

## Grundlagen der Unternehmensführung

editiert von Dr.-Ing. Olaf Kintzel (<http://www.kintzel.net>), März 2013

Dieses Skript ist eine stichwortartige Zusammenstellung der Inhalte des Grundlagenkripts „Einführung in die Unternehmensführung“ sowie des Bachelorstudienfachs „Unternehmensführung 1“ (Kurs 40610) und „Unternehmensführung 2“ (Kurs 40611) zum Thema „Unternehmensführung“ (bzw. eines ABWL-Faches für die alten Diplomstudenten) der Fernuniversität Hagen.

Ich habe mir die Arbeit gemacht, alle relevanten Informationen skriptartig aufzubereiten, da ich allgemein Probleme mit vielen Fakten habe, wenn wenig logische Zusammenhänge gegeben sind. Ohne ein Grundstock an Auswendiglernen kann man in der BWL nicht bestehen. Erst dann macht ein effizientes Diskutieren und Verstehen von Zusammenhängen Sinn, wenn zunächst der Grund bereitet ist und man überhaupt Begriffe hin und her schieben kann. Um mir dies zu erleichtern, habe ich dieses Skript erarbeitet, das mir in der Klausur eine große Hilfe war. Tatsächlich habe ich gerade die Klausur hinter mir und ein gutes Gefühl. Gerade mal anderthalb Wochen habe ich gebraucht für eine effektive Vorbereitung, wobei in den ersten Tagen auf Grund der Fülle an Informationen zwei Stunden intensiver Arbeit pro Tag reichten. Bis zum Ende hin konnte ich das Tagespensum immer weiter ausbauen, bis kurz vor der Klausur eine kurze Übersicht und Selbstabfrage zur Gedächtnisstütze vollkommen ausreichten. Wer mehr macht, kann sicher ein Spitzenergebnis für sich verbuchen. Was mich angeht, da bin ich zufrieden. Mehr als dieses Skript braucht es dabei nicht. Natürlich habe ich größten Wert auf Vollständigkeit und Genauigkeit gelegt, so dass ich die Zeit während des letzten Jahres darauf verwendet habe das Skript x-mal durch zu arbeiten, um bestimmt den letzten Rechtschreibfehler zu finden. Im Prinzip ist dieses Skript nun soweit, dass ich es auf meiner Webseite veröffentlichen will. Ich würde mich freuen, wenn Ihr dieses Skript an eure Kommilitonen weiter reichen würdet, damit es vielen das Lernen erleichtern kann. Auch wenn das vielleicht nicht ganz fair ist in Bezug auf Wettbewerbsverzerrung. Dennoch, es ist ja nur ein Skript, wenn auch perfekt aufbereitet. Lernen muss ja jeder noch selber :-)!

Was kann ich noch dazu sagen? Ich hatte zuerst gedacht, die starke Zusammendrängung von Fakten wäre ein Nachteil und habe daher erst einmal die Kurseinheiten „Planung“ und „Organisation“ von Prof. Scherm aus dem Hauptstudium parallel gelesen, die etwas mehr in die Tiefe gehen. Viele Dinge im Grundlagenkript sind natürlich sehr einfach gehalten. Allerdings musste ich mit der Zeit erkennen, dass die Fakten gar nicht so dicht liegen, wie es zunächst den Anschein haben mochte, und dass man es doch ganz gut lesen kann, da meist ganze Sätze heraus geschrieben wurden und dass es vielleicht ausreichen mag, zunächst einmal die Kurseinheiten des Grundstudiums im Stück zu lesen und dann die Fakten anhand dieses Skriptes zu vertiefen und zu memorieren. Das war für mich dann der einfachste Weg. Zum Ende hin habe ich dann nur noch dieses Skript verwendet und es ging ganz gut. Es war sogar möglich eine Art innere Logik zu erkennen, die eigentlich bereits in der Kurseinheit angelegt war, die ich aber erst mit der Zeit erkennen konnte.

Allen Interessenten viel Spaß!

# 1 Unternehmensführung

## 1.1 Allgemein

Was sind Unternehmen (grob gesehen)?

- wirtschaftlich selbstständige Gebilde
- eigene Zielsetzungen
- weitgehend unabhängig von staatlichen Einflüssen
- unter Restriktionen der Unternehmensumwelt

⇒ wirtschaftliches Risiko

- Wertschöpfungsprozess  
Inputgrößen (Material, Arbeit, ...)  
⇒ Kombination von Produktionsfaktoren  
⇒ Outputgrößen (Produkte, Dienstleistungen)
- Summe einer Vielzahl von Entscheidungen
  - kognitive und soziale Restriktionen
  - ohne vollständige Informationen
  - ohne verbindlichen Zielkatalog, teilweise Zielkonflikte der einzelnen Unternehmensbereiche und -mitglieder
- ⇒ begrenzt rationale Entscheidungen
- Besonderheit des Humanfaktors
  - abhängig von der Werte- und Bedürfnisstruktur des Einzelnen
  - Disposition und Befindlichkeit (situative Schwankungen)  
Individuen ⇔ soziale Beziehungen
- Austausch mit der Umwelt (offenes Gebilde)
  - Interessen- und Anspruchsgruppen (z.B. Abnehmer, Lieferanten, Kooperationspartner,...)[Stakeholder]
  - rechtliche, wirtschaftliche, soziale Bedingungen [Staat, Banken, Ausland..]
- Gewinnerzielung
  - aber auch gesellschaftlicher Zweck
    - gesellschaftlich verwertbares Wissen
    - Schaffung von Arbeitsplätzen
    - Ausbildung von Mitarbeitern
    - Berücksichtigung ökologischer Aspekte
    - öffentliche soziale Aufgaben
    - ethisch formulierte Unternehmensführung
  - ⇒ unterschiedlicher Umfang je nach Branche

## Management, Unternehmensführung

- funktional (Welche Aufgabe kommt dem Management generell zu?)
- institutionell (Welche relativ stabilen Regeln sind im Unternehmen notwendig, damit Manager ihre Aufgaben erfüllen können?)
- aktivitätsorientiert (Was tun Manager tatsächlich?)

### funktionale Betrachtungsweise:

- Handlungen im Vordergrund
  - gedankliche Analyse der Aufgaben  
Aufgaben  $\Rightarrow$  Ausführung  $\Rightarrow$  Ziele
  - aber auch Ausführungs- und Sachaufgaben  
abhängig von Hierarchie (je nach Ebene unterschiedlicher Umfang)
  - Funktionen querschnittsartig verteilt
    - $\rightarrow$  sowohl in jeder Sachfunktion (Einkauf, Finanzierung, Produktion, Logistik, Verkauf)
    - $\rightarrow$  als auch zwischen den Sachfunktionen
    - $\rightarrow$  und auf jeder Hierarchiestufe

Management  $\Rightarrow$  Komplex von Steuerungsaufgaben  $\Rightarrow$  Leistungserbringung

klassische Einteilung nach Koontz/O'Donnell (1972)

- Planung („planning“)
  - Organisation („organizing“)
  - Personalbereitstellung („staffing“)
  - Führung („directing“)
  - Controlling („controlling“)
- } Management Process School  
(semantisch, nicht inhaltlich)

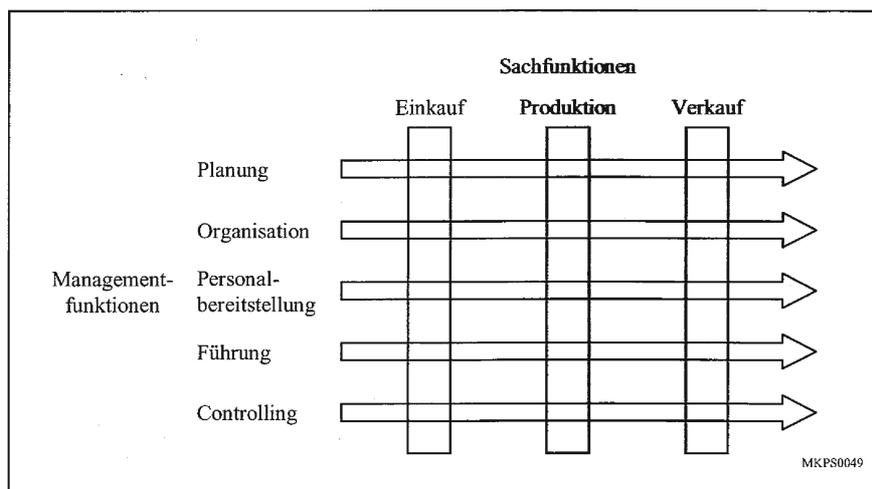


Abb. 1: Management als Querschnittsfunktion (in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg 2005, S. 7)

Ursprünglich war die genaue zeitliche Abfolge gemeint, insbesondere Primat der Planung.

- stattdessen eher Simultanität
- ⇒ - kein Primat der Planung, da auch in anderen Managementfunktionen anteilig originäre Entscheidungen mit eigenständigem Gegenstandsbereich

#### Beschreibung der Managementfunktionen:

##### Planung:

Was soll erreicht werden? Und wie?

- Vorwegnahme künftigen Handelns
- Festlegung von Zielen
- Entwicklung von Handlungsalternativen
- Auswahl einer Alternative
- Pläne als vollzugsverbindliche Handlungsprogramme (kurz- bis langfristig) (operativ bis strategisch)

##### Organisation:

- schafft Strukturen und Regeln (insbesondere eine Arbeitsteilung)
- Zerlegung der Gesamtaufgaben in Teilaufgaben  
⇒ auf Stellen, Abteilungen, Bereiche
- Bestimmung von Ablaufprinzipien zwischen Organisationseinheiten
- Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Bestimmung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den gebildeten Organisationseinheiten

##### Personalbereitstellung:

- Besetzung von Stellen
- Sicherstellung der benötigten Anforderungen
- Weiterqualifikation, Erhalt des Arbeiterstammes
- Motivation durch Anreizgestaltung

##### Führung:

- Ausrichtung der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen vollständig und dauerhaft
- im abgesteckten Rahmen
- durch Motivation und Verhaltenssteuerung

⇐ auch wenn Unternehmens- und Mitarbeiterziele nicht deckungsgleich.

## Controlling:

- Reflexionsaufgabe (Reflexion der getroffenen Entscheidungen und Abstimmung)
  - traditionelle Kontrollfunktion, aber nicht nur Zwillingsfunktion zur Planung
  - steht mit anderen Managementfunktionen in einem engen wechselseitigen Bedingungsverhältnis
  - Hinterfragen der Gültigkeit von planerischen, organisatorischen sowie personenbezogenen Entscheidungen

### institutionelle Sicht

- Organisation der Managementaufgaben
  - Betrachtung der Positionen mit Weisungsbefugnis (Vorgesetztenverhältnis, Führungsaufgabe)
  - Unternehmensleitung  $\Leftrightarrow$  Gruppenleiter (Meister)
  - nicht beschränkt auf bestimmte Funktions- oder Unternehmensbereiche
- ⇒ oberes, mittleres und unteres Management

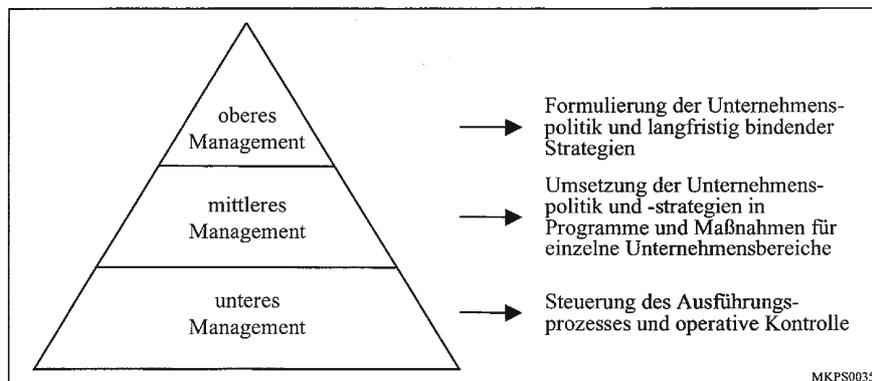


Abb. 2: Managementebenen

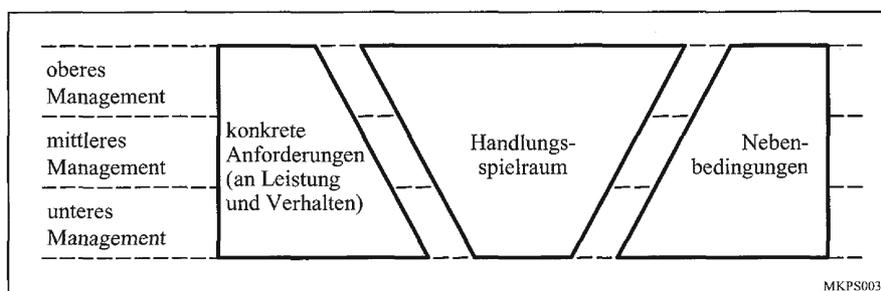


Abb. 3: Verteilung von Anforderungen, Nebenbedingungen und Handlungsspielraum über drei Managementebenen (vgl. Staehle 1999, S. 93)

#### oberes Management:

- Formulierung der Unternehmenspolitik  
(Grundzweck des Unternehmens, langfristige Zielsetzung)  
werthaltige Festlegung der Verhältnisse zu Stakeholdern und der Umwelt  
(z.B. ethisches Verhalten oder soziale Verantwortung)
  - allgemein und nicht unmittelbar operational
  - langfristig und das Gesamtunternehmen betreffend
  - Basis für nachgelagerte Entscheidungen
  - wesentliche Bedeutung für das Gesamtunternehmen ((ausländische) neue Märkte, Kauf eines Unternehmens)

#### mittleres Management:

- Einbindung zwischen oben und unten (subjektiv, vom Einzelfall abhängig)  
↑ berichtspflichtig, weisungsgebunden      ↓ weisungsberechtigt  
  
Zentrale Kommunikationsverbindung zwischen oben und unten  
(eigentliche Adressaten der Unternehmenspolitik)
- Übersetzung unternehmenspolitischer Ziele und Entscheidungen in Strategien, Programme, Maßnahmen für einzelne Unternehmensbereiche

#### unteres Management:

- Nahtstelle zur ausführenden Ebene (z.B. Meister, Gruppenleiter)
- weniger nach oben als nach unten orientiert
- speist sich aus der Gruppe der ausführenden Mitarbeiter
- Verantwortung für Ausführung und Leistungserbringung
- Steuerung der Ausführungsprozesse (Menge, Qualität, Beschäftigungsgrad)

#### Aktivitätsorientierte Sicht:

#### 5 typische Merkmale der Aktivitäten von Managern

- Arbeit ohne klare Struktur (permanentes Lösen von Problemen ohne klaren Anfang und klares Ende)
- gewisse Komplexität und Ungewissheit der Probleme, schlecht strukturierte und meist unbekannte Probleme, Entscheidungen sind zu fällen bevor ausreichende Informationen vorliegen
- kein geordneter Arbeitsablauf, Vielzahl von Einzelaktivitäten, Gesprächen, ungeplante Besuche  
⇒ Wechseln zwischen trivialen Alltagsproblemen und strategischen Fragen, einzelne Sequenzen meist nicht länger als 10 Minuten (außer bei Besprechungen)
- größtenteils Gespräche, Arbeit im Kontakt mit Personen

- großer Anteil von Fragen, Zuhören und Auskunft Geben, Kontakte zu Mitarbeitern selten mehr als die Hälfte aller Kontakte (allgemein zu Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Verbänden, Lieferanten)
- allerdings eingeschränkter Handlungsspielraum, Handlungszwänge je nach Stellenaufgabe und deren Pflichten (Berichterstattung, Budgetplanung)
- Restriktionen interner und externer Art  
(z.B. Budgetgrenzen, Kompetenzen, Technologien)  
Freiraum abhängig von Hierarchieebene und Art des Unternehmens

10 Managementrollen nach Mintzberg (1975)

relative Bedeutung der Rollen abhängig von:

Branche, Hierarchieebene, Ressort, Arbeitsgruppe, Persönlichkeit

#### **Interpersonelle (beziehungsorientierte) Rollen:**

- *Repräsentant* („Figurehead“): Der Manager fungiert als symbolischer Kopf der Organisations(-einheit) nach innen und außen und erfüllt Repräsentationsroutinen sozialer und gesetzlicher Art.
- *Führer* („Leader“): Im Mittelpunkt steht hier die Motivation und Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter, aber auch die Stellenbesetzung und die Weiterbildung.
- *Koordinator* („Liasion“): Der Manager baut interne und externe Kontakte auf formellen und informellen Wegen auf und pflegt diese.

#### **Informationelle Rollen:**

- *Informationssammler* („Monitor“): Der Manager sammelt kontinuierlich Informationen über interne und externe Entwicklungen, auch über das aufgebaute Netzwerk.
- *Informationsverteiler* („Disseminator“): Diese Rolle ist gekennzeichnet durch die Weitergabe von Informationen an andere Organisationsmitglieder.
- *Sprecher* („Spokesperson“): Der Manager gibt Informationen an unternehmensexterne Gruppen weiter und vertritt die Organisations(-einheit) nach außen.

#### **Entscheidungsbezogene Rollen:**

- *Unternehmer* („Entrepreneur“): In dieser Rolle sucht der Manager - innerhalb und außerhalb der Organisation - nach Chancen für Innovationen und Wandel und stößt gegebenenfalls entsprechende Projekte an.
- *Krisenmanager* („Disturbance Handler“): Zu dieser Rolle gehört die Handhabung der - teilweise unerwarteten - Störungen des Leistungsprozesses.
- *Ressourcenzuteiler* („Resource Allocator“): Der Manager trifft Entscheidungen über die Verteilung von Ressourcen aller Art an einzelne Organisationsmitglieder oder größere Organisationseinheiten und behält dadurch die Kontrolle über die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen.

- *Verhandlungsführer* („Negotiator“): In dieser Rolle wird die Organisation (-einheit) gegenüber Internen oder Externen vertreten und dadurch auch eine Verpflichtung für zukünftige Aktivitäten eingegangen.

Bsp.:

- |                         |   |                  |
|-------------------------|---|------------------|
| • Unternehmer           | } | Planungsfunktion |
| • Informationssammler   |   |                  |
| • Ressourcenzuteiler    |   |                  |
| • Führer                | } | Führung          |
| • Informationsverteiler |   |                  |
| • Krisenmanager         |   |                  |

### Theoretische Ansätze der Unternehmensführung

18. Jahrhundert: industrielle Revolution als Beginn der Managementforschung

19. Jahrhundert: Disziplin „Management“ (anglo-amerikanischer Bereich)

#### — Traditionelle Ansätze —

- Taylorismus (1856-1915)      Geburtsstunde der Managementforschung  
 „Scientific Management“ (Wissenschaftliche Betriebsführung)
  - Leistungs- und Effizienzdenken im Mittelpunkt
  - rationaler Einsatz von Mensch und Maschine im Produktionsprozess sowie Arbeitsteilung
  - Managementprinzipien:
    - Trennung von Planung und Ausführung sowie Arbeitsteilung
    - Kontrolle der Ausführung durch das Management
    - Differenzierung von Akkordsätzen nach Zeitstudien
    - Funktionelle Organisationsstrukturen mit Funktionsmeistersystem
- Gilbreth (1878-1972, 1868-1924)  
 „Schüler“ Taylors
  - Bewegungsstudien mit Elimination überflüssiger Bewegungsabläufe bei der Arbeitsausführung
 ⇒ zunehmende Entfremdung von der Arbeit, wachsender Widerstand und Streik
- Fayol (1841-1925)  
 „administrative Ansätze“ mit Analyse einer gesamten Organisation, gerade auch im Verwaltungsbereich, nicht primär nur Unternehmen

Fayol unterscheidet 5 Managementfunktionen:

- Planung, Organisation, Befehl, Koordination, Kontrolle

als Grundlage der funktionalen Managementlehre der Management Process School als logische Abfolge von im Zeitablauf nacheinander zu vollziehender Aufgaben

●● Soziologe und Nationalökonom Max Weber (1864-1920)

- wissenschaftliche Auseinandersetzung nicht primär mit der Unternehmensführung, sondern „Typen der Herrschaft“

z.B.: legale Herrschaft

- aufgrund von Rechtsprinzipien (allgemein verbindlich) autorisiert und legitimiert
- Befolgung der Regeln nicht aus Tradition oder Charisma (persönlich), sondern aufgrund einer eher rational gesetzten „unpersönlichen“ Rechtsordnung

↓ in reinster Form

- bürokratischer Verwaltungsstab
- strenge Amtsdiziplin
- Bürokratie: spezialisierte Amtstätigkeit (Arbeitsteilung), streng hierarchischer Aufbau (Amtshierarchie), Amtsführung durch Beamte nach strikten Rechtsnormen, Aktenmäßigkeit der Verwaltung

— **Verhaltenswissenschaftliche Ansätze** —

●● „Human-Relations“-Bewegung

→ Abkehr vom Taylorismus

- Augenmerk auf informelle Gruppen in Unternehmen sowie deren Auswirkungen
- Betonung sozialer Fähigkeiten von Managern (Human-Relations-Techniken)

„Wende in der Managementforschung“

aufgrund empirischer Studien von Mayo (1880-1949) und Roethlisberger (1898-1974) [Harvard]

- Arbeitsleistung wird maßgeblich beeinflusst von informellen Gruppen (Bildung von Cliques)
  - ⇒ spontane Festlegung von fairen Tagesleistungen;
  - bei Nichteinhaltung negative Sanktionen

●● Barnard (1886-1961)

Manager, studierte in Harvard, Buch: „The Functions of the Executive“

„Unternehmen als kooperatives System“

angewiesen auf ein organisatorisches Gleichgewicht

- neben traditionellen Ansätzen auch Berücksichtigung informeller Beziehungen in Unternehmen durch den Manager
  - Formulierung klarer Ziele

- Aufbau eines Kommunikationssystems
- Auswahl von Mitarbeitern
- Training und Motivation von Mitarbeitern
- Delegation von Entscheidungen
- ⇐ dabei Berücksichtigung der individuellen Ziele der Mitarbeiter

•• Simon (geb. 1916)

Management als Entscheidungsfindung in Gruppen

- begrenzte Rationalität im Gegensatz zum traditionellen Optimierungskalkül (kein reiner Homo oeconomicus)
- ⇒ eher befriedigende Lösungen

Ausbau zu „Behavioral Theory of the firm“ als politisches Koalitionsmodell des Unternehmens, da Mitarbeiter auch eigene Ziele verfolgen

- ⇒ Bildung von Koalitionen, die in Konflikt geraten können  
Entscheidungen als Ergebnis von Debatten und Konflikten
- ⇒ Der Manager benötigt Verhandlungsgeschick und Kompromissbereitschaft

— **Institutionenökonomische Ansätze** —

zunächst Trennung von neo-klassischer Mikroökonomie und Managementtheorie

- ⇒ „Neue Institutionenökonomie“ mit überschneidenden Erkenntnisinteressen

neo-klassisch:

- eigennütziges, optimierendes Akteurshandeln
- perfekte friktionsfreie Welt
- Gleichgewicht auf Märkten

neue Institutionenökonomik:

Distanz ⇒ begrenzte Information, ungleiche Verteilung von Informationen sowie begrenzte Rationalität

- Unsicherheit über das Verhalten der Interaktionspartner, da potenzielle Informationsvorsprünge  
⇒ opportunistisches Verhalten
- kein 1-Punkt-Modell mit unendlicher Anpassungsgeschwindigkeit, sondern räumliche und zeitliche Distanzen sowie deren Kosten
- Transaktionskosten (Reisekosten, Kosten der Terminüberwachung..)
- ⇒ Beitrag zur Managementforschung im Rahmen dreier zentraler Forschungsrichtungen

- die Theorie der Verfügungsrechte („Property Rights Theory“)

Auswirkungen unterschiedlicher Formen der Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten auf das Akteursverhalten und die Ressourcenallokation

- Beziehung Geschäftsführer ↔ Gesellschafter
- Analyse unterschiedlicher Unternehmensverfassungen

- die Transaktionskostentheorie („Transaction Costs Economics“)

Kosten der Marktnutzung

Williamson (1985) ⇒ Transaktionen zwischen Märkten und Unternehmen mehr oder weniger effizient abgewickelt

- Transaktionskosten
- Beurteilung der optimalsten vertikalen Integration (Outsourcing)
- Vorteilhaftigkeit von Unternehmenskooperationen (Diversifikation)
- Beurteilung der internen Organisation

- die ökonomische Agentur-Theorie („Agency Theory“)

Betrachtung Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen sowie deren vertragliche Gestaltung, da ungleiche Informationsverteilung

- ⇒ gezielte Gestaltung von Anreiz-, Kontroll- und Informationssystemen (Signaling)
- ⇒ teilweise suboptimales und opportunistisches Verhalten von Managern und deren Vermeidung mit Anreizgestaltung (ergebnisabhängige Vergütungssysteme) (Anwendung von „Performance Measurement“)

#### Kritik:

- mangelnde oder unklare Operationalisierung der zentralen Begriffe (wie Transaktionen) ohne klaren Bezug zur Managementpraxis (zu idealtypischen Problemstellungen)
- außerdem einseitig negatives Menschenbild (opportunistisches Verhalten auf Kosten anderer wird vorausgesetzt)
- Management ist vielfältig und nicht idealtypisch

#### — Formalwissenschaftliche Ansätze —

- „Management Science“

Aufbau einer formalwissenschaftlichen Betrachtung ähnlich zur Naturwissenschaft; auch synonym zu „Operations Research“

Ursprung 1930 ~ im militärischen Bereich

1957: Standardwerk „Introduction to Operations Research“ von Churchman/Ackoff/Arnoff

allerdings:

Planungsprobleme sind nicht allein quantitativ-mathematischer Natur

— Systemtheoretische Ansätze —

●● Biologe Bertalanffy (1951)

„Allgemeine Systemtheorie“

abstrakt formuliert und auf kybernetischen Mechanismen aufbauend

- gleichgewichtserhaltende Prozesse in Systemen (Unternehmen und Organisationen sind Systeme)  
⇒ Management soll Systemgleichgewicht herstellen, Feedback-Kontrolle wichtig.
- Analyse rein technisch, Vernachlässigung sozialer Aspekte

mit dem Ziel der Unterordnung der Sozialwissenschaften unter die Naturwissenschaften

allerdings:

diese Vereinheitlichung wurde speziell in der Managementforschung nicht erreicht

●● Luhmann (1984)

„Soziologisch ausgerichtete systemtheoretische Ansätze“

- Betrachtung der Unternehmen als offene soziale Systeme
- nicht nur passiv, sondern auch aktiv (selbst auf Umwelt)
- keine klaren Systemgrenzen, fließend

⇒ Kommunikationen als Elemente der Systeme

- Unternehmen als Abfolge von Kommunikationen
- Reproduktion über Kommunikationen (ständig), um Bestand zu sichern. Selbst-referentiell auf bereits stattgefundene Kommunikationen

Begriff: „Autopoiesis“

(spontane Ordnungsbildung, weitgehende Selbststeuerung)

- Anschlussfähigkeit von Kommunikationen
- Eingriff von Managern keine Steuerung, sondern Intervention, die auch als Störung der Ordnung empfunden werden kann

⇒ Festlegung der Richtung im Rahmen der Selbststeuerung

— Evolutionäre Ansätze —

1980-2010: nicht gezielte Gestaltung durch Manager, sondern Resultat eines Evolutionsprozesses

→ maßgeblich Fit zwischen Unternehmen und Umwelt analog zur Evolutionsbiologie

●● Population-Ecology-Ansatz (2005)

- Erklärung organisatorischen Wandels als Auslese organisatorischer Variationen durch die Umwelt (Manager schafft Variationen)  
(betrachtet werden Populationen ähnlicher Organisationen bzw. Unternehmen)

Population =

ähnliche organisatorische Form (Phänotyp = äußere Gestalt)

ähnliches Set von Kompetenzen (Genotyp = vererbare  
Informationen)

⇒ dynamischer, zufallsorientierter Evolutionsprozess

Variation (Innovationen, neue Unternehmen) - Selektion (Umwelt) -  
Retention (Bewahrung nützlicher Variationen über „Generationen“)

⇐ Wissen gespeichert im Sozialisierungsapparat von Gesellschaften,  
Institutionalisierung über Herausbildung bürokratischer Routinen

im deutschsprachigen Raum vor allem

●● St.Galler Ansatz

„Konzept der spontanen Ordnung“

- soziale Regeln nicht bewusst gesetzt, sondern Ergebnis von Evolutionsprozessen
- Unternehmen und deren komplexe, soziale Systeme entwickeln sich im Rahmen einer Selbstorganisation
- Notwendigkeit hinreichender Komplexität von Unternehmen, um Variationen zu erzeugen
- Management → Katalysator, „Facilitator“  
umfasst Aufrechterhaltung potenzieller Varietät und deren Kanalisierung  
dabei bewusst Verzicht auf detaillierte Anweisungen ⇒ eher Bildung relativ autonomer Subsysteme
- Management ist „Trial-and-Error“-Prozess  
setzt weite Schranken und erlaubt gleichzeitig Selbstorganisation

●● Münchner Ansatz

„fortschrittsfähige Organisation“

- Grenzen der Unternehmensführung, da System nicht beherrschbar aufgrund Komplexität  
Komplexität → Vielfalt von Interessen sowie daraus resultierender Konfliktpotenziale
- Management als Meistern der komplexen Interessenkonstellationen, damit Fortschritt der Organisation  
Fortschritt ⇒ Befriedigung der Bedürfnisse Betroffener

- jede Handlung kann unvorhersehbare Folgen haben, Skepsis gegenüber eigenen Steuerungsbemühungen
- Verständigungsprozess zwischen Betroffenen in Gang bringen
- praktisch Zuweisung rationaler Gründe für das eigene Handeln erst im nachhinein
- Notwendigkeit einer „transzendierenden Vision“, die eigene bzw. etablierte Kontexte und Interessen überschreitet
- Zusammenspiel einer Vielzahl Betroffener innerhalb und außerhalb des Unternehmens, kein Ergebnis geplanten Wandels

## 1.2 Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

Zur Orientierung eines Unternehmens dienen

- Vision oder Unternehmensphilosophie
- Missionen oder Leitbilder oder Unternehmensgrundsätze

### Vision:

- angestrebte zukünftige Entwicklung
- einzigartig und unverwechselbar
- Ausrichtung des Handelns
- Förderung der Leistungsbereitschaft
- Wirkung innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Setzen eines positiven Image für Kundenperspektive

BASF	„Wir sind mit unseren innovativen Produkten, intelligenten Problemlösungen und Dienstleistungen weltweit der leistungsfähigste Anbieter in der chemischen Industrie.“
E.ON	„E.ON ist heute aufgrund einer gezielten Wachstums- und Integrationsstrategie der führende integrierte Energiedienstleister für Strom und Gas in Europa.“
Telekom	„Deutsche Telekom – ein internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten.“
Tetrapak	„Wir verpflichten uns, überall Lebensmittel sicher und verfügbar zu machen.“

Abb. 5: Ausgewählte Visionen (vgl. BASF 2009; E.ON 2009; Telekom 2009; Tetrapak 2009)

Eine Vision muss sein:

- **sinnstiftend**,  
wenn sie Orientierung bietet für den Einzelnen und ein Unternehmen als Ganzes
- **motivierend**,  
wenn sie ein wünschenswertes Bild plastisch vor Augen führt, welches realistisch, aber auch ambitioniert genug ist

- **handlungsleitend**,  
wenn sie alle Mitglieder aufeinander abstimmt, aber individuell genügend Freiraum bietet

Unternehmensgrundsätze sind etwas allgemeiner gefasst, aber noch immer abstrakt und vage genug, um längerfristig Bestand zu haben. Sie vermitteln grundlegende Überzeugungen und Wertvorstellungen der Unternehmensleitung, angepasst an die Ansprüche der externen Interessengruppen.

Bsp.:

- wirtschaftliche Grundfunktion, was soll produziert werden und wie?
- welche Konsumbedürfnisse sollen befriedigt werden?
- welche Interessengruppen sollen angesprochen werden?

Hier eine Checkliste:

<p><b>Checkliste: Fragen zur Leitbildentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Normen, Werte und Einstellungen bestimmen unser Handeln?</li> <li>• Welchen Zweck verfolgen wir mit unserem Unternehmen bzw. unseren Produkten und/oder Dienstleistungen?</li> <li>• Wie stellen wir unsere Kunden zufrieden?</li> <li>• Wie sichern wir das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter?</li> <li>• Wie gewährleisten wir die Qualität unserer Arbeitsergebnisse?</li> <li>• Was bedeutet Innovation für uns?</li> <li>• Welches Wachstum streben wir an?</li> <li>• Welchen Stellenwert hat Kommunikation in unserem Unternehmen?</li> <li>• Was bedeutet Zusammenarbeit für uns?</li> <li>• Wie lösen wir Konflikte?</li> <li>• Was tragen wir zur Erhaltung der Umwelt bei?</li> <li>• Wie erfüllen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung?</li> <li>• Wie wollen wir von unseren Kunden gesehen werden?</li> <li>• Wie soll die Beziehung zu unseren Marktpartnern aussehen?</li> </ul>
---

**Abb. 5:** Checkliste zur Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen (Leitbild) (vgl. Kiessling/Spannagl 1996, S. 65)

Sie sollen ein Leitfaden für das tägliche Handeln sein. Sie müssen hinreichend dokumentiert, bekannt gemacht, operational formuliert und überwacht werden.

### Mission und Leitbilder

Die Mission ist konkreter als die Vision.

Sie beschreibt grundlegende - auch gesellschaftlich - als wertvoll erachtete Unternehmensaufgaben.

Eine Mission hat länger Bestand als eine Vision.

Sie liefert quasi die Existenzberechtigung des Unternehmens mit gesamtgesellschaftlicher Rechtfertigung.

Sie beantwortet die Frage: „Was ist der Auftrag des Unternehmens?“

Sie bietet in komprimierter Form eine Beschreibung der grundlegenden und dauerhaften Wertvorstellungen.

Bsp.:

Connecting People  
„Jeder hat das Bedürfnis, sich mitzuteilen und mit anderen auszutauschen. Nokia hilft dabei, dieses Bedürfnis zu erfüllen, damit wir uns den Menschen und Dingen nahe fühlen, die uns wichtig sind. Hierbei konzentrieren wir uns darauf, den Menschen eine menschenfreundliche Technik bieten zu können – Technik, die einfach zu bedienen ist und von jedem gerne genutzt wird.“

Abb. 6: Mission von Nokia (vgl. 2009)

Leitbild:

Das Leitbild ist konkreter und umfangreicher als eine Vision oder Mission.

Es besitzt einen deutlichen Gegenwartsbezug.

Es enthält Aussagen zum Selbstverständnis des Unternehmens, zur Einstellung zum Kunden, Umgang mit Lieferanten und Wettbewerbern, etc.

Es beschreibt den Rahmen für die angestrebte Identität des Unternehmens, der situativ ausgefüllt wird.

Es bietet einen Orientierungsrahmen.

Es koordiniert und fördert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

Es unterstützt und motiviert die Mitarbeiter.

Es liefert eine Identifikation mit dem Unternehmen.

Bsp.:

Unser Leitbild  
Unsere Vision  
Wir sind bester Anbieter in der Energie-Automatisierung. Damit helfen wir unseren Kunden weltweit, nachhaltig erfolgreich zu sein.  
Unsere Mission  
Unsere Innovationen setzen Trends - als Basis für den Erfolg unserer Kunden. Die Erfüllung hoher Qualitätsansprüche und weltweite Kundennähe sind Voraussetzungen zur Erreichung unserer Ziele. Dies erreichen wir mit unseren hochmotivierten und kompetenten Mitarbeitern.  
Unsere Werte  
Wir sind erfolgreich, weil unser Denken und Handeln auf den Kunden ausgerichtet ist. Klare, realistische Vereinbarungen machen uns zum verlässlichen Partner. Wir übernehmen Verantwortung und rechtfertigen Vertrauen. Eine offene, faire und direkte Kommunikation ist Basis unserer Kultur - intern ebenso wie mit unseren Kunden.

Abb. 7: Leitbild von Siemens (vgl. 2009)

Das Leitbild muss ausreichend dokumentiert sein und überwacht werden, prägnant und für jedermann verständlich formuliert sein.

Es sollte operationalisierbar sein und einen Konsens bieten (keine Maximalforderung) und nicht zu brav sein (keine Verdeckung von Interessenkonflikten).

Es kann Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen sein, wenn Interessenkonflikte bestehen.

Die Unternehmensleitung muss die Grundsätze vorleben.

Das Leitbild muss auf positive Resonanz im Unternehmen stoßen.

Der Prozess der Leitbilderstellung ist umfangreich.

- top-down und bottom-up in Kombination
- Einbeziehung aller Hierarchiestufen

Das Leitbild formuliert Unternehmensgrundsätze

+ wirtschaftliche Grundfunktion

- Art von Gütern und Dienstleistungen
- Besonderheit der angebotenen Leistung
- räumliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten

+ Verhaltensgrundsätze

- Definition von Normen und Richtlinien in der Interaktion mit den zahlreichen Anspruchsgruppen des Unternehmens
- Vorstellung über globale Werteorientierung (Gesellschaft und Wirtschaft)
- Konkretisierung bezüglich bestimmter Interessengruppen
- Dokumentation des Führungsstils (Verhalten gegenüber den Mitarbeitern)
- Beschreibung des Verhaltens gegenüber Kunden
  - ⇒ Qualitätsgrundsätze
  - ⇒ Prinzipien des Kundendienstes

Wir von Panalpina verpflichten uns zu einer integren Geschäftspolitik, welche die unterschiedlichen Kulturen sowie die Würde und die Rechte der Menschen in allen Ländern respektiert.

Wir bekennen uns zu den Prinzipien der Allgemeinen Menschenrechtsdeklaration der Vereinten Nationen und verpflichten uns zur Einhaltung der international anerkannten Arbeits- und Umweltstandards.

In unserem Handeln und im Umgang mit anderen

- respektieren wir die gültigen Gesetze;
- versprechen wir nicht mehr, als wir halten können;
- führen wir andere nicht wissentlich irre;
- nehmen wir Abstand von unlauteren Geschäftspraktiken;
- halten wir uns an unsere Verpflichtungen und Versprechen;
- behandeln wir Menschen mit Respekt und Würde
- und schaden niemals jemandem mit Absicht.

Abb. 8: Verhaltensgrundsätze von Panalpina (vgl. 2009)

### Unternehmenskultur:

- Einbettung der Mitarbeiter in ein Netz sozialer Strukturen, das auf die Wahrnehmung und die Präferenzmuster der Mitglieder einwirkt.
- wechselseitige Einflüsse zwischen Entscheidungsprozessen und der vorhandenen Unternehmenskultur (funktional/dysfunktional)
- Sie ist die Gesamtheit der im Unternehmen vorherrschenden Struktur an Denkmustern, Wertorientierungen, Verhaltensnormen, die von der Mehrzahl geteilt wird.
- Sie ist nicht physisch greifbar und implizit.
- Sie ist das Ergebnis eines Lernprozesses, das sich historisch in einer Auseinandersetzung zwischen Umwelt und Innenwelt vollzieht,
- Ergebnis und Medium sozialer Interaktionen, die einen ständigen Wechsel der kulturellen Inhalte und Formen bedingt.
- In Teilbereichen des Unternehmens können Subkulturen bestehen.

### Es gibt 3 Ebenen:

sichtbar:

- + Die Oberfläche bilden Artefakte und Symbole, gepflegte Verhaltensweisen wie Sitten, Gebräuche und Rituale, Umgangsformen, Unternehmensjargon, Bekleidungsgehnheiten, Büroeinrichtung, architektonische Gestaltung, Firmenlogo

weniger offensichtlich:

- + weniger offensichtliche Ebene der (kollektiven) Werthaltungen. Gemeinsame Annahmen, aber durchaus individuell, Ausdruck bestimmter Wertpräferenzen, organisatorische Gestaltungswünsche, Normen, Verbote und Verhaltensstandards bieten Orientierung, wie sie auch im Leitbild formuliert werden (Leitbilder sind im Gegensatz dazu manchmal nur Idealvorstellungen oder Wünsche)

selbstverständlich:

- + grundlegende Basisannahmen, Annahmen über Umwelt, Realität, Raum und Zeit, Natur, den Menschen, was selbstverständlich ist und nicht hinterfragt wird. Sie sind längerfristig stabil und bieten eine feste Orientierung.

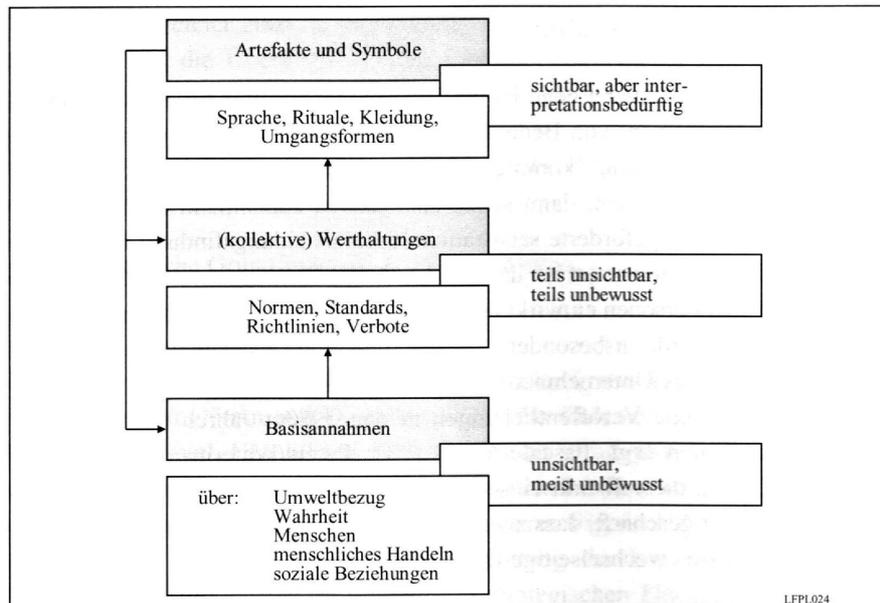


Abb. 9: Unternehmenskultur (vgl. Schein 1984)

### Einfluss der Unternehmenskultur

Sie bestimmt sich aufgrund von 3 Kriterien:

- + **Prägnanz:**  
Klarheit der vermittelten Orientierungsmuster und Werthaltungen, umfassend angelegt und allgemein.  
Starke Kulturen sind klar und deutlich und konsistent, Kulturlinhalt ist weniger wichtig, er kann positiv oder negativ sein, hoch oder niedrig stehend.
- + **Verbreitungsgrad:**  
Maß, in dem die Kultur geteilt wird, eine starke Kultur vereint die Mehrzahl, eine schwache Kultur kann Subkulturen bedeuten.
- + **Verankerungstiefe:**  
Inwieweit die Normen verinnerlicht sind und das Handeln beeinflussen, Stabilität der Kultur über einen längeren Zeitraum (Persistenz). Man unterscheidet kulturkonformes Verhalten (opportunistisch) oder das eigentliche kulturgeprägte (internalisierte) Verhalten.

Die Unternehmenskultur schlägt sich in den Wahrnehmungen und Präferenzen der Manager nieder, sie ist handlungsleitend und führt Entscheidungsprozesse, sie ist bedeutend im Vollzug von Strategien und wirkt als Erfahrungsspeicher, um neue Strategien zu generieren. Die Unternehmenskultur als Ersatz von Denkmustern und Wertvorstellungen kann Chancen und Risiken von Strategien abschätzen, sie bewirkt unbewusst eine Selektion der zu verarbeitenden Informationen, was die Komplexität reduziert durch kulturbedingte (strategische) Präferenzen. Alte Wertvorstellungen beeinflussen neue Ausrichtungen des Unternehmens. Dabei kann die vorherrschende Struktur konservativ geprägt sein

oder eher innovationsfreudig sein, was hemmend oder begünstigend auf eine Strategieimplementierung wirken kann.

Finden eines Optimums zwischen:

- funktional:  
Konsens, schnelle Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung
- dysfunktional:  
Abschottung vor unliebsamen Entwicklungen, Gefahr der Einengung des Interpretations- und Handlungsspielraumes, Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster, Barriere vor Neuem, Inflexibilität, Blockade konträrer Meinungen durch Kulturdenken.
- Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur, Strukturen können kulturbildend bzw. -konstituierend wirken.

#### Unternehmensexterne Randbedingungen

globale Umwelt:

##### + **ökonomische Umwelt**

- gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- Entwicklung des BSP
- Einkommensverteilung
- Investitionen des öffentlichen Sektors, je nach Branche
- Subventionen

##### + **politisch-rechtliche Umwelt**

- Rahmenbedingungen
- national oder supranational (z.B. Europäische Union)
- betreffend intern oder extern
- intern:
  - + Arbeitsrecht, Tarifrecht, Sicherheits- und Prüfvorschriften
- extern:
  - + Finanz-, Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Konjunkturpolitik, Außenhandel, Patentschutz, Umweltschutz
- beide Bereiche:
  - + Steuer-, Sozial- und Gesundheitsgesetzgebung

##### + **sozio-kulturelle Umwelt:**

- gesellschaftliche Werte, Einstellungen, kulturelle Normen, z.B. bezüglich Berufsethos, der Umwelt, Produkten und Dienstleistungen, aber auch Klassenbildung, Mobilität, Freizeitverhalten

+ **technologische Umwelt:**

- Produktions-, Verfahrens-, Informations- und Kommunikationstechnologien
- Wichtig neue Technologien zu erkennen und zu nutzen

+ **natürliche Umwelt:**

- topografische Ressourcen
- Klima, Ökologie
- Wichtig für Abfallsenken oder Rohstoffquellen
- Infrastruktur, Verkehrsverbindungen
- wichtig für Standortentscheidungen

Aufgabenumwelt:

- Interaktionsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften, etc.
- Betrachtung im Rahmen einer Stakeholder-Analyse

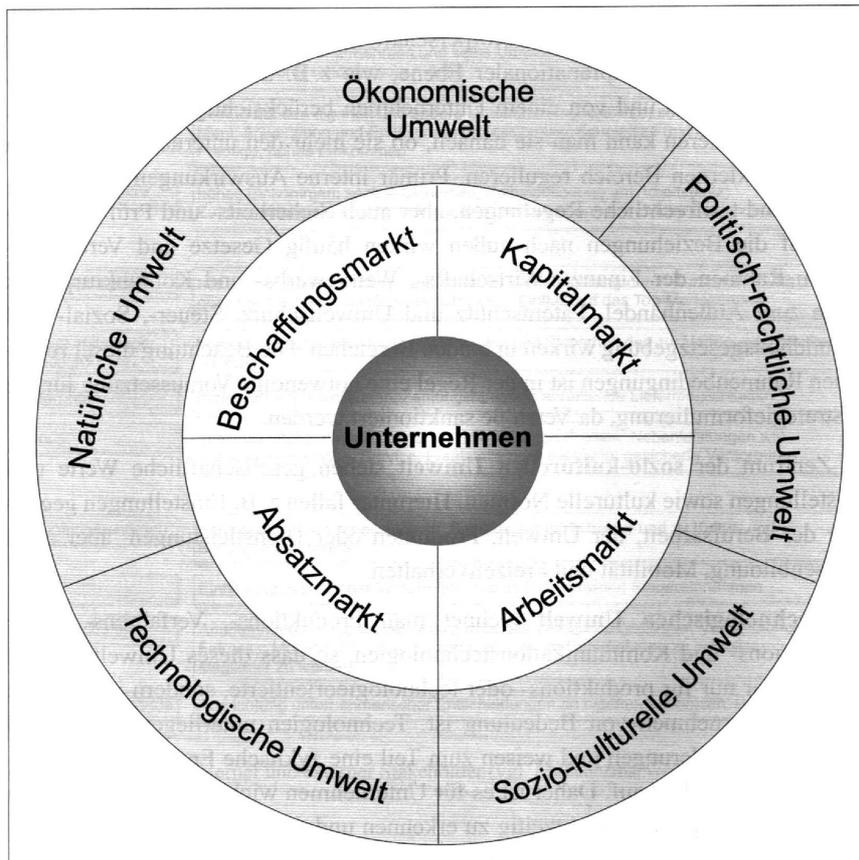


Abb. 8: Umweltsegmente des Unternehmens

+ **Stakeholder:**

- potenzielle Mitarbeiter
- Gewerkschaften
- Eigen-, Fremdkapitalgeber
- Lieferanten, Abnehmer (auch potenzielle)
- Konkurrenten
- Staat, Parteien
- Bürgerinitiativen
- Verbraucherorganisationen
- Umweltschutzgruppen
- geografische Nachbarn

⇒ Stakeholder-Analyse

Interessengruppen	Typische Interessen
Top-Management	Einfluß auf das Unternehmen und seine Umwelt (Macht); Prestige; hohes Einkommen; Verwirklichung schöpferischer Ideen
Bereichsleitung/ Spezialisten	Einfluß auf den eigenen und andere Unternehmensbereich(e) sowie das Top-Management; Anwendung und Erweiterung professioneller Kenntnisse und Fähigkeiten; Prestige; hohes Einkommen
Übrige Mitarbeiter	hohes Einkommen; soziale Sicherheit; Selbstentfaltung am Arbeitsplatz; Zufriedenstellende Arbeitsbedingungen und zwischenmenschliche Beziehungen
Eigenkapitalgeber	hohe Gewinnausschüttung; Teilnahme an Wertsteigerung durch Kursentwicklung und günstige Angebote bei Kapitalerhöhungen; Einfluß auf das Top-Management
Fremdkapitalgeber (Gläubiger)	hohe Verzinsung; pünktliche Rückzahlung und Sicherheit des zur Verfügung gestellten Kapitals
Lieferanten	günstige Lieferkonditionen; Zahlungsfähigkeit; anhaltende Liefermöglichkeiten
Kunden	qualitativ hochstehende Leistungen zu günstigen Preisen; Nebenleistungen wie Konsumentenkredite, Service, Ersatzteile oder Beratung; gesicherte Versorgung
Kommunalbehörden	Bereitstellung von Arbeitsplätzen; Beiträge zur Infrastruktur und zu Kultur- und Bildungsinstitutionen
Staat	Einhaltung gesetzlicher Vorschriften; hohes Exportniveau; Steuereinnahmen
Gewerkschaften	Anerkennung der Gewerkschaftsvertreter als Verhandlungspartner; Verhandlungs-Fairness; Möglichkeit, Gewerkschaftsanliegen im Unternehmen zu artikulieren und Mitglieder zu werben
Arbeitgeberverbände	Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen an eigenen Interessen; Beitragszahlung

**Abb. 9:** Interessen interner und externer Stakeholder (vgl. Macharzina/Wolf 2005, S. 11)

+ **wenn Wettbewerbsperspektive im Vordergrund:**

- Kunden, Lieferanten, Konkurrenten von Bedeutung

⇒ Branchenstrukturanalyse, brancheninterne Strukturanalyse, Konkurrentenanalyse

## Unternehmensziele

Ziel: implizit oder explizit formulierte Vorstellungen über zukünftige Zustände, Abstimmung des Handelns des Unternehmens und seiner Mitarbeiter

### **Zielelemente:**

#### • Zielobjekt

Ausschnitt aus der Realität, für den das Ziel gilt.

Bsp.: Gesamtunternehmen, Teilbereich, Gruppe von Mitarbeitern oder einzelne Mitarbeiter

⇒ Eingrenzung des möglichen Handlungsfeldes

#### • Zielinhalt

inhaltliche Beschreibung der Erwartungen.

- Sachziele  
wirtschaftliche Grundfunktion, Leistungsprozess (Erhöhung der Produktion, Verbesserung der Produktqualität)
- Formalziele  
betreffend den in monetären Größen messbaren Erfolg (Gewinnmaximierung, Kostensenkung)  
Unterschied zwischen Shareholder-Value (Anteilseigner) und Stakeholder-Value (z.B. Fremdkapitalgeber, Staat, Lieferanten).

#### • Zielausmaß

Definition eines Maßstabes für Zielerreichung. Wie soll Ziel als erfüllt gelten?

→ Extremierung (Gewinn, Kosten)

→ Satisfizierung (Erreichen eines befriedigenden Niveaus)

#### • zeitlicher Zielbezug

Fristigkeit: kurz-, mittel- oder langfristig.

→ statisch: eine Bezugszeitgröße

→ dynamisch: unterschiedliche Bezugszeitgrößen

Zielsystem: Gesamtheit aller autorisierten Ziele zu einem gegebenen Zeitpunkt, Autorisierung durch legitimes Organ des Unternehmens (z.B. Vorstand).

Einzelziele, Dauer, Gültigkeitsbereich (da individuell und spezifisch angepasst, kaum vollständig kodifizierbares Zielsystem vorhanden).

### Anforderungen an Zielsystem

- Realitätsbezug  
wenn Ziel praktisch erreichbar und nicht im Widerspruch zu anderen autorisierten Zielen steht
- Vollständigkeit  
alle autorisierten Ziele enthalten und alle Beziehungen offengelegt, Aufdeckung aller Zielkonflikte ist besser als offensichtliche Lücken.

- Anpassungsfähigkeit  
Ziele sind gültig für ein bestimmtes Maß an Unternehmens- und Umwelteinflüssen. Ändern sich diese, müssen neue Ziele aufgenommen werden. Das Zielsystem muss anpassungsfähig sein.  
⇒ neben Vollständigkeit auch ein bestimmtes Maß an Flexibilität.  
(Spannungsfeld zwischen Operationalität und Flexibilität)
- Akzeptanz  
Anerkennung unter allen individuellen Aufgabenträgern. Hängt von deren Partizipation ab. Notwendig ist übergreifendes Verständnis zu schaffen und damit die Motivation zu erhöhen. Integration individueller Zielvorstellungen spielt eine Rolle.

#### Wechselseitige Beziehungen zwischen Zielen (Interdependenzrelationen)

- Zielkomplementarität: Zielerreichung A unterstützt Zielerreichung B.
- Zielkonkurrenz: Zielerreichung A erschwert Zielerreichung B
- Zielneutralität,-indifferenz: kein Zusammenhang
- Zielidentität: Zielerreichung A ist identisch zu Zielerreichung B
- Zielantinomie: Zielerreichung A schließt Zielerreichung B aus.

#### Instrumentalrelationen:

vertikale Differenzierung in Form eines Ziel-Mittel-Verhältnisses auf der Basis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Rangordnung: Ober- und Unterziele.

⇒ Zielhierarchie

⇒ funktionale Beziehung zwischen Oberzielen (Wirkung) und Unterzielen (Mittel)

⇒ Aufdeckung von Wirkungsketten

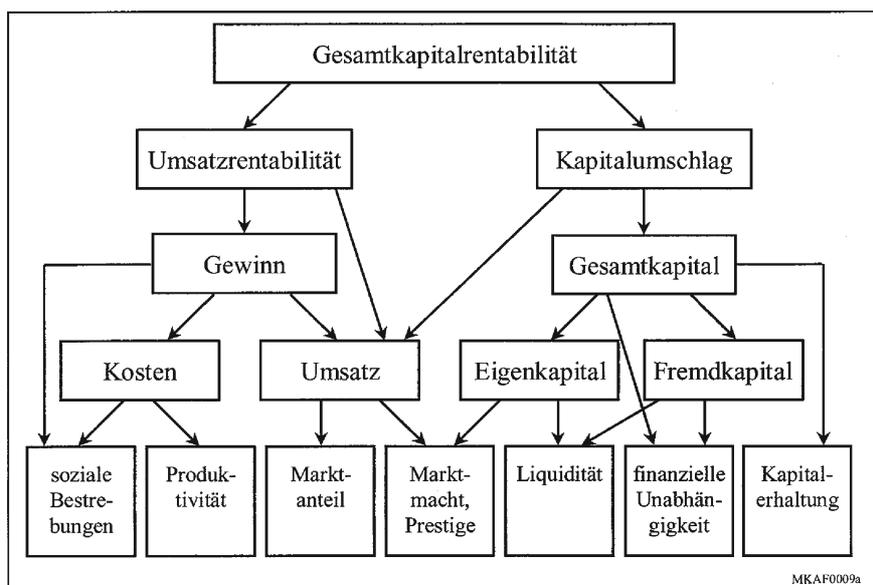


Abb. 10: Instrumentalrelationen von Zielen (vgl. Heinen 1976, S. 128)

- mehrere Ursachen können die gleiche Wirkung haben
- daher eine kausal mehrdeutige Struktur
- Ausblendung von anderen Funktionalverknüpfungen

Bsp.: Erhöhung des Marktanteils nur möglich mit Erhöhung des Fremdkapitalanteils, wird hier aber nicht berücksichtigt (Abb. 10)

⇒ Selektion zwischen Kausalzusammenhängen

#### **Präferenzrelationen:**

- Rangfolge der Bedeutsamkeit von Zielen (Zielgewichte)
- ⇒ Einordnung in Haupt- und Nebenziele

### **1.3 Shareholder-value vs. Stakeholder-Ansatz**

80% der DAX-100-Unternehmen stufen das Shareholder-value-Konzept als wichtig ein.

