

Weuster, Arnulf

Book

Unternehmensorganisation: Organisationsprojekte, Aufbaustrukturen

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Weuster, Arnulf (1999) : Unternehmensorganisation: Organisationsprojekte, Aufbaustrukturen, ISBN 3-87988-427-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116892>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Arnulf Weuster

Unternehmensorganisation

Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen

HWHA Hamburg
Bibliothek

A 00
1825



A00-1825

Rainer Hampp Verlag

Unternehmensorganisation

Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen

Arnulf Weuster

Unternehmensorganisation

Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Weuster, Arnulf:

Unternehmensorganisation : Organisationsprojekte –
Aufbaustrukturen / Arnulf Weuster - München ; Mering : Hampp,
1999

ISBN 3-87988-427-7

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Erster Teil: Phasen und Probleme eines Organisationsprojektes

1 Einführung	1
1.1 Grundbegriffe der Organisationslehre	1
1.2 Initiatoren und Anreger von Reorganisationen	8
1.3 Anlässe für eine Reorganisation	14
1.4 Phasenschema für ein Reorganisationsprojekt	15
2 Die Initialisierungs- und Planungsphase	16
2.1 Klärung des Organisationsproblems	16
2.2. Eingrenzung des Untersuchungsbereiches	17
2.3 Festlegung der Organisationsziele	17
2.3.1 Gründe für die Zielfestlegung	18
2.3.2 Verschiedene Zielarten	18
2.3.3 Zielfindung und Zielfestlegung im Projektverlauf	21
2.3.4 Entscheidungsträger der Zielfestlegung	23
2.4 Restriktionen und Lösungsvorgaben	24
2.5 Entscheidungen zur Projektorganisation	24
2.6 Terminplanung und Budget	28
2.7 Information der Betroffenen und des Betriebsrates	28
3 Die Istaufnahme	29
3.1 Die Informationsgewinnung	29
3.2 Überblick über Erhebungsmethoden	32
3.3 Das Interview als Methode zur Istaufnahme	36
3.3.1 Die Interviewpartner	36
3.3.2 Der Freiheitsgrad des Interviews	38
3.3.3 Das Interviewklima	39
3.3.4 Die Interviewphasen	41
3.3.5 Frageformen und Fragetechnik	42
3.3.6 Der Interviewort	43
3.3.7 Die Dokumentation des Interviews	44
3.4 Organisationswiderstand bei der Istaufnahme	44
3.5 Die Dokumentation des Istzustandes	46
3.5.1 Gründe für die Dokumentation	46
3.5.2 Arten der Dokumentation	47
4 Kritische Analyse des Istzustandes	55
4.1 Einführung	55
4.2 Die Grundsatzkritik	55

4.3 Die Kernkritik	58
4.3.1 Grundlagen der Kernkritik	58
4.3.2 Beispiele für Prüffragen (Checklisten)	59
4.4 Der Alternativenvergleich	63
5 Die Entwicklung einer Sollkonzeption	65
5.1 Grundsätzliche Entwicklungsmethoden	65
5.1.1 Die konzeptuelle Methode	65
5.1.2 Die empirische Methode	67
5.2 Entwicklung bis zur Entscheidungsreife	69
5.3 Präsentation und Entscheidung	69
5.4 Mitwirkung und Mitentscheidung des Betriebsrats	70
5.4.1 Einführung in die Mitbestimmung	70
5.4.2 Grundsätze der Behandlung von Betriebsangehörigen	72
5.4.3 Verschiedene betriebsrätliche Aufgaben und Rechte	73
5.4.4 Unterrichtung und Beratung bei Reorganisationen	74
5.4.5 Die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	76
5.4.6 Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten	79
5.4.7 Betriebsänderung, Interessenausgleich und Sozialplan	79
5.4.8 Unterrichtung und Erörterungspflicht bei Arbeitnehmern	80
5.5 Detailplanung und Programmierung	81
6 Die Implementierung der Sollkonzeption	81
6.1 Die Einführungsvorbereitung	82
6.2 Die Übernahmephase	84
6.3 Widerstand in Reorganisationsprojekten	85
6.3.1 Einführung	85
6.3.2 Gründe für den Widerstand	86
6.3.3 Formen des Widerstandes	89
6.3.4 Maßnahmen zur Akzeptanz	90
6.3.5 Langfristige Akzeptanz-Maßnahmen	93
7 Die Kontrolle des Reorganisationserfolges	94
7.1 Gründe Pro und Contra Kontrolle	94
7.2 Arten der Kontrolle	96
7.3 Bewertung des Reorganisationserfolges	97

Zweiter Teil: Aufbauorganisatorische Strukturen

1 Die Funktionalorganisation	99
1.1 Grundlegende Beschreibung	99
1.2 Die Stab-Linien-Organisation	105
1.2.1 Der Stabsbegriff	105
1.2.2 Aufgaben von Stäben	106
1.2.3 Arten von Stäben	107
1.2.4 Entscheidungen und Anweisungen durch Stäbe	109
1.2.5 Konflikte zwischen Stab und Linie	110
1.2.6 Stab und Dienstleistung	112
1.3 Koordination mit Ausschüssen	113
1.3.1 Definition und Einführung	113
1.3.2 Arten von Ausschüssen	113
1.4 Erfolgsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen	114
1.4.1 Beispiele unbekannter Marktführer	115
1.4.2 Charakteristika der Marktführer	115
2 Das Produktmanagement in Matrixform	119
2.1 Merkmale der Matrixorganisation	119
2.2 Der Grundgedanke des Matrix-Produktmanagements	120
2.3 Voraussetzungen für das Matrix-Produktmanagement	122
2.3.1 Marktbedingungen	123
2.3.2. Unternehmensmerkmale	123
2.4 Probleme des Dualmanagements	124
2.5 Die Funktionen von Produktmanagern	126
2.6 Die Bewertung des Makro-Matrix-Produktmanagements	127
2.6.1 Positive Wertungen	127
2.6.2 Negative Wertungen	128
3 Die Divisionalorganisation (Spartenorganisation)	130
3.1 Der Grundgedanke der Divisionalisierung	130
3.2 Konzeptionen der Divisionalorganisation	134
3.2.1 Das Cost-Center-Konzept	134
3.2.2 Das Expense-Center-Konzept	135
3.2.3 Das Revenue-Center-Konzept	135
3.2.4 Das Profit-Center-Konzept	136
3.2.5 Das Investment-Center-Konzept	138
3.3 Entscheidung zur Divisionalisierung	138
3.3.1 Produktbezogene Integrationsbedürfnisse	139
3.3.2 Das Problem der Stellenvermehrung	140
3.3.3 Die Differenzierungschance	141
3.3.4 Die Motivierungschance	141

3.4 Integrationsinstrumente der Unternehmensleitung	142
3.4.1 Personelle Verflechtungen	142
3.4.2 Steuerung und Kontrolle der Divisionen	143
3.4.2.1 Vorbemerkung	143
3.4.2.2 Das Return-on-Investment-Konzept	145
3.4.2.3 Das Residualeinkommens-Konzept	147
3.4.2.4 Die Unternehmensplanung	148
3.5 Zentralbereiche in einer Divisionalorganisation	153
3.5.1 Einführung	153
3.5.2 Grundsätzliche Überlegungen	153
3.5.3 Forschung und Entwicklung	157
3.5.4 Beschaffung und Materialwirtschaft	158
3.5.5 Produktion, Logistik und Service	158
3.5.6 Marktforschung, Werbung und Außenorganisation	159
3.5.7 Personalwirtschaftliche Funktionen	160
3.5.8 Funktionen des Finanz- und Rechnungswesens	161
3.5.9 Weitere Zentralfunktionen	165
3.6 Personalentwicklung - Umlagefinanzierung oder Profit-Center	166
3.6.1 Vorbemerkung	166
3.6.2 Die Sicht der Divisionen	167
3.6.3 Die Sicht der Unternehmensleitung	168
3.6.4 Die Sicht des Zentralbereiches	169
3.6.5 Die Sicht der Mitarbeiter	170
3.6.6 Resümee	170
3.7 Verschiedene Fragen zur Divisionalorganisation	171
3.7.1 Leistungsaustausch zwischen Divisionen	171
3.7.2 Divisionalorganisation und Strategische Geschäftseinheiten	172
3.7.3 Divisionalorganisation von mittelständischen Unternehmen	175
3.8 Divisionalorganisation als Konzern	177
3.8.1 Grundbegriffe der Konzernorganisation	177
3.8.2 Gründe für selbständige Divisionen	179
3.8.3 Wege zur Konzernbildung	182
3.8.4 Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	183
3.9 Divisionalisierung und Arbeitnehmerinteressen	187
3.9.1 Auswirkungen auf die Arbeitnehmer	187
3.9.2 Auswirkungen auf den Betriebsrat	190
3.9.3 Auswirkungen auf die Unternehmens-Mitbestimmung	191
Literaturverzeichnis	193

Erster Teil

Phasen und Probleme eines Organisationsprojektes

1 Einführung

1.1 Grundbegriffe der Organisationslehre

Zunächst werden einige wichtige Grundbegriffe der Organisationslehre vorgestellt, die in den weiteren Ausführungen häufig verwendet werden.

Grundbegriffe der Organisationslehre		
Organisation = Instrument		Organisation = Institution
Organisation = generelle Regelungen	gebundene und ungebundene Disposition	Improvisation
Überorganisation		Unterorganisation
Organisationsgrad		Organisationsdilemma
Aufbauorganisation (Strukturorganisation)		Ablauforganisation (Geschäftsprozessorganisation)
Funktionalorganisation	Matrixorganisation	Divisionalorganisation
Neuorganisation		Reorganisation
Selbstorganisation		Fremdorganisation
Makroorganisation		Mikroorganisation
Geplante (formelle) Organisation		Gewachsene (informelle) Organisation
Primärorganisation		Sekundärorganisation

Man unterscheidet den instrumentellen und den institutionellen Organisationsbegriff. Nach dem instrumentellen Organisationsbegriff, der in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre meist verwendet wird, versteht man unter "Organisation" ein System von auf Dauer angelegten Regeln. Man sagt: Die Unternehmung "hat" eine Organisation. Die Organisation wird bei dieser Definition als Instrument angesehen, und zwar meist als Instrument der Geschäftsleitung.

Nach dem institutionellen Organisationsbegriff "ist" die Unternehmung eine Organisation. Vor allem in der Industrie- und Organisationssoziologie wird der Organisationsbegriff in dieser Weise zur Kennzeichnung zielgerichteter Institutionen wie Unternehmen, Behörden, Parteien oder Gewerkschaften verwendet.

Es werden nun die Begriffe Organisation (instrumenteller Begriff), Disposition und Improvisation vorgestellt. **Organisatorische Regeln** sind generelle Regelungen, die dem Unternehmen Stabilität geben sollen. Sie bilden einen Rahmen

für Entscheidungen im Einzelfall. Organisatorische Regeln sind tendenziell auf Dauer angelegt. Sie werden in Reorganisationsprozessen allerdings oft modifiziert oder durch andere ersetzt.

Unter **Disposition** versteht man Entscheidungen im Einzelfall oder Sonderfall. Diese Entscheidungen sollen keine organisierende Wirkung haben. Man kann zwischen der ungebundenen (freien) Disposition in Sonderfällen und der gebundenen Disposition in Einzelfällen im Rahmen von organisatorischen oder improvisierten Regeln unterscheiden. Beispiele für die ungebundene Disposition sind Entscheidungen über den Standort, die Rechtsform oder eine Diversifikation (Differenzierung des Produktions- und Absatzprogramms zwecks Risikostreuung). Beispiele für die gebundene Disposition stellen alle Entscheidungen der Mitarbeiter im Rahmen delegierter Kompetenzen dar, etwa die Entscheidung eines Außendienstmitarbeiter, im Rahmen seines vorgegebenen Verhandlungsspielraums einem Preisnachlass zuzustimmen, um einen Auftrag zu erhalten.

Sowohl "Organisation" als auch "Disposition" sind organisatorische Begriffe. Es kann eine bewusste organisatorische Entscheidung sein, den Dispositionsspielraum groß zu halten bzw. durch Rücknahme organisatorischer Regeln wieder zu erweitern, um die Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen und ihre Kreativität anzuregen.

Unter **Improvisation** versteht man Regeln, die der Intention nach nur vorübergehend gelten sollen. Solche provisorischen Ad-hoc-Regeln schaffen nur ein labiles Gleichgewicht, das möglichst bald durch organisatorische Dauer-Regeln ersetzt werden soll. Die Improvisation spielt eine große Rolle bei plötzlich auftretenden oder bei neuartigen Problemen, die rasches Handeln erfordern. Beispiel: Nachdem eine von zwei Produktionshallen abgebrannt ist, wird vorübergehend in der noch existierenden Halle im Schichtdienst gearbeitet. Die Praxis zeigt übrigens, dass solche Provisorien manchmal recht langlebig sind.

Vier weitere organisatorische Grundbegriffe sind Überorganisation, Unterorganisation, Organisationsdilemma und Organisationsgrad. Von **Überorganisation** oder einem hohen Organisationsgrad spricht man, wenn es in einem Unternehmen umfangreiche, sehr ins Detail gehende Dauer-Regeln gibt, die nur wenig Spielraum oder keinen Spielraum für Dispositionen lassen. Je mehr generelle Regelungen geschaffen werden, umso mehr verliert die Disposition an Bedeutung. In diesem Sinne spricht man auch von Schematismus, Bürokratismus oder Formalismus. In der Organisationslehre versteht man unter Formalisierung die schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln (Beispiel: Stellenbeschreibung).

Beispiele für Überorganisation:

- zu viele Hierarchiestufen (steile Organisationspyramide)
- zu viele Zwischenstationen für Informationen und für Entscheidungen (dagegen: Fayolsche Brücke)
- Routineentscheidungen werden nicht delegiert
- Übermaß an Kontrolle auch in Kleinigkeiten, die von den Mitarbeitern selbst verantwortet werden könnten
- Vorheriges Abzeichnen auch sehr kleiner Einkäufe durch den Einkaufsleiter; Mitarbeiter können nicht spontan telefonisch bestellen
- Bankmitarbeiter muss bei negativem Kontenstand bei jeder Sollbewegung stets die Zustimmung der Kreditabteilung einholen
- zum Kopieren muss jedesmal die Kopierkarte vom Abteilungsleiter geholt werden
- Eintragen auch unwichtiger Schriftstücke ins Posteingangs- und Postausgangsbuch

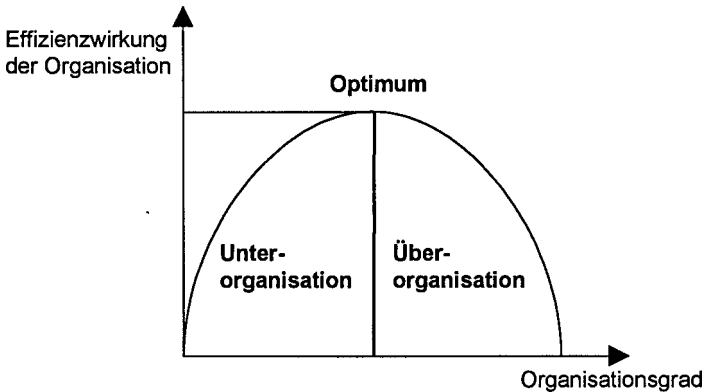
Von **Unterorganisation** oder einem niedrigen Organisationsgrad spricht man, wenn in einem Unternehmen kasuistische (fallweise) Entscheidungen dominieren. Es wird beständig ungebunden disponiert oder improvisiert.

Beispiele für Unterorganisation

- zu große Leitungsspanne (zu flache Organisationspyramide)
- fehlende oder unklare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung
- fehlende Regelung über Zahlungsziele, Skonti und Rabatte
- fehlende Bonitätsprüfung von Kunden
- Fehlende Bestandskontrolle im Lager führt zu kostspieligen Eilbeschaffungen
- Unabgestimmte Materialbestellungen durch Produktionsleiter und Lagerleiter
- Umständliche Beschaffungsvorschriften auch für geringwertige Wirtschaftsgüter oder das Tätigen kleinerer Investitionen
- Gleitzeitregelung führt in bestimmten Zeiten zur Nichterreichbarkeit der Auftragsabwicklung durch die Kunden
- Schlechte Einarbeitung neuer Mitarbeiter führt zu häufigen Rückfragen (interne Hotline)

Die Begriffe Überorganisation und Unterorganisation weisen auf das Problem des organisatorischen Gleichgewichts oder des **Organisationsdilemmas** hin. Zwecks Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten in einer Unternehmung und zu ihrer Stabilisierung ist eine Organisation der Aktivitäten erforderlich. Eine Überorganisation hemmt jedoch die notwendige Anpassungs- und Innovations-

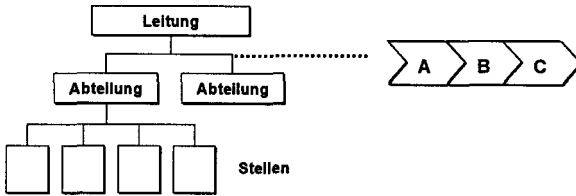
Organisationsdilemma (nach Gutenberg)



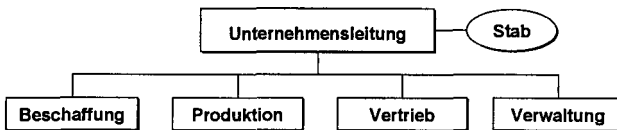
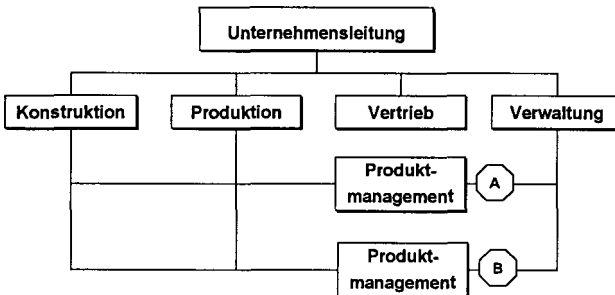
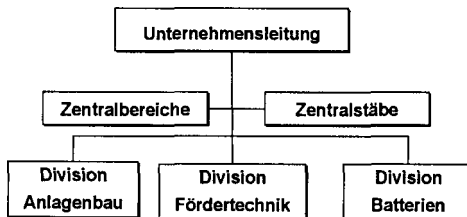
fähigkeit des Unternehmens. Das Organisationsdilemma besteht demnach darin, den für ein Unternehmen **optimalen Organisationsgrad** (Organisationsdichte) zu finden. Das ist der Organisationsgrad, der dem Unternehmen unter Beachtung der notwendigen Stabilität die erforderliche Flexibilität verleiht, damit Erhalt und Erfolg des Unternehmens gesichert werden.

Ob in einem Unternehmen die bestmögliche Organisation erreicht wurde, ist kaum messbar, sondern allenfalls durch kritisches Expertenurteil abschätzbar. Außerdem ist eine optimale Organisation immer nur temporär erreichbar. Das Problem des optimalen Organisationsgrades kann nie endgültig gelöst werden, da es sich nach Marktänderungen, technischen Innovationen, Änderungen der Unternehmensgröße sowie nach (teilweisen) Änderungen des Betriebszwecks (Produktions- und Absatzprogrammes) immer wieder neu stellt.

Ein weiteres Begriffspaar der Organisationslehre ist Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Mit **Aufbauorganisation** bezeichnet man die beständige vertikale (skalare, hierarchische) und horizontale Gliederung eines Unternehmens in Hauptabteilungen, Abteilungen, Arbeitsgruppen und Stellen. Die Aufbauorganisation von Unternehmen oder von einzelnen Abteilungen wird in Organigrammen (Organisationsschaubildern) visualisiert und dokumentiert.

Aufbauorganisation**Ablauforganisation**

Die dominierende Form der Aufbauorganisation von mittleren und größeren Unternehmen ist die **Funktionalorganisation**, bei der das Unternehmen in der Industrie unterhalb der Unternehmensleitung in Funktionen (Bereiche) wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Rechnungs-

Funktionalorganisation**Matrixorganisation****Divisionalorganisation**

wesen, Organisation, Personalwesen gegliedert ist. Werden in einem Unternehmen oder einer Abteilung bewusst Stellen (z.B. Produktmanager) oder Projektteams eingerichtet, deren Inhaber bzw. Mitglieder sich quer durch alle Funktionsbereiche um bestimmte Produkte oder Sachverhalte kümmern müssen (Querschnittsfunktion), so spricht man von einer **Matrixorganisation**. Wird das Unternehmen unterhalb der Unternehmensleitung nach Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen gegliedert, so spricht man von einer **Divisionalorganisation** oder **Spartenorganisation**.

Unter der **Ablauforganisation** oder **Geschäftsprozessorganisation** einer Unternehmung versteht man die dauerhafte Regelung der Arbeitsabläufe (Produktionsprozess, Informationsverarbeitungsprozess). Die Ablauforganisation von Produktion und Verwaltung erfolgt heute in hohem Maße mit Unterstützung der Informationstechnologie. Einige Beispiele für Geschäftsprozesse sind: Produktentwicklung, Auftragsbearbeitung, Reklamationsbearbeitung, Kundenakquisition, Einkaufsabwicklung, Qualitätskontrolle sowie Personalbeschaffung.

Die Unterscheidung in Aufbauorganisation und Ablauforganisation ist eine gedankliche Abstraktion. Es gibt in der Unternehmenswirklichkeit keine Ablauforganisation neben der Aufbauorganisation.

Gelegentlich findet man anstelle von Aufbauorganisation und Ablauforganisation auch das Begriffspaar Strukturorganisation (Aufbau) und Prozessorganisation (Ablauf). Selbstverständlich können die Begriffe bei herrschender Freiheit der Begriffswahl und der Definition verwendet werden. Es ist aber zu bedenken, dass auch die Prozesse (Abläufe) in einer Unternehmung organisiert und damit strukturiert sind.

Von **Neuorganisation** spricht man, wenn ein Unternehmen oder Unternehmensteil (z.B. eine Abteilung oder Filiale) neu errichtet wird. Eine **Reorganisation** oder **Umorganisation** (Restrukturierung, Rationalisierung) liegt vor, wenn eine bestehende Aufbau- und Ablauforganisation neuen Zielen und Marktbedingungen angepasst wird. Die Arbeit von Organisationsabteilungen in größeren Unternehmen besteht in erheblichem Maße in Reorganisationen. Auch bei der nachfolgenden Darstellung der Phasen eines Organisationsprojektes wird meist Reorganisationsarbeit unterstellt. Die Grenzen zwischen Neuorganisation und Reorganisation sind fließend. So ist die Errichtung eines neuen Zweigwerkes aus der Sicht dieses Zweigwerkes eine Neuorganisation. Aus der Sicht der Gesamtunternehmung kann man den gleichen Vorgang als Reorganisation ansehen.

Bei der **Fremdorganisation** erfolgt die Organisation des Aufbaus und der Abläufe durch höhere Linieninstanzen, Organisatoren (Spezialisten für Organisation) oder sogar durch externe Unternehmensberater. Die organisatorischen

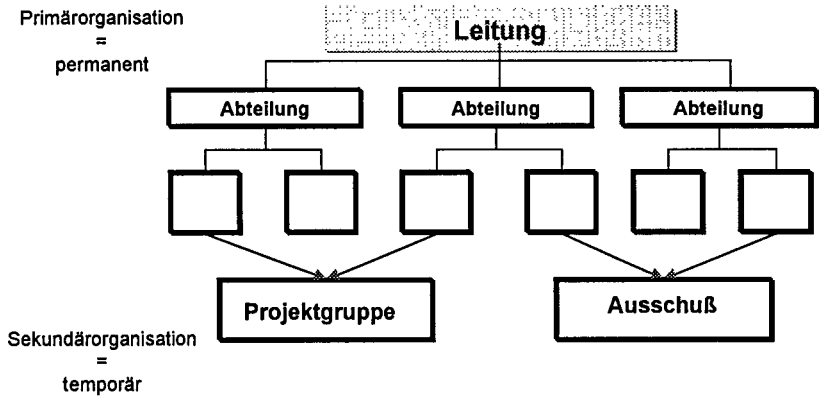
Regeln werden von Personen festgelegt, die später nicht selbst nach diesen Regeln arbeiten müssen. Bei der Fremdorganisation werden im Extrem alle Regeln ohne Einbezug der Organisationsbetroffenen (Aufgabenträger in Ausführungsstellen) getroffen. Im Unterschied hierzu sind bei der **Selbstorganisation** Subjekt und Objekt der Organisation identisch. Selbstorganisation erfolgt häufig bei einzelnen Stellen durch den Stelleninhaber sowie in Arbeitsgruppen bei der Aufgabenverteilung. Auch reine Abteilungsprobleme können durch interne Innovationsteams selbstorganisatorisch gelöst werden. Soweit eine Verfahrensinnovation durch Selbstorganisation möglich ist, gehört ihre Initiierung oft zu den Aufgaben eines Abteilungsleiters. In der Praxis treten oft Mischformen aus Fremd- und Selbstorganisation auf. Je mehr die Organisationsbetroffenen wirklich an Organisationsentscheidungen partizipieren, um so geringer dürften im allgemeinen die Widerstände gegen Reorganisationen sein.

Als **Mikroorganisation** bezeichnet man die Organisation kleinerer Kooperationseinheiten (Arbeitsgruppen, Projektgruppen, auch Einzelpersonen). Von **Makroorganisation** spricht man, wenn es um Regelungen für alle oder fast alle Bereiche eines Unternehmens geht. Die Makroorganisation verbindet die einzelnen Kooperationseinheiten der Unternehmung.

Geplante Organisation nennt man ein in Entwurf und Einführung bewusst gestaltetes, also rational konstruiertes System von Dauer-Regeln. Geplante Organisation entsteht durch Organisationsprojekte. **Gewachsene Organisation** ist eine sich inoffiziell herausbildende (evolutionäre, informale) Ordnung. Sie kommt durch inoffizielle Selbstorganisationen, organisatorische Agreements und andere informelle Regelungen zustande. Die Organisation von Klein- und Mittelunternehmen ist oft in beachtlichem Maße gewachsene Organisation. In Großunternehmen spielt die gewachsene Organisation als informelles Phänomen zwischen Reorganisationsprozessen eine Rolle. In neuerer Zeit wird die gewachsene Organisation unter dem Terminus „Organisationskultur“ auch als dauerhaftes Phänomen angesehen. Allerdings sollte die geplante Organisation in der Regel die gewachsene Organisation überwiegen.

Unter **Primärorganisation** versteht man die dauerhafte Aufbau- und Ablauforganisation, die jedes Unternehmen in gewissem Grade haben muss. Viele Unternehmen verfügen nur über diese Art der Organisation. **Sekundärorganisation** ist die hierarchieübergreifende Ergänzung der Primärorganisation durch Projektgruppen, Ausschüsse (Kollegien), Matrixbeziehungen (Querverbindungen; bewusst geschaffene Überlappungen von Entscheidungskompetenzen und von Verantwortung). Die Primärorganisation eignet sich als Ordnung auf Dauer vor allem zur Abwicklung repetitiver Routineaufgaben. Die temporäre Sekundärorganisation dient zur Bewältigung der Evolutionsdynamik der Unternehmensumwelt (insbesondere auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten).

In diesem Sinne spricht man auch von Routineorganisation und Innovationsorganisation.



1.2. Initiatoren und Anreger von Reorganisationen

Reorganisationen beginnen nicht „von selbst“. Es muss interne oder externe Personen oder Personengruppen geben, welche die Reorganisation einleiten oder anregen. Als direkte Initiatoren oder indirekte Anreger von Reorganisationen können folgende Personen oder Gruppen auftreten:

Die **Unternehmensleitung** setzt Reorganisationen in Gang, weil die Organisation ihr Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele ist. Insbesondere bei einer Existenzbedrohung, in einer Verlustsituation (Turn-around-Situation), bei Renditerückgang oder Unterschreitung einer gewünschten Mindestrendite sowie bei der Einführung technischen Fortschritts (Verfahrensinnovation) wird die Unternehmensleitung aktiv. In Konzernen ist auch die **Konzernleitung** zu nennen, die konzerneinheitliche Regelungen anstrebt.

Zur Aufgabe von **Führungskräften** gehört neben der Leitung der Routineabläufe die ständige Prüfung von organisatorischen Verbesserungsmöglichkeiten. Diese Aufgabe sollte in die Stellenbeschreibung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktionen aufgenommen werden. In der Praxis werden Organisationsprojekte häufiger von Bereichsleitern als von der Unternehmensleitung initiiert, weil im Mittelmanagement Schwachstellen der Ablauforganisation eher auffallen.

Der Leiter und die Mitarbeiter der **Organisationsabteilung** sind funktional für organisatorische Verbesserungen zuständig. Von ihnen wird erwartet, dass sie nicht nur auf Aufträge warten, sondern dass sie auch in Eigeninitiative konkrete Reorganisationen anregen. Sie werden dies wohl oft auch tun, da sie einen guten Überblick über das Unternehmen haben und da letztlich ihr Arbeitsplatz von fortlaufenden Reorganisationen abhängt.

Anregungen können von **Mitarbeitern in Querschnittsfunktionen** oder in **Außendienstfunktionen** kommen. Controllern fällt auf, wenn Plankosten erheblich überschritten werden. Produktmanagern in der Matrixorganisation fallen Kommunikations- und Koordinationsmängel auf. Außendienstmitarbeiter bemerken Aktivitäten der Konkurrenz, die zur Reaktion mit organisatorischen Maßnahmen zwingen.

Sicherheitsingenieure, Sicherheitsfachkräfte oder **Werksärzte** regen die Abschaffung oder die Milderung gefährlicher oder gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen sowie die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen an.

Von den „**einfachen**“ **Mitarbeitern** der Unternehmensbasis kommen über das betriebliche Vorschlagswesen Anregungen zur Reorganisation. Den Mitarbeitern der operativen Ebene fallen Ablaufmängel oft früh auf. Auch von nicht betriebsblinden neuen Mitarbeitern, die andere Aufbau- und Ablauforganisationen kennengelernt haben, können Anregungen ausgehen. Oft werden die Mitarbeiter an den Vorteilen (Kostenersparnis), die aus der Einführung ihrer Vorschläge resultieren, in gewissem Maße beteiligt (ca. 10 – 15 % der Erstjahresersparnis). Als Incentives dienen neben Geldprämien auch Reisen und Sachprämien. Interessant ist die Tatsache, dass die Gutachter von Verbesserungsvorschlägen manchmal als Innovationsbremse wirken. Wichtig für den Erfolg eines Verbesserungsvorschlagswesens ist, dass auch die unmittelbaren Vorgesetzten in das System einbezogen werden, also nicht einfach die Vorschläge an den Vorgesetzten vorbei bei einer Kommission eingereicht werden.

Hier einige Fakten zu Verbesserungsvorschlägen: Bei Volkswagen wurden im Jahre 1990 von 18.000 Beschäftigten (= 18,4 % der Belegschaft) 58.000 Vorschläge eingereicht. Davon wurden 15.798 Vorschläge prämiert. Die durchschnittliche Prämie lag bei 1.269 DM. 36 Prämien betrugen jeweils 100.000 DM. Im FAG Kugelfischer-Konzern wurden im Jahre 1996 von 16.226 Mitarbeitern insgesamt 8.416 Vorschläge eingereicht. Damit waren rechnerische Kosteneinsparungen in Höhe von 8,6 Mio. DM verbunden. An Prämien wurden rund 2 Mio. DM gezahlt. Im Daimler-Benz-Konzern machten im Jahre 1997 29.000 Mitarbeiter insgesamt 55.000 Verbesserungsvorschläge. Damit waren Einsparungen in Höhe von 94,2 Mio. DM verbunden.

Der Bundesarbeitgeberverband der chemischen Industrie berichtet für das Jahr 1991: Von 598.718 Mitarbeitern haben 49.999 Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge eingereicht, und zwar 70.795. Von den eingereichten Vorschlägen wurden 35.123 prämiert. 6.035 Vorschläge waren mit errechenbaren Einsparungen verbunden. Die mögliche durchschnittliche Nutzungsdauer der Vorschläge wurde auf 4,7 Jahre veranschlagt. Als Kosten-Nutzen-Relation wurde für das Jahr 1991 ermittelt: Prämien in Höhe von 45,5 Mio. DM steht eine berechenbare Jahresersparnis von 116 Mio. DM gegenüber.

Ein Vergleich von Deutschland und Japan zeigt, dass die Mitarbeiter in Japan sehr viel mehr Verbesserungsvorschläge machen als in Deutschland. Dem scheint allerdings auch eine andere Praxis im Umgang mit Verbesserungen zugrunde zu liegen.

Das innovative Potential der Mitarbeiter aller Ebenen wird in vielen Unternehmen bewusst über **Qualitätszirkel** (Lernstatt) angesprochen. In diesen Arbeitskreisen werden die Probleme der eigenen Arbeit analysiert und Verbesserungen angeregt. In Japan werden auch kleinste Änderungsvorschläge als Verbesserungen erfasst.

Der **Betriebsrat** spielt bei der Reorganisation meist eine abwartend-reaktive, die personalen Folgen mildernde Rolle (Verliererschutz) statt einer offensiv-gestaltende Co-Management-Rolle. Anregungen dürften von ihm wohl insbesondere gemäß § 91 BetrVG dann ausgehen, wenn die Gestaltung bestimmter Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe oder der Arbeitsumgebung den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widerspricht. In diesem Zusammenhang kann auch der Vertrauensmann der Schwerbehinderten genannt werden, der vielleicht Vorschläge zur Gestaltung von Arbeitsplätzen von Behinderten macht.

Großkunden verlangen von ihren Zulieferern eine Anpassung der Organisation (Just-in-time-Systeme). **Kleinere Kunden** regen durch Reklamationen eine Überprüfung der Organisation an

Fremdkapitalgeber (Banken) oder einflussreiche **Anteilseigner** (Großaktionär) machen, insbesondere bei Sanierungsmaßnahmen, eine weitere finanzielle Stützung des Unternehmens von organisatorischen Maßnahmen abhängig und machen entsprechende Auflagen.

Großunternehmen schreiben Vertragshändlern und Vertragswerkstätten bestimmte Abläufe (z.B. bei der Ersatzteilbestellung) vor.

Unternehmen, die eine strategische Kooperation (z.B. F&E) in Form eines **Gemeinschaftsunternehmens** (joint venture) betreiben, machen diesem oft bestimmte organisatorische Vorschriften.

Unternehmensverbände, genossenschaftliche Zusammenschlüsse (z.B. Einkaufsgenossenschaften) und Handelsketten leisten oft „kleinen“ Mitgliedern (z.B. im Einzelhandel) Hilfe bei der Organisation. Die Abwicklung von Bestellungen zwischen Einkaufsgenossenschaften (Großhandelsebene) und ihren Mitgliedern ist oft einheitlich geregelt.

Franchise-Geber schreiben ihren Franchise-Nehmern zum Teil die Aufbau- und Ablauforganisation vor. Sie sind auch Multiplikatoren einer organisatorischen Konzeption. Franchise-Nehmer sind hinter einem oft einheitlichen Erscheinungsbild „im eigenen Namen und auf eigne Rechnung“ tätig. Bekannte Beispiele sind Porst, Eismann, McDonald's oder Obi. Doch werden ihnen meist beschaffungs- und absatzpolitische Vorgaben (vertikale Kooperation) sowie organisatorische Vorschriften vom Franchise-Geber gemacht.

Der Umfang des Franchising wird in der Bundesrepublik Deutschland Anfang 1995 auf 420 Systeme (insbesondere in der Gastronomie und im Textileinzelhandel) mit insgesamt rund 18.000 Franchise-Nehmern geschätzt. Für das Jahre 1996 werden 530 Franchisesysteme mit 23.000 Franchisenehmern angegeben [iwd 23(1997)14, S. 6-7]. Für den Bereich des Einzelhandels liegen für 1996/97 folgende Zahlen vor: Bereich Wohnung, Bau und Garten = 50 Franchisesysteme mit 2.760 Betrieben und 1,97 Mio DM Umsatz je Franchisebetrieb; Bereich Bekleidung, Uhren und Schmuck = 49 Franchisesysteme mit 1.572 Betrieben und 0,94 Mio DM Umsatz je Franchisebetrieb; Bereich Nahrung- und Genussmittel = 26 Franchisesysteme mit 2.089 Betrieben und 0,46 Mio DM Umsatz je Franchisebetrieb sowie Bereich Körperpflege und Gesundheit = 18 Franchisesysteme mit 1.305 Betrieben und 0,65 Mio DM je Franchisebetrieb [iwd 24(1998)52, S. 8].

Internationales Franchising gilt als Alternative zu anderen Formen des Markteintritts oder der Marktbearbeitung wie Joint Ventures, Akquisitionen oder Neugründungen von Outlets.

Arbeiten mehrere Unternehmen in einem Projektkonsortium zusammen, so macht der **Konsortialführer** manchmal organisatorische Auflagen. Andererseits können auch von den Mitunternehmen oder Subunternehmen organisatorische Anregungen kommen.

Unternehmensberatungsfirmen oder selbständige **Unternehmensberater** offerieren ihre Dienstleistungen und regen so als externe Promotoren Reorgani-

sationen an. Bekannte Unternehmensberatungen in Deutschland sind Roland Berger & Partner, Andersen Consulting, KPMG Unternehmensberatung, Kienbaum und Partner, Arthur D. Little, Diebold Deutschland GmbH, Baumgartner und Partner sowie McKinsey. Schließlich sind auch Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer zu nennen, die ebenfalls manchmal als Unternehmensberater wirken.

Investitionsgüterhersteller, z.B. Hersteller von Organisationsmitteln oder von Hardware und Software, regen als externe Promotoren Reorganisationen an, um durch Verfahrensinnovationen ihre Produkte verkaufen zu können (Messen). Die Erfahrung lehrt allerdings, dass die Produktivitätssteigerungen, welche die Investitionsgüterhersteller bei Einsatz ihrer Produkte versprechen, in der betrieblichen Praxis oft nicht erreicht werden.

Dienstleistungsunternehmen bieten ihre Dienste (Buy-Alternative, Outsourcing) an. Werden diese angenommen, kann es zu Reorganisationen kommen (Spedition, UPS, Catering, Buchführung durch Steuerberater, EDV durch Rechenzentrum, Factoring, Exportfactoring).

Als indirekte Anreger von Reorganisationen kann man auch innovative **Konkurrenzunternehmen** und andere Unternehmen ansehen, die durch ihr Vorbild zur Nachahmung zwingen oder anregen. Hierbei spricht man auch von **Benchmarking**. Beim Benchmarking werden durch eine systematische Erhebung und Analyse von Produkten, Geschäftsprozessen und Kennzahlen des eigenen Unternehmens und deren Vergleich mit den entsprechenden Größen anderer Unternehmen die eigenen Schwächen und Leistungslücken sowie Stärken und Wettbewerbsvorteile aufgedeckt. Benchmarking bedeutet, sich mit einer Anzahl vergleichbarer und vergleichwürdiger Unternehmen in einer Leistungsskala zu platzieren. Es geht insbesondere um den Vergleich mit den besten Konkurrenten oder mit anderen Referenzunternehmen. Ziel ist die „best practice“. Wenn auch der Vergleich mit den branchenbesten Unternehmen im Vordergrund steht, so kann doch insbesondere der schwierigere Vergleich mit branchenfremden Unternehmen zu Innovationen mit Wettbewerbsvorteilen führen.

Aus der Sicht der Organisation ist insbesondere ein Benchmarking bei den Geschäftsprozessen von Interesse. Unterscheiden sich die eigenen Produkte kaum von denen der Konkurrenz, kann diese die Produkte aber wesentlich günstiger als das eigene Unternehmen anbieten, so dürften die Vorteile der Konkurrenz in der effizienteren Aufbau- und Ablauforganisation liegen.

Im Bereich regional orientierte mittelständischer Unternehmen findet oft ein wechselseitiger Erfahrungsaustausch statt. Zum Teil (vor allen in den USA) vermarkten Unternehmen auch ihre Reorganisationserfahrungen. Sie führen

Seminare über die eignen Methoden und Erfolge durch. Hier spricht man von **Open-Book-Management**.

Als **Anreger** von Reorganisationen kann man auch **Weiterbildungsanbieter**, insbesondere die **Anbieter von Organisationsseminaren**, ansehen. Auch im Rahmen dieser Schulungen findet oft ein Erfahrungsaustausch statt. Folgende Institutionen führen Schulungen im Bereich Organisation durch:

- Akademie für Organisation. Ausbildungsinstitution der Gesellschaft für Organisation e.V., Gutenbergstr. 13, 35390 Gießen, Tel.: 0641/36545, Fax: 0641/390532
- Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation an der Universität zu Köln, Universitätsstraße 45, 50931 Köln, Tel.: 0221/47603-0
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V., Waidmannstraße 25, 60596 Frankfurt/M. 70, Tel.: 069/631041/42
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Niederkasseler Lohweg 16, Postfach 110347, 40547 Düsseldorf, Tel.: 0211/5978-0
- Deutsches Institut für Wertanalyse e.V., Börsenplatz 6, Postfach 101139, 60313 Frankfurt/M., Tel.: 069/2197343
- Haus der Technik e.V., Postfach 767, Hollestraße 1, 45127 Essen, Tel.: 0201/1803-1
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, Tel.: 06196/495-1
- Technische Akademie Esslingen, Postfach 1269, In den Anlagen 5, 73760 Ostfildern 2 (Nellingen), Tel. 0711/340080
- Technische Akademie Wuppertal, Postfach 100409, Hubertusallee 16-18, 42117 Wuppertal, Tel.: 0202/7495-1
- VDI-Bildungswerk GmbH, Verein Deutscher Ingenieure, Postfach 1139, Graf-Recke-Straße 84, 40239 Düsseldorf, Tel.: 0211/62140
- Refa-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V., Postfach 4138, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel.: 06151/88010
- Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden e.V., Postfach 1748, Holbeinstr. 16, 79100 Freiburg, Tel.: 0761/71077

Der **Staat** wirkt durch Gesetze, Verordnungen und deren Änderungen (Arbeitszeitordnung, Gewerbeordnung, Ladenschluss) indirekt als **Anreger**. Außerdem sind halbstaatliche Organisationen wie TÜV, Gewerbeaufsicht und Berufsgenossenschaften zu beachten.

Indirekte **Anreger** von Reorganisationen sind auch die **Gewerkschaften** mit ihrer Tarifpolitik, insbesondere bezüglich der Arbeitszeit (35-h-Woche).

Schließlich kann man **Organisationswissenschaftler** einschließlich **Arbeitswissenschaftler** mit ihren Forschungen und Publikationen nennen (Forschungsergebnisse; praxeologische Aussagen).

1.3. Anlässe für eine Reorganisation

Organisatorische Mängel haben meist mehrere Ursachen. Typische Anlässe (Auslöser, Gründe) für die Organisationsarbeit sind:

Änderung der **Marktverhältnisse** oder der **Marktziele**: Wachsende, stagnierende oder schrumpfende Märkte, wachsender Konkurrenzdruck, Globalisierung der Märkte, Joint Ventures, strategische Allianzen, Ausweitung von Marktanteilen, Rückzug aus einem Markt

Veränderung der **Unternehmensgröße**: Wachstum oder Schrumpfung (Downsizing; Wachstumsschwellen; Wachstum einzelner Unternehmensfunktionen, Spezialisierung). Ein Markt, der in Deutschland viele Jahre wuchs und in den letzten Jahren aufgrund von Sättigungstendenzen wieder schrumpfte, ist der Markt für Unterhaltungselektronik.

Einführung **technischer Neuerungen** (Verfahrensinnovationen), z.B. Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken

Änderung des **Betriebszwecks** (Strategieänderung): Grundlegende Änderung der sachlichen Unternehmensziele, Änderungen des Produktions- und Absatzprogramms durch Produktinnovationen und durch Diversifizierung. Von vertikaler Diversifizierung spricht man, wenn ein Unternehmen in vorgelagerten oder nachgelagerten Wirtschaftsstufen eintritt. Eine horizontale Diversifizierung ist gegeben, wenn ein Unternehmen, gemessen am bestehenden Programm, verwandte Produktgruppen herstellt und in verwandte Märkte eintritt. Beim Eintritt in völlig fremde Märkte spricht man von lateraler Diversifikation.

Personelle Veränderungen auf allen Ebenen, insbesondere in der Geschäftsleitung und im Management

Schwierige Geschäftslage: Rückgang des Gewinnes oder der Rendite, Umsatzrückgang insgesamt oder in einzelnen Märkten; Sanierung bei Konjunkturkrisen, Strukturkrisen, Existenzkrisen, Turn-around-Situationen. Solche Reorganisationsprojekte werden oft wieder aufgegeben oder reduziert, wenn sich die Geschäftslage bessert.

Überlastung der Geschäftsleitung, Delegation von Aufgaben und von Verantwortung im Zusammenhang mit Unternehmenswachstum, Reduzierung der Leitungsspanne, oder Dezentralisierung von Entscheidungen

Grundlegende **Änderungen der Aufbauorganisation** wie Divisionalisierung, Einführung von Matrixelementen oder Fusionen als Auslöser von Detail-Reorganisationen. Eine intensive Fusionswelle gab es in den letzten Jahren zum Beispiel bei den Kreditgenossenschaften.

Einzelne **Mängel in der Aufbauorganisation**, z.B. in der Abteilungsgliederung, bei der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Abteilungen und Stellen oder durch unterschiedliche Auslastung von Stellen

Verbesserung der Ablauforganisation: Beschleunigung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, Beschleunigung des Informationsflusses, Abbau von hohen Lagerbeständen, Beseitigung von Mängeln im Informationsfluss und in der Kommunikation, Beseitigung von Medienbrüchen

Beseitigung von **Mängel im Arbeitsergebnis:** Qualitätsmängel; Terminüberschreitungen.

Häufig bedarf es neben den grundsätzlichen Gründen bzw. Ursachen für eine Reorganisation noch eines aktuellen Anlasses oder besonderen Anstoßes (critical incident), damit ein Reorganisationsprojekt gestartet wird. Solche Anlässe können zum Beispiel die besonders intensive Beschwerde eines Kunden oder der wiederholte Ausfall einer Maschine bei einer dringenden Terminarbeit sein.

1.4 Phasenschema für ein Organisationsprojekt

Es wird in Anlehnung an Wittlage (1993) von folgendem Schema ausgegangen, wobei es klar ist, dass verschiedene Schemata denkbar sind.

- Phase I: Initiierung und Planung des Organisationsauftrages
- Phase II: Aufnahme und Dokumentation des Istzustandes
- Phase III: Istkritik: Kritische Analyse des Istzustandes
- Phase IV: Entwicklung einer Sollkonzeption (neue Lösung)
- Phase V: Einführung (Implementierung) der Sollkonzeption
- Phase VI: Kontrolle des Reorganisationserfolges

Es handelt sich hierbei nicht um ein empirisches, sondern um ein didaktisches Schema. In der Realität gibt es folgende Abweichungen:

Die Phasen überschneiden sich zum Teil. Manche Probleme, z.B. die Zielfindung und Zielfestlegung, durchziehen mehrere Phasen. Die Istkritik sowie Vorschläge für die Sollkonzeption können schon bei der Auftragserteilung auftreten.

Es gibt Rücksprünge (Schleifen): Es wird zu früheren Phasen zurückgekehrt, z.B., wenn die Auftraggeber mit der geplanten Sollkonzeption insgesamt oder im Detail nicht einverstanden sind.

Einzelne Phasen sind manchmal nur schwach ausgeprägt oder entfallen ganz, z.B. nicht selten die Kontrollphase.

Gelegentlich kommt es bei einem Projekt auch zu längeren Unterbrechungen.

Manche Projekte, insbesondere solche mit Einschaltung einer externen Unternehmensberatung, enden zunächst mit den Empfehlungen der Phase IV. Es bleibt dann der Geschäftsleitung bzw. den Bereichsleitern überlassen, ob und inwieweit die Sollkonzeption praktisch umgesetzt wird. Insbesondere Vorschläge von Rationalisierungsprojekten werden bei einer Besserung der Geschäftslage oft nicht realisiert.

Viele Projekte (Expertenschätzungen sprechen von einem Drittel) werden nicht zu Ende geführt. Sie schlafen ein oder werden offiziell abgebrochen. Auch die erwähnten Unterbrechungen münden nicht selten in einen Projektabbruch.

2 Die Initialisierungs- und Planungsphase

2.1 Klärung des Organisationsproblems

Die Auftraggeber legen das Organisationsproblem aus ihrer Sicht dar. Sie beschreiben die erkannten oder vermuteten Schwachstellen der Organisation. Soweit es ihnen möglich ist, benennen sie die Ursachen für die Schwachstellen.

Wichtig ist auch die Klärung der Frage, ob es sich bei dem dargelegten Problem überhaupt um ein organisatorisches Problem handelt. So kann z.B. eine überdurchschnittliche Ausschussquote in der Produktion ein organisatorisches Problem darstellen, wenn sie durch die Einführung von Zwischenkontrollen reduziert werden kann. Sie kann ihre Ursache aber auch in den verwendeten Materialien haben. Manchmal sind Mängel auch auf eine unzureichende Einarbeitung oder auf ungeeignete Mitarbeiter zurückzuführen.

2.2 Eingrenzung des Untersuchungsbereiches

Ein Organisationsprojekt muss sich aus Zeit- und Kostengründen in der Regel auf den Teilbereich beschränken, der für das jeweilige Problem eine deutliche Verbesserung verspricht. So wird man z.B. bei einer angestrebten Verkürzung von Durchlaufzeiten nicht bei allen möglichen Stellen ansetzen, sondern bei der Stelle oder Abteilung, wo vermutlich der größte Zeitgewinn erreichbar ist. Bei dieser Auswahl des jeweiligen Untersuchungs- und Ansatzbereiches sind selbstverständlich die Einflüsse und Schnittstellen zu anderen Bereichen zu beachten, um reine Insellösungen zu vermeiden.

Die Auswahl des jeweiligen Untersuchungsbereiches wird nicht nur durch sachliche Kriterien wie z.B. das Ausmaß möglicher Verbesserungen, sondern auch durch „politische“ Überlegungen bestimmt (Schwachstellen-Zuweisung; Schwarzer-Peter-Spiel). Ein einzelner Vorgesetzter kann daran interessiert sein, dass sein Bereich nicht untersucht wird, weil er glaubt, die ihm bekannten Schwächen ohne besondere Publizität auch allein beheben zu können. Andererseits kann ein Vorgesetzter auch daran interessiert sein dass gerade sein Bereich untersucht wird, damit er dann mittelfristig Ruhe vor weiteren Projekten hat (z.B. bei Überprüfungen des notwendigen Personalbestandes oder bei sog. Gemeinkostenanalysen).

Gute Voraussetzungen für eine Reorganisation liegen vor, wenn bei hohem objektivem Reorganisationsbedarf auch eine hohe subjektive Reorganisationsbereitschaft besteht. Problematisch dagegen ist es, wenn bei hohem objektivem Reorganisationsbedarf im betreffenden Bereich nur eine geringe Reorganisationsbereitschaft vorliegt. Ist die objektive Notwendigkeit für eine Reorganisation gering, sind die Mitarbeiter aber für Neuerungen aufgeschlossen, kann vielleicht mit neuartigen Lösungen oder Organisationsmitteln experimentiert werden (Pilotbereich). Treffen eine geringe Notwendigkeit und eine geringe Bereitschaft zur Veränderung zusammen, können Reorganisationsschritte zunächst unterlassen werden. Es sind dann Maßnahmen der Personalentwicklung zur Hebung der Innovationsbereitschaft sinnvoll.

2.3 Festlegung der Organisationsziele

Sehr wichtig ist die Ermittlung und Bestimmung der Organisationsziele (Pflichtenheft). Die Organisationsziele beschreiben den durch das Projekt angestrebten neuen Organisationszustand.

2.3.1 Gründe für die Zielfestlegung

Die Zielfestlegung ist wichtig, damit alle Beteiligten, insbesondere der Projektleiter und seine Mitarbeiter, konkret wissen, was erreicht werden soll. Die festgelegten Ziele können auf die Beteiligten motivierend wirken. Die Zielklärung dient auch der Akzeptanz eines Projekts. Ohne Projektziele entstehen Gerüchte über die Absichten der Auftraggeber. Ohne Ziele ist eine Kontrolle des Reorganisationserfolges kaum möglich. Dabei dienen operationalisierte Ziele als Messgrößen für die Zielerreichung.

2.3.2 Verschiedene Zielarten

Man kann die Ziele eines Organisationsprojektes nach verschiedenen Kriterien unterteilen.

Nach der Priorität kann man **Mussziele** und **Kannziele** (Wunschziele) unterscheiden. Die Mussziele müssen auf jeden Fall erreicht werden. Eine Lösungsalternative, die ein Mussziel (Knock-out-Kriterium) nicht erfüllt, wird nicht akzeptiert. Kann- oder Wunschziele müssen nicht unbedingt (sofort) erfüllt werden (nice to have). Inwieweit sie realisiert werden können, hängt oft vom Organisationsbudget ab.

Hinsichtlich der Bedeutung von Organisationszielen (Mussziele, Kannziele) kann auf das **Substitutionsprinzip der Organisation** von Gutenberg verwiesen werden. Es geht dabei um die Frage, in welcher Reihenfolge in einem unterorganisierten Unternehmen bei der Auswahl der zu organisierenden Sachverhalte zweckmäßigerweise vorzugehen ist. Gutenberg knüpft zur Beantwortung dieser Frage an die Unterscheidung zwischen genereller Regelung (Organisation) und fallweiser Problemlösung (Disposition) an. Danach erscheint es zweckmäßig, mit abnehmender Variabilität, d.h. mit zunehmender Gleichartigkeit, Wiederholbarkeit (Häufigkeit) und Regelmäßigkeit (Frequenz; gleichmäßige Verteilung im Zeitablauf) von betrieblichen Abläufen, Disposition durch Organisation zu substituieren. Die Tendenz ist um so größer, je mehr Geschäftsvorfälle gleichartig gestaltet werden können. Da sich in keiner Unternehmung sämtliche Tatbestände gleichen, ist eine vollständige Substitution von Disposition durch Organisation nicht möglich.

In zeitlicher Hinsicht kann man innerhalb eines Projektes sowie im Verhältnis von mehreren Projekten zueinander **Zwischenziele** und **Endziele** unterscheiden. Aufwärtskompatible Zwischenlösungen (in der Datenverarbeitung: Versionen) sind oft auch aus finanziellen Gründen erforderlich.

Dem konkreten Inhalt nach kann man technische, ökonomische und personale Ziele unterscheiden, die in der Regel kombiniert auftreten. **Technische Ziele** sind die organisatorischen Ziele im engeren Sinne (siehe Anlässe für Reorganisationen). Sie betreffen insbesondere die Art, die Qualität, die Menge oder den Zeitaufwand (Tempo) der Arbeit. Technische Ziele sind z.B.: Einführung neuer leistungsfähiger Maschinen oder Programme (Verfahrensinnovation: Mitziehen mit dem technischen Fortschritt), Verkürzung von Durchlauf- oder Leerzeiten (Einführung eines 24-h-Service, One-Day-Service) (schnelle Lieferfähigkeit ist /insbesondere in Branchen mit nur geringen Produkt- und Qualitätsdifferenzen wichtig), Verringerung von Fehlern, Reklamationen und Ausschussquoten oder die Stellenbildung (Stelle = Aufgabenkomplex eines Mitarbeiters). Die technischen Ziele eines Projektes müssen möglichst konkret (operational) festgelegt werden.

Bei den **ökonomischen Zielen** geht es um Kostensenkung, Umsatz- oder Gewinnsteigerung und letztlich um Renditestеigerung. Zumindest langfristig und meist auch kurzfristig muss jedes Projekt ökonomisch vorteilhaft sein, weil es andernfalls besser wäre, das Projekt gar nicht durchzuführen. Die Auswirkungen eines Reorganisationsprojektes auf den Umsatz oder auf den Gewinn lassen sich meist nicht isolieren und damit nicht genau messen (Beispiel: Gewinnsteigerung aufgrund der Einführung von Autotelefonen in Dienstwagen?). Die Kostenwirkungen einer Reorganisation sind oft leichter ermittelbar. Oft besteht das Projektziel explizit in der Senkung von Personal-, Material-, Energie- oder Gebäudekosten. Eine reine Kostenvergleichsrechnung durch Vergleich der Kosten vor und nach der Reorganisation ist aber nur dann ein zulässiges Kriterium für den Reorganisationserfolg, wenn die Leistungsfähigkeit gleich geblieben ist. Sind durch die Reorganisation sowohl die Kosten als auch die Leistung gestiegen, so sind das alte und das neue Leistung-Kosten-Verhältnis (oder in der Produktion die Stückkosten) zu vergleichen.

Die **personalen Ziele** betreffen die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter (Humanisierung der Arbeit, Ergonomie, Arbeitszeit, Pausenregelung). Personale Ziele in diesem Sinne können sein: Job enlargement (Aufgabenverbreiterung = weitere Aufgaben mit gleich hohen Anforderungen), job enrichment (Aufgabenanreicherung = Aufwertung durch Delegation von Entscheidungen und durch Einbau anspruchsvollerer Aufgaben mit der Möglichkeit höherer Bezahlung bzw. tariflicher Höhergruppierung) oder die Einführung von mehr Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle.

Personale Ziele werden in der Praxis ganz überwiegend nur dann angestrebt, wenn sie nicht konfliktär zu den technischen und ökonomischen Zielen einer Reorganisation stehen. Es ist aber zu bedenken, dass auch ein gutes Betriebsklima produktivitätsfördernd sein kann (man bedenke z.B. den Informationsaustausch zwischen Projektmitarbeitern oder in einer Spedition beim Sammel-

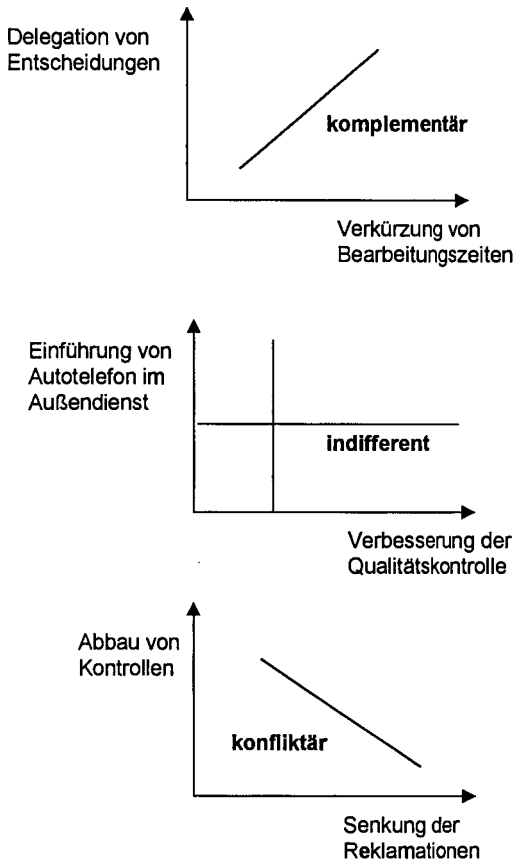
gutverkehr). Es gibt auch viele Beispiele für eine komplementäre Beziehung zwischen technischen und ökonomischen Zielen einerseits und personalen Zielen andererseits.

Eine weitere Unterscheidung ist die nach den Zielbeziehungen in **komplementäre**, **indifferente** und **konfliktäre Ziele**. Ein besonderes Problem für die Organisatoren stellen die konfliktären Ziele dar. Hier sind zwei Fälle zu unterscheiden. Im ersten Fall schließen sich diese Ziele vollkommen aus. Im zweiten Fall schließen sich die Ziele zwar nicht völlig aus, aber ein höherer Zielerreichungsgrad bei dem einen Ziel ist nur auf Kosten eines niedrigeren Zielerreichungsgrades beim anderen Ziel möglich. Ein Zielkonflikt der ersten Art läge z.B. vor, wenn man bei unverändertem Arbeitsverfahren und unverändertem Arbeitsumfang in einer Abteilung die Zahl der Mitarbeiter und zugleich die Belastung der Mitarbeiter senken wollte. Ein Zielkonflikt der zweiten Art läge vor, wenn man in einem Auslieferungslager zugleich die Ausgangskontrollen für Lieferungen und die Reklamationen aufgrund von Falschlieferungen reduzieren wollte.

Komplementäre Organisationsziele	
Abbau von Hierarchiestufen	weitere Delegation von Aufgaben und Entscheidungen an Mitarbeiter
Einsatz neuer leistungsfähigerer Maschinen	Abbau von Überstunden
Erhöhung der Einsatzbreite der Mitarbeiter	intrinsische Motivation durch abwechslungsreiche Stellen
Konfliktäre Organisationsziele	
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	Kostensenkung durch kürzere Öffnungszeiten
Senkung der Reklamationen durch zusätzliche Qualitätskontrolle	Beschleunigung der Durchlaufzeiten
Erhöhung der Arbeitsteilung per Fließband	bessere Motivierung durch den Arbeitsinhalt

Der Organisator muss die Auftraggeber auf die Unmöglichkeit eines hohen Zielerreichungsgrades bei allen konfliktären Zielen aufmerksam machen und die gewünschte Kombination der Zielerreichungsgrade klären. Aus ungeklärten Zielkonflikten können Akzeptanzprobleme und Kritik hinsichtlich der erarbeiteten Lösung resultieren. Der Auftraggeber hat sich „alles ganz anders“ vorgestellt. Nicht selten kommt es auch vor, dass die Auftraggeber zunächst dem Projektleiter und der Projektgruppe ausdrücklich freie Hand bei der Zielkonkretisierung lassen, sich aber später doch einmischen.

Organisatorische Ziele



2.3.3 Zielfindung und Zielfestlegung im Projektverlauf

Bei komplexen, innovativen, länger dauernden Organisationsprojekten gibt es nicht schon zu Projektbeginn einen detaillierten Zielbaum. Dieser entsteht vielmehr in den ersten Projektphasen. Bei innovativen Projekten besteht am Anfang oft nur ein begrenzter Wissensstand. Dann resultieren aus dem Einarbeitungs-

und Lernprozess der Fachpromotoren neue Ziele. Diese werden oft nach der Istaufnahme und der Istkritik weiter konkretisiert.

Dauert ein Projekt sehr lange, so kann eine Änderung des Projektumfeldes (Marktänderungen; neue Techniken) neue Ziele entstehen lassen bzw. die Gewichte der gesetzten Ziele verändern.

Allgemein kann man den Zielfindungs- und Zielfestlegungsprozess in folgenden Ablauf unterteilen: Zielideen suchen – Zielkatalog formulieren – Zielstruktur (Zielbaum) aufbauen – Ziele operationalisieren – Zielbeziehungen analysieren – Zielkonflikte klären – Ziele gewichten – Zielentscheidung – Zielsystem dokumentieren – Ziele überprüfen und revidieren.

- Zielideen resultieren aus den verschiedenen Organisationsanlässen. Besonders zu erwähnen ist auch die kritische Würdigung des Istzustandes (Stärke-Schwächen-Diagramm).
- Durch die Formulierung des Zielkataloges wird die Zielsammlung auf Vollständigkeit, Mehrfachnennungen und Überschneidungen überprüft. Die schriftliche Fixierung der Ziele kann außerdem einen Klärungsdruck erzeugen.
- Beim Aufbau der Zielstruktur (Zielbaum) werden die Ziele in eine Beziehung zueinander gebracht (Über- und Unterordnung, Nebenordnung, Ziel-Mittel-Beziehungen).
- Ziele operationalisieren heißt, sie zu präzisieren, für sie Messgrößen (Indikatoren) anzugeben. Zur Zieloperationalisierung gehört auch die Festlegung des gewünschten Zielerreichungsgrades. Oft wird als Ziel nicht der maximale, sondern ein befriedigender Zielerreichungsgrad festgelegt, da das Maximum (Optimum) oft nur mit unverhältnismäßigem oder gar exorbitantem Aufwand zu erreichen ist.
- Die Analyse der Zielbeziehungen dient dazu, die Ziele auf Verträglichkeit zu überprüfen. Sofern konkurrierende Ziele in der Zielstruktur enthalten sind, müssen diese Zielkonflikte erörtert werden. Schließen sich zwei Ziele völlig aus, muss man sich für ein Ziel entscheiden. Ansonsten ist die gewünschte Kombination der Zielerreichungsgrade festzulegen.
- Ziele gewichten bedeutet in der einfachsten Form, eine ordinale Zielskala aufzustellen. Eine einfache Zielgewichtung ist auch die Unterteilung in Mussziele und Kannziele. Zielgewichtung erfolgt im wesentlichen nach den Präferenzen des Auftraggebers (Geschäftsleitung, Management).

- Abschließend wird das Zielsystem formell dokumentiert. Die schriftliche Fixierung der Organisationsziele und damit des Organisationsauftrages ist insbesondere wichtig, wenn externe Organisatoren engagiert werden.
- Im Interesse der Projektarbeit dürfen nach der Zielentscheidung nicht laufend neue Ziele nachgeschoben werden. Irgendwann sollten die Ziele „eingefroren“ werden. Andererseits wird man bei komplexen, innovativen, länger dauernden Projekten eine gewisse Zielüberprüfung, Zielrevidierung und Zielaktualisierung im Projektverlauf nicht vermeiden können und wollen.

2.3.4 Entscheidungsträger der Zielfestlegung

An der Zielfindung und der Zielfestlegung sind beteiligt: Auftraggeber, Organisatoren (Projektleiter und Angehörige des Projektteams) und die Nutzer sowie eventuell der Betriebsrat.

Die **Initiatoren** (Geschäftsleitung, Management) setzen das Projekt in Gang. Eine mögliche Vorstudie dient ihnen auch zur Prüfung der Frage, was man wollen kann. Sie legen im Zielbildungsprozess aufgrund ihrer Präferenzen und der Vorschläge der Organisatoren die Ziele und die gewünschten Zielerreichungsgrade fest und nehmen sukzessiv Weichenstellungen vor. Über aufbauorganisatorische Ziele entscheidet in mittelständischen Unternehmen meist die Unternehmensleitung. Ablauforganisatorische Ziele werden meist von Abteilungsleitern festgelegt. Die Auftraggeber sollten Zielkonflikte erkennen und darüber entscheiden. Schließlich entscheiden die Auftraggeber darüber, ob sie die erarbeitete Lösung akzeptieren und einführen.

Die **Organisatoren** haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnis hinsichtlich der Ziele. Ihre Aufgabe ist es jedoch, eine Zielstruktur (Zielkonzept, Zielbaum) zu erarbeiten. Sie beraten die Initiatoren mit funktionaler Autorität bei der Zielbestimmung. Im Einzelfall kann es sein, dass die Initiatoren von den Organisatoren informell abhängig sind.

Nutzer sind die Mitarbeiter in den Fachabteilungen. Je nach dem Projekt gehören zu den Nutzern auch nachrangige Managementebenen. Die Nutzer sollten aus Akzeptanzgründen nicht nur über die Projektziele informiert werden (passive Partizipation), sondern sie sollten ein Beratungs- und Vorschlagsrecht haben.

Der **Betriebsrat** hat bei Organisationsprojekten nach den §§ 90, 91 und 111 BetrVG ein Informations- und Beratungsrecht, so dass er durch Vorschläge und

Bedenken die Zielfindung und Zielfestlegung (vor allem personale Ziele) beeinflussen kann.

2.4 Restriktionen und Lösungsvorgaben

Häufig werden den Organisatoren Restriktionen (Nebenbedingungen) vorgegeben, in deren Rahmen die Lösung liegen muss. Viele Restriktionen verstehen sich auch von selbst. Dabei unterscheidet man sachliche, finanzielle, personelle und gesetzliche Restriktionen.

Sachliche Restriktionen stellen die vorhandenen Gebäude und Maschinen dar, wenn sie im Rahmen eines Einzelprojektes nicht zur Disposition stehen. Bei Projekten zur Datenverarbeitung bildet die Kompatibilität mit der vorhandenen Hardware und dem Betriebssystem oft eine einzuhaltende Bedingung. Ein Beispiel für eine **finanzielle Restriktion** ist gegeben, wenn bei der Auswahl einer Maschine ein bestimmtes Investitionsvolumen nicht überschritten werden darf. **Personelle Restriktionen** können bedeuten, dass bei der Problemlösung von den vorhandenen Mitarbeitern, ihre Qualifikation und ihre Kompetenzen (bei Vorgesetzten) auszugehen ist. Selbstverständlich sind bei jeder organisatorischen Lösung auch geltende **gesetzliche Restriktionen** (auch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen) einzuhalten (z.B. Arbeitszeitgesetz, Ladenschlusszeiten, Beschäftigungsverbote).

Durch die vorgegebenen Restriktionen wird der Rahmen für alternative Lösungen eingeschränkt. Dies führt bei der Organisationsarbeit zu Zeit- und Kostenersparnissen. Es erfolgt eine Konzentration auf praktikable und akzeptable Lösungen.

In der Regel steht am Anfang eines Organisationsprojektes nur eine Problembeschreibung. Es ist dann die Aufgabe der Organisatoren, eine Lösung zu finden und auszuarbeiten. Manchmal wird jedoch auch die Lösung von den Auftraggebern schon grob vorgegeben. Die Arbeit der Organisatoren ist dann die Detailausarbeitung der Lösung. Beispiel: Einführung neuer Techniken in einem Bereich als Nachzügler.

2.5 Entscheidungen zur Projektorganisation

Bei der Projektorganisation werden allgemein, also nicht nur bezüglich von Reorganisationsprojekten, die Arten Projektkoordination, Matrix-Projektmanagement und Reine Projektorganisation unterschieden.

Die **Projektkoordination** ist eine wenig entwickelte Form der Projektorganisation. Hier steht meist nur ein einzelner Projektbeauftragter dem Management als temporärer Stab zur Verfügung. Der Projektbeauftragte („Projektleiter“) hat die Aufgabe, die von den beteiligten Abteilungen durchzuführenden Teilaufgaben des Projektes zu koordinieren. Er hat gegenüber den Linienstellen keine Entscheidungs- oder Anweisungsbefugnis.

