

*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



# 1 Grundlagen





## 1.1 Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Die Organisationsforschung ist ein weites Feld, das durch unterschiedlichste Wissenschaftsdisziplinen abgedeckt wird; ausser der Betriebswirtschaft sind hier die Psychologie, Soziologie, Politikwissenschaften, Kybernetik und Systemtheorie, etc. zu nennen. Aus unterschiedlichsten Blickwinkeln versucht man herauszufinden, was eine Organisation ausmacht, wie die Mitglieder einer Organisation interagieren, und welche Konsequenzen dies wieder für die Gesamtheit hat.

In diesem Band geht es ausschliesslich um diejenigen Aspekte, die für das formale Funktionieren von Organisationen in Betracht kommen, nämlich: Woraus besteht eigentlich eine Organisation, und wie werden die einzelnen Bestandteile miteinander koordiniert? Welche Möglichkeiten gezielter Gestaltung, z.B. durch Veränderung der Unternehmensstruktur, gibt es? Inwiefern lässt sich denn Handeln in Organisationen durch Strukturen steuern? Die Beantwortung dieser Fragen geht letztlich von demselben Grundgedanken aus: dass nämlich vorhandene Strukturen und Prozesse im Unternehmen den verbindlichen Bezugsrahmen für das Handeln der Mitarbeiter vorgeben. Die formale Begründung hierfür ist recht einfach: Mitarbeiter sind per Arbeitsvertrag an Weisungen gebunden, und wenn Prozesse neu festgelegt werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ gross, dass sich daran gehalten wird.

Allerdings kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, *wie* die neuen Handlungsströme dann im Ergebnis aussehen werden im Unternehmen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass man in einer Organisation nicht alles organisieren kann. Oder anders ausgedrückt: nicht alle Variablen, die man für die Entscheidenden hält, können gleichzeitig optimiert werden, das erklärt sich schon allein aus der

prinzipiellen Ressourcenknappheit. Selbst wenn wir also sämtliche Strukturvariablen kennen sollten, was unrealistisch ist, wäre es uns dennoch nicht möglich zu verhindern, dass es gewisse blinde Flecken oder Grauzonen im Unternehmen gibt, in denen die Koordination von Handlungsabläufen entweder unzureichend und / oder ungesteuert stattfindet. Tatsächlich wäre eine Organisation ohne dies auch gar nicht lebensfähig; überspitzt dargestellt würde ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter ausschliesslich „Dienst nach Vorschrift“ machen, wahrscheinlich innerhalb kürzester Zeit insolvent werden.

Wenn man alle Tätigkeiten, die selbst in einer kleinen Schreinerwerkstatt innerhalb eines Jahres anfallen, zusammenzählen würde, käme man bestimmt in die zigtausende; ungleich mehr wären es entsprechend in einem etwas grösseren Unternehmen. Die Struktur, also Hierarchie und Abteilungen, sorgen nun dafür, dass diese unzähligen Tätigkeiten nach Zuständigkeit „sortiert“ werden und ein zusammenhängender Teilarbeitsprozess, z.B. Vormontage der Baugruppe Z4-x, steuerbar wird (wann durch wen wie auszuführen?). Nun ist es aber doch so, dass die Vormontage der Baugruppe Z4-x kein Selbstzweck ist, denn dieses Bauteil wird ggf. sowohl in unseren beliebten Tischkopierer Marke „Quicky“ (Fertigungsstandort Wieblingen), als auch in den Standkopierer „Multitask“ mit Scanfunktion (Fertigungsstandort Weinheim) eingebaut. Etwas allgemeingültiger ausgedrückt heisst dies, dass jeder übergreifende Prozess (z.B. Fertigung „Quicky“) aus unterschiedlichen Funktionseinheiten (Chassis geliefert, Z4-x eigenmontiert, Schaltplatinen aus Partnerwerk in Polen, ...) gespeist wird.

Dies bedeutet wiederum, dass die Zusammenfassung von Tätigkeiten zu Funktionseinheiten zwar notwendig ist, um Teilprozesse überhaupt steuerbar zu machen. Man verspricht sich durch diese Arbeitsteilung Spezialisierung und eine höhere Effizienz. Andererseits

bedeutet dies aber auch zwangsläufig, dass Gesamtprozesse dadurch zergliedert, also quasi auseinandergerissen werden. Dies erfordert dann anschliessend wieder die Koordination der unterschiedlichen Funktionseinheiten. Mit anderen Worten: Je höher mein Spezialisierungsvorteil, desto höher auch gleichzeitig der anschliessende Koordinationsaufwand; je „perfekter“ eine Organisationseinheit organisiert ist, desto schwieriger wird es, deren Anschlussfähigkeit an andere Einheiten und Prozesse sicherzustellen, ohne zusätzliche Reibungsverluste in Kauf nehmen zu müssen. Insofern ist Organisieren ein wenig wie die Quadratur des Kreises; jede Optimierung hat ihren Preis.

Ein wesentlicher Gedanke, der aus diesen Überlegungen resultiert, ist die **prinzipielle Zweigleisigkeit der Organisation**. Die Zuordnung von Tätigkeiten zu Organisationseinheiten ist offenbar notwendig, um überhaupt einen Arbeitsfluss ermöglichen zu können. Deswegen schaffe ich eine Abteilung, in der die Mitarbeiter eng zusammenarbeiten. Aber indem man ein „drinnen“ definiert, resultiert automatisch auch ein „draussen“, das ist gar nicht zu verhindern: Jede Abteilungsbildung schafft damit automatisch eine Unterscheidung zwischen sich selbst und dem Rest des Unternehmens; und diese Unterscheidung, wo Teilprozesse oder Handlungsströme in die Verantwortung einer anderen Abteilung übergehen, nennt man Schnittstellen. Wenn aber nun jede Strukturierung solche Schnittstellen schafft, dann ist es doch offenbar notwendig, die entsprechenden Übergänge von Tätigkeiten zwischen Abteilungen irgendwie zu regeln? Völlig richtig. Demnach erschöpft sich Organisieren also nicht darin, Strukturen zu schaffen (**Aufbauorganisation**), sondern es müssen gleichzeitig auch Koordinationsmechanismen für die Überwindung der Schnittstellen (**Ablauf- und Sekundärorganisation**) zur Verfügung gestellt werden.

Nun hat ja jedes Unternehmen seine eigene, oft sehr spezielle Entstehungsgeschichte, was häufig dazu führt, dass für ähnliche oder typische Probleme recht unterschiedliche Lösungen gefunden werden: Die ideale Organisation gibt es offenbar nicht. Sondern vielmehr ist es so, dass im Verlaufe der Entwicklungsgeschichte und des Wachstums eines Unternehmens u.a. Strukturentscheidungen getroffen werden, die sich im Nachhinein vielleicht als nicht ganz so optimal herausstellen. Überhaupt wird man die Beobachtung machen, dass es in vielen Organisationen Dinge, Vorschriften und Lösungen gibt, die ein Aussenstehender als gänzlich sinnfrei kategorisieren würde, und in diesem Sinne ist jede Organisation auf ihre Weise ein wenig pathologisch und durchaus nicht durchgängig rational, wie man das manchmal gerne glauben möchte – und auch glauben muss, wenn man die Absicht hat, Handlungssteuerung in Organisationen zu betreiben. Diese Feststellung bringt uns insofern in Schwierigkeiten, als ganz prinzipiell entschieden werden muss, wie denn mit diesem Umstand umzugehen ist.

Sich mit dem Untersuchungsgegenstand **Handlungssteuerung in Organisationen** zu beschäftigen, bringt diesbezüglich einige Implikationen mit sich. Erstens gehen wir nämlich davon aus, dass individuelle Handlungsentscheidungen in Organisationen in Summe weit mehr durch die gegebenen Rahmenbedingungen als durch die Persönlichkeit des Handelnden gelenkt sind. Dies ergibt sich schon allein aus dem Formalkontrakt der Mitgliedschaft in einer Organisation (arbeitsvertragliches Weisungsrecht). Zum zweiten ist jede Analyse immer durch die Absicht der Steuerung geleitet: „Verstehen, um lenken zu können“. Verstehen heisst, Korrelationen („immer wenn x, dann auch y“) und Kausalitäten („y, weil x“) erkennen, und schliesst die Grenzen des Verstehbaren in sich ein: „Keine vernünftige Korrelation / Kausalität erkennbar“. Damit sind zugleich die Grenzen der Steuerbarkeit markiert: Was wir nicht verstehen, können wir nicht beeinflussen, und wir anerkennen, dass es ziemlich viele Dinge im

Zusammenhang mit Organisationen gibt, die wir nicht erkennen können. Im Folgenden allerdings konzentrieren wir auf das Wenige, was im betriebswirtschaftlichen analysierbar und damit steuerbar ist.

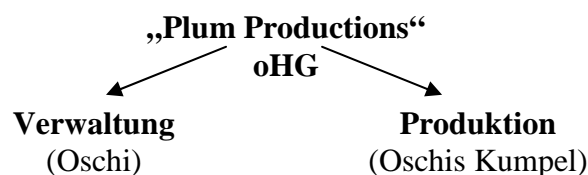
## 1.2 Wie ein Unternehmen entsteht

Eine der wesentlichen Verständnishürden im Zugang zum Wesen einer Organisation besteht darin, dass man mit dem Ergebnis eines Entwicklungsweges konfrontiert wird, der im Nachhinein nur schwer nachzuvollziehen ist: Dem „fertigen“ Unternehmen. Deswegen scheint es in diesem Falle sinnvoll zu sein, bei „Adam und Eva“ anzufangen, und sich den Beginn eines Unternehmens vorzustellen. Viele heute erfolgreiche Firmen sind eher zufällig, aus einer verrückten Idee oder einer günstigen Gelegenheit heraus entstanden; dabei bildet das berühmte „Garagenunternehmen“, in dem zwei Computerfreaks Festplatten zusammenschrauben, oder die Ich-AG, die in kurzer Zeit zu einem „Wir“ wird, oft den Anfang. Geben wir dem konstruierten Zufall eine Chance, und stellen uns unseren alten Schulkameraden OSCHI vor, dessen Mutter einen Schrebergarten hat. In diesem Garten stehen eine Reihe von Pflaumenbäumen, und Oschis Hobby ist es, sich darum zu kümmern: Er pflegt die Bäume, erntet die Pflaumen in grossen Kartoffelkörben, wenn sie reif sind, und versorgt Familie, Freunde und Freundesfreunde mit den köstlichen Früchten. Seine Mutter ist ausserdem berühmt für ihren unnachahmlichen Pflaumenkuchen, und letztes Jahr (nach dem Besuch eines Seminars) hat sie begonnen, auch Obstler daraus zu brennen, der reissenden Absatz findet.

Niemand weiss genau, warum die Pflaumen so lecker sind, aber sie finden so grossen Zuspruch, dass Oschi vor einiger Zeit angefangen hat, Pflaumen, Kuchen und Schnaps auch auf dem Markt zu verkau-

fen, um sich ein paar Euro dazuzuverdienen. Das Geschäft lief so gut, dass er nun regelmässig Stecklinge zieht, wodurch sich der Baumbestand auf dem grossen Gartengelände beständig ausweitet. Seit diesem Frühjahr kommt er mit der Arbeit kaum noch nach, zumal er kurz vor dem Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Studiums steht: Die Bäume müssen beschnitten, gepflegt und vor dem Zugriff hungriger Vögel geschützt werden, für sein mittlerweile angemeldetes Gewerbe muss die Buchhaltung erledigt werden, Marktstandplätze für den Verkauf müssen gemietet und der alte VW-Bus, der als Verkaufsstand dient, repariert werden; Material eingekauft, die Ernte eingefahren werden, etc. Auch seine Mutter stöhnt bei aller Freude über den Umsatz unter der vielen Arbeit; eine Lösung muss also her.

Deswegen beschliesst Oschi, dass er jemanden als Teilhaber ins Geschäft holen will. Dem Zufall sei dank hat sein Kumpel gerade die Gesellenprüfung in Landschafts- und Gartenbau abgelegt, und kennt sich also mit „Grünzeug“ bestens aus. Als sie eines schönen Sommerabends, natürlich bei einem Schlückchen Obstler, gemeinsame Pläne schmieden, wird schnell klar, wie die Arbeitsteilung prinzipiell zwischen den beiden Freunden aussehen wird: Oschi übernimmt alles, was mit „Bürokram“, Instandhalten, Besorgen und Abrechnen zu tun hat, und Oschis Kumpel kümmert sich um Bäume und Ernte; was die Geschäftsentscheidungen anbelangt, werden diese grundsätzlich gemeinsam getroffen.



**Abbildung 1: Originäre Arbeitsteilung in die Funktionen Support und Produktion**

Der Besitzer des sehr viel grösseren Nachbargrundstückes hat letztes Jahr anlässlich seines neunzigsten Geburtstages beschlossen, dass er nun zu alt für schwere Gartenarbeit ist. Und da es ihn beeindruckt hat, wie Oschi und sein Kumpel ihr Pflaumengeschäft „Plum Productions“ aufgezogen haben, hat er es ihnen sehr günstig überlassen, was die Produktion im letzten Jahr mit einem Schlag verdreifacht hat. Nun naht der nächste Frühling, und es ist völlig klar, dass es in bisheriger Konstellation nicht zu schaffen ist. Schon letztes Jahr hatten einige Schüler beim Verkauf auf den Marktständen ausgeholfen, aber nichts klappte richtig; Aushilfen kamen nicht oder zu spät, Preise wurden falsch berechnet, die Mengen für den Kuchen waren falsch kalkuliert, usw. Auch in der Gartenarbeit entstanden Engpässe: Schneidegeräte waren nicht mehr brauchbar, die Schutznetze hätten geflickt werden müssen, die Ernte hatte für die Zwischenlagerung vor Auslieferung nicht mehr genügend Platz, Mutter kam mit dem Backen und Destillieren nicht nach, weswegen zwei Zentner Pflaumen verderben, bevor sie verarbeitet werden konnten. Am Ende des Jahres lagen die Nerven blank; das war kein Hobby mehr, sondern purer Stress.

In einer Krisensitzung an einem kalten Novembertag des Jahres 2009, an dem Oschi, sein Kumpel, seine Mutter und seine mittlerweile angetraute Ehefrau Carla teilnahmen, raufte man sich zusammen, um eine Grundsatzentscheidung zu treffen: Entweder den lieben Gott einen guten Mann sein lassen, oder ein *wirklich* ordentliches Geschäft „mit allem Zipp und Zapp“ hochziehen. Die Diskussion ging hin und her; Oschis Mutter war Feuer und Flamme, aber Oschi stand vor der Entscheidung: Entweder dieses Geschäft oder die akademische Laufbahn, also promovieren, und diese Entscheidung wälzte er nun seit geraumer Zeit in alle Richtungen, ohne zu einem Schluss zu kommen. Oschis Kumpel gab zu bedenken, dass einiges an Investitionen notwendig wäre, um den nächsten Wachstumssprung zu schaffen, woraufhin Carla eine Kapitaleinlage anbot,

natürlich unter der Bedingung, Mitglied der Geschäftsleitung zu werden. Wahrscheinlich war es dann die Mutter, die nach langer Diskussion, die sie wortlos verfolgt hatte, den Ausschlag gab: Sie stand auf, holte tief Luft und sagte dann: Jungs und Mädels, hört das Lamentieren auf. Die Pflaumen sind gut und mit euch kann man arbeiten; es gibt also keinen einzigen vernünftigen Grund, es nicht zu tun. Das war dann die denkwürdige offizielle Geburtsstunde der Plum Productions GmbH.

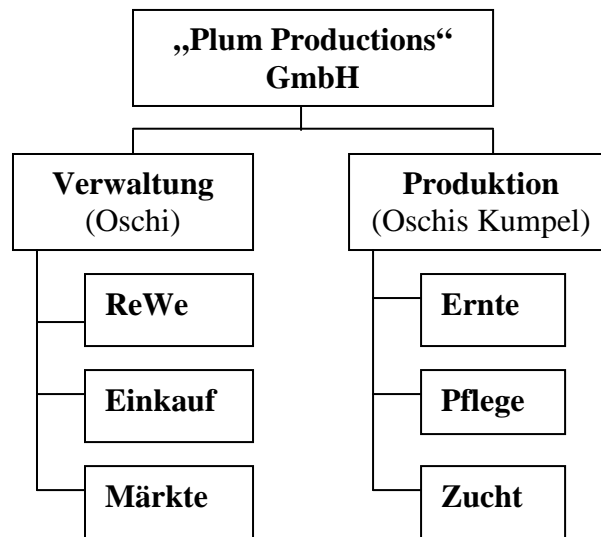
Drehen wir von hier aus die Zeituhr einige Jahre vor, dann sehen wir eine flirrende Geschäftigkeit der Plum Productions, alles wieselt und wuselt, es ist Frühjahr, und wir sehen Menschen, die Netze über die Bäume breiten, andere sind in der Werkstatt mit dem Schärfen und der Reparatur von Geräten beschäftigt; ein Kameraschwenk ins Gebäude zeigt einige Büros, wo Tabellen erstellt, Bestellungen ausgelöst und Verträge geschlossen werden, im Labor werden Bakterienkulturen zur Stärkung der Resistenz unserer Bäume ausgewertet, in der Destillerie werden die gesundheitsamtlich vorgeschriebenen Proben entnommen und geprüft, die Bachstube experimentiert mit Konservierungsverfahren für den Pflaumenkuchen, und im Lager gibt es wieder einmal Chaos mit der Gebindenummerierung, und die Lagerleiterin flucht wie ein Kutscher, weil es noch keine formalisierte Schnittstelle zwischen Erntepartien und Entnahmestation gibt. Der völlig normale Wahnsinn einer Organisation also.

Dabei ist das, was zwischen jenem kalten Novembertag 2009 und der eben geschilderten Szene sich zugetragen hat, schwer in Kategorien zu fassen. Klar ist, und das war ja letztlich auch der „Rubikon“ in Bezug auf die damals anstehende Grundsatzentscheidung, dass dem ein Sprung ins kalte Wasser vorausging; d.h. es mussten in Vorwegnahme künftigen Geschäfts Strukturentscheidungen getroffen werden, die zwar das Wachstum erst möglich machten, die aber zugleich eine Investition für alle Beteiligten darstellte, die auch hätte



in „die Hose gehen“ können. Das ist halt unternehmerisches Risiko. Offenbar haben die vier, nämlich Oschi, Oschis Mutter, sein Kumpel und seine Frau Carla, die richtige Entscheidung getroffen, denn sonst könnten wir sie nicht bei dem geschäftigen Treiben siehe oben beobachten können.

Versuchen wir es also aus allgemeiner Perspektive, nämlich uns vorzustellen, was ganz generell passieren muss zwischen dem ersten und dem zweiten Bild, damit wir überhaupt in die Lage kommen, einen florierenden Betrieb von aussen beobachten zu können. Ausgangspunkt hierfür war ja die generelle Arbeitsteilung zwischen Oschi und seinem Kumpel: der eine Support, der andere Produktion. Das ging eine Weile gut, aber nur so lange, bis die schiere Masse der Aufgaben eine weitere Arbeitsteilung erforderte. Die nächste Ausweitungsstufe ist vermutlich, dass beide Helfer bekommen, also Mitarbeiter, die die jeweils für Support und Produktion Verantwortlichen unterstützen. Formell würde sich das ausdrücken in einer *Abteilungsbildung*, wobei eine *Instanz* (=Organisationseinheit, grafisch dargestellt als „Kaschterl“) immer besteht aus einer Führungskraft und mindestens einem Mitarbeiter. Wahrscheinlich also haben im ersten Wachstumsschritt die beiden, d.h. Oschi und sein Kumpel, einfach nur mehrere Mitarbeiter bekommen, die ihnen einen Teil der Arbeit abgenommen haben, z.B. Rechnungsverfolgung, Bestellwesen und Marktorganisation bei Oschi und Ernte, Baumschutz und Aufzucht bei Oschis Kumpel. Und im Laufe der Zeit, als die Aufgaben sich häuften, sind aus diesen Aufgaben wiederum eigene Abteilungen geworden mit eigenen Mitarbeitern:



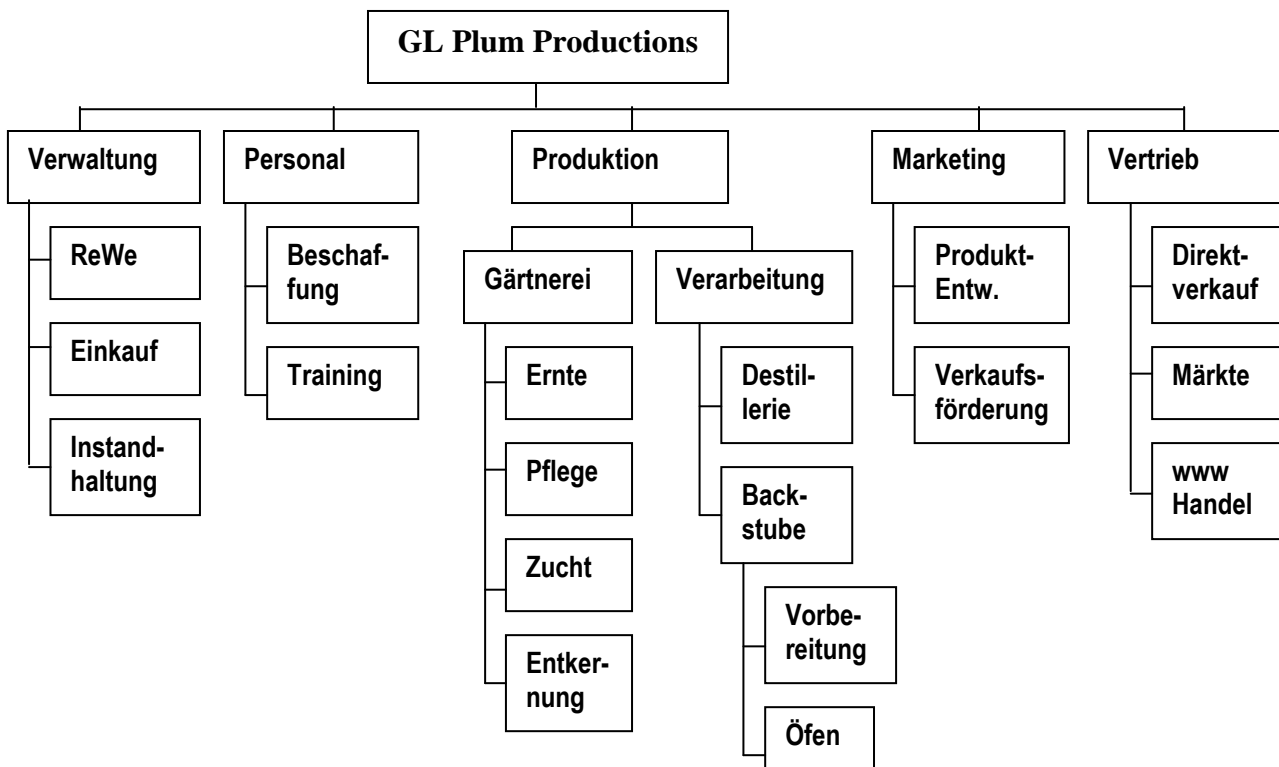
**Abbildung 2: Erstes Organigramm nach Grundfunktionen**

Aber zunächst einmal ist in obiger Darstellung etwas sehr Wichtiges passiert bei der Plum Productions GmbH, und das war der Einzug einer *Zwischenebene* in der Hierarchie (siehe Abb.). Das bedeutet: zwischen denjenigen, die die Arbeit faktisch tun (Ausführungsebene), und denjenigen die darüber bestimmen, was getan wird (strategische oder Geschäftsleitungsebene), sind solche Personen zwischengeschaltet worden, die darüber bestimmen, *wie* das getan wird, was getan werden muss, und das ist die klassische Position des sog. Middlemanagements im Unternehmen.