Dies ist kontrovers. Man fragt sich, ob nicht vielleicht der Stakeholder gegenüber dem Eigenkapitalgeber (Shareholder) ebenso wichtig ist.

Der Begriff Shareholder-value geht auf Rappaport zurück und misst den Wert eines Unternehmens aus Sicht der Aktionäre. Er verwendet eine Reihe von Methoden und Instrumenten zur kapitalmarktorientierten Erfolgsmessung und -steuerung mit Blick auf die Finanzen (praktisch gesehen eine normative Forderung bezüglich der Maxime der Unternehmenspolitik, Interessen anderer Anspruchsgruppen nur berücksichtigt, wenn profitabel)

Als Motivation wird behauptet, dass damit auch den anderen Interessengruppen gedient wird und sogar der Gesellschaft als Ganzer.

Unternehmensstrategien werden anhand des Barwerts der erwarteten Zahlungsüberschüsse aus Sicht der Eigentümer verglichen.

- ⇒ DCF („Discounted Cashflow“)
- ⇒ CFROI („Cashflow Return on Investment“)
- ⇒ EVA („Economic Value Added“)

- unterschiedliche Spitzenkennzahlen, zentrale Steuerungsgrößen sind der Cashflow und die Kapitalkosten.

Im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes sind auch die Ansprüche von Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder der breiten Öffentlichkeit zu bedienen (alle relevanten Interessen auf einen Nenner bringen).

Dies bestimmt die Strategien, wobei nicht jede Gruppe der Interessengruppen Berücksichtigung finden muss.

Ressourcen (Ansprüche an einen Stakeholder):

- Kapitalressourcen (z.B. Eigenkapital, Grundstücke, Arbeitskraft, Wasser)
- Vertrauensressourcen (z.B. gesellschaftliche Akzeptanz)
- Informationen und Know-how

Diese Ressourcen stehen so lange zur Verfügung, wie der Stakeholder berücksichtigt wird (Leistung gegen Gegenleistung).

Der Stakeholder-Ansatz ist im strategischen Management angesiedelt, während der Shareholder-value-Ansatz sich eher auf die Unternehmensfinanzierung und -bewertung begrenzt.

- Shareholder-value ist messbar
- Für Befriedigung der Stakeholder fehlt Zielfunktion, kein quantifizierbarer Beitrag. Sie sind aber immer zu einem gewissen Grad zu befriedigen
  - = Arbeitnehmer (Erreichen von Arbeitszufriedenheit)
  - = Lieferanten (Verbesserung der Geschäftsbeziehungen)
  - = Kunden (Kundenberatung, Halten von Kunden)
  - = Fremdkapitalgeber (Fortführung des Kreditengagements)
  - = Öffentlichkeit (Ausbleiben staatlicher Eingriffe [Strafen, verschärfte Sanktionen oder Verordnungen] oder gesellschaftlicher Druck [Demonstrationen])
  - = staatliche Schutzrechte (Mitbestimmung, Verbraucherschutz)

d.h.: Shareholder-value muss gleichzeitig auch Stakeholder berücksichtigen!  
„Management Process School“ nach Koontz/O'Donnell unterscheidet nach

- Planung
- Organisation
- Personalbereitstellung
- Führung
- Controlling

wobei von dem Primat der Planung ausgegangen wird.

Dies widerspricht empirischen Befunden. Planung ist zwar erste logische Phase, findet aber simultan statt (interdependent).

- Planung: {
- Festlegung von Zielen
  - Entwicklung und Vorstrukturierung von Handlungsalternativen
  - Abschätzung deren Ergebnisse
  - Auswahl aus Handlungsalternativen

Planung ist zu komplex für einen einzigen Entscheidungsträger. Sie bedingt Arbeitsteilung zwischen unterschiedlichen Bereichen (Teilplanung). Planung durchdringt den Zusammenhang Umwelt (Rahmenbedingungen) und Unternehmen und stimmt Handeln der Mitarbeiter bzw. Unternehmensbereiche ab.

Planung setzt Prognose der Zukunft voraus und erhöht bzw. erhält den unternehmerischen Handlungsspielraum. Allerdings werden Aktionen bereits jetzt festgelegt, was den zukünftigen Handlungsspielraum begrenzt.  
 ⇒ kein Maximieren der Planung, eher erhöhte Flexibilität notwendig.

Komplexität des Problems:

- Planung ist hoch-selektiv, die fortwährend zu hinterfragen ist
- Controlling kann diese Reflexion leisten als Gegenstück zur Planung
  - ⇒ Controlling reflektiert umfassend und bezieht sich auf alle Managementfunktionen
  - ⇒ traditionelle Kontrollfunktion im Wechselverhältnis mit anderen Managementfunktionen
  - ⇒ ständiges Hinterfragen von Entscheidungen, schon von Beginn an.
  - ⇒ klassische Managementunterstützungsfunktion

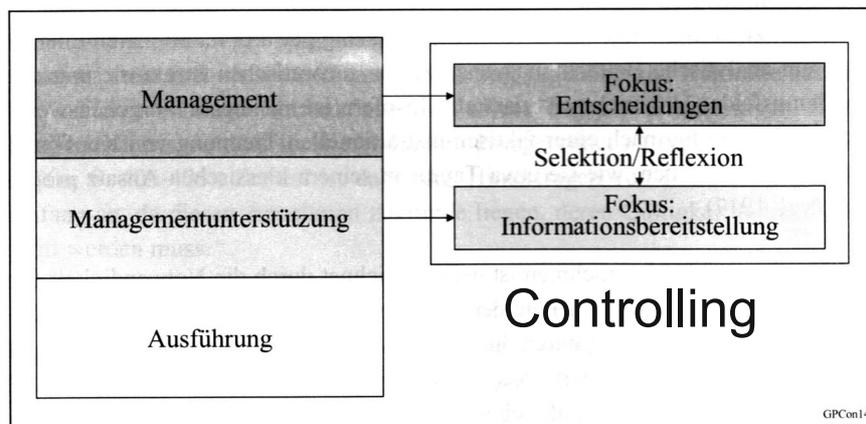


Abb. 13: Die Fokussierungen des Handlungsfelds Unternehmen und die Operationen der Komplexitätsbewältigung (vgl. Pietsch/Scherm 2001b, S. 210)

### Analytische Betrachtung der 3 funktionalen Ebenen

Unternehmensführung: Gesamtheit der Managementhandlungen im Unternehmen

- Entscheidungen treffen, durchsetzen, hinterfragen. Verantwortung übernehmen, rational wie intuitiv. Beseitigen von Widerständen, in Gang bringen, Überwachen (Fokussierung auf Entscheidungen)

Managementunterstützung:

- Beschaffung, Aufbereiten, Bereitstellen von Informationen für Managementhandlungen, Vor- und Nachbearbeitung führungsrelevanter Informationen sowie deren informationsbezogenen Instrumente (Fokussierung auf Probleme der Informationsbereitstellung)

Ausführung: reine Umsetzungsaufgabe, befreit von autonom steuernder Gedankenarbeit.

Zur Komplexitätsbewältigung sind

- Selektion und
- Reflexion

notwendig.

Selektion: Auswahl aus Gesamtheit von Möglichkeiten im Rahmen beschränkter Informationsverarbeitungskapazität d.h. höchstens partiell rational im Hinblick auf präferierte Ziele.

Selektionen sind zumeist unbewusst in Bezug auf Umweltaspekte, Ressourcen, prognostizierter Entwicklungen. Die Entscheidung ist eine spezielle Form von Selektion und legt die Vollzugsverbindlichkeit einer Handlungsalternative fest.

Reflexion: Offenhalten für Komplexität und Dynamik der Umwelt. Reflexion als Gegenpol zur Selektion, kritische Beurteilung von Selektion vor dem Hintergrund anderer kombinierter Selektionsleistungen. Aber nur partiell, nie totale Negation aller Selektionsleistungen, konstante kritische Gedankenarbeit.

Komplexität nur im Management und in der Managementunterstützungsfunktion. Die Ausführung erbringt reine Umsetzungshandlungen.

Controlling erstreckt sich auf die Management- als auch die Managementunterstützungsebene als Voraussetzung für Flexibilität und Lernen und Sicherung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Wichtiger Beitrag zur Aufrechterhaltung effektiver und effizienter Unternehmensführung.

## 1.4 Planung

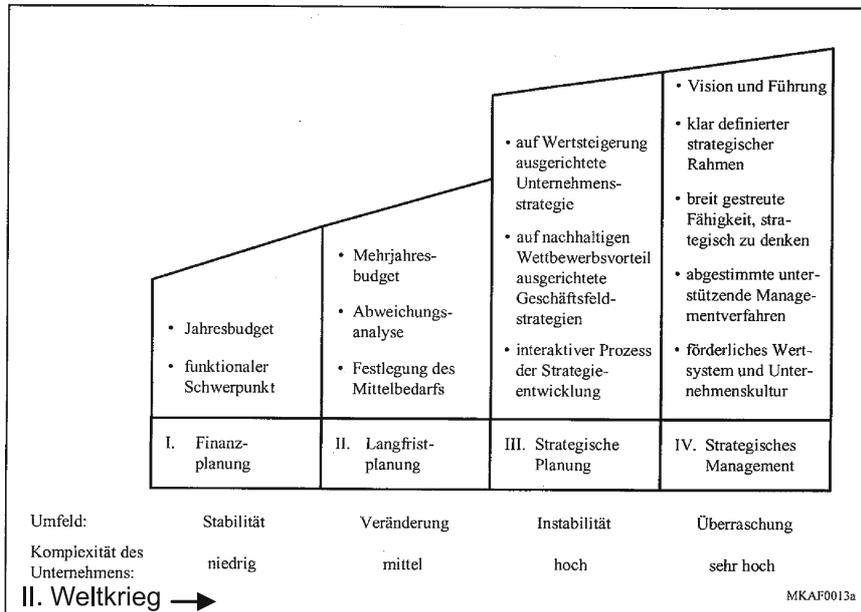


Abb. 14: Entwicklungsphasen der strategischen Planung (vgl. Welge/AI-Laham 2008, S. 12)

Nach dem II.ten Weltkrieg hat sich die strategische Planung sukzessive den Erfordernissen der Komplexität angepasst.

1. Finanz- und Investitionsplanung  
(stabile Umwelt, überschaubare Technologien)  
Ziel: Gewinn- und Kostenziele
2. langfristige Unternehmensplanung  
Budgets über viele Jahre im voraus, Vorhersage von Umweltentwicklungen
3. strategische Planung  
marktorientierte Planung angepasst an besonderen Umweltgegebenheiten, Analysen einer dynamischen und komplexen Umwelt, proaktiv
4. strategisches Management  
kontinuierliche Überprüfung von Strategien, Einbeziehung der Strategieimplementierung

Strategische Planung (Fokussierung auf Strategieformulierung) wird ergänzt um Fragen der Strategieimplementierung. Abstimmung der verschiedenen Managementfunktionen mit der Strategie des Unternehmens. Integrierter Prozess zwischen Formulierung und Implementierung. Loslösung von der reinen Marktorientierung hin zu einem ganzheitlichen Prozess (Einheit der Entwicklung und Umsetzung der Strategien) auch mit Berücksichtigung des organisatorischen Wandels.

### Forschung:

1950/1960: Chandler/Ansoff (auch zeitgleich in Harvard)  
Standardwerk über strategische Planung (Disziplin der „Business Policy“). Betrachtung unternehmerischer Grundsatzentscheidungen mit Blick auf praktische Problemlösungskonzepte. Gegenüberstellung von Rahmenbedingungen und interner Ressourcen mit Hilfe von Fallstudien zum Finden von zukünftigen unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten.

1962: Gilmore/Brandenburg  
Einführung eines strategischen Planungsprozesses mit insgesamt 43 Einzelschritten mit 4 Hauptphasen

- Definition der Marktaufgabe des Unternehmens
- Bestimmung der Wettbewerbsstrategie
- Spezifikation von Handlungsprogrammen
- Planrevision als Auftakt eines neuen Planungsprozesses

Entwicklung von Stoßrichtungen nach Umwelt- und Unternehmensanalyse und Präzisierung in Handlungsprogrammen (Fixierung auf Strategieinhalte)

1970:  
Etablierung der strategischen Planung in Deutschland (in USA dann bereits 2. Generation). Ergründung des Zusammenhangs Strategie/Unternehmenserfolg sowie Finden von Normstrategien (Untersuchung von Bierbrauereien in den USA).

Unterscheidung zwischen verschiedenen Ebenen

- Gesamtunternehmen („corporate planning“)
- Geschäftsbereiche („business planning“)
- Funktionsbereiche („functional planning“)

nach dem Prinzip des Gegenstromverfahrens partizipierend.

1980 durch Porter: Strategie als voll entfaltete Managementdisziplin

### Begriff und Funktionen der Planung

#### Grundmerkmale:

- Zukunftsbezogenheit
- Gestaltungsorientierung
- Informationsverarbeitung
- Subjektivität
- Rationalität

Zukunftsbezogenheit:

Antizipation zukünftiger Handlungen anhand heutiger Information. Vorausschauender Entwurf der angestrebten Ziele und der dazu benötigten Handlungsoptionen.

Gestaltungsorientierung:

nicht nur Vorausdenken, sondern absichtsvolle proaktive Gestaltung. Aufbau eines Handlungsspielraumes.

Informationsverarbeitung:

Generierung von Informationen im Zusammenhang mit mehreren Personen. Gewinnung von Handlungsmöglichkeiten und Ordnung derselben. Verbreiterung der Wissensbasis des Unternehmens.

Subjektivität

Persönliche Erfahrungen und Wertvorstellungen bedeutet Individualität (aber auch multipersonaler Charakter). Muss einem intersubjektiven Vergleich zugänglich sein. Nicht gleichzusetzen mit Willkür. Personales Informationsverarbeitungsvermögen im Vordergrund.

Rationalität:

Fundierung zukünftigen Handelns durch bewusstes zielgerichtetes Denken im Rahmen eines methodisch-systematischen Vorgehens. Verbesserung nicht nur des Handelns, sondern auch der zu Grunde liegenden Systeme (prozedurale Rationalität)

### Funktionen der Planung

Planung nicht als Selbstzweck, sondern Prognose der ungewissen Zukunft, Sicherung des Unternehmensbestands.

Selektionsfunktion:

Komplexität wird zunehmend größer, Selektion als Mittel der Verarbeitung und Reduktion von Komplexität. Reduzierung auf ein Feld als relevant erachteter Handlungen. Ausgehend vom wirtschaftlichen Grundzweck und Unternehmenszielen. Allerdings können Tatbestände zu früh ausgeblendet werden (Risiko!). Schaffung einer mehrperspektiven Betrachtung durch Involvierung verschiedener Unternehmensteilbereiche (Bildung von Subsystemen (Systemdifferenzierung)).

Flexibilisierungsfunktion:

Frühzeitige Option an Handlungsmöglichkeiten (die sonst nicht mehr so schnell realisierbar wären). Schaffung von Potenzialen. Allerdings auch Einengung des Handlungsspielraumes durch vorzeitige Planung. Adäquate Anpassung an Umwelt durch Flexibilität. Grundlegende Voraussetzung ist ständige Beobachtung und Wahrnehmung der Umwelt. Ressourcen müssen vorhanden sein, um reagieren zu können. Reaktionszeit (Entscheidungszeit, Handlungszeit, Wirkungszeit) muss gegeben sein.

Sicherstellung der Flexibilität durch:

- in einem ersten Schritt robuste Planung mit allgemeinen Maßnahmen, die unter allen denkbaren Bedingungen einigermaßen zielkonform ist.
- Erarbeitung von Eventualplänen, basierend auf unterschiedlichen Prämissen, Auswahl der dann günstigsten Pläne
- Potenzielle notwendige Anpassungen an auftretende Umweltgegebenheiten werden von Beginn an berücksichtigt, um bei verbessertem Informationsstand reagieren zu können.

⇒ Fähigkeit sich von inadäquaten Plänen zu lösen. Möglich durch individuelles und organisatorisches Lernen. Fortlaufende Überprüfung auf Gültigkeit.

Koordinationsfunktion:

Vollzug in einem System geprägt durch Arbeitsteilung und Koordination von Teilaufgaben. Kooperation in bezug auf Ziele und Maßnahmen sowie plankonformes Handeln einzelner Unternehmensmitglieder notwendig. Abstimmung mit Hilfe eines integrierten Gesamtplans. Ausrichtung individuellen Handelns auf gemeinsame Ziele durch konkrete Leistungsziele und Weckung von Verhaltenserwartungen. Koordination durch Planung Grenzen gesetzt, wo durch Organisation nur unzureichende Informationen bereitgestellt werden und Zielsetzungen nicht konsistent sind. Plankoordination muss durch Planungsträger sichergestellt werden.

Motivationsfunktion:

Ausrichtung der Unternehmensmitglieder auf die Unternehmensziele. Formulierung von Leistungszielen. Erhöhung der Akzeptanz durch Involvierung von Betroffenen. Formulierung der Ziele, so dass sie realisierbar sind. Zu hoch gesteckte Ziele demotivieren.

Ziel: Optimaler Planungsumfang ist nötig!

Nicht zuviel, um nicht Handlungsspielraum zu stark zu begrenzen; genug, um auf Einflüsse der Umwelt und Rahmenbedingungen abgestimmt und analytisch durchdacht reagieren zu können. Situationsangepasstes Handeln muss möglich sein.

Planungssystem:

Wie planen Planungsträger auf Grundlage unterschiedlicher Informationen und mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente für bestimmte Planungsgegenstände?

Unterscheidung:

**hinsichtlich der Inhaltsdimension („Was“ wird geplant):**

Ziele in Abstimmung mit Oberzielen des Unternehmens werden in Maßnahmen für einzelne Unternehmensmitglieder und Unternehmensbereiche überführt. Es werden die erforderlichen personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen zugeordnet.

Ziele  $\Leftrightarrow$  auch rückwirkend  $\Leftrightarrow$  Maßnahmen (da Ressourcen nicht unbegrenzt verfügbar)

### **hinsichtlich der Sachdimension:**

Unterscheidung strategisch - operativ,

strategisch: Erweiterung und Sicherung von Erfolgspotenzialen

operativ: Ausnutzung bestehender Erfolgspotenziale;

Überführung in Maßnahmen, Orientierung fürs tägliche Handeln.

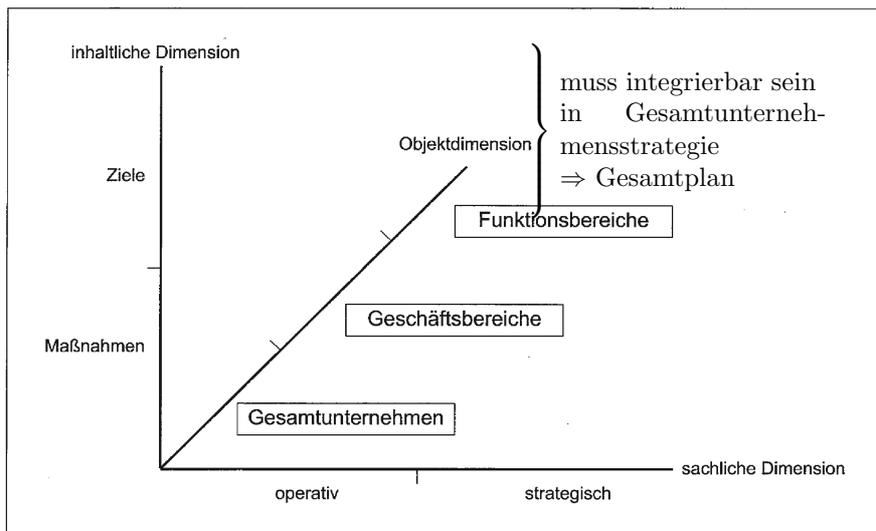
Erfolgspotenziale: Voraussetzungen für Erfolgsrealisierung, deren Schaffung langwierig ist und die die ökonomische Effizienz bestimmt.

aber: es gibt Dinge, die operativ behandelt werden, aber nicht strategisch geplant sind (Bsp.: Demos, Streiks,..)

Auch muss strategisch nicht langfristig heißen, sie kann durchaus kurzfristig angelegt sein!

### **hinsichtlich der Objektdimension:**

- Gesamtunternehmen  
(Gesamtunternehmensstrategie)
- Geschäftsbereiche  
(Geschäftsbereichsstrategie)
- Funktionsbereiche  
(Funktionsbereichsstrategie)
- auch zeitlich begrenzt für Projekte



**Abb. 10:** Dimensionen des Planungsgegenstands

### Träger der Planung:

Personen, die aktiv bei der Erstellung von Plänen mitwirken

- durch bloße Informationsbereitstellung bis hin zur
- eigenständigen Formulierung von Zielen und Maßnahmen

Kompetenz je nach Herkunft in der Hierarchie:

meist Aufgabe der Linieninstanz, manchmal aber auch Delegation auf spezialisierte Stellen (z.B. Planungsabteilung), um die Linie nicht zu überlasten und Spezialisierungsvorteile zu nutzen (Methodenkenntnis).

Auch Planungsträger für kurzzeitige Aufgaben möglich (Projektarbeit), die sich wieder in die alte Organisation eingliedern. Anforderungsprofil je nach Problemstellung.

Strategische Planungen erfordern besonderes Abstraktionsvermögen, hohes Informationsverarbeitungspotenzial sowie Kreativität.

Operative Planungen erfordern Kooperation, Koordination und Konfliktlösung.

### Koordination der Planung

zeitliche Plankoordination

→ flexible, rollende, revolvierende Planung anstatt starrer Planung

#### flexibel:

Zerlegung in Teilhandlungen, die in Form von bedingten Entscheidungen miteinander verbunden sind. Folgeentscheidungen werden von den später eintretenden Gegebenheiten abhängig gemacht. Es gibt alternative Handlungsmöglichkeiten, wenn unterschiedliche Umweltentwicklungen eintreten, damit keine irreversiblen Entscheidungen.

#### rollend:

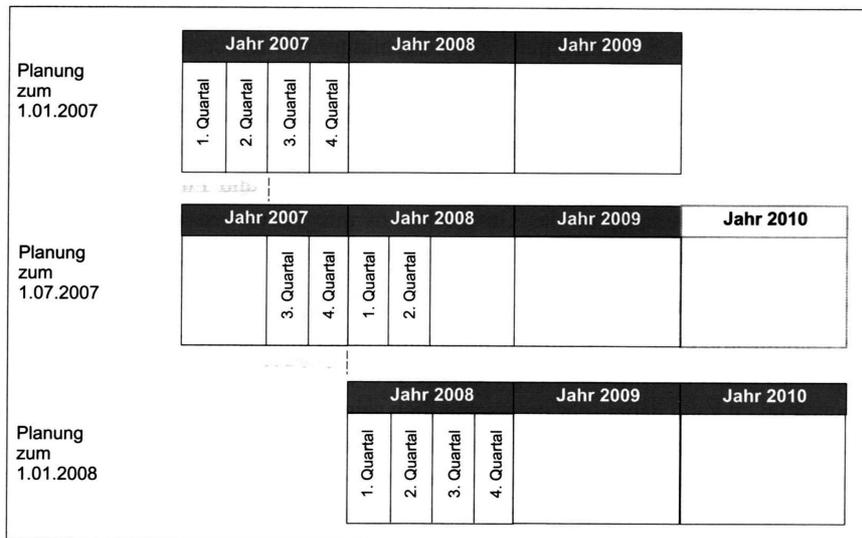
Der Plan wird konkretisiert und fortgeschrieben am Ende der vorhergehenden Stufe. Pläne mit längerer Bezugszeit lassen sich anpassen, indem wenig differenzierte Pläne zu bestimmten Terminen in detaillierte Pläne überführt werden.

Bsp. rollende Dreijahresplanung:

1. Jahr genau festgelegt
- 2.-3. Jahr eher grob erfasst und wird später konkretisiert.

#### Vorteile:

- regelmäßige Aktualisierung eines Mehrjahresplanes
- Wahrung der Flexibilität durch kurzfristige Detailplanung



**Abb. 11:** Rollende Planung (in Anlehnung an Troßmann 1992, S. 124)

revolvierende Planung:

wie rollende, jedoch beschränkt sich diese nicht nur auf eine Fortschreibung der Pläne, sondern hinterfragt den gesamten Planungsansatz vor dem Hintergrund neuerer Daten.

→ ganzheitliche Überarbeitung der Pläne mit Hinblick auf Optimum.

**Rangfolge:** der Plankoordination

horizontale Koordination:

Verflechtungen zwischen verschiedenen Funktionsbereichen werden abgestimmt (Bsp.: Produktionsplan/Absatzplan), da zeitliche und sachliche Interdependenzen bestehen können.

Simultanplanung (Gesamtoptimum, unrealistisch)

vs.

Sukzessivplanung (ausgehend vom Engpassbereich) (Minimumsektor)  
[Finanzen, Absatz oder Produktion]

vertikale Koordination:

a) Top-down:

Koordination beginnt an der Spitze der Hierarchie, die der nachfolgenden Planungsebene als verbindliche Vorlage dienen. In den einzelnen Geschäftsbereichen muss dann entschieden werden, welche operationalen Teilziele und Maßnahmen abgeleitet werden, um die Ziele des Gesamtunternehmens zu erreichen. Weiter bis zum „Bottom“ des Unternehmens. Auf jeder Ebene Maßnahmen für untergeordnete Ebene.

aber:

- meist zu komplex, unsicher, zu wenig Informationen
- Information erst vorhanden nach Bereichsanalyse, da kaum Kenntnis über Ressourcen
- „vertikale Interdependenz“ der Planung, da Planung soweit konkretisiert sein muss, um Rahmenplanung und Unternehmensziele in Einklang zu bringen.
- fehlende Akzeptanz möglich, da Mitarbeiter schlecht integriert.

b) Bottom-up:

Teilpläne der untersten Ebene sind Ausgangspunkt, die schrittweise nach oben zusammengefasst werden.

Vorteil:

- hinreichende Informationsbasis
- Mitarbeiter mehr eingebunden und motiviert (plankonformes Verhalten wahrscheinlicher)

aber:

- schwierig, viele Teilpläne in Bezug auf übergeordnete Ziele zu verdichten
- hoher Koordinationsaufwand, da viele Unternehmensteilbereiche involviert

c) Gegenstromverfahren:

Synthese zwischen top-down und bottom-up.

1. Rahmenplan (grob) als Entwurf top-down
2. Überprüfung auf Erreichbarkeit, Konkretisierung in Teilziele und Rücklauf bottom-up.
3. Integration sukzessive in Gesamtplan, mehrere Phasen, Verabschiedung top-down.

#### **1.4.1 Market-based View (MBV)**

Industrieökonomik „Industrial Organization“, Grenzgebiet der Nationalökonomie

1930 Chamberlin/Mason (Harvard)

- Fallstudien von Unternehmen waren nicht eindeutig
- Preistheorie (Monopol, vollständige Konkurrenz) war unzureichend
- Gründe für Weltwirtschaftskrise (1929-1933) sollten erforscht werden

- ⇒ Zusammenhang zwischen Marktbedingungen und unternehmerischen Verhaltensweisen wurden systematisch analysiert.
- ⇒ Klassifikation von Verhaltensweisen in Gruppen bei ähnlichen Marktbedingungen
- ⇒ Erklärung des Verhaltens mit der übergeordneten Marktstruktur

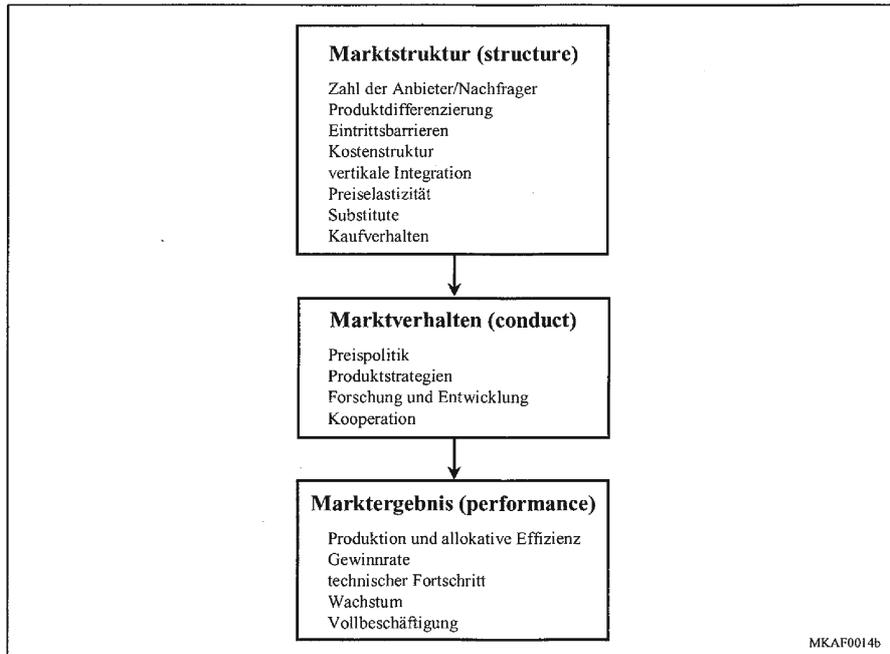


Abb. 16: Das traditionelle Structure-Conduct-Performance-Paradigma

„Structure-Conduct-Performance“-Paradigma (SCP-Paradigma)

Das Marktergebnis [„performance“] (allokative und produktive Effizienz, Wohlfahrtsniveau, Vollbeschäftigung, Gewinn)

↓ resultiert aus

Marktverhalten der Anbieter [„conduct“] (Produktstrategien, Preispolitik, Werbung, F&E)

↓ wird determiniert durch

Marktstruktur [„structure“] (Größe & Zahl der Anbieter und Nachfrager, Markteintrittsbarrieren, vertikale Integration, Produktdifferenzierung)  
(grundlegende Bedingungen [„basic conditions“] des Angebots und der Nachfrage, die weitgehend stabil sind)

- Unternehmen weitgehend homogen, nur Unternehmensgröße beachtet.
- strategisches Verhalten Abbild der Marktstruktur (exogen)

Kritik führte zu modifiziertem SCP-Paradigma  
 (Interdependenzen untereinander, mittel- bis langfristig auch Rückwirkung des Marktverhaltens und des Marktergebnisses auf die Marktstruktur, Verhaltenskomponente wichtiger!)

- ⇒ Unternehmen nicht mehr als homogen betrachtet
- ⇒ Hinweis auf strategische Handlungsspielräume

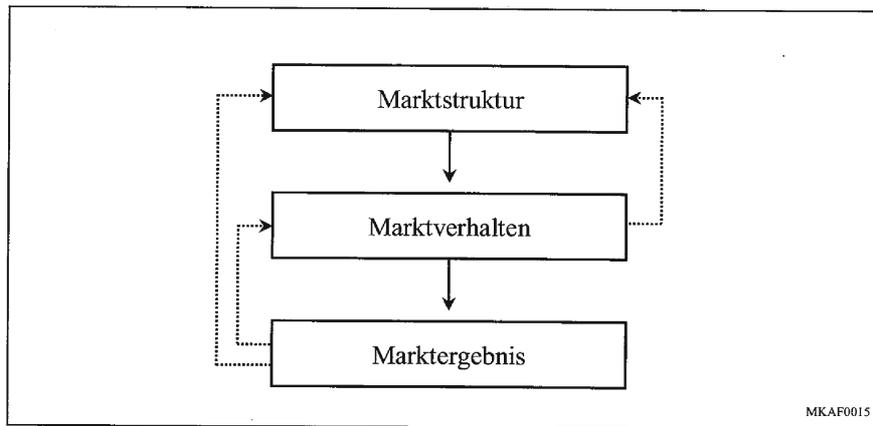


Abb. 17: Das modifizierte Structure-Conduct-Performance-Paradigma

### Bedeutung der Industrieökonomik:

Strukturelle Kräfte des Marktes → effiziente Ressourcenallokation, Wohlfahrt (industrieökonomische Perspektive)

Unternehmen bauen Marktposition aus (Stärken/Schwächen), um Gewinne zu erzielen (unternehmensstrategische Perspektive)

Aber Unternehmen können Entscheidungen treffen, die der allgemeinen Wohlfahrt zuwiderlaufen.

Bsp.:

Markteintrittsbarrieren zwar extern erklärt (nach Industrieökonomik), aber durch Empfehlungen praktisch determiniert (nach Unternehmensstrategie).

„Ziel ist es nicht, Normen zu setzen, um die allgemeine Wohlfahrt zu sichern durch Regulierung und Reduzierung der Markteintrittsbarrieren, sondern den Wettbewerb zu begrenzen, um mehr Profit zu erzielen.“

1981 Porter      Untersuchungen Porters und Einbindung des industrieökonomischen Gedankengutes in die Strategielehre

„Meilensteine der Strategielehre“

Triebkräfte des Branchenwettbewerbs, Überprüfung der Attraktivität einer Branche.

- ⇒ Ausfindigmachen attraktiver Wettbewerbsfelder mit guter Branchenrentabilität
- ⇒ Unternehmenserfolg letztlich der Branchenstruktur geschuldet

aber:

Porter greift zu kurz, wenn er Stärken und Schwächen eines Unternehmens nicht berücksichtigt, sondern nur die Branchenstruktur betrachtet.

- ⇒ Da Unternehmen auch innerhalb einer Branche unterschiedlich erfolgreich sind, versuchte man strategische Gruppen zu finden.
- Annäherung an die Disziplin der „Business Policy“

Strategische Gruppen → Perspektive des Einzelunternehmers in Gesamtbranche

#### **1.4.2 Ressource-based view**

1990 Rückbesinnung auf jeweils spezifische Unternehmensressourcen.

- ⇒ Ressource-based view (RBV), geht zurück auf Penrose (1959)

Unternehmen als Ansammlung von Ressourcen als Wettbewerbsvorteil  
⇒ Ressource oder Kompetenz

- Unternehmen sind heterogen, Ausstattung mit Ressourcen, aber nicht alle Ressourcen führen zu einem Wettbewerbsvorteil.

Zur Erklärung, was eine Ressource darstellt, untersucht man

- Abgrenzung Inputgüter und Produktionsfaktoren
  - ⇒ Leistungserstellung durch internen oder externen Prozess
  - ⇒ Inputgut beschaffbar über Märkte, für alle zugänglich
    - keine Ressource, aber Grundlage für die Schaffung von Ressourcen!
- Transformation von Inputgütern
  - ⇒ Veredelungs- und Veränderungsprozesse bedingt durch Know-how
    - ein transformiertes, mit unternehmenseigenen Merkmalen versehenes Inputgut → Ressource!
- Ausschlussmöglichkeit von Konkurrenten
  - ⇒ Ausschluss Anderer von dieser Ressource
  - ⇒ Verhinderung von Transfers, schlechte Imitation oder Substitution

### Ressource:

Vor diesem Hintergrund kann immer dann von einer **Ressource** in dem Kontext des RBV gesprochen werden, „wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen.“

Inputgüter  $\Rightarrow$  Veredelungsprozess (Routinen & Fähigkeiten)  $\Rightarrow$  Outputgüter  
Kompetenzen  $\rightarrow$  nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

### Intangible Ressourcen:

- Besonderes Know-how wie Patente oder Unternehmensreputation, die sich nur schwer identifizieren und bewerten lassen; sie nutzen sich nicht ab, sondern können sogar in Interaktion mit anderen Ressourcen angereichert werden.

### Isolationselemente:

- Schutzwirkung vor Akquisitions-, Substitutions- und Imitationsbestrebungen seitens der Wettbewerber
- wirken im Verbund nebeneinander in einem Isolationsmechanismus

$\Rightarrow$  bewirken Abschottung der Konkurrenz

RBV kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile erklären.

### aber:

- Identifikation potenzieller strategischer Ressourcen schwierig
- bei veränderten Rahmenbedingungen geringere Aussagekraft

### Kernkompetenzen des Unternehmens:

1990 Prahalad/Hamel

- $\rightarrow$  kollektives Lernpotenzial
- $\rightarrow$  Koordination von Produktions-Know-how
- $\rightarrow$  Befähigung von Integration unterschiedlicher Technologien
- $\rightarrow$  Fähigkeit, Ressourcen als Handlungspotenzial zu nutzen

### Folgende Merkmale:

- Bei Kompetenzen handelt es sich um wiederholbare und zielgerichtete Handlungssequenzen
- Kompetenzen beziehen sich auf die Kombination von Inputgütern im Allgemeinen und von Ressourcen im Speziellen
- Kompetenzen zielen auf die Fähigkeit der Mitarbeiter zu der Zusammenarbeit ab und haben stets einen Unternehmens- und Zeitbezug

- Kompetenzen stiften auf der Marktseite Nutzen und ermöglichen dem Unternehmen den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten

Kompetenzen ← bestimmte Marktaufgaben bewältigen ↓ Wettbewerbsbezug  
 Kernkompetenzen ← nachhaltiger Vorteil gegenüber Konkurrenz  
 (höhere Rentabilität)

Kernkompetenzen angesiedelt auf der Ebene des Gesamtunternehmens und in unterschiedliche Geschäftsbereiche ausstrahlend.

⇒ Metapher: Wurzelgeflecht eines Baumes, das den Stamm und Zweige (Kernprodukte und Geschäftseinheiten) hinreichend mit Nährstoffen versorgt.

Kernprodukte ← Resultat der Kernkompetenzen  
 ↓  
 wesentlichen Einfluss auf Verbreiterung der Kernkompetenzbasis

RBV: Inside-Out-Perspektive  
 MBV: Outside-In-Perspektive

Beide gleiches Ziel (nachhaltige Wettbewerbsvorteile), aber grundsätzlich gegensätzliche Prämissen

aber: Sie können sich ergänzen, denn Wettbewerbsvorteile können unternehmensextern (Branchenstruktur) wie auch unternehmensintern (Ressourcenbasis) wirken.

⇒ komplementäre Elemente der strategischen Planung.

Verbindung der Chancen & Risiken der Umwelt mit Stärken & Schwächen des Unternehmens ⇒ Wettbewerbsvorteile

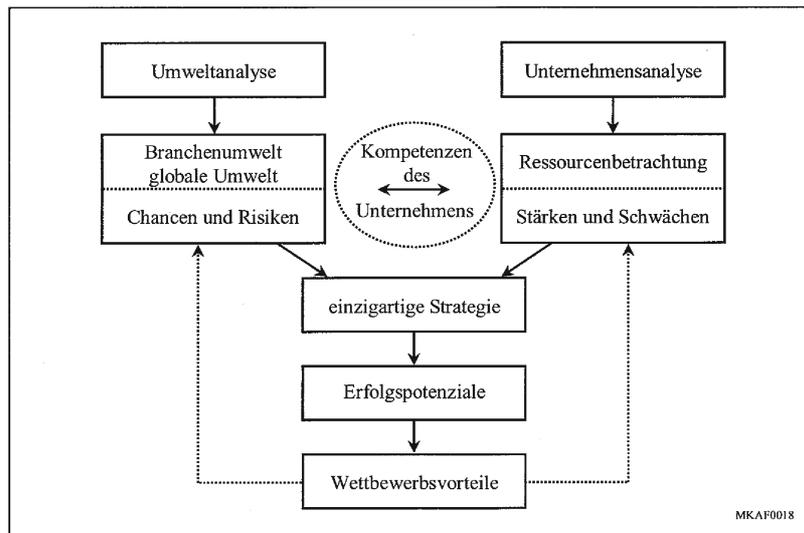


Abb. 18: Die Interdependenz von marktorientierter und ressourcenorientierter Perspektive

allerdings:

- bestimmter Unsicherheitsgrad, Ressource und Kompetenzen der Wettbewerber nur bis zu einem gewissen Grad identifizierbar und bewertbar
- auch bei Umweltdiskontinuitäten (z.B. Wirtschaftskrise) schnell fraglich  
⇒ relativer Charakter, nur im Vergleich zu den Wettbewerbern und den sich bietenden Chancen & Risiken

## 1.5 Strategielehre

Strategiebegriff:

Etymologische Herkunft: griechisch „strateg´os“ ⇒ Heerführer, Kunst in der Heerführung, Kriegskunst

1950/60 Einzug in die Betriebswirtschaftslehre

Chandler:

„Strategie als Festlegung der grundlegenden Unternehmensziele als auch die zugehörigen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.“

Szyperski/Winand: (spieltheoretische Interpretation)

„ein bedingter und vollständiger Handlungsplan, der für jede mögliche Entscheidungssituation, in der die Planer im Verlauf des Entscheidungsproblems (bedingt durch vorgelagerte eigene Entscheidungen, Entscheidungen von Gegnern oder Zufallsprozessen) gelangen können, genau eine Aktion bestimmt.“

Strategiespektrum:

- ⇒ komplexes Bündel von Einzelproblemen
- ⇒ hoher Grad an Ungewissheit
- ⇒ Stärken & Schwächen des Unternehmens
- ⇒ Chancen & Risiken der Umweltbedingungen
- ⇒ Erschließung von Erfolgspotenzialen
- ⇒ Abstimmung aller Einheiten → wirtschaftlicher Erfolg
- ⇒ an Umwelteinflüsse angepasste und proaktive Gestaltung

Erfolgspotenziale basieren auf der Fähigkeit des Unternehmens bzw. seiner Teilbereiche, die unternehmens- und umweltbezogenen Einflussfaktoren unter Ausnutzung eines Gestaltungsspielraumes so aufeinander abzustimmen, dass die grundlegenden Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg geschaffen werden.

klassisches Strategieverständnis:

idealtypisch als „vollkommen rational geplant“ und „geordneten Prozess“  
→ normativ orientierte analytische Planungsperspektive in der Strategielehre

aber:

- interaktiver Prozess
- zahlreiche zu berücksichtigende Einflussfaktoren
- in einer sozialen Gemeinschaft erfolgend

Strategieformulierung als linearer Prozess und geordnete Schrittfolge:

- 1) Durch eine Analyse der Unternehmensumwelt werden die sich dem Unternehmen bietenden Chancen und Risiken identifiziert. Gegenstand sind hierbei vor allem die sich vollziehenden ökonomischen, technologischen, politischen und sozialen Veränderungen („What the company might do in terms of environmental opportunity“)
- 2) Mit Hilfe einer Untersuchung der unternehmensinternen Ressourcen sollen die besonderen Fähigkeiten des Unternehmens offen gelegt werden. Die Bewertung der vorhandenen technologischen, finanziellen und personellen Ressourcen trägt dazu bei, unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken die im Verhältnis zu Wettbewerbern existierenden (relativen) Stärken und Schwächen zu ermitteln („What the company can do in terms of ability and power“)
- 3) Einen bedeutenden Einfluss auf die Ermittlung und Bewertung der Stärken und Schwächen sowie die daran anknüpfenden strategischen Stoßrichtungen haben die persönlichen Wertvorstellungen und Erwartungen der verantwortlichen Führungskräfte („What the executives want to do“)
- 4) Darüber hinaus fließen auch die gesellschaftlichen Wertvorstellungen in den Prozess der Strategieformulierung ein. Hierbei gilt es zu hinterfragen, ob denkbare Strategien über die ökonomischen Überlegungen hinaus auch ethisch vertretbar sind („What a company should do“)

3 Strategieebenen:

- Gesamtunternehmensstrategie („corporate strategy“)
- Geschäftsbereichsstrategie („business strategy“)
- Funktionsbereichsstrategie („functional area strategy“)

Funktionsbereiche z.B.: Produktion, F&E, Personal, Marketing, etc.

- zu Beginn Aufarbeitung der Unternehmensziele als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie (Mittel zur Zielerreichung)
- Analyse der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens (Chancen & Risiken in der Umwelt → relative Stärken & Schwächen)  
Die Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Umwelt- und der Unternehmensanalyse bildet die Grundlage für die Ausarbeitung möglicher Handlungsalternativen.
- Wahl der Gesamtunternehmensstrategie, die die definierten Ziele am besten zu erfüllen vermag.

- ⇒ die Strategie formuliert Vorgaben für die jeweils nachgeordnete Ebene als Zweck-Mittel-Kette (Konkretisierung über die Ebene der Geschäftsbereiche und Funktionsbereiche)
- ⇒ Vorgabe für die Strategieimplementierung durch adäquate organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen (möglichst friktionsfrei umgesetzt).

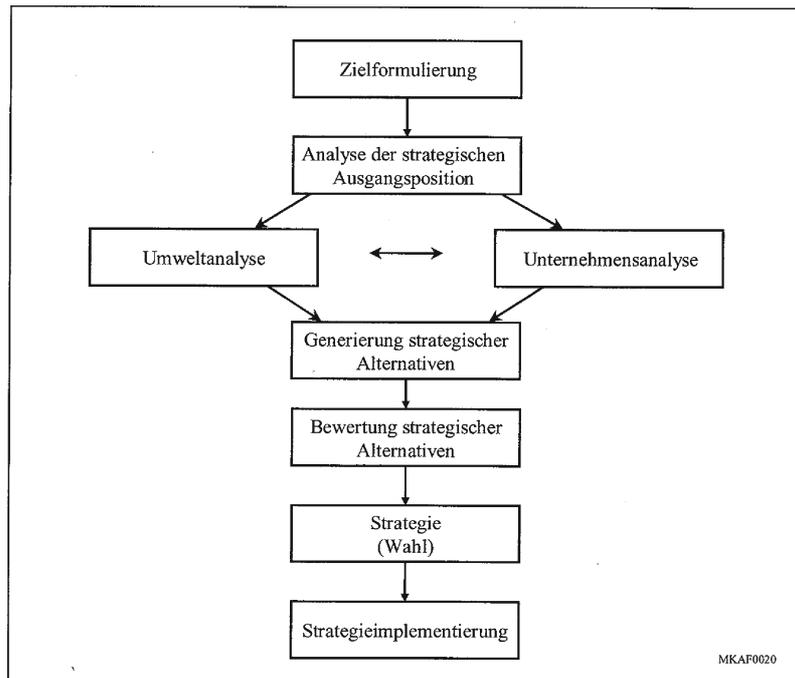


Abb. 19: Die Schritte des analytischen Strategiebildungsprozess

analytische Perspektive ⇒ präskriptive Strategieforschung!

aber: kritische Hinterfragung des analytischen Planungsideals.

Mintzberg (2005) bietet eine realistischere Perspektive:

- bestimmte Aktionen werden gar nicht in Betracht gezogen, da sie gegen vorherrschende Interessen einflussreicher Akteure bzw. Akteursgruppen im Unternehmen verstoßen
- ursprünglich geplante Strategien werden nicht weiter verfolgt
- emergente Strategien treten an ihre Stelle

Prozessorientierte Strategietypologie:

- Strategien, die bewusst formuliert und realisiert werden („deliberate strategies“)
- Strategien, die bewusst formuliert, jedoch nicht realisiert werden („unrealized strategies“)

- Strategien, die realisiert werden, jedoch nicht beabsichtigt waren („emergent strategies“)

⇒ Diskrepanz zwischen Planungsideal und empirischen Ergebnissen.

Emergente Strategie: Handlungsmuster, die ohne klare Absichten auftreten. Sie umfassen Handlungen, die durchaus zu geplanten Handlungen hinzutreten, jedoch nicht unmittelbar aus diesen abgeleitet werden können. Sie entziehen sich der bewussten Planung von Strategien.

⇒ Deskriptive Strategieforschung!

Strategien sind nicht nur systematisch entwickelt, sondern können auch aus zunächst unbewusst verlaufenden organisatorischen Prozessen emergieren und allmählich Einfluss auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und seiner Teileinheiten gewinnen.

⇒ Anstatt nur analytische Generierung von Handlungsalternativen auch Aufspüren der in einem Unternehmen vorherrschenden Handlungsmuster.

→ „Entdecker“ : Der Planungsträger erspürt die vorherrschenden individuellen und kollektiven Handlungsmuster und schaut, ob sie eine bedeutende strategische Alternative bereitstellen oder die analytisch entwickelten Strategiealternativen ergänzen können.

- Interpretationsfähigkeit
- Verarbeitung von weichen Informationen

→ „Katalysator“ : Ausgestaltung der Planungsaktivitäten in einem Unternehmen als Lernprozess. Systematisierung von zunächst ungewissen und bisher unzugänglichen Handlungsmustern.

→ beides; analytisch (proaktiv) und emergent.

aber für ein analytisches Vorgehen spricht:

- geringeres Risiko von Fehlentscheidungen, wenn formuliert und systematisch
- systematische Ziel- und Mittelentscheidungen
- breitere Exploration möglicher Handlungsalternativen
- größerer Handlungsspielraum durch frühzeitige Identifikation von Chancen/Risiken
- Integration nachfolgender (operativer) Entscheidungen

### 1.5.1 Strategische Analyse

vor Strategieformulierung und -implementierung:

→ Informationsbasis schaffen

- Exploration von Chancen/Risiken zur proaktiven Gestaltung der Umweltbedingungen
- Identifizierung der Stärken und Schwächen im Unternehmen
- in Relation zu Mitkonkurrenten

### Umweltanalyse

#### globale Umwelt:

<b>Umweltsegmente</b>	<b>Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren</b>
ökonomisches Segment	gesamtwirtschaftliche Entwicklung (z. B. Inflation, Arbeitslosigkeit, Einkommensentwicklung); branchenspezifische Besonderheiten
politisch-rechtliches Segment	sämtliche Politikfelder und damit verbundene Gesetzgebung einschließlich der in der EU erforderlichen Harmonisierung (z. B. VerpackungsVO, Ladenschlußgesetz, Arbeitszeitgesetz, Rabattgesetz, Liberalisierung der Transporte,...)
sozio-kulturelles Segment	Ausprägung und Veränderung von Werten und Einstellungen (z. B. zu Arbeit, Freizeit, Konsum, materiellen Werten, (Groß-)Unternehmen, Hierarchie in Unternehmen, Umwelt,...) sowie daraus resultierendes Verhalten
technologisches Segment	Produkte (z. B. Computer, Telekommunikation, Medien) Produktions-, Informations-, Kommunikationstechnologien (z. B. Managementinformationssysteme, Warenwirtschaftssysteme, Intranet, E-Commerce)

Abb. 21: Umweltsegmente

Einsatz von Kreativitätstechniken oder Expertenbefragungen, Checklisten

- ⇒ Prognose der ausgewählten Einflussfaktoren
- ⇒ Abschätzung der Wirkungen der globalen Umweltentwicklung auf das Unternehmen

#### Aufgaben- oder Wettbewerbsumwelt:

- Branchenstrukturanalyse
- brancheninterne Strukturanalyse
- Konkurrentenanalyse

### Branchenstrukturanalyse nach Porter

5 grundlegende Wettbewerbskräfte

- Bedrohung durch neue Anbieter  
(abhängig von der erwarteten Abwehrreaktion der etablierten Wettbewerber und der bestehenden Eintrittsbarrieren [z.B. Betriebsgrößenvorteile])
- Verhandlungsstärke der Abnehmer  
(starke Abnehmer können Verkaufspreise drücken)

- Verhandlungsstärke der Lieferanten  
(Preiserhöhungen auf dem Beschaffungsmarkt)  
⇒ tendenziell sinkende Rentabilität der Branche
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte  
(Ersetzen der Produkte der Branche, Einfluss auf Preisobergrenze oder Absatzmengen)
- Rivalität unter den Wettbewerbern  
(Bsp.: Preiswettbewerb, erhöhte Werbungskosten, bessere Serviceleistungen der Wettbewerber oder des Unternehmens → negativ auf Rendite)

Nach Porter Erfolgsaussichten einer - traditionellen - Branche. Auch Ansatzpunkte für Verbesserung der Wettbewerbssituation, Auffinden renditeträchtiger Branchen

- ⇒ Standardinstrumente der strategischen Analyse
- ⇒ Paradigma in der industrieökonomischen Richtung  
→ Branchenstruktur

aber: Kausalzusammenhang Branchenstruktur - Unternehmenserfolg fraglich.

Jenner 1999: Branchenstruktur nur geringe Erklärungskraft für Profitabilität

#### Brancheninterne Strukturanalyse nach Porter

- Finden von bestimmten homogenen Gruppen in einer Branche mit ähnlichen Strategien oder ähnlichen strategischen Dimensionen  
⇒ strategische Gruppen

#### Ziel:

- Erklärung der Rentabilitätsunterschiede in einer Branche
- Erhebung von Informationen für die strategische Positionierung des eigenen Unternehmens
- Gewinnpotenzial strategischer Gruppen herausfinden

aber: meist nur Tendenzaussagen möglich wie: Gewinnpotenzial umso höher

- je höher die Mobilitätsbarrieren
  - je stärker die Verhandlungsmacht
  - je niedriger die Substitutionswahrscheinlichkeit
  - je geringer die Rivalität
- ⇒ Anhaltspunkte für die Wahl strategischer Optionen, die Bildung einer neuen oder Wechsel einer Gruppe
  - ⇒ Trends in der Wettbewerbsentwicklung
  - ⇒ Hinweis auf potenzielle Konkurrenten auch in marginalen Gruppen

- ⇒ zukünftige Reaktionsmuster einzelner Unternehmen
- ⇒ Referenzgrößen für eine fundierte Stärken/Schwächen-Analyse.

### Konkurrentenanalyse

#### Spezifizierung der Aufgabenwelt

- Identifizierung relevanter Konkurrenten. Mächtige, aktuelle wie auch potenzielle, neue
- Akquisitionen oder Zusammenschlüsse von Unternehmen (Vergrößerung der Wettbewerbsstärke [auch mit Branchenfremden])
- Rückschlüsse auf zukünftiges Verhalten (Bsp.: Strategiewechsel)
- Analyse der gegenwärtigen Strategien der Konkurrenten (da sie die Regeln des aktuellen Wettbewerbs bestimmen)
- Fähigkeit der Konkurrenten ausloten neue Strategien zu initiieren, bestehende zu ändern oder auf Wettbewerber zu reagieren
- Ermittlung eines Reaktions- bzw. Verhaltensprofils eines jeweiligen Konkurrenten
- Ermittlung, wo er verwundbar ist und welche Maßnahmen welche Reaktionen hervorrufen.

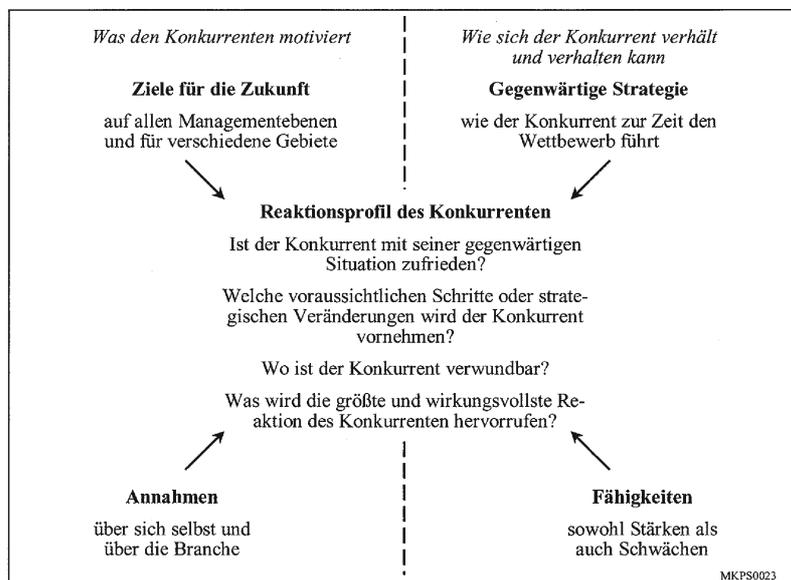


Abb. 22: Elemente einer Konkurrentenanalyse (vgl. Porter 2008, S. 88)

Qualität einer Konkurrentenanalyse hängt von Informationsgüte ab:

- Jahresberichte
- Unternehmensveröffentlichungen

- Patentanmeldungen
- Interview und Aufsätze für Führungskräfte
- Lieferanten/Abnehmer
- Messen/Ausstellungen
- Presseberichte
- Verbandsveröffentlichungen, etc.

informelle Netzwerke:

- Informationen der Mitarbeiter
- persönliche Kontakte
- Karteien

Information → Verhaltensprofil (da nicht direkt erkennbar)  
 Interpretation der Marktsignale  
 öffentliche Ankündigungen, Diskussionen,  
 Begründungen (direkt) oder Verhalten (indirekt)

- ⇒ Abschätzung, ob Konkurrent mit Situation zufrieden,  
 ob er strategische Änderungen vornimmt,  
 ob er besonders verwundbar ist,  
 welche Maßnahmen welche Reaktionen hervorrufen  
 → mit erheblichen Schwierigkeiten verbundene Vorhersagen!
- ⇒ Zusammenfassung der heterogenen Umweltanalysen (global wie Aufgabenumwelt) zur Identifizierung der Chancen und Risiken (zunächst Unternehmensanalyse notwendig)  
 → nur Zwischenergebnis, Stärken und Schwächen können zu einer Modifikation der einen oder anderen Einschätzung führen.

#### Unternehmensanalyse

- ⇒ Aufzeigen gegenwärtiger und zukünftiger Stärken/Schwächen
- ⇒ Ansatzpunkte für die Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile
  - Untersuchung der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens  
 → (interne) strategische Potenziale
  - Einordnung als Schwäche oder Stärke
  - Untersuchung funktionsbereichs-, wertschöpfungs- sowie kompetenzorientierter Ebenen.

funktionsbereichsbezogene Betrachtung:

Hofer, Schendel 1978

- Unterscheidung in F&E, Produktion, Marketing, Finanzen und Management

→ Untersuchung bezüglich von 5 Ressourcenarten

- finanziell (z.B. Cashflows, Kreditwürdigkeit)
- physisch (z.B. Gebäude, Anlagen)
- personell (z.B. Wissenschaftler, Ingenieure, Facharbeiter)
- organisatorisch (z.B. Controllingssystem, Qualitätskontrolle, etc.)
- technologisch (z.B. Qualitätsstandards, Know-how)

→ Ressourcen und potenzielle Stärken/Schwächen eines Funktionsbereichs

Basisressourcen sind die finanziellen Mittel, da sie den Rahmen für den Einsatz der übrigen bilden.

aber:

- Interdependenzen zwischen Funktionsbereichen werden dabei ausgeblendet
- eher Ergänzungsaufgabe für die folgenden Analysen

#### Wertschöpfungsorientierte Betrachtung

Wertschöpfende Tätigkeiten und Interdependenzen zwischen verschiedenen Wertschöpfungsstufen werden betrachtet.

Porter 2000 Konzept der Wertkette

Wertschöpfungsbezogene Aktivitäten (Wertaktivitäten)

- heuristisch, kunden- und wettbewerbsorientiert und unternehmensindividuell

Leistung (Marktpreis) → Kosten der Wertaktivitäten → Gewinnspanne

⇒ Aufdeckung von Aktivitäten mit Wettbewerbsvorteilen  
(Kosten- oder Differenzierungsvorteile)

kostengünstiger oder qualitativ besser als bei Konkurrenz

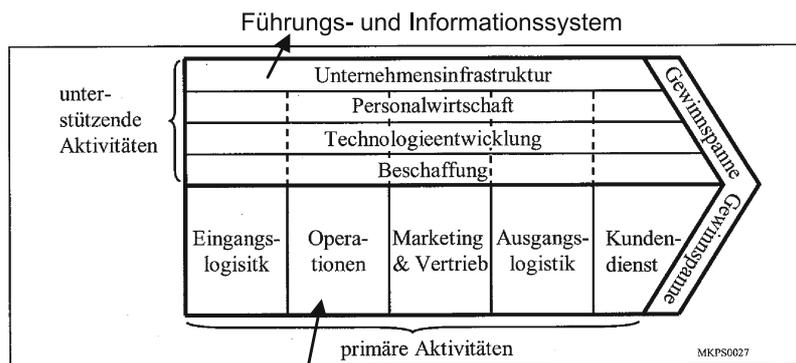


Abb. 23: Modell der Wertkette (vgl. Porter 2000, S. 66)

nach Porter:

- primäre Aktivitäten (Versorgung des Marktes mit Produkten oder Dienstleistungen (Vertrieb, Produktion, Marketing, Kundendienst, Logistik))

- unterstützende Aktivitäten (notwendige Voraussetzung für Primäraktivitäten (Beschaffung, F&E, Personalwirtschaft, Unternehmensinfrastruktur, Führungs- und Informationssystem))

Die Wertkette kann sich auch auf vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen erstrecken (Abnehmer/Lieferanten)

#### Kompetenzorientierte Betrachtung:

Kernkompetenz: intangible Ressource, die komplex und bereichsübergreifend sein kann (nicht auf einzelne Geschäftsfelder oder Funktionsbereiche begrenzt) und ein strategisches Potenzial darstellt; sie kann unterschiedliche Produkte berühren und Zugang zu verschiedenen Märkten ermöglichen

#### aber:

- schwer entschlüsselbar
- oftmals unbewusster Teil des Tagesgeschäfts (Bsp.: kollektive Lernprozesse) Schützt zwar vor Imitation durch Konkurrenten, erschwert aber auch Nutzung, Pflege und Fortentwicklung
- Spezialisten und Teams nötig zur gezielten Suche

#### Informationsquellen:

- Schlüsselpersonen, -abteilungen oder -projekte, bei denen Wissen und Fähigkeiten gebündelt sind, die Anteil an Kernkompetenzen haben könnten.
- Erfolgreiche Leistungen, die Rückschlüsse auf notwendige Fähigkeiten und Wissensströme ermöglichen.
- Kunden und Lieferanten, die die Fremdperspektive in die Analyse einbringen.
- Erfolgsursachen anderer Unternehmen, die Ansatzpunkte für die Identifikation eigener Fähigkeiten bieten (Benchmarking).
- Zukünftige Entwicklungen aus der Umweltanalyse, die Anhaltspunkte geben können, welche Kompetenzen in Zukunft von Bedeutung sind.

#### Mittel zur Auswertung dieser Informationsquellen: Interviews, Workshops

auch: Kernkompetenzen, deren Substitutionsmöglichkeit und Wertschöpfungscharakter sich nur in Kenntnis der Wettbewerber bzw. der Markterfordernisse bestimmen lassen.

- ⇒ Bewertung der gesammelten Informationen
  - Einordnung als Stärke oder Schwäche in Relation zu Mitbewerbern
- ⇒ Wettbewerbsvergleich (Gegenüberstellung der eigenen Potenziale und Ressourcen denen der Konkurrenten → Konkurrentenanalyse)

- ⇒ Benchmarking (Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden) auch bereichs-, unternehmens- oder branchenübergreifend.
- ⇒ zunächst Herausfinden der besten Unternehmen oder Unternehmensbereiche
- ⇒ Stärken/Schwächen-Profil (z.B. Punktwertmodelle)  
(Ausprägung bestimmter Indikatoren zur Messung der Ressourcen bzw. Potenziale des Unternehmens, Punktwerte aggregiert zu Gesamtwert)

aber

- subjektiv (kardinale Messung schwierig)
- suggeriert Scheingenauigkeit, allerdings Grundlage einer sachlichen Analyse als Basis für die Strategieformulierung

#### Allgemeine Grundsätze:

- nach verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ist die Informationsverarbeitungskapazität des Menschen beschränkt (begrenzte Rationalität des Entscheidungsverhaltens)
  - zeitliche Restriktionen und persönliche Präferenzen führen zu einem verengten Entscheidungsfeld
  - Die Entscheidung orientiert sich weniger an Optimierungskalkülen als an dem Erreichen eines befriedigenden Anspruchsniveaus („satisficing vs. optimizing“)
- Gruppenentscheidungen bedingen Abweichung vom Rationalen, Gruppeneinheitliche Wahrnehmungsmuster oder Widersprüche zu Gruppeninteressen wirken hemmend (Problem bei hoher Gruppenkohäsion)
- konfigrierende Interessen bei Planungsträgern
  - vielfach politisches Verhalten, Durchsetzen eigener Interessen, Austragen von Konflikten, Finden von Kompromissen
  - Strategische Entscheidungen resultieren aus politischen Aushandlungsprozessen zwischen Gruppen
  - Ergebnisse können resultieren, die von keinem der Beteiligten angestrebt worden sind.

### **1.5.2 Strategieformulierung**

Formulierung parallel und mit zahlreichen Rückkopplungen

#### 3 Ebenen:

- |                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| - Gesamtunternehmen | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung der gewünschten Produkt/Markt-Positionen</li> <li>- Nutzung von Synergiepotenzialen</li> <li>- Bestimmung der gewünschten Betriebsgröße</li> </ul> |
| - Geschäftsbereich  | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenführerschaft</li> <li>- Differenzierung</li> <li>- Konzentration auf Schwerpunkte (Fokussierung)</li> </ul>   |
| - Funktionsbereich  |   |  |

Es wird angenommen, dass sich ein Gesamtunternehmen in strategische Geschäftseinheiten (SGE) gliedert, die in ihren Marktaufgaben und strategischen Entscheidungen weitgehend unabhängig sind und einer definierbaren Gruppe von Wettbewerbern gegenüberstehen (nicht zwingend gleich den Geschäftsbereichen)

Kriterien für SGE:

- Wettbewerber auf dem Absatzmarkt, um Kundenproblem zu lösen (Marktaufgabe)
- Sie sind gegenüber anderen SGE im Unternehmen relativ eigenständig in ihren Entscheidungen (z.B. Preis, Qualität) (Eigenständigkeit)
- Sie leisten durch eigenständige Aktivitäten und teilweise selbstständige Ziele einen Beitrag zum Erfolgspotenzial des Unternehmens

Bei Vorrang der Marktorientierung spricht man auch von  
 ⇒ strategischen Geschäftsfeldern (SGF) (analog zu SGE behandelbar)

Wegen Ressourceninterdependenzen (gleicher Zugriff auf gemeinsame Ressourcen) und Marktinterdependenzen (Aktivitäten, die auf gleiche Marktsegmente gerichtet sind) kann es zu Problemen bei der Segmentierung kommen.

⇒ starke Segmentierung: Marktaufgabe ausreichend Sorge getragen, Interdependenzen vernachlässigt

⇒ schwache Segmentierung: die Interdependenzen in Rechnung stellen, es existiert keine prägnante Strategie, die optimal ist.

Verortung der SGE: → 4 Quadranten

sehr profitabel, aber auch hohe Investitionen, um Marktanteil zu halten oder auszubauen (ausgewogener Netto-Cashflow)      noch geringe Profitabilität, Investitionsbedarf entweder Entwicklung zu Stars oder zu Sorgenkindern (Rückzug)

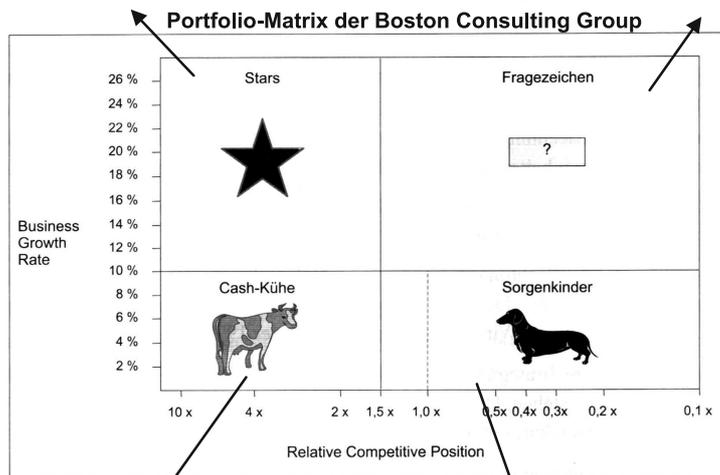


Abb. 16: Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (in Anlehnung an Adam 1996, S. 328)

starke Position → hoher Kapitalzufluss      negativer Netto-Cashflow  
 keine hohen Investitionskosten      langsamer Rückzug angesagt oder  
 → Sicherung der Stars und wichtige Kapitalquelle für Ausbau der Fragezeichen      Etablierung einer Nischenposition

Umweltdimension (Marktwachstum) vs. Unternehmensdimension (relativer Marktanteil im Verhältnis zum größten Konkurrenten)

⇒ Normstrategien, d.h. Investitions-, Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien.

Portfolio-Analysen berücksichtigen keine Verbundeffekte und Interdependenzen zwischen SGE.

#### Synergiepotenziale:

→ Wertsteigerung des Gesamtunternehmens

⇒ horizontale Strategien mit Blick auf Verflechtungen. Definiert als „koordinierte Gesamtheit von Zielen und Grundsätzen, die unterschiedliche, aber miteinander verflochtene Unternehmenseinheiten umfassen“ (Porter, 2000)

Basis ist die Wertkette und die Verbindungen untereinander zwischen den Wertketten unterschiedlicher Geschäftseinheiten.

Man kann 3 Arten unterscheiden:

- materielle Verflechtungen (gleiche Nutzung)
- immaterielle Verflechtungen (Nutzung gleichen Management-Know-how's)
- Konkurrentenverflechtungen (Konkurrenten auf mehreren Geschäftsfeldern und Strategien haben über das Geschäftsfeld hinaus Wirkung)

Horizontalstrategie → Minimierung der Verflechtungen

Synergien	- Leistungsfokus	- kurzfristig
	- Marktfokus	- längerfristig

Geschäftsbereiche so zusammenführen, dass Verflechtungen zwischen ihnen realisiert und genutzt werden können.

#### Unternehmensgröße

⇒ Diversifikation

⇒ vertikale Integration (Outsourcing)

#### Diversifikation:

Ausdehnung der Tätigkeitsbereiche auf angrenzende, aber auch völlig neue Leistungsbereiche

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| - horizontale Diversifikation: | Wertschöpfungskette wird nicht verlassen und vorhandene Potenziale werden in neuen Tätigkeitsfeldern genutzt |
| - vertikale Diversifikation:   | Ausdehnung auf vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfung  |

- konglomerate Diversifikation: ein vollkommen neues Leistungsprogramm wird erschlossen

Ziel: Absatzerweiterung (neue Produktlinien, Erschließung gewinnträchtiger neuer Absatzgebiete), Reinvestition von Gewinnen, Nutzung von Synergien, Erreichen einer Mindestgröße, Reduzierung von Abhängigkeiten, Risikoreduktion.

vertikale Integration:

- optimale Betriebsgröße
- Selbsterstellung oder Fremdbezug (Outsourcing)

### 1.5.3 Geschäftsbereichsstrategie:

Die Unternehmenspolitik und die Gesamtunternehmensstrategie geben den Rahmen vor ⇒ Sicherung der Wettbewerbsvorteile dauerhaft durch:

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte (Fokussierung)

Kostenführerschaft:

⇒ geringere Kosten als Konkurrenz (weit im Markt, nicht auf einzelne Segmente (Nischen) konzentriert) (Produkte durchschnittlicher Qualität und niedriger Preis ⇒ Preispolitik)

Kosten- und Preisführerschaft im engen Zusammenhang (Preis desto bedeutender, je vollkommener die Märkte)

⇒ Vorteil, wenn Kosten und Preis wettbewerbsrelevant und Kunden auf besondere Eigenschaften keinen Wert legen (z.B. Qualität oder technologisches Niveau)

Es muss ein ausreichendes Kostensenkungspotenzial vorhanden sein:

- effiziente Kostenkontrollsysteme
- gesicherte Finanzierungsquellen
- gesicherter Ressourcenzugang
- effizientes Distributionssystem, etc.

⇒ Probleme, wenn Markt aus dem Blick gerät und Fertigungskosten gesehen werden, aber andere Wertaktivitäten unbeachtet bleiben.

Technologiewandel → stetige Innovationen und Investitionen nötig.

Differenzierung:

- besondere Produkteigenschaften
- hoher Preis wird bezahlt
- Eigenschaften müssen nicht vorhanden sein, können nur zugeschrieben werden

⇒ jede primäre oder unterstützende Aktivität der Wertkette kann Differenzierungsbeitrag leisten.

Folgende Differenzierungsquellen:

- physikalisch (Bsp.: Qualität oder techn. Konstruktion)
- Ästhetik der Produktgestaltung (Bsp.: Design und Farbe des Produkts oder der Verpackung)
- Zusatzleistungen (Service, Kundendienst, Beratung, Art des verwendeten Distributionskanals)
- symbolische Eigenschaften (Bsp.: Markenname)
- Produkt- und Service-Mix („alles aus einer Hand“)
- Marketingintensität

⇒ Bereitschaft des Kunden Preis zu zahlen und hinreichende Flexibilität in den einzelnen Funktionsbereichen, um differenzieren zu können.

Vorteil: - hohe Anpassungsfähigkeit an Marktbedürfnisse und Konkurrenzsituation  
- hohe Innovationsneigung

Problem: wenn Kosten aus den Augen verloren werden und der Nutzensvorteil den Preis nicht mehr aufwiegt und keine ständige Anpassung an den Wettbewerb erfolgt.

Konzentrationsstrategie:

- Bedienung nicht des Gesamtmarkts, sondern lediglich ein oder mehrerer Segmente
- auf Kunden im Segment zugeschnittenes Produkt
- Kundenbedienung kann bedarfsgerechter erfolgen  
Eignung des Unternehmens abhängig von Attraktivität, Größe und Wachstum des Segments, auch der daraus resultierenden Mobilitätsbarrieren
- Effekte größenbedingter Kostendegression (Größeneinfluss)
- Attraktivität wird von Verflechtungen mit anderen Branchensegmenten beeinflusst
- Untersuchung und Ausrichtung der Wertkette auf mögliche Kostensenkungs- oder Differenzierungspotenziale

Hybride Wettbewerbsstrategien:

sowohl Kostenführerschaft als auch Differenzierung

- überdurchschnittlicher Erfolg möglich
- Trends zu hybriden Verbraucherwünschen, verkürzten Produktlebenszyklen, Globalisierung (unter steigendem Wettbewerbsdruck)

→ Technologie macht die Handhabung hoher Variantenzahlen bei gleichzeitiger absoluter Kostensenkung möglich

Voraussetzung: Organisationale Komplexität kann beherrscht werden durch notwendige Anpassung der Wertkette und Kooperation mit den Wertketten anderer Unternehmen. Aufbau komplexer und schwer imitierbarer Organisationsstrukturen

Es werden 3 Formen hybrider Strategien unterschieden:

- sequenzielle hybride Strategien (zeitliche Entkopplung)  
Outpacing-Strategie, je nach Wettbewerbssituation Wechsel zwischen beiden Strategien
- Multilokale hybride Strategien (räumliche Entkopplung)  
räumliche Entkopplung des angestrebten Schwerpunkts
- Simultane hybride Strategien  
zu gleicher Zeit am gleichen Ort parallel

Mass Customization (seit 1990er)

- möglichst kostengünstig für den Massenmarkt („mass production“)
- individueller Wunsch der Kunden beachtet (Variationen, „customization“)

⇒ Kundenwunsch jeweils individuell bedient, aber Kosten bleiben auf dem Niveau eines vergleichbaren massengefertigten Produkts, kein Wechsel in eine exklusive Nische wie bei Einzelfertigung

Schlüssel dazu ist die Modularisierung

Module (austauschbare Teile mit hohem Vormontageumfang)

- in verschiedenen Wertketten zu individuellem Endprodukt kombiniert
- Systemarchitektur mit Kombinationsmöglichkeiten  
(Voraussetzung: Kompatibilität)
- Kunde ist nicht passiver Empfänger, sondern greift aktiv ein  
→ interaktive Wertschöpfung

Schlüssel sind IuK-Technologien

→ Senkung von Interaktionskosten (Internet/Globalisierung),  
weltweites Angebot

aber:

- hohe Sachinvestitionen für flexible Fertigungssysteme und Informationsnetze
- steigende Arbeitskosten (in der Regel)
- erhöhte Preisuntergrenze und sinkende Preisflexibilität

#### **1.5.4 Strategie auf Funktionsbereichsebene**

Funktionsbereichsebene (Beschaffung, Logistik, Finanzierung, Personal, Marketing)

Schnittstelle zwischen Strategieformulierung und -implementierung

- ⇒ rein abgeleitete Strategien, Umsetzung der Geschäftsbereichsstrategien
- ⇒ können langfristiger und grundlegender Natur sein und Rahmen für nachfolgende Geschäftsbereichsstrategie abstecken.

Bsp.: Auf- oder Abbau von Personalpotenzialen, Nutzung einer bestimmten Technologie, Entscheidung für ein bestimmtes Logistiksystem, Outsourcing (z.B. der EDV oder der Personalabrechnung)

- ⇒ können Restriktionen ergeben, die Strategien auf Geschäftsbereichs- oder Gesamtunternehmensebene unmöglich machen
  - ⇒ wegen Interdependenzen parallele Formulierung auf allen Ebenen
  - ⇒ logische, nicht zeitliche Abfolge, Strategieformulierungsprozess mit Rückkopplungen über die verschiedenen Hierarchieebenen

### 1.5.5 Strategiebewertung- und auswahl

nach Bestimmung der Stoßrichtung und der damit verbundenen Alternativen sind die Strategien zu bewerten

- ⇒ Messen der Auswirkungen und des Zielbeitrags der verschiedenen Alternativen
- ⇒ Bestimmung der Eignung auch bei wechselnden Rahmenbedingungen
- ⇒ Bestimmung der Kompatibilität mit neuen Strategien

aber:

Bestimmung des langfristigen Zielbeitrags schwierig, da komplexe Wirkungszusammenhänge

daher:

Auswertung der grundsätzlichen Eignung mit Ausblendung von Strukturbrüchen in der Umweltentwicklung und der Annahme, dass Folgeentscheidungen jederzeit getroffen werden können.

4 Kriterien zur Bewertung von Strategiealternativen:

- 1) Durchführbarkeit: Realisation möglich? (⇒ Unternehmensanalyse)  
Reichen Ressourcen oder Kompetenzen?
- 2) Stimmigkeit: mit anderen Strategien und Rahmenbedingungen kompatibel, unterstützend oder mindestens neutral.
- 3) Robustheit: auch stabil bei - in Grenzen - veränderten Rahmenbedingungen ohne Neuformulierung.
- 4) Flexibilität: Verschieben von Teilentscheidungen in die Zukunft, sukzessive Anpassung an veränderte Bedingungen.

Instrumente:

Checklisten, Strategieprofile, Punktbewertungsverfahren, Simulationen

aber:

subjektive Bewertung und Einschätzung, unvollständige und zum Teil inkonsistente Informationsgrundlage

daher:

aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, im Rahmen des Controlling kritisch hinterfragen.

### 1.5.6 Strategieimplementierung

- Konkretisierung der Strategie (sachorientierte Umsetzung)
- Sicherung bzw. Schaffung von Akzeptanz bei den Betroffenen (verhaltenswissenschaftliche Umsetzung)

Sachebene: (Konkretisierung der Strategie und Folgemaßnahmen)

- Vorstrukturierung und Spezifizierung zeitlicher Hauptschritte
- Abschätzen und Bereitstellen finanzieller Ressourcen
- Abstimmung der unternehmerischen Rahmenbedingungen mit der Strategie

Verhaltensebene:

- Überwindung von Verhaltenswiderständen (andere Werte, Normen und Denkhaltungen)
  - Erreichung eines unternehmensweiten Konsenses
- ⇒ eher administrativ ⇒ Disziplin, Planung, Strategiekontrolle im Vordergrund
- ⇒ Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung mit mehr Zeit und Energie als die Strategieformulierung
- ⇒ Freisetzung von Kräften zur erfolgreichen Realisierung der gewählten Strategie

Planung → Implementierung → Management (Implementierungs- und Kontrollüberlegungen)

Gesamtkonzept: strategisches Management  
(organisatorische, führungsbezogene, personale Gestaltungsentscheidungen)

Strategie → Konkretisierung → Teilstrategien  
→ Detaillierung → Pläne, Aufgaben, Maßnahmen

Verzahnung strategisch → operativ (vertikal wie auch horizontal)

nicht notwendig erst über Geschäftsbereichs- und dann Funktionsbereichsebene zu konkretisieren, keine logisch zwingende Abfolge.  
Die Konkretisierung darf den Handlungsspielraum für die operative Planung nicht zu sehr einengen.

## mehrdimensionale Abgrenzung strategisch - operativ

die Führungskraft muss beide Perspektiven stärker betrachten:

### strategische Planung:

- langfristig
- Aufbau von Erfolgspotenzialen
- wenig konkret (oft auf qualitativen Informationen aufbauend)

### operative Planung:

- sicher, vergleichsweise detailliert
- kurzfristiger Natur
- geringerer Handlungsspielraum
- Beschränkung auf einzelne Leistungsbereiche
- nach innen gerichteter Informationsbedarf
- Ausnutzung bestehender Erfolgspotenziale

↓

Erfolgsgrößen als Maßstab und Ziel, nicht rein deduktiv aus Strategie, sondern eigener Handlungsfreiraum

### Sachziele:

- Konkretisierung des strategischen Plans im Handlungsprogramm
- stufenweise über Formulierung von Teilstrategien in den betroffenen Bereichen (Ziel-Mittel-Bezug nicht immer klar, wie plötzliche Demos, Streiks der Belegschaft)

### Formalziele:

- Gewinn
- Rentabilität
- Shareholdervalue
- permanente Liquidität
- notwendig mit Freiraum zur selbstbestimmten Umsetzung
- eigenständige Planungsleistung
- auch operative Planung ohne strategische Planung (Bsp.: Streiks, Ausfall von Maschinen,...)

⇐ rückwirkend, Anregungen für strategische Planung ⇐

### 1.5.7 Operative Planung

- Zunächst werden Strategien in verschiedene Projekte überführt, die dann im Rahmen einer Projekt- oder Programmplanung konkretisiert, budgetiert und laufend überwacht werden. Dieser Schritt bildet die Brücke zwischen der Strategie und den operativen Plänen.
- Aus dieser ersten, eher mittelfristigen Konkretisierung werden dann objektbezogene Planungen abgeleitet. Meist findet sich hier die Investiti-

ons(objekt)planung. Ebenso notwendig ist aber auch die Personalplanung durchzuführen.

- Die programm-, projekt- und objektbezogenen Planungen sind im nächsten Schritt abzustimmen im Hinblick auf ihre Ziele, Wirkungen und Ressourcenerfordernisse. Dann können sie für die einzelnen Funktionsbereiche hinsichtlich der Maßnahmen und der Budgets konkretisiert werden.
- Nun beginnt die kurzfristige und damit die eigentliche operative Planung. Ausgehend von den - noch mehrjährigen - Plänen für die Unternehmensbereiche werden Jahrespläne abgeleitet und in Form von Budgets (monetär) quantifiziert. Ergebnis sind eine Planbilanz und eine Planerfolgsrechnung, die durch Konsolidierung und Koordination der kurzfristigen Teilpläne zustande kommen.
- Diese kurzfristigen Bereichspläne liegen der Feinsteuerung im Unternehmen zugrunde. Sie werden in unterschiedlichen Abständen kontrolliert; so gibt es Quartals-, Monats-, aber auch Wochen- und Tagesvorgaben bzw. -berichte. Im Grunde handelt es sich hier um eine Ablaufplanung und -kontrolle (z.B. Vertriebssteuerung, Personaleinsatzplanung, usw.)

Einzelbudgets → Verdichtung → Gesamtunternehmensbudgets

#### 1.5.8 Durchsetzung von Strategien

- Beseitigung von Akzeptanzbarrieren, die Wandel hemmen oder die Umsetzung einer Strategie verhindern (Bsp.: offen (z.B. Streik) oder verdeckt (z.B. Leistungs- und Qualitätseinschränkungen))
- nicht einfach Bekämpfen durch disziplinarische Maßnahmen, sondern Schaffung eines nachhaltigen Konsenses.

Ursachen von Widerstand:

- die Beeinträchtigung eigener Interessen, etwa die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder zukünftiger Karrierechancen,
- mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit von Veränderungen sowie
- das Fehlen von Wissen und Fähigkeiten, die für neue Aufgaben erforderlich sind.

Verhaltensorientierte Durchsetzung als wesentliche Aufgabe der Strategieimplementierung:

- Beseitigung von Qualifikationsdefiziten
- Kommunikation der Strategie
- Konfliktbehandlung
- Integration von Betroffenen  
(Diskussion mit Mitarbeitern über Ziele/Inhalte)  
(motivierende Kommunikation)  
(Möglichkeit der aktiven Auseinandersetzung geben)

- aber Durchsetzungsvermögen der Unternehmensleitung demonstrieren, konsequent Willen zur Umsetzung artikulieren.
  - ⇒ Kommunikation verhindert, dass nachfolgende Entscheidungen auf Basis von unvollkommenen Informationen oder Interpretationsfehlern getroffen werden und nicht auf Strategien ausgerichtet sind, auch Aufdeckung von Qualifikationsdefiziten und Erkennen von Widersprüchen mit individuellen Zielen und Überzeugungen, ebenso der Unternehmenskultur.
- Betroffene möglichst früh in Strategieprozess involvieren (Informationsbedarf geringer, Akzeptanz größer)
- vertikale und horizontale Konflikte möglich
  - Veränderung von Machtstrukturen (Betroffene auf Erhalt erpicht)
  - Man unterscheidet daher:
    - *Zielkonflikte* liegen dann vor, wenn Bereichsziele oder individuelle Ziele mit der Strategie oder auch untereinander nicht übereinstimmen.
    - *Verteilungskonflikte* treten immer dann auf, wenn die im Zuge der Strategieumsetzung unvermeidliche Ressourcen(um)verteilung von den betroffenen Bereichen nicht mitgetragen wird.
    - Von *Durchsetzungskonflikten* kann gesprochen werden, wenn auf der sozio-emotionalen Ebene zwischen den betroffenen Bereichen und/oder Individuen und den Entscheidern Einstellungsunterschiede oder sonstige Vorbehalte bestehen.

Alternative Möglichkeiten der Konfliktbehandlung:

→ Ist Interessenausgleich möglich oder nicht?

„ja“

„nein“

Finden eines Kompromisses

Vermittlung und Schlichtung durch einen Dritten (z.B. Unternehmensberater)

Einsatz von Macht wäre nicht optimal (Belastung, Spannungen)

→ besser Machtpromoter und Fachpromoter (effizientes Gespann)

Ziel: Kollektivierung von Handlungsmustern (wenn auch emergente Strategien möglich)

- Fraglich, wie es einem Einzelnen oder einer Koalition gelingen kann, Kraft und Anerkennung ihrer Probleme und Lösungsvorschläge zu mobilisieren und diese durchzusetzen (auch nicht intendierte Strategien)
- Umsetzung kann auch außerhalb der formalen Struktur erfolgen (politische Nutzung informeller Strukturen)
  - hier keine klare operative Planung (keine Budgets)

- keine Trennung in klassische Phasen, eher Anstoß weiterer politischer und strategischer Prozesse möglich, d.h. Kollektivierung ist nicht am Ende!
- ⇒ Steuerung durchaus denkbar, aber nicht im Ganzen, eher Konvergenz der sachorientierten Umsetzung und verhaltensorientierten Durchsetzung mit Fokus auf letzterer.

Ursachen, die eine Kollektivierung erschweren (⇒ diesen gezielt begegnen):

- Angenommene Qualifikationsdefizite erfordern eine Verbesserung der Selbsteinschätzung, Personalentwicklungsmaßnahmen oder zusätzliche Experten.
- Wird der Erfolg einer Strategie in Frage gestellt, erfordert dies eine ausführliche Erörterung aller Argumente und eine Bewertung der Risiken sowie gegebenenfalls eine Modifikation der Strategie.
- Besteht ein Zielkonflikt zwischen einzelnen Mitgliedern und dem Unternehmen, reicht das Spektrum von der Überzeugungsarbeit über Anreize bis hin zu Sanktionen.

## 1.6 Controlling

### 1.6.1 Theorie, Konzeptionen und Praxis des Controlling

Entwicklung in den USA ab 1950.

Volle Entfaltung gegen Ende des 20. Jahrhunderts.

Früh schon Aufgaben des Controlling fernab des Rechnungswesens bis hin zur Managementunterstützung im Rahmen kosten- und investitionsrechnerischer Fragen. Früh auch Doppelfunktion des Managers als Controller.

In Deutschland ab 1955er eingeführt, gegen 1975er auch in Wissenschaft als eigenständiges Fach etabliert.

- theoretische Fundierung (Beschreibung, Erklärung)
  - ⇒ geringer Praxisbezug
  - ⇒ keine praktisch gestaltbare Handlungswirklichkeit
  - ⇒ Theorietransport aus anderen Forschungsdisziplinen, z.B.
    - institutionenökonomische Ansätze
    - verhaltenswissenschaftliche Theorien
    - Inspirierung durch soziologische und sozialphilosophische Perspektiven
- konzeptionelle Fundierung
  - ⇒ Anwendungsorientierung der Controllingforschung
  - ⇒ handlungspraktischer Teil
  - ⇒ Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis
  - ⇒ aus Theorie befruchtet und normativ auf Praxis übertragen

„Unter Konzeption soll im Folgenden ein System von Aussagen verstanden werden, welches die Grundlinien einer Sachverhaltsgestaltung als Mittel zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung formuliert (...). Sie beinhaltet keine Beschreibung der Realität, sondern stellt ein mehr oder minder vollständig formuliertes Denkmodell dar“

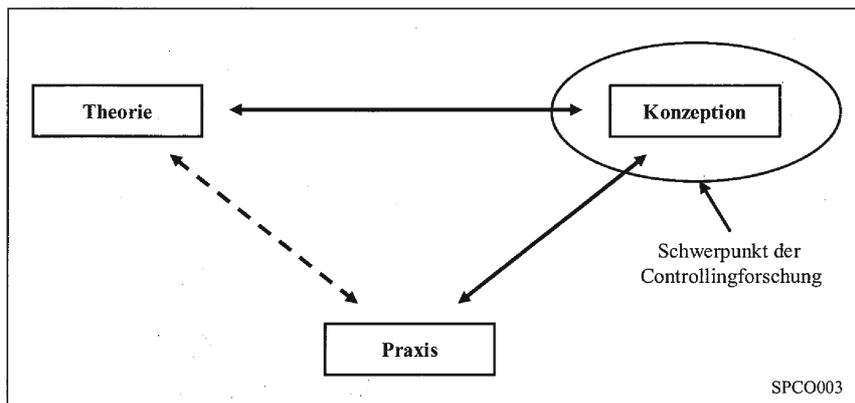


Abb. 25: Das Verhältnis von Theorie, Konzeption und Praxis im Controlling (vgl. Scherm/Pietsch 2003, S. 33)

⇒ bisher konzeptionelle Vielfalt

⇒ man unterscheidet klassische und neuere Konzeptionen des Controlling

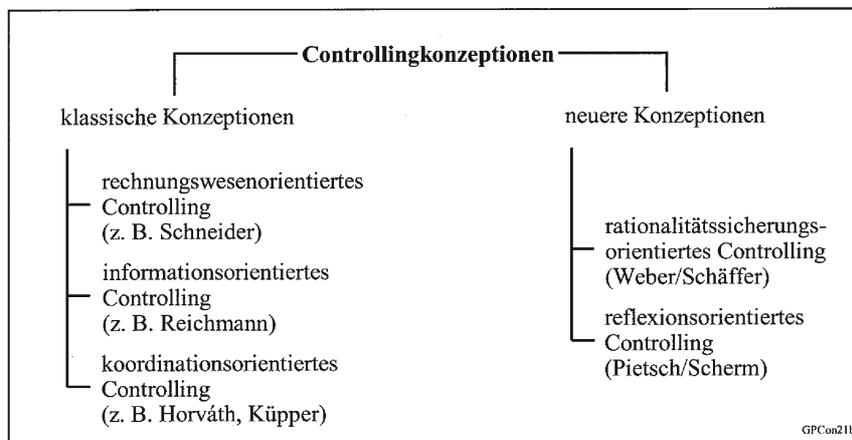


Abb. 26: Konzeptionen des Controllings (vgl. Scherm/Pietsch 2003, S. 34)

1) Rechnungswesenorientierte Konzeption:

- primär anhand Daten aus dem Rechnungswesen
- zentralisierte Planungs- und Kontrollrechnung als Gegengewicht zur Dezentralisation im Unternehmen
- meist monetäre Erfolgsziele der Unternehmensführung („gewinnzielorientiert“ oder „eingeschränkt informationsorientiert“)
- da quantitativ eher operative als strategische Orientierung

aber:

- auch nicht monetäre Ziele wichtig  
(wie Qualitäts-, Zeit- oder soziale Inhalte)
- meist keine neue originäre Information gegenüber dem entscheidungsorientierten Rechnungswesen
- Sinn einer Institutionalisierung als Controllingfunktion gering.

2) Informationsorientierte Konzeptionen

- über das reine Rechnungswesen hinausgreifend
- gesamtes Unternehmenszielsystem, nicht nur monetäre Ziele
- qualitative Betrachtungen und reine Mengeninformationen außerhalb der Daten des Rechnungswesens
- Bereitstellung der Information und Kontrolle der Informationsversorgung
- Entscheidungs- und Steuerungsunterstützung durch zieladäquate Informationsversorgung und -verarbeitung der Führungskräfte.

aber:

- per se ein wesentliches Element in allen Funktionen, nicht nur der Controllingfunktion
- ⇒ Teil der Controllingfunktion im Rahmen der Führungsunterstützung

3) Koordinationsorientierte Konzeptionen

- ⇒ Unterscheidung zwischen Führungs- und Ausführungssystem und Primär- und Sekundärkoordination
  - Primärkoordination der Ausführungsebene als Führungsaufgabe im Rahmen der Organisation und Personalführung
  - Sekundärkoordination als Koordination innerhalb des Führungssystems

Unterscheidung in:

- a) Planungs- und kontrollorientierte Konzeptionen
  - Erweiterung der Informationsversorgung durch die Funktionen Planung und Kontrolle (Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems)
  - Koordinationsaktivitäten zur Abstimmung von Aufgaben
  - Reaktion auf Störungen bei Problemen
  - Aufrechterhaltung sowie Anpassung der Informationsverbindungen zwischen Teilsystemen
- b) Führungs(gesamt)systemorientierte Konzeptionen
  - Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung durch Koordination des Führungsgesamtsystems
  - ⇒ Koordination durch Pläne im Vordergrund

aber:

- Fraglich ist die originäre Entkopplung innerhalb der Managementfunktionen (nach Kontz/O'Donnell ist Koordination eine wesentliche Aufgabe des Managements)
- die Verwendung einer spezifischen Unterfunktion des Managements als Abgrenzung zwischen Controlling und Management fraglich

**Neuere Konzeptionen:**

- 4) Sicherstellung von Führungsrationalität  
(= rationalitätssicherungsorientierte Konzeption)
- nach Jürgen Webers (innerhalb seiner theoretischen Neuausrichtung)
  - Aufgabenbereich spezifiziert aus dem idealtypischen Führungszyklus mit seinen Führungsprozessphasen als da wären
    - a) Willensbildung
    - b) Willensdurchsetzung
    - c) Kontrolleergänzt um die Ausführung

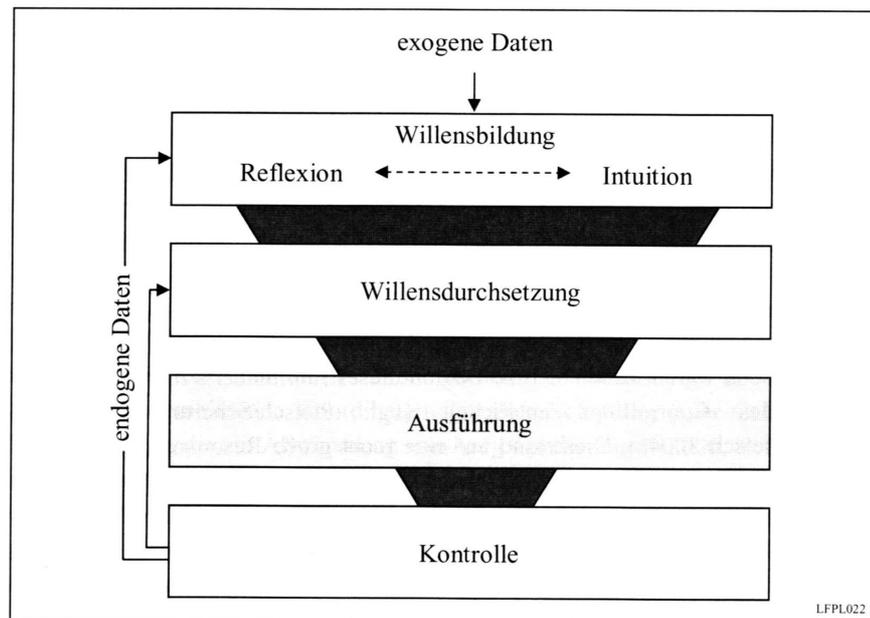


Abb. 27: Idealtypischer Führungszyklus (in Anlehnung an Weber/Schäffer 1999, S. 735)

- ⇒ Sicherstellung der Führungsrationalität in der Willensbildung durch Reflexion und Intuition.  
Reflexion: bewusst, hoher Grad an explizitem Wissen  
Intuition: unbewusster Willensbildungsprozess bei eng begrenztem oder implizitem Wissen.  
→ Ausbalancierung von Reflexion und Intuition

- flexible Verarbeitung von Durchsetzungs- und Realisationserfahrungen
  - optimale Verknüpfung zwischen Wissen, Wollen und Lernen durch Abweichungsanalysen
  - ⇒ Bereitstellung von Wissen zur rationalen Führung
    - Abstimmung zwischen verschiedenen Willensbildungsverfahren
    - Abstimmung zwischen Art, Umfang und Qualität der notwendigen Daten
  - ⇒ Notwendigkeit der Verknüpfung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung
  - ⇒ Bei dynamischer Umwelt auch Fragen der Organisation und Personalführung
  - ⇒ Praktisch Unterordnung aller klassischen Konzeptionen als gemeinsamen Nenner je nach vorhandenem Ziel und (Rationalitäts-)engpass
    - Bei Abstimmungsdefizit als Engpass ⇒ Koordination notwendig (Rationalitätsengpass=Defizit gegenüber rationalem Vorgehen)
- 5) Controlling als Management- und Managementunterstützungsfunktion (auch reflexionsorientiertes Controlling)
- funktional noch enger eingegrenzt als die rationalitätssicherungsorientierte Konzeption

Verknüpfung der 3 funktionalen Ebenen des Managements, der Managementunterstützung sowie der Ausführung (mit den Operationen der Komplexitätsbewältigung durch Selektion und Reflexion)

Management: Entscheidungen treffen, durchsetzen, hinterfragen und Verantwortung für getroffene Entscheidungen übernehmen

Managementunterstützung: Beschaffen, Aufbereiten und Bereitstellen von Informationen für Führungshandlungen.

Ausführung: reine Umsetzungsaufgabe, keine autonome steuernde Gedankenarbeit.

Selektion: Auswahl aus einer Gesamtheit von Möglichkeiten. Aufgrund praktisch-rationaler Beschränkung der Informationsbewältigung nie vollständig optimale Entscheidungen im Hinblick auf präferierte Ziele (Bewusst wie auch intuitiv).

Entscheidung: Unbewusste Selektion hinsichtlich in Betracht gezogener Umweltaspekte, Fähigkeiten/Ressourcen des Unternehmens, prognostizierter Entwicklungen und erwogener Handlungsalternativen.  
 ⇒ Entscheidung als spezielle Form der Selektion als Vollzugsverbindlichkeit einer Handlungsalternative

Reflexion: Bereit sein für Dynamik und Komplexität des Umfelds als Gegenpol zur Selektion. Kritische Hinterfragung anhand neuer Informationen und Selektionsleistungen (kritische Gedankenarbeit)

Selektionsaufgaben des Managements durch Planung, Organisation, Personalbereitstellung und Führung

Reflexion: im Rahmen des Controlling gebündelt (Reflexion von in anderen Managementfunktionen getroffenen Entscheidungen)

Reflexion als eigenständige Managementfunktion: Jede Handlung verlangt Flexibilität und Lernen, um Anpassungsfähigkeit zu garantieren. Die angesprochene Vereinzelung der Funktion hebt den besonderen Charakter heraus.

Wesentlich ist die Informationsversorgung: Information über die maßgeblichen Ziele, der Bewertungskriterien der Führungshandlungen, dem geplanten und faktisch vorhandenen Vorgehen in der Führung, der als Alternativen gegebenen (Gestaltungs-)perspektiven, der prognostizierten und tatsächlichen Ausprägungen der relevanten Entscheidungsvariablen.

- Wechsel zwischen Vergleich und kritischer Prüfung der relevanten Informationen (wichtig ist die Aktualität der Informationen)
  - ⇒ Finden notwendiger Korrekturbedarfe
  - ⇒ Finden innovativer Handlungsoptionen
- Managementunterstützungsfunktion  
Controlling soll die relevanten Informationen liefern
  - ⇒ funktionsübergreifende, informatorische Gesamtsicht mit laufender Aktualisierung notwendig
- Lerneffekte durch Reflexion der Entscheidungen
  - ⇒ Sicherung dieser Ergebnisse für spätere Reflexionen bzw. für spätere Entscheidungshandlungen des Managements

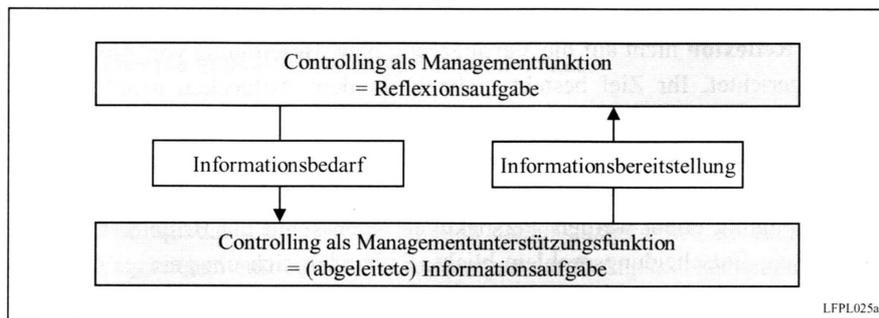


Abb. 28: Controlling als Management- und Managementunterstützungsfunktion (vgl. Pietsch/Scherm 2000b, S. 12)

Controlling in diesem Sinne als Führungsfunktion im Gegensatz zur reinen Kontrolle stellt eine wesentliche Erweiterung dar und ist nicht einfach Zwillingenfunk-

tion der Planung, sondern steht in Wechselbeziehung zu allen anderen Führungsfunktionen ⇒ funktionsübergreifende Reflexion der Entscheidungen

#### Zwei Arten von Reflexionen:

##### 1) Abweichungsorientierte Reflexion

- Soll-Ist-Vergleiche (traditionelle Kontrollfunktion)
- Verringerung der Abweichungen durch Anpassungen
- daher Reflexion auf unterschiedlichen Anpassungsebenen (Realisations- oder Zielebene)
  - ⇒ Kontrolle erster Ordnung: Prüfung der Effektivität und Effizienz durchgeführter Maßnahmen
  - ⇒ Kontrolle zweiter Ordnung: kritische Hinterfragung der Ziele

Hier Kontrolle als Zwillingsfunktion der Planung

⇒ Angewiesen auf Soll-Vorgaben aus Planung  
Planung nur sinnvoll, wenn Kontrolle Soll-Ist erfolgt.

⇒ dadurch Reduktion des Selektionsrisikos, da Problemstellungen oftmals schlecht strukturiert, schwer operationabel und ungewiss. Soll die Planung bei der Selektion unterstützen.

Man unterscheidet daher:

##### a) Prämissenkontrolle

Planung basiert auf Vorannahmen über mögliche Entwicklung der Umwelt oder Auswirkungen von Handlungsalternativen.

- Strukturierung und Handhabarmachung der dynamischen und komplexen Umwelt durch Prämissensetzung
- allerdings keine Verringerung der Komplexität, sondern eher Bestimmung relevant - nicht relevant
- gilt nicht nur für individuellen Planungsträger, sondern durchaus für kollektiv festgelegte Annahmen von allen Beteiligten der Planung
- selektive Auswahl aus Prämissen notwendig, da Planung immer selektiv vorgehen muss. Prämissenkontrolle als Reduktion des Risikos.
- Prämissen beziehen sich auf die relevanten Erfolgsfaktoren und Annahmen über deren Entwicklungen in der Planungsperiode.

Prämissenkontrolle beginnt mit der Prämissensetzung

(Prüfung kritisch (relevant) ↔ unkritisch (irrelevant))

(Strategiebedrohende Veränderungen der relevanten Prämissen anhand operationaler Indikatoren bewerten und Auswirkung auf Strategien abschätzen

⇒ notwendigerfalls Modifikation oder Revision von Strategien)

Prämissen besonders wichtig bei strategischen Entscheidungen, da ungefilterte Komplexität und Dynamik der Umwelt. Prämissen zur

Strukturierung auch für operative Planung, da die Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen noch erheblich sein können. Die Prämissen für die strategische Planung können sich als falsch herausstellen (Überwachung der Planungsmaßnahmen ⇒ Gegensteuern bei mangelnder Zielerreichung)

(Prämissen in der operativen Planung zahlenmäßig kleiner als in der strategischen Planung, da Planungs- und Prognosehorizont kürzer. Daher aber auch Gegensteuerungszeitfenster kürzer. Prämissen auch stabiler, da Unsicherheit abnimmt.)

b) Durchführungskontrolle

(auch genannt: Planfortschritts- oder Realisationskontrolle)

Voraussetzung sind Meilensteine (Operationale Zwischenziele nach bestimmten Planabschnitten)

Nicht nur monetäre Ziele (z.B. Gewinn, Umsatz, Rentabilität, Budgetvorgaben), sondern auch andere messbare Kontrollgrößen (z.B. Marktanteil, Qualitätsstandard, Projektfortschritt)

⇒ Vergleich Soll-Ist

Prognose der Zielerreichung nach Planungshorizont unter Berücksichtigung von Abweichungsdifferenzen auf Basis einer Ursachenanalyse (Ermittlung auch potenzieller Abweichungen bis hin zum Planungshorizont)

⇒ Anpassung der Umsetzungsmaßnahmen, aber auch Anpassung/Revision der verfolgten Ziele (Es finden nur als relevant erachtete Zwischenziele Beachtung. Auch keine Beachtung von potenziell relevanten oder relevant werden könnenden Bestimmungsfaktoren)

Durchführungskontrolle sowohl strategisch wie operativ angesiedelt. Bei langfristiger Strategieplanung umso wichtiger, die Strategieformulierung und -umsetzung zu kontrollieren, um gegebenenfalls gegensteuern zu können.

⇒ proaktiv bei Nichterreichen der Zwischenziele

⇒ Informationen sammeln, ob Richtung und Geschwindigkeit der Strategierealisierung kompatibel ist mit den getroffenen Annahmen. Bei kurzfristiger operativer Planung weniger Zwischenziele, aber schnelle Aufdeckung von Abweichungen notwendig, um zügig reagieren zu können.

⇒ Ergänzung strategisch-operativ (Information aus der operativen Kontrolle wichtig für Kontrolle der strategischen Meilensteine)

c) Ergebnis- oder Feedback-Kontrolle

Gegenstück zur Planung erst ex-post, nicht schon nach Erreichen bestimmter Zwischenziele (Meilensteine).

Vergleich Planziele (=Soll-Vorgaben) mit Zielerreichungsgrad nach vollständiger Planumsetzung (=Ist-Größen)

⇒ Da ex-post, nicht geeignet für strategische Kontrolle (Information zu spät, um noch reagieren zu können, auch Kosten einer Plananpassung dann meist zu hoch)

⇒ wichtiger im operativen Bereich  
Ex-post sinnvoll, da Planungshorizont kürzer, auch die Folgewirkung falscher operativer Entscheidungen geringer (weniger Aufwand für Ex-post-Korrekturen) (dort originär, wo operative Planung durchgeführt wird und strategische Vorgaben umgesetzt und entsprechend kontrolliert werden müssen)

kurz zusammengefasst:

Prämissenkontrolle: ex ante

Traditionelle Feedback-Kontrolle: ex post

Durchführungskontrolle: mehr ex post, aber auch sogenannte Feedforward-Informationen mit Hinweis, ob Richtung und Geschwindigkeit der Umsetzungsmaßnahmen zielkonform sind.

#### d) Strategische Überwachung

In den vorherigen Fällen gerichtete Kontrolle je nach Objekt der Betrachtungen (Prämissen, Zwischenziele oder Meilensteine, Gesamtzieleerreichung)

hier:

⇒ Frühzeitiges Erkennen von Risiken und „Auffangkontrolle“

⇒ darum unselektiv und in der Überwachung ungerichtet

→ nicht von vornerein konkrete Kontrollobjekte vorgegeben

⇒ von allen Stellen und möglichst allen Unternehmensmitgliedern wahrzunehmen.

→ Schaffung der Qualifikationsanforderungen und hinreichende Informationsbasis notwendig

→ allerdings aufgrund der implizierten Komplexität den gängigen wahrnehmungs-, kognitionspsychologischen und wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen widersprechend

⇒ In der Praxis nicht durchführbar!!

⇒ Kontrolle als Abweichungsanalyse nicht ausreichend, um Selektionsrisiko zu kompensieren, daher:

#### 2) Perspektivenorientierte Reflexion

- nicht Aufdecken und Beseitigen von Abweichungen im Vordergrund, sondern innovatives Aufdecken neuer (Gestaltungs-)perspektiven der Unternehmensführung
  - „Brille“ auf ein Entscheidungsproblem
  - „Landkarte“ für die Wahrnehmung und das Handeln der Führung
- keine Realitätsbeschreibung, sondern lediglich Konstruktion, aber Vorbereiten von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern
  - Immer Verzerrung der Realität (Prämissen, Vorurteile)
- Mehrere Perspektiven vorgegeben  
gerade in dynamischer und komplexer Umwelt ⇒ flexibles Handeln
- Aufdecken neuer Chancen & Risiken, neuer Handlungsoptionen
- auch möglich ohne Abweichungsanalysen

- kritisch-distanzierte Gedankenarbeit (greift über die klassische Kontrollfunktion hinaus)

Perspektivenorientierung wichtig bei

- eingeschliffenen Problemlösungsmechanismen
- systematisch beobachtbaren Fehlentwicklungen

⇒ für grundlegende Probleme Wechsel der Betrachtungsperspektive notwendig.

⇒ Um neuen Aufgaben oder Problemen zu begegnen, reflektieren Menschen praktisch seit jeher perspektivenorientiert. → Fraglich allerdings, ob der Manager oder Mitarbeiter dies alleine leisten soll

Man unterscheidet:

a) Mentale Prozesse erster Ordnung

→ innerhalb einer gegebenen kognitiven Struktur

→ Modifizieren nur einzelner Elemente bzw. Selektionen.

⇒ z.B. Kontrollprozesse im Rahmen vorgegebener Ziele und Soll-Werte.

b) Mentale Prozesse zweiter Ordnung

→ umfassende Umstrukturierung der kognitiven Struktur und Perspektivenwechsel

→ häufig durch ein modifiziertes bzw. erweitertes Spektrum von Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten subjektiv erkennbar.

⇒ bei Perspektivenorientierung keine Dichotomien Soll-Ist/falsch-richtig.

### 1.6.2 Institutionalisation des Controlling

Frage der Aufteilung der Controllingaufgabe zwischen Manager und Controller

- Wer nimmt in welchem Umfang Controllingaufgaben wahr?

interessant gerade im Zuge der Lean-Management-Diskussion

(als eine originär japanische Produktions- und Managementmethode)

⇒ in Japan gibt es nicht „den“ Controller

→ mehr Selbstcontrolling (Rückverlagerung von Controllingaufgaben in die Linie und Wahrnehmung durch den Manager selbst)

- Wie wird eine gegebenenfalls zu bildende Controllingabteilung gestaltet?

⇐ Diese Frage stellt sich aber erst, wenn die erste Frage bereits beantwortet ist (d.h. wenn Fremdcontrolling überhaupt geplant ist)

Ziele der Institutionalisierung:

- Verbesserung der Kundenorientierung und Leistungsqualität
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit

- Reduzierung von Aktions-/Reaktionszeiten des Unternehmens
- ⇒ Reduktion auf Indikatoren und konkreter fassen (wobei aber allein die Auswahl Qualität, Wirtschaftlichkeit und Zeit nicht willkürfrei ist)
  - Indikatoren schwer zu finden, da keine deterministischen Zusammenhänge zwischen hochrangigen Zielen und niederrangigen Indikatoren. Einzelne Wirkungen auf die drei genannten Variablen nicht direkt schlüsselbar bei gegebenen Indikatoren.
- ⇒ Erfolgsbeurteilungskonzept anhand folgender Kriterien:

**a) Professionalität:**

- ausgeprägte Methodenkenntnis für Ursachenanalyse, Kreativität bei Anpassungsmaßnahmen und Informationsaufbereitung gefragt
- umfassendes Wissen (Geschäftskenntnis) über Rahmenbedingungen der getroffenen Entscheidungen nötig
- ⇒ Beides sollte in der Controllingfunktion vereint sein (zudem kein Ressortegoismus und ausreichende Neutralität)

**b) Akzeptanz:**

- da bei einer Fremdkontrolle Eingriff in Manager- und Mitarbeiterverhalten (Freiheitsbegrenzung) können Akzeptanzprobleme (Motivationsprobleme) auftreten.
- „Eine menschliche Arbeitsleistung ist immer Produkt aus Leistungsfähigkeit (Qualifikation) und Leistungsbereitschaft (Motivation)“
- ⇒ Sicherstellung der Akzeptanz bei den Betroffenen

**c) Beiträge zum organisatorischen Lernen:**

- Generierung von Lerninformationen bei Abweichungsanalysen und perspektivenorientierter Reflexion
- Einordnung von Lerninformationen in einen organisationalen Wissenskontext (mit Informationstechnologien)

**d) Kosten:**

Controllingaufgaben beinhalten

- „Produktions“ kosten: Voraussetzungen für und Personalkosten des Controlling selbst
- Opportunitätskosten: wenn die Linie bei begrenztem Zeitkontingent verschiedene Aufgaben übernehmen muss
- Transaktionskosten: Wenn über Schnittstellen hinweg eine Leistungserbringung erfolgt
  - durch Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten)

⇒ abhängig von der Organisation des Controlling und Abwicklungsformen der Transaktionen.

⇒ Problem: Schlüsselung der Gemein- oder Opportunitätskosten sowie Abgrenzung zwischen Produktions- und Transaktionskosten sowie Quantifizierung der Transaktionskosten.

#### e) desweiteren situative Einflussfaktoren

##### unternehmensinterne Größen:

- Unternehmensgröße
- Organisationsstruktur
- Führungskonzept
- Fertigungstechnologie
- Stadium im Lebenszyklus
- Konzerneinbindung

##### unternehmensexterne Größen:

- Branche
- Marktsituation
- Konkurrenz
- Technologiedynamik
- Makroumwelt

⇒ Einflussfaktoren willkürlich gewählt, keine klaren Zusammenhänge (Gegenstand laufender Forschung!)

##### Verteilung von Controllingaufgaben

- Selbstcontrolling (Controllingfunktion von Managern erbracht)
- Fremdcontrolling (Controller, Controllingabteilungen institutionalisiert)

Um Reflexion zu leisten, muss auf hochrangige Unternehmensziele Bezug genommen werden.

⇒ Bewertung von Entscheidungen verschiedener Managementfunktionen im Hinblick des Zielkontextes und Anregung von Abweichungs- bzw. Zielkorrekturen.

⇒ 3 grundlegende Probleme:

- Zielsysteme sind meist nicht systematisch aufgebaut (keine stringenten Wirkungsbeziehungen bis unterste Ebene) (keine schlüssige Ableitung von niederrangigen Zielen aus höherrangigen)(da Controller meist geringere Geschäfts- und Situationskenntnis haben, sind sie auf zuverlässige Zielsysteme angewiesen, da Managemententscheidungen sich meist auf niederrangige Ziele beziehen.)
- Bei der Reflexionsaufgabe sind quantitative oder qualitative Indikatoren notwendig

- ⇒ begrenzte Wiedergabe der Zielerreichung (Interpretationsspielräume gegeben)
- ⇒ Controller haben zwar Methodenkenntnis, können aber viele Indikatoren nicht interpretieren
- Zurechnung der Führungsentscheidungen nicht klar
- ⇒ meist auf mehrere Ziele gleichzeitig abzielend.

Eine umfassende Reflexionsaufgabe und ein umfassendes Controlling lässt sich mehr durch Selbstcontrolling lösen, da die entsprechende Geschäfts- und Situationskenntnis vorhanden ist

⇒ Managementfunktion Controlling, also keine Institutionalisierung

aber: Managementunterstützung

- Zudienung von Informationen (die laufend beschafft und im Rahmen von Lerneffekten aktualisiert werden müssen)(Aufbereitung der Informationen kaum von Managern leistbar)
- kaum Methodenkenntnis bei Managern (da primär Steuerungsaufgaben)
- Spezialisierungsvorteile durch institutionalisierten Controller gerade wegen Methodenkenntnis
- dagegen ist Informationsbeschaffung für Reflexion häufig schwierig, da entweder die Bereitschaft der anderen Stellen fehlt, Informationen weiterzugeben oder die Informationen nicht alle verfügbar sind.
- ⇒ bedingte Grenzen, aber Fazit:  
Institutionalisierung der Managementunterstützung sinnvoll

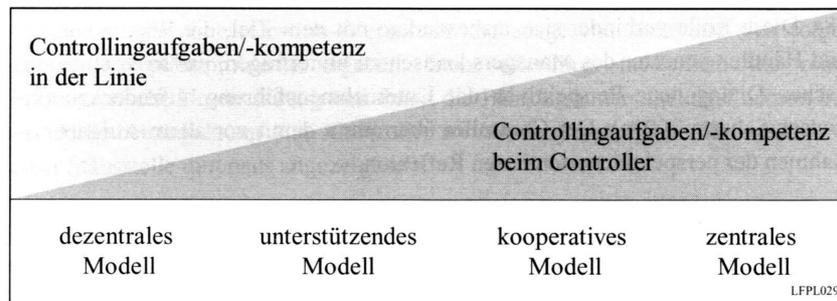


Abb. 29: Aufgabenverteilung im Rahmen der Controllingfunktion

dezentrales Modell:

Management und Managementunterstützung in der Linie

- keine spezialisierte Einheiten für ausschließlich Reflexion
- jeder Manager selbst zuständig in seinem Aufgaben- und Kompetenzbereich
- ⇒ Informationsaustausch zwischen Managern horizontal/vertikal notwendig

### unterstützendes Modell:

Reflexionsaufgabe weiterhin in der Linie, aber Abstimmung zwischen den Reflexionsbemühungen der Manager durch Hinzuziehung der Controller

- Informationsversorgung und -weitergabe (Entlastung der Manager)
- Controller sorgt nur für Information, wählt aber nicht die Empfänger aus
- in diesem Fall vor allem Informationshandling

### kooperatives Modell:

Einbeziehung des Controllers in Reflexionsaufgaben

- Controller in Entscheidungsgremien zu Rate gezogen (da Vorteile bei Informationssammlung und deren kritischer Gesamtschau)
- ⇒ kritischer Counterpart des Managers
- ⇒ kritische Hinterfragung der Wahrnehmungs- und Handlungsmuster des Managers ⇒ neue Perspektiven
- hier auch perspektivenorientierte Reflexion

### zentrales Modell:

noch mehr Kompetenzen für den Controller

- kritische Reflexion der gesamten Managemententscheidungen
- laufend Kontrollen und Abweichungsanalysen und kritische Reflexion der Unternehmensaktivitäten
- Vorschlag von Regelungs- oder Steuerungsmaßnahmen
- ⇒ vor allem im operativen Bereich hat der Manager bessere Kenntnis für eigene Reflexion (wegen Informationsvorsprung), in strategischer Planung meist der Controller

### Controllingorganisation:

Art der Einbindung der Controllerstellen

- ⇒ nur Tendenzaussagen möglich
- Instanz oder Stabsstelle?
- Instanz (= Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse)
- Stabsstelle (= unterstützend durch spezialisiertes Wissen)

je mehr Führungsaufgaben im Controlling, desto sinnvoller eine Instanz  
⇒ (Mit-)Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungspflichten

Ist mehr die reine Informationsversorgung und Führungsunterstützungsfunktion im Vordergrund, dann Stabsstelle sinnvoll.

### Einordnung in die unternehmensweite Hierarchie:

Autorität, Unabhängigkeit und Entscheidungsnähe bei hoher Stellung in der

Hierarchie gegeben, aber eher nicht im Vorstand selbst vertreten wegen der notwendigen Unabhängigkeit und Neutralität des Controllers (eher „Anbindung“ des Controlling an den - häufig ressortlosen - Vorstandsvorsitzenden kann die langfristige Perspektive fördern, die notwendige Neutralität aber wahren)  
 ⇒ Controlling primär auf der zweiten oder dritten Hierarchieebene anzusiedeln.

### Struktur der Weisungsbeziehungen

Mehrere Controllinginstitutionen: Funktionsbereichs-, Sparten-, Beteiligungs-, Werks-, Regionen- oder Projektcontroller, etc.

Unterstellung alternativ unter den Linienvorgesetzten oder Zentralcontroller (unterschiedliche fachliche und disziplinarische Weisungsrechte)

<b>Fachvorgesetzter</b>	<b>Disziplinarvorgesetzter</b>	
	Zentralcontroller	Linienvorgesetzter
Zentralcontroller	I	II
Linienvorgesetzter	III	IV

GPCon12

Abb. 30: Varianten der Unterstellung dezentraler Controller  
 Spezialisierung des Controllers Rechnung getragen!

	Unterstellung Linieninstanz (Fall IV)	Unterstellung Zentralcontroller (Fall I)	„Dotted-line- prinzip“ (Fall III)
Positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gute und vertrauliche Zusammenarbeit mit der Linieninstanz</li> <li>• schnelle Information der Zentrale</li> <li>• guter Zugang zu formellen und informellen Quellen</li> <li>• Möglichkeit, Linieninstanz bei Entscheidungen zu unterstützen</li> <li>• starkes Eingehen auf Linienbedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einheitliche Durchführung des Controllingkonzepts</li> <li>• Gegengewicht bei Beteiligung an Entscheidungen der Linieninstanz</li> <li>• starke Betonung des integrativen Koordinationsaspekts</li> <li>• schnelle Durchsetzung neuer Konzepte</li> <li>• Unabhängigkeit gegenüber Linieninstanzen</li> <li>• schnelle Information der Zentrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompromiss zwischen zwei Extremen</li> <li>• Möglichkeit, Linienkenntnisse mit Controllingnotwendigkeiten zu verbinden</li> <li>• flexible Einflussnahme auf Spezialcontroller</li> </ul>
Negativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling-Gesamtkonzept wird vernachlässigt</li> <li>• Verstärkung des Partikularismus</li> <li>• Berichterstattung an Zentralcontroller wird vernachlässigt</li> <li>• mangelnde Distanz und Objektivität zu Linienaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialcontroller = Spion der Zentrale</li> <li>• Informationsblockade der Linie</li> <li>• Spezialcontroller wird isoliert</li> <li>• geringe Akzeptanz</li> <li>• wird nicht zur Entscheidungsunterstützung herangezogen</li> <li>• linienspezifische Besonderheiten werden wenig beachtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doppelunterstellung = Dauerkonflikt</li> <li>• wird weder von der Linie noch vom Zentralcontroller akzeptiert</li> <li>• Objektivität und Neutralität nicht gegeben</li> </ul>

Abb. 31: Vor- und Nachteile alternativer Unterstellungsmöglichkeiten dezentraler Controller (vgl. Küpper 2008, S. 567)

⇒ Nur Tendenzaussagen allgemein möglich, immer unternehmensindividuell und situationsbezogen im Hinblick auf den Organisationserfolg betrachten!

### 1.6.3 Instrumente des Controlling

Handwerkszeug des Controllers bei der Wahrnehmung der Planungs- und Controllingaufgaben.

Einige Instrumente bauen auf wiederum anderen Instrumenten auf (Bsp.: Portfolioanalyse auf Erfahrungskurveneffekt und Lebenszyklusanalyse)

Man unterscheidet Planungs- und Controllinginstrumente.

Planungsinstrumente sind unterstützend, wenn

- der Planungsprozess systematisiert,
- gesichert und
- zu einem Ergebnis geführt werden soll.

⇒ Durchdenken der Zukunft für neue bzw. bessere Handlungsentwürfe

→ eine Abgrenzung zu Controllinginstrumenten nicht immer klar.  
je nach Verwendungszweck individuell zuzuordnen

⇒ gegenseitige Ergänzung der komplementären Funktionen Planung und Kontrolle

Man unterscheidet Controllinginstrumente im engen und einem sehr weiten Sinn.

in einem engen Sinne: unmittelbar aus Reflexionsaufgabe ableitbar

- kritischer Vergleich implizierend für - insbesondere abweichungsorientierte - Entscheidungsreflexion
- ⇒ Analyse Soll-Ist: Abweichungsanalyse, Target Costing, Kennzahlen oder Methoden mit Perspektivenwechsel (z.B. Kreativitätstechnik der Synektik)

in einem weiten Sinne:

nicht primär Informationen erbringend, die für distanzierend-kritische Reflexion notwendig sind

⇒ Prognoseverfahren, Szenariotechnik, Planungsinstrumente wie Lebenszyklusanalyse oder Erfahrungskurve

⇒ Szenariotechnik nur Prognose unter Unsicherheit (keine Informationen über den geplanten Soll-Wert der entsprechenden Variablen oder Hinweis für Umstrukturierung der zu Grunde liegenden Betrachtungsperspektiven)

Auswahl eines Controllinginstruments im engen Sinne:

**Abweichungsanalysen** (traditionelle Feedbackkontrolle) im Rahmen kurzfristiger, operativer Zusammenhänge

- Kostenabweichungsanalysen
- Erlösabweichungsanalysen
- Deckungsbeitrags- bzw. Erfolgsabweichungsanalysen

Operative Abweichungsanalysen basierend auf Größen der Kosten- und Leistungsrechnung (Deckungsbeiträge zur Deckung der fixen Kosten)

- Teilkostenrechnung zur notwendigen Trennung in variable und fixe Kosten notwendig
- besonders geeignet ist flexible Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)
  - je nach Objekt (Kosten, Erlöse oder Deckungsbeiträge) ähnlicher Ablauf der Abweichungsanalyse
    - Vergleich Plan-Wert ( $\equiv$  geplanter Kosten-Wert bei Planbeschäftigung) und einem daraus abgeleiteten Soll-Wert ( $\equiv$  geplante Kosten bei Ist-Beschäftigung)
    - Herausfinden der Ursache der Abweichungen anhand von Kostenbestimmungsfaktoren (KBF)
    - Gesamtabweichung aufspalten in Teilabweichungen

Problem: Abweichungsüberschneidungen (Abweichungen höherer Ordnung)

Abweichungsüberschneidungen nicht eindeutig einem einzelnen KBF zuordenbar, da mehrfache Verursachung

- Verfahren zur Verrechnung von Abweichungsüberschneidungen
  - = kumulative Abweichungsanalyse
    - mehrere Stufen, von Ist-Werten ausgehend jeweils immer einen zusätzlichen KBF mit Plan-Wert betrachten. Die zuletzt gebildete Teilabweichung ist frei von Überschneidungen
  - = alternative Abweichungsanalyse
    - nur ein KBF im Plan, alle anderen KBF im Ist.
      - Summe der Teilabweichungen höher als Gesamtabweichung, keine Teilabweichung ist frei von Abweichungsüberschneidungen
  - = differenziert-kumulative Abweichungsanalyse
    - explizite Herausrechnung der Abweichungen höherer Ordnung
      - jede Teilabweichung bezogen auf einen KBF ist unverzerrt

Wichtig ist Verantwortungsübernahme und Akzeptanz der Teilabweichung beim Verantwortlichen

- Willkürfreiheit der ermittelten Abweichungen (gesonderte Ausweisung von Abweichungsüberschneidungen)

- zu beachten sind Kosten/Nutzen-Verhältnis der Analyse, d.h. nur wenn die Soll-Ist-Abweichungen bedeutsam erscheinen, dann Einsatz der Abweichungsanalyse

#### Auswahl eines Controllinginstrumentes in weiten Sinne

**Szenariotechnik** oder Szenarioanalyse (ex ante)

(impliziert keinen kritischen Vergleich oder weitreichenden Perspektivenwechsel)  
„Beschreibung von potenziellen (d.h. möglichen) zukünftigen Situationen“

- überprüfbares Aufzeigen der Entwicklungsverläufe bestimmter Faktoren
- mehrere alternative Bilder der Zukunft
- Verdichtung der Informationen aus internen oder externen Umwelteinflüssen (verschiedene Hebelwirkungen und Ursachen), besonders in Branchen mit häufigen Diskontinuitäten bei geringer Sicherheit
- keine einfache Variation von Risikozuschlägen oder Streubereichen, sondern Neukonzeption des Gesamtzusammenhangs bis zu mehr als 5 Jahre in die Zukunft blickend
- zwar hypothetisch, aber sollte dennoch realistisch sein
  - ⇒ logische Konsistenz von Szenarien wichtig
  - ⇒ logische und nachvollziehbare Prämissen und Kausalketten

Ziel: Entwicklung einer Grundlage für flexible oder robuste Unternehmensstrategien (= Sicherheitsstrategien)

flexibel: anpassbar, geringe Reaktionszeit auch bei unterschiedlicher Entwicklung der Rahmenbedingungen

robust: keine Veränderungen der Strategie in einer bestimmten Bandbreite der Kontextbedingungen

Anwendungsfelder:

- Entwicklung und Überprüfung von Leitbildern,
- Zielen und
- Strategien

vor dem Hintergrund demografischer, technologischer, ökologischer und ökonomischer Entwicklungen.

Quantitative Ansätze (auf quantitativen Daten und Verfahren stützend)

Qualitative Verfahren (Intuition und Erfahrung von Experten)

→ Methodenverbund beider Felder in einem einheitlichen Bezugsrahmen

5 Teilschritte:

- 1) Analyse des Untersuchungsfeldes
  - Sammlung und Aufdeckung von Informationen

- Strukturierung und Präzisierung der Prognoseaufgabe
- Transparenz durch Abbildung wesentlicher Strukturen mit Hilfe von Deskriptoren

## 2) Identifikation wesentlicher Einflussfaktoren

- Strukturierung der Zusammenhänge zwischen Faktoren
- Analyse der Vergangenheitsentwicklung und Relevanz von Faktoren für die zukünftige Entwicklung des Untersuchungsfeldes

⇒ z.B. Identifikation durch Kreativitätstechniken  
 Einflussfaktoren → Deskriptoren (z.B. wirtschaftliches, politisch-rechtliches, gesellschaftliches, technologisches Umfeld)  
 Bewertung der zukünftigen Entwicklung und verantwortlichen Einflüsse und Gewichtung der Faktoren je nach Bedeutung, ebenso  
Vernetzungsmatrix mit gegenseitigen Abhängigkeiten erstellen

## 3) Prognose der gewählten Einflussfaktoren

Quantitative oder qualitative Prognoseverfahren.

Extrapolierte Entwicklung nach (quantitativen) Zeitreihenverfahren sind zu plausibilisieren mittels Analogieschluss (Entwicklungen in einem Bereich auf einen anderen übertragen)

⇒ Prognose von Entwicklungstendenzen.

Analogie aber nur möglich, wenn kausaler Zusammenhang zwischen relevanten Bereichen vorliegt oder angenommen werden kann.

Qualitative Verfahren: Befragungen unterschiedlicher Zielgruppen oder Experten, die Delphi-Methode oder Kreativitätstechniken

## 4) Berücksichtigung alternativer und diskontinuierlicher Entwicklungen

- keine Reduktion der Expertenurteile auf Kompromisslösung, sondern verschiedene Alternativen in systematischer Form (Entwicklungsalternativen)
- bei Alternativfaktoren mit mehreren zukünftig möglichen Ausprägungen
  - ⇒ Aufdecken der entscheidenden unterschiedlichen Prämissen
  - ⇒ Prüfung auf deren Verträglichkeit
  - ⇒ Entwicklungsverlauf potenzieller und konsistenter Entwicklungen des Umfelds auswählen und detailliert ausarbeiten
- die Entwicklungsverläufe der kritischen Faktoren sind mit den eindeutigen Entwicklungen der unkritischen Einflussfaktoren verbal auszuformulieren ⇒ Szenario
- kritische Überprüfung und Hinterfragung der Prognose laufend notwendig, auch bei ursprünglich relativ eindeutigen und stabilen Strukturen
- Diskontinuitäten
  - plötzlich auftretend

- nicht trendmäßig erkennbare Ereignisse
- abrupte Änderung eines sonst stetigen Verlaufs
- besonders häufig bei langem Prognosehorizont

Identifikation von Strukturbrüchen mit Kreativitätstechniken, da keine historischen Parallelen existieren.

- Überprüfung der Stabilität der Szenarien durch Konfrontation mit diesen Diskontinuitäten quasi als qualitative Sensitivitätsanalyse
- ⇒ sensible Bereiche, Schwächen, potenzielle unternehmensinterne Schwachstellen

#### 5) Ableitung der Wirkungen der Szenarien auf das Untersuchungsfeld.

Abschätzung der Wirkung der Umfeldentwicklung ist die eigentliche Prognose ⇒ Quantifizierung der zukünftigen Änderung des Prognosegegenstands durch Experten

- abhängig von Qualifikation und subjektiver Einschätzungen der Experten
- ⇒ Möglichkeit einer einzigen Sicherheitsstrategie häufig nicht gegeben bei divergierenden Strategiealternativen
- ⇒ Auswahl einer Alternative nach vorhandener Präferenzstruktur
- ⇒ kontinuierliche Beobachtung der Deskriptoren, um notwendige Strategiekorrekturen vornehmen zu können.

Szenarien sollten

- in sich widerspruchsfrei sein (keine Entwicklungen unterstellen, die sich gegenseitig aufheben oder ausschließen)
- stabil sein, so dass kleine Variationen der einzelnen Deskriptoren nicht zu einer großen Veränderung im Ergebnis führen
- die Extrembereiche an den Grenzen abdecken
- ⇒ Extremszenarien sollten angemessen verschieden sein.

Ziel von Szenarien:

- kollektives Verständnis von zentralen Umweltentwicklungen
- systematische Bewertung identifizierter Faktoren
- intersubjektive und allgemeine Transparenz
- Störfälle und Strukturbrüche aufdecken (holistische Perspektive)
- Bedeutsamkeit bei sich wandelnden Chancen und Risiken

## 1.7 Organisation

Organisation:

- Erfolgsfaktor für Unternehmen, um Leistungen zu erbringen, die das Leistungsvermögen eines Einzelnen übersteigen

- notwendig, um Ausrichtung auf einzelne Ziele zu gewährleisten
- als strategischer Wettbewerbsfaktor wiederentdeckt
- wesentlich bei der Bewältigung zahlreicher Herausforderungen wie Markt- oder Kundenorientierung, Mitarbeitermotivation oder Risikomanagement
- kann als aktiver Prozess (aktivitätsorientiert) oder als Zustand (funktional, institutionell) interpretiert werden
- erfordert ein rekursives Verständnis, da die Organisation das Handeln der Mitarbeiter bestimmt und Prozess und Ergebnis sich rückbeziehen
- Strukturen vertreten Unternehmen nach außen und ordnen es nach innen

- Institutionelle Bedeutung:

Organisation als Institution:

- Verfolgung spezifischer Elementar-Ziele  
(z.B. UNO, NATO, DFB,...)  
→ Friedenssicherung, Landesverteidigung, Sportförderung  
(Siemens, VW, Deutsche Bank)  
→ Verfolgung erwerbswirtschaftlicher Gewinnziele

⇒ „Das Unternehmen *ist* eine Organisation“

⇒ Problematik der Bildung, des Zusammenhalts und der Veränderung von menschlichen Kollektiven zur Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel

→ Sicht der Soziologie, Psychologie

- Instrumentelle Sichtweise:

- Strukturierung von Leistungsbeziehungen  
„Das Unternehmen *hat* eine Organisation“
- Organisationsstrukturen als verfestigte Regeln
- Prozess der Leistungserstellung mit Unternehmensführung zu steuern
- Organisation ist rational, wenn vorher festgelegte Ziele durch eine effiziente Ordnung erreicht werden

⇒ Wirtschaftlichkeit von Organisationen im Blick  
(Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen)

untergliederbar in funktionale und konfigurative Sichtweise:

- funktional: Organisation als komplementäre Aufgabe zur Planung  
Planung → Entwurf einer Ordnung  
Organisation → Vollzug dieser Ordnung
- konfigurativ: dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen, Organisation als Rahmen für Leistungserstellung

- Aktivitätsorientierte Sichtweise:

- Organisation als Prozess der Ordnungsbildung  
„Das Unternehmen *wird* organisiert“

- Organisationstätigkeit als notwendige Voraussetzung zur Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung des Unternehmens
- ⇒ Bezug auf systemtheoretische und kybernetische Ansätze
- ⇒ Organisieren als ordnungsbildende Techniken und Vorgänge. Wie kann ein Unternehmen, vernetzt in der Umwelt, überleben?

### Organisation als Funktion in der näheren Betrachtung

- Wie ist Organisation optimal ausgestaltbar, um den Zielen zu dienen?
- Problem einer effizienten Organisationsgestaltung
  - Gestaltung einer geeigneten Aufbauorganisation
  - Gestaltung einer geeigneten Ablauforganisation
  - angemessene Berücksichtigung der gegebenen Situation
  - Entwicklung und Umsetzung moderner Organisationsformen
  - Bewältigung von Veränderung (Wandel von Organisation)

also: Organisation als

- Institution	→ Ziele
- Instrument	→ Mittel
- Tätigkeit	→ Effizienz

#### **1.7.1 Aufbauorganisation:**

Zusammenspiel von organisatorischer Differenzierung und organisatorischer Integration zum Ziel der Schaffung einer klaren äußeren Gestalt der Organisation (Konfiguration).

##### **1.7.1.1 Organisatorische Differenzierung:**

- ⇒ Übertragung der Teilaufgaben (Einzelaktivitäten) auf die Organisationsmitglieder
- ⇒ Ausgangsproblem jedes Organisierens (Spezialisierung oder organisationale Differenzierung)
- ⇒ Destillierung von Einzelaktivitäten und Verteilung auf organisatorische Einheiten  
Bsp.: Preis einholen → Einkauf
- ⇒ Horizontale Differenzierung (Aufgaben innerhalb von Einheiten)
- ⇒ Vertikale Differenzierung: Zuweisung von Entscheidungskompetenzen zwischen den organisatorischen Einheiten
- horizontal: Grad des Tätigkeitsspielraums  
vertikal: Entscheidungsspielraum

Arbeitsaufgabe: Soll-Leistung einer bestimmten Verrichtung (Tätigkeit, Aktivität) an einem bestimmten Objekt

Bsp.: Verbuchung von Aufträgen (Verrichtung) von Kunden (Objekt)

Aufgaben benötigen Qualifikation und ein Maß der Information, Koordination und Kontrolle.

Man unterscheidet:

- Sachlogischer Zusammenhang, Wo ist die Tätigkeit?  
z.B. Einkauf, Marketing (Funktionsbereich)
- welche Aktivitäten?  
(Bsp.: Transportieren, Sortieren, Speichern, Verarbeiten,...)
- Objekte, an denen die Tätigkeit verrichtet wird?  
(Bsp.: Reklamationen, Regale)
- Problemlösungsphasen, in denen die Aufgabe verortet ist?  
(Bsp.: Führung, Entscheidungsvorbereitung, Ausführung)
- Raum, Zeit, Quantität, Qualität der Aufgabenerfüllung?  
(Bsp.: tägliches Auffüllen von Regalen in der Filiale X nach Geschäftschluss)
- Charakter der Aufgabe?  
Aufgabenvariabilität (Ändert sich die Aufgabe im Zeitablauf?)  
Neuartigkeit (Wie oft werden neue Herausforderungen gestellt?)  
Aufgabeninterdependenz (Wie stark abhängig im Rahmen der vertikalen Differenzierung (vor- oder nachgelagert)?)  
Eindeutigkeit (Wie genau kann eine Aufgabe im Vorfeld analysiert werden und der Aufgabenerfolg bestimmt werden?)

Aufgabensynthese:

⇒ Verbindung der Aufgaben zu einer Stelle, die von einem durchschnittlich begabten und motivierten Arbeiter in üblicher Arbeitszeit erfüllt werden kann.

Stellenmehrheit: Mehrere Personen erfüllen gleichartige Aufgaben

oder

Eine Person kann mehrere Stellen innehaben (Vorstand oder Spartenleiter) oder mehrere können sich eine Stelle teilen („job sharing“)

- Zuteilung der Entscheidungsbefugnisse, der Kompetenzen (z.B. Ausführungs-, Verfügungs- oder Leitungsrechte) und Verantwortlichkeiten (Handlungs-, Ergebnis-, Führungsverantwortung) sinnvoll aufeinander bezogen (im Idealfall deckungsgleich [Kongruenzprinzip]) (Möglichkeit der Delegation oder Selbstwahrnehmung von Kompetenzen und Verantwortungen ja nach Unternehmenspolitik [Entscheidungs-zentralisation bzw. Entscheidungsdezentralisation])

Führungsverantwortung mit Rechenschaftspflicht bzgl. sachbezogener/personenbezogener Führungsaufgaben kann **nicht** delegiert werden

Stellenarten:

- Instanz (jede Stelle mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnis) auf oberster Leitungsebene („top management“/z.B. Unternehmensleitung) mittlerer Leitungsebene („middle management“/z.B. Hauptabteil.-leiter) unterster Leitungsebene („lower management“/z.B. Abteilungsleiter)
- Ausführungsstelle (keine Befugnis zur Entscheidung oder Weisung)
- Stabsstelle (unterstützende Funktion für Instanz)  
Analyse von Entscheidungsproblemen, Beschaffung von Informationen, Erarbeitung von Lösungsalternativen  
je nach Differenzierung - Stabsgeneralist (z.B. Vorstandsassistenten)  
- Stabspezialist (z.B. Rechtsabteilung)
- Dienstleistungsstelle (Unterstützung mehrerer Linienstellen mit bestimmten (begrenzten) Leitungsbefugnissen gegenüber Linienstellen (Bsp.: Dienstleistungsstelle „Informatik“)

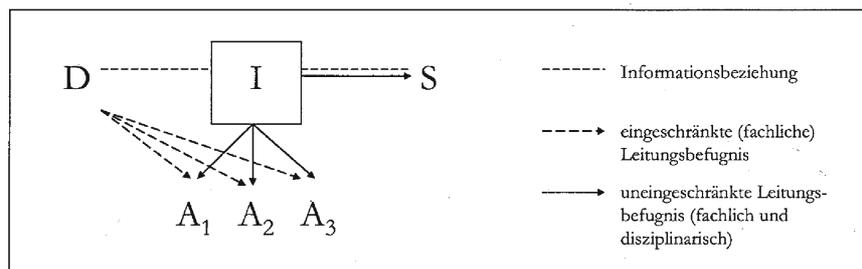


Abb. 3: Arten von Stellen (Bea/Göbel 2006, S. 272)



Organisationale Differenzierung - Aufgabenanalyse- und synthese !

### 1.7.1.2 Organisationale Integration (Koordination)

- Ausrichtung der differenzierten Organisation auf das Unternehmensziel (Zusammenführung der differenzierten Organisationseinheiten (Stellen und Abteilungen))
- Integrationsbedarf (je höher Grad der organisationalen Differenzierung, desto größer Bedarf an organisationaler Integration)
- Differenzierung erzeugt Schnittstellen und Abhängigkeiten
  - Arbeitsteilung, Schnittstellen zwischen Abteilungen und Stellen mit prozessbedingten Abhängigkeiten (verschiedene Menschen, verschiedene Orte, verschiedene Zeiten => Zusammenführen)

(Bsp.: Marketing kann nur jene Produkte bewerben, die der Einkauf bereitstellen kann)

- Differenzierung erzeugt abteilungsspezifische Werte und Ziele
  - nicht kompatible Zielerreichungsgrade (günstiger Einkauf [Kostenminimierung durch langfristige Planung und geringe Warendifferenzierung]) oder möglichst hoher Verkauf [Umsatzmaximierung durch Flexibilität und große Warendifferenzierung])
  - verschiedene Denkschemata (z.B. produktionsorientiert, kundenorientiert)
- Differenzierung erzeugt Binnenorientierung und Kommunikationsverdünnung
  - Gefahr der abgeschotteten „Silo“-Organisation, ausgedünnte Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten
- Differenzierung erzeugt Differenzen:
  - Konfliktträchtigkeit durch Kommunikationsbedarf (laterale Kooperationskonflikte zwischen Organisationseinheiten)

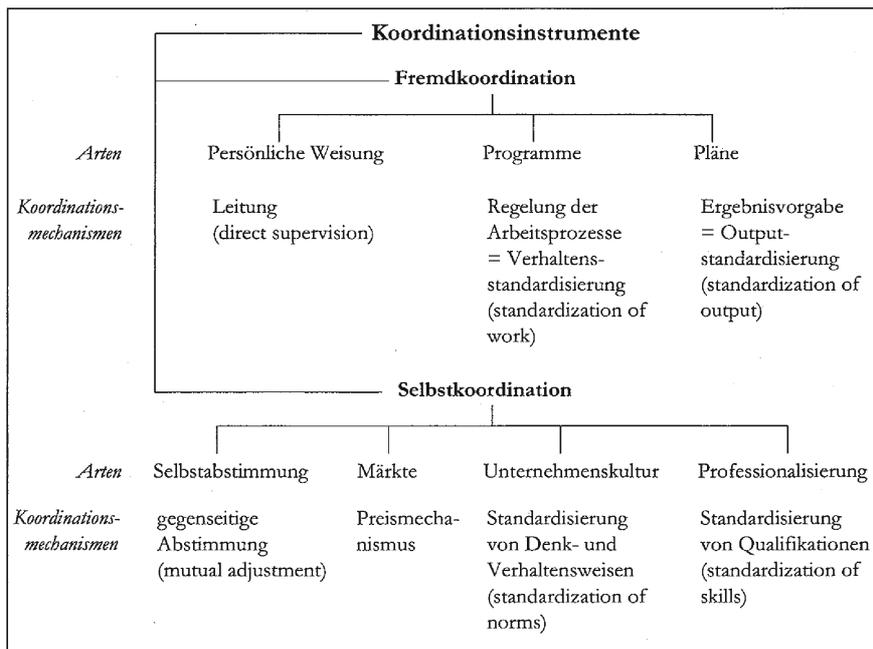


Abb. 7: Integrations-/Koordinationsinstrumente im Überblick (vgl. Bea/Göbel 2006, S. 308)

Integrationsverfahren:

- Vorauskoordination (vorausschauende Abstimmung zwischen verschiedenen Stellen und Abteilungen)
- Feedbackkoordination (nachträgliche Reaktion auf Störungen in der Zusammenarbeit zwischen Stellen und Abteilungen)

- ⇒ Fremdkoordination
- ⇒ Selbstkoordination
- ⇒ Koordination durch persönliche Weisung
  - a) Einliniensystem, jede Stelle hat eine übergeordnete Instanz
  - b) Mehrliniensystem, jede Stelle besitzt mehrere übergeordnete Instanzen (Mehrfachunterstellung)

„persönliche“ Weisung ist komplex und eigener Gegenstand der Personalführungslehre. Fragen wie optimale Kontroll- oder Leitungsspanne. Je transparenter die Tätigkeit, je besser der vertikale und horizontale Informationsfluss und je intrinsisch motivierter der Mitarbeiter, desto größer kann die Kontrollspanne sein.

Kriterien	Einliniensystem	Mehrliniensystem
1. Informationswege	lang, da Instanzenweg eingehalten werden muss	kurz, da ein direkter Zugriff zum gemeinsamen Vorgesetzten möglich ist
2. Abgrenzung der Kompetenz	klar, da die Zuordnung auf einen einzigen Vorgesetzten erfolgt	mehrdeutig, da mehrere Vorgesetzte vorhanden sind
3. Spezialisierung bezüglich der Kompetenz	gering, da der Vorgesetzte mit Allzuständigkeit ausgestattet ist	hoch, da Zuständigkeiten auf mehrere Vorgesetzte aufgeteilt sind

Abb. 8: Vergleich von Einliniensystem und Mehrliniensystem (vgl. Bea/Göbel 2006, S. 312)

„mittlere“ Ausprägung ⇒ Matrixorganisation

- ⇒ Koordination durch Programme:
  - Handlungsvorschriften und -regeln, an denen die Stelleninhaber ihr Verhalten auszurichten haben
    - Entlastung der Linie, geeignet zur Vorauskoordination und nur unter stabilen Bedingungen (Routineaufgaben) sinnvoll (Bsp.: automatische Bestellung bei Mengenunterschreitung) (Konditionalprogramm: klare Verhaltensregeln. Zweckprogramm: nur ein mögliches Ziel, aber frei in der Art es zu erreichen (siehe: „Management by objectives“))
- ⇒ Koordination durch Pläne
  - Pläne sind Ziel- bzw. Ergebnisvorgaben, an denen Stelleninhaber sich zu orientieren haben (Bsp.: Beschaffungsplan, Fertigungsplan, Absatzplan)
    - Bei Einhaltung der Pläne optimale Koordination zwischen den Abteilungen (Vorauskoordination)
    - Pläne können häufiger verändert und angepasst werden als Programme

→ Störungen in der Planerfüllung sind möglich, was eine Feedbackkoordination erfordert

⇒ Koordination durch Selbstabstimmung

→ persönlich und interaktiv, zwischen den betroffenen Instanzen durch hierarchiefreie laterale Abstimmungsprozesse (als Normalfall der Selbstabstimmung gilt die Unternehmensleitung)

(darüber hinaus: Bsp.: Komitees, Ausschüsse (z.B. Einkaufsausschuss), Arbeitskreise, Abteilungskonferenzen, Besprechungen, abteilungsübergreifende Projektgruppen)

→ Fallweise oder institutionalisiert

(Bsp.: Produktplanungs- oder Marketingausschuss)

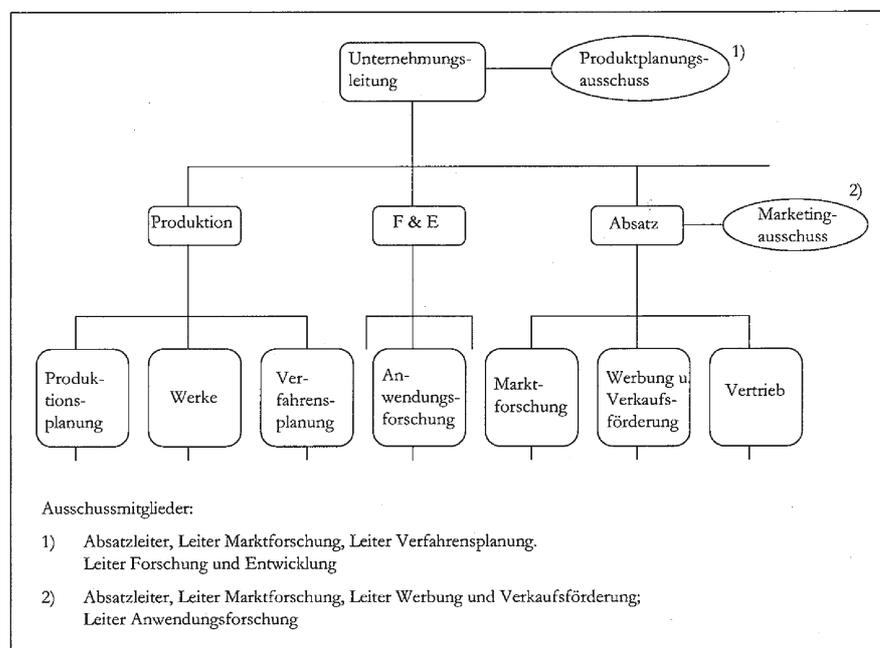


Abb. 9: Institutionalisierte Gremien zur Selbstabstimmung in Organisationen (Kieser/Walgenbach 2003, S. 114)

⇒ Koordination durch Märkte

→ Anwendung des Marktmechanismus innerhalb von Organisationen

a) individuelle Eigennutzorientierung (personell)

b) Entscheidungsautonomie (personell)

c) funktionsfähiger Konkurrenz- und Preismechanismus (struktureller Aspekt)

→ Schaffung (teil-)autonomer und ergebnisverantwortlicher Einheiten (Profit- und Investment-Center) sowie interner Märkte und interner Verrechnungspreise

→ Schaffung eines „internen Unternehmertums“

- in unkontrollierter Anwendung: Desintegration und Instabilität
- ⇒ Koordination durch Unternehmenskultur
  - Überdeckung der abteilungsspezifischen Werte und Ziele durch den Aspekt des Gemeinsamen und der Gemeinschaftlichkeit
- ⇒ Kooperation durch Professionalisierung
  - Selbstkoordination durch Qualifikation („Profi“)
  - jeder kennt und beherrscht seine Aufgabe
  - benötigt allerdings Zeit und kann nicht überall ausgebildet werden
- ⇒ Koordination durch vertikal, horizontal oder diagonal vernetzte Strukturen (Teams): Vertikal mit Verbindung durch den gemeinsamen „Linking-Pin“. Horizontal für übergreifende Problemlösungskompetenzen. Diagonal aus Personen unterschiedlicher Rangstufen (Expertentum statt Rang), so genannte „cross-linking-groups“.
- ⇒ Trend zur verstärkten Selbstkoordination
- ⇒ Auch der Weg einer geringeren Differenzierung ist möglich (Bsp.: stärkere Prozessorientierung, mehrere Aufgaben pro Stelle)

### **1.7.1.3 Organisationale Konfiguration (Strukturformen)**

Jede Organisation benötigt eine Grundstruktur

- eine durch die Unternehmensleitung festgelegte konkrete Arbeitsteilung (Funktions- und Geschäftsbereiche)
- Aufgabengliederung auf der zweiten Führungsstufe (unterhalb der zweiten Führungsstufe kann nach einer anderen Logik vorgegangen werden)
- Frage der Priorität der unternehmerischen Dimensionen:
  - Verrichtungen/Funktionen
  - Produkte/Dienstleistungen
  - Absatzmärkte und Regionen
  - Kunden
  - Projekte
- Entweder nur eine unternehmerische Dimension Vorrang oder gleichgewichtet
- Ein- oder mehrdimensionale Organisationsformen.
  - Eindimensional: „Reinform“
  - Zwei- oder mehrdimensional: Kombination eindimensionaler Lösungen (Matrix- oder Tensororganisation)
- Funktional- oder Objektorganisation (Spartenorganisation, divisionale Organisation, Geschäftsbereichsorganisation)
  - Funktion: Einkauf, Produktion, Vertrieb, Personal
  - Objekte: Kunden, Produkte

### 1.7.1.3.1 Formen der Primärorganisation

#### Funktionalorganisation:

Auf der zweiten Führungsebene organisationale Spezialisierung durch Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen (Tätigkeiten)

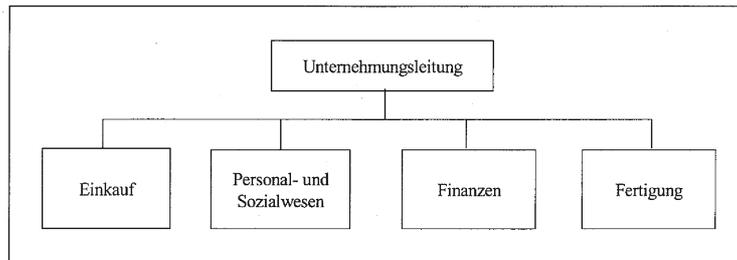


Abb. 10: Funktionalorganisation eines Automobilherstellers (in Anlehnung an Frese 1998, S. 333)

Typisch für kleine und mittelgroße Unternehmen!!

- sehr einfach und überschaubar
- Spezialisierungs- und Standardisierungseffekte nutzbar
- Größeneffekte wirken sich aus (Bsp.: Einkauf)
- Doppelspurigkeiten werden vermieden
- Kommunikation innerhalb der Funktionen erleichtert
- Personalkosten für das Management geringer, da Positionen nicht doppelt besetzt
- Kosten der vertikalen Koordination niedrig, da Instanzen klar

allerdings:

- Überforderung der Funktionsbereiche bei wachsendem Geschäftsverlauf
- Schnittstellen erzeugen Kosten, Zeit- und Qualitätsprobleme
- Marktdistanz bei heterogenen Produktgruppen
- Funktionsoptimierung, mangelndes gesamtunternehmerisches Denken
- Abstimmungsprozesse auf der obersten Managementebene erschwert wegen divergierender Bereichsinteressen und zwingender Zurückverlagerung bei nicht routinisierten Vorfällen
- die Mitarbeiter können qualifikatorische und motivatorische Defizite erfahren aufgrund eingeschränkter Tätigkeiten und Empfindungen

dort interessant, wo

- Routineaufgaben vorhanden sind
- Transparenz hinsichtlich der Leistungserstellung existiert

- Marktverhältnisse stabil und überschaubar sind
- exzellente Bewältigung einer Funktion nötig ist.

### Objektorganisation:

(inkl. der artverwandten Stammhaus- und Holdingorganisationen)

- Arten von Objekten:
- Produkte oder Produktgruppen  
(Bsp.: PKW, LKW,...)
  - Kunden oder Kundengruppen  
(Bsp.: Privatkunden, Firmenkunden,...)
  - Regionen  
(Bsp.: Sparten Europa, Asien,...)

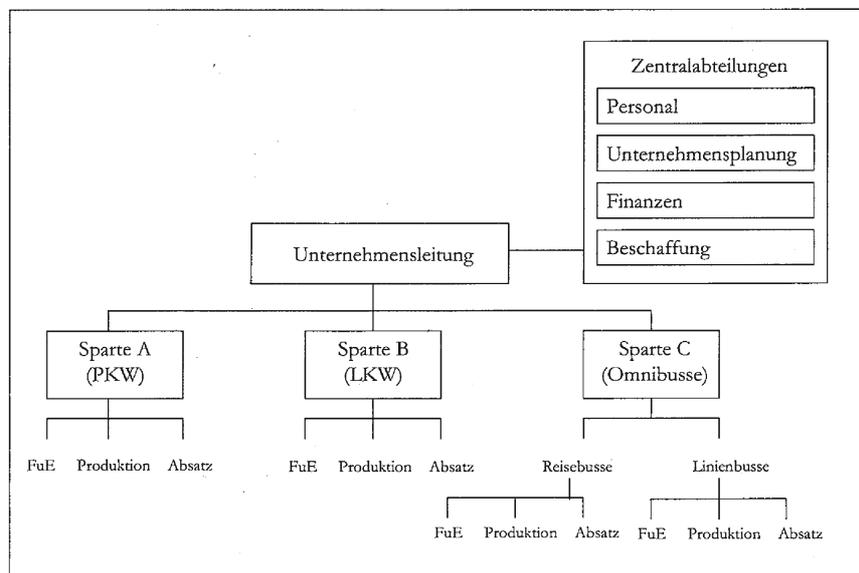


Abb. 11: Spartenorganisation eines Automobilunternehmens (Bea/Göbel 2006, S. 382)

- Weisungsbefugnisse am Einliniensystem orientiert
- auf der dritten Führungsebene andere Logik möglich

Objektorganisation sinnvoll in Unternehmen, die diversifiziert haben  
(größeres Leistungsspektrum)

- weitgehende Entlastung der Unternehmensleitung von operativen Fragen
- Marktnähe des Bereichs (strategische Marktbearbeitung möglich)
- Flexibilität durch Überschaubarkeit. Reorganisationen in den Bereichen möglich, ohne Gesamtunternehmen zu tangieren.
- Führungskräfte wie Mitarbeiter besitzen eine intimere Marktkenntnis und können schneller auf Veränderungen reagieren

- Eigenverantwortliche Einheiten fördern mitunternehmerisches Denken und Handeln sowie Transparenz.

Die unternehmerischen Bereiche können speziell positioniert werden:

Cost-Center:	Kostenminimierung bei gegebenem Umsatz oder Umsatzmaximierung bei Kostenbudget
Profit-Center:	Verantwortung für Gewinn unter Restriktionen (z.B. Qualität)(Wachstumssteigerung im Vergleich zum Vorjahr)
Investment-Center:	Entscheidungskompetenz für Investitionen (da Budgets, beschränkt, unter Einbeziehung der Geschäftsleitung)

der nächste logische Schritt ist die Verselbständigung als Holding-Struktur mit (Mehrheits-)Beteiligung  
(Bsp.: Finanzierungsholding, Managementholding)

- Ausgestaltung von Zentralbereichen (Dienstleistungsstellen)  
(übergreifende Querschnittsfunktionen (Bsp.: Personal, Finanzen, Beschaffung) mit fachlicher Richtlinienkompetenz gegenüber den Sparten)  
⇒ Erwartung von Spezialisierungs-, Größen- und Synergieeffekten (Kompetenz- (zentrale Personalwirtschaft) oder Kostenvorteile (zentrale Beschaffung)) sowie Beeinflussung der (teil-)autonomen Sparten im Sinne der Unternehmensziele

Aufgabe der Unternehmensführung:

- Integration der verschiedenen Sparten und Zentralbereiche (Politik, Strategie, Finanzplanung, Ressourcenverteilung, Personalentscheidungen)  
↓  
Bestimmung der Spartenleiter

Nachteile:

- Vervielfachung von Führungspositionen und Administrativtätigkeiten erhöht Personalkosten
- mögliches Auseinanderdriften von Bereichs- und Unternehmenszielen bis hin zur ungewollten, aber faktischen Verselbständigung der Sparten
- Richtlinienkompetenz des Top-Managements in Konflikt mit Bereichsinteressen
- Schwierigkeit der Generierung von Kernkompetenzen mit Gesamtunternehmensidentität
- effizienzmindernde zu kleine Betriebsgrößen

Vorteile der Objektorganisation dort, wo

- heterogene Märkte/Produkte vorhanden sind
- Kosten und Erträge gut abgrenzbar sind

- Verantwortlichkeiten klar sind
- eine Philosophie herrscht, die Autonomie fördert

**Matrixorganisation** (auch Tensororganisation)

Versuch, Funktional- und Objektorganisation zu kombinieren.

- Objektorientierte Abteilungsbildung mit funktionsorientierten zentralen Stabs- oder Serviceabteilungen mit oder ohne Weisungsbefugnis (Bsp.: Controlling) oder eine funktionsorientierte Abteilungsbildung mit objektorientierten Verantwortlichkeiten (Bsp.: Produktmanager), auch Nebeneinander von objekt- und funktionsorientierten Abteilungen möglich.

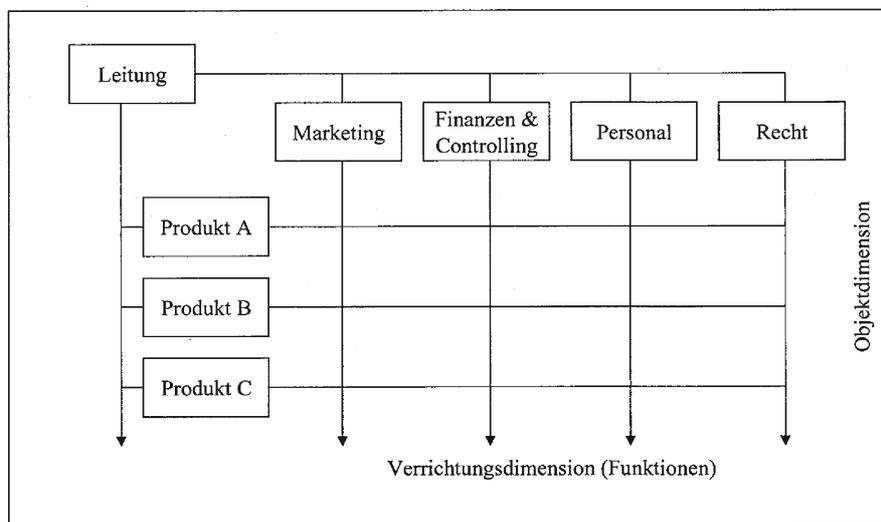


Abb. 12: Grundform der Matrixorganisation

Wenn beide Dimensionen gleichberechtigt und gleichrangig sind, spricht man von einer (reifen) Matrixorganisation (auch Dual- oder Gitternetzorganisation).

- Vorteil, wenn:
- funktionale Kompetenz (Bsp.: Sicherheitstechnik im Flugzeugbau)
  - gepaart mit marktlicher Orientierung (z.B. Bedürfnisse der Flugliniengesellschaften)

Mitglieder an den Nahtstellen müssen Funktions- und Objekterfordernisse in Einklang bringen.

Gegebenenfalls separate Matrixstelle schaffen (= Matrixzelle), bei der eine Zweifachunterstellung des betreffenden Mitarbeiters vorliegt.

Idealtypisch Abstimmung durch Kooperation mit Letztentscheid-/Vortrittsrecht einer Seite mit Informations- und Begründungspflicht an die andere Seite (unreife Matrix) oder Konfliktlösung durch nächste, gemeinsame übergeordnete Instanz. [Abhängig von einer zentralistischen (Stammhaus/Funktionsbereich entscheidet) oder einer dezentralistischen (Filialen/Regionen entscheiden) Geschäfts-

philosophie.]

Ziel: Verbindung der Vorteile beider Strukturformen

- Verantwortlichkeit der Funktionsbereiche für effiziente Abwicklung ihrer Leistungsprozesse und deren Koordination
- Integration aller notwendigen Leistungsprozesse durch Produktgruppenmanager im Hinblick auf marktlichen Gesamtzusammenhang

aber: schwierig, wo Kooperationsbereitschaft nicht vorhanden

⇒ Kompetenzwirrwarr, zeitliche Verzögerungen, Machtkämpfe

für temporäre Innovation und Marktorientierung kann eine Matrix-Projektorganisation eingesetzt werden.

→ Projektmanager, die sich mit Funktionsverantwortlichen zur Erreichung des Projektauftrages (Bsp.: Produktentwicklung) koordinieren müssen mit unterschiedlichen Kompetenzen (Bsp.: task force mit Priorität gegenüber Funktionsbereichen). Wenn solche Strukturen nur bei Bedarf auftreten, spricht man von einer sekundären Organisationsform.

Vorteile der Matrixorganisation:

- ausgeglichene Berücksichtigung verschiedener, als gleichrangig erkannter unternehmerische Dimensionen
- kürzere und direkte Kommunikationswege
- Struktur kann sich veränderten Rahmenbedingungen gut anpassen
- Entlastung der obersten Unternehmensführung von Koordinationsaufgaben
- Favorisierung von Sachkompetenz (Spezialisten- und Anwenderwissen), Reduktion von blindem „Pyramidendenken“

Nachteile der Matrixorganisation:

- hohe persönliche Anforderungen an Führungskräfte wie Mitarbeiter
- Spiel um Kompetenzen bis hin zu Blockaden von Bereichen im Ringen um die besten Argumente oder Förderung bürokratischer Absicherungstendenzen
- interdependente Wertentscheide möglich, die unterschiedliche Bereiche verschieden betreffen (Verantwortlichkeiten verschiedener Bereiche gemeinsam (gegenläufig pos.-neg. möglich) betroffen)

#### **1.7.1.3.2 Formen der Sekundärorganisation**

Ziel: Schaffung zusätzlicher, hierarchieübergreifender und -ergänzender Strukturen

- Produktmanagement: Produktbezogene Koordination aller relevanten Aktivitäten in funktional gegliederten Organisationen bzw. Organisationsbereichen (z.B. Sparten) mit den Varianten:

- Schaffung einer speziellen Stabsstelle
  - Zuordnung von Produktmanagern in der Linie (z.B. auf der dritten Ebene im Funktionsbereich Vertrieb)
  - Verankerung vom Produktmanager auf der zweiten Ebene im Sinne einer Matrixorganisation (mit formalen Weisungsbefugnissen des Produktmanagements gegenüber den Funktionsbereichen)
  - die Institutionalisierung produktbezogener Ausschüsse
- Kundenmanagement („Key-Account“-Manager)  
Funktionsbereichsübergreifende Koordination mit Blick auf bestimmte (Schlüssel)Kunden zur besseren Betreuung der Kundennähe und Kundenzufriedenheit (Formen wie bei Produktmanagement)
  - Projektmanagement  
hierarchieergänzende Tätigkeit bei neuartigen, komplexen, einmaligen und zeitlich befristeten Herausforderungen mit interdisziplinärer Zusammenarbeit (Bsp.: Entwicklung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktionsstätte)

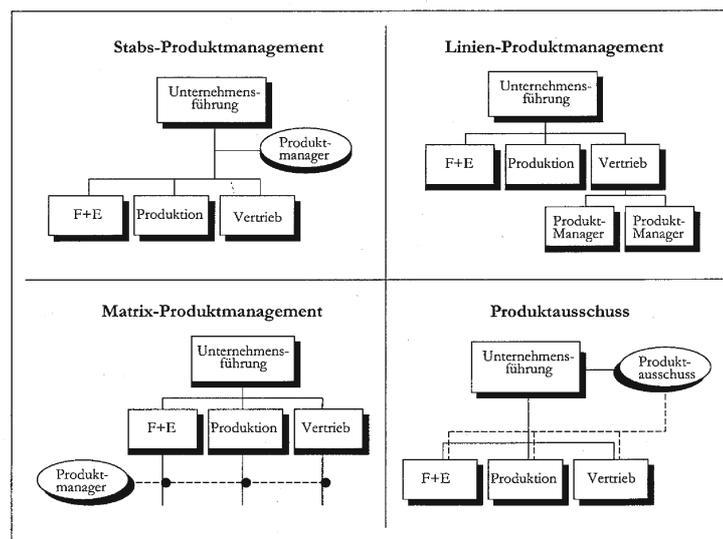


Abb. 14: Organisationsformen des Produktmanagements (vgl. Vahs 2009, S. 187)

#### Grundformen:

- Stabsprojektorganisation (ohne formale Weisungsbefugnisse)
- Matrixprojektorganisation (mit formalen Weisungsbefugnissen)
- reine Projektorganisation (mit Vertretern aus der Primärorganisation für Projektdauer) [Vertreter relevanter Funktionsbereiche oder Sparten]. Der Projektleiter hat als Linienverantwortlicher weitreichende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse (bedeutsame Projekte!).