Bei der **Projekt-Matrixorganisation** ist der Projektleiter nicht mehr nur Koordinator, sondern er vertritt kompetent die Belange des Projektes gegenüber den Führungskräften in den Linienfunktionen. Er bestimmt, was wann in bezug auf das Projekt zu tun ist (Was-Wann-Kompetenz). Das Linienmanagement entscheidet über das Wie der Aufgabenerfüllung (Wie-Kompetenz). Die Mitarbeiter des Projektes verbleiben allerdings in ihren Abteilungen, wo sie die Projektaufgaben neben ihren Daueraufgaben erledigen.

Bei der **Reinen Projektorganisation** wird ein eigenes Projektteam (task force) gebildet. Es gibt einen Lenkungs- und Entscheidungsausschuss aus den betroffenen Bereichsleitern, einen Projektleiter und Projektmitarbeiter. Die Projektmitarbeiter stehen dem Projekt zeitlich ganz oder teilweise zur Verfügung. Das Projektteam wird in eigenen Räumen konzentriert. Im folgenden wird davon ausgegangen, dass das hier behandelte Organisationsprojekt in Form der Reinen Projektorganisation abgewickelt wird.

Bei der Entscheidung über die Projektorganisation geht es zunächst um die Wahl eines geeigneten Organisators oder **Projektleiters** (Promotor, change agent, change catalyst). Der Erfolg eines Projektes hängt in hohem Maße von dieser Entscheidung ab. Es empfiehlt sich daher nicht, einen Mitarbeiter gegen seinen ausdrücklichen Willen mit einem Projekt oder einer Projektleitung zu betrauen. Ein Projektleiter muss nicht nur über Fach- und Methodenwissen, sondern auch über kommunikative Kompetenz, Durchsetzungs- und Überzeugungsvermögen und Führungsqualifikationen verfügen. Ein Projektleiter ist eine temporäre Führungskraft bzw. eine Quasi-Führungskraft.

Steht der Projektleiter fest, so sind unter seiner Beteiligung die **Projektmitarbeiter**, also Organisatoren sowie Mitarbeiter aus den Fachabteilungen, auszuwählen. Dabei spielen für den Projekterfolg die jeweiligen Fachkenntnisse eine große Rolle. Allerdings ist zu vermeiden, dass das Projektteam durch einzelne Spezialisten dominiert wird. Falls notwendig, muss der Projektleiter auf Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen dringen. Wichtig ist aber auch, dass die Mitarbeiter im Projektteam harmonisieren (Wir-Gefühl, Teamfähigkeit, bei Projektstart: Gruppenabend), wozu der Projektleiter durch Relationshipmanagement beitragen muss. Der Projektleiter und das Projektteam sind die Fachpromotoren eines Reorganisationsprojektes.

Wünschenswert aus Projektsicht ist es, wenn die Mitglieder des Projektteams ausschließlich für die Projektarbeit zur Verfügung stehen. Damit verbunden ist eine mentale Befreiung vom Alltagsgeschäft. Oft stehen die Mitarbeiter einem Projekt aber nicht fulltime zur Verfügung, da sie für die Dauer eines Projektes nicht alle ihre Aufgaben an Kollegen übergeben können oder da sie als Organisatoren in mehreren Projekten gleichzeitig engagiert sind. In diesen Fällen sind klare zeitliche Regelungen (z.B. 4:1-Regelung = 4 Tage Projektarbeit + 1 Tag für Teile der bisherigen Aufgaben) zu treffen. Im übrigen gilt die Aufteilung der Arbeitskraft von Organisatoren auf mehrere parallele Projekte als einer der Hauptgründe für das Scheitern von Projekten.

Die personelle Zusammensetzung eines Projektteams kann sich im Zeitablauf ändern. So ist der Einsatz mancher Spezialisten (z.B. Programmierer) erst später erforderlich. Manche Projektmitarbeiter scheiden aus, weil sie an anderer Stelle im Unternehmen benötigt werden oder weil sie das Unternehmen verlassen. Sofern es sachlich gerechtfertigt werden kann, sollten Projektmitarbeiter möglichst von Anfang bis Ende dem Team angehören. Personenwechsel sind mit erneuten Einarbeitungsaufwand verbunden. Auch kann ein vorzeitiges Ausscheiden die Verpflichtung (commitment) der Projektmitarbeiter auf den Projekterfolg mindern.

Motive für Mitarbeiter, sich in einem Projekt zu engagieren, können sein:

- Projektarbeit ist abwechslungsreich und kreativ (intrinsische Motivation).
- Die Mitarbeiter wollen das Projektergebnis beeinflussen (teilweise Selbstorganisation).
- Die Mitarbeiter wollen ihren eigenen Arbeitsplatz sichern.
- Die Projektarbeit vermittelt Kontakte zu anderen Abteilungen und zum Top-Management.
- Man kann sich durch Projektarbeit qualifizieren und profilieren und schafft so die Voraussetzungen für einen beruflichen Aufstieg.

Motive für Mitarbeiter, sich nicht in einem Projekt zu engagieren, können sein:

- Man befürchtet vom Projekt eine Verschlechterung der eigenen Anreiz-Beitrags-Bilanz und ist daher Opponent.
- Man ist nicht von der Notwendigkeit des Projektes überzeugt. Man hält es für überflüssig oder sogar für schädlich.
- Man glaubt aufgrund früherer negativer Erfahrungen nicht an einen Erfolg des Projektes und hält sich daher zurück, um nicht mit dem befürchteten Misserfolg identifiziert oder dafür verantwortlich gemacht zu werden (Misserfolgsbesorgnis).

- Man interessiert sich nicht besonders für das Projekt, weil seine Ziele unklar sind.
- Man meldet sich nicht, weil man glaubt, den Anforderungen nicht zu genügen (Misserfolgsbesorgnis, Versagensangst) oder weil man die besondere Belastung (Mehrarbeit, Termindruck) fürchtet.
- Man hat Sorge hinsichtlich der Rückkehrmöglichkeit in die Abteilung oder hinsichtlich der Anschlussverwendung. In diesem Zusammenhang hat man Sorge um die eigene Gehaltsentwicklung.
- Man ist harmoniebedürftig und fürchtet Konflikte mit betroffenen Mitarbeitern und Abteilungen.
- Man orientiert sich an seinem Vorgesetzten, der gegen das Projekt eingestellt ist (Oppositionsfeld).

Zur Klärung der Organisation der Projektarbeit kann die Frage gehören, ob und in welchem Umfang eine externe **Unternehmensberatung** engagiert werden soll. Bei komplexen Projekten wird nicht selten ein gemischtes Projektteam aus internen und externen Organisatoren gebildet.

Einige Gründe für das Engagieren einer Unternehmensberatung können sein: Es gibt im Unternehmen überhaupt keine geeigneten Organisatoren. Oder: Die eigenen Mitarbeiter sind mit Tagesaufgaben überlastet und haben für die Reorganisationsarbeit nicht genügend Zeit. Oder: Es gibt erhebliche Widerstände gegen die Reorganisation auch im Management, so dass man nicht betroffene Organisatoren benötigt. Ein Motiv kann auch sein, dass man die umfangreiche Erfahrung qualifizierter Berater, die auch andere Betriebe kennen, nutzen möchte. Die Unternehmensberater als externe Fachpromotoren (Externe = oft Hardliner) bewirken oft einen höheren Zielerreichungsgrad (Innovationsgrad), allerdings bei einer Verlängerung der Projektdauer. Bei den Unternehmensberatungen gibt es große Qualitätsunterschiede, so dass die Auswahl nur nach einer gründlichen Prüfung und Referenzeinholung erfolgen sollte.

Zu den Entscheidungen über die Projektorganisation gehört auch die Klärung des Verhältnisses zwischen den Auftraggebern (Unternehmensleitung, Gruppe von Abteilungsleitern), die einen **Lenkungs- und Entscheidungsausschuss** (Machtpromotoren) bilden, und der Projektleitung. Es sind Informations- und Beratungsrechte und -pflichten festzulegen. Die Entscheidungskompetenzen sind abzustimmen. Wichtig ist ein „kurzer Weg“ zwischen Projektleiter und Auftraggeber, so dass kurzfristige Probleme geklärt und ausgeräumt werden können. Ferner sind die sachlichen Voraussetzungen für die Projektarbeit (Raum, Ressourcen und Kapazitäten, Zugang zu Informationen) zu klären.

2.6 Terminplanung und Budget

Es sind ein angestrebter **Endtermin** sowie **Zwischentermine** (Meilensteine, Plantermine) für das Projekt und seine Phasen zu bestimmen. Die Auftraggeber machen oft ambitionierte Zeitvorgaben, weil sie mögliche Verbesserungen schnell realisieren wollen und weil sie auf diese Weise eine effiziente Projektarbeit erzwingen wollen. Die Netzplantechnik kann helfen, die Termindiskussion sachlich zu führen.

Ein Organisator oder Projektleiter ist gut beraten, sich nicht zu früh auf einen verbindlichen Endtermin festzulegen. Hierzu muss er zunächst die Projektprobleme und auch das ihm zur Verfügung stehende Team (Quantität: Mannwochen, Mannmonate, Qualifikation) kennen. Auch ist es ein Fehler, bei der Entscheidung über die Projektdauer schon alle Zeitreserven (Überstunden) einzurechnen. Schließlich muss der Organisator oder Projektleiter darauf bestehen, dass bei nachgeschobenen Zielen auch neu über Termine oder Ressourcen gesprochen wird.

Beim **Organisationsbudget** geht es um die Kosten der Projektarbeit, nicht um die Kosten der Lösung (z.B. nicht darum, was eine anzuschaffende Software kosten darf = finanzielle Restriktion für die Lösung). Die Projektkosten müssen in einem akzeptablen Verhältnis zu den voraussichtlich erzielbaren Vorteilen stehen. Ein Organisationsprojekt, bei dem der Organisationsaufwand (zeitanteilige Gehälter, Reisekosten, Übernachtungskosten, Messebesuche) den durch das Projekt erzielbaren Nutzen übersteigt, widerspricht dem ökonomischen Prinzip.

Wird die Reorganisation mit Hilfe externer Unternehmensberater durchgeführt, wird zumindest bei der Auftragsvergabe über den Preis und damit die Projektkosten (oder einen Teil davon) gesprochen (Problem: Fixpreis versus Tagessätze). Auch wenn ein Projekt von den angestellten Organisatoren durchgeführt wird, ist die Aufstellung eines Organisationsbudgets (Plankosten) empfehlenswert. Ein Organisationsbudget ist Voraussetzung für ein wirksames Projektcontrolling.

2.7 Information der Betroffenen und des Betriebsrates

Zur Vorbereitung der weiteren Organisationsarbeit gehört auch die Information der Betroffenen (Organisationsklienten, User, Regelungsunterworfenen) und des Betriebsrates in einer Auftaktveranstaltung. Man kann in diesem Sinne auch von **Projektmarketing** sprechen. Die Organisationsklienten sind möglichst früh in die Reorganisation einzubinden (Konzeptionspartizipation statt Korrekturpartizipation oder Scheinpartizipation). An dieser Informationsveranstaltung

sollten auch die Auftraggeber (Geschäftsleitung, Management) teilnehmen, um als Machtpromotoren das Projektteam sichtbar zu unterstützen.

Es geht darum, über die **Ziele**, die **Vorgehensweise** (insbesondere Methoden der Istaufnahme) und den zeitlichen **Ablauf** des Projektes zu informieren. Durch Information über die Ziele können vielleicht unberechtigte Befürchtungen abgebaut und Gerüchte vermieden werden. Auf diese Weise wird unnötiger Organisationswiderstand vermieden oder reduziert. Eventuell können auch eine Arbeitsplatzgarantie durch die Auftraggeber oder eine Betriebsvereinbarung zur Standortsicherung die Mitarbeiter beruhigen. Werden mit dem Projekt auch personale Ziele verfolgt, können diese herausgestellt werden. Besteht das Projektziel allerdings im Personalabbau, so sind der Zustimmung zum Projekt Grenzen gesetzt. Hier kann allenfalls noch ein attraktiver Sozialplan mit einer Milderung oder einem Ausgleich der wirtschaftlichen Nachteile ein teilweises Verständnis erzeugen.

Der Betriebsrat hat nach den §§ 90 und 111 BetrVG und der Wirtschaftsausschuss nach §106 BetrVG ein Informations- und Beratungsrecht (wird in der Phase IV = Sollkonzeption behandelt). Hier gibt es in der Praxis oft Streit darüber, dass Information und Beratung sehr spät oder zu spät erfolgen, so dass die Vorschläge und Bedenken des Betriebsrates nicht mehr berücksichtigt werden können. Wird der Betriebsrat schon zu Beginn des Projekts sowie später über Zwischenstände der Projektarbeit informiert, trägt diese Rechtzeitigkeit zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Arbeitgeber bzw. dem Organisationsteam bei.

3 Die Istaufnahme

3.1 Die Informationsgewinnung

Die Istaufnahme ist die Bestandsaufnahme des bestehenden Organisationszustandes. Bei der Informationsgewinnung geht es um die Erfassung der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation. Die Informationsgewinnung ist ein wichtiger Schritt im Rahmen eines Projektes. Umfang und Qualität der Informationsgewinnung bestimmen die Qualität der nachfolgenden Istkritik sowie der zu entwickelnden Sollkonzeption.

Der Status quo muss erhoben werden, weil bei der vorherrschenden Fremdorganisation den angestellten Organisatoren oder den externen Unternehmensberatern die Details der Istorganisation nicht oder nur zum Teil bekannt sind. An dieser Stelle kann man die Frage stellen, wieso Organisationsarbeit überwiegend in Form der Fremdorganisation erfolgt. Hierfür gibt es folgende Gründe:

- Organisationsarbeit, z.B. Systemanalyse oder Programmierung, ist Spezialistenarbeit.
- Manches Unternehmen ist zu klein, um dauerhaft einen Organisationsspezialisten zu beschäftigen.
- Der Einsatz von speziellen Organisatoren ermöglicht die Fortsetzung der existenzsichernden Daueraufgaben auch während Reorganisationen.
- Es ist nützlich, wenn die Organisatoren einen Überblick über die Strukturen und Abläufe mehrerer Abteilungen bzw. die Gesamtunternehmung haben. Dieser Überblick wird durch permanente Organisationsarbeit gewonnen.
- Die Organisatoren vertreten bei ihrer Arbeit nicht allein die Interessen einer Abteilung, sondern die Interessen aller beteiligten Abteilungen bzw. der Unternehmung.
- Organisatoren (vor allem externe Organisatoren einer Unternehmensberatung) arbeiten in schwierigen Situationen (Existenzkrise, Sanierung) wohl auch eher im Interesse der Unternehmensleitung, was die Realisierung ungeliebter Reorganisationen ermöglicht (Organisation = Instrument der Unternehmensleitung).
- Schließlich sind speziell externe Unternehmensberater auch weniger betriebsblind. Sie kennen organisatorische Lösungen aus anderen Unternehmen, was beim Entwickeln und Durchsetzen einer neuartigen Lösung hilfreich ist.

Aber auch bei einer Selbstorganisation durch die Organisationsbetroffenen müsste eine Istaufnahme erfolgen. Es wären Fakten zu erfassen, die auch den Mitarbeitern nicht ohne weiteres bewusst sind. So ist zum Beispiel einem Mitarbeiter der Anteil seiner einzelnen Aufgaben an seinem Zeitbudget meist nicht exakt bekannt.

Die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation zeigt sich in den geltenden organisatorischen Regelungen und in ihrer tatsächlichen Handhabung. Sofern **organisatorische Regeln** schriftlich dokumentiert sind (Formalisierung), kann auf diese Aufzeichnungen (z.B. Stellenbeschreibung) nur zum Teil vertraut werden. Es ist zu fragen, ob diese Regeln (Anweisungen) noch aktuell sind bzw. welche Abweichungen bei der tatsächlichen Handhabung vorkommen.

Neben den organisatorischen Abläufen werden als Fakten Mengen-, Zeit- und Wertdaten erhoben. **Mengendaten** sind zum Beispiel die Anzahl von Geschäftsvorfällen. Hier gibt es oft schon eine laufende Zählung durch Nummerierung, zum Beispiel durch Bestell- oder Auftragsnummern. Allerdings genügen im Rahmen von Organisationsprojekten solche Globalzahlen meist nicht. Geht es etwa um die Frage, ob eine weitere Filiale errichtet werden soll, so benötigt man die Auftragszahlen aus einem bestimmten Gebiet. **Zeitdaten** betref-

fen zum Beispiel die Dauer einer einzelnen Arbeit oder die Struktur des Zeitbudgets eines Mitarbeiters. Ein Beispiel für die Bedeutung von **Wertdaten** für die Organisation gibt die sog. 80:20-Regel (Pareto-Prinzip; Zahlenwerte willkürlich). Wenn es z.B. in einem Unternehmen so ist, dass 80 % des Umsatzes mit nur 20 % der Kunden gemacht wird, so liegt es nahe, sich um diese 20 % der Kunden (Großkunden) ganz besonders zu kümmern, z.B. durch eine spezielle Auftragsabwicklung (Key-Account-Management).

Weiterhin interessieren bei der Istaufnahme **informelle Erscheinungen**. Hierbei handelt es sich um Abläufe und Beziehungen, die im Unterschied zu den formellen organisatorischen Regeln nicht offiziell eingerichtet wurden, die aber aufgrund von fallweiser Selbstorganisation (gewachsene Organisation) praktiziert werden. Ein Beispiel für die informelle Organisation sind informelle Wege bzw. Fayolsche Brücken (direkte Beziehungen) zwischen Mitarbeitern, die sich gut kennen.

Organisatoren haben zu informellen Phänomenen ein ambivalentes Verhältnis. Einerseits sind sie ihnen als „Wildwuchs“ oder als „Insellösung“ suspekt. Auch steckt in ihnen indirekt eine Kritik an den formellen, von den Organisatoren geschaffenen Regelungen. Andererseits ist klar, dass keine Organisation ohne informelle Regelung funktionieren kann. Man denke an den „Dienst nach Vorschrift“. Dies ist eine Streikform, bei der durch peinliches Einhalten formeller Regelungen die Organisation lahmgelegt wird. Auch dienen informelle Phänomene dazu, notwendige Anpassungen zwischen zeitlich länger auseinander liegenden offiziellen Reorganisationen vorzunehmen. Die Frage nach informellen organisatorischen Erscheinungen im Rahmen eines Organisationsprojektes dient dazu, diese informellen Abläufe und Wege eventuell offiziell einzuführen, also aus informeller Organisation formelle Organisation zu machen.

Schließlich werden bei einer Istaufnahme die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zum bestehenden Istzustand und nach ihren Anwenderbedürfnissen sowie nach **Verbesserungsvorschlägen** befragt (Bottom-up-Approach, Konzeptionspartizipation). Die Frage nach den Vorschlägen der Mitarbeiter empfiehlt sich, weil diese vielleicht aufgrund der guten Kenntnis des Fachgebietes und der täglichen Arbeit Lösungsvorschläge machen, auf die der Organisator selbst nicht gekommen wäre. Darüber hinaus dient diese Frage der Verbindung von Fremdorganisation und Selbstorganisation und damit möglicherweise der Reduzierung von Organisationswiderstand durch Entwickeln einer anwenderfreundlichen Lösung. Es gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die Mitarbeiter werden kaum gegen die Realisierung von Vorschlägen opponieren, die sie selbst gemacht haben. Dabei ist es wichtig, dass möglichst alle Mitarbeiter, die Vorschläge machen können, zu beteiligen. Es kann Widerstand erzeugen, wenn nur ausgewählte Mitarbeiter oder nur bestimmte Gruppen um Anregungen gebeten werden.

Aus Zeit- und Kostengründen müssen die Organisatoren die Informationsgewinnung auf solche Sachverhalte konzentrieren, die sie im Hinblick auf eine anschließende Schwachstellenanalyse und auf die zu entwickelnde neue Problemlösung (Soll-Konzeption) benötigen. Insoweit muss die Informationsgewinnung aber vollständig und klar sein. Klarheit der Istaufnahme bedeutet, dass die Organisatoren die bestehenden Regelungen und ihre Begründungen kennen müssen. Sie müssen auch prüfen, ob ihnen die Angaben plausibel erscheinen (z.B. Verhältnis von Rechnungen zu Mahnungen).

3.2 Überblick über Erhebungsmethoden

Im folgenden wird ein kurzer Überblick über verschiedene Techniken der Istaufnahme gegeben:

- Interview (mündliche Befragung)
- Fragebogen (schriftliche Befragung)
- Beobachtung
- Selbstaufschreibung: Tagesbericht sowie Aufgaben- und Tätigkeitsbericht
- Mess- und Zählverfahren:
 - direkte Zeitmessung mit Zeitmessgerät (z.B. Stoppuhr; Refa)
 - indirekte Zeitmessung (MTM-Verfahren)
 - Multimoment-Häufigkeitszählverfahren (z.B. bei Warteschlangen)
 - Multimoment-Zeitmessverfahren
 - Messung von Umgebungsfaktoren des Arbeitsplatzes
- Dokumentenanalyse
- Tests, Experimente

Durch das **Interview** findet der Organisator persönlichen Kontakt zu den Organisationsbetroffenen. Er kann bei dieser Gelegenheit für das Projekt und seine Ziele werben. Das Interview ist eine flexible Methode, die dem Organisator durch unerwartete Antworten und Bemerkungen auch Informationen über Sachverhalte gibt, die er nicht bedacht hätte. Er kann dann „nachhaken“. Das Interview sollte möglichst am Arbeitsplatz des Befragten stattfinden, damit der Interviewer durch Beobachtung auch einen Eindruck von den Arbeitsbedingungen des Befragten gewinnt. Außerdem hat der Befragte am Arbeitsplatz seine Unterlagen zur Hand, mit deren Hilfe er vielleicht besser antworten kann. Gegen das Interview spricht, dass es eine sehr zeitaufwändige Erhebungsmethode ist. Interviews dienen manchmal auch zur Vorbereitung eines Fragebogens.

Der **Fragebogen** ist, sieht man vom Erstellungsaufwand ab, eine zeitsparende Methode, da er an mehrere oder viele Befragte ausgeteilt werden und in Abwesenheit des Organisators ausgefüllt werden kann. Andererseits ist die Erhebung per Fragebogen eine inflexible Methode. Man bekommt in aller Regel nur Antworten auf die gestellten Fragen. Es ist selten, dass die Befragten von sich aus auf zusätzliche Sachverhalte aufmerksam machen. Die Fragen müssen so formuliert werden, dass sie allgemein verständlich sind. Mit dem entworfenen Fragebogen sollte vor dem endgültigen Einsatz eine kleine Probebefragung (Pretest) durchgeführt werden. Oft müssen für die verschiedenen Gruppen von Befragten (Management, operative Ebene) auch mehrere Fragebogen oder mehrere Varianten eines Fragebogens entwickelt werden, da es unzumutbar ist, Befragte mit vielen für sie irrelevanten Fragen zu konfrontieren. Beim Fragebogen ist eine Manipulation der Antworten leichter als beim Interview möglich, da die Antworten besser überlegt und in einer Gruppe, eventuell sogar unter Mitwirkung des Vorgesetzten, auch aufeinander abgestimmt werden können. In Form der ausgefüllten Fragebogen liegt eine erste Dokumentation der Istaufnahme vor, die oft aber weiter verdichtet wird. Der Fragebogen unterliegt der betriebsrätlichen Mitbestimmung nach § 94 BetrVG, wenn er auch personenbezogene Fragen enthält.

Interview versus Fragebogen	
Interview	Fragebogen
Geringer Vorbereitungsaufwand	Hoher Vorbereitungsaufwand
Persönlicher Kontakt	Kein oder kaum persönlicher Kontakt
Anwesenheit des Organisators	Abwesenheit des Organisators
Flexible Methode	Inflexible Methode
Zusatzfragen möglich	Beantwortung nur der gestellten Fragen
Unklare Fragen können erläutert und neu formuliert werden	Verständlichkeit der Fragen muss vorher getestet werden
Nur relevante Fragen werden gestellt	Fragebogen kann irrelevante Fragen erhalten
Beobachtung des Arbeitsplatzes	Keine oder kaum Beobachtung
Zeitaufwändige Durchführung	Zeitsparende Durchführung
Spontane Antwort	Überlegte Antwort
Manipulation kaum möglich	Manipulation leicht möglich
Antworten müssen aufgrund von Notizen dokumentiert werden	Fragebogen ist Dokumentation; oft noch Verdichtung erforderlich

Die **Beobachtung** spielt bei Organisationsprojekten in der Verwaltung und im Vertrieb (evtl. Begleiten von Außendienstmitarbeitern) keine so große Rolle wie bei den Zeit- und Bewegungsstudien von körperlichen Arbeiten in der Produktion, da sich hier beim Zusehen oft der Sinn von Verwaltungstätigkeiten nicht erschließt. Insofern käme eher eine teilnehmende Beobachtung durch zeitweilige Mitarbeit in Frage. Wie erwähnt, spielt die Beobachtung aber zusammen mit dem Interview als Arbeitsplatzbesichtigung eine gewisse Rolle. Auch bei der Überprüfung der Arbeitsintensität und der Arbeitsbelastung sowie bei der Prüfung der Notwendigkeit von zusätzlichem Personal kann sie zum Teil eingesetzt werden.

In der Geschichte der Organisation hat es Fälle verdeckter Beobachtung durch den Einsatz von Organisatoren oder Detektiven als angeblich neue Mitarbeiter gegeben (z.B. zur Aufdeckung von Diebstählen oder zur Ermittlung von Verstößen gegen Rauchverbote). Im allgemeinen verbieten sich verdeckte Ermittlungen jedoch. Ihr Bekanntwerden dürfte Unmut erzeugen.

Eine weitere Erhebungsmethode ist die **Selbstaufschreibung**. Man spricht von Selbstaufschreibung, wenn die Mitarbeiter selbst Daten zu ihrer Arbeit erheben. Die Selbstaufschreibung kann eingesetzt werden zur Ermittlung der Zeitverteilung von Aufgaben (ABC-Analyse), zur Ermittlung von Durchlauf- und Bearbeitungszeiten und zur Kommunikationsanalyse (Arten, Wege und Partner).

Wenn die Technik der Selbstaufschreibung den Mitarbeitern richtig erklärt wird und die Mitarbeiter über den Erfassungszeitraum durch einen darin erfahrenen Organisator betreut werden, sollen die Objektivität und die Zuverlässigkeit (Messgenauigkeit = Reliabilität) der erhobenen Daten durchaus denen einer Fremderhebung entsprechen. Die Selbstaufschreibung kommt als Erhebungsmethode auch in Frage, wenn die Mitarbeiter selbst an genauen Ergebnissen interessiert sind (z.B. bei offenkundiger Überlastung oder wenn ein provisionsabhängiger Außendienstmitarbeiter einen beachtlichen Anteil seines Zeitbudgets für Verwaltungsarbeit statt für Kundenbesuche aufwenden muss).

Die ABC-Analyse der Aufgabenverteilung dient dazu, die Schwerpunktaufgaben eines Mitarbeiters oder einer Abteilung zu erheben. Solche Schwerpunkte sind oft den Vorgesetzten und manchmal auch den Mitarbeitern selbst nicht ausreichend bekannt. Bei der ABC-Analyse der Aufgabenverteilung unterscheidet man Tagesberichte einerseits und den Aufgaben- und Tätigkeitsbericht andererseits.

Bei den **Tagesberichten** werden die Aufgaben eines Mitarbeiters vorab aufgelistet und in Gruppen eingeteilt. Sodann schreibt der Mitarbeiter über einen repräsentativen Zeitraum fortlaufend die einzelnen Tätigkeiten auf. Auf diese Weise gewinnt man auf empirischem Wege einen Überblick über die Zeit-

anteile, welche die einzelnen Aufgaben am Arbeitszeitbudget eines Mitarbeiters ausmachen. Der Tagesbericht kann auch mit Hilfe technischer Geräte (Zeitzähler, „Analyst“) gewonnen werden. In der Produktion werden solche Hilfsmittel zum Teil zur Erfassung der Arbeitszeit für verschiedene Aufträge eingesetzt.

Beim **Aufgaben- und Tätigkeitsbericht** wird die Aufgaben- und Zeitstruktur direkt, allerdings nur auf Basis von Schätzungen des Mitarbeiters gewonnen. Es werden also wiederum die Aufgaben des Mitarbeiters in Gruppen aufgelistet. Sodann schätzt der Mitarbeiter zum Beispiel auf Monatsbasis den Zeitanteil der Aufgabengruppen an seinem Zeitbudget.

Die Ergebnisse einer Studie zur zeitlichen Auslastung mit verschiedenen Aufgaben können dazu dienen, Aufgaben anders zu verteilen oder künftig andere Schwerpunkte zu setzen. Zeigt es sich, dass Außendienstmitarbeiter 50 % ihrer Arbeitszeit mit der internen Auftragsabwicklung zubringen, so mag man an einer Erhöhung der Verkaufszeit (Kundenkontakt) interessiert sein. Verwenden Systemanalytiker und Programmierer einen erheblichen Teil ihrer Zeit auf die telefonische Beratung (Hotline-Service) von Anwendern, so kann dies künftig vielleicht durch eine bessere Anwenderschulung reduziert werden.

Ein weiteres Beispiel zur Selbstaufschreibung: In einem Optikergeschäft werden an der Beratungseinheit, am Augenmessgerät und an der Kasse uhrzeitbezogene Strichlisten geführt. Auf diese Weise werden die zeitlichen Schwerpunkte der Kundenbesuche ermittelt. Die Ergebnisse dienen dann der Steuerung des Personaleinsatzes.

Zu den Erhebungstechniken gehören des weiteren verschiedene **Mess- und Zählverfahren**.

Von **direkter Zeitaufnahme** mit Hilfe von Zeitmessgeräten (Stoppuhr) spricht man z.B. beim Refa-Verfahren. Auf diese Weise werden Vorgabezeiten für die Akkordentlohnung gewonnen.

Eine Methode der **indirekten Zeitermittlung** ist das MTM-Verfahren (MTM = Methods and Time Measurement), bei dem die notwendige Gesamtzeit einer Tätigkeit durch Zerlegung dieser Tätigkeit in einzelne Grundbewegungen (Bewegungsstudie) gewonnen wird. Für die Zeit je Grundbewegung gibt es empirisch ermittelte Katalogwerte. Durch Addition der einzelnen Bewegungszeiten ergibt sich die für eine Tätigkeit notwendige Zeit. Das MTM-Verfahren wird in der Produktion, zum Teil aber auch bei einfachen Verwaltungsarbeiten (z.B. Poststelle) eingesetzt.

Ein weiteres Mess- und Zählverfahren ist das **Multimoment-Verfahren**. Das Multimoment-Verfahren ist als Alternative zur zeitaufwändigen Dauerbeobach-

tung ein Stichprobenverfahren, bei dem die gewünschten Informationen durch eine ausreichende Zahl von punktuellen Beobachtungen gewonnen werden. Hierbei unterscheidet man das **Multimoment-Häufigkeitszählverfahren** und das **Multimoment-Zeitmessverfahren**. Das Häufigkeitszählverfahren kann z.B. zur Ermittlung der Länge von Warteschlangen am Bankschalter oder an Kassen dienen. Dabei werden manchmal Multimoment-Kameras eingesetzt. Das Zeitmessverfahren dient zur Ermittlung der Zeitlänge für einzelne Arbeiten.

Zu den Messverfahren können schließlich alle Verfahren gezählt werden, mit denen **Umgebungsfaktoren** des Arbeitsplatzes wie zum Beispiel Temperatur, Beleuchtung, Lärm oder Strahlung gemessen werden. Hier sei erwähnt, dass Arbeitnehmer die Arbeit in Räumen verweigern können, die über das baurechtlich zulässige Maß hinaus mit Gefahrstoffen belastet sind. So kann der Arbeitnehmer z.B. die Arbeit in asbestbelasteten Räumen verweigern.

Bei der **Dokumentenanalyse**, die auch bei organisationswissenschaftlichen Forschungsprojekten eingesetzt wird, werden die durch den laufenden Geschäftsverkehr anfallenden Unterlagen untersucht. So kann zum Beispiel der Umfang der Schreibarbeit einer Sekretärin festgestellt werden, indem ihre sog. Tageskopien ausgewertet werden. Will man zum Beispiel wissen, wieviele Anfragen ein Einkäufer pro Auftrag macht, so kann man die in der Ablage befindlichen Anfragen aus der Vergangenheit zählen. Schließlich könnten z.B. Reklamationsschreiben von Kunden bezüglich typischer Reklamationen ausgewertet werden.

Als letzte Erhebungsmethode können **Tests und Experimente** genannt werden. So wäre denkbar, dem eigenen Unternehmen einen fingierten Auftrag zu geben, um die Art und Weise der Auftragsdurchführung zu prüfen (Zustelltest der Post; Prüfung von Filialen durch Testkäufer).

3.3 Das Interview als Methode zur Istaufnahme

Das oben bereits erwähnte Interview wird nun genauer vorgestellt, da es sich um die häufigste Erhebungsmethode handelt.

3.3.1 Die Interviewpartner

Interviewer: Das Interview kann keinem Nichtfachmann überlassen werden. Der Interviewer muss sachlich fundierte Fragen selbst formulieren können. Dazu ist Voraussetzung, dass der Interviewer in der Interviewtechnik geschult ist. Ferner muss der Interviewer mit organisatorischen Problemen vertraut sein, um diese im Interview erkennen und eingehend behandeln zu können.

Wird das Interview durch zwei Interviewer geführt, so kann, wenn beide in ihrem Frageverhalten konkurrieren und die Fragen schnell aufeinander folgen, eine „Verhörsituation“ entstehen. Auch kann das Erscheinen zweier Interviewer einen „Streifenwagen-Effekt“ erzeugen. Der Befragte nimmt an, die Interviewer kämen zu zweit, um später den Interviewinhalt bestätigen zu können. Der Befragte wird daher vorsichtig antworten.

Manchmal stellt sich die Frage, ob das Interview besser durch einen internen oder einen externen Interviewer (Organisationsberater, Unternehmensberater) durchgeführt werden sollte. Soweit es im Interview um die Erhebung sachlicher Zusammenhänge geht und beide Organisatoren gleich qualifiziert sind, dürfte die Frage nicht sehr wichtig sein. Dann spielen eher sinnvolle Arbeitsteilungen im Rahmen des gesamten Organisationsprojektes eine Rolle.

Es ist auch der Status (hierarchischer Rang) von Interviewer und Interviewtem zu beachten. Angehörige des Upper Managements akzeptieren in aller Regel nur den Leiter des Organisationsprojektes oder der Organisationsabteilung als Gesprächspartner, nicht aber einen Nachwuchsorganisator.

Interviewte: In den meisten Fällen dürfte es nicht möglich und auch nicht zweckmäßig sein, alle Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Abteilung zu befragen. Die Aussagekraft der Interviews hängt demnach unter anderem wesentlich von der sorgfältigen Auswahl der Interviewpartner ab. Es sind solche Mitarbeiter auszuwählen, die zum Problem Wesentliches beitragen können.

Eine zweite Frage ist, wieviele Personen gleichzeitig in einem Interview befragt werden sollen. Diese Frage stellt sich aber nur, wenn gleiche Informationen von unterschiedlichen Personen gewonnen werden können. Sofern es von der Sache und den Umständen her möglich ist, empfiehlt es sich, zwei, maximal drei Auskunftspersonen gemeinsam zu befragen. Bei zwei Befragten wirkt die Anwesenheit des jeweils anderen als Regulativ. Es sinkt die Neigung zu Übertreibungen. Das Interview gerät weniger leicht ins Stocken. Es sinkt der Zeit- und Kostenaufwand.

Werden mehr als zwei oder drei Personen in einem Interview befragt, so besteht die Möglichkeit, dass sich die Befragten zu einer selbsttragenden Gruppe entwickeln. Es entstehen Diskussionen. Schaukämpfe werden ausgetragen. Der Interviewer wird eventuell in eine Randrolle gedrängt. Außerdem entfällt die Kontrolle der gewonnenen Informationen, wie sie nach Einzelinterviews durch Informationsabgleich möglich ist. Teilweise wird aber die Kontrolle ins Gruppeninterview selbst verlegt.

Müssen im Interview heikle Probleme angesprochen werden oder steht für den Interviewten viel auf dem Spiel (zum Beispiel: Es wird aufgrund von Beschwer-

den nur dieser Arbeitsplatz untersucht), so kann nur in einem Vier-Augen-Gespräch eine vertrauensvolle Interviewsituation geschaffen werden.

3.3.2 Der Freiheitsgrad des Interviews

Nach dem Freiheitsgrad für die Fragen und die Antworten von Interviewer und Interviewtem unterscheidet man das standardisierte, das teilstrukturierte und das freie (nicht-strukturierte) Interview.

Beim **strukturierten Interview** sind der Wortlaut und die Reihenfolge der Fragen vorgegeben. Ferner sind oft die Antwortalternativen ganz oder teilweise festgelegt. Beim strukturierten Interview handelt es sich um eine mündlich durchgeführte Fragebogenerhebung. Ziel dieser Interviewart ist die Gewinnung vergleichbarer Antworten. Alle subjektiven Einflüsse aus dem speziellen Kontakt zwischen Interviewer und Interviewtem (Interviewereffekt; interviewer bias) sollen ausgeschaltet werden. Das strukturierte Interview ist insbesondere in der empirischen Sozialforschung gebräuchlich.

Voraussetzung für diese Interviewart ist, dass alle Befragten das gleiche Vokabular verwenden, so dass eine einheitliche Formulierung überhaupt möglich ist. Darüber hinaus muss bei den Befragten auch der Bedeutungsinhalt der gebrauchten Worte oder Termini gleich sein (Bedeutungsäquivalenz).

Die genannten Ziele und Bedingungen sind bei Interviews im Rahmen von Organisationsprojekten oft nicht gegeben. Das Vokabular und der Bedeutungsinhalt von Bezeichnungen variieren (Betriebssprache, Abteilungsjargon). Der Organisator muss seine Fragen oft in Laiensprache übersetzen und mit Beispielen erläutern. Häufig kommt es auch gar nicht auf die gleiche (standardisierte) Frage an. Vielmehr sind aus den verschiedenen Abteilungen und hierarchischen Ebenen unterschiedliche Informationen interessant.

Beim **freien Interview** sind weder der Frageinhalt und die Frageformulierung, noch die Reihenfolge der Fragen und die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Der Interviewer setzt als Merkhilfe allenfalls einen Stichwortzettel ein.

Um diese Interviewart erfolgreich einsetzen zu können, muss man ein erfahrener, qualifizierter Organisator sein, der über gute Organisationskenntnisse und über eine ausgefeilte Interviewtechnik verfügt (quasi-standardisiertes Interview durch „inneren“ Interviewleitfaden). Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, so besteht die Gefahr, dass wenig aussagefähige Informationen gesammelt werden und aufwändige Nacherhebungen erforderlich werden. Das freie Interview sollte möglichst auch von erfahrenen Organisatoren vermieden werden.

Dem **teilstrukturierten Interview** liegt ein flexibel einsetzbarer Katalog von Hauptfragen zugrunde. Man kann auch von einem strukturierten Interviewleitfaden sprechen. Der Interviewer kann von den Formulierungen abweichen und nach eigenem Ermessen Zusatzfragen stellen. Auch die Reihenfolge der Fragen ist nicht strikt festgelegt. Die Antwortmöglichkeiten sind kaum eingeschränkt oder gar nicht vorgegeben.

Dem teilstrukturierten Interview liegen folgende Überlegungen zugrunde: Will man Bedeutungsäquivalenz, so muss man die Fragen so stellen, dass der jeweils Befragte sie versteht. Ferner: Die effiziente Reihenfolge der Fragen hängt auch vom Gesprächsverlauf und der Informationsbereitschaft des Interviewten ab. Es kann Verärgerung erzeugen, wenn man jetzt unterbricht und in einigen Minuten genau auf das Problem erneut zu sprechen kommt.

Im Rahmen von organisatorischen Istaufnahmen überwiegt das teilstrukturierte Interview. Es kann um einen strukturierten Teil ergänzt werden, soweit es um die Erfassung von Fakten geht.

Wichtige Gütekriterien bei Erhebungsverfahren wie zum Beispiel dem Interview sind unter anderem die Objektivität und die Reliabilität (Messgenauigkeit). Ein Interview ist objektiv, wenn das Ergebnis nicht durch den Interviewer beeinflusst wird. Erfragen zwei Interviewer den gleichen Sachverhalt, so müssen sie zum selben Ergebnis kommen. Ferner ist ein Interview ein reliables Erhebungsverfahren, wenn es Sachverhalte genau erfasst. Bei einer Wiederholung des Interviews müsste das gleiche Ergebnis herauskommen.

Man kann sagen, dass die Objektivität und die Reliabilität vom strukturierten über das teilstrukturierte bis hin zum freien Interview abnimmt. Dies ist aber nur insoweit von Belang, wie in den Interviews gleiche Sachverhalte erhoben werden sollen, was in Organisationsinterviews nur begrenzt der Fall ist. Das Interview wird bei der organisatorischen Istaufnahme oft gerade deshalb eingesetzt, weil man durch die Antworten der Interviewten auf bisher nicht bedachte Fakten und Zusammenhänge aufmerksam werden will. Demnach dürfte für organisatorische Probleme in der Regel das teilstrukturierte Interview zu empfehlen sein.

3.3.3 Das Interviewklima

Das Interviewklima bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Interviewer und Interviewtem während des Gespräches. Es wird insbesondere durch das Frageverhalten des Interviewers geprägt. Man unterscheidet weiche, harte und neutrale Interviews.

Beim **weichen Interview** übernimmt der Interviewer eine wenig aktive Rolle. Er hört aufmerksam zu, unterbricht nicht und ermutigt zu Auskünften. Der Interviewer bemüht sich um eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Das weiche Interview soll Antwortbereitschaft und Offenheit beim Interviewten erzeugen. Es wird insbesondere in der Psychoanalyse eingesetzt. Für Interviews in Organisationsprojekten scheidet diese Art weitgehend aus, da hier der Organisator eine aktive Rolle als Gesprächsführer spielen muss.

Beim **harten Interview** verhält sich der Interviewer autoritär und zum Teil aggressiv. Der Befragte wird durch eine schnelle Folge von Fragen unter Druck gesetzt. Er soll keine Möglichkeit haben, seine Antworten lange zu überlegen und aufeinander abzustimmen. Dadurch sollen Denkfehler und unrichtige Fakten aufgedeckt werden. Typische Beispiele für das harte Interview sind das Kriminalverhör sowie das Kreuzverhör vor Gericht. Im Organisationsinterview kann diese Interviewart allenfalls in abgeschwächter Weise zum Zuge kommen. Befragte Mitarbeiter sind keine Tatverdächtigen und keine Angeklagten. Vielleicht können im Einzelfall provokative Fragen eingesetzt werden, um Befragte aus der Reserve zu locken oder um „eine Mauer des Schweigens“ aufzubrechen.

Eine Konsequenz eines ansatzweise harten Interviews kann sein, dass der Befragte das Interview abbricht und sich bei Vorgesetzten oder beim Betriebsrat beschwert. Außerdem wird dadurch die Kooperation im weiteren Verlauf des Organisationsprojektes erschwert. Auch der Organisationswiderstand wird erhöht. Druck erzeugt Gegendruck.

Das **neutrale Interview** ist die für Organisationsinterviews übliche Form. Es wird eine sachliche Beziehung zwischen den Interviewpartnern erstrebt, wobei der Interviewer seriös, aber nicht steif auftritt. Der Interviewte erhält das Gefühl, ernst genommen zu werden.

Die Neutralität zeigt sich auch darin, dass der Interviewer keine Sofortanalysen mit spontanen Bewertungen vornimmt. Er macht keine persönlichen Kommentare mit Zustimmung oder Ablehnungen. Er vermeidet möglichst auch körpersprachliche Signale wie Kopfschütteln, Stirnrunzeln, Hochziehen der Augenbrauen oder Augenzwinkern. Neutrale Bemerkungen können sein: „Ich verstehe, was Sie meinen.“ Oder: „Das ist interessant.“ Weiterhin gehört zur Neutralität, induzierende Fragen (zum Beispiel Suggestivfragen) oder Verhaltensweisen zu vermeiden.

3.3.4 Die Interviewphasen

Man kann folgende Phasen unterscheiden: Einleitungsphase (Einstimmung), Erhebungsphase (Informationsgewinnung) und Ausklangphase.

In der **Einleitungsphase** bemüht sich der Interviewer, die Gesprächsatmosphäre aufzulockern (warming up). Dazu können Bemerkungen über das Wetter, den Urlaub, über Tagesaktualitäten und Ähnliches gehören. Auch ein allgemeines Gespräch über Entwicklungen im Sachgebiet des Interviewten kann als Einstieg dienen.

Weiterhin stellt sich in der Einleitungsphase der Organisator vor. Er erläutert das Ziel des Organisationsprojektes und seinen Auftrag. Danach erfolgt eine Überleitung zum Aufbau, zur Durchführung und zum Zeitbedarf des Interviews.

Selbstverständlich ist die Einleitungsphase nicht so übermäßig auszudehnen, dass der Befragte mahnt, man könne endlich zur Sache kommen. Wenn der Interviewte es wünscht, kann man auch gleich in medias res gehen. Der Zeitaufwand für die Einstimmung wird meist durch einen „glatteren“ Interviewverlauf wieder wettgemacht.

Die **Erhebungsphase** dient der Informationsgewinnung. Der Interviewer setzt hier möglichst einen strukturierten Interviewleitfaden ein. Die Informationsgewinnung verlangt von beiden Teilnehmern eine hohe Konzentration. Daher empfiehlt es sich, von Zeit zu Zeit weichere Interviewphasen einzuschieben, die zum Beispiel zur Dokumentation genutzt werden können. Auf diese Weise kann die Gesamtdauer eines Interview ohne großen Konzentrationsverlust ausgedehnt werden.

Die Erhebungsphase gliedert sich wie folgt: Zunächst wird das gegebene Problem konkretisiert (organisatorische Regeln, ihre praktische Handhabung, Fakten, informelle Phänomene). Der Befragte wird gebeten, zu den Ursachen der erkannten oder vermuteten Schwachstellen Stellung zu nehmen. Schließlich wird er um Lösungsvorschläge gebeten. Der Interviewer schließt einzelne Schritte durch Zusammenfassung ab, um zu prüfen, ob er alles richtig verstanden hat und um Klarstellungen und Ergänzungen durch den Befragten zu provozieren.

Das Gespräch sollte in der **Ausklangphase** positiv enden, um Aufgeschlossenheit für eventuell weitere notwendige Interviews und für die Zusammenarbeit im weiteren Verlauf des Organisationsprojektes zu schaffen.

3.3.5 Frageformen und Fragetechnik

Die **offene Frage** animiert den Befragten zu einer freien, längeren Antwort. Das Problem wird durch die Frage nur angeschnitten. Die Fragen beginnen oft mit „warum“ und mit „wie“. Antwortvarianten, an die der Interviewer nicht gedacht hat, können auftauchen. Diese Frageform ist insbesondere gegenüber qualifizierten Auskunftspersonen angebracht, die differenzierte Antworten geben wollen.

Geschlossene Fragen sind solche Fragen, bei denen nur feststehende Antworten bzw. Antwortalternativen möglich sind. Beispiele sind Fragen nach Fakten und Zahlen (Wer, wo, wann, wieviel) oder Fragen, die nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können.

In Organisationsinterviews dürfte eine Kombination beider Fragetypen effizient sein. Oft wird eine „trichterförmige“ Vorgehensweise angebracht sein, bei der man mit offenen Fragen beginnt und später zu geschlossenen Fragen kommt. Offene Fragen dominieren auch in Voruntersuchungen (Planungsphase des Organisationsprojektes), in denen der Organisator oft selbst die Antwortalternativen noch nicht übersieht.

Bei der **direkten Frage** wird der interessierende Tatbestand unmittelbar (klar und deutlich, unverhüllt) angesprochen. Beispielfrage: *„Ist Ihr Vorgesetzter in der Lage, die Interessen der Abteilung durchzusetzen?“* Hier gibt der Befragte vielleicht keine ehrliche Antwort, sei es aus Solidarität mit seinem Vorgesetzten oder aus Furcht vor negativen Sanktionen.

Bei **indirekten Fragen** wird das interessierende Problem mittelbar, in mehr allgemeiner Weise, entpersonalisiert angesprochen. Beispielfrage: *„Wie sieht es in dieser Abteilung mit dem Betriebsklima aus?“* Hier kann kritisiert werden, ohne dass der Vorgesetzte auch nur beim Namen genannt wird. Andererseits entsteht aber die Frage, ob die darauf folgenden allgemeinen Antworten dann auf spezielle Personen bezogen werden können. Die indirekte Frage ist zu empfehlen, wenn der Befragte mit negativen Sanktionen rechnen muss oder wenn bei seinem Antwortverhalten Rücksichtnahme auf Kollegen und Vorgesetzte zu vermuten ist.

Man kann für ein effizientes Interview folgende Empfehlungen geben:

- Mit allgemeinen offenen Fragen sollte die Auskunftsbereitschaft geweckt werden.
- Die einleitenden Fragen mit Beispielen verdeutlichen
- Kurze Fragen ohne Unterpunkte stellen, die das Gedächtnis der Befragten nicht überstrapazieren

- Fragen in der Alltagssprache stellen. Die Kenntnis spezieller organisatorischer Termini kann bei den Befragten in der Regel nicht vorausgesetzt werden.
- Sehr emotionale oder stark wertende Begriffe („Schlamperei“; „Bürokratismus“) vermeiden, da sie die Antwort beeinflussen können
- Das Erinnerungsvermögen an vergangene Geschäftsvorfälle oder Zusammenhänge in der Regel nicht überstrapazieren
- In einer Frage alle oder keine Alternativen anführen. Werden nur einige Alternativen genannt, so dürfte sich der Prüfvorgang beim Befragten auf diese beschränken. Das Gleiche gilt für Ja-Nein-Fragen (Zwei-Alternativen-Frage), wenn real auch Zwischenlösungen möglich sind.
- Die Fragen sollten an der konkreten Erfahrung des Befragten anknüpfen (ad hominem demonstrieren). Viele Menschen haben nur ein begrenztes Abstraktionsvermögen.
- Die Reihenfolge der Fragen ist zu bedenken (Strukturierung). Beispiel: „Haben Sie an der Gestaltung dieses Formulars mitgewirkt?“ – „Wie finden Sie dieses Formular?“ Bei umgekehrter Reihenfolge mit mehreren zwischengeschalteten anderen Fragen kann eher mit einer ehrlichen Antwort gerechnet werden.
- Induzierende Fragen, zum Beispiel Suggestivfragen, sind zu vermeiden. Beispiel: „Sie delegieren doch unwichtige Aufgaben an Ihre Mitarbeiter?“ Besser wäre: „Erledigen Sie gegenwärtig Aufgaben, die Sie zu delegieren wünschen bzw. demnächst delegieren werden?“
- Hast und Zeitdruck vermeiden. Der Befragte soll Zeit zum Nachdenken haben, damit er nicht Standardantworten gibt.
- An Mengen- und Zeitdaten herantasten: Erst sollte man nach der kleinsten Menge oder der kürzesten Zeit und dann nach der größten Menge oder längsten Zeit fragen. Abschließend fragt man nach der normalen Menge oder der häufigsten Zeitdauer.
- Es sollten Kontrollfragen eingebaut werden.

3.3.6 Der Interviewort

Das Interview findet zweckmäßigerweise am **Arbeitsplatz des Befragten** statt. Dadurch hat der Interviewte einen Heimvorteil. Er wird weniger verunsichert. Besonders wichtig ist, dass der Mitarbeiter hier auf praktische Beispiele, Formulare, Berichte und andere Unterlagen zurückgreifen kann. Auch kann er dem Organisator solche Unterlagen aushändigen.

Der Organisator kann am Arbeitsplatz des Befragten weitere Beobachtungen machen. Er bekommt einen Eindruck von den Sachmitteln, der Arbeitsumgebung und von der Besucher- und Anruhfrequenz. In ein Besprechungszimmer

kann das Gespräch verlegt werden, wenn der Interviewer merkt, dass der Befragte durch die Anwesenheit Dritter (unbeteiligte Kollegen) gestört wird.

3.3.7 Die Dokumentation des Interviews

Die Dokumentation der Erhebungsergebnisse kann während oder nach dem Interview stattfinden. Dauert das Gespräch wenige Minuten, so kann anschließend ein Gedächtnisprotokoll verfasst werden. Dauert das Interview länger als eine Viertelstunde, so sind Aufzeichnungen während des Gesprächs unbedingt notwendig. Nach überschaubaren Abschnitten des Interviews fixiert der Interviewer die bisherigen Gesprächsergebnisse schriftlich, oder er spricht sie auf ein Diktiergerät. Im Einzelfall kann die Dokumentation auch von einem zweiten anwesenden Organisator gemacht werden.

Auf die Verwendung von Aufzeichnungsgeräten derart, dass der Befragte in ein Mikrofon sprechen muss, sollte verzichtet werden, da der Befragte dadurch gehemmt werden kann. Das Gleiche gilt, wenn der Organisator versucht, alle Äußerungen des Befragten zu stenografieren.

Dem Befragten sollten die Aufzeichnungen zu Gehör gebracht werden, damit er sie erforderlichenfalls ergänzen oder klarstellen kann. Dies ist insbesondere bei der genauen Erfassung von Arbeitsabläufen wichtig. Auch ein späteres maschinenschriftliches Protokoll sollte dem Befragten nochmals vorgelegt werden, damit er seine Aussagen überdenken und korrigieren kann. Eine Diskussion über sog. redaktionelle Änderungen ist aber zu vermeiden.

Wird eine Interviewserie durchgeführt, so muss zwischen den Gesprächen ausreichend Zeit für die Ausarbeitung der Mitschriften gegeben sein. Werden erst mehrere Interviews hintereinander geführt, so besteht die Gefahr, dass die Antworten aus den einzelnen Interviews vermischt werden.

3.4 Organisationswiderstand bei der Istaufnahme

Bei fast jedem Organisationsprojekt gibt es Widerstände, und zwar je nach den Projektzielen nicht nur von den Mitarbeitern mit Ausführungsaufgaben, sondern auch von Führungskräften. Die Istaufnahme bietet eine erste Gelegenheit, durch schleppende Beantwortung von Anfragen ein Projekt zu verzögern (Opposition durch Nicht-Handeln) oder es gar durch falsche Antworten zu gefährden. Gelegentlich werden Antworten auch zunächst mit dem Argument verweigert, es handele sich um Geschäftsgeheimnisse, die den Organisator nichts angingen.

Soweit es um falsche Antworten geht, können diese unbewusst oder bewusst gegeben werden. Beispiele für unbewusst falsche oder lückenhafte Auskünfte können z.B. sein: Im Rahmen einer Aufgabenerhebung vergisst ein Mitarbeiter, selten anfallende Arbeiten oder geringfügige Nebenarbeiten zu nennen. Fehler und Misserfolge werden von vielen Menschen verdrängt. Insofern mag es vorkommen, dass ein Mitarbeiter bei einer Schätzung die Zahl von Reklamationen zu gering veranschlagt. Schließlich ist auch allgemein die Selektion und die Strukturierung von Informationen zu nennen. Jeder Mitarbeiter hat also vergangene Sachverhalte selektiv wahrgenommen und sie für sich zu einem plausiblen Bild strukturiert, das er auf Befragen ehrlich wiedergibt.

Beispiele für bewusst falsche Auskünfte sind lückenhafte oder gefärbte Auskünfte. Wichtige Informationen werden dem Organisator verschwiegen, sofern er nicht ausdrücklich danach fragt. Auskünfte werden z.B. gefärbt, indem Ausnahmefälle der Arbeitsbelastung überbetont oder indem Fehlerhäufigkeiten unterbetont werden.

Was die Kooperation zwischen Organisatoren und Organisationsbetroffenen anbelangt, so sind auch folgende tendenzielle Gegensätze zu beachten: Organisatoren sind oft Hochschulabsolventen, die Organisationsbetroffenen sind oft sog. Praktiker. Die Organisatoren sehen in den Mitarbeitern Betriebsblinde, denen sie sich überlegen fühlen. Die Mitarbeiter sehen in den Organisatoren "Theoretiker" und halten sich für die wirklichen Sachkenner. Der Organisator hat meist einen guten Überblick, die Mitarbeiter haben meist eine größere Detailkenntnis ihres Bereiches. Der Organisator will den Status quo verändern, dem Mitarbeiter gibt der Istzustand Sicherheit. Er befürchtet von Änderungen eine Verschlechterung. Organisatoren bemühen sich um technische Neuerungen und Optimallösungen, die Mitarbeiter bevorzugen Lösungen mit geringem Umstellungsaufwand.

Gegensätze Organisator – Betroffener	
Organisator	Betroffener
oft Hochschulausbildung	oft Praktiker
hat unter Umständen guten Überblick	hat große Detailkenntnisse in seinem Gebiet
fühlt sich fachlich überlegen	sieht sich als wirklichen Sachkenner und Detailkenner an
sieht in den Betroffenen „Betriebsblinde“	hält Organisator für „zu theoretisch“
Innovatorenrolle: Status quo ist zu verändern	Status quo gibt Sicherheit; fürchtet Verschlechterung seiner Position
bemüht um Bestlösung; bemüht um technische Neuerungen	bevorzugt Lösungen mit geringem Umstellungsaufwand

3.5 Die Dokumentation des Istzustandes

Die Dokumentation erfolgt nicht nach, sondern während der Informationsgewinnung durch z.B. Selbstaufschreibung, Ausfüllen von Fragebogen oder Protokollieren von Interviews. Manchmal liegen die Dokumente wie z.B. Organigramme oder Stellenbeschreibung auch schon vor. Sie sind dann allerdings auf Aktualität zu prüfen.

3.5.1 Gründe für die Dokumentation

- **Gedächtnisstütze:** Die Dauer von Organisationsprojekten und der Umfang der dabei zu verarbeitenden Informationen erfordern eine Gedächtnisstütze.
- **Kritikbasis:** Die Dokumentation ist die Basis für die Istkritik. Ohne ein Minimum an Dokumentation ist eine fundierte Istkritik nicht möglich.
- **Datenaufbereitung:** Bei der Dokumentation erfolgt eine Aufbereitung der gewonnenen Istdaten in Form einer Zusammenfassung (Verdichtung) und Ordnung (Strukturierung) des Materials. Beispiele für Verdichtung: Von einem längeren Interview wird nur ein Ergebnisprotokoll angefertigt. Oder: Die minutiösen Selbstaufschreibungen der einzelnen Mitarbeiter werden auf Abteilungsniveau verdichtet.
- **Tätigkeitsnachweis:** Die Dokumentation dient dem Tätigkeitsnachweis für die laufende Arbeit der Organisatoren.
- **Interne Information:** Mit Hilfe der Dokumentation erfolgt in Ergänzung zum Jour fixe (regelmäßige Sitzungen des Projektteams) eine gegenseitige Information der arbeitsteilig tätigen Mitglieder eines Projektteams.
- **Feedback an Informanten:** Die Befragten können die bei ihnen erhobenen Istdaten anhand der vorgelegten Dokumentation bestätigen, ergänzen oder korrigieren.
- **Präsentation:** Die Dokumentation hilft bei der Präsentation der Organisationsarbeit vor den Auftraggebern, dem Betriebsrat und den Organisationskunden, wo oft vor der Vorstellung der entwickelten Sollkonzeption noch einmal der Istzustand dargestellt wird. Hierzu sind die Dokumentationen oft noch besonders aufzubereiten (z.B. Umwandlung von Statistiken in Diagramme).

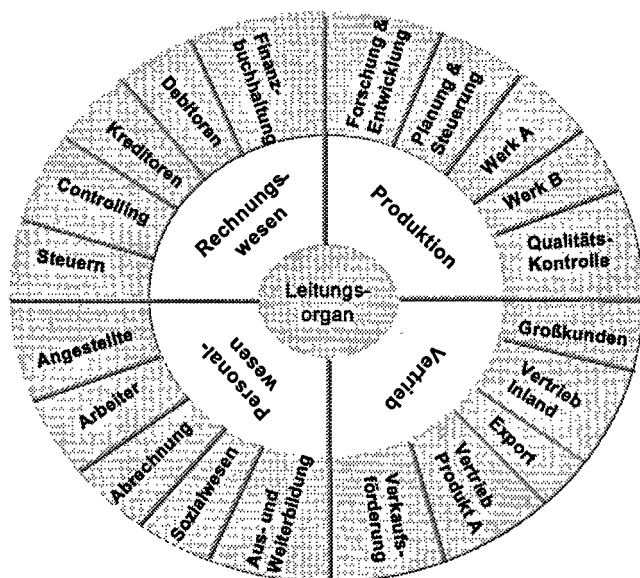
- **Know-how-Verlust:** Die Dokumentation schützt vor Know-how-Verlust bei der Kündigung von wichtigen Projektmitarbeitern.
- **Personenwechsel:** Die Dokumentation ist notwendig, wenn die Istaufnahme und die nachfolgenden Phasen des Projektes von unterschiedlichen Personen durchgeführt werden, z.B. bei zeitweisigem Einsatz externer Unternehmensberater (Know-how-Transfer, Einarbeitung der neuen Projektmitarbeiter). Die Mitgliederzahl des Projektteams ist im Projektverlauf keine konstante Größe.
- **Projektunterbrechung:** Zwischen der Istaufnahme und der Entwicklung einer Sollkonzeption kann eine längere zeitliche Unterbrechung liegen, wenn an mehreren Projekten gleichzeitig gearbeitet wird und wenn vorübergehend andere Projekte die Mitarbeit aller Fachleute erfordern.
- **Kontrollbasis:** Die Dokumentation ist Grundlage für den Ist-Ist-Vergleich (Vergleich der Istzustände vor und nach der Reorganisation) in der Kontrollphase.
- **Absicherung:** Bei aufkommender Kritik am Reorganisationserfolg kann sich der Organisator vielleicht (einmal) durch Hinweis auf die bestätigten Dokumente (Fakten) verteidigen.
- **Sekundäranalyse:** Auf die dokumentierten Ergebnisse der Istaufnahme kann in Folgeuntersuchungen und auch später zu anderen als den Reorganisationszwecken zurückgegriffen werden.

3.5.2 Arten der Dokumentation

Wichtige Dokumentationsarten sind:

(1) Das **Organigramm** oder Organisationsschaubild zeigt die Aufbauorganisation einer Unternehmung oder einer Abteilung. Darstellungsformen sind insbesondere vertikale und horizontale Pyramiden, ferner die Kreisform, die Ringform und die Sternstruktur. Nachfolgend wird ein Ringsegmentorganisation vorgestellt.

Ringsegmentorganigramm



(2) Das **Funktionendiagramm** zeigt übersichtlich die Verteilung von Aufgaben oder Teilaufgaben eines kleinen Betriebes, einer Abteilung oder einer Projektgruppe auf die Mitarbeiter (Aufgabenträger, Projektmitglieder). Es liegt also eine Matrix aus Teilaufgaben (Zeilen) und Aufgabenträgern (Spalten) vor. Man sieht, welche Teilaufgaben ein einzelner Mitarbeiter erledigt. Bei den einzelnen Teilaufgaben kann man sehen, welche Aufgabenträger sie kooperierend erledigen. Dabei kann durch Symbole (haben sich in der Praxis nicht durchgesetzt) oder durch eine (mnemotechnische) Buchstabenwahl zusätzlich dargestellt werden, ob es sich um Beratungs-, Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- oder Kontrollaufgaben handelt, so dass neben der Aufgabenverteilung auch die Kompetenzverteilung deutlich wird. Mehrfachunterstellungen und bereichsübergreifende Matrixbeziehungen lassen sich allerdings mit dem Funktionendiagramm kaum darstellen. Das Funktionendiagramm kann neben der Darstellung der dauerhaften Primärorganisation insbesondere auch als **Team-matrix** zur Klarstellung der Aufgabenverteilung in Projektgruppen dienen.

Auf einem DIN-A2-Bogen kann man bis zu 60 Aufgabenträger und bis zu 50 Teilaufgaben gut lesbar darstellen. Änderungen durch neue Aufgaben oder durch den Entfall von Aufgaben sowie durch neue oder entfallende Aufgabenträger sind ohne großen Arbeitsaufwand vornehmbar. Auch Änderungen bei der Erledigung einer einzelnen Aufgaben, zum Beispiel die Übertragung von Entscheidungsbefugnis auf den ausführenden Mitarbeiter, sind leicht einzuarbeiten. Der Änderungsdienst ist also bei Funktionendiagrammen wesentlich einfacher als bei Stellenbeschreibungen durchführbar.

Funktionendiagramm

Stellen Tätigkeiten	Leiter Vertrieb	Leiter Marktforschung und Marketing	Produktmanager A	Produktmanager B	Produktmanager C	Leiter Außendienst	Leiter Export	Leiter Werbung
Marktbeobachtung		X	A	A	A	A	A	
Marktforschung	E	X				A	A	
Marketingkonzepte	E	P, K	A, K	A, K	A, K		A, K	
Absatzplanung	E	P, K	P, A	P, A	P, A		P, A	
Großkundenbetreuung	X					X		
Produktentwicklung	E, K		P, A	P, A	P, A			
Reklamationen						X	X	
Auftragsabwicklung	K							
Messeorganisation		P, A						P, A
Außendienstschulung	E	P	A	A	A	A		A
Werbung	E, K		E, P, K	E, P, K	E, P, K	A	A	P, A
Erfolgskontrolle	A	A	A	A	A	A	A	
Statistik	K	A	P	P	P			

E = Entscheidung

P = Planung

A = Ausführung

K = Kontrolle

X = P + A + K

(3) Beim **Aufgabenstrukturbild** wird eine Gesamtaufgabe, zum Beispiel eine Abteilungsaufgabe, in mehreren Schritten in Unteraufgaben zerlegt. Es entsteht bildlich eine Baumstruktur mit Aufgaben verschiedener Ordnung. Diese Form der Aufgabenanalyse oder Arbeitszergliederung dient der Vorbereitung der Stellenbildung (Aufgabensynthese). Der Detailgrad der Untergliederung hängt vom jeweiligen Organisationsziel ab. Bei der Organisation einer Fließfertigung kann die Strukturierung auf der Basis von Bewegungsstudien bis hin zu einzelnen Handgriffen gehen. Bei der Organisation kaufmännischer Arbeiten erfolgt eine Gliederung meist nur bis zur Erreichung verteilungsfähiger Unteraufgaben.

Wird für die einzelnen Aufgaben bzw. Unteraufgaben auch die erforderliche Arbeitszeit ermittelt, so kann das Aufgabenstrukturbild auch die Grundlage für eine **Personalbedarfsrechnung** bilden.

Die Erstellung eines Aufgabenstrukturbildes durch Untergliederung einer Gesamtaufgabe erfolgt mit den Kriterien Funktion, Objekt und Phase. Diese Kriterien werden bei der Erstellung eines Aufgabenstrukturbildes schrittweise kombiniert eingesetzt.

Beim Kriterium **Funktion** erfolgt die Unterteilung einer Aufgabe nach Tätigkeitsarten (Verrichtungen). Zum Beispiel im Einkauf: Angebotseinholung, Bestellung, Reklamationsbearbeitung und Rechnungsprüfung. In der Produktion führt die Untergliederung nach Funktionen zunächst zur Werkstattfertigung. Außerdem bestehen hier Funktionen manchmal in der Bedienung bestimmter Maschinen. Eine weitere Art der Funktionsgliederung besteht in der Trennung schwieriger und einfacher Arbeiten (Hilfsarbeiten, Assistenzarbeiten), wobei mit den einfacheren Arbeiten ungelernete und angelernte Kräfte beschäftigt werden. In letzter Zeit geht die Trennung von qualifizierter Sachbearbeitung und Assistenzarbeit wegen des Einsatzes von EDV-Programmen, die dem Sachbearbeiter selbst eine rasche Änderung gestatten, wieder zurück.

Objekte, nach denen bei der Entwicklung eines Aufgabenstrukturbildes eine Gesamtaufgabe untergliedert wird, können Einsatzgüter, Produkte, Kundengruppen, Mitarbeitergruppen oder Regionen sein. Beispiele: Die Beschaffungsfunktion im Einkauf wird oft nach zu beschaffenden Gütergruppen unterteilt. Das Produktmanagement wird nach Produktgruppen gegliedert. Der Verkauf kann nach Kundengruppen organisiert sein. Oft wird eine besondere Betreuungsgruppe für Großkunden (key accounts) gebildet. Im Personalbereich findet sich oft eine Aufgabenteilung nach den Mitarbeitergruppen Arbeiter, Angestellte und AT-Angestellte. Das Regionalprinzip findet sich oft im Vertrieb (Verkaufsgebiete; Export).

Beim Kriterium **Phase** werden bei der Erstellung eines Aufgabenstrukturbildes Aufgaben in Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle unterteilt. Ein Beispiel für Planungsstellen liefert der Bereich Arbeitsvorbereitung (PPS = Produktionsplanung und -steuerung). Planungsaufgaben gibt es auch im Controlling (Kostenplanung). Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben werden in sehr vielen Stellen wahrgenommen. Beispiele für Kontrollaufgaben liefern in der Verwaltung das Controlling, die Revision und die Rechnungsprüfung oder in der Produktion die Qualitätsprüfung.

(4) Zur Dokumentation dienen auch **Texte** (Beschreibungen). Beispiele sind **Stellenbeschreibungen** (siehe nachfolgend), Interviewprotokolle oder Sitzungsprotokolle (Ergebnisprotokolle).

Vorteile der Stellenbeschreibung sind:

- Dem Stelleninhaber sind seine Aufgaben bekannt (Erfüllung der Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers nach § 81 BetrVG)
- Beim Erstellen der Stellenbeschreibung werden die Stellen klar abgegrenzt
- Stellenbeschreibungen können als Grundlage für die Einkommensbestimmung (tariflich, außertariflich) dienen
- Stellenbeschreibungen sind eine Basis für Mitarbeiterbeurteilungen und für die Zeugniserstellung
- Auf Stellenbeschreibungen kann bei Re-Organisationen (Istaufnahme) zurückgegriffen werden (aber: Aktualität prüfen!)
- Stellenbeschreibungen können als Grundlage für Interne Stellenausschreibungen und Personalinserate sowie für die Bewerberinformationen dienen
- Stellenbeschreibungen können evtl. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter dienen

Probleme und Nachteile der Stellenbeschreibung sind:

- Hoher, nicht direkt produktiver Erstellungsaufwand
- Schnelle Veralterung bzw. hoher Pflegeaufwand (laufender Änderungsdienst)
- Bei der Erstellung brechen latente Konflikte über die Aufgaben- und die Kompetenzverteilung auf
- Neu auftretende Aufgaben werden evtl. nicht übernommen, weil sie nicht in der Stellenbeschreibung enthalten sind ("Kästchen-Denken" bei innerer Kündigung)
- Eingeschränkter Nutzen, wenn der Wechsel von Stelleninhabern bewusst als Chance zur Reorganisation genutzt wird
- Eingeschränkter Nutzen bei betont personenbezogener Stellenbildung (idiosyncratic jobs = auf bestimmte Mitarbeiter zugeschnittene Stellen; evolved jobs = vom Mitarbeiter selbst gestaltete Stellen)
- Konflikte über die Wertigkeit einer Stelle

(5) Zur Istaufnahme und zugleich zur Dokumentation dienen ferner **Fragebogen** und Formen der Selbstaufschreibung wie Tagesberichte oder Aufgaben- und Tätigkeitsberichte.

(6) **Ablaufdiagramme** (Flussdiagramme) zeigen, meist unter Verwendung spezieller Symbole, den Ablauf einer Aufgabenerledigung, den Belegfluss oder den Materialfluss.

**Ablaufdiagramm (Rasterdiagramm)
Rechnungsprüfung und Überweisung**

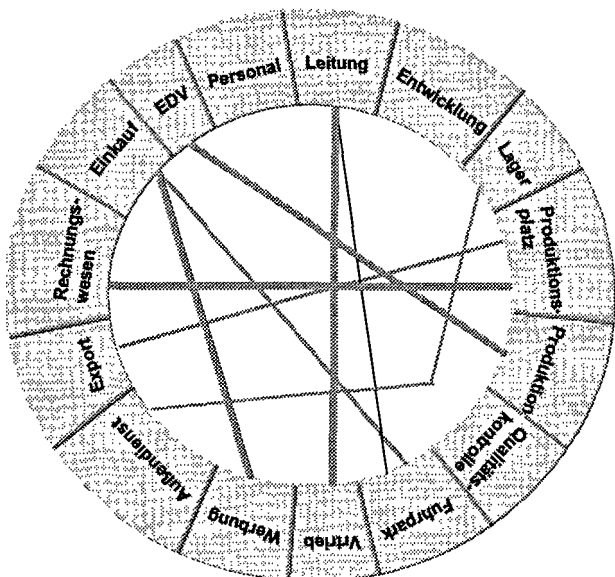
Stelle Aktion	Lager	Rechnungs- prüfung	Leiter Buch- haltung	Buch- haltung
1	Rechnung mit Lieferschein vergleichen			
2		Rechnung prüfen		
3		Rechnung kontieren		
4		Überweisung vorbereiten		
5			Zahlung abzeichnen	
6				Überweisen
7				Buchen

(7) Auch **EDV-Programme** werden dokumentiert bzw. sind selbstdokumentierend verfasst.

(8) **Kommunikationsmatrizen** geben die Anzahl der Kontakte (Besuche, Telefonate) zwischen den Abteilungen eines Unternehmens wieder. **Kommunikationsdiagramme** veranschaulichen die Kommunikationswege und ihre Bedeutung optisch. Auf diese Weise werden Informationen für eine räumliche Zusammenlegung (Nachbarschaft) von Abteilungen oder für den innerbetrieblichen Einsatz von Kommunikationsmitteln gewonnen.

Leitungsorgan	539
Personalwesen	247
Arbeiter	102
Angestellte	181
Vertrieb	374
Region A	203
Region B	176
Großkunden	101
Export	126
Marktforschung	101
Verwaltung	277
Buchhaltung	263
Controlling	240
Einkauf	160
Organisation	182

Kommunikationsdiagramm



(9) **Netzpläne** zeigen in verschiedenen Detailgraden die Struktur (Abhängigkeiten) und die Termine von Vorgängen eines Projektes oder von komplexen Aufgaben (Wartung einer Großanlage). Sie dienen zur Planung, Steuerung und Dokumentation von Projekten hinsichtlich Vorgangsdauer, Terminen (Meilensteinen), Kosten und Ressourcen (Einsatzmittel) und ihren Kapazitäten. Man unterscheidet Vorgangsknotennetze und Vorgangspfeilnetze.

(10) **Balkendiagramme** (Gantt-Diagramme, bar charts) zeigen die zeitliche Lage von Aktivitäten, meist aber nicht deren Abhängigkeit voneinander. Balkendiagramme ergänzen oft Netzpläne. Außerdem werden sie oft zur Schichtplanung und zur Urlaubsplanung eingesetzt.

(11) Zur Dokumentation dienen oft **Statistiken** und **statistische Kennzahlen** wie z.B. der Mittelwert (Durchschnittswert), der Median (teilt die Grundgesamtheit oder die Stichprobe in zwei gleich große Hälften) oder der Modus (häufigster Wert, Spitzenwert). Sie können z.B. die Häufigkeit von Geschäftsvorfällen und ihre Verteilung im Tages-, Monats oder Jahresverlauf zeigen. Für die Präsentation werden Statistiken oft mit Hilfe von Präsentations-Software (Grafiksoftware) in **zeitabhängige Kurvendiagramme** (Kostenkurven, Kapazitätsauslastungskurven; laufend oder kumuliert), **Säulendiagramme** (Histogramme), **Kreisdiagramme** (Prozentanteile), **Kartogramme** (räumliche Verteilung) oder andere Darstellungsarten umgewandelt.

(12) Zur Dokumentation dienen auch **Zeichnungen** (Grundrisse, Baupläne, Lagepläne) oder **Schaubilder** (z.B. von Schicht- und Einsatzplänen) oder **Schemadarstellungen** (bewusst vereinfachte Darstellungen, z.B. von Hardware-Konfigurationen oder von Produktionsabläufen).

(13) Auch **Fotos** (z.B. Multimoment-Aufnahmen) und **Filme** dienen der Dokumentation.

(14) In Grenzfällen können auch **Soziogramme** und **Soziomatrizen** Anwendung finden, welche z.B. Sympathie und Antipathie oder die gegenseitige fachliche Einschätzung in einer Arbeitsgruppe zeigen.

(15) Zur Dokumentation und insbesondere zur Präsentation können auch **ikonische Modelle** (maßstabsgerechte nachgebaute große Werksgelände mit einer Vielzahl von Gebäuden; militärischer Sandkasten) dienen.

4 Kritische Analyse des Istzustandes

4.1 Einführung

Istkritik bedeutet nicht Suche nach Schuldigen. Istkritik ist die sachlich-konstruktive Analyse der vorhandenen organisatorischen Lösung im Hinblick auf vorhandene Mängel und die diesen zugrunde liegenden Mängelursachen. Bei der Istkritik wird untersucht, inwieweit die im Unternehmen eingesetzten Faktoren und ihre Kombinationen durch aufbau- und ablauforganisatorische Regeln zur Erreichung der Unternehmensziele bzw. der Abteilungsziele beitragen. Werden die Ziele nicht oder nicht voll erreicht, so liegen möglicherweise dafür auch organisatorische Gründe vor, deren Ursachen es zu entdecken gilt. Ziel der neuen organisatorischen Lösung (Soll-Konzeption) ist es dann, diese Mängel zu beheben.

Die Kritik des Istzustandes findet nicht nur in dieser Phase statt. So wird z.B. oft schon der Auftraggeber bei der Auftragsvergabe und der Zielkonkretisierung bestimmte Mängel der bestehenden Organisation beschreiben und vermutete Ursachen dafür angeben. Auch bei der Istaufnahme erfolgt zum Teil schon eine Istkritik, wenn die Mitarbeiter um eine Stellungnahme zur gegebenen Organisation und um Verbesserungsvorschläge gebeten werden.

Um jedoch möglichst viele Mängel und ihre Ursachen zu ermitteln, ist auf jeden Fall noch eine systematische Istkritik mit speziellen Methoden erforderlich. Hierbei kann man drei Fragestellungen oder Subphasen unterscheiden, die hier als Grundsatzkritik, immanente Kritik (Kernkritik) und als Verfahrenskritik (Alternativenvergleich) bezeichnet werden.

4.2 Die Grundsatzkritik

Grundsatzfragen sind:

- Sind die ermittelten Aufgaben überhaupt erforderlich?
- Könnte auf bestimmte Aufgaben zeitweilig verzichtet werden?
- Inwieweit kann auf bestimmte organisatorische Regelungen verzichtet werden (Deregulierung)?

Die erste Frage nach der Existenzberechtigung bestimmter Aufgaben dient dazu, **überflüssige Arbeiten** ("Blindarbeiten") zu finden. Überflüssig sind z.B. **Doppelarbeiten** wie zweifache Statistiken oder Aufzeichnungen (manuell und per Datenverarbeitung).

Auch eine mehrfache Prüfung von Eingangsrechnungen, z.B. im Wareneingang, im Einkauf und in der Buchhaltung, ist nicht erforderlich. Rechnungen werden wegen Mehrfachprüfungen oft auch mehrfach abgelegt. Auch Ausgangsrechnungen werden oft nach verschiedenen Kriterien mehrfach abgelegt, z.B. geordnet nach Rechnungsnummern und geordnet nach Kundennummern. Ein weiteres Beispiel sind zwei Unterschriften auch unter einfachsten Schreiben (z.B. bei einer Abholmitteilung an einen Kunden).

Überflüssig sind auch doppelte Dateneingaben (oder erneute Eingaben) in die EDV, die oft aus Insellösungen resultieren. Überflüssig können auch umfangreiche Endkontrollen in der Produktion sein, wenn im Laufe der Zeit Zwischenkontrollen eingebaut wurden. Auch kann es sein, dass eine aufwändige Vollkontrolle durch eine ausreichende Stichprobenkontrolle ersetzt werden kann. Nach Unternehmenszusammenschlüssen oder nach Abschluss von Kooperationsverträgen (gemeinsame Forschung, Marktforschung, Werbung) finden sich ebenfalls häufig Doppelausführungen von Aufgaben.

Doppelte Aufgabenerledigungen und sogar komplette Abteilungen mit gleichen Aufgaben existieren zeitweilig nach Fusionen bzw. in Konzernen. Ziel von Fusionen ist es allerdings unter anderem, hier Einsparungen vorzunehmen.

In gut organisierten Unternehmen dürfte es aber nur wenige wirkliche Doppelarbeiten geben, so dass zu vermuten ist, dass die Frage nach absolut überflüssigen Arbeiten oft nicht sehr ergiebig ist.

Zur zweiten Frage: Neben den wirklich überflüssigen Arbeiten wie z.B. Doppelarbeiten gibt es in fast jedem Unternehmen auch Aktivitäten, die zwar nützlich und komfortabel, die aber, insbesondere in einer Sanierungssituation, doch zeitweilig verzichtbar sind. Ein **temporärer Verzicht** kommt vor allem bei Aufgaben in Frage, die nur einen indirekten Nutzen (Umwegnutzen) haben (sog. sekundäre Aufgaben). So wird in Sanierungssituationen oft bei Weiterbildungsaktivitäten gespart, soweit diese nicht technisch unbedingt notwendig sind. Public-relations-Aktivitäten werden zurückgefahren. Vielleicht kann auch eine Vorgesetztenstelle durch die Zusammenlegung von Gruppen oder Abteilungen oder vielleicht sogar eine komplette Führungsebene (lean management, flache Organisation) gespart werden. Ein kleines Beispiel sind auch schöne, aber aufwändig erstellte Schaubilder für interne Präsentation anstelle der schlichten Vorlage der Ausgangsdaten (Statistik mit Zahlen). Zu warnen ist allerdings vor blindem Aktionismus in Form kurzfristig orientierter **Panikrationalisierungen**. So können zum Beispiel Einsparungen im Bereich von Forschung und Entwicklung mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen.

Die sog. **Gemeinkosten-Wertanalyse** (overhead cost evaluation) entspricht dem Ansatz der Grundsatzkritik. Hierbei listen die Mitarbeiter ihre Aufgaben

und die dazugehörigen Zeitanteile auf. Sodann müssen sie angeben, auf welche rund 30 bis 40 % der Aufgaben verzichtet werden kann. Der vorgegebene Prozentsatz ist bewusst unrealistisch hoch, um so die Wichtigkeit oder Unwichtigkeit der Aufgaben herauszufinden. Auf diese Weise werden die vielleicht verzichtbaren 10 % der Aufgaben herausgefunden. Selbstverständlich entbrennt über die Frage, was verzichtbar sei, oft ein heftiger Streit, da diese Frage meist eng mit der Frage der Arbeitsplatzsicherheit verbunden ist.

Es besteht bei der Gemeinkosten-Wertanalyse auch in gewissem Maße die Gefahr, dass bei der Suche nach völlig oder zeitweilig verzichtbaren Aufgaben zu weit gegangen wird. Schwierigkeiten, die aus einer überzogenen Rationalisierung und einem überzogenen Lean Management resultieren, können sein: Betriebsspezifisches Humankapital geht verloren, da der Personalabbau kündigungsrechtlich nach Sozialkriterien (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltsverpflichtungen) und weniger nach fachlichen und leistungsbezogenen Kriterien erfolgt. Das „Unternehmensgedächtnis“ leidet durch das Ausscheiden von Know-how-Trägern. Werden Kontrollarbeiten eingespart, kommt es zu einem Anstieg von Reklamationen. Dies kann zu einer Schädigung des Produktimages führen. Auch die informelle Organisation wird beeinträchtigt, wenn bekannte Ansprech- und Kooperationspartner ausscheiden. Verlassen auch Spezialisten das Unternehmen, kann die Einführung von (technischen) Neuerungen erschwert werden. Neue Wachstumschancen können nicht schnell genutzt werden.

Die Gefahr der Panikrationalisierung besteht manchmal beim Einsatz externer Organisatoren (Unternehmensberater), die große Kostensenkungspotentiale und anderweitige Einsparungsmöglichkeiten nachweisen wollen. In neuerer Zeit werden zeitweilige Überschusspotentiale, sog. **organizational slack**, auch positiv betrachtet. Sie verleihen dem Unternehmen Stabilität und sie ermöglichen eine schnelle Reaktion bei einer Besserung der Wirtschaftslage. Insbesondere von berufserfahrenen Führungskräften und von Spezialisten sollte sich ein Unternehmen nicht aufgrund von Kurzfristüberlegungen trennen.

Zur dritten Frage: Die Frage nach **verzichtbaren organisatorischen Regelungen** dient dazu, immer mal wieder das Verhältnis von Organisation und Disposition zu überprüfen. Es geht um einen **Abbau von Überorganisation**. Das Problem des optimalen Organisationsgrades zwischen Unter- und Überorganisation stellt sich aufgrund von Änderungen bei den Einflussfaktoren der Organisation (Unternehmensgröße, Markt- und Konkurrenzentwicklung sowie Marktstrategie, Technik, Änderungen des Produktions- und Absatzprogramms, personelle Änderungen) immer wieder neu. Es kann eine bewusste organisatorische Entscheidung sein, zur Erzielung von mehr Flexibilität generelle Regelungen durch eine fallweise Vorgehensweise zu ersetzen.

Werden durch die Grundsatzkritik verzichtbare Aufgaben und Regelungen gefunden, so wird dadurch ein doppelter Erfolg erzielt. Zum einen muss sich der Organisator nicht mehr um die Reorganisation dieser Aufgaben oder Regelungen kümmern. Zum anderen beträgt der Rationalisierungserfolg beim Verzicht auf Aufgaben unüberbietbar 100 %.

4.3 Die Kernkritik

4.3.1 Grundlagen der Kernkritik

Die Kernkritik ist der zentrale Teil der Istkritik. Hierbei wird die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation systematisch auf Stärken und insbesondere auf fehlerhafte und auf unzumutbare (umständliche, unrationelle) Regelungen und Arbeitsweisen untersucht. Für diese Schwachstellenanalyse gibt es verschiedene Techniken wie z.B. Prüffragenkataloge.

Im folgenden gehen wir kurz auf **Prüffragenkataloge** ein. Prüffragenkataloge sind Fragelisten. Fragen können z.B. sein: „Sind die Aufgaben und die Befugnisse klar abgegrenzt oder gibt es Streitigkeiten über Zuständigkeiten und Kompetenzen?“ Oder: „Wie groß ist die Leitungsspanne eines Vorgesetzten?“ Oder: „Wie groß ist der Entscheidungsrückstand (Zeitspanne zwischen Bitte um Entscheidung und der Mitteilung der Entscheidung)?“ Oder: Werden Entscheidungen von Mitarbeitern nachträglich oft durch den Vorgesetzten wieder aufgehoben?“ Solche in der Literatur verfügbaren Kataloge enthalten meist sehr allgemeine Fragen, die bei der Anwendung in einem Unternehmen weiter angepasst und konkretisiert werden müssen.

Damit mit Hilfe von Prüffragenkatalogen wirklich wichtige Fehler und Unzumutbarkeiten gefunden werden, müssen sie speziell ausgerichtet sein, wobei sich die Spezialisierung insbesondere auf die Funktion und die Branche bezieht. Man benötigt also Fragebogen für z.B. den Einkauf, die Kostenrechnung oder die Auftragsabwicklung. Zudem müssen die Fragebogen auf die Funktion in bestimmten Branchen zugeschnitten sein. Im Einkauf oder der Kostenrechnung eines Handelsbetriebes treten andere Probleme auf als im Einkauf oder der Kostenrechnung eines Industrieunternehmens. Diese Fragebogen werden nicht selten von spezialisierten Unternehmensberatungsfirmen entwickelt und zum Teil als Betriebsgeheimnis behandelt. Selbstverständlich kann auch der Einsatz eines speziellen Fragebogens nicht sicherstellen, dass wirklich alle Schwachstellen des Untersuchungsbereiches gefunden werden.

4.3.2 Beispiele für Prüffragen (Checklisten)

In den Prüffragenkatalogen sind oft Fragen zur Istaufnahme und Fragen zur Istkritik gemischt.

Zunächst Fragen zur Kernkritik der Organisation der **Einkaufsarbeit**:

Kooperation des Einkaufs mit anderen Abteilungen

- Wie ist die räumliche Lage des Einkaufs zu anderen wichtigen Abteilungen im Unternehmen (Lager, Produktion)?
- Ist die Aufgabenverteilung zwischen dem Einkauf einerseits und dem Lager oder der Produktion andererseits in Ordnung?
- Ist die Materialentnahme (Eingangskontrolle) zweckmäßig organisiert?
- Sind die für eine Bestellung erforderlichen technischen Daten klar aus den Unterlagen der anfordernden Abteilung (z.B. Produktion) erkennbar?
- Sollten die Materialbestellscheine der anfordernden Abteilungen verändert werden?
- Können die Einkäufer direkt auf die EDV-Lagerbuchhaltung zugreifen?
- Welche Materialien können ohne Einschaltung des Einkaufs direkt von den Abteilungen beschafft werden?
- Gibt es automatische Bestellungen (von der EDV vorbereitet)?
- Wie werden die Anforderungen der Abteilungen von diesen vorher geprüft?
- Wie ist die Kooperation zwischen Einkauf und Verkauf (insbesondere im Handel)?
- Erhalten Sie Bestellungen aus den Abteilungen (Lager, Produktion) unter Berücksichtigung der Lieferzeiten rechtzeitig? In welchem Umfange müssen Eilbestellungen gemacht werden? Sind dafür Überstunden notwendig?
- Welche Methoden der Bedarfsschätzung werden eingesetzt? Sind diese zweckmäßig? Sind die Bestellmengen bei laufend benötigten Materialien zu groß oder zu klein?
- Ist die Aufgabenverteilung zwischen dem Einkauf einerseits und dem Rechnungswesen (Rechnungsprüfung, Kontierung, Bezahlung) andererseits in Ordnung?
- Welches Ansehen hat die Einkaufsabteilung intern? Wie wird ihre Leistung von anderen Abteilungen beurteilt? Gibt es konkrete Kritik und Änderungswünsche?

Stand der Einkaufsmarktforschung:

- Lassen die laufenden Arbeiten genügend Zeit für die Einkaufsforschung? Wieviel Zeit wenden die Einkäufer für die Einkaufsmarktforschung auf?
- Welche Hilfsmittel (Kataloge, Lieferantenverzeichnisse, Unternehmenshandbücher, CD-ROMs) gibt es, um potentielle Lieferanten zu identifizieren?
- Wieviel Lieferanten hat das Unternehmen für bedeutsame Materialien? Gibt es Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten?
- Wieviel Angebote werden bei wichtigen Aufträgen vor der Bestellung eingeholt?
- Wann und in welchem Ausmaße werden Preisvergleiche durchgeführt?
- In welchem Ausmaß besuchen die Einkäufer Messen?
- Besuchen die Einkäufer auch die Unternehmen wichtiger Lieferanten?

Arbeitsweise im Einkauf:

- Nach welchen Prinzipien erfolgt die Arbeitsteilung innerhalb des Einkaufs (Produkte, Lieferanten, anfordernde Abteilungen)? Erlaubt diese Arbeitsteilung eine notwendige Spezialisierung?
- Mit wieviel Lieferanten hat der Einkäufer Kontakt?
- Wie hoch ist der Anteil der einzelnen technischen Bestellwege (schriftlich, telefonisch, per Fax)?
- Wie lange dauert die Abwicklung eines Auftrages von der Anforderung durch eine Abteilung bis zur Bestellung beim Lieferanten?
- Wieviel Mitarbeiter sind an der Bearbeitung einer Bestellung beteiligt?
- Können alle Mitarbeiter auf alle Lieferantendaten zurückgreifen? Wie werden die Daten aktualisiert und gepflegt?
- Gibt es Musterverträge für Bestellungen?
- Gibt es feste Besuchszeiten oder Besuchstage für die Vertreter der Lieferanten?
- Wird die Arbeit laufend durch unangemeldete Besuche von Vertretern der Lieferanten unterbrochen?
- Gibt es einen speziellen Raum für Lieferantengespräche?
- Ist die Auslastung der Einkäufer gleichmäßig?
- Gibt es eine Saisonkurve der Bestellungen? Falls ja, wie wird dieser Kurve beim Arbeitseinsatz Rechnung getragen?
- Üben die Einkäufer sachfremde Aufgaben durch?

- Inwieweit kümmert sich der Einkauf um einen kostengünstigen Transport bestellter Güter zum Unternehmen (z.B. bei den Lieferbedingungen „ab Werk“)? Wie ist die Kooperation mit Spediteuren?
- Werden Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter ernstgenommen? Aus welchen Gründen wurden Vorschläge zurückgewiesen?

Kompetenzverteilung im Einkauf:

- Wie genau sehen die Bestell-Kompetenzen der Mitarbeiter aus? Welche Bestell-Limits gibt es? Kann ein Mitarbeiter Bagatellbestellungen alleinverantwortlich vornehmen?
- Sind die Zuständigkeiten der einzelnen Einkäufer eindeutig geregelt? Gibt es eindeutige Vertretungsregelungen?
- Zeichnet für jede Bestellung ein bestimmter Einkäufer verantwortlich?
- Wie genau sieht die Unterschriften-Regelung aus?

Interne Kontrolle im Einkauf:

- Sollte es Stellenbeschreibungen geben? Sind die bestehenden Stellenbeschreibungen in Ordnung?
- Wie erfolgt die Kontrolle der Bestellungen durch den Abteilungsleiter?
- Terminkontrolle: Wie wird kontrolliert, ob bis zum vereinbarten Termin geliefert wird? Gibt es ein System, mit dem sichergestellt wird, dass Lieferanten vorher noch einmal auf zugesagte Liefertermine hingewiesen werden?
- Bei welchen Lieferanten gibt es oft Reklamationen?

Personalentwicklung im Einkauf:

- In welchem Ausmaß sind und werden die Einkäufer geschult (technisch, handelsrechtlich, Verhandlungstechnik)?
- Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten im Einkauf?
- Welche Leistungsanreize gibt es für Mitarbeiter im Einkauf?

Prüffragenkatalog zur Analyse der Verkaufsaktivitäten einer Spedition

- Wieviel hauptberufliche Verkäufer werden eingesetzt?
- Sind noch weitere Mitarbeiter (zeitweilig) im Verkauf tätig?

- Wie häufig werden die Kunden besucht (Erstbesuche, Folgebesuche)?
- Wieviel Kunden sind durchschnittlich pro Verkäufer zu betreuen?
- Wieviel Kunden werden durchschnittlich pro hauptamtlichem Verkäufer im Monat besucht?
- Wie werden die Verkäufer unterstützt (Verkaufsinendienst, Verkaufssekretariat, Schreibkraft)?
- Werden die Verkäufer mit Fixum und Provision (Prämie) entlohnt?
- Welche Entscheidungskompetenzen haben die Verkäufer? Wird ihnen eine Preisuntergrenze vorgegeben?
- Wie ist der Verkauf organisiert (Gebietsverkauf, Fachverkauf)?
- Existiert eine Stellenbeschreibung für die Verkäufer?
- Wie teilt sich die Arbeitszeit der Verkäufer auf Außendienst und Innendienst auf?
- Erfolgen die Kundenbesuche grundsätzlich nach vorheriger Terminvereinbarung?
- Wird ein Wochenbesuchsplan erstellt? Wird dieser an die Führungskräfte verteilt?
- Werden von den Verkäufern Besuchsberichte erstellt?
- Welche Abteilung erstellt die Angebote (Fachabteilung, Verkauf, Tarifabteilung)?
- Wer ist für Nachfass-Aktionen zuständig?
- Werden gezielte Verkaufsaktionen durchgeführt?
- Werden regelmäßig interne Verkaufsbesprechungen durchgeführt? Wenn ja, wie oft? Wer nimmt daran neben den Verkäufern teil?
- Wie werden die Verkäufer und der Verkaufs-Innendienst geschult?
- Wird das Instrument des Telefonverkaufs genutzt? Wie?
- Wie wird die Effizienz des Verkaufs ermittelt?
- Wird zur Steuerung und Kontrolle des Verkaufs die EDV eingesetzt?
- Existiert eine Kundenkartei oder Kundenakte? Inhalt?
- Existiert eine Kundenstatistik (Tonnage, Anzahl der Sendungen, Umsatz, Relationen)?
- Existiert eine Klassifizierung der Kunden (A-B-C-Analyse)?
- Gibt es einen allgemeinen Firmenprospekt?
- Gibt es spezielle Werbeprospekte für bestimmte Leistungsarten?
- Gibt es bestimmte Werbegeschenke? Wie werden diese überreicht?
- Werden Werbeanzeigen geschaltet? Wo? Wann?
- Werden Marktanalysen (potentielle Kunden; Kundenbedürfnisse) durchgeführt?
- Werden Konkurrenzanalysen (Aktivitäten, Leistungsqualität) durchgeführt?
- Werden den Kunden spezielle umfassende Logistikkonzeptionen angeboten?

- Wurden in der Vergangenheit schon einmal externe Berater mit der Erstellung von Marktanalysen oder Logistikkonzeptionen beauftragt?
- Kosten des Verkaufs nach Kostenarten (Personal, Kfz, Telefon, Bewirtung, Prospekte, Inserate, Werbegeschenke)?

4.4 Der Alternativenvergleich

Die Kernkritik ist Voraussetzung für den Alternativenvergleich. Beim Alternativenvergleich wird das fehlerfrei und zweckmäßig gedachte Istverfahren mit alternativen organisatorischen Verfahren verglichen. Maßstab für den Vergleich sind unter anderem die Ziele des Organisationsauftrags.

Der Alternativenvergleich kann entfallen, wenn der Organisationsauftrag von vornherein auf eine Mängelbeseitigung beim gegebenen Verfahren beschränkt ist oder wenn der Organisationsauftrag von vornherein die Einführung eines neuen Verfahrens (z.B. Einführung einer technisch fortgeschrittenen Lösung) vorgibt.

Soll aber ein Vergleich von Istverfahren und Alternativverfahren durchgeführt werden, so kann in diesem Stadium des Organisationsprojektes nur ein erster Vergleich erfolgen, da die neuartige Alternative oft erst im Kopf der Organisatoren existiert. Selbst wenn Alternativen in anderen Unternehmen schon praktiziert werden, ist immer noch fraglich, ob und inwieweit sie auf das eigene Unternehmen übertragen werden können, da die Effizienz organisatorischer Lösungen situationsabhängig ist. Schwierig beim Alternativenvergleich ist es auch, die Auswirkungen neuartiger Verfahren auf andere Bereiche außerhalb des eingegrenzten Reorganisationsfeldes abzuschätzen (Schnittstellenproblem; Technikfolgenabschätzung).

Insgesamt ist klar, dass man sich davor hüten muss, ein bewährtes Verfahren vorschnell wegen angeblicher Vorteile ideeller Verfahren aufzugeben. Entscheidet man sich aber für die Einführung eines alternativen Verfahrens, so muss nach Ausarbeiten der Soll-Konzeption erneut ein kritischer Vergleich des alten und des neuen Verfahrens vorgenommen werden.

Eine Spezialfrage im Rahmen der Verfahrenskritik stellt das **Outsourcing** (u.a. Make-or-Buy-Alternative) dar. Es gibt viele Möglichkeiten für einkaufbare Dienstleistungen (Datenverarbeitung, Werbung, Marktforschung, Spedition, Rechts- und Steuerberatung, Catering). Bei einer Entscheidung in dieser Frage sind aber neben einem Kosten- und Leistungsvergleich auch Aspekte wie Unabhängigkeit, Vertraulichkeit von Daten oder Schutz von Arbeitsverhältnissen zu beachten. Aus Arbeitnehmersicht ist auch zu bedenken, dass das Outsourcing oder die Ausgründung von Teilfunktionen in formal selbständigen Satelliten-

unternehmen oft mit schlechteren personal- und sozialpolitischen Standards einhergeht.

Zum Abschluss eine Gegenüberstellung zweier organisatorischer Richtungen:

„Verliererorganisation“	„Gewinnerorganisation“
sehr steile Organisationspyramide	eher flache Organisationspyramide
Betonung der hierarchischen Autorität	Betonung der fachlichen Autorität
Weitgehend Top-Down-Kommunikation	Kommunikation in beide Richtungen, Vernetzte Kommunikation
Zentralisierung von Entscheidung	Subsidiaritätsprinzip bei Entscheidungen
Wuchern von Stäben	Servicestellen statt Stäbe
Abschottung, (hierarchisches) Kästchen-Denken	Kooperationsbereitschaft Matrixbeziehungen
Misstrauen als Grundhaltung	Vertrauen als Grundhaltung
Intransparenz von Reorganisationszielen	Transparenz von Reorganisationszielen
Energie-Absorbition durch interne Kämpfe	Konzentration der Energien auf den Markt
Abstimmungs- und Schuldverteilungs-Meetings	Konstruktive Meetings Problemlösungsm Meetings
Projektorganisation als Konkurrenzhierarchie	Projektarbeit als Selbstverständlichkeit
Veraltete Kommunikationsmedien	Moderne Kommunikationsmedien
EDV-Insellösungen, Medienbrüche	Integrierte Informationssysteme
Belohnung der Einzelkämpfer	Teamorientiertes Belohnungssystem
Verbreitung lächerlicher Statussymbole	wenig Statussymbole
Dynamische und Kreative gehen, Konformisten und Opportunisten bleiben	Identifizierung und Förderung der Dynamischen und (anonymen) Kreativen
Entfremdung vom Unternehmen	Identifikation mit dem Unternehmen
Entfremdung von der Arbeit	Selbstverwirklichung in der Arbeit
Leugnung und Unterdrückung von Konflikten	Produktive Nutzung von Konflikten
Demotivierte und ausgebrannte Mitarbeiter mit „innerer Kündigung“	Motivierter Mitarbeiter
Dominanz extrinsischer Arbeitsmotivation	Dominanz intrinsischer Arbeitsmotivation

5 Die Entwicklung einer Sollkonzeption

5.1 Grundsätzliche Entwicklungsmethoden

Bei der Entwicklung einer künftigen organisatorischen Lösung (Sollkonzeption) kann man idealiter zwei Ansätze oder Vorgehensweisen unterscheiden, nämlich die konzeptuelle und die empirische Methode.

Bei der konzeptuellen Methode wird eine für das jeweilige Unternehmen neuartige Lösung eingeführt. Man hat sich also im vorangegangenen Alternativenvergleich für eine grundlegende Revision der bestehenden Organisation entschieden. Bei der empirischen Methode wird die bestehende organisatorische Lösung fortgeschrieben. In der Organisationspraxis werden beide Vorgehensweisen oft kombiniert. Auch sind die Grenzen zwischen ihnen fließend.

5.1.1 Die konzeptuelle Methode

Bei der konzeptuellen Methode bilden die Problemlage einerseits und die angestrebten Organisationsziele andererseits die Grundlage der Organisationsarbeit. Der Festlegung der angestrebten Ziele kommt besondere Bedeutung zu. Die bestehenden aufbauorganisatorischen und ablauforganisatorischen Regelungen und ihre immanente Kritik treten tendenziell in den Hintergrund, da eine neuartige Konzeption die bisherige organisatorische Lösung ersetzen soll. Die gegebenen Fakten wie zum Beispiel das Mengengerüst der Geschäftsvorfälle oder sachliche Nebenbedingungen und die Schnittstellen zu anderen Bereichen müssen aber durch eine Istaufnahme erfasst und bei der Entwicklung der Sollkonzeption beachtet werden.

Die neuartige Lösung kann erstens von den Organisatoren des Unternehmens kreativ selbst entwickelt werden (innovativ-konzeptuelle Methode, Eigenentwicklung). Ist die neue Lösung auch in volkswirtschaftlicher Sicht neu, so kann man mit Schumpeter von einem **dynamischen Unternehmer** sprechen. Die neuartige Lösung kann zweitens aber auch von fremden Unternehmen, anderen Konzernunternehmen oder anderen Unternehmensbereichen (Divisionen, Filialen, vergleichbaren Funktionsbereichen) übernommen (kopiert, imitiert, „abgekupfert“) werden. Wird die Übernahme sehr guter Lösungen systematisch betrieben, so spricht man von **Benchmarking**, wobei zwischen internem, funktionalem, konkurrenzbezogenem und branchenübergreifendem Benchmarking unterschieden werden kann. Drittens kann es sich auch um eine allgemeingültige Lösung aus der Literatur oder aus der Praxis vieler Unternehmen handeln, die nun auch in diesem Unternehmen eingeführt wird. In diesem Falle kann man

von der deduktiv-konzeptuellen Vorgehensweise (Deduktion = Schlussfolgerung oder Übertragung vom Allgemeinen auf den Einzelfall) sprechen.

Im Rahmen der konzeptuellen Methode kann bei der innovativen Eigenentwicklung bezüglich Zeit und Kosten ein hoher **Entwicklungsaufwand** auftreten. Der Entwicklungsaufwand bei der Übernahme einer fremden Einzellösung (Kopie, Imitation) oder einer generellen Lösung (deduktive Übernahme) hängt davon ab, inwieweit noch Adaptionen (Anpassungen) an die eigenen situativen Umstände und Präferenzen erforderlich sind. Der **Anpassungsaufwand** kann gering, aber auch beträchtlich sein. Im Grenzfall (worst case), also beim Kopieren ohne zu kopieren, kann der Adaptionaufwand den Aufwand einer Eigenentwicklung überschreiten.

Entwicklungsmethoden der Sollkonzeption			
Empirische Methode	Konzeptuelle Methode		
Verbesserung der Istlösung	Entwicklung einer neuartigen Lösung		
	Innovative Individual-Entwicklung	Kopie bestehender interner oder externer Einzellösungen	Deduktive Übernahme weit verbreiteter Lösungen
	„dynamischer Unternehmer“	Benchmarking	Beispiel: Standardsoftware

Der ferner auftretende **Umstellungsaufwand** (Implementierungsaufwand) hängt vom Ausmaß der Neuerung, vom Innovationsgrad, ab. Er dürfte aber in der Regel höher sein als der Reorganisationsaufwand bei der empirischen Methode, also der Weiterentwicklung bestehender Lösungen. So erfordern z.B. neuartige organisatorische Lösungen oft den Einsatz neuer Sachmittel und besonders gründliche Mitarbeiterschulungen.

Der Vorteil der konzeptuellen Methode besteht in der Verfahrensinnovation, eben in der **Neuartigkeit** der organisatorischen Problemlösung. Solche Innovationen sind z.B. erforderlich, um der technischen Entwicklung zu folgen. Sie werden daher nicht selten von externen Promotoren wie den Herstellern von Investitionsgütern (z.B. EDV-Hersteller) oder (hersteller-orientierten) Unternehmensberatern oder Leasing-Gebern angeregt.

Als Nachteil der konzeptuellen Methode kann auftreten, dass eine **realitätsferne Idealkonzeption** angestrebt wird oder dem Unternehmen eine wenig problem-adäquate Lösung aus einem anderen Unternehmen oktroyiert wird. Sind die Än-

derungen und der Innovationsgrad besonders groß, kann es sein, dass Mitarbeiter versetzt werden müssen, weil sie an Fähigkeitsbarrieren stoßen und den andersartigen oder gestiegenen Anforderungen nicht gewachsen sind. Daher dürfte es beim konzeptuellen Vorgehen auch intensive Änderungswiderstände der betroffenen Mitarbeiter geben.

Bei der Neuorganisation einer Abteilung, einer Filiale oder eines Unternehmens kann weitgehend konzeptuell gearbeitet werden, sei es durch Eigenentwicklung oder – wie im Falle der Errichtung einer weiteren Filiale – durch Kopie der Organisation der bestehenden Filialen.

Bei Reorganisationen tritt die konzeptuelle Methode insbesondere auf, wenn neue Unternehmensziele (Diversifikation, teilweise Änderung des Betriebszweckes) oder Abteilungsziele angestrebt werden oder wenn der technischen Entwicklung gefolgt wird. Beispiele für konzeptuelle Reorganisationen können sein: Einrichtung eines zentralen Schreibdienstes anstelle von Einzelsekretariaten, Einrichtung eines Callcenters, Einführung eines Großraumbüros und insbesondere der Einsatz von Standard-Anwendungssoftware, die von Softwareunternehmen entwickelt wurde. Auch Konzerne, Großunternehmen, Genossenschaftszentralen oder Franchise-Geber konzipieren häufig für die Auftragsabwicklung, den Transport (Just-in-Time), die Abrechnung und für andere Zwecke ihrer Zulieferer bzw. Mitglieder einheitliche organisatorische Lösungen.

Es fällt auf, dass es mit Ausnahme der Standardsoftware, der Unternehmensverbindungen und dem Franchising (Multiplikation eines Konzepts) nur wenig überzeugende Beispiele für die deduktive Variante der konzeptuellen Methode gibt. Dies liegt daran, dass es bei der Vielfalt der Betriebszwecke (Unternehmensziele), der Unternehmensgrößen und der eingesetzten Technik sowie der Vielfalt der Unternehmensumwelten (Märkte) nur wenig allgemeingültige Lösungen geben kann. Es gibt kaum organisatorische Patentrezepte. Dies ist auch ein Grund dafür, warum sich die in der frühen Organisationslehre häufig formulierten Organisationsprinzipien gegenüber einem situativen Vorgehen nicht durchgesetzt haben.

5.1.2 Die empirische Methode

In der Organisationspraxis überwiegt die empirische Methode. Bei ihr wird die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation fortentwickelt und verbessert. Hier bilden die Suche nach Schwachstellen und die Analyse ihrer Ursachen im Rahmen der Istaufnahme und der Istkritik die Basis für die Entwicklung der Sollkonzeption.

Methode	konzeptuell			empirisch
	individuell	kopiert imitiert	deduktiv	
Kriterien				
Entwicklungszeit	lang	mittel	kurz	kurz / mittel
Entwicklungsaufwand	hoch	mittel	tendenziell niedrig	mittel
Implementierungsaufwand	abhängig vom Innovationsgrad			mäßig
Schulung	neuartige Lösung erfordert intensive Schulung			Fortbildungsschulung
Widerstand	Je größer die (nachteiligen) Veränderungen für die Mitarbeiter, desto heftiger der Widerstand; kaum Selbstorganisation			normalerweise mäßig, Selbstorganisation möglich
Vorteil	neuartige konsistente Lösung; Lösung „aus einem Guss“; neuester technischer Stand			Realisierbarkeit relativ sicher; Reorganisationserfolg
Nachteil Probleme	Streben nach einer wenig bedarfsgerechten Ideallösung, Oktroyieren einer problem inadäquaten Lösung			Symptomkuriererei, Flickschusterei

Der Vorteil der empirischen Methode besteht darin, dass in Fortschreibung der Istorganisation eine **realisierbare Lösung** entwickelt wird. Der Reorganisationserfolg ist also, was aus der Sicht des Projektleiters und der Projektmitarbeiter sehr wichtig ist, relativ sicher. Bei der empirischen Methode können die Organisationsbetroffenen mehr als bei der konzeptuellen Methode durch eigene Vorschläge an der Entwicklung der Sollkonzeption mitwirken. Bei der empirischen Methode gibt es also einen höheren Anteil an Selbstorganisation als bei der konzeptuellen Methode. Der Entwicklungsaufwand und der Umstellungsaufwand sowie der Implementierungswiderstand dürften in der Regel geringer als bei der konzeptuellen Methode sein.

Der Nachteil der empirischen Methode kann sein, dass nur Flickschusterei und konzeptionslose **Symptomkuriererei** betrieben wird und dass grundlegende Mängel oder eine gegebene technische Rückständigkeit nicht behoben werden. Auch können mehrere kleinere empirische Reorganisationen ohne gründliches Durchdenken von Nebenwirkungen sowie organisatorische Schnellschüsse unter Zeitdruck einen organisatorischen Istzustand entstehen lassen, dessen Mängel nur noch durch eine grundlegende Neukonzeption behoben werden können.

5.2 Entwicklung bis zur Entscheidungsreife

Was Inhalt einer Sollkonzeption ist, hängt von den Zielen des Organisationsprojektes ab. Hier geht es um aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen.

Beispiele für aufbauorganisatorische Aufgabenstellungen sind: Strategische Strukturierung der Gesamtunternehmung (z.B. Einführung von Matrixverbindungen, Divisionalisierung, Zentralisierung oder Dezentralisierung, Fusionen, Konzernbildung), Abteilungsbildung (Abteilungsaufbau, Veränderung der Zuordnung von Aufgaben zu Abteilungen) und die Stellenbildung als Grenzfall der aufbau- und ablauforganisatorischen Aufgabenstellung (Stellenkonfiguration) (einschließlich Personalbedarfsrechnung). Unter einer Stelle (Grundelement einer Organisation) versteht man den Aufgabenkomplex eines Mitarbeiters. Ein neueres Phänomen der Stellenbildung ist die Frage, ob und inwieweit Telearbeitsplätze gebildet werden können.

Bei aufbauorganisatorischen Fragen ist der Einfluss der Organisationsabteilung eines Unternehmens oft gering. Zur Lösung von Fragen, welche die Gesamtstruktur betreffen, werden nicht selten externe Unternehmensberatungen engagiert, damit die Vorschläge aus einer möglichst unbeteiligten Position heraus gemacht werden. Die Stellenbildung wiederum wird oft durch abteilungsinterne Selbstorganisation vorgenommen.

In der Arbeit der Organisatoren überwiegt die ablauforganisatorische Gestaltung der Routineaufgaben (zweckmäßige und sichere Gestaltung, Beschleunigung, Abbau von Fehlermöglichkeiten). Da die Arbeitsabläufe und Informationsabläufe in der Verwaltung mehr und mehr mit Hilfe der Informationstechnologie erfolgen, geht es hier vor allem um Systemanalyse, Programmierung und Auswahl von Standard-Anwendungssoftware. Eng damit verbunden sind die Arbeitsmittelwahl (Entscheidung über Hardwarekonfigurationen, Entscheidung über Kommunikationsmittel) und die Vordruckgestaltung. Als weiteres Beispiel für den Inhalt eines Reorganisationsprojektes sei auch die Zertifizierung des Unternehmens nach der Normenreihe DIN 9000 genannt.

5.3 Präsentation und Entscheidung

Nach der Vergabe des Organisationsauftrages gibt es weitere Kontakte zwischen den Auftraggebern und dem Projektteam zur Zielkonkretisierung, zur Information über den Projektfortschritt und zu einzelnen Weichenstellungen für die Projektarbeit. Ist die Sollkonzeption bis zur Entscheidungsreife entwickelt, wird sie den im Lenkungs- und Entscheidungsausschuss vertretenen Auftraggebern

(Geschäftsleitung, betroffene Abteilungsleiter) zur abschließenden Implementierungsentscheidung präsentiert.

Nun findet also der abschließende Alternativenvergleich statt. In der Regel gibt es dabei nur eine Entscheidung zwischen der bestehenden Lösung (Istzustand) und einer alternativen Sollkonzeption. Es ist aus Zeit- und Kostengründen sehr selten, dass zur gegebenen Lösung mehr als eine Alternative entwickelt wird. Am ehesten tritt dieser Fall noch auf, wenn von den betroffenen Abteilungen verschiedene Lösungen favorisiert werden.

Die Darstellung des dokumentierten Istzustandes und die Darstellung der Sollkonzeption müssen für den Vergleich besonders vorbereitet werden (Präsentations-Software, Grafik-Software). Der Projektleiter bzw. die Organisatoren müssen hierzu Präsentationstechniken beherrschen. Nicht zuletzt von einer guten Präsentation hängt auch die Beurteilung des Projektleiters und der Projektmitarbeiter ab.

Manchmal betonen die Auftraggeber, sie könnten über die vorgelegte Sollkonzeption nicht entscheiden, da noch wichtige Erkenntnisse fehlen. In diesem Falle ist kritisch zu prüfen, ob die gewünschten weiteren Informationen wirklich erforderlich sind und inwieweit sie wirklich zu einer spürbaren Verbesserung der Lösung bzw. einer größeren Sicherheit der Entscheidung beitragen können. Manchmal liegt solchen Informationswünschen eher eine Entscheidungsschwäche zugrunde (Paralyse durch Analyse).

Bei der Präsentation werden nicht selten Änderungswünsche geäußert. Unter Umständen kann durch solche Änderungen die vorgestellte Lösung derart „verwässert“ werden, dass im nachhinein betrachtet die Beibehaltung der Istlösung oder eine früher verworfene Alternative besser wäre. Der Projektleiter bzw. die Organisatoren müssen demnach bei der Präsentation und bei der Entscheidungsberatung eine Mischung von Durchsetzungsfähigkeit und Flexibilität zugleich praktizieren. Sie müssen ihre Lösung verteidigen und offen für vernünftige Änderungswünsche sein, zumal die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Implementierung bei den Auftraggebern (Geschäftsleitung, Management) liegt.

5.4 Mitwirkung und Mitentscheidung des Betriebsrats

5.4.1 Einführung in die Mitbestimmung

Die Beratung mit dem Betriebsrat muss so rechtzeitig erfolgen, dass dieser mit der Kraft seiner Argumente die Lösung noch beeinflussen kann, also vor der Implementierung bzw. vor der Bestellung von Maschinen, Programmen und anderen Organisationsmitteln. Existiert kein Betriebsrat, was in Betrieben bis 50

Mitarbeitern überwiegend der Fall ist, so entfällt die Beratung selbstverständlich.

Der Betriebsrat spielt bei ablauforganisatorischen Reorganisationen und bei aufbauorganisatorischen Restrukturierungen mehr eine **abwartend-reaktive Rolle** und punktuell-folgenorientierte Rolle als eine aktiv-gestaltende Co-Management-Rolle. In dem Maße, wie er das basisferne obere Management über die Realität vor Ort aufklärt, wirkt er als sachlicher Opponent und soziale Korrekturinstanz systemoptimierend und letztlich akzeptanzfördernd. Auch übt der Betriebsrat bei Reorganisationen insofern einen indirekten Einfluss aus, als das Management die Argumente des Betriebsrates teilweise antizipierend berücksichtigt

In der Praxis werden die nachfolgend behandelten Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht immer vorbildlich beachtet. Techniken, den Betriebsrat nicht oder nur wenig zu beteiligen, sind in der Praxis zum Beispiel:

- Beratung nur, wenn der Betriebsrat nachdrücklich darauf besteht
- Verspätete oder nicht umfassende Information
- Überhäufung mit unwesentlichen Details
- vollendete Tatsachen schaffen (fait accompli), z.B. durch Bestellungen von Hard- und Software
- Übertrieben negative Darstellung der Geschäftslage (insbesondere bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG)
- Drohung mit einer Produktionsverlagerung oder einer Betriebsverlegung
- Schaffen und Ausnutzen unterschiedlicher Positionen im Betriebsrat (divide et impera; Ausspielen von Reorganisationsgewinnlern und Reorganisationsverlierern)
- Schaffen und Ausnutzen von Differenzen zwischen Betriebsrat und Belegschaft.

Es sei noch kurz erwähnt, dass es neben dem BetrVG noch weitere Gesetze gibt, welche Rahmenbedingungen für die Organisationsarbeit setzen. Dies sind z.B.: Arbeitszeitgesetz, Ladenschlussgesetz, Mutterschutzgesetz, Jugendschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz, Bundesdatenschutzgesetz. Hier ist der Betriebsrat insoweit tangiert, als er nach § 80 Abs. 1 BetrVG darüber zu wachen hat, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze durchgeführt werden.

Im folgenden werden organisationsrelevante Rechte des Betriebsrats vorgestellt. Der Betriebsrat hat kein einheitliches Mitbestimmungsrecht, sondern verschiedenen starke Mitwirkung- und Mitbestimmungsrechte. Zum Teil sind seine Rechte auch an eine bestimmte Mitarbeiterzahl gebunden. Man kann folgende Grade der Mitwirkung und Mitentscheidung unterscheiden:

- **Informationsrecht** des Betriebsrates: Der Betriebsrat muss nur informiert werden. Ein Beispiel ist die Information über die Einstellung oder personelle Veränderung von Leitenden Angestellten nach § 105 BetrVG.
- **Anhörungsrecht** des Betriebsrates: Der Betriebsrat kann nach Information durch den Arbeitgeber Stellung nehmen. Ein Beispiel ist die Anhörung vor Entlassungen nach § 102 BetrVG.
- **Beratungsrecht** des Betriebsrates: Der Arbeitgeber muss nach einer rechtzeitigen und umfassenden Information seine Planungen mit dem Betriebsrat beraten. Der Betriebsrat kann Bedenken äußern und Vorschläge machen. Er hat aber nur die Kraft seiner Argumente. Der Arbeitgeber kann letztlich seine Planung realisieren. Beispiele finden sich in den §§ 90, 106, 111, 112 (Interessenausgleich) BetrVG.
- **Überwachungsrecht** des Betriebsrates: Überwachung der Gleichbehandlung sowie der Gesetzestreue. Beispiele sind die §§ 75 und 80 BetrVG.
- **Zustimmungsrecht** des Betriebsrates: Der Arbeitgeber darf geplante Maßnahmen nur mit Zustimmung des Betriebsrates realisieren. Der Betriebsrat kann solche Maßnahmen aber nicht erzwingen, wenn der Arbeitgeber sie nicht ergreifen will. Beispiele finden sich in den §§ 87 (teilweise), 94, 99 und 95 (< 1000 Mitarbeiter) BetrVG.
- **Initiativrecht** des Betriebsrates: Arbeitgeber und Betriebsrat können die Initiative ergreifen. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet die Einigungsstelle. Beispiele hierfür finden sich in den §§ 87 (teilweise), 91 und 112 (Sozialplan) BetrVG.

Nachfolgend werden ausgewählte Bestimmungen des BetrVG vorgestellt, die für die Organisationsarbeit relevant sind.

5.4.2 Grundsätze der Behandlung von Betriebsangehörigen

Nach § 75 Abs. 1 BetrVG haben Arbeitgeber und Betriebsrat darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts unterbleibt. Sie haben darauf zu achten, dass die Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitung bestimmter Altersstufen benachtei-

ligt werden (Differenzierungsverbot). In der Praxis ist in diesem Zusammenhang auch auf mittelbare Diskriminierung zu achten. Eine solche liegt vor, wenn eine Regelung nicht ausdrücklich für eine bestimmte Gruppe (z.B. Frauen) getroffen wurde, doch diese ausschließlich oder ganz überwiegend benachteiligt.

Nach § 75 Abs. 2 BetrVG haben Arbeitgeber und Betriebsrat die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Beispiele für Gefährdungen der Persönlichkeitsentfaltung: Einwegscheiben, Abhörgeräte, Mithören von Telefonaten, graphologische Gutachten, Kleiderordnung.

5.4.3 Verschiedene betriebsrätliche Aufgaben und Rechte

§ 80 Abs. 1 BetrVG: Der Betriebsrat hat darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden **Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen** durchgeführt werden. Wichtige Gesetze in diesem Zusammenhang sind: Arbeitszeitgesetz = ArbZG, Mutterschutzgesetz = MuSchG, Jugendarbeitsschutzgesetz = JarbSchG, Heimarbeitsgesetz = HAG, Unfallverhütungsvorschriften = UVV, Kündigungsschutzgesetz = KSchG, Schwerbehindertengesetz = SchwbG, Arbeitnehmererfindungsgesetz = ArbNERfG, Arbeitssicherheitsgesetz = AsiG, Mitbestimmungsgesetz = MitbG, Sozialversicherung, Bundesdatenschutzgesetz = BDS

Nach § 80 Abs. 1 Nm. 4, 6 und 7 BetrVG hat der Betriebsrat die Eingliederung **Schwerbehinderter** und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen, die Beschäftigung **älterer Arbeitnehmer** und die Eingliederung **ausländischer Arbeitnehmer** im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern.

§ 80 Abs. 2 BetrVG: Zur Durchführung seiner Aufgaben nach diesem Gesetz ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten. Ihm sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen; in diesem Rahmen ist der Betriebsausschuss oder ein nach § 28 gebildeter Ausschuss berechtigt, in die Listen über die Bruttolöhne und -gehälter Einblick zu nehmen.

§ 80 Abs. 3 BetrVG: Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber **Sachverständige** hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist.

Information und Beratung zur Personalplanung: Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat nach § 92 BetrVG über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen der Berufsbildung an Hand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten. Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.

Die Information und Beratung über die Personalplanung ist wichtig, damit der Betriebsrat bei Reorganisations- und Rationalisierungsprojekten rechtzeitig auf Fördermaßnahmen und Versetzungen dringen kann, um den Mitarbeitern ihre Arbeitsplätze zu erhalten.

Personalfragebogen: Personalfragebogen bedürfen nach § 94 Abs. 1 Satz 1 BetrVG der Zustimmung des Betriebsrates. Ein rein sachbezogener Arbeitsplatzerhebungsbogen ohne Berücksichtigung des jeweiligen Stelleninhabers ist zustimmungsfrei. Enthält der Fragebogen jedoch auch personenbezogene Fragen, die objektiv geeignet sind, Rückschlüsse auf die Leistung oder die Eignung des befragten Arbeitnehmers zuzulassen, so handelt es sich um einen zustimmungspflichtigen Personalfragebogen. Gleiches gilt für einen Erhebungsbogen für eine Organisationsuntersuchung zur Bürokommunikation und Systemplanung, der von den Arbeitnehmern die Beantwortung auch personenbezogener Fragen zum Beispiel nach ihren Vorstellungen zur Bürokommunikation verlangt. Auch Formulare, mit denen beim Verfahren der Gemeinkostenwertanalyse der Istzustand personenbezogen erhoben wird, sind zustimmungspflichtig.

5.4.4 Unterrichtung und Beratung bei Reorganisationen

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat nach § 90 Abs. 1 BetrVG über die Planung von (1) von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, (2) von technischen Anlagen (Beispiele: Montagebänder, CNC- und NC-Maschinen, CAD-Terminals), (3) von Arbeitsverfahren und Abläufen (Beispiel: aktenlose Sachbearbeitung) oder (4) der Arbeitsplätze (Beispiele: Anordnung und Gestaltung von Maschinen, Raumbedarf, Ausschalten schädigender Einflüsse durch Staub, Gase, Lärm) **rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen** zu unterrichten.

Der Arbeitgeber hat nach § 90 Abs. 2 BetrVG mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken

des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei auch die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.

Sicherung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse nach § 91 BetrVG: Werden die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastungen verlangen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Eine Erkenntnis ist dann gesichert, wenn sie nach anerkannten Methoden zu plausiblen Ergebnissen geführt hat, nicht widerlegt ist und unter den Arbeitswissenschaftlern breite Anerkennung gefunden hat. Von einer breiten Anerkennung kann insbesondere bei Aufnahme in technische Regelwerke ausgegangen werden. Ein Widerspruch ist offensichtlich, wenn dieser für den Fachmann, der mit dem konkreten Sachverhalt und der arbeitswissenschaftlichen Fragestellung vertraut ist, ohne weiteres erkennbar ist.

Sind die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich nicht beachtet und die Arbeitnehmer in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat zwecks Abhilfe initiativ werden.

Maßnahmen zur Abwendung können sein:

- Verbesserung der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes nach Körpermaßen und Körperkräften
- Abwendung von Hebearbeit durch technische Mittel (Kran, Gabelstapler)
- Abwendung von Tragearbeit durch Transportmittel
- Abwendung von Haltearbeit durch technische Mittel (Stützen, selbsthaltende Zangen)
- Vermeidung von Zwangshaltungen
- Abwendung von besonders belastenden Körperhaltungen wie Kriechen, Bücken, Über-Kopf-Arbeiten durch nicht belastende Körperhaltungen wie Sitzen oder Aufrecht-Stehen
- Herabsetzung der Bandgeschwindigkeit bei Fließbandarbeit
- Abbau von Nachtschichten
- Beseitigung von Staub, Lärm, Gasen, Nebeln, Dämpfen, Erschütterungen, Strahlungen, Wärme, Blendung oder Lichtmangel an der Entstehungsquelle

Maßnahmen zur **Milderung** (teilweise Aufhebung der Belastung) können sein:

- Sofortige Erholzeiten entsprechend der Belastung
- Verkürzung der Belastung durch Ablösung
- Arbeitswechsel, Mischarbeitsplätze
- Verringerung von Monotonie durch Ausgleichstätigkeiten
- Berücksichtigung der Konstitution beim Arbeitseinsatz
- Vermeidung sozialer Isolierung
- Augenuntersuchungen
- Einsatz von Blendschutz, Brillen, Lupen, Gehörschutz
- Nutzung körpergerechter Schutzkleidung

Ausgleichsmaßnahmen können sein:

- Verkürzung der Arbeitszeit durch vermehrte Freizeit
- Zusatzurlaub (z.B. bei Arbeit mit Röntgenstrahlen oder bei dauernder Arbeit mit künstlichem Licht)
- Stellen von Wechselkleidung
- Stellen von Körperschutzmitteln
- Stellen von Getränken bei extremer Hitze
- Einrichten von Ruheräumen
- Einrichten von Bädern, Duschräumen, Massageräumen, Bestrahlungsräumen
- Stellen von Zwischenverpflegung zum unmittelbaren Ausgleich von Belastungen
- Aufstellen von Ventilatoren und Verdunstungsapparaten
- Regenschutz und Kälteschutz bei Arbeiten im Freien
- Lohnzuschläge (Erschwerniszuschläge), wenn andere Ausgleichsmöglichkeiten nicht bestehen

5.4.5 Die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Nach § 87 Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat, **soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht**, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG: Fragen der **Ordnung des Betriebs** und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Beispiele: Betriebsausweise und Passierscheine; Torkontrollen; Einrichtung von Sperrzonen aus Sicherheitsgründen; Alkohol- und Rauchverbot; Anwesenheitskontrollen; Verlassen des Betriebes während der Pausen, An- und Abmeldeverfahren; arbeitsbegleitende Papiere

(Tätigkeitsberichte, Arbeitsberichte); Mitnahme von Arbeitsunterlagen nach Hause, Arbeitskleidung (Farbe); Ordnung am Arbeitsplatz; Ausgabe und Verwendung von Werkzeugen; Sicherung des Eigentums der Arbeitnehmer; Park- und Abstellmöglichkeiten; Führungsrichtlinien; Kundenbefragung über Arbeitnehmergehalten; Einsatz von Testkäufern; formalisierte Krankengespräche, Krankenkontrollen; Formulare zum Arztbesuch, Radiohören am Arbeitsplatz, Anordnung zum Stehen in Verkaufsräumen, Rauchverbote, Alkoholverbote,

§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG: **Lage der Arbeitszeit**: Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage. Die Dauer der Arbeitszeit ist in der Regel im Tarifvertrag geregelt. Der Betriebsrat kann aber mitbestimmen bei: Lage und Dauer von Pausen, Einführung der Vier-Tage-Woche, Einführung der Gleitenden Arbeitszeit (Kernzeit / Gleitzeit / Ausgleichszeiträume, Verfall von Zeitguthaben), Maßnahmen zur Kontrolle der Arbeitszeit, Rufbereitschaften, Dienstpläne und KAPOVAZ (im Kaufhaus), Einführung eines rollierenden Freizeitsystem mit Fünftagewoche im Einzelhandel, Schichtarbeit, Arbeitszeitverlegung bei Feiertagen (Brückentagen)

§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG: Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit. Beispiele: **Kurzarbeit**, Feierschichten, **Überstunden** (Schlussverkauf, Inventur), Sonderschichten, Sommer- und Winterzeiten, Zusatzzeiten für Teilzeitbeschäftigte

§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG: Aufstellung allgemeiner **Urlaubsgrundsätze** und des Urlaubsplans. Beispiele: **Betriebsferien**, Urlaubssperren (z.B. während Sommer- und Winterschlussverkauf im Einzelhandel)

§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG: Einführung und Anwendung von **technischen Einrichtungen**, die dazu bestimmt sind, das **Verhalten** oder die **Leistung** der Arbeitnehmer zu **überwachen**. Beispiele: Film- und Videoanlagen, Fernsehmonitore, Multimoment-Filmkameras, Mikrofone, Betriebsdatenerfassung, EDV-Programme mit Leistungskontrollen, Produktographen, Kopiergeräte mit persönlicher Codenummer, Einwegscheiben und Spiegel, automatische Zugangssicherungssysteme, EDV-gestützte Parkerlaubnisverwaltung, Gleitzeit-Buchungssysteme, Telefonvermittlungsanlage (falls unternehmenseinheitlich Mitbestimmung des Gesamtbetriebsrates, BAG 11.11.1998, Betriebs-Berater 1999, S. 1327), Telefondatenerfassung, Personalabrechnungs- und -informationssysteme, Technikerberichtssystem, Verarbeiten von Rennlisten des Außendienstes in der Datenverarbeitung, Fahrtenschreiber im PKW (sofern nicht gesetzlich vorgeschrieben), automatisierte Anrufverteilung im Callcenter.

Nichttechnische Kontrollen durch Vorgesetzte unterliegen nicht der Mitbestimmung. Das BetrVG verbietet technische Kontrolleinrichtungen nicht, sondern es unterstellt sie der Mitbestimmung. Diese Mitbestimmung wurde geschaffen, dass technische Kontrolleinrichtungen Persönlichkeitsrechte verletzen können bzw. persönlichkeitsverändernd wirken können, z.B. durch das Gefühl einer Dauerüberwachung.

Schon die Installation technischer Einrichtungen, mit denen das Verhalten oder die Leistung überwacht werden können, unterliegt der Mitbestimmung. Der Arbeitgeber kann z.B. nicht argumentieren, eine Überwachungskamera sei noch nicht angeschlossen oder es sei noch kein Film eingelegt. Es kommt auch nicht auf den Zweck, sondern nur auf die Möglichkeit der Überwachung an. So unterliegen auch Kamera in einem Kaufhaus, mit denen Diebstahl durch Kunden entdeckt oder verhindert werden soll, der Mitbestimmung.

Der Mitbestimmung unterliegen auch sog. **Technikerberichtssysteme**, bei denen manuell aufgeschriebene personenbezogene Daten (z.B. Reparaturarten und Reparaturzeiten einzelner Techniker) in die Datenverarbeitung eingegeben und für Leistungsvergleiche ausgewertet werden.

Die technische Auswertung von Leistungsdaten, die auf eine **Gruppe** in ihrer Gesamtheit bezogen sind, ist dann eine Überwachung im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, wenn der Überwachungsdruck auf die einzelnen Mitglieder weitergeleitet wird. Dazu genügt es, dass sich infolge der Größe und Organisation der Gruppe sowie der Art ihrer Tätigkeit für das einzelne Gruppenmitglied entsprechende Anpassungszwänge ergeben.

Die Arbeitszeitmessung durch manuelle Betätigung einer **Stoppuhr** ist keine technische Überwachung und daher nicht mitbestimmungspflichtig nach § 87 I Nr. 6 BetrVG (BAG 8.11.1994, Betriebs-Berater 1995, S. 517 = Der Betrieb 1995, S. 783).

§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Regelungen über die Verhütung von **Arbeitsunfällen** und **Berufskrankheiten** sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. Beispiele: Arbeitssicherheitsgesetz, Gefahrstoffverordnung, Lärmpausen, Bildschirmarbeitsplätze. Nach den Angaben des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften gab es im Jahre 1996 je 1.000 Versicherungsverhältnisse 40,5 Arbeitsunfälle und 5,7 Wegeunfälle. Im Jahr 1995 gab es 1.120 tödliche Arbeitsunfälle und 748 tödliche Wegeunfälle. Häufige Berufskrankheiten sind: Hautkrankheiten, Lärmschwerhörigkeit, Bronchialasthma und chronische Bronchitis, Staublunge, verschiedene Infektionen, Sehnenscheidenentzündungen sowie Menikusschäden.

§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG: Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen.

Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet nach § 87 Abs. 2 BetrVG die **Einigungsstelle**. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

5.4.6 Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten

§ 106 Abs. 2 BetrVG: In allen Unternehmen mit in der **Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern** ist nach § 106 Abs. 2 BetrVG ein **Wirtschaftsausschuss** zu bilden. Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.

Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss nach § 106 Abs. 2 BetrVG rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, soweit dadurch nicht die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden, sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen.

Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten im Sinne dieser Vorschrift gehören nach § 106 Abs. 3 BetrVG insbesondere

- die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens
- die Produktions- und Absatzlage
- das Produktions- und Investitionsprogramm
- Rationalisierungsvorhaben
- Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden
- die Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder von Betriebsteilen
- die Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen
- der Zusammenschluss von Betrieben
- die Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks sowie
- sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können.

5.4.7 Betriebsänderung, Interessenausgleich und Sozialplan

Der Unternehmer hat nach § 111 Abs. 1 BetrVG in Betrieben mit in der Regel **mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern** den Betriebsrat über ge-

plante **Betriebsänderungen**, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplante Betriebsänderung mit dem Betriebsrat zu beraten. Als Betriebsänderungen im Sinne des Satzes 1 gelten

- Einschränkungen und Stilllegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- Verlegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- Zusammenlegung mit anderen Betrieben,
- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen,
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

Kommt nach § 112 Abs. 1 BetrVG zwischen Unternehmer und Betriebsrat ein **Interessenausgleich** über die geplante Betriebsänderung zustande, so ist dieser schriftlich niederzulegen und vom Unternehmer und Betriebsrat zu unterschreiben. Das gleiche gilt für eine Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen (**Sozialplan**).

§ 112a Abs. 1 BetrVG: Besteht eine geplante Betriebsänderung im Sinne des § 111 S. 2 Nr. 1 allein in der Entlassung von Arbeitnehmern (**reiner Personalabbau**), so findet § 112 IV und V (= Erzwingbarkeit eines Sozialplanes) nur Anwendung, wenn (Stufung hier nicht wiedergeben) aus betriebsbedingten Gründen entlassen werden sollen.

Die Erzwingbarkeit des Sozialplans findet nach § 112a Abs. 2 BetrVG keine Anwendung auf Betriebe eines Unternehmens in den ersten vier Jahren nach seiner Gründung. Dies gilt nicht für Neugründungen im Zusammenhang mit einer rechtlichen Umstrukturierung von Unternehmen und Konzernen.

Bei Interessenausgleich geht es um das Ob, Wann und Wie der Betriebsänderungen. Da in der Bundesrepublik Deutschland nach Art. 14 Abs. 1 Grundgesetz Privateigentum auch an Produktionsmitteln besteht, kann der Arbeitgeber eine Betriebsänderung letztlich so durchführen, wie er sie geplant hat. Da Eigentum nach Art. 14 Abs. 2 Grundgesetz verpflichtet, kann aber unter bestimmten Voraussetzungen ein Sozialplan, welcher die wirtschaftlichen Folgen der Betriebsänderung mildern oder ausgleichen soll, erzwungen werden.

5.4.8 Unterrichtung und Erörterungspflicht bei Arbeitnehmern

Einige Paragraphen des BetrVG regeln direkte Rechte von Arbeitnehmern. So hat der Arbeitgeber nach § 81 Abs. 1 BetrVG den Arbeitnehmer über dessen

Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs zu unterrichten. Er hat den Arbeitnehmer vor Beginn der Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren.

Über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich ist der Arbeitnehmer nach § 81 Abs. 2 BetrVG rechtzeitig zu unterrichten. Absatz 1 gilt entsprechend.

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer nach § 81 Abs. 3 BetrVG über die auf Grund einer Planung von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Abläufen oder der Arbeitsplätze vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf seinen Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung sowie auf Inhalt und Art seiner Tätigkeit zu unterrichten. Sobald feststeht, dass sich die Tätigkeit des Arbeitnehmers ändern wird und seine beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung seiner Aufgaben nicht ausreichen, hat der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer zu erörtern, wie dessen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst werden könne. Der Arbeitnehmer kann bei den Erörterungen ein Mitglied des Betriebsrates hinzuziehen.

Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers: Der Arbeitnehmer hat nach § 82 Abs. 1 BetrVG das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen.

5.5 Detailplanung und Programmierung

Nach der Grundsatzentscheidung der Auftraggeber und nach der Beratung mit dem Betriebsrat erfolgt in der Regel die Detailplanung. Bei Projekten der Datenverarbeitung gehört zur Detailplanung auch die Programmierung. Hier sind in Abhängigkeiten von den Zielen eines Reorganisationsprojektes vielfältige Arbeiten zu erledigen.

6 Die Implementierung der Sollkonzeption

Manchmal liefern die Organisatoren bzw. eine beauftragte Unternehmensberatung nur einen Maßnahmenkatalog ab. Es bleibt dann der Geschäftsleitung oder

dem Management überlassen, ob und welche Reorganisationsvorschläge sie realisieren. Es ist aber zweckmäßig, das Projektteam möglichst die sofortige oder baldige Umsetzung der Vorschläge vornehmen zu lassen. Die Implementierung der Sollkonzeption ist keine leichte Aufgabe. Manchmal ist es aufgrund sachlicher und personeller Implementierungsbarrieren schwieriger, eine Konzeption einzuführen als sie zu entwickeln. Man kann die Implementierung (Einführung) in die Schritte Einführungsvorbereitung und Übernahme unterteilen.

6.1 Die Einführungsvorbereitung

Ein erstes Problem ist die Festlegung des Ablaufs der Einführung der neuen Sollkonzeption. Hierbei kann vielleicht ein Netzplan helfen. Je nach der Art der Lösung muss die Einführung an allen Stellen gleichzeitig (zeitlich parallel) erfolgen, oder sie kann sukzessiv (schrittweise) erfolgen.

Ein Beispiel für eine **Parallelumstellung** ist die Änderung eines zentralen Buchungssystems (Reisebuchung, Flugbuchung, Lagerübersichts- und Steuerungssystem). Für eine Parallelumstellung spricht, dass die Vorteile der Reorganisation möglichst rasch realisiert werden. Manche organisatorische Lösungen, zum Beispiel die Einführung eines neuen zentralen Buchungssystems in der Touristik, können zweckmäßig nur in Form der Parallelumstellung eingeführt werden.

Ein Beispiel für eine **Sukzessivumstellung** (inkrementale Methode) ist die Änderung in der Ablauforganisation von Filialen. Der Vorteil einer Sukzessivumstellung liegt darin, dass man aus Problemen, die bei der ersten Umstellung auftreten, für die folgenden Umstellungen lernen kann. Eine Sukzessivumstellung vermeidet auch einen möglichen Totalausfall. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich auch, wenn es starken Änderungswiderstand gibt. Man kann dann vielleicht mit einem positiv eingestellten Bereich beginnen und den nachfolgenden Bereichen die realisierten Vorteile präsentieren (Pilotbereich, Vorzeigebereich). Bei der Sukzessivumstellung kann man hinsichtlich der Implementierung auch die zeitlichen Wünsche der Organisationseinheiten beachten. Die Sukzessivumstellung ermöglicht weiterhin eine schrittweise Mitarbeiterschulung, so dass besser auf Besonderheiten einer Organisationseinheit eingegangen werden kann. Schließlich ist eine Sukzessivumstellung auch leichter zu finanzieren, wenn mit der Reorganisation auch schrittweise Investitionen in beachtlichem Maße verbunden sind.

Zur Einführungsvorbereitung gehören auch Beschaffung, Installation und Test von neuen **Arbeitsmitteln** (Maschinen) und neuen Programmen. Hierbei sind mit Bezug auf den Stichtag der Übernahme insbesondere Lieferzeiten und Testzeiten zu beachten. Es sei erwähnt, dass zur Einführungsvorbereitung unter Um-

ständen auch die Suche und Einstellung **neuer Mitarbeiter** gehören kann, wenn die aufgrund der Sollkonzeption geforderten Fertigkeiten und Kenntnisse im Betrieb nicht vorhanden sind.

Schließlich gehört zur Vorbereitung der Übernahme insbesondere die **Schulung** der Mitarbeiter. Leider wird dieser wichtige Schritt für die Akzeptanz von Sollkonzeptionen oft vernachlässigt, z.B., indem die Schulung nicht gründlich vorbereitet wird und die Schulungszeit noch als Pufferzeit für vorhergehende Projektarbeiten betrachtet wird. Es ist jedoch zu bedenken:

- Die Qualität einer Reorganisation hängt nicht allein von der Güte der Sollkonzeption, sondern entscheidend auch von ihrer realen Umsetzung ab. Hierbei ist das Verständnis der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Was sie nicht verstanden haben, können sie bei der folgenden Arbeit nicht praktizieren.
- Die Organisationspraxis zeigt, dass die Nutzerakzeptanz zum Teil mehr von der Art und Weise der Implementierung als vom Inhalt der Sollkonzeption abhängt.
- Eine gründliche Schulung ist um so wichtiger, je größer der Innovationsgrad einer Reorganisation (konzeptuelle Methode) ist.
- Eine gute Schulung kann Fähigkeitsbarrieren beseitigen, Versagensängste vor dem Neuen verringern und die Mitarbeiter von der Sollkonzeption überzeugen. Durch eine gute Schulung kann die Nutzer- und Bedienerakzeptanz gesteigert werden.
- Die vorgesehene Schulungszeit darf nicht als Zeitpuffer für vorhergehende Projektarbeiten angesehen und missbraucht werden.
- Die Organisatoren sollten in Didaktik geschult werden. Sie sollten berücksichtigen, dass manche Mitarbeiter lernentwöhnt sind. Die Schulung ist adressatengerecht zu gestalten. Das Imponieren mittels Fachtermini ist zu vermeiden.
- Eine Massenschulung per Vorlesung mit Einbahnstraßen-Kommunikation ist zu vermeiden. Neben der Information darf das Üben nicht zu kurz kommen. Empfehlenswert ist ein aktives Training in überschaubaren Kleingruppen.
- Während der Schulung treten Widerstände auf. Die Organisatoren müssen kritische Fragen offen gegenüberstehen. Kritische Fragesteller dürfen nicht lächerlich gemacht oder „niedergemacht“ werden.
- Die Schulung muss speziell vorbereitet werden. Sie darf nicht extemporiert werden. Sie ist hinsichtlich Vorgehensweise (aufbauende Schritte), durchdachte Übungsbeispiele und Schaubildern gründlich vorzubereiten.
- Es sollten möglichst alle Organisationsklienten an der Schulung teilnehmen. Eine spätere Schulung der Abwesenden durch die Anwesenden (Multiplikatoren-Methode) erbringt oft nur einen geringen Lernerfolg bei den nachträglich Geschulten.

- Die Schulung sollte möglichst in der Arbeitszeit bzw. in bezahlter Mehrarbeitszeit stattfinden. Es ist aber möglichst zu verhindern, dass die Teilnehmer laufend aus der Schulung für andere Aufgaben herausgerufen werden.
- Die Organisatoren sollten nach der Implementierung einige Zeit für Auskünfte (Hotline-Service) zur Verfügung stehen. Im übrigen verringert eine gute Schulung umfangreiche Rückfragen.
- Empfehlenswert ist eine Nachschulung einige Zeit nach der Ersts Schulung, wenn die Mitarbeiter erste Erfahrungen im Umgang mit der Sollkonzeption gewonnen haben. Es ist oft nicht empfehlenswert, an dieser Nachschulung auch Mitarbeiter teilnehmen zu lassen, die noch keine Ersts Schulung erhalten haben.

6.2 Die Übernahmephase

Die Übernahme der Sollkonzeption beginnt, wenn wirklich nach dem neuen Verfahren gearbeitet wird. Hierbei können im Sinne einer partizipativen Implementierung in Maßen noch kleinere Modifikationen an der Lösung vorgenommen werden.

Die Übernahme kann bei **fortlaufenden Geschäftsbetrieb** oder bei **vorübergehendem Stillstand** des Geschäftsbetriebs erfolgen. Für eine Umstellung bei fortlaufendem Geschäftsbetrieb spricht, dass das Unternehmen schließlich von diesen Arbeiten lebt, es sei denn, man arbeitet mit Verlust. Für einen vorübergehenden Stillstand spricht, dass dann die Umstellung unter Umständen schneller und mit weniger Fehlern vonstatten geht.

Für eine Umstellung bei laufendem Betrieb empfehlen sich insbesondere relativ ruhige Zeiten außerhalb der jeweiligen Hauptsaison sowie auch Feiertage oder Wochenenden, damit die Doppelbelastung durch die laufende Arbeit und durch die Umstellungsarbeit nicht zu hoch wird. Es kann ratsam sein, durch eine entsprechende Urlaubsplanung anzustreben, dass in der Umstellungszeit alle Mitarbeiter anwesend sind. Manchmal erfolgen Umstellungen auch zu Beginn eines neuen Abrechnungszeitraumes oder eines neuen Geschäftsjahres oder Kalenderjahres.

Wird der Geschäftsbetrieb vorübergehend ausgesetzt (z.B. keine Auslieferung aus einem Lager während der Umzugszeit in ein neues Lagergebäude), so sind die Kunden vorher zu unterrichten und Vorkehrungen zum raschen Abbau der aufgestauten Arbeit zu treffen. Für dringende Fälle kann vielleicht ein **Not-service** aufrechterhalten werden. Vielleicht ist auch eine weitere Belieferung eines Großkunden möglich. Allerdings kann ein vorübergehender Stillstand zu einem **Implementierungsschaden** in Form von stornierten oder verlorengegan-

genen Aufträgen führen. Im Extremfall kann sogar eine Abwanderung von Kunden zu den Ersatzlieferanten die Folge sein.

Parallelbetrieb: Eventuell können in der Übernahmephase das alte und das neue Verfahren aus Sicherheitsgründen oder aus Akzeptanzgründen (z.B. wenn davon die Vergütung tangiert wird) parallel gefahren werden, sofern dies technisch und arbeitsmäßig möglich ist (z.B. bei der Umstellung auf EDV). Eines der Verfahren muss dann aber unter Umständen das offizielle Verfahren sein, z.B. die gegenüber dem Finanzamt geltende Buchführung. Wichtig ist, dass einige Zeit nach der Umstellung diese Doppelarbeit beendet wird. Auch ist darauf zu achten, dass sich kein Mischverfahren etabliert.

6.3 Widerstand in Reorganisationsprojekten

6.3.1 Einführung

In einer empirischen Untersuchung wurde Organisatoren die Frage gestellt: „Welche Probleme erschweren Ihrer Meinung nach typischerweise die Ausführung organisatorischer Tätigkeiten? Listen Sie sechs Antworten (Gründe) auf und erklären Sie jeweils kurz die Ursachen für die genannten Probleme.“ Dabei wurden folgende Probleme genannt:

Problem 1 = Änderungswiderstand bei betroffenen Mitarbeiter: Der Änderungswiderstand resultiert aus dem Interessengegensatz, der bei vielen Reorganisationszielen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern auftritt. Weiterhin resultiert er aus der Tatsache, dass Reorganisationen oft als Fremdorganisation durchgeführt werden.

Problem 2 = Unzureichende Auftragserteilung (Zielvorgabe) durch die Auftraggeber: Die Tatsache, dass Organisationsprojekte zum Teil ohne genaue Zielvorgabe begonnen werden, liegt unter anderem daran, dass bestimmte Mängel und Mängelursachen erst im Laufe des Projektes durch Istaufnahme und Istkritik zu Tage treten. Auch über Details einer möglichen Sollkonzeption (z.B. Spezifika anzuschaffender Standardsoftware) müssen erst Informationen beschafft werden.

Problem 3 = Unzureichendes quantitatives und qualitatives Mitarbeiterpotential für die Projektdurchführung: Hier handelt es sich zum Teil um eine typische Vorgesetztenklage. Man kann aber konzedieren, dass personelle Mängel bei der Organisationsarbeit, bei der es um Systemanalyse und um die kreative Erarbeitung einer neuen Lösung geht, deutlicher auftreten als bei der fortlaufenden Erledigung von Routinearbeiten.

Problem 4 = Schwierigkeiten bei der **Prioritätensetzung** für die Abwicklung organisatorischer Arbeiten: Es gibt zwei Prioritätskonflikte, nämlich zwischen der Organisationsarbeit und den Daueraufgaben des Unternehmens sowie zwischen verschiedenen Organisationsprojekten. Solche Prioritätskonflikte sind kaum vermeidbar. Es sollte für sie ein genereller Konfliktlösungsmechanismus gefunden und praktiziert werden.

Problem 5 = **Unzureichende Unterstützung** durch die Geschäftsleitung: Selbstverständlich sollte die Geschäftsleitung ein von ihr initiiertes Organisationsprojekt sichtbar unterstützen (Machtpromotor). Allerdings kann die Geschäftsleitung nicht blindlings gegen die Bereichsleiter die Partei des Projektleiters ergreifen, insbesondere nicht bei rein sachlichen Streitpunkten.

Problem 6 = **Unzureichende Kompetenzen** für selbständige Auftragserteilung an andere Abteilungen: Die einzelnen Bereichsleiter tragen letztlich die Verantwortung für den Erfolg ihrer Abteilungen. Es ist daher zweckmäßig, dass sie selbst darüber entscheiden, ob, inwieweit und wann die Sollkonzeption in ihre Bereiche eingeführt wird.

Nach den vorstehenden Befragungsergebnissen von Organisatoren stellt der Änderungswiderstand das Hauptproblem für ihre Arbeit dar. Dieser Widerstand kann schon in frühen Phasen eines Organisationsprojekts auftreten, insbesondere bei der Istaufnahme. Er dürfte aber am stärksten während der Übernahme sein, da nun die Mitarbeiter wirklich mit den Ergebnissen und Konsequenzen des Projektes konfrontiert werden. Es werden nun folgende Punkte behandelt: Widerstandsgründe, Widerstandsformen, Akzeptanzmaßnahmen in einem Reorganisationsprojekt sowie generelle Hebung der Innovationsbereitschaft der Arbeitnehmer.

6.3.2 Gründe für den Widerstand

Im folgenden wird eine Reihe von Gründen für den Änderungswiderstand von Mitarbeitern aufgelistet. Hierbei sind folgende Punkte zu beachten: Der Widerstand hat aus Mitarbeitersicht nicht selten durchaus subjektiv gute Gründe, resultiert also nicht ausschließlich aus geistiger Unbeweglichkeit oder gar Böswilligkeit. Zum anderen ist das Auftreten von Änderungswiderstand nicht auf den Bereich der sog. „einfachen“ Arbeitnehmer beschränkt. Vielmehr kommt Implementierungswiderstand durchaus auch von Führungskräften, nämlich dann, wenn durch eine Reorganisation deren Interessen beeinträchtigt werden. Schließlich mischen sich im Widerstand sachliche und emotionale Gründe. Sachliche Gegenargumente können berechtigt, können aber auch nur vorgeschoben sein. Die Akzeptanzforschung hat gezeigt, dass Widerstände sich weniger gegen technische Änderungen und Neuerungen, die als notwendig akzeptiert

werden, richten, sondern gegen damit verbundenen Änderungen der sozialen Beziehungen und des Status im Betrieb.

Gründe für Änderungswiderstand können im einzelnen sein:

- Die Organisation wird von den Organisationsbetroffenen insgesamt als Instrument der Geschäftsleitung („die da oben“) empfunden (Fremdorganisation).
- Unbekannte Veränderungen der Anreiz-Beitrags-Bilanz. Unter „Beitrag“ wird die Arbeitsleistung des Mitarbeiters und unter „Anreiz“ die Gegenleistung des Arbeitgebers in Form der Vergütung und anderer Vorteile verstanden. Der Ausdruck „Bilanz“ soll ausdrücken, dass Mitarbeiter in der Regel eine Ausgewogenheit (Balance) von Anreizen und Beiträgen erwarten. Auch Mitarbeiter, die schließlich durch die Reorganisation Vorteile erlangen, verhalten sich aber anfänglich unter Umständen ablehnend oder reserviert, weil sie zunächst die Konsequenzen der Reorganisation für die Anreiz-Beitrags-Bilanz noch nicht kennen.
- Man wendet sich gegen eine Änderung oder Abschaffung der bestehenden Lösung, weil man sie selbst geschaffen hat. In diesem Falle kommt der Widerstand also von früheren Innovatoren (Kreativen, Promotoren). Arbeitnehmer sind also nicht immer eindeutig Promotoren oder Opponenten.
- Man wendet sich gegen die neue Lösung, weil man selbst eine andere neue Lösung favorisiert (Konflikt innerhalb der Gruppe der Innovatoren und Promotoren). Man ist verärgert, weil man an der Entwicklung der neuen Lösung nicht angemessen beteiligt wurde. Nur ausgewählte Mitarbeiter konnten Vorschläge machen.
- Verlust des Arbeitsplatzes, Arbeitslosigkeit
- Einkommensverlust durch Versetzung auf einen niedrigerwertigen Arbeitsplatz (tarifliche Herabgruppierung)
- Verlust der Chancen einer tariflichen Höhergruppierung
- Statureinbuße und Sinnverlust der Arbeit (Entfremdung) durch Versetzung auf einen niedrigerwertigen Arbeitsplatz mit geringeren Anforderungen, z.B. Reduzierung der Funktion auf Dateneingabe in die Datenverarbeitung oder durch Sinn- und Statusverlust bei Instandhalten und Einrichtern, wenn ihre Aufgaben mit direkten Produktionsarbeiten vermischt werden
- Furcht vor dem Veralten (Obsoleszenz) des eigenen Wissens
- Fähigkeitsbarrieren: Furcht vor der Undurchschaubarkeit (geistigen Beherrschung) der geänderten Arbeitsabläufe, insbesondere bei Inhabern von Ausführungsstellen mit Routineaufgaben
- Abneigung oder Misserfolgsbesorgnis der Lernentwöhnten hinsichtlich der Lernarbeit (Weiterbildung, Umschulung)

- Furcht vor einer Intensivierung der Arbeit (Arbeitsverdichtung; Erhöhung der Leistungsvorgabe: Stückzahl, Umsatzsoll, Termindruck), insbesondere bei älteren oder bei behinderten Mitarbeitern
- Abneigung gegen eine ungünstigere Arbeitszeit, z.B. durch Einführung von Schichtarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit oder Anstieg der Reisetätigkeit
- Abneigung gegen die Mehrarbeit aufgrund der Umstellungsarbeiten bei Implementierung der neuen Sollkonzeption
- Furcht vor der Entdeckung von Inkorrektheiten (Istaufnahme = Revision)
- Furcht vor einer verstärkten (maschinellen) Kontrolle, insbesondere im Zusammenhang mit EDV-gestützter Arbeit; bei Fachvorgesetzten Furcht vor einer Kontrolle durch ein Management-Informationssystem
- Bei Fachvorgesetzten: Verlust der Fachkompetenz durch Mechanisierung und Automatisierung (Meisterkrise)
- Bei Fachvorgesetzten: Missbehagen gegen die Abhängigkeit von Spezialisten (Probleme durch eine diskontinuierliche Qualifikationsstruktur, d.h. der Vorgesetzte beherrscht die Arbeit eines Mitarbeiters / Spezialisten nicht und kann sie auch nicht beurteilen)
- Bei Fachvorgesetzten: Sicherheitsargumente gegen die Abschaffung einer funktionierenden Lösung bzw. gegen die riskante Einführung einer neuen Lösung (kann je nach Sachlage berechtigt bzw. vorgeschoben sein; Innovationsbremse Sicherheitsdenken; Bedenkenträger)
- Verlust des Zugangs zu Informationen
- Nachteile durch eine lokale oder regionale Verlagerung des Betriebes, z.B. in Zentralisierungs- oder Dezentralisierungsprozessen
- Veränderung der menschlichen Kontakte zwischen Kollegen durch Versetzung aus einer Gruppe mit hoher Kohäsion (Zusammenhalt)
- Reduzierung der sozialen Kontakte durch Vereinzelung der Arbeitsplätze (z.B. Überwachungsfunktion in einer Schaltzentrale; Abbau von human relations)
- Solidarität oder Konformität mit dem Vorgesetzten oder den Kollegen der Arbeitsgruppe trotz eigener Zustimmung zur Reorganisation
- Neuordnung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, z.B. im Rahmen einer Divisionalisierung
- Bei Führungskräften: Machtverlust und Statusminderung durch Einschränkung der fachlichen Zuständigkeit, z.B. durch Verzicht auf (sekundäre) Aufgaben oder durch Kauf (Buy-Alternative) von Aufgaben oder durch eine neue Neuordnung der Abteilungsgrenzen (Diminution, „Kaltstellen“)
- Bei Führungskräften: Teilweiser Machtverlust durch Einschränkung der Entscheidungskompetenz, z.B. durch Einführung von Matrixbeziehungen (Dualmanagement), durch Verlust des Alleinentscheidungsrechts in teilautonomen Arbeitsgruppen oder durch die Automatisierung von Routineentscheidungen (z.B. bei Credit-Scoring, Aktienhandel, Bestellformel, Lieferanten-Auswahl, Mahnwesen, PPS)

- Bei Führungskräften: Statusverlust durch Verringerung der Leitungsspanne (Zahl der Mitarbeiter)
- Bei Führungskräften: Statusverlust durch Einordnung der Abteilung / Gruppe in eine niedrigere Hierarchieebene (Degradierung), z.B. bei Fusion oder bei Divisionalisierung
- Bei Führungsnachwuchskräften: Demotivierung durch Ungewissheit oder durch objektive Einschränkung von Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund von Lean-Management-Konzepten
- Fehlverhalten der Projektmitglieder (wollen bestimmte Lösung vorschreiben, Konkurrenzhierarchie)
- Bei Projektleiter und Projektmitarbeitern: Perspektivlosigkeit durch ungeklärte Anschlussverwendung; ungeklärte Reintegration in Fachabteilung

6.3.3 Formen des Widerstandes

Widerstand kann aktiv durch Argumente, Kündigungsdrohung sowie Sabotage oder passiv durch Zurückhalten von Informationen erfolgen. Er kann offen durch Intervention bei Machtpromotoren oder Einschalten des Betriebsrates oder verdeckt durch Kolportieren von Gerüchten erfolgen. Der Widerstand kann sachbezogen mit Argumenten und personenbezogen gegen Initiatoren, Auftraggeber, Promotoren oder Organisatoren erfolgen. Schließlich kann der Widerstand grundsätzlich durch Bestreiten der Notwendigkeit der Reorganisation oder Befürworten einer wesentlich anderen Lösung oder detailbezogen durch Ablehnung nur einzelner Aspekte auftreten.

Widerstandsformen können im einzelnen sein:

- Vorschlag eines wenig geeigneten Projektleiters durch einen Machtopponenten
- Ausstattung des Projektleiters mit wenig Kompetenzen und nicht ausreichenden Ressourcen (Projektleiter nur als Koordinator ohne Entscheidungs- und Anweisungskompetenz)
- Entsendung wenig geeigneter Mitarbeiter in der Projektgruppe („Fortloben“). Dies kann einen Bumerang-Effekt haben, wenn das Projekt realisiert wird, die eigenen Abteilungsinteressen durch den schwachen Mitarbeiter aber nicht genügend vertreten werden.
- Argumentativer Widerstand: Leugnen oder Verkleinern von Vorteilen, Betonen oder Übertreiben von Schwierigkeiten und Risiken
- Verweigerung von Informationen mit dem Argument, es handele sich um Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse (z.B. bestimmte Umsatzzahlen)

- Behinderung der Istaufnahme, z.B. durch schleppende, falsche oder geschönte Beantwortung von Anfragen (Beispiel: Außendienstmitarbeiter liefern keine Zahlen für Travelling-Salesman-Programm; „keine Zeit“)
- Die Projektmitarbeiter werden auf Probleme nicht unaufgefordert hingewiesen
- Überzogene Kritik an der Qualität der hausinternen Organisatoren oder der engagierten externen Unternehmensberater
- Die Projektmitarbeiter geben wichtige Informationen, z.B. Planungsänderungen, nicht untereinander weiter.
- Bei sukzessiver Reorganisation mehrerer Bereiche wird der Pilotbetrieb einem hierfür wenig geeigneten Bereich zugeschoben.
- Überbetonung von Sicherheitsargumenten, um am Istzustand festhalten zu können
- Dienst nach Vorschrift
- Übertragung der ablehnenden Haltung (Boykotthaltung) auf unterstellte Mitarbeiter (Konformitätsdruck), dadurch Bildung von Oppositionsabteilungen
- Sabotageakte, z.B. durch Produktion von Ausschuss oder durch Nichtbeheben von erkannten Fehlern (z.B. Nichteingabe von bekannten Stammdaten-Änderungen in die Datenverarbeitung) oder durch Implantieren von Virenprogrammen
- Abwanderung (Versetzung, Kündigung) oder Drohung mit der Abwanderung
- Bei Reorganisationen mit umfangreichem Personalabbau, z.B. bei Betriebsstillegung, Betriebseinschränkung, Produktionsverlagerung, insbesondere in Großunternehmen und in Konzernen, politischer Widerstand durch öffentliche Protestkundgebungen, Pressearbeit oder durch Einschalten von öffentlichen Instanzen.

Aktiver, offener, sachbezogener und detailbezogener Widerstand sowie im Einzelfall auch personenbezogener Widerstand gegen ungeeignete Projektleiter oder Projektmitarbeiter kann auch zu einer Verbesserung der organisatorischen Lösung beitragen, wenn die Organisatoren durch diese Opposition zu einer besonders gründlichen Arbeit gezwungen werden. Sachliche Kritik ist ein Zeichen dafür, dass der Kritiker am Unternehmen und an der Sache interessiert ist.

6.3.4 Maßnahmen zur Akzeptanz

Im folgenden werden Maßnahmen des Projektmarketing aufgelistet, die in einem laufenden Projekt zur Schaffung von Akzeptanz ergriffen werden können. Dabei wird von einer insgesamt positiven Anreiz-Beitrags-Bilanz ausgegangen. Wünschenswert ist es, dass die Mitarbeiter nicht nur zu einer äußeren Akzeptanz, sondern zu einer durch Überzeugungsarbeit erlangten inneren Akzeptanz gebracht werden.

- Analysieren der Widerstände bei früheren Reorganisationen oder Innovationen nach sachbezogenen oder personenbezogenen Kritiken
- Projektleiter und Projektmitarbeiter sorgfältig auswählen und dabei neben der fachlichen Eignung auch auf die Teamfähigkeit achten
- Zügig eine (schrittweise) klare Zielsetzung für das Reorganisationsprojekt festlegen
- Unterstützung der Projektarbeit durch Auftraggeber / Machtpromotoren (z.B. Unternehmensleitung) sichtbar machen
- Bedeutung der Reorganisation für die Unternehmensexistenz und die Arbeitsplatzsicherheit deutlich machen
- Frühzeitige und laufende Kooperation mit dem Betriebsrat. Bei Betriebsänderungen im Sinne von § 111 BetrVG Abschluss eines Interessenausgleiches nach § 112 BetrVG, der den Umfang und die zeitliche Durchführung der Betriebsänderung regelt
- Vorteile herausstellen: Automatisierung monotoner und gesundheitsgefährdender Arbeiten, verbesserter Schutz vor Arbeitsunfällen
- Vorteile herausstellen: Höherqualifizierung von Arbeitsplätzen; Schaffung zusätzlicher Führungsfunktionen (Beförderung)
- Information der Mitarbeiter über die Aufbau- und Ablauforganisation wichtiger Konkurrenten (Beobachtungslernen, Modelllernen, Imitationslernen, Benchmarking)
- Schlüsselpersonen, Meinungsführer (opinion leader), Betriebsräte, Reorganisations-Opponenten und Mitarbeiter durch Messebesuche mit neuestem technischen Stand von Organisationsmitteln bekannt machen
- Frühzeitige und laufende Information der Organisationsklienten über Ziele, Methoden und Fortschritte der Reorganisation; dabei für die Mitarbeiter Möglichkeiten zur Meinungsäußerung und Diskussion
- Reorganisationsvorschläge / Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufgreifen (Verbindung von Fremd- und Selbstorganisation)
- Beteiligungsmotivation durch **Partizipation** der Mitarbeiter an der Reorganisation durch ihre Mitgliedschaft in Beratungs- und Entscheidungskollegien. Folgende Grade der Partizipation (einschließlich Grenzstufen) sind denkbar:

Reine Fremdorganisation: Auftraggeber und Projektleiter entscheiden über Ziele und Lösungen und setzen diese gegenüber den Organisationsbetroffenen durch. In diesem Zusammenhang wird auch von Top-down-Taktik oder von der „Strategie des Bombenwurfes“ gesprochen. Hierbei wird unter Geheimhaltung eine grobe Lösungskonzeption entwickelt, die dann überraschend bekanntgegeben und mit Macht durchgesetzt wird. Die Lösung platzt „wie eine Bombe“ in die bestehende Situation.

Scheinpartizipation oder Pseudopartizipation: Auftraggeber und Projektleiter nutzen das Wissen der Mitarbeiter. Ziele und Lösungen der Reorganisation präsentieren sie den Organisationsbetroffenen als vollendete Tatsachen. Sie beantworten Verständnisfragen.

Korrekturpartizipation (Konsensmobilisierung): Projektleiter nutzen das Wissen der Mitarbeiter und bemühen sich um deren Akzeptanz und Zustimmung. Sie präsentieren Ziele und Lösungen und sind offen für Änderungswünsche der Organisationsbetroffenen, sofern diese die eigenen technischen und ökonomischen Ziele fördern oder nicht behindern.

Konzeptionspartizipation oder authentische Partizipation: Auftraggeber und Projektteam beziehen die Organisationsklienten in die Zielfestlegung ein und berücksichtigen möglichst deren Bedürfnisse, Lösungswünsche und Vorschläge. Es findet eine Konsensbildung aus beiden Richtungen statt. Allerdings besteht immer noch eine Gestaltungshegemonie der Auftraggeber (Geschäftsleitung, Management).

Unterstützte Selbstorganisation: Zielsetzung und Entscheidung durch die Organisationssubjekte (Organisationsbetroffenen). Lösungsentwicklung durch hinzugerufene Organisationsspezialisten (change agents). Allerdings sind bei diesem Bottom-up-Prozess die Interessen anderer Abteilungen sowie des Gesamtunternehmens zu beachten.

Reine Selbstorganisation: Zielsetzung, Lösungsentwicklung und Entscheidung durch die Organisationssubjekte (Organisationsbetroffenen).

- Falls erfolgversprechend: Opponenten in die Verantwortung mit einbeziehen
- Falls möglich: Mitarbeiter auf tarifvertragliche **Rationalisierungsschutzabkommen** oder entsprechende Betriebsvereinbarungen hinweisen (z.B. auf Schutz gegenüber Herabgruppierungen; Degradierungsschutz; Aufzeigen und Bieten neuer Chancen; Verhindern von Totalverlierern (Langzeitarbeitslose) der Reorganisation / Restrukturierung.
- Falls notwendig und möglich: **Arbeitsplatzgarantie** (= Garantie gegen Kündigung, nicht gegen Versetzungen) aussprechen.
- Bei sukzessiver Implementierung (z.B. nacheinander in Filialen) mit positiv oder euphorisch eingestimmtem Bereich beginnen; nachfolgenden Bereichen die realisierten Vorteile demonstrieren; Gespräche zwischen den Mitarbeitern der Bereiche ermöglichen.
- Falls technisch möglich: Parallellauf des alten und des neuen Verfahrens zwecks Berücksichtigung von Sicherheitsbedenken

- **Schulung:** Mitarbeiter gründlich in die neue Sollkonzeption einweisen; hierzu Organisatoren vorab in pädagogischen Techniken (Methodik, Didaktik) schulen; einige Zeit nach der Implementierung Nachschulung anbieten
- **Bezahlung / Prämien** für die Mehrarbeit in der Implementierungsphase
- **Innovatoren und innovationsfreudige Mitarbeiter** sichtbar belohnen. Belohnungen wirken als positive Verstärker. Solche Belohnungen bzw. die Realisierung von Verbesserungen und Vorteilen können vielleicht schon während des Projektes und nicht erst zu seinem Ende umgesetzt werden.
- Falls durch die Reorganisation Versetzungen notwendig werden, ist der künftige Einsatz (Versetzung) der Mitarbeiter frühzeitig zu klären, damit die Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet ist.
- Für Projektleiter und Projektmitarbeiter frühzeitig Anschlussverwendung klären
- **Verbindung von Organisationsplanung und Personalplanung:** Falls die Reorganisation Personalabbau impliziert, ist frühzeitig die Fluktuation auszunutzen.
- Bei insgesamt negativer Anreiz-Beitrags-Bilanz Ausgleich oder zumindest Milderung der wirtschaftlichen Nachteile durch Abschluss eines Sozialplanes gemäß § 112 BetrVG. Dabei können Interessenkonflikte zwischen den Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen müssen (hohe Abfindung), und den Mitarbeitern, die im Unternehmen verbleiben (Sicherheit/Kapital zur Fortführung) auftreten.

Ein Problem der Einbindung der Mitarbeiter kann sein, dass es zeitraubende Diskussionen gibt und dass es Versuche gibt, mögliche Rationalisierungen und steigende Leistungsanforderungen zu vermeiden.

6.3.5 Langfristige Akzeptanz-Maßnahmen

Im folgenden werden Maßnahmen vorgestellt, die losgelöst von einem laufenden Projekt durchgeführt werden können. Durch sie soll die allgemeine Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden.

- **Kontinuierliche Verbesserung:** Laufende Prüfung von Reorganisationsmöglichkeiten als Aufgabe in die Stellenbeschreibung der Vorgesetzten aufnehmen (KAIZEN, KVP, evolutionäre Prozessverbesserung, sanfte Revolution). Durch kleinere Reorganisationen werden unter Umständen technische Rückständigkeiten und die Notwendigkeit organisatorischer Radikalkuren vermieden. Kleinere Reorganisationen und ihre Folgen sind leichter zu bewältigen als grundlegende Reorganisationen.

- Einführung eines **Verbesserungsvorschlagswesens** mit Prämien für eingeführte Vorschläge, damit die Mitarbeiter frühzeitig auf Fehlentwicklungen oder Fortschrittmöglichkeiten hinweisen können.
- Schaffen von **Qualitätszirkeln** (Lernstatt)
- Einschränkung der Atomisierung und Taylorisierung der Arbeit, wie sie durch extreme Arbeitsteilung und durch Bildung von Jedermanns-Arbeitsplätze erfolgt. Einschränkung des Einsatzes ungelernter und angelernter Mitarbeiter, welche lediglich über Allerweltsqualifikationen verfügen. Durch job enlargement, job enrichment und job rotation die Mitarbeiter qualifizieren (qualifikationsfördernde Stellenbildung, anspruchsvolle Stellenkonfiguration). Qualifizierte Mitarbeiter sind flexibler und können sich bei Reorganisationen besser umstellen.
- Mittel- und langfristig angelegte **Weiterbildung** (Höherqualifizierung) und Umschulung aller Mitarbeiter (keine Lernentwöhnung entstehen lassen), auch der unteren Ebenen sowie auch ältere Mitarbeiter. Rechtzeitige Umschulungen und Weiterbildung sind manchmal Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter nach einer konkreten Reorganisation überhaupt fähig sind, sich umzustellen.
- Qualitative und quantitative **Personalplanung**, z.B. Änderung der Ausbildungsberufe im Betrieb oder Einstellung von Mitarbeitern mit formell besserer Qualifikation.
- Qualitativ gute Organisatoren beschäftigen. Organisatoren, welche nutzer- und bedienerfreundliche sowie fehlerfreundliche Techniken und Regelungen schaffen, tragen zur Akzeptanz von Neuerungen bei.

7 Die Kontrolle des Reorganisationserfolges

Bei der Kontrolle geht es darum festzustellen, inwieweit die Reorganisationsziele erreicht wurden und die Projektgruppe oder der Organisator effizient arbeiteten.

7.1 Gründe Pro und Contra Kontrolle

Für die Durchführung einer Kontrolle des Reorganisationserfolges sprechen folgenden Gründe:

- Man kann eine Reorganisation als eine Investition betrachten. Ihre Vorteilhaftigkeit ist wie bei Sachinvestitionen zu prüfen.
- Die Erwartung einer Erfolgskontrolle zwingt die Organisatoren zu guter Arbeit.

- Die Erwartung einer Erfolgskontrolle zwingt die Machtpromotoren zu einer aktiven Unterstützung des Projekts.
- Die Erwartung einer Erfolgskontrolle zwingt die betroffenen Anwendungsbereiche zu einer (weitgehenden) Umsetzung der Sollkonzeption. Dies gilt insbesondere, wenn das Projektteam nur einen Maßnahmenkatalog abgeliefert und die Vorschläge nicht selbst implementiert hat.
- Von der Kontrolle kann noch einmal ein Impuls ausgehen, bisher nicht realisierte Teile der Sollkonzeption doch noch praktisch umzusetzen.
- Erfolgsdarstellung: Die Kontrolle des Reorganisationserfolges bietet den Organisatoren die Möglichkeit, die Wirkungen ihrer guten Arbeit sichtbar zu machen (neue Präsentation mit Vorher-Nachher-Darstellungen; Prämie).

Die Kontrolle des Reorganisationserfolges entfällt nicht selten. Gründe dafür sind zum Beispiel:

- Man meint, der Erfolg oder der Misserfolg seien offensichtlich und müssten nicht besonders geprüft werden.
- Man hält eine Kontrolle, die für sich gesehen nicht produktiv ist, für zu aufwändig (neue Istaufnahme).
- Man hält den Erfolg für nicht (pekuniär) messbar, insbesondere nicht bei wirtschaftlichen Zielen (z.B. Umsatzsteigerung) und nicht bei personalen Zielen (z.B. höhere Mitarbeiterzufriedenheit).
- Unklare Ziele: Eine Kontrolle in Form eines Soll-Ist-Vergleichs setzt operationalisierte Ziele voraus. Solche Ziele wurden nicht formuliert (siehe auch die Ausführungen zum Zielbildungsprozess in Phase 1).
- Ungenügende Dokumentation des alten Istzustandes: Eine Kontrolle als Ist-Ist-Vergleich setzt eine ausreichende Dokumentation voraus, die vielleicht nicht vorgenommen wurde.
- Unerwünschtheit: Eine Kontrolle ist seitens der Machtpromotoren und Auftraggeber oder seitens des Projektleiters oder Organisators unerwünscht, weil man befürchtet, es gebe keinen beachtlichen Erfolg.
- Wartezeit: Die Kontrolle ist erst nach einer Konsolidierungszeit möglich. Sie kann nicht direkt nach der Implementierung der Sollkonzeption erfolgen. Die Sollkonzeption muss sich erst zur neuen Istpraxis konsolidiert haben. Das Organisationsteam hat sich inzwischen aufgelöst. In dieser notwendigen Wartezeit zwischen Implementierung und Kontrolle liegt ebenfalls ein Grund dafür, warum die Kontrolle vielleicht entfällt. Damit sie stattfindet, ist ein besonderer Kontrollauftrag zu erteilen.
- Fehlender Kontrolleur: Es ergibt sich auch die Frage, wer die Kontrolle durchführen soll, wenn die Projektgruppe inzwischen aufgelöst bzw. ein einzelner Organisator nach einem Ein-Mann-Projekt inzwischen an anderer Stelle eingesetzt wurde. Andererseits ist es aber auch problematisch, die oder den Träger der Reorganisationsarbeit mit der Kontrolle der eigenen Arbeit zu

beauftragen. Diese werden bei ihrer Kontrolle wohl bis zu extremen Toleranzgrenzen hin einen Reorganisationserfolg nachweisen (Festinger: Theorie der kognitiven Dissonanz).

- Die Kontrolle wird vom kontrollierten Bereich nicht als Kontrolle der Organisatoren, sondern als Kontrolle der Organisationsbetroffenen empfunden. Dies ist sie zum Teil auch, soweit geprüft wird, welche Reorganisationsvorschläge noch nicht realisiert wurden.

7.2 Arten der Kontrolle

Wird eine Effektivitäts- und Effizienzkontrolle der Projektarbeit durchgeführt, so können folgende Fragen geprüft werden:

Realisierungskontrolle: Wurden alle Reorganisationsvorschläge realisiert oder bestehen noch Umsetzungsdefizite? Wird nun wirklich nach den neuen Regeln gearbeitet, oder werden wieder oder noch die alten Verfahren praktiziert (Macht der Gewohnheit)? Hat sich inzwischen ein Mischverfahren aus altem Istverfahren und der Sollkonzeption herausgebildet? Warum wurden bestimmte Reorganisationsvorschläge nicht eingeführt? Gibt es noch Widerstand gegen die Reorganisation? Welche Gründe hat er?

Soll-Ist-Vergleich: In welchem Maße wurden die gesetzten Ziele (prognostizierte Verbesserungen) erreicht? Warum wurden die Ziele nicht erreicht oder warum wurden sie übertroffen?

Komparativer Ist-Ist-Vergleich: In welchem Maße wurde mit dem neuen Istzustand eine Verbesserung gegenüber dem alten (dokumentierten) Istzustand erreicht? Auf diese Weise kann das Projektteam unter Umständen einen beachtlichen Reorganisationserfolg auch dann nachweisen, wenn die ursprünglich gesetzten Reorganisationsziele nur zum Teil erreicht wurden.

Nebenwirkungskontrolle: Hat die Reorganisation zu unbeabsichtigten negativen Ergebnissen (kontraintuitiven Nebenwirkungen) geführt (Beispiele: kein Ansprechpartner für Kunden in nachmittäglicher Gleitzeitphase, Schnittstellenprobleme, Kündigungen, Versetzungswünsche)? Wie bedeutsam sind diese Nebenwirkungen? Können oder müssen sie beseitigt werden?

Wird-Ist-Vergleich: Bei diesem Kontrollansatz wird gefragt, ob die vor oder bei Projektbeginn prognostizierten Rahmenbedingungen mit den heute existierenden Rahmenbedingungen übereinstimmen (Prämissenkontrolle). Beispiel: Sind Markt und Umsatz gewachsen, wie es als Grundlage für die Reorganisation der Filialstruktur angenommen wurde? Oder: Inwieweit wird das geschaffene Angebot eines telefonischen 24-Stunden-Service wirklich nachgefragt?

Bemerkung zu den vorstehenden Kontrollansätzen: Wurden die Reorganisationsvorschläge nicht voll realisiert oder wurden die Projektziele nicht voll erreicht oder sind die prognostizierten Rahmenbedingungen nur zum Teil oder gar nicht eingetreten, stellt sich die Frage, ob das Projekt fortgesetzt bzw. wieder aufgenommen werden soll. Dies hängt selbstverständlich vom Zielerreichungsgrad sowie vom tatsächlichen Stand der Rahmenbedingungen (z.B. Marktsituation oder technische Entwicklung) ab. Nicht selten wird bis auf kleine Nachbesserungen das Erreichte akzeptiert und auf eine unmittelbare erneute Reorganisation verzichtet. Eine permanente Reorganisation (permanente Revolution) widerspricht dem Stabilitätsfordernis. Nicht Erreichtes wird für spätere Projekte vorgemerkt.

Projektcontrolling: Eine Spezialfrage im Rahmen der Kontrolle ist die nach der Effizienz der Projektarbeit. Es ist denkbar, dass man trotz des Erreichens aller Projektziele die Projektarbeit wegen des Zeit- und Kostenaufwandes als ineffizient bewertet. Fragen des Projektcontrolling können sein: Sind der gesetzte Implementierungstermin oder das Organisationsbudget eingehalten worden? Wenn nein, warum nicht? In welchem Verhältnis steht der Reorganisationserfolg zum Reorganisationsaufwand? Wie sind der Projektleiter und die Mitarbeiter der Projektgruppe fachlich und persönlich zu beurteilen? Welche Weiterbildungserfordernisse gibt es hier? Welche Lehren können aus dem Projektablauf für künftige Projekte gezogen werden?

7.3 Bewertung des Reorganisationserfolges

Einmal angenommen, der Reorganisationserfolg wird kritisiert. Man bestreitet zwar nicht gewisse Verbesserungen, hat aber zahlreiche einzelne Kritikpunkte oder betont, das Optimum sei nicht erreicht worden. Wie kann sich in diesem Falle der Projektleiter verteidigen? Er könnte folgende Argumente vorbringen:

Die Qualität der Organisationsarbeit hängt wesentlich an den hierfür bereitgestellten Ressourcen (Mitarbeiterzahl, Mitarbeiterqualität, Budget, Projektzeit) ab. Aufgrund dieser Mittelbegrenzung ist oft nur eine im Rahmen der Mittel optimale, insgesamt gesehen jedoch nur befriedigende Lösung möglich.

In die Istaufnahme und damit in die Lösung gehen auch viele qualitative (nicht messbare; intangible) Größen ein. Außerdem wird die Bedeutung qualitativer Faktoren oft subjektiv unterschiedlich gewichtet. Viele Istdaten müssen aus Zeit- und Kostengründen geschätzt werden. Bei Schätzungen und Stichproben treten oft Schätz- und Stichprobenfehler (z.B. Stichtagsfehler) auf.

Für die Lösung werden oft sachliche, personelle und finanzielle Restriktionen vorgegeben. Demnach kann ein Optimum nur im Rahmen dieser Nebenbedingungen, nicht aber ein absolutes Optimum erreicht werden.

Oft sind bei einem Problem mehrere Lösungen (Sollkonzeptionen) denkbar. Meist können aber nur wenige, oft nur eine, detailliert durchdacht werden. Die Wahl der ausgearbeiteten Lösung ist also notwendigerweise nur begrenzt rational.

Der Reorganisationserfolg hängt nicht nur von der Qualität der Lösungskonzeption, sondern auch von seiner praktischen Realisierung ab. Insofern ist zu prüfen, ob und inwieweit die entwickelte Lösung wirklich praktiziert wird.

Zweiter Teil: Aufbauorganisatorische Strukturen

1 Die Funktionalorganisation

1.1 Grundlegende Beschreibung

Die Funktionalorganisation ist die traditionelle, in der Praxis bei weitem überwiegende Organisationsstruktur von Unternehmen. Bei der Funktionalorganisation ist ein Unternehmen auf der Ebene unterhalb der Geschäftsleitung (Vorstand bei der AG, Geschäftsführung bei der GmbH) nach dem Verrichtungsprinzip gegliedert. Gleichartige Verrichtungen (Tätigkeiten, Funktionen) werden zu Abteilungen zusammengefasst (Verrichtungscentralisation), wodurch eine Anzahl von Funktionsbereichen entsteht. Typische Funktionsbereiche in einem Industrieunternehmen sind: Forschung und Entwicklung (F&E), Beschaffung, Produktion, Lagerhaltung, Marketing und Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Organisation und Datenverarbeitung sowie Personalwesen. Zum Teil folgt diese Gliederung dem Realgüterstrom bzw. dem Ablauf der Auftragsabwicklung. Die Funktionalorganisation korrespondiert auch mit der beruflichen Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeiten (Einkäufer, Verkäufer, Buchhalter). Die genannten Funktionsbereiche können intern wiederum nach Funktionen (Dienstleistungen), aber auch nach Objekten (Beschaffungsgüter, Fertigungs- oder Handelsgüter), Subjekten (Kundengruppen, Mitarbeitergruppen), Regionen (Filialen, Außendienstbezirken, Exportländern) oder anderen Kriterien gegliedert sein.

Die Funktionalorganisation kommt in Unternehmen aller Größenordnungen vor. Das Schwergewicht liegt bei Unternehmen mittlerer Größe. Typische Abteilungen in größeren mittelständischen Unternehmen sind der Kaufmännische Bereich mit Beschaffung, Vertrieb, Rechnungswesen, Datenverarbeitung und Personal sowie der Technische Bereich mit Konstruktion, Produktion und Kundendienst. In Kleinunternehmen sind die Funktionen meist abteilungs- und stellenmäßig wenig ausdifferenziert. Auch fehlen oft Spezialfunktionen wie Steuerberatung, Werbung, Marktforschung oder Datenverarbeitung. Diese werden von Dienstleistern eingekauft. In Großunternehmen wird die funktionale Organisation oft durch zusätzliche Koordinierungsmaßnahmen ergänzt. Außerdem kommt hier oft eine Restrukturierung zur Matrixorganisation oder zur Divisionalorganisation vor.

In der Funktionalorganisation besteht eine Tendenz zur **Entscheidungscentralisierung**, weil die zu entscheidenden Fragen wegen der erforderlichen Informationen und wegen ihrer Auswirkungen oft nicht in einem einzelnen Funktionsbereich entschieden werden können. Aus der Tendenz zur Entscheidungscentralisierung

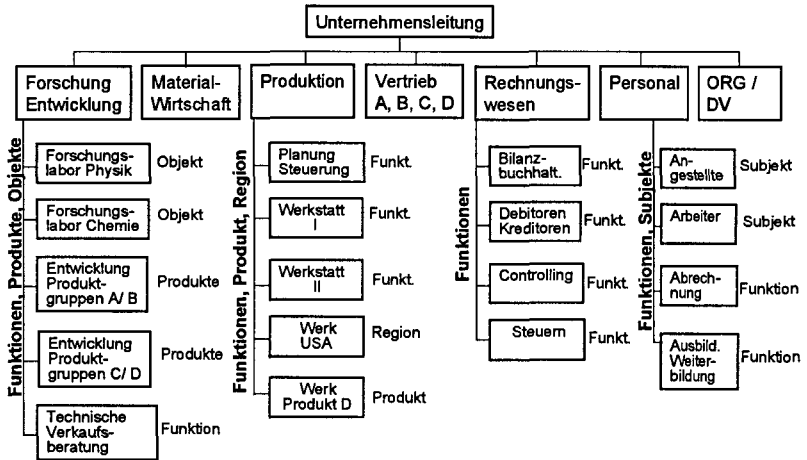
lisierung resultiert eine Überlastung höherer Instanzen und der Geschäftsleitung mit Informationen und Entscheidungen. Entscheidungen werden manchmal nicht zeitgerecht und nicht sachgerecht getroffen.

Entscheidungen: Informationsbedarf und Reichweite			
Gesamtunternehmensentscheidung		Bereichsentscheidungen Abteilungsentscheidungen	
grundlegend einmalig	laufend	zwei oder mehrere Bereiche	
		umgreifend	übergreifend
			ein Bereich reine Bereichsentscheidung

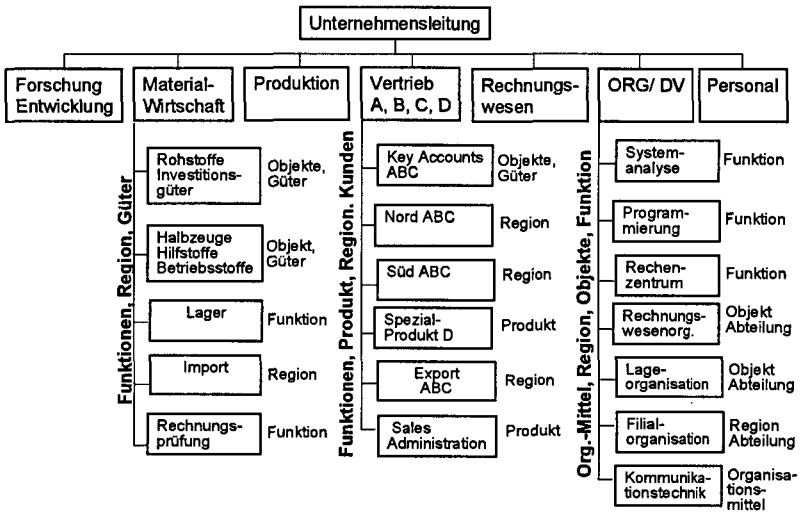
Die Entscheidungscentralisierung gilt selbstverständlich für **Gesamtunternehmensentscheidungen**, welche alle oder fast alle Bereiche eines Unternehmens betreffen (Standort, Diversifikation, Reduzierung von Hierarchiestufen). Es gilt aber auch für umgreifende und übergreifende Bereichsentscheidungen, welche zwei oder mehr Bereiche betreffen. Von **umgreifenden Bereichsentscheidungen** spricht man, wenn ein Problem eindeutig zwei oder mehr Bereiche betrifft, so dass nur gemeinsam entschieden werden kann. So werden über die Beschaffung von konkreten Investitionsgütern die Produktion und der Einkauf und vielleicht auch das Rechnungswesen gemeinsam entscheiden. Auch die Fortentwicklung der Produkte ist ein umgreifendes Entscheidungsproblem, was zu zeitlichen Verzögerungen und zu anderen Innovationsbarrieren führen kann. Können sich bei einem umgreifenden Entscheidungsproblem die betroffenen Bereiche nicht selbst einigen, wird meist die konfliktäre Frage der nächsthöheren Instanz zur Entscheidung vorgelegt.

Von **übergreifenden Bereichsentscheidungen** spricht man, wenn eine Entscheidung im Kern nur einen Bereich betrifft, sich die Entscheidung aber in gewissem Maße auch auf andere Bereiche auswirkt. Ein Beispiel: In einer Abteilung werden die Aufgaben unter den Mitarbeitern teilweise neu verteilt. Damit ändern sich für die Mitarbeiter der anderen Abteilungen die Ansprech- und Kooperationspartner. Übergreifende Bereichsentscheidungen können je nach den Umständen von dem betreffenden Bereichs- oder Abteilungsleiter nach vorheriger Konsultation der hauptsächlichlichen Kooperationsbereiche allein getroffen werden. **Reine Bereichsentscheidungen**, welche eindeutig nur einen Bereich betreffen, können vom jeweiligen Bereichs- oder Abteilungsleiter getroffen werden. Dennoch kommt es nicht selten vor, dass sich höherrangige Instanzen auch solche Entscheidungen vorbehalten.

Funktionalorganisation



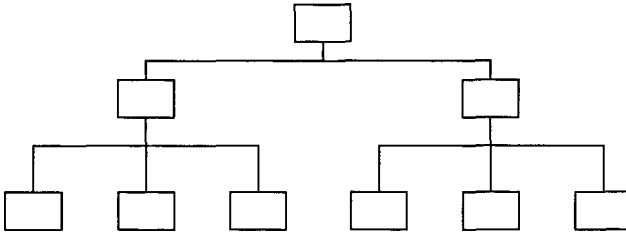
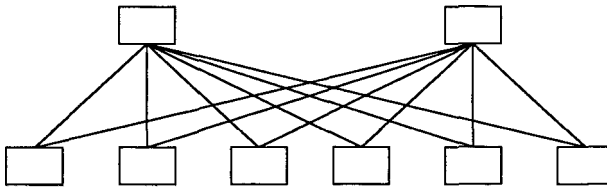
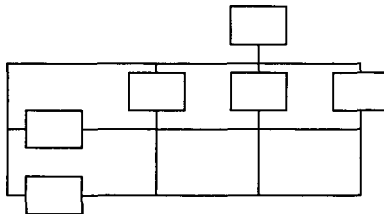
Funktionalorganisation



Funktionalorganisationen sind überwiegend **Einliniensysteme**. Mit Linien-system bezeichnet man den hierarchischen Instanzenweg. Zum Beispiel: Generaldirektor – Kaufmännischer Direktor – Hauptabteilungsleiter – Abteilungsleiter – Gruppenleiter – Angestellter. Oder: Generaldirektor – Technischer Direktor – Werksleiter – Werkstattleiter – Meister – Vorarbeiter – Arbeiter. Beim Einliniensystem herrscht der Fayolsche Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung. Jeder Mitarbeiter erhält nach diesem Grundsatz nur von einem Vorgesetzten Anweisung. Direkte formale Kontakte zwischen nicht direkt über- bzw. untergeordneten Instanzen bzw. Stellen sind unzulässig. Der Dienstweg (Instanzenweg) ist einzuhalten. Nur im Einzelfall können temporäre Querverbindungen zu anderen Bereichen oder Stellen hergestellt werden (sog. Fayolsche Brücken). Die Funktionalorganisation führt also zu einem relativ geringen Grad an Selbstkoordination der Mitarbeiter. Das Einliniensysteme wird auch beim Einbau von Stäben bewusst gewahrt, da Stäbe zumindest offiziell meist keine Entscheidungsbefugnisse haben. In neuerer Zeit finden sich in Funktionalorganisationen in Teilbereichen auch Matrixelemente und damit Mehrliniensysteme.

Die Bereiche und Abteilungen einer Funktionalorganisation sind nicht wie die Sparten einer Divisionalorganisation relativ autonome Bereiche, sondern zwischen ihnen bestehen vielfältige Interdependenzen. Viele wichtige Abläufe wie zum Beispiel die Entwicklung eines neuen Produktes sind nur durch Kooperation mehrerer Bereiche möglich. Die Zahl der Interdependenzen und in Abhängigkeit davon der Koordinationsaufwand und die Transparenz des Unternehmens hängen stark vom Umfang und von der Homogenität des Produktions- und Absatzprogramms ab.

Die Funktionalorganisation ist ideal für Einproduktunternehmen, die jedoch selten sind. Sie ist günstig für Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktions- und Absatzprogramm, die auf einem relativ stabilen Markt mit konstanter Nachfrage oder nur marginalen Nachfrageänderungen und mit einer nur langsamen technischen Weiterentwicklung der Produkte agieren. Sie ist auch vorteilhaft für Unternehmen mit Massen- oder Großserienfertigung. Dann gestattet die Funktionalorganisation die Ausnutzung von Größendegressions- und Spezialisierungseffekten. Zum Teil werden auch Kostendegressionen erzielt, zum Beispiel durch die Bündelung von Beschaffungsvorgängen. Bei zunehmender Heterogenität oder gar bei Diversifizierung des Produktions- und Absatzprogramms sowie bei Unternehmenswachstum und bei zunehmender Marktdynamik nehmen die Spezialisierungsvorteile jedoch ab. Die Interdependenzen werden zahlreicher. Das Unternehmen wird weniger transparent. Es entstehen Prioritätskonflikte hinsichtlich der Betreuung der verschiedenen Produktgruppen. Der Abstimm- und Koordinierungsaufwand steigt. Die Belastung der oberen Instanzen und der Unternehmensleitung nimmt zu.

Einliniensystem**Mehrliniensystem****Mehrliniensystem (Zweiliniensystem) als Matrix**

Der Beitrag einzelner Funktionsbereiche, z.B. des Rechnungswesens, des Personalwesens oder des Organisationsbereiches, zum Unternehmenserfolg kann praktisch nicht ermittelt werden. Daher besteht keine klare Erfolgsverantwor-

tung einzelner Bereiche oder einzelner Personen für bestimmte Produktgruppen oder Märkte. Die Identifikation mit dem Betriebszweck und mit den Produkten ist in den Funktionsbereichen zum Teil gering ausgeprägt. Die Funktionsbereichsleiter verfolgen daher vornehmlich ihre Bereichsziele und Partialinteressen und verlieren die Unternehmens- und Marktziele aus dem Auge. Dieses segmentierende Verhalten kann das Erreichen des Gesamtoptimums beeinträchtigen.

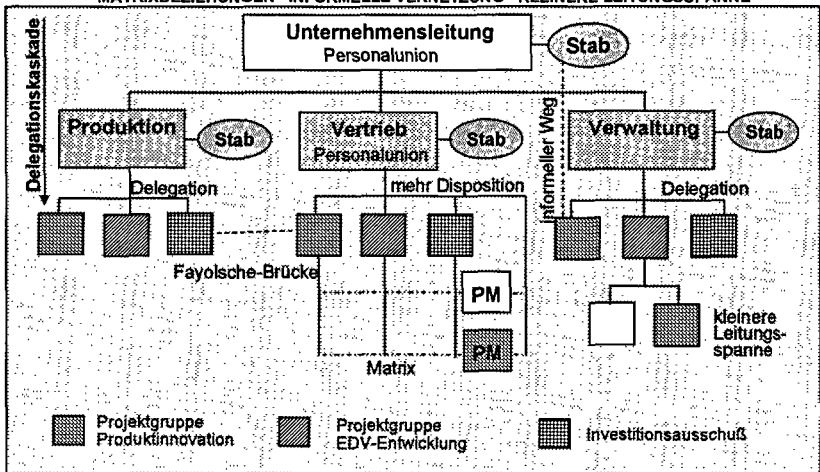
Mit folgenden organisatorischen Maßnahmen wird in Funktionalorganisationen versucht, die Kommunikations- und Koordinationsprobleme zu bewältigen, die aus einer zunehmenden Heterogenität oder gar einer Diversifizierung des Produktions- und Absatzprogramms resultieren:

- Erhöhung der Flexibilität durch Ausweitung der Dispositionsspielräume der Mitarbeiter
- Verstärkte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung auf untere Hierarchieebenen (Delegationskaskade)
- Schaffung einer vernetzten Organisation durch Tolerierung oder Förderung von Direktkontakten (Fayolschen Brücken) und informellen Wegen
- Funktionswahrnehmung in Personalunion (z.B. Hereinnahme in die Geschäftsleitung)
- Entlastung von Instanzen durch Stabsstellen oder Stabsabteilungen, welche die Vorbereitung und Nachbereitung von Entscheidungen übernehmen und oft auch fallweise direkt entscheiden
- Entlastung von Führungskräften durch Verringerung der Leitungsspanne aufgrund der Bildung von Unterabteilungen oder Gruppen (erzeugt auch neuen Koordinationsbedarf)
- Bildung von Ausschüssen (Gremien, Kommissionen, Kollegien, Jour-fixe-Sitzungen) zur Information, Beratung und evtl. Entscheidung umgreifender und übergreifender Bereichsprobleme
- Einbau von Matrixbeziehungen (Mehrliniensystem) durch Querschnittsfunktionen (geregelter Überlappung von Zuständigkeiten) in einzelnen Abteilungen (Mikro-Matrix) und zum Teil im Unternehmen insgesamt (Makro-Matrix)
- Sekundärorganisation: Bildung von Projektgruppen und Teams (task forces) für temporäre Sonderaufgaben (z.B. Projektgruppen für Reorganisation)

Funktionalorganisation

Koordinierungsmaßnahmen bei zunehmender Heterogenität
bzw. Diversifizierung des Produktions- und Absatzprogramms

- DELEGATION - STÄBE - PERSONALUNION - PROJEKTGRUPPEN - AUSSCHÜSSE -
- MATRIXBEZIEHUNGEN - INFORMELLE VERNETZUNG - KLEINERE LEITUNGSSPANNE -



1.2 Die Stab-Linien-Organisation

1.2.1 Der Stabsbegriff

In der betrieblichen Praxis wird der Begriff „Stab“ manchmal synonym für Verwaltungsabteilung verwendet. In der Organisationstheorie versteht man unter „Stab“ eine **Leitungshilfsstelle** oder **Hilfsabteilung ohne eigene Entscheidungs- und Weisungskompetenz**. Der Stab hat demnach eine entlastende **Assistenzfunktion**. Er kann nicht ohne Anbindung an eine Instanz (Leistungsstelle) existieren. Das Linie-Stab-Prinzip unterstellt, dass die Linie (= Instanz) entscheidet, der Stab aber nur berät, indem er Entscheidungen (Entschluss) durch die Beschaffung und Aufbereitung der notwendigen Informationen vorbereitet und so vielleicht zur Hebung der Entscheidungsqualität beiträgt. Es wird also angenommen, dass eine Aufgabenteilung zwischen der Informationssuche und der Alternativenentwicklung durch den Stab einerseits und der Auswahl einer Handlungsalternative (Entschluss) durch die Instanz andererseits möglich und wünschenswert ist.

Alternativen zur Bildung von Stäben wären die Teilung der Instanz durch Bildung einer weiteren Entscheidungsstelle, die Delegation von Entscheidungen an untergeordnete Instanzen und Stellen sowie die Einführung von Matrixbeziehungen. Während durch diese Maßnahmen eine echte Entlastung einer In-

stanz erreichbar wäre, führt die Bildung von Stäben nur zu einer teilweisen Entlastung der Instanzen.

Stäbe im skizzierten Sinne gibt es nicht nur in Funktionalorganisationen, sondern auch in Matrixorganisationen und in Divisionalorganisationen. Historisch traten sie zuerst in Funktionalorganisationen auf. Daher bezieht sich der Begriff Stab-Linien-Organisation in der Regel auf Funktionalorganisationen mit Stäben.

In Organigrammen werden Stäbe von Instanzen oft dadurch unterschieden, dass Instanzen als Rechtecke und Stäbe als zugeordnete Kreise dargestellt werden. Das Fehlen von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen der Stäbe geht dadurch aus einem Organigramm hervor, dass entsprechende Verbindungslinien zu anderen Stellen fehlen. Von anderen einer Instanz zugeordneten Stellen werden Stabsstellen dadurch unterschieden, dass sie neben der Instanz (beigeordnet) eingezeichnet werden. Damit soll ausgedrückt werden, dass die Stäbe vor allem beratende Funktion haben und mit ihrer Instanz in einem Dialog stehen.

1.2.2 Aufgaben von Stäben

Die Gründe für die Bildung von Stäben liegen in der übermäßigen Beanspruchung der Führungskraft in einer Instanz sowie in der Notwendigkeit, die Führungskraft durch **Spezialisten** zu unterstützen. Das Leistungsvermögen einer Führungskraft kann physisch und fachlich begrenzt sein. Als Lösung bietet sich an, ihr Unterstützung zu geben. In diesem Sinne ist der Stab eine Hilfe oder Verstärkung. Eine wesentliche Funktion des Stabes ist der „service of knowledge“.

Der Stab nimmt **Informations- und Beratungsaufgaben** wahr. Für diese trägt er gegenüber seiner Instanz auch die Verantwortung. Die Instanz trägt nach außen die Fremdverantwortung für den Stab. Die reale Verantwortung des Stabes ist aber nicht geringer als die der Instanz, wenn man an die Bedeutung der von ihm erarbeiteten Entscheidungsunterlagen denkt.

Neben der Informations- und Beratungsaufgabe kommt dem Stab auch eine **Initiativfunktion** zu. Der Stab sollte auch dann zur Information und Beratung berechtigt sein, wenn dies unerwünscht oder unbequem ist.

Im einzelnen kann ein Stab im Rahmen des Entscheidungs- und Realisierungsprozesses zur Unterstützung der Instanz folgende Aufgaben übernehmen:

- Erkennen von Trends und Entwicklungsmöglichkeiten
- Identifizieren von Problemen
- Erforschen von externen und internen Bedingungen
- Entwicklung und Formulierung von Zielen

- Sammeln, Aufbereiten und Weitergeben von Informationen
- Generieren von alternativen Problemlösungen (Planungsstab)
- Präsentieren von Entscheidungsalternativen und Beraten
- Erarbeiten von Anweisungsunterlagen für die Realisierung
- Koordinieren der Realisierungsstellen
- Fachliche Überwachung der Realisierung (Kontrollstab)

1.2.3 Arten von Stäben

Ein **einfacher Stab** besteht nur aus einer Person (Assistent, Referent). Eine **Stabsabteilung** hat mehrere Mitarbeiter. Ein **generalisierter Stab** unterstützt die Instanz tendenziell bei allen anstehenden Fragen. Ein **Fachstab** nimmt nur bestimmte Spezialaufgaben wahr.

Ein **ständiger Stab** (z.B. Marktforschung) existiert zeitlich unbegrenzt. Ein **temporärer Stab** wird nach Erfüllung seiner Aufgabe wieder aufgelöst. So ist es zum Beispiel denkbar, dass ein Stab „Unternehmensplanung“ nur für die Zeit der Umstrukturierung eines Unternehmens existiert (Stabs-Projektmanagement). Stäbe sind in der Regel interne Stellen oder Abteilungen. Man spricht aber bezüglich von Steuerberatern, Rechtsanwälten, Unternehmensberatern, Personalberatern, Werbeagenturen und Marktforschungsinstituten auch von **externen Stäben**. Hier wird besonders einsichtig, dass diesem Stab keine Entscheidungs- und Anweisungskompetenz eingeräumt wird. So wird man sich zum Beispiel von einem Rechtsanwalt vor einer geplanten Klage beraten lassen, letztlich aber selbst entscheiden, ob man klagt.

Einen **generalisierten Stab** findet man häufig bei der Unternehmensleitung. In mittleren Unternehmen ist es oft ein einfacher Stab. In großen Unternehmen haben die einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder nicht selten einen solchen Mitarbeiter (Direktionsassistent, persönlicher Referent). Die Aufgaben von generalisierten Stabsstellen hängen wesentlich von der vorgesetzten Instanz ab. Außerdem ändern sie sich im Zeitablauf. Solche Stabsmitarbeiter bearbeiten selbstverständlich nicht beständig alle Probleme; es sind nur a priori keine Probleme von der Stabsarbeit ausgeschlossen bzw. Es liegt beim Stabsmitarbeiter keine besondere Spezialisierung vor. Generalisierte Stabsstellen dienen oft zur Ausbildung des Managementnachwuchses. Ein Beispiel für eine generalisierte Stabsstelle ist die Position des Vorstandsassistenten.

Wie erwähnt, liegt beim generalisierten Stab nicht die Kombination von Linie und Spezialist vor, sondern der Stab ist Assistent der Instanz bei deren Aufgabenensemble. Der Stab ist das „verlängerte Ich“ des Linienvorgesetzten, dem er einen Teil der Aufgaben abnimmt. Um seine Aufgaben bewältigen zu können,

muss der Assistent versuchen, sich partiell in das Alter ego seines Vorgesetzten zu verwandeln. Es befinden sich gewissermaßen zwei Personen in ein und derselben Position. Hier kann man kritisch fragen, ob statt der Stabsstelle nicht auch die Bildung einer weiteren Entscheidungsstelle oder die Delegation von Entscheidungsbefugnissen in Frage käme.

Spezialisierte Stäbe oder Fachstäbe existieren in einem Unternehmen oft neben generalisierten Stäben und nehmen im Unterschied zu diesen häufig den Umfang von Abteilungen an. Sachverständige Stabsspezialisten sind vor allem notwendig, wenn der Instanz das notwendige Spezialwissen fehlt und dieses Wissen eine beständige intensive Auseinandersetzung (z.B. Fachlektüre) mit der Materie verlangt. Typische spezialisierte Stabsabteilungen oder Dienstleistungsabteilungen sind:

- Rechtsabteilung (berät bei juristischen Fragen, entscheidet aber oft nicht darüber, ob prozessiert wird oder ein bestimmter Kompromiss akzeptiert wird)
- Unternehmensplanung (existiert oft nur temporär zur Vorbereitung und Durchführung von Restrukturierungen der Aufbauorganisation)
- Organisationsabteilung
- Revision (Kontrollabteilung)
- Public Relations
- Marktforschung
- Werbung

Fachstäbe müssen nicht stets bei der Geschäftsleitung organisatorisch angebunden sein. Sie sind oft auch nicht nur für eine Instanz, sondern für mehrere Instanzen auf verschiedenen Hierarchieebenen tätig (zentraler Fachstab). So berät die Rechtsabteilung alle Instanzen bei auftretenden Rechtsfragen. Die Stabsstelle „Verkaufsförderung“ in einem Filialunternehmen berät alle Filialleiter in Fragen der Produktpromotion. Dabei besteht die Gefahr, dass der Rat des Stabes als Anweisung verstanden wird oder dass von entscheidungsscheuen Entscheidungsträgern die Entscheidung *de facto* auf den Stab abgewälzt wird.

Für den Einfluss einer Stabsstelle oder Stabsabteilung ist die Hierarchieebene, in die sie organisatorisch eingegliedert ist, von Bedeutung. Wenn z.B. ein Stab, welcher der Geschäftsleitung zugeordnet ist, zu einem Vorschlag die Zustimmung der Geschäftsleitung erlangt, so gewinnt dieser Vorschlag Verbindlichkeit für die gesamte Unternehmung. Bei Anbindung an niedrigere Instanzen verliert dagegen der Stab an Einfluss. Oft sichert aber der Aufgabeninhalt dem Fachstab einen gewissen Einfluss (z.B. Steuerabteilung).

Manchmal entsteht eine spezielle Stabhierarchie, insbesondere zwischen Fachstäben. Wenn es z.B. in der Hauptverwaltung und in einzelnen Werken oder Fi-

lialen Revisoren gibt, dann empfangen die lokalen Revisoren oft fachliche Anweisungen von der zentralen Revisionsabteilung (funktionales Weisungsrecht).

1.2.4 Entscheidungen und Anweisungen durch Stäbe

Stäbe haben definitionsgemäß keine Kompetenz, Entscheidungen zu treffen und die Durchführung solcher Entscheidungen anzuordnen. Hiervon gibt es in der betrieblichen Praxis folgende Ausnahmen:

Abteilungsinterne Entscheidungen über **Methoden**

Entscheidung über **Voruntersuchungen** von Problemen in Eigeninitiative

Der Instanzinhaber **übernimmt den Vorschlag** des Stabsmitarbeiters unbeesehen, also ohne weitere Prüfung. Dies kommt insbesondere vor, wenn der Instanzinhaber aufgrund der bisherigen Zusammenarbeit dem Stab vertraut oder wenn er unter Zeitdruck steht.

Zeitlich begrenzte, **punktueller Delegation** der Entscheidungs- und Anweisungskompetenz in Sonderfällen. Insbesondere der generalisierte Stab tritt von Fall zu Fall in Vertretung oder bei Verhinderung des Instanzinhabers mit dessen Kompetenzen in der Linienhierarchie oder in Ausschüssen auf (geborgte Autorität). Er fällt Entscheidungen und leitet ihre Realisierung in die Wege. Damit wird er wirklich zum Alter ego seines Vorgesetzten, allerdings nur fallweise und im Einvernehmen mit dem vorgesetzten Linienmanager. Diese Variante des Linie-Stab-Prinzips hat sich insbesondere in kritischen Situationen bewährt, welche dringende Sofortentscheidungen und Sofortanweisungen verlangen.

Funktionales Entscheidungsrecht des Stabes in Abstimmung mit den Linienvorgesetzten. So entscheidet z.B. die Stabsabteilung Revision in Abstimmung mit dem jeweils betroffenen Abteilungsleiter, ob und wann sie eine Prüfung vornimmt.

Linie-Stab-Verbindung: Hier können Linienmanager bestimmte Anweisungen nur im Einvernehmen mit entsprechend problem-spezialisierten Stabsmitarbeitern geben. Dieser Fall kann in großen Unternehmen auftreten, in denen bestimmte Funktionsgruppen mehrfach vorkommen. Ein Beispiel: Ein großes Unternehmen hat an verschiedenen Standorten Betriebe mit eigener Leitung und eigener Personalabteilung. In der Zentrale besteht eine „Zentralbereich Personal“, in dem unter anderem ein arbeitsrechtlich spezialisierter Jurist tätig ist. Der Arbeitsdirektor legt eine Reihe von Punkten fest (z.B. Sozialpläne), die in den einzelnen Betrieben nur im Rahmen von einschlägigen Richtlinien des

Zentralbereiches und nur nach vorheriger Konsultation und Beteiligung des Arbeitsrechtlers geschlossen werden dürfen. In gewissem Maße liegt hier eine Übergangsform vor. Der Fachstab (Jurist) wird zur Linie zwischen Arbeitsdirektor und lokalen Personalleitern sowie lokalen Betriebsleitern. Hat ein Zentralstab erst erreicht, dass die periphere Linie mit ihm Einvernehmen herbeiführen muss, so dirigiert er diese bald. Damit ist im Unternehmen eine Quelle für Praktiker-Theoretiker-Konflikte gegeben.

Funktionale Autorität des Stabes: Man unterscheidet persönliche Autorität (im Extrem: charismatischer Führer), Amtsautorität (position power) und fachliche oder funktionale Autorität. Unter **funktionaler Autorität** versteht man die Chance, aufgrund von persönlicher Sachverständigkeit die Einstellung oder die Entscheidung anderer beeinflussen oder ändern zu können.

Die Experten (Sachverständigen) in den Fachstäben sind häufig Exponenten funktionaler Autorität. Sie haben manchmal ein **Vetorecht**. Der unterstellte Spezialist erlangt informellen Einfluss bei wichtigen Entscheidungen der Instanz („graue Eminenz“). Dies gilt insbesondere, wenn in der Vergangenheit aufgrund der Empfehlungen des Stabes beachtliche Erfolge erzielt wurden und wenn der Stabsmitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens in Fachverbänden oder gar international (z.B. innerhalb von multinationalen Unternehmen) einen guten Ruf genießt. Die Grenzen der funktionalen Autorität und des Einflusses durch Sachverständigkeit liegen im einseitigen und engen Spezialistentum des Stabsmitarbeiters. Stabsmitarbeiter sind zudem manchmal Individualisten, die nur schwer in Teams arbeiten können. Daher zeigen auch manche Instanzen wenig Neigung, mit den „egg heads“ vom (zentralen) Stab zu kooperieren.

Stabshierarchie: Manchmal besteht zwischen einem zentralen Fachstab und einzelnen Fachstäben vor Ort eine spezielle Hierarchie. Dann müssen örtliche Fachstäbe die Richtlinien und Anweisungen aus dem zentralen Fachstab befolgen. So kann es sein, dass in einem Konzern die Revisionsabteilungen in den einzelnen Konzernunternehmen von der Zentralrevision bei der Holding Anweisungen erhalten.

1.2.5 Konflikte zwischen Stab und Linie

Die Kooperation von Linie und Stab kann durch Konflikte beeinträchtigt werden, die ihren Ursprung in der Trennung von Entscheidungsvorbereitung einerseits und Entscheidung und Entscheidungsdurchsetzung andererseits haben. Man kann insbesondere folgende Konflikte beobachten:

Stabsmitarbeiter haben es manchmal schwer, den **nicht oder kaum messbaren Nutzen** ihrer Arbeit deutlich zu machen. Dieser wird von der Linie angezweifelt. Misserfolge wie zum Beispiel ein verlorener Gerichtsprozess oder ein ungünstiger Vergleich werden auf die schlechte Beratung durch den Stab zurückgeführt. Daher besteht im Stab auch eine gewisse Unsicherheit bezüglich des Arbeitsplatzes (gelegentlich wechselseitige Angst).

Die **Beschränkung auf die Entscheidungsvorbereitung** erzeugt bei qualifizierten Stabsmitarbeitern Spannungen und Unzufriedenheit, da die Realisierung ihrer Pläne von der Zustimmung der Instanz abhängt (erfolgloser Innovator). Die Unterordnung des qualifizierten und informierten Spezialisten unter die Entscheidungs- und Anordnungsmacht der Linie kennzeichnet den strukturellen Basiskonflikt des Stab-Linie-Verbindung.

Die Stabsarbeit ist in einem gewissen Maße **Arbeit in der Anonymität**. Der Stab muss hinnehmen, dass der vorgesetzte Instanzinhaber das Lob für gute Entscheidungen erntet.

Setzt ein Stabsmitarbeiter neue oder **komplizierte Methoden** ein, die der Linienvorgesetzte von seiner Ausbildung her oder mangels ausreichender Zeit hierfür nicht nachvollziehen kann, so besteht die Möglichkeit der Ablehnung (Theorie-Praxis-Konflikt; „egg heads“). Dabei spielen auch Kommunikationsprobleme bezüglich Umgangssprache und Fachsprache eine Rolle. Bei der Ablehnung seiner Vorschläge hat der Stabsmitarbeiter ein Misserfolgserlebnis. Manchmal gibt es auch eine fachliche Arroganz des Stabes sowie die mangelhafte Fähigkeit zur Teamarbeit, zur Menschenbehandlung sowie beim Präsentieren der eigenen Arbeit.

Kompetenzverschiebungen: Die Linie achtet darauf, dass die Stäbe sich nicht einen Teil ihrer Kompetenz aneignen. Die Linie benutzt die fehlende Entscheidungskompetenz des Stabes als Argument, um die Vorschläge des Stabes abzulehnen. Es wird argumentiert, man könne leicht originelle oder progressive Vorschläge machen, wenn man nicht die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg trage. Linienabteilungen haben tendenziell eine größere Neigung, bestehende Regelungen und Strukturen beizubehalten, während Stabsmitarbeiter Stabilität häufig geringer schätzen und für Änderungen plädieren. Sie sehen ja ihr Selbstverständnis zum Teil darin, Reformvorschläge zu machen. Widerstände der Linie gründen gelegentlich auch in der Auffassung, das Akzeptieren von Reformvorschlägen käme dem Eingeständnis eines Versagens oder eines Versäumnisses gleich.

Es besteht eine latente und manchmal eine manifeste Furcht der Linie vor einer verdeckten Entscheidungskompetenz der Stäbe aufgrund von **Informationsmanipulation**. Die Instanz ist nicht selten vom Stab **informationell ab-**

hängig. Der Stab trifft bei der Informationssuche und Informationsaufbereitung durch Wahl der Informationsquellen und durch Verdichtung, Transformation und Bewertung der Informationen sowie durch Ausklammern denkbarer Alternativen Vorentscheidungen. Die Instanz fühlt sich, wenn sie zum Entschluss aufgerufen wird, verunsichert, da sie den Entscheidungsprozess vor dem Entschluss (Meinungsbildungsprozess) nicht nachvollziehen kann. Es kann bei der Linie das Gefühl des Manipuliertwerdens entstehen. Unter Umständen wird deshalb der Stab bei wichtigen Entscheidungen nicht eingeschaltet. Oder es werden zusätzliche Gutachten eingeholt. Oder die Instanz fällt ihre Entscheidung irrationalerweise gegen den vom Stab favorisierten Vorschlag, was dieser eventuell einkalkuliert, indem er die von ihm eigentlich gewünschte Alternative auf Platz 2 setzt.

Konflikte mit unteren Instanzen entstehen auch, wenn der Stab von seiner vorgesetzten Instanz fallweise als **Kontrollorgan** eingesetzt wird. Da die Aufstiegschancen der unteren und mittleren Instanzinhaber auch von ihrer Selbstdarstellung (impression management) abhängen und diese daher Informationsselektion betreiben, wird insbesondere der Stab als Kontrollorgan Schwierigkeiten bei seiner sonstigen Informationssuche haben.

Konflikte können auftreten, wenn Stäbe höherrangiger Instanzen versuchen, gegenüber niedrigerrangigen Instanzen als **Quasi-Instanz** aufzutreten. Konflikte zu anderen Instanzen können auch entstehen, wenn der Stab bewusst versucht, auf Kosten dieser Instanz ein funktionales Weisungsrecht zu erhalten.

Manchmal sind Stabsstellen auch „Durchlauferhitzer“ für Absolventen. Es herrscht also in manchen Stabsstellen eine überdurchschnittliche **Fluktuation**, da dort nur geringe Aufstiegschancen bestehen (z.B. Revision). Diese Fluktuation und die damit einhergehenden Probleme erschweren ebenfalls den Einfluss des Stabes.

1.2.6 Stab und Dienstleistung

In der betrieblichen Praxis haben sich Stäbe oft zu Dienstleistungsstellen bzw. Dienstleistungsabteilungen (Service-Abteilungen) entwickelt. Die Übergänge zwischen Stab und Dienstleistungsabteilung sind fließend, so dass in der Praxis Stab und Dienstleistungsbereich oft nur schwer eindeutig identifiziert werden können. Auch kann eine Abteilung bei manchen Aufgaben mehr eine Stabsfunktion und bei anderen Aufgaben mehr eine Dienstleistungsfunktion ausüben (Doppelcharakter). Der Schwerpunkt der Stabsarbeit liegt mehr auf der Entscheidungsvorbereitung (Informationssuche, Beratung), der Schwerpunkt der Dienstleistung mehr bei der Erledigung sog. sekundärer Aufgaben, die aus den primären Bereichen wie Produktion und Vertrieb ausgegliedert werden. Die

Dienstleistungsabteilungen wie etwa das Personalwesen, die Organisation und die Datenverarbeitung unterstützen andere Abteilungen. Sie treffen im Rahmen ihrer Zuständigkeit viele Entscheidungen allein und haben zum Teil gegenüber anderen Abteilungen ein funktionales Weisungsrecht oder ein Vetorecht. Nur wenige Stellen (vielleicht Public Relations, Marktforschung) dürften ziemlich genau dem Stabsbegriff der Organisationstheorie entsprechen.

1.3 Koordination mit Ausschüssen

1.3.1 Definition und Einführung

Unter Ausschüssen, in der Praxis auch Kommissionen, Kollegien, Komitees, Gremien, Konferenzen oder Meetings genannt, versteht man **Koordinierungseinheiten** zur Behandlung von Sonderangelegenheiten, welche in der Regel den Aufgabenbereich und die Kompetenz mehrerer Stellen oder Abteilungen betreffen. Sie sind eine Brücke zwischen unabhängigen Instanzbereichen. Sie haben oft nur eine begrenzte Lebensdauer. Ausschüsse dienen insbesondere zum Informationsaustausch und zur gemeinsamen Beratung, manchmal auch zur Abstimmung und Entscheidung.

Durch die Kooperation und die Entscheidungspartizipation in Ausschüssen steigt in der Regel auch die Zufriedenheit. Man lernt sich wechselseitig besser kennen und verstehen. Es kann eine Atmosphäre des Vertrauens entstehen. Durch eine Koordinierung der Betroffenen wird wohl auch eine höhere Akzeptanz bei der Entscheidung erreicht.

1.3.2 Arten von Ausschüssen

Informationsausschüsse dienen der schnellen, unkomplizierten Information. Sie verkürzen Informationswege. Sie werden zum Teil nur zur mündlichen Information gebildet. Oft wird für sie ein jour fixe festgelegt. Hier liegt kein gemeinsam zu lösendes Problem vor. Die Teilnehmer verwenden die Informationen vielmehr bei ihrer speziellen Tagesarbeit. Man kann zwischen einseitiger Information (selbstverständlich mit Rückfragemöglichkeit) und wechselseitiger Information (Informationsaustausch) unterscheiden. Soweit in einem Informationsausschuss auch über vertrauliche Angelegenheiten sowie über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse gesprochen wird, kann die Mitgliedschaft in ihnen ein Statussymbol sein (z.B. Informationskreis der leitenden Angestellten oder der außertariflichen Angestellten).

In **Beratungsausschüssen** werden Probleme meinungsbildend erörtert, es werden aber keine verbindlichen Entscheidungen getroffen. Als Ergebnis der Bera-

tungen und des Erfahrungsaustausches kann sich eine gemeinsame Ansicht entwickeln. Dieses Ergebnis ist aber für das Handeln außerhalb des Beratungsausschusses keine verbindliche Richtschnur. Ziel der Beratungen ist es oft, eine Frage bis zur Entscheidungsreife zu entwickeln und die gefundene Lösung dann einer Instanz oder einem Entscheidungskollegium vorzulegen. So wäre es z.B. denkbar, dass größere Investition oder die Produktentwicklung in einem Beratungsausschuss sachverständig vorbereitet werden, die endgültige Entscheidung darüber aber von der Geschäftsleitung getroffen wird. Als Beratungsausschüsse kann man auch Erfahrungsaustauschgruppen, z.B. von Außendienstmitarbeitern, ansehen.

Von einem **Entscheidungsausschuss** spricht man, wenn in ihm über die Information und Beratung hinaus Entscheidungen gefällt werden. Wenn entsprechende Vorarbeiten vorliegen, beschränkt sich dieser Ausschuss unter Umständen nur auf die Entscheidung. Ein Entscheidungsausschuss (Lenkungsausschuss) ist zum Beispiel gegeben, wenn drei von einer Reorganisation betroffene Abteilungsleiter gemeinsam Fragen des Reorganisationsprojektes entscheiden.

Mitglieder von Entscheidungsausschüssen sind in der Regel Instanzzinhaber. Manchmal sind auch Sachverständige niedriger Hierarchiestufen Mitglieder eines Entscheidungsausschusses. Oft werden in Entscheidungsausschüssen auch Sachverständige angehört (Hearing); diese Sachverständigen sind aber an der Entscheidung nicht beteiligt. Man geht davon aus, dass die Qualität von Gruppenentscheidungen in der Regel die Qualität von Einzelentscheidungen übersteigt. Zumindest dürfte dies für komplexe Fragen gelten, für deren Lösung Wissen aus verschiedenen Bereichen erforderlich ist.

Der Idee nach wird in einem Entscheidungsausschuss eine Gleichberechtigung und Gleichgewichtigkeit aller Mitglieder angestrebt. Es ist aber klar, dass ein besonderes Autoritätsproblem besteht, wenn zwischen den Mitgliedern eines Entscheidungsausschusses (erhebliche) Rangunterschiede bestehen. Wünschenswert ist es jedoch, dass sich im Ausschuss im Interesse einer richtigen und guten Entscheidung Wissen, Erfahrung und Argumente durchsetzen.

1.4 Erfolgsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen

Auch kleinere und mittlere Unternehmen mit funktionaler Organisation können in ihrem Markt sehr erfolgreich sein und Marktführer oder sogar Weltmarktführer werden. Dabei weisen diese „Hidden Champions“ laut Simon über Ländergrenzen hinweg eine Reihe von verblüffenden Gemeinsamkeiten auf.

1.4.1 Beispiele unbekannter Marktführer

Beispiele für Weltmarktführer	
Unternehmen	Produkte / Weltmarktanteile
Baader	90 % Anteil für Fischverarbeitungsmaschinen
Barth	Marktführer für Hopfen und Hopfenprodukte
Brita	85 % Anteil bei Haushalts-Wasserfiltern
Brüchner	Marktführer für biaxiale Folien-Reckmaschinen
Drägerwerk	Marktführer bei Atemtechnik
Haribo	Marktführer bei Gummibärchen in Europa und USA
Hauni	90 % Anteil bei Zigarettenmaschinen
Heidelb.-Druckm.	Marktführer bei Offset-Druckmaschinen
Hillebrand	60 % Anteil beim Weintransport
Hoppe	Marktführer für Tür- und Fensterbeschläge
Stihl	Anteil ca. doppelt so hoch wie der des stärksten Konkurrenten
Tetra	50 % Anteil bei Zierfischfutter
Webasto	Marktführer bei Autoschiebedächern und Fahrzeug-Zusatzheizungen
Winterhalter	Spülmaschinen für Hotels und Restaurants
Wirtgen	Marktführer bei Kaltfräsen zum Abtragen von Straßenbelägen
Wirtgen	Marktführer bei Asphaltrecyclinggeräten
Würth	Mit Abstand größtes Unternehmen für Montageprodukte

1.4.2 Charakteristika der Marktführer

Leitbilder und Ziele: Die Weltmarktposition, welche die genannten Firmen und andere Unternehmen innehaben, konnte nicht ohne ein langfristiges Leitbild und ohne klare Ziele erreicht werden. Außerdem mussten Entschlossenheit und Ausdauer hinzukommen, das Leitbild über Jahrzehnte hinweg zu verfolgen. Das Ziel besteht in der Regel darin, in der Technologie und am Markt eine Spitzenposition einzunehmen. Dabei will man Marktführer nicht nur im Marktanteilssinne, sondern auch im psychologischen Sinne sein (also als der anerkannte Marktführer gelten).

Typische Leitbild- oder Zielformulierungen von Weltmarktführern lauten: Wir wollen in unserem Markt weltweit die Besten sein. Oder: Unser Ziel ist es, Nr. 1 zu sein und zu bleiben. Oder: Beste Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen. Oder: Lieferant der 30 Top-Unternehmen der Welt sein.

Marktdefinition: Die wenig bekannten Weltmarktführer neigen zu klarer Fokussierung. Sie definieren ihre Märkte technikbezogen und kundenbezogen eng. Typische Aussagen dieser Unternehmen sind: Wir sind Spezialist für ... Oder: Wir konzentrieren uns auf das, was wir können! Oder: Groß in kleinen Märkten! Oder: Nische! Oder: Keine Diversifikation!

Ein Beispiel: Die Firma Winterhalter Gastronom produziert und verkauft Spülmaschinen für Hotels und Restaurants. Sie verzichtet bewusst darauf, auch Spülmaschinen für Krankenhäuser, Schulen oder Betriebskantinen herzustellen. Hotels und Restaurants beliefert Winterhalter aber auch mit Wasser-Aufbereitungsanlagen und Geschirrspülmitteln. Außerdem wird ein umfassender Service (Wartung) geboten.

Globalisierung: Die enge Marktfokussierung beinhaltet die Gefahr, dass der Markt zu klein wird. Dieser Nischengefahr begegnen diese Unternehmen durch regionale Ausdehnung des Marktes. Die Hidden Champions kombinieren ihre Spezialisierung in Produkt und Know-how mit globaler Vermarktung. Diese Zwei-Säulen-Strategie der Produkt- und Wissensspezialisierung einerseits und der globalen Vermarktung andererseits gründet in der Erkenntnis, dass Kunden derselben Branche grenzüberschreitend ähnlicher sind als Kunden in verschiedenen Branchen in einem Land. Durch die globale Vermarktung werden auch Marktnischen groß genug, um Größendegressionen (economies of scale) und Erfahrungskurveneffekte zu realisieren.

Die skizzierte Globalisierung wird auch in mentaler Hinsicht gelebt. Management-Meetings werden oft in englischer Sprache abgehalten. Zum Teil werden von den Führungskräften auch einsetzbare Kenntnisse in weiteren Fremdsprachen verlangt.

Kundennähe: Die wenig bekannten Weltmarktführer pflegen eine hohe Kundennähe. Das gilt insbesondere für die Topkunden. Das sind Unternehmen, in bei ihren Produkten und in ihren Märkten ebenfalls Spitzenpositionen einnehmen oder Weltmarktführer sind. Zwar sind dies oft Kunden, die ihre Ansprüche ständig höher schrauben. Aber vom Erfolg dieser Topkunden profitieren letztlich auch die Hidden Champions.

Oft besteht zu den Kunden eine interdependente Abhängigkeit. Aufgrund der engen technischen Spezialisierung hat man nur wenige Kunden. Die Kunden ihrerseits können nicht ohne die Produkte dieser Marktführer auskommen. Diese Beziehung ist die Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung.

Auch bei der Globalisierung wird darauf geachtet, die Kundenbeziehung möglichst nicht an fremde Firmen zu delegieren. Es werden möglichst eigene Niederlassungen errichtet. Fast alle diese Weltmarktführer haben zum Beispiel eine

eigene Tochterfirma in den USA. Über 80 % der Unternehmen haben auch eigene Niederlassungen in wichtigen Märkten wie Großbritannien, Frankreich und Italien. Selbst in Japan ist mehr als die Hälfte dieser Unternehmen mit einem eigenen Tochterunternehmen vertreten.

Die Kundennähe umfasst tendenziell alle Funktionsbereiche. So haben neben den Vertriebsmitarbeitern auch die Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung und aus der Produktion häufig direkte Kundenkontakte. Dies resultiert unter anderem auch aus der Tatsache, dass diese Mitarbeiter aufgrund der knappen Kapazitäten auch bei Service- und Wartungsaufgaben einspringen müssen.

Die Kundennähe gilt tendenziell für alle Hierarchieebenen. Einige Unternehmen verlangen, dass jeder Manager wenigstens einmal im Monat einen Kunden in dessen Betrieb besucht. Dieses Verhalten hat einen starken Vorbildcharakter für die Mitarbeiter. Außerdem erhält das Topmanagement so ungefilterte Informationen. Aus diesem Grunde spielt bei diesen Unternehmen die formale Marktforschung keine so bedeutende Rolle wie in Großunternehmen.

Innovationskraft: Weltmarktführer wird und bleibt man nicht, indem man andere imitiert und Me-too-Produkte liefert. Es handelt sich um hochinnovative Unternehmen. Am Anfang steht nicht selten die Durchbruchsinnovation eines dynamischen Unternehmers im Sinne Schumpeters. Sie haben als Pioniere ein Produkt eingeführt und so einen neuen Markt geschaffen. Sodann ist es ihnen gelungen, ihre Pionierstellung in eine lang andauernde Überlegenheit umzuwandeln. Es werden im Vergleich mit anderen Unternehmen relativ viele Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt. Man besitzt relativ viele Patente.

Die Kreativität und die Innovation dieser Weltmarktführer beschränkt sich nicht auf die Produkte, sondern bezieht auch die Ablauforganisation des Kunden ein. So hat Würth eine systematische Bestandshaltung in die Ersatzteillager Tausender von Autoreparaturwerkstätten und von Tischlerwerkstätten gebracht. Barth, Weltmarktführer für Hopfen, packt den Hopfen in Beuteln ab, wodurch beim Kunden das Wiegen und Portionieren entfällt.

Wettbewerbsvorteile: Die Weltmarktführer betreiben harten Wettbewerb. Sie verteidigen ihre Marktanteile hartnäckig und liefern ihren Konkurrenten weltweit einen intensiven Wettbewerb. Dabei zielt ihre Wettbewerbsstrategie eher auf Differenzierung als auf Kostenvorteile. Sie besitzen klare Wettbewerbsvorteile vor allem in der Produktqualität und im Service. Beim Preis sind sie häufig in einer Nachteilsposition, die jedoch durch Überlegenheit bei anderen wichtigen Merkmalen ausgeglichen wird. Ein Preiswettbewerb wird möglichst vermieden, sondern der Wettbewerb auf leistungssteigernde Merkmale konzentriert.

Manchmal befinden sich konkurrierende Unternehmen auch in regionaler Nähe (Clusterbildung). So befinden sich die beiden weltführenden Unternehmen für Montageprodukte, Würth und Berner, beide in Künzelsau. Drei Top-Weltfirmen für chirurgische Instrumente, nämlich Aesculap, Storz und Martin, haben ihren Sitz in Tuttlingen.

Strategische Allianzen und Outsourcing: Die unbekannten Weltmarktführer vertrauen auf ihr eigenes Können. Sie glauben nicht, dass andere Unternehmen ihre Probleme besser lösen können. Um ihr Spezialwissen und ihre Kernkompetenz zu schützen, misstrauen sie Kooperationen und strategischen Allianzen.

Als Begründung gegen Outsourcing werden vor allem die hohen Qualitätsstandards angeführt, die durch externe Zulieferer nicht sicherzustellen seien. Insbesondere auf dem Gebiet von Forschung und Entwicklung sind diese Unternehmen äußerst verschlossen, um ihren Wissens- und Kompetenzvorsprung zu schützen (Wahrung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen). Viele dieser wenig bekannten Weltmarktführer stellen sogar die Maschinen selbst her, mit denen sie ihre Endprodukte fertigen. Zum Teil steckt das wesentliche Know-how der Unternehmen in diesen Maschinen, so dass auch diese geheim gehalten und auch nicht für andere Unternehmen hergestellt werden. Die Unternehmen fertigen viele Teile von der kleinsten Schraube bis hin zu den Sondermaschinen für die Produktion selbst (hohe Fertigungstiefe; hoher Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten bzw. am Umsatz).

Fremdvergabe bzw. Outsourcing gibt es nur bei solche Aktivitäten, die für Wettbewerbsvorteile nicht essentiell sind. So werden Rechtsfragen und Steuerfragen in der Regel an externe Fachleute gegeben (externer Stab).

Führung und Mitarbeiter: Ein auffälliges Merkmal der Weltmarktführer sind ihre dynamischen Führungspersönlichkeiten. Sie weisen oft folgende Merkmale auf:

- **Führungskontinuität:** Die Unternehmensleiter sind oft seit vielen Jahren an der Spitze.
- **Vollkommene Identifizierung mit den Produkten und dem Unternehmen.** Das Unternehmen ist der wesentliche Lebensinhalt.
- **Zielstrebigkeit und Ausdauer:** Viele Gründer und Leiter sind von ihrer Idee besessen und verlieren diese nie aus den Augen.
- **Furchtlosigkeit:** Sie lassen sich weniger als andere durch Bedenken, Risiken, begrenztes Wissen oder unzureichende Fremdsprachenkenntnisse hemmen. Viele haben in den USA Tochterunternehmen gegründet, ohne selbst Englisch zu sprechen.

- **Begeisterungsfähigkeit:** Weltmarktführerschaft kann man nicht allein erringen. Auch die Mitarbeiter müssen für die Ziele begeistert werden.

Der **Führungsstil** ist häufig autoritär, manchmal sogar diktatorisch. Dies gilt insbesondere, was die Grundsätze des Unternehmens anbelangt. Es gibt jedoch Spielräume und Partizipation bei den Details der Umsetzung der Grundsätze. Der Organisationsgrad (Regelungsdichte) bezüglich der Ablauforganisation ist deutlich niedriger als in großen Unternehmen.

Die **Personalauswahl** wird gründlich betrieben. Neue Mitarbeiter werden in der Probezeit wirklich geprüft. Die Mitarbeiter dieser Weltmarktführer identifizieren sich in hohem Maße mit dem Unternehmen aus. Dies zeigt sich zum Beispiel in der relativ hohen Zahl von Verbesserungsvorschlägen. Auch die Einsatzbereitschaft ist hoch. Die Krankenstände liegen oft relativ niedrig, was einen wichtigen Kostenvorteil bedeutet.

Bei der Stammebelegschaft gibt es nur eine äußerst niedrige Fluktuation. Dies mag auch daran liegen, dass diese kleineren Weltmarktführer oft einen ländlichen Standort haben. Zum Teil wird die Ansicht vertreten, der Erfolg sei nur aufgrund des ländlichen Standortes möglich, da die Mitarbeiter weniger abgelenkt würden und sich mehr auf ihre Arbeit konzentrierten.

Fazit: Welche Lehren können diversifizierte und divisionalisierte Großunternehmen aus den Erkenntnisse über kleine unbekannte Weltmarktführer ziehen? Sie müssen versuchen, die Vorteile von Großunternehmen mit den Vorteilen von Kleinunternehmen zu kombinieren. Die einzelnen Divisionen müssen wie eigenständige Unternehmen am Markt agieren können. Nur dort, wo durch ein Großunternehmen oder einen Konzernverbund wirklich zentrale Synergien realisiert werden können, ist das diversifizierte Großunternehmen oder der Konzern zu empfehlen.

2 Das Produktmanagement in Matrixform

2.1 Merkmale der Matrixorganisation

Die Matrixorganisation wird als Organisationsform für das **Produktmanagement** und für das **Projektmanagement** genutzt. Im Rahmen des Projektmanagements hat die Matrixorganisation nur eine temporäre Existenz (Sekundärorganisation), während das zeitliche Ende des Produktmanagements vom Lebenszyklus eines Produktes sowie von der Produkt-Markt-Entwicklung abhängt. Darüber hinaus ist das Produktmanagement in Matrixform oft eine langfristige

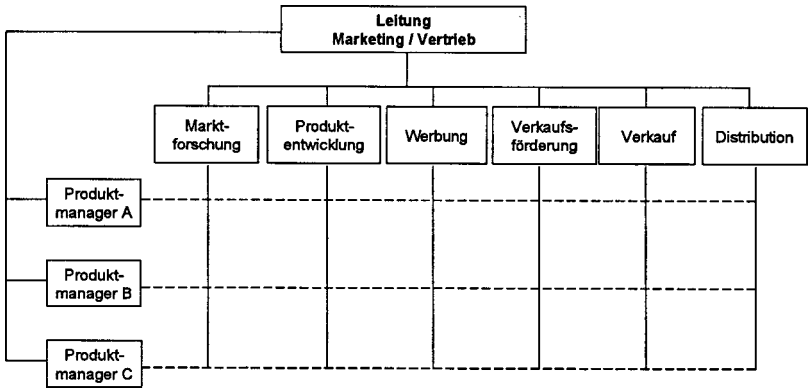
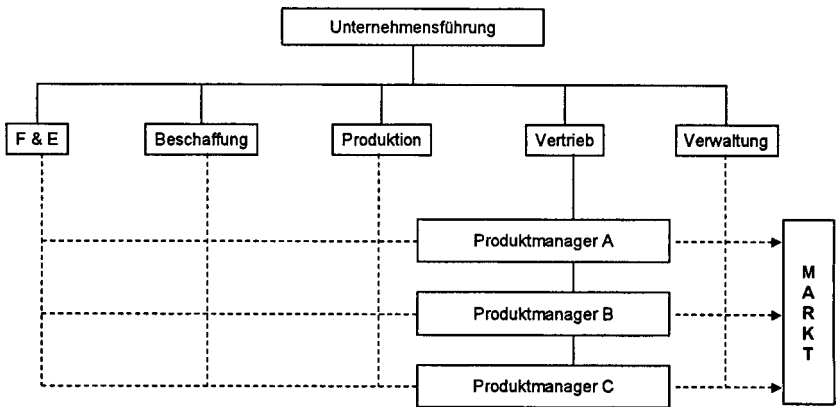
Organisationsform, wenn der Produktmanager im Zeitablauf wechselnde Produkte (Nachfolge-Produkte) betreut.

Als typisch für die Matrixorganisation beim Produktmanagement kann herausgestellt werden, dass die nach Funktionen gegliederte Aufbauorganisation eines Unternehmens oder einer Abteilung von einer produktbezogenen Organisation überlagert wird. Bei der Matrixorganisation erfolgt die organisatorische Gestaltung also durch eine Kombination von Verrichtungsprinzip (Funktion) und Objektprinzip (Produktgruppe).

2.2 Der Grundgedanke des Matrix-Produktmanagements

Der Grundgedanke des Matrix-Produktmanagements besteht darin, **funktionale Spezialkenntnisse wirksam und gleichberechtigt mit einer produktbezogenen Steuerung** zu kombinieren. Man kann auch von einer Kombination der funktionsbezogenen Inside-Orientierung mit der marktbezogenen Outside-Orientierung sprechen. Der Produktmanager (brand manager), der in der Regel zum Bereich "Marketing und Vertrieb" gehört, hat dabei die Aufgabe, sämtliche oder alle wichtigen Aspekte seiner Produktgruppe quer durch alle Funktionen der Abteilung "Marketing und Vertrieb" (Mikro-Matrix) oder sogar quer durch alle Funktionsbereiche des Unternehmens (Makro-Matrix) zu betreuen. Die Bildung von Produktmanager-Stellen für die verschiedenen Produktgruppen eines Unternehmens bedeutet demnach eine marktadäquate innerbetriebliche Differenzierung. Dabei sind die Kooperationspartner der Produktmanager in der Praxis überwiegend im Bereich Marketing und Vertrieb angesiedelt, so dass der Unterschied zwischen Mikro- und Makro-Matrix nur graduell ist.

Die **Produktmanager** sind für das **Was** (Produkte, Produktdetails, Produktrange), das **Wann** (Saisonsteuerung, Terminierung von Werbemaßnahmen und von Markteinführungen neuer Produkte) und das **Wieviel** (Mengen) verantwortlich. Sie sind Produktspezialisten und Funktionsgeneralisten. Die Funktionsmanager (z.B. Produktionsingenieure) engagieren sich im Unterschied dazu nicht für eine bestimmte Produktgruppe, sondern für die Erfüllung ihrer Spezialfunktion hinsichtlich aller Produktgruppen. Ihre Kompetenz beinhaltet das **Wie**, also die Entscheidung, wie die zu ihrem Funktionsbereich gehörenden Aufgaben auszuführen sind (Wie-Kompetenz). Sie sind Funktionsspezialisten und Produktgeneralisten.

Mikro-Matrix-Produktmanagement**Makro-Matrix-Produktmanagement**

Das **Dualmanagement** von Produktmanagern und Funktionsmanagern knüpft als **Zwei-Linien-System** an den Gedanken der Spezialisierung auch von Leitungsfunktionen im Taylorschen Funktionsmeistersystem (Mehrliniensystem) an. Die Matrixorganisation im Produktmanagement zeigt die Umsetzbarkeit des Kerngedankens von Taylor nicht nur für die Meisterfunktion in der Produktion, sondern auch für andere Ebenen und Bereiche. Die Optimierung der Funktionserfüllung wird kombiniert mit der Optimierung der Produkt(gruppen)betreuung. Zugleich stellt die Matrixorganisation eine Abkehr vom Fayolschen Postulat der "Einheit der Auftragserteilung" (= nur ein Vorgesetzter erteilt einem Mitarbeiter Anweisungen) dar, das bei Stäben noch bewusst gewahrt bleibt. In der Matrixorganisation kann es nur die **Einheitlichkeit der Auftragserteilung** (Widerspruchsfreiheit) geben.

Denkbare Aktivitäten eines Makro-Matrix-Produktmanagers				
F&E	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Verwaltung
Fortentwicklung der vorhandenen Produkte	auf Einkauf preisgünstiger Materialien dringen	Zeitplanung	Markbeobachtung, Marktforschung	Kostenträgerrechnung Kalkulation
Anregungen für neue Produkte		Saisonsteuerung	Absatzplanung	Zahlungskonditionen
Information über Konkurrenzprodukte		Mengensteuerung	Marketing-Mix	Produkterfolgskontrolle
Behebung von Konstruktionsmängeln		Qualitätsstandards vereinbaren	Werbung Promotion	
			Service Schulung des Außendienstes	

2.3 Voraussetzungen für das Matrix-Produktmanagement

Das Produktmanagement dominiert bei Konsumgütern, kommt aber auch bei Investitionsgütern vor. Das Produktmanagement in Matrixform erscheint zweckmäßig, wenn folgende Marktbedingungen und zum Teil davon abhängige Unternehmensmerkmale vorliegen.

2.3.1 Marktbedingungen

Käufermarkt: Das Unternehmen agiert auf einem Käufermarkt, muss also auf die Wünsche der Kunden in besonderem Maße eingehen.

Es findet eine zunehmende **Differenzierung der Bedürfnisse** statt. Dies gilt insbesondere für Verbrauchsgüter, aber auch für Gebrauchsgüter. Auf die Differenzierung der Bedürfnisse muss mit einer Differenzierung der Produkte reagiert werden [z.B. bei Nahrungs- und Genussmittel (Light-Produkte) oder bei Auto-Ausstattungen].

Die **Bedürfniskonstanz ist gering**. Daher sind die Produktlebenszyklen relativ kurz. Dies gilt besonders für Modeartikel. Das Unternehmen muss daher in rascher Folge Produktinnovationen auf den Markt bringen oder auf die Produktinnovationen der Konkurrenz reagieren.

Wegen der Dynamik der Bedürfnisse und der Produktinnovationen und der damit verbundenen **Kundenfluktuation** kommt der Werbung und der **Neukundengewinnung** besondere Bedeutung zu (z.B. Schmuck, Spielsachen).

Saisonale Schwankungen oder **Saisonspitzen** (z.B. witterungsabhängige Produkte: Ventilatoren, Rasenmäher, Surfbretter, Winterreifen, Ski-Ausrüstungen; Produkte mit ausgeprägtem Weihnachtsgeschäft: Antiquitäten, Spielwaren, Uhren und Schmuck, Süßwaren, Glas und Keramik, Leder- und Täschnerwaren, Bücher, Unterhaltungselektronik, Musikinstrumente) und **unvorhersehbare Nachfrageswellen** erfordern eine rasche Reaktion im Markt. Die saisonalen Nachfragekurven und Nachfragespitzen verlangen eine entsprechende interne Planung und Steuerung der Produktion.

2.3.2. Unternehmensmerkmale

Das **Produktions- und Absatzprogramm** ist heterogen oder sogar diversifiziert. Es handelt sich zum Teil um pflegebedürftige Markenartikel (brand manager = Markenmanager).

Marktdurchdringung: Das Unternehmen betreibt eine Wachstums- und Expansionsstrategie (Kampf um Marktanteil, Verdrängungswettbewerb, verstärkte Neukundengewinnung).

Produktentwicklung: Das Unternehmen will in einer Offensive mit weiter entwickelten Produkten oder mit neuen Produkten einen Konkurrenzvorsprung vor seinen Mitbewerbern erlangen.

Marktentwicklung: Das Unternehmen versucht, mit seinen Produkten in neue Märkte einzudringen (Aufspüren von Marktlücken, räumliche Markterweiterung, z.B. durch Export).

Diversifizierung: Das Unternehmen betreibt eine Politik der horizontalen oder gar lateralen Diversifizierung. Es versucht, mit neuen Produkten in fremde Märkte einzudringen.

Produkt-Markt-Matrix		
Variable	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Gegebener Markt	Weitere Marktdurchdringung, Halten oder Ausweiten des Marktanteils	Produktentwicklung Full-Range-Anbieter Sortimentspolitik
Neuer Markt	Marktentwicklung Eindringen in neue Branchen, Regionen oder Kundengruppen	Diversifikation

Die **funktionale Spezialisierung** ist im Unternehmen so weit fortgeschritten, dass eine zusätzliche produktbezogene Spezialisierung und Koordinierung zur **Überwindung funktionaler Barrieren** geboten erscheint.

Das Unternehmen muss eine gewisse Mindestgröße haben, damit die einzelnen Produktmanager mit der Betreuung ihrer Produktgruppe ausgelastet sind.

2.4 Probleme des Dualmanagements

Das Kernproblem des Produktmanagements in Matrixform ist die **Gleichberechtigung** bei der Teilung von **Entscheidungskompetenz** und **Verantwortung** zwischen Produktmanager und Funktionsmanager. Man spricht auch vom Entscheidungs-, Anweisungs- und Verantwortungsdualismus. Für den friktionslosen Ablauf der Prozesse in der Matrixorganisation kommt es entscheidend darauf an, dass die notwendige Kooperation zwischen den Funktionsmanagern und den Produktmanagern "klappt". Dies setzt bei beiden Seiten, insbesondere bei den vor Einführung des Matrix-Produktmanagements allein entscheidenden Funktionsmanagern, eine geistige Umstellung und schließlich eine entsprechende Kooperationsbereitschaft voraus. Nicht mehr Einzelkämpfer-Mentalität, sondern Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit sind gefragt. Mit der Änderung der Organisation muss eine Änderung der Grundhaltung der

Mitarbeiter einhergehen. Nicht die abstrakte Änderung organisatorischer Regeln bewirkt eine höhere Effizienz, sondern ein geändertes Verhalten der Menschen, die nach den Regeln arbeiten.

Aus der Sicht der Produktmanager in Matrixbeziehungen ist zu sagen, dass sie nur dann ähnlich weitreichende Kompetenzen wie Spartenleiter bzw. Produktmanager in Divisionalorganisationen haben, wenn sie auch **Gewinnverantwortung** tragen. Dies ist aber in der Regel nicht der Fall. Das Produktmanagement in Matrixform stellt also bezüglich des Grades der Gewinnverantwortung eine **Zwischenlösung** zwischen Funktional- und Divisionalorganisation dar. Man kann sogar die in Lehrbüchern verbreitete Darstellung einer Gleichrangigkeit der Matrixorganisation mit der Funktionalorganisation und der Divisionalorganisation kritisieren. Die Matrixorganisation ist in der Praxis weniger eine eigenständige Organisationsform, sondern vielmehr oft eine Funktionalorganisation mit Matrixelementen.

Es sei noch betont, dass hier stets vom Makro-Matrix-Produktmanagement mit gleichberechtigten Produktmanagern ausgegangen wird. In der Praxis wird die Bezeichnung Produktmanager aber auch verwendet, wenn nur das Mikro-Matrix-Produktmanagement vorliegt (Matrixbeziehungen nur im Bereich "Marketing und Vertrieb"). Fehlt dem Produktmanager weiterhin die Entscheidungsbefugnis, so kann man auch nur von Stabs-Produktmanagement sprechen.

Erscheinungsformen des Produktmanagements			
Matrixorganisation			keine Matrix
Kompetenzen	Produktmanagement als Stab	Produktmanagement als Instanz	Produktmanagement als Instanz im Vertrieb
Koordination			
Horizontale Koordination nur im Vertrieb (Mikro-Matrix)	Produktreferent Produktplaner	Produkt-Markt-Manager	Produktgruppen-Manager
Horizontale Koordination im gesamten Unternehmen (Makro-Matrix)	Produktkoordinator Produktmoderator	Produktmanager	

Wie erwähnt, wird die Bezeichnung "Produktmanager" in der Praxis für recht unterschiedliche Ausprägungen der Produktbetreuung verwendet. In diesem Zusammenhang sei auch an die Unterscheidung in **Junior-Produktmanager** (kleinere Produktgruppe oder Assistenzfunktion) und **Senior-Produktmanager**

(größere Produktgruppe, Hauptumsatzträger) erinnert. Erwähnenswert ist schließlich, dass Produktmanager für sehr unterschiedliche große Umsatzvolumina verantwortlich sein können.

2.5 Die Funktionen von Produktmanagern

Die folgende Übersicht wurde durch eine Inhaltsanalyse von Stelleninseraten, mit denen Produktmanager gesucht wurden, gewonnen. Mit der Funktionszusammenstellung soll nicht der Eindruck erweckt werden, Produktmanager seien Super-Produkt-Champions. Oftmals erledigen Produktmanager nur einen Teil der aufgelisteten Funktionen.

Produktmanager können folgende Funktionen haben:

Kreativitäts- und Innovationsfunktion: Sie zeigt sich beim Generieren neuer Produktideen, bei Vorschlägen zur Neuproduktentwicklung und bei der Weiterentwicklung und Modifikation vorhandener Produkte.

Analyse- und Planungsfunktion: Der Produktmanager kann zuständig sein für die Marktforschung und die Marktanalyse (Käuferstruktur, Konkurrenzverhalten, Suche nach Marktlücken), die Erarbeitung einer Marketing-Konzeption (Marketing-Mix) und Wettbewerbsstrategie, die konkrete Planung der Marketingaktivitäten (praktische Umsetzung der Marketing-Konzeption, z.B. durch Werbung und Verkaufsförderung) und für die Prognose und Planung des Absatzes und des Ergebnisses (in Kooperation mit dem Controller).

Informations- und Koordinationsfunktion: Zur Informationsfunktion gehört zunächst die Sammlung und Analyse aller produktbezogenen internen und externen Information. Hierzu zählen weiterhin die aktive Information und die Beratung des Außendienstes, die Abstimmung von Zielen und Maßnahmen mit den Funktionsmanagern und mit den anderen Produktmanagern sowie die bereichsübergreifende zeitliche Koordination (Timing) aller produktbezogenen Aktivitäten. Bei Projekten zur Entwicklung neuer Produkte ist der Produktmanager für die Parallelprojektierung zuständig, um die insbesondere bei High-Tech-Produkten langen und zum Teil auch länger werdenden Entwicklungszeiten zu verkürzen.

Überzeugungs- und Durchsetzungsfunktion: Vom Produktmanager werden nicht nur Ideen erwartet. Er soll seine Vorstellungen, Anregungen, Vorschläge, Ziele und Pläne auch realisieren, was bei der Matrixorganisation Argumentationskraft sowie Durchsetzungs- und Überzeugungsvermögen erfordert.

Kontrollfunktion: Hierher gehören die Kontrolle der Realisierung der Produktpläne (z.B. Qualitätskontrolle), die Kontrolle der Wirksamkeit des Marketing-Mix (Abweichungsanalyse) sowie die Budget- und Ergebniskontrolle in Kooperation mit dem Controller.

Initiativfunktion: Es genügt nicht, durch die Kontrolle Zielabweichungen festzustellen. Es wird erwartet, dass ein Produktmanager bei Planabweichungen und Koordinationsmängeln selbständig die Initiative zur Abhilfe ergreift.

2.6 Die Bewertung des Makro-Matrix-Produktmanagements

2.6.1 Positive Wertungen

Die Matrixorganisation eröffnet dem Produktmanager mit seiner **Querschnittsfunktion** ein weites, vielseitiges und komplexes Aufgabengebiet. Diese abwechslungsreiche Arbeit motiviert qualifizierte Mitarbeiter mehr als eine strikte Zuständigkeitstrennung in engen Aufgabengebieten. Der Arbeitsinhalt ist nach der Zweifaktorentheorie der Arbeitsmotivation von Herzberg ein wichtiger intrinsischer Motivator (motivation through the work itself).

Die gewollte und geregelte **Überlappung** der Entscheidungskompetenz und der Verantwortung durchbricht Funktionsabschottungen. Ressortegoismus wird abgebaut. Die notwendige Kooperation erzeugt **Synergie-Effekte**.

Die Entscheidungskompetenz wird zwischen Produktmanager und Funktionsmanager geteilt. Es gibt **mehr Entscheidungsträger** in der Unternehmung und in diesem Sinne eine **Entscheidungsdezentralisierung**. Die Diskussionen zwischen den Produktmanagern und den Funktionsmanagern können zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität führen, wenn durch eine höhere Problemlösungsumsicht im vorhinein mehr relevante Entscheidungsaspekte beachtet werden.

Die oft propagierte Konsensromantik ist unrealistisch. Es gibt immer Sachkonflikte. **Konflikte sind produktiv**. Das Dualmanagement erzeugt also nicht Konflikte, sondern es macht nur latente Konflikte sichtbar bzw. liefert einen **Konfliktlösungsmechanismus** für manifeste Konflikte. Die beabsichtigten Konflikte zwischen Produktmanagern und Funktionsmanagern sowie innerhalb der Gruppe der Produktmanager können Kommunikations-, Such- und Lernprozesse auslösen, die zu Produkt- und Verfahrensinnovationen führen. In diesem Zusammenhang wird von einer produktiven Streitkultur und einer kooperativen Konfliktverarbeitung zur Erreichung optimaler Lösungen gesprochen.

Der **Wettbewerb** zwischen den Produktmanagern bezüglich Umsatz und Rendite (falls produktgruppenbezogen ermittelbar) fördert eine gute Betreuung der verschiedenen Produktgruppen des Unternehmens.

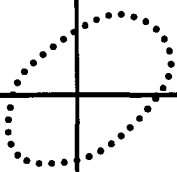
Das Produktmanagement in Makro-Matrix-Form kann eine aufbauorganisatorische **Zwischenstufe** zwischen Funktional- und Divisionalorganisation sein.

2.6.2 Negative Wertungen

Unrealistisches Stellenkonzept: Es kann gar keinen allseitig wirklich kompetenten Makro-Matrix-Produktmanager geben. Insofern wird ein Produktmanager bei Überschreiten der Mikro-Matrix mehr zum Koordinator oder Moderator.

**Reichweite und Kompetenzen
eines Produktmanagers**

Kompetenz Reichweite	PM als Stab (ohne Entscheidungskompetenz)	PM als Instanz (mit Entscheidungskompetenz)
Horizontale Koordination im Bereich Marketing / Vertrieb (Mikro - Matrix)	Produktreferent Produktplaner	Produkt - Markt - Manager
Horizontale Koordination im gesamten Unternehmen (Makro - Matrix)	Produktkoordinator Produktmoderator	Produktmanager



Auffassungsunterschiede über Problemlösungen oder über Prioritäten und Posterioritäten führen zu **unproduktiven Konflikten** (Reibungsverlusten) zwischen Produktmanagern und Funktionsmanagern. Ein Beispiel sind Auseinandersetzungen mit dem Produktionsbereich über Liefertermine oder über die Qualität. Mit dem Controller kann es Streit darüber geben, welche Kosten der Produktgruppe zuzuordnen sind. Auch in der Gruppe der Produktmanager (=

innerbetriebliche Konkurrenz) können Differenzen auftreten, wenn diese sich hinsichtlich der Nutzung von Ressourcen oder hinsichtlich von Kostenschlüsseln nicht einigen können.

Es entstehen **Auseinandersetzungen** und **Kompetenzrängeleien** bezüglich der **Gleichberechtigung** im Entscheidungs-, Anweisungs- und Verantwortungsdualismus, insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter disziplinarisch (wichtig für Vergütung und Beförderung; „wer befördert, der befiehlt“) allein den Funktionsmanagern unterstehen oder wenn die Produktmanager doch Gewinnverantwortung tragen. Das Dualmanagement bewältigt nicht nur vorhandene Konflikte, sondern es erzeugt auch selbst Konflikte. Das Erscheinen und Auftreten der Produktmanager im gesamten Unternehmen wird, insbesondere wenn die Position neu geschaffen und mehr inoffiziell durch den Vertriebsbereich eingeführt oder auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet wird, als Einmischung aufgefasst. Es ist daher für den Erfolg des Produktmanagement in Matrixform sehr wichtig, dass es offiziell eingeführt und von der Geschäftsleitung und anderen Instanzen sichtbar unterstützt wird. Diese organisatorischen Voraussetzungen müssen ergänzt werden durch eine persönliche Durchsetzungs- und Überzeugungsfähigkeit bei den Produktmanagern, da diese nicht bei jedem Konflikt höhere Instanzen anrufen können.

Die **Zuständigkeitsüberlappung** von Produktmanagern und Funktionsmanagern lädt bei Misserfolgen zu gegenseitigen Schuldzuweisungen ein. Es kann zur Verantwortungsimparität bei Erfolg und Misserfolg kommen.

Bei **widersprüchlicher Auftragserteilung** seitens der Produktmanager und der Funktionsmanager (Stop-and-Go-Anweisungen, Prioritätskonflikte, Auftragschaos) werden die unterstellten Mitarbeiter unzufrieden.

Die Matrixform kann beim Produktmanagement **inventionsfördernd** aber **innovationshemmend** sein. Es besteht die Gefahr, dass die Matrixform zwar inventionsgenerierend wirkt (Invention = Idee, Einfall, gedankliche Lösung), dass das Fehlen eindeutiger und straffer Autoritätsbeziehungen aber die Implementierung von Inventionen, also die Innovation (Innovation = Realisierung der Invention), hemmt.

3 Die Divisionalorganisation (Spartenorganisation)

3.1 Der Grundgedanke der Divisionalisierung

Die Divisionalorganisation ergibt sich bei Anwendung des Objektprinzips bei der Unternehmensgliederung. Das Unternehmen wird unterhalb der Geschäftsleitung (Vorstand, Geschäftsführung) nach Objekten, in der Regel nach Produktgruppen, gegliedert. Neben der vorherrschenden Gliederung nach Produktgruppen findet man auch eine Gliederung nach Kundengruppen oder nach Regionen. Kundenbezogene Divisionen werden gebildet, wenn verhindert werden soll, dass zwei oder mehr Divisionen Kunden umwerben. Regional organisierte Divisionen finden sich bei filialisierten Handelsunternehmen (Konsumgüter) und Dienstleistungsunternehmen (Banken) sowie bei Unternehmen mit hohem Exportanteil (Länder-Divisionen). Statt von Divisionen oder Sparten wird synonym auch von Unternehmensbereichen, Geschäftsbereichen oder Profit-Centern gesprochen. In großen Divisionalorganisationen werden manchmal die bedeutsamen Divisionen als Unternehmensbereiche und die kleinen als Geschäftsbereiche bezeichnet. Es kommt auch vor, dass ein Geschäftsbereich ein Teil eines Unternehmensbereiches ist.

Die Divisionen sind im Idealfalle fertigungstechnisch und absatzmäßig relativ autonome Unternehmenseinheiten. (Unternehmen im Unternehmen; Quasi-Unternehmen). Der Grundgedanke der Divisionalisierung ist es, die Sparten mittels strategischer Zielvorgaben zu steuern und ihnen die taktischen Ziel- und Mittelentscheidungen zu überlassen. Von autonomen oder teilautonomen Divisionen kann gesprochen werden, wenn in ihnen zumindest die Kernfunktionen (primären Aufgaben) eines Unternehmens (Produktion, Vertrieb, Leistungs- und Kostenrechnung) eigenständig wahrgenommen werden. Die sekundären Aufgaben können dagegen von Zentralabteilungen (zentralen Dienstleistungsabteilungen bzw. Zentralstäben) durchgeführt werden, deren Leistungen von den Divisionen "eingekauft" oder per Umlageverfahren zwangsfinanziert werden. Die typische Form der Division ist das Profit-Center. Dies ist ein autonomer marktorientierter Unternehmensbereich mit Marktzugang, dessen Leiter volle Gewinnverantwortung (und letztlich auch Mitarbeiter) trägt.

Mit dem Wachsen eines Unternehmens und der Erweiterung des Produktions- und Absatzspektrums werden die permanent zu lösenden Probleme und zu treffenden Entscheidungen nicht nur zahlreicher, sondern auch komplexer und intransparenter. So erfordert ein heterogenes oder gar diversifiziertes Produktions- und Absatzprogramm ein Agieren auf unterschiedlichen Märkten, den Eintritt in neue Märkte sowie die Beherrschung unterschiedlicher Produktionstechniken. Die historische Betrachtung zeigt, dass vor allem die Erschließung

neuer Märkte und die damit verbundene Diversifizierung eine Grundursache für die Divisionalisierung darstellt. Pioniere der Divisionalorganisation waren in den 20er Jahren die amerikanischen Unternehmen Du Pont sowie General Motors. In Europa setzte sich die Divisionalorganisation in den 60er und 70er Jahren bei Großunternehmen durch.

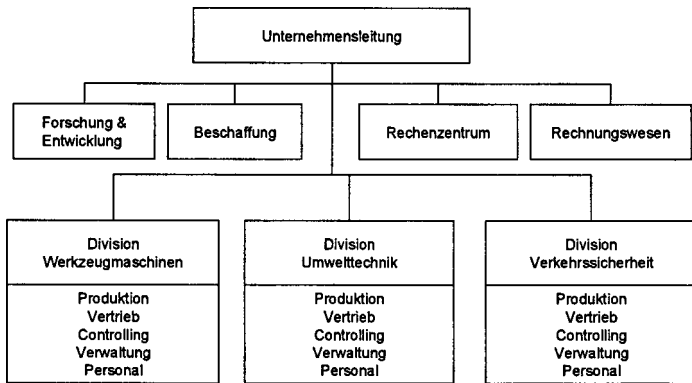
Der wachsenden Komplexität von großen diversifizierten Unternehmen kann durch die Umgliederung der Unternehmung von einer Funktionalorganisation in eine Divisionalorganisation begegnet werden. Durch diese Restrukturierung erhält man hinsichtlich der Produkte, der Produktionsmethoden und der Absatzmärkte relativ homogene Sparten, die intern in der Regel funktional gegliedert sind. Bei sehr großen Divisionalorganisationen sind zum Teil die Divisionen (Unternehmensbereiche) erneut in Divisionen (Geschäftsbereiche) gegliedert. Man spricht dann von einer zweistufigen Divisionalisierung.

Eine Divisionalisierung fällt dann besonders leicht, wenn zwischen den einzelnen Produktgruppen eine indifferente Güterbeziehung besteht (laterale Diversifikation). Es werden aus einer großen Funktionalorganisation mit heterogenem Produktions- und Absatzprogramm mehrere kleine Funktionalorganisationen (= Divisionen) mit homogenem Betriebszweck. Man versucht so, die Vorzüge von Großunternehmen mit den Vorzügen von kleineren und mittleren Unternehmen zu verbinden. Die Divisionalisierung ist dann besonders erfolgreich, wenn anschließend nur wenige Beziehungen zwischen den Divisionen bestehen und die damit verbundenen restlichen Koordinationsprobleme gelöst sind.

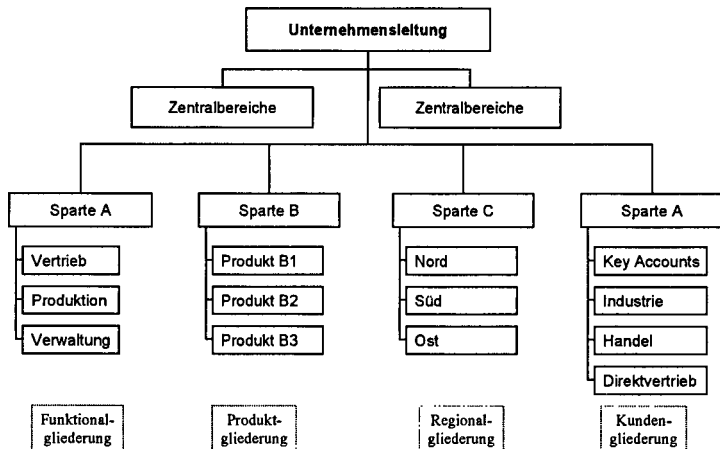
Durch die Divisionalisierung entstehen mehrere autonome Subsysteme und unter Umständen mehrere eigenständige Unternehmen ("Entflechtung"). Damit muss eine klare Kosten-, Erlös- und Gewinnzuordnung einhergehen. Auf "natürliche" Weise entsteht eine Divisionalorganisation, wenn Unternehmen aufgekauft werden, diese Unternehmen geschäftspolitisch aber selbständig (keine Fusion) bleiben.

Neben dem heterogenen oder gar diversifizierten Produktions- und Absatzprogramm ist die Unternehmensgröße eine weitere Voraussetzung für die Divisionalisierung. Generelle Aussagen über eine bestimmte Mindestgröße für die Divisionalisierung kann man aber kaum machen.

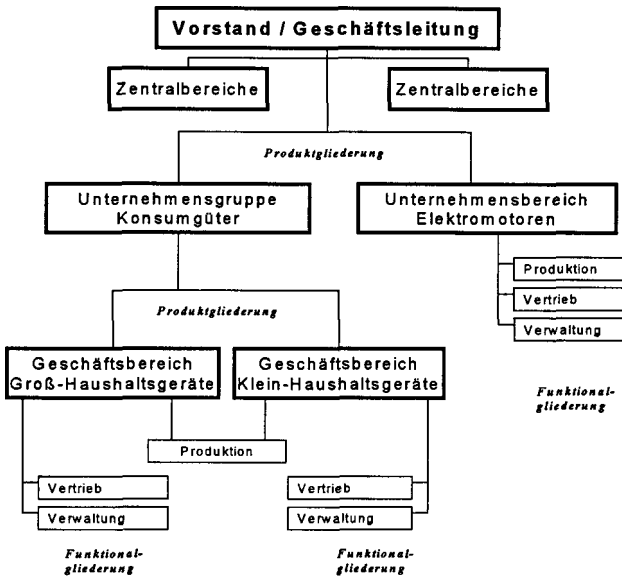
Organisation nach dem Objektprinzip
Divisionalorganisation = Spartenorganisation



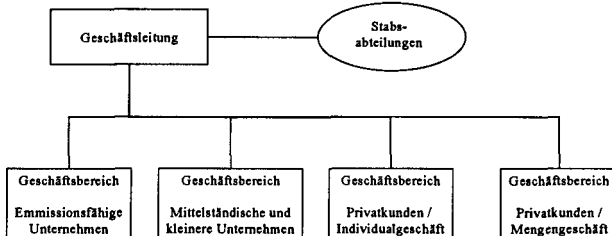
Divisionalorganisation = Spartenorganisation



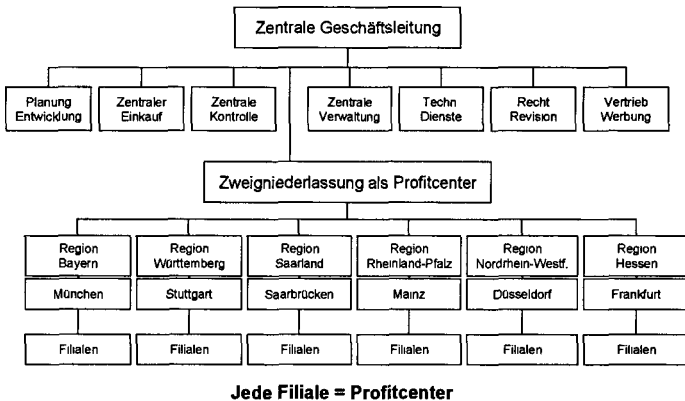
**Divisionalorganisation
(teilweise zweistufige Divisionalisierung)**



**Divisionalorganisation einer Bank
Divisionen nach Kundengruppen**



Organisationsstruktur für eine Kaufhausgesellschaft
Zweistufige Profit-Center-Organisation



3.2 Konzeptionen der Divisionalorganisation

Man unterscheidet die nachfolgenden Grade der Selbständigkeit (Autonomie) und damit der Entscheidungsdezentralisierung und der Erfolgsverantwortung in einer Divisionalorganisation, wobei die Definitionen in Literatur und Praxis nicht einheitlich verwendet werden.

3.2.1 Das Cost-Center-Konzept

Cost-Center sind interne Einheiten, die nicht am Markt agieren, sondern **interne Leistungen** erbringen. Beim Cost-Center-Konzept ist der Divisionsleiter oder der Bereichsleiter für die **Kosten verantwortlich**. Es geht bei einem gegebenen Ziel um die **Einhaltung von Plankosten** und möglichst auch um eine **Minimierung von Kosten**. Ein Beispiel sind viele Zentralbereiche sowie gemeinsam genutzte Produktionsbetriebe. Dabei werden oft bestimmte Nebenbedingungen, z.B. bezüglich der Produktqualität, vorgegeben. Eine Gefahr beim Cost-Center kann sein, dass zwecks Einhaltung oder Minimierung von Kosten die Qualität der Arbeit oder der Produkte gesenkt wird. Entgegen der Bezeichnung

„Cost-Center“ kann es in international tätigen Unternehmen durchaus vorkommen, dass der Unternehmensgewinn durch hohe Transferpreise (Verrechnungspreise) in ein Cost-Center gelenkt wird, das in einem Land mit niedrigen Steuern angesiedelt ist. Allerdings können in Deutschland Verrechnungspreise im Rahmen einer Betriebsprüfung überprüft werden.

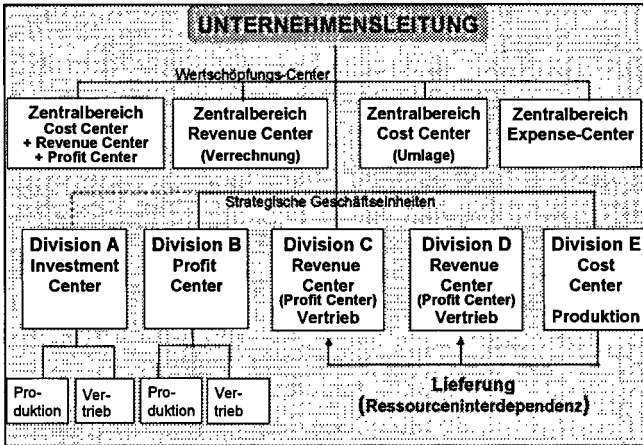
Manchmal verkaufen Cost-Center zwecks Erlangung von Deckungsbeiträgen ihre Leistungen ergänzend auch an externe Nachfrage. So kommt es vor, dass auch für andere Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsaufträge durchgeführt werden. Oder: An den Kursen des Bereiches Mitarbeiterentwicklung (Weiterbildung) können ergänzend auch Mitarbeiter anderer Unternehmen teilnehmen.

3.2.2 Das Expense-Center-Konzept

Das Expense-Center (expense = Ausgabe, Aufwand) kann man als eine Variante des Cost-Centers auffassen. Hier geht es um die Einhaltung eines gegebenen Kostenbudgets bzw. um die Maximierung des Nutzen des Kostenbudgets. Ziel ist aber nicht die Kostenminimierung. Beispiele bieten die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Weiterbildung, die zwar ihr Kostenbudget einhalten, es aber nicht minimieren sollen. Das Expense-Center-Konzept wird wohl mehr auf Zentralbereiche und nicht auf Divisionen angewendet. Ein Problem dieses Konzepts kann sein, dass unnötige Ausgaben getätigt werden, um einen gleichbleibenden oder höheren Budgetbedarf nachzuweisen.

3.2.3 Das Revenue-Center-Konzept

Beim Revenue-Center (revenue = Einnahmen, Umsatzerlöse) ist der Bereichsleiter bei vorbestimmten Kosten und weitgehend vorbestimmten Preisen für den **Umsatz verantwortlich**. Beim Revenue-Center dominiert die Wachstumspolitik gegenüber der Ertragspolitik. Ein gewisses Problem dieses Konzeptes liegt darin, dass die Preispolitik eine gewichtige Einflussgröße bezüglich des Umsatzes ist, diese Größe aber vom Centerleiter nicht oder kaum gesteuert werden kann. Hat der Divisionsleiter doch in Grenzen Einfluss auf die Preisfestsetzung, so kann er auch für den Deckungsbeitrag bzw. Gewinn (soweit beeinflussbar) seiner Einheit verantwortlich sein (Übergangsform in Richtung Profit-Center). Das Revenue-Center kommt in Frage für (nationale) Vertriebsdivisionen, die ihre Produkte von Produktionsbereichen zu vorgegebenen Transferpreisen übernehmen müssen.

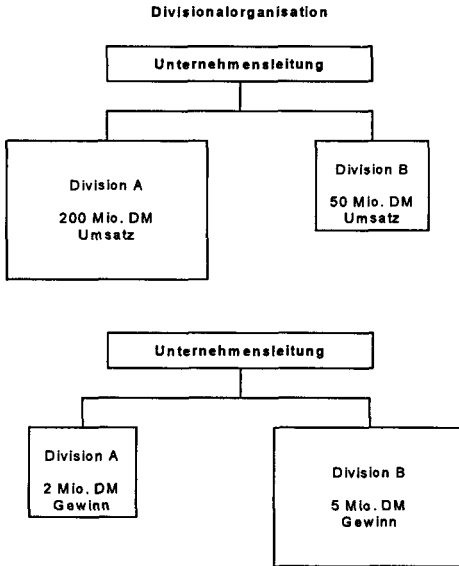


3.2.4 Das Profit-Center-Konzept

Beim Profit-Center-Konzept erweitert sich die Verantwortung des Divisionsleiters über die Kostenverantwortung und die Umsatzverantwortung hinaus zur Gewinnverantwortung (profit and loss responsibility). Profit-Centers sind gewinnverantwortliche Unternehmens- bzw. Geschäftsbereiche. Der Divisionsleiter ist verantwortlich für den Profit (Gewinn, Rendite) als Differenz zwischen den Umsatzerlösen und den Kosten. Das Profit-Center-Konzept umfasst also das Cost-Center-Konzept. Es setzt voraus, dass der Divisionsleiter weitgehend eigenverantwortlich die ergebnisrelevanten Parameter bestimmen kann. Der klarste Anwendungsfall für das Profit-Center-Konzept sind Divisionen mit Vertrieb und eigener Produktion, bei denen der Divisionsleiter sowohl den Umsatz als auch die innerbetriebliche Kostenseite steuern kann und muss.

Das Profit-Center-Konzept erfordert, dass auch das Rechnungswesen sparten-gemäß aufgebaut wird, damit wirklich der Erfolg der einzelnen Sparten ermittelt werden kann. Die Erfolgsmessung erfolgt insbesondere nach dem Return-on-Investment-Ansatz. Bei der Bewertung des Erfolges eines Profit-Centers durch das Zentralmanagement steht weniger die absolute Gewinnhöhe, sondern vielmehr der relative Erfolg, die reale Kapitalverzinsung oder Kapitalrendite, im Vordergrund. Die Renditen, welche die einzelnen Divisionen eines Unternehmens erwirtschaften, differieren teilweise erheblich. Es kommt nicht selten vor, dass Divisionen mit relativ kleinem Umsatz einen größeren Gewinn als umsatzstarke Divisionen erzielen. Die zentrale Unternehmensleitung wird

frei disponibles Kapital *ceteris paribus* in den Divisionen investieren, welche die höchste reale Kapitalverzinsung erzielen ("Ertragsperle").



Manchmal werden auch Zentralbereiche wie z.B. der Bereich Weiterbildung als Profit-Center gestaltet. Allerdings ist dies mehr ein Steuerungsinstrument, das nur zu einer internen Gewinnumverteilung führt. Nur wenn solch ein Zentralbereich seine Dienste auch extern verkauft, erhöht er den Gewinn der Unternehmung.

Ein Problem beim Profit-Center und auch beim Revenue-Center ist, dass die Leiter zu kurzfristigen Erfolgsmaßnahmen gedrängt werden und dadurch die Sicherung der mittel- und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Existenz leidet. Das **Kurzfristdenken** der Spartenleiter resultiert nicht aus persönlicher Inkompetenz oder strategischer Kurzsichtigkeit, sondern aus dem permanenten Zwang des Profit-Center-Konzeptes, hohe Gewinne und hohe Renditen zu erzielen. Das Kurzfristdenken der Divisionsleiter wird weiterhin manchmal dadurch gefördert, dass ihre Vergütung teilweise von kurzfristigen Erfolgsgrößen abhängig ist.

Es leuchtet ein, dass Innovationen nicht deshalb unterbleiben dürfen, weil sie kurzfristig gewinnmindernd sind. Durch das kurzfristige Erfolgsstreben darf das langfristige Erfolgspotential des Unternehmens nicht gefährdet werden. Doch kann das Problem des Kurzfristdenkens der Divisionsleiter durch Nebenbedingungen für die Gewinnmaximierung (z.B. Auflagen bezüglich der Qualität, Produktentwicklung und Personalentwicklung) oder durch die Konzentration existenzsichernder Aktivitäten in Zentralbereichen gelöst werden.

Abschließend sei kurz angemerkt, dass es Profit-Center nicht nur in Divisionalorganisationen gibt. So ist zum Beispiel denkbar, dass eine Funktionalorganisation einzelne Filialen oder ihren Kundendienst als Profit-Center mit gesondertem Erfolgsausweis führt.

3.2.5 Das Investment-Center-Konzept

Beim Investment-Center-Konzept überläßt die zentrale Unternehmensleitung der Division **bedeutsame Investitionsentscheidungen** im Rahmen der bereitgestellten Mittel. Denkbar ist auch, dass der Divisionsleiter allein über die Aufnahme von Fremdkapital entscheiden kann. Der Divisionsleiter hat also Investitionskompetenz und vielleicht auch Gewinnverwendungskompetenz. Auch hier ist der Divisionsleiter für die Rendite verantwortlich. Bei umfassender Entscheidungsfreiheit der Divisionsleiter spricht man auch vom **Strategy-Center**. Diese weitgehende Autonomie von Divisionen als Investment-Center oder als Strategy-Center kommt nicht so häufig vor, da meist zentral über die Gewinnverwendung und über Investitionen entschieden wird, um Mittel in den ertragreichsten oder aussichtsreichsten Divisionen einzusetzen.

Als Oberbegriff für die zuvor vorgestellten Konzepte wird manchmal der Begriff **Wertschöpfungscenter** verwendet. Weitgehend selbständig agierende Organisationseinheiten wie zum Beispiel Profit-Center, Investment-Center und Strategy-Center, die ihr Handeln an den Unternehmenszielen ausrichten und die sich situativen Änderungen flexibel anpassen, werden neuerdings in der Organisationslehre auch als **Fraktale** bezeichnet. Der Begriff „Fraktal“ stammt aus der Mathematik, wo er zur Beschreibung selbstorganisierender natürlicher Systeme dient.

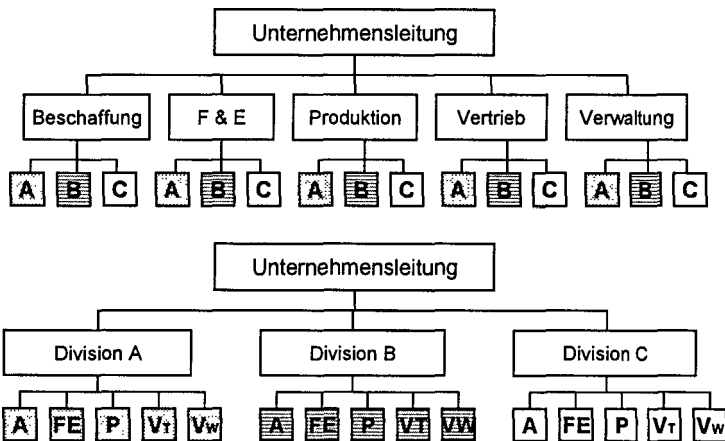
3.3 Entscheidung zur Divisionalisierung

Es ist keine generelle Aussage darüber möglich, unter welchen Voraussetzungen die funktionale oder die divisionale Unternehmensstruktur der jeweils anderen überlegen ist. Nur für lateral diversifizierte Unternehmen konnte für Divisio-

nalorganisationen eine höhere Rendite als für Funktionalorganisationen belegt werden. Die Frage der Aufbauorganisation kann nur im konkreten Falle entschieden werden. Die Entscheidung hängt von einer Reihe von Fragen ab, die im Folgenden dargestellt werden.

3.3.1 Produktbezogene Integrationsbedürfnisse

Für eine Divisionalisierung ist es vorteilhaft, wenn in den Funktionsabteilungen objektiv ein deutliches Bedürfnis nach einer produktbezogenen Organisation und Integration besteht. Ein solches Bedürfnis besteht vermutlich, wenn bestimmte Mitarbeitergruppen in den verschiedenen Abteilungen einer Funktionalorganisation in hohem Maße wechselseitig voneinander abhängig sind. Die Mitarbeiter in den Funktionsbereichen kooperieren unter Umständen intensiver mit bestimmten Mitarbeitern aus anderen Funktionsbereichen als mit den Mitarbeitern ihres eigenen Funktionsbereiches.



Ein Beispiel für diese Interdependenz ist die Abhängigkeit zwischen Vertrieb, Produktentwicklung und Fertigung bei Einzel- und Kleinserienfertigung, wo nach speziellen Kundenwünschen produziert wird, z.B. bei Industrieanlagen, bei wissenschaftlichen Geräten oder bei der Herstellung von Prototypen. Hier ist

eine ständige Kommunikation und Koordination vom ersten Verkaufsgespräch bis zu endgültigen Lieferung und späteren Wartung und Betreuung erforderlich. In diesem Falle erscheint, wenn auch weitere Voraussetzungen gegeben sind, eine Divisionalisierung zweckmäßig.

Wird dagegen ein Gut in Massenproduktion und über längere Zeit nahezu unverändert hergestellt und vertrieben, so ist nach der Anlaufphase die Abhängigkeit zwischen Entwicklung, Produktion und Vertrieb gering. Daher besteht auch nur ein geringes Koordinations- und Integrationsbedürfnis. Es kann vielmehr im Extrem zu einer "Abschottung" der Funktionsbereiche kommen.

3.3.2 Das Problem der Stellenvermehrung

Häufig besteht vor einer Divisionalisierung die Befürchtung, diese Reorganisation führe zu einer Stellenvermehrung. Hierzu kann gesagt werden:

Es besteht in einer Funktionalorganisation in der Regel keine rein funktionale Organisationsstruktur, also keine Stellenbildung allein nach dem Prinzip der funktionalen Arbeitsteilung. Vielmehr gibt es auf nachrangigen Ebenen in den Funktionsbereichen oft bereits eine auch produktorientierte oder kundenorientierte Stellenbildung. Beispiele hierfür sind der Produktmanager, auf bestimmte Produktarten beschränkte Außendienstmitarbeiter oder Debitorenbuchhalter für bestimmte Kundengruppen. Solche Stellen werden bei einer Divisionalisierung den entsprechenden Sparten zugeteilt.

Im Bereich der ausführenden Stellen (operative Ebene) existieren aufgrund einer Mengenteilung häufig mehrere identische Stellen, also z.B. mehrere Verkäuferstellen, Debitorenbuchhalterstellen usw. Diese Parallelstellen werden bei der Divisionalisierung ohne zusätzlichen Personalbedarf auf die Sparten aufgeteilt.

Einzelne Funktionsspezialisten sind in den Sparten nicht ausgelastet. Hier können verwandte Funktionen durch job enlargement und vielleicht durch job enrichment zu Mischfunktionen zusammengefasst werden.

Spezialfunktionen können auch in Zentralbereichen angesiedelt werden. Sie werden also nicht auf die Divisionen aufgeteilt, so dass das Problem der Stellenvermehrung aufgrund der Aufteilung entfällt. Die Leistungen dieser Spezialisten werden demnach bei Bedarf von den Sparten in Anspruch genommen. Die Finanzierung der zentralen Stellen erfolgt per Umlage oder per Einkauf der Dienstleistung im Einzelfall.

Eine so grundlegende Reorganisation wie die Divisionalisierung wird auch immer von Rationalisierungsüberlegungen begleitet. Bei jeder Tätigkeit wird gefragt, ob sie in die Divisionen einzugliedern, zentral zu belassen, auszulagern (Outsourcing) oder aber entbehrlich ist. Insofern können auch einzelne Stellen entfallen. Denkbar wäre auch, Zentralbereich bewusst klein zu gestalten und bei einem Spitzenbedarf entsprechende Dienstleistungen hinzuzukaufen.

3.3.3 Die Differenzierungschance

Durch eine Divisionalisierung entstehen im Idealfalle weitgehend unabhängige Sparten, die aufgrund einer indifferenten Güterbeziehung nur wenige Verbindungen zu anderen Sparten haben. Dies ermöglicht es, den einzelnen Sparten die Organisationsstruktur, den Organisationsgrad (Verhältnis von Organisation und Disposition) und den Formalisierungsgrad (Ausmaß schriftlich fixierter organisatorischer Regeln) zu geben sowie den Führungsstil zu praktizieren, der jeweils der Marktform und der Marktdynamik entspricht.

Für Unternehmen mit sehr heterogenem oder gar diversifiziertem Produktionsprogramm, die sowohl in ruhigen und überschaubaren Branchen als auch in turbulenten Branchen mit rasanter und unsicherer Entwicklung agieren, bietet die Divisionalisierung also den Differenzierungsvorteil, dass die einzelnen Sparten sich die Organisation (z.B. steile oder flache Organisation) geben können, die ihrem Betriebszweck und ihrer Umweltkonstellation am besten entspricht.

3.3.4 Die Motivierungschance

Hier handelt es sich wohl eher um eine nachrangige Überlegung. Die Problem- und Zielorientierung der Funktionsspezialisten ist im allgemeinen durch die jeweilige Funktion geprägt. Der Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen und der Marktaufgabe einerseits und der Aufgabe des Funktionsspezialisten andererseits ist für diesen nicht immer leicht erkennbar. Dies kann zu Desinteresse an den Unternehmenszielen und zu einer Verabsolutierung der funktionalen Betrachtungsweise führen. Demgegenüber wird von der Spartenbildung erwartet, dass produktorientiertes und kundenorientiertes Denken in den Vordergrund tritt.

Eine besondere Motivationsverstärkung wird für den Divisionsleiter sowie für die Führungskräfte in der Division erwartet. Der Divisionsleiter führt als Unternehmer im Unternehmen einen überschaubaren Bereich. Der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird erkennbar. Der Bereichserfolg kann zur Grundlage für ein monetäres Anreizsystems dienen. Dies setzt allerdings eine weit-

gehende Divisionalisierung und weitgehende Autonomie voraus, damit der Spartenerfolg wirklich den Anstrengungen des Leiters, der Führungskräfte und der Divisionsmitarbeiter zuzurechnen ist.

Die Arbeitsleistung wird auch mitbestimmt durch die Arbeitsmotive, die durch eine konkrete Arbeit befriedigt werden. Die Motivstruktur eines Mitarbeiters enthält viele latente Motive, die nur dann aktiviert und verhaltensbestimmend werden, wenn das Unternehmen eine Chance zu ihrer Befriedigung bietet. Von mehr produkt- und marktbezogenen Stellen wird behauptet, sie böten eine höhere Chance zur Befriedigung folgender Motive: (1) Identifikation mit dem (End-)Produkt, dem manchmal ein ästhetischer oder ethischer Wert (z.B. Medizintechnik) beigemessen wird, (2) Erkennen der Bedeutung der Aufgabe in einem größeren Zusammenhang (Markt) und (3) größere Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten. Allerdings besteht beim Übergang vom Funktionalsystem zum Divisionalsystem unter Umständen das Problem, dass nicht genügend Führungskräfte mit einer entsprechenden Motivation vorhanden sind.

3.4 Integrationsinstrumente der Unternehmensleitung

Auch eine Divisionalorganisation ist immer noch ein Einheitsunternehmen oder ein Konzern mit einer zentralen Leitung. Sind die gerade behandelten Voraussetzungen für eine Divisionalisierung gegeben, so hängt der Erfolg ferner davon ab, dass es gelingt, die Divisionen zu einem einheitlichen und optimalen Ganzen zu integrieren. Der Gefahr des Divisionsegoismus ist zu begegnen. Aus Unternehmens- oder Konzernsicht interessieren weniger die Optima der Divisionen (Suboptima), sondern es interessiert das Totaloptimum der Unternehmung oder des Konzerns. Es ist zu verhindern, dass einzelne Divisionsleiter die Maximierung ihres Spartenerfolges zu Lasten des Erfolges anderer Sparten betreiben.

3.4.1 Personelle Verflechtungen

Ein erstes einfaches Instrument zur Integration der Divisionen besteht darin, das Zentralmanagement und die Divisionsleitungen personell zu verflechten. Hier existieren in der Praxis von Divisionalorganisationen folgende personellen Führungskonstellationen:

Typ 1: Die Leitung der Divisionalorganisation erfolgt durch ein Zentralmanagement, dessen Mitglieder keine Division unmittelbar leiten. Hier fehlt also eine personelle Verflechtung.

Typ 2: Die Führung der Divisionalorganisation erfolgt durch ein zentrales Leitungsorgan, dem außer Mitgliedern vom Typ 1 auch die Leiter der (wichtigsten)

Divisionen angehören. Letztere haben eine **Doppelfunktion**. Sie tragen Verantwortung für ihre Division, aber auch für das Unternehmen insgesamt. Diese doppelte Orientierung kann auch dadurch unterstützt werden, dass die erfolgsabhängige Vergütung (Tantieme) der dem Zentralmanagement angehörenden Divisionsleiter sowohl vom Divisionserfolg als auch vom Erfolg des gesamten Unternehmens abhängig gemacht wird.

Die Hereinnahme von Divisionsleitern in das Zentralmanagement ist insbesondere bei aufgekauften Divisionen wichtig, um die Leiter dieser neuen Unternehmensteile oder Unternehmen (Tochtergesellschaften) zu integrieren und bei ihnen eine kontraproduktive Abwehrhaltung (Objektgefühl, Entfremdungseffekt) zu vermeiden.

Typ 3: Die Leitung der Divisionalorganisation erfolgt durch ein Zentralmanagement, das aus allen oder den bedeutendsten Divisionsleitern gebildet wird. Das Zentralmanagement hat keine Mitglieder, die nicht zugleich Divisionsleiter sind. Für die Mitarbeiter der einzelnen Divisionen ist es ebenfalls von Bedeutung, wenn sie wissen, dass ihr Divisionsleiter (gleichberechtigt) dem Zentralmanagement angehört.

3.4.2 Steuerung und Kontrolle der Divisionen

3.4.2.1 Vorbemerkung

Zwar sollen die Divisionsleiter selbständig den Markt ihrer Sparte betreuen, doch will die Unternehmensleitung weiterhin den Überblick behalten. Sie benötigt also Instrumente, um

- die Transparenz des Unternehmens zu erhalten
- Existenzrisiken früh zu erkennen
- den Erfolg der Divisionen möglichst unabhängig messen zu können und
- auftretende Koordinierungs- und Steuerungsfragen im Interesse der Gesamtorganisation und nicht spartenegoistisch lösen zu können

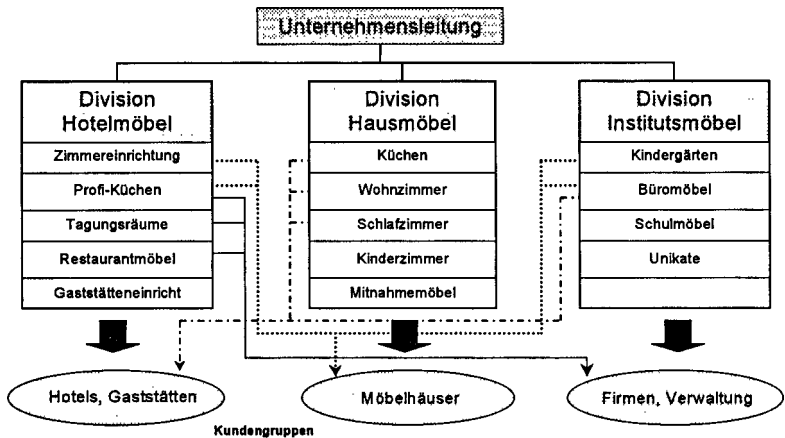
Dies gilt um so mehr, je weniger vollkommen die Divisionalisierung realisiert werden kann. Häufige Beispiele für eine nur **unvollkommene Divisionalisierung** sind:

Ressourcen-Interdependenz: Die Divisionen nutzen in erheblichen Maße gemeinsame Ressourcen, zum Beispiel Produktionsanlagen und Zentralbereiche (Problem der verursachergerechten Kostenzuordnung).

Komplementäre Güterbeziehungen: Entscheidungen in einzelnen Divisionen haben Auswirkungen auf andere Divisionen und auf das Gesamtunternehmen. Beispiele bei Überschneidungen im Kundenbereich: Verkaufsförderungsmaßnahmen in Division A fördern auch den Absatz des komplementären Gutes der Division B. Oder. Eine Preiserhöhung der Division A senkt den Absatz des komplementären Gutes der Division B (Kreuzpreiselastizität).

Konkurrenz und substitutive Güter: Die Divisionen konkurrieren auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten teilweise miteinander. Selbstverständlich wird versucht, Überschneidungen von Divisionen insbesondere auf dem Absatzmarkt zu vermeiden. Allerdings ist dies oft nicht völlig erreichbar. Bei einer substitutiven Güterbeziehung kann eine Preissenkung der Division A den Absatz des substitutiven Gutes der Division B senken.

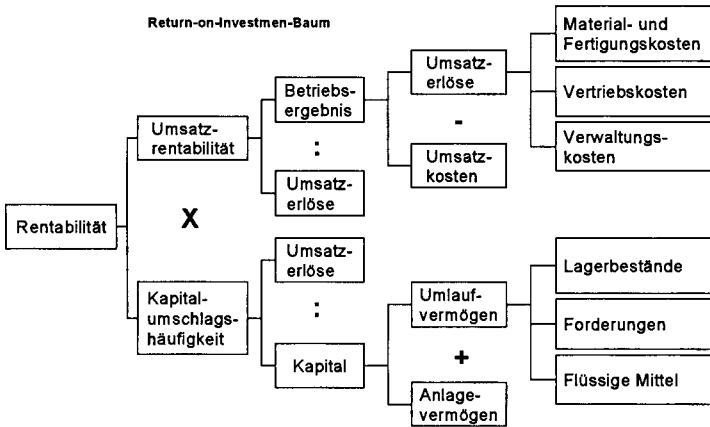
Denkbare Überschneidung der Kundengruppen in einer Divisionalorganisation



Innenumsatz: Die Divisionen erbringen (wechselseitig) Leistungen füreinander (Leistungsaustausch). Dieser Fall ist nicht selten. Dann besteht das **Transferpreisproblem**.

3.4.2.2 Das Return-on-Investment-Konzept

Ein erstes Instrument für Transparenz, Steuerung und Kontrolle ist das Return-on-Investment-Konzept. $\text{Return-on-Investment} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlagshäufigkeit} \times 100$.



Das Konzept setzt voraus, dass das in einer Division investierte Kapital hinreichend genau bestimmt werden kann. Außerdem müssen die genannten RoI-Komponenten weiter verfeinert werden (RoI-Baum). Das RoI-Konzept kann ferner weiter verfeinert werden, indem der RoI bezüglich einzelner Produktgruppen oder Produkte (einzelnes Produkt = Profit-Center; Fabrikate-Erfolgskontrolle) ermittelt wird. Weiterhin kann der RoI auch für Quartale oder für einzelne Monate ermittelt werden.

Ein Problem kann darin liegen, dass die einzelnen Größen (z.B. Lagerbestände) des RoI von den Divisionsleitern im Rahmen von Bewertungsspielräumen manipuliert werden. Dies setzt allerdings eine entsprechende Selbständigkeit der Divisionen voraus. Oft werden in die Divisionen auch **Bereichscontroller** (Spartencontroller) eingegliedert, die neben dem Divisionsleiter auch dem Zentralmanagement (funktional) unterstellt und ihm direkt über Plan-Ist-Abweichungen berichtspflichtig sind (Mehrlinien-System).

Ein gravierendes Problem liegt darin, dass das RoI-Konzept die Divisionsleiter und das Divisionsmanagement zum **Kurzfristdenken** und zur kurzfristigen

Gewinnmaximierung drängt. Aufwendungen, die erst mittel- oder langfristig Erfolg bringen und so die Unternehmensexistenz sichern (z.B. Aufwendungen für Forschung und Entwicklung oder für Aus- und Fortbildung), werden bei diesem kurzfristigen Erfolgshorizont tendenziell vernachlässigt (systembedingt, nicht aus individueller Kurzsicht). Auf dieses Problem des Planungs- und Handlungshorizonts kann wie folgt reagiert werden:

Man verzichtet in konsequenter Fortsetzung des Autonomiegedankens auf kurzfristige Zielvorgaben. Die Kontrolle erfolgt in größeren zeitlichen Abständen, beim Wechsel des Spartenleiters sowie bei Verdacht auf Missmanagement. Auf diese Weise würde den Spartenleitern auch langfristig orientiertes Handeln ermöglicht. Diese erste Möglichkeit wird aber kaum praktiziert. Außerdem ist jährlich eine Bilanz zu erstellen.

In der Praxis hält man an der kurzfristigen Erfolgsmessung der Divisionen fest, ergänzt sie aber um ein System von Vorschriften und Entscheidungsvorbehalten, das mit den Langfristzielen des Unternehmens kollidierende Verhaltensweisen der Divisionen vermindert. Solche Nebenbedingungen der Gewinnmaximierung betreffen Vorschriften bezüglich Instandhaltung, Wartung, Unfallverhütung, Qualitätskontrolle, Personalentwicklung usw. Außerdem kann die herkömmliche Gewinn- und Verlustrechnung zu einer strategisch orientierten Gewinn- und Verlustrechnung fortentwickelt werden, in welcher die langfristig-strategischen Aufwendungen gesondert ausgewiesen werden.

Traditionelle Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio DM)			
	1999	2000	Änderung in %
Umsatzerlöse	400	440	+ 10
- Umsatzaufwendungen	120	126	+ 5
- sonstige Aufwendungen	200	241	+ 21
(davon strat. Aufwendungen)	(40)	(60)	(+ 50)
= Jahresüberschuss	80	72	- 10

Strategisch orientierte Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio DM)			
	1999	2000	Änderung in %
Umsatzerlöse	400	440	+ 10
- Umsatzaufwendungen	120	126	+ 5
- sonstige Aufwendungen	160	182	+ 13,75
= Jahresüberschuss I	120	132	+ 10
- strategische Aufwendungen	40	60	+ 50
= Jahresüberschuss II	80	72	- 10

Ein organisatorisches Mittel zur langfristigen Unternehmenssicherung stellen in einer Divisionalorganisation auch Zentralbereiche dar. Strategische Aktivitäten wie z.B. Forschung und Entwicklung werden dabei nicht auf die Sparten aufgeteilt und diesen überlassen, sondern in einem Zentralbereich für alle Sparten durchgeführt.

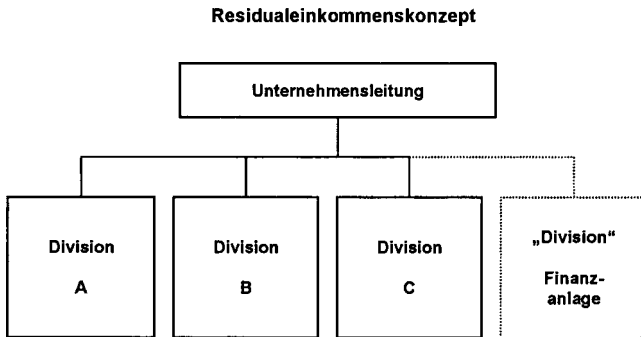
3.4.2.3 Das Residualeinkommens-Konzept

Das RoI-Konzept kann zum Residualeinkommens-Konzept erweitert werden. Residualeinkommen heißt Rest-Einkommen. Häufig wird in den Wirtschaftswissenschaften der Unternehmensgewinn als Residualgröße bezeichnet, weil er sich als Restgröße aus den Verkaufserlösen nach Abzug der Kosten ergibt. Residualeinkommen wird im Rahmen einer Divisionalorganisation definiert als Überschuss des Gewinns über alternative externe Anlagemöglichkeiten (Ansatz kalkulatorischer Zinsen), insbesondere über Finanzinvestitionen. Während beim Return-on-Investment-Konzept nur die unternehmensinternen Investitionsalternativen in den verschiedenen Divisionen verglichen werden, wird beim Residualeinkommens-Konzept im Rahmen der Reinvestierungsstrategie die unternehmensexterne Finanzinvestition berücksichtigt.

Die entscheidende Weiterentwicklung des RoI-Konzepts zum Residualeinkommens-Konzept besteht darin, dass das letztere den Erfolgsvergleich auf externe Finanzinvestitionen ausweitet. Es sei angemerkt, dass in der Praxis bei Investitionsentscheidungen über die hier betrachteten wahrscheinlichen Renditen hinaus weitere Größen wie z.B. die Sicherheit der Investitionen oder die Notwendigkeit von Ersatzinvestitionen in die Überlegung einfließen.

Residualeinkommens-Konzept		
	Division A	Division B
Kapital	10.000.000 DM	15.000.000 DM
Gewinn	1.000.000 DM	750.000 DM
Return on Investment	10 %	5 %
Externe Verzinsung 6 %	600.000 DM	900.000 DM
Residualeinkommen	400.000 DM	- 150.000 DM

Das vorstehende Beispiel macht auch die Bedeutung niedriger Geld- bzw. Kapitalmarktzinsen für die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung deutlich. Ein hohes Zinsniveau mindert Realinvestitionen, da Anleger Finanzinvestitionen den Realinvestitionen vorziehen und da in den Unternehmen fremdfinanzierte Investitionen teilweise unterbleiben, da die interne Verzinsung (Rendite) unterhalb der externen (= zu zahlenden) Zinsen liegt.



3.4.2.4 Die Unternehmensplanung

Die Steuerung und die Kontrolle der Divisionen mit Hilfe des RoI-Konzepts bzw. des Residualeinkommens-Konzeptes ist insoweit begrenzt, als es hierbei letztlich um eine Steuerung bzw. Kontrolle mit einigen wenigen hochaggregierten Kennziffern geht. Diese **monetären Kontrollindikatoren** signalisieren ggf. zwar Planabweichungen (Unterschreiten der Sollwerte), zeigen aber noch nicht deren Ursachen auf. In der Praxis haben divisionalisierte Großunternehmen daher umfangreiche Systeme der Unternehmensplanung (Budgetierung) entwickelt. Diese bestehen aus verschiedenen Teilplanungen (Teilbudgets). Diese detaillierte Unternehmensplanung dient als **Unterbau des RoI-Konzepts**.

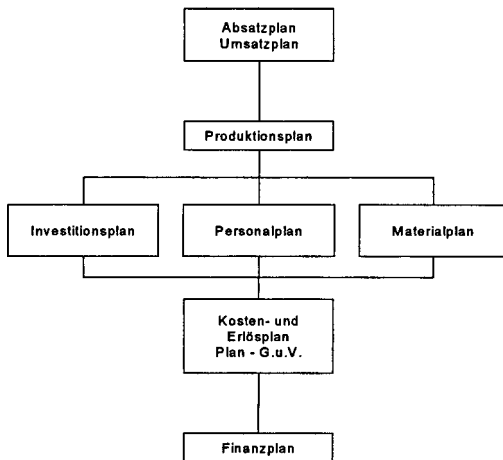
Auch durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde der Vorstand in § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden können.

Die Unternehmensplanung ist ein Führungsinstrument zur Konkretisierung und Koordinierung der am Gewinnziel orientierten Aufgaben einer arbeitsteiligen Organisation. Die Planung ist auf das jeweils **nächste Geschäftsjahr** (Budgetjahr) ausgerichtet. In vielen Unternehmen ist das Budgetjahr das erste Jahr einer mehrjährigen (bis fünfjährigen) Planung.

Die Planung des nächsten Geschäftsjahres erfolgt meist im 3. und 4. Quartal des laufenden Jahres. Die Planung erfolgt relativ spät im laufenden Geschäftsjahr, um sie auf möglichst aktuellen Informationen und Daten stützen zu können. Die Unternehmensplanung erfolgt in der Praxis als Abstimmungs- und Verhandlungsprozess zwischen dem Zentralmanagement (u.a. Zentralcontrolling) und der Spartenleitung.

Die Unternehmensplanung kann folgende Teilpläne umfassen: Absatz- und Umsatzplan, Produktionsplan, Investitionsplan, Personalplan, Materialplan, Kosten- und Erlösplan (Plan-GuV), Finanzplan und Planbilanz.

Elemente einer Unternehmensplanung



Absatz- und Umsatzplan: Eine realistische Unternehmensplanung sollte gemäß dem Ausgleichsgesetz der Planung (Gutenberg) vom Engpassbereich (Minimumsektor) des Unternehmens ausgehen. In der Regel bildet daher der Absatz- und Umsatzplan die Basis der Unternehmensplanung. Der Absatzplan kann nach Produktgruppen und / oder nach Absatzmärkten (Gebiete, Vertriebskanäle, Kundengruppen) gegliedert sein. Ferner kann er unterteilt werden in Eigenfertigung und in Handelsware.

Bei der Erstellung des Absatz- und Umsatzplanes spielen unter anderem folgende Detailüberlegungen eine Rolle: Produktpolitik (Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte), Distributionspolitik (Erweiterung oder Umstrukturierung des Außendienstes, Aufbau eines neuen Vertriebskanals), Preispolitik und Werbepolitik.

Der Absatz- und Umsatzplan wird vielfach zur Begrenzung des Planungsaufwandes in Form einer Partialanalyse erstellt, bei welcher der Absatz anhand von Leitgrößen (Hauptumsatzträger) der einzelnen Produktgruppen hochgerechnet wird. Als Fehlerquelle kommt eine unzutreffende Prognose der absetzbaren Mengen sowie der Preisentwicklung in Betracht. Fehlerquellen können auch in einer zu ambitionierten Planung oder in einer supervorsichtigen Planung liegen. Da der Absatz- und Umsatzplan die Grundlage für die folgenden Pläne ist, können sich mögliche Fehler bei diesem Plan in den anderen Teilplänen fortpflanzen.

Produktionsplan: Ausgehend vom Absatzplan wird der Produktionsplan mit den zu produzierenden Güterarten, den Produktionsmengen und evtl. den Produktionsterminen festgelegt. Ferner werden die erforderlichen Betriebsmittel, der Arbeitskräftebedarf sowie der Materialbedarf festgestellt.

Investitionsplan: Aus dem Produktionsplan wird der Investitionsplan abgeleitet. Aus dem Produktionsplan kann sich ergeben, dass die Produktionskapazität erweitert oder neu aufgebaut werden muss (Investition) oder dass die Produktionskapazität nicht ausgelastet ist oder gar abgebaut werden muss (Desinvestition). Zweckmäßig erscheint, soweit dies möglich ist, eine Differenzierung der Investitionen in Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen. In Divisionalorganisationen wird den Sparten manchmal vorgegeben, dass die Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen eine bestimmte Quote der Abschreibungen (des Werteverzehrs) des laufenden Jahres (oder einer anderen Bezugsperiode) ausmachen müssen.

Für Investitionen, die eine bestimmte Höhe überschreiten, werden Wirtschaftlichkeitsberechnungen zur Festlegung der absoluten oder relativen Vorteilhaftigkeit, der Amortisationszeit usw. durchgeführt. Einmal abgesehen vom Investment-Center-Konzept, bei welchem die Investitionsentscheidung an den einzelnen Spartenleiter delegiert ist, erfolgt insbesondere die Aufstellung des Investitionsplans der einzelnen Sparten in enger Abstimmung mit der zentralen Unternehmensleitung, da hier die Sparten um die (knappen) Mittel des Unternehmens konkurrieren. Gewinne werden nicht unbedingt in der Sparte investiert, die sie erarbeitete. Der Einsatz der Investitionsmittel erfolgt nicht nur nach den voraussichtlichen Renditen, sondern es werden neben den mittel- und langfristigen Erfolgsgrößen wie Marktanteil und Marktwachstum (Portfolio-Analyse) viele andere Faktoren berücksichtigt.

Personalplan: Beim Personalplan wird bezüglich der Mitarbeiter meist zwischen Direkten (= direkte Beziehung zwischen Output und Beschäftigtenzahl; Fertigungslöhner) und Indirekten (= übriges Personal, insbesondere Verwaltungsangestellte) unterschieden.

Formel für **Direkte** im Planjahr: Sollbestand = Istbestand $\times$ (1 + Outputsteigerung in %) – wegrationalisierte Arbeitsplätze bzw. Personen. Beispiel bei einer Belegschaft von 500 Direkten, einer Outputsteigerung von 10 % und einer personellen Rationalisierung von 22 Personen: $500 \times (1 + 10/100) - 22 = 550 - 22 = 528$.

Die Berechnung der notwendigen Zahl der **Indirekten** erfolgt in gleicher Weise, allerdings wird bezüglich der zusätzlichen Arbeitskräfte noch ein Degressions-effekt berücksichtigt, da bei steigender Produktion und steigendem Umsatz die Verwaltungsarbeit nicht proportional zunimmt. So ist z.B. der Arbeitsaufwand gleich, wenn im Rechnungswesen ein Rechnungsbetrag von 1.000 DM oder von 2.000 DM zu buchen ist. Beispiel: Die obige Formel ergebe einen Personalmehrbedarf an Indirekten von 10 Mitarbeitern. Besteht ein Degressionseffekt von 60 %, so beträgt der Personalmehrbedarf schließlich $10 \times 0,4 = 4$.

Tritt im Unterschied zur zuvor angenommenen Produktions- und Absatzsteigerung eine Stagnation oder Verminderung ein, so ergibt sich ein Personal-minderbedarf. Aufgrund von Kündigungsfristen und Abfindungszahlungen ist bei den Personalkosten im Rahmen der Planung aber eine **Remanenzwirkung** zu beachten.

Materialplan: Der Materialplan enthält das einzusetzende und zu beschaffende Material nach Materialarten. Dabei kann das Fertigungsmaterial (Rohstoffe, Zukaufteile) eventuell über Stücklisten der im Produktionsplan enthaltenen Erzeugnisse ermittelt werden. Schließlich ist auch das Gemeinkostenmaterial (Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Energiebedarf) zu planen.

Bei der Feststellung des Materialbeschaffungsbedarfes sind die vorhandenen Lagerbestände zu berücksichtigen. Erfolgt der Materialeinsatz nicht in gleichbleibenden Mengen, sondern gemäß variierenden Losgrößen, sind zur Sicherung der Produktions- und Lieferfähigkeit Sicherheitsvorräte zu planen. Schließlich spielen beim Materialplan Just-in-Time-Systeme eine Rolle.

Investitionsplan: Im Investitionsplan werden die voraussichtlichen Anschaffungspreise eingesetzt, so dass eine Indexierung entfällt. Die Investitionsgüter gehen über die Abschreibungen (kalkulatorische Abschreibungen; Substanzwerterhaltung) in dem Erlös- und Kostenplan ein.

Erlös- und Kostenplan: Die zuvor dargestellten Teilpläne werden in einen Erlös- und Kostenplan (Ergebnisplan, Plan-GuV) überführt. Da die Teilpläne mit Ausnahme des Investitionsplanes in Preisen des laufenden Jahres erstellt werden, sind sie mit Hilfe von Preisindices auf die Nominalwerte des Planjahres (Budgetjahres) hochzurechnen. Bei den Personalkosten ist die voraussichtliche Tarifentwicklung einzukalkulieren. Beim Materialplan ist der Index eventuell kleiner als 1, wenn z.B. durch global sourcing oder durch eine Konzentration auf wenige Lieferanten höhere Mengenrabatte realisiert werden können oder wenn Rohstoffpreise sinken.

Aus der Gegenüberstellung der voraussichtlichen Erlöse sowie der sonstigen Einnahmen und der Kosten ergibt sich das Betriebsergebnis und das Neutrale Ergebnis. Das Betriebsergebnis ist die Differenz zwischen den Nettoerlösen (Bruttoumsätze abzüglich Rabatte usw.) und den Betriebskosten.

Zeigt der Erlös- und Kostenplan einen Verlust oder eine negative Differenz zum anvisierten Gewinnziel bzw. zur gewünschten Soll-Rendite (unbefriedigende Profitrate), wird in Abstimmungen und Verhandlungen zwischen Zentralmanagement und Divisionsleitern eine Überarbeitung der vorgelegten Teilpläne vorgenommen, um den voraussichtlichen Verlust zu verringern oder zu vermeiden oder um den geplanten Gewinn zu erhöhen.

Finanzplan: Im Finanzplan wird zur Sicherstellung der Liquidität der Finanzbedarf für die im Planjahr vorgesehenen Maßnahmen (Mittelverwendung) den verfügbaren bzw. benötigten Finanzmitteln gegenübergestellt.

Aus der Zusammenfassung der zu erwartenden Schlussbilanz für das laufende Geschäftsjahr, dem Finanzplan und dem Erlös- und Kostenplan ergibt sich schließlich die Planbilanz.

Die Steuerung und Kontrolle der Divisionen im laufenden Geschäftsjahr erfolgt durch den periodischen Vergleich (in der Regel monatlich) der tatsächlich erreichten Ergebnisse mit den Planansätzen. Dabei geht es weniger darum, Differenzen zu konstatieren, sondern wichtig ist es, diese zu erklären. Es geht darum, ungünstige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Ein besonders Problem bei der Unternehmensplanung besteht darin, dass die Bedingungen, die bei der Planung im 3. und 4. Quartal des Vorjahres zugrunde gelegt wurden, sich im Zeitablauf ändern können. Hinsichtlich der Frage, wie dann die Plankontrolle (Budgetkontrolle) vorzunehmen ist, herrscht keine einheitliche Auffassung. Vermutlich ist es besser, als neuen Vergleichsmaßstab einen revidierten Plan aufzustellen, als weiterhin die erreichten Istdaten mit (völlig) unrealistischen Planwerten zu vergleichen.

3.5 Zentralbereiche in einer Divisionalorganisation

3.5.1 Einführung

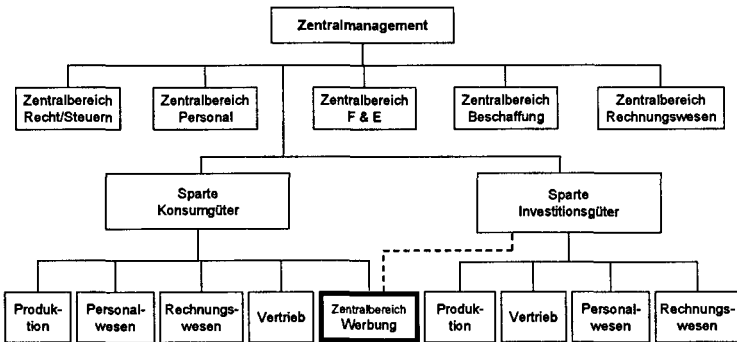
Reine oder vollkommene Divisionalorganisationen, also Unternehmen, die unterhalb des Leitungsorgans nur aus Divisionen bestehen, dürften sehr selten sein. Bei einer Divisionalisierung werden häufig nicht alle Funktionen auf die Divisionen aufgeteilt, sondern einige Funktionen werden zum Teil als Zentralbereiche oder als Gemeinschaftsbereiche betrieben. Manche Funktionen, zum Beispiel die Personalwirtschaft und das Rechnungswesen, werden meist zum Teil zentral und zum Teil dezentral erfüllt. Eine Spezialform der Zentralisierung stellt die Eingliederung in die hauptnutzende Sparte mit gleichzeitiger Mitbetreuung auch der anderen Sparten dar. Bestehen umfangreiche Zentralbereiche und ist die Spartenautonomie gering, so spricht man von einer zentralen Spartenorganisation. Bei einer möglichst weitgehenden Divisionalisierung der Funktionen und bei großer Spartenautonomie spricht man von einer dezentralen Spartenorganisation. Schwach diversifizierte Unternehmen tendieren zur zentralen Spartenorganisation, breit diversifizierte Unternehmen (laterale oder konglomerate Diversifikation, Mischkonzern) tendieren zur dezentralen Spartenorganisation.

Was die Machtverteilung und die Kooperation zwischen Zentralbereichen und Divisionen anbelangt, so gibt es verschiedene Arten. Oft variieren die Kompetenzen eines Zentralbereiches auch in Abhängigkeit vom Inhalt der jeweiligen Aufgaben. In manchen Fragen ist der Zentralbereich Instanz, in anderen Matrixeinheit, Servicebereich oder Stabsabteilung.

3.5.2 Grundsätzliche Überlegungen

Bei der Entscheidung über die Zentralisierung (Konzentration) oder alternativ die Dezentralisierung von Funktionen durch Aufteilung und Eingliederung in die Divisionen sind kaum generelle Aussagen möglich. Hier ist eine situations- und strategiegerechte Lösung anzustreben. Es spielen verschiedene Überlegungen eine Rolle.

**Gleichzeitige Zentralisierung und Divisionalisierung der Funktionen Rechnungswesen und Personal
Zentralbereich Werbung bei hauptnutzender Division**



Arten der Funktionserfüllung						
Zentralbereichsarten					Dekonzentration	Outsourcing
Kernbereich	Instanz	Matrixeinheit	Servicebereich	Stab		
vollkommene Funktionskonzentration im Zentralbereich; geringe Kooperation mit den Divisionen	Zentralbereich hat Richtlinienkompetenz gegenüber Teilfunktionseinheiten in den Divisionen	gemeinsame Entscheidungskompetenz von Zentralbereich und Teilfunktionseinheiten in den Divisionen	Divisionen entscheiden über Ob und Was; Zentralbereich hat Wie-Kompetenz	Informations- und methodische Unterstützung der Divisionen, insbes. bei der Entscheidungsvorbereitung	vollkommene Divisionalisierung einer Funktion = Autarkie der Division	fallweiser Einkauf von Dienstleistungen durch die einzelnen Sparten

Strategie - Taktik: Häufig behält sich das Zentralmanagement die strategischen Planungen und Entscheidungen vor (Technologieziele, Diversifikationspolitik, Kooperationen), während alle Entscheidungen bezüglich des operativen Tagesgeschäfts (laufende Marktbetreuung) in die Verantwortung der Spartenleiter gelegt werden. Daraus folgt zum Beispiel, dass Forschung und Entwicklung so-

wie Investitionsrechnungen und Investitionsentscheidungen für bedeutende Investitionen zentral durchgeführt werden. Es sei kurz angemerkt, dass die Trennung von strategischen und operativen Entscheidungen personell dann aufgehoben ist, wenn Divisionsleiter zugleich Mitglieder des Zentralmanagements sind.

Kontrolle: Trotz der Delegation operativer Aufgaben und reiner Bereichsentscheidungen an die Spartenleiter will das Zentralmanagement die Übersicht und die Kontrolle über die Unternehmung behalten. Es muss also zum Beispiel bestimmte Funktionen des Rechnungswesens (z.B. Unternehmensplanung, Bilanzierung, Revision) und des Personalwesens als seine Instrumente behalten. Daraus folgt weiterhin, dass die Stellung solcher Zentralfunktionen gegenüber den Divisionen relativ stark sein muss (Zentralbereich als Instanz oder als Matrixeinheit).

Unternehmensgröße und Ressourcen-Interdependenz: Ein weiterer Einflussfaktor auf die Frage der Zentralisierung und der Dezentralisierung (= Divisionalisierung) in einer Spartenorganisation ist die Größe des Unternehmens. So ist in kleineren Divisionalunternehmen eine Ressourcen-Interdependenz bei der Produktion zwecks Kapazitätsauslastung oft unvermeidlich.

Andere Spezialfunktionen, wie z.B. die Steuerabteilung (falls vorhanden), müssen ebenfalls zentral bleiben, da eine Eingliederung in jede Division zu einer **Stellenvermehrung** oder zur **Unterauslastung von Spezialisten** führen würde. Es sei hier angemerkt, dass die Eingliederung von Spezialisten in die Sparten und ihre Auslastung durch job enlargement nicht immer zweckmäßig und effizient sind. Oft kann man auch nur durch eine ausschließliche und permanente Beschäftigung mit einem Spezialgebiet den Expertenstatus erhalten.

Autonomiegrad und Gewinnverantwortung: Wichtig sind auch der Autonomiegrad und in Verbindung damit der Verantwortungsumfang der Divisionsleiter. Je konsequenter divisionalisiert wird, um so weniger können über unzureichende Kostenschlüssel intransparente interne Quersubventionierungen erfolgen. Werden die Divisionen als Profit-Center geführt, tragen die Spartenleiter also Gewinnverantwortung, so müssen sie die wesentlichen Gewinnpotentiale beurteilen und weitgehend beeinflussen können. Nur unter dieser Voraussetzung wird ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem als gerecht empfunden. Diese Überlegungen sprechen also gegen Zentralisierungen und für eine weitgehende Divisionalisierung aller Funktionen.

Soweit doch Zentralbereiche geschaffen werden, spricht das Profit-Center-Konzept dafür, diese Bereiche möglichst klein zu halten und sie als Service-Center oder interne Profit-Center zu führen, deren Leistungen von den Sparten nicht per

Umlage zwangsfinanziert, sondern nur im Maße der Inanspruchnahme bezahlt werden.

Ausgliederung und Verkauf: Die Entscheidung über Zentralisierung oder Dezentralisierung von Aufgaben kann bezüglich einzelner Divisionen auch von den Plänen beeinflusst werden, welche das Zentralmanagement mit diesen Divisionen verfolgt. Soll zum Beispiel eine Division künftig als vollkommen unabhängiges Unternehmens ausgegliedert werden, so sollten möglichst viele für die Division wichtige Aufgaben von ihr selbst erledigt werden. Es sollte also möglichst wenige oder leicht lösbare Verbindungen zwischen der Division und der Zentrale geben. Soll die Division dagegen an ein anderes Unternehmen verkauft und in die dortige Divisional- oder Konzernorganisation eingegliedert werden, so dürfte der Käufer häufig an einer schlanken Division, welche nur die notwendigen Kernfunktionen enthält, interessiert sein.

Situative Umstände: Bei manchen Aufgaben kommt es auf die besonderen Umstände im Unternehmen an (situative Organisation). Eine Funktion wie der **Kundendienst** kann je nach der Sachlage (Technik, Einsatzorte) zentral oder dezentral betrieben werden. In diesem Zusammenhang wird man auch sagen können, dass die Dezentralisierungstendenz in diversifizierten Divisionalunternehmen und in regional verteilten Divisionalunternehmen relativ groß sein wird.

Zeitlicher Aspekt: Eine konsequente Divisionalisierung ist mit besonders intensiven Umstellungsschwierigkeiten verbunden. Daher werden manche Funktionen zunächst als Zentralbereich belassen und erst später, wenn die Divisionen mit ihren Kernfunktion gut etabliert sind, divisionalisiert. Ein Unternehmen mit Divisionen und umfangreichen und mächtigen Zentralbereichen (Instanzen) kann man als eine Mischung aus Divisionalorganisation und Funktionalorganisation ansehen.

Oft sind bei der Frage Zentralisierung oder Dezentralisierung auch **Organisationsmoden** („structure follows fashion“) und **Pendelbewegungen** (z.B. bei der Datenverarbeitung Wechsel zwischen Rechenzentrum und dezentralem EDV-Einsatz) zu beobachten. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass die Frage der Zentralisierung oder Dezentralisierung bei vielen Funktionen (z.B. Datenverarbeitung, Rechnungswesen, Controlling, Personal) nicht für die Funktion insgesamt, sondern nur für Teilfunktionen beantwortet werden kann. Es geht nicht um Entweder-Oder, sondern um Sowohl-als-Auch. Das bedeutet: Einige Teilfunktionen bleiben zentral, andere Teilfunktionen werden in die Divisionen eingegliedert.

3.5.3 Forschung und Entwicklung

Die Funktion "Forschung und Entwicklung (F&E)" wird oft als Zentralbereich gelassen. Dies geschieht, um das für die mittel- und langfristige **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens wichtige, zugleich aber ausgabenintensive (Laboreinrichtungen) und nicht selten erfolgsunsichere Technologiemanagement nicht der kurzfristigen Gewinnorientierung der Divisionsleiter unterzuordnen. Durch die Konzentrierung in einem Bereich sollen **Synergie-Effekte** zwischen den Forschern und Entwicklern erhalten bleiben und **Parallelentwicklungen** vermieden werden. Weiterhin ist so eine bessere Auslastung (Poolingseffekt) der Forscher und Entwickler im Zeitablauf durch wechselnde Aufträge für die verschiedenen Sparten gewährleistet.

Wichtig ist auch, dass die erarbeiteten **Ergebnisse** von Forschung und Entwicklung durch Parallelprojektierung so schnell wie möglich **allen Divisionen** zugute kommen. Die zügige Umsetzung von Forschungsergebnisse in marktgängige Produktinnovationen und Systeme ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auf diese Weise kann unter Umstände das eigene technische System zum Marktstandard werden (siehe z.B. Video-Recorder). Durch **temporäre Monopolstellungen** können Forschungs- und Entwicklungskosten rasch amortisiert werden.

Ein Zentralbereich für Forschung und Entwicklung kann wohl auch besser externe Forschungsaufträge durchführen. In diesem Falle wird dieser Zentralbereich ansatzweise selbst ein Profit Center, da er **Drittmittel** akquiriert.

Forschung wird in erheblichem Maße auch staatlich finanziert bzw. subventioniert. Das Erlangen von **Subventionsmitteln** dürfte ebenfalls durch einen Zentralbereich, in dem Kenntnisse über entsprechende Förderanträge vorliegen, besser möglich sein. Zum Teil unterhalten sehr große Unternehmen Büros in Berlin bzw. Brüssel (Lobby), um schon auf die Gestaltung von Förderrichtlinien Einfluss zu nehmen.

Für eine Zentralisierung spricht ferner, dass es bei der sehr kostenintensiven Forschung, insbesondere bei der Grundlagenforschung, in der Praxis auch **unternehmensübergreifende Kooperationen** (Automobilindustrie, Chemische Industrie, Pharmazeutik) gibt. Diese strategischen Allianz zwischen Unternehmen ist bei einem Zentralbereich leichter durchführbar.

In einer sehr großen, lateral diversifizierten Divisionalorganisation ist es denkbar, dass die angewandte Forschung und insbesondere die Entwicklung, soweit es um Spezialentwicklungen (Einzelanfertigungen) für einzelne Kunden geht, dezentral in einzelne Sparten bzw. Tochterunternehmen integriert ist. Zentral bleibt dann die Grundlagenforschung, sofern sie betrieben wird. Eine

Dezentralisierung von Forschung und Entwicklung kann bei starker Diversifizierung auch in Frage kommen, wenn es im Markt einer Division eine rasante technische Entwicklung gibt, die zügig vorangetrieben werden soll oder der man zügig folgen muss.

3.5.4 Beschaffung und Materialwirtschaft

Die Funktion "Einkauf" wird vor allem hinsichtlich der Beschaffung von Rohstoffen oft als gemeinsamer Bereich betrieben, um die **Nachfrage- und Verhandlungsmacht** des Unternehmens gegenüber Lieferanten (Rabatte und andere Konditionenvorteile) zu erhalten. Dies gilt insbesondere, wenn in der Produktion **Ressourcen-Interdependenz** besteht. Wenn die Art der Beschaffungsgüter differiert und wenn das Einkaufsvolumen im Vergleich mit dem eigenen Umsatz sehr hoch ist, so liegt insbesondere in großen Unternehmen mit bedeutenden Profit-Centern die Übertragung des Einkaufs in die Divisionsverantwortung nahe.

Ist die Beschaffung zentral, kann möglicherweise auch die Lagerung der Einsatzgüter zentralisiert werden. Dies hängt aber von der räumlichen Verteilung der Sparten, insbesondere aber von den Standorten der Produktionsstätten ab.

3.5.5 Produktion, Logistik und Service

Die Produktion als kostenintensiver Kernbereich industrieller Aktivitäten sollte möglichst in die einzelnen Divisionen eingegliedert werden. In einer kleineren Divisionalorganisation mit einem nur mäßig heterogenen Produktions- und Absatzprogramm kann es aber zwecks Auslastung der vorhandenen Anlagen und zur Minimierung der Stückkosten (Skalenerträge) geboten sein, die Produktion nicht aufzuteilen, sondern als gemeinsamen Bereich zu unterhalten (Ressourcen-Interdependenz).

Der Bereich Logistik (Transport, Fuhrpark) kann zur Erzielung von **Verbundvorteilen** bei der **Auslastung der Transportmittel** und der Tourenplanung als Gemeinschaftsbereich betrieben werden. Diese Frage hängt aber von den jeweiligen Umständen ab, also zum Beispiel von der **Art des Transportgutes** (Lebensmittel; Tankwagen), **der Bedeutung des Transports** für die einzelnen Sparten und von der **räumlichen Verteilung** der Produktionsstätten und der Kundenstandorte.

Auch der **Service** mit dem **technischen Kundendienst** (Montage, Wartung, Reparaturen) und der **Ersatzteilversorgung** kann aus Gründen einer hohen Auslastung, zur Minimierung von Fahrtzeiten und zur Erzielung weiterer Ver-

bundvorteile als Gemeinschaftsbereich betrieben werden. Eine wichtige Voraussetzung unter anderen dafür ist aber, dass die Kundendiensttechniker die Produkte aller Sparten betreuen können. Auch kommt es auf die räumliche Verteilung der Kunden an. Wird der Kundendienst als ein Marketinginstrument betrachtet, muss er dem einzelnen Spartenleiter unterstehen.

3. 5.6 Marktforschung, Werbung und Außenorganisation

Die Marketing- und Vertriebsfunktionen gehören in die Sparten, da sie den Minimumbereich einer Division ausmachen. Kann man sich bei der Produktion notgedrungen noch einen Gemeinschaftsbereich (Cost-Center) vorstellen, so kann man wohl nicht mehr von einer Divisionalorganisation sprechen, wenn auch Vertrieb und Marketing von einem Zentralbereich wahrgenommen werden. Einzelne **Teilfunktionen**, die in einer Funktionalorganisation zum Bereich "Marketing und Vertrieb" gehören, können aber in Zentralbereichen durchgeführt werden, um Spezialwissen gemeinsam zu nutzen und auszulasten (Poolungseffekt).

Hier ist zunächst die **Marktforschung** zu nennen. Diese Aufgabe wird übrigens als fallweise Aktivität von vielen Unternehmen nicht selbst betrieben, sondern im Wege der Buy-Alternative auftragsweise an Marktforschungsinstitute übergeben.

Auch die **Werbung** kommt je nach den Umständen für eine Zentralisierung in Frage. Hier ist bei Großunternehmen auch an eine Bündelung der Nachfrage zur Erzielung von Konditionenvorteilen bei Medienunternehmen zu denken. Hat die Werbung für die einzelnen Sparten ein sehr unterschiedliches Gewicht (hohe Bedeutung bei Konsumgütern, vergleichsweise weniger Bedeutung bei Investitionsgütern), kann auch eine Zentralisierung beim Hauptnutzer mit zusätzlicher Betreuung der übrigen Nutzer realisiert werden.

Es dürfte in der Regel **unzweckmäßig** sein, den **Außendienst gemeinsam** zu unterhalten, da dies einen permanenten Streit darüber provoziert, inwieweit die Außendienstmitarbeiter sich für die Belange der einzelnen Sparten einsetzen. **Überschneiden** sich die **Kundengruppen**, sollte aber eine **wechselseitige Unterstützung** durch Entgegennahme und Weiterleitung von Aufträgen und Reklamationen für die jeweils anderen Sparten organisiert werden. Es mag auch sein, dass **Filialen** als Stützpunkte für den Außendienst, den Kundendienst, die lokale Auftragsabwicklung und eine rasche Ersatzteilversorgung gemeinsam betrieben werden. Allerdings kommt es dann wieder schnell zu Kosteninterdependenzen und zu Quersubventionierungen.

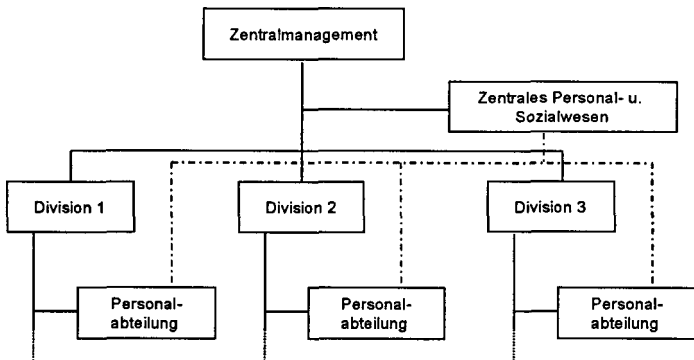
3.5.7 Personalwirtschaftliche Funktionen

Das Personalwesen ist ein Bereich, dessen Aufgaben geteilt werden. Dabei hat der Zentralbereich oft eine **Richtlinien-Kompetenz** (Rahmenregelungen; Grundordnungsfunktion) hinsichtlich der Personalfragen (z.B. bei AT-Vergütungssystemen), während die Einzelentscheidungen (z.B. Eingruppierungen oder einzelne Einstellungen und Entlassungen) dezentral getroffen werden. Gutes Human-Resource-Management muss dezentral im persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern erfolgen.

Zentral wird oft die **Betreuung des Managements** (Leitende und Außertarifliche Angestellte) und des **Management-Nachwuchses** (z.B. Trainees) hinsichtlich Planung, Werbung und Auswahl, Beurteilungssystem und Vergütung betrieben. Auf diese Weise werden auch Versetzungen zwischen den Sparten möglich.

Eine **Gemeinschaftsaufgabe** ist aus Gründen der Kapazitätsauslastung oft die unternehmensinterne **Management- und Personalentwicklung** (Weiterbildung; management development). Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der Strategiefaktor "Mitarbeiterqualität" nicht durch die kurzfristigen Gewinnziele der Spartenleiter beeinträchtigt wird. Auch kann die interne Weiterbildung aus Gründen der Auslastung oft nur gemeinsam erfolgen. Auch eine eventuelle betriebliche **Altersversorgung** erfolgt in der Regel einheitlich und zentral.

Zentrales und dezentrales Personalwesen



Organisatorische Zuordnung von personalwirtschaftlichen Funktionen in einer Divisionalorganisation



3.5.8 Funktionen des Finanz- und Rechnungswesens

Auch für das Finanz- und Rechnungswesen stellt sich bei einer Divisionalisierung die Frage, ob und inwieweit seine Aufgaben auf die Sparten aufgeteilt, in einem Zentralbereich konzentriert oder in Kooperation von Sparte und Zentrale erledigt werden können oder müssen.

Bilanzierung: Die Bilanzierung erfolgt gemäß Gesetz für die Unternehmensebene. Insofern wird in der Regel eine Bilanz für das Gesamtunternehmen und nicht für jede Division erstellt. Allerdings gehen in diese Bilanz die entsprechenden Daten (z.B. Lagerbestände, Forderungen) aus den einzelnen Divisionen

ein. In Unternehmen mit divisionaler Organisationsstruktur erscheint es denkbar, dass unabhängig von Rechtsvorschriften jede Division eine eigene Rechnungslegung (Teilbilanz) vornimmt. Auch wenn die Sparten rechtlich selbstständige Unternehmen sind, muss jede Sparte eine Bilanz erstellen. Dann wird in der Zentrale eine konsolidierte Bilanz erstellt.

Inwieweit seitens einer Sparte auf die Bilanzierung (z.B. bei der Bewertung von Umlaufvermögen) Einfluss genommen werden kann, hängt von der jeweiligen Organisation des Bilanzierungsprozesses ab, kann also nicht generell gesagt werden.

Investitionsrechnung und -entscheidung: In einer Divisionalorganisation werden Gewinne nicht unbedingt in der Division investiert, die sie erzielt hat. Geht man also davon aus, dass die Sparten um die Investitionsmittel konkurrieren und dass die Investitionsentscheidungen zentral getroffen werden, so ist es zweckmäßig, dass die Investitionspläne und Investitionsrechnungen im zentralen Rechnungswesen erstellt bzw. die entsprechenden Pläne und Rechnungen der Divisionen in der Zentrale kritisch auf ihre Realistlik hin geprüft werden können.

Beim Investment-Center-Konzept liegt die Investitions-Entscheidungen beim Divisionsleiter. In diesem Falle ist eine Zentraleinrichtung selbstverständlich (weitgehend) überflüssig.

Kapitalbeschaffung: Die für Investitionen eventuell notwendige Fremdkapitalbeschaffung bleibt meist zentral, da das Unternehmen durch Bündelung der Finanznachfrage sowie durch entsprechendes Fachwissen ein gewichtigerer Verhandlungspartner als eine einzelne Sparte ist. Auch kann die zentrale Unternehmensleitung im Rahmen der Gewinnverwendung interne Kapitalflüsse vornehmen. In dezentralen Divisionalorganisationen mit lateral diversifiziertem Produktions- und Absatzprogramm stellen die finanzwirtschaftlichen Synergien einen wichtigen Grund für die Beibehaltung eines Einheitsunternehmens oder eines Konzerns mit Managementholding im Vergleich mit einer völligen Verselbständigungen der Divisionen dar. Investitionsentscheidung und Kapitalbeschaffung bleiben in den meisten Fällen auch deshalb Zentralaufgaben, weil die weitgehende Autonomie der Sparten in Form des Investment-Centers nicht gewünscht wird.

Steuern: Manche Unternehmen benötigen eine eigene Steuerabteilung. Hier bietet sich ebenfalls die Lösung durch eine Zentralfunktion an, da eine Installation in allen oder mehreren Sparten vermutlich einen Personalmehrbedarf und vielleicht auch eine Qualitätsminderung beim Personal bedeuten würde.

Revision: Die Abteilungen Revision, sofern man sie zum Rechnungswesen zählen kann, bleibt als Kontrollorgan der Geschäftsleitung ebenfalls zentral.

Unternehmensplanung / Controlling: Die Unternehmensplanung (Budgetierung) als detaillierte Unternehmensplanung ist eine gemeinsame Aufgabe. Zunächst muss das Zentralcontrolling als Untermauerung zu den hochaggregierten RoI-Kennzahlen ein einheitliches Budgetsystem (Controlling-Infrastruktur) entwickeln und vorschreiben, damit die Sparten transparent, vergleichbar, kontrollierbar und notfalls steuerbar bleiben. Die Sparten erstellen sodann jährlich ihr Budget, das in einem Abstimmungs- und Verhandlungsprozess von der Zentrale genehmigt werden muss. Insbesondere bei geringer oder negativer Planrendite wird die Zentrale auf die Unternehmensplanung Einfluss nehmen, zum Beispiel, indem sie Kostenanalysen oder Kostensenkungsmaßnahmen anregt oder vorschreibt.

Im laufenden Jahr melden dann die Sparten periodisch (monatsweise, quartalsweise) die Istdaten an die Zentrale, wobei Störgrößen zu identifizieren und Abweichungen vom Unternehmensplan zu analysieren und zu kommentieren sind. Diese Berichterstattung ist meist die Aufgabe von in den Sparten eingesetzten Bereichscontrollern, die aber zur Stärkung einer realistischen (neutralen, objektiven) Berichterstattung oft nicht nur dem Spartenleiter, sondern funktional auch dem Leiter des zentralen Finanz- und Rechnungswesens unterstellt sind.

Kosten- und Leistungsrechnung: Hinsichtlich der Kosten- und Leistungsrechnung ist zu bedenken, dass beim Profit-Center-Konzept die Spartenleiter an der von ihnen erwirtschafteten Rendite gemessen werden. Dies erfordert, dass wirklich die Rendite der einzelnen Sparte ermittelt werden kann. Demnach ist also die gesamte Kosten- und Leistungsrechnung spartengemäß aufzubauen.

Der Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung hängt im Detail vom Betriebszweck der einzelnen Sparten ab und kann entsprechend von Sparte zu Sparte differieren. Im übrigen erfüllt sie in einer Sparte die gleichen Aufgaben wie in jedem Unternehmen, indem sie die Spartenleitung und andere Abteilungen der Division über Kostenarten, Kostenträger, Deckungsbeiträge und Kosten der Kostenstellen informiert. In enger Verbindung mit der Kostenrechnung kann auch die Preiskalkulation genannt werden, die ebenfalls im Sparten-Rechnungswesen erfolgt.

Organisatorische Zuordnung von Funktionen des Rechnungswesens in einer Divisionalorganisation



Ein Problem beim Aufbau einer spartengerechten Kostenrechnung kann die Ressourcen-Interdependenz darstellen, die vor allem in kleineren Divisionalunternehmen häufig vorkommt. Ein typischer Fall von Ressourcen-Interdependenz ist, dass das Unternehmen nur einen Fertigungsbereich hat, der als Cost-Center für alle Vertriebsdivisionen produziert. Auch Filialen können häufig von Divisionen nur gemeinsam unterhalten werden. Im Falle der Ressourcen-Interdependenz kommt es darauf an, den Block der einer einzelnen Division nicht direkt zurechenbaren Gemeinkosten möglichst klein zu halten, um latente interne Quersubventionierungen zu minimieren.

Sofern es in der Divisionalorganisation **erzwungene Innenumsätze** zwischen den Sparten gibt, ist das **Verrechnungspreisproblem** zu lösen. Im Idealfall entsprechen die Transferpreise den Marktpreisen. Dann kann man mit Schmalenbach von einer pretialen (preislichen, marktmäßigen) Lenkung des innerbetrieblichen Leistungsaustausches sprechen. Als Verrechnungspreise kommen

aber auch Kostenpreise auf der Basis von Istkosten, Normalkosten, Plankosten, variablen Kosten oder Grenzkosten in Frage. Besondere Bedeutung kommt dem Problem der Verrechnungspreise auch in multinationalen Divisionalunternehmen zu. Hier werden die Verrechnungspreise unter Berücksichtigung unterschiedlicher nationaler Steuersysteme beim Export und beim Import manchmal so festgesetzt, dass Gewinne möglichst in Staaten mit niedrigen Steuern anfallen. Ein Beispiel für diese Politik liefert die Mineralölindustrie. Das angesprochene Problem der Gewinnverlagerung kann auch auftreten, wenn eine Ressourcen-Interdependenz in Form eines internationalen Produktionszentrums besteht, also verschiedene nationale Vertriebsdivisionen aus nur einer Produktionsstätte beliefert werden. Sofern ein Spartenleiter solchen Einflussnahmen (überhöhte Einstandspreise bzw. interne Lieferung zu Selbstkosten) unterliegt, kann er nur noch begrenzt für den Gewinn verantwortlich sein.

Debitoren und Kreditoren: Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass Funktionen wie Debitoren-Buchhaltung (Forderungen) einschließlich Kreditwürdigkeitsprüfung (Credit-Controlling) der Kunden (zum Teil als zentrale Aufgabe möglich) und (vorgerichtliches) Mahnwesen sowie Kreditoren-Buchhaltung (Verbindlichkeiten) mit Rechnungsprüfung (sachliche und rechnerische Prüfung eingehender Rechnungen) ebenfalls Aufgaben des Sparten-Rechnungswesens sind, da die Lieferanten und insbesondere die Kunden der einzelnen Sparten differieren. Darüber hinaus geht es bei den Zahlungsbedingungen (Kreditlimit, Zahlungsfrist) auch um absatzpolitische Entscheidungen, die einem gewinnverantwortlichen, kundennahen Spartenleiter unterstehen müssen.

Liquiditätsplanung: Die Planung und die permanente Sicherung der Liquidität ist eine Aufgabe sowohl auf Sparten- als auch auf Unternehmensebene. Die einzelne Sparte muss ihre Geschäfte unter Einhaltung der Liquiditäts-Restriktion durchführen. Die Zentrale erfüllt die gleiche Aufgabe hinsichtlich der Zentralbereiche sowie insbesondere im Zusammenhang mit Investitionen.

3.5.9 Weitere Zentralfunktionen

Die **Datenverarbeitung** erfolgt oft weitgehend in einem **gemeinsamen Rechenzentrum**. Auf diese Weise können Spezialisten wie Systemanalytiker oder Programmierer stets ausgelastet und kostengünstig genutzt werden. Große Sparten können aber komplementär für ihre speziellen Belange eigene Organisatoren haben, die bei EDV-Projekten mit den Spezialisten des zentralen Rechenzentrums kooperieren. Weitere Zentralisierungsargumente bezüglich der Datenverarbeitung können sein: Die Anlagen werden im Schichtbetrieb gemeinsam ausgelastet. Lösungen für gleiche EDV-Probleme der Divisionen müssen nur einmal entwickelt werden. Die Daten aus allen Divisionen können in einem

Management-Informationen-System (MIS) für das Zentralmanagement und für die Divisionsleitungen verarbeitet werden.

Weitere Zentralbereiche bzw. Stabsstellen der Geschäftsleitung bzw. des Holdingmanagements können sein: **Recht**, **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations), **Liegenschaftsverwaltung** und **Versicherungen**. Diese Aufgaben werden meist zentral erledigt, da sie das Unternehmen oder den Konzern als Ganzes betreffen, da sie nur wenige Mitarbeiter umfassen oder da aus Spartensicht meist nur sporadisch Bedarf besteht. Auch sollen diese Aufgaben durch die Konzentration mit Spezialwissen auf hohem Niveau erledigt werden.

3.6 Personalentwicklung - Umlagefinanzierung oder Profit-Center

3.6.1 Vorbemerkung

Zentralbereiche als Profit-Center? Diese Frage ist nur sinnvoll stellbar für Zentralstäbe und Zentrale Dienstleister, nicht dagegen für Zentralinstanzen oder zentrale Kernbereiche. Die gestellte Frage wird nachfolgend untersucht am Beispiel eines Zentralbereiches für Personalentwicklung (Weiterbildung).

In Divisionalunternehmen und anderen Großunternehmen gibt es häufig einen **Zentralbereich für Personalentwicklung** einschließlich **Managemententwicklung**. Dieser Bereich wird in der Regel wie andere Zentralbereiche per **Umlage** durch die Divisionen zwangsfinanziert. Diese Umlage der Weiterbildungskosten kann in einer **Generalumlage** für die Zentrale enthalten sein. Sie kann aber auch nach einem **speziellen Schlüssel** (zum Beispiel nach der **Mitarbeiterzahl** der Divisionen) erfolgen. Einige Divisionalunternehmen führen diesen Bereich als Profit-Center. Das bedeutet, dass dieser Zentralbereich für sein Angebot intern und eventuell auch extern werben und seine Leistungen an die Divisionen und an Externe verkaufen muss. Die internen Verrechnungspreise können als kostendeckende Preise oder als Marktpreise, also mit einem Gewinn für den Zentralbereich, angesetzt werden. Bei der Gestaltung als Profit-Center konkurriert der Zentralbereich, sofern es keine Pflicht zur Bevorzugung seines Angebots gibt, mit externen Anbietern von Veranstaltungen zur Weiterbildung.

Zunächst ist zu noch bemerken, dass in der Praxis wohl kein Unternehmen seine gesamte Weiterbildung ausschließlich intern durchführen kann. Viele Weiterbildungskurse, insbesondere solche technischen, edv-technischen oder rechtlichen Inhalts, können meist nicht intern durchgeführt werden, weil die interne Nachfrage nur vereinzelt und sporadisch auftritt und daher eine interne Schulung unwirtschaftlich wäre. Manche Weiterbildungsinhalte werden auch deshalb nicht intern angeboten, weil im Unternehmen kein fachkundiger Referent vor-

handen ist. Allerdings kann bei genügend großer Nachfrage ein unternehmensinternes Seminar (Inhouse-Seminar) auch mit einem externen Referenten durchgeführt werden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich nun auf solche Veranstaltungen zur Personalentwicklung, die sowohl intern wie extern durchgeführt werden können.

Human-Resource-Development – Umlagefinanzierung oder Profit-Center			
Nutzungspflicht für Interne			Zusätzlicher Verkauf an Externe
Ja		Nein	
Generalumlage oder Umlage nach Schlüssel	Verrechnungspreis		
	Kostenpreis	Marktpreis	Marktpreis

Welche Vor- und Nachteile sind mit diesen beiden Modellen, also der zwangsweisen Umlagefinanzierung einerseits und dem Profit-Center-Konzept andererseits, aus der Sicht der Divisionen, der Unternehmensleitung, des Leiters des Zentralbereiches Personalentwicklung sowie der Mitarbeiter des Unternehmens verbunden?

3.6.2 Die Sicht der Divisionen

Aus der Sicht der Divisionsleitungen erscheint das Profit-Center-Konzept vorteilhaft, weil hier bei jeder einzelnen Weiterbildungsmaßnahme die Option zwischen der internen und der externen Alternative besteht. Es ist also eine größere Wahlfreiheit gegeben. Diese Freiheit kann aber nur dann rational von den Divisionen genutzt werden, wenn sie das interne und das externe Angebot wirklich qualitativ überschauen und vergleichen können. Diese Markttransparenz ist in der Praxis in den Divisionen allerdings oft nicht vorhanden.

Ein weiterer Vorteil des Profit-Center-Konzept besteht für die Divisionen darin, dass der Zentralbereich durch die marktfähige Steuerung beständig gezwungen wird, sein Angebot so gut wie möglich an die Bedürfnisse der Divisionen anzupassen.

Besonders gewichtig erscheint das Argument, dass beim Profit-Center-Konzept die Divisionsleitung selbst über die Höhe des Aufwandes für Personal- und Managemententwicklung entscheidet (Variablisierung von Fixkosten). Bei einer nur geringen oder negativen Rendite könnte dann auch bei den Weiterbildungskosten gespart werden.

Im Einzelfall kann es auch sein, dass in einer Division (zeitweilig) objektiv nur ein **geringer Weiterbildungsbedarf** besteht und daher die Angehörigen der Division das Angebot des Zentralbereiches nur in geringem Maße nachfragen. Bei einer Umlagefinanzierung kann es dann sein, dass bei der Division die Kosten für die Personalförderung den Nutzen deutlich übersteigen. In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, dass in der Regel keine spezielle Umlage für den Zentralbereich Personalentwicklung erhoben wird. Vielmehr wird dieser Zentralbereich aus einer allgemeinen Zentral- oder Holding-Umlage finanziert. Der einzelnen Division ist dabei gar nicht bekannt, wieviel sie letztlich für die Mitarbeiterentwicklung aufwendet. Schließlich ist auch denkbar, dass eine Sparte bestimmte Dienstleistungen (z.B. bestimmte technische Kurse) gar nicht benötigt; bei einer Generalumlage finanziert sie aber auch diese Leistungen des Zentralbereiches mit.

Man muss noch bedenken, dass die Seminargebühren oft nur einen Teil der Weiterbildungskosten darstellen. Es kommen oft noch Fahrt-, Übernachtungs- und Unterhaltskosten hinzu. Auch die zeitanteiligen Lohn- und Gehaltskosten können hinzugerechnet werden. Handelt es sich nun bei der Divisionalorganisation um eine dezentrale Organisation mit mehreren weit auseinanderliegenden Standorten, so kann es für eine Division wegen der Ersparnis von Reise- und Übernachtungskosten wesentlich kostengünstiger sein, Weiterbildungsveranstaltungen lokaler oder regionaler Anbieter nachzufragen statt die Mitarbeiter zum weiter entfernten Zentralbereich zu senden.

3.6.3 Die Sicht der Unternehmensleitung

Die Bewertung der beiden Alternativen aus der Sicht der Unternehmensleitung ist nicht eindeutig. Zunächst ist es durchaus auch im Interesse des Zentralmanagements, dass der Zentralbereich Personalentwicklung als Profit-Center sein Angebot stark an die Bedürfnisse der Divisionen ausrichten muss. Auch **legitimiert eine freie Nachfrage die Existenz** bzw. den Umfang des Zentralbereiches. Bei der Umlagefinanzierung dagegen ist das Zentralmanagement nie völlig sicher, ob der Aufwand für Personal- und Managemententwicklung in der festgesetzten Höhe wirklich erforderlich ist. Vielleicht entsenden die Divisionen zum Teil nur deshalb Mitarbeiter in die Veranstaltungen des Zentralbereiches, um wenigstens eine Gegenleistung für die Zwangsfinanzierung zu erhalten.

Weniger vorteilhaft ist aus der Sicht der Unternehmensleitung beim Profit-Center-Konzept, dass die Divisionen aus Kurzsichtigkeit oder aus kurzfristigen Profitproblemen heraus notwendige **Förderungsmaßnahmen einschränken oder unterlassen** und so mittel- und langfristig Nachteile beim **Strategiefaktor Mitarbeiterqualität** bzw. Humankapital erzeugen können. Dies gilt insbesondere für die Managemententwicklung, die wegen Versetzungen der Manager

und des Management-Nachwuchses zwischen den Divisionen nicht allein aus der Sicht der einzelnen Sparten erfolgen darf. Die Sicherung der Personal- und Managementförderung ist wohl das Hauptargument für die Umlagefinanzierung. Allerdings könnte dieses Ziel auch dadurch erreicht werden, dass den einzelnen Divisionen bei Ansatz von Verrechnungspreisen gemäß Inanspruchnahme und bei freier Wahl des Seminaranbieters ein bestimmter Aufwand für Personal- und Managemententwicklung vorgeschrieben wird.

Problematisch beim Profit-Center-Konzept ist auch, dass durch die freie Wahl des Veranstalters dem Unternehmen **mögliche Deckungsbeiträge** für die Kosten des Zentralbereiches entgehen. Ein Beispiel: Der Zentralbereich biete ein Seminar an, an dem aus didaktischer Sicht 10 - 15 Mitarbeiter teilnehmen können. Die variablen Seminarkosten des Zentralbereiches seien bei zehn Teilnehmern gedeckt. Es nehmen nun 10 Mitarbeiter an diesem internen Seminar teil, 5 weitere Mitarbeiter besuchen vergleichbare externe Seminare. Es ist bei diesem Beispiel klar, dass die möglichen Deckungsbeiträge durch die fünf Besucher externer Veranstaltungen dem Zentralbereich und damit dem Unternehmen entgehen.

Man kann beim Profit-Center-Konzept schließlich die Frage aufwerfen, ob es sich beim Zentralbereich Personalentwicklung wirklich um ein mit den am Markt agierenden Divisionen vergleichbares Profit-Center handelt. Soll der Zentralbereich wirklich einen möglichst hohen Gewinn erwirtschaften, oder soll er nur kostendeckende Preise fakturieren? Außerdem stehen den Einnahmen und einem möglichen Einnahmüberschuss (Gewinn) des Zentralbereiches entsprechende Kosten der Divisionen gegenüber, so dass aus der Sicht der Gesamtunternehmung per Saldo kein wirklicher Gewinn erzielt wird (Nullsummenspiel). Es findet lediglich eine teilweise **Gewinnverschiebung** von den Divisionen zum Zentralbereich statt. Das Profit-Center-Konzept dient also bei Zentralbereichen mehr als **Steuerungsinstrument** und weniger wirklich zur Gewinnerzielung. Etwas anderes gilt nur, soweit der Zentralbereich wie andere Weiterbildungsunternehmen sein Angebot auch an **unternehmensexterne Nachfrager** richtet und verkauft. Dieses Angebot der Leistungen an Externe erfüllt meist aber nur eine **Komplementärfunktion** zum dominierenden Angebot an die internen Nachfrager.

3.6.4 Die Sicht des Zentralbereiches

Für den Leiter des Zentralbereiches Personalentwicklung ist die Umlagefinanzierung wohl die **bequemere Form**, da sie ihn vom **ständigen Verkaufsdruck** befreit und unabhängiger von den Entscheidungen der Divisionen macht. Er kann leichter mit neuen Veranstaltungsinhalten und Veranstaltungsformen experimentieren. Das heißt nicht, dass er keinerlei Rücksicht auf die Divisionen

nimmt. Selbstverständlich wird sich ein vernünftiger Zentralbereichsleiter auch bei einer Umlagefinanzierung bemühen, mit seinem Angebot den Weiterbildungsinteressen der Divisionen zu dienen, da auch bei einer Umlagefinanzierung der Zentralbereich für Personal- und Managemententwicklung seinen Nutzen für das Unternehmen nachweisen muss.

Für das Profit-Center-Konzept spricht aus der Sicht des Zentralbereiches Personalentwicklung, dass durch die freie Nachfrage aus dem Unternehmen seine Existenz klar legitimiert wird. Außerdem kann er bei entsprechender Nachfrage nach seinem Angebot darauf verweisen, dass er wohl ebenso gut und ebenso kostengünstig arbeitet wie externer Anbieter. Soweit die Seminare auch an unternehmensexterne Nachfrager verkauft werden, kann der Leiter des Zentralbereiches diese Einnahmen und die daraus resultierenden wirklichen Gewinne besonders hervorheben. Allerdings ist ein Seminarangebot an Externe ohne weiteres auch beim Umlageverfahren möglich.

3.6.5 Die Sicht der Mitarbeiter

Aus der Sicht der Mitarbeiter kann man sagen, dass für diese die größere Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anbietern von Weiterbildungs-Veranstaltungen (sofern ihnen diese Wahl gelassen wird), die wohl beim Profit-Center-Konzept besteht, vorteilhaft ist. Vorteilhaft für die Belegschaft beim Umlageverfahren ist, dass hier die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen insgesamt etwas mehr gesichert ist, da sie weniger direkt den Einsparversuchen einzelner Divisionsleiter unterliegt. Die Einschätzung der Finanzierungsformen aus Mitarbeitersicht hängt demnach von der wirtschaftlichen Lage ihrer Division und des Gesamtunternehmens ab.

3.6.6 Resümee

Man kann zusammenfassen, dass aus Divisionssicht und wohl auch aus Unternehmenssicht die Vorzüge des Profit-Center-Konzeptes der Personalentwicklung überwiegen. Aus Unternehmenssicht ist dabei wichtig, dass Vorkehrungen gegen eine mögliche Vernachlässigung der Personal- und Managemententwicklung durch einzelne Divisionen getroffen werden, sei es, in dem den Divisionen ein gewisser Aufwand für Personalentwicklung vorgeschrieben wird oder sei es in Form eines Mischmodells aus beiden Varianten.

Aus der Sicht des Zentralbereiches sowie aus Mitarbeitersicht gibt es unseres Erachtens keine eindeutige Wahl zwischen der Umlagefinanzierung und dem Profit-Center-Konzept der Personalentwicklung. Wichtig erscheint die abschließende Feststellung, dass das Profit-Center-Konzept kein kostengünstigeres

Modell für die Personalentwicklung der eigenen Mitarbeiter als die Umlagefinanzierung ist. Bei gleich großen Weiterbildungsaktivitäten wird durch das Profit-Center-Konzept kein Geld gespart, zumal die Teilnahmegebühren nur einen Teil der Weiterbildungskosten ausmachen. Es ist lediglich ein anderes, vielleicht besseres **Steuerungsinstrument** für die Personalentwicklung.

3.7 Verschiedene Fragen zur Divisionalorganisation

3.7.1 Leistungsaustausch zwischen Divisionen

In der Praxis bestehen zwischen den einzelnen Sparten einer Divisionalorganisation nicht selten erhebliche Lieferbeziehungen. Empirische Studien ergaben, dass der Innenumsatz im Durchschnitt bei 10 – 20 % des Gesamtumsatzes der Sparten liegt und in Einzelfällen bis zu 100 % geht (Kreuter 1998). Dieser Leistungsaustausch wirkt unabhängig von der Frage der Verrechnungspreise eine Reihe von Problemen auf.

Können benötigte Güter nur extern bezogen werden, so kann meist zwischen mehreren Lieferanten gewählt werden. Die Lieferbedingungen können durch die kaufende Sparte frei ausgehandelt werden. Können Güter auch intern bezogen werden, wird oft die Wahlfreiheit beim Bezug eingeschränkt. Oft muss zumindest ein internes Angebot eingeholt werden. Dieses muss meist akzeptiert werden, wenn es gleich gut oder nur geringfügig schlechter als ein externes Angebot ist. Besteht die Division doch auf einer Fremdvergabe des Auftrages, muss dies begründet werden.

Sowohl seitens der kaufenden Sparten als auch seitens der liefernden Sparten wird behauptet, die Leistungsabwicklung mit externen Partnern sei lukrativer. Die kaufenden Sparten weisen auf günstigere Angebote von externen Anbietern hin. Sie klagen über Verrechnungspreise, die über den Marktpreisen liegen. Die liefernden Sparten klagen, sie müssten den internen Kunden Preisabschläge und Sonderkonditionen einräumen, was diese z.B. mit Hinweis auf geringere Vertriebskosten oder dem fehlenden Forderungsausfallrisiko begründen. Auch gilt bei interner Lieferung manchmal die Meistbegünstigungsklausel, wonach der kaufenden Sparte die gleichen Konditionen eingeräumt werden müssen wie dem besten externen Kunden.

Während mit externen Lieferanten meist formelle Lieferverträge geschlossen werden, ist dies zwischen Sparten weniger üblich. Nur bei Aufträgen von rechtlich selbständigen Divisionen oder bei Bezug von ausländischen Divisionen in multinationalen Unternehmen werden Verträge geschlossen. Erfüllt ein externer Lieferant den Kontrakt nicht ordnungsgemäß (Qualitätsmängel, Lieferverzug), kommen Rechtsmittel wie zum Beispiel Konventionalstrafen zum Zuge. In

schwierigen Streitfällen erfolgt eine Schlichtung oder Klärung per Gericht. Bei internen Streitigkeiten zwischen Divisionen scheidet der Gerichtsweg aus. Es müssen letztlich höhere Hierarchieebenen als Klärungsinstanz eingeschaltet werden. Allerdings wird dies meist vermieden, da von den Divisionen erwartet wird, dass sie operative Probleme selbst lösen.

Interne Auftraggeber werden weniger als externe Auftraggeber als Kunden gesehen. Nicht selten wird die kaufende Sparte bei begrenzten Produktionskapazitäten und anderen Engpasssituationen nachrangig behandelt. Die liefernde Sparte erfüllt zuerst die Aufträge der externen Kunden. Ist der interne Bezug obligatorisch, so hat die liefernde Sparte insoweit eine Monopolstellung, was zu einem weniger kundenorientierten Verhalten als gegenüber externen Auftraggebern führt. Beim Fremdbezug kann eine Lieferverbindung bei anhaltender Unzufriedenheit gekappt werden. Man kann einen Lieferantenwechsel vornehmen. Die Aufgabe einer Geschäftsbeziehung ist gegenüber internen Lieferanten nicht oder nicht so leicht möglich.

Es gibt verschiedene Taktiken, mit denen eine kaufende Sparte erreichen kann, dass sie einen Auftrag an einen externen Lieferanten vergeben kann. So wird zum Beispiel einem externen Anbieter ein möglicher Auftrag frühzeitig angekündigt, während beim internen Lieferant kurzfristig angefragt wird. Da der interne Lieferant den Auftrag kurzfristig nicht erfüllen kann, wird er extern vergeben. Eine weitere Taktik besteht darin, die technischen Spezifikationen eines Auftrages so zu gestalten, dass der interne Lieferant nicht zum Zuge kommt. Ist der interne Bezug erst ab einer gewissen Auftragshöhe obligatorisch, wird ein größerer Auftrag manchmal in mehrere kleiner Aufträge geteilt, die jeweils unter der Genehmigungsgrenze liegen.

Abschließend seien auch einige Vorzüge der internen Leistungsabwicklung genannt: Die Abstimmung zwischen den internen Partnern erfolgt häufig schneller und flexibler als mit externen Partnern. Dies gilt vor allem für die technischen Details eines Auftrags. Ein großer Vorteil ist meist auch die räumliche Nachbarschaft, die Abstimmungen durch persönliche Gespräche ermöglicht. Zwischen den Mitarbeitern von Sparten bestehen oft auch vielfältige informelle Kontakte, die ebenfalls die Klärung von Fragen und Problemen erleichtern.

3.7.2 Divisionalorganisation und Strategische Geschäftseinheiten

Markte entwickeln sich permanent fort. Somit werden auch nach einer Divisionalisierung weitere marktbezogene Strategieüberlegungen und organisatorische Strukturüberlegungen notwendig. Leitsatz: Structure follows strategy (Chandler). Manchmal führt auch eine überzogene Divisionalisierung aus Unter-

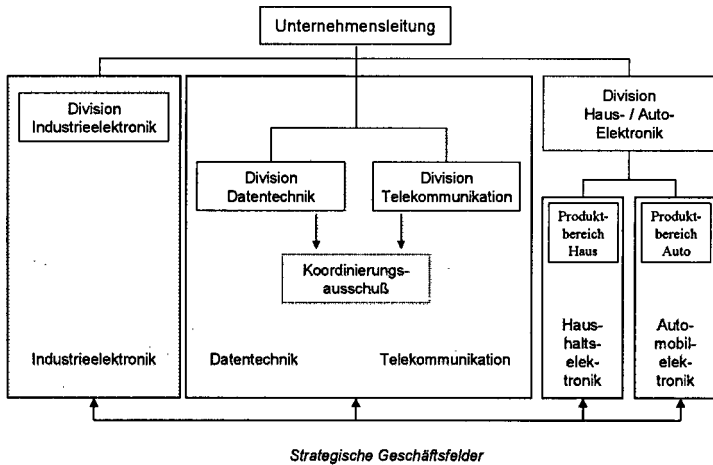
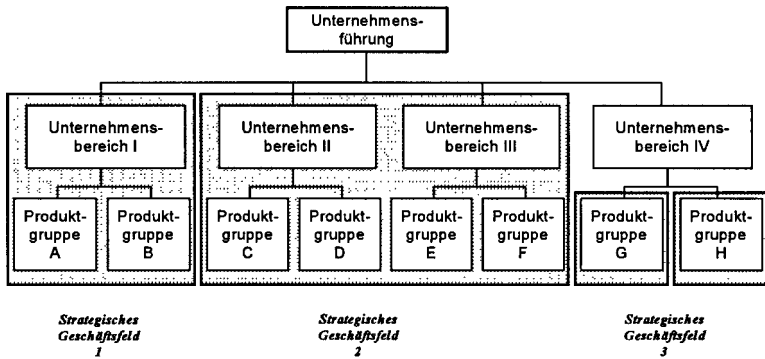
nehmenssicht zu einer Suboptimierung, so dass neue Überlegungen notwendig werden.

Unter **strategischen Geschäftsfeldern** werden hier klar abgegrenzte **Produkt-Markt-Kombinationen** verstanden, die auf der Grundlage der Gegebenheiten des Absatzmarktes bestimmt werden. Das strategische Geschäftsfeld beschreibt ein relativ **autonomes Marktsegment**, das sich von anderen Geschäftsfeldern durch eine besondere Produktart und durch besondere Konkurrenten (Mitbewerber) abgrenzt. Die Eigenständigkeit eines Geschäftsfeldes erlaubt es, das marktbezogene Marketing-Mix relativ unbeeinflusst von anderen Geschäftsfeldern zu planen und durchzuführen.

Strategische Geschäftseinheiten stellen im Unterschied dazu in der Organisationslehre die Überlegung oder den Versuch dar, entsprechend den festgelegten strategischen Geschäftsfeldern (Absatzmarktsegmenten) organisatorische Einheiten in der Unternehmung zu bilden. Solche strategischen Geschäftseinheiten wären relativ autonome Subsysteme in der Unternehmung, welche die Aktivitäten der Unternehmung auf den Geschäftsfeldern planen, organisieren, durchführen und kontrollieren.

Betrachtet man die Beziehungen zwischen den strategischen Geschäftsfeldern (Markt) einerseits und den Divisionen bzw. strategischen Geschäftseinheiten (Organisation) andererseits, so sind drei Beziehungstypen denkbar:

- Geschäftsfeld und Division stimmen überein. Die Division ist zugleich eine strategische Geschäftseinheit. Dies ist regelmäßig die Lösung, die bei der Bildung von Divisionen angestrebt wird.
- Eine Division betreut zwei oder mehr strategische Geschäftsfelder. Dieser Fall kann hingenommen werden.
- In einem strategischen Geschäftsfeld sind zwei oder mehr Divisionen tätig. Dies ist der eigentliche **Problemfall**. Die Vorschläge reichen von der Bildung einer geschäftsfeldorientierten Geschäftseinheit bis zur Bildung sporadisch wirksamer Sekundärorganisationen durch Koordinierungsausschüsse und Strategiekommissionen.



Strategische Geschäftsfelder unterliegen aufgrund der Marktdynamik einem permanenten Wandel. Es entstehen Überschneidungen bei den Kundengruppen. Oder Kunden wünschen **Komplettlösungen**, welche die Grenzen der Divisionen überschreiten. Was bedeutet dies für die nach diesen Feldern gebildeten Divisionen? Es dürfte wohl nicht zweckmäßig sein, die Spartengrenzen permanent entsprechend der Entwicklung der Geschäftsfelder zu ändern. Eine permanente Änderung der Unternehmensstruktur stört die Stabilität und Kontinuität der Unternehmung. Es ist wohl eher empfehlenswert, die relativ dauer-

hafte Primärorganisation der Unternehmung mit einer temporären geschäftsfeldorientierten Sekundärorganisation (Strategiekommissionen, Informations-, Beratungs- und Entscheidungsausschüssen, Projektgruppen) zu überlagern.

3.7.3 Divisionalorganisation von mittelständischen Unternehmen

Nach einer Untersuchung an der Universität Karlsruhe (Geldern 1979) hatten von 99 Unternehmen (50 - 1.000 Beschäftigte; 6 - 100 Mio. DM Umsatz) aus verschiedenen Branchen 27 die Divisionalorganisation mit Erfolg eingeführt. Die Analyse der Reorganisation von der Funktionalorganisation zur Divisionalorganisation lieferte folgende Resultate:

In allen untersuchten Fällen hatten sich bereits vor der expliziten Einführung der Spartenorganisation spezielle produktorientierte Aufgabenbereiche, z.B. in Form des Produktmanagements, in einem evolutionären Prozess herausgebildet. Die Reorganisation nach Sparten war die letzte Konsequenz aus einer längeren Entwicklung.

Je konsequenter divisionalisiert wurde, je mehr Funktionen also in die Sparten eingegliedert wurden und je ausgeprägter die Gewinnverantwortung der Spartenleiter (Profit-Center-Konzept) gestaltet wurde, desto größer waren die Umstellungsschwierigkeiten.

Die Mitarbeiter dürfen mit der neuen Organisationsform nicht überrumpelt werden. Wenn das Konzept vorbereitet ist, sollte eine Präsentation auf unterschiedlichen Ebenen (Managementebene, ausführende Ebene) erfolgen. Die Ziele sollten erläutert werden. Die Möglichkeit zur Meinungsäußerung sollte eingeräumt werden. Aus Mitarbeitersicht wäre eine Korrekturpartizipation wünschenswert. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates nach den §§ 90, 92, 106 und 111 BetrVG hingewiesen.

Werden die Divisionen als Profit-Center gestaltet, so müssen die Spartenleiter über unternehmerische Fähigkeiten verfügen. Sie müssen unternehmerisch denken und handeln. Dieser Bedarf an Unternehmer-Persönlichkeiten bereitet Mittelbetrieben zunächst oft Schwierigkeiten, zumal die Leiter der bisherigen Funktionsbereiche nicht ohne weiteres als Divisionsleiter in Frage kommen. Am nächsten kommt einer unternehmerischen Aufgabe noch der Leiter des Funktionsbereiches Vertrieb. Aus diesem Grunde ist mit Widerständen gegen die Divisionalisierung aus dem Management zu rechnen.

Personeller Mehraufwand durch die Divisionalisierung wurde in kleineren Unternehmen dadurch vermieden, dass solchen Mitarbeitern, die in der Sparte in ihrer Spezialfunktion nicht ausgelastet sind, mehrere Funktionen übertragen wurden.

Die Mitarbeiter erhalten durch die Divisionalisierung zum Teil erweiterte und verantwortungsvollere Aufgaben. Dieses job enlargement und job enrichment wirkt oft motivierend. Es kann zu Leistungssteigerungen kommen, wodurch auch die üblichen Umstellungsschwierigkeiten besser überwunden werden können.

Am schwierigsten war die Aufteilung der Funktionsbereiche Produktion und Vertrieb. So müssen zwecks Ressourcen- und Kapazitätsauslastung auch nach der Divisionalisierung bestimmte Anlagen und Maschinen gemeinsam genutzt werden. Diese Ressourcen-Interdependenz bringt erheblichen Koordinierungsprobleme mit sich.

Im Vertrieb können Überschneidungen bei den Produktgruppen und Kundengruppen nicht völlig vermieden werden. Überschneiden sich Kundengruppen, so ist es empfehlenswert, dass sich die Außendienstmitarbeiter der Sparten bei der Auftragsannahme und Auftragsweiterleitung gegenseitig unterstützen und vertreten.

Die Beschaffung blieb fast in allen Fällen als Zentralbereich bestehen. Innerhalb einer einzelnen Sparte wären die Einkäufer jeweils nicht ausgelastet gewesen. Außerdem hätte eine Aufteilung der Beschaffungsfunktion die Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten geschwächt (zur Bedeutung des Einkaufes bedenke $\text{Quote Einkaufsvolumen} / \text{Umsatz}$).

Die Zentralisierung bestimmter Dienstleistungsfunktionen (z.B. Organisation, Personal, Werbung) nicht in einem Zentralbereich, sondern in der hauptnutzenden Sparte, führt zu Auseinandersetzungen. Die übrigen Sparten fühlen sich durch die "verleihende" Sparte vernachlässigt. Hier sind eindeutige Regeln für die Inanspruchnahme zu schaffen.

Werden in einer Division Unternehmensteile zusammengefasst, die räumlich getrennt sind, so ist ihre räumliche Zusammenführung eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren der Division und der Unternehmung insgesamt, weil nur so eine Spartenorientierung (Spartengeist, Wir-Gefühl in der Sparte) der Mitarbeiter erreicht wird.

Eine Gefahr für den Erfolg der Divisionalorganisation geht in Mittelbetrieben von der Tatsache aus, dass diese häufig vom Eigentümer-Unternehmer geführt werden. Diese haben als in der Vergangenheit erfolgreiche Unternehmer oft

Schwierigkeiten mit der Delegation der Verantwortung und intervenieren übermäßig in den Sparten. Es kommt zu Entscheidungs- und Weisungsübergriffen. Dann bestehen nur formal autonome Divisionen. Aus diesen Gründen bedarf es oft eines geeigneten Anlasses, wie z.B. es altersbedingten Ausscheidens des Inhabers, um das Spartenkonzept konsequent und erfolgreich einführen zu können.

3.8 Divisionalorganisation als Konzern

3.8.1 Grundbegriffe der Konzernorganisation

Nach dem **Leistungsprogramm** unterscheidet man horizontale, vertikale und diversifizierte Konzerne. Beim **horizontalen Konzern** gehören die Konzernunternehmen der gleichen Produktionsstufe bzw. der gleichen Markt- oder Kundennähe an. Die Produktions- und Absatzprogramme sowie die Märkte und Kunden sind verwandt, so dass der Konzern Synergien realisieren kann. Beim **vertikalen Konzern** gehören die Konzernunternehmen aufeinanderfolgenden Produktionsstufen an. Die Produkte der vorgelagerten Stufe gehen als Vorprodukte in die nachgelagerte Stufe ein. Das Ziel ist die Sicherung von Beschaffungs- oder von Absatzmärkten. Im vertikalen Konzern spielt das Transferpreisproblem aufgrund der Lieferbeziehungen eine große Rolle. Beispiele für diese Konzernart finden sich im Stahl- und Metallbereich, wo manche Konzerne Aktivitäten wie Erzgewinnung, Eisen- und Stahlproduktion, Walzwerke und Maschinenherstellung vereinigen. Beim **diversifizierten Konzern** bestehen hinsichtlich des Produktions- und Absatzprogrammes keine horizontalen oder vertikalen Beziehungen zwischen den Konzernunternehmen. Es gibt nur wenig Synergieeffekte. Motive für die Bildung von diversifizierten Konzernen sind unter anderem die Stagnation oder die Schrumpfung der bisher betreuten Märkte sowie die Risikostreuung. Von interner Diversifizierung wird gesprochen, wenn ein Konzern oder ein Unternehmen durch eigene Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen in neue Produkt-Markt-Bereiche vordringt. Bei der externen Diversifizierung erfolgt dieser Vorstoß durch Akquisition von Unternehmen.

Konzerne können nach der Zahl der **Konzernstufen** unterschieden werden. Beim **einstufigen Konzern** beherrscht die Muttergesellschaft unmittelbar die Tochtergesellschaften. Ein **mehrstufiger Konzern** liegt vor, wenn einige Konzernunternehmen nicht direkt durch die Spitzenholding (Dachgesellschaft; Konzernhauptverwaltung), sondern indirekt über andere Konzernunternehmen (Zwischenholding; Teilkonzern; local headquarter) geführt werden. Es ergibt sich dann analog zur Familie zum Beispiel die Abstufung Muttergesellschaft – Tochtergesellschaft – Enkelgesellschaft. Zwischenholdings und damit ein mehrstufiger Konzern werden gebildet, wenn die Konzernaktivitäten so um-

fangreich und so verschiedenartig sind, dass sie von nur einer Konzernleitung nicht sachgerecht bewältigt werden können.

Rechtstypen des Konzerns			
Unterordnungskonzern			Gleichordnungskonzern
Faktischer Konzern	Vertragskonzern	Eingliederungskonzern	
Einheitliche Leitung über die gesellschaftsrechtlichen Institutionen. Bei intensiver Einflussnahme auf das Tagesgeschäft der abhängigen Unternehmen spricht man vom qualifiziert-faktischen Konzern.	Zwischen dem herrschenden und dem oder den abhängigen Unternehmen wird ein Beherrschungsvertrag bzw. ein Gewinnabführungsvertrag geschlossen.	Die Unternehmen sind bei rechtlicher Selbständigkeit praktisch fusioniert.	Rechtlich selbständige Unternehmen ohne Abhängigkeitsverhältnis sind vertraglich oder faktisch unter einer einheitlichen Leitung zusammengefasst.

Nach dem Typ der **Konzernobergesellschaft** unterscheidet man den Stammhauskonzern und den Holdingkonzern. Der **Stammhauskonzern** hat eine Muttergesellschaft, die selbst umfangreiche Leistungsbeziehungen zum konzernexternen Markt unterhält. Im Hinblick auf die Divisionalorganisation könnte dies bedeuten, dass einige Divisionen der Muttergesellschaft angehören, während andere als Tochtergesellschaften selbständig sind. Den Stammhauskonzern findet man insbesondere bei kleineren Konzernen mit wenigen Tochtergesellschaften und einem geringen Diversifizierungs- und Internationalisierungsgrad. Nehmen die Tochterunternehmen nur ergänzende und unterstützende Funktionen gegenüber dem Stammhaus wahr, so spricht man beim Stammhaus auch von einer operativen Holding. Beim **Holdingkonzern** ist die Muttergesellschaft nicht oder kaum am externen Markt tätig. Beschränkt sich die Holding auf das Halten der Anteile, auf die Finanzierungsfunktion und auf minimale Verwaltungsfunktionen und lässt sie den Beteiligungsunternehmen im übrigen weitgehende geschäftspolitische Freiheit, so spricht man von einer **Finanzholding**. Hier bestehen also keine Leistungssynergien, sondern nur Finanzsynergien. Nimmt die Konzernleitung (Holdingmanagement) bezüglich der Konzernunternehmen umfangreich und intensiv Leitungsfunktionen wahr, so spricht man von einer **Managementholding** oder **geschäftsführenden Holding** oder **strategischen Holding**.

Von einer **Landesholding** spricht man, wenn die Obergesellschaft nur Tochtergesellschaften in einem Land führt. Eine **Auslandsholding** führt Tochtergesellschaften, die aus absatzpolitischen Gründen oder aus steuerlichen Gründen ihren

Sitz in verschiedenen Ländern haben. Beide genannten Holdingarten können als Finanzholding oder als Managementholding fungieren.

3.8.2 Gründe für selbständige Divisionen

Wird eine Divisionalorganisation als Konzern gestaltet, so kommen die Formen Stammhauskonzern und insbesondere Konzern mit Managementholding in Frage. Der Stammhauskonzern ist manchmal ein Zwischenschritt vom Einheitsunternehmen zum Holdingkonzern. Dabei hat die Zuständigkeit der Divisionen bzw. Tochtergesellschaften möglichst alle erfolgsbestimmenden Funktionen des operativen Geschäfts zu umfassen. Die Zuständigkeit des Divisionsleiters kann auch die (Mit-)Bestimmung und Durchführung der jeweiligen Divisionsstrategie umfassen. Das Zentralmanagement im Stammhaus oder in der Managementholding hat strategische Aufgaben bezüglich der Gesamtorganisation (Konzern) wahrzunehmen und die Divisionen bzw. Tochtergesellschaften beratend zu unterstützen.

Welche Vorteile bietet die rechtliche Selbständigkeit von Divisionen in Form von Tochtergesellschaften und Enkelgesellschaften?

Beim Konzern besteht eine Übereinstimmung von Rechts- und Organisationsstruktur. Die Divisionen haben eine eigene Rechtspersönlichkeit.

Es wird eine klare Kosten- und Erfolgsverantwortung angestrebt. Die Bildung von Divisionen (Profit-Centern) innerhalb eines Unternehmens führt nicht zwangsläufig zu vollkommener Transparenz von Stärken und Schwächen, Kosten und Wettbewerbsfähigkeit. Von der rechtlichen Verselbständigung geht noch einmal ein Anstoß aus, alle ergebnisrelevanten Parameter der Division (des Profit-Centers) zu kennen.

Die gezielte Mobilisierung von Fremdkapital (Kapitalinfusion) für einzelne Divisionen wird möglich bzw. erleichtert.

Die rechtliche Selbständigkeit gibt strategische Flexibilität. Es erhöht sich die **Fungibilität** (Verwendbarkeit) der Division. Es kann eine Fokussierung auf Kerngeschäftsfelder (Kernkompetenzen) stattfinden. Divisionen können rasch **verkauft** oder **liquidiert** werden. Dies betrifft insbesondere Divisionen, deren Betriebszweck nicht zum Kerngeschäft des Konzerns gehört.

Der Verkauf wird zum Beispiel erleichtert, weil eine mühsame Herauslösung von Vermögenswerten nicht mehr erforderlich ist und weil die nun vorhandene Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung eine gute Basis für die due-diligence-Prüfung und für Verkaufsverhandlungen liefern. In einer empirischen

Untersuchung (Kreuter/Solbach 1997) zeigte es sich, dass verselbständigte Unternehmensteile oft nach einigen Jahren verkauft wurden. Liegen die selbständigen Unternehmen weit vom Kerngeschäft des Konzern entfernt und erfüllen sie auch nach der Verselbständigung nicht die Renditeerwartungen, so kommt es zu Trennung. Durch die Trennung in zwei Schritten (1. Schritt = Selbständigkeit, 2. Schritt = Verkauf) werden auch Widerstände im Management und bei den Mitarbeitern in der Muttergesellschaft und im Tochterunternehmen zeitlich verteilt.

Manchmal ermöglicht die rechtliche Selbständigkeit auch ein eigenständiges äußeres Auftreten am Markt durch **Umfirmierung**. Der Name der Muttergesellschaft tritt in den Hintergrund oder wird „unsichtbar“. Dadurch werden auch Geschäfte mit Konkurrenten der Muttergesellschaft möglich. Probleme können nämlich entstehen, wenn die Konkurrenten einer Division die möglichen Kunden einer anderen Division sind. In diesem Falle kommt es vor, dass die potentiellen Kunden einer Division deren Produkte oder Leistungen boykottieren, um nicht indirekt die Konkurrenz zu stärken. Ein Beispiel: Die Firma PepsiCo unterhält auch die Restaurantketten Taco, Bell und Pizza Hut. Aus diesem Grunde kaufen und verkaufen andere Restaurantketten wie zum Beispiel McDonalds kein Pepsicola, um nicht ihre Konkurrenz zu stärken.

Die Flexibilität eines Konzern mit rechtlich selbständigen Divisionen zeigt sich auch darin, dass durch **Kauf erworbene Tochterunternehmen** ohne hohen Organisationsaufwand in die Kette der vorhandenen Divisionen eingereiht werden können. Beispiele für durch Zukauf entstandene Konzerne sind die Rheinisch-Westfälischen Elektrizitäts-Werke (RWE) und Daimler-Benz.

Es können mit anderen Unternehmen **Kooperationen** (joint ventures; strategische Allianzen) gebildet werden, um mittel- und langfristige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Hierbei kann man vertikale, horizontale und komplementäre Kooperationen unterscheiden. Bei der vertikalen Kooperation arbeiten Lieferant und Kunde zusammen. Zielsetzung ist hier, die Schnittstelle zwischen zwei Wertschöpfungsstufen zu optimieren. Bei der horizontalen Kooperation kooperieren Unternehmen mit gleichem Betriebszweck, um durch die Bündelung von Aktivitäten die Wettbewerbskraft zu stärken und Risiken zu minimieren. Ein Beispiel wäre die gemeinsame Forschung oder die gemeinsame Produktion von Konkurrenzunternehmen (z.B. Kooperation Ford – Mazda sowie IBM – Apple). Die komplementäre Kooperation dient der Nutzung und Befriedigung komplementärer Kundenbedürfnisse (Beispiel: Lufthansa und Sixt).

Es wird angenommen, dass die rechtliche Selbständigkeit der Divisionen die Motivation der Divisionsleiter fördert, da diese mit der Bestellung zu Vorständen einer Aktiengesellschaft oder zu Geschäftsführern einer GmbH gesetzlich verankerte Rechte und Pflichten übernehmen. Sie sind "echte" Führungskräfte.

Eine Bewertung der Leistung der Sparten und der Spartenleiter nach dem Shareholder-value-Ansatz (Maximierung des Eigentümervermögens) wird möglich, wenn die Division (Tochtergesellschaft) als börsennotierte Aktiengesellschaft geführt wird.

Auf Seiten der Leiter der Divisionen erhofft man sich von der rechtlichen Selbständigkeit auch einen **größeren Autonomiegrad**, obwohl dieser theoretisch nicht von der rechtlichen Selbständigkeit abhängig ist. Diese Hoffnung äußern insbesondere Profit-Center-Leiter, deren Autonomie erheblich durch Marktzugangsbeschränkungen, interne Abnahmeverpflichtungen, unvorteilhafte Verrechnungspreisregelungen und einen hohen Anteil an internen Gemeinkosten aufgrund ausgeprägter Zentralabteilungen eingeschränkt ist. Eine empirische Untersuchung (Kreuter/Solbach 1997) ergab, dass durch die rechtliche Selbständigkeit nur gegenüber den zentralen Serviceabteilungen eine größere Autonomie erreicht werden konnte. Hier konnte von den Divisionen die übliche Umlage durch marktgerechte Verrechnungspreise entsprechend der Inanspruchnahme ersetzt werden. Dadurch werden die zentralen Dienste kostenbewusst genutzt. Außerdem müssen die Serviceabteilungen ihre Dienste besser auf die Bedürfnisse der nachfragenden Divisionen ausrichten. In strategischen Fragen erreichten die selbständigen Profit-Center-Leiter keine größere Autonomie. Sie waren hinsichtlich ihrer strategischen Planung, der Investitionsrichtlinien und anderer Abstimmnotwendigkeiten weiterhin an den Konzern gebunden. Auch die Einbindung in das generelle Planungssystem des Konzerns blieb weitgehend erhalten.

Als Grund für die rechtliche Selbständigkeit wird auch oft eine größere **Selbständigkeit in Personal- und Entlohnungsfragen** genannt. Man hofft aus Arbeitgeberpersicht, in **günstigere Tarifvertragssysteme** wechseln zu können. Dies gilt insbesondere für „branchenfremde“ Divisionen mit hohem internen Zulieferungsanteil, z.B. für eine Textilizulieferer-Division (Autositze) in einem Automobilunternehmen (Metall-Tarife). Man hofft auch, unternehmensweite betriebliche Sozialleistungen (fringe benefits) abbauen zu können. Eine empirische Untersuchung (Kreuter/Solbach 1997) zeigte, dass der Wechsel in ein kostengünstigeres Tarifsysteem in keinem Falle realisiert werden konnte. Durch Verzicht auf Tarifvertragsänderungen wurde versucht, das Vertrauen der Mitarbeiter zu erhalten. Auch soll so erreicht werden, dass möglichst alle betroffenen Mitarbeiter den Betriebsübergang (§ 613a BGB) mitmachen. Oft kam es aber zu einem Abbau von übertariflichen Leistungen. Die Ankündigung der Ausgliederung hat oft zunächst eine demotivierende Wirkung. Nach der Ausgliederung setzt dann aber zum Teil eine besondere Identifizierung mit dem Profit-Center ein. Manchmal kann dies sogar zu Abgrenzungs- und Abkopplungstendenzen vom ursprünglichen Unternehmen führen.

3.8.3 Wege zur Konzernbildung

Die Bildung eines Konzerns erfolgt durch die Aufteilung (Spaltung) eines bestehenden Einheitsunternehmens oder durch den Kauf von Unternehmen, die als Tochtergesellschaften rechtlich selbständig bleiben.

Für ein Einheitsunternehmen mit heterogenem oder diversifiziertem Produktions- und Absatzprogramm ist die **Unternehmensspaltung** der Weg zur Managementholding. Die Spaltung ist mit gesellschaftsrechtlichen, steuerrechtlichen und arbeitsrechtlichen Problemen verbunden. Es werden drei Spaltungsformen unterschieden (§ 123 Umwandlungsgesetz): Aufspaltung, Abspaltung und Ausgliederung.

Bei der **Aufspaltung** wird das bestehende Unternehmen in mehrere neue Unternehmen aufgespalten, an denen die bisherigen Eigentümer direkt beteiligt werden. Das aufgespaltene Unternehmen erlischt.

Bei der **Abspaltung** werden einzelne Unternehmensteile abgespalten und in neue Gesellschaften überführt, an denen die bisherigen Eigentümer entsprechend ihren Anteilen (pro rata) direkt beteiligt werden. Das Unternehmen, von dem abgespalten wird, bleibt als Rumpfgesellschaft bestehen, hat jedoch keine Verfügungsrechte mehr an den abgespaltenen Unternehmensteilen.

Bei der **Ausgliederung** werden Unternehmensteile in Gesellschaften überführt, an denen das ausgliedernde Unternehmen ganz oder teilweise beteiligt ist. Das ausgliedernde Unternehmen besitzt also weiterhin Verfügungsgewalt über die ausgegliederten Unternehmensteile. Die Eigentümer sind nach wie vor nur an dem ausgliedernden Unternehmen beteiligt. Die Ausgliederung ist manchmal die Vorstufe zum Verkauf des ausgegliederten Unternehmensteiles.

Die Bildung eines Konzerns erfolgt durch Ausgliederung. Es werden einzelne Aktivitäten an bestehende Tochtergesellschaften oder an neugegründete Tochtergesellschaften übertragen. Das ausgliedernde Unternehmen (Holding) ist Eigentümer der Tochtergesellschaften (Divisionen). Eine Ausgliederung wesentlicher Unternehmensteile bedarf der Zustimmung der Hauptversammlung (AG) bzw. der Gesellschafterversammlung (GmbH).

Die Ausgliederung von Unternehmensteilen stellt arbeitsrechtlich einen **Betriebsteilübergang** im Sinne von § 613a BGB dar. Dies hat zur Folge, dass die Arbeitsverhältnisse zum Zeitpunkt der Ausgliederung kraft Gesetz auf die Tochtergesellschaften übergehen. Die Arbeitnehmer haben das Recht, dem Übergang des Arbeitsverhältnisses zu widersprechen. Allerdings laufen sie dann Gefahr, betriebsbedingt gekündigt zu werden, wenn nach der Ausgliederung in der Holding keine Aufgaben mehr für sie bestehen.

3.8.4 Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

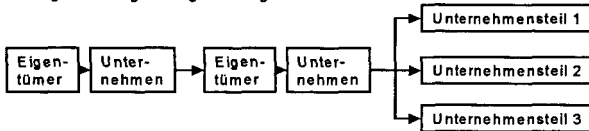
Ziel rechtlicher Regelungen ist es, die Einflussmöglichkeiten des Zentralmanagements in der Konzernholding und damit den Autonomiegrad der Leiter der Tochtergesellschaften (Divisionsleiter) festzulegen. Dies kann geschehen über:

- die Wahl der Rechtsform der Tochtergesellschaften
- die Bestimmung des Inhalts ihrer Satzung bzw. ihres Gesellschaftsvertrages
- die Festlegung der Geschäftsordnung von Vorstand bzw. Geschäftsführung
- den Abschluss von Unternehmensverträgen zwischen Holding und Tochterunternehmen
- durch personelle Verflechtungen (Personalunion).

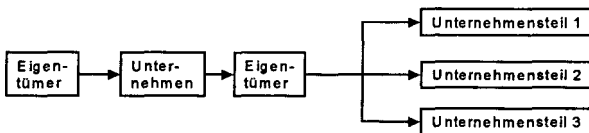
Wahl der Rechtsform: Die Rechtsform der Tochtergesellschaften bestimmt grundsätzlich die gesetzlichen Möglichkeiten der Holding zur Durchsetzung einer einheitlichen Leitung. Der Einfluss ist am größten bei Personengesellschaften und am geringsten bei der Aktiengesellschaft.

Formen der Unternehmensspaltung

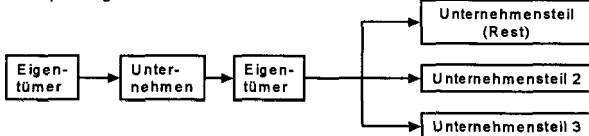
Ausgliederung / Ausgründung



Aufspaltung



Abspaltung



In Personengesellschaften (OHG, KG, GmbH und Co. KG) sind die persönlich haftenden Gesellschafter zur Geschäftsführung verpflichtet (§§ 114, 164 HGB). In ihnen besteht keine Trennung von Eigentum und Leitung. Eine Personengesellschaft kann auch ausschließlich durch juristische Personen (GmbH, AG) gebildet werden.

Bei Kapitalgesellschaften sind Eigentum und Leitung getrennt. Laut Statistischem Jahrbuch gab es 1992 in Gesamtdeutschland 3.219 Aktiengesellschaften und 549.659 Gesellschaften mbH. Eine GmbH wird eigenverantwortlich und unabhängig von den Gesellschaftern durch den oder die bestellten Geschäftsführer geleitet. Die Holding (Eigentümer) kann jedoch in einer Gesellschafterversammlung die Geschäftsführer jederzeit bestellen, abberufen und ihnen Weisungen erteilen (§§ 37, 45 GmbHG).

Am größten ist die Autonomie von Tochtergesellschaften in der Rechtsform der AG. Der Vorstand einer AG hat die Gesellschaft in eigener Verantwortung zu leiten. Ausgenommen sind nur zustimmungspflichtige Geschäfte, die vom Aufsichtsrat zu bestätigen sind. Bei diesen wirkt der Aufsichtsrat als Vertreter der Aktionäre de facto bei der Geschäftsleitung mit.

Bestimmung von Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag: Eine weitere Möglichkeit, den Einfluss der Holding auf die Tochtergesellschaften zu gestalten, bietet deren Satzung (AG) bzw. der Gesellschaftsvertrag (GmbH). Die Satzung bzw. der Gesellschaftsvertrag muss eine Beschreibung des Unternehmensgegenstandes (Betriebszweck) enthalten (§ 23 AktG, § 3 GmbHG). Durch eine genaue Formulierung des Unternehmensgegenstandes wird der Tätigkeitsbereich der Tochterunternehmen ohne größeren Interpretationsspielraum festgelegt. Eine genaue Beschreibung kann zum Beispiel neben den Produkten, Märkten und Technologien auch den Grad des Auslandsengagements festlegen und den Erwerb von Unternehmen ausschließen. Zumeist ist der Gegenstand von Unternehmen jedoch weit definiert, so dass die Leitungen der Tochtergesellschaften über einen großen geschäftspolitischen Spielraum verfügen.

Festlegung der Geschäftsordnung für Leitungsorgan: In der Geschäftsordnung (oder in der Satzung) für den Vorstand einer Aktiengesellschaft oder die Geschäftsführung einer GmbH können Geschäfte festgelegt werden, die nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates bzw. der Gesellschafterversammlung zulässig sind. Je umfassender die Zustimmungspflicht geregelt wird, desto geringer ist die Selbständigkeit des Leitungsorgans einer Tochtergesellschaft. Beispiele für **zustimmungspflichtige Geschäfte** sind Unternehmenskäufe oder Investitionen, die eine festgelegte Höhe überschreiten.

Abschluss von Unternehmensverträgen: Die Möglichkeit der Einflussnahme auf Tochtergesellschaften gemäß Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung be-

gründet den sog. **faktischen Konzern**. Schließlich kann per Vertrag auf Unternehmen Einfluss genommen werden. Unternehmensverträge begründen einen **Vertragskonzern**. Ein Unternehmensvertrag kann der Holding das Recht geben, ohne den Umweg über Organe (Gesellschafterversammlung, Hauptversammlung und Aufsichtsrat) einer Tochtergesellschaft Weisungen zu erteilen. Der Vorstand oder die Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft ist bei Bestehen eines entsprechenden Unternehmensvertrages (Beherrschungsvertrages, Gewinnabführungsvertrag) verpflichtet, die Weisungen der Muttergesellschaft zu befolgen. Dies gilt selbst dann, wenn die Weisungen im Konzerninteresse liegen, den speziellen Interessen der Tochtergesellschaft aber widersprechen.

Haftung: Besteht nur ein faktischer Konzern ohne Unternehmensvertrag und sind die Weisungen der Muttergesellschaft auf Einzelfälle beschränkt, so haftet die Obergesellschaft nur für Schäden, die der Tochtergesellschaft durch nachteilige Weisungen entstehen. Übt die Obergesellschaft in einem faktischen Konzern in größerem Umfang Einfluss auf die Leitung einer Tochtergesellschaft aus, z.B. durch Eingreifen in das Tagesgeschäft sowie durch eine weitgehende Finanzmittelverwaltung, so spricht man von einem **qualifiziert-faktischen Konzern**. In diesem Falle haftet die Muttergesellschaft unbeschränkt für Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaft (Durchgriffshaftung). In einem Vertragskonzern ist nach § 302 AktG jeder Jahresfehlbetrag einer Tochtergesellschaft, der nicht durch Rücklagenentnahme gedeckt werden kann, von der Muttergesellschaft zu übernehmen.

Personelle Verflechtungen: Die Bindungen zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften können weiterhin durch Personalunionen (Doppelmandate) geschaffen werden. Hier sind folgende Kombinationen denkbar:

- Vorstand / Geschäftsführer bei Muttergesellschaft = Vorstand / Geschäftsführer bei Tochtergesellschaft (Personalunion in der Geschäftsleitung)
- Vorstand / Geschäftsführer bei Muttergesellschaft = Aufsichtsratsmitglied bei Tochtergesellschaft
- Aufsichtsratsmitglied bei Muttergesellschaft = Aufsichtsratsmitglied bei Tochtergesellschaft
- Aufsichtsratsmitglied bei Muttergesellschaft = Vorstand / Geschäftsführer bei Tochtergesellschaft. Diese Kombination ist in Deutschland nach § 100 AktG unzulässig.

Die **Personalunion** unterläuft die Trennung zwischen Strategie und Operation. Auch die Trennung zwischen Leitung und Kontrolle wird verwischt. Will man keine Doppelmandate oder will man deren Zahl begrenzen, so können Strategie- und Koordinationsgruppen (Ausschüsse, Kollegien) gebildet werden, z.B. ein Forschungsausschuss oder ein Investitionsausschuss.

Weiter als die zuvor näher dargestellte Konzernbildung mit Managementholding geht die Bildung eines Konzerns nur mit **Finanzholding**. Noch weiter geht die Entlassung von Unternehmen aus dem Konzernverbund oder die Aufspaltung oder Abspaltung ohne Konzernbildung. Hier entstehen rechtlich und wirtschaftlich völlig unabhängige Unternehmen. Dieser Vorgang wird als **Corporate spin-off** oder als Entflechtung bezeichnet. Hier liegt das Gegenteil einer Fusion vor. Bei der Entflechtung eines Unternehmens sind die Interessen der Gläubiger zu beachten. Argumente für vollkommen selbständige Unternehmen können nach Schenk (1997) sein:

Bei großen Unternehmen oder in zentralistischen Konzernen bestehen oft nicht nur economies of scale und positive Synergieeffekte, sondern auch diseconomies of scale und negative Effekte aus erzwungener Zusammenarbeit und Abstimmung. Im einzelnen können mehr Hierarchieebenen, längere Entscheidungswege und damit längere Entscheidungszeiten sowie eine Verzögerung von Innovationen genannt werden. Das Topmanagement, insbesondere das Holdingmanagement, ist überlastet und marktfern. Durch eine manchmal wenig durchdachte Diversifizierungspolitik und durch ein unausgewogenes Wachstum der einzelnen Geschäftsfelder entstehen unübersichtliche, in mehreren Branchen tätige Mischkonzerne mit vielfältigen Koordinierungsproblemen.

Durch die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit werden die Divisionsleiter von aufreibenden internen Abstimmprozessen entlastet. Sie können sich wieder mehr ihrem Markt widmen. Eine Rücksichtnahme auf die Corporate Identity der Gesamtorganisation entfällt. Die Verträge mit Kunden, Lieferanten und andern Kooperationspartnern können nach den eigenen Interessen gestaltet werden. Nach der Entflechtung können in jedem Unternehmen individuelle Kapitalstrukturen (Aufnahme von Partnern; Börsengang) realisiert werden. Die Vergütung der Führungskräfte der einzelnen Unternehmen kann genau an die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet werden. Außerdem ist der berufliche Erfolg dieser Unternehmensleiter eng an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt.

Man kann im Corporate-Spin-Off eine Sonderform des Outsourcing sehen. Hier werden bei der Konzentration auf das Kerngeschäft nicht Unternehmensfunktionen auf externe Anbieter übertragen, sondern von abgespaltenen Unternehmensteilen, die nun rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen sind, erledigt. Es ist klar, dass für diese Form des Outsourcing eine gewisse Mindestgröße des abgespaltenen Bereiches erforderlich ist.

3.9 Divisionalisierung und Arbeitnehmerinteressen

3.9.1 Auswirkungen auf die Arbeitnehmer

Die Arbeitnehmer haben in der Regel keinen direkten Einfluss auf die Divisionalisierungsentscheidung. Dies gilt auch für die meisten Führungskräfte. Ein gewisser Einfluss besteht, wenn der Aufsichtsrat mitbestimmt gebildet ist. Im einzelnen kann man folgende Auswirkungen nennen:

Existenzsicherung: Die größere Flexibilität der neu gebildeten Divisionen kann die Spartenexistenz bzw. die Unternehmensexistenz sichern und so auch die Arbeitsplätze sichern. Die Existenzsicherung ist ein Ziel, das sowohl im Arbeitgeberinteresse als auch im Arbeitnehmerinteresse liegt.

Anreiz-Beitrags-Bilanz: Der Divisionalisierungsprozess ist für einen Teil der Arbeitnehmer mit veränderten Stelleninhalten, Versetzungen und neuen Vorgesetztenbeziehungen verbunden. Daraus können positive und negative Änderungen der Anreiz-Beitrags-Bilanz (= Bilanz der Leistungen und Gegenleistungen im Arbeitsverhältnis) des einzelnen Arbeitnehmers resultieren.

Arbeitsplatzverlust: Werden räumlich getrennte Bereiche zu Sparten zusammengefasst und lokal zentriert, verlieren die Arbeitnehmer, die nicht umziehen können oder wollen, ihren Arbeitsplatz. Auch kann es bei der Bildung von zentralen Dienstleistungsbereichen zu Rationalisierungen (Zusammenlegung, Einschränkung des Leistungsumfanges, Verzicht auf bestimmte Dienstleistungen) kommen.

Zur Reduzierung der Ressourcen-Interdependenz im Produktionsbereich kann es Bestrebungen geben, die verschiedenen Produktionsstätten einzelnen Sparten eindeutig zuzuordnen, woraus **Produktionsverlagerungen** sowie Personalstandsveränderungen resultieren.

Hat eine Sparte mehrere Fertigungsstätten, kann es zu einer **Konzentration der Produktion** auf die kostenoptimale Fertigungsstätte kommen (economies of scale).

Bei den Divisionsleitern handelt es sich oft um einen **neuen Managertyp**. Diese wechseln relativ häufig und sind mit dem jeweiligen Betrieb nicht so verbunden wie früher Eigentümer-Unternehmer. Es handelt sich zum Teil um vom Sachzwang-Gedanken beherrschte Vollstrecker mit wenig sozialem Gespür (Sozialdarwinismus, Betroffenheitsrhetorik).

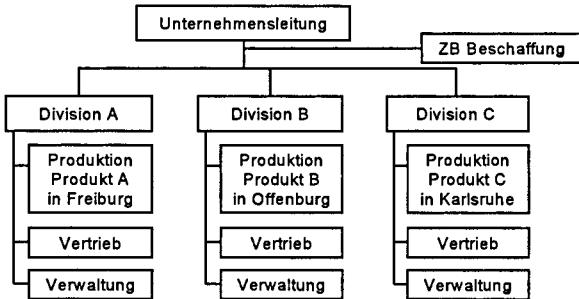
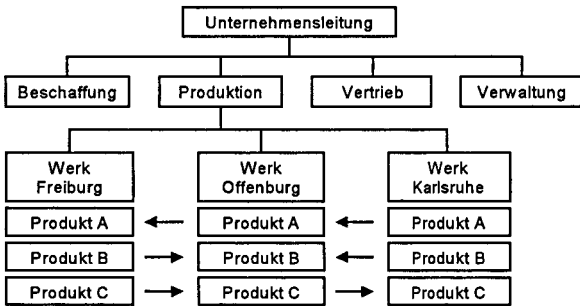
Profitorientierung: Die Spartenleitung steht aufgrund von Unternehmens- und Gewinnplanung (Budgetierung) unter Erfolgszwang. Sie wird diese Leistungs-

erwartung in die Sparte weitergeben. Die Gewinnorientierung und die Gewinnkonkurrenz der Sparten (Profithierarchie) sorgen dafür, dass die Gewinn- und Kostenorientierung das Betriebsklima beeinflusst und Leistungsdruck, Konkurrenzdenken und Versagensangst aufkommen können. Dies gilt insbesondere, wenn das Zentralmanagement und die Divisionsleitungen nicht dem **Stakeholder-Ansatz** (Berücksichtigung aller Interessengruppen, z.B. auch der Arbeitnehmerinteressen), sondern betont dem **Shareholder-value-Ansatz** (Berücksichtigung nur oder vorrangig der Eigentümerinteressen) folgen und ihre Vergütungshöhe zum Teil durch Aktienoptionen (stock options) geprägt ist.

Abbau von Quersubventionierungen: Anpassungsmaßnahmen orientieren sich weniger als bei der Funktionalorganisation am Gesamterfolg des Unternehmens, sondern am Spatenerfolg, und zwar unabhängig vom Erfolg anderer Sparten. Die Identifikation mit schwachen Produktgruppen nimmt ab. Es sinkt die Bereitschaft, schwache Bereiche durch interne Subventionierungen (vorübergehend) mitzutragen.

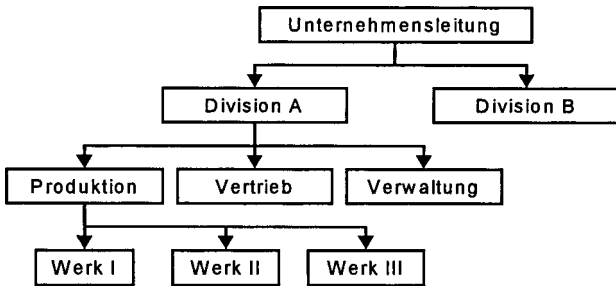
Schließung oder Verkauf: Durch die Divisionalisierung, insbesondere bei rechtlich selbständigen Divisionen, sind gute Voraussetzungen geschaffen, auf Unternehmensteile zu verzichten, die ohne oder mit nur geringem Erfolg arbeiten.

**Produktverlagerung und Personalstands-
änderung durch Divisionalisierung der Produktion**

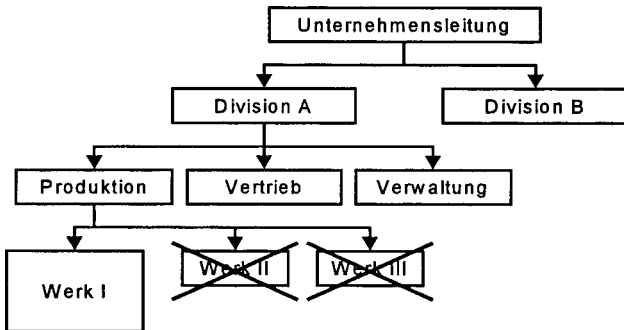


Divisionalorganisation

Ausgangslage mit drei Fertigungsstätten



Konzentration der Produkte auf die kostenoptimale Fertigungsstätte zwecks Erzielung von Skalenerträgen.

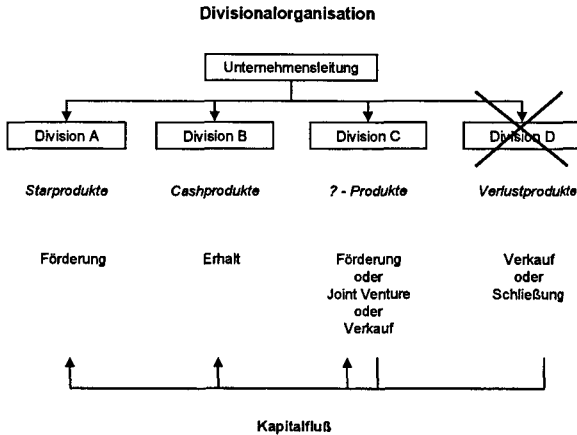


3.9.2 Auswirkungen auf den Betriebsrat

Die Rechte des einzelnen lokalen Betriebsrates sind unabhängig von der Frage der Gliederung des Unternehmens als Funktionalorganisation oder als Divisionalorganisation. Es kann aber eine Tendenz der Unternehmens- und Spartenleitung geben, dass jede Sparte als Betrieb im Sinne des BetrVG gilt und somit einen eigenen Betriebsrat (Partialisierung in kleine Betriebsräte; Kampf der Betriebsräte jeweils um ihre Arbeitsplätze) oder keinen Betriebsrat hat.

Eine Reihe von Betriebsratsrechten [unter anderem: § 38 BetrVG = Freistellungen für Betriebsratsarbeit; § 95 Abs. 2 BetrVG = erzwingbare Auswahlrichtlinien in Betrieben mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern; §§ 111, 112, 112a

BetrVG = Betriebsänderung, Interessenausgleich und Sozialplan] hängt von der Mitarbeiterzahl des Betriebes ab. Die Bildung mehrerer Betriebe im Sinne des BetrVG als Folge der Divisionalisierung kann dazu führen, dass für einzelne Betriebe (Divisionen) bestimmte Betriebsratsrechte wegen Unterschreitens der jeweils geltenden Personalgrenzen verlorengehen (z.B. keinen freigestellten Betriebsrat; keine Sozialplanpflicht).



Schwierig kann die Arbeit für Betriebsräte in Mehrbereichsbetrieben sein, z.B. in Produktionsbetrieben, die für mehrere Vertriebssparten produzieren (Ressourcen-Interdependenzen). Für den Produktionsbetrieb wichtige Entscheidungen zum Absatzplan (Sortimentsgestaltung) und damit zum Produktionsprogramm fallen außerhalb in den Vertriebssparten. Auf diese Entscheidungen kann der Betriebsrat des Produktionsbetriebes kaum Einfluss nehmen. Diese Probleme erhöhen sich in globalisierten / multinationalen Unternehmen mit einer Vielzahl von Entscheidungszentren. Man muss allerdings sagen, dass auch in Funktionalorganisationen der Einfluss des Betriebsrates auf diese Entscheidungen gering ist.

3.9.3 Auswirkungen auf die Unternehmens-Mitbestimmung

Aufsichtsrat: Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist in der Bundesrepublik Deutschland geregelt (1) im Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 (Montanindustrie: Kohle, Eisen, Stahl; Rechtsformen: AG, GmbH; zur Zeit rund

30 Unternehmen) nebst Ergänzungs- und Sicherungsgesetz, (2) im Mitbestimmungsgesetz von 1976 (Rechtsformen: AG, KGaA, GmbH, Genossenschaft; Größe: in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmer; zur Zeit rund 500 Unternehmen) und (3) im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 (Drittelparität; Rechtsformen: AG, KGaA, GmbH; Größe: in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmer, zur Zeit rund 1.900 AGs und 1.300 GmbHs). Aufgrund dieser Gesetze ist der Aufsichtsrat paritätisch oder zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzt. Eine GmbH hat normalerweise keinen Aufsichtsrat; unterliegt sie der Mitbestimmung, so wird einer gebildet.

Der Aufsichtsrat ist Kontrollorgan gegenüber der Geschäftsleitung (Vorstand, Geschäftsführung). Dabei wird davon ausgegangen, dass die Geschäftsleitung die Geschäfte führt, umfassend informiert und umfassend verantwortlich ist. Im Falle der Divisionalorganisation kann es nun dazu kommen, dass der Vorstand oder die Geschäftsführung selbst nur noch Kontrollorgane sind (insbesondere, wenn kein Vorstandsmitglied zugleich Divisionsleiter ist), also nicht mehr über die erforderliche Nähe zum Tagesgeschäft und die notwendige Informationstiefe verfügt. Soweit sich die Geschäftsleitung für die Aufsichtsratssitzung kündigt, können Zeit- und Informationsverluste auftreten. Das hier skizzierte Problem besteht auch gegenüber den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat.

Arbeitsdirektor: Das Montan-Mitbestimmungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz von 1976 kennen ein Arbeitsdirektor, also ein gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes oder der Geschäftsführung, das insbesondere für den Bereich der Personal- und Sozialangelegenheiten zuständig ist. Im Falle der Montan-Mitbestimmung kann dieser Arbeitsdirektor nach § 13 Montan-MitbestG nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat bestellt oder abberufen werden.

Bei einer Divisionalisierung werden oft Entscheidungskompetenzen für Personalfragen auf die Sparten dezentralisiert. Auf Unternehmensebene verbleibt manchmal nur ein kleiner Zentralbereich für Grundsatzfragen und Rahmenregelungen. Der reale Einfluss des Arbeitsdirektors auf personelle Entscheidungen nimmt ab.

Darüber hinaus soll der Arbeitsdirektor bei allen unternehmenspolitischen Fragen den personalpolitischen Aspekt einbringen. Gewünscht ist eine Verzahnung von Unternehmensplanung und Personalplanung. Dies wird schwierig, je mehr auch geschäftspolitische Entscheidungen in die Sparten delegiert werden. Es wäre bei dieser Sachlage wünschenswert, dass sich der Arbeitsdirektor eine weitreichende Richtlinienkompetenz sichert (Personalplanung, Einkommensregelungen, Beurteilungssysteme, Personalinformationssysteme).

Literaturverzeichnis

Erster Teil: Phasen und Probleme eines Organisationsprojektes

Grundbegriffe der Organisationslehre

- Burr, W. (1998): Organisation durch Regeln. Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, 58.Jg. Heft 3, S. 312 – 331
- Burse, M. (1999): Flexibilität und Organisation. Zur Bedeutung von Flexibilitätspotentialen für die Effizienz und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen. Berlin u.a.
- Gebhardt, W. (1996): Organisatorische Gestaltung durch Selbstorganisation. Konzept – Ökonomische Fundierung – Praktische Umsetzung. Wiesbaden
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46.Jg. S. 199 – 228
- Probst, G.J.B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Hamburg, Berlin

Initiatoren und Anreger von Reorganisationen

- Bamberger, I. (Hrsg.) (1998): Strategische Unternehmensberatung. Wiesbaden
- Bergemann, N., Sourisseaux, A. (1988): Qualitätszirkel als Kleingruppen. Heidelberg
- Bielefeld, B., Winther, M. (1998): Die Rolle des Meisters im Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. In: Personal 50.Jg. Heft 4, S. 180 – 183
- Bouhs, G. (1987): Management der Reorganisation. Eine empirische Untersuchung zur Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit Unternehmensberatern und Organisationsmitgliedern in Reorganisationsprojekten. Münster
- Deppe, J. (1989): Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz. Wiesbaden
- Dumont du Voitel, R. (1976): Initiatoren von Reorganisationsprozessen. München
- Hauschildt, J., Gemünden, H.G. (Hrsg.) (1998): Promotoren.. Wiesbaden
- Heidack, C., Brinkmann, E.P. (1984): Betriebliches Vorschlagswesen. 2 Bände. Freiburg
- Hirsch, I. (1986): Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen. Eine vergleichende Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen. Diss. Bamberg
- Hofmann, M., Sertl, W. (1987): Management Consulting. Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung. Stuttgart
- Hummel, Th.R., Zander, E. (1998): Erfolgsfaktor Unternehmensberatung. Auswahl, Zusammenarbeit, Kosten. Köln
- Keil, E. (1986): Die Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine statistische Untersuchung zu unternehmenspolitischem Einfluß, Interessenkonflikten im Betrieb und Legitimierung von Unternehmensberatern in deren Meinungsbild. Bochum
- Merz, E. (1988): Betriebliches Vorschlagswesen. Professionell und wirksam. Landsberg
- Mingers, S. (1998): Systematische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt
- Muglar, J., Lampe, R. (1987): Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben – Diskrepanz Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 39.Jg. S. 477 – 491

- Neubeiser, A. (1998): Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens. Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte. München, Mering
- Nienhüser, W. (1998): Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse im Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12.Jg. Heft 1, S. 21 – 49
- Petzold, R. (1987): Ziele und Bereiche der externen Beratung im Wettbewerb mit der internen Beratung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 39.Jg., S. 529 - 536
- Räss, H.E. (1983): Die Restrukturierung von Unternehmen aus Sicht der kreditgebenden Bank. Bern, Stuttgart
- Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner - Hidden Champions. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/M.
- Schäfer, St., Seibt, D. (1998): Benchmarking – eine Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozessen. In: BFuP Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 50.Jg. Heft 4, S. 365 - 380
- Schütte, A. (1996): Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung. Theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung. Frankfurt/M. u.a.
- Seeger, H.-G., Goede, H. (1992): Auswahl und Einsatz von Beratern. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 318 - 327
- Szyperski, N., Klaile, B. (1983): Die Nachfrage nach externer Unternehmensberatung. Köln

Anlässe für eine Reorganisation

- Bratschitsch, R., Schnellinger, W. (Hg.) (1981): Unternehmenskrisen. Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Stuttgart
- Eickhoff, N. (1982): Strukturkrisenbekämpfung durch Innovation und Kooperation. Tübingen
- Hartmann, W. (1981): Rationalisierung der Verwaltungsarbeit im privatwirtschaftlichen Bereich. Frankfurt, New York
- Huch, B., Stahlknecht, P. (1987): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Eschborn
- Krystek, U., Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart
- Krystek, U. (1987): Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden
- Leupin, U. (1998): Turnaround von Unternehmen. Von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung. Bern u.a.
- Matzenbacher, H.J. (1978): Konzeption eines als Auslöser geeigneten Kennzahlenmodells zur Überwachung und Steuerung der Organisation. Diss. Karlsruhe
- Perlitz, M., Löbler, H. (1985): Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) 55.Jg., S. 424 - 450
- Steinbeck, H.-H. (Hg.) (1994): CIP-KAIZEN-KVP - Die kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Prozeß. Landsberg
- Wahren, H.-K. (1998): Erfolgsfaktor KVP. Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren. München

Initialisierungs- und Planungsphase

- Bach, O. (1996): Abbau von Hierarchien. Mehr Effizienz durch schlankere Strukturen. Heidelberg
- Baumgartner, I. & Häfele, W. u.a. (1998): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. 5. Auflage. Bern, Stuttgart
- Becker, H., Langosch, I. (1984): Produktivität und Menschlichkeit. Stuttgart
- Berndt, R. (Hrsg.) (1998): Unternehmen im Wandel. Change Management. Heidelberg
- Breit, V. (1996): Integrative Zielbildung in Unternehmen. Ein systemkybernetischer Ansatz unter besonderer Berücksichtigung der Ökologie. Frankfurt/M.
- Corsten, H. (Hg.) (1997): Management von Geschäftsprozessen. Theoretische Ansätze - Praktische Beispiele. Stuttgart
- Dinkhauser, P. (1979): Organisationsprojekte besser führen. Zürich
- Dittberner, H. (1998): Projektmanagement und organisatorischer Wandel. Frankfurt/M. u.a.
- Döll, C. (1986): Reorganisationsprozesse im Bereich der Absatzorganisation. Mannheim
- Dörler, K. (1988): Reorganisation in mittleren Unternehmungen. Bern u.a.
- Duwe, G. (1977): Planung von Reorganisationsprozessen. Mannheim
- Eversheim, W. (Hg.) (1996): Prozeßorientierte Unternehmensorganisation. Konzepte und Methoden zur Gestaltung "schlanker" Organisation. Heidelberg
- Gabele, E. (1992): Reorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2196 - 2211
- Guest, R.H., Hersey, P., Blanchard, K.H. (1978): Wie Manager reorganisieren. Zürich
- Hansel, J., Lomnitz, G. (1998): Projektleiterpraxis. 3. Auflage. Heidelberg
- Haslinger, E., Messerer, F., Wolters, M. (1975): Planung und Durchführung von EDV-Projekten. Düsseldorf
- Hauschildt, J. (1977): Entscheidungsziele. Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen. Tübingen
- Kirsch, W., Esser, W.M., Gabele, E. (1978): Reorganisation. München
- Kreikebaum, H., Herbert, K.-J. (1988): Humanisierung der Arbeit. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele. Wiesbaden
- Krunk, J. (1983): Organisationsplanung. Neuwied, Darmstadt
- Kupper, H. (1985): Zur Kunst der Projektsteuerung. Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters bei DV-Anwendungsentwicklungen. München, Wien
- Lay, G., Mies, C. (1997): Erfolgreich reorganisieren. Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Heidelberg u.a.
- Münch, J. (1997): Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren. Hochheim am Main
- Musiol, A. (1974): Organisation von Organisationsprojekten in der Industrie. Teil 2: Entscheidungshilfen zur Auswahl der geeigneten Organisationsform und Personen. In: Zeitschrift für Organisation (ZfO) 43. Jg., S. 277 - 286
- Noth, T., Kretzschmar, M. (1986): Aufwandschätzung von DV-Projekten. Darstellung und Praxisvergleich der wichtigsten Verfahren. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg u.a.
- Pinkenburg, H.F.W. (1980): Projektmanagement als Führungskonzeption in Prozessen tiefgreifenden organisatorischen Wandels. Theoretische Perspektiven und praktische Erfahrungen bei Reorganisationen, dargestellt am Beispiel der Einführung von EDV-Systemen. München
- Reschke, D.F., Michel, R.M. (1998): Effizienz-Steigerung durch Moderation. Projektmanagement und Sanierungsprojekte professionell durchführen. Heidelberg
- Schmid, M. (1986): Revitalisierung bürokratischer Unternehmen. Möglichkeiten und Grenzen eines New Venture Managements. (Diss.) München

- Schubert (1998): Planung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen. Frankfurt/M., Berlin
- Staerkle, R., Dörler, K., Dräger, U. (1985): Aufgaben und Rollen der Organisatoren im Management. Bern
- Vieth, M. (1997): Personalplanung für Projekte. Diss. Frankfurt
- Wittlage, H. (1993): Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit. 3. Aufl. Herne

Istaufnahme

- Berger, R. (1989): Stellenbeschreibung. München
- Bisani, F. (1982): Das Funktionendiagramm – Eine leistungsfähige Alternative zur Stellenbeschreibung. In: Der Betrieb 35.Jg. S. 1781 – 1781
- Blum, E. (1988): Betriebsorganisation. Methoden und Techniken. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden
- Büchi, R., Chrobok, R. (1994): GOM - Ganzheitliches Organisationsmodell. Methode und Techniken für die praktische Organisationsarbeit. Stuttgart
- Dressler, W., Keßler, A., Köhler, H.D., Widmann, U.: (1975): Funktionsdiagramme oder Stellenbeschreibungen? Eine vergleichende Analyse der Ziele und Anwendungsmöglichkeiten. in: Zeitschrift für Organisation 44.Jg., S. 191 - 198
- Fornfeist, M. (1985): Kommunikationstechnik und Aufgaben. Organisatorische Aufgabenanalyse unter Berücksichtigung des Kommunikationsproblems. München
- Froschauer, U., Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien
- Grün, O. (1966): Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation. Berlin
- Gutjahr, G. (1985): Psychologie des Interviews in Praxis und Theorie. Heidelberg
- Hafermalz, O. (1976): Schriftliche Befragungen. Möglichkeiten und Grenzen. Wiesbaden
- Hildenbrant, B. (1988): Informationsbeschaffung bei Organisationsprojekten durch Selbstaufschreibung. In: Personal. Heft 10, S. 414 - 420
- Hill, W., Fehlbaum, R. & Ulrich, P. (1998): Organisationslehre 2. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme. 5., verbess. Auflage. Bern
- Höher, K., Jäckel, P. u.a. (1983): Der Einsatz von Selbstaufschreibungsmethoden auf Stichprobenbasis bei Verwaltungsuntersuchungen. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 551 - 570
- Hoyer, R., Kölzer, G. (Hg.) (1987): Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Bürobereich. Berlin
- Hug, D. (1989): Die Leistungsmessung in den Produktionsbereichen von Banken. Bern
- Jaeger, H. (1980): Die quantitative Analyse von Informationsflüssen in Organisationen. Bochum
- Karg, P.W., Staehle, W.W. (1982): Analyse der Arbeitssituation. Verfahren und Instrumente. Freiburg
- Klages, H., Schmidt, R.W. (1978): Methodik der Organisationsänderung. Baden-Baden
- Knebel, H., Schneider, H. (1997): Die Stellenbeschreibung. Mit Speziallexikon. 6. Aufl. Heidelberg
- Landau, K., Bokranz, R. (1986): Istzustands-Analyse in Arbeitssystemen - Methoden und Erkenntnisse zur Erfassung von Istzuständen an Arbeitsplätzen und in Arbeitsfeldern. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 56. Jg. Heft 8, S. 728 - 754
- Lueger, M., Schmitz, C. (1984): Das offene Interview. Wien
- Mummendey, H.D. (1987): Die Fragebogen-Methode. Göttingen u.a.
- Reinecke, J. (1992): Interviewer- und Befragtenverhalten. Wiesbaden
- Reiß, M. (1992): Stellenbeschreibung. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 2132 - 2142
- Schmidt, G. (1986): Methode und Techniken der Organisation. 6. Aufl. Gießen

- Schmidt, R. (1988): Das Organisationshandbuch. Wiesbaden
 Scholl, A. (1993): Die Befragung als Kommunikationssituation. Wiesbaden
 Schwarz, H. (1985): Arbeitsplatzbeschreibungen. 9. Aufl. Freiburg
 Simons, B. (1987): Das Multimoment-Zeitmeßverfahren. Grundlagen und Anwendungen. Köln
 Thul, M. J. (1999): Integrierte Arbeitsanalyse in rechnerunterstützten Büroarbeitssystemen. Entwicklung und Erprobung eines integrierten Arbeitsanalyseverfahrens für rechnergestützte Büroarbeitssysteme. Frankfurt/M.

Istkrititik

- Beer, M. (1998): Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen. Optimierung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses. Leverkusen
 Ducki, A. u.a. (1997): Büroalltag unter der Lupe. Schwachstellen von Arbeitsbedingungen erkennen und beheben. Ein Praxisleitfaden. 2. Auflage. Göttingen
 Ender, J., Greve, K. (1983): Rationalisierung der Verwaltung durch Betriebsanalyse. Sindelfingen
 Faber, A. (1998): Global Sourcing. Möglichkeiten einer produktionssynchronen Beschaffung vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechnologien. Frankfurt/M.
 FBO-Verlag (Hg.) (1986): Prüflisten zur Schwachstellenermittlung in Büro und Verwaltung. Baden-Baden
 Grochla, E., Lippold, H., Breithardt, J. (1986): Prüflisten zur Schwachstellenermittlung in Büro und Verwaltung. Baden-Baden, Frankfurt/M.
 Henkel, K., Schwetz, R. (1992): Techniken der Schwachstellenanalyse. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2245 -2255
 Lippold, H., Puhmann, M. (1988): Zielsicher analysieren und steuern mit Bürokennzahlen. Frankfurt/M., Baden-Baden
 Möser, M. (1988): Funktionsbewertung. Leitfaden zum Aufbau und zu Anwendung eines umfassenden Organisationsinstruments. Zürich
 Müller, H.-E., Prangenberg, A. (1997): Outsourcing-Management. Köln
 Scharfenkamp, N. (1987): Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg. Organizational Slack als Ergebnis und Einflußgröße der formalen Organisationsstruktur. Berlin, New York
 Schrief, J. (1995): Die Eigenerstellungs- / Fremdbezugsproblematik von Bankdienstleistungen durch Großunternehmen. Frankfurt u.a.
 Stahl, P. (1997): Die Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA) als Lerninstrument in Organisationen. Diss. Passau
 Weuster, A. (1995): Outsourcing aus organisatorischer und arbeitsrechtlicher Sicht. in: Tägliche Betriebspraxis (TBp). Gruppe 9, Heft 5/95, S. 35 - 52

Entwicklung der Sollkonzeption

- Alowell, D. (1995): Personalbedarfsrechnung. In: Wirtschaftsstudium, Heft 1, S. 43 - 48
 Beensen, R. (1969): Organisationsprinzipien. Berlin
 Benken, R.O. (1983): Entwicklung und Probleme der Arbeitsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Angestelltentätigkeiten. Oldenburg
 Braem, H. (1987): Brainfloating. Neue Methoden der Problemlösung und Ideenfindung. München

- Brunsch, P. (1998): Modellierung alternativer Distributions-Lagerhaltungssysteme. Simulationsanalyse am Beispiel Elektrogroßhandel. Frankfurt/M. u.a.
- Franke, R., Zerres, M.P. (1988): Planungstechniken. Frankfurt
- Hemmert, U. (1985): Entwicklung ablauforganisatorischer Sollkonzepte. (Diss.) Oberhausen
- Herrmann, T., Scheer, A.-W., Weber, H. (1998): Verbesserung von Geschäftsprozessen mit flexiblen Workflow-Management-Systemen 1. Von der Erhebung zum Sollkonzept. Berlin
- Illigen, R.-P. (1980): Grundlagen der Entwicklung organisatorischer Regelungen in der Versicherungsunternehmung. Berlin
- Junker, R. (1987): Gestaltungsaspekte für Informations- und Kommunikationstechnologie im Investitionsgüter produzierenden Gewerbe - dargestellt am Beispiel der Anfragen- und Auftragsabwicklung. Diss. Aachen
- Kreuter, A. (1996): Entscheidungsfindung in Reorganisationsprozessen. Analyse eines Fallbeispiels aus dem Transportsektor anhand des Garbage-Can-Modells. in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation 65.Jg. Heft 2, S. 116 - 123
- Liffers, Bors-Chris (1998): Integrierte Methodik für die Verbesserung von verwaltenden Prozessen – ein mitarbeiterorientiertes Instrument. Diss. Karlsruhe. Frankfurt/M.
- Link, Jörg (1988): Moderne Planungsmethoden im Mittelstand. Heidelberg
- Mumme, C., Strube, A. (1988): Praxisnahe Personalbedarfsrechnung. Dr.-Rosenkranz-Personalbedarfsrechnung – eine bewährte Methode. In: Office-Management 36.Jg. Heft 2, S. 28 - 34
- Nippa, M. (1989): Gestaltungsgrundsätze für die Büroorganisation. Berlin
- Peters, G. (1988): Ablauforganisation und Informationstechnologie im Büro. Konzeptionelle Überlegungen und empirisch-explorative Studie. Köln
- Rau, H. (1994): Key Account Management. Konzepte für wirksames Beziehungsmanagement. Wiesbaden
- Rieckmann, H. (1982): Auf der grünen Wiese. Organisationsentwicklung einer Werksneugründung. Bern, Stuttgart
- Riekhof, H.-C. (Hg.) (1996): Beschleunigung von Geschäftsprozessen. Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit; Mit Fallbeispielen von AFG, Bosch, Phoenix, Siemens, Volkswagen, Würth. Stuttgart
- Rosenkranz, R. (1968): Personalbedarfsrechnung in Bürobetrieben. In: Das rationelle Büro, Heft 12, S. 16 - 23
- Scholz, R. (1995): Geschäftsprozeßoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation. Diss. 2., durchgeseh. Aufl. Bergisch Gladbach
- Schönecker, H., Nippa, M. (Hrsg.) (1987): Neue Methoden zur Gestaltung der Büroarbeit. Computergestützte Organisationshilfen für die Praxis. München
- Sommer, S. (1996): Integration akquirierter Unternehmen. Instrumente und Methoden zur Realisierung von Leistungswirtschaftlichen Synergiepotentialen. Frankfurt u.a.
- Stalk Jr., G., Hout, Th.M. (1991): Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft. Frankfurt/M., New York
- Tiemeyer, E. (1985): Das moderne Büro in kleinen und mittleren Betrieben. Ein Leitfaden zur Einführung neuer Techniken. Köln
- Thom, N. (1992): Stelle, Stellenbildung und -besetzung. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2322 – 2333
- Wittlage, H. (1995): Personalbedarfsermittlung, München, Wien

Beratung mit Betriebsrat

- Apitzsch, W., Schmitz, K. (1984): Technische Aspekte der Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bei Einführung und Anwendung von EDV-Systemen. In: Der Betrieb 37.Jg. Heft 18, S. 983 – 989
- Bartölke, K., Henning, H., Jorzik, H., Ridder, H.-G. (1991): Neue Technologien und Mitbestimmung. Wiesbaden
- Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmensstrukturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh
- Birkwald, R., Porschlegel, H. (1986): Handlungsanleitung zur menschengerechten Arbeitsgestaltung nach den §§ 90 und 91 Betriebsverfassungsgesetz. Köln
- Bopp, P., Molkenbühr, J. (1995): Die Mitbestimmung bei Leistungskontrollen der Angestellten im Außendienst. in: Betriebs-Berater 50.Jg. Heft 10, S. 514 – 517
- Dörnen, A. (1998): Betriebsräte vor neuen Aufgaben. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsgebiete und -strukturen der betrieblichen Interessenvertretung in modernen Organisationen. München und Mering
- Engelmeyer, C. (1996): Die Informationsrechte des Betriebsrats und der Arbeitnehmer bei Strukturänderungen. In: Der Betrieb 49.Jg. Heft 50, S. 2542 – 2546
- Felger, S., Leuschner, H. & Reuther, U. (1998): Betriebs- und Personalräte als Partner bei der Gestaltung des Wandels. In: Personalführung 31.Jg.(1998)Heft 10, S. 30 – 38
- Fuchs, K.-D. (1984): Die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse. Frankfurt u.a.
- Fürstenberg, F., Hanau, P. u.a. (1983): Menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Mannheim
- Greifenstein, R., Jansen, P., Kißler, L. (1993): Gemanagte Partizipation. München
- Haag, Oliver (1998): Umstrukturierung und Betriebsverfassung. Konstanz
- Kiefer, B., Schönland, D. (1988): Mitbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen. Köln
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. in: Arbeit 4.Jg.S. 425 – 447
- Kreikebaum, H. (1987): Humanisierung der Arbeit. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit nach den §§ 90, 91 BetrVG im technologischen Wandel. Wiesbaden
- Schließmann, C.P. (1999): Mitbestimmung des Betriebsrates bei Personalinformationssystemen. In: Personalwirtschaft 26.Jg., Heft 3, S. 105 – 108
- Wagner, J. (1998): Rechtsprechung zur Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes und der Bildschirmarbeitsverordnung. In: Der Betrieb 51.Jg., Heft 47, S. 2366 – 2367
- Wellenhofer-Klein, M. (1997): Just-in-time-Produktion und betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung. In: Der Betrieb 50.Jg. Heft 19, S. 978 – 982

Implementierung der Sollkonzeption

- Baumann, R. (1988): Die Implementierung organisatorischer und softwaretechnologischer Methoden und Techniken. Probleme und Lösungsansätze. Bern
- Dalheimer, V., Krainz, E.E. & Oswald, M. (Hrsg.) (1998): Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung. Wiesbaden
- Giesen-Netzer, I. (1998): Implementierung von Rücknahme- und Recyclingsystemen bei Gebrauchsgütern. Frankfurt/M. u.a.
- Greschner, J. (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen. Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management. Frankfurt/M. u.a.

- Herrmann, T., Scheer, A.-W., Weber, H. (1998): Verbesserung von Geschäftsprozessen mit flexiblen Workflow-Management-Systemen 2. Von der Sollkonzeptentwicklung zur Implementierung von Workflow-Management-Anwendungen. Berlin
- Jänig, C. (1984): Konzeption und Implementierung eines computergestützten Informationssystems als „geplanter Wandel“ der Verwaltungsorganisation. Krefeld
- Koenigsmark, O. von, Trenz, C. (1996): Einführung von Business Reengineering. Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand. Frankfurt/M., New York
- Marr, R. (1987): Die Implementierung eines flexiblen Arbeitszeitsystems als Prozeß organisatorischer Entwicklung. In: Marr, R. (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Berlin, S. 339–355
- Marr, R., Kötting, M. (1992): Organisatorische Implementierung. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 827 – 841
- Mülder, W. (1984): Organisatorische Implementierung von computergestützten Personalinformationssystemen. Berlin
- Müller, C. (1987): Die Problematik einer Implementierung von Informationstechnologie im Bürobereich. Köln
- Wolnik, M. (1986): Implementierung computergestützter Informationssysteme. Berlin
- Zeitschrift Führung + Organisation 64.Jg.(1995)Heft 5 Schwerpunktthema: Implementierung
- Zeyer, U. (1996): Implementierungsmanagement. Ein konzeptioneller Ansatz am Beispiel der Implementierung von Lean Management. München u.a.

Implementierung: Widerstand, Akzeptanzförderung, Partizipation

- Balsiger, M. (1998): Wandel durch Verständigung. Das Management unternehmerischer Veränderungen zwischen Strategien und Realitäten – am Beispiel der Sulzer Thermtec AG. Bern, Stuttgart, Wien
- Biehl, W. (1981): Bestimmungsgründe der Innovationsbereitschaft und des Innovationserfolges. Berlin
- Corsten, H. (Hg.) (1989): Die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich. Berlin u.a.
- Dälken, J. (1986): Möglichkeiten eines tarifvertraglichen Bestands- und Inhaltsschutzes für Arbeitsverhältnisse gegen Rationalisierungsmaßnahmen. Diss. Münster
- Deeken, M. (1997): Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung. Theoretische Aussagen und praktische Erkenntnisse aus einer Fallstudie im Bankensektor. München
- Duell, W. (Hg.) (1986): Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung. Frankfurt u.a.
- Einsiedler, H.E. (1986): Werthaltungen von Führungskräften zu partizipativen Veränderungsstrategien. Quality Circle, Lernstatt, Organisationsentwicklung. Frankfurt
- Eller, E.C. (1985): Angestellte und Datenverarbeitung. Eine längsschnittanalytische Betrachtung von Einstellungen zur EDV und Arbeitszufriedenheit von Angestellten vor, während und nach der Konfrontation mit der EDV. Frankfurt, New York
- Gaudin, Th. (1981): Die Innovationsbremse. Der lange Weg des technischen Fortschritts durch Bürokratien und Unternehmen. Frankfurt
- Gerl, K. (1975): Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisatorischen Wandel. Dargestellt am Beispiel der Einführung elektronischer Datenverarbeitung. Diss. München
- Girschner-Woldt, I. (1986): Beteiligung von Arbeitern an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Frankfurt, New York
- Glasl, F. (1980): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern, Stuttgart

- Gussmann, B. (1988): Innovationsfördernde Unternehmenskultur. Die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung. Berlin
- Herrmann, U. (1984): Die Implementierung betrieblicher Rationalisierungshandlungen und der personelle Widerstand. Innovative Unternehmensführung. Göttingen
- Holling, H., Lammer, F., Prichard, R. (Hrsg.) (1999): Effektivität durch partizipatives Produktivitätsmanagement. Göttingen
- Howaldt, J., Kopp, R., Winter, M. (1998): Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß. Köln
- Jansen, K.-D., Schwitalla, U., Wicke, W. (Hg.) (1989): Beteiligungsorientierte Systementwicklung. Beiträge zu Methoden der Partizipation bei der Entwicklung computer-gestützter Arbeitssysteme. Wiesbaden
- Kellner, H. (1996): Projekte konfliktfrei führen. München, Wien
- Kempf, T. (1984): Unterstützung und Widerstand. Macht und Konflikt bei Organisationsänderungen. Diss. Berlin
- Krüger, K.-H. (1977): Machtausübung in Reorganisationsprozessen. Mannheim
- Kubicek, H. (1980): Interessenberücksichtigung beim Technikeinsatz im Büro- und Verwaltungsbereich. GMD-Bericht Nr. 125. München
- Kühlmann, T.M. (1988): Technische und organisatorische Neuerungen im Erleben betroffener Arbeitnehmer. Stuttgart
- Mambrey, P., Oppermann, R., Tepper, A. (1986): Computer und Partizipation. Ergebnisse zu Handlungs- und Gestaltungspotentialen. Opladen
- Mohr, N. & Woehe, J.M. (1998): Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt
- Mohr, Niko (1997): Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozeß. Wiesbaden
- Müller-Böling, D. (1986): Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation. München
- Mumford, E., Welter, G., Krallmann, H. (Hrsg.) (1984): Benutzerbeteiligung bei der Entwicklung von Computersystemen. Verfahren zur Steigerung der Akzeptanz und Effizienz des EDV-Einsatzes. Berlin
- Rolf, H. (1988): Psychologische Probleme bei der Gestaltung der Unternehmungsorganisation. Opladen
- Schanz, G. (1992): Partizipation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1900 - 1914
- Schönecker, H.G. (1980): Kommunikationstechnik und Bedienerakzeptanz. München
- Suffel, W. (1981): Widerstand von Geschäftsbereichsleitern im Entwicklungsprozeß strategischer Planung. Frankfurt/M.
- Wahren, H.-K. (1998): Erfolgsfaktor KVP. Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren. München
- Wiendieck, G. (1992): Akzeptanz. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, Sp. 90 - 98
- Winterstein, H. (1996): Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München und Mering

Kontrolle des Organisationserfolges

- Eickmeier, W. (1983): Methoden zur Abschätzung des wirtschaftlichen Erfolges von Organisationsmaßnahmen. Frankfurt, Bern
- Hintsch, T. (1977): Der Abbruch von Reorganisationsprozessen. Mannheim
- Kirsch, W. (1978): Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen. München
- Knopf, R.H. (1976): Dimensionen des Erfolges von Reorganisationsprozessen. Diss. Mannheim

- Knopf, R.H., Börsig, C. u.a. (1976): Die Effizienz von Reorganisationsprozessen aus der Sicht der Praxis. München
- Knopf, R.H., Esser, W.-M., Kirsch, W. (1976): Der Abbruch von Reorganisationsprozessen. München
- Kratzer, V. (1980): Empirisch-komparative Analyse des Verlaufs von Reorganisationsprozessen. Explorative Befunde und kritische Beurteilung einer Felduntersuchung. Diss. München
- Laux, H., Liermann, F. (1986): Grundlagen der Erfolgskontrolle. Berlin u.a.
- Mörsdorf, M. (1998): Konzeption und Aufgaben des Projektcontrolling. Leverkusen

Zweiter Teil: Aufbauorganisatorische Strukturen

Funktionalorganisation, Stab, Ausschuss

- Altfelder, K. (1965): Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung. Berlin
- Baier, H. (1972): Die organisatorische Systemanalyse von Bürobetrieben, insbesondere Versicherungsunternehmen, unter spezieller Berücksichtigung der Stab-Linie-Problematik. Diss. München
- Binzberger, J. (1983): Komplexitätsbewältigung durch organisatorische Gestaltung. Diss. Mannheim
- Bleicher, K. (1982): Organisation - Formen und Modelle. Wiesbaden
- Brink, H.-J. (1981): Die Koordination funktionaler Teilbereiche in der Unternehmung. Stuttgart
- Bühner, R. (1978): Berichterstattung von Großunternehmen über ihre Organisationsstruktur. Eine empirische Untersuchung von Geschäftsberichten der Jahre 1965 - 1975. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF). 30.Jg. S. 168 - 175
- Braun, G.E., Beckert, J. (1992): Funktionalorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 639 - 655
- Dienstbach, H. (1972): Dynamik der Unternehmensorganisation. Wiesbaden
- Fayol, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung. Berlin
- Fiedler, H.-J. (1978): Entwicklungen von Organisations- und Autoritätsstrukturen bei deutschen Großunternehmen von der Gründerzeit bis in die Gegenwart. Diss. Frankfurt
- Frese, E. (1981): Aufbauorganisation. Wiesbaden
- Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen. 7., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Hoffmann, F. (1981): Erste Ergebnisse einer empirischen Studie in 40 Großunternehmen in Deutschland und USA im Rahmen eines Forschungsprojektes. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft 13, S. 9 - 28
- Hofmann, M., Rosenstiel, L. von (Hg.) (1988): Funktionale Managementlehre. Berlin u.a.
- Irlé, M. (1971): Macht und Entscheidungen in Organisationen. Eine Studie gegen das Stab-Linie-Prinzip. Frankfurt a.M.
- Jaggi, B. (1969): Das Stabsproblem in der Unternehmen. Berlin
- Kahle, E. (1992): Art. „Mittelständische(n) Unternehmung, Organisation der“ In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 1408 - 1419
- Kieser, A. (1982): Organisation und Umwelt. Versuch zur Erklärung der Anpassung von Organisationsstrukturen. Universität Mannheim

- Krüger, W. (1985): Bedeutung und Formen der Hierarchie. In: Die Betriebswirtschaft (DBW) 45.Jg. S. 292 - 307
- Kubicek, H., Welter, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur. Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen. Stuttgart
- Laux, H. (1979): Der Einsatz von Entscheidungsgremien. Grundprobleme der Organisationslehre in entscheidungstheoretischer Sicht. Berlin, Heidelberg, New York
- Laux, H., Liermann, F. (1987): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. Heidelberg
- Lilienstern, H.R. von (1982): Führen ohne Stäbe. Stuttgart
- Manke, J. (1982): Gremien im Entscheidungsprozeß. Wiesbaden
- Müller, H., Schreyögg, G. (1978): Zur Zusammenarbeit von Stab und Linie. In: Potthoff, E. (Hrsg.): RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation. Berlin (V. 81), S. 1 - 33
- Müller, R.K. (1988): Betriebliche Netzwerke - Kontra Hierarchie und Bürokratie. Freiburg
- Pohlig, R. (1984): Probleme der Aufbauorganisation des Finanz- und Rechnungswesens. Diss. Bochum
- Redel, W. (1982): Kollegienmanagement. Bern, Stuttgart
- Remer, A. (1982): Instrumente unternehmenspolitischer Steuerung. Unternehmensverfassung, formale Organisation und personale Gestaltung. Berlin, New York
- Ringlstetter, M.J. (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur. München
- REFA-Verband (Hg.) (1992): Aufbauorganisation. Darmstadt
- Rolf, H. (1988): Psychologische Probleme bei der Gestaltung der Unternehmensorganisation. Opladen
- Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung. München
- Scharfenkamp, N. (1987): Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg. Organizational Slack als Ergebnis und Einflußgröße der formalen Organisationsstruktur. Berlin, New York
- Schertler, W. (1998): Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung. 7. Aufl. München
- Schmidt, G. (1985): Grundlagen der Aufbauorganisation. Gießen
- Schnabelreiter, I. (1979): Abgrenzung von Managementebenen. Diss. Wien
- Schneider, P. (1972): Kriterien der Subordinationsspanne. Das Problem der Abteilungsgröße unter organisatorischen Aspekten. Berlin
- Schreiter, C. (1994): Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen. Göttingen
- Schreyögg, G. (1978): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Bern, Stuttgart
- Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner - Hidden Champions. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/M.
- Staehle, W.H. (1989): Funktionen des Managements. 2.Aufl. Bern u.a.
- Staerkle, R. (1961): Stabsstellen in der Unternehmung. Bern
- Steinle, C. (1992): Stabsstelle. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2310 - 2322
- Streidt, G. (1974): Zentralisation und Dezentralisation von Leitungsaufgaben. Diss. Berlin
- Theuvsen, L. (1996): Entscheidungsvorbereitung und Organisationstheorie. Vom Stab-Linie-Konzept zur internen Beratung. in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation 65.Jg. Heft 2, S. 110 - 114
- Wittlage, Helmut (1996): Organisationsgestaltung mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden
- Wurst, S. (1967): Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung. Diss. München

Produktmanagement in Matrixform

- Arnold, U. (1984): Die organisationstheoretischen Grundlagen des Produktmanagements-konzepts. in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium 13.Jg. Heft 9, S. 435 ff.
- Arnold, U., Eierhoff, K. (Hg.) (1993): Marketingfocus: Produktmanagement. Stuttgart
- Brings, K. (1976): Erfahrungen mit der Matrixorganisation. In: Zeitschrift für Organisation 45.Jg., S. 72 - 80
- Brunner, L. (1969): Product Management in der Konsumgüterindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Stellung des Produkt Managers. Bamberg
- Buchholz, W. (1997): Time-to-Market-Management. Zeitorientierte Gestaltung von Produkt-innovationsprozessen. Stuttgart
- Call, G. (1997): Entstehung und Markteinführung von Produktneheiten. Wiesbaden
- Diller, H. (1975): Produkt-Management und Marketing-Informationssysteme. Tätigkeitsbild und Informationsbedarf des Produkt-Managers als Determinanten der Ausgestaltung von Marketing-Informationssystemen. Berlin, München
- Dullien, M. (1982): Flexible Organisation. Praxis, Theorie und Konsequenzen des Project- und Matrix-Managements. Opladen
- Fink, A. (1992): Produktmanagement für Investitionsgüter. Diss. Augsburg
- Gaiser, B. (1994): Schnittstellencontrolling bei der Produktentwicklung. Entwicklungszeit-verkürzung durch Bewältigung von Schnittstellenproblemen. München
- Grochla, E., Thom, N. (1977): Die Matrixorganisation - Chancen und Risiken einer anspruchsvollen Strukturkonzeption. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche For-schung (ZfbF), 29.Jg. Heft 11, S. 193 - 203
- Grüneberg, N. (1982): Das Produkt-Management. Neue Ansätze und Konzeptionen. Reinbek
- Harrison, T. (1991): Produkt-Management. Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/M.
- Haßmer, K. (1994): Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart
- Herrmann, A. (1998): Produktmanagement. München
- Josten, F.A. (1979): Determinanten von Product-Management-Strukturen. Eine empirische Untersuchung in den USA. Frankfurt, Bern, Las Vegas
- Klein, A. (1997): Controllinggestütztes Produktmanagement. Integration von Produktplanung und ergebnisbezogenem Rechnungswesen. Wiesbaden
- Kolodny, H.-F. (1983): Organisationsformen und erfolgreiche Produktinnovation. Der spe-zielle Beitrag der Matrix-Organisation. In: Die Betriebswirtschaft (DBW). 43.Jg. Heft 3, S. 445 - 455
- Koppelman, U. (1997): Produktmarketing. Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager. 5. Aufl. Heidelberg
- Leumann, P. (1978): Die Matrix-Organisation. Bern
- Liebau, J. (1982): Marktorientierte Organisation in Kreditinstituten. Göttingen
- Madenthauer, W. (1987): Der Kundenmanager. Das Erfolgskonzept im Verdrängungswett-bewerb. Wiesbaden
- Milling, P., Maier, F. (1996): Invention, Innovation und Diffusion. Eine Simulationsanalyse des Managements neuer Produkte. Berlin
- Pepels, W. (1998): Produktmanagement. Produktinnovation, Markenpolitik, Programmpla-nung, Prozeßorganisation. München, Wien
- Poth, L. (1968): Produkt-Management in der deutschen Markenartikelindustrie. Düsseldorf
- Reber, G., Strehl, F. (1988): Matrix-Organisation. Klassische Beiträge zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Stuttgart
- Rösner, H.J. (1979): Product-Manager-Konzept. Interpretation und Einsatz-Kontrollverfahren. Berlin, New York
- Sakianos, N., Drüke, H., Seel, C. & Wieneke-Toutaoui, B. (1998): Lexikon des Produktions-managements. Landsberg am Lech. 300 S. Verlag Moderne Industrie

- Schelker, Th. (1976): Problemlösungsmethoden im Produkt-Innovationsprozeß. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Bern, Stuttgart
- Schneider, S. (1974): Matrixorganisation. Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsprobleme einer mehrdimensionalen teamorientierten Organisation. Diss. Münster. Frankfurt/M.
- Schröder, H.-J. (1996): Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. Frankfurt u.a.
- Schwarting, U. (1993): Institutionalisierung des Marketingskonzeptes durch Produkt-Management. Frankfurt/M.
- Silber, H. (1985): Matrixmanagement im Klein- und Mittelbetrieb. Die Querschnittsorganisation als spezielles Element der Matrixorganisation. Thun, Frankfurt/M.
- Stierli, P. (1986): Die Matrixorganisation und ihre Realisierung. Diss. Basel
- Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation. Tübingen 1982
- Vielreicher, P. (1995): Produktinnovationsmanagement in Versicherungsunternehmen. Wiesbaden
- Weirich, W. (1979): Das Produkt-Management als Führungs- und Organisationssystem. Analyse der Ziele, Elemente und Beziehungen. München, Berlin
- Werder, A. von (1986): Konzernstruktur und Matrixorganisation. in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 38.Jg., S. 586 - 607
- Wild, J. (1972): Product Management. Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Product Managers. München
- Zimmermann, Wolfgang (1987): Unternehmensentwicklung und Matrixorganisation. Frankfurt/M.

Divisionalorganisation und Konzern

- Ackermann, K.-F., Meyer, M., Mez, B. (Hrsg.) (1998): Die kundenorientierte Personalabteilung. Wiesbaden
- Ackermann, K.-F. (1994): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalabteilung im Unternehmen. Stuttgart
- Al-Laham, A. (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen. Verlauf, Struktur und Effizienz. Wiesbaden
- Altmeppen, H. (1998): Die Haftung des Managers im Konzern. München
- Altmeppen, H. (1991): Abschied vom "qualifiziert faktischen" Konzern. Verflechtungen im faktischen Unternehmensverbund und ihre Auswirkungen. Heidelberg
- Arx, S. von (1996): Integriertes Konzept zur Entwicklung eines Wertschöpfungs-Centers – dargestellt am Beispiel der Personalentwicklungs-Abteilung. Diss. St. Gallen Nr. 1863
- Aschenbach, M. (1996): Die Reorganisation von Konzernen. Systemtheoretische Betrachtungen des geplanten Wandels. Diss. München
- Balling, R. (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Frankfurt/M.
- Bartsch, J. (1974): Organisatorische Probleme bei der Entwicklung und der Handhabung computergestützter Management-Informationssysteme in der divisionalisierten Unternehmungen. Diss. Münster
- Bassen, A.: Dezentralisation und Koordination von Entscheidungen in der Holding. Leverkusen
- Bea, F., Kötze, A., Reckemmer, K. & Bassen, A. (1997): Strategie und Organisation der Daimler-Benz AG. Eine Fallstudie. Frankfurt/M. u.a.

- Bechmann-Malioukova, I. (1998): Flexibilisierung von Organisationen als Projekt des fundamentalen Wandels. Dargestellt am Beispiel der Einführung des Profit-Center-Konzepts bei der Mercedes-Benz AG. Bern
- Berndt, R. (Hrsg.) (1998): Unternehmen im Wandel. Change Management. Heidelberg
- Binder, Chr. U. (1994): Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung. Betriebswirtschaftliche Elemente und Gestaltungsmöglichkeiten von Mutter-Tochterbeziehungen. Köln
- Blaschka, B. (1982): Profit-Centers in gesellschaftsrechtlicher Form (dargestellt am Beispiel der PWA). In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB). S. 397 ff.
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept des integrierten Managements. 4. Aufl. Frankfurt/M.
- Bühner, R. (1998): Unternehmensspaltung – Motive und Aktienmarktreaktionen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50.Jg. Heft 9, S. 809 – 840
- Bühner, Rolf (1996): Gestaltung von Konzernzentralen. Die Benchmark-Studie. Wiesbaden
- Bühner, R. (1996): Die Größe von Konzernzentralen - eine Benchmarking Studie. In: Zeitschrift Führung + Organisation 65.Jg. Heft 4, S. 227 - 236
- Bühner, R. (1993): Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen. Wiesbaden
- Bühner, R. (1992): Management-Holding. Unternehmensstruktur der Zukunft. 2. Aufl. Landsberg am Lech
- Bühner, R. (1992): Spartenorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2274 – 2287
- Bühner, R. (1990): Unternehmenszusammenschlüsse. Ergebnisse empirischer Analysen. Stuttgart
- Bühner, R. (1990): Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding. In: Zeitschrift Führung + Organisation 59.Jg. Heft 5, S. 299 – 308
- Bühner, R. (1986): Rendite, Kosten der Leitungsdelegation und Geschäftsbereichsorganisation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56.Jg., S. 370 – 384
- Bühner, R., Walter, H. (1977): Divisionalisierung in der Bundesrepublik Deutschland – Eine empirische Analyse der Geschäftsberichte von 1965 bis 1975 der 50 größten deutschen Industrie-Aktiengesellschaften. In: Die Betriebswirtschaft 30.Jg., S. 1205 - 1207
- Bullinger, H.-J., Lott, C.-U. (1997): Target Management. Unternehmen zielorientiert gestalten und ergebnisorientiert führen. Frankfurt, New York
- Büttner, H. (1977): Die zentral-divisionale Führungspolitik in Geschäftsbereichsorganisationen. Mannheim
- Chandler, A.D. Jr. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass., London
- Dahms, P. (1989): Kundendienst als Profit-Center. Nürnberg
- Danert, G. (Hrsg.) (1973): Verrechnungspreise. Zwecke und Bedeutung der Spartenorganisation in der Unternehmung. Opladen
- Deilmann, B. (1990): Die Entstehung des qualifizierten faktischen Konzerns. Berlin
- Deters, J. (1996): Profit-Center-Struktur und Mit-Unternehmertum: Instrumente zur Implementierung einer Lernenden Organisation. Beispiel Gruner + Jahr. In: Personalführung 29.Jg. Heft 12, S. 1072 – 1079
- Drumm, H.J. (1978): Planungs- und Anpassungsprobleme der Geschäftsbereichsorganisation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 48.Jg., S. 87 – 104
- Eisenführ, F. (1974): Lenkungsprobleme der divisionalisierten Unternehmung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 26.Jg., S. 824 - 842
- Eisenführ, F. (1972): Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Unternehmensorganisation. Reinbek, S. 256 - 278
- Emmerich, V., Sonnenschein, J. (1991): Konzernrecht. 4. Aufl. München

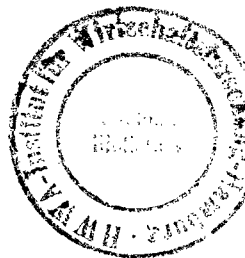
- Endlicher, A. (1981): Organisation der Logistik. Untersucht und dargestellt am Beispiel eines Unternehmens mit Divisionalstruktur. Diss. Essen
- Engelhard, J. (Hrsg.) (1996): Strategische Führung internationaler Unternehmen. Wiesbaden
- Engels, M. (1997): Unternehmen im Unternehmen. Ein organisatorisches Konzept im internationalen Vergleich. In: Zeitschrift Führung + Organisation 66.Jg. H. 4, S. 218 – 223
- Fiedler, M. (1994): Dezentrale Organisation und marktorientierte Steuerung der Personalentwicklung. Betriebliche Personalentwicklung nach der Profit-Center-Konzeption. Diss. Münster. Bergisch Gladbach, Köln
- Flecker, J., Schienstock, G. (Hg.) (1991): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Rekonstruktion betrieblicher Organisation. München und Mering
- Florin, G. (1988): Strategiebewertung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit. Bern
- Frese, E. (1995): Profit Centers. In: Reichwald, R., Wildenmann, H. (Hrsg.): Kreative Unternehmen. HAB-Forschungsberichte. Band 7. Stuttgart, S. 87 – 90
- Frese, E., Werder, A. von, Maly, W. (Hg.) (1993): Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen. Stuttgart
- Gabele, E. (1981): Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen. Tübingen
- Gälweiler, A. (1979): Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbauorganisation der Unternehmung. In: Zeitschrift für Organisation 48.Jg., S. 252 – 260
- Ganz, M. (1992): Diversifikationsstrategie. Wertsteigerung durch den Einstieg in neue Geschäftsfelder. Stuttgart
- Gebert, F. (1983): Diversifikation und Organisation. Frankfurt
- Geldern, M. van (1979): Spartenorganisation in Mittelbetrieben. Berlin
- Gleissner, U. (1994): Konzernmanagement. Ansätze zur Steuerung diversifizierter internationaler Unternehmungen. München
- Grünig, R. (1994): Strategische Geschäftsfelder, juristische Struktur und Groborganisation. In: Die Unternehmung, Heft 5/94, S. 323 – 333
- Gut-Villa, C. (1997): Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions. Bern
- Hagen, R. (1985): Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung. Spardorf
- Hartmann, P. (1974): Divisionalorganisation in Produktionsunternehmen. Bochum
- Heinze, M. (1998): Arbeitsrechtliche Probleme bei der Umstrukturierung von Unternehmen. In: Der Betrieb 51.Jg., Heft 37, S. 1861 – 1867
- Hirte, H.(Hg.) (1992): Der qualifizierte faktische GmbH-Konzern. Köln
- Hobmaier, Chr. (1995): Personalwirtschaft zwischen Bindung und Autonomie. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung eines Profit Center-Konzeptes auf die Personalabteilung. Leverkusen
- Hoffmann, F. (Hg.) (1993): Konzernhandbuch. Wiesbaden 1993
- Hoffmann-Becking, M. (1986): Vorstands-Doppelmanate im Konzern. In: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht 150.Jg., S. 570 – 584
- Hoskisson, R.E., Galbraith, G.S. (1985): The Effect of Quantum versus Incremental M-Form Reorganization on Performance: A Time Series Exploration of Intervention Dynamics. In: Journal of Management 11.Jg., S. 55 – 70
- Huber, M. (1984): Markt-Konkurrenz-Angebotskombinationen. Diss. St. Gallen
- Hungenberg, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen. Wiesbaden
- Jacobs, S. (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Wiesbaden
- Kanau, P. (1995): Der organisatorische Wandel ausgewählter Montankonzerne des Ruhrgebietes und seine Auswirkungen auf das Image der Unternehmen. Frankfurt u.a.
- Kessler, A. (1976): Die Entscheidung zwischen Funktional- und Divisionalorganisation. Berlin
- Kiehn, A. (1996): Ökonomische Analyse der Wertschöpfung im Personalbereich. Diss. St. Gallen

- Kiser, B. (1985): Gründungsmanagement. Die Gründung von Tochtergesellschaften aus unternehmenspolitischer Sicht. Bern
- Klemm, M. (1990): Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen. Bergisch Gladbach
- Kloock, J. (1992): Verrechnungspreise. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2554 - 2572
- Kloock, J. (1975): Zur Anwendung ein- und mehrperiodischer ROI-Verfahren im Rahmen der Spartenerfolgsrechnung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 27.Jg., S. 235 - 253
- Köhler, B. (1991): Organisatorische Gestaltung des Einkaufs in industriellen Großunternehmen mit divisionaler Struktur. Frankfurt/M.
- Körlin, E. (1983): Gewinnorientierte Steuerung des Verkaufs über Profit Center. Landsberg am Lech
- Kreher, M. (1996): Konzernleitung im qualifizierten faktischen Konzern. Einflüsse der Haftung aus qualifiziertem faktischen Konzern auf die Gestaltung und die Leitung von GmbH-Konzernen. Berlin
- Kreikebaum, H. (1998): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und neue Strukturen. Wiesbaden
- Kreikebaum, H. (1992): Zentralbereiche. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2603 - 2610
- Kreisel, H. (1995): Zentralbereiche. Formen, Effizienz und Integration. Wiesbaden
- Kremin-Buch, B. (1993): Profit-Center-Rechnung in Banken. Wiesbaden
- Kreuter, A. (1998): Interne versus externe Leistungsabwicklung in Profit-Center-Organisationen – Ein Blick hinter die Kulissen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50.Jg. Heft 6, S. 573 - 586
- Kreuter, A. (1997): Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen. München u. Mering
- Kreuter, A., Solbach, B. (1997): Die rechtliche Verselbständigung von Profit-Centern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift Führung + Organisation 66.Jg. Heft 4, S. 224 - 229
- Krüger, W., Werder, A. von (1995): Zentralbereiche als Auslaufmodell? Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der Organisation von Teilfunktionen in der Unternehmenspraxis. In: Zeitschrift Führung + Organisation 64.Jg. Heft 1, S. 6 - 17
- Kuckhoff, H., Schreiber, R. (1997): Verrechnungspreise in der Betriebsprüfung. Der Fremdvergleich bei Lieferungen und Dienstleistungen. München
- Kutschker, M. (Hrsg.) (1998): Integration in der internationalen Unternehmung. Wiesbaden
- Kütting, K., Weber, C.-P. (1993): Konzernmanagement. Rechnungswesen und Controlling. Stuttgart
- Lange, B. (1981): Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung. Hannover
- Leichtfuß, R. (1984): Kapitalbudgetierung in divisionalisierten Unternehmen. Wiesbaden
- Liebau, J. (1982): Marktorientierte Organisation in Kreditinstituten. Göttingen
- Lingenfelder, M. (1990): Die Marketingsorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor. Berlin
- Löbler, H. (1988): Diversifikation und Unternehmenserfolg. Wiesbaden
- Ludwig, S. (1997): Leitungsgremien und Aufsichtsräte im Konzern. Eine organisatorische Analyse. Leverkusen
- Lutter, M. (Hrsg.) (1998): Holding-Handbuch. 3. Aufl. Köln
- Markides, C., Williamson, P.J. (1996): Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View. In: Academy of Management Journal, S. 340 - 367
- Mayer, G. (1975): Divisionalisierung. Beispiel eines geplanten Wandels von Organisationen. Eine empirisch-explorative Studie. Diss. Mannheim

- Mayer, G. (mit E. Gabele) (1975): Der Prozeß der Divisionalisierung. Eine explorative Studie über Reorganisationen von 13 Großunternehmen. München
- Meiser, M. (1984): Leitungsautonomie im divisionalisierten Konzern. Frankfurt
- Mellowigt, T. (1995): Konzernorganisation und Konzernführung. Eine empirische Untersuchung börsenorientierter Konzerne. Frankfurt u.a.
- Mercer, M.W. (1989): Turning your human resource department into a profit-center. New York
- Miessl, G. (1997): Verrechnungspreise in Profit-Center-Unternehmen und Konzernen. In: Steuer & Studium 18.Jg. Heft 12, S. 545 - 551
- Müller-Stewens, G. (1992): Strategie und Organisationsstruktur. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2344 - 2355
- Nagel, B. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden
- Neumann, R. (1985): Prognosegewinn- und Prognoseverlust-Rechnung sowie Prognosebilanz der Industrie-Aktiengesellschaft für das kommende Geschäftsjahr. Thun, Frankfurt
- Oberschulte, H., Mann, H. (1998): Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center. In: Personalwirtschaft 25.Jg., Heft 11, S. 62 - 65
- Ostermaier, H. (1996): Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen. Konzeption zur Steigerung der Prozeß-, Ressourcen- und Markteffizienz. Diss. Graz. Berlin
- Ostmann, A. (1994): Personelle Implikationen des Management-Holding-Konzepts. Diss. Münster. Bergisch Gladbach, Köln
- Pohlig, R. (1984): Probleme der Aufbauorganisation des Finanz- und Rechnungswesens. Diss. Bochum
- Poensgen, O.H., Marx, M. (1982): Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 52.Jg., S. 238 - 249
- Poensgen, O.H. (1973): Geschäftsbereichsorganisation. Opladen
- Ringlstetter, M. J. (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur. München
- Ropella, W. (1989): Synergie als Strategisches Ziel der Unternehmung. Berlin u.a.
- Rose, G., Glorius, C. (1992): Unternehmensformen und -verbindungen. Rechtsformen, Beteiligungsformen, Konzerne, Kooperationen, Umwandlungsformen. Wiesbaden
- Roth, A., Behme, W. (Hrsg.) (1997): Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmens-einheiten. Konzepte - Instrumente - Erfahrungsberichte. Mit Fallbeispielen. Wiesbaden
- Rüth, V. von (1994): Kooperation und Konzernbildung als Diversifikationsstrategien von Banken in den Versicherungsbereich. Stuttgart
- Säcker, J.F. (1987): Zur Problematik von Mehrfachfunktionen im Konzern. In: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht, 151.Jg., S. 59 - 71
- Sandbiller, K. (1998): Dezentralität und Markt in Banken. Innovative Organisationskonzepte auf der Basis moderner Informations- und Kommunikationssysteme. Heidelberg
- Schafmeister, S. (1998): Die Personalfunktion im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen. Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Personalstrategien am Beispiel der international tätigen deutschen Großchemie. Frankfurt/M. u.a.
- Scheffler, E. (1992): Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis. München 1992
- Scheel, F. (1981): Neue Konzepte des Portfolio-Managements im diversifizierten Unternehmen. Berlin
- Scheiter, D. (1989): Die Integration akquirierter Unternehmungen. St. Gallen
- Schenk, G. (1997): Konzernbildung, Interessenkonflikte und ökonomische Effizienz. Frankfurt u.a.

- Schenck, G. (1997): Corporate Spin-Offs. Schlanke Unternehmen durch eine alternative Form des Outsourcings. Zeitschrift Führung + Organisation 66.Jg. Heft 4, S. 213 - 217
- Schewe, G. (1998): Strategie und Struktur. Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde. Tübingen
- Scheurer, St- (1997): Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen. Berlin
- Schmidt, D.O. (1997): Unternehmenskooperationen in Deutschland. Leverkusen
- Schöb, O. (1998): Gestaltung von Anreizsystemen bei dezentralen Organisationsstrukturen. Dargestellt am Beispiel eines Revenue Centers. Frankfurt/M.
- Scholz, Chr. (Hrsg.) (1999): Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Neuwied
- Schönbrod, W. (1987): Die Organstellung von Vorstand und Aufsichtsrat in der Spartenorganisation. Frankfurt
- Schönwitz, D., Weber, H.-J. (1982): Unternehmenskonzentration, personelle Verflechtungen und Wettbewerb. Baden-Baden
- Schüle, F. (1992): Diversifikation und Unternehmenserfolg. Eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse. Wiesbaden
- Schultheiss, L. (1990): Auswirkungen der Profit-Center-Organisation auf die Ausgestaltung des Controlling. Diss. St. Gallen
- Schweitzer, M. (1992): Profit-Center. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 2078 – 2090
- Sewing, N. (1996): Akquisitionserfolg durch Integration der Mitarbeiter. Wiesbaden
- Simanek, A. (1998): Markt- und kompetenzorientierte Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden
- Sonntag, B. (1990): Konzernbildungs- und Konzernleitungskontrolle bei der GmbH. Frankfurt/M.
- Streim, H. (1975): Profit Center-Konzeption und Budgetierung. In: Die Unternehmung 29.Jg., S. 23 - 42
- Suffel, W. (1981): Widerstand von Geschäftsbereichsleitern im Entwicklungsprozeß strategischer Planung. Frankfurt
- Szyperski, N., Winand, U. (1979): Duale Organisation. Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung. in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Kontaktstudium. S. 195 - 205
- Theis, G. (1992): Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern. Stuttgart
- Theisen, M.R. (1998): Der Konzern im Umbruch. Stuttgart
- Theisen, M.R. (1991): Der Konzern. Betriebswirtschaftliche und unternehmensrechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung. Stuttgart
- Tilly, H. (1977): Die Aufbauorganisation der multinationalen Unternehmung. Zur Gestaltung der Teilsysteme von Organisation und Führung. Diss. Freiburg
- Töpfer, A. (1998): Die Restrukturierung des Daimler-Benz-Konzerns 1995 – 1997. Portfolio-Bereinigung, Prozeßoptimierung, Profitables Wachstum. Neuwied
- Treffert, J. (1977): Zur Einbeziehung von Werthaltung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Studie zur Führungs- und Geschäftspolitik von Geschäftsbereichsorganisationen. Mannheim
- Treyer, O. (1990): Verrechnungspreise für dezentralisierte Organisationen. in: Die Unternehmung 44.Jg. Heft 4, S. 247 - 272
- Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation. Tübingen
- Voegele, A. (1997): Handbuch der Verrechnungspreise. Betriebswirtschaft – Steuerrecht – OECD- und US-Verrechnungspreisrichtlinien. München

- Volkman, G., Wendeling-Schröder, U. (1981): Divisionale Unternehmensorganisation und Interessenvertretung der Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen 34.Jg. Heft 5, S. 287 - 297
- Voß, P., Chalupsky, J. (1996): Outsourcing im Personalwesen. Weiterbildungsabteilung als Cost-, Profit-, Investment-Center. In: Personalführung Heft 1/96, S. 46 - 51
- Wehlmann, U. (1996): Kompetenzen von Gesellschaftern und Gesellschaftsorganen bei der Bildung faktischer GmbH-Konzerne. Frankfurt u.a.
- Weinberger, H.-J. (1994): Marktwertsteigernde Diversifikation im Mischkonzern. Frankfurt/M.
- Welge, M. (1975): Profit-Center-Organisation. Wiesbaden
- Wendeling-Schröder, U. (1984): Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag. (Diss. Bremen). Köln u.a.
- Werder, A. von (1999): Führungsorganisation. Wiesbaden
- Weuster, A. (1991): Profit-Center-Konzept gerät ins Abseits. In: Personalwirtschaft 18.Jg. Heft 6, S. 49 - 51
- Wielens, H. (1977): Fragen der Bankorganisation. Führt die verstärkte Marktorganisation der Universalbanken zur Divisionalisierung? Frankfurt
- Wille, F. (1970): Management mit Profit Centers. München
- Wittek, B. (1980): Strategische Unternehmensplanung bei Diversifikation. Berlin, New York
- Wittlage, H. (1998): Moderne Organisationskonzeptionen. Grundlagen und Gestaltungsprozeß. Wiesbaden
- Wolf, M. (1985): Erfahrungen mit Profit-Center-Organisationen. Diss. München. Frankfurt
- Wunderer, R., Arx, S. von (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center – Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept. Wiesbaden
- Wunderer, R., Arx, S. von (1998): Reorganisation des Personalbereichs zum Wertschöpfungs-Center. In: Personalwirtschaft 25.Jg. Heft 5, S. 34 - 41
- Wunderer, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Die Betriebswirtschaft 52.Jg. Heft 2, S. 201 - 217
- Wunderer, R., Schlagenhauser, P. (1992): Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center: Ergebnisse einer Umfrage. In: Zeitschrift für Personalforschung 6.Jg., S. 180 - 187
- Zentes, J. (Hg.) (1992): Strategische Partnerschaften im Handel. Stuttgart



Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Heike Nolte (Hg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung
ISBN 3-87988-267-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 143 S., DM 39.80

Während strategische Überlegungen zur Unternehmensführung seit den 60er Jahren an Betrachtungen des Marktes ansetzen, rücken zunehmend die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens in den Mittelpunkt entsprechender Betrachtungen. Ein Beispiel hierfür ist die Diskussion um Kernkompetenzen.

Mit der wachsenden Bedeutung dieser ressourcenorientierten Unternehmensführung steigt die Notwendigkeit, sich mit seinem grundlegenden Modell auseinanderzusetzen. Ansonsten besteht die Gefahr, daß zwar ein „modisches“ Sprachspiel übernommen wird, eine entsprechende strategische Umorientierung aber ausbleibt.

Das Ziel des Herausgeberbandes „Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung“ ist es, die Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes zu vermitteln und Anwendungsfelder beispielhaft aufzuzeigen. Daher wird einführend das Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung dargestellt. Dieses bildet auch den Rahmen für die einzelnen Beiträge. Neben der Einordnung der betriebswirtschaftlichen Funktionen insbesondere der Organisation in die ressourcenorientierte Unternehmensführung werden aktuelle Themen wie Geschäftsprozesse, dynamische Unternehmensnetzwerke und Globalisierung aus ressourcenorientierter Perspektive behandelt. Damit richtet sich das Buch sowohl an theoretisch interessierte Manager als auch an Studenten und Wissenschaftler, die sich mit Fragen der Unternehmensführung befassen.

Joachim Rehn: Integrative Planungs- und Kontrollsysteme für mittlere Unternehmen. Konzeption, Gestaltung und empirisches Schlaglicht

Schriften zum Management, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 11

ISBN 3-87988-296-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 414 S., DM 62.80

Mittlere Industrieunternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern befinden sich in einem kritischen Übergangs- und Veränderungsprozeß. Der zunehmende Wettbewerb, die Globalisierung und die Nachfolgeproblematik sind nur einige Stichworte. Mittlere Unternehmen werden zudem verstärkt von Großunternehmen bedrängt, denen es durch die Bildung kleiner Einheiten und den technologischen Fortschritt möglich ist, kleinere Marktsegmente zu bearbeiten.

Ausgehend von dieser Situation werden auf der Grundlage einer integrativen Managementanschauung ganzheitliche Planungs- und Kontrollsysteme beschrieben. Die Spezifika der mittleren Unternehmen sind Grundlage der praxisorientierten Ausgestaltung des Systems. Für die Unternehmenspolitik, die strategische und die operative Planung werden Inhaltskataloge als Mindestanforderung definiert und die Planungsabläufe in Phasenschemata dargestellt. Empfehlungen werden für den Einsatz von Planungs- und Kontrollinstrumenten und die effektive Zusammenarbeit mit Unternehmens- und Steuerberatern sowie Beiräten entwickelt. Zur Organisation mit und ohne Controllereinheit, zur Gestaltung des Informationsmanagement und eines Früherkennungssystems werden größenspezifische Hinweise gegeben. Begleitend werden die Ergebnisse einer Befragung mittlerer Unternehmen einbezogen und abschließend detailliert dargestellt.

Franz Lehner (Hg.)

WertSchöpfung. Maßstäbe einer neuen Ökonomie

Arbeit und Technik, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 12,
ISBN 3-87988-380-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 291 S., DM 53.20,
EURO 27.20

Die Zukunftsdebatte in Deutschland wird gegenwärtig unter einer engen ökonomischen Perspektive geführt. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verdrängt den Wohlstand der Nationen als Ziel der Volkswirtschaft. Statt dieser rückwärts gewandten Reaktionen auf den Wandel müssen wir strukturelle Veränderungen offensiv nutzen, um neue Chancen für Wirtschaft, Arbeit, Lebenswelt und Ökologie zu eröffnen. Dazu brauchen wir neue Orientierungen und Maßstäbe, die ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Perspektiven miteinander verbinden und die WertSchöpfung auf eine neue Basis setzen.

Sie zu finden, war Ziel dieses Kongresses, der, einer bewährten Tradition des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen folgend, auf einen intensiven Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen und Wissenschaftswelten setzte.

Rüdiger Kraege: Controlling strategischer Unternehmungsk Kooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen

Schriften zum Management, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 9
ISBN 3-87988-212-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 330 S., DM 46.80

Angesichts der zunehmenden Dynamik und Komplexität des unternehmerischen Umfeldes stellen Unternehmungen ihre Wertschöpfungsstrukturen und -ketten zunehmend in Frage, ist ein verstärktes Outsourcing auch strategischer Wertschöpfungsbestandteile zu beobachten und kommt es zu einer Rückbesinnung auf unternehmerische Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Ausweitung ihres Einsatzes auf unterschiedliche Branchen. Die Verschiebung pro produktbezogenen auf kompetenzbezogene Industriestrukturen führt dabei zwangsläufig zur stärkeren Bildung von kooperativen Organisationsformen wie Strategische Allianzen, Joint Ventures und Strategische Wertschöpfungspartnerschaften. Damit stehen die Unternehmungen jedoch vor neuen betriebswirtschaftlichen Aufgaben hinsichtlich der zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von strategischen Kooperationen, um der hohen Gefahr von Kooperationsmißerfolgen proaktiv entgegenzuwirken.

Die vorliegende Arbeit zeigt anhand einer phasenbezogenen Gliederung des Kooperationsmanagementprozesses die Aufgaben, Instrumente und Potentiale eines Kooperationscontrolling. Für jede Phase des Kooperationsprozesses, von der Strategischen Initiierung bis zur Auflösung oder Weiterentwicklung, werden vielfältige bekannte und auch neue Instrumente zur potential- und wertorientierten Kooperationssteuerung vorgestellt. Dabei werden auch konkrete Handlungsempfehlungen für den Kooperationspraktiker generiert. Zudem werden wertvolle Informationen und Hinweise über kooperationsbezogene Erfolgsfaktoren und die organisatorische Verankerung eines Kooperationscontrolling geliefert.



Unternehmensorganisation

Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen

Dieses Buch wendet sich an Leser, die in Unternehmen und anderen Institutionen als Angehörige der Organisationsabteilung oder als Fachvorgesetzte organisatorische Probleme in der Verwaltung und im Vertrieb lösen. Es wendet sich auch an Studierende, die sich auf diese Aufgabe vorbereiten. Daher wird im ersten Teil des Buches der Ablauf eines Organisationsprojektes behandelt. Alle Phasen eines Projektes, nämlich Initiierung, Planung, Aufnahme des Istzustandes, Istkritik, Entwicklung einer Sollkonzeption, Implementierung der neuen Lösung und Kontrolle des Reorganisationserfolges, werden anschaulich erörtert. Dabei werden nicht nur organisatorisch-technische Aspekte, sondern auch personelle Organisationswiderstände behandelt, an denen oft Organisationsprojekte scheitern. Hierzu werden Partizipationsansätze und Maßnahmen der Akzeptanzförderung gezeigt. Im zweiten Teil des Buches werden die aufbauorganisatorischen Formen Funktionalorganisation, Matrixorganisation (Produktmanagement) und Divisionalorganisation sowie die Konzernorganisation mit ihren situationsabhängigen Vorzügen und Problemen vorgestellt. Dieser Teil soll beim Leser das Verständnis interner Zusammenhänge fördern und zur Minderung von Konflikten und zur Gestaltung effizienter Kooperationsformen beitragen.

Der Verfasser lehrt nach einer mehrjährigen Tätigkeit im Management eines großen internationalen Unternehmens im Fachbereich Betriebswirtschaft der Fachhochschule Offenburg die Gebiete Organisation, Personalwirtschaft und Personalführung.

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 1999
ISBN 3-87988-427-7
SG: 17 EURO 27.20



206\$0657291X