

*CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek:*

Kirksaeter, Janicke

Organisation und Intervention.

Organisationslehre als Grundlage für die Handlungssteuerung  
in Organisationen

© Bygdøy Verlag (2009) Heidelberg

ISBN 978-3-941638-10-5

**Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.**



## Zur Autorin

Jahrgang 1963, beheimatet in Düsseldorf. Studium der Wirtschaftswissenschaften (Lic.Oec.HSG) an der Universität St. Gallen, Schweiz, sowie der theoretischen Soziologie (Dipl.Soz.) an der Universität Heidelberg, promoviert zum Thema Unternehmertum und Handeln (Dr.rer.pol.) an der Universität Rostock. Fünfzehn Jahre als Beraterin, Personalentwicklerin und Trainerin für namhafte deutsche und internationale Unternehmen tätig, seit 2001 in Lehre und Forschung.



<b>Jahr</b>	<b>Titel / Band</b>	<b>ISBN</b>
<b>2008</b>	<b>Biografie und Struktur.</b> Organisationale Kristallisation managerialer Deutungsmuster und Handlungsrationitäten	<b>978-3-941638-00-6</b>
<b>2008</b>	<b>Intrapreneurship aus handlungstheoreti- scher Sicht.</b> Grundlegung eines Interventionsproblems	<b>978-3-941638-01-3</b>
<b>2008</b>	<b>Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns.</b> Band 1	<b>978-3-941638-02-0</b>
<b>2008</b>	<b>Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns.</b> Band 2	<b>978-3-941638-03-7</b>
<b>2008</b>	<b>Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns.</b> Band 3	<b>978-3-941638-04-4</b>
<b>2008</b>	<b>Aspekte von Handeln.</b> Soziologische Streiflichter	<b>978-3-941638-05-1</b>



<b>Jahr</b>	<b>Titel / Band</b>	<b>ISBN</b>
2009	<b>Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler.</b> Band 1: Leitfaden	978-3-941638-06-8
2009	<b>Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler.</b> Band 2: Fallsammlung	978-3-941638-07-5
2009	<b>Aspekte problemlösender Personalentwicklung.</b> Band 1: Trainingskonzeption	978-3-941638-08-2
2009	<b>Handlungstheorie für Personal- und Organisationsentwickler.</b> Eine Annäherung	978-3-941638-18-1
2009	<b>Organisation und Intervention.</b> Organisationslehre als Grundlage für die Handlungssteuerung in Organisationen	978-3-941638-10-5





**Kirksæter**

**Organisation und  
Intervention**

**Organisationslehre als Grundlage für die  
Handlungssteuerung in Organisationen**



Zu diesem Band

Die Organisationsforschung ist ein weitläufiges, interdisziplinäres Gebiet, dessen Erkundung einige Ansprüche an unser abstraktes Denkvermögen stellt. Ein Teilbereich ist die traditionelle betriebswirtschaftliche Organisationslehre, deren Inhalt die Konstruktionsprinzipien in Aufbau und Prozessgestaltung von Organisationen umfasst. Dies ist auch hier Thema, allerdings unter einem ganz besonderen Blickwinkel, nämlich der Frage, inwiefern gegebene Strukturen und Prozesse zur Handlungssteuerung in Organisationen beitragen. Ein gewisses Grundwissen wird also bereits vorausgesetzt, um diesem Blickwinkel folgen zu können. Dieses Grundwissen wird unter dem Aspekt der Handlungssteuerung neu verknüpft; dabei wird besonderer Wert auf die Erarbeitung eines Organisationsverständnisses gelegt, das die Organisation als Ergebnis eines vorangegangenen Entwicklungsprozesses begreift.



# Inhalt

1	Grundlagen	15
1.1	Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre	17
1.2	Wie ein Unternehmen entsteht	21
1.3	Die Organisation als Untersuchungsgegenstand	28
1.4	Prämissen der Organisation	38
1.5	Organisieren als Aufgabe	41
2	Die Aufbauorganisation	45
2.1	Basis-Schema für Organisieren	47
2.2	Elemente der Aufbauorganisation	51
2.3	Das Organigramm eines Unternehmens	57
2.4	Implikationen der Konfiguration	78
3	Institutionalisierte Sekundärorganisation	105
3.1	Schnittstellen- und Prozessmanagement	107
3.2	Projektmanagement	110
4	Organisationsinstrumente	143
4.1	Übergreifende Gestaltungsmechanismen in Organisationen	146
4.2	Unternehmensweites Berichtswesen	161
4.3	Aufgabenbezogene Tools	167
5	Meetings	173
6	Ausblick und Schluss	183

Literatur



### 3 Institutionalisierte Sekundärorganisation





### 3.1 Schnittstellen- und Prozessmanagement

Durch die Abteilungsbildung werden Stellenmehrheiten mit solchen Aufgaben und Arbeitsvollzügen gebildet, die nach den Synthesekriterien einen grösstmöglichen Zusammenhang aufweisen, sei es über inhaltliche oder zeitliche Nähe, nach (technischer) Infrastruktur, oder anderen Kriterien. Auf diese Weise schafft man ein „Drinne“, in dem nämlich bestimmte Teilprozesse bearbeitet werden, aber eben auch ein „Draussen“, das die Bearbeitung aller anderen Teilprozesse, Tätigkeiten, etc. ausschliesst. Das bedeutet allerdings nicht nur, dass man Schnittstellen schafft, die nämlich die logische Folge jeder Bildung vor Organisationseinheiten ist. Sondern es bedeutet etwas anders formuliert auch, dass jede Organisationseinheit, jede Stelle und jede Division nach dem gleichen Prinzip funktioniert, nämlich dem E.V.A.-Prinzip, sprich: Es gibt eine *Eingabe*, also Ressourcen, Arbeitskraft, Finanzmittel, etc., diese werden *verarbeitet*, z.B. zu einem Zwischenprodukt, einem Vormontageteil, einer Liste, einer GuV, etc., und es gibt eine *Ausgabe*, also eine Leistung dieser Organisationseinheit, die wiederum ein Teil des Inputs für die nachfolgende Einheit ist.

Dieses zunächst triviale Prinzip von Eingabe – Verarbeitung – Ausgabe hat auf den zweiten Blick einen gewaltigen Pferdefuss. Nämlich den, dass natürlich die Verarbeitung selbst, sprich bspw. Marktforschung, strategische Planung, Bilanzbuchhaltung, keineswegs identisch ist mit der Ausgabe, also dem Produkt bzw. der Leistung selbst. Der Einkauf erstellt z.B. elektronische Lieferantenlisten, verhandelt Preise, sucht nach neuen Beschaffungsquellen, und macht ggf. Wareneingangskontrollen (Verarbeitung). Hierzu knüpft er neue Lieferantenkontakte, hat ein Budget zur Verfügung, verfügt über drei Mitarbeiter, etc. (Eingang).

Die Leistung allerdings kann sich wenigstens in ihren Schwerpunkten unterscheiden, je nach dem, wen man als unmittelbaren internen Kunden betrachten will: Für das Lager, das ja wiederum an die Produktion „liefert“ besteht die Leistung darin, die richtigen Artikel in der richtigen Menge dann zur Verfügung stellen zu können, wenn sie tatsächlich gebraucht werden. Aus Sicht der Produktion bzw. des QM kommt noch der Qualitätsaspekt hinzu: Diese Teile sollen funktionstüchtig sein und möglichst wenig Ausschuss generieren; kann das nicht sichergestellt werden, ist die Leistung des Einkaufs optimierungsbedürftig. Für das Gesamtunternehmen kann die Leistung in einem Beitrag zur Positionierung der Produkte oder auch in einer Kostenreduktion bestehen.

Nun ist es so, dass durch dieses „Drinne“ und „Draussen“ zugleich Schnittstellen zwischen den Abteilungen entstehen. Eine Schnittstelle lässt sich vielleicht am einfachsten beschreiben anhand der Stockung eines Prozesses, weil die Verantwortlichkeiten quasi an der Abteilungsgrenze in neue Hände übergehen. Schnittstellen sind neuralgische Punkte und werden schnell zu Sollbruchstellen, an denen Teilaufgaben unerledigt bleiben, Entscheidungen zu spät oder nicht in ausreichender Qualität getroffen werden, und Fehlerquellen sich unbemerkt einschleichen, die das Arbeitsergebnis beeinträchtigen. Rein rational ist dies nicht zu erklären, denn wieso soll es so schwierig sein, den Übergang einer Aufgabe einschliesslich aller Standards und Verantwortlichkeiten so klar zu definieren, dass es auch funktioniert? Nun, es ist sogar sehr schwierig, aber lediglich diffus erklärbar durch die organisationale Trägheit.

Auf den ersten Blick erscheint das Mittel der Wahl zur Problembewehrung im zeitnahen Austausch prozessrelevanter Informationen zwischen den unterschiedlichen Beteiligten zu bestehen, und auf den zweiten Blick vielleicht in der Angleichung der Vorgehensweisen und Entscheidungsprämissen im Übergang von einer Organisati-

onseinheit zur nächsten. Und genau damit ist das Schnittstellenmanagement im Unternehmen, das als Überbegriff für Ablauf- und Sekundärorganisation verstanden werden kann, auch schon im Kern umschrieben. Hierfür werden eine Reihe von Organisationsinstrumenten, kurz Orga-Tools, eingesetzt, von denen das allerwichtigste die Regelkommunikation ist.

Das Prozessmanagement, also das gezielte abteilungsübergreifende Monitoren und Steuern von aufeinanderfolgenden Leistungserstellungsaktivitäten, bedient sich vor allem in der Produktion weiterer Orga-Tools wie z.B. TQM, Kennzahlen- und Frühwarnsysteme, etc. Man hat in dem Bestreben, das Prozessmanagement als eine Art Meta-Problemlösung generell fassen zu können, eine Vielzahl definitorischer Details herausgearbeitet, die jedoch ohne das konkrete Anwendungsbeispiel eines Unternehmens recht blutleer und wenig aussagekräftig bleiben. Von den zahlreichen unterschiedlichen Merkmalen eines Prozesses sind vor allem die interessant, die den Prozess von einer beliebigen organisationalen Tätigkeit unterscheiden. Vom Grundsatz her besteht das Prozessmanagement in einer abteilungsübergreifende Sekundärorganisation zur Koordination der Aufgaben des Tagesgeschäfts, d.h. das Prozessmanagement ist eine dauerhafte Aufgabe. Hierbei ergeben sich die Kriterien für die Prozessdefinition aus dem Beitrag von Prozessen zur Wertschöpfung des Unternehmens. Der Ansatz besteht in der Schaffung einer organischen, ablauf-fokussierten Sichtweise mit dem Zweck, die Nachteile von Hierarchie- und Abteilungsbarrieren in der Unternehmensstruktur zu kompensieren.

Grundsätzlich unterscheidet man Primärprozesse und –aktivitäten (Produktion, Logistik, Marketing, Kundendienst), die zur unmittelbaren Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, von den Sekundärprozessen und –aktivitäten, die dafür sorgen, dass die Primärprozesse überhaupt stattfinden können (Personalbeschaffung, Ge-

schäftsführung, Rechnungswesen); sie haben Support-Funktion. Typische Primärprozesse sind z.B. Eingangslogistik (Lager / Distribution von Betriebsmitteln), Produktion (Be- und Verarbeitung des Inputs), Marketing (Kundengewinnung), Ausgangslogistik (Lager / Distribution der Produkte), Kundendienst (Reparatur, Wartung, Anpassung d. Produkts).

Wie anhand des EVA-Prinzips schon deutlich wurde, ist die Frage nach Input und Output eine Frage des Blickwinkels: Innerhalb einer Prozesskette gibt es zahlreiche aufeinander folgende Transformati-onsschritte. Um die Gesamtaufgabe mit einem konkreten Ziel bzw. Ergebnis innerhalb einer gewissen Durchlaufzeit zu bewerkstelligen, müssen zudem müssen immer wieder neue Ressourcen zugeführt werden. So wie jeder Einzelschritt einen Anfangs- und Endpunkt hat, verfügt ein Prozess über eine Quelle und eine Senke, und je mehr Aktivitäten darin enthalten sind, die ja zudem noch interdependet sein können, um so komplexer wird trivialerweise der Prozess, und um so schlechter steuerbar.

Die Dokumentation von Prozessen kann über Flowcharts erfolgen; diese Methode stammt aus der IT-Anwendung und ist eine ausser-ordentlich hilfreiche Visualisierung, da unterschiedliche Kategorien von Aktivitäten (Bearbeitung, Entscheidung, Dokumentation, Rück-meldung, etc.) auch grafisch durch verschiedene Symbole vonein-ander abgehoben sind. Auch Matrizen oder Netzpläne, die auf den ersten Blick ein wenig unhandlich erscheinen, können zweckdienlich sein; es kommt auf die konkrete Situation bzw. die Dokumentations-bedürfnisse (Lieferung an / Speisung aus weiteren Datenquellen?) an.

Gerade weil das Prozessmanagement eine Art Metaaktivität ist, sind die Fundstellen der entsprechenden zugrundeliegenden Konzepte weit gestreut, und eindeutige Bezüge sind nicht auszumachen; so

kann man sich bspw. darüber streiten, ob das Prozessmanagement dem Qualitätsmanagement zuliefert oder umgekehrt. Viele Quellen sind in Produktion und Logistik auszumachen, da Produktionsprozesse ungleich geschmeidiger zu beschreiben und zu steuern sind als solche in Supportfunktionen, und nicht zuletzt besteht die wichtige Aufgabe sämtlicher Orga-Tools darin, einen Beitrag zur Glättung von Schnittstellen und somit auch zum Management von Prozessen zu leisten.

Prozessmanagement ist in erster Linie *eine gesamthafte Sichtweise der Leistungserstellung* im Unternehmen. Diese Sichtweise erleichtert das Design und den Einsatz unternehmensweit wirkender Steuerungsinstrumente, die die gesamte Energie des Unternehmens auf die erfolgskritischen Tätigkeiten fokussieren. Anhand des Beitrages zur Wertschöpfung entscheidet sich die Priorität von Unternehmensaufgaben: Verdienen wir wirklich unser Geld damit, oder soll es uns nur helfen, Geld zu verdienen? Die Unterscheidung von Primär- und Sekundärprozessen ist hilfreich z.B. für die Entscheidung, wo im Unternehmen zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden sollen (Vermeidung von Wasserköpfen). Die Instrumentarien des Prozessmanagement sind denen des Projektmanagement sehr ähnlich. Durch klare Definition von Vorgehensweisen und Zielen, Gremienarbeit und Regelkommunikation sollen arbeitsteilige Kluft eines Gesamtprozesses überbrückt werden. Allerdings haben wir es hier mit einer dauerhaften Überlagerung der Primärorganisation zu tun. Deswegen besteht bei aller Sinnhaftigkeit jedoch auch die Gefahr, dass man „den Teufel mit dem Beelzebub austreibt“, da sich aufgrund der Eigendynamik organisationaler Prozesse das eigentlich sehr hilfreiche Prozessmanagement mit all seinen Verfahren manchmal selbst zum Wasserkopf entwickelt.

## 3.2 Projektmanagement

„... und wenn du nicht mehr weiter weißt, dann bilde einen Arbeitskreis“ – an diesem Zitat soll deutlich werden, dass Gremienarbeit zugleich mit einem lachenden und einem weinenden Auge im Unternehmen gesehen wird: Einerseits ist es unabdingbar, wie ja auch der vorhergehende Abschnitt gezeigt hat, dass Aufgaben abteilungsübergreifend wahrgenommen werden; andererseits verursacht überflüssige „Meet-eritis“ Jahr für Jahr signifikante Mehrkosten und Kapazitätsverschwendung. Typische Beispiele von Gremien, die beratende, entscheidende und / oder umsetzende Funktion haben sind bspw. Qualitätsmanagementzirkel, eine Arbeitsgruppe Internationaler Vertrieb, der Arbeitskreis Softwareanwender, der Ausschuss für Arbeitssicherheit oder die Task Force E-Learning. So oder so ähnlich könnte eines der zahlreichen Gremien im Unternehmen heißen, das ebenso wie das Prozessmanagement im Dienste des Tagesgeschäfts zur Überbrückung von Schnittstellen unterwegs ist.

Davon unterscheidet sich das Projektmanagement als Variante der abteilungsübergreifenden Sekundärorganisation in einem wesentlichen Punkt: Nämlich durch die zeitliche Befristung. Innerhalb eines festgesetzten zeitlichen Rahmens soll eine relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität bearbeitet werden, die innerhalb der Primärorganisation nicht befriedigend gelöst werden kann. Es sollen konkrete Massnahmen konzipiert und umgesetzt werden für eine relativ einmalige oder neue Aufgabe, für die klare Ziele vorgegeben, ein Budget festgesetzt und die funktional relevante Expertise aus dem Unternehmen hierfür zusammengezogen werden. Typische Projekte könnten bspw. sein: Der Bau des neuen Bürohauses / einer Fertigungsanlage, die Einführung eines neuen SAP-Moduls, die Zusammenlegung von Betriebsteilen, die Einführung eines neuen Vergütungssystems, etc.

Für den Mitarbeiter, der Mitglied in einer Projektgruppe ist, hat dies teilweise problematische Konsequenzen, denn das Tagesgeschäft läuft ja weiter: Seine täglichen Aufgaben werden nicht deswegen weniger oder weniger wichtig, nur weil er ins Projektmanagement eingebunden ist. Er ist nämlich jetzt Diener zweier Herren: Disziplinarisch ist er weiterhin seiner bisherigen Führungskraft unterstellt; zusätzlich dazu ist der Projektleiter fachlich weisungsbefugt, soweit es die Belange des Projektes betrifft. Dass hieraus *Ressourcenkonkurrenz* zwischen Projekt und Linie resultiert, liegt auf der Hand. Diese Konkurrenz ist ein Widerschein des ständigen Ringens zwischen „dringend“ und „wichtig“, denn diese Sonderaufgabe dient zwar indirekt dazu, das Unternehmen weiterzubringen, bringt aber u.U. Abteilungsziele in Gefahr.

Im Wesentlichen gibt es im Projektmanagement *drei unterschiedliche Rollen*: Zum einen die des *Projektleiters*, der die Führung des Projektteams und die Verantwortung für die projektspezifische Aufgabenerfüllung übernimmt – und hierfür entsprechend die stellenanzeigenüblichen Attribute wie fachliche, methodische und soziale Kompetenz, Erfahrung sowie (viel zu selten benannt) jede Menge Humor braucht. Altgediente Projektleiter vergleichen ihren Job zuweilen mit der, einen Sack Flöhe zu hüten, und das erscheint mir recht treffsicher. Zum einen nämlich fehlt der disziplinarische Durchgriff; zum anderen muss vielfältiger Interessensausgleich zwischen allen Beteiligten geschaffen werden bei oft sich verändernden Bedingungen, s.u.