Darüber hinaus wird noch einiges Andere stattgefunden haben. Denn eine Hierarchieebene wird dann zwischengezogen, wenn es nicht mehr ausreicht, auf Zuruf zusammen zu arbeiten. Das heißt zugleich, dass es Regeln braucht, um die Koordination der Abläufe sicherzustellen. Wahrscheinlich also werden wesentliche Prozesse im Unternehmen definiert worden sein, also die Art und Weise, wie die Einzelschritte ineinandergreifen. Es ist geregelt worden, wer was zu entscheiden hat (z.B. Einstellung von Erntehelfern) und wie viel Budget im Jahr für die einzelnen Aufgaben zur Verfügung steht (z.B. Anschaffung eines mobilen Marktstandes). Es gibt ein kleines Kos-

tenrechnungssystem, einmal im Monat die Abteilungsleiterrunde, und zum Erntedanktag ein Fest für alle Mitarbeiter bei Plum Productions.

Von obigem Organigramm, so heisst die grafische Darstellung einer Unternehmensstruktur, ausgehend wird ein weiteres Wachstum zu einer nochmaligen Ausdifferenzierung der Aufgaben geführt haben. Wahrscheinlich nicht so sehr in der Produktion, denn ich vermute einmal, dass es vom Komplexitätsgrad her wenig Unterschied macht, ob Oschi hundert oder tausend Kilo Pflaumen erntet bzw. produziert. Allerdings wird ja viel mit Aushilfskräften gearbeitet, z.B. für Ernte, Märkte, etc., und damit ist eine Menge administrativer Aufwand verbunden; es wird also über kurz oder lang eine eigene Personalverantwortlichkeit geben. Ausserdem verkauft die Plum Productions ja nicht nur die Pflaumen selbst, sondern auch den Kuchen und den Schnaps; Backstube und Destillerie könnten also unter einer Abteilung „Verarbeitung“ zusammengefasst sein. Sodann muss sich jemand darum kümmern, dass die Ware zum Kunden kommt. Das könnte so sein, dass eine Mitarbeiterin nichts anderes macht, als mit „ihren“ Leuten Märkte zu buchen und zu besuchen, denn in der Region ist ja jeden Tag woanders Markt. Wenn es keine frische Ware gibt, wird Schnaps und Pflaumenkompott verkauft, während der Erntezeit auch Kuchen und Obst. Der Schnaps wird auch an den Feinkosthandel geliefert und per Internet vertrieben; hierfür müssen Aufgaben im Marketing und in der Logistik (z.B. Auslieferung) wahrgenommen werden. Und so weiter und so fort. Das Organigramm für ein Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern könnte dann also wie folgt aussehen:



*Abbildung 3: Organigramm für die Plum Productions AG*

Diese Abbildung sieht weit komplizierter aus als sie ist, denn wir haben hier etwas sehr Einfaches getan: wir haben nämlich die Aufgabenteilung, die oben beschrieben wurde, lehrbuchmässig grafisch dargestellt, das ist alles. Welche weitergehenden Implikationen damit verbunden sind, wird Thema des zweiten Kapitels sein.

### 1.3 Die Organisation als Untersuchungsgegenstand

Ist es Ihnen aufgefallen? – dieser Band begann mit allgemeinen Überlegungen zur Organisation, und dann war auf einmal von einem Unternehmen die Rede, ohne dass darauf eingegangen wurde, welche Unterschiede es ggf. zwischen einer Organisation und einem

Unternehmen geben könnte oder ob die Begriffe synonym verwendet werden etc. Wahrscheinlich sind Sie intuitiv davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen eine Organisation ist, und das ist auch völlig korrekt so. Aber umgekehrt scheint das nicht zu gelten, denn es gibt ja auch Organisationen, die keine Unternehmen sind, z.B. die Nato oder der Rotary Club. M.a.W. sind Unternehmen offenbar eine *Unterkategorie* von Organisationen, und das wiederum bedeutet, dass alle Aussagen, die man über eine Organisation machen kann, auch auf das Unternehmen zutreffen müssen, und dann wäre es doch sinnvoll, ein paar dieser Aussagen allgemeingültig zusammenzutragen, damit klar ist, worüber hier geredet wird. Genau deswegen arbeitet die Wissenschaft viel mit Kategorien, denn wenn man weiss, welcher übergreifenden Gruppe ein Gegenstand zuzuordnen ist (z.B. Obst), dann weiss man schon viel über den Gegenstand selbst (z.B. viele Vitamine, leicht verderblich, etc.). Das setzt natürlich voraus, dass solche Kategorien weitgehend *überschneidungsfrei* sind, und das wiederum bedeutet, dass ein Gegenstand zweifelsfrei einer Kategorie zugeordnet werden kann (nur Obst, nicht Gemüse) und dass klar ist, welche ähnlich erscheinenden Gegenstände nicht unter diese Kategorie fallen und warum.

Wenn nun die Nato ebenso wie ein Unternehmen eine Organisation ist, dann müssen diese beiden etwas gemeinsam haben, sonst würde die Kategorie keinen Sinn machen. Die augenfälligsten Gemeinsamkeiten scheinen zu sein: es sind viele Menschen, diese tun etwas, und die Organisation verfolgt offenbar einen Zweck. Das trifft offenbar auch bspw. auf die Kirche oder die Arbeiterwohlfahrt zu, und man spricht ja auch von kirchlichen oder karitativen Organisationen. Aber was ist nun mit folgenden Beispielen: Handelt es sich dabei Ihrer Ansicht nach um Organisationen, und warum bzw. warum nicht?

- Finanzamt Düsseldorf Süd?
- Die Familie?

- Der Kiosk um's Eck?
- Eine Reisegesellschaft?
- Die Hochschule?
- Eine Warteschlange am Bahnschalter?

Um hier Klarheit zu schaffen, hat die Organisationslehre sog. konstitutive (=wesensbegründende) Merkmale definiert, anhand derer die Zuordnung zur Kategorie Organisation zweifelsfrei entscheidbar wird, und das sind folgende:

<b>Merkmal</b>	<b>Kriterium</b>	<b>Prüfgrösse</b>	<b>Beispiel</b>
<b>Beständige Grenzen</b>	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
<b>Spezifische Zielorientierung</b>	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte für den Einsatz im OP wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
<b>Geregelte Arbeitsteilung</b>	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Gesamtaufgabe wird in kompetenzorientierte Bündel zerlegt / chronologische / inhaltliche Einheiten wieder zusammengefasst; festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
<b>Soziales System</b>	Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Sinngemeinschaft, Sozio-emotionale Einbindung der MA	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

*Tabelle 1: Konstitutive Merkmale einer Organisation*

Geht man anhand dieser konstituiven Merkmale obige Beispiele systematisch durch, dann scheint auf der Hand zu liegen, dass es sich beim Finanzamt sowie der Hochschule ebenfalls um Organisationen handeln muss. Was ist aber mit der Familie? Sie hat beständige Grenzen, sie ist ebenso unzweifelhaft ein soziales System, und in den meisten Familien wird es auch Arbeitsteilung geben („Hannes, heute bist du dran mit Müll 'raustragen!“), aber ob man von einer spezifischen Zielorientierung sprechen kann, erscheint wenigstens fraglich. Der Kiosk ist zunächst einmal ein kleines Unternehmen, also müsste es sich um eine Organisation handeln – allerdings nur dann, wenn geregelte Arbeitsteilung vorliegt, und das wiederum setzt mehrere Personen voraus. Bei der Reisegesellschaft handelt es sich um eine temporäre Einrichtung, ebenso wie bei der Warteschlange; bei letzterer kommt noch erschwerend hinzu, dass es kein gemeinsames Ziel (da keine Arbeitsteilung) gibt, denn jeder steht für sich selbst an, um seine Karte zu kaufen.

Nun gäbe es solche konstituiven Merkmale nicht, wenn sie keine weiter reichende Bedeutung als diejenige hätten, Gemeinsamkeiten lediglich zu skizzieren; daraus folgt ja etwas, was für die Organisation relevant ist. Dauerhafte Grenzen bspw. markieren nicht nur wie gehabt den Unterschied zwischen „drinnen“ (Inklusion) und „draußen“ (Exklusion), sondern tun dies offenbar mit konkreter Bezugnahme auf die Akteure anhand der arbeitsvertraglich definierten Zugehörigkeit zur Organisation, und das impliziert zugleich den *hierarchischen Zugriff auf Personen*: Dem Mitarbeiter kann ich Anweisungen geben, an die er sich zu halten hat; beim Lieferanten kann ich das nicht, und schon gar nicht beim Kunden. Die Regeln, die ich im Zusammenhang mit der Arbeitsteilung in einer Organisation festlege, gelten also nur „drinnen“; es sei denn, jemand unterwürfe sich diesen freiwillig (indem bspw. der Lieferant bei Just-in-Time Konzepten sein IT-System dem seines Kunden anpasst).

Die spezifische Zielorientierung, die ja an der Bündelung von Ressourcen zur Zielerreichung festgemacht wird, setzt ein Minimum an *gemeinsamer Ausrichtung* voraus, sonst wäre nämlich eine zweckdienliche Ressourcensteuerung gar nicht möglich. Zwar muss ich immer davon ausgehen, dass einzelne Akteure individuelle Ziele haben, die von diesen gemeinsamen Zielen abweichen (d.h. damit konfliktieren oder additiv auftreten); diese sind allerdings nach gängiger Vorstellung kein Kriterium zur Steuerung der zweckgerichteten Ressourcenströme einer rationalen Organisation (oder sollten es wenigstens nicht sein; dass die Wahrheit oft anders aussieht, ist in regelmässigen Abständen der einschlägigen Fachpresse zu entnehmen).

Die geregelte Arbeitsteilung ist ein besonders folgenreiches Kriterium. Arbeitsteilung impliziert zunächst die Anschlussfähigkeit von Handlungsvollzügen, was bereits für sich genommen sehr voraussetzungsvoll ist. Nehmen wir an, Sie organisieren mit einigen Kommilitonen zusammen eine Party; Einer kümmert sich um die Getränke, der Nächste um Deko und Geschirr, ein Anderer um die Location und der Vierte um die Musik – das scheint doch eine sinnvolle Aufteilung zu sein: Man versucht, Bündel von Tätigkeiten zu schnüren, die *weitgehend unabhängig* voneinander sind. Aber sie sind eben nur weitgehend, und nicht völlig unabhängig voneinander. Lisa, die sich um die Deko kümmert, muss nämlich wissen, ob es ausser Bier auch noch Sekt oder Longdrinks geben soll, sonst kann sie nicht die richtigen Gläser besorgen. Und wenn Tanja die Musik auswählt, ist sie von der Technik der Location abhängig, um die sich ja Hannes kümmert; brauchen wir also einen DJ mit Anlage, oder können wir das in Eigenregie machen? Usw.

Ganz grundsätzlich verspricht man sich mehrere Vorteile von der Arbeitsteilung. Zum einen ist die Zuordnung, und damit die *Zuständigkeit* klar: man weiss, wen man fragen muss, wenn es bspw. um



das Thema Musik geht. Zum anderen verspricht man sich einen *Spezialisierungsvorteil*: wenn sich nämlich Lisa auch bei den vorangegangenen Partys um die Deko gekümmert hat, dann wird sie nicht nur wissen, wo man was bekommt (Expertenwissen), mit welchen einfachen Tricks, z.B. schön gefaltete Servietten, man einen Mehrwert schaffen kann, der nichts oder nur wenig mehr kostet (Professionalitätsvorteil), sondern sie wird diese Aufgabe auch bei sonst gleichbleibenden Bedingungen (*ceteris paribus*) sehr viel schneller erledigen können als jemand anders („economies of scale“, *Skalenerträge*, *Effizienz*). Und noch dazu kann Lisa, mit Ausnahme der Schnittstellenthemen, weitgehend autonom, also unabhängig von anderen agieren; über ihren persönlichen Zeiteinsatz und den ihrer Helfer und über die Verwendung des Budgets entscheidet sie in dem Rahmen allein, wie er ihr vom Partykomitee zugestanden wurde.

Wenn es allerdings nicht um eine Party, sondern um unser Bauteil Z4-x geht (Sie erinnern sich: dasjenige, was sowohl in den Tischkopierer „Quicky“ als auch in den Standkopierer „Multitask“ eingebaut wird, jedenfalls im Werk Weinheim), sieht die Welt ein wenig komplizierter aus. Einer der Vorarbeiter, Thomas Wachenheim aus der Elektrikabteilung, hat kürzlich spasshalber einmal ausgerechnet, dass die 43 Lötstellen der Leiterplatte auf 12 verschiedene Arten verdrahtet werden können). Aber wenn wir das dem Zufall überlassen würden: Wie soll der Baugruppenmonteur, der diese Platine einbaut, noch wissen, welche Kabel er mit welchen Lötstellen am Gerät verbinden muss, damit es funktioniert? Natürlich könnte er das rausfinden, es gibt ja schliesslich Strommesser. Aber die Herstellung eines Kopiergeräts ist keine Denksportaufgabe, sondern eine Frage des Ineinandergreifens von Teilprozessen, und deswegen sind wir auf Regeln angewiesen, die eine klare Aussage darüber treffen, was wie zu machen ist. Andernfalls würden wir nämlich wahrscheinlich bei einer astronomischen Ausschussquote landen, die gar nicht zu

finanzieren ist, und ausserdem wollen wir ja schliesslich die ohnehin immer knappen Ressourcen für etwas Sinnvolles einsetzen.

Regeln sind demnach etwas zutiefst Unpersönliches: Sie richten sich auf den Prozess bzw. dessen Ergebnis, nicht auf den Akteur als Person. Und das gilt selbst dann, wenn Akteure adressiert sind, z.B. „Jeder Meister hat am Schluss seiner Schicht für Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz sowie eine reibungsfreie Übergabe zur Folgeschicht zu sorgen“. Hier geht es nämlich nicht um den Meister selbst, sondern wiederum nur darum, dass die *Anschlussfähigkeit von Folgeprozessen*, die ja die zwingende Folge von Arbeitsteilung sind, sichergestellt wird. Und dieses Primat der Anschlussfähigkeit sorgt dafür, dass Regeln zuweilen aus Sicht der einzelnen Abteilung oder des einzelnen Akteurs unsinnig aussehen: So erscheint es aus Abteilungsperspektive wenig gewinnbringend, Absenzzraten nach Funktion separiert zu erheben, wo es in einem vollautomatisierten Betriebsteil ohnehin nur zwei Mitarbeiter gibt; aber für die Gesamtunternehmenssteuerung können diese Daten auf der nächsten Aggregationsebene durchaus aufschlussreich im Sinne künftiger gezielter Interventionen sein.

Wo immer es um Regeln geht, und somit die Anschlussfähigkeit gesichert werden soll, können diese von unterschiedlicher Verbindlichkeit und spezifizierter Funktion sein. Denn Anschlussfähigkeit bedeutet ja zunächst nichts anderes, als dass der „generalisierte Andere“, egal um welche Art von individueller Person oder funktionalem Akteur es geht, adäquate Reaktionsmöglichkeiten hat und die Verständigungsmöglichkeit erhalten bleibt. Regeln beziehen sich demnach nicht ausschliesslich auf Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens, sondern auch auf die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Kollegen miteinander umgehen, und sie können mehr oder weniger verbindlich sein. Grundlegend unterscheidet man zwischen formalen und informellen Regeln:

<p><b>Formale Regeln:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebsverfassung</li> <li>▪ Arbeitsvertrag</li> <li>▪ Dienstanweisung</li> <li>▪ Stellenbeschreibung</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>	<p><b>Informelle Regeln:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dresscode</li> <li>▪ Ethical Standards</li> <li>▪ Umgang miteinander</li> <li>▪ Statussymbole</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>
--	--

***Tabelle 2: Beispiele für formale und informelle Regeln***

Die formalen Regeln sind in aller Regel auch formal sanktioniert (d.h. ein Verstoß wird bestraft, durch Verweis oder Kündigung), während die informellen Regeln meist „nur“ sozial sanktioniert sind. D.h. es wird ein Inhaber vieler intern gültiger Statussymbole (hohe Position, grosses Büro, viele Mitarbeiter) durch soziale Wertschätzung „belohnt“ (freundliches Grüßen, Ehrerbietung, Dienstfertigkeit, Gewährung des „ersten Wortes“ bei Veranstaltungen, etc.). Sanktion steht im Übrigen für den Umstand, dass eine Verhaltensweise eines Akteurs von Mitmenschen belohnt *oder* bestraft wird; beide Seiten sind zwangsläufiger Bestandteil eines Sanktionssystems. Sowohl von formalen als auch von informellen Regeln verspricht man sich handlungsleitende Funktion; dies freilich beruht auf der Annahme, dass Menschen prinzipiell solche Handlungsweisen bevorzugen, die „belohnt“ werden und solche vermeiden, die „bestraft“ werden, und dies wiederum setzt voraus, dass jemand bspw. den Entzug sozialer Anerkennung tatsächlich als Bestrafung empfindet (in Abgrenzung zu: Es ist ihm wurscht egal, dann wäre er nämlich auf diese Weise nicht sanktionier-, und damit nicht lenkbar).

Kommen wir nun zum vierten konstituiven Merkmal einer Organisation, nämlich dem Umstand, dass es sich dabei immer auch um ein komplexes soziales System handelt – eine Tatsache, die sich aus dem Vorangegangenen quasi automatisch ergibt, und die immer schon

Kopfzerbrechen bereitet hat. Denn kein Mensch weiss wirklich genau, was das konkret heisst, wenn etwas – wie unsere Gesellschaft im Übrigen auch – ein komplexes soziales System ist, und welche praktischen Implikationen sich daraus für die Betriebswirtschaft ergeben. Da hilft alles „systemische Schlaumeiern“ nichts: wir wissen es nicht. Punkt. Was wir wissen ist lediglich, dass es da Dinge zwischen Himmel und Erde gibt, die für uns derzeit unerklärlich sind, z.B. wie entsteht Unternehmenskultur, und wieso genau die, die gerade da ist, und keine andere? Wieso, wenn ich eine gezielte Intervention setze, und selbst wenn ich alles Mögliche berücksichtige, wieso kommt dann am Ende oft etwas anderes raus als das, was ich erwartet habe? Wir wissen es nicht. In vielerlei Hinsicht ist die Organisation noch immer eine Art Blackbox, in die wir nicht hineinsehen können.

Seit vielen Jahrzehnten beschäftigen sich Generationen von Forschern diverser wissenschaftlicher Disziplinen mit der Frage: was ist eigentlich eine Organisation? – und bisher sind wir nicht wirklich klüger geworden. Moving target. Terra incognita. Es ist ein bisschen so wie in der Geschichte mit den blinden Indern, die auf ihrem Weg zur Wasserstelle ausserhalb des Dorfes einem Ding begegnen, das sie ja nicht sehen können, weil sie blind sind. Also versuchen sie durch Tasten herauszufinden, was es ist. Es muss ein Baum sein, sagt der Erste, ich kann gerade meine Hände in Brusthöhe um den Stamm schlingen. Nein, es ist eine Schlange, erwiderte der Zweite von hinten, und sie ist gerade so gross, dass sie zwischen Daumen und Zeigefinger hindurch passt. Unsinn, rief der Dritte, ein Berg ist es, denn wenn ich meine Hände ausstrecke und es befühle, spüre ich nur Masse. Und der Vierte sprach: das kann nicht sein, da ist ein grosser wedelnder Fächer, ich spüre den Windhauch und es ist gut. - ... Sie ahnten es wahrscheinlich schon: Diese guten Leute sind einem Elefanten begegnet.

Mit der Organisationsforschung ist es ganz ähnlich: Es ist völlig illusorisch anzunehmen, man könne eine Organisation als Ganzes erfassen. Deswegen machen die Wissenschaftler Folgendes: Sie „picken“ sich einen Aspekt heraus, unter dem sie die Organisation durchgängig betrachten, und versuchen dann, hinsichtlich dieses einen Aspektes Schlussfolgerungen zu ziehen, die praktisch von Bedeutung sein könnten. Diese können wir hier nicht betrachten, sie werden Gegenstand der Überlegungen eines anderen Bandes sein. Doch häufig ist es ja so, dass die Kontrastierung von Gegensätzen schon Einiges deutlich macht, und diese Technik verwenden wir jetzt auch, indem wir zwei tradierte Organisationsbegriffe gegenüberstellen: nämlich den instrumentellen und den institutionellen Organisationsbegriff.

Der *institutionelle* Organisationsbegriff schliesst unmittelbar an die Sichtweise der Organisation als komplexes soziales System an. Demnach IST das Unternehmen eine Organisation, d.h. ein Geflecht von Interaktionsmustern zwischen Akteuren, und Ziel von Interventionen ist die Gestaltung dieser Interaktion. Die Zugehörigkeit der Akteure ist nach diesem Organisationsbegriff primär sozial determiniert, d.h. die Mitgliedschaft äussert sich weniger im Vorhandensein eines Arbeitsvertrages als in der Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken und in der persönlichen Verflechtung der Akteure untereinander; Loyalität, Zusammenhalt und Lebensentwürfe spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Demgegenüber versteht der *instrumentelle* Organisationsbegriff die Organisation eines Unternehmens als Werkzeug zur Erreichung von Zielen, ein Unternehmen HAT also eine Organisation (im Sinne eines Werkzeugkastens). Entscheidend dabei ist die Ordnung einer Organisation, die sich im formalen Regelwerk ausdrückt; demnach hat eine Änderung der Regeln eine veränderte Interaktionsstruktur (und demzufolge veränderte Prozesse) zur Konsequenz.

Der Unterschied in den beiden Sichtweisen ist elementar: Der institutionelle Organisationsbegriff fokussiert die quasi von selbst ablaufenden Prozesse innerhalb eines Unternehmens, die wesentlich sozialen Gesetzmässigkeiten unterliegen, während der instrumentelle Organisationsbegriff prinzipiell von der zielgerichteten Gestaltbarkeit organisationaler Rahmenbedingungen ausgeht. Es liegt so ziemlich auf der Hand, dass uns kaum etwas anderes übrigbleibt, als zunächst den instrumentellen Organisationsbegriff zu vertreten, denn würden wir nicht ganz grundsätzlich von der Möglichkeit der Steuerbarkeit einer Organisation ausgehen, bräuchten wir uns der Mühe der Analyse nicht zu unterziehen, denn wir wollen ja verstehen, um steuern zu können.

#### 1.4 Prämissen der Organisation

Wenn wir nun grundsätzlich vom Unternehmen als Organisation ausgehen, und das tun wir ja, dann umfasst dies naheliegenderweise einige weitere Implikate, die zu klären sind. Und eines der wichtigsten davon ist mit Sicherheit das Postulat (das bedeutet so etwas wie „Ausgangsbehauptung“) der Rationalität; insbesondere wenn wir vom instrumentellen Organisationsbegriff ausgehen. Es ist Ihnen ja aus der Volkswirtschaft das Akteursmodell (so nennt man die Handvoll in sich schlüssiger Annahmen über menschliches Handeln) des Homo Oeconomicus ein Begriff, der sozusagen als der Urvater wirtschaftlichen Handelns zu verstehen ist. Das Prinzip ist vom Grundsatz her recht einfach: „Handle stets so, dass der Nutzen, der aus deinem Handeln resultiert, grösstmöglich ist“. Das ist die Maxime des Homo Oeconomicus. Aber was sich auf den ersten Blick so einfach anhört, ist im Detail ungeheuer kompliziert, u.a. wenn man versucht, es auf die Organisation anzuwenden. Deswegen kommen wir nicht umhin, diese Maxime analytisch zu zerlegen, um uns dem, was

im weitesten Sinne als „Wahrheit“ gelten könnte, realistisch anzunähern.

Zunächst einmal steht das Nutzenprinzip per se zur Debatte. Denn um welche Art von Nutzen geht es denn überhaupt? Nun ja, da der einzelne Akteur derjenige ist, der handelt, geht es offenbar um individuellen Nutzen bezogen auf die Person. Jeder hat seine eigenen Ziele, und die Organisation hat auch ihre Ziele. Ergo: Je eher es möglich erscheint, die individuellen Ziele in die Ziele der Organisation zu integrieren, desto sicherer werden die Organisationsziele auch dann erreicht, wenn jeder nur seine eigenen Ziele verfolgt – hypothetisch jedenfalls. Nun zur „offiziellen“ Definition von Rationalität: Rational ist ein Handeln dann, wenn die Mittel, die zur Erreichung eines als bekannt angenommenen Handlungsziels eingesetzt werden subjektiv (Zweckrationalität) sowie nach allgemeiner Welterfahrung und aktuellem Stand des Wissens (Richtigkeitsrationalität), als geeignet angesehen werden können, diesen Zweck zu erreichen. Es geht also nicht darum, dass der *Zweck selbst* nach Volks- oder Expertenmeinung *sinnvoll* ist. Sondern einzig und allein die *Zweck-Mittel-Relation* steht zur Debatte. Und das kann im Extremfall auch heißen: Für jemanden, der gläubig ist, ist es durchaus *rational*, für den Erfolg eines Geschäftes zu *beten* – vorausgesetzt er ist davon überzeugt, dass dieses Gebet des Erfolg seines Geschäfts verstärkt oder beschleunigt.

Für das Unternehmen bedeutet dies nun, dass man prinzipiell daran glaubt, dass Entscheidungen anhand rationaler Zweck-Mittel-Relationen getroffen werden. Das dürfte auch weitgehend zutreffen, aber eben nicht immer. Insbesondere haben wir ja das Problem der Vielzieligkeit in Organisationen, d.h. wir wollen nicht nur einen bestimmten Umsatz machen, sondern wir wollen uns vielleicht auch noch mit einer besonderen Qualität unserer Produkte im Markt etablieren, und das ausserdem noch zu möglichst geringen Kosten, um

besonders rentabel zu wirtschaften. Ein und dieselbe Handlung kann also in Bezug auf eine bestimmte Zielsetzung durchaus zweckrational sein (Kostensenkung zur Rentabilitätserhöhung) und es zugleich schwieriger machen, ein anderes Ziel auch noch zu erreichen (Produktqualität).

Des Weiteren geht man davon aus, dass das Unternehmen einen *generalisierten Zweck* hat, das es von anderen Organisationen unterscheidet, und das ist derjenige, *Gewinn* zu erwirtschaften. Wie Sie an den konstituiven Merkmalen einer Organisation erkennen können, wird diese „spezifische Zielorientierung“ in eine Marktaufgabe umformuliert (die dann im Übrigen auch juristisch gesehen als Unternehmenszweck dient). Zur Erfüllung dieses generalisierten Zweckes können ebenso generalisierte Mittel definiert werden, nämlich Effizienz und Effektivität. Dabei versteht man unter *Effizienz* so viel wie „die Dinge richtig tun“, also einen Vorgang oder Arbeitsvollzug so schnell und ressourcensparend wie möglich auszuführen; der Gewinn entsteht dann durch die Differenz zwischen Input und Output. Dies allein reicht aber noch nicht aus. Man kann sich nämlich noch so effizient auf eine Prüfung vorbereiten und das Buch in der doppelten Geschwindigkeit lesen, das hilft nichts, wenn es leider das falsche Buch gewesen ist. Es kommt also auch auf *Effektivität* an, nämlich die richtigen Dinge zu tun. Das klingt zunächst lapidar, ist aber in einem Unternehmen unter der Prämisse prinzipieller Ressourcenknappheit gar nicht so leicht zu bewerkstelligen.

Eine weitere Prämisse der Organisation ist die weitgehende Austauschbarkeit der Akteure, und das unterscheidet ein Unternehmen prinzipiell von einem originär sozialen Verband, wie bspw. einem Freundeskreis, dem Segelverein oder der Familie. Wenn in einem Freundeskreis, bspw. von ehemaligen Studienkameraden, einer ausscheidet (weil er nach Neuseeland auswandert) und ein neuer hinzukommt, dann wird dieser Freundeskreis seine Identität verän-



dern. Anders ist dies im Unternehmen: Das ist allein schon durch das Grundprinzip der Strukturbildung, nämlich den „versachlichten Personenbezug“ einer Stelle (s.u.), ganz grundsätzlich auf die Austauschbarkeit von Personen ausgelegt. Dies ist insofern ein wenig verzwickelt (und damit auch einer der vielen Gründe für die vielen Pathologien in Organisationen), weil es natürlich nur ungefähr stimmt, denn jedes neue Mitglied in einer Organisation fügt dieser etwas hinzu, genauso wie etwas verloren geht, wenn ein Mitarbeiter kündigt; und je kleiner das Unternehmen ist, desto zutreffender erscheint diese Vermutung. Zudem scheint die Bemühung der Unternehmen, unterstützende Massnahmen zur „Work-Life-Balance“ zu lancieren, diese Trennung von Person und Funktion von der anderen Seite zu konterkarieren, nämlich dahin gehend, dass man versucht, die Person des Mitarbeiters quasi wieder in die Organisation zurück zu holen. Davon verspricht man sich die langfristige Erhaltung der Arbeitskraft, eine höhere Bindung an das Unternehmen sowie die Möglichkeit, auch „private“ Potentiale eines Mitarbeiters (z.B. Zeichentalent, Fremdsprachen, Zusatzausbildung in Wirtschaftsethik) für Unternehmenszwecke ausschöpfen zu können.

## 1.5 Organisieren als Aufgabe

Wer organisiert eigentlich im Unternehmen? Im Grunde jeder, sofern man unter organisieren gemäss Duden das sorgfältige und systematische Vorbereiten bzw. (einheitliches) Gestalten für einen bestimmten Zweck verstehen will. Das fängt beim Mitarbeiter an, der sich die Listen und Unterlagen für den Tag zurechtlegt, um eine Reihe von Vorgängen systematisch abzuarbeiten und anschliessend die Akten wieder in den hierfür vorgesehenen Ordner ablegt. Eine wichtige Rolle kommt der **Führungskraft** beim Organisieren zu, denn sie setzt die Rahmenbedingungen, die dann entweder für alle Mitarbei-

ter der Abteilung gelten („Ab spätestens 08.00 Uhr muss in jedem Büro das Telefon besetzt sein“) oder nur für eine bestimmte Aufgabenerfüllung („Reisekostenabrechnungen im Gesamtwert ab 1000€ müssen grundsätzlich von mir abgezeichnet werden“). Die Führungskraft hat bei der Gestaltung ihrer Abteilung meist weitgehende Handlungsfreiheit; sie definiert die zu vollziehenden Arbeitsvollzüge und Prozesse, sie sorgt für die Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeiter, und legt Regeln und Standards fest. Sofern das ganze Unternehmen betroffen ist, wie z.B. bei Änderungen im Organigramm (bspw. Zusammenlegung zweier Abteilungen oder grundlegenden Strukturänderungen), wird diese Entscheidung auf Geschäftsleitungsebene fallen und hinterher durch die Betroffenen selbst umgesetzt, also im Detail abgewickelt. Sehr grosse Unternehmen, die regelmässig umfangreiche organisatorische Aufgabenstellungen haben (Aufbau und / oder Umzug eines Werkes), verfügen oft über eine eigene Abteilung hierfür.

Daraus ergibt sich die naheliegende Frage: Wovon ist denn der Organisationsbedarf im Unternehmen ganz grundsätzlich abhängig? Was sind also die wesentlichen *Determinanten des Organisationsbedarfs*, im Sinne einer positiven Korrelation (d.h. je mehr  $xy$ , desto höher der Bedarf)? Nun, zunächst einmal die Unternehmensgrösse selbst, die zumeist an der Anzahl Mitarbeiter festgemacht wird. Dann die jährliche Ausbringungsmenge, doch nicht nur für sich genommen, sondern auch abhängig von der Sortimentsbreite: Je mehr unterschiedliche Produkte hergestellt und je mehr unterschiedliche Marktsegmente bedient werden, desto höher ist der Organisationsbedarf. Auch die Prozesskomplexität, und damit indirekt die Fertigungstiefe spielt natürlich eine Rolle, denn je höher diese ist, desto mehr Spezialknowhow brauche ich und desto mehr Einzelkomponenten muss ich koordinieren. Das Auslagern von Teilprozessen, also die typische Make-or-Buy Entscheidung ist also nicht nur eine

Frage der Stückkosten, sondern auch eine der (gewünschten oder verkraftbaren) Organisationskomplexität.



## 2. Die Aufbauorganisation



## 2.1 Basis-Schema für Organisieren

Nun geht es darum, sich an die Unternehmensstruktur heran zu pirschen. Bevor wir die Elemente der Aufbauorganisation selbst betrachten, versuchen wir uns erst einmal klar zu machen, wie diese denn überhaupt zustande kommen. Dazu stellen wir uns vor, wir würden jetzt ein Unternehmen am Reissbrett entwerfen. Zusammen mit einigen Kommilitonen sitzen Sie im begehrtesten Arbeitsgruppenraum Ihrer Hochschule und gründen quasi „am grünen Tisch“ die *Klabuster Medizintechnik GmbH*. Mit von der Partie sind drei Internisten, die neue Techniken für Lungenmaschinen, Ballondilatation und ähnliches erfunden haben, und diese haben sich an Sie gewendet, um herauszufinden, wie man ein entsprechendes Unternehmen „aufziehen“ könnte. Hierzu gehen Sie von folgendem Gedanken aus: Wenn man weiss, wie das bzw. die fertigen Produkt(e) aussehen sollen, dann muss es doch möglich sein, sämtliche Tätigkeiten, die zum Herstellen eines solchen Produkts notwendig sind, zu rekonstruieren.

Was muss also passieren, bevor man einem Krankenhaus eine Lungenmaschine verkaufen kann? Sie definieren zunächst Teilaufgaben, wie bspw. Bilanzierung, Beschaffung von Material etc. teilen diese noch einmal in kleinstmögliche Arbeitsvollzüge auf, wie bspw. Rechnungskontierung, Schrauben bestellen, etc., und zwar so lange, bis die gesamte Marktaufgabe in komplett in Einzeltätigkeiten zerlegt ist. Für diese *Aufgabenanalyse*, wie Kosiol diesen Vorgang nennt, steht eine Handvoll *Gliederungskriterien* zur Verfügung, wie z.B. Objekt und Verrichtung, s.u. Wenn nun sämtliche Arbeitsvollzüge bis ins Kleinste definiert sind, dann hat man die die Summe aller Tätigkeiten, die bei der Klabuster Medizintechnik GmbH durchgeführt werden müssen, um die Lungenmaschine etc. nicht nur herstellen, sondern auch an den Krankenhausarzt bringen zu können. Aber

eben erst die Summe aller Tätigkeiten bzw. Arbeitsvollzüge, und noch nicht die Struktur des Unternehmens.

Diese Gliederungskriterien sollen dabei helfen, sinnvolle Unterscheidungen bei der Abgrenzung einzelner Arbeitsvollzüge zu treffen, und sind anhand von *Beispielen* sind folgende:

Verrichtung: was ist zu tun?

- *„Der Einkauf beschafft ein Bodenreinigungsgerät für die Fertigung; die Instandhaltung sorgt für die Wartung des Gerätes“*

Objekt: woran ist etwas zu tun?

- *„Der Kopierer Quicky wird in Wieblingen gefertigt; das Modell Multitask in Weinheim“*

Rang: Entscheidung oder Ausführung?

- *„Die Freigabe von Eingangsrechnungen obliegt der Abteilungsleiterin Abrechnung; die Sachbearbeiter verbuchen die Rechnungen und setzen die Zahlung in Gang“*

Phase: Planung – Realisation - Kontrolle

- *„Der Vertriebsleiter plant die Umsatzzahlen je Produktgruppe und Region und leitet für jeden Aussendienstmitarbeiter (ADM) individuelle Umsatzziele daraus ab. Er kontrolliert die Soll-Ist-Abweichungen je Quartal“*

Zweckbeziehung: marktleistungsbezogene oder unterstützende Funktion?

- *„Die Abteilung Fuhrpark ist in die zentralen Dienste eingegliedert. Sie sorgt dafür, dass die Firmenwagen TÜV und Instandhaltung bekommen, ist jedoch am Leistungsprozess nicht direkt beteiligt“*



Die Organisationsstruktur der Kluster Medizintechnik GmbH entwickeln wir, am grünen Tisch, versteht sich, in einem *zweiten* grossen Schritt, nämlich der *Aufgabensynthese*. Jetzt betrachten wir den grossen Berg von Puzzleteilchen, nämlich die tausende von Arbeitsvollzügen unter dem Aspekt, welche dieser Tätigkeiten sinnvoll zusammengefasst werden könnten. Zunächst einmal mit dem Fokus: welche Aufgaben, die unmittelbar zusammenhängen, können wir als komplettes Bündel auf eine Person übertragen (*Stelle*)? Ausser der inhaltlichen, zeitlichen, räumlichen Nähe (*Synthesekriterien*) dieser zu bündelnden Arbeitsvollzüge spielt natürlich auch noch eine Rolle, welche Vorkenntnisse jemand braucht, um diese erledigen zu können; denn es scheint ja zunächst wenig sinnvoll, simple Routineaufgaben mit hochkomplexen Tätigkeiten zu mischen, denn dann würde mich ja rein kalkulatorisch jedes abgelegte Schriftstück ein kleines Vermögen kosten, wenn dies nämlich ein promovierter Chemiker tut. Diese Stellen, die jeweils für ein sinnvolles Bündel von Aufgaben stehen, werden dann nach den *Synthesekriterien* zu Abteilungen zusammengefasst, und diese Abteilungen zusammengenommen ergeben dann die Organisationsstruktur der Kluster Medizintechnik GmbH. – So einfach ist das, jedenfalls am Reissbrett.

Die Synthesekriterien nach Kosiol (anhand von *Beispielen*) sind folgende:

Nach gemeinsamen Merkmalen (siehe Aufgabenanalyse)

- „Die Personalanforderungen werden derzeit getrennt nach Art der Anforderung (feste Stellenbesetzung, Aushilfen, Praktikanten, Zeitarbeiter, etc.) bearbeitet. Für interne Kunden (z.B. die Produktion) ist dies unpraktisch, da es mehrere Ansprechpartner für eine Fragestellung (temporäre Personalbeschaffung) gibt.“
- Mögliche Synthesemassnahme: Aufgabenbündelung nach internem Auftraggeber

Nach zeitlicher Nähe zu anderen Aufgaben

- *„In der Wareneingangskontrolle werden die Sendungen auf Vollständigkeit geprüft. Da hierfür die Gebinde ohnehin entfernt werden müssen, wäre es sinnvoll, die Stichprobenprüfung der Qualitätskontrolle ebenfalls dort vorzunehmen.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Die Aufgabe der Stichprobenkontrolle wird vom Materiallager in den Wareneingang verlegt.

Nach inhaltlicher Nähe zu anderen Aufgaben

- *„Derzeit werden die Termine mit den Kunden im Callcenter vereinbart; die Aktualisierung der Kundendaten obliegt dem Aussen-dienst.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Bei der Terminvereinbarung wird die Aktualität der Kundendaten abgefragt und direkt in die Datenmaske eingepflegt.

Nach maschineller / technischer Infrastruktur

- *„Die Zinkenfräse in der Schlosserei im Werk Weinheim kann mit Hilfe einer Vorrichtung auch für Holzteile verwendet werden.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Der erste Bearbeitungsschritt für die Holzsockel wird in der Schlosserei angesiedelt.

Nach räumlicher Nähe zu einem Teilprozess

- *„Der grosse Zentraldrucker steht auf dem Nordflur im Verwaltungstrakt. Er wurde angeschafft, damit nicht nur der übliche administrative Tagesbedarf, sondern auch die Produktion von Flyern darüber abgedeckt werden kann.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Die Büros der Mitarbeiter, die diesen Drucker täglich benutzen, befinden sich idealerweise ebenfalls auf dem Nordflur.

Sie werden wahrscheinlich schon längst festgestellt haben, dass die Analyse- und die Synthesekriterien gewissermassen austauschbar

sind, denn Unterscheidung und Gemeinsamkeit sind ja quasi zwei Seiten derselben Medaille, d.h. die Prüfkriterien, die mir Auskunft darüber geben, inwiefern Arbeitsvollzüge zusammenhängen, besagen natürlich implizit auch das Gegenteil, inwiefern sie nämlich nicht zusammenhängen. Demzufolge müsste es in den allermeisten Fällen möglich sein, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterscheidungen mit beidem festzustellen, nämlich sowohl anhand der Analyse- als auch anhand der Synthesekriterien.

Sie werden sich darüber hinaus denken können, dass das Erkenntnisinteresse eines solchen Modells über die schlichte Kriteriendefinition hinausgeht, und das ist tatsächlich auch der Fall. De facto verbirgt sich dahinter nämlich die Fragestellung, wie denn eine „perfekte“ Organisation auszusehen hätte, wenn es sie gäbe. Denn wenn es zumindest hypothetisch möglich ist, eine Marktaufgabe vollkommen und restfrei in sämtliche Arbeitsvollzüge zu zerlegen, dann – so die Überlegung – muss doch für zwei Unternehmen mit einem gleichen Sortiment die „ideale“ Organisationsstruktur bestimmbar sein? Nun, rein hypothetisch ist dieser Gedanke naheliegend. Aber eine Organisation ist eben immer auch ein Produkt von Zeit und Gelegenheit. Jede Organisation entwickelt sich in unmittelbarer Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten, und das führt im Ergebnis dazu, dass zwei Unternehmen selbst dann, wenn sie fast das Gleiche produzieren, wahrscheinlich nicht die gleiche Struktur haben. Und insofern ist es hier auch müssig, über theoretische Perfektion nachzudenken.

## 2.2 Elemente der Aufbauorganisation

Gedanklich setzen wir nun wieder an dem Punkt an, wo sämtliche Aufgaben in einzelne Arbeitsvollzüge zerlegt sind und wir an der

Stelle zur Strukturbildung stehen, also am Ende der Aufgabenanalyse, auf dem Sprung zur Aufgabensynthese. Es war bereits die Rede davon, aus den Arbeitsvollzügen Aufgaben bzw. -bündel zu schnüren. Zunächst einmal: Eine *Aufgabe* ist eine dauerhafte Tätigkeit, die zum produktiven Arbeitsergebnis des Unternehmens beitragen soll. Wir werden also nur solche Tätigkeiten in der Struktur abbilden, die immer wieder und in einem gewissen Umfang anfallen. Diese Abbildung von Aufgaben in der Struktur geschieht durch Stellen, und unter einer *Stelle* versteht man die Bündelung weitgehend definierter Aufgaben zu einer (nach Synthesekriterien) sinnvollen Einheit. Hier spricht man auch von einem „versachlichten Personenbezug“, und zwar deshalb, weil der Bezug zur Person, die dieses Aufgabenbündel erledigen soll, zwar gegeben ist, nämlich durch die Anforderungen, die eine gewisse persönliche Qualifikation voraussetzen, aber ob Eva, Oschi oder Hannes am Ende diese Aufgaben wahrnehmen, ist bei gleicher Qualifikation letztlich egal. Doch nicht nur die faktischen Notwendigkeiten entscheiden über die Einrichtung einer Stelle, sondern auch gesetzliche Vorschriften, die meist ab einer gewissen Unternehmensgröße die Wahrnehmung folgender Aufgaben vorschreiben (Auszug): Datenschutzbeauftragte (§§ 28 ff BetrVG), Beauftragte f. Arbeitssicherheit (§§ 5 ff ArbSichG), Betriebsärzte (§§ 2 ff ArbSichG), Schwerbehindertenbeauftragte (§ 25 SchwbG), Beauftragte f. Abfall (§ 11a Abf.beseitigungG), Gleichstellungsbeauftragte (AGG), etc.

Die Zusammenfassung von Stellen zu einer Organisationseinheit mündet in die Bildung einer Abteilung. In der Fachsprache der Organisationslehre ist dies eine *Inстанz*, die dadurch charakterisiert ist, dass sie immer *eine Führungskraft und mindestens einen Mitarbeiter* hat. Die Führungskraft hat dem Mitarbeiter gegenüber zwei Arten von Weisungsbefugnis, nämlich erstens die *disziplinarische Weisungsbefugnis*: sie kann Urlaub bewilligen, Dienstreisen im Rahmen des Budgets genehmigen, auf Pünktlichkeit achten, Verweise aus-

sprechen und Abmahnungen bzw. Kündigungen auslösen, befördern, im gegebenen Rahmen über das Gehalt eines Mitarbeiters befinden, etc., also solche Weisungsrechte ausüben, die *an die Person des Mitarbeiters* gebunden sind. Des Weiteren hat sie *fachliche Weisungsbefugnis*: Sei bestimmt darüber, welche Aufgaben wie zu welchem Termin mit wem zusammen auszuführen sind, und mit Hilfe welcher Ressourcen und Informationen. Wenn nicht ausnahmsweise andere Regelungen greifen, auf die wir später zu sprechen kommen, fallen in der sog. *Linie* fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis zusammen. Linie bedeutet hier die Einbindung einer Abteilung in den „Instanzenzug“, also dasjenige Subordinationsverhältnis, das im Organigramm abgebildet ist. Die Unterordnung einer Instanz X unter die Instanz Y formuliert man auch als „X berichtet an Y“, weil mit dieser Subordination zugleich die Rechenschaftspflicht an die nächsthöhere Instanz verbunden ist.

Das sog. *Kongruenzprinzip* (die wünschenswerte Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) besagt nun, dass es sinnvoll ist, wenn eine Führungskraft Aufgaben bzw. Aufgabenbündel möglichst komplett an Mitarbeiter überträgt. Darunter versteht man im Einzelnen:

Die Übertragung von Kompetenz zur Umsetzung

- Ausführung (wie, wann)
- Verfügung (Ressourceneinsatz, Information)
- Entscheidung (auf welche Weise)
- Vertretung (nach aussen)

Die Übertragung von Kompetenz zur Leitung

- Anweisung (situativ)
- Richtlinien setzen (dauerhaft)
- Kontrolle

Die Übertragung von Verantwortung für ...

- das eigene Tun (Handlungsverantwortung)
- das Resultat des eigenen Tuns (Ergebnisverantwortung)

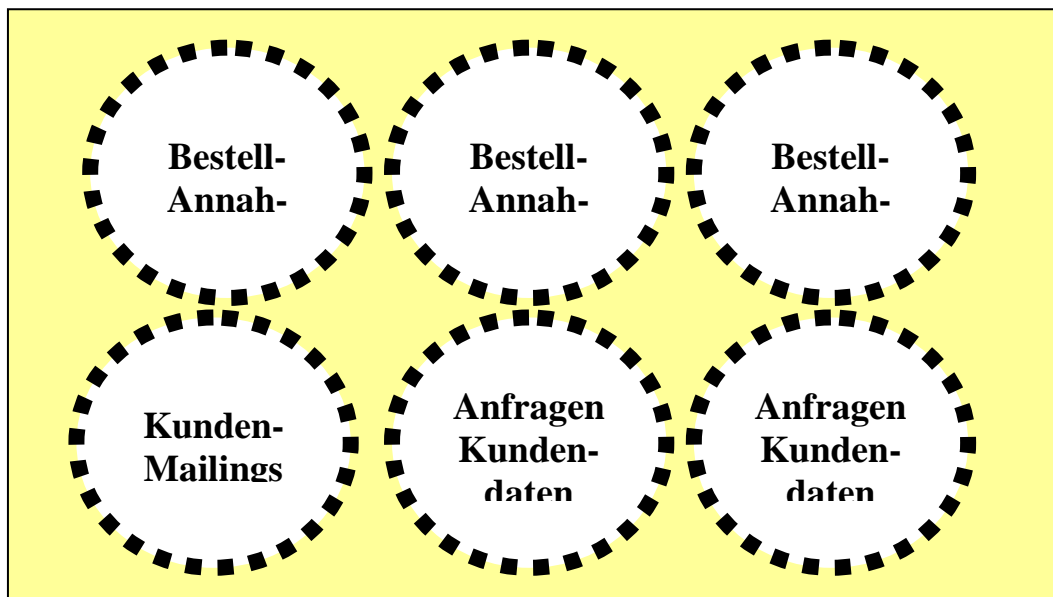
- das Resultat fremden Tuns (Führungsverantwortung)

Natürlich wird sich das Ausmass der Delegation u.a. an der Qualifikation des Mitarbeiters ausrichten. Prinzipiell ist die Führungskraft hinsichtlich dessen jedoch weitgehend frei; sie kann z.B. auch fachliche Weisungsbefugnis an Mitarbeiter delegieren, was häufig passiert; und dies bedeutet in letzter Konsequenz, dass Führung offenbar auch innerhalb der Ausführungsebene zumindest informell wahrgenommen wird. Eine letzte Ergänzung noch zum Begriff der *Kompetenz*: im organisationalen Zusammenhang ist damit die aufgabenbedingte *Befugnis*, etwas zu tun gemeint, während Personaler darunter die personal bedingte *Befähigung* von jemandem verstehen.

Wenn es nun diese beiden Strukturelemente der *Konfiguration* (d.h. äusseres Erscheinungsbild der Unternehmensstruktur) gibt, nämlich Stelle und Abteilung, dann ist doch noch die Frage zu klären: Wann was? Wann also gibt es „einfach nur“ eine Stelle für die Personalentwicklung, die dann in der Personalabteilung angesiedelt ist (und somit am Ende gar nicht separat im Organigramm ausgewiesen ist, darauf kommen wir noch), und wann bilde ich eine separate Abteilung hierfür, die als eigenständige Organisationseinheit in den Instanzenzug eingebunden ist und aller Wahrscheinlichkeit nach an die Personalabteilung „berichtet“? Es gilt hier das gleiche Kriterium wie für die Stellenbildung auch, und das ist die schiere Masse, d.h. der Durchsatz oder auf gut neudeutsch die Workload.

Einfaches Beispiel: Wir sind in einem kleinen Versandhaus kurz nach der Gründung, und es gibt eine Stelle „Kundendienst“, in der jemand folgende Aufgaben wahrnimmt: etwa 25 Std. pro Woche Bestellannahme, 10 – 15 Std. die Woche Änderung von Kundendaten, und den Rest der Zeit Sonstiges; u.a. Kundenmailings.

Nehmen wir des Weiteren an, unser Versandhaus wächst und gedeiht, innerhalb kürzester Zeit verdoppelt sich der Umsatz, und damit auch die Workload unseres Innendienstmitarbeiters, und wir wachsen weiter und weiter, bis mit der Aufgabe Kundendienst nicht nur einer, sondern sechs Mitarbeiter ausgelastet sind. Nun stellen sich mehrere Fragen. Die erste ist: Welchen Einfluss hat dieses Mengenwachstum auf die Art und Weise, wie wir die Arbeit organisieren? Als wir den ersten zusätzlichen Mitarbeiter eingestellt haben, ging es sicher erst einmal darum, die Kundenbetreuung sicherzustellen. Aber mit weiterem Wachstum bietet sich doch an, über eine Neubündelung von Aufgaben nachzudenken? Denn natürlich wollen wir Spezialisierungsvorteile nutzen, und das könnte doch heissen, dass sich jemand ausschliesslich um Kundenmailings oder Bestellannahme kümmert? Völlig richtig. Wahrscheinlich werden wir in dem Fall, dass der Innendienst tatsächlich von bisher einem auf sechs Mitarbeiter anwächst, eine eigene Abteilung hierfür einrichten, und wir werden ausserdem einzelne Aufgaben auf einzelne Stellen konzentrieren:



*Abbildung 4: Mögliche Arbeitsteilung in einer Abteilung Kundendienst (Versandhaus)*

Diese Abteilung wird dann entweder in der Verwaltung, im Marketing, im Vertrieb, oder einfach dort „aufgehängt“ sein, wo die einzelne Stelle auch schon angesiedelt war. Offenbar ist also ein wichtiger Grund für Abteilungsbildung, dass die Arbeitsmenge, also der Durchsatz, so stark angewachsen ist, dass es nach den Kosiol'schen Analyse- bzw. Synthesekriterien sinnvoll erscheint, eine eigene Instanz („Stellenmehrheit“) daraus zu bilden. Ein anderer Grund für Abteilungsbildung könnte sein, dass eine ohnehin schon grosse Abteilung, in der unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen werden, geteilt wird, was i.d.R. dann gemacht wird, wenn man weiteres Wachstum erwartet. Ein weiterer Grund ist, dass bisher an unterschiedlichen Stellen des Unternehmens Aufgaben wahrgenommen werden, die nun gebündelt werden sollen: So hat bspw. das Werk Fallingbommel jemanden, der sich um Medienkontakte kümmert; in der Zentrale in Wieblingen gibt es zwei Mitarbeiter, die die Presse mit Artikelvorlagen versorgen, und die Vertriebsniederlassung Bodensee hat kürzlich jemanden eingestellt, der sich mit solchen Dingen auskennt. In dem Fall kann es sinnvoll sein, diese Mitarbeiter zu einer neuen Abteilung „Unternehmenskommunikation“ zusammenzufassen, die dann zugleich auch noch die Erstellung der Mitarbeiterzeitschrift übernimmt (bisher wurde dies in der Abteilung Marketing gemacht). Oder aber es kommen neue Aufgaben hinzu, die bisher im Unternehmen noch nicht wahrgenommen werden; auch das kann ein Grund für Abteilungsbildung sein. Vielleicht sind wir ein mittelständischer Maschinenbauer mit einem traditionellen Sortiment an Spritzgiessmaschinen, aber neuerdings verlangen die Kunden Sonderanfertigungen; in dem Fall kommen wir vielleicht nicht daran vorbei, Ingenieure einzustellen und eine eigene Konstruktionsabteilung einzurichten.



## 2.3 Das Organigramm eines Unternehmens

Mit Hilfe eines Organigramms bilden Sie die Struktur Ihrer Organisation bzw. Ihres Unternehmens ab. Es zeigt Verbindungen zwischen einzelnen Einheiten wie Abteilungen oder Mitarbeitern auf: Wer ist für wen und für was verantwortlich? Wer ist wessen Führungskraft oder Mitarbeiter? Wie verlaufen die Berichtswege? Ein Organigramm ist die Landkarte des Unternehmens und bildet gewissermaßen wichtige Spielregeln der Organisation für alle sichtbar und im schnellen Überblick ab; die Bedeutung des Organigramms und seine Innenwirkung darf deshalb nicht unterschätzt werden.

Organigramme helfen Ihnen bei folgenden Aufgaben:

- Sie wollen einem neuen Mitarbeiter die Funktionsweise Ihres Unternehmens erklären. Durch die bildhafte Darstellung kann der Mitarbeiter Zusammenhänge und Funktionen schneller erkennen und merken.
- Sie wollen eine Umorganisation durchführen. Auf der Grundlage des Organigramms können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Grobstruktur Ihrer neuen Organisation entwickeln.
- Sie wollen externen Partnern wie Kunden, Banken, Kooperationspartnern etc., die Funktionsweise Ihres Unternehmens erläutern. Diese Personen erhalten schnell und einfach ein Bild von Ihrem Unternehmen, den wichtigsten Funktionen und Mitarbeitern.

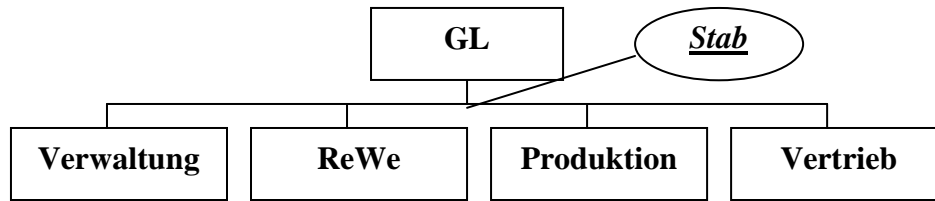
Insofern müssen Organigramme nicht nur für ein gesamtes Unternehmen stehen. Sie können auch für eine einzelne Abteilung ein eigenständiges Organigramm entwickeln, das Ihre Art des Zusammenarbeitens in der Abteilung abbildet. Dieses Teilorganigramm sollte sich aber in jedem Fall in das Organigramm des Unternehmens einfügen.

Aus dem Organigramm bzw. der Konfiguration eines Unternehmens kann ein geschultes Auge eine Reihe von Informationen entnehmen, wie z.B.:

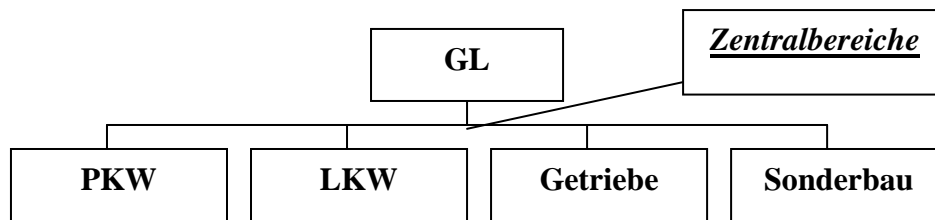
- Wie gross ist das Unternehmen etwa? (Anzahl der Ebenen insg., Zentralabteilungen, etc.)
- Welche Funktionen / Märkte sind essentiell wichtig für das Unternehmen, was ist das Kerngeschäft?
- Steile / flache Hierarchie -> Hinweis auf strukturellen Delegationsgrad / Zusammenarbeit sowie Grösse
- Stäbe: Hinweis auf internen Entscheidungsfindungsprozess / Beratungsbedarf

Auf die Details kommen wir im Anschluss noch zu sprechen; für den Augenblick mag diese Aufzählung genügen, um die zentrale Bedeutung der Organisationsstruktur und damit die Notwendigkeit einer sehr detaillierten Beschäftigung damit deutlich zu machen.

Für einen Neuling im „Organisationsgeschäft“ ist die Vielzahl dessen, was in gängigen Lehrbüchern als unterschiedliche Organisationstypen definiert wird, einigermaßen verwirrend und nicht unbedingt einleuchtend. Völlig zu Recht, denn tatsächlich gibt es nur zwei Grundtypen, und alles andere ist eine Ableitung davon. Es ist demnach völlig ausreichend, diese beiden Grundtypen, nämlich die *funktionale* und die *divisionale* bzw. Spartenstruktur verstanden zu haben, um wesentliche Funktionsprinzipien herleiten zu können. Das Organigramm erhält seinen Namen nach dem Gliederungskriterium, das in der ersten Ebene (E.1) nach der Geschäftsleitung (GL) angewendet wird:



**Abbildung 5: Funktionale Organisation;**  
**Gliederungskriterium: Verrichtung**



**Abbildung 6: Divisionale Organisation;**  
**Gliederungskriterium: Objekt**

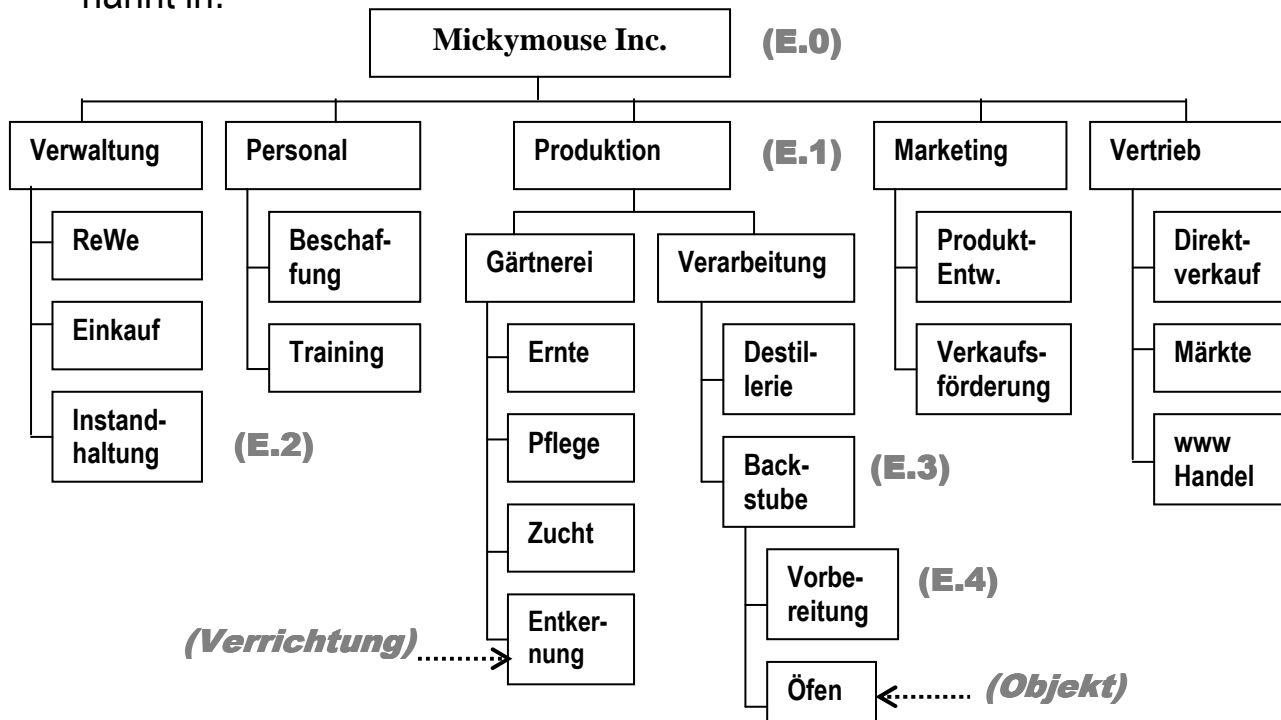
Bleiben wir zunächst beim *funktionalen* Organigramm, das quasi der Klassiker der Organisationsformen ist. Sie wissen ja, dass die deutsche Wirtschaft stark mittelstandsgeprägt ist, und demnach dürfte die weit überwiegende Anzahl der Unternehmen in Deutschland über eine funktionale Struktur verfügen. Das aus einem einfachen Grund: Die funktionale Zuordnung, also die Gliederung nach Hauptaufgaben im Unternehmen, ist einfach und überschaubar; wir haben es mit klar abgegrenzten Funktionsbereichen mit eindeutiger Verantwortlichkeit zu tun, in denen Skalen- und Spezialisierungseffekte gut nutzbar sind. Diese Strukturform eignet sich besonders gut für kleinere Unternehmen mit nur einem Standort und relativ homogenem Sortiment. Nachteile sind natürlich auch zu verzeichnen, und die bestehen in dem vielzitierten *Kamineffekt*, womit ein Entscheidungstau gemeint ist: Denn abteilungsübergreifende Entscheidungen müssen an die nächst höhere Instanz weitergegeben werden, und das ist in letzter Konsequenz die Geschäftsleitung. Der Kamineffekt wirkt naheliegenderweise umso stärker, je mehr Funktionsein-

heiten (also Instanzen) unmittelbar unterhalb der Geschäftsleitung angesiedelt sind.

Nun handelt es sich bei einer solchen funktionalen Organisation zunächst um die Grundform; Varianten sind denkbar. Eine ist oben bereits eingezeichnet, und das ist die Stabsstelle (die nicht nur im funktionalen, sondern in jedem denkbaren Organigramm auftauchen kann). Es hat einen Grund, warum die Stabsstelle als „Kringel“ dargestellt ist, und nicht als „Kaschler“, so wie die übrigen Instanzen. Diese Ellipse soll zum Ausdruck bringen, dass es sich hier um eine grundlegend andere Abteilungs- bzw. Stellenfunktion handelt: Die Stabsstelle hat nämlich *beratende und entscheidungsvorbereitende Funktion*; im Gegensatz dazu liegt das Treffen und Umsetzen einer Entscheidung in der Linie. Da der Stab keine umsetzende Funktion hat, verfügt er i.d.R. im Gegensatz zur Linie auch nicht über nachgeordnete Instanzen; denn mit Analyse und Empfehlung ist „sein Job getan“. Im dargestellten Beispiel geht die direkte Linienverbindung von oben, also der GL aus betrachtet, direkt zum Stab, und das bedeutet: Stab berichtet an GL.

Kommen wir noch einen Moment zurück auf das recht komplexe Organigramm, das wir bereits für die Plum Productions am Anfang entworfen hatten: Wie Sie nun mit Leichtigkeit erkennen, handelt es sich hierbei ebenfalls um ein funktionales Organigramm, denn es ist in der ersten Ebene unterhalb der Geschäftsleitung nach Aufgaben, und nicht nach Produkten, Märkten oder anderen Objekten gegliedert. Und das passt ja auch zum bisher Gesagten: Dass sich nämlich diese Organisationsform wunderbar eignet für kleinere Mittelständler. Nun wurde aber ausserdem behauptet, man könne dem Organigramm auch dann eine Menge Informationen entnehmen, wenn man ansonsten nichts über das Unternehmen weiss, und diese Behauptung soll nun überprüft werden. Tun wir doch einfach für einen Augenblick so, als wüssten wir nichts von Oschis Erfolgsstory,

und um dies zu erleichtern, habe ich das Unternehmen flugs umbenannt in:



*Abbildung 7: Die Mickeymouse Inc. alias Plum Productions GmbH*

Sprechen wir also über die Mickeymouse Inc.: Was ist nun, allein aus der Darstellung, ohne jedes Vorwissen zum Unternehmen erkennbar? Erstens: Das Unternehmen muss auf jeden Fall mehr als hundert Mitarbeiter haben, sonst wäre die dargestellte Struktur ziemlich sinnfrei. Wir haben nämlich neben der Geschäftsleitung selbst fünfundzwanzig Instanzen gezählt. Und da jede Instanz, wie wir wissen, aus einer Führungskraft und mindestens einem Mitarbeiter besteht, sind nach Adam Rise mindestens fünfzig Mitarbeiter dort beschäftigt. Sehr wahrscheinlich jedoch eher ein paar hundert, denn wenn es nur fünfzig wären, hiesse das ja, dass durchgängig jede Führungskraft nur einen Mitarbeiter hätte, und das wäre schön allein aus Effizienzgründen kaum vertretbar.

Wir wissen ausserdem, dass es sich nicht um ein Architekturbüro oder eine Grosskanzlei handelt, und auch nicht um den bereits er-

wähnten Spritzgussmaschinenhersteller. Woher wissen wir das? Erstens deswegen, weil die Produktion die beiden Abteilungen Gärtnerei und Verarbeitung unter sich hat, und mir persönlich ist keine Grosskanzlei mit eigener Pflanzenaufzucht bekannt; davon abgesehen: Was sollte sich hinter einer Abteilung wie Verarbeitung in einem juristischen Betrieb verbergen? Abteilungen wie Rechnungswesen oder Einkauf gibt es mit Sicherheit auch bei einem Spritzgiessmaschinenhersteller vergleichbarer Grösse, vielleicht auch eine Instandhaltung (denn die Werkzeuge und Anlagen müssen ja auch hier in Schuss gehalten werden). Aber was ist dann mit einer Abteilung wie Internethandel? Die scheint eher für Konsum- oder Standardprodukte mit geringfügigem Wert passend zu sein, und weniger für Massanfertigungen nach Kundenwunsch. Sie sehen, es gehört vielleicht ein wenig detektivisches Interesse dazu, ein Organigramm zu interpretieren, aber mit nur wenigen Indizien kann man schon recht weit kommen.

Zudem hat man ja noch einen weiteren prinzipiellen Anhaltspunkt. Man kann nämlich davon ausgehen, dass eine Funktion umso wichtiger für ein Unternehmen ist, je näher sie sich an der Geschäftsleitung befindet, d.h. je weniger Instanzen zwischengeschaltet sind. Unser Spritzgussbetrieb hätte bspw. wahrscheinlich die Konstruktionsabteilung auf dieser ersten Ebene unterhalb der GL (E.1) dann angesiedelt, wenn nämlich ein guter Teil des Umsatzes über Sonderanfertigungen realisiert würde. Ebenso würden Sie wahrscheinlich auch eher bei einem Markenartikler die Funktion Marketing auf dieser Ebene finden, und das trifft ja in gewissem Sinne auch auf die Mickeymouse Inc. alias Plum Productions zu, die ihre haltbaren Produkte, wie z.B. den Schnaps und das Pflaumenkompott als Marken in der Region zu etablieren versucht. Zu diesen Ebenen ist noch zu ergänzen, dass der grafische Eindruck in einer Abbildung täuschen kann. So ist bspw. die Instandhaltung in der Verwaltung auf der gleichen Hierarchieebene wie Gärtnerei und Verarbeitung in der Pro-

duktion, nämlich E.2; zwar liegen diese beiden „Kaschterl“ optisch nicht auf Augenhöhe, aber sie haben die gleiche Anzahl Stationen bis zur Geschäftsleitung, nämlich eine.

Nun fällt am Organigramm der Mickeymouse Inc. alias Plum Productions noch Folgendes auf: Die Unterinstanzen in Verwaltung und Einkauf sind ebenfalls nach der Aufgabe unterteilt: z.B. Einkauf, Instandhaltung, Beschaffung, etc. Bei der Produktion hingegen finden wir auch Ortsbezeichnungen als Unterinstanzen (Gärtnerei, Backstube). Das ist eine recht übliche Erscheinