. 68, S. 121–124, Frankfurt 1997
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, Wolfsburg 2007
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008, Wolfsburg 2009
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010, Wolfsburg 2011
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2011, Wolfsburg 2012
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2013, Wolfsburg 2014
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Wolfsburg 2018
- Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Wolfsburg 2022
- Wagner, D./Zander, E./Hauke, C.: Handbuch der Personalleitung, München 1992
- Wagner, K. W./Patzak, G.: Performance Excellence, Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, München 2007
- Wagner, R. H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen et al. 2001
- Wahren, H.-K.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin, New York 1994
- Wahren, H.-K.: Das lernende Unternehmen, Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, Berlin, New York 1996
- Warnecke, H. J.: Die fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur, Berlin 1992
- Waterman, R. H./Peters, T. J./Phillips, J. R.: Structure is not organization, in: The McKinsey Quarterly, Summer 1980, S. 2–20
- Waterman, R. H.: Die neue Suche nach Spitzenleistungen, Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert, Düsseldorf et al. 1994
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 12. Auflage, Bern 2011
- Weber, J.: Das Geheimnis der Reorganisation bei ABB, in: HM 3/1991, S. 9–11
- Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden 2000
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen 1976
- Weidner, W. et al.: Organisation in der Unternehmung, 6. Auflage, München et al. 1998
- Weilbacher, J. C.: Die agile Organisation ist kalter Kaffee, in: www.humanresourcesmanager.de/news/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee.html
- Weiler, A./Savelsberg, E./Dorndorf, U.: Agile Optimierung in Unternehmen, Freiburg 2018
- Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. Auflage, Weinheim, Basel 2004

- Weinert, P.: Organisation, München 2002
- Weißenborn, M.: Das böse Wort »Germanization« kursiert, in: StZ Nr. 252 vom 30.10.99, S. 13
- Welge, M. K./Häring, K./Voss, A. (Hrsg.): Management Development, Praxis, Trends und Perspektiven, Stuttgart 2000
- Werder, A. von: Führungsorganisation, Grundlagen der Spitzen- und Leitungsorganisation von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2008
- Werle, K.: Markt à la française, in: mm 5/2004, S. 56–60
- Werres, T.: Aktion roter Stern, in: mm 5/2018, S. 24–29
- Wever, U. A.: Unternehmenskultur in der Praxis, 3. Auflage, Frankfurt et al. 1992
- Wiedeking, W.: Reengineering und Restrukturierung am Beispiel der Porsche AG, in: Reengineering, Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen, Kongreß-Dokumentation 48. Deutscher Betriebswirtschafts-Tag 1994, hrsg. von der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Stuttgart 1995, S. 205–217
- Wild, J.: Grundlagen der Unternehmungsplanung, 4. Auflage, Opladen 1982
- Wilhelm, R.: Prozessorganisation, 2. Auflage, München, Wien 2007
- Wilhelm, W.: Reuters Irrfahrt, in: mm 5/1990, S. 34–52
- Wiswedel, G.: Gruppen und Gruppenstrukturen, in: HWO, 3. Auflage, hrsg. von Frese, E., Stuttgart 1992, Sp. 735–754
- Witte, E.: Effizienz der Führung, in: HWFü, hrsg. von Kieser, A. et al., 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 262–276
- Wittlage, H.: Die Organisation mittelständischer Unternehmen, Wahrnehmung der Organisationsaufgaben und Gestaltung der Organisationsstruktur, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BFuP 6/1987, S. 562–583
- Wittlage, H.: Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit, 3. Auflage, Herne et al. 1993
- Wittlage, H.: Unternehmensorganisation, 6. Auflage, Herne et al. 1998
- Wittmann, E.: Organisation des Risikomanagements im Siemens Konzern, in: Risk Controlling in der Praxis, hrsg. von Schierenbeck, H., Stuttgart 2000, S. 457–482
- Witzig, T./Breisig, T.: Umsetzung aktueller Konzepte des Qualitätsmanagements, in: ZfB 6/1994, S. 737–763
- Wolf, J.: Organisation, Management, Unternehmensführung, Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 5. Auflage, Wiesbaden 2013
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, 3. Auflage, Frankfurt, New York 1991
- Würth-Gruppe (Hrsg.): Geschäftsbericht o. O. 2003
- Würth-Gruppe (Hrsg.): Geschäftsbericht 2017, Künzelsau 2018
- Würth-Gruppe (Hrsg.): Geschäftsbericht 2021, Künzelsau 2022
- Wütherich, H. A.: Virtuelle Unternehmensnetzwerke, in: io management 11/1998, S. 38–42
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln 2011

Zahn, E./Greschner, J.: Strategische Erneuerung durch organisationales Lernen, in: Lernende Organisationen, Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, hrsg. von Bullinger, H.-J., Stuttgart 1996, S.41-74

Zahn, E./Foschiani, S. (Hrsg.): Erfolgsstrategien für den Wandel, Stuttgart 2000

Zimmermann, A.: Planung und Kontrolle im Führungssystem des Hauses Siemens, in: PuK – Controllingkonzepte, hrsg. von Hahn, D., 4. Auflage, Wiesbaden 1994, S.957–1070

Zwickly, F.: Entdecken, Erfinden, Forschen im Morphologischen Weltbild, München 1966

3M Corp. (Hrsg.): Annual Report 2017, St. Paul 2018

Stichwortverzeichnis

Symbolle

3M 33, 156

A

ABB AG 222, 318, 321, 328, 351, 375
 ABB Ltd 30, 222, 253
 Ablaufdiagramm 605
 Ablauforganisation 61, 85
 Ablaufplan 605
 Ablauf, stellenübergreifender 250
 Ablaufstruktur 296
 Abteilung 125
 Abteilungsbildung 124

- Gruppierungskriterien 127
- nach Kundengruppen 128
- nach Objekten 127
- nach Regionen 128
- nach Verrichtungen 127
- primäre 125
- sekundäre 126

 Abteilungsstruktur, hierarchische 125
 Ad-hoc-Koordination 136
 Adhocratie 178
 adidas AG 41, 298
 Administrations- und Managementlehre 59
 Agfa 188
 Agiles Change-Management 521
 Agilität 524, 525, 529, 637
 Airbus Group 310
 Akademie für Organisation (AfürO) 619
 Akquisitionsphase 381
 Aktionsforschung 426, 491
 Aktivitäten

- direkte 260
- indirekte 260
- primäre 260
- qualitätssichernde 260
- sekundäre 261

 Allianz AG/SE 30, 390
 Allianz Versicherungs-AG 272
 Alternativensuche und -bewertung 582
 Alters-Diversity-Management 521
 Amazon.com, Inc. 642
 Ambidextrie 311

Amtshierarchie 55

Analyse-Synthese-Konzept 85

Anarchie, organisierte 65

Ansatz, bipolarer 437

Appellationsweg 56

Arbeit 4.0 640, 641

Arbeitnehmervertretung 506

Arbeitsanalyse 82, 86

Arbeitsgang 82

Arbeitsgruppe 116

Arbeitsplatz 89

- Einzel- 89
- Gruppen- 90

Arbeitsschritt 82

Arbeitssynthese 85

- Kriterien 85
- lokale 85
- temporale 85

Arbeitsteilung 77, 94

- funktionale 58
- horizontale 57
- vertikale 57

Arbeitsvereinigung 78

Artefakte 152

Arten von Veränderungszielen 478

Assistenzstelle 107

AT & S AG 299

Aufbauorganisation 61, 84

Aufgabe 79, 262

- Gliederungsmerkmale 80

Aufgabenanalyse 79, 81, 86, 566

Aufgabendezentralisation 84

Aufgabengliederungsplan 82

Aufgabenkomplexität 96

Aufgabenmerkmale 79

Aufgabensynthese

- Grundprinzipien 84

- Kriterien 83

- personale 89

Aufgabenträger 81, 83

Aufgabenzentralisation 84

Auflösungstiefe 285

Auftragerteilung, Einheit der 60, 138

Ausschließlichkeit, Grundsatz der 92

- Ausschuss
 - Ausführungs- 120
 - Beratungs- 120
 - Entscheidungs- 120
 - Informations- 120
 - Koordinations- 222
 - Lenkungs- 230
 - Planungs- 240
 - Produkt- 218
 - Strategie- 241
- Autorität, funktionale 105
- Aventis S.A. 344, 346
- B**
- Babbage, C. 57
- Balanced Reorganization Scorecard 481
- Balanced Scorecard 476, 480
- BASF 158, 188, 198, 223, 259, 270, 275, 298, 317, 328, 332
- BASF AG 188, 259, 270, 298, 317, 328, 332
- BASF SE 155
- Bayer AG 100, 188, 228, 447, 453, 464
- Befehlsweg 56
- Beherrschbarkeitsprinzip 128
- Beiersdorf AG 270
- Benchmarking 290, 295, 564
 - internes 295, 565
- Ben-Q 353
- Beobachtung 552
 - offene 552
 - strukturierte 553
 - verdeckte 553
- Bereich
 - direkter 99, 182
 - indirekter 99, 181
- Bertelsmann AG 405
- Bertelsmann SE & Co. KGaA 193
- Best-in-Class 295
- Best Practice 564
- Bewertung
 - duale 592
 - verbale 590
- Bewertungsverfahren 589
- Beziehungen
 - Erscheinungsformen 149
 - formale 136
 - informale 137, 149
 - Problematik informaler 151
- Beziehungs-Eisberg 136
- Bleicher, K. 378
- BMW AG 116, 328
- Bombenwurf-Strategie 435
- Bottom-up-Approach 125
- Bottom-up-Strategie 436
- Brainstorming 584
- Brainwriting 585
- BruderhausDiakonie 106, 207
- Bumerang-Effekt 433
- Bundesministerium des Innern 428
- Bürokratie 55, 377
- Business-Process-Reengineering 327
- Business-Reengineering 303, 327, 441
 - Kritik 443
 - Vorgehensweise 442
- Business-Transformation 328
- C**
- Capgemini Consulting 401, 430, 495
- Case-Management 277
- Cause-and-Effect-Analysis 571
- Cellularity 527
- Center-Konzept 191
- Center-out-Strategie 437
- Chandler, A.D. 187, 238, 365
- Changeability 397
- Change-Agent 427, 474
- Change-Kompetenz 522
- Change-Management 309, 319, 333, 386
 - agiles 526, 529, 530, 531
 - Ansätze 319
 - Erfolgsfaktor 484
 - Handlungsfelder 386
 - integrativer Ansatz 452
 - Organisation 469
- Change-Manager 429, 430
- Change-Readiness 522, 530
- Chaos 37
- Checkliste 261, 591
- Chrysler Corporation 336, 403
- Clariant International AG 299, 465
- Client-System 427
- Clique 110
- Coca-Cola GmbH 326
- Co-Management 508
- Co-Manager 507
- Commitment 455, 485
- Communities-of-Practice 520
- Compaq 166

- Controlling [475, 479, 494](#)
 Controllingorganisation [224](#)
 Corporate-Center [211](#)
 Corporate Culture [152](#)
 Cost-Center [182, 191](#)
 Credit Suisse AG [270](#)
 Credit Suisse Group AG [30](#)
 Culture-Change-Team [474](#)
 Customer-Relationship-Management [220](#)
- D**
- Daimler AG [121, 215, 253, 334, 580](#)
 Daimler-Benz AG [215, 334, 386, 388](#)
 DaimlerChrysler AG [334, 580](#)
 Daimler, G. [157](#)
 Daimler Mobility AG [215](#)
 Daimler Truck AG [215](#)
 Darwinismus [372](#)
 DAX30-Unternehmen [471](#)
 Delegationsmodell [125](#)
 Delphi-Prognose [559](#)
 Delphi-Technik [559](#)
 Deming-Rad [298](#)
 Design-Thinking [637](#)
 Deutero-Learning [516](#)
 Deutsche Bahn AG [331, 392](#)
 Deutsche Bank AG [119, 164, 393](#)
 Deutsche Börse AG [185](#)
 Deutsche Lufthansa AG [40, 252, 298, 322, 368, 407, 415, 641](#)
 Deutsche Post AG [253, 316](#)
 Deutscher Sparkassenverlag GmbH [623](#)
 Deutsche Telekom AG [160, 165, 223, 270, 316, 331, 472](#)
 Dexterity [525](#)
 Dienstleistungs-Center [198](#)
 Dienstleistungsstelle [107](#)
 Dienstweg [56, 60, 138](#)
 Differenzierung, organisatorische [77](#)
 Digitalisierung [635, 643](#)
 Direktionsrecht [100](#)
 Direktorialprinzip [115](#)
 Disposition [44](#)
 Dispositiver Faktor [48](#)
 Disziplinarvorgesetzter [100](#)
 Diversifikationsphase [380](#)
 Diversity-Management [521](#)
 Division [188](#)
 - kundenorientierte [190](#)
 - produktorientierte [190](#)
 - regionale [190](#)
 Divisionalisierungsprofil [197](#)
 Divisionalisierungstrend [186](#)
 Dokumentation [599](#)
 - Techniken der [600](#)
 Dotted-Line-Prinzip [225](#)
 Double-Loop-Learning [516](#)
 Drägerwerk AG & Co KGaA [429](#)
 Drei-W-Modell [447](#)
 Driving forces [431](#)
 Dualproblem der Organisation [77](#)
 DuPont [187, 332, 443](#)
 Durchlaufzeit [263, 271](#)
- E**
- Early wins [455](#)
 Echtzeitunternehmen [633](#)
 Economies-of-Scale [183, 196, 211, 334, 460, 633](#)
 Economies-of-Scope [633](#)
 Economies-of-Speed [271, 633](#)
 Effektivität [42](#)
 Effizienz [42](#)
 - Führungsprozess- [180](#)
 - Humanressourcen- [180](#)
 - Leistungsprozess- [180](#)
 - Sachressourcen- [180](#)
 EFQM Excellence Model [329](#)
 Eigenverantwortung [101](#)
 Einliniensystem [138, 180, 188](#)
 Elementaraufgabe [79, 82](#)
 Elementarfaktoren [48](#)
 Empowerment [644](#)
 Enabling [428, 644](#)
 Entkopplungseffekt [191](#)
 Entlernen [514](#)
 Entscheidungen
 - Einzel- [103](#)
 - Grundsatz- [102](#)
 - Infrastruktur- [102](#)
 - Richtungs- [102](#)
 Entscheidungsdezentralisation [205](#)
 Entscheidungstheoretischer Ansatz [64](#)
 Entscheidungszentralisation [180](#)
 Entwicklungslernen [517](#)
 Entwicklungsmodell [371](#)
 Entwicklungsphasen von Teams [112](#)
 E.ON AG [320](#)
 E.ON SE [30](#)

- Ereignisgesteuerte Prozesskette 606, 612
 Erfahrungsmanagement 520
 Erfolgsfaktoren 281, 484
 Erfolgsfaktorenmodell 29, 33
 Esso 426
 European Foundation for Quality Management 329
 Expense-Center 191
 Exploitation 311
 Exploration 311
 Extended-Enterprise-Konzept 305
- F**
 Fabrik, fraktale 632
 Fachpromotor 302, 427, 472
 Fachvorgesetzter 99
 Faktoren
 – dysfunktionale 112
 – harte 33
 – weiche 33
 Faktorenanalyse 493
 Fayol, H. 60, 104
 Fayolsche Brücke 60, 138
 Federal Express 237
 Finanz-Perspektive 482
 Fischgrätendiagramm 571
 Fit
 – optimaler 398
 – situativer 72
 Fit4More 352, 460
 Flexibilität
 – strategische 214
 – strukturelle 214
 Fließfertigung 58
 Ford 257
 Ford, H. 58, 157, 159
 Fordismus 58
 Formalisierung 146
 – Informationsfluss- 147
 – Struktur- 146
 ForMotionplus 274, 414, 481
 Fragebogen 548
 Fragebogendesign 548
 France Télécom 401
 Fremdbeobachtung 552
 Fremdverantwortung 101
 Fresenius SE & Co. KGaA 155, 275
 Freudenberg 328
 Früherkennungssystem 449
- Führer, informaler 150
 Führungsbedarf 47
 Führungsstil
 – autoritärer 131
 – demokratischer 130
 Fujitsu 460
 Funktionendiagramm 603
 Funktionsbereich
 – leistungsorientierter 182
 – operativer 181
 – ressourcenorientierter 181
 – strategischer 182
 Funktionsmanagement 224
 Funktionsmeistersystem 57
- G**
 Gangelement 82
 Ganzheitlichkeit 506
 Garbage can concept 65
 Gate Gourmet 277
 General Electric Company 30, 235, 351
 General-Management 47
 General Motors 188, 324, 403
 Georg Fischer AG 166
 Geschäftsbereich 188
 Geschäftsbereichsorganisation 188
 Geschäftseinheit, strategische 235, 236
 Geschäftsfeldanalyse 281
 Geschäftsfeld, strategisches 234, 281
 Geschäftsprozess
 – primärer 282
 – sekundärer 282
 Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) 404
 Gesellschaft für Organisation (GfürO) 619, 622
 Gilbreth, F. B. 58
 Gleichgewichtsmodell 371
 Gradual change 314
 Greiner, L. E. 373
 Gremium 109
 – hauptamtliches 114
 – Merkmale 109
 – nebenamtliches 117
 – Unterscheidungskriterien 113
 Grundannahme 153
 Gruppe 109
 – formale 113, 150
 – informale 62, 149
 – Leitungs- 115
 Gruppendynamik 426

- Gruppenkohäsion 109, 150
 Gutenberg, E. 48
- H**
- Hard factors 33
 - Harwood Manufacturing Corporation 491
 - Hawthorne-Experimente 63
 - Helden 159
 - Henkel AG & Co. KGaA 236, 312, 332, 369, 397
 – 520
 - Hewlett-Packard GmbH 33, 165, 328
 - Hierarchie 126
 - Hilti Corp. 267
 - Hochleistungsteam 111
 - Hochtief AG 238
 - Hoechst AG 344
 - Holding 211
 - Finanz- 213
 - Management- 212
 - operative 212
 - Holdingorganisation 210
 - Holokratie 637, 641
 - Homogenitätsprinzip 128
 - Honda 237
 - Human-Relations-Ansatz 62
 - Human-Relations-Bewegung 62
 - Hurst, D. K. 383
 - Hybridmodell 636
- I**
- IBM Deutschland GmbH 33, 280, 285, 394
 - Ideenkonferenz 584
 - I.G. Farbenindustrie AG 188, 332
 - Improvisation 44
 - Individual level 454, 464
 - Individualziele 39
 - Industrial Engineering 58
 - Industrie 4.0 639, 640
 - Industrie 5.0 640
 - Information 263, 569
 - Informationsanalyse 569
 - Informationsangebot 545
 - Informationsbedarf 545
 - Informationsflussformalisierung 147
 - Informationsgehalt 545
 - Informationsgewinnung 545
 - Techniken der 546
 - Informationsnachfrage 545
 - Informationspolitik 501
- Informationsrecht 91
 Informationstrilemma 545
 Informationswert 545
 Innovationsfähigkeit 274
 Input 262
 Instanz 99
 - Kollegial- 103, 114
 - mittlere 103
 - obere 102
 - Plural- 103, 114
 - Singular- 103
 - untere 103
- Instanzenzug 60, 138
 Institut für Change-Management und Innovation (CMI) 28, 476, 498
 Institut für Demoskopie Allensbach (IfD) 362
 Integration, organisatorische 78
 Interdependenzen 134
 - gepoolte 134
 - reziproke 135
 - sequenzielle 134
 - teamorientierte 135
- International Motor Vehicle Program 325
 Interventionsebene 435
 Interventionsintensität 439
 Interview 554
 - halbstandardisiertes 554
 - nicht standardisiertes 554
 - standardisiertes 554
- Intrapreneuring 191
 Investitionsrechnung 592
 Investment-Center 192
 Issue-Management 449
- K**
- K+S AG 203
 - Kaizen 116, 273, 294
 - Kamineffekt 183
 - Kann-Kriterien 591
 - Kann-Ziele 577
 - Kanton Bern 163, 410
 - Keil-Strategie 437
 - Kennzahlenebene 480
 - Kennzahlensystem 479
 - Kernkompetenz 177, 236
 - Kernnutzen 237
 - Kernprozess 267
 - Kernteam 472
 - Key-Account-Manager 222

- Key Performance Indicator 288, 290
Knorr-Bremse AG 274
Knowledge Management 520
Kodak 33
Kollegialität
– Abstimmungs- 115
– Gesamt- 114
– Kassations- 115
– Mischformen 114
– Primat- 115
– Ressort- 114
Kollegialprinzip 115
Kollegium 117
Kombinationsmodell 126
Komitee 117
Kommission 117
Kommunikation 433, 494, 569
– Axiome der 433
– horizontale 144
– informale 149
– vertikale 144
Kommunikationsdiagramm 608
Kommunikationspolitik 433, 501
Kompetenz 90
– Antrags- 91
– Ausführungs- 91
– Durchführungs- 91
– Entscheidungs- 91
– Fremdentscheidungs- 91
– Kontroll- 92
– Leitungs- 91
– Richtlinien- 107
– Teil- 103
– Umsetzungs- 91
– Verfügungs- 91
– Vertretungs- 91
– Voll- 99
– Weisungs- 91
Kompetenzarten 90
Kompetenz-Center 198
Kompetenzverteilung 204
Konfiguration 124, 132
– flache 132
– steile 132
Konfigurationspunkt 287
Konflikt, institutionalisierter 204
Kongruenzprinzip
– des Wandels 449
– organisatorisches 92

Kontrolle
– Ergebnis- 92
– Verfahrens- 92
Konzern 211
– Holding- 211
– Stammhaus- 211
Konzernorganisation 211
Kooperationsphase 382
Koordination 136
– durch organisationsinterne Märkte 144
– durch Organisationskultur 154
– durch persönliche Weisungen 144
– durch Selbstabstimmung 144
– durch Standardisierung 145
– Feed-back- 136
– Feed-forward- 136
– Maßnahmen zur Verbesserung 184
Koordinationsausschuss 222
Koordinationsbedarf 134
Koordinationsinstrument 144
Kosiol, E. 61
Kosten 275
Kosten-Wirksamkeits-Analyse 593
Kotter, J. P. 486
Kraftfeldansatz 431
Kreativität 583
Kreativitätstechnik 584
Krise 359
Kulturkern 153
Kundenfokus 304
Kundenmanagement 220
– Linien- 222
– Matrix- 222
– Stabs- 222
Kundenmanager 221
Kundenorientierung 255
Kunden-Perspektive 482
Künstliche Intelligenz 635
Kybernetik 66

L
Laufzettel 551
Laufzettelverfahren 551
Lean-Ansätze 324
Lean-Management 129, 132, 324
Lean-Production 325
Learning-and-Performance-Modell 383
Lebenszyklusmodell 371

- Legende 159
- Leistungsanforderung 262
- Leistungsbedingung 262
- Leistungsbereitschaft 262
- Leistungsdokumentation 147
- Leistungsfähigkeit 262
- Leistungsziel 478
- Leitbild 158, 454
- Leitungshierarchie 102
- Leitungssintensität 133
- Leitungsorganisation 138
- Leitungsspanne 129
 - Determinanten 129
 - optimale 129
- Leitungssystem 138
- Leitungstiefe 132
- Lenkungsausschuss 230, 301, 471, 474
- Lernebene, organisationale 514
- Lernen
 - aus Erfahrung 517
 - durch Inkorporation 518
 - Grundformen 517
 - organisationales 512
 - selbstreferenzielles 518
 - vermitteltes 517
- Lernhindernis 517
- Lernmodell 372
- Lernorganisation, informale 384
- Lernprozess 427
- Lewin, K. 431
- Likert, R. 142
- Linde AG 31
- Linie 138
- Linking pin 142
- Lücke, organisatorische 239
- Lufthansa AG 323
- Lufthansa Flight Training 270
- Lufthansa Group 393

- M**
- Macht, informationelle 105
- Machtpromotor 301, 402, 471
- Maintenance organization 177
- Makroebene 414
- Makrostruktur 510
- Management 47
 - als kritischer Erfolgsfaktor 370
 - Lower- 103
 - Middle- 103
 - operatives 103
 - strategisches 102
 - taktisches 103
 - Top- 102
- Managementfunktion 48
- Managementprinzip 57
- Managementpyramide 102
- Markenmanager 217
- Märklin & Cie. GmbH 360
- Markt, organisationsinterner 148
- Massachusetts Institute of Technology (MIT) 325
- Masterplan 455
- Matrixleitung 141, 205
- Matrixorganisation 202
- Matrixschnittstelle 141, 202
- Matrixstelle 141, 202
- Matrixsystem 141
- Matrixteam 204
- Mazda 257
- Megatrend 363
- Mehrliniensystem 139, 202
- Mensch-Maschine-Kommunikation 570
- Mercedes-Benz AG 215, 334
- Mercedes-Benz Cars 121, 340
- Mercedes-Benz Group AG 31, 121
- Merck KGaA 253, 295, 312, 467, 468
- Methode 263, 541, 586, 635
- Metro AG 370
- Mettler-Toledo Intl. Inc. 632
- Mikroebene 414
- Mikrostruktur 510
- Mindmapping 586
- Misserfolgsfaktoren 485
- Mitarbeiter-Perspektive 482
- Modelle des Wandels 371
- Moderationsmittel 557
- Moderator 556
- Monitoring 449
- Morphologische Analyse 587
- Morphologischer Kasten 588
- Motivationstheoretischer Ansatz 63
- Moving 433
- Muda 257, 287, 307, 325
- Mülleimer-Modell 65
- Müller Weingarten AG 369
- Multi-Channel-Kommunikation 528
- Multimomentstudie 553
- Multiple-Nucleus-Strategie 438
- Multiprojektmanagement 230, 232

Münchener Rückversicherungs Gesellschaft [237, 269](#)

Mura [257](#)

Muri [257](#)

Muss-Kriterien [591](#)

Muss-Ziele [577](#)

N

Nebenhierarchie [151](#)

Neoinstitutionalismus [68](#)

Neoklassik [68](#)

Nestlé S.A. [31, 132, 312](#)

Netzwerk [143](#)

- fokales [633](#)

- informales [149](#)

New Work [640](#)

Nike Inc. [385](#)

Nixdorf, H. [157](#)

Non-Value-Added [257, 275](#)

Nordsieck, F. [60](#)

Norm [152, 494](#)

- formale [159](#)

- Gruppen- [109](#)

- informale [150](#)

Novartis International AG [253, 299](#)

Null-Fehler-Ziel [273](#)

Nutzwertanalyse [595](#)

O

Objekt [80](#)

Ohno, T. [325](#)

Ökonomischer Ansatz [68](#)

OMV AG [31, 331](#)

One best way [74, 255, 529](#)

Opel [59](#)

Optimum, prozessorganisatorisches [288](#)

Organigramm [124, 146, 601](#)

Organisation

- agil-digitale [330](#)

- agile [638](#)

- Beurteilungskriterien [179](#)

- digital-vernetzte [633](#)

- divisionale [186](#)

- duale [178](#)

- Entwicklungslinien der [643](#)

- fraktale [632](#)

- funktionale [180](#)

- horizontale [643](#)

- hybrid-modulare [631](#)

- kollaterale [178](#)

- lernende [518](#)

- Merkmale [38](#)

- primäre [113](#)

- traversierende [107](#)

- virtuell-agile [635](#)

- virtuelle [511, 636](#)

Organisationsbegriff [42](#)

- institutionaler [46](#)

- instrumentaler [44](#)

Organisationseinheit

- Arten [97](#)

- Begriff [89](#)

Organisationsentwicklung [416, 426](#)

- Drei-Phasen-Modell [431](#)

- Merkmale [430](#)

Organisationsgestaltung [417](#)

- Vorgehensweise [421](#)

Organisationshandbuch [600](#)

Organisationskonzept [177](#)

Organisationskultur [152, 167, 390, 511](#)

- dysfunktionale [169](#)

- funktionale [168](#)

- Veränderung der [391](#)

- Wirkungen der [168](#)

Organisationslehre, betriebswirtschaftliche [60](#)

Organisationsprinzip [128](#)

Organisationsproblem

- operatives [418](#)

- strategisches [418](#)

Organisationsstruktur [42, 78, 510](#)

Organisationstechnik [541](#)

- Auswahlkriterien [544](#)

- Überblick [541](#)

Organisationstheorie [53, 73](#)

- entscheidungstheoretische Ansätze [64](#)

- klassische Ansätze [55](#)

- motivationstheoretische Ansätze [63](#)

- neoinstitutionalistische Ansätze [68](#)

- neoklassische Ansätze [68](#)

- ökonomische Ansätze [68](#)

- situativer Ansatz [70](#)

- soziotechnischer Ansatz [67](#)

- systemtheoretische Ansätze [65](#)

Organisationstyp [138](#)

Organisationsziel [39, 577](#)

Organisationszyklus [421, 422, 423](#)

Organisator

- als Organisationsentwickler [620](#)

- Anforderungs- und Tätigkeitsprofil 622
- Berufsbild 619
- Büro- 620
- DV- 620
- klassischer 620
- Stellenbeschreibung 622
- Organizational culture 151
- Organizational learning 512
- Organizational level 454, 464
- Organization development 426
- Output 262
- Outsourcing 332

- P**
- Paarvergleich 581
- Pacing 494
- Palastorganisation 628, 643
- Parallelhierarchie 455
- Parallelorganisation 178
- Pareto-Prinzip 544
- Parkinson, N.C. 133
- Parkinsonsches Gesetz 133
- Partizipationsgrad 491
- Partizipationsstrategie 434
- PDCA-Zyklus 297
- Performance-Check-in 529
- Performance Indicator 290
- Performance Measurement 475
- Personalführung 47
- Phase 80
 - der Markterschließung 379
- Phasenmodell der Unternehmensentwicklung 378
- Pinnwand 557
- Pläne 136, 146
- Planungsstufen 422
- Poolung 183
- Porsche AG 299, 444
- Porsche Zwischenholding GmbH 299
- Porter, M.E. 260
- Position 89
- Präferenzmatrix 581
- PricewaterhouseCoopers 207
- Primärorganisation 177, 277
- Principal-Agent-Ansatz 69
- Prinzip des kürzesten Weges 139
- Problembegriff 417
- Problemfeld 417
- Problemlandkarte 418
- Problemlösegruppe 120
- Problemlösungslernen 517
- Process-Improvement 297
- Process-Innovation 297
- Process-Redesign 297
- Procter & Gamble Company 31, 33, 153, 189, 190, 194, 217
- Produktionsfaktor 48
- Produktmanagement 216
 - Linien- 218
 - Matrix- 218
 - Stabs- 217
- Produktmanager 217
- Profit-Center 192, 212, 238
- Prognosetrompete 561
- Prognoseverfahren, qualitatives 559
- Programm 145
 - flexibles 146
 - starres 145
- Programmcontrolling 478
- Programm-Manager 474
- Programmorganisation 469
- Projekt 123, 226
 - Aufbau- und Ablaufstruktur 226
 - Merkmale 122
- Projektadministration 230
- Projektausschuss 229
- Projektgruppe 123
- Projekthierarchie 228
- Projektionsverfahren 560
- Projektmanagement 226
 - Matrix- 230
 - Organisation 229, 233
 - reines 231
 - Stabs-/Einfluss- 229
- Projektmanager 123, 227
- Projektteam 123, 472
- Property-Rights-Ansatz 69
- Prozess 259
 - direkter 264
 - Elementar- 284
 - Geschäfts- 265, 267
 - indirekter 264
 - Informations- 264
 - Innovations- 265, 282
 - Kern- 266
 - kritischer 266
 - Leistungs- 264
 - Leitungs-/Management- 265, 267

- materieller 264
- Merkmale 261
- operativer 265
- Primär- 265
- Realgüter- 258
- Sekundär- 265
- Support- 267
- Teil- 284
- Transformations- 258
- Prozessaktivität 262
- Prozessanalyse 292, 567
- Prozessarchitektur 286
- Prozessart 264
- Prozessaufgabe 261, 281
- Prozessberatung 428
- Prozesscontrolling 288
- Prozessdefinition 279
- Prozessdekomposition 284
- Prozessdokumentation 289
- Prozesseffizienz 43
- Prozesseigner 301
- Prozesselimination 292
- Prozessfreigabe 289
- Prozessgestaltung
 - Vorgehensweise 278
 - Ziele 268
- Prozesshaus 268
- Prozessidentifikation 280
- Prozessintegration 288
- Prozesskennzahl 288
- Prozesskette 263, 265
- Prozesskosten 275
- Prozesslandkarte 286
- Prozessleistung 289
- Prozesslenkungsausschuss 301
- Prozesslernen 517
- Prozessmanagement 254
 - Aktionsträger 300
- Prozessmanager 302
- Prozessmethodenberater 302
- Prozessmitarbeiter 302
- Prozessmodell, teleologisches 372
- Prozessmoderator 620
- Prozessoptimierung 255, 291, 296, 567
- Prozessorganisation 268
- Prozessperspektive 481
- Prozesspromotor 303, 427
- Prozessquelle/-senke 262
- Prozessrealisation 289
- Prozesssicherheit 273
- Prozessstruktur, hierarchische 284
- Prozessteam 302
- Prozessumfang 283
- Prozessverantwortung 255, 289
- Prozessverbesserung, kontinuierliche 297
- Prozessziele 261
- Prozesszirkel 302
- Purpose 526
- Pyramidenform
 - horizontale 602
 - vertikale 602
- Q**
- Qualität 271
 - Produkt- 273
 - Prozess- 273
- Qualitätsmanagement-Ansatz 328
- Quelle Schickedanz AG & Co. 272
- Querschnittsfunktion 49, 224
- R**
- Radical change 315
- Rang 80
- Rating-Agenturen 476
- Realitätslücke, Problem der 450
- Reengineering-Ansatz 327
- Reframing 391
- Refreezing 434
- Regelungsoverkill 643
- Reifeunternehmen 385
- Remodellierung 316, 391
- Renault-Nissan 340
- Reorganisation 388, 397
- Reorientierung 316, 388
- Ressourceneffizienz 42
- Restraining forces 431
- Restrukturierung 315, 397
- Restrukturierungsphase 383
- Revitalisierung 316, 391
- Rhône-Poulenc S.A. 345
- Richtlinie 147
- Richtlinienkompetenz 105
- Ringsegmentform 603
- Ritual 159
- Roadmap 458
- Rollendifferenzierung 110

- S**
- Sachfunktion 49
 - Sachmittel 83, 262
 - Salzgitter AG 155
 - Sandwich-Situation 437
 - Sanofi-Aventis S.A. 344, 346
 - Sanofi-Synthélabo S.A. 346
 - SAP AG 391, 396
 - Säulenform 602
 - SBB AG 32, 391
 - Scanning 449
 - Schaeffler AG 32
 - Schindler Holding AG 299
 - Schindler Management AG 32
 - Schnittstelle 135, 254
 - Schnittstellenmanager 620
 - Schuler AG 369
 - Scientific-Management 56
 - Scrum 232, 637
 - Sekundärorganisation 113, 178, 276
 - Formen 178, 216
 - strategische 239
 - Selbstabstimmung 144
 - Selbstaufschreibung 549
 - Selektionsmodell 371
 - Sensitivitätsanalyse 598
 - Service-Center 107, 198
 - Sieben-S-Modell 29, 33
 - Siemens AG 107, 161, 162, 186, 190, 194, 195, 198, 237, 332, 349, 350, 361, 376, 377, 386, 391, 460, 462, 464, 475
 - Siemens Management Consulting 198
 - Siemens Nixdorf Informationssysteme AG 430, 458
 - Signale, schwache 449, 560
 - Silicon Valley 634
 - Single-Loop-Learning 515
 - Situation 70
 - Situationsanalyse 558
 - operative 558, 566
 - strategische 558
 - Situationsvariable 71
 - Situativer Ansatz
 - analytische Variante 71
 - monokausale Richtung 70
 - pragmatische Variante 72
 - Six-Sigma-Methode 294
 - smart GmbH 637
 - smartville 638
- Smith, A. 57
 - Sozialziele 478
 - Soziotechnischer Ansatz 67
 - Spartenorganisation 186, 188
 - Speeding-System 59
 - Speedy GmbH 35, 41, 42, 43, 45, 47, 77, 80, 81, 93, 99, 101, 105, 135, 146, 183, 235, 267, 275, 290, 291, 293, 294, 295, 298, 451, 452, 456, 457, 458, 473, 474, 513, 514, 515, 516, 517, 545, 547, 550, 553, 560, 561, 562, 566, 567, 575, 576, 577, 578, 579, 581, 585, 586, 589, 591, 594, 595, 599, 604
 - Speicher, organisationaler 513
 - Spezialisierung 95
 - horizontale 58, 95
 - vertikale 96
 - Spezialisierungsvorteil 183
 - Spitzenorganisation 102
 - Sprint 527
 - Stab
 - Abteilungs- 140
 - Leitungs- 140
 - Planungs- 240
 - Zentral- 140
 - Stabliniensystem 140
 - Stabshierarchie 141
 - Stakeholder 330
 - Standardisierung 136
 - Stand-up-Meeting 529
 - Status, sozialer 151
 - Stelle 89
 - Assistenz- 107
 - Ausführungs- 103
 - Leitungs- 99
 - Leitungshilfs- 104
 - Linien- 99
 - Merkmale 90
 - Stabs- 104
 - unterstützende 99, 104
 - Zentral- 107
 - Stellenarten 97
 - Stellenbeschreibung 146, 600, 623
 - Stellenbildung
 - ad instrumentum 95
 - ad personam 94
 - ad rem 94
 - aufgrund Rechtsnormen 95
 - Kriterien der 94

- Stelleninhaber 90
STRABAG SE 395
Strategic business area 234
Strategic business unit 236
Strategic sector 234
Strategie 187, 196, 234, 238
– des Bombenwurfs 434
– Funktionsbereichs- 387
– Geschäftsbereichs- 236, 387
– Unternehmens- 387
Strategiearten 387
Strategie-Struktur-Fit 238
Struktur
– formale 41
– informale 62
Strukturformalisierung 146
Strukturvariable 71
Substitutionsprinzip der Organisation 44, 600
Sulzer AG 299, 640
Swarovski 237
Swatch 237
Swimlane 606
SWOT-Analyse 562
Symbol 159
Synergieeffekt 189
System 40, 65
– soziales 40, 46
– Sub- 66
– Über- 66
Systemelement 66
Systemhierarchie 66
Systems-Engineering 418
– Grundgedanken 418
– Vorgehensmodell 421
Systemtheorie 65
Szenario-Technik 560
- T**
Task-Force 122
Tätigkeitsliste 549
Taylor, F.W. 56, 512
Taylorismus 58
Team 109
Teamarbeit 511
Teambuilding-Prozess 110
Teamstruktur 142
Technologie
– Informations- 395
– Kommunikations- 395
Teilaufgabenhierarchie 79
Teilprozessmanager 302
Tensororganisation 202
Theories-in-use 516
ThyssenKrupp AG 259, 299
Timing 494
Titanic-Effekt 137
Top-down-Approach 125
Top-down-Strategie 435
Top-Leader 404
Top-Management 402
Top Transformation Topics 521
Total-Cycle-Time 294
Total-Quality-Management 273, 328
TOWS-Analyse 562
Toyota Motor Company 257, 325
Toyota-Production-System 257, 324, 445
Toyotismus 324, 325
Training 494
Transaktionskostenansatz 69
Transformation 328
– Readiness 522
Transformationsmanager 472
Transformationsphase 371
Trilemma der Informationsgewinnung 545
Turbulenz 364, 521, 522, 524
Turnaround-Management 360
- U**
Überlappende Gruppe 142
Überorganisation 44
UBS AG 253, 256
Unfreezing 432
Unfreezing
– Mechanismus 432
Ungewissheit
– Entscheidungen unter 524
– Phänomen der 627
Unilever N.V. 219
Unternehmen, fluides 44, 332
Unternehmensführung 47, 194
Unternehmenskultur 152, 390
Unternehmenswandel 309
Unterorganisation 44
Ursache-Wirkungs-Analyse 571
Ursache-Wirkungs-Netzwerk 572
Uzin Utz AG 131

V

Value-Added 260

Value chain 260

Veränderungscontrolling 479

- Definition 479

- Instrumente 479

Veränderungsdruck 370

Veränderungserfolg 505

Veränderungsmanagement

- Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren 484

- Handlungsfelder 386

- integrativer Ansatz 447

Veränderungsprozesse, Arten von 28

Veränderungsziele 367

Verantwortung 92, 101

- Ergebnis- 92

- Führungs- 92

- Handlungs- 92

Verband für Arbeitsstudien (REFA e.V.) 619

Verbesserungsprozess, kontinuierlicher 255, 273

Verbundeffekte 189

Verfügungsrechtlicher Ansatz 69

Verhaltensstandards 159

Verhaltensträgheit 399

Verlernen 485, 514

Verrichtung 80

Verrichtungsorganisation 180

Vertrauen 433

Vertrauenskultur 407

Viereck, magisches 269

Viral Change 438

Vision 158, 454

- Bestandteile einer 158

voestalpine AG 32

Voith GmbH 449

Volkswagen AG 32, 254, 270, 273, 300, 388, 414, 481

Vorauskoordination 136

Vorgehensziele 573

VUCA-Welt 522

W

Wachstumsmodell, Phasen 374

Wandel

- 1. Ordnung 314

- 2. Ordnung 315

- Aktionsfelder 496

- emergenter 313

Erfolgsfaktoren 484

evolutionärer 440, 446

geplanter 314

Gründe für organisatorischen 359

organisatorischer 314

Painpoints 495

revolutionärer 439

transformativer 386

ungeplanter 313

Ursachen 361

Wandelkompetenz, persönliche 411

Wandelmodelle 371

Wandlungsbedarf 448

Wandlungsbereitschaft 448, 497

Wandlungsfähigkeit 448, 497

War Room 527

Weak Signals 560

Weber, M. 55, 377

Weisung, persönliche 144

Weisungsbefugnis

- disziplinarische 99

- fachliche 99

Welch, J. 311

Wert 152, 260

Wertaktivitäten 260

Wertewandel 167, 361

Wertkette 260

Wertkettenmodell 260

Wertschöpfungskette 266, 511

Wertziele 478

Wertzuwachs 260

Western Electric Company 62

Widerstand

- Anzeichen 409

- Definition 399

- emotionaler 408

- interner 405

- politischer 408

- rationaler 408

- Überwindung von 413

- Umgang mit 409

- Ursachen von 398

Windows of opportunity 372

Wir-Gefühl 109

Wirtschaftlichkeitsanalyse 592

Wissensbasis, organisatorische 513

Wissensmanagement 520

Wissenssystem 514

Workshop 556

Wunsch-Ziele [577](#)

Würth-Gruppe [118](#)

X

X-Engineering [441](#)

Xerox [564](#)

Z

Zappos [642](#)

Zeitschere, Problematik der [364](#)

Zeltorganisation [178, 628, 643](#)

Zentralbereich/-abteilung [192, 205](#)

Zielbildung [573](#)

– Probleme der [574](#)

Zielbündel, mehrdimensionales [367](#)

Zieldefekte [574](#)

Ziele [38, 40, 44, 262](#)

– der Organisation [39](#)

– für die Organisation [39](#)

Zielgewichtung [579](#)

Zielkomplementarität [276](#)

Zielkonkurrenz [276](#)

Zielstruktur, hierarchische [577](#)

Zielsystem [577](#)

– gewichtetes [579](#)

Zurechnungsproblematik [483](#)

Zweckbeziehung [80](#)

Über den Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen und an der University of Virginia (Va. USA). Nach der Promotion auf dem Gebiet des Controlling war er Führungskraft in einem internationalen Automobilkonzern, unter anderem als Leiter Organisationsanalysen Konzern und als Projektleiter Forschungs- und Entwicklungsmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte als Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) sind insbesondere die Optimierung von Veränderungs- und Innovationsprozessen in Profit- und Nonprofit-Unternehmen sowie die Gestaltung von unternehmenskulturellen Entwicklungsprozessen. Professor Vahs ist Managing Partner der Quality-Awareness-Experts, einer Beratergruppe, die seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Größe sehr erfolgreich bei der Weiterentwicklung ihres Innovations- und Qualitätsbewusstseins in Richtung IQ-Exzellenz begleitet (www.qa-experts.de). Neben zahlreichen Veröffentlichungen auf den Gebieten Change-Management, Innovationsmanagement und Innovations-/Qualitätsbewusstsein sind unter anderem die folgenden Bücher von ihm erschienen: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (8. Auflage), Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung (6. Auflage), Workbook Change Management (3. Auflage), Change-Management in Nonprofit-Organisationen, Change-Management in schwierigen Zeiten, Innovations- und Qualitätspotenziale optimal kombinieren, Qualitätsbewusstsein schaffen – Mit der Quality-Awareness-Methode zur Qualitätsexzellenz. Kontaktaufnahme mit dem Autor über dvahs@qa-experts.de.



Ihre Online-Inhalte zum Buch: Exklusiv für Buchkäuferinnen und Buchkäufer!



- ▶ <https://mybookplus.de>
- ▶ Buchcode: PYU-97148