Die *Teammitglieder* in ihrer Rolle haben die Pflicht, sich aktiv in das Projekt einzubringen, was, da sie oft als Experten Ihres Spezialthemas angefragt sind, zugleich auch heisst, ihr Wissen mit Anderen zu teilen. Das klingt zunächst trivial, ist aber das Gegenteil: Denn wenn ich meine Expertise an Andere weitergebe, dann verliere ich ein

Stück von meinem Expertenstatus, der sich ja gerade aus der Exklusivität meines Wissens speist. Die Entscheidung darüber, wann das Projekt wichtiger ist und wann das Tagesgeschäft, bleibt meist den Einzelnen überlassen, was eine gewisse Unsicherheit generiert. Zudem bedeuten zusätzliche Aufgaben fast zwangsläufig wenigstens temporär eine Mehrbelastung für Mitarbeiter in Projekten, denn für die Führungskraft in der Linie sind die Möglichkeiten der abteilungsinternen Umverteilung meist begrenzt.

Die dritte und wichtigste Rolle hat naheliegenderweise der (interne oder externe) *Auftraggeber* inne, wenn auch quasi als graue Eminenz im Hintergrund. Er entscheidet über das Budget, er nimmt das Grobkonzept ab, und er ist vom Projektleiter regelmässig über den Gang der Dinge zu informieren. Vor allem aber wird er, wenn er eine gewisse Sympathie für sein Projekt hat, während des Projektes auch selbst Impulse einbringen: Könnten wir nicht das oder jenes machen? Unglücklicherweise sind diese Ideen oft recht kostenintensiv, und wenn der Projektleiter nicht eisern auf die Einhaltung des Budgets achtet und dem Auftraggeber die Mehrkosten seiner Ideen klar vor Augen führt, wird es wahrscheinlich aus dem Ruder laufen.

Von der *Grössenordnung* her können Projekte sehr unterschiedlich sein: Es reicht von der Umgestaltung der Betriebskantine, was mit ein paar Leuten schnell gemacht ist, bis hin zur aufwendigen Produktentwicklung, die sich in der Pharmaindustrie und in der Luft- und Raumfahrt mit mehreren tausend Manntagen über Jahre hinstrecken können. In letzterem Fall liegt auf der Hand, dass wir es nicht mit einem Projektteam von ein paar hundert Mitarbeitern zu tun haben werden; vielmehr wird das Projekt weiter untergliedert, sodass wir eine ähnlich verschachtelte Struktur erhalten wie in dem Organigramm eines Unternehmens. Oberstes Entscheidungsgremium einer solchen Projektstruktur ist der *Steuerkreis* oder *Lenkungsausschuss*,



in der zumeist auch ein Mitglied der Geschäftsleitung sitzt. Allerdings muss betont werden, dass es sich trotzdem nur um die Sekundärorganisation handelt; der Instanzenzug bleibt unberührt.

Diese Überlegungen zur Hierarchie führen uns zu der Frage, wer denn geeignet erscheint, die *Leitung eines Projekts* zu übernehmen, und da nun dieser Punkt thematisiert ist, können Sie sich wahrscheinlich denken, dass es nicht zwingend der höchstrangige der Infragekommenden ist. Eines der wichtigsten Kriterien ist sicher der zu erwartende Projekterfolg, aber der ist nur lose an die hierarchische Position des avisierten Mitarbeiters gekoppelt. Ausserdem ist in Zeiten knapper Führungspositionen die Projektleitung eine willkommene Zwischenlösung, um mit der Übernahme von mehr Verantwortung einen gewissen Ansporn für Mitarbeiter zu erreichen, und auch, das ist die andere Seite der Medaille, auf diesem Wege quasi unkompliziert eine Arbeitsprobe auf leitendem Posten geliefert zu bekommen.

Bevor aber nun ein Projekt entsteht, gibt es eine typische Abfolge von Schritten, von denen der erste trivialerweise die Identifikation eines *Problems* ist, das innerhalb des Tagesgeschäfts nicht oder nicht befriedigend gelöst werden kann. Dieser ist oft verschlungener, als es auf den ersten Blick geboten erscheint, denn oft besteht das Problem ja gerade in der ordentlichen Problembeschreibung. Nicht selten wird der Impuls für Aktivitäten mit der Begründung gegeben, „so geht’s einfach nicht“ oder „hier müssen wir etwas machen“. Es könnte beispielsweise sein, dass trotz bester Marktlage und ausgezeichneter Produktpalette der Vertrieb nicht recht „aus den Puscheln“ kommt. Der Vertriebsleiter wird dies zunächst mit seinen Team- und Abteilungsleitern besprechen, um mögliche Ursachen hierfür, die dann auch das Problem konkretisieren helfen, ausfindig zu machen. Nehmen wir einmal an, es wird als *Qualifizierungsproblem* klassifi-

ziert, dann besteht der nächste Schritt in der Kontaktaufnahme mit demjenigen im Haus, der funktional zuständig ist für solche Fragen, und das wäre in diesem Fall die Personalleitung oder die Personalentwicklung. In dem Fall wäre dann der Vertriebsleiter der Auftraggeber, der infolgedessen auch über die Eckwerte des Projekts, das ja der Problemlösung dienen soll, festlegt, wie z.B. Budget, Zeitvorgaben, die groben Ziele sowie weitere Eckwerte.

Auf Basis dieser *Eckwerte* wird ein Massnahmenvorschlag erarbeitet, der entweder im Projektantrag oder in einem freizugebenden Konzept weiter ausformuliert wird; wie dies vonstatten geht, ist vom Unternehmen selbst und den Gepflogenheiten, sowie auch dem Themenfeld abhängig. Im technischen Bereich, IT, F&E, Forschung, Produktion etc. sind die Einzelschritte oft detailliert durch den Projektantrag vorgegeben (d.h. der Prozess „Projektinitiierung“ ist Schritt für Schritt festgelegt), der aus einer einzelnen Din-A-4 Seite, aber auch aus einem ganzen Handbuch bestehen kann.

Im Dienstleistungsbereich, wie z.B. Marketing oder Personalentwicklung gibt es weit weniger standardisierte Prozesse, auf die man aufsetzen kann; hier ist dann der Rückgriff auf die Standardbestandteile eines Konzepts hilfreich. Ein Konzept ist ja der gedanklich vorweggenommene Problemlösungsweg zwischen dem Soll, also der umfassenden Zielformulierung, und dem Plan, d.h. der Verknüpfung einzelner in der Zukunft liegender Aktivitäten mit vorgesehenen Realisierungszeitpunkten, der u.a. zur Aufgabe hat, die oft diffuse Problembeschreibung des Auftraggebers weiter zu präzisieren und zu analysieren (siehe hierzu Band „Konzeption“ sowie „Problemlösende PE“). Dieses Grobkonzept, oder auch der Projektantrag wird nicht vom Auftraggeber, sondern von dem funktional zuständigen Konzeptionär und / oder der avisierten Projektleiterin erstellt. Es durchläuft eine oder mehrere Prüf- und Überarbeitungsschleifen, bevor es

durch den Auftraggeber freigegeben wird: Ab hier kann dann die Arbeit des Projektteams beginnen.

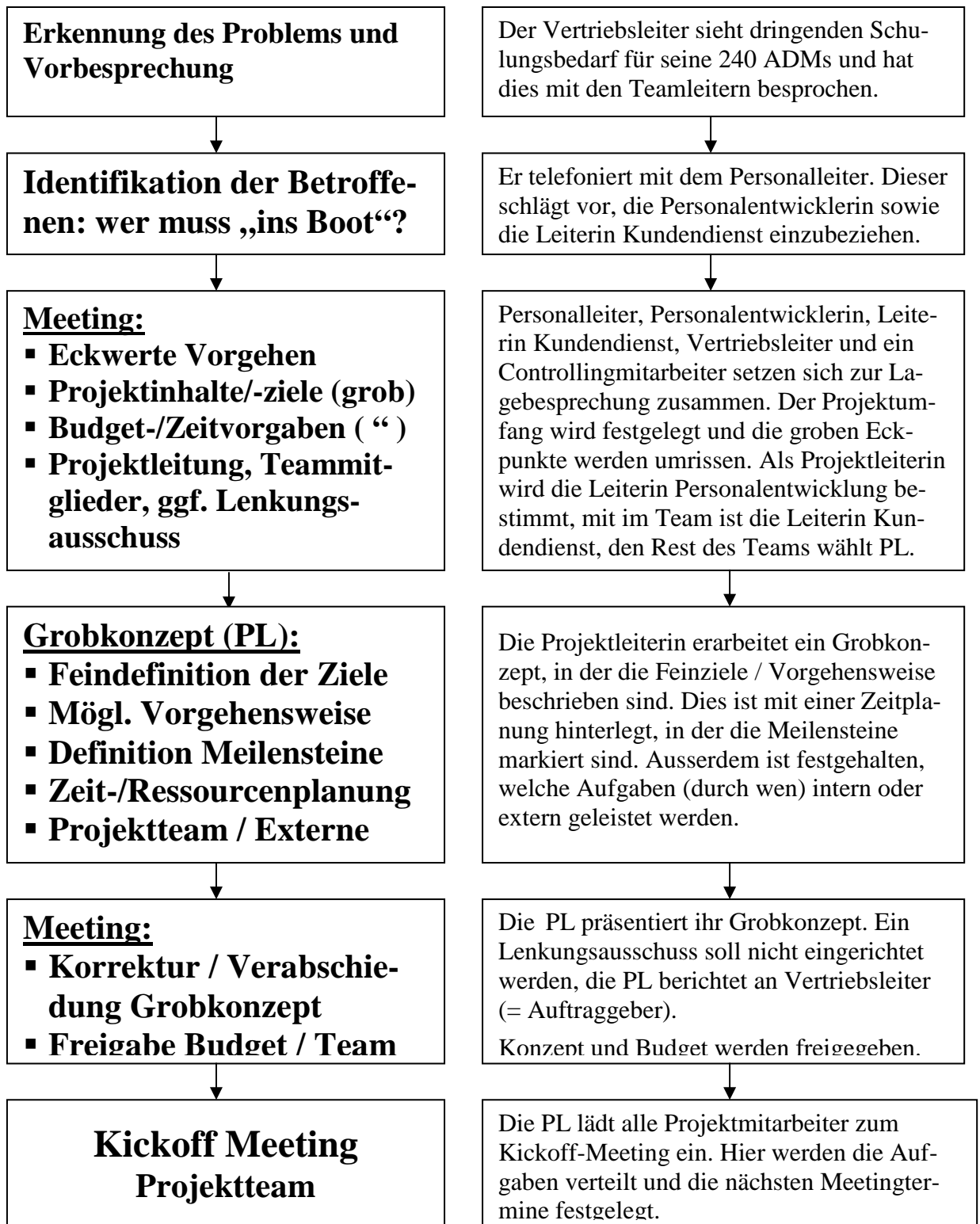


Abbildung 1: Entstehung eines Projektes

*Projektarbeit* besteht im Wesentlichen aus dem Wechsel zwischen den Meetings des Projektteams, in denen die Umsetzungsschritte konkret festgelegt und die Arbeitspakete verteilt werden, und der Zeit dazwischen, in der die Projektteammitglieder diejenigen Aufgaben abarbeiten, für die sie die Verantwortung übernommen haben. Dies weist zugleich zwei entscheidende Erfolgsfaktoren für gute Projektarbeit aus, nämlich eigenständiges Engagement der Teammitglieder sowie ein straffes Sitzungsmanagement. Im Kickoff Meeting findet das Briefing des Projektteams über Inhalte und Eckwerte des Grobkonzepts statt. Auf Basis eines ersten Planungsrasters, das der Projektleiter erstellt hat, werden weitere Vorschläge zu Inhalt, Ablauf und Ressourcen gesammelt sowie erste Meilensteine inhaltlich festgezurrert und terminiert. Innerhalb des Projektteams werden grundsätzliche Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten sowie der Turnus für die Projektmeetings (Regelkommunikation) festgelegt.

Rückrat der gesamten Projektarbeit ist die *Planung*, die zur vornehmsten Aufgabe der Projektleiterin gehört. Wie alle Führungsaufgaben mit Ausnahme der Wahrnehmung von Richtlinienkompetenz, ist sie teilweise oder ganz delegierbar an eines der Teammitglieder. Grundlage der Planung sind diejenigen *Eckwerte*, die anhand des Projektantrages bzw. des Konzepts freigegeben wurden. Anhand unseres Beispiels Vertriebsstraining könnten diese sein:

- 78 Teilnehmer (TN) in Gruppen von ca. 12 TN)
- 3 Seminarbausteine á 2 Tage plus Einzeltermine Coaching nach Bedarf
- Je Baustein eine Pilotdurchführung als „Testdurchlauf“ mit anschließender Optimierung der Konzeption
- Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse sollen in das Feinkonzept eingearbeitet werden
- Durchführung „inhouse“ durch externen Anbieter, da intern nicht genügend Ressourcen

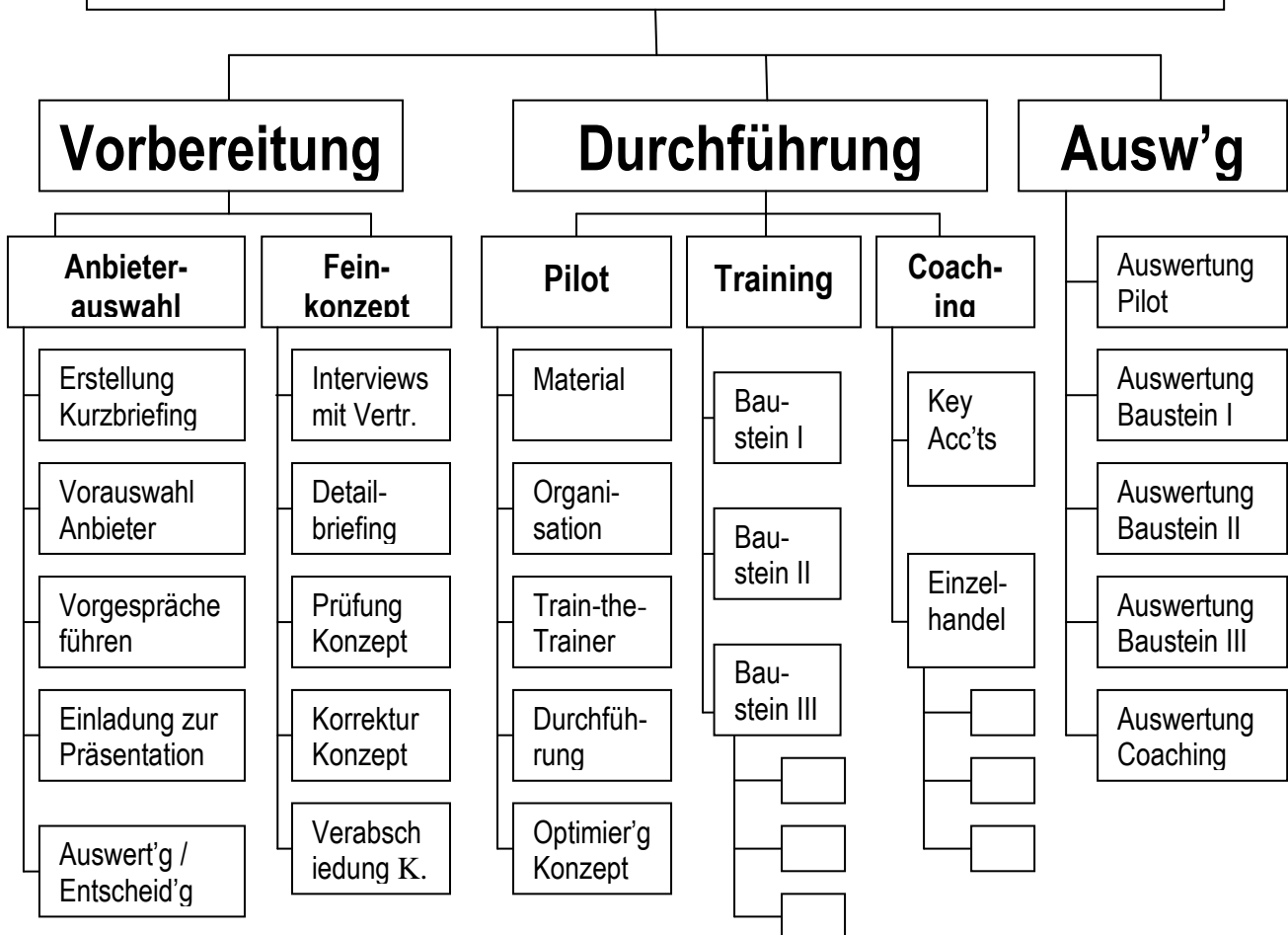
- Detaillierte Schulung der Seminarleiter (Train-the-Trainer)
- Durchführung der Trainingsbausteine abgeschlossen bis Ende August
- Durchschnittskosten pro Teilnehmertag brutto für Training max. 185€ und für Coaching max. 480€
- Detaillierte Evaluation jeder Teilmassnahme

Wenn nun in einem Produktionsunternehmen 78 Aussendienstmitarbeiter trainiert werden sollen, können wir davon ausgehen, dass wir es wahrscheinlich mit einer Unternehmensgrösse von ca. 1000 Mitarbeitern oder mehr zu tun haben. In dem Fall wird es eine eigene Stelle für die Personalentwicklung geben, d.h. eine(n) Mitarbeiter(in), die nichts anderes macht als PE. Sie fungiert dabei in aller Regel als Koordinator, d.h. sie führt die Seminare nicht selbst durch, sondern erarbeitet das Konzept, engagiert einen passenden PE-Dienstleister, kümmert sich um die Seminarorganisation und führt die Evaluation durch.

Für das Projekt „Vertriebsoffensive“ kommt im Grunde nur die Personalentwicklerin als Projektleitung in Frage, da hier für die gesamte Projektsteuerung ihre spezifische Fachkenntnis gefragt ist. Naheliegenderweise wird die Leiterin Kundendienst ebenfalls Mitglied im Projektteam, da die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse einbezogen werden sollen, d.h. hier verfügt sie über besonderes Knowhow. Sehr wahrscheinlich werden ausserdem ein bis zwei Teamleiter aus dem Vertrieb akquiriert; Kriterien für die Auswahl geeigneter Kandidaten wären hier die Berufserfahrung, die Zuständigkeit für bestimmte Produkte oder Vertriebsgebiete, etc. Dann wäre naheliegend, noch eine Administrationsmitarbeiterin aus der Personalabteilung mit ins Boot zu holen, die die sehr aufwendige Seminarorganisation tatkräftig unterstützt.

Diese vier oder fünf Projektteammitglieder kommen nun also zu ihrer ersten Sitzung, dem Kickoff Meeting, zusammen. Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, ist der *Projektstrukturplan* (PSP), der über eine Stoffsammlung erarbeitet wird, hilfreich. Das Verfahren ist recht einfach: nachdem die Eckwerte des Projekts kommuniziert wurden, sammelt man über Methoden wie das Mind Map oder die Metaplantchnik alle Aspekte, die wesentlich mit der Projektaufgabe verbunden zu sein scheinen, und systematisiert sie nach Überbegriffen. Dabei spielen die „üblichen Verdächtigen“ der Kosiol’schen Strukturtechnik eine prominente Rolle, allem voran: Phase, Objekt und Verrichtung.

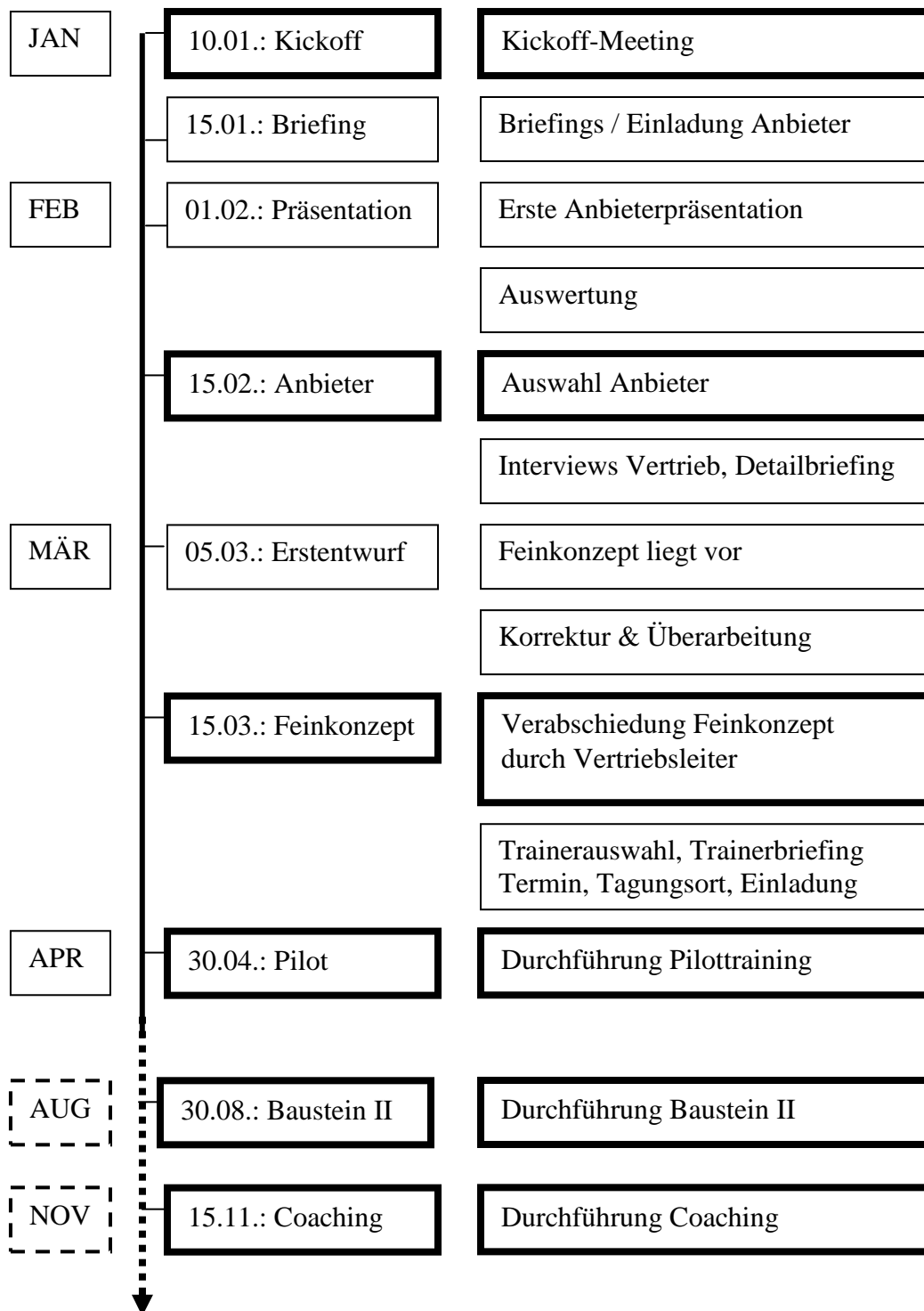
## Trainingsprojekt „Vertriebsoffensive“



*Abbildung 2: Projektstrukturplan für das Projekt „Vertriebsoffensive“*

Ganz grundsätzlich unterscheidet man zwischen Grob- und Feinplanung, die je nach betrachtetem Zeithorizont beide zum Einsatz kommen: Mit der groben Planung der Meilensteine zieht man über Vorwärts- und / oder Rückwärtsplanung, also einmal von jetzt zum Endzeitpunkt gedacht, oder umgekehrt: vom Abschluss rückwärts) quasi das zeitliche und inhaltliche Projektgerüst auf, während die Detailplanung der Einzelaktivitäten sich meist auf die Zwischenräume der Sitzungen und damit auf wenige Tage oder Wochen bezieht. Diesen fortschreitenden Detaillierungsgrad nennt man auch „rollierende“ Planung, an der alle Projektteammitglieder beteiligt sind.

Für die zeitliche Planung eines Projektes gibt es zwei entscheidende Einheiten, nämlich die *Meilensteine* und das *Arbeitspaket*. Meilensteine sind *Zwischenergebnisse*, die für den Abschluss einer Teilphase des Projektes stehen und / oder einen für den weiteren Verlauf des Projektes entscheidenden Punkt markieren. Die ersten Meilensteine im Leben eines Projektes sind immer die Freigabe von Projektantrag bzw. Konzept sowie das Kickoff Meeting des Projektteams (in der Grafik s.u. mit fettem Kasten verdeutlicht). Wenn allerdings der Auftraggeber auf halber Strecke die Eckwerte ändert (z.B. das Budget kürzt), dann ist dies zwar ein einschneidendes Ereignis für das Projekt, aber kein Zwischenergebnis der Projektarbeit, und deswegen auch kein Meilenstein.



*Abbildung 3: Projektplanung anhand avisierten Meilensteinen*



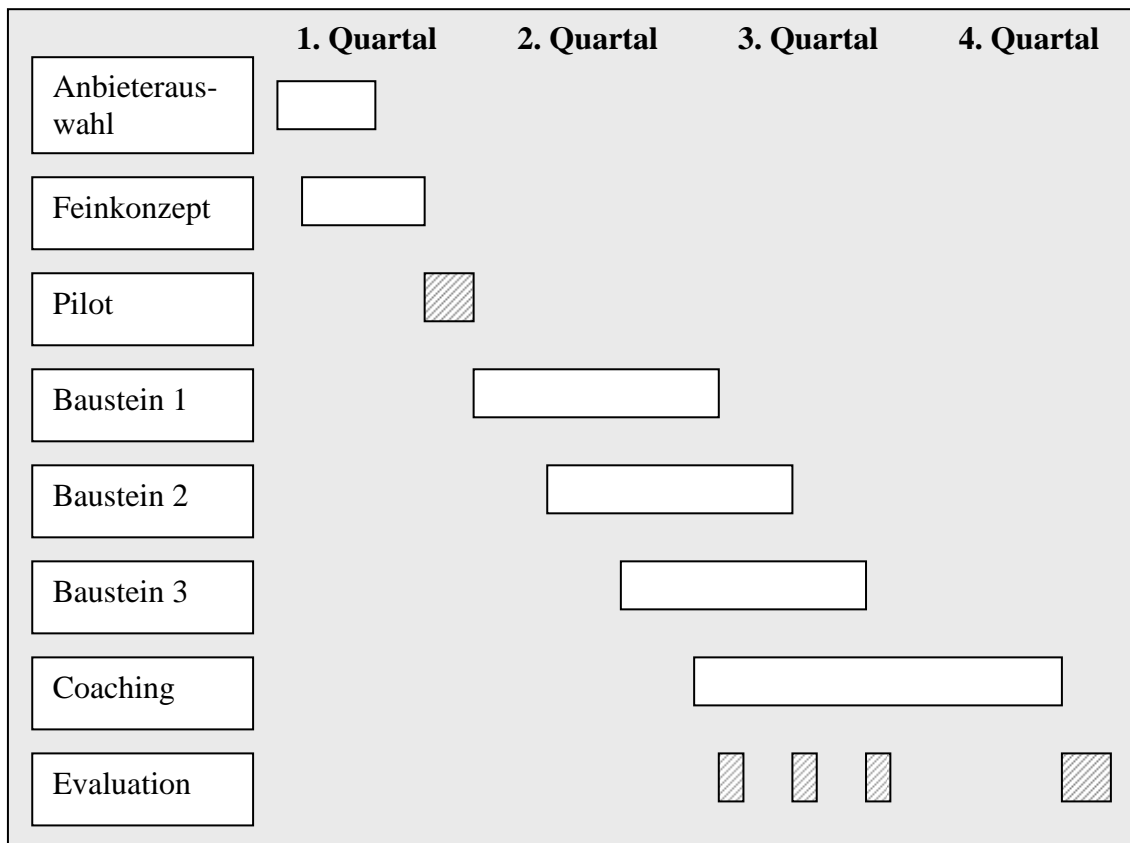
Ein Arbeitspaket ist die kleinste Planungseinheit im Projektmanagement, das auf operationaler Ebene formuliert ist, von einer Person ohne weitere Zwischenschritte bearbeitbar ist und sich nicht sinnvoll noch weiter unterteilen lässt. Hier kommt es im praktischen Fall darauf an, auf welcher Konkretionsebene man ansetzt. Die Aktivität „Erstellung Kurzbriefing“ zum Zwecke der Anbieterauswahl im Projektstrukturplan könnte bspw. in folgende Arbeitspakete unterteilt werden: Erstellung des Kurztextes auf Basis Eckwerte Konzept, Abstimmung mit Teamleitern Vertrieb, inhaltliche Überarbeitung, Formatierung.

Hierbei kommt es zur Beurteilung dessen, was sinnvoll nicht weiter unterteilbar ist, auf die faktische Komplexität und den zeitlichen Umfang der Aufgabe an. Geht es nämlich lediglich darum, bereits so vorhandene Daten auf dem kleinen Dienstweg abnicken zu lassen und in eine ebenfalls vorhandene Standardformatierung zu setzen, dann könnte das Kurzbriefing selbst bereits ein Arbeitspaket sein. Ist allerdings zusätzliche Recherche und Bearbeitung notwendig, und findet die Abstimmung in Form einer Mehraugendiskussion statt, die eine Korrekturschleife zur Folge hat, deren Endversion wiederum abgenommen werden muss, dann wäre es eine sinnvoll in Arbeitspakete untergliederbare Aktivität.

Eine hilfreiche technische Unterstützung der Projektplanung kann durch den Einsatz von Software gegeben sein; entsprechende Standardprogramme wie z.B. „MS-Projekt“ sind fast narrensicher zu bedienen und reichen auch für die Steuerung komplexerer Projekte von einigen hundert Manntagen noch problemlos aus. Vom Funktionsprinzip her sind sie mit *Netzplantechnik* hinterlegt, und dadurch wird es möglich, Durchlaufzeiten und kritische Pfade zu berechnen sowie die erzielbare Parallelschaltung von Aktivitäten zwecks Verkürzung der Gesamtprojektdauer transparent zu machen. Zudem

haben sie den Vorteil, Termine und Eckwerte zu visualisieren, so behält man leicht den Überblick.

Das Balkendiagramm ist die typische Darstellungsform von Aktivitäten oder Phasen eines Projekts in einer solchen Software zur Netz- bzw. Projektplanung, die allerdings natürlich auch „zu Fuss“ zu bewerkstelligen ist. Hier sieht man auf einen Blick, welche Aktivitäten von der logischen Abfolge her gleichzeitig ablaufen können, vorausgesetzt natürlich, die entsprechenden Kapazitäten sind vorhanden. Während man bspw. an der Anbieterauswahl arbeitet, kann zugleich das Feinkonzept angegangen werden; so lassen sich Wartezeiten (z.B. bis Dinge abgeklärt sind oder die notwendigen Vorentscheidungen vorliegen) sinnvoll nutzen.



**Abbildung 4: Visualisierung von Projektabschnitten anhand eines Balkendiagramms**

In obiger Darstellung sind zwei Aktivitäten singular, d.h. nicht mit anderen zu parallelisieren. Die eine ist der Pilot (darunter versteht man die erste Durchführung einer Massnahme bzw. einer Seminarreihe, die noch viele Male durchgeführt werden soll). Bis dieser durchgeführt werden kann, müssen die vorherigen Schritte abgeschlossen sein, d.h. das Feinkonzept steht und ist mit dem bereits ausgewählten Dienstleister abgestimmt. Und erst im Anschluss an den Piloten kann mit der Durchführung des ersten Bausteins begonnen werden, also der ersten Teilmassnahme, wie z.B. einem Seminar. Dieser jedoch muss nicht komplett abgeschlossen sein, um mit dem zweiten beginnen zu können, denn es reicht, wenn die jeweilig erste der 6-7 Seminargruppen den ersten Baustein hinter sich hat, die kann dann in den zweiten wechseln, während die Durchführungen für die anderen Gruppen weiterlaufen. So kommt es zustande, dass die letzten Seminargruppen noch den Baustein 1 durchlaufen, während die erste bereits den Baustein 3 abgeschlossen hat, und analog verhält es sich mit dem Coaching, das an den 3. Baustein anschliesst.

Die zweite singuläre Aktivität ist die Evaluation, da diese logisch den Durchlauf der Teilnehmer, oder besser: Wenigstens einer Teilnehmergruppe voraussetzt. Aus der Grafik ist nun erkennbar, dass offenbar eine bausteinbezogene Teilevaluation jeweils mit Abschluss der letzten Seminargruppe geplant ist sowie eine Gesamtevaluation der Massnahme. Inhaltlich kann man die Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehens hinterfragen, aber von der Struktur her wird es aus der grafischen Darstellung deutlich. Somit kann also mit der Gesamtevaluation auch erst begonnen werden, wenn der letzte Coachingtag abgewickelt ist.

Nun gibt es allerdings nicht nur die Laufzeit, sondern auch die Ressourcen in einem Projekt zu planen, und die allerwichtigsten sind natürlich die des Projektteams, das wie erinnerlich aus der Personal-

entwicklerin (PL), der Leiterin Kundendienst (KD), einer PER-Mitarbeiterin (Admin) sowie einem Teamleiter Vertrieb (Vertr.) besteht. Leider wird dies in der Praxis nicht immer getan, mit der Konsequenz, dass die bereits diskutierte Ressourcenkonkurrenz zwischen Projekt und Linie häufig v.a. dann eskaliert, wenn es Belastungsspitzen im Tagesgeschäft gibt, und gleichzeitig dringende Aufgaben im Projekt anstehen. Dies kann man durch sorgfältige Planung wenigstens teilweise abfangen.

Nehmen wir bspw. an, dass es saisonale Schwankungen im Vertrieb gibt, bspw. durch Oster- oder Weihnachtsgeschäft. Oder aber jeweils am Monatsende ist die Personalmitarbeiterin für eine Woche komplett mit der Datenaufbereitung für den PER-Abteilungsbericht beschäftigt. Oder die Projektleiterin muss parallel noch das neue Führungskräfteentwicklungsprogramm des Unternehmens durchführen und hat dadurch wochenweise überhaupt keine Zeit, sich sinnvoll um das Projekt Vertriebsoffensive zu kümmern. Auch dies wäre in einem Balkendiagramm darstellbar, in dem die Projekterfordernisse der Vertriebsoffensive mit möglichen und maximalen Start- und Endzeitpunkten im Vergleich zur Tagesgeschäftsauslastung dargestellt werden. So können dann bestehende Puffer genutzt werden, um die jeweiligen Ressourcenerfordernisse möglichst reibungsfrei zu koordinieren. Basis hierfür ist die personen- und monatsbezogene Ressourcenplanung für das Projekt.

Diese kleinste Planungseinheit im Projekt auf operativer Ebene, nämlich das Arbeitspaket, spielt noch an anderer Stelle eine prominente Rolle, wenn es nämlich um die Bewältigung der laufenden Aufgaben im Projekt geht. Wie erinnerlich gibt es in der Projektarbeit jeweils zwei einander abwechselnde Phasen, nämlich einmal die Meetings (auf die wir im Kapitel Tools zu sprechen kommen), und dann die Zeit zwischendrin, wo jedes Teammitglied seinen Aufgaben

bzw. Aktivitäten nachgeht. Diese Aktivitäten sind, in Konkretisierung der grundsätzlichen Aufgaben, wie sie im Kickoff Meeting verteilt werden, in der Detailplanung auf Tages- bzw. Wochenebene (siehe rollierende Planung) festgelegt.

Und genau hierfür gibt es eine „eierlegende Wollmilchsau“, eine Art Wunderwaffe, um nämlich Detailplanung, Sitzungsprotokoll und Kurzfristplanung mit einem Federstreich zu erledigen, und das ist der **Aktionsplan**. Gehen Sie in keine Sitzung, oder gehen Sie nicht hinaus, ohne einen Aktionsplan, selbst wenn nur ein oder zwei Stichpunkte drin stehen. Das Prinzip ist recht einfach, und in Word oder Excel simpelst praktisch umzusetzen.

<b>Aktionsplan Vertriebsoffensive</b>		<b>Vom Kickoff Meeting 10.01.</b>	
<u>WER</u>	<u>MACHT WAS</u>	<u>BIS WANN</u>	<u>MIT WEM</u>
<b>Verant- wortlich</b>	<b>Genau Beschreibung des Arbeitspakets</b>	<b>Endtermin / Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unterstützung</b></li> <li>▪ <b>Spezialknowhow</b></li> <li>▪ <b>Entscheidungs- kompetenz</b></li> </ul>
<b>1</b> <b>Vertr.</b>	Spezifikation der Zielgrup- pe nach Vertriebsgebieten	<b>20.01.</b>	<b>Sekretariat</b>
<b>2</b> <b>KD</b>	Aufbereitung der Kunden- zufriedenheitsanalyse nach qualifizierungsrelevanten Aspekten	<b>05.02.</b>	<b>Marketing PE</b>
<b>3</b> <b>Admin</b>	Zusammenstellung aller bisherigen Trainingsanbie- ter (Verteiler mit allen Kon- taktdaten)	<b>15.01.</b>	<b>- -</b>

<b>4</b>	<b>PL</b>	Formulieren des Briefings und Zusammenstellen der Info-Unterlagen; Mailversand	<b>15.01.</b>	<b>Vertr.</b>
<b>5</b>	<b>Vertr.</b>	Telefonische Detailanfragen zum Briefing mit Anbieter klären	<b>Laufend, 15.02.</b>	<b>--</b>
<b>6</b>	<b>PL</b>	Sichtung und Vorauswahl der Vorgehensvorschläge von Anbietern	<b>22.02.</b>	<b>Vertr., KD Per Rundlauf</b>
<b>7</b>	<b>Admin</b>	Organisation Pitch für Dienstleister	<b>08.03.</b>	<b>PER, AG,</b>

Mehr als diese vier Spalten braucht man im Grunde nicht, um die wesentlichen Informationen in einer Sitzung zu bündeln. Unter „wer“ steht die Person, die sich um das Arbeitspaket kümmert – dass heisst nicht notwendigerweise, dass sie es auch selbst erledigen muss, denn sie kann es bspw. an jemand Drittes delegieren, aber sie hat quasi „den Hut dafür auf“, dass es in vorgesehener Zeit und Qualität erledigt wird. In der zweiten Spalte ist das Arbeitspaket möglichst präzise beschrieben; z.B. geht es bei der Zusammenstellung des Dienstleistungsverteilers in der dritten Zeile nur um solche, die in den letzten Jahren bereits erfolgreich für uns gearbeitet haben. Das impliziert zweierlei: inhaltlich, dass wir offenbar hinsichtlich der Durchführungsqualität kein Risiko eingehen wollen, und organisatorisch, dass keine neuen Anbieter zu prüfen sind, was ja dann Aufgabe der PE (die ja zugleich die Projektleitung inne hat) gewesen wäre.

Springen wir von hier aus zur letzten Spalte „mit wem“, wird hieraus deutlich, wessen Mitwirkung bei der Erledigung des Arbeitspaketes erforderlich ist, sei es durch aktive Mitarbeit oder dadurch, dass kompetenzhalber eine Entscheidung zu treffen ist. Dies ist deswegen notwendig, transparent zu machen, weil die Mitarbeit wiederum Kompetenzen bindet: wenn also bspw. in jeder Zeile dieser Spalte „PE“ stünde, also die Projektleiterin auch noch eingebunden wäre, müsste man sich fragen, wie es um die Sinnhaftigkeit der Arbeitsteilung in diesem Projektteam steht. Grundsätzlich gilt: Sofern Mitwirkung zugesagt ist, müssen Kapazitäten dafür frei sein. Darüber hinaus werden hier terminliche Flaschenhälse auf den ersten Blick deutlich. Beim letzten Arbeitspaket, um das sich die PER-Mitarbeiterin kümmert, kann sie die Terminkoordination nicht ohne Personalleiter (der sich Mitspracherecht bei der Auswahl des Anbieters zugesichert hat) und natürlich auch nicht ohne den Auftraggeber, also den Vertriebsleiter, vornehmen. Sollte einer von ihnen im Urlaub, krank oder sonstwie verhindert sein, muss entweder der Termin verschoben oder die Entscheidung getroffen werden, den Pitch notfalls auch ohne ihn abzuhalten.

Dass zu jedem Arbeitspaket ein Fertigstellungstermin (dritte Spalte) festgelegt wird, versteht sich von selbst. Wenn man sich nun eine Reihe aufeinanderfolgender Sitzung denkt, hat dies erfreuliche Konsequenzen für eine stringente Projektarbeit, und zwar wie folgt: Die erledigten Arbeitspakete erhalten in der Spalte „bis wann“ die Kennzeichnung „ok“, die noch laufenden Aktivitäten werden weiterhin mit dem fälligen Endtermin geführt, und die demnächst anstehenden Aufgaben werden informationshalber ohne Termin aufgelistet, im Sinne eines Ergebnisprotokolls über Beschlüsse des Projektteams. Das könnte dann anhand unseres Beispiels verkürzt dargestellt etwa so aussehen:

<b>Aktionsplan Vertriebsoffensive</b>		<b>vom PT Meeting 18.02.</b>	
<u>WER</u>	<u>MACHT WAS</u>	<u>BIS WANN</u>	<u>MIT WEM</u>
<b>Verant- wortlich</b>	<b>Genaue Beschreibung des Arbeitspakets</b>	<b>Endtermin / Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unterstützung</b></li> <li>▪ <b>Spezialknowhow</b></li> <li>▪ <b>Entscheidungs- kompetenz</b></li> </ul>
<b>1</b>	<b>KD</b> Aufbereitung der Kunden- zufriedenheitsanalyse nach qualifizierungsrelevanten Aspekten	<b>ok</b>	<b>Marketing PE</b>
<b>2</b>	<b>PL</b> Formulieren des Briefings und Zusammenstellen der Info-Unterlagen; Mailver- sand	<b>ok</b>	<b>Vertr.</b>
<b>3</b>	<b>Vertr.</b> Telefonische Detailanfra- gen zum Briefing mit An- bieter klären	<b>Laufend, 22.02. (WV)</b>	<b>- -</b>
<b>4</b>	<b>PL</b> Sichtung und Vorauswahl der Vorgehensvorschläge von Anbietern	<b>28.02. (WV)</b>	<b>Vertr., KD Per Rundlauf</b>
<b>5</b>	<b>Admin</b> Organisation Pitch für Dienstleister	<b>08.03.</b>	<b>PER, AG,</b>
<b>6</b>	<b>Vertr.</b> Umsetzung der KuZi-Daten auf die Vertriebsgebiete	<b>12.03.</b>	<b>KD</b>
<b>7</b>	<b>PL</b> Recherche und Erstentwurf Feinkonzept	<b>März</b>	<b>Vertr.</b>
<b>8</b>	<b>Admin</b> Erstellung Zielgruppenver- teiler	<b>Mai</b>	<b>Vertr.</b>



Es ist eine philosophische Frage, ob die abgearbeiteten Arbeitspakete (Status „ok“) der letzten Periode dokumentarisch noch mitgeführt werden im Aktionsplan oder nicht, entscheiden Sie selbst. Was aber jedenfalls vermerkt werden sollte, sind Wiedervorlagen, nämlich diejenigen Arbeitspakete, die eigentlich zum Sitzungstermin bereits abgehakt gewesen sein sollten, es aber aus irgendeinem Grunde nicht sind. Im vorliegenden Beispiel haben zwei unserer „Lieblingsdienstleister“ um etwas mehr Zeit für die Abgabe eines Vorgehensvorschlages gebeten, was den Redaktionsschluss für die Angebote um eine Woche nach hinten verschoben hat (hier Zeile 4), und damit auch die vorhergehende Aktivität, nämlich die Beantwortung von Anfragen in Zeile 3. Nach der Planung des Projektteams verschiebt sich jedoch dadurch der Endtermin (08.03.) für die Organisation des Pitches nicht, d.h. hier wurde genügend zeitlicher Puffer im ersten Aktionsplan kalkuliert.

Dass diese Planungspuffer notwendigerweise sowohl projekt- als auch personenbezogen sein müssen, zeigt sich an der Kapazitätsplanung für die Projektteammitglieder. Hierbei geht es zum einen darum, die Kapazitätsbedürfnisse des Projekts zu dokumentieren, zum zweiten aber auch, diese möglichst reibungsfrei mit den Erfordernissen des Tagesgeschäfts der einzelnen Projektteammitglieder in Einklang bringen zu können. Dies geht nur, wenn man je Person und Planungsabschnitt kalkuliert, wie nachfolgendes Beispiel zeigt:

	<b>PL</b>	<b>Admin</b>	<b>Vertr.</b>	<b>KD</b>	<b>Summe</b>
<b>JAN</b>	Briefing erstellen, Vorgespräche führen	Briefings versenden, Termine koordinieren,	Briefing erstellen	...	
	...	....	...	....	...
<b>Σ</b>	<b>0,5 Manntage</b>	<b>0,5 Manntage</b>	<b>0,5 Manntage</b>	<b>- , -</b>	<b>1,5 MT</b>
<b>FEB</b>	Präsentationen abnehmen, auswerten	Bewirtung, Protokollführung	Präsentation	Präsentationen	
	...	....	...	...	....
<b>Σ</b>	<b>2 Manntage</b>	<b>2 Manntage</b>	<b>1 Manntag</b>	<b>1 Manntag</b>	<b>6 MT</b>
<b>MÄR</b>	Feinkonzept prüfen, überarbeiten zusammen mit Anbieter	Korrespondenz, Protokollführung, Koordination	Feinkonzept überarbeiten	Feinkonzept überarbeiten	
	...	....	....	....	...
<b>Σ</b>	<b>5 Manntage</b>	<b>2,5 Manntage</b>	<b>3 Manntage</b>	<b>1 Manntag</b>	<b>10,5 MT</b>
...	...	...	...	...	...
<b>Jahr</b>	<b>22 MT</b>	<b>30 MT</b>	<b>24 MT</b>	<b>11 MT</b>	<b>80 MT</b>

*Tabelle 1: Kapazitätsplanung auf Manntagebasis*

Unabhängig davon, wie realistisch diese Zeitschätzungen sind, was man hier durchaus hinterfragen könnte, haben sie eine ganz wesentliche Funktion, nämlich wenigstens ansatzweise diejenigen Punkte herauszuschälen, wo es zwischen Projekt und Linie in bewährter Regelmässigkeit zu Kollisionen kommt. Wäre bspw. im März beim

Teamleiter Vertrieb, z.B. aufgrund einer Produktneueinführung, ein zeitlicher Engpass absehbar, dann wären vermutlich selbst die drei eingeplanten MT (Manntage, oder auch neudeutsch: Personentage, mit schönem Gruss an die Gleichstellungsbeauftragte Ihres Unternehmens) zu viel, möglicherweise könnte er in diesem Zeitfenster nicht einmal an den Projektsitzungen teilnehmen.

Diese Kapazitätsplanung findet ihren Spiegel in der Berechnung der Aufwendungen des Projekts, die zum einen aus den kalkulatorischen Kosten bestehen, wie z.B. anteilige Personalkosten, Nutzung von Sitzungsräumen, anteilige Umlage von Büromaterial und Kopierkosten etc. Darüber hinaus gibt es aber auch noch Sachkosten, wie z.B. Reisekosten der Teilnehmer zu den Seminaren, Trainertagesstätte, Hotelpauschalen, etc., die vor allem in der intensiven Phase der Durchführung (siehe Balkendiagramm v.a. im zweiten Quartal) zu Buche schlagen. Diese Information ist allem voran für die Liquiditätsplanung des Unternehmens wichtig, damit die erforderlichen pekuniären Mittel zeitnah zur Verfügung stehen. Diese Kostenplanung ist im Übrigen die Entsprechung des Investitionsrasters aus dem Standardkonzept, hier einfach heruntergebrochen auf die relevanten Berechnungsperioden.

<u>2003</u>	<b>PL (=160 €/MT)</b>	<b>ASS/PT (=120€/MT)</b>	<b>Sachkosten</b>	<b>Fremd</b>	<b>Summe</b>
<b>JAN</b>	Kapazi- tätsplan	Kapazi- tätsplan	Portopauschale		
	0,5 Mann- tage	1,0 Mann- tage	€ 50	- , -	<b>€ 250</b>
<b>FEB</b>	Kapazi- tätsplan	Kapazi- tätsplan	Beamer leihen	Bewirtung	
	2,0 Mann- tage	4,0 Mann- tage	€ 50	€ 100	<b>€ 950</b>
<b>MÄR</b>	Kapazi- tätsplan	Kapazi- tätsplan			
	3,0 Mann- tage	3,5 Mann- tage	- , -	- , -	<b>€ 900</b>
<b>JUN</b>	PL- Pauschale	Abwick- lungspau- schale	Hotel und Spesen für 120 TN Bau- stein I	10 x Durch- führung Baustein I plus Spesen	
	2,0 Mann- tage	5,0 Mann- tage	€ 39.800	€ 27.800	<b>€ 68.520</b>
...	...	...	...	...	...
<b>SUM</b>	<b>30 MT</b>	<b>65 MT</b>	<b>€ 187.530</b>	<b>€ 139.000</b>	<b>€ 339.130</b>

***Tabelle 2:: Ressourcenplanung mit Aufwandskalkulation je Monat***

Es gibt ein paar Punkte, die man ganz generell bei der Planung berücksichtigen sollte, z.B.

- Früh genug beginnen
- Bei Mangel an Erfahrungswerten von kleinen Arbeitspaketen ausgehen und hochrechnen
- Eine schlechte Schätzung ist besser als gar nicht geplant
- Mindestens (!) 20 % Puffer je Meilenstein in der Zeitplanung vorsehen
- Ressourcenbedarf / Festtermine des Tagesgeschäfts in Planung berücksichtigen
- Bei festem Endtermin: Rückwärtsplanung durchführen
- Kostenplanung: auch bei fest vereinbarten Pauschalen einen Betrag für Unvorhergesehenes einplanen
- Nach jedem Meilenstein Überprüfung der Plandaten anhand der Ist-Zahlen
- Abweichungsanalyse: Gründe für Soll-Ist-Diskrepanzen analysieren

Nun, alle Planung der Welt nützt wenig, wenn man sie nicht auch im Projektverlauf nachhält, d.h. ein ordentliches Projektcontrolling betreibt. Hier gelten die gleichen Regeln wie beim „gewöhnlichen“ Controlling im Unternehmen, und insoweit können wir diese Betrachtung kurz halten. Die Kerndaten des regelmässigen Monitorings über den Soll-Ist-Vergleich eines Projekts sind:

- Kosten (siehe oben)
- Kapazität (siehe noch weiter oben)
- Leistungsdaten, wie bspw. Arbeitspakete, Wiedervorlagen, Meilensteine, Fixtermine

Sofern Abweichungen aufgetreten sind, was so gut wie immer der Fall ist, sind die Gründe von besonderem Interesse, die zu dieser

Abweichung geführt haben. Meist sind es schlichte Planungsfehler, die i.d.R. zu einem zeitlichen Verzug führen, d.h. man hat zu wenig Puffer (ca. 30% des ursprünglich veranschlagten Bedarfes) geplant. Entweder man hat schlicht einige Aktivitäten vergessen (das kommt in den besten Familien vor), oder man hat die Kapazitätsbelastung durch Projekt oder Tagesgeschäft unterschätzt. Bei den Ausführungsfehlern kommen menschliches Versagen (Fehler passieren jedem, und das Reparieren ist oft aufwendiger als alles neu zu machen, aber das weiss man ja erst hinterher), höhere Gewalt (Prospekte werden zeitgerecht angeliefert, bleiben aber leider vor dem Lager stehen, weil im Moment keiner da ist, es fängt an zu regnen, alles wird nass und kann nicht mehr verwendet werden), oder auch Führungsfehler (falsche Delegation, mangelnde Einweisung, etc.) in Betracht.

Auf keinen Fall zu unterschätzen bei den Soll-Ist-Abweichungen im Projekt sind die Änderungen der Rahmenbedingungen, die quasi alle naselang vorkommen. Das passiert manchmal sogar schleichend, also quasi unmerklich, wenn nämlich der Auftraggeber immer und immer wieder mit neuen Ideen ankommt, die er doch bitte gern auch noch im Projekt realisiert sehen möchte. Der PL ist dann oft in der Klemme, ob das noch in den Rahmen der vereinbarten Eckwerte des Projektes fällt, oder ob ein Änderungsantrag gestellt werden muss (siehe Dokumentation). Das Schlimmste in diesem Fall wäre, wenn der Projektleiter einfach aus Goodwill Dinge zusagt, die im ursprünglichen Rahmen nicht abgedeckt werden können, und es einfach „irgendwie versucht, hinzubiegen“. Denn dann erwartet der Auftraggeber die vereinbarte Qualität, ohne sich bewusst gemacht zu haben, dass zusätzliche Forderungen auch mit zusätzlichen Ressourcen zu hinterlegen sind, um den Projekterfolg zu gewährleisten.

Praktisch gesehen gibt es natürlich eine wesentliche Voraussetzung, die erfüllt sein muss, damit eine Abweichungskontrolle bzw. ein ordentliches Projektcontrolling überhaupt möglich ist, und das ist die Einbindung der Projektberichterstattung in den BAB. Allerdings basiert die interne Kostenrechnung ja auf der Kostenstellenrechnung, die wiederum an die Primärorganisation, also Organisationseinheiten wie z.B. Abteilungen gebunden ist, und das ist ja nun beim Projekt nicht gegeben. Was also tun, sprach Zeus? – Eigentlich ist es ganz einfach: Jedes KLR-System hat Platzhalter für Besonderheiten. In den meisten gibt es die Möglichkeit, quasi eine Art rechnerische Zwischenstation über Auftragsnummern einzurichten, d.h. das Projekt wird zu einer temporären bzw. provisorischen Kostenstelle. Somit besteht die Aufgabe für die Projektleitung lediglich noch darin, z.B. über Laufzettel oder elektronische Eingabe die interne Umbuchung von Ressourcen (also Manntagen der Projektteammitglieder) oder Sachkosten von Abteilung auf diese Auftragsnummer zu veranlassen.

Zudem ist es ebenso entscheidend, wenn auch sehr viel schwieriger quantifizierbar, welchen Wichtigkeitsgrad das Projekt im Unternehmenszusammenhang genießt. Das kann und wird sich mit grosser Wahrscheinlichkeit nämlich im Laufe der Zeit ändern. Jedes Projekt, das neu angestossen wird, genießt zunächst einen gewissen Prioritätsbonus, denn wenn der Leidensdruck nicht gross genug gewesen wäre, hätte man ja das Projekt nicht gebraucht (was insbesondere für die Konfliktlösung zwischen Linie und Projekt wichtig ist). Aber erfahrungsgemäß lässt die Aufmerksamkeit nach, und zwar selbst in den Fällen, wo führende Köpfe das Projekt zur Chefsache erklärt haben – das Tagesgeschäft holt uns alle ein, das ist nun mal so. Das ist nicht zu ändern, enthält aber die Warnung für künftige Projektleiter: Lassen Sie sich nicht blenden von der angeblichen Wichtigkeit Ihres Projekts. Am Ende des Tages zählt der Erfolg, und der

kann durchaus gefährdet sein, wenn die Mittel immer spärlicher fließen.

Ein letzter Blick in Sachen Projektmanagement geht in die Dokumentation: Hierfür sind im Prinzip – sofern es die internen Projektstandards v.a. für technische Themen nicht anders vorsehen – einige wenige Formatvorlagen ausreichend:

#### Projektantrag

- Grundlage für Freigabe des Projekts
- Inhalt: Projektinhalte, -ziele und –kurzbeschreibung, Budget, Termine, Auftraggeber, Projektleiter, Teammitglieder

#### Statusbericht

- Monatlich oder zu vereinbarten festen Terminen
- Inhalt: Soll-Ist-Vergleich (verbal oder grafisch), Erreichung der Meilensteine, Sonstiges

#### Problembeschreibung

- Bei Bedarf (-> Projektziele gefährdet?)
- Inhalt: Bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten, zu deren Lösung der PL Unterstützung braucht

#### Änderungsantrag

- Bei Bedarf (-> Projektziele gefährdet?)
- Auch formlos, z.B. Besprechungsprotokoll mit Auftraggeber
- Inhalt: Änderung von zuvor durch den Auftraggeber freigegebenen Eckwerten (Budget, Termine, Vorgehensweisen)

#### Abnahmebericht

- Bei Projektabschluss
- Inhalt: Auswertung des Gesamtprojekts



Im laufenden Projektbetrieb dürfte der Statusbericht in den meisten Unternehmen zum Standard gehören, der den Auftraggeber in zuvor festgelegten Zeitfenstern über den Gang der Geschäfte im Projekt informiert. Das kann entweder über eine festgelegte Formatvorlage nach vorgegebenen Kriterien erfolgen, oder es ist ein kurzer Dreizeiler an den AG, dass soweit alles im Lot ist. Andernfalls nämlich müsste er einen Problembereich erwarten können, nämlich dann, wenn die Projektziele gefährdet sind. Wenn der AG allerdings zu denjenigen Engagierten gehört, die immer wieder mit neuen Ideen ankommen, ist über kurz oder lang ein Änderungsantrag fällig.