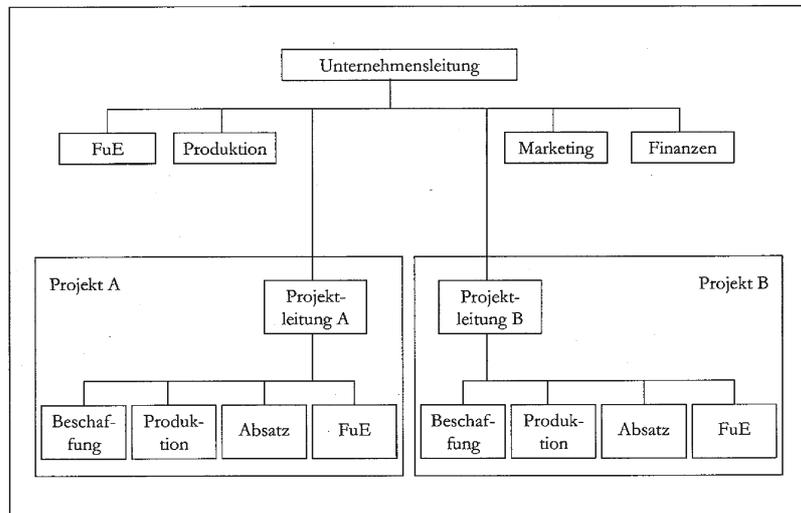


Abb. 15: Reine Projektorganisation

Organisationale Konfiguration beinhaltet

- ein effizientes Konzept der Primärorganisation (funktional, divisionale oder mehrdimensionale Organisation)
- sowie verschiedene optionale Sekundärorganisationen (Produkt-, Kunden- oder Projektorganisation)

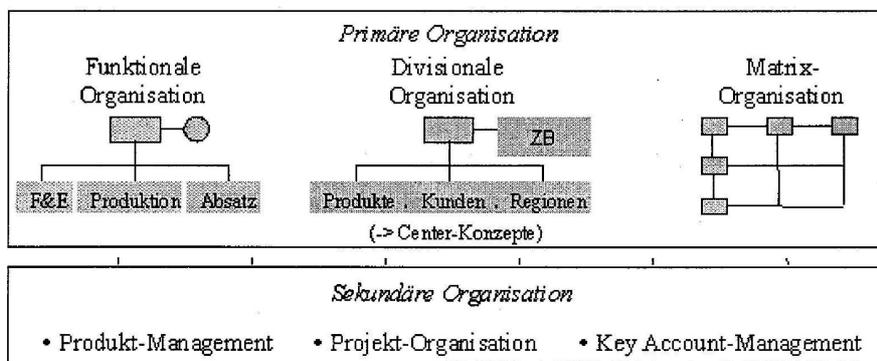


Abb. 16: Organisationale Konfiguration – Bezugsrahmen

### 1.7.2 Die Gestaltung der Ablauforganisation

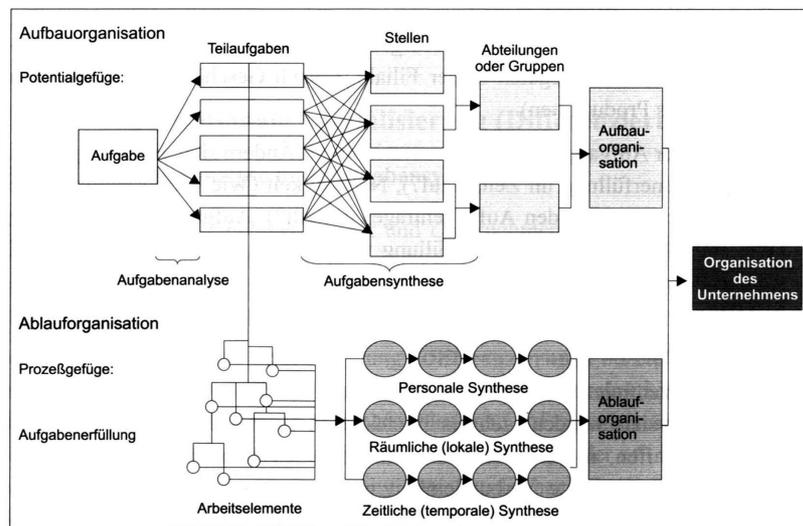
Differenzierung & Integration ⇒ Aufbauorganisation

optimale Abstimmung der organisationalen Abläufe  
⇒ effiziente Ablauforganisation

- ⇒ - Gestaltung der Arbeitsprozesse bei bestehender Aufbauorganisation
- Prozessorganisation ohne vorherige Aufbauorganisation

Ablauforganisation: (raum-zeitliche Strukturierung (in diesem Fall) der Gestaltung der Aufbauorganisation zeitlich nachgelagert)

- Arbeitsanalyse (Ermittlung der Elementaraufgaben)  
⇒ Bestimmung und Abgrenzung einzelner Arbeitselemente
- Arbeitssynthese
  - personale Synthese (durchschnittlich begabte und motivierte Person)
  - zeitliche Synthese (zeitliche Synchronisation)
  - räumliche Synthese (Minimierung der Transportzeiten und -kosten)



**Abb. 18:** Aufbau- und Ablauforganisation (in Anlehnung an Bleicher 1993, S. 106)

**Taylorismus:** Gestaltung der Arbeitsprozesse nach Optimum

a) strikte Trennung zwischen Kopfarbeit und Handarbeit (Ausführung)

→ vertikale Arbeitsteilung

b) wissenschaftlich analytische Zerlegung aller ausführenden Arbeiten

→ horizontale Arbeitsteilung durch

- Zeit- und Bewegungsstudien (Bsp.: Schaufeln, Mauern, Roheisenverladen)
- arbeitsbezogene Experimente (Wirkung unterschiedlicher Lasten oder Pausen, Beleuchtungsstärke, Prämiensysteme, etc. auf die Leistung)
- Pensumidee (optimale Arbeitselementerfüllung)

⇒ Fließbandfertigung ⇒ Fordismus

extrem arbeitsteilige Differenzierung und räumliche und zeitliche Nähe der Arbeitsprozesse

Kritik:

- Inhumanität des Verfahrens

- körperliche Überforderung
- geistige Unterforderung
- soziale Isolation

Alternative: **Lean Production** (andere Struktur der Arbeitsprozesse in personaler, temporaler und lokaler Hinsicht)

- Aufgabenintegration durch operative Dezentralisierung (Verminderung der vertikalen Arbeitsteilung)
- Team- und Gruppenarbeitskonzepte (Verminderung der horizontalen Arbeitsteilung)

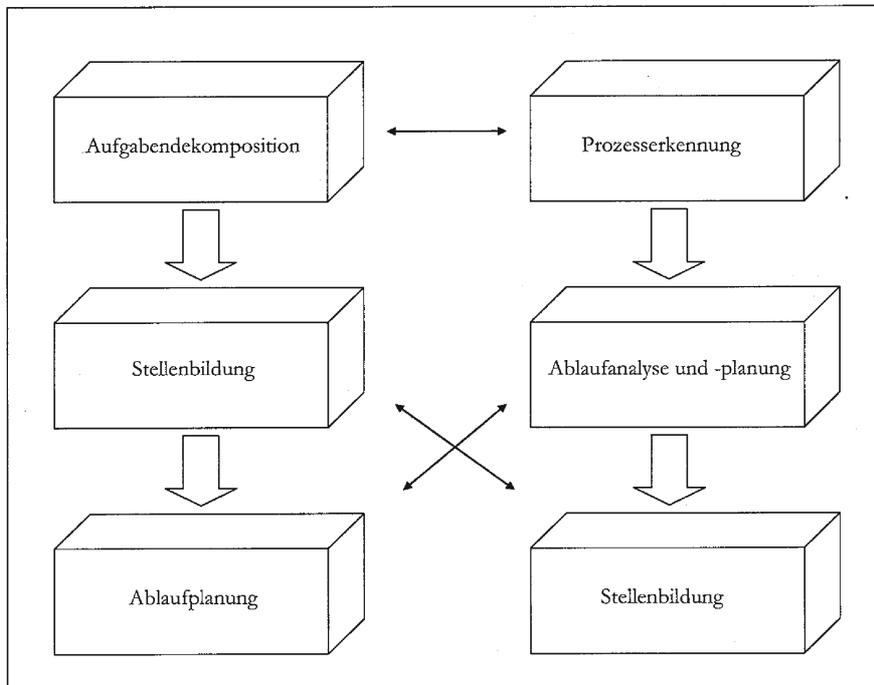


Abb. 18: Klassische versus prozessorientierte Organisationsgestaltung (vgl. Pfohl u.a. 1996, S. 247)

### 1.7.2.2 Gestaltung von Unternehmensprozessen - Prozessorganisation:

Priorität der Ablauforganisation, mit Objektgedanke

- Strukturierung an zentralen Geschäftsprozessen (keine Produkte oder Regionen)
- aus der Sicht des Kunden (externorientiert)
- zentrale wertschöpfende Prozesse (identifizierbar nach Wertkettenmodell von Porter)
  - ⇒ Geschäftsprozesse, die im Wettbewerb wichtig sind

- besitzen einen wahrnehmbaren Kundennutzen (der dafür zahlt)
  - sind unternehmensspezifisch (einzigartige Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen)
  - sind nicht leicht imitierbar
  - sind nicht leicht substituierbar
- ⇒ jede Unternehmung hat eigene zentrale Kernprozesse
- ⇒ Dahinter liegen Kernkompetenzen, also Ressourcen, die unternehmensspezifisch sind und aus „komplexen Interaktionsmustern bestehen zwischen Wissen (Know-how), personengebundenen Fähigkeiten, intersubjektiven Routinen und intagiblen Aktivposten“
- funktions- und bereichsübergreifendes Wissen und Können (Bsp.: Versandhandel: Auftragsbearbeitung, Liefergenauigkeit; Tiefkühlkette: Sicherstellung der Kühlung bis zum Haushalt)
  - laufen über Funktionsbereiche hinweg (wenn gleich auch innerhalb dieser Funktionsbereiche prozesshaft gestaltet werden kann [Bsp.: Personalabteilung: Bewerberauswahl]) und gehören sinnvollerweise in die Obhut eines Prozessmanagers („Case owner“, „Process owner“)

Es gibt 3 verschiedene Möglichkeiten, die Funktionsbereiche einzubinden

- Funktional orientierte Primärstruktur
  - Funktionalorganisation unverändert, Schnittstellen sind zu definieren, Prozessexperten überwachen den Ablauf
- Duale Struktur
  - matrixähnliche Struktur, bei denen der Prozessmanager gleichberechtigt ist oder gar Weisungsbefugnis hat, genau wie die Funkt.-manager
  - Statt eines Prozessmanagers auch gemeinschaftliche Verantwortung durch Prozessteam (gespeist aus Funktionsbereichen) möglich
- Prozessorientierte Primärstruktur
  - konsequente Verwirklichung des Prozessgedankens
  - Ersatz der hierarchischen Koordination durch gegenseitige, marktorientierte Kunden- und Lieferantenbeziehungen
  - Einheiten wie Miniunternehmen, die ihre Leistungen dem koordinierenden Prozessmanager zur Verfügung stellen.
  - nicht benötigte Leistungen werden eventuell verkauft und nur bei Bedarf vom Markt bezogen
    - ⇒ Berühmte Beispiele der Prozessorganisation entstammen dem administrativen Bereich (Rechnungslegung, Kreditbearbeitung, etc.)
    - ⇒ Analyse und Optimierung der besonderen Leistungen gegenüber dem Wettbewerber erzwingt tiefere Selbsterkenntnis der betrieblichen Struktur

⇒ Verknüpfung mit IuK-Technologien unverzichtbar

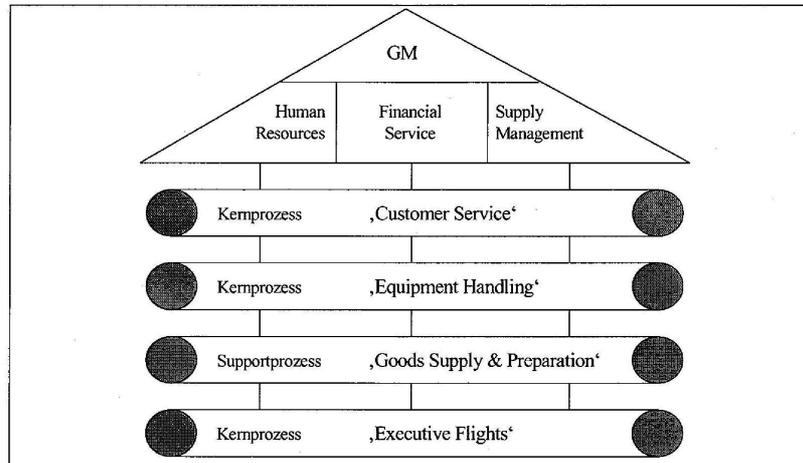


Abb. 19: Prozessorganisation eines Dienstleistungsunternehmens (in Anlehnung an Osterloh/Frost 2003, S. 44)

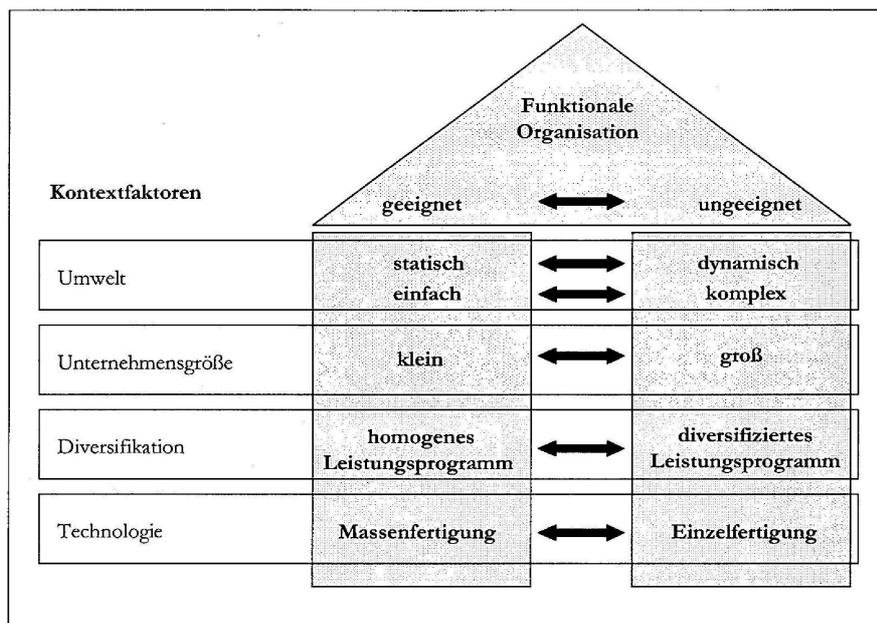


Abb. 20: Eignung funktionaler Organisationsstrukturen (vgl. Fließ 2006, S. 22)

### 1.7.3 Die Bedeutung der Situation

Entscheidung für eine bestimmte (die effiziente) Organisationsform

→ der situative Ansatz (systematische Berücksichtigung der Situation, in der sich das Unternehmen befindet)

⇒ Erfassung der Situation (unabhängige Variable), Erfassung der Struktur dieser Situation (abhängige Variable)

- ⇒ Veränderungen in der Situation als Stimulus, der organisatorische Maßnahmen einleitet
- ⇒ „Natürliche“ Entwicklung der Organisationsstruktur über funktionale, über die divisionale bis hin zur Matrix- und Tensororganisation
- ⇒ unter bestimmten Kontextbedingungen geeignet oder nicht
- ⇒ völlig eindeutige Gestaltungsempfehlungen gibt es nicht

Situativer Ansatz nicht nur Veränderung der Struktur als Anpassung an die jeweilige Umwelt, sondern auch Verständnis darüber, wie die Struktur einer Organisation Einfluss auf die in ihr agierenden Organisationsmitglieder ausübt.

- ⇒ Enge Verknüpfung zwischen formaler Organisationsstruktur und konkretem Arbeits- und Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder
- ⇒ Priorität des Humankapitals (wichtigster strategischer Erfolgsfaktor)
  - effiziente Nutzung aller Ressourcen (Bsp.: Managementforschung: ressourcenbasierter Ansatz)
- ⇒ Frage der angestrebten personellen Verhaltensweisen und der dazu förderlichen Organisationsformen

Situation am Markt geprägt durch Dynamik

- ⇒ überdurchschnittliche Kundenorientierung, Flexibilität und Innovationsfähigkeit
  - Verhaltenserwartungen an Organisationsmitglieder:
    - ⇒ kreativ, ⇒ initiativ, ⇒ engagiert, ⇒ selbstständig
    - ⇒ kooperativ, ⇒ risikobereit, ⇒ sozial kompetent,
    - ⇒ kostenbewusst, etc.
- ⇒ „Mitunternehmertum“
  - Unternehmerische Verhaltensweisen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz

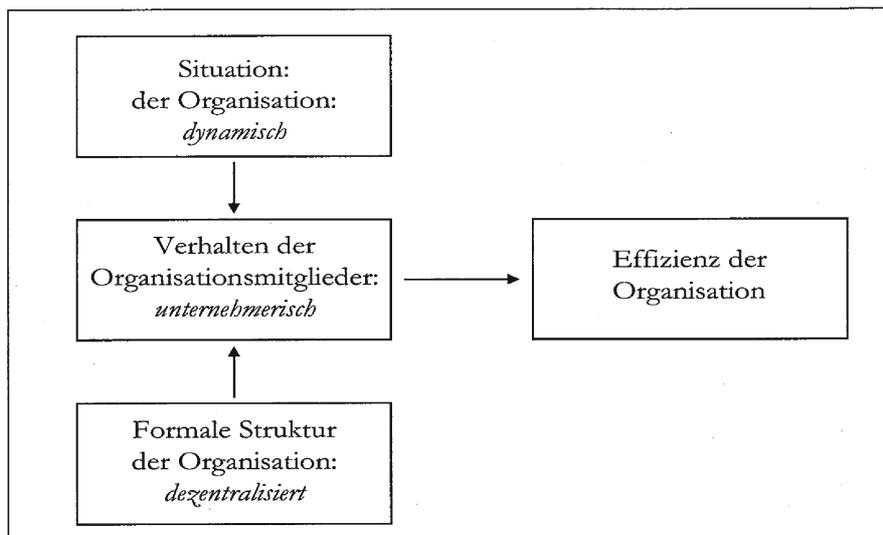


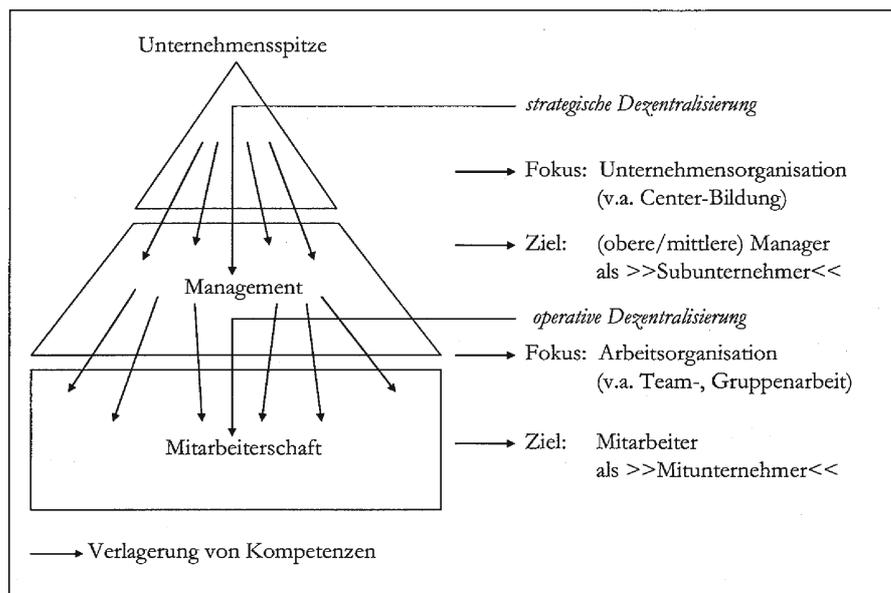
Abb. 21: Der Zusammenhang von Situation, Verhalten, Struktur und Effizienz

## 2 wesentliche Handlungsansätze zur Förderung (mit-)unternehmerischen Verhaltens:

- personalpolitische Konzepte oder Maßnahmen, die die „Selbst“-Verpflichtung der Organisationsmitglieder fördern (Motivation, Commitment, Involvement, Extra-Rollen-Verhalten)
- (Re)organisationelle Konzepte und Maßnahmen, die unternehmerische Freiheiten geben (⇒ Empowerment [Ermächtigung der Mitarbeiter])
- am wichtigsten Dezentralisierung

### strategische Dezentralisierung anstatt bürokratischer Verwaltungsmentalität

- ⇒ Verlagerung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neu definierte Unternehmenseinheiten, Verlagerung auf marktnahe Organisationseinheiten oder Auslagerung aus dem Unternehmen
- ⇒ Center-Bildung, Geschäftssegmentierung, Steuerung über interne Märkte
- ⇒ Umformung von „verwaltenden“ Managern in „Sub-Unternehmer“



**Abb. 22:** Strategische und operative Dezentralisierung - zentrale Methoden unternehmerischer (Re-)Organisation (Kuhn 1997, S. 165)

### operative Dezentralisierung anstatt mangelnder (Mit-)einflussnahme

- ⇒ Verlagerung von operativer Kontrolle, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten nach unten bis hin zu den ausführend Beschäftigten
  - nicht-tayloristische Aufgabenintegration, Einführung von Team- und Gruppenarbeitskonzepten
  - „Shop-floor-Entrepreneurship“. Mitarbeiter aller Hierarchieebenen mit Mitentscheidung, Mitwissen, Mitdenken, Mitfühlen, Mit handeln und Mitverantwortung

- ⇒ Förderung unternehmerischer Verhaltensweisen
- ⇒ situativ begründete Entgrenzung des internen Unternehmertums

„**Arbeitskraftunternehmertum**“ als spezielle Variante:

- ⇒ nicht nur Ermächtigung der Mitarbeiter zum Mitunternehmertum, sondern Ausgliederung als formal selbstständige (externe) Unternehmer mit folgenden Verhaltensmustern:
  - unternehmerische Selbst-Kontrolle, Planung, Steuerung & Überwachung der eigenen Tätigkeit
  - unternehmerische Selbst-Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen
  - unternehmerische Selbst-Rationalisierung, Vertrieblischung der Lebensführung
- ⇒ Outsourcing, Netzwerkorganisation, virtuelle Organisation (Freiberufler, Kleinstbetriebe, „Ich“-AG's, Scheinselbstständige)

Durch Dynamik des Umfeldes bilden sich neue Ordnungsprinzipien von Organisationen heraus ⇒ neue, moderne Organisationsformen

#### 1.7.4 Moderne Organisationsformen

GEGENÜBERSTELLUNG	
Alte Organisationskonzepte	Neue Organisationskonzepte
hierarchisch	flach
vertikal	lateral
einfach	vernetzt
groß	klein bzw. unabhängige Untereinheiten
stabil	instabil
statisch	dynamisch
reagierend	agierend/lernend
lokal/national	global
funktional	kundenorientiert
arbeitsrollenorientiert	fertigkeitsorientiert
individuumorientiert	teamorientiert
informationsbegrenzt	informationsreich
selbständig	partnerschaftlich
mitarbeiterverantwortlich	eigenverantwortlich (für Karriere)
langfristig	marktabhängig

**Abb. 23:** Idealtypische Merkmale alter und neuer Organisationskonzepte (aus Weinert 2004, S. 634)

- von einer hierarchisch strukturierten Organisation hin zu einer flach ausgebildeten Hierarchie
- Sicherstellung flexibler Reaktionsbereitschaft durch Bildung autonomer Organisationseinheiten

→ Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen des Kunden

#### 1.7.4.1 Netzwerkorganisation:

Abgrenzung: intraorganisational - interorganisational

intraorganisational: Beziehungsgeflecht zwischen Organisationsmitgliedern

- ⇒ informelle Netzwerkbeziehungen (spontan und situativ bedingt) für schnellen direkten Informationsfluss und schnelle Reaktionsgeschwindigkeit in der Organisation
- ⇒ absichtliche Etablierung von verbindlichen Netzwerkstrukturen innerhalb eines Unternehmens
- ⇒ Aufgabe einer hierarchischen Pyramidenstruktur zu Gunsten einer sternförmig angeordneten und flachen Netzstruktur als förderlich bei wachsender Dynamik und Komplexität der Umwelt
- ⇒ Formung interdisziplinärer Teams mit flexibler Gestaltung, ständige Überprüfung ihres Wertbeitrages am Organisationserfolg, d.h. oftmals Umgestaltung der internen Netzwerkstrukturen ⇒ dynamischer Charakter

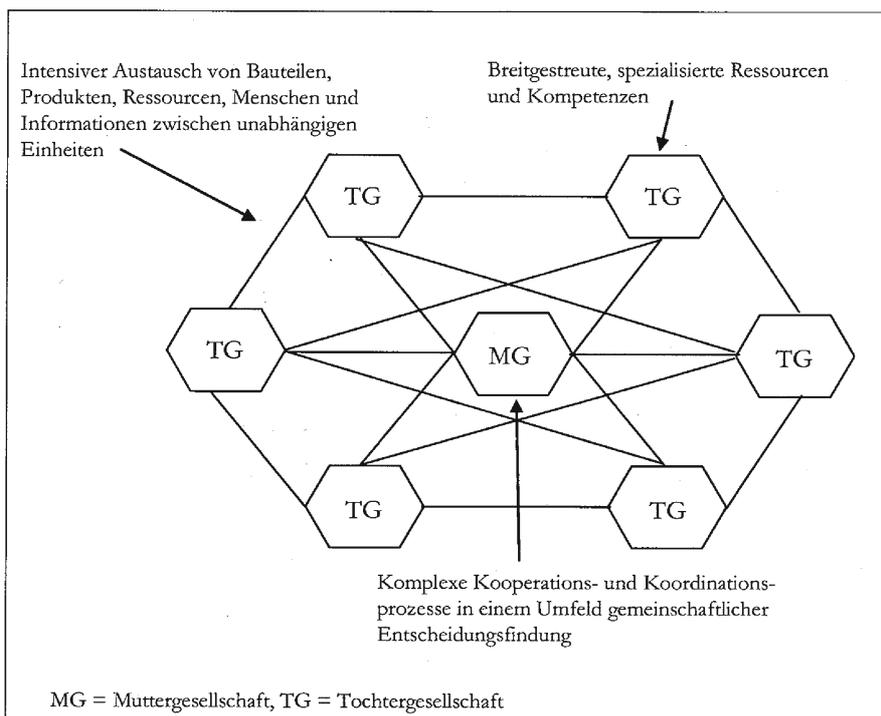


Abb. 24: Das transnationale Organisationsmodell nach Bartlett und Ghoshal (vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 149; Kutschker/Schmidt 2006, S. 529)

#### transnationales Organisationsmodell:

Pflege der Netzwerkstruktur zwischen Unternehmenszentrale und Tochterunternehmen (weltweit tätige Unternehmen, dezentrale Tochtergesellschaften)

- ⇒ Weltweite Lernfähigkeit von Organisationen
- ⇒ Multinationale Flexibilität (Nähe zu den lokalen Märkten und aktive Mitgestaltung des Wettbewerbs)
- ⇒ globale Effizienz (Kostenvorteile durch Nutzung von Synergien)
- ⇒ Zugänglichmachung von unternehmensweiten Wissen (Bsp.: „Job-rotation“-Programme)
- ⇒ Unternehmenseinheiten spezialisieren sich auf Kernkompetenzen mit Entwicklungs- und Steuerungsverantwortung, also Zentralisierung der Ressourcen bei gleichzeitiger Dezentralisierung der Unternehmenseinheiten

interorganisational: Zusammenarbeit von wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Unternehmen, Kooperation und geteilte marktfähige Wertschöpfung

- ⇒ hybride Organisationsform  
Arbeitsteilung gemäß der spezifischen Kernkompetenzen der einzelnen Netzwerkpartner
- ⇒ Optimale Nutzung der Synergiepotenziale
- ⇒ gerade für kleine und mittelständische Unternehmen interessant, um sich der Dynamik des Marktes anzupassen.

Interorganisationale Netzwerkbeziehungen lassen sich anhand folgender Aspekte typologisieren:

- Räumliche Verteilung des Netzwerks ⇒ regional, international oder global
- Steuerungsform des Netzwerks ⇒ hierarchisch vs. heterarchisch
- Art der Interdependenz der Netzwerkpartner ⇒ einseitig vs. wechselseitig
- Dauer der Netzwerkbeziehungen ⇒ stabil vs. dynamisch
- Inhalt ⇒ Produkte, Dienstleistungen, Informationen, usw.
- Beziehungsintensität ⇒ direkter oder indirekter Austausch
- Beziehungsrichtung ⇒ horizontal oder vertikal

### Strategisches Netzwerk:

Hierarchische Struktur und zeitlich stabile Kooperation zwischen mehreren Unternehmen, um strategische Vorteile gegenüber Mitbewerbern außerhalb des Netzwerks zu generieren.

- ⇒ Koordination durch Fokalunternehmung  
(beispielsweise der Endprodukthersteller, eine Handels- oder Dienstleistungsunternehmung)  
Diese Unternehmung tritt am Markt alleinig in Erscheinung  
(Bsp.: Flughafen Frankfurt Main AG)

Als zentrale **Bedingungen bzw. Steuerungsmerkmale für den Erfolg von Netzwerkorganisationen** lassen sich nennen:

- Kooperation anstatt Wettbewerb innerhalb des Netzwerks
- Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern
- Selbstverpflichtung der einzelnen Partner dem Netzwerk gegenüber
- Gegenseitige Verlässlichkeit der Netzwerkpartner
- Verhandlungen über Interessen, Lösungen, Aktivitäten, usw.
- Zeitlich befristete relationale Verträge, die den Partnern genug Freiraum zur Erfüllung bieten
- Dauerhafter Beziehungszusammenhang zwischen den Netzwerkpartnern

#### Nachteile:

- ⇒ Durch Dezentralisierung und Selbstabstimmung in den autonomen Unternehmenseinheiten schlechte Steuerbarkeit der Gesamtorganisation (Ein Fokalunternehmen kann aber die Führung übernehmen und autonome Führung der einzelnen Einheiten zurücknehmen ⇒ besser beherrschbar und Verringerung der Komplexität)
- ⇒ Verlust der unternehmenseigenen Identität
- ⇒ Verdrängung der Unternehmenskultur durch dominanten Partner sowie Verlust von Marktvorteilen

#### 1.7.4.2 Virtuelle Organisation

Virtuelle Netzwerke oder virtuelle Unternehmen (nutzbar für intra- oder inter-organisatorische Strukturierung) (Bsp.: virtuelle Organisation von Büros oder einzelnen Abteilungen)

- ⇒ höchste Flexibilität bei minimalen Kosten
- ⇒ Gewährleistung neuer Entwicklungstendenzen wie informationale Vernetzung oder Internationalisierung

Virtuelle Unternehmen werden in ihrer reinen Form als temporäre, projekthafte Kooperationen von rechtlich selbstständigen Unternehmen verstanden, die mittels gemeinsamer Informations- und Kommunikationstechnologie-Architektur (**technologische Komponente**) und durch die Optimierung der gemeinsamen Wertschöpfungskette (**prozessuale Komponente**) individuell auf Kundenbedürfnisse (**kontextuelle Komponente**) abgestimmte Produkte - idealiter zum Zeitpunkt der Nachfrage - erzeugen, ohne dass dem Kunden die arbeitsteilige Leistungserbringung auch nur ansatzweise transparent wird.

Ermöglicht wird dies durch:

- ⇒ Fokussierung auf Kernkompetenzen der beteiligten Unternehmen bei synergetischer Kombinierbarkeit (**strategische Komponente**)
- ⇒ Entkopplung arbeitsteiliger Leistungserstellungsprozesse unter Verzicht auf eine eigene organisatorische Institutionalisierung (Senkung von Transaktionskosten, Selbstorganisationsprozesse haben besondere Bedeutung)(**strukturelle Komponente**)

⇒ Vertrauen untereinander, gemeinsames Geschäftsverständnis  
(**kulturelle Komponente**)

Vier grundlegende Merkmale innerbetrieblicher Virtualisierung von Organisationsstrukturen als auch einer unternehmensexternen Virtualisierung:

1. Modularität der Strukturen: Flexible Bausteine übernehmen die ganzheitliche Abwicklung einer Aufgabe bzw. eines Prozesses
  2. Heterogenes Kompetenzprofil: Netzwerkpartner verfügen über je spezifische Kernkompetenzen
  3. Verzicht auf eine hierarchische Struktur: Zuständigkeiten allein durch Projektanforderungen und nicht durch formale Autoritäten (Herausbildung von zentralen Akteuren („Brokern“) als Initiatoren oder Koordinatoren möglich)
  4. Räumliche und zeitliche Verteiltheit der Aufgabenträger: (Rückgriff auf moderne IuK-Technologien) → standortunabhängig und gleichzeitige Leistungserbringung
- Virtuelle Unternehmen werden vorwiegend durch immaterielle Größen (z.B. Wissen, Information und Kommunikation) definiert  
⇒ Entmaterialisierung
  - zeitliche Entkopplung von Teilprozessen durch konsequente Nutzung von IuK-Technologien. Paralleler Ablauf von Wertschöpfungsprozessen.  
⇒ hohe Kompetenz- und Prozessorientierung  
⇒ Weg von Massenprodukten hin zur Lösung spezifischer Kundenprobleme, Integration des Kunden in Leistungserstellungsprozess

Bsp.: „Virtuelles Reisebüro“ als einzige Schnittstelle zum Kunden.

Virtuelle Netzwerke sind dynamisch und ändern ihre institutionale Zusammensetzung häufiger als bei Netzwerkorganisationen, häufiger Wechsel von Netzwerkpartnern ist geradezu typisch.

Ein Unternehmen ist der „Leader“ oder das fokale Unternehmen (auch „Broker“)

- ⇒ Verantwortung der entscheidenden strategischen Ideen sowie deren Umsetzungssteuerung, da die Voraussetzungen für eine Selbstorganisation in virtuellen Unternehmen gerade nicht gegeben sind. ⇒ Führungsrolle in der Regel ein einzelnes Unternehmen
- ⇒ Hauptverantwortung für das Netzwerkmanagement
  - Selektion geeigneter Partnerunternehmen
  - Allokation von Aufgaben und Ressourcen auf die Netzwerkpartner
  - Regulation der Netzwerkaktivitäten (Leistungsaustausch zwischen den Partnern)

→ Evaluation der Leistungsbeiträge der einzelnen Partner (auch Qualität der einzelnen (Netzwerk-)Beziehungen)

Beispiel: „Virtuelle Marktplätze“, „Internet- oder Online-Shop“, Virtuelle Foren, die das Internet als Handelsplattform nutzen.

⇒ Virtueller Zusammenschluss von Einzelunternehmen, um einen Marktplatz zu bilden („E-Commerce“). (Bsp.: ebay oder Amazon)

Virtuelle Unternehmen können oftmals bessere Qualität zu geringeren Kosten und in schnellerer Zeit anbieten als alternative Kooperationsformen durch Bündelung der heterogenen Fähigkeiten der einzelnen Netzwerkpartner, Befriedigung vieler zum Teil divergenter Marktansprüche.

Jeder Partner im gleichberechtigten Verbund führt nur Aufgaben innerhalb seines Leistungsspektrums aus, so dass das Risiko auf mehrere Netzwerkpartner verteilt wird.

Nachteil:

- geringe theoretische Durchdringung (fehlende theoretische Fundierung)
- Risiko des Identitäts- und Kompetenzverlustes (wie bei interorganisationalen Netzwerken)

#### **1.7.4.3 Strategische Allianz**

als Alternative zu Fusionen und Übernahmen („Mergers & Akquisitions“)

- Firmen behalten ihre rechtliche Selbstständigkeit
- Zusammenarbeit erstreckt sich nur auf ausgewählte Funktionsbereiche
  - ⇒ Spannungsfeld „Kooperation & Wettbewerb“
  - ⇒ Spannungsfeld „Rigidität vs. Flexibilität ihrer Führung“
  - ⇒ Spannungsfeld „Kurzzeit- vs. Langzeitorientierung der sie tragenden Verantwortlichen“

Beispiel: Zusammenschluss einzelner Fluggesellschaften zu Star Allianzen (Lufthansa, United Airlines, SAS, Air Canada, Thai Airways)

Abstimmung der Flugpläne, gemeinsame Check-Ins.

⇒ verkürzte Wartezeiten bei Anschlussflügen, wechselseitige Anrechnung von Bonusmeilen

Strategische Allianz basiert auf einer horizontalen Kooperation zwischen mehreren Unternehmen (meist innerhalb der gleichen Branche)

Es gibt verschiedene Formen von Allianzen:

- ⇒ vertikale Allianzen (kein direkter noch indirekter Wettbewerb)
  - z.B. IBM und Ford: Verbesserung der Zulieferer-Abnehmerschnittstelle

- ⇒ neutrale Allianzen (Unternehmen in unterschiedlichen Branchen ohne gegenseitige Konkurrenz)
  - z.B. Mercedes Benz und Voest-Alpin Stahl: Gemeinschaftliche Erforschung einer ökologischen Entsorgung von Stahl, Eisen und Buntmetall
- ⇒ substitutionale Allianzen (Produkte der Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen stehen prinzipiell in einem Wettbewerb)
  - z.B. Lufthansa und Avis: Gemeinsame Schalter für gemeinsame Kunden.

Joint Venture kann als eine Unterform der strategischen Allianz angesehen werden.

Es tauchen mehrere betriebswirtschaftliche Fragen auf:

- Wahl des richtigen Partners
- Organisation der Allianz
- Einbindung in die bestehende Organisationsstruktur
- Kontrollfragen
- Verteilung der Aufgaben und Gewinne
- volkswirtschaftliche und rechtliche Überlegungen (z.B. Veränderung der Marktstruktur)
- verhaltenswissenschaftliche Aspekte (Mitarbeitermotivation und -identifikation), Frage der verschiedenen Landeskulturen bei internationalen Allianzen

Unterschied: additive Allianz/komplementäre Allianz

additive Allianz:

Zusammenführung der Partnerstärken, um noch größere Schlagkraft zu erzielen (z.B. gemeinsamer Vertrieb)

komplementäre Allianz:

Ausnutzung ergänzender Stärken der Partner (Produktion (Unternehmen A) und Vertrieb (Unternehmen B))

Die meisten strategischen Allianzen finden sich in den Bereichen Marketing, F&E sowie Produktion.

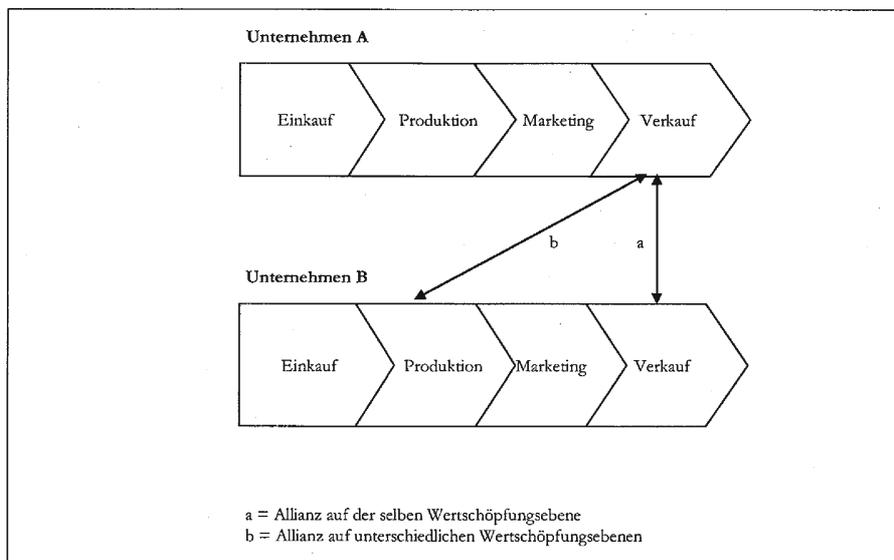


Abb. 26: Mögliche Funktionsbereichsbeziehungen strategischer Allianzen (vgl. Hammes 1994, S. 49, leicht verändert)

Motive führen zu spezifischen Ausprägungen der Allianzen:

- Erzielung von Größeneffekten  
(Volumenallianzen) („Economies of Scale“)
- Zugang zu komplementären Kompetenzen und Ressourcen  
(Komplementaritätsallianzen) („Economies of Scope“)
- Reduktion des Risikos bei unsicheren Marktbedingungen  
(„Burden-Sharing“-Allianzen)
- zügige Erschließung neuer Märkte  
(Markterschließungsallianzen)

Existenz mehrerer Motive ist Regelfall.

Wie bei Netzwerken und virtuellen Unternehmen Flexibilitätssteigerung. Strategische Allianzen können relativ leicht vertraglich beendet werden.

Wie bei virtuellen Unternehmen auch bei strategischen Allianzen Bildung eines virtuellen Marktplatzes zur effizienten Gestaltung von Zuliefererprozessen. Konkurrierende Unternehmen bündeln ihre Kaufkraft via Internet.

⇒ Dies erhöht den Wettbewerb unter den Zulieferern. Die Käufer können aus einer großen Anzahl von Angeboten wählen, während ein einziges Unternehmen mit einem exklusiven Zulieferer zusammenarbeitet und höhere Preise hinnehmen muss.

(Bsp.: Automobilindustrie, Einzelhandel, chemische Industrie)

⇒ allerdings kartellrechtliche Bedenken

- ⇒ Vorteil ist die leichte Durchsetzbarkeit von Standards, sowie der Abbau von Rivalität zwischen Unternehmen, die sich zusammengeschlossen haben
  - ⇒ Übergang zur wettbewerbsbeschränkenden Kartellbildung fließend
- ⇒ Nutzen von neuem und komplementärem Wissen („Brain-drain“), positive Effekte für Innovationsfähigkeit der Unternehmen
  - Allerdings Gefahr eines ungleichgewichteten Austauschprozesses
  - Vertrauen als Grundlage notwendig

Meist bleiben strategische Allianzen bestehen, auch wenn sie keinen Vorteil mehr bieten.

- ⇒ Bindung wertvoller Zeitressourcen des Senior-Managements
- ⇒ Inkompetenz einzelner Netzwerkpartner
- ⇒ schlechte Erfolgsmessung

Auch Verhandlungen über Eintritt in eine Allianz führen meist zu „sunk costs“ aufgrund investierter Zeit und Anstrengung, so dass keiner der Partner den Misserfolg eingestehen will. So werden Allianzen eingegangen, obwohl sich abzeichnet, dass die Allianzen erfolglos sein werden.

Spannungen während der verschiedenen Lebensphasen der strategischen Allianz erfordern erhöhte Managementfähigkeiten der einzelnen Partner.

- ⇒ in einer Phase als Visionär, in einer anderen als strategischer Sponsor, in noch weiteren als Advokat, Networker, Führer oder auch Mediator

#### **1.7.4.4 Die Modulare Organisation**

Bildung abgeschlossener autonomer Einheiten, die eine Aufgabe oder einen Prozess ganzheitlich abwickeln und technisch und betriebswirtschaftlich eigenständig handeln, auch wenn übergeordnetes Ziel einheitlich ist

- ⇒ schneller, anpassungsfähiger, flexibler, marktnäher, effizienter

Typische Module der modularen Organisation:

- Restrukturierung der Unternehmensorganisation:  
Modularisierung ⇔ rein intraorganisationale Reorganisationsform
- Orientierung an Prozessen  
Ausrichtung der Einheiten an Prozessen
- Orientierung an Kunden  
Bestimmung der betrieblichen Aktivität letztlich vom Kunden. Erweiterung auf interne Produkte und Prozesse zur Erstellung von Zwischenleistungen im Sinne eines innerbetrieblichen Leistungsaustausches
- Integriertheit der Aufgabe  
Integration aller zur Erstellung eines Produktes zusammengehörigen Aktivitäten
- Bildung kleiner Einheiten  
Abstimmung auf die Problemlösungskapazität des Menschen

- Dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung  
Entscheidungskompetenz und -verantwortung für die übertragene Aufgabe  
(Verlagerung der Managementfunktionen in die einzelnen Einheiten)
- nicht-hierarchische Koordinationsformen zwischen Modulen  
Selbststeuerung (durch Verrechnungspreise im innerbetrieblichen Leistungsaustausch), Kompensation von Steuerungsproblemen durch ausgeprägte Unternehmenskultur

Unternehmensebene (Makroebene)

Prozessebene (Mesoebene)

Ebene der Arbeitsorganisation (Mikroebene)

Das Spektrum organisatorischer Modularisierungskonzepte	
Modularisierung auf der Ebene des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung von Profit-Center-Strukturen mit zentralen und dezentralen Modulen</li> <li>• Modularisierung nach Geschäftsbereichen und Produkten</li> <li>• Modularisierung nach Regionen und lokalen Einzelmärkten</li> </ul>
Modularisierung auf der Ebene der Prozessketten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisierung von Geschäftsprozessen</li> <li>• Bildung von Produktinseln und Fertigungssegmenten</li> </ul>
Modularisierung auf der Ebene der Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung vollintegrierter Arbeitsplätze (Autarkiemo­dell)</li> <li>• Bildung teilautonomer Gruppen (Kooperationsmodell)</li> </ul>

**Abb. 27:** Das Spektrum organisatorischer Modularisierungskonzepte (nach Reichwald/Möslein 1999, S. 41)

Ergänzend hinzu kann die Ebene der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette kommen, also Netzwerk­bildung mit verschiedenen Unternehmen  
⇒ ähnlich zu einer interorganisationalen Netzwerk­bildung

Beispiel: Hörgerätehersteller Oticon

Ersetzung aller individuellen Arbeitsplätze, Arbeitseinrichtungen und Arbeitsmittel durch ganzheitliche, kundenorientierte Projekte  
(Erstellung ~ Planung → Produktion → Vertrieb)

Ein verantwortlicher Manager und ein Promoter übernehmen die Betreuung der einzelnen Projektteams, jeder Mitarbeiter ist gegenüber den Zielen des Teams verantwortlich, Mitarbeiter bewerben sich um Mitarbeit in Projekten, Mitarbeit in verschiedenen Projekten ist erwünscht, Kommunikation „face-to-face“, projektübergreifend agieren so genannte „Competence Center“.

Vorteile:

- Flexible Steuerung und Koordination von Ressourcen und Kompetenzen
- schnellere Reaktionsfähigkeit
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit
- Eindeutige Verantwortungszuordnung auf das jeweilige Modul

- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Marktorientierung zentrale Stellung in dieser Organisationsform. Kundenwünsche können unmittelbar in die einzelnen Prozesse integriert und umgesetzt werden
- kurze Kommunikationswege zwischen den modularen Einheiten, Abstimmungsprozesse sind verkürzt
- Dynamische Restrukturierung von Prozessen möglich. Gute Anpassung an Markt- und Umweltbedingungen
- durch die ganzheitliche Aufgaben- und Prozessabwicklung sind Verantwortungen innerhalb der einzelnen Einheiten direkt zuordenbar (größere Arbeitsmotivation bedingt durch ganzheitliche Aufgabenstruktur)

Nachteile:

- hohes Konfliktpotenzial modularer Organisationen, wenn Zielsetzungen der einzelne Module nicht mit denen des Gesamtunternehmens konform gehen
- Tendenz zur Mehrfacharbeit in den einzelnen Modulen. Prozessübergreifende Tätigkeiten wie Personal, Controlling oder EDV werden dann in jedem Modul gesondert durchgeführt (Allerdings sind auch Slack-Ressourcen möglich (Zeitreserven, Dispositionsspielräume))

Dem Modularisieren sind praktische Grenzen gesetzt. Unterschiede zwischen der Bildung von Modulen und jener von Sparten bzw. Dimensionen nicht allzu zahlreich. Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal sind die konsequente Anwendung des Prinzips der Modularisierung auf allen Ebenen der Organisationsgestaltung sowie eine konsequente Nutzung moderner IuK-Techniken.

### 1.7.5 Statik und Dynamik der Organisation

Organisation und Strukturen  $\Rightarrow$  statisch, ausgelegt auf Dauer und Erhalt

aber: Trend zur Berücksichtigung der Dynamik.

Man unterscheidet zwei grundlegende Sichtweisen von Organisation:

- statische Sichtweise  
 Organisation als Ergebnis des Organisierens, als hergestellte Ordnung oder Struktur. Organisation als abgrenzbares Gebilde.  
 $\Rightarrow$  Verlässliche Struktur, stabile Ordnung, Verringerung der Komplexität, Schaffung von Orientierung, „Ein Unternehmen *ist* organisiert“
- dynamische Sichtweise  
 Organisation als planmäßige Herstellung einer Ordnung. Betonung des prozessualen Aspekts der Organisation als Instrument zur Schaffung einer kollektiv verbindlichen Ordnung. Organisation als „Geschehen, nichts Dingliches und Fertiges“.

Beide Konzepte schließen sich nicht aus. So gibt es in allen Organisationen eine latente Stabilisierungskapazität in der Dynamik wie auch eine latente Veränderungskapazität in der Stabilität.

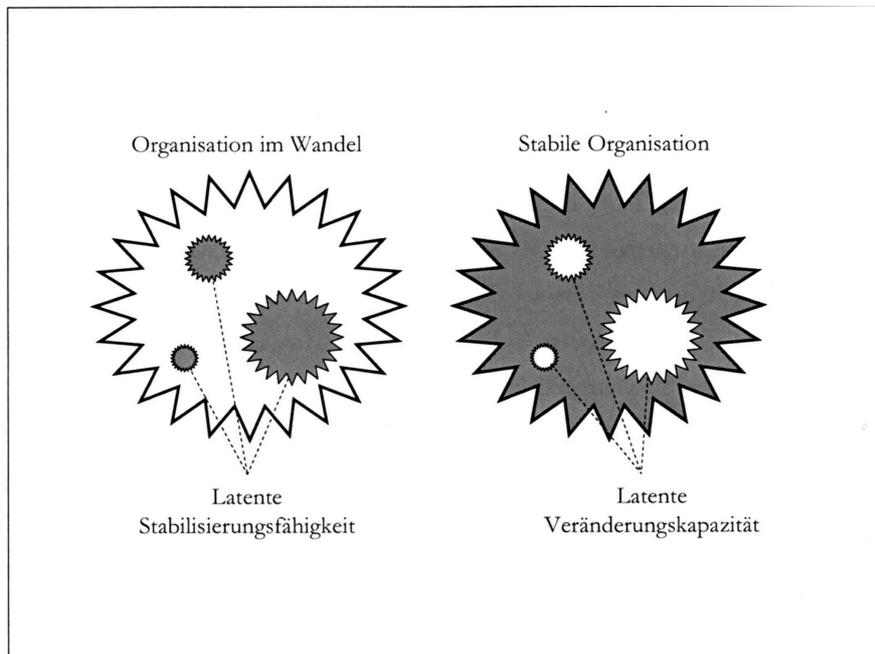


Abb. 28: Stabilität und Wandel in Organisationen (vgl. Westerlund/Sjöstrand 1981, S. 104)

Lange Zeit wurde in der Organisationsforschung mehr der statische Aspekt betont, da es einfacher ist Statisches zu modellieren als dynamische Verläufe.

- ⇒ Organisation als bleibendes und wenig wandlungsfähiges Gebilde. Erkenntnisbemühungen waren konzentriert auf die Bewahrungsmechanismen organisatorischer Regelungen und die zeitüberdauernde Gestaltung funktionaler Strukturkomponenten, weniger auf den Wandel
  - Wandel als Ausnahme, obwohl die Unternehmen ständigen Veränderungen unterworfen sind.
  - Diskutiert werden die Trägheit von Organisation als entscheidender Faktor der Stabilität und Kontinuität. Fokus vor allem auf die Dysfunktionalität dieser Mechanismen für das längerfristige Überleben der Organisation
- ⇒ Beharrungsvermögen ursächlich für das Scheitern und Ausbleiben von Veränderungen
- ⇒ organisatorischer Konservatismus, Strukturkonservatismus muss nicht gänzlich nachteilig sein, sondern kann Grundlage für Verlässlichkeit und Berechenbarkeit, Schaffung von Vertrauen und Legitimität, Garantie eines kontinuierlichen Ressourcenzufusses sein.
  - unverzichtbar für Organisationen

→ nachteilig aber für Anpassung an veränderte Herausforderungen im Umfeld und einer proaktiven Veränderung im Fall der Antizipation von zukünftigen Ereignissen oder dem Wunsch nach einer innovativen Veränderung.

Problematisch ist ein starkes Beharrungsvermögen insbesondere, wenn das Veränderungstempo im relevanten Umweltsegment hoch ist und gleichzeitig der exogene Druck zu einem Wandel hoch ist.

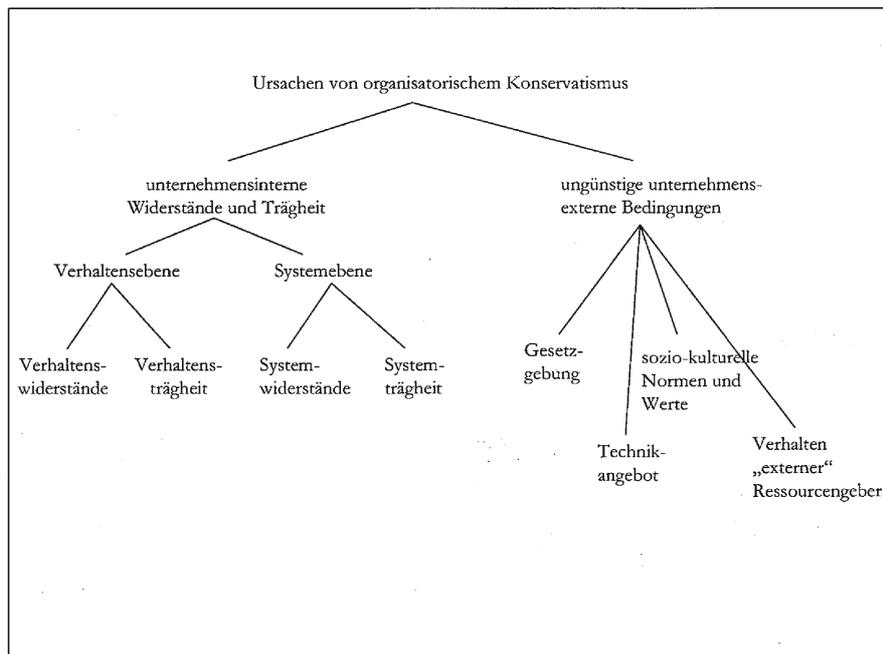


Abb. 29: Organisatorischer Konservatismus

Im Gegenzug gibt es verschiedene Quellen der Dynamik:

- innovative, unternehmerische Leitungspersönlichkeiten, die neue Entwicklungen vorantreiben (Pioniere)
- der Markt und die Konkurrenz, die ständig Rückmeldungen und Vergleiche initiieren
- das Personal mit horizontalen und vertikalen Konflikten zwischen Stellen, Abteilungen oder Instanzen, auch Spannungen zwischen Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Organisationsziele selbst.
- Ansprüche von Stakeholdern bzw. Shareholdern (neue Ansprüche wie Umweltbewusstsein, Kundenorientierung, Gewinnsteigerung oder Arbeitsplatzsicherheit)
- neuere Rechtsprechung, Gesetze und Verordnungen

⇒ ungeplanter und geplanter Wandel

### Ungeplanter Wandel:

- ohne bewusste Eingriffe in das Organisationsgebilde, Eigendynamik des Systems, nicht intendierte Handlungsfolgen
- Veränderungsprozesse sind nicht direkt beabsichtigt, ergeben sich eher zufällig und bleiben dementsprechend mehr oder weniger unbemerkt
- Wandlungsvorgänge durch Änderung oder Ausbrechen aus Routinen oder Improvisationen  
⇒ emergentes Phänomen in informellen Zusammenhängen der organisierten Zusammenarbeit
- um nicht zu verharren, sind ungeplante Wandlungsprozesse oft notwendig

### Geplanter Wandel:

- absichtliches, kontrolliertes und gesteuertes Eingreifen (Intervention) im Rahmen einer vorwegnehmenden und zielgerichteten Gestaltung der Organisation
- Oftmals im Rahmen eines strukturierten Veränderungsprogramms („formaler Wandel“)
- Ausmaß der Intervention kann erheblich variieren
- Der geplante Wandel versucht, möglichen Effektivitätsverlusten präventiv entgegenzuwirken und soll die Wirksamkeit von organisationalen Leistungsprozessen steigern
- Einstellung auf Folgen des Wandels sind möglich und weitere Maßnahmen zur Ausweitung oder Absicherung der Veränderung können vorausgeplant werden

Ausmaß der Veränderungen kann unterschiedlich sein

⇒ Wandel 1. und 2. Ordnung

### Wandel erster Ordnung:

- schrittweise Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation, ohne die Gesamtordnung oder die Interpretationsschemata zu berühren
- fortdauernde und evolutionäre Anpassung im Rahmen der allgemeinen Unternehmensentwicklung (z.B. Wachstumsprozesse)
- Beschränkung auf einzelne Abteilungen oder Organisationseinheiten
- Komplexität und Intensität der Veränderungen überschaubar

### Wandel zweiter Ordnung:

- Änderung der dem Handeln zu Grunde liegenden Wertbilder, Werten und Grundannahmen

- radikale Veränderung der „Verfasstheit“ und der Verfahren der gesamten Organisation
- revolutionäre Veränderung „verkrusteter“ oder „chaotisch“ gewordener Organisationsstrukturen
- sprunghaft und mit Bruch mit Vergangenheit & Tradition
- betrifft alle Ebenen der Organisation, schließt Verhaltens- und Strukturveränderungen/Strategieänderungen mit ein („second-order change“)

<b>Wandel 1. Ordnung</b>	<b>Wandel 2. Ordnung</b>
Beschränkt auf einzelne Dimensionen	Mehrdimensional
Beschränkt auf einzelne Ebenen	Umfasst alle Ebenen
Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel
Kontinuität, gleiche Richtung	Diskontinuität, neue Richtung
Inkremental	Revolutionär
Ohne Paradigmenwechsel	Mit Paradigmenwechsel

Abb. 30: Wandel 1. und 2. Ordnung (in Anlehnung an Levy/Merry 1986, S. 9)

Wandel ist auf verschiedenen Ebenen möglich:

Ebene des Einzelnen:

- Disposition, Fähigkeiten, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen des Individuums sowie seiner Präferenzen, seiner Motivation, seinem Wissen
- beeinflusst alle weiteren Ebenen

Ebene der Gruppe:

- intersubjektive Beziehungsstrukturen und Verhaltensweisen einer Mehrzahl von Organisationsmitgliedern im Fokus
- Veränderung in den Interessen, Zielen, der Zusammensetzung, der Beziehungsmuster und Funktionsweise von Gruppen
- Wandel äußert sich in typischen Gruppenentwicklungsverläufen

Ebene des Unternehmensbereichs:

- Strukturen und Prozesse, Beziehungskonstellationen und Verhaltensmuster organisatorischer Subeinheiten oder funktionaler Komponenten der lateralen Kooperation (z.B. Funktionsbereiche, Abteilungen, Geschäftseinheiten)

- Neugestaltung der Austauschbeziehungen als auch deren Aufbau oder Zerfall (Veränderung der Einheiten und deren Beziehungen untereinander)

Ebene des Gesamtunternehmens:

- Veränderung der Wesensmerkmale und Verhaltensweisen des Unternehmens an sich
- insbesondere Strukturkonfiguration, strategisches Verhalten, kulturelle Normen, kollektive Kognitionen
- Wandel beeinflusst formale Regelungen, gemeinschaftliche Verhaltensweisen und tief verankerte Bewusstseinsstrukturen

Auf jeder Ebene ist der Inhalt des Wandels anders. Die Betrachtung nur einer Ebene ist nicht sinnvoll, da sie der Vielschichtigkeit von Veränderungsprozessen nicht gerecht wird. Bedeutsam ist aber die Ebene des Einzelnen, da organisationaler Wandel immer mit den im Unternehmen tätigen Menschen in Verbindung steht.

Es ist wichtig, dass alle Individuen mit ihren Wahrnehmungen, Gefühlen und Gedanken am Prozess des Wandels beteiligt werden.

Man unterscheidet verschiedene Typen des Wandels. Man hat 4 Typen des Wandels, die auf vielfältige Weise sachlogisch und prozessual miteinander verflochten sind.

- Restrukturierung:
  - Formale Veränderung von Prozessen, Systemen und Strukturen (Bsp.: Hierarchieabbau, Modernisierung von Anlagen, Wechsel der Organisationsformen)
  - Neugestaltung der Ablaufprozesse des Unternehmens als auch der Aufbauorganisation
  - Restrukturierung ist notwendige Folge oder Begleiterscheinung eines tief greifenden Wandels
- Reorientierung
  - Wechsel der Strategie oder Neuausrichtung des strategischen Unternehmensportfolios (z.B. Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder Produkte, Transfer vorhandener Kernkompetenzen, Eingehen strategischer Partnerschaften)
  - nach innen wie nach außen ausstrahlend, Umbau von Strukturen wie auch Erwerb neuer Fähigkeiten
- Revitalisierung
  - Ansatzpunkt sind die Träger bzw. personellen Komponenten der Realisationspotenziale

- Änderung und Erwerb neuer Kompetenzen und Verhaltensweisen (z.B. größere Handlungsspielräume für Mitarbeiter oder Partizipation, Änderung des Führungsstils oder Kooperationsverhaltens, Förderung von Kreativität und unternehmerischem Denken)
- Auch auf die Interaktion mit der Umwelt (Kunden) gerichtet

- Remodellierung

- vergleichsweise tiefster Eingriff in das organisatorische Geschehen
- Änderung der grundlegenden Werte und Überzeugungen der Organisation und ihrer Mitglieder
- Wandel des Selbstverständnis und der Interpretationsschemata einer Organisation (z.B. Wechsel von einem Industrie- zu einem Dienstleistungsunternehmen)

Durch das Vorhandensein der verschiedenen Quellen von Stabilität und Dynamik entsteht ein variables Kräftegleichgewicht zwischen bewahrenden und fortschreitenden Kräften, dem Erhalt und der Entwicklung neuer Strukturen. Eine Unternehmung ist ein lebendiges, prozessuales Gebilde mit immer neu zu erschaffenden und zu legitimierenden Strukturen.

⇒ Veränderung ist Normalzustand für Organisationen.

Heutzutage passt die Vorstellung einer überwiegenden Stabilität von Organisationen nicht mehr in die Vorstellungswelt.

Eigene Transformationen sind aber eine risikoreiche und prekäre Aufgabe, da Organisationen eigentlich mit bleibendem Charakter entworfen werden. Daher ist die Betonung auch in der Organisationspraxis mehr auf der Stabilität und Bewahrung des Erreichten. Mit der Zeit hat sich das Wissen über Veränderungsprozesse vermehrt und das Repertoire an Gestaltungsinstrumenten des Wandels hat sich dementsprechend beträchtlich vergrößert.

- ⇒ Für eine längerfristige Fitness des Unternehmens ist ein gezieltes Management von Veränderung und Dynamik unverzichtbar.
- ⇒ veränderte Rolle von Führungskräften und Führung an sich
  - Finden einer Balance zwischen der Beruhigung (Komplexitätsreduktion) und Beunruhigung (Abbau von Routinen) des organisatorischen Gebildes und seiner Mitglieder
- ⇒ Unterschied zwischen „Verwaltern“, „Instandhaltungstechnikern“ gegenüber „Unternehmensarchitekten“ oder gar „Verflüssigern“
- ⇒ Führung kann Wandelprozesse gezielt anstoßen, begleiten und fördern.
- ⇒ nicht unbedingt aufgeblähte Form organisierter Selbstberuhigung (z.B. Erstellung aufwändiger Strategiekonzepte), bei Überraschungen, Diskontinuitäten und Instabilitäten in der Unternehmensrealität verhängnisvoll! Dadurch realitätsverzerrende Vorbereitung auf eine eigentlich unrealistische Zukunft!

⇒ Im Extremfall gefährliche, existenzbedrohende Stillstände (Organisationsblockaden), die aufgrund einer Konstellation verschiedenster Ursachen nur noch schwer zu überwinden sind.

### 1.7.5.2 Zusammenfassung

Die besprochenen Organisationsformen zeichnen sich durch einen Abbau von hierarchischen Strukturen zu Gunsten flacherer Hierarchien aus.

Strukturmerkmale:

- Vertrauen (vs. Misstrauen)
- Selbstverpflichtung der Akteure (vs. Motivierung von außen)
- Verlässlichkeit der Partner (vs. Opportunismus)
- Verhandlungslösungen (vs. Weisung)
- implizite Verträge (vs. schriftliche Verträge)

Es ist der Grad, der die Differenz der traditionellen und modernen Organisationsformen zueinander ausmacht.

Organisation und Hierarchie sind verwoben. Auch in starren Strukturen wird kooperiert, nur weniger institutionalisiert. Notwendig sind auch in Netzwerk- bzw. virtuellen Organisationen bestimmte Führungsstrukturen (also eine quasi-hierarchische Struktur) wie Fokalunternehmen oder zentrale Einheiten zur übergeordneten Koordination.

Ein Abbau von hierarchischen Strukturen kann negative Folgen haben:

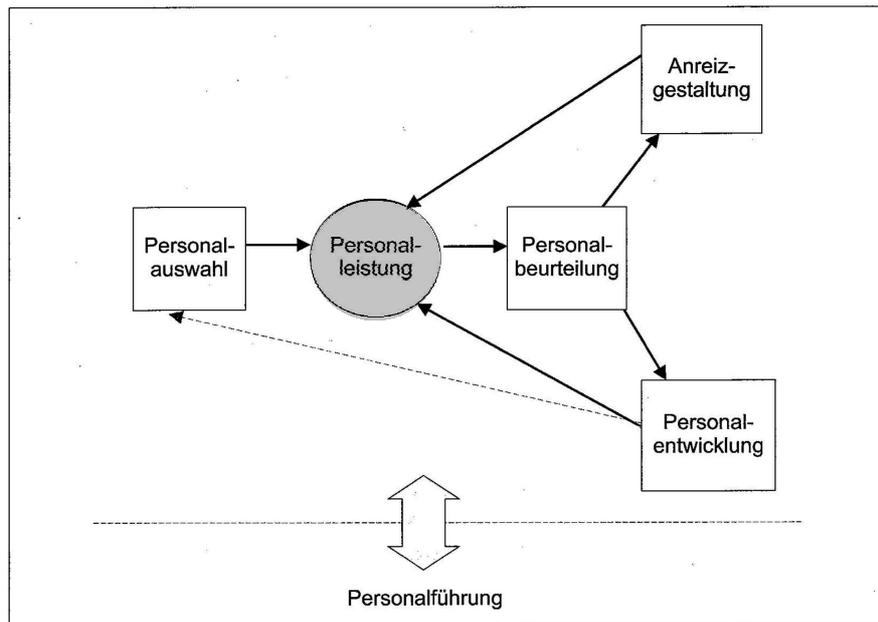
- Erhöhung des Haftungsrisikos durch erhöhte individuelle Einbringung Einzelner.
  - Risiko einer Überforderung der Arbeitnehmer (keine geeignete Copingstrategien gegen Stress)
  - Commitment innerhalb der Einheiten hoch, aber am Gesamtunternehmen schwach ausgeprägt
- ⇒ Anforderungen an das Management oder fokaler Unternehmen, Personalmaßnahmen zu planen  
(z.B. Anreizinstrumente, Zielsetzungsprozesse, Personalentwicklungsmaßnahmen)
- ⇒ wachsende Koordinierungskosten  
→ Perfektion des Schnittstellenmanagements.
- ⇒ Organisation ist immer auch eine reversible Antwort auf die vermutete Interdependenz zwischen Verhalten und Verhaltensumwelt (→ lediglich dem Verhalten einen Ermöglichungsraum geben. Verhalten besitzt jedoch eine eigene, mannigfaltige Qualität)

## 1.8 Personaleinsatz

### 1.8.1 Institutionelle Verankerung der Personalarbeit

Personalleistung im Zentrum (gemessen z.B. durch termingerechte Abwicklung eines Projekts, kundenorientierte Behandlung von Reklamationen, Erhöhung des Umsatzes, schnellere Einführung eines neuen EDV-Systems, etc.)

Sicherung durch 4 generische Teilfunktionen:



**Abb. 26:** Grundpfeiler des Personaleinsatzes (in Anlehnung an Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 50).

**Personalauswahl:** Finden der richtigen Mitarbeiter  
(externe oder interne Rekrutierung)

**Personalbeurteilung:** Würdigung der erbrachten Leistung (meist über Mitarbeitergespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten mit Feedback)  
→ Ziel: Steigerung der Leistung ⇒ Anreizgestaltung (Bsp.: Entgeltgestaltung)

**Personalentwicklung:** Gezielte Förderung des Personals

**Personalführung:** Beeinflussung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals.

**Personalarbeit:** Gestaltung des Einsatzes der Human-Ressourcen unter Berücksichtigung organisationsbezogener und individueller Ziele  
⇒ Generierung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen  
⇒ enge Kopplung zwischen Personalmanagement und den übrigen Funktionsfeldern der Unternehmensführung

Mitarbeiter als notwendige erfolgskritische Ressource im Wettbewerb  
(allgemein für alle gleicher Ressourcenzugang (Arbeitsmarkt))

→ gezielte Bündelung von Ressourcen sinnvoll sowie deren gezielte Entwicklung

**Personalmanagement:** Zielgerichtete Steuerung des Personals, nicht bloße Administration. Die reichhaltigen Interdependenzen zwischen deren Teilbereichen sind explizit zu berücksichtigen

- **strukturelle Komponente:** Verhaltensbeeinflussung außerhalb einer Führungsbeziehung (Personalsysteme zur Verhaltenskoordinierung (z.B. Auswahl, Beurteilungs-, Entwicklungs- und Anreizsysteme))  
→ verhaltensvorgelagert, -begleitend und -nachgelagert
- **interaktionelle Führung:** Personalführung (separate Managementfunktion) Verhaltensbeeinflussung durch Führungsbeziehung  
→ unmittelbar, situativ, dezentral, individuell, informell  
(gezielte Beeinflussung einzelner Personen)

Ziel: intelligentes Zusammenspiel von Personalmanagement (strukturell) und Personalführung (interaktionell).

Funktionen des Personalmanagements werden wahrgenommen durch Personalreferenten:

- Berater der Führungskräfte in personalwirtschaftlichen Fragen sowie deren Unterstützung in der Umsetzung personalwirtschaftlicher Instrumentarien (Personalverantwortung trägt die Führungskraft in den Abteilungen meist selbst)
- Aufgabengebiet: operativ ↔ strategisch,  
prozessorientiert ↔ personenorientiert

ergibt ein differenziertes Rollenverständnis des Personalreferenten.

Einzelne Funktionen:

- **Administrative Experte:** Operative Aufgabenerfüllung. Steigerung der Effektivität und Effizienz der Kernprozesse der Personalarbeit.  
Notwendige Aufgaben des Tagesgeschäfts wie:
  - reibungsloser Einsatz von Anreizsystemen
  - Vermittlung offener Stellen an die Arbeitsagenturen
  - Einladung von Bewerbern zu Vorstellungsgesprächen
- **Employer Advocat:** Unterstützung der Mitarbeiter
  - Aufdeckung von Leistungsbarrieren in regelmäßiger Kommunikation mit den Mitarbeitern
  - Analyse strategischer Entscheidungen im Hinblick auf das Personal
  - Interessenvertretung der Mitarbeiter bei Kollisionen mit strategischen Entscheidungen
- **Human Capital Developer:**
  - Entwicklung des Personals (individuelle Entwicklungsprogramme)

- Coach und Motivator auch für Führungskräfte des oberen Managements
- Verantwortung zur Gestaltung eines angenehmen Betriebsklimas.

- **Strategic Partner** oder **Business Partner**

- maßgeblich beteiligt an der Formulierung von Strategien und deren Umsetzung im Hinblick auf das Personal
  - Beratung und Unterstützung der operativen Einheiten und des Top Managements
  - Funktion als **Change Agent** (langfristige Planung)
- ⇒ Mitarbeiter sollen Veränderung im Unternehmen mittragen und die strategischen Visionen in konkrete Handlungen umsetzen (wandelbegleitende Prozesse konzipieren und implementieren)
- ⇒ Verantwortung des Change Agent für Veränderungen in
- Entlohnung
  - Personalbedarf
  - Unternehmenskultur
  - Personalstruktur
  - einzelne Aufgabengebiete der Mitarbeiter
- ⇒ Summe aller dieser Rollen vereinigt im **HR-Leader**.  
Werden die funktionalen Rollen verteilt, kann die Anzahl der Mitarbeiter der Personalabteilung erheblich sein  
⇒ strukturelle Organisation des Personalmanagements.

Institutionalisierung als mehr oder minder eigenständiger Unternehmensbereich (besonders in Großunternehmen)

- funktionale Gliederung (z.B. Personalmarketing, Personalauswahl, Personalentwicklung, etc.)
  - divisionale Gliederung
    - nach Mitarbeitergruppen (z.B. technische Mitarbeiter, Führungskräfte, Auszubildende, usw.)
    - nach Unternehmensbereichen (z.B. Personalabteilungen für Mitarbeiter des Vertriebs, der Produktion, usw.)
- ⇒ Umsetzung des „Business Process Reengineering“ (Förderung flacher Hierarchien und horizontaler Ausrichtung der Wertschöpfungsprozesse) im Rahmen der Bildung eines Wertschöpfungs-Center Personalmanagement (interner Serviceprozess mit Beschränkung auf unmittelbar wertschöpfungserhöhende Bereiche mit Einfluss auf die Kernleistungsprozesse des Unternehmens)
- Cost-Center (Kostenverantwortung)
  - (Shared-)Service-Center (interne Verrechnungspreise für Leistungen)
  - Profit-Center (nicht nur interne, sondern auch externe Kunden)

→ Wissens-Center (wissensförderliche Gestaltung der Organisationsstruktur sowie die Beschaffung, Aufbereitung, Verteilung und Konservierung von Wissen)

Potenzielle Vorteile/Chancen	Potenzielle Nachteile/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedarfsgerechtes Leistungsangebot</li> <li>• schnelle Anpassung an veränderte Anforderungen</li> <li>• Verbesserung der Qualität</li> <li>• Kostenbewusstsein und Effizienzsteigerung</li> <li>• größere Kostentransparenz</li> <li>• angemessene Dimensionierung des Personalbereichs</li> <li>• unternehmerisches Denken bei Personalmitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht der Kunden auf notwendige, aber nur längerfristig wirksame und teure Leistungen</li> <li>• Qualitätsreduktion zur Kostensenkung im Personalbereich</li> <li>• Konzentration auf standardisierte Massenprodukte</li> <li>• unzureichende Größe des Personalbereichs</li> <li>• Aufwand der Kosten/Preisermittlung</li> <li>• Investition für externen Marktauftritt</li> </ul>

Abb. 33: Potenzielle Vor- und Nachteile des Service-/Profit-Centers Personal (nach Scherm/Süß 2003, S. 246)

**Outsourcing:** Verlagerung z.B. administrativer Aufgabenbereiche wie die Entgeltabrechnung (nicht aller Aufgabenbereiche, da sonst Verlust von Kernkompetenzen des Unternehmens)

→ Einfluss auf die Wertschätzung des Unternehmens  
(desto unattraktiver beurteilt durch Bewerber, je mehr ausgelagert)

**Dezentralisierung der Personalarbeit:** Übertragen der Aufgaben an Linienmanager (auch hier Beschränkung auf einzelne Funktionen, da geringe personalwirtschaftliche Kenntnisse vorauszusetzen sind)

Humanressourcen sind eingebettet in Unternehmen und in den jeweiligen Kontext ihrer Umwelt

→ Formung durch Unternehmensumfeld mit Einfluss auf das Handeln der Unternehmensmitglieder und den Unternehmenserfolg. Doppelrolle: nicht nur passiv beeinflusst, sondern eigenständig agierend, denkend und handelnd → Rückwirkung auf Einflussfaktoren und deren Gestaltung bzw. Umgestaltung sowie deren Rückdissipation in die Organisation.

⇒ daher: Berücksichtigung der externen Umwelt in ihren Entscheidungs- und Handlungsmustern. Folgende Einflussfaktoren sind wichtig:

- **Wertewandel:** „Leitbilder für ein gutes Leben oder eine erstrebenswerte Gesellschaft“. Wandel von Pflicht- und Akzeptanzwerten (*Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Fleiß, Bescheidenheit*) hin zu Selbstentfaltungswerten (*Emanzipation, Partizipation, Autonomie*,

*Genuss, Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung*)

→ Einfluss auf die Einstellung zur Arbeit und „Arbeitswerte“

- **Demographische Trends:** Struktur des Arbeitskräfteangebots im Hinblick auf die Kriterien *Knappheit, Imitierbarkeit, Substituierbarkeit*
  - Herleitbar aus dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage bezogen auf Ausbildungsstand oder Berufsgruppen, Altersstruktur, Geschlecht und Nationalität.
- **Wirtschaftlicher Wandel:** Globalisierung und Internationalisierung
  - Internationalisierung des lokalen Arbeitseinsatzes
  - Notwendigkeit zum permanenten bzw. lebenslangen Lernen
- **Technologischer Wandel:** Automatisierung sowie damit verbundene Rationalisierungstendenzen
  - neue Aufgabenfelder im Dienstleistungsbereich (z.B. zunehmende Qualifizierung, Dezentralisierung, Virtualisierung, Professionalisierung der Arbeit)
  - neue Techniken: z.B. „E-Recruiting“ oder „Web-based Training“
- **Politischer Wandel:**
  - ordnungs- und arbeitspolitische Auswirkungen (Änderung im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen (wie z.B. Neuregelung im (Vor-)Ruhestand, zur Vergütung im Krankheitsfall))
  - Veränderung in der Macht (z.B. Organisationsgrad) der Strategie und/oder der konkreten (Tarif-)Politik der Gewerkschaften (z.B. Lohnpolitik, Arbeitszeitpolitik, Arbeitsplatzsicherungspolitik)

Berücksichtigung der **rechtlichen Rahmenfaktoren:**

- individuelles Arbeitsrecht
  - kodifiziert in einer Vielzahl von Einzelregelungen (Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes)
  - geregelt im individuellen Arbeitsvertrag (Bei Veränderung der Arbeitsleistung einvernehmliche Änderung des Arbeitsvertrages oder Änderungskündigung)
  - arbeitsplatz- und personenorientiertes Arbeitsschutzrecht
- kollektives Arbeitsrecht
  - Regelung der Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats an Personalmaßnahmen (z.B. bei Stellenausschreibungen oder Kündigungen zu konsultieren) ⇒ Zustimmung des Betriebsrats erforderlich

### 1.8.2 Personalführung

- komplexes Phänomen, unter ständiger kritischer Reflexion in der unternehmerischen Praxis
  - Sicherung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals
  - Mittel, um Unternehmensziele zu erreichen
- ⇐
- Organisationale Strukturen können systematische Defizite haben (schlechte Verhaltensvorgaben) (nicht reibungsloser Ablauf)
  - Führung setzt dort ein, wo die organisationale Regelungen nicht ausreichen

#### Probleme der organisationalen Steuerungslogik

- nicht alle Konsequenzen sind vorhersehbar (da Umwelt veränderlich)
- Es kann nicht für alle Eventualitäten im voraus geplant werden (organisationale Strukturen sind unvollkommen)
- Stellen werden geschaffen, ohne die Personen zu kennen (schwere Abschätzung der Leistungsgüte und -menge des Stelleninhabers)(Annahme einer durchschnittlichen Leistung bei stark variierbarem Ausmaß im Unternehmen [unplanbare Leistungsunterschiede])
- Mitarbeiter verfolgen ihre eigenen Ziele (Eigenwilligkeit, Eigensinnigkeit) (Behinderung oder Konterkarierung der organisationalen Ziele) Zielkonformes Verhalten nicht allein durch Selbststeuerung und Selbstkontrolle möglich
- soziale Strukturen erzeugen Konflikte und Differenzen (persönliche Ziele variieren [Differenzen] und überlappen sich nur teilweise)

Führung ist notwendig als „Lückenbüßer“, wenn die organisationale Verhaltenssteuerung versagt.

Führung setzt die Akzeptanz der Geführten voraus (nicht nur allein formale Kompetenzen aus einer Vorgesetztenposition)

#### Definition: **Führung**

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“

Veränderung oder Verhinderung von Verhalten nur bei Akzeptanz der Führungsposition durch die Geführten

- ohne Akzeptanz ist Wirksamkeit verringert
- Führerposition ist Ergebnis eines Zuschreibungsprozesses (Abgleich der Erwartungen an einen Führer mit tatsächlich gezeigtem Verhalten) Ereignis (Zustand, Vorgang, Ergebnis) → Führungsverhalten → Führung „process of being perceived by others as a leader.“

- dies erfolgt nach einem kognitiven Muster anhand sozial erlernter kognitiver Schemata, die prototypische Vorstellungen eines Führers beinhalten in Bezug auf Merkmale und Verhaltensweisen
- ⇒ diese Merkmale müssen nicht tatsächlich vorhanden sein. Es reicht, wenn sie zugeschrieben werden.
- Führung ist unabhängig von Hierarchien  
 „Nicht jeder Vorgesetzter ist unbedingt ein Führer“ (Führerschaft wird nicht „von oben“ oktroyiert, sondern „von unten“ attribuiert.)

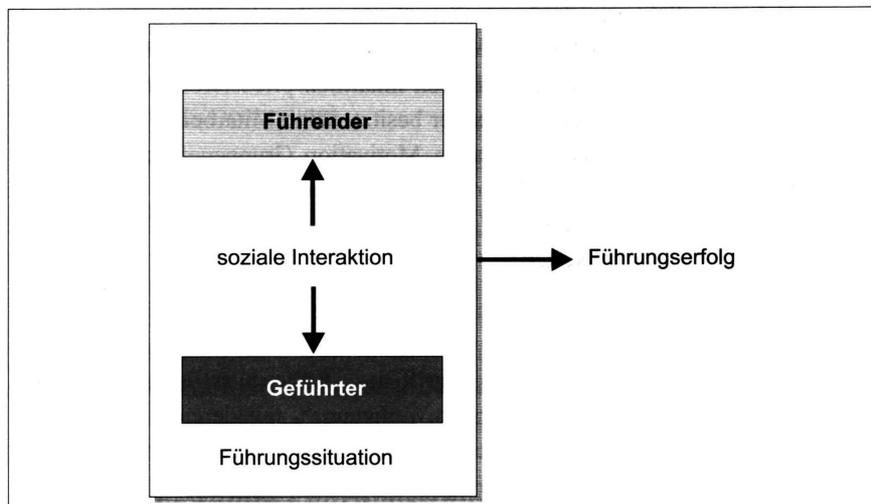
Begriffe Führer und Geführte beruhen auf Akzeptanz dieser Führungsbeziehung  
 → Kriterium der **Akzeptanz**, nicht nur formale Vorsetzung („Headship“)

Ein bestimmtes Verhalten zählt nur dann zur Führung, wenn sie *beabsichtigt* eine Verhaltensausrichtung der Geführten bewirken kann  
 → Kriterium der **Intentionalität**

- Akzeptanz definiert den Korridor (Indifferenzzone nach Barnard), innerhalb derer verschiedene Arten der zielorientierten Beeinflussung möglich sind → geschickte Auswahl und Kombination verschiedener Beeinflussungsarten differenziert die jeweiligen Führer.

Die intendierte Verhaltensausrichtung erfolgt nicht sofort, sondern kann Zeit beanspruchen → Kriterium der **(Un-)Mittelbarkeit**

### Führungsbeziehung



**Abb. 36:** Grundstruktur einer Führungsbeziehung (in Anlehnung an Weibler 2001, S. 38)

Eine Führungsbeziehung ist wechselseitig, aber a-symmetrisch. Beide Seiten beeinflussen sich gegenseitig (Erwartungen, Verhalten einander gegenüber), aber Führung ist dann gegeben, wenn eine Seite prominenter in die Beziehung eingreifen kann als die andere → sonst keine Differenzierung möglich

⇒ Im Extremfall kann der Führer die Umwelt des Geführten vollkommen definieren und die Situation vollständig besetzen.

Welche Möglichkeiten besitzt ein Führer, um seine Mitarbeiter zu beeinflussen?

- Führungsstil (Verhalten des Führers gegenüber Geführten)
- Führungsinstrumente (Werkzeuge, um der Beeinflussung Nachdruck zu verleihen)

### 1.8.2.1 Führungsstil

- konsistentes und typisches Verhalten, das von einem Führenden gegenüber den Geführten vielfach wiederholend gezeigt wird
- erkennbares Muster im Verhalten eines Führers
- Grundausrichtung des Führungsverhaltens (nicht jedes stabil wiederkehrende Detail eines Führungsverhaltens ist ausschlaggebend)

Dimensionen des Führungsverhaltens:

1. Entscheidungspartizipation (Beteiligung der Mitarbeiter an den sie betreffenden Entscheidungen)
2. Mitarbeiter- oder Beziehungsorientierung (Rücksicht auf die Interessen der Mitarbeiter und gute sozio-emotionale Beziehungen)
3. Aufgabenorientierung (Betonung der Sachaufgabenerfüllung)

⇒ anhand dieser Dimensionen können Typologien von Führungsstilen entwickelt werden.

→ Entwurf von Führungsstilmodellen, die optimal sind (situations- und personengerecht)

- meist idealisiert, Überzeichnungen der Realität  
(nie komplett zu verwirklichen)

Effektivität von Führung (Gruppenleistung) nach Fiedler (1967) anhand

- Führungsstil
- Ausmaß, in dem die Führungssituation Einfluss- und Kontrollchancen des Führers auf den Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis enthält
  - Grad der Gültigkeit der Situation
  - Leistung der Gruppe

Führungsstil (konstante Persönlichkeitsmerkmale des Führenden) als strukturelle Komponente kann nach Fiedler eingeteilt werden in

1. beziehungsorientierten Führungsstil (gute zwischenmenschliche Beziehungen)
2. aufgabenorientierten Führungsstil (erfolgreiche Aufgabenbewältigung)

→ LPC-Skala („Least Preferred Coworker“-Skala): Die Person, mit der der Führer am schlechtesten zusammenarbeiten kann, wird beurteilt nach

- angenehm ↔ unangenehm
- freundlich ↔ unfreundlich von 1 bis 8 (Oktanten)

⇒ LPC-Wert durch Summieren der normierten Itemwerte  
 hoher LPC-Wert (Indikator für Beziehungsorientierung)  
 niedriger LPC-Wert (Indikator für Aufgabenorientierung)

Grad der Gültigkeit der Situation abhängig von:

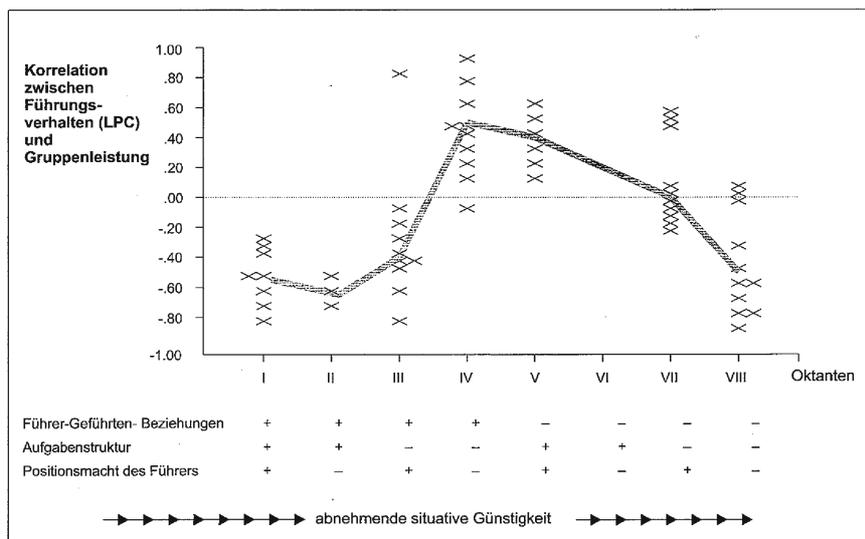
- Art der Beziehung (je loyaler und akzeptierter, desto besser)
- Aufgabenstruktur (je strukturierter, desto besser)  
 → klar definierte Ziele und Zielerreichung klar
- Positionsmacht des Führenden (je mehr Macht, desto besser)  
 → Belohnungs- und Bestrafungspotenzial

⇒ bestimmbar nach Dichotomien ( $2^3$  mögliche Situationen)

Leistung der Gruppe definiert nach:

- aufgabenbezogenen Indikatoren (Outputgrößen wie z.B. Produktivität)  
 → Arbeitszufriedenheit, Absentismus, Fluktuation sowie Gruppenmoral  
 nebensächlich, lediglich „interesting by-products“

→ Führungsstil-Studie nach Fiedler anhand Korrelationen mit Oktanten (Situationseinheit) und Mediankorrelation als Prognosewert  
 → Kontingenztmodell



**Abb. 37:** Das Kontingenztmodell der Führung von Fiedler (in Anlehnung an Fiedler 1967, S. 146)

→ 3 Bereiche:

- günstige Situation für aufgabenorientierten Führer (I,II,III+VIII)  
→ negative Korrelation zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung
- günstige Situation für nicht-direktive, personenbezogene Führer (IV,V,VI)  
→ positive Korrelation
- keine klare Aussage (VII)  
→ Korrelation ist null.

Zur Steigerung der Führungseffektivität

- Zusammenpassen („match“) von Führungsstil und Führungssituation
  - gezielte Platzierung von Führungskräften
  - Anpassung von Führungssituationen

Führungsdifferenzierung nach Bass und nach einer Untersuchung des Politologen Burns (1978)

- transaktionale Führung (ziel- und aufgabenorientiert, sowie delegativ)
- transformationale Führung (werteorientiert und kooperativ)

→ basierend auf Untersuchung Burns Differenzierung entweder in Tauschbeziehungen (Belohnung gegen Leistung des Geführten) und/oder Bewegung auf höhere Ebene (der Motivation und Moralität)

Transaktionale Führung:

Austauschprozess bei gutem Willen der daran Beteiligten (vergleichbar mit ökonomischen Vertragsbeziehungen) (z.B. Belohnung gegen Gehorsam)

Transaktionen können sein

- positiver Art (Befolgung → Belohnung)
- negativer Art (Nichtbefolgung → Bestrafung)

- Zielmotivierung (Verdeutlichung der Rollenanforderungen und Aufgaben)
- wechselseitiger Profit aus Atmosphäre des Vertrauens (in beiderseitigem Interesse)
- stabile Beziehung (zweiseitige rational-individuelle Nutzenkalküle)

Es gibt 3 zentrale Komponenten transaktionaler Führung

1. Bedingte Belohnung/Verstärkung („contingent reward“)  
(Weg- und Zielerklärung sowie leistungsbezogene Belohnung)
2. Gezieltes anlassbedingtes Eingreifen („management by exception“)  
(Eingriff des Führers nur bei unbefriedigenden Ergebnissen, hohem Risiko oder auf Wunsch des Geführten)

3. Desinteressiertes, inaktives Verhalten („Laissez faire“)
  - (keine Anweisungen, keine Darlegung des Standpunktes, schwere Erreichbarkeit oder Ausweichen von Entscheidungen, kein Interesse an Resultaten oder Arbeiten)

Transformationale Führung:

Nach Bass Erweiterung und Ergänzung zu einer transaktionalen Führung

- setzt dort ein, wo die Logik der Belohnung und Bestrafung oder anderer Mittel aufhört
- substantielle Umwandlung der kognitiven und emotionalen Muster der Geführten, im Einzelnen:
  - Hebung des Bewusstseinsniveaus (eigenes Erkennen von Handlungskonsequenzen und Zutrauen die Handlung eigenständig zu erreichen)
  - Ausrichtung auf höhere Ziele (Zurückstellen eigener Interessen oder der des Teams, der Organisation oder sonstiger Ziele)
  - Veränderung der Bedürfnisstruktur (Weckung neuartiger Wünsche und Bedürfnisse)

Nach Bass gibt es 4 Komponenten:

1. Ausstrahlung/Charisma (z.B. Vertrauen und Respekt gegenüber dem Führenden)
2. Inspiration/inspirierende Motivierung (z.B. anspornende Zukunftsvisionen, Emotionalisierung der Mitarbeiter, Erhöhen des Zutrauens in die eigene Leistungskraft)
3. geistige Anregung/intellektuelle Stimulierung (z.B. Aufbrechen eingefahrener Denkmuster)
4. individuelle Beachtung/Wertschätzung (z.B. Respektierung der Persönlichkeit des Geführten, Unterstützung im Arbeitsprozess)

Transformationale Führung			
Charisma	Inspiration	geistige Anregung	Individuelle Beachtung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Wertbasis vermitteln</li> <li>• Geführten Respekt zollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zutrauen in Fähigkeiten</li> <li>• Begründungen für Aktionen liefern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisheriges Denken hinterfragen</li> <li>• Ganzheitliche Problemsicht aufzeigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Stärken und Schwächen beachten</li> <li>• Selbstentwicklung fördern</li> </ul>

**Abb. 38:** Komponenten transformationaler Führung und Verhaltensindikatoren-Auswahl (in Anlehnung an Bass/Avolio 1993)

Beide Führungsstile schließen sich nicht aus:

- Die transaktionale Führung ist Grundlage und Voraussetzung für die wert- und zielverändernde transformationale Führung
- Die transformationale Führung geht darüber hinaus, da sie Anstrengungen und Leistungen der Mitarbeiter hervorruft, die über das übliche Maß hinausgehen („performance beyond expectations“)

#### „New Leadership Paradigm“

- ⇒ Transaktionale Führung bei Routineaufgaben
- ⇒ Transformationale Führung bei anspruchsvollen Aufgaben (z.B. im Rahmen organisationalen Wandels bei großen Veränderungen oder für Orientierung in unsicheren Situationen [typisch: Krisensituationen])
- ⇒ Kombination beider führt zu einem Zusatzeffekt auf die Motivation der Geführten (sog. Augmentationsthese) (situationsbedingt)

#### **1.8.2.2 Führungsinstrumente**

- Mittel und Methoden, um ein Verhalten auf ein Ziel hin zu beeinflussen
  - durch vorhandene Kompetenzen eines Stelleninhabers (Belohnungsmöglichkeiten/Bestrafungsrechte)
  - durch Nutzung von organisationsweit entwickelten Instrumenten, die eingesetzt werden können
  - maßgebliche Rolle im Führungsalltag
- müssen geeignet sein, um auf die Determinanten des Arbeitsverhaltens des Mitarbeiters zielgerichtet einwirken zu können mit Einfluss auf:
  - Motivation
  - Qualifikation
  - Arbeitssituation des Mitarbeiters sowie die
  - Führungskultur
- entweder ausdrücklich für den Zweck der Führung vorgesehen (wie z.B. Führungsgrundsätze)
- oder aktiv im Rahmen der Führung eingesetzt (z.B. Mitarbeitergespräch)
- ⇒ Führungsinstrument kann nur heißen werden, welches zum Zweck der Führung eingesetzt wird
  - Anreize sind erst dann Führungsinstrument, wenn sie zielorientiert für die Führung eingesetzt werden
  - sonst sind sie nur potenzielles Motivationsinstrument

Es werden beispielhaft 3 verschiedene Führungsinstrumente vorgestellt:

### 1.8.2.2.1 Führungsgrundsätze

- Leitlinien für die Führungskräfte über das erwünschte Kooperations- und Leistungsverhalten zur Verdeutlichung der Sollvorstellungen zur Führung und Kooperation gegenüber den Mitarbeitern
- Bieten einer Orientierungshilfe für die Wertebasis im Unternehmen (z.B. Art des Führungsstils (kooperativ oder delegativ))
- Erstellung in Anbindung an die allgemeinen Unternehmensleitbilder, um keine Dissonanzen beim Geführten auszulösen

Führungsgrundsätze sind funktional wirksam für

- Organisationsdarstellung („Public Relations“, Personalwerbung)
- Organisationsentwicklung (Ziele/Richtung der Veränderungen)
- **Organisationssteuerung**  
(Information, Motivation, Legitimation, Sanktion)

*Information* (was Führungskräfte und Mitarbeiter daraus ablesen können, um Kenntnisse über das erwünschte Kooperations- und Leistungsverhalten zu erhalten)

*Legitimation* (Wertebasis für Führungskräfte, was sinnvoll, erlaubt und als richtig erachtet wird)

*Motivation, Sanktion* (steht ohne eigenes Zutun der Führungskraft zur Verfügung, kann zur Verdeutlichung der Absichten eingesetzt werden)

Sie werden üblicherweise rollierend entwickelt und verabschiedet:

1. Formulierung zentraler Grundsätze durch die Unternehmensleitung
2. Diskussion auf den einzelnen Ebenen und in den Filialen
3. Verdichtung und Rückverweis an die Unternehmensleitung

oder

1. Setzung der Grundsätze durch das Top-Management direkt.

Führungsgrundsätze:

- sollten prägnant dargestellt und verständlich formuliert sein
- sollten einen klaren Realitätsbezug haben (auch mit Blick auf die gelebte Führungskultur)
- können durch mangelnde Sanktionsfähigkeit (anders als z.B. Mitarbeitergespräch) begrenzt einsetzbar sein
- sollten definiert mit den erreichten Ergebnissen abgeglichen werden  
Beispiel:  
*Satz:* „Eigenverantwortung der Führungskräfte für ihren Bereich und die Entwicklung des Gesamtunternehmens“  
*Ziel:* Inwieweit Nachwuchskräfte tatsächlich aus diesem Bereich heranwachsen!  
→ dadurch wird dem Mitarbeiter der Stellenwert klar.

### 1.8.2.2.2 Zielvereinbarung („Management by objectives“ (MBO))

Soll Eigenmotivation der Mitarbeiter konkret auf die Unternehmensziele hin fördern: Förderung von Leistungswille sowie Selbstentfaltung (persönliche Ziele) in Orientierung auf betriebliche Ziele hin im Sinne gemeinsamer Optimierung durch die Setzung von Zielvereinbarungen im Rahmen von Leistungsgrößen wie:

- Wirtschaftlichkeitsziele  
(Bsp.: Senkung des Rohstoffverbrauchs um 1% bei gleichem Output)
- Mengenziele  
(Bsp.: Erhöhung des Umsatzes um 4%)
- Innovationsziele  
(Bsp.: bestimmte neue Produkte entwickeln)
- persönliche Entwicklungsziele  
(Bsp.: bestimmte Fähigkeiten erlernen oder ausbauen)

Diese Ziele sollen

- eine verbesserte Orientierung des Mitarbeiters liefern, was er fachlich und persönlich in der nächsten Periode erreichen soll (neben den üblichen Standardaufgaben)
  - eine erhöhte Leistung durch deren präzise Kenntnis fördern
  - erhöhte Motivation erzeugen durch Eigensteuerung schon bei der Zielfestlegung und durch vorhandenen Freiraum in der Art der Zielerreichung
  - eine erhöhte Selbstverpflichtung bewirken hinsichtlich der eigenen Arbeits- und Entwicklungsschwerpunkte
  - eine Chance zu einer besseren strategischen Verzahnung aller Organisationsebenen eröffnen.
1. Dazu wird ein Mitarbeitergespräch geführt im Einvernehmen zwischen Vorgesetztem und dem Mitarbeiter mit Formulierung zunächst separater Zielvorstellungen für die nächste Periode unter Kenntnis des Organisationsplanes und der Vorgaben der nächsthöheren Instanz (in Relation zur Philosophie, Kultur und Strategie der Organisation).
    - Die Ziele sollen einen Freiraum lassen, wie der Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Fertigkeiten nach eigener Einschätzung verbessert
  2. Anschließend wird im Zielvereinbarungsgespräch gemeinsam festgelegt, welche Ziele erreicht werden sollen mit möglichen Zwischenergebnissen bei regelmäßigem Monitoring (Soll-Ist-Vergleich)
    - Die Ziele sollten nicht zu zahlreich sein (3-7 Ziele) und nicht die gesamte Tätigkeit festlegen, um die Kreativität nicht zu stark zu behindern (sonst bei zu großer Detailverliebtheit Empfindung eines Mangels an eigenem Verantwortungs- und Handlungsspielraum)
    - Der Vorgesetzte muss die nötigen Ressourcen bereitstellen, damit die Ziele erreicht werden können

- Die Ziele müssen herausfordernd sein (nicht zu schwer) und im allgemeinen Leistungsstandard der Abteilung liegen (objektive Würdigung der Zielschwierigkeit anhand einer Schwierigkeitsskala), um nicht zu weiche Zielvorgaben zu machen.

Dadurch wird eine individuelle Förderung des Mitarbeiters bewirkt und eine Verzahnung der persönlichen und betrieblichen Ziele erlaubt.

- keine innere Kündigung durch Involvierung des Mitarbeiters
- bei zu schwierigen Zielen Zielanpassung nach regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen möglich

Die Ziele müssen

- klar und widerspruchsfrei formuliert sein
- überprüfbar sein (sonst Fehlinterpretationen und schlechte Verknüpfung mit nachfolgender Ebene)
- eine optimale Mischung aus einerseits herausfordernden und motivierenden sowie andererseits realistischen und erreichbaren Zielen darstellen
- das Koordinierungsproblem berücksichtigen, wenn auf Vorleistungen anderer aufgebaut werden soll
- dem einzelnen Mitarbeiter zurechenbar sein, um besondere Fähigkeiten oder bestimmte Schwachstellen verorten zu können
- flexibel sein, um situative Anpassungen zu erlauben (eigenes Verantwortungsbewusstsein sollte vorhanden sein)

Feedbackgespräche nach Ablauf der Periode (in der Regel jährlich) mit Abgleich des bislang Erreichten (Ergebnis) mit dem zuvor Vereinbarten (Ziele)

- Zielabweichungen müssen klar definier- und bestimmbar sein (um Einfluss der Umwelt auf Zielerreichung zu erkennen) (Abweichungen bedürfen einer intensiven Erforschung und verbindlichen Kommentierung)
  - Beide Seiten sollten zuvor separat für sich Rechenschaft ablegen
  - Das Feedbackgespräch endet mit einer gemeinsam unterzeichneten Vereinbarung über weitere Entwicklungsziele
  - Bei großen Abweichungen kann der nächsthöhere Vorgesetzte hinzugezogen werden
- ⇒ Bei im voraus erkennbaren Defiziten sollte das Feedbackgespräch schon vor dem vereinbarten Routinetermin stattfinden

#### 1.8.2.2.3 Symbolische Führung

Symbole besitzen eine tiefere Bedeutung

(Bsp.: Verzicht auf Arbeitszeiterfassung oder Organigramme, bestimmte seriöse Kleidung, Bekanntgabe der eigenen E-Mail-Adresse durch Vorgesetzten)

Die Symbolik weist über sich hinaus (Bsp.: Konservative seriöse Kleidung soll auf ein gleichbleibend qualitativ hochwertiges Produkt verweisen)

Symbole können in der Kommunikation, in der Handlung und in konkreten Objekten oder Gegenständen ihren Ausdruck finden.

Symbole	
Ebenen	Beispiele
Kommunikation	Mythen Slogans Witze Sprachregelungen Grundsätze
Handlung	Rituale Feiern Vorstandsbesuche Konferenzen Beschwerden Tabus
Objekte	Statussymbole Logos Plakate Organisationsstruktur Systeme (z.B. Beurteilung)

Abb. 39: Arten von Symbolen (in Anlehnung an v. Rosenstiel 1992)

Werden Symbole bewusst zur Führung benutzt, werden sie zu einem Führungsinstrument.

#### Beispiele:

- Buchung der Economy-Class anstatt Business-Class (Kostenbewusstsein)
- Verwendung verständlicher Slogans zur Zielformulierung (Klarheit)
- Durchführung eines Vorgesetztenfeedbacks (Transparenz)
- regelmäßige Vorstandsbesuche bei internen Führungstrainings (Verbundenheit)

Symbole setzen nicht direkt am unmittelbaren Verhalten der Geführten an, sondern werden wirksam in den dahinterliegenden allgemeinen Wirklichkeitsbildern, Überzeugungen, Einstellungen, etc.

Um wirksam zu sein, müssen organisationale Strukturen das durch die Symbole Vermittelte verstärken (z.B. Anreizpolitik, Selektionspolitik)

Symbole sind besonders wirksam bei:

- Unsicherheit über das zu Erreichende
- Zweifel bei der Bewertung zu erreichender Ziele
- Einleitung von Veränderungen sowie deren Begleitung

Der Einsatz von Symbolen verlangt Geschick, gutes Timing, Blick auf die Angemessenheit und Anschaulichkeit von Bildern (kein einfaltsloser und schematischer Einsatz)

⇒ Symbole sollten im Einklang stehen mit einer intensiv diskutierten *authentischen Führung* im Kontext einer ethischen Führung.

### 1.8.3 Personalplanung

- Grundlage für Sicherstellung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen
- ist eine gedankliche Vorwegnahme aller personalwirtschaftlichen Entscheidungen, Abläufe und Handlungen
  - ⇒ betrifft alle übrige Unternehmensprozesse unmittelbar
  - ⇒ in enger Abstimmung mit der Unternehmensplanung
- sie sorgt dafür, dass „das zukünftig benötigte Personal in ihrer richtigen Quantität und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort, effizient (unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten) zur Verfügung steht.“

Es gibt unmittelbar 4 Ziele:

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit  
(geringstmöglicher Personalbedarf, um anfallende Aufgaben ausreichend zu erledigen)
- Leistungssicherung  
(Vermeidung von Kapazitätsengpässen und ausreichende Menge und Qualität auch bei Konjunkturwellen oder saisonalen Schwankungen)
- Gewährleistung der Anpassungsfähigkeit  
(schnell und flexibel reagieren auf Änderungen (z.B. der Umwelt wie Gesetzesänderungen))
- Gewährleistung einer angemessenen und gleichmäßigen Arbeitsbelastung  
(keine Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter)

Neben einer Vorhersage (Vorbereitungsfunktion) gehört auch die Kontrolle (Kontrollfunktion) zur Personalplanung.

Grob lässt sie sich in die Bedarfsplanung und Maßnahmenplanung (Beschaffung, Entwicklung und Freisetzung) untergliedern.

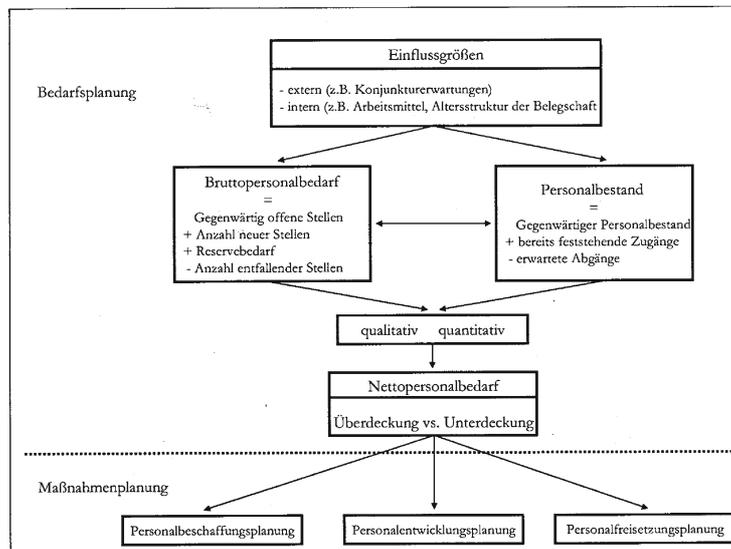


Abb. 38: Planungsebenen der Personalplanung (modifiziert nach Ridder 2007, S. 107 und Hohlbaum/Olesch 2008, S. 20)

Die Personalplanung hängt von internen (potenziell direkt beeinflussbar) und externen Umweltfaktoren ab (schwer beeinflussbar, Bsp.: Anpassung des Personalbestands an konjunkturelle Schwankungen oder rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. 35-Stunden-Woche))

- abhängig von der internen Absatzplanung
- abhängig von der vorhandenen Ausstattung an Arbeitsmitteln (wieviele und welche Mitarbeiter?)
- abhängig von der vorhandenen oder gewünschten Altersstruktur der Belegschaft

Unterteilbar in:

- quantitative Personalbedarfsplanung (wieviel?)
- qualitative Personalbedarfsplanung (welche?) [Qualifikation]

⇒  $\text{Nettopersonalbedarf} = \text{Bruttoperonalbedarf} - \text{gegenwärtiger oder zukünftig erwarteter Personalbestand}$

> 0 : Unterdeckung  
 → quantitativ: Beschaffung  
 → qualitativ: Entwicklung

< 0: Überdeckung  
 → quantitativ: Freisetzung

in einer bestimmten Periode und mit gewissem Vorlauf (Zeit zwischen Personalwerbung und dessen Einstellung) [bis zu einem Jahr]

### 1.8.3.2 Methoden und Instrumente der Personalplanung:

Fokus kann sein:

- quantitativ
- qualitativ

Zum Einsatz können folgende Methoden zur Bedarfsermittlung kommen:

- Kennzahlen/Statistiken
- Organisations- und Stellenpläne
- Schätzwerte
- Stellenbeschreibungen

#### 1.8.3.2.1 Quantitative Personalplanung: Bestimmung der Personalmenge

##### 1. Detaillierte Ermittlungsmethoden (gegenwärtiger und kurzfristiger Personalbedarf)

- anhand von Organisationsplänen mit zu erfüllenden Aufgaben
- insbesondere nach der dazu benötigten Zeit (*Personalbemessungsmethode*)
  - arbeitswissenschaftliche Aufgabenanalyse mit Aufteilung und Analyse von einzelnen Teilaufgaben notwendig
  - Arbeitsmenge der Teilaufgabe multipliziert mit der zur Verrichtung benötigten Zeit (unter Berücksichtigung eines Reservebedarfs [wegen Auszeiten durch Urlaub oder Krankheit] wie auch Berücksichtigung von Lerneffekten)

$$\Rightarrow \text{Personalbedarf} = \frac{\text{Arbeitsmenge} \times \text{Zeitbedarf pro Arbeitseinheit}}{\text{Durchschnittliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter}}$$

Vorteil : relativ genau unter zeitlichen Gesichtspunkten

Nachteil: nur bei standardisierten Routineaufgaben sinnvoll, die sich in klare Teilaufgaben differenzieren lassen. Nicht möglich bei geistigen Tätigkeiten wie z.B. im Dienstleistungsbereich oder bei Führungsaufgaben (lediglich Schätzwerte vorhanden)

- nach Arbeitsplätzen bei erforderlicher voller Anwesenheit (*Arbeitsplatzmethode*)
  - fixer Personalbedarf für einzelne Stellen
  - bei Führungskräften anhand Leitungsspanne („span of control“), die angibt, wieviele Mitarbeiter ihr direkt unterstellt sind (kann jedoch von Branche und Qualifikationsniveau abhängen)

##### 2. Globale Schätzmethode (langfristiger Personalbedarf)

- basierend auf Schätzwerten
  - vergangenheitsorientiert (extrapoliert auf die Zukunft (Prognose))

- z.B. statistische Methoden anhand von bestimmten Kennzahlen (z.B. Prognose der Arbeitsproduktivität)
- zukunftsgerichtet
- Expertenbefragungen wie Szenario-Technik oder Delphi-Methode

(bei der Szenario-Technik werden bestimmte Einflussfaktoren bestimmt und mit deren zukünftig erwarteten Entwicklungen eine Prognose des Personalbedarfs gemacht)

(Bei der Delphi-Methode werden Experten (z.B. Führungskräfte, Berater, Kunden) nach ihrer Einschätzung befragt (schriftlich und anonym), deren Ergebnisse zusammengefasst und allen Experten erneut unterbreitet werden, so dass nach einer unterschiedlichen Zahl von Durchläufen dies zu einer Konvergenz der wahrscheinlichsten Meinungen führt (gruppendynamischer Effekt))

Probleme:

- Schätzung hängt von der Verlässlichkeit und Stabilität der Ausgangsdaten ab (schwierig in dynamischen Märkten)
- Expertenbefragungen sind kosten- und zeitintensiv (Vorbereitung, Durchführung, Auswertung)
- ⇒ stattdessen EDV-gestützte Simulationsmodelle

#### 1.8.3.2.2 Qualitative Personalplanung: Ermittlung von erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und Verhaltensweisen

##### 1. anhand von Organisations- und Stellenplänen

- Über- und Unterstellungsverhältnisse
- Weisungsbeziehungen
- Kommunikations- und Informationsbeziehungen
- Struktur- und Stellenzusammenhänge

⇒ Erkennbar sind Mängel in der Aufbauorganisation, die Qualifikationsbedarf zur Deckung dieses Mangels anzeigen (auch zukünftige Entwicklungen vorhersehbar)

##### 2. Stellenbeschreibungen (Aufgaben- und Verantwortungsbereiche)

⇒ Anforderungsprofil (Was muss der Stelleninhaber können?) zu vergleichen mit Qualifikationsprofil (was ist vorhanden beim derzeitigen oder potenziellen Stelleninhaber)

Anforderung > : qualitative Unterdeckung  
 Anforderung < : qualitative Überdeckung

Stellenbenennung	Personalentwicklungsreferent				
Stellennummer	1234				
Abteilung	Personal				
Qualifikation durch Ausbildung	wirtschafts- oder sozialwissenschaftliches Hochschulstudium bzw. gleichwertiges Niveau				
Qualifikation durch Fortbildung	Ausbildereignung gem. § 2 AEVO				
Qualifikation durch Berufserfahrung	Im Anschluss an das Studium mindestens 2 Jahre im Personalwesen				
		-	+/-	+	++
Qualifikation durch Zeugnisse	Personalentwicklung				.....
	Organisationsentwicklung				.....
	Planung und Organisation				.....
Fachliche Kompetenzen	Gestaltungswille				.....
	Wissensorientierung				.....
	Ausführungsbereitschaft			.....	
Methodische Kompetenzen	Analytische Fähigkeiten			.....	
	Konzeptionsstärke				.....
	Organisationsfähigkeit				.....
Soziale Kompetenzen	Kooperationsfähigkeit				.....
	Kommunikationsfähigkeit				.....
	Konfliktlösungsfähigkeit			.....	
Personale Kompetenzen	Schöpferische Fähigkeit			.....	
	Selbstmanagement				.....
	Lernbereitschaft				.....

Abb. 39: Beispiel eines Anforderungsprofils (nach Mentzel 2005, S. 53, zit. nach Bröckermann 2009, 47)

3. Szenariotechniken (Einschätzung von Entwicklungen von Tätigkeitsfeldern, Aufgaben und Arbeitsbedingungen)  
 ⇒ veränderte Anforderungsprofile und neue qualitative Personalbedarfe

Probleme:

- zu allgemeine (summarische) Erfassung der benötigten Qualifikation (daher zeitintensive Durchführung von genauen Anforderungsanalysen der einzelnen Stellen im Unternehmen notwendig)
- erschwerte Messung der Anforderungen
  - genaue Ausprägung bleibt unklar (lediglich Skalenwert) (Was bedeutet z.B. Wissensorientierung oder Kommunikationsfähigkeit im Einzelnen?)
  - Qualifikationsprofil müsste prinzipiell mit eignungsdiagnostischen Instrumenten ermittelt werden (siehe Personalauswahl)

## 1.8.4 Personalmarketing

### 1.8.4.1 Grundlagen des Personalmarketing

Erste Erwähnung als Begriff zum Ende der 60'er Jahre als „willentlicher und intentionaler Einsatz von Personalpolitik, um potenzielle Mitarbeiter anzuwerben und existierende Mitarbeiter zu motivieren.“

→ Zwei Ausrichtungen (extern (klassisch) und intern (neu))

Die anfängliche Entwicklung in den 1960'er Jahren vollzog sich über eine Personalwerbung mit operativer Ausrichtung hin zu einer Personalbeschaffung als Marketing- und Verkaufsaufgabe (ähnlich zum Absatzmarketing) mit allgemeiner strategischer Ausrichtung. Die Übertragung auf unterschiedliche Unternehmensbereiche in den 1970'er Jahren stellen die eigentlichen Ursprünge des Personalmarketings dar.

Ursache verstärkter Bemühungen waren

- Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften
- die demoskopische Entwicklung (sinkende Geburtsraten)
- geringeres Interesse an technischen und handwerklichen Berufen
- der Umstand, dass moderne Arbeitsplätze neue und höhere Qualifikations- und Motivationsanforderungen stellen
- Wunsch nach mehr Einklang zwischen beruflichen und persönlichen Lebensentwürfen
- allgemeine Konkurrenz unter Unternehmen unter Anwendung des Personalmarketings (Steigerung des Images, der Unternehmensattraktivität, etc.)

*Träger* des PM sind alle verantwortlichen Personen, die direkt personalpolitische Entscheidungen treffen können oder die ihre Bezugsgruppen, die ihre Ziele und Vorstellungen teilen, beeinflussen können

→ Personalabteilung, Unternehmensleitung, fachliche Vorgesetzte

Ziel des PM ist die langfristige Versorgung und Sicherung des Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ⇒ Mitarbeiter (Kunde) wird unworben für eine Arbeitsstelle (Produkt), Gesetz von Angebot und Nachfrage

- Gewinnung neuer Mitarbeiter (Unterstützung der Personalbeschaffung)
- Bindung vorhandener Mitarbeiter (geringere Fluktuation von Leistungsträgern; Motivierung neuen, qualifizierten Personals)

Es werden 4 konzeptionelle Ansätze unterschieden (im Sinne einer zeitlichen Entwicklung und wissenschaftlichen Auseinandersetzung)

1. Ansatz der Personalanwerbung → operative Ausrichtung (kurzfristig)  
„Verkauf von Arbeitsplätzen“, Anwendung bestimmter Werbetechniken und -medien und der anschließenden Auswahl der Geeignetesten  
→ die Aktion erfolgt einseitig vom Unternehmen aus

2. Personalbeschaffungsmarketing → als eine Funktion unter anderen, strategische Ausrichtung (langfristig)
  - Bevor eine Vakanz entsteht, auf potenzielle Arbeitnehmer positiv einwirken → Wunsch wecken in diesem Unternehmen arbeiten zu wollen
  - Genaue Informationen Sammeln über Zielgruppen → konkrete Aktionen
  - Wettbewerbsvorteil erlangen → Aufbau eines bestimmten Image
  - Instrumente:
    - Stellenanzeigen (Aktion), detaillierte Arbeitsmarktanalyse (Information)
3. Personalpolitische Konzeption → Querschnittsfunktion, synonym für alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten
  - nicht nur Gewinnung externer Arbeitskräfte, sondern auch Betrachtung des internen Arbeitsmarkts, um alle verfügbaren Potenziale zu nutzen
  - Normativer Ansatz → Abstimmung der Personalpolitik auf die Interessen der Mitarbeiter
  - Instrumente: (Aktion) wie auch (Information)
4. Unternehmensführungs-Ansatz → am breitesten gefasst, eher normativ ausgerichtet
  - alle Unternehmensaktivitäten orientieren sich an den Interessen und Bedürfnissen der potenziellen und bestehenden Mitarbeiter als Aufgabe der Geschäftsführung → Mensch im Zentrum
  - Vorläufer der Human-Resources-Entwicklung → Schaffung neuer Arbeitsplätze und Neudefinition der alten
  - Instrumente: (Aktion) und (Information) als gleichwertig erachtet.

Man unterscheidet eine interne und externe Ausrichtung:

- internes Personalmarketing:
  - Motivation der Mitarbeiter → mehr Leistung, geringere Fluktuation
  - Begleitung der Mitarbeiter → ab der Schaffung der Arbeitsplätze an, betrifft Personalführung, -motivation und -entwicklung sowie die Anreizgestaltung als auch die Personalbeurteilung und Karriereplanung.
  - Zufriedenheit der Mitarbeiter schafft langfristige Bindung → Erhöhung der Attraktivität
  - 5 entscheidende Attraktivitätsfaktoren sind mitarbeitergerecht gestaltbar:
    1. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
    2. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
    3. Entwicklungs- und Karrierechancen
    4. Anreizgestaltung und
    5. Betriebs- und Arbeitsklima
- externes Personalmarketing
  - Anwerbung potenzieller Mitarbeiter → Informieren und Interesse Schaffen, Auswahl der geeignetesten Kandidaten
  - Information, Akquisition und Selektion von potenziellen Mitarbeitern

große Bandbreite: Praktika, Diplomarbeiten in Unternehmen, Messen (z.B. Job-Börsen oder Absolventenkongresse), aktives Hochschulrecruiting, Kooperationen mit öffentlichen (z.B. Agentur für Arbeit) oder privaten Personaldienstleistern (z.B. Personalberatern oder „Headhuntern“)

Gestaltung eines Image durch Werbung in Print- und Online-Medien.

#### 1.8.4.2 Instrumente des Personalmarketing

Interne und externe Ausrichtung sind nicht klar zu trennen, oftmals sind beide Bereiche gleichzeitig betroffen (interdependent). Desweiteren sind die Wirkungen nicht unmittelbar, sondern dauern wie z.B. das Herausbilden einer bestimmten Unternehmenskultur (intern) oder eines Personalimage (extern). Die gegenseitige Beeinflussung geschieht neben personalwirtschaftlichen Maßnahmen (z.B. Entgelt, Seminare) vorrangig durch Kommunikationsaufgaben.

Es werden 3 bestimmte Instrumente stärker beleuchtet:

##### 1. „E-Recruitment“ (papierloser Personalbeschaffungsprozess)

Begriff reicht von der bloßen E-Mail-Bewerbung bis zu zum komplett elektronisch ablaufenden, papierlosen Personalbeschaffungsprozess sowie eines dazugehörigen diagnostischen Auswahlprozesses.

synonym zu „E-Cruiting“, „Online-Recruiting“

→ Stellenbörse im Internet auf unternehmenseigener Homepage oder in Jobbörsen

→ E-Mails mit Bewerberinformationen im Dateiformat

→ standardisierte Online-Formulare

anfänglich zunächst lediglich Stellenanzeigen im Internet

→ Kontakt traditionell (über Telefon, Post), Webseiten als zusätzlicher Werbeträger

Rationalisierung durch Verdrängen der Anzeigenschaltung in Printmedien durch Online-Medien ⇒ Option auf mehrere gleichzeitige Stellenangebote (kürzerer Bewerbungsprozess aus Sicht des Bewerbers)

Internetstellenbörsen unterstützen den Bewerber bei der Auswahl (Matchingfunktion) → passende Jobangebote

Reichweite größer → auch internationale Stellenausschreibungen

permanente zeitliche Verfügbarkeit rund um die Uhr

→ insgesamt Kostenersparnis, schnellere Bearbeitungszeit („Workflow“-Regeln) und verbesserte Imageförderung

Ergebnisse: Die Bewerberzahl steigt, aber die inhaltliche Qualität der Bewerbungen sinkt. Auch Gefahr der Anonymisierung. Die Personalsuche im Internet spricht vor allem qualifiziertere potenzielle Bewerber an, kann aber nur bestimmte (Bewerber-)Zielgruppen erreichen

⇒ Maßnahmen zur Verbesserung der Zielgerichtetheit des „E-Recruitments“ wie z.B. durch das Web 2.0, Portale (Kommunikations- und Informationsplattformen), „Social Networks“ (Schüler- oder Studentenverzeichnisse) oder virtuelle Welten (z.B. „Second Life“)

## 2. „Employer Branding“ → Unternehmen als Marke

„Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke mit präferenzwirksamer Beeinflussung der umworbenen Fach- und Führungskräfte“ → „Branding“ (einen Stempel aufdrücken)

→ Erhöhung der Effizienz und Wirksamkeit des Personalrecruiting und dauerhafte Steigerung der Qualität der Bewerber

Es gibt 3 Zielsetzungen:

- konative Ziele (unbewusst) („Employer of choice“)  
Erzeugen von Arbeitgeberpräferenzen nicht nur beim eigentlichen Bewerberprozess, sondern auch nach potenziellem Vertragsabschluss  
→ Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Weiterempfehlung
- kognitive Ziele (Beeinflussung des Denkens)  
Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens im Bewusstsein der Öffentlichkeit → z.B. auch, dass das Unternehmen eine hervorragende und einzigartige Personalpolitik betreibt (Exklusivität)
- affektive Ziele (Beeinflussung der Gefühlsebene)  
Förderung der Vertrauensbasis → Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und Schaffung weitreichender Sympathie.

Hauptträger des „Employer Branding“ sind zum einen die Personalabteilung, die Öffentlichkeit (über „Public Relations“ (Öffentlichkeitsarbeit)), die Geschäftsführung und einzelne Mitarbeiter.

⇒ Unternehmen im Wettbewerb, Streiten um die „Besten“ durch „bestes“ Image, um Identifikation, „Commitment“ und Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

## 3. Hochschulmarketing → „College“ oder „Campus Recruitment“

Proaktive Kontaktaufnahme und Kommunikation direkt an der Hochschule (insbesondere für den Managementnachwuchs)

⇒ Sicherstellung des Wissenspotenzials für mittelständische wie auch Großunternehmen durch Bekanntmachung des Unternehmens und Förderung einer Kontaktaufnahme.

Hochschule als ideale Zugangsmöglichkeit zum Markt für hochqualifizierte Nachwuchskräfte

→ Auswahl einer bestimmten studentischen Zielgruppe (Fachrichtung)

Kontaktaufnahme insbesondere über:

- Image-Anzeigen in Hochschulzeitschriften sowie Vorlesungsverzeichnissen aber auch überregionalen Zeitungen und Online-Stellenbörsen  
→ Schaffen eines Image als „Employer of Choice“
- Aufbau eines Hochschulinformationssystems  
Bewertung interessanter Universitäten („Key Universities“)  
→ Lehrstuhldateien, um bei Vakanzen direkt die Hochschule ansprechen zu können
- Teilnahme an Hochschulmessen, Firmenkontaktmessen, Hochschultagen, Jobmessen gezielt und mit der Möglichkeit der direkten, individuellen Kontaktaufnahme zur Identifizierung attraktiver Bewerber

- Firmenpräsentationen an Hochschulen  
Fachvorträge an der Hochschule mit anschließender Führung und Beratung im Unternehmen
- Gastreferenten/-dozentenauftritte von Firmenmitarbeitern  
Lehrveranstaltungen an der Hochschule, um Fachwissen zu vermitteln → Steigerung der Reputation des Unternehmens, je höher die Expertise des Referenten von den Studierenden eingeschätzt wird.
- Exkursionen  
Führungen durch das Unternehmen, Vertrautmachen mit dessen Angeboten → Schaffung eines positiven Unternehmensimage
- Rekrutierungs-Workshops  
Präsentation an einen ausgewählten Kandidatenkreis in einem firmenspezifischen Rahmenprogramm → Gegenseitiger Abgleich von Erwartungen und individuellen Bedürfnissen möglich

### 1.8.5 Personalauswahl

Personalentscheidungen sind wesentlich und lassen sich nur schwer durch Entwicklung oder Leistungssteuerung korrigieren (vermeidbarer Aufwand bei Fehlbesetzung und Neubesetzung der vakanten Stelle).

- systematische Bewerberauswahl hinsichtlich Qualifikation
- formalqualifikatorische, persönlichkeitsbezogene und verhaltensbezogene Anforderungen

Quelle: externe Bewerber oder interner Arbeitsmarkt (flexibel gestaltbare Handlungsspielräume durch Potenziale eines Mitarbeiters)

- Alternativverwendung (größere Sicherheit durch schon einmal erfolgtes Auswahlverfahren, Mitarbeiterbeurteilungen und vergangene Potenzialeinschätzungen)

⇒ spezifische Arbeits- und Anforderungsanalyse

Die folgenden Anforderungen sind zu stellen:

- Eigenschaften (z.B. besondere Fähigkeiten, Interessen)
  - Verhalten (z.B. Fertigkeiten, Gewohnheiten)
  - Qualifikation (z.B. Kenntnisse und Fertigkeiten)
  - Ergebnisorientierung (z.B. Problemlösungen und Qualitätsstandards)
- deutliche Unterschiede zwischen Personen unterstellt, die nicht zufällig sind, sondern über einen gewissen Zeitraum durch stabile Faktoren verursacht werden → diese Faktoren können mit geeigneten Instrumenten identifiziert werden

Aus einer Dokumentation der Stellenanforderungen ergeben sich die entsprechenden Qualifikationsanforderungen ⇒ Anforderungskatalog

- „short-listing“, Vorselektion der Bewerbungsunterlagen

→ weitere Selektionsphasen mit Beurteilung der Leistungen, Verhaltensweisen und/oder Persönlichkeitseigenschaften aus der Vergangenheit als aussagefähige Indikatoren

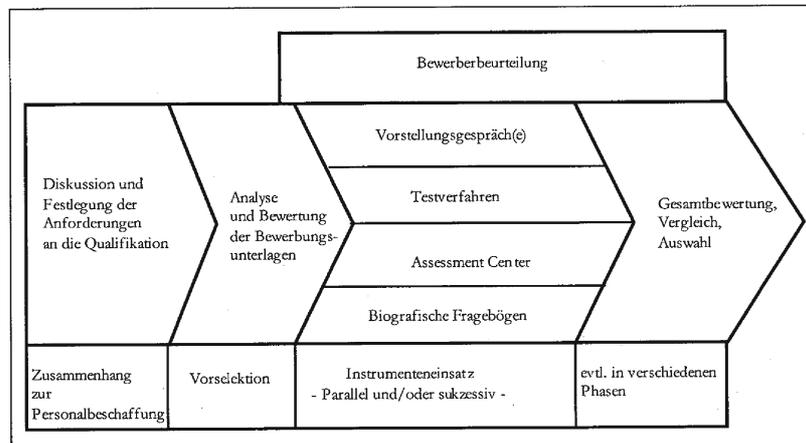


Abb. 41: Personalauswahlkette (aus Berthel/Becker 2007, S. 264)

Die Bewertung wird erschwert durch:

- „Hidden informations“ : unvollständige Informationen über den Bewerber
- „Hidden intention“ : Die Absichten des Bewerbers sind nur teilweise bekannt
- „Hidden characteristics“ Die Eigenschaften des Bewerbers sind nicht gänzlich bekannt

Das Risiko einer Fehlentscheidung ist hoch (soziale wie materielle Kosten [Konflikte, Kosten einer Trennung sowie Folgekosten durch suboptimalen Einsatz, ebenso vermeidbare Personalentwicklungskosten])

- Informationsdefizit über den Bewerber soll minimiert werden
- vielfach wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis schlecht eingeschätzt und kostenökonomische Verfahren begrenzter Informativität wie Sichtung von Bewerberunterlagen und Einstellungsinterviews angewendet
- ⇒ Unterschätzung der Bedeutung der Personalauswahl

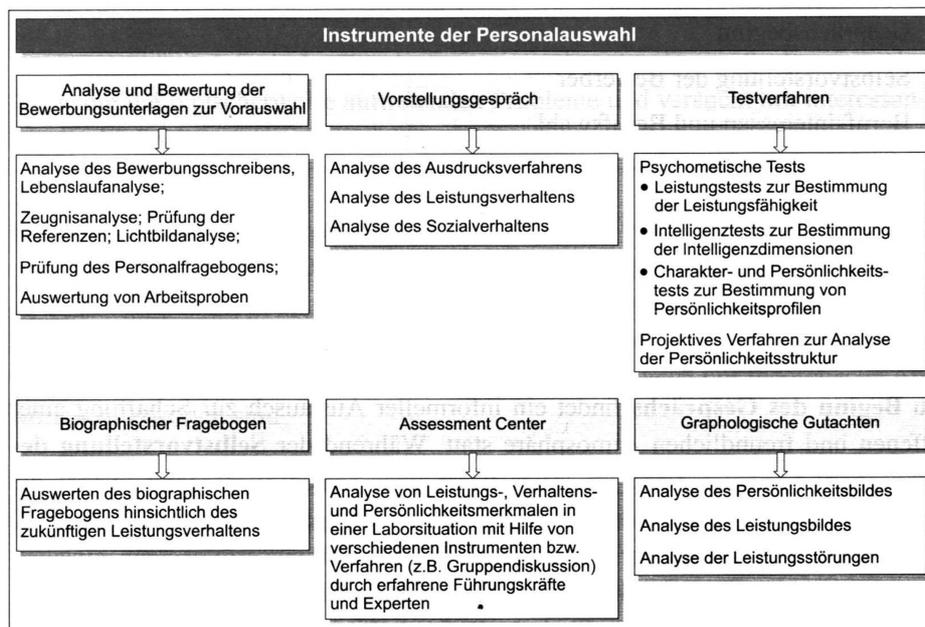
Ziel: Strategische Personalauswahl mit Selektionskriterien abgeleitet aus Wettbewerbsstrategie

Es müssen eine Reihe methodischer Gütekriterien eingehalten werden:

- Objektivität: Inwieweit unabhängige Anwender und Auswerter zu denselben Daten und Schlüssen kommen hinsichtlich
  - Durchführung des Verfahrens (z.B. Raum, Zeit, Instruktionen)
  - Auswertung der Daten (z.B. Checklisten, Gruppendiskussion)
  - Interpretation

- Reliabilität: Ausmaß, wie zuverlässig die erhobenen Leistungs-, Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden, unabhängig von deren Bedeutung
  - gleicher Input, gleicher Output auch bei unkontrollierbaren Störeinflüssen
- Validität: Wie genau das Verfahren die *relevanten* Leistungs-, Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale erfasst (Gültigkeit, Tauglichkeit und Brauchbarkeit)
- Akzeptanz: Gefühl des Kandidaten der Transparenz des Verfahrens und der gerechten Beurteilung
  - ausreichende Informationen über die zu erwartenden Arbeitsanforderungen und -bedingungen (Transparenz)
- Legalität: Gewährleistung von Chancengleichheit, Konsultierung des Betriebsrats hinsichtlich der Auswahlrichtlinien bestimmter Mitarbeitergruppen, Anhalt an entsprechender ISO-Norm

#### 1.8.5.2 Instrumente der Personalauswahl



**Abb. 27:** Die wichtigsten Instrumente der Personalauswahl (in Anlehnung an Oechsler 2006, S. 244)

Man unterscheidet z.B.

- Vorselektion der Bewerberunterlagen und Vorstellungsgespräch (Interview)
- Assessment Center

- psychologische Testverfahren
- situative Verfahren (z.B. Rollenspiele oder Fallstudien)
- grafologische Gutachten (Persönlichkeitsbeurteilung anhand einer eingereichten Schriftprobe)
- ärztliche Eignungsuntersuchung (eher Absicherung der Einstellungsentscheidung) → bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten
- Arbeitsproben
- Verfahren des „Online-Recruiting“

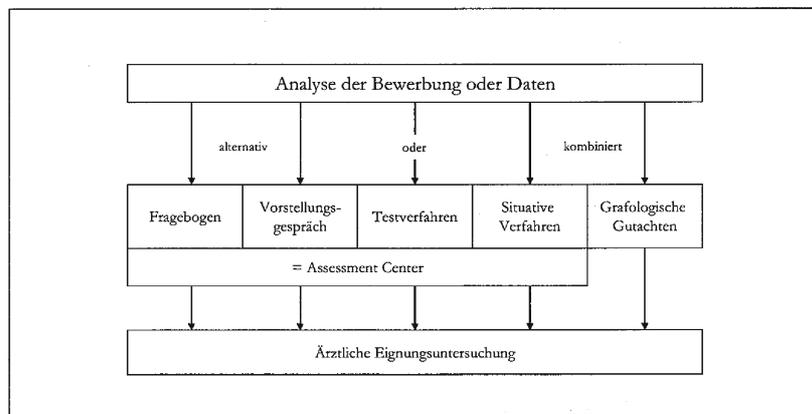


Abb. 42: Verfahren zur Personalauswahl (nach Bröckermann 2009, S. 70)

### 1.8.5.2.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Vorselektion als erster Schritt für eine systematische Selektion

- Auswahl von Kandidaten und Ausschluss ungeeigneter Bewerber
- erste Anhaltspunkte für die Qualifikationsbeurteilung
- ⇒ Ideengenerierung für ein anschließendes Interview

Bewerbungen bestehen üblicherweise aus:

- Anschreiben, Lichtbild, Lebenslauf, Schul- und Arbeitszeugnisse, ggf. Arbeitsproben, Referenzen
- auch „dritte Seite“: zusätzliche Information über die Person, z.B. besondere Kompetenzen, Interessen oder fachliche Fähigkeiten
- Zur Vorauswahl dienen ebenso:
  - ausgefüllte Personalfragebögen der suchenden Organisation
  - ausgefüllte biografische Fragebögen mit standardisierten Fragen zu den verschiedenen Lebensabschnitten des Kandidaten

→ Aufschluss über die formale und berufliche Qualifikation des Kandidaten und von bereits erkennbaren Karrieremustern (außer Erstbewerbung) sowie Erkenntnisse zu einschneidenden Lebensabschnittsphasen

Typische Prüfkriterien:

<b>Formale Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?</li> <li>• Ist sie fehlerfrei und vollständig (inkl. Lichtbild)?</li> <li>• Sind Art und Umfang der Bewerbung der zu besetzenden Position angemessen?</li> </ul>
<b>Anschreiben und Lebenslauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Anschreiben und ein ausführlicher oder tabellarischer Lebenslauf enthalten?</li> <li>• Simulationsorientierte und eigenschaftsorientierte Auswertung</li> </ul>
<b>Erforderliche Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeugnisse</li> <li>• Praktikumsnachweise</li> <li>• sonstige Bescheinigungen</li> <li>• ausbildungsbedingter Auslandsaufenthalt</li> </ul>
<b>Erforderliche Spezialkenntnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachen</li> <li>• EDV-Kenntnisse</li> <li>• sonstige Zusatzausbildungen, Lehrgänge etc.</li> </ul>
<b>Übereinstimmung Lebenslauf/ Belege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lückenlosigkeit</li> <li>• Zeitfolgeanalyse</li> </ul>
<b>Plausibilität des Stellenwechsels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abfolge der Positionen</li> <li>• Nachvollziehbarkeit der Arbeitgeberwechsel</li> </ul>
<b>Schulnoten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gut geeignet zur Prognose weiterer Ausbildungsleistungen</li> <li>• weniger geeignet zur Prognose des Berufserfolgs</li> </ul>
<b>Studienleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falls bekannt, Notenniveau von Hochschule und Studienfach berücksichtigen</li> <li>• Qualität der Diplomarbeit ist wichtiger als das Thema</li> </ul>
<b>Arbeitszeugnisse und Referenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meist nur verlässlich, wenn von Fachleuten ausgestellt</li> <li>• persönliche (mündliche) Referenzen meist aussagekräftiger als schriftliche</li> </ul>
<b>Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Mobilität usw.</li> </ul>

Offengebliebene Fragen werden für das Vorstellungsgespräch bzw. Interview vorge-  
merkt.

#### 1.8.5.2.2 Vorstellungsgespräch bzw. Interview

Sowohl Beurteilende als auch Bewerber schätzen dieses Interview von allen Ver-  
fahren am meisten.

### Funktionen des Vorstellungsgesprächs:

- Persönlicher Eindruck vom Bewerber
- Feststellung der fachlichen Bewerberqualifikationen
- Ermittlung der sozialen Kompetenz des Bewerbers
- Klärung offener Fragen aus der Bewerberunterlagenanalyse
- Ermittlung der spezifischen Bewerbermotivation für die Stelle
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen
- Vermittlung eines positiven Unternehmensimage
- Information des Bewerbers über die zu besetzenden Stellen, die Leistungsanforderungen, Arbeitsbedingungen sowie personalwirtschaftlichen Grundsätze des Unternehmens

→ Jedoch erfolgt das Interview spontan und es kann eine Reihe von Defiziten (geringe prognostische Validität) besitzen wie:

- Mangelnder Zusammenhang zwischen den Fragen und den Stellenanforderungen
- Suggestivfragen mit voraussehbaren Antworten, die der Gesprächspartner dann entsprechend gewünscht beantwortet
- begrenzte Informationsverarbeitung (z.B. durch zu viele oder zu komplexe Informationen)
- Verzerrung der Information durch eigene Einstellungen, Emotionen und Überzeugungen
- Dominanz der Eindrücke während der ersten („Primacy-Effekt“) oder der letzten Gesprächsminuten („Recency-Effekt“)
- Tendenz sich von herausstechenden Eigenschaften oder Verhaltensweisen beeindrucken zu lassen (Überstrahlungs- oder auch „Halo“-Effekt)
- Kontext- bzw. Kontrasteffekte (wenn Bewerber unterschiedlicher Qualität einander abwechseln)
- Monologisieren, wenn ein Gesprächspartner einseitig dominiert ohne eine erkennbare Gesprächsführung

⇒ Um dem zu entkommen: Durchführung eines strukturierten Interviews

- Gestaltung des Interviews je nach Anforderung
- Festlegung der Abfolge der Fragen
- Nur Fragen mit sinnvollem Zusammenhang zu den geforderten Qualifikationen
- Trennung von Information und Entscheidung, z.B. unabhängige und kompetente Beurteiler am Interview beteiligen

⇒ Durchführung eines multimodalen Interviews

- freie und strukturierte Gesprächssequenzen wechseln sich ab, was als besonders harmonisch und sachgerecht erlebt wird.

Ablauf eines multimodalen Interviews ungefähr wie folgt:

1. Gesprächsbeginn: Schaffung einer offenen und freundlichen Atmosphäre
2. Selbstvorstellung des Bewerbers: Schilderung des eigenen Werdegangs, mit Schwerpunktsetzung des Interviewers (z.B. Ausbildung oder beruflicher Werdegang), Beurteilung anhand 5er-Skala
3. Berufsinteresse und Berufswahl: standardisierte Fragen, Beurteilung nach 3er-Skala
4. Freier Gesprächsteil: Zur Auflockerung Vertiefung interessanter Aspekte in Dialogform, Klärung offener Fragen, summarische Eindrucksbildung
5. Biografiebezogene Fragen: Fragen über wichtige verhaltensbezogene Aspekte z.B. aus eigenen Anforderungsanalysen oder biografischen Fragebögen Dritter, Beurteilung anhand 3er-Skala:

**Beispiel: Fragen**

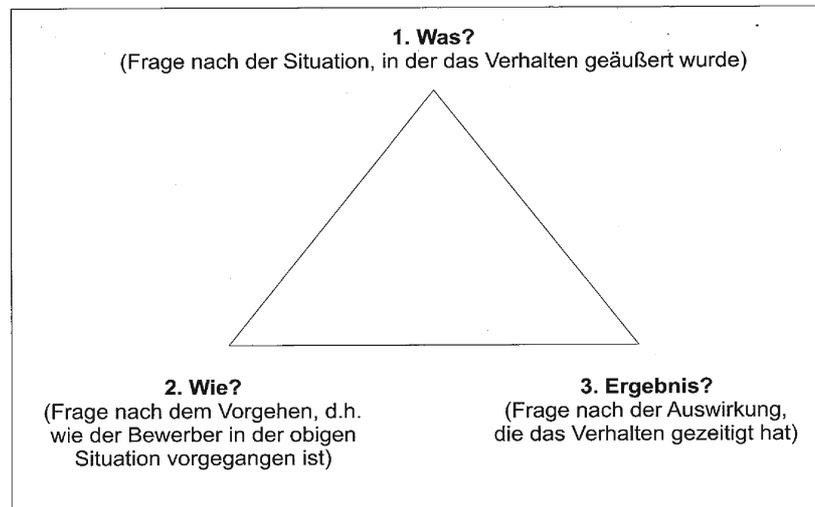
- Welche Erfahrungen haben Sie in der telefonischen Kundenbetreuung gemacht? Schildern Sie mir bitte eine aussagefähige Begebenheit.
- Sind in der telefonischen Kundenbetreuung auch einmal Probleme/Schwierigkeiten aufgetreten?
- Was haben Sie unternommen, um diese Probleme/Schwierigkeiten zu lösen?
- Welche Konsequenzen hat dies gezeitigt?

**Beispiel: Antwortauswertung**

- Empfindet die telefonische Kundenbetreuung nicht als Herausforderung und vermeidet eine weitere Kontaktaufnahme wenn möglich, falls Probleme auftreten (1 Punkt)
- Arbeitet gerne in der telefonischen Kundenbetreuung und versucht auftretende Probleme in Abstimmung mit dem Vorgesetzten zu lösen (2 Punkte)
- Nimmt die telefonische Kundenbetreuung als echte Herausforderung wahr, kennt die typischerweise auftretenden Probleme und versucht mit interessanten Maßnahmen, sie eigenständig zu bewältigen (3 Punkte).

Für jedes zentrale Anforderungskriterium wären bestimmte Fragen vorzubereiten.

6. Realistische Tätigkeitsinformationen: Möglichkeit der Informationsgewinnung des Bewerbers über das Unternehmen. Der Interviewer gibt ein Bild über die vakante Stelle.



**Abb. 28:** „Verhaltensdreiecksfragen“ zur Ermittlung von konkretem früherem Verhalten (in . . . Anlehnung an Hilb 2005, S. 74)

7. Situative Fragen: Konfrontation des Bewerbers mit der Methode der kritischen Ereignisse („critical incident technique“) über kritische Situationen, die üblicherweise mit der Stelle verbunden sind und Auswertung der Reaktion anhand 5stufiger verhaltensverankerter Skala.
8. Abschluss des Gesprächs: Gelegenheit zu zusätzlichen Fragen und Zusammenfassung wesentlicher Punkte. Vereinbarungen über das weitere Vorgehen werden getroffen.

#### 1.8.5.2.3 Einsatz biografischer Fragebögen

Entweder werden Fragen anhand des Lebenslaufes des Kandidaten generiert oder standardisierte branchen- und berufsfeldergerechte Fragebögen eingesetzt, deren Wirksamkeit zuvor an Personen getestet wurde, die in ihrem Beruf besonders erfolgreich gewesen sind (spezielle Fragebögen für einzelne Berufsfelder oder Branchen).

#### 1.8.5.2.4 Anwendung psychologischer Testverfahren

Erfassung von Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf eine normalverteilte Normstichprobe unter Begleitung eines Fachpsychologen  
 → relative Stellung des Kandidaten im Vergleich

In Unternehmen werden eingesetzt am häufigsten

- Intelligenztests (allgemeine und spezielle Intelligenz- sowie Begabungstests) → intellektuelle Leistungsfähigkeit des Kandidaten
- Persönlichkeitstests (Eigenschaften-, Interessen-, Einstellungs- und Charaktertests) → zeitlich stabile und situationsübergreifende Merkmale einer

Person, deren Präferenzen, Einstellungen, Motive oder Moralvorstellungen

- Eignungstests → spezifische Aussage für eine spezifische Aufgabe
- Leistungstests (motorische, sensorische und psychische Tests)  
→ grundlegendes Verhalten

#### **1.8.5.2.5 Das grafologische Gutachten**

Die Handschriftprobe auf dem Anschreiben wird hinsichtlich verschiedener Kriterien wie Zeilenführung, Richtung und Form des Zeilenbandes oder Schriftränder analysiert

→ umstritten, manchmal für die Auswahl höherer Führungskräfte eingesetzt.

#### **1.8.5.2.6 Assessment Center**

Ein AC ist ein Personalauswahlverfahren mit einer Sammlung mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren und Leistungsaufgaben. Es dauert durchschnittlich 1-3 Tage und wird mit 6-12 Kandidaten durchgeführt.

Die Ziele und Einsatzgebiete eines AC's sind:

- Auswahl von externen und internen Bewerbern
- Potenzialfeststellung für Führungsaufgaben
- Ermittlung des Entwicklungs-, Aus- oder Weiterbildungsbedarfs
- Förderung von Führungs- und Nachwuchskräften

Es ermöglicht eine standardisierte Verhaltens- und Leistungseinschätzung aufgrund mehrerer Informationsquellen unter Beobachtung mehrerer (6-12) geschulter Beobachter (Psychologen, Personalverantwortliche, Führungskräfte)

Es ist zu gewährleisten:

- Methodenvielfalt: Einbindung mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren, um möglichst viele tätigkeitsbezogene Informationen über das Bewerberverhalten gewinnen zu können.
- Mehrfachbeurteilung: Bewerber werden von mehreren Beobachtern beurteilt (Verminderung der Subjektivität)
- strikte Trennung von Beobachtung und Beurteilung: Fokus zunächst auf dem Verhalten und anschließende Deutung des Gesehenen, um nicht wertvolle Verhaltensinformationen zu übersehen.
- Verhaltensorientierung: Fachspezifische Kenntnisse eher von geringerem Interesse
- Anforderungsbezogenheit: Abstimmung auf das Anforderungsprofil. Bestimmte Schwerpunkte sind möglich  
→ Voraussetzung einer gewissen Beurteilungskompetenz der Assessoren hinsichtlich der hohen Zahl von Anforderungen (vorherige Assessoren-Schulung zur Instruktion über Ablauf und Ziele des AC's notwendig)
- transparente Darstellung: Information des Kandidaten über Ablauf und Inhalte des Auswahlverfahrens zu Beginn des AC

- ausführliches Feedback am Ende: Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen und Beibehaltung der Motivation der Kandidaten
- urteilsbildend über den Stil des Unternehmens → Unternehmensimage

Beispiele für bestimmte Aufgaben und Übungen:

- Postkorb: Bearbeitung von 20 bis 40 Dokumenten auf Zeit
  - Testen der Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Delegationsfähigkeit des Kandidaten
- Problemlösungsaufgaben mit anschließender Präsentation: Problembearbeitung einer Fallstudie (eigene Planung und Durchführung) mit abschließender (schriftlicher oder mündlicher) Lösungspräsentation
  - Testen des Planungs- und Entscheidungsvermögens sowie analytischer Fähigkeiten und der anschließenden (schriftlichen) Kommunikation
- Rollenspiele: Schlüpfen in eine Rolle und Befolgung der entsprechenden Anweisungen
  - Beurteilung des Einfühlungsvermögens, Kommunikationsfähigkeit sowie der sozialen Stressbewältigung
- Führerlose Gruppendiskussion: Lösung eines Alltagsproblems in einer Gruppe von AC-Teilnehmern
  - Beurteilung des Sozialverhaltens, des individuellen Führungsverhaltens (wer führt und wer sich zurückhält) und Fähigkeiten zur Konfliktlösung.

### 1.8.6 Personalbeurteilung

beinhaltet alle Formen der systematischen Einschätzung des Personals einer Organisation

- Mitarbeiterbeurteilung
- Kollegenbeurteilung
- Vorgesetztenbeurteilung
- Beurteilung durch andere Gruppen (z.B. Kunden)
- Selbstbeurteilung

meist eine durch standardisierte Instrumente gestützte, formalisierte, in der Regel jährliche Einschätzung. Die strategisch ausgerichtete Personalbeurteilung hat die folgenden 5 Funktionen zu erfüllen:

- Diagnose- oder Informationsfunktion: Offenlegung des Leistungsvermögens bzw. der Potenziale der Mitarbeiter sowie ihrer Stärken und Schwächen
- Koordinationsfunktion: Erzwingung eines einheitlichen Leistungsstandards innerhalb eines Unternehmens durch Sicherstellung einer stabilen durchschnittlichen Leistungsanforderung als Grundlage der Planung
- Kontroll- und Überwachungsfunktion: Durch regelmäßige und standardisierte Personalbeurteilungsverfahren Einblick in das Aktivitätsfeld der einzelnen Mitarbeiter und unternehmensweite Vergleichbarmachung von Leistungen

- Motivationsfunktion: Durch leistungs- und verhaltensbezogenes Feedback Förderung positiven Verhaltens, als auch Anregung Defizite abzubauen
- Entscheidungsunterstützungsfunktion: Die Personalbeurteilung fügt sich in das HRM ein und damit der Identifikation des Personalentwicklungsbedarfs sowie deren entsprechenden Maßnahmen.

Die folgenden personalpolitischen Prinzipien eines Unternehmens sind zu berücksichtigen:

- Qualitätsprinzip: Transparenz von Missverständnissen und Missständen und deren zukünftige Vermeidung, kritische Reflexion der Führungsgegebenheiten (Verbesserung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung)
- Leistungsprinzip: Grundlage einer leistungsgerechten Entlohnung (Leistungsgerechtigkeit)
- Potenzialprinzip: Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen durch Aufdeckung von Stärken und Schwächen der jeweiligen Mitarbeiter, um diese vielleicht angemessener einzusetzen (Im HRM Belegschaft das wichtigste Potenzial eines Unternehmens)
- Realitätsprinzip: Förderung einer besseren Selbsteinschätzung der Beschäftigten sowie der damit verbundenen Verdienstaussichten sowie einer entsprechenden (Neu-)Ausrichtung der individuellen Laufbahnplanung
- Objektivitätsprinzip: Schaffung einer objektiven Vergleichsgrundlage für eine breite Anzahl von Aufgabenfeldern der Personalwirtschaft  
→ Standardisierung von Personalbeurteilungsverfahren mit objektiven Beurteilungskriterien

Einzelne Zielsetzungen der Personalbeurteilung sind im Einzelnen:

- Objektivierung der Personalarbeit
- Verbesserung der Führungsqualität
- Vereinheitlichung des Führungsverhaltens
- Steigerung der Mitarbeiterleistung durch Verhaltenssteuerung
- Potenzialnutzung/Entwicklungsförderung
- Entgelt differenzierung
- Hilfe bei Personalentscheidungen
- Förderung der Motivation und Kommunikation
- Kontrolle personeller Maßnahmen

Eine Leistungsverbesserung setzt durch ein Feedback ein, sofern eine sanktionsfähige Instanz das Verhalten beobachten kann.

mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• leistungsabhängiges Entgeltsystem</li> <li>• Leistungsbeurteilung als wichtiges Führungsinstrument</li> <li>• Druck auf die Vorgesetzten, sich regelmäßig mit ihren Mitarbeitern zu befassen</li> <li>• Förderung zielorientierten Handelns</li> <li>• Anregung zur Leistungssteigerung</li> <li>• Über- und Unterforderung werden sichtbar</li> <li>• Potenzial der Human Resources wird ermittelt</li> <li>• gezielter Mitarbeiterinsatz möglich</li> <li>• höhere Produktivität durch Mehrleistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höherer Zeitaufwand für Vorgesetzte</li> <li>• höherer Personalaufwand</li> <li>• Schulungskosten für die Beurteiler</li> <li>• Schäden durch fehlerhafte Beurteilungen</li> <li>• verstärktes Spannungsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter</li> <li>• Teamarbeit kann unter dem Konkurrenzdruck leiden</li> </ul>

Abb. 43: Mögliche Vor- und Nachteile der Personalbeurteilung (aus Nicolai 2006, S. 206)

Man unterscheidet die regelmäßige und anlassbedingte Personalbeurteilung. Anlässe können sein: Ablauf der Probezeit, Kündigungen, Beförderungen, Ausstellung eines Zwischenzeugnisses

Bei regelmäßigen Beurteilungen festes Zeitintervall (meist alle 1-2 Jahre)

### 1.8.6.2 Instrumente der Personalbeurteilung

#### 1.8.6.2.1 Mitarbeiterbeurteilung (Personalbeurteilung i. e. S.)

Die Mitarbeiterbeurteilung dient der

- Motivationssteigerung der Mitarbeiter
- Offenlegung der Leistungserwartungen an den Mitarbeiter
- Schaffung von Lernmöglichkeiten und der Leistungsverbesserung durch Lob oder Tadel bzw. durch Aufzeigen von Verhaltensalternativen
- Erfüllung sozialer Bedürfnisse des Mitarbeiters (z.B. nach Kontakt oder Anerkennung)
- Ermöglichung eines offenen Dialogs und Gedankenaustausches zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Verknüpfung der Mitarbeiterziele mit denen des Unternehmens
- gesetzlich vorgeschriebene Informationspflicht (Bsp.: bei Zulagenvergabe)

Gegenstand der Beurteilung sind:

- persönlichkeitsrelevante Faktoren (z.B. Anstrengungsbereitschaft, Kreativität)
- verhaltenbezogene Faktoren (z.B. Umgang mit Kunden, Auftreten und Erscheinung)

- leistungs- bzw. funktionsbezogene Faktoren (z.B. Quantität und Qualität der Leistung im Rahmen der stelltenbezogenen Aufgaben)
- üblich auch Einteilung in Kernfähigkeiten wie Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz

Die Personalbeurteilung kann in die Potenzialbeurteilung münden  
 → Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung

Die Personalbeurteilung wird in der Regeln vom direkten Vorgesetzten durchgeführt in standardisierter oder nicht-standardisierter Form.

standardisiert:

- Beurteilungskriterien sind vollständig vorgegeben
  - entweder Skalierung (z.B. 1-5), Randordnung (z.B. besser/schlechter als ...) oder Kennzeichnungsverfahren (ja/nein)
  - Vorteile sind die leichte, zentral durchführbare Auswertung sowie die einfache Benennung der als relevant erachteten Beurteilungsmerkmale.
  - Nachteile sind die Förderung einer intuitiven Beurteilung im undifferenzierten Schema und in subjektiver Form, die die scheinbare Genauigkeit überlagert.

nicht-standardisiert:

- Schreiben einer kurzen Stellungnahme
  - Vorteil ist die sehr individuelle Beurteilung, auf die gemeinsam Bezug genommen werden kann.
  - Nachteile sind der größere Zeitbedarf, sowie Verdrängung zentraler Kriterien durch subjektive Elemente.

halb-standardisiert:

- Mischform beider Verfahren
  - Abgabe einer qualifizierten Gesamtbewertung neben Aufführung ergänzender eigener Eindrücke

Folgende Verzerrungsmöglichkeiten sind gegeben:

- Andorra-Phänomen („self-fulfilling-prophecy“)  
 Beurteilung und Aufgabenzuweisung sind interdependent → Als leistungsschwach eingestufte bekommen eher einfache Aufgaben, in denen sie sich nicht mit auffällig positiven Leistungen auszeichnen können
- Kontakt-Effekt  
 Eine engere soziale Bindung zwischen Beurteiler und Beurteilten verzerrt das Urteil durch die vorhandene Vertrautheit
- „Halo“-Effekt  
 Ein bestimmtes Merkmal überstrahlt alles andere und rechtfertigt auch eigentlich negatives Verhalten (wie Unordnung oder Chaos)  
 → Bsp.: Abschluss an einer Eliteuniversität
- Tendenz zur Milde, Mitte oder Härte  
 Der Beurteiler kann systematisch undifferenziert in seiner Einschätzung sein

- Übertragungsfehler  
Einbrennen einmal gemachter Erlebnisse oder Erfahrungen, die nur schwer revidierbar sind (schwierig, wieder neu Vertrauen zu gewinnen)
- Gezielte Fehlbeurteilung  
Bewusste Fehlbeurteilung, um Mitarbeiter entweder „wegzuloben“ oder im Gegenteil Beförderung und Versetzungen zu verzögern

Heutzutage wird die oben beschriebene Form der Personalbeurteilung durch das kooperative Mitarbeiter(beurteilungs-)gespräch ersetzt.

Das zielorientierte Mitarbeitergespräch wird in regelmäßigen Abständen durchgeführt (vorzugsweise jährlich), kann das Verhalten direkt beeinflussen durch unmittelbare Sanktionsverknüpfung und kann auch Wünsche und (Entwicklungs-) Ziele des Mitarbeiters aufdecken.

Die Ziele des Mitarbeitergesprächs liegen vor allem in der

- gegenseitigen Information und Erwartungsklä rung
- Erörterung von absolvierten und kommenden Aufgaben
- Definition von operationalen Zielen, d.h. die Bestimmung von Leistungs- und Verhaltenskriterien
- Motivation durch Respekt und Perspektiven
- Leistungsverbesserung durch hilfreiches Feedback
- sowie Verbesserung der Zusammenarbeit

Das Gespräch verläuft kooperativ im partnerschaftlichem Dialog mit Selbstverpflichtung beider für einen konstruktiven Verlauf des Gesprächs und für die spätere Implementation des im Gespräch Vereinbarten.

Das Gespräch gliedert sich in 3 Phasen:

- Rückblick (Was war wie?)
  - Analyse des vergangenen Verhaltens
  - Prüfung der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung seit dem letzten Gespräch
- Standortbestimmung (Wo steht man wie warum?)
  - Diskussion der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
  - Ursachenanalyse über selbst zu vertretende vs. externe Ursachen
  - Unterstützung durch standardisierte Formulare, die vorher von beiden Beteiligten auszufüllen sind
  - Überprüfung der gesetzten Ziele auf Kompatibilität zu strategischen Zielen der Organisationseinheit durch Vorgesetzten, eventuell Korrekturen
  - Schilderung der Erfahrungen des Mitarbeiters (z.B. Betriebsklima, Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Abteilungen, Verhältnis zum direkten Vorgesetzten) mit Vereinbarung die Situation verbessernder oder Konflikte vermeidender Maßnahmen

- Feststellen konkreter Verbesserungsmöglichkeiten, Stärken und Schwächen im Verhalten des Mitarbeiters (Selbstbild/Fremdbild)
- Ausblick (Was soll sein?)
  - Festlegung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen
  - Bestimmen sachlicher wie personeller Ziele für die nächste Periode

Ein Praxisbeispiel nach Staehle konkretisiert das Mitarbeitergespräch im Rahmen von 7 Aspekten:

1. Arbeitsleistung
  - 4-5 wichtigste Aufgabenschwerpunkte werden in Bezug auf deren Erfüllung diskutiert
2. Förderungsmaßnahmen der vergangenen Periode aus beiderlei Sicht
  - Beurteilung vergangener Maßnahmen mit Schlüssen für die Zukunft
3. Mitarbeiterprofil
  - Abgleich von Selbst- und Fremdbild der persönlichen Stärken des Mitarbeiters mit Blick auf Verbesserungspotenziale
4. Mitarbeiter-Führungs-Informationen für den Vorgesetzten
  - Beurteilung der Führungsbeziehung anhand ihrer vergangenen Produktivität und Bestimmung des zukünftigen Unterstützungsbedarfs
5. Abteilungsentwicklung
  - Informationen über zukünftige Entwicklung der Abteilung mit zukünftigen Verbesserungen durch die Führungskraft
  - auch konkrete Verbesserungsvorschläge durch den Mitarbeiter (da beide Seiten im übergeordneten Kontext eingebettet sind)
6. Aufgabenplanung
  - Festlegung von 4-5 Aufgabenschwerpunkten für das nächste Jahr
  - Gemeinschaftliche Planung mit Zeithorizont
7. Fördermaßnahmen
  - Erörterung arbeitsplatzbezogener und nicht-arbeitsplatzbezogener Maßnahmen

Anschließend Verfassung eines Gesprächsprotokolls mit Zielvereinbarung und Kopie für den Mitarbeiter

#### **1.8.6.2.2 Führungsverhaltensorientierte Vorgesetztenbeurteilung**

(auch Aufwärtsbeurteilung, Vorgesetzten-Feedback, „reverse review“ oder „upward appraisal“)

Eine Vorgesetztenbeurteilung sollte die folgenden 3 Funktionen erfüllen:

1. Diagnosefunktion:  
(Führungs-)Verhaltensfeedback an den jeweiligen Vorgesetzten sowie an die verantwortliche Personalinstanz zur Ableitung von Entwicklungsplänen
2. Personalentwicklungsfunktion:  
Verhaltensbeeinflussung und Möglichkeit der Verhaltensänderung
3. Partizipationsfunktion:  
Teilnahme aller Beschäftigten an der Gestaltung von Führungsbeziehungen

Ziel ist die Optimierung des Führungsverhaltens und Geben einer Orientierungshilfe für das eigene Handeln des Vorgesetzten. Die Vorgesetztenbeurteilung dient dazu, das subjektive Selbstbild des Vorgesetzten sowie die Einschätzung seiner Wirkung auf die Mitarbeiter zu verbessern durch Informationen aus der Perspektive der Mitarbeiter. Sie soll einen Verständigungsprozess bewirken und Trennendes und Verbindendes in einem offenen Diskurs erkennen helfen.

Vorgesetztenbeurteilung	Bertelsmann AG	BMW AG	LG Stuttgart	Beiersdorf AG
Ersteinsatzjahr	1975	1983	1992	1994
Durchführung	jährlich	beliebig	alle 2 Jahre	alle 2–3 Jahre
Form	schriftlich	schriftlich	schriftlich	schriftlich
Beteiligung	100%	60–70%	70%	90%
Art der Durchführung	Anonyme Abgabe des Fragebogens ist möglich, Teilnahmepflicht besteht für alle.	Anonym und freiwillig für alle Beteiligten.	Anonym und freiwillig für MA, verpflichtend für Vorgesetzte.	Anonym und freiwillig für alle Beteiligten
Art der Fragen	14 geschlossene Fragen	32 geschlossene Fragen	34 geschlossene Fragen	29 geschlossene und 3 offene Fragen
Skalierung	3er-Skala	8er-Skala	6er-Skala	5er-Skala
Verwendung der Ergebnisse	Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Gespräche mit den MA.	Der Vorgesetzte ist aufgefordert, die Ergebnisse den MA bekannt zu geben und sie zu diskutieren.	Die Ergebnisse werden vom Vorgesetzten den MA bekannt gegeben. Seit 1994: Ein moderiertes Feedback-Gespräch wird nachdrücklich empfohlen.	Die Ergebnisse werden vom Vorgesetzten den MA bekannt gegeben und gemeinsam diskutiert.
Form der Ergebnisbekanntgabe	Der beurteilte Vorgesetzte kann seinen nächst höheren Vorgesetzten freiwillig über die Ergebnisse und die Maßnahmen informieren.	Der beurteilte Vorgesetzte kann seinen nächst höheren Vorgesetzten freiwillig über die Ergebnisse informieren.	Ergebnisse bleiben vertraulich; externe Auswertung.	Der beurteilte Vorgesetzte informiert seinen nächst höheren Vorgesetzten über die Ergebnisse.

Abb. 30: Beispiele aus der Praxis zur Vorgesetztenbeurteilung (in Anlehnung an Bergmann 1996, S. 42)

Das Selbst- und Fremdbild wird mit Hilfe des Johari-Fensters verdeutlicht.

Unser Wissen über unsere Persönlichkeit		
Wissen anderer über unsere Persönlichkeit	Bekannte Faktoren (dem Selbst bekannt)	Unbekannte Faktoren (dem Selbst nicht bekannt)
Bekannte Faktoren (Anderen bekannt)	(1) Arena	(2) Selbstblindheit
Unbekannte Faktoren (Anderen nicht bekannt)	(3) Fassade	(4) Unbewusstes

Abb. 31: Die vier Fenster der Persönlichkeit des Vorgesetzten (in Anlehnung an Staehle 1999, S. 316)

Alle vier Bereiche existieren in unterschiedlicher Ausprägung in sozialen Beziehungen. Um positive Veränderungen zu bewirken, müssen einem die Gedanken, Gefühle, Einstellungen und Werte der jeweils anderen bekannt sein (Arena-Bereich).

→ Im Rahmen der Vorgesetztenbeurteilung soll der Selbstblindheitsbereich zu Gunsten des Arena-Bereiches reduziert werden (spiegelbildlich bei Mitarbeiterbeurteilung)

Die Ziele der Vorgesetztenbeurteilung liegen vor allem in der

- Verbesserung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung
- Förderung eines allgemeinen Dialogs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Klärung gegenseitiger Rollenerwartungen
- Rückmeldung für den Vorgesetzten über das wahrgenommene Führungsverhalten
- Rückmeldung für den Vorgesetzten über die Wirkung von ihm praktizierter Änderungen im Führungsverhalten
- Förderung der Persönlichkeitsentwicklung des Vorgesetzten
- Förderung der Partizipationsmöglichkeiten des Mitarbeiters
- Förderung der Team- und Organisationsentwicklung
- Abgleich der in Führungsgrundsätzen normierten Soll-Anforderungen mit dem Ist-Zustand auf Abteilungs-/Bereichs- oder Organisationsebene
- Erstellung einer Führungs(stil)übersicht auf gesamtorganisatorischer Ebene (Informationssammlung)
- Ermittlung des individuellen und gesamtorganisatorischen Entwicklungsbedarfs (Planungsgrundlage)
- Controlling vorgenommener Weiterbildungsmaßnahmen
- Entscheidungshilfe für vorgesetztenbezogene Personalentscheidungen

→ abhängig von der konkreten Ausgestaltung des Instruments

→ vor allem auch davon abhängig, ob es lediglich der persönlichen Information des Vorgesetzten dient oder ebenfalls der Personalabteilung als Informationsgrundlage zur Verfügung gestellt wird.

Die häufigste Form ist der Fragebogen, der anonym ausgefüllt wird (Namensgebundenheit ist nur sinnvoll in einer offenen, dialogfreundlichen Unternehmenskultur → Rückfragen wären möglich)

Sie erfolgt regelmäßig und im Rhythmus der Mitarbeiterbeurteilung, aber dazu zeitlich verschoben.

In der Minimalvariante werden die Erkenntnisse lediglich den Mitarbeitern rückgemeldet, meist aber kommentiert und diskutiert im Beisein eines Moderators.

Eine Vorgesetztenbeurteilung kann auch ohne offizielle Unterstützung der Personalverwaltung zur Optimierung der Führungsbeziehungen eingesetzt werden unter freiwilliger Mitarbeit.

Eine Vorgesetztenbeurteilung ist dann erfolgsversprechend, wenn der Nutzen vom Vorgesetzten und den Mitarbeitern gemeinsam geteilt wird.

Im Vordergrund steht die persönliche Rückmeldung und die Initiierung eines Dialogs. Um die relevanten Verhaltensweisen des Vorgesetzten zu entwickeln, ist ein Klima der gegenseitigen Achtung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wichtig. Beide Seiten sollten außerdem einen gewissen Reifegrad mitbringen. Dies ist jedoch kein Ausschlusskriterium.

### 1.8.6.2.3 360°-Feedback

(auch Rundumbeurteilung, „Full Circle Appraisal“ oder auch „Multiperspective Rating“)

mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassender Überblick über Leistungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern oder Gruppen</li> <li>• größere Verlässlichkeit der Beurteilungen, durch eine größere Beurteilergruppe</li> <li>• Verbesserung der Kundenorientierung</li> <li>• Initiierung von Qualitätsverbesserungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Zeitaufwand in der Durchführung und Auswertung der Beurteilungen</li> <li>• Möglichkeit der Anhäufung von Beurteilungsfehlern</li> <li>• ständige Beobachtung der zu Beurteilenden, die in Bewusstsein dessen ihr Verhalten so ausrichten, dass es nach ihrer Meinung positiv auf die Beurteiler wirkt</li> <li>• Anpassung des Verhaltens an die Erwartungen der einzelnen Beurteiler und keine Entwicklung eines eigenen Profils</li> </ul>

Abb. 45: Mögliche Vor- und Nachteile des 360°C-Feedbacks (aus Nicolai 2006, S. 206)

- Einbezug eines größeren Personenkreises (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, auch Außenstehende wie Kunden und Lieferanten)
- Adressaten sind nicht nur einzelne Personen, sondern auch ganze Abteilungen oder sonstige Gruppen von Mitarbeitern eines Unternehmens
- ⇒ Zielsetzung ist die Sammlung verlässlicher Informationen über das bisherige Verhalten und Leistungsniveau von Mitarbeitern oder Gruppen, um darauf basierend individuelle oder gruppenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen aufzubauen.
- ⇒ sorgfältige Durchführung und Planung notwendig
- ⇒ Rückhalt der Unternehmensleitung ist wichtig

- ⇒ die Beurteiler sind entsprechend zu schulen, um eine Kumulation von Beurteilungsfehlern zu vermeiden
- ⇒ Beurteilungskriterien sind auf die Beurteiler zuzuschneiden, da sie nur einen eigenen Ausschnitt sehen (Bsp.: Kundenorientierung sollte vom Kunden und nicht z.B. von externen Lieferanten eingeschätzt werden)
- ⇒ Durch Kumulation subjektiver Beurteilungen aus Sicht verschiedener Bezugsgruppen und Anhäufung von Beurteilungsfehlern ist kein objektives Gesamturteil möglich (systematische Verzerrung möglich). Allerdings wird eine globale Einschätzung gegeben, wie der Beurteilte von verschiedenen Bezugsgruppen wahrgenommen wird.

### 1.8.7 Personalentlohnung

Der Anreiz zur Arbeit besteht unter Anderem im erzielten Einkommen (Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard)

- entsprechend den materiellen Notwendigkeiten und Interessen
- positive Beeinflussung des Arbeits- und Leistungsverhaltens durch bedürfnisrelevante Optionen
  - materielle (z.B. Lohn/Gehalt, Gewinnbeteiligungen oder Diensthandys) wie immaterielle (z.B. Anerkennung, Arbeitszeit oder Qualifikation) Anreize
  - direkt oder indirekt mit der Tätigkeit verbunden (indirekt: materiell (z.B. Betriebliche Altersvorsorge, Dienstwohnung, Fahrtkostenerstattung), immateriell (z.B. (Sonder-)Urlaub, Betriebsfeiern, Betriebs-sport))

Anreizsysteme sollten bestimmte Funktionen erfüllen:

- Aktivierungsfunktion (Motivation)
- Steuerungsfunktion (Gewährleistung der gewünschten Leistung, Belohnungs- und Sanktionskomponente der Vergütung)
- Informationsfunktion (Offenlegung der intrinsischen (Tätigkeit um ihrer selbst Willen) und extrinsischen (Tätigkeit aufgrund der Erwartung von Belohnungen) Motivation seitens der Mitarbeiter sowie Information über gewünschte und unerwünschte Verhaltensweisen seitens der Unternehmung)
- Veränderungsfunktion (im Hinblick auf Potenziale im Rahmen geplanter Veränderungen)
- Selektionsfunktion (leistungsgerechte Anstellung übt eine Signalwirkung aus mit Möglichkeit der Selbstselektion von Mitarbeitern und Führungskräften (hohe variable Entlohnung: leistungsorientierte, risikofreudige Personen; fixes Gehalt: eher auf Sicherheit bedachte Personen))

Im Fokus der Gestaltung durch das Unternehmen stehen materielle Anreize, doch spielen auch immaterielle Anreize eine gewisse Rolle. Ausgeklügelte Anreizsysteme können Mitarbeiter anlocken (i.S. des Personalmarketings) als auch längerfristig an das Unternehmen binden → Beitrag für das Unternehmensimage



- Qualifikationsabhängigkeit: Gleicher Lohn für gleiche Qualifikation
- Situationsabhängigkeit: Gleicher Lohn für gleiche Loyalität bzw. gleiche Bedürfnisse

Gesamtvergütung = Grundgehalt + variable Vergütungskomponenten (in direkter Verbindung mit der Tätigkeit) + Zusatzleistungen (nicht direkt in Verbindung mit der ausgeübten Tätigkeit) unter Beachtung sozialer Aspekte (z.B. Familienstand oder Alter) (wegen Erfüllung gesetzlicher Vorgaben)

Gesamtvergütung		
Grundgehalt	Variable Vergütung	Zusatzleistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Festgehalt</li> <li>— Festgratifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Anerkennungsprämie (Spontan-Honorierung a.o. Leistungen und Verhaltensweisen)</li> <li>— Bonus (Kurzfristig variabler operativer Erfolgsanteil)</li> <li>— Incentive (Langfristig variabler strategischer Erfolgsanteil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Versorgungsleistungen (z.B. Personalversicherungen)</li> <li>— Nutzungsleistungen (z.B. Firmenwagen)</li> </ul>
Direkter Anteil		Indirekter Anteil

Abb. 34: Komponenten der Gesamtvergütung (in Anlehnung an Hilb 2005, S. 100)

### 1.8.7.2 Instrumente der Personalentlohnung

Forschung und Praxis entwickeln immer komplexere Anreizsysteme, um die Mitarbeiter zur Mobilisierung seines vollen Motivationspotenzials anzuregen

#### 1.8.7.2.1 Grundgehalt (Festgehalt)

- Anforderungsorientierte Entlohnung durch Verknüpfung der Arbeitsplatzanforderungen mit der entsprechenden Lohn- oder Gehaltsstufe unter Berücksichtigung der Personalmarktpreisgerechtigkeit (z.B. verdient ein promovierter Kaufmann als Taxi-Fahrer weniger als ein promovierter Kaufmann im Vorstand eines DAX-Unternehmens)
  - *Summarische Arbeitsbewertung* durch Vergleich aller Arbeitsplätze eines Unternehmens und Rangfolgebildung. Die Entgelthöhe eines Arbeitsplatzinhabers verhält sich proportional zur Ranghöhe seines Arbeitsplatzes (*Rangfolgeverfahren*) (Anforderungsabhängigkeit: Allerdings ist fraglich, ob dieser Gerechtigkeitsaspekt allein auf Grundlage des Grundgehalts Rechnung getragen werden kann oder ob eher variable und/oder Zusatzleistungen diese Aufgabe erfüllen)
  - Einteilung in zuvor definierte Lohngruppen (*Katalog- oder Lohngruppenverfahren*)

- Problematisch ist die Schematisierung der bewerteten Arbeitsplätze (schwierige Berücksichtigung spezieller Kenntnisse oder Arbeitsbelastungen)
- Abgrenzung der verschiedenen Entgeltgruppen ist nicht leicht
- *Analytische Arbeitsbewertung* mit Zerlegung der Tätigkeit in einzelne Anforderungsarten (z.B. Geschicklichkeit, Aufmerksamkeit, statische Belastung der Muskeln). Durch Vergabe von Punktzahlen werden diese in eine Rangfolge gebracht oder einzelnen Stufen zugeordnet. Summe der gewichteten Anforderungsarten = Arbeitsschwierigkeit einer Tätigkeit. Anschließend Multiplikation mit einem Geldfaktor.
- Besondere Kombination derartiger Verfahren werden im Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen entwickelt und ausgehandelt.
- Zeitlohn (Dauer der Arbeitszeit spielt alleinige Rolle; Arbeitsmenge und -qualität nicht)
  - besonders bei Tätigkeiten mit erhöhter Unfallgefahr, häufig wiederkehrenden Tätigkeiten oder solchen mit häufigen Unterbrechungen des Arbeitsablaufes, auch kreative oder reine Kontrolltätigkeiten
    - Vorteil ist die geringe Belastung der Mitarbeiter und Betriebsmittel sowie Verringerung von Unfallgefahren, auch Erhöhung der Qualität durch nicht zu überhastete, unakkurate Arbeit
    - Nachteil ist der fehlende Anreiz und der Arbeitgeber trägt das alleinige Risiko einer möglicherweise zu geringen Arbeitsleistung
- Potentiallohn (berücksichtigt auch anforderungsspezifische Komponenten sowie qualifikatorische Aspekte)
  - Anreiz zur Weiterbildung (unabhängig davon ob praktisch genutzt oder nicht)
  - Die Gefahr des wahllosen Qualifizierens ist mit gezielten Personalentwicklungsprogrammen entgegen zu wirken.

#### 1.8.7.2.2 Variable Vergütung

Im Fokus steht die Leistungsgerechtigkeit (ursprünglich aus dem anglo-amerikanischen Raum)

In den unteren Lohngruppen als Akkordlohn (Ziel: Mengenerhöhung) schon lange bekannt. Durch Zeit- und Bewegungsstudien werden kritische Vorgabewerte ermittelt als Normalleistung, deren Unter- oder Überschreitung mit Einbußen bzw. mit Entgeltsteigerung verbunden ist.

Um ein Akkordlohnsystem zu implementieren, muss der Arbeitsablauf

- *akkordfähig* sein, d.h. er muss nach einem einheitlichen bekannten Muster ablaufen und zeitlich sowie mengenmäßig messbar sein und vom Beschäftigten beeinflussbar sein (z.B. keine vollautomatisierten Fertigungsabläufe)
- *akkordreif* sein, d.h. Störungen müssen vollkommen eliminiert werden und der Beschäftigte muss nach einer gewissen Einarbeitung und Übung den Arbeitsablauf beherrschen.

Nach der gleichen Logik funktionieren auch Gruppenprämien (Prämienlohn → Ziel: u.a. Qualität, Stillstandszeiten) und Erfolgsbeteiligungen im Managementbereich.

Wichtig bei einer Erfolgsbeteiligung ist die Differenzierung in operative und strategische Erfolgsanteile:

- Neben der individuellen Leistungsbewertung aus lerntheoretischer Sicht auch Honorierung strategisch relevanter Ziele, um suboptimalen Einzelfalllösungen vorzubeugen
- Erhöhung der Bindung an das Unternehmen, ein Wechsel wird durch Einkommenseinbußen erschwert (kann 5-30% des Grundgehalts ausmachen je nach hierarchischer Ebene, im Top-Management und Investmentbanking durchaus 50% und mehr (dort oft auch Zuteilung von Aktienpaketen))
- als Bezugsgrößen können dienen
  - Umsatz, Gewinn
  - Marktanteil in X Jahren, Bekanntheit der Marke im Jahr X
  - Anzahl eingeführter Neuprodukte in den letzten 3 Jahren
  - X% Kundenzufriedenheit (relative oder absolute Steigerung)
  - unternehmensweite Größen wie Börsenwert (Unternehmenserfolgsgechtigkeit) → Anrecht auf Zuteilung von Aktienanteilen ab einem bestimmten Kurswert („stock options“)

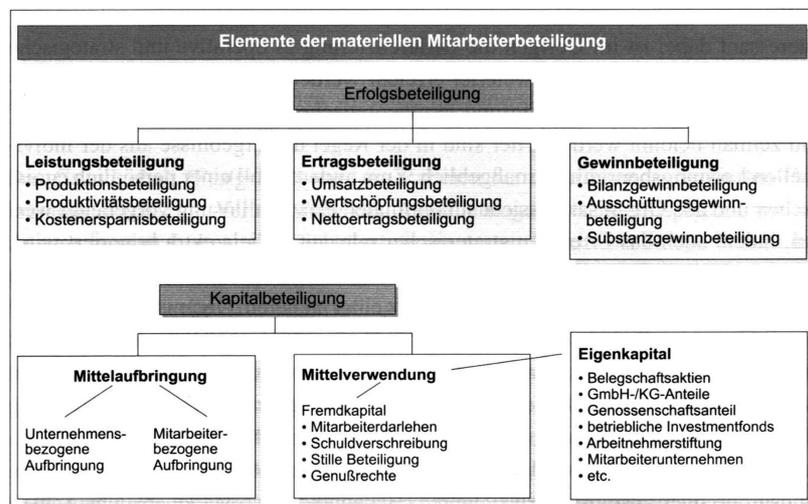


Abb. 35: Elemente der materiellen Mitarbeiterbeteiligung (in Anlehnung an Mark/Spilker 1996, S. 16)

Im Allgemeinen erfolgt die Zuteilung variabler Gehaltskomponenten (aus der Ausschüttung) gemeinhin zunächst hälftig auf Anteilseigner und dann auf die Mitarbeiter (Verteilung nach Schlüsselgrößen wie „pro Kopf“, Dienstalter, je nach Leistungsbeurteilung, etc.)

Im Fokus der Sozialgerechtigkeit steht der Soziallohn:

- je nach Familienstand, Kinder, Dienstalter
- in Form freiwilliger, geldwerter Leistungen (z.B. Versicherungen, Dienstwagen, zinsgünstige Kredite, verbilligtes subventioniertes Kantinenessen usw.) = „Fringe Benefits“
- hinzu treten gesetzlich verankerte Sozialabgaben und ergänzende, tarifliche oder per Betriebsvereinbarung erzielte verbindliche Regelungen (z.B. Gratifikationen, 13./14. Monatsgehalt, etc.)

### 1.8.7.2.3 Cafeteria-Systeme

ermöglicht eine Auswahl zwischen verschiedenen geldlichen, geldwerten und arbeitsbezogenen Anreizen (in Relation zueinander)

- optimal, wenn die Befürnisstruktur des Einzelnen getroffen wird und gleichzeitig die Personalkosten minimiert werden (Individualisierung von Anreizen)
- Wahl zwischen Entgeltbestandteilen (z.B. Barausschüttung) und anderen (geldwerten) Leistungen, im begrenzten Umfang auch zwischen Arbeitszeit und Geld
- Wahlmöglichkeiten müssen vorhanden und zeitlich revidierbar sein (Lebenszyklusansatz)

Geldangebote		vor- han- den	at- trak- tiv	Zeitangebote		vor- han- den	at- trak- tiv
Urlaubsgeld		84	33	Zusatzurlaub		8	21
Weihnachtsgeld		92	40	Kürzere Arbeitswoche		8	11
Arbeitgeberdarlehen		51	23	Verkürzung der Lebens- Arbeitszeit/Vorruhestand		43	31
Höhere Altersversorgung/ Deferred Compensation		76	64	Sabbatical (Langzeurlaub)		1	16
Sonstiges		-	-	Sonstiges		-	-
<b>Beteiligungen</b>				<b>Vorsorge/Beratung</b>			
Belegschaftsaktien/ Genussscheine		21	37	Medizinische Betreuung		73	24
Sonstiges		-	-	Sportprogramme		46	13
				Rechtsberatung		10	7
				Steuer/Finanzberatung		8	18
				Sonstiges		-	-
<b>Versicherungen</b>				<b>Bildungsangebote</b>			
Unfallversicherung		83	27	Sprachkurse		81	27
Lebensversicherung		25	23	Bildungsurlaub/ Seminare im Ausland		37	31
Berufsunfähigkeits- versicherung		31	20	EDV-Kurse		59	11
Krankenzusatz- versicherung		39	36	MBA-Programme etc		19	12
Sonstiges		-	-	Sonstiges		-	-

Abb. 48: Cafeteria-Auswahloptionen und deren Attraktivität (vgl. Oechsler 2006, S. 446)

Fraglich ist also:

- in welchem quantitativen Umfang gewählt werden darf (nach vorhandenem Budget)
- welche Optionen zur Verfügung gestellt werden (Kreativitäts-, Handlungs- und Transparenzfrage)

Meist Segmentierung des Personals in relativ homogene Mitarbeitergruppen möglich z.B. nach

→ Alter, → Geschlecht, → Gehaltsgruppe, → Familienstand, → Dauer der Beschäftigung, → Leistungsgrad (z.B. Hochleister)

Die Attraktivität bestimmter Optionen unterliegen einem Wertewandel

→ Anpassung an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer

In der Praxis beschränkt vor allem auf den Führungskräftebereich.

Zu klärende Frage betreffen:

- die Beteiligungsfelder (welche Organisationseinheit wird leistungsmäßig beurteilt zur Ermittlung der Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung?)
- die Beteiligungsperiode (welcher Leistungsbemessungszeitraum?)
- die Beteiligungsfrequenz (Sind die Anreizpläne zeitlich anschließend oder überlappen sie sich?)
- die Ausschüttungsperiode und -frequenz (kurz- oder langfristig? (Bsp.: teilweise sofort, den Rest nach zwei Jahren))
- die Regelungen bei einem Personalwechsel innerhalb einer Periode

→ Vorteile sind die (relativ gesehen) kostenneutrale Steuerung der Anreizwertigkeit sowie die Erhöhung der wahrgenommenen Partizipation des Arbeitnehmers im Unternehmen.

→ Nachteilig ist der hohe Verwaltungs-, Informations- und Beratungsaufwand.

### 1.8.8 Personalentwicklung

Veränderungen im Unternehmen (auch externe Umweltfaktoren wie sozio-demografische, technologische und wirtschaftliche Veränderungen (wie z.B. Internationalisierung)) erfordern einen stetigen Anpassungsprozess im Arbeitskontext, der durch Personalentwicklung begegnet werden soll.

⇒ lebenslanger Lernprozess; Anpassung des Personals

Einmal erworbene Fähigkeiten und Kenntnisse stellen lediglich die Ausgangsbasis bzw. Potenziale für einen lebenslangen Lernprozess dar.

Definition der Personalentwicklung:

„Ganzheitlich ausgerichtete Personalentwicklung umfasst als Gesamtsystem alle Informationen, Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen, die Bildungs- und Förderprozesse bei den Mitarbeitern bewirken, um

diese hierdurch in die Lage zu versetzen und zu motivieren, gegenwärtige und zukünftige berufliche Anforderungen zu erfüllen.“

⇒ Förderung, Entwicklung durch planmäßig und zielgerichtet durchgeführte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, aber auch ein gezieltes Karrieremanagement.

- PE im engeren Sinne: Bildung (Aus- und Weiterbildung)
- PE im erweiterten Sinne: Bildung und Förderung
- PE im weiten Sinne: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung

Von PE geht eine motivationale Kraft aus (PE als „Incentive“ für besondere Leistungen).

Neben unternehmensbezogenen Zielsetzungen werden verstärkt auch gesellschaftliche Intentionen verfolgt (gesellschaftliche Verantwortungsübernahme).

Unternehmensbezogene Ziele	Mitarbeiterbezogene Ziele	Gesellschaftliche Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Steigerung der Flexibilität</li> <li>• Steigerung der Motivation und Integration</li> <li>• Anpassung und Sicherung der Mitarbeiterqualifikation</li> <li>• Verbesserung des Arbeits- und Sozialverhaltens</li> <li>• Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt</li> <li>• Imageverbesserung</li> <li>• Angemessene Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikationsanpassung an die Stellenanforderungen</li> <li>• Erschließung von Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>• Prestigesicherung</li> <li>• Einkommensverbesserung</li> <li>• Erhaltung der Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• Erschließung bisher ungenutzter Fähigkeiten</li> <li>• Bildungsbedürfnisbefriedigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung sowie Förderung des gesellschaftlichen Humankapitals</li> <li>• Senkung der Arbeitslosigkeit</li> <li>• individuelle Persönlichkeitsentfaltung</li> <li>• Humanisierung des Erwerbslebens</li> </ul>

Abb. 49: Ziele der Personalentwicklung (in Anlehnung an Nicolai 2006, S. 232)

Entwicklungsbedarf = Deckungslücke zwischen dem Anforderungsprofil des zukünftigen Personals und der Einschätzung des Qualifikationsprofils des vorhandenen Personals

Für PE kommen insbesondere die Mitarbeiter in Frage, deren Entwicklungspotenziale größer oder gleich der Deckungslücke ist.

Im Fokus stehen nicht allein technisch bestimmte Deckungslücken, sondern auch Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

→ Problem der punktgenauen Prognose der Anforderungen (Zurückgreifen auf übergreifende Kompetenzen, die in einer Vielzahl von Situationen anwendbar sind) ⇒ Lernfähigkeit/-bereitschaft=Meta-Schlüsselkompetenz

Je größer das eigene Qualifizierungspotenzial, desto weniger neues Potenzial ist nötig → Konkurrenz der PE zu anderen personalwirtschaftlichen (z.B. Personalbeschaffung und -freisetzung) und organisatorischen Maßnahmen (z.B. Änderung einer Technologie mit Auswirkung auf Quantität und Qualifikationen des Personals)

→ allerdings Risiko: erhöhte Fluktuation durch Abwanderung qualifizierten Personals

→ auch Demotivation möglich, wenn hinzugewonnene Kompetenzen nicht angewendet werden können.

Der Regelkreis einer zielgerichteten PE ist wie folgt veranschaulicht:

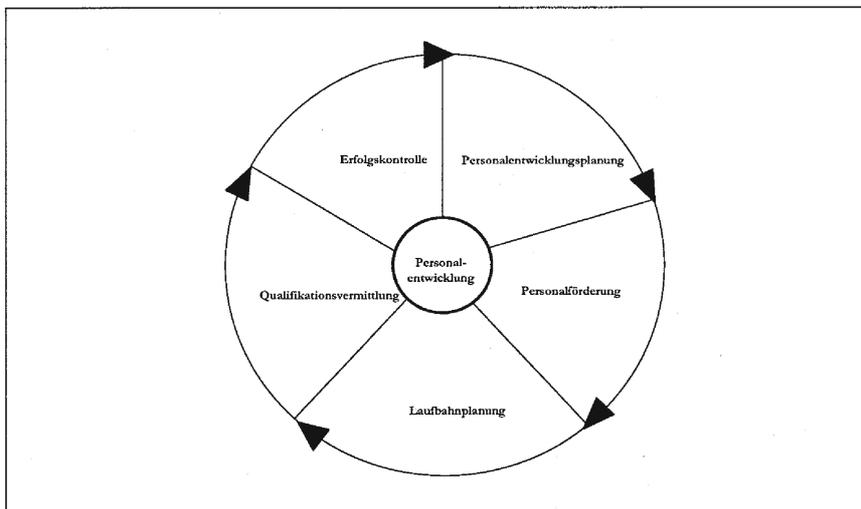


Abb. 50: Regelkreis der Personalentwicklung (in Anlehnung an Oechsler 2006, S. 497, modifiziert)

### 1. Personalentwicklungsplanung

Soll-Ist-Vergleich → Deckungslücke

Eine Zielanalyse ist notwendig, um daraus ein Maß für die erforderliche PE zu erhalten. Die *Analyse der gegenwärtigen Ziele* liefert den Status Quo in Bezug auf Erfüllung der geltenden Unternehmensziele (z.B. Senkung der Absentismusrate, Verringerung der Arbeitsunfälle, Erhöhung der Kundenzufriedenheit) sowie die daraus abgeleiteten Bereichs- oder Abteilungsziele → Eine bestehende Qualifikationslücke gibt Anlass zu PE.

Im Rahmen einer *Analyse von zukünftigen Zielen* werden die daraus resultierenden Veränderungen der Produktions- und Arbeitsbedingungen in Bezug auf die geforderten neuen Anforderungen der Mitarbeiter konkretisiert.

→ Anforderung kognitiver, kommunikativer und sensomotorischer Fähigkeiten der jeweiligen Mitarbeiter, auch motivationale Aspekte zukünftiger Aufgaben bzw. Anforderungen (Bsp.: Produktivitätssteigerung durch neue Fertigungssysteme erfordert ein neues Anforderungsprofil, dem durch PE Rechnung getragen wird)

Neben organisationalen Zielen spielen auch individuelle Wünsche der Mitarbeiter eine Rolle, die im Rahmen der Tätigkeit geweckt werden.

→ *Analyse der individuellen Ziele* soll die Eigenmotivation erhöhen als auch der Karriereentwicklung dienen (zugeschnittene PE-Maßnahmen).

Zur Analyse des Ist-Zustandes können eignungsdiagnostische Verfahren wie Arbeitsproben, Assessment Center, Leistungs- und Persönlichkeitstests sowie die Selbst- und die Kollegeneinschätzung dienen.

- Schritt 1: Zunächst Spezifikation der zukünftig erwarteten Leistung
- Schritt 2: Prüfung deren Erreichbarkeit im bestehenden Unternehmenskontext
- Schritt 3: Zur abschließenden Erfolgskontrolle sollten entsprechende Kriterien abgeleitet werden (genaue Spezifikation der Entwicklungsziele)

2. Personalförderung (z.B. Beratungs- und Fördergespräche)

3. Laufbahnplanung (meist potenziellen Führungskräften vorbehalten)

4. Qualifikationsvermittlung (wenn die Ziele einer PE-Maßnahme und der Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter feststeht)

5. Erfolgskontrolle (da meist hohe Kosten aus Freistellung der Mitarbeiter während der Zeit oder aufgrund der Seminar- und Reisekosten)

→ Planungs- als auch Entscheidungshilfe vor, während oder nach dem PE-Prozess

- formative Evaluation: Gestaltung und Optimierung von PE-Prozessen vor oder während der Maßnahmen  
→ mögliche Anpassungen sind direkt möglich
- summative Evaluation: abschließende Qualitätskontrolle als Gesamtbeurteilung

### 1.8.8.2 Instrumente der Personalentwicklung

Unterschiede nach Nähe bzw. Distanz zum Arbeitsplatz

- „into-the-job“-Verfahren  
(Schaffung eines Ausgangsbedarfs für die angestrebte Tätigkeit)
- „on-the-job“-Verfahren  
(Lernprozesse im Rahmen einer Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen)
- „near-the-job“-Verfahren  
(noch arbeitsplatzähnlicher Kontext)

- „off-the-job“-Verfahren  
(Qualifikation und Motivation gerade durch Distanz zur sonst ausgeübten Tätigkeit)
- „out-off-the-job“-Verfahren  
(Vorbereitung auf den Ruhestand, Outplacement-Aktivitäten  
→ Wissenserhalt im Unternehmen)

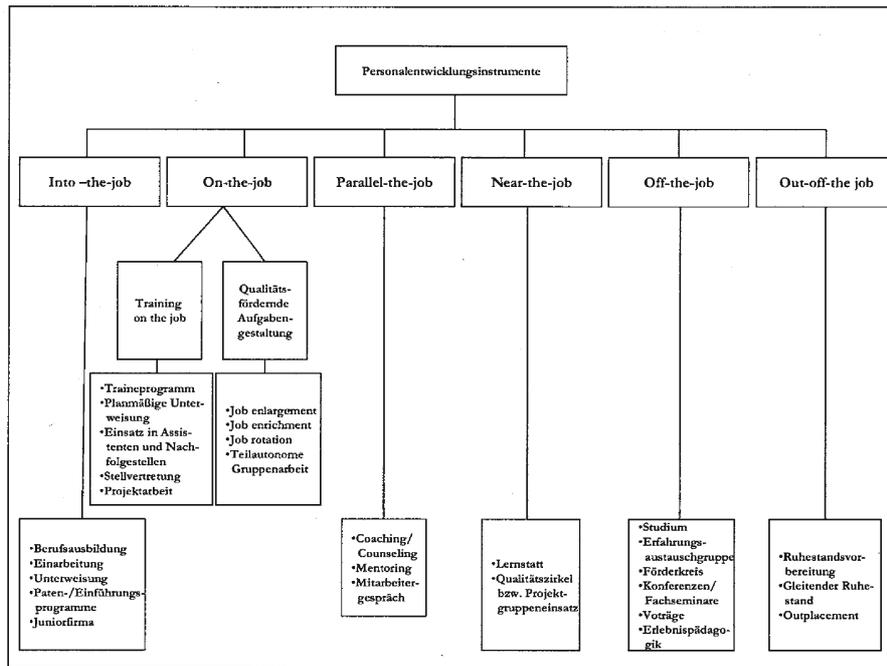


Abb. 51: Instrumente der Personalentwicklung (in Anlehnung an Wunderer 2006, S. 363, verändert)

#### 1.8.8.2.1 Training-into-the-job

- Berufsausbildung  
wesentlicher Zugang zum Arbeitsmarkt
- Juniorfirma  
Innerhalb des Ausbildungsbetriebs wird ein teilautonomes Unternehmen gegründet, in dem die Auszubildenden verschiedene Funktionen durch praktische Ausbildung kennenlernen (Absatzmarkt ist das Mutterunternehmen)
- Einarbeitung  
Phase des Kennenlernens und Einüben gestellter Anforderungen

#### 1.8.8.2.2 Training-on-the-job

Qualifikationsvermittlung unmittelbar am Arbeitsplatz durch planmäßige oder außerplanmäßige Unterweisung (nicht immer offensichtlich als PE-Maßnahme wahrnehmbar)

- gelenkte Erfahrungsvermittlung („guided experience method“) Systematisch geplante und kontrollierte Ausbildung am Arbeitsplatz durch den Vorgesetzten oder einen besser qualifizierten Kollegen mit individuellem Ausbildungsplan (Ziele, Ausbildungsschritte, anvisierter Entwicklungsstand) → die Kosten sind relativ gering
- „job enlargement“ Horizontale Aufgabenerweiterung (mehr Aufgaben im selben Kompetenzrahmen), z.B. Assistentenpositionen durch Einarbeitung in neue Arbeitsbereiche unter Entscheidungsbefugnis des Vorgesetzten → schnelle Sammlung von Erfahrungen speziell für Hochschulabsolventen (nach 2-3 Jahren dann eigene Führungsaufgaben auf unterer Hierarchieebene)
- „job enrichment“ zusätzliche Befugnisse und Verantwortlichkeiten, wie z.B. Selbstkontrolle im Rahmen von Nachfolge- oder Stellvertreterpositionen über einen begrenzten Zeitraum, bevor vollständige Übernahme des Aufgabengebiets
- „job rotation“ systematischer Aufgabenwechsel zur Kenntnis- und Perspektivenerweiterung, z.B. Trainee-Programme besonders für Hochschulabsolventen innerhalb eines Zeitrahmens von 6-36 Monaten in verschiedenen Unternehmensbereichen → Orientierungsphase als optimale Vorbereitung auf Führungspositionen
- (Projekt-)Gruppenarbeit Übertragung dieser Konzepte auf die Gruppenebene mit unterschiedlichem Verantwortungsgrad (höchster Verantwortungsgrad in teilautonomen Gruppen, zumeist gekoppelt mit eigenständiger Personaleinsatzplanung innerhalb eines Tätigkeitsbereiches) → Ausbau sozialer Fähigkeiten sowie Perspektivenwechsel und Ausbildung neuer Einstellungen

#### 1.8.8.2.3 Training parallel the job

- Mentoring mehrjährige persönlichkeits- und karrierebezogene Entwicklungsförderung durch eine zugeteilte oder selbst gewählte hierarchisch mindestens zwei Stufen höherstehende Führungskraft, oftmals aus anderen Funktionsbereichen, z.B. Mentor einer Nachwuchskraft (Mentee) als Ratgeber, Vorbild und nicht selten auch als Freund fungierend → Hineinwachsen in den Aufgabenbereich über etwa 2-5 Jahren
- Supervision kritische Beurteilung der Art und Weise der Aufgabenerfüllung eines Arbeitnehmers → Schaffung eines Perspektivenwechsels aus Sicht der übrigen Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzten oder auch Kunden und Lieferanten (Verbesserung des Arbeitsprozesses und der Kommunikation im Unternehmen)
- Coaching Fallweise Entwicklungsförderung (z.B. bei Projekten) durch den direkten Vorgesetzten unter Beachtung dialogorientierter Kommunikation und zur Förderung der Hilfe zur Selbsthilfe, auch Elemente des Mentoring und der

Supervision. Dem Mitarbeiter (Coachee) wird ein interner (gute Kenntnis der Organisation) oder externer (Vertraulichkeit, Unabhängigkeit, Anonymität und breite Erfahrung) Berater (Coach) an die Seite gestellt zur Persönlichkeitsentwicklung

- Einzelcoaching
- Team- bzw. Gruppencoaching
- Peer-Coaching (gegenseitige Unterstützung und Beratung von Kollegen auf gleicher Organisationsebene)

<b>Inhalte von Coaching-Prozessen</b>	
<b>Situation</b>	<b>Beispiele</b>
Vorbereitung zur Übernahme neuer beruflicher Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entsendung ins Ausland</li> <li>• Erstmalige Übernahme einer Führungsposition</li> <li>• Übernahme anspruchsvoller Aufgaben</li> <li>• Änderung durch interne Umstrukturierungen</li> <li>• Änderung durch Unternehmenszusammenschlüssen</li> </ul>
Vertraut machen mit neuen Werten der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Teamarbeit</li> <li>• Änderung des Führungsstils</li> <li>• Änderung der Personalpolitik</li> </ul>
Beseitigung individueller Defizite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Verringerung der Stressanfälligkeit</li> <li>• Verbesserung der Konfliktlösefähigkeit</li> <li>• Stärkung der Delegationsbereitschaft</li> <li>• Sicherheit bei repräsentativen Aufgaben</li> </ul>
Lebensanalyse und -gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriereberatung</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Definition neuer Ziele und Werte</li> <li>• Private Krisen (z.B. Trennungsprobleme)</li> <li>• Outplacement-Beratung</li> <li>• Burnout</li> </ul>
Konflikte mit Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablehnung als Teampartner</li> <li>• Mobbing</li> </ul>
Implementierung neuer Managementkonzepte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Qualitätsmanagement</li> <li>• Einführung von Zielvereinbarungen</li> <li>• Einführung von Management-by-Konzepten</li> <li>• Änderung der Organisationsstruktur</li> </ul>

Abb. 52: Inhalte von Coaching Prozessen (Nicolai 2006, S. 250)

Ein Coaching-Prozess umfasst:

1. Kontaktphase (Überprüfung der Akzeptanz und des Vertrauens zwischen Coach und Coachee) → sonst möglicherweise Abbruch

2. Orientierungsphase (Situation des Coachees analysieren und Auswahl relevanter Themenbereiche)
3. Phase der Lösungsversuche (Kern des Coaching-Prozesses: Weiterentwicklung bzw. Modifikation des Coachee-Verhaltens)
4. Umsetzungsphase (Erprobung und Anwendung der erlernten Verhaltensweisen und gegebenenfalls Nachbesserungen → Iteration ab Phase 3)
5. Evaluierungsphase (Diskussion über Bewährung der eingeübten Verhaltensweisen und gegebenenfalls Erweiterung auf weitere Problemfelder)

#### 1.8.8.2.4 Training-near-the-job

- Entwicklungsarbeitsplatz  
Phasenweise Übernahme von Tätigkeiten einer höheren Stelle, dieser angegliedert, allerdings ohne Entscheidungsbefugnis
- Lernstatt und Qualitätszirkel  
Arbeitsgruppe, die persönlich während der Dienstzeit selbstgewählte, ihre Tätigkeit betreffende Probleme diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet, die partiell selbst eigenverantwortlich umgesetzt werden können, während ein externer oder selbst bestimmter Moderator die Sitzung leitet.

#### 1.8.8.2.5 Training-off-the-job

Qualifikationsvermittlung außerhalb des Arbeitsplatzes

- Training in intern oder extern durchgeführten Seminaren (Wissensvermittlung mit der Einübung bestimmter Verhaltensweisen gekoppelt)
  - schwere Übertragbarkeit auf den Arbeitsalltag
  - Eine praxisnahe Gestaltung zwischen den Seminarinhalten und den Anforderungen des Arbeitsplatzes kann die Wirkung und Motivation der Teilnehmer erhöhen
  - Wichtig ist auch die Unterstützung des Vorgesetzten für die spätere Umsetzung der Seminarinhalte
  - Teilnahme ist freiwillig und sollte vorher im Gespräch über Ziele und Relevanz der Maßnahme erörtert werden (höchstens aber eine Sensibilisierung für eine bestimmte Trainingsmaßnahme)
- Vorlesungen/Konferenzen  
Wissensaustausch und -vermittlung steht im Vordergrund. Vorlesungen sind eher passiv, während auf Konferenzen Diskussionen möglich sind.
  - Mischung aus beiden Formen ist förderlich für die Motivation der Teilnehmer
- Fernunterricht  
Fernkurse mit regelmäßiger Überprüfung der Lernfortschritte
- „E-Learning“  
mit Material, das aus dem Internet herunterladbar ist. Bei mehreren Teilnehmern Treffen in virtuellen Klassenzimmern  
→ interaktives Lernen ohne großen Reiseaufwand

- gruppendynamische Trainingsmethoden
  - konsequente Rückmeldung über das eigene Verhalten des jeweiligen Teilnehmers, um ein differenziertes Selbstbild zu fördern
  - Wandel vom Einzelkämpfer zum kooperationsbereiten Teamplayer
  - Trainer hält sich zurück (keine Führerrolle oder Verhaltensregeln)
  - Lernen des Umgangs mit Kritik und Konflikten gerade im Bereich der Führungskräfteentwicklung
  - z.B. „Outdoortrainings“ in freier Natur
- Erlebnispädagogik
  - Alle Formen, in denen außerhalb der Arbeit und innerhalb einer Gruppe überraschende, neue lebenspraktische Problemstellungen zu meistern sind, die im Extrem Grenzerfahrungen mit einschließen.

Je nach Maßnahme werden fachliche (z.B. Fachseminare), methodische (z.B. Entwicklungsarbeitsplatz mit Einführung in komplexe Probleme) und soziale (z.B. Führungserfahrung durch Stellvertretung) Schlüsselqualifikationen weiterentwickelt.

Außerdem ist dann mit einer höheren Motivation zu rechnen, wenn die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigt und damit auch Chancen zur fähigkeits- und neigungsentsprechenden Leistung gegeben werden.

### 1.8.9 Personalfreisetzung

Eine personelle Überdeckung (= negativer Nettopersonalbedarf) in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht erfordert eine Personalfreisetzung, wenn nicht andere Maßnahmen wie z.B. Kurzarbeit, Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen möglich sind.

#### Ursachen einer Personalfreisetzung:

externe Unternehmensfaktoren:

- technologischer Wandel: Wechsel des Anforderungsprofils
- saisonale oder konjunkturelle Schwankungen: Personalabbau z.B. in einer Rezession

interne Unternehmensfaktoren:

- Änderung der Unternehmensstruktur: z.B. Zusammenlegung von Stellen
- strategische Entscheidungen, z.B. Auslagerung einzelner Geschäftstätigkeiten an externe Anbieter („Outsourcing“)
- Management- und Planungsfehler

individuelle Faktoren:

- krankheitsbedingte Freisetzung
- Freisetzung auf gerichtliche Anordnung: z.B. wegen Strafbefehl

- Personalfreisetzung auf eigenen Wunsch

Allgemein:

- mögliche negative Außenwirkung auf das Unternehmensimage (z.B. mediale oder politische Aufmerksamkeit)
- das Betriebsklima wird belastet
- Belastung des Arbeitsalltags aufgrund emotionaler und motivationaler Reaktionen auf die Kündigung
- Verlust von Wissen, das mühsam und kostenintensiv wiedergewonnen werden muss

Ziel der Personalfreisetzung:

Reduzierung einer Personalüberdeckung bei gleichzeitiger Minimierung der negativen Folgen für die Unternehmung und die Mitarbeiter

→ vorausschauende Planung

- Antizipative Personalfreisetzungsplanung  
kontinuierliche Ursachenanalyse und -prognose, um eine Personalüberdeckung im vornerein zu vermeiden. Nutzung von Urlaubsgestaltung oder natürlicher Fluktuation
- Reaktive Personalfreisetzungsplanung  
Wenn Personalüberdeckung existiert. Nur Kündigungen oder frühzeitige Pensionierungen möglich

→ Anspruch auf ein Arbeitszeugnis  
schriftlich, angemessene Form. Klare, unmissverständliche und wohlwollende Formulierung → standardisierte Arbeitszeugnissprache

Überschrift	<i>Zeugnis oder Arbeitszeugnis</i>
Angaben zur Person	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Name,</li> <li>• Vorname,</li> <li>• Geburtsdatum,</li> <li>• evtl. Anschrift</li> </ul>
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	mit zeitlichen Unterabschnitten bei Versetzungen und Beförderungen
Funktionsbezeichnungen und Beurteilung...	Kurzfassungen der Tätigkeitsinhalte (evtl. Stellvertretungen)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• des Fachwissens,</li> <li>• der Leistungen,</li> <li>• der besonderen Erfolge,</li> <li>• von Initiative/Einsatzbereitschaft,</li> <li>• der Führungsqualität bei Vorgesetzten,</li> <li>• des Verhaltens zu Vorgesetzten und Kollegen.</li> </ul>
Schlussabsatz mit Austrittsformel	Dankes-Bedauern-Formel/Zukunftswünsche
Datum und Unterschrift	

Abb. 53: Aufbau eines Arbeitszeugnisses (nach Oechsler 2006, S. 284)

### 1.8.9.2 Instrumente der Personalfreisetzung

Um Massenentlassungen zu vermeiden mit negativer Wirkung auf das Unternehmensimage sind eine Reihe vorbeugender bzw. antizipativer Maßnahmen sowie personalpolitische Alternativen zu prüfen, um Kündigungen zu vermeiden. → Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) durch Nutzung von Kurzarbeit, Verrechnung von Überstunden sowie natürlicher Fluktuation und Einstellungsstopps.

#### 1.8.9.2.1 Kündigungen und Entlassungen

„Eine Kündigung ist eine einseitige, empfangsbedürftige und rechtsgestaltende Willenserklärung eines der beiden Parteien des Arbeitsvertrages (hier: Arbeitgeber), durch die das Arbeitsverhältnis für die Zukunft aufgelöst werden soll.“

- Kosteneinsparung, aber Auswirkung auf die Motivation der vorhandenen Mitarbeiter und das gesamtorganisationale Klima
  - Imageschaden bei Massenentlassungen
- Einfluss auf die Gesellschaft und Volkswirtschaft
  - starke gesetzliche Reglementierung (z.B. für werdende Mütter, Schwerbehinderte oder Auszubildende jeweils gesonderte Rechtsvorschriften)
- Kündigungsschutz (Arbeitnehmerschutz) schützt vor sozial ungerechtfertigten Kündigungen
- Beteiligung des Betriebsrats nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- einzelfallbezogen oder gruppenbezogen (betriebsbedingte Ursachen wie Umsatzeinbruch oder Unternehmenszusammenschluss)
  - es gilt als Massenentlassung (und gegenüber der Arbeitsagentur als anzeigepflichtig)
    - bei > 5 Mitarbeitern/4 Wochen
    - bei einer Betriebsgröße von 21-59 Beschäftigten
      - bei > 25 Mitarbeitern (oder 10% der Belegschaft)/4 Wochen
    - bei einer Betriebsgröße > 59 Beschäftigten
      - bei > 30 Mitarbeitern
    - ab einer Betriebsgröße von 500 Beschäftigten
- einzelfallbezogen wegen personenbedingter (z.B. bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten) sowie verhaltensbedingter (z.B. Vertragsverletzungen) Ursachen
  - außerordentliche Kündigung (fristlose Kündigung)
    - wegen verhaltensbedingter Faktoren auf Seiten des Arbeitnehmers, die eine Fortführung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar erscheinen lassen.
    - Eine fristlose Kündigung kann verhältnismäßig sein, wenn
      - bereits mehrere Abmahnungen für ein bestimmtes Fehlverhalten ausgesprochen wurden

- eine schwere Störung des Leistungsbereichs vorliegt, die nicht durch andere Mittel behoben werden kann
  - das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer dauerhaft zerstört ist
- sofortige Wirkung
- ordentliche Kündigung
  - nicht nur verhaltensbedingte Gründe, sondern auch personenbedingte oder betriebsbedingte Gründe für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses
  - gesetzlich vorgeschriebene oder vertraglich vereinbarte Kündigungsfrist ist einzuhalten
- Änderungskündigung
  - Fortführung des Arbeitsverhältnisses mit einem Wechsel des Arbeitnehmers auf eine andere Stelle mit anderen Aufgaben- und Anforderungsmerkmalen nach vertraglicher Vereinbarung

#### 1.8.9.2.2 Aufhebungsverträge

„Ein Aufhebungsvertrag ist die einvernehmliche Beendigung eines Arbeitsvertrages ohne Einhaltung von Kündigungsfristen“

- schnelle Reduzierung des Personalbestandes ohne Anwendung von Kündigungsfristen (nur wenn einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und -nehmer)

Vorteile sind

- keine Bindung an gesetzliche, tarifvertraglich oder einzelvertraglich festgelegte Kündigungsfristen
  - Umgehende Nutzung anderer beruflicher Möglichkeiten
  - Kosten der Trennung sind kalkulierbar
  - Einzelne Mitarbeiter können gezielt freigesetzt werden
  - Die Terminierbarkeit ist hoch
  - Imageverlust des Unternehmens wird begrenzt
- Arbeitnehmer hat Vorteil, wenn das Angebot eines neuen Arbeitsverhältnisses unmittelbar vorliegt und dieses unverzüglich aufgenommen werden kann ohne eine längere Kündigungsfrist einhalten zu müssen
- auch Vorteile des Arbeitgebers durch Demotivation des Arbeitnehmers (besonders im Dienstleistungsbereich) und wenn eine Gefahr des Abgreifens wertvoller Daten (z.B. Kundenkontakte) besteht
  - kein Nachweis von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Entlassungsgründen
  - kein Kündigungsschutz (auch keine Zustimmung des Betriebsrats bei besonders Schutzbedürftigen (z.B. Schwerbehinderte oder werdende Mütter))

- Vermeiden langjähriger und kostenintensiver Arbeitsprozesse (auch Aufhebung einer Kündigungsschutzklage durch Aufhebungsvertrag möglich) (Kosten einer Trennung sind gut kalkulierbar)
- bei hochrangigen Führungskräften ist meist eine vorher ausgehandelte Abfindungssumme damit verbunden (mindestens ein halbes Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr)
- Ansprüche aus dem Arbeitsvertrag wie Urlaubsanspruch bleiben bestehen

Nachteile sind

- Abwanderung von qualifizierten Mitarbeitern (unmittelbare Lücke an qualifiziertem Personal)
- Sperrzeit für den Bezug von Arbeitslosengeld (zweifwöchige Sperrzeit)
- Hinweispflicht des Arbeitgebers auf Konsequenzen eines Aufhebungsvertrages (Wird dieser Hinweispflicht (z.B. auch auf die betriebliche Altersvorsorge beziehend) nicht nachgekommen, können nachträgliche Schadenersatzforderungen auf den Arbeitgeber zu kommen)

#### **1.8.9.2.3 Outplacement**

Instrument zur Betreuung ausscheidender Mitarbeiter aus dem Unternehmen (aktive Unterstützung) zu beiderlei Seiten Vorteil

Das „Outplacement“ ist durch 3 Elemente geprägt

- Aufhebungsvertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeiter
- Beratung des Unternehmens, zumeist durch spezialisierte (externe) Personalberater
- Beratung und Unterstützung in der Suche nach einem neuen Beschäftigungsverhältnis und der Verarbeitung des Trennungsprozesses

#### Ziele des Unternehmens:

- Reduzierung der Kosten einer Kündigung (z.B. Arbeitsprozesskosten)
- negative Auswirkung auf die verbleibenden Mitarbeiter vermeiden
- Imageverlust in der Öffentlichkeit vermeiden
- Durch die Beratung werden auch gleichzeitig Schwächen des Unternehmens aufgedeckt → Schwachstellenanalyse
- Aus Sicht der Mitarbeiter zielt das Outplacementverfahren auf die Sicherung der materiellen Lebensbedingungen infolge der Auflösung des Arbeitsverhältnisses sowie die Bewältigung der damit verbundenen psychosozialen Spannungen
- Förderung der beruflichen Weiterentwicklung im Rahmen angebotener Weiterbildungsmaßnahmen

- Einzelne Maßnahmen wie z.B. Einzel- oder Gruppencoachings zur schnellen Eingliederung in ein neues Beschäftigungsverhältnis
- ⇒ allgemeine Maßnahme zur sozialverträglichen Personalfreisetzung, keine Personalförderungsmaßnahme.

Ein typischer Outplacement-Beratungsprozess vollzieht sich in den folgenden Stufen:

1. Emotionale Hilfe für den entlassenen Arbeitnehmer
  - Schulung von Vorgesetzten in der Kommunikation von Entlassungen, um negative Emotionen zu vermeiden
  - Hilfestellung bei den aus der Kündigung erwachsenen sozialen und finanziellen Veränderungen
2. Analyse marktfähiger Qualifikationen und Entwicklungspotenziale
  - Analyse der Stärken und Schwächen der ausscheidenden Mitarbeiter
  - Pflege von Kontaktdatenbanken und Netzwerken zu anderen Personalberatern können bei der Stellensuche helfen
3. Planung einer Stellensuche
  - schneller Kontakt zu personalsuchenden Unternehmen durch Outplacementberater mit Know-how für ein gezieltes Bewerbungsmanagement
4. Durchführung einer Stellensuche
  - Hilfestellung von der Erstellung der Bewerbungsunterlagen bis zur Vorbereitung eines Bewerbungsgesprächs

→ dieser stufenweise Outplacementprozess ist kostenintensiv und oftmals allein den ausscheidenden Führungskräften vorbehalten.

Vorteile sind

- verkürzter Trennungsprozess
- Vermeidung arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen
- Erhaltung der Motivation der verbleibenden Mitarbeiter
- psychische Entlastung der verantwortlichen Unternehmensvertreter
- schnelle Eingliederung des Mitarbeiters in ein neues Arbeitsverhältnis durch die professionelle Begleitung eines Personalberaters

### 1.8.10 Zusammenfassende Betrachtungen

Die Personalarbeit hat einen Wandel erlebt von dem Taylorismus zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts über die Human-Relations-Bewegung bis hin zur gegenwärtigen ressourcenorientierten Sichtweise.

Neben ökonomischen Zielsetzungen (Effizienz und Effektivität) werden auch verhaltenswissenschaftliche Überlegungen wichtig, die im Rahmen eines Human Resource Management (HRM) Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen gleichermaßen berücksichtigen als einen umfassenden Entwicklungs- und Förderungs-auftrag zur maximalen Mobilisierung aller in einem Unternehmen vorhandenen Leistungspotenziale (nicht nur bloße Betreuungsaufgabe), insbesondere durch die Ausbreitung des Dienstleistungssektors und dem damit verbundenen Übergang zur Wissensgesellschaft.

Es werden vermehrt verhaltenswissenschaftliche Kenntnisse aus der Psychologie, der Pädagogik und den Sozialwissenschaften verlangt und durch eine Integration verhaltenswissenschaftlicher und ökonomischer (finanzieller) Aspekte als ein Gesamtkonzept betrachtet.

Gesellschaftliche Veränderungen wie kulturelle Vielfalt, ein Wandel der Altersstruktur sowie ein sich änderndes Geschlechterrollenverständnis ist Rechnung zu tragen in einem durchdachten „Diversity Management“ mit dem Ziel eine heterogene Belegschaft so zu führen, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und dem damit verbundenen Potenzial zur Wertschöpfung beiträgt.

Die Personalführung wird in ein personenorientiertes Human Resource Management mit einer Unterscheidung in eine interaktionale und eine strukturelle Führungskomponente geschieden. Die interaktionale Führungskomponente baut auf einer sozialen Interaktion zwischen Führer und Geführten auf mit Heterogenität der einzelnen Ausgestaltung je nach Fall. Die strukturelle Führungskomponente ist eher entpersonalisiert und folgt einer organisationalen Steuerungslogik mit einer Vielzahl strukturierter und größtenteils standardisierter Maßnahmen und Instrumente.

Eine verlässliche Planung aller Personalaktivitäten wie Personalmarketing, -auswahl, -beurteilung, -entlohnung, -entwicklung und -freisetzung ist notwendig in einem so genannten Wertschöpfungscenter des HRM mit hoher Kosten- und Gewinnsensibilität. Dies schließt auch moderne Organisationsformen mit ein (z.B. Netzwerkgedanken). Durch netzwerkartig über den gesamten Globus verbundene Unternehmensbereiche wird auch dem HRM zunehmend eine netzwerkartige Struktur aufgeprägt. Oder auch die zunehmende Virtualisierung von Unternehmen mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien mit Auswirkungen auf die virtuelle Personalarbeit oder eine vorwiegend elektronisch vermittelte Führung („E-Leadership“).

Markante Trends auf dem Arbeitsmarkt wie eine Zunahme befristeter und flexibler Beschäftigungsverhältnisse erschweren eine vorausschauende, langfristige Personalplanung und -entwicklung. Kurzfristiger volatiler Über- oder Unterdeckungsbedarf wird verstärkt durch Leih- bzw. Zeitarbeiter abgedeckt. Die lebenslange Bindung an ein Unternehmen und die damit einhergehende Loyalität nimmt ab. Es entbrennt ein „War for Talents“ besonders bei hochqualifizierten Arbeitskräften („High Potentials“). Das HRM muss proaktiv auf potenzielle Bewerber zu gehen und diese schon während der Ausbildung (z.B. durch Prak-

tikantenprogramme oder gezielte Werbeaktivitäten an Hochschulen) an das Unternehmen binden. Im Rahmen eines umfassenden Talentmanagements soll ein Pool an qualifizierten Kandidaten aufgebaut werden, woraus vakante Positionen zügig besetzt werden können.

Fehlende Übernahme von Leiharbeitern in ein festes Arbeitsverhältnis führt zu Enttäuschungen. Oftmals wird in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und eines Überflusses qualifizierter Kandidaten der Fokus auf junge Mitarbeiter gelegt, die schnell wieder freigesetzt werden können. Durch die Veränderung der Altersstruktur der Erwerbstätigen setzt sich aber die Erkenntnis durch, dass gerade ältere Mitarbeiter ein ungeheures Wissens- und Erfahrungspotenzial besitzen, das es auch nach der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses im Unternehmen zu halten gilt (Wissens- und Erfahrungskonservierung). Möglich wäre auch die Weiterbeschäftigung auf anderer (z.B. freiberuflicher) Basis nach einem regulären Austritt aus dem Unternehmen.

Die Online-Bewerbung wird zunehmen mit einer steigenden Standardisierung von Auswahlprozessen und einer damit verbundenen Unverbindlichkeit, die oft an externe Dienstleister im Sinne des Outsourcing abgegeben wird. Die an die Mitarbeiter gestellten Anforderungen nehmen an Komplexität zu, womit auch die leistungsgerechte und transparente Personalentlohnung bedeutsam wird, die stärker variablen Vergütungskomponenten und Zusatzleistungen Beachtung schenken muss, wobei eine Transparenz in den Vergütungssystemen von Top-Managern verstärkt von der Gesellschaft eingefordert wird. Dabei sollen auch Vergütungssysteme entwickelt werden, die sich an der Nachhaltigkeit erbrachter Arbeitsleistungen orientieren.

Die Forderung nach lebenslangem Lernen nimmt zu und eine verstärkte Weiterbildung im Unternehmen wird verstärkt eingefordert im beiderseitigen Nutzen von Unternehmen und Mitarbeitern (Karriereorientierung). Weiterbildungsprogramme von externen Anbietern wie Master- oder MBA-Studiengänge üben eine starke motivationale Kraft auf den Mitarbeiter aus. Um die Kosten zu rechtfertigen, werden deshalb im Fall einer (Voll-)Finanzierung meist vertragliche Vereinbarungen über den Verbleib eines Mitarbeiters im Unternehmen geschlossen.

Die Personalentwicklung wird zukünftig starke Bedeutung erfahren, da die Anforderungen wechseln und die Diversität einer schnelleren und damit auf die erforderlichen Qualifikationen fokussierende Personalentwicklung notwendig macht. Durch den Wunsch nach Karriere und einem starken „Employability“-Bewusstsein ist deren Akzeptanz durch den Mitarbeiter hoch, wenn ihm mehr Autonomie in der Entscheidung über ihre Teilnahme eingeräumt wird. Online-gestützte Weiterbildungsmaßnahmen („E-Learning“) werden sich in der Personalentwicklung fest etablieren (Vorsorge gegen Informationsüberflutung sollte getroffen werden). Die Fortbildung geschieht manchmal in so genannten „Corporate Universities“ als Netzwerke interner und externer Experten sowie Ausbildungseinrichtungen mit gut abgestimmten Qualifizierungsmaßnahmen. Bei international agierenden Unternehmen oder zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze oder eine internationale Zusammenarbeit wird der kulturelle Aspekt in Weiterbildungsmaßnahmen eine zunehmende Rolle spielen. Die Beschäftigung mit einer alternden Belegschaft wird zu einem „Aging Workforce“-Management führen, um die Potenziale älterer und zumeist erfahrener Mitarbeiter effektiv zu nutzen im Hinblick auf Potenzialschonung und -entwicklung.