Den krönenden Abschluss bildet der Ergebnis- oder Abnahmebericht. Durch sein Einverständnis hiermit signalisiert der Auftraggeber, dass die Projektziele in hinreichendem Masse erfüllt sind und das Projekt somit als abgeschlossen gelten kann. Der Erfahrung nach jedoch kommt diese Art der Dokumentation im wirklichen Geschäftsleben viel zu selten vor, und das liegt nicht daran, dass das Projektteam nicht ordentlich seinen Job gemacht hätte, sondern dass meist zu wenig Augenmerk auf den formellen Abschluss eines Projektes gelegt wird.

Der Grund hierfür wiederum liegt zum einen in der bereits erwähnten abnehmenden Aufmerksamkeit für das Projekt im Zeitverlauf; das Tagesgeschäft schiebt sich oft wie eine Krake über die Problemstellungen, die gestern noch höchste Priorität genossen. Der andere Grund ist: Es ist anstrengend, ein Projekt formell abzunicken und abzuschließen. Man muss sich im Detail mit dem Ergebnis auseinandersetzen und vergibt – zumindest in der Rolle des Auftraggebers – endgültig sein Vetorecht, denn abgeschlossen ist abgeschlossen, keine Reklamationen mehr möglich.

Das führt dazu, dass schätzungsweise die Hälfte aller Projekte formell nie beendet wird, sondern irgendwo zwischen ehemaliger Notwendigkeit und abklingender Euphorie im Nirwana versanden. Das ist dramatisch, aus mehreren Gründen. Zum einen werden Karteileichen im Unternehmen mitgeschleppt, über deren wahren Zustand niemand im Bilde ist, was ja an sich schon übel genug ist, denn man weiss nicht so recht, ob das angesprochene Handlungsfeld noch aktuell ist oder nicht... Entscheidender vielleicht ist, dass den Projektteammitgliedern der ihnen zustehende Applaus damit ausgesetzt), und schlimmer noch: Sie werden als Repräsentanten eines Themas, das man zwar nie offiziell, längst aber mental im Unternehmen abgehakt hat, unter der Hand lästig für den sonstigen Betriebsablauf; dies ist zwar hart und überspitzt ausgedrückt, aber leider oft nah an der Wahrheit. Der dritte Grund als Konsequenz dessen ist praktischer Natur, nämlich die faktische Planungsunsicherheit, wenn man nicht weiss, ob da noch etwas kommt oder nicht, seien es Kosten, Ressourcenbelastung, oder was auch immer.

Wenn es denn nun so ist, in abwägender Kenntnisnahme aller hier aufgeführter Fakten und Erfahrungen, dass ein steigender Anteil von Aufgaben im Unternehmen nicht im Rahmen der formalen Struktur, sondern über Projekte abgewickelt wird, stellt sich um so dringender die Frage, was denn klassische Erfolgsfaktoren für Projektmanagement sein könnten. Wenn man zur Beantwortung dieser Frage Wert auf Vollständigkeit legen würde, könnten wir umstandslos fünfzig Seiten anhängen, aber das bringt Sie nicht weiter. Es geht also darum, den Blick auf die wesentlichen Brennpunkte zu richten, und davon gibt es eigentlich nicht so viele.

Den ersten Punkt will ich unter „personelle Faktoren“ subsumieren, denn es wäre arg zu kurz gegriffen, allein die Führung, also die Projektleitung, an dieser Stelle in die Pflicht zu nehmen (was im Übrigen

für den Erfolg einer beliebigen Organisationseinheit des Unternehmens im gleichen Masse gilt). Das ist deswegen besonders problematisch, weil ja weder die Projektteammitgliedschaft noch die Projektleitung anhand personeller Kriterien, sondern meist aus rein praktischen Erwägungen heraus, nämlich nach funktioneller Zuständigkeit und Expertise erfolgt. Die sog. Hochleistungsteams, Task Forces, und wie sie sonst noch heissen, sind für normale Entscheider und Mitarbeiter in normalen Unternehmen eine luxuriöse Fiktion. Aus diesem Blickwinkel heraus gibt es für diese Variable „personelle Faktoren“ genau zwei Erfolgsquellen: Die eine ist der simple Zufall, nämlich dass man sich innerhalb des Teams von den persönlichen Dispositionen her gut ergänzt. Die andere ist das professionelle Selbstverständnis der Beteiligten, was allem voran die Bereitschaft zur konstruktiven Mitwirkung auch in dem Fall einschliesst, wenn man einander nicht grün ist oder das Arbeitsthema persönlich für ausgemachten Blödsinn hält. Die gemeinsame Arbeit und der gemeinsame Erfolg stehen unanfechtbar im Vordergrund – das ist mehr als die „halbe Miete“.

Mindestens an gleicher Stelle, wenn man denn unbedingt eine Reihenfolge bilden wollte, steht das Thema Organisation und Koordination, und das heisst im Klartext: Zackige Meetings, klare Aufgabenteilung, stringente Verfolgung der Wiedervorlagen sowie Projektcontrolling auf Basis einer institutionalisierten Abweichungskontrolle in der Binnensicht, und nach aussen klare Positionierung und Priorisierung des Projekts innerhalb der Organisation, transparente Schnittstellendefinition, permanente Akzeptanzsicherung bei Entscheidern und Stakeholdern. Auf der operationalen Ebene formuliert könnte das heissen:

- Konsequentes Nachhalten der Aktionspläne in festen Sitzungsterminen

- Die administrative Abwicklung am besten im Sekretariat PL oder Auftraggeber sicherstellen
- Von Beginn an Dokumentationssystem und Zugang zu Unterlagen sicherstellen
- Projektstatus visualisieren („wo sind wir gerade? Liegen wir im Plan?“)
- Konflikte frühzeitig thematisieren und lösen, um den Projekterfolg nicht zu gefährden
- Wichtige Änderungen sofort dem Auftraggeber mitteilen (-> Projektziele gefährdet?)
- Projekt sauber abschliessen; formelle Endabnahme durch des Auftraggeber

Die unternehmensintern wahrgenommene Wichtigkeit des Projekts, um dies als letzten Punkt noch zu erwähnen, wird nicht nur intern vieles „geschmeidiger“ machen, sondern ist auch eine Variable, die wenigstens teilweise in der Verantwortung des Projektteams selbst liegt. Jedes Mitglied im Team ist quasi ein Botschafter des Projektthemas „auf zwei Beinen“, und insofern gehört auch internes Marketing zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren eines Projektes.

## 4 Organisationsinstrumente



Es sollte deutlich geworden sein, dass auch Projektmanagement im weitesten Sinne ein Orga-Tool der Sekundärorganisation ist, d.h. wenn wir hier nun einen neuen Abschnitt beginnen, dann nicht, weil das eine mit dem anderen nichts zu tun hätte, sondern weil besondere Themen eines besonderen Fokus bedürfen. Orga-Tools sind unstrittig auf der operationalen Ebene der Organisation angesiedelt. Tagtäglich tauchen in Unternehmen Situationen auf, die als problematisch oder lösungsbedürftig eingestuft werden, wie z.B.: „der Bereich xy ist nicht rentabel genug“, oder „es fehlen wichtige Informationen für eine qualitativ gute Entscheidungsfindung“, etc. Es liegt in der Natur einer Organisation, im Rahmen des Tagesgeschäfts solche Probleme quasi am laufenden Band zu „produzieren“. Dementsprechend gibt es wiederkehrende Lösungsmuster, wie z.B. Kostensenkungsprogramme, Durchführung von Regelkommunikation oder die Optimierung des Managementinformationssystems. *Insofern kann man Orga-Tools als standardisierte Lösungen für Standardprobleme begreifen.*

Ein *Instrument* im betriebswirtschaftlichen Sinne, und zwar unabhängig davon, ob wir von einem Führungstool, einem Controllingtool oder einem Orga-Tool sprechen, bezeichnet eine *standardisierte Vorgehensweise*, die in Form von Datenbanken, Kostenstellenberichten, Prozessdefinitionen oder Formblättern sozusagen physisch kristallisiert ist; so ist bspw. auch der Problembereich im Projektmanagement und überhaupt die im Rahmen dessen formblattgesteuerten Dokumentations- oder Kommunikationsformen natürlich ebenfalls jeweils als Orga-Tool zu betrachten.

Da es von dieser Art standardisierter Vorgehensweisen jede Menge für die unterschiedlichsten Anwendungszwecke gibt, und das auf jeder denkbaren Abstraktionsebene von Aktivitäts- und Entscheidungsebenen, ist es nicht ganz trivial, diese in eine nachvollziehbare Systematik zu bringen. Was immer im Folgenden also als Systema-

tisierungskriterium herangezogen wird, könnte auch anders aussehen. d.h. die Frage „könnte man das Tool xy nicht auch in der Kategorie z unterbringen“ ist im Zweifelsfall mit „ja“ zu beantworten, je nach dem, wie man die Kriterien anlegt. Das muss uns aber gar nicht stören, denn es geht ja zunächst darum, sich überhaupt erst einmal irgendeinen systematischen Zugang zu verschaffen.

## 4.1 Übergreifende Gestaltungsmechanismen in Organisationen

### *# Unternehmenskultur*

Inhalt: Über gemeinsame Werte (Unternehmenskultur) wird gemeinsame Wirklichkeit und gemeinsame Wahrnehmung geschaffen, innerhalb dessen dann Verhaltenssteuerung stattfindet.

Umsetzung: Wenn Innovation ein Wert an sich im Unternehmen ist, wird jeder MA seine Handlungen danach beurteilen, inwiefern sie der Förderung der Innovation dienlich sind.

Kommentar: Hohe Wirksamkeit, aber auch hohe Risiken. Voraussetzung ist, dass die Werte von oberster Führung getragen und (sichtbar) gelebt werden (-> Glaubwürdigkeit!). Diskrepanzen (Vertrauensverlust) können enormen Schaden anrichten.

Wenn man die Unternehmenskultur als handlungsleitendes Prinzip in einer Organisation versteht, dann geht man von der Annahme aus, dass gemeinsame Werte ein Minimum an gleichgerichtetem Handeln zu Folge haben. Dies wiederum unterstellt, dass Einstellungen und Werthaltungen von Personen bestimmte individuelle Handlungen von Personen wahrscheinlicher machen als andere. Nehmen wir in diesem Sinne also an, dass ein Unternehmen eine leistungsorientierte Unternehmenskultur hat, dann müssten wir daraus



schliessen, dass bspw. Akteure analog dazu ihre Prioritäten für tägliches Handeln setzen, dass sie ihre Energie im Rahmen ihres Entscheidungsspielraums also eher dafür einsetzen, einen neuen Kunden zu gewinnen, als dafür, sich um die optische Verschönerung irgendeiner Bestandsliste verdient zu machen. So weit, so einleuchtend.

Strenggenommen ist nun die Unternehmenskultur, obwohl im obigen Sinne unterstelltermassen handlungsleitend, nicht selbst ein Tool, sondern deren *Veränderung*. Diese ist, wenn überhaupt, nur mittelfristig und schwierig zu steuern, z.B. durch gezielten Einsatz von Sanktionen, durch permanente Kommunikation und durch eine Führung mit Vorbildfunktion.

## # Sanktionssysteme

Merkmale: „Belohnungen“ oder „Bestrafungen“ von organisationalen Akteuren sollen zu gewünschten Handlungsweisen führen

Beispiele: Vergütungssystem, Auslobung „Mitarbeiter des Monats“, Abmahnung bei unerwünschtem Verhalten

Einsatz: in Abstimmung / Konkretisierung der Unternehmensleitlinien, mit Blick auf erfolgskritische Aktivitäten

Sanktionen sind prinzipiell wertfrei; sie bezeichnen die Art und Weise, wie die Reaktion auf eine bestimmte Handlungsweise stattfindet und vom Akteur wahrgenommen wird oder wahrgenommen werden soll. Üblicherweise werden z.B. Prämien als Belohnung verstanden, und insofern ist die Vergütung bzw. deren Verknüpfung an bestimmte Voraussetzungen oder Leistungen ein wesentlicher Bestandteil des Sanktionssystems eines Unternehmens. Dasselbe gilt für Privilegien, wie bspw. ein hochklassiger Firmenwagen oder die Einladung zu bestimmten Ereignissen, die entweder eine bestimmte hie-

rarchische Position oder den Erwerb persönlicher Verdienste voraussetzt.

Genau betrachtet gibt es (mindestens) zwei Sanktionssysteme im Unternehmen, nämlich einmal das formale, durch Richtlinien, Vorgaben etc. festgesetzte, aber parallel dazu auch das soziale Sanktionssystem, das in die Unternehmenskultur eingebettet ist und in dem festgelegt ist, welche Handlungsweisen von Akteuren zu Respekt und Ehrerbietung, oder auch zur sozialen Marginalisierung eines Akteurs führen. Zwischen beiden gibt es eine gegenseitige Beeinflussung, aber sie sind nie deckungsgleich.

## # Unternehmensleitlinien

Merkmale: Formulierung von ethischen oder handlungsorientierten Grundsätzen, die für das gesamte Unternehmen als Richtlinie gelten soll

Beispiel: „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“, „Wir gehen offen und fair miteinander um“, ...

### Einsatz:

- Fast jedes Unternehmen hat Leitlinien, oft allerdings nur auf dem Papier
- Frage der Genese: Wurden sie vom Vorstand „verordnet“, oder konnten die MA daran mitgestalten?
- Frage der Unternehmenskultur: Wenn solche LL nicht durch das tägliche Tun immer wieder neu mit Leben gefüllt und diskutiert werden, sind es lediglich Worthülsen

Leitlinien haben die Form von „Sollns-Vorschriften“, die in einem grundlegenden Statement formuliert sind. Das kann eine Din-A-4 Seite sein, die an öffentlichen Plätzen des Unternehmens aushängt,

wie z.B. Eingangsbereich, Kantine, Sitzungsräume, etc., um sie jedem Mitarbeiter zugänglich zu machen und so für die mentale Präsenz zu sorgen. Bös gesagt sind dies zunächst nicht mehr als Lippenbekenntnisse, jedenfalls solange, wie die darin repräsentierten Werte nicht auch in die Unternehmenskultur aufgenommen worden und dadurch handlungsleitende Wirkung bekommen. Deswegen ist auch die Frage der Entstehung und des täglichen Umgangs damit entscheidend. Wenn es sich bspw. um ein paar schöne Formulierungen handelt, die sich einige Mitglieder des Führungskreises im stillen Kämmerlein ausgedacht haben, und sei es selbst in bestem Wissen und Gewissen, wird man kaum davon ausgehen können, dass in der Organisation auch wirklich damit gearbeitet wird, d.h. dass sie in die gelebte Wertestruktur übernommen wurden. Vielmehr müssen sie immer wieder kommuniziert und diskutiert werden auf allen Ebenen des Unternehmens, damit sie wirklich ihre handlungsleitende Kraft in der Organisation entfalten.

## # Delegation / Partizipation

Inhalt: Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen des Unternehmens mit dem Ziel, die Entscheidungsqualität zu verbessern (-> kein humanistischer Selbstzweck!)

Umsetzung: Entscheidungsvorbereitung / -findung findet oft in Meetings statt. Der Partizipationsgrad ist vom individuellen Führungsstil der FK sowie der konkreten Entscheidungssituation (Tragweite möglicher Konsequenzen) abhängig. Die Grenze für die erzielbare Verbesserung von Entscheidungen ist die Informiertheit / die Qualifikation / das Engagement der Mitarbeiter.

Kommentar: Die Annahme ist, dass sich dadurch zugleich die Akzeptanz der Entscheidung erhöht, und erhofft sich davon eine schnellere und konsequentere Umsetzung von Massnahmen.

Delegation und Partizipation sind, wie bereits weiter oben diskutiert, die notwendige Konsequenz (oder besser gesagt: unverzichtbare Massnahme) bei fortschreitender Verflachung der Hierarchien. Begrifflich gesehen bewegen wir uns auf der Trennlinie zu Führungstools, die ja auf die Gestaltung der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abzielen, während Orga-Tools die Setzung der für die angesprochene Zielgruppe verbindlichen Rahmenbedingungen im Auge hat

#### # Marktprinzip / interne Leistungsverrechnung (ILV)

Merkmale: Steuerung interner Ressourcenflüsse durch Bepreisung der Inanspruchnahme von Leistungen aus anderen Abteilungen

Einsatzbereich: Meist in Kombination mit Ergebnis-/Budgetvorgaben; für situativ angeforderte und bedarfsabhängige Leistungen

Kommentar: Zunehmend eingesetzt für Inanspruchnahme interner Leistungen; politische Preise (?); sinnvoll für klar zurechenbare, wertschöpfende Leistungen

Es ist trivial festzustellen, dass sämtliche Supportfunktionen innerhalb einer Organisation keine andere Aufgabe haben als diejenige, die Wertproduktion innerhalb der Kernprozesse des Unternehmens zu unterstützen, zu optimieren, rentabler / kürzer / effizienter zu machen etc. Weniger trivial ist die dahinstehende Diskussion, inwiefern es entweder zielführend oder sogar kontraproduktiv sein kann, diese Ressourcenströme zu messen und sie der jeweils nachfragenden Organisationseinheit zu berechnen (siehe auch Kostenstellenbericht). Anhand nachfolgenden Beispiels einer PE-Massnahme für den Vertrieb sind die Variablen des hinterlegten Entscheidungsprozesses in Zahlen ausgedrückt.

Nehmen wir also an, eine Führungskraft habe für ein spezifisches Vertriebsgebiet zwei 4-köpfige Teams mit je einem Teamleiter am Start, und nehmen wir weiter an, dass es Qualifikationsbedarf für diese Teamleiter und Mitarbeiter gibt. Im Falle einer Umlage (erste Spalte) wäre es bei obiger Konstellation für den Kostenstellenleiter naheliegend, alle Mitarbeiter plus der 2 Führungskräfte trainieren zu lassen, da die ihm automatisch belasteten Kosten mengenunabhängig sind. Diese fallen nämlich bei einer Umlage der PE-Kosten auf die Organisationseinheiten bekanntermassen auch dann an, wenn er keinen einzigen Mitarbeiter zum Training schickt.

<b>Kostenstelle 007</b> <b>Vertrieb Monat x</b>	<i>Umlage</i> <i>pauschal</i>	<i>ILV – Alternative:</i> <i>Alle Mitarbeiter</i>	<i>ILV – Alternative:</i> <i>Nur Teamleiter</i>
Sachkosten	320 T€	320 T€	320 T€
Personalkosten	450 T€	450 T€	450 T€
<b>Belastung durch PE</b>	<b>50 T€</b>	<b>100 T€</b>	<b>20 T€</b>
Sum €	820 T€	870 T€	<u>790 T€</u>

*Tabelle 3: Anwendungsbeispiel für die interne Leistungsverrechnung*

Wenn demgegenüber der Betrag realer nach Inanspruchnahme belastet wird, sieht die Rechnung anders aus. Dann wäre die Überlegung des Kostenstellenleiters vermutlich die, entweder dennoch alle Mitarbeiter zu dem Training zu schicken, aber nur dann, wenn nach seiner Kalkulation die Amortisation sichergestellt ist, d.h. wenn dadurch entsprechend mehr Umsatz gemacht würde. Alternativ dazu könnte er auf die naheliegende Idee kommen, nur die beiden Teamleiter trainieren zu lassen, in der Erwartung, dass diese ihr neu erworbenes Wissen an die Mitarbeiter weitergeben, was er ja durch

den Einsatz weiterer Tools wie z.B. interne Workshops oder Erfahrungsaustauschkreise ja auch aktiv fördern könnte. Das hätte aus Rechnung des Kostenstellenleiters fast denselben Effekt bei einem Bruchteil der Aufwendungen, die für die Kostenstelle belastet würden.

Allerdings bestünde in dem Fall die Gefahr, dass Unvollständiges oder auch sogar Falsches weitergegeben wird; dann nämlich litten womöglich die Qualität und damit die Effektivität des Trainings, was eine entsprechende Verschiebung der Kosten-Nutzen-Kurve zur Konsequenz hätte. In dem Fall wäre aus Gesamtsteuerungssicht, d.h. der übergreifenden Effizienz der Ressourcenallokation des Unternehmens, die Frage zu stellen, ob nicht vielleicht eine Mischung zwischen Umlage- und ILV-Prinzip oder sog. politische Preise eine gesamthaft optimale Lösung wären.

Denn einerseits haben ja offenbar konsumunabhängige Umlagen die Tendenz, die Nachfrage im Unternehmen über den tatsächlichen Bedarf hinaus aufzublähen, was schädlich für alle, da ineffizient, wäre (denn dadurch würde eine faktische Überversorgung mit PE-Leistungen generiert). Wenn allerdings die Alternative, nämlich die interne Bepreisung von Leistungen durch ILV, dazu führt, dass die faktisch notwendigen Massnahmen aus zu kurz gegriffenem Budgetverständnis seitens der Kostenstellenleiter nicht umgesetzt werden, dann kann das ebenfalls nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Wie so oft liegt also auch hier wahrscheinlich die Wahrheit in der Mitte; man würde also in dem Fall aus Unternehmenssteuerungssicht wahrscheinlich eine Kombination von Umlagen und ILV wählen.

## # Vorgaben

Inhalt: Klare und disziplinarisch verbindliche Angaben über die Dimensionen der Aufgabenerfüllung betreffend:

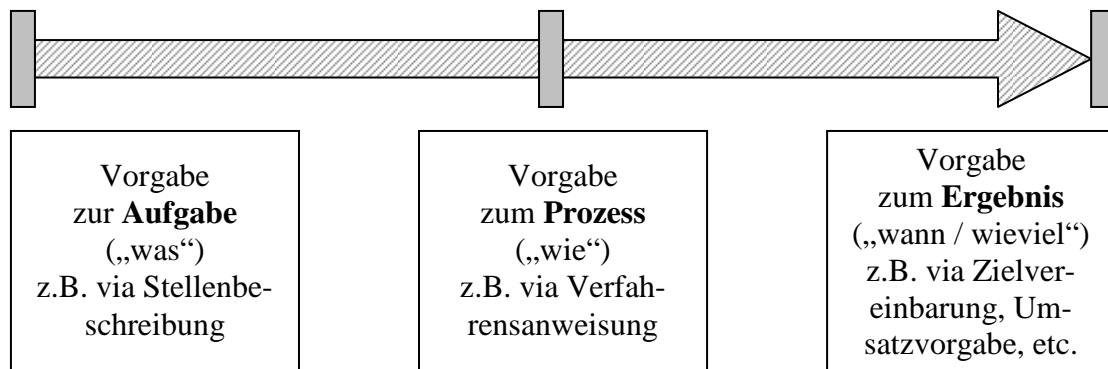
- Der Aufgabe selbst (a)
- Der Art und Weise, wie die Aufgabe zu erfüllen ist (b)
- Dem Ergebnis, was zu Termin „x“ erreichen ist (c)

Umsetzung: Anhand von Orga-Tools; Frage: Sanktionierung von Regelbruch?

Kommentar: Vorgaben sind nach wie vor in der aktuellen Unternehmenspraxis das wichtigste Steuerungsinstrument. Allerdings wird zunehmend erkannt, dass sie teilweise durch Makro-Steuerung ersetzt werden können, die zugleich wesentlich weniger Transaktionskosten verursachen.

Die Grundidee von Vorgaben besteht in der Verfügbarkeit von Entscheidungsregeln in der Form: „immer dann, wenn xy gegeben ist, folgt daraus der anschliessende Vorgang Z“. Dies bedeutet, dass in wiederkehrenden Problemstellungen nicht immer wieder neu darüber nachgedacht werden muss, wie das Problem zu lösen ist, sondern dass es vorgegebene Entscheidungspfade gibt, anhand derer die Tagesgeschäftsprozesse gesteuert werden.

Hierfür gibt es drei prinzipielle Anknüpfungspunkte, nämlich (a) die Aufgabe selbst, d.h. die Definition dessen, was zu tun ist, und zweitens (b) den Prozess, nämlich die Frage danach, wie (d.h. in welcher Reihenfolge, Qualität, etc.) etwas zu tun ist und (c) das angestrebte Ergebnis, d.h. Angaben über Termin, Zeit, Umfang und Qualität des erwarteten Outputs. Der Zusammenhang ergibt sich wie folgt:



*Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Aufgaben zur Aufgabe, zum Prozess und zum Ergebnis*

(a) Vorgaben zur Aufgabe

Anwendungsbeispiele:

- Stellenbeschreibung
- Checklists / Joblists

Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:

- Fester Bestandteil des Tagesgeschäfts
- Sich wiederholende Aufgaben
- Geringer Komplexitätsgrad
- Verzahnung im Gesamtprozess

Umsetzung: Schwierig in schnell veränderbarem Umfeld.

Kommentar: Stellenbeschreibungen verlieren in der aktuellen Praxis an Bedeutung. Ab einem gewissen Punkt steht der Dokumentations- und Koordinationsaufwand in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zum Nutzen der Aufgabenklarheit.

(b) Vorgaben zum Prozess

Anwendungsbeispiele:

- Orga-Handbuch
- Verfahrensanweisung

Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:

- Das „Wie“ der Aufgabenerfüllung hat signifikanten Einfluss auf Gesamtprozess und / oder auf die gesamte Leistungsqualität



- Es gibt vergleichbare Prozesse in anderen Bereichen, die nach demselben Muster ablaufen
- Schnittstellen / Verantwortlichkeiten sind klar

Umsetzung / Kommentar: Wird nicht selten von Selbstorganisation unterlaufen. Kontrollinstrument: Internes Qualitätsmanagement.

(c) Vorgaben zum Ergebnis

Anwendungsbeispiele:

- Maximale Ausschussquote (Produktion)
- Max. Anzahl Fehlbuchungen (FiBu)
- Umsatz pro ADM / Produktgruppe (Vertrieb)
- Rabattierung je Lieferant (Einkauf)
- Nachgewiesene Nettokontakte (Marketing)

Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:

- Ergebnis ordinal oder kardinal messbar
- Zielüberprüfung findet statt und hat Konsequenzen (Prämie, Beförderung)

Umsetzung / Kommentar: Auf Dauer nur dann wirksam, wenn individuell beeinflussbar und in weiterer Konsequenz Veränderungen des Gesamtprozesses umsetzbar

Die Logik hierbei setzt nicht, wie man auf den ersten Blick der Grafik entnehmen könnte, bei der Aufgabe, sondern am Ende, nämlich bei den Zielen an. Denn gemäss dem EVA-Prinzip ist die Aufgabe selbst ja nur ein Hilfskonstrukt. Der eigentliche Ausgangspunkt der Überlegung ist die Frage, welche Einzelziele in einzelnen Organisationseinheiten erreicht werden müssen, um eine adäquate Vorleistung der daran anschliessenden Prozesse generieren zu können. Salopp formuliert, sind also die Ziele das eigentliche Ziel von Vorgaben, oder besser: deren einigermaßen sichere Erfüllung.

Nun ist es ja leider aber so, dass diese Ziele nur in den seltensten Fällen sozusagen auf Heller und Pfennig ausgerechnet werden, oder

allgemeiner gesprochen sinnvoll operationalisiert werden können. Das dankbarste Beispiel, wenn man von der Operationalisierung der Gesamtunternehmensziele bis hinunter auf die Ausführungsebene ausgeht, ist der Vertrieb: Hier ist relativ klar, wie viel jede einzelne Abteilung (z.B. Produktbereich Kräutersalben im Vertriebsgebiet Südwest) beitragen muss, um eine Umsatzsteigerung von z.B. 8,3 % im kommenden Jahr realisieren zu können. Das lässt sich „geschmeidig“ umsetzen in eine quantitative Formulierung der Neukundengewinnung, Potentialausschöpfung und Platzierung neu auf den Markt gekommener Produkte. Das könnte nämlich bspw. heissen, dass Anja Müller-Lüdenscheidt nächstes Jahr 30% ihres Umsatzes mit Produkten machen muss, die nicht länger als 3 Jahre auf dem Markt sind (Steigerung des Marktanteils), dass sie ein laufendes Geschäft von xy € generieren muss (generelle Umsatzziele) und dass sie von den Produkte f, g, und h Umsatz in Höhe von mindestens xy in ihrem Vertriebsgebiet zu platzieren hat (Marktausschöpfungsziele).

In dieser beispielhaften Zielformulierung ist unter der Hand schon ein Teil des gewünschten Prozesse, d.h. des Weges zur Zielerreichung, in die explizite Setzung der Vorgabe gerutscht, und das ist gut und richtig so. Würde man nämlich mit der Zielformulierung ausschliesslich am Umsatz ansetzen, was ja auf den ersten Blick als das Einfachste erscheint, dann könnte man unbeabsichtigt folgende Effekte provozieren:

- Frau Müller Lüdenscheidt kennt das betriebswirtschaftliche Basiskonzept der Opportunitätskosten, und deswegen investiert sie ihre Energien sprichwörtlich lieber in den Spatzen in der Hand als in die Taube auf dem Dach. Sie bemüht sich demzufolge um maximale Ausschöpfung des bestehenden Kundenpotentials, ohne noch Energie übrig zu haben, sich um Gewinnung und Aufbau neuer (Schlüssel-)Kunden zu bemühen. Die

absehbare Konsequenz ist, dass zu allseitigem Schaden der Kundenstamm absehbar an Substanz verliert.

- Und / oder / gleichzeitig könnte Frau Müller-Lüdenscheidt, sofern sie die Entscheidungskompetenz dazu hat, eine extensive Rabattpolitik in ihrem Kundenklientel betreiben. Sie würde also quasi auf „Teufel komm’ raus“ verkaufen was das Zeug hält, und zwar unter den vorgegebenen Preisen. Dadurch würde sie vielleicht mehr Umsatz machen, und dafür auch provisioniert werden, aber wenn das eine Weile so geht, und vor allem: Wenn auf diese Idee auch noch andere Aussendienstmitarbeiter kommen, dann würde das Unternehmen zwar eine Menge verkaufen, aber nichts mehr verdienen; schlimmstenfalls würden wir quasi so viel Umsatz machen, bis wir pleite sind.

Bei diesen denkbaren Konsequenzen handelt es sich um das nun hinreichend bekannte Problem der **nicht intendierten Folgen intentionalen Handelns**, auf das wir immer wieder zurück kommen, da es natürlich essentiell für alle Steuerungsfragen im Unternehmen ist.

## # Stellenbeschreibung

Merkmale: Beschreibung der dauerhaften Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen einer Stelle

### Einsatz:

- Auflistung der Kernaufgaben im Tagesgeschäft
- Vorlage für Stellenausschreibung und Eingangsdagnostik
- Grundlage für Stellenbewertung / Zielvereinbarung / MA-Beurteilung
- Planungshilfe für Personalentwicklung, Nachfolgeplanung

Bei der Stellenbeschreibung handelt es sich insofern um ein übergreifendes Gestaltungstool, als hier auch Schnittstellen zu anderen Stellen bzw. Organisationseinheiten festgelegt werden. In der Unternehmenspraxis geht man zunehmend dazu über, die detaillierten (und teils mehrere Seiten umfassenden) Stellenbeschreibungen durch kurze, modular aufgebaute Rollenbeschreibungen zu ersetzen, die zugleich mit Personalfunktionen wie Rekrutierung, Mitarbeiterbeurteilung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung im Sinne der Konzertierung den Instrumenteeinsatzes verknüpft werden.

## # Verfahrensanweisung

Merkmale: Auflistung der übergeordneten Prozess-Schritte und -Eckdaten, Schnittstellen, Kompetenzen

Einsatz:

- Im technischen Bereich: Zur Einhaltung von Normen / Hygiene- oder Sicherheitsvorschriften, oft disziplinarisch verbindlich
- Im Bereich Qualitätsmanagement: Zur Definition von Arbeitsabläufen, Qualitätsstandards und Schnittstellen (Prozessoptimierung)

In der Verfahrensanweisung sind entweder sicherheitskritische Vorgänge (v.a. im technischen Bereich) oder übergreifende Kern- bzw. Schlüsselprozesse des Unternehmens von der Quelle bis zur Senke beschrieben. Der wesentliche Nutzen besteht darin, die einzelnen Teilschritte im Detail definiert zu haben, und zwar einschliesslich aller Informations-, Dokumentations- und Berichtspflichten sowie der Entscheidungskompetenzen. Dies dient naheliegenderweise der Qualitätssicherung, aber auch als nützliche Leitlinie für den mögli-

chen Ansatz von Optimierungsmassnahmen mit Hinblick auf Effizienz und Effektivität.

## # Kennzahlensysteme

Merkmale: Erfassung wesentlicher Leistungsdaten von Prozessen in erfolgskritischen Variablen

Beispiele: Balanced Scorecard, EFQM, TQM, Six Sigma, etc.

Einsatz: Als Steuerungssystem in Ergänzung zu den üblichen Controllingtools

Kennzahlen sind die wesentliche Voraussetzung dafür, sinnvoll über Ziele (Management by Objectives) steuern zu können. Diese Steuerung kann prinzipiell über zwei Arten erfolgen, nämlich erstens über den Soll-Ist-Vergleich, und zweitens über den periodenbezogenen Zeitvergleich. Die o.g. Kennzahlensysteme bemühen sich darum, nicht nur „harte“ Fakten zur Leistungsbewertung heranzuziehen, sondern auch „weiche“ Faktoren, wie bspw. Qualität von Zusammenarbeit oder die Zufriedenheit der Kunden mit einzubeziehen, und stellen dafür ein Raster zur Verfügung, das die Kennzahlen in gegenseitige Beziehungen setzt und so ein vergleichsweise ganzheitliche Sicht vermittelt.

Eng verwandt mit Kennzahlensystemen, und manchmal (z.B. im Falle des EFQM) nicht eindeutig davon zu unterscheiden sind Selbstbewertungsmodelle, deren Aufgabe ebenfalls eine gesamthafte Sichtweise auf die Organisation ist. Diese operieren in unterschiedlichen, und teils innerhalb des Systems variablen Detaillierungsgraden, die eine kurze und grobe Überblicksdarstellung ebenso ermöglichen wie eine detaillierte Analyse.

## # Betriebliches Vorschlagswesen

Merkmale: Festgelegtes Verfahren, nach dem Verbesserungsvorschläge für die interne Organisation eingereicht, bewertet und prämiert werden

Beispiel: „Ideenbörse“

Einsatz: für jede Art von Vorschlägen geeignet; nach anfänglicher Begeisterung lässt das Ideen-Feuer oft schnell nach; schwierig zu revitalisieren

In vielen grösseren (insbesondere Produktions-)Unternehmen ist das betriebliche Vorschlagswesen fest institutionalisiert. Darüber sollen Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter, die ja durch ihre tägliche Arbeit am allerbesten mit den Details von Abläufen und Prozessen vertraut sind, in das System eingespeist und im Falle einer positiven Rentabilitätsberechnung auch umgesetzt werden. Das Prozedere hierfür legt die wesentlichen Eckdaten fest, nämlich wer zu welchen Gebieten Vorschläge einreichen kann, nach welche Kriterien innerhalb der Jury dieser nach Machbarkeits- und Amortisationsaspekten bewertet wird und anhand welcher Variablen die Ausschüttung einer Prämie berechnet wird.

Allerdings bedeutet das Nichtvorhandensein eines betrieblichen Vorschlagswesens nicht, dass nicht dennoch Mitarbeitervorschläge gesammelt und prämiert werden. In dem Fall wird die unmittelbare Führungskraft einen Vorschlag auf seine Tauglichkeit prüfen (ohne dass jedoch ein festes Prozedere hinterlegt wäre), und wird nach eigenem Ermessen eine Prämie veranlassen, sofern ein Budget hierfür besteht, oder sich sonst etwas anderes einfallen lassen, um die Leistung des Mitarbeiters zu honorieren. In diesem Fall könnte man allerdings nicht von einem Instrument sprechen, da dann die standardisierte Vorgehensweise fehlt.

## 4.2 Unternehmensweites Berichtswesen

### # MA-Zeitschrift

Merkmale: Erscheint mehrmals im Jahr mit meist folgenden Inhalten: News aus den Divisionen, Bericht vom Betriebsausflug, Jubiläen, Pensionierungen, ...

Einsatz: V.a. in grossen Unternehmen

Mitarbeiterzeitschriften wird man erst ab einer gewissen Unternehmensgrösse finden, wenn nämlich das Unternehmen so gross ist, dass es den Mitarbeitern nicht möglich ist, allein aus ihrer sonstigen Einbindung in die Kommunikationsflüsse des Unternehmens über wichtige Entwicklungen und Veränderungen im Unternehmen informiert zu bleiben. Die Produktion einer Mitarbeiterzeitung ist meist in der Unternehmenskommunikation angesiedelt, die ja normalerweise bekanntlich direkt an den Vorstand berichtet, und von daher sind die Inhalte oft eng mit der gewünschten Ausrichtung des Unternehmens verknüpft. Eine v.a. in KMU übliche Alternative sind die „News“, der „Ticker“, etc., also redaktionell aufbereitete und grafisch gestaltete elektronische Mehrseiter, die regelmässig als PDF über den Mailverteiler an alle Mitarbeiter versendet wird.

### # Blackboard / Info-Tafeln

Merkmale: Wie schwarzes Brett, an zentralen Punkten im Unternehmen

Beispiel: Pinnwand für Produktionsstatistik, z.B. Produktionsleistung, Kapazitätsauslastung, Ausschussquote pro Schicht und Fertigungsinsel

Einsatz: Für die Kommunikation aktueller Inhalte, i.d.R. funktions- oder abteilungsbezogen

Pinnwände findet man häufig in solchen Arbeitsbereichen, wo die Arbeitsplätze nicht mit PC's ausgestattet sind, sie werden jedoch zunehmend durch Screens abgelöst, die den Vorteil haben, sehr viel schneller, einfacher und von einem zentralen Punkt aus bestückt werden zu können. Die Art und Aufbereitung der hier zur Verfügung gestellten Informationen sind meist Bestandteil des umfassenden Kommunikationskonzepts eines Unternehmens, das mit anderen Informationskanälen (z.B. mit Regelkommunikation) abgestimmt ist.

## # Regelkommunikation

### Merkmale:

- Festgelegter Termin (1 x / Woche / Monat, o.ä.)
- Festgelegter Teilnehmerkreis
- Definierte Agendastruktur
- Begrenzte Dauer
- Soll Kommunikations- und Koordinationsbedarf im Tagesgeschäft abdecken

### Beispiele:

- „Montagsrunde“ (Abteilungsmeeting)
- Führungskreissitzung
- Vertriebsmeeting
- Jour fixe generell

### Einsatz:

- Bei hoher Abwesenheitsrate der Kollegen (wenig Gelegenheit zu informeller Abstimmung)
- Wenn detaillierte Kenntnis des Abteilungsgeschehens die eigene Arbeits-/Entscheidungsqualität verbessern kann
- Achtung: konsequente Ergebnissicherung vs. „Kaffeekränzchen“!



Regelkommunikation ist DAS entscheidende Tool in der Sekundärorganisation bzw. dem Schnittstellenmanagement für die Kanalisierung von interaktiven Kommunikationsprozessen im Unternehmen. Das fängt bei der Vorstandssitzung an, geht über die Abteilungsleiterrunde, auch wiederkehrende Gremiensitzung wie das Projektmeeting oder die Arbeitskreissitzung internationale Personalentwicklung und das Teamleitertreffen Kundendienst fallen darunter. Die Teilnehmer solcher Meetings rekrutieren sich nach funktionalen und / oder hierarchischen Aspekten, die in regelmässigen Abständen zur Koordination von Aktivitäten und Absprachen des weiteren Vorgehens zusammenkommen.

Wie bereits deutlich gemacht gibt es einen engen Zusammenhang mit der Erweiterung der Leitungsspanne in einer Organisation und demzufolge mit dem Partizipationsgrad. Je geringer nämlich die Leitungsspanne und je höher somit die Belastung der Führungskräfte ist, desto unverzichtbarer ist die Regelkommunikation auch unter Einbezug der Ausführungsebene, und je mehr Mitarbeiter eingebunden sind, desto höher wird zwangsläufig der Partizipationsgrad.

## # Management-Informationssystem (MIS)

Merkmale: IT-gestütztes Datenbank- und Kennzahlensystem, das den Führungskräften entscheidungsnotwendige Informationen liefert

Beispiel: Täglich abrufbare bundesweite Umsatz- / Vertriebszahlen und Auswertungen

Einsatz: Je nach situativen Informationsbedarf für Entscheider im Unternehmen

In letzter Konsequenz kann unter dem MIS die Gesamtheit aller Aufbereitungen verstanden werden, die dem Management als Hintergrundinformation zur Verfügung gestellt werden, um anstehende Entscheidungen auf möglichst breite und fundierte Füsse zu stellen.

Minimalbestandteil dessen ist üblicherweise das, was Sie als Controllingdaten oder Kennzahlern kennen, und das impliziert zwangsläufig auch eine gewisse Überschneidung mit den nachgenannten Tools, die zumeist wenigstens teilweise Bestandteil des MIS sind.

## # Intranet

Merkmale: quasi ein privates Internet im Unternehmen nur für interne Zugriffe, das gleichzeitig als Datenbank und Kommunikationsplattform fungiert

Einsatz: Universell (wie WWW); auch für E-Learning, Video-Konferenzen, Stellenausschreibungen, Verfahrensanweisungen, Vorschlagswesen, MIS, ... / Achtung: Pflege / Aktualität der Daten? -> Gefahr des Datenfriedhofs

Stand heute ist zu konstatieren, dass das Intranet eine nicht mehr wegzudenkende Bedeutung in der Informationsversorgung aller Mitarbeiter des Unternehmens gewonnen hat. Insofern ist hier auch eher die Technologie angesprochen, also die prinzipielle elektronische Verfügbarkeit intern relevanter Daten, als eine besondere Form der Aufbereitung. Denn prinzipiell sind den Nutzungsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter kaum Grenzen gesetzt, schon allein aufgrund der Möglichkeit der Zugangsberechtigungsbeschränkung sowie der Nutzergruppendefinition; alles also, was als relevante Information jemals zum Unternehmen an irgendeinem anderen Ort gespeichert wurde, ist nun üblicherweise im Intranet zusammengefasst.

## # Datenbanken

Merkmale: Systematisierte, filterbare IT-Datensammlung

Beispiel: Adressdatenbank, elektronisches Ablagesystem verschlagworteter Projektberichte, Baupläne, VAs, ...

Einsatz: Mächtig, aber nicht unproblematisch, weil ...

- Aufwand-Nutzen-Verhältnis oft unklar: DB-Aufbau ist aufwendig, Nutzen muss sich im Tagesgeschäft erweisen
- Eingabe-/Zugriffsproblem: Wer hat Änderungsrecht und damit auch Pflegepflicht? – unliebsame Aufgabe, deshalb Verfallsgefahr der gesamten DB
- Systematisierungsproblem: Wissen / Informationen versickert, wenn die gewählte Systematik nicht den alltäglichen Bedürfnissen entspricht

Datenbanken können beim Info- und Wissensmanagement einer Organisation eine ganz wesentliche Rolle spielen. Allerdings ist hier auch die kritische Anmerkung angebracht, dass diese Rolle oft überschätzt wird, da der Arbeitswert einer Datenbank eklatant von zwei Faktoren abhängt. Der erste ist: Aktualität, denn wenn die Zugreifer nicht sicher sein können, wirklich aktuell relevante Informationen aus der Datenbank zu ziehen, werden sie diese nicht mehr nutzen, was sowohl die Fehlerwahrscheinlichkeit („Karteileichengefahr“) wie auch die kalkulatorischen Kosten pro Zugriff sukzessive so sehr in die Höhe treibt, dass es sich bald nicht mehr lohnen wird, den spürbar zu Buche schlagenden Aufwand der Dateneinpflege (der ja an sich schon ein komplizierter Prozess sein kann) zu betreiben.

## # Abteilungsbericht

Merkmale: Berichtstruktur meist fest vorgegeben (z.B. Budgetzahlen, Personal, Projekte und Massnahmen, Ziele); beschreibt die Abteilungsentwicklung in einem definierten Zeitfenster (z.B. 1 Jahr)

### Einsatz:

- für Hauptabteilungen oder Bereiche mit zentraler Bedeutung für das Unternehmen
- als Entscheidungsgrundlage für die Zentrale / Holding

Üblicherweise gehört der Abteilungsbericht ebenso zum MIS wie der (nachfolgend beschriebene) Kostenstellenbericht. Im Unterschied zum letzteren speist sich dessen Essenz jedoch weniger aus den „nackten“ Zahlen, als vielmehr aus der Beschreibung der Entwicklung der Vorgangsperiode, wie z.B. dem vergangenen Quartal. Erfahrungsgemäss gibt es im Unternehmen nur eine Handvoll von Abteilungen, die normalerweise einen solchen Quartals- oder Jahresbericht einreichen, und das sind traditionell Personalabteilung, Forschung und Entwicklung und Vertrieb. Je mehr allerdings die systematische und regelmässige Berichterstattung auch in mittelständischen Unternehmen Platz greift, ist davon auszugehen, dass zunehmend mehr Funktionen in Organisationen von dieser Art von Informationspflicht an die Geschäftsleitung erfasst werden.

#### # Kostenstellenauswertung

Merkmale: In Tabellen und / oder Grafiken aufbereiteter Soll-Ist-Vergleich der monatlichen Budgetzahlen einer Kostenstelle (oft deckungsgleich mit Abteilung / Organisationseinheit), die der KoSt-Verantwortliche vom Controlling erhält

Einsatz: Zeitnahe Kostensteuerung direkt durch Entscheider an der Basis (-> Anteil beeinflussbarer Kosten?); Achtung: bei zu viel / nicht nutzerfreundlicher Aufbereitung -> Gefahr des „Datenfriedhofs“!

Eine verbreitete Auffassung ist, der Kostenstellenbericht sollte den Umfang einer Din-A-4 Seite nicht überschreiten, da sonst die Gefahr bestünde, dass nicht in ausreichendem Masse damit gearbeitet wird. Andererseits braucht man für eine gezielte Detailsteuerung einer Abteilung und / oder Kostenstelle genügend Datenmaterial. Welche konkrete Form dieser Bericht am Ende hat, entscheidet meist das Controlling.

## 4.3 Aufgabenbezogene Tools

### # Mailing / Rundmail

Merkmale: Verteiler (=Adressatenkreis) definiert sich über inhaltliche Betroffenheit; direkt = „an“; indirekt = „cc“. Handlungsbedarf definiert sich über Aufgabenbereich des Adressaten oder wird explizit formuliert

Beispiel: Protokollversand nach Meeting, neue Öffnungszeiten Kantine, Termininformationen

Einsatz: Kommunikation mit mehreren Personen gleichzeitig; Achtung: E-Mail Disziplin!

Oft ist festzustellen, dass Adressatenkreise von Mailings sicherheitshalber sehr weit ausgedehnt werden. Die Folge davon ist eine Flut von Mails für einzelne Akteure, wobei oft nicht deutlich wird, warum jemand auf dem Verteiler steht und welcher Handlungsbedarf für den Einzelnen damit verbunden ist. Ergänzungen im Versendertext, wie z.B. „zur Kenntnis“ oder „zur Wiedervorlage in der Abteilungsleiterrunde“ sind deshalb hilfreich. Ebenso sollte individuell gekennzeichnet werden, wenn von einem Adressaten eine Handlung oder Antwort erwartet wird, z.B. mit Namen und „Bitte um Rückmeldung“ etc.

### # Umlauf

Merkmal: Schriftliches Dokument zur Kenntnis mehrerer Personen nacheinander; nicht dringend (Zeitverlust!)

Beispiel: Akten zur Weiterbearbeitung festgelegter Verfahrensschritte, längere Berichte, Zeitschriften

Einsatz: Nur noch selten, v.a. Behörden

De facto werden heute fast nur noch Zeitschriften, vielleicht noch grössere Dokumente zur Kenntnis mehrerer Personen oder Anmelde Listen für eine Veranstaltung ins Umlaufverfahren gegeben. Das das Verfahren sequentiell ist, braucht es Zeit; naheliegender erscheint es, wenn möglich alternativ eine elektronische Plattform zu nutzen.

## # Ablage

Merkmale: Papier oder elektronisch; persönlich oder abteilungs-/projektbezogen

Beispiel: Korrespondenz, Schriftsätze, Protokolle, Projektdokumentationen, Infos über Wettbewerb, ...

Einsatz: alle Dokumente, die archiviert werden sollen; Systematik und allgemeiner Zugriff auf Abteilungsablage klärungsbedürftig (z.B. Personaldaten)

Im Grunde ist die Ablage eine Form der Datenbank, d.h. problematisch oder wenigstens regelungsbedürftig ist es, wenn mehrere Personen darauf zugreifen sollen, oder auch die Stellvertretung bei Abwesenheit einer Person. Durch die nahezu unbegrenzten elektronischen Speichermöglichkeiten besteht die Tendenz, dasselbe Dokument in Kopie an mehreren Orten zu platzieren. Das erweist sich allerdings als tückisch in dem Moment, wo es wieder aufgegriffen und verändert wird, denn dann wird es schwierig, die aktuell gültige Version von der alten zu unterscheiden, deswegen sollte im Dokumentnamen auch die Version vermerkt sein. Dies empfiehlt sich ganz besonders für Dokumente wie bspw. Vertragsentwürfe, Konzepte, etc., da man hier im Verlaufe des Arbeitsprozesses häufig zu solchen Varianten zurück kehrt, die aufgrund von damaligen und nun geänderten Rahmenbedingungen eigentlich schon verworfen worden waren.

## # Handbücher

Merkmale: Systematisierte Sammlung aller wesentlichen handlungsrelevanten Informationen zu einem Thema

Beispiel: Orga-Handbuch [O.-„Manual“], (Organigramm, Leitlinien, Unternehmensdarstellung, Telefonliste mit Verantwortungsbereichen, Job-/Checklisten, ...)

Einsatz: Zur schnellen, systematischen Information, als Entscheidungsgrundlage für Vorgehensweisen, als Orientierung / Überblick über das Thema, als Nachschlagewerk für gezielte (praktische / organisatorische) Fragen

Nur noch in Ausnahmefällen findet man Handbücher wirklich physisch vor, in aller Regel sind sie in das Intranet und / oder eine Datenbank integriert.

## # Pflichten- / Lastenheft

Merkmale: Detaillierte, priorisierte Auflistung aller Funktionalitäten, die eine anzuschaffende Hard-/ Software, eine grosse Maschine / Produktionsanlage, etc. aufweisen soll

Beispiel: Lastenheft für die benutzerindividuelle Anpassung von SAP-Modulen

Einsatz: Als verbindliche Richtschnur für die Konfiguration / Konstruktion (indirekt: „Bastelanleitung“); oft Bestandteil des Vertrages

Lastenhefte findet man v.a. in der IT, der Baubranche, im Anlagenbau, etc. eingesetzt, also überall dort, wo es darum geht, einen komplexen und spezifischen Lieferumfang detailliert zu dokumentieren.

## # Briefing

Merkmale: Systematische, situative Informationsvermittlung für die Delegation von Aufgaben im Team

Beispiele: Auftragsbriefing, Projektbriefing

Einsatz: Im Projektmanagement; bei Sonderaufgaben, die an ein Team delegiert werden; in der Beratungs- und Werbebranche; bei Events

Der Begriff stammt ursprünglich von „brief“, also kurz; es geht um ein gemeinsames Updating von Beteiligten mit Hinblick auf eine gemeinsame Aufgabe. In gewissen Sinne könnte man ein Jour fixe (siehe Meetings) ebenfalls als Briefing mit Hinblick auf das Tagesgeschäft der kommenden Woche betrachten, ebenso wie die Informationseinheit, die der Mitarbeiter von seiner Führungskraft im Rahmen von Aufgabendelegation bekommt.

## # Checkliste

Merkmale: systematische Auflistung von Gegenständen oder beendeten Arbeitsvollzügen

Beispiel: Materialcheckliste zur situativen Überprüfung der Mindestbestände im Hand-/Büromateriallager

Einsatz: Z.B. bei Messeorganisation, Eventmanagement, Bestandsüberprüfung, Vorbereitung Sitzungsraum



## # Joblist

Merkmale: Systematische, chronologische Auflistung aller Teilschritte eines Arbeitsvorgangs oder einer Aufgabe, die zu erledigen sind

Beispiel: Konfektionierung der Studienordner; Konferenzbetreuung durch die Abteilungssekretärin, etc.

Einsatz: für Aufgaben, die nach einem festen Schema erledigt werden sollen oder die oft an wechselnde Personen delegiert werden; zur Ergänzung der Stellenbeschreibung

Jeder arbeitet intuitiv mit Check- und Joblists auch im Alltag, sei es nun die Einkaufsliste, Aktivitäten für den Tagesplan oder ein „Denkzettel“ fürs Kofferpacken. Im organisationalen Zusammenhang sind sie besonders nützlich für solche Aufgaben, die entweder besonders detailreich sind, die relativ selten anfallen (und man deswegen dazu neigt, Punkte zu vergessen) oder dort, wo Aufgaben durch wechselnde Personen wahrgenommen werden.

## # Aktionsplan

Merkmale: Schema “wer macht was bis wann mit wem”, tabellarische Auflistung der To Do's (Arbeitspakete!)

Beispiel: Aktionsplan für das Aufspielen neuer Software auf allen Rechnern im Unternehmen

Einsatz:

- Für Sonderaufgaben, an denen mehrere Beteiligte mitwirken
- Als Bestandteil einer Teilprojektplanung
- Als Ergebnissicherung nach einem Meeting

Wie Sie sehen, ist der Aktionsplan nicht nur im Projektmanagement, sondern für jedwede anstehende Massnahme geeignet, wo es darum geht, nächste Schritte festzulegen, und deren Erfüllung ggf. auch über die Wiedervorlage zu steuern. **Überhaupt ist der Aktionsplan ein überaus hilfreiches Instrument für die Erfolgssicherung in Meetings.**

## # Fehlersammelliste

Merkmale: chronologische Auflistung aller auftretenden Störungen mit Zeitpunkt / vermutetem Grund

Beispiel: Fehlersammelliste an einer Produktionsstrasse

Einsatz:

- Typischerweise im technischen / Produktionsbereich
- Ziel: frühzeitige Hinweise auf Wartungs-/ Reparaturbedarf vor Totalausfall
- Auch im administrativen Bereich einsetzbar, um Fehlerquellen im Prozess zu identifizieren / Rückläufer statistisch zu erfassen (-> Optimierungspotential!)

Dieses letzte Beispiel soll deutlich machen, dass Sie alle Freiheit dieser Welt haben, entweder bestehende Tools auf Ihre spezifischen Bedürfnisse anzupassen oder auch neue zu erfinden. Letztlich ist nämlich die Fehlersammelliste eine schlichte Strichliste zur Erfassung der Häufigkeit von Ereignissen bzw. Ereigniskategorien in einem betrachteten Zeitraum. Ob Sie damit Funktionsstörungen ihres Abteilungskopierers im März oder die häufigsten Reklamationsgründe des laufenden Jahres im Kundendienst erfassen, ist sozusagen wurschtegal.

## 5 Meetings



Meetings bzw. Sitzungen sind die wichtigsten Orga-Tools überhaupt für das Generieren und Austauschen derjenigen aktuellen Informationen, die in einer Organisation für die Koordination von Abläufen unverzichtbar sind. Oftmals haben sie im Tagesgeschäft ein Ausmass erreicht, dass von „Meeteritis“ die Rede ist; dies impliziert bereits, dass sie in der aktuell institutionalisierten Form nicht immer zweckmässig sind. In empirischen Untersuchungen ist die Rede davon, dass etwa ein Drittel der Zeit, die in Meetings verbracht wird, unproduktiv ist. So kritisch solche Werte auch zu betrachten sind, wären selbst 20% Unproduktivität dramatisch, wenn man in Anschlag bringt, dass viele Mitarbeiter in Unternehmen grob gerechnet ein Drittel ihrer Arbeitszeit in Meetings sitzen. Um so wichtiger ist es, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie Sitzungen ganz generell, also unabhängig vom Format oder konkreten Inhalt, effektiver (also mit höherem Output) oder effizienter (also mit weniger Zeitaufwand) gestaltet werden können.

Hierzu ist es hilfreich, sich zunächst mit den Zielen zu beschäftigen, die ein Meeting haben kann, und die natürlich die Vorgehensweise während des Meetings zweckmässig bestimmen. Zu unterscheiden wären hier, unabhängig von konkreten Sitzungsinhalten, folgende:

- Information

Vom Grundsatz her ist Information eine „Einbahnstrasse“: jemand teilt etwas (Unveränderbares, Feststehendes) mit. Auch wenn Fragen vorgesehen sind, verändern diese den Inhalt der Mitteilung nicht, sondern haben den Zweck, die Information für die Zielgruppe verständlich zu präzisieren. Hinterher messbar wäre die Zielerreichung z.B. durch Befragung der Teilnehmer, was auch stichprobenartig und unsystematisch erfolgen kann, z.B. durch ein persönliches Gespräch.

- **Erfahrungsaustausch**  
 Erfahrungsaustausch kann strenggenommen kein eigenständiges Ziel einer Sitzung sein. Es muss die Frage gestellt werden: Wozu? Soll lediglich das Wir-Gefühl der Zielgruppe gestärkt werden? Sollen aufgrund der ausgetauschten Erfahrungen Entscheidungen getroffen werden? Diese Fragen sind zu beantworten, bevor ein geeignetes Format für ein solches Meeting festgelegt werden kann und infolgedessen die konkreten Inhalte.
  
- **Absprache des weiteren Vorgehens**  
 Das ist ein Punkt, wo der Status Quo mit Hinblick auf eine interessierende Problemstellung weitgehend als bekannt vorausgesetzt werden kann, und es nun darum geht, zielführende konkrete nächste Schritte festzulegen. Typisches Beispiel hierfür wäre eine Projektsitzung (s.o.), wo die Ergebnissicherung über den Aktionsplan erfolgt.
  
- **Entscheidungsfindung / Problemlösung**  
 Dies ist eine generalisierte Problemstellung, die bereits das Meetingformat automatisch impliziert, nämlich den Workshop oder solche Grossgruppenformate, die anteilig Kleingruppenarbeit und Planungs- und Problemlösungssequenzen vorsehen, wie bspw. Open Space oder Varianten der Zukunftskonferenz.

Was hieraus schon deutlich geworden sein sollte, ist, dass diese generalisierte Zielformulierung das zweckmässige Formale Gerüst für ein Meeting vorgibt. Dabei ist Meeting als zunächst neutraler Begriff für eine Zusammenkunft von Mitarbeitern zu einem der o.g. Zwecke zu verstehen. Beim Format solcher Zusammenkünfte kann man unterschiedliche Kategorien unterscheiden, die für die genannten Zwecke mehr oder weniger gut geeignet sind. Eine mögliche Kategorisierung wäre folgende:

<b><u>Format</u></b>	<b><u>Was?</u></b>	<b><u>Wie?</u></b>	<b><u>Teilnehmer?</u></b>
<b>Meeting</b>	konkreter Anlass; Information, Erfahrungsaustausch, Absprache	mehrstündig bis mehrtägig; Präsentation, Plenum-Dialog, Pausengespräche, „Wir-Gefühl“	bis ca. 50 <u>Beispiel:</u> Verkaufsleiter-Meeting im Großkonzern
<b>Jour Fixe</b>	Regelmäßiges Treffen einer fest definierten Gruppe von Teilnehmern auch ohne konkreten Anlass	sehr kurz (ca. ½ - 1h), stichwortartige Abhandlung aktueller Punkte	ca. 5 bis 20 <u>Beispiel:</u> Regelkommunikation (täglich, wöchentlich, monatlich)
<b>Workshop</b>	konkreter Anlass; gemeinsames Erarbeiten von Zielen und Entscheidungen	halb- bis mehrtägig; evt. Kurzpräsentationen, v.a. moderierte Diskussion, Arbeitsgruppen	bis. ca. 20 <u>Beispiel:</u> abteilungsübergreifende Runde zur Lösung eines Problems in der Produktion
<b>Grossgruppenformate</b>	konkreter Anlass; Informationsveranstaltung, Strategietagung, Open Space, Zukunftskonferenz, etc.	halb- bis mehrtägig;; Führungskräfte präsentieren, Dialog nur begrenzt möglich	unbegrenzt <u>Beispiel:</u> Die Unternehmensführung präsentiert die Jahresziele

***Abbildung 6: Kategorien von Meetings***

Der Flaschenhals für die erzielbare Meetingqualität liegt in der Planung und der Vorbereitung.

## # Themenplanung

- Was ist das präzise Ziel des Meetings (was soll hinterher konkret anders sein als vorher)?
- Wie / Wozu sollen die Arbeitsergebnisse verwendet werden? Wer braucht sie / hat sie angefordert?
- Wer ist konkret betroffen und sollte unbedingt dabei sein?
- Worum geht es genau, welche Aspekte hat das Thema?
- Wie kann eine gemeinsame Wissens- / Informationsbasis für die Teilnehmer geschaffen werden?
- (Wie) wurde das Thema in der Vergangenheit behandelt? Wie sind die Vorkenntnisse der Teilnehmer / Grundeinstellung zum Thema?
- Welche Schwierigkeiten / Diskussionen / Einwände sind zu erwarten? Mit welchen Zielkonflikten muss ich rechnen?
- Was wird voraussichtlich / bestenfalls / schlechtestenfalls das Ergebnis des Meetings sein?
- Was sind die nächsten Schritte, falls das Meetingziel nicht erreicht werden konnte?

## # Ablaufplanung / Leitfaden für Agendaerstellung

- Wer kann / sollte einen konkreten Beitrag (z.B. Kurzpräsentation zu einem Themenausschnitt) beisteuern?
- Was sind mögliche Quellen für Zusatz- / Hintergrundinformationen? Sollen interne / externe Experten hinzugezogen werden?
- Wie soll das Thema zu Beginn dargestellt / eingeführt werden (Kurzpräsentation? Demo?)
- Phasenplanung des Ablaufes (aktive Phasen, z.B. Diskussion, wechseln sich ab mit passiven Phasen, z.B. Präsentation; Berücksichtigung der natürlichen Bio-Kurve und Pausenbedarf)?



- Welche Medien / Methoden / Techniken sollen eingesetzt werden?
- Welche Unterlagen brauchen die Teilnehmer?

## # Setting

Datum: Klärungsbedürftig sind Schulferien, Brückentage, geblockte Wochentage (Regelkommunikation), potentielle Kollision mit anderen wichtigen Terminen. Termin so wählen, dass Meeting-Ergebnis rechtzeitig umgesetzt werden kann (Folge-„Deadlines“, Puffer einplanen)

Uhrzeit: Vor oder nach dem Meeting sollte noch sinnvoll gearbeitet werden können; Überschneidung mit Mittagszeit meiden (es sei denn, ein gemeinsames Essen gehört zur Sozialhygiene); ggf. Anreisezeit für Teilnehmer berücksichtigen

Tagungsort:: Bis zu ½ Tag Dauer direkte Nähe zum Hauptbüro. Je wichtiger / strategischer das Thema / je länger das Meeting, desto vorteilhafter ist räumlicher Abstand.

## # Ausstattung / Räumlichkeiten

Raum: hell, ruhig, gute Akustik, Raumgröße ca. 2 m<sup>2</sup> je Teilnehmer plus „Präsentationszone“, d.h. Raum für Redner und Geräte.

Technische Ausstattung: Whiteboard oder Flipchart sowie Overhead-Projektor plus Leinwand für Präsentationen; zusätzlich Metaplanwände / Moderationskoffer für Stoffsammlungen.

Mobiliar: Bequeme Stühle, ca. 1,0 m Tischbreite je Teilnehmer.  
Grundsatzentscheidung: Tische (präsentationslastig) oder Stuhlkreis (moderationslastig)?

## # Einladung

Teilnehmerkreis: wer muss unbedingt dabei sein; a) aus inhaltlichen / b) aus politischen Gründen? Wie gross soll der Kreis maximal sein, um sinnvoll am Meeting-Ziel arbeiten zu können?

Unterlagen: Welche Vorabinformationen brauchen die TN im Vorfeld, damit ein zügiger Meeting-Ablauf gewährleistet ist? -> nicht zu viel! Mehr als 10 Seiten sind unrealistisch!

Einladungstext: (Versand 2-4 Wochen vorher) muss auf jeden Fall enthalten:

- Präzise Ziele des Meetings sowie Agenda, Moderator, Drittbeiträge, Teilnehmerkreis
- Datum, Uhrzeit (von ..-.. bis!), Anfahrtsskizze sowie vollständige Kontaktdaten Tagungsort
- Kontaktdaten für Zu- / Absagen (-> gewünscht?)
- Konkrete Anweisung zur Meetingvorbereitung für TN (was / wie detailliert?), falls erforderlich
- Im Anhang: Unterlagen zur Vorbereitung

In der Durchführung des Meetings gibt es einige Regeln zu beachten. Wenn man das Meeting ordentlich geplant und vorbereitet hat, s.o., dann beschränken sich die Durchführungsregeln auf einige wesentliche Aspekte der Sitzungsleitung und –Moderation, wie z.B.:

### *# Klare Zielformulierung zu Beginn*

TN sind in der Regel nur dann zur Mitarbeit bereit, wenn die Ziele klar sind.

### *# Klärung von Erwartungshaltungen*

Meist empfiehlt es sich, Erwartungshaltungen zu Beginn abzufragen und so weit wie möglich darauf einzugehen; wenn es nicht möglich ist, sollte dies klar zum Ausdruck gebracht und ggf. begründet werden. Frustrierte TN neigen dazu, die Sitzungsergebnisse im Nachhinein zu untergraben.

### *# Missverständnisse / Konflikte werden sofort bereinigt*

„Störungen haben Vorrang“ lautet eine wichtige Moderationsregel. Auch wenn dies im Moment etwas Zeit kostet, kann evt. verhindert werden, dass man später aneinander vorbeiredet oder TN ihren Beitrag verweigern und so das gesamte Sitzungsergebnis gefährdet wird.

### *# Disziplin wahren*

Als Sitzungsleiter haben Sie die Aufgabe, die Disziplin im Veranstaltungsablauf zu wahren. Sie sorgen dafür, dass die TN sich kurz fassen, sich nicht in Einzeldiskussionen verbeißen, sich nicht gegenseitig persönlich angreifen, sich gegenseitig ausreden lassen, keine Macht-/Prestigekämpfe austragen, vom Thema abschweifen etc.

### *# Gleiches Recht für alle*

Bei der Erarbeitung gemeinsamer Ergebnisse sollten hierarchische Über- und Unterordnungen möglichst keine Rolle spielen: keine Privilegien!

### *# Beim Thema bleiben*

Auch bei hitziger Diskussion müssen Sie als Sitzungsleiter für die Einhaltung der Tagesordnung sorgen. Wenn Sie feststellen, dass die Zeit nicht für alle Themen reicht, unterbrechen Sie kurz und stellen Sie mögliche Handlungsalternativen zur Wahl (Verlängerung der Sitzung, neuer Termin, Weglassen von Tagesordnungspunkten)

### *# Klare Formulierung der Maßnahmen / Ergebnisse / Zuständigkeiten*

„Wer macht was bis wann mit wem“ lautet die gängige Formel für die Ausarbeitung von Aktionsplänen und Maßnahmenkatalogen. Sorgen Sie als Sitzungsleiter für die gemeinsame Formulierung eines solchen Aktionsplans zum Ende der Sitzung.

### *# Nachbereitung der Sitzung*

Die Teilnehmer sollten möglichst eine Woche nach der Sitzung das Protokoll vorliegen haben. Punkte, die innerhalb der Sitzung ungeklärt geblieben sind, sollten ebenfalls dort aufgeführt und inzwischen herbeigeführte Klärungen dort ergänzt werden.

Wenn das Thema brisant (und / oder das Meeting länger) ist, oder auch für Projektmeetings oder Regelkommunikation kann es hilfreich / notwendig sein, vorher Spielregeln zu vereinbaren. Falls die Diskussion abgeleitet, kann jeder Teilnehmer mit Hinweis auf die Spielregeln eingreifen und so einen Beitrag zur sachlich-konstruktiven Diskussion leisten. Wichtig dabei: Nicht mehr als 5-8 Punkte, die von allen gemeinsam verabschiedet werden. Hier eine Auswahl:

- Wir fassen uns kurz.
- Wir hören uns gegenseitig zu und lassen uns ausreden.
- Wir teilen Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen freigiebig mit.
- Wir betrachten Meinungsverschiedenheiten nicht als Störung, sondern als Bereicherung der Diskussion.
- Wir akzeptieren Argumente als zutreffend, die in der Mehrzahl der relevanten Fälle zutreffend sind, und verbeißen uns nicht in absurde Sonderfälle.
- Wir sprechen Ärger / Meinungen / Bedenken offen aus, ohne jemanden zu verletzen, und bereinigen unsere Konflikte.
- Wir kritisieren Sachverhalte / Ergebnisse / aktuelles Verhalten, aber nicht Personen.
- Wir fragen, wenn etwas unklar ist und ergänzen wichtige Aspekte, die noch nicht zur Sprache kamen.
- Wir dokumentieren unsere Ergebnisse und Entscheidungen.
- Wir halten uns an Beschlüsse und Versprechungen.
- Wir übernehmen nicht mehr Arbeit / Aufgaben / Verantwortung, als wir realistisch und erfolgreich bewältigen können.
- Wir stehen hinter den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen und werden unsere Entscheidungen nicht im Nachhinein in Zweifel ziehen.
- Wir arbeiten aktiv an der Umsetzung von verabschiedeten Maßnahmen mit.

Einer der zentralen Punkte in Meetings ist *Ergebnissicherung*. Aus dem Projektmanagement kennen Sie hierfür die „Wunderwaffe Aktionsplan“; in anderen Meetings muss in irgendeiner Form das *Protokoll* geregelt werden.

### Gründe für ein Protokoll

- Die Teilnehmer der Sitzung sollen die besprochenen Inhalte in übersichtlicher Form präsent bekommen.
- Personen, die nicht an der Sitzung teilgenommen haben, sollen über die wesentlichen Inhalte, Beschlüsse und Entscheidungen informiert werden.
- Die Sitzungsergebnisse, Beschlüsse und Entscheidungen sollen schriftlich fixiert werden.
- Maßnahmen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sollen schriftlich festgehalten werden.
- Es soll nachvollziehbar sein, wie und / oder warum welche Entscheidungen getroffen wurden (z.B. Projektverlauf).

### Protokoll-Arten

- Ergebnisprotokoll: Es werden lediglich die Ergebnisse / Beschlüsse / Entscheidungen festgehalten. Es ist nicht ersichtlich, wie diese zustande kamen. Das Ergebnisprotokoll die übliche Praxis in Unternehmen.
- Kurzprotokoll: Die Ergebnisse werden zusammengefasst und um die Informationen ergänzt, die es einem Dritten möglich machen, die Zusammenhänge innerhalb der Veranstaltung zu verstehen.
- Verlaufsprotokoll: Der Veranstaltungsablauf wird anhand der Tagesordnung festgehalten, einschließlich der Pro- und Contra-

Argumentation. Je nach vorheriger Absprache wird wörtlich bzw. unter Nennung des Namens zitiert.

- Wortprotokoll: Wörtliche Mitschrift aller Äußerungen (Steno / Tonbandmitschnitt) einschließlich Zwischenrufe, Beifalls- oder Unmutsäußerungen.





## 6 Ausblick und Schluss



In der Unternehmenspraxis werden Sie die Feststellung machen, dass nur wenige der hier aufgeführten Minimalanforderungen und Erfolgsfaktoren von Meetings beherzigt werden. Auch bei anderen Tools werden Sie sich zuweilen fragen, wofür man sie eigentlich hat, wenn sie kaum genutzt werden (fragen Sie doch Ihre Führungskraft einmal nach Ihrer formalen Stellenbeschreibung oder wo Sie die Verfahrensanweisung für den Prozess xy finden oder warum das Unternehmensorganigramm nicht im Intranet hinterlegt ist). Dieses Phänomen, dass nämlich Interventionen entschieden und trotzdem entweder nicht kommuniziert oder umgesetzt werden oder nicht wirken oder Folgeerscheinungen nach sich ziehen, die man so nicht gewollt hat (unintendierte Folgen intentionalen Handelns) ist eben jenem undurchschaubaren Ereignis- und Interventionsgeflecht geschuldet, das zuweilen als „der Bauch der Organisation“ bezeichnet wird.

Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Organisationsforschung damit, mehr über diejenigen Prozesse und Mechanismen zu erfahren, die quasi an unseren Interventionsversuchen vorbei wirken und diese untergraben oder verpuffen lassen. Auch noch so straff geführte Unternehmen haben ihr organisationales Eigenleben: Es bilden sich Arbeitsabläufe heraus, die so nie geplant waren, es werden an unterschiedlichsten Stellen des Unternehmens ähnliche Aufgaben wahrgenommen, obwohl hierfür ja eigentlich eine Zentralabteilung geschaffen wurde, und so weiter und so fort. Bisher war das Ergebnis dieser Forschung, jedenfalls aus betriebswirtschaftlicher Sicht, nicht wirklich ermutigend. Organisieren bleibt eine Arbeit, die nie aufhört, und die nie genau das Ergebnis bringt, das man sich davon erwartet hat.



# Literatur



Bea, F.X. / Göbel, E. (2006): Organisation. Theorie und Gestaltung, 5. Aufl., UTB

Kieser, A. / Kubicek, H. (2007): Organisation, 3. Aufl., de Gruyter

Kieser, A. / Walgenbach, P. (2007): Organisation, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel

Morgan, G. (2008): Bilder der Organisationen, 3. Aufl., Klett-Cotta

Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E. (2008): Organisation, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel

Schreyögg, G. (2003): Organisation, 4. Aufl., Gabler

Vahs, D. (2007): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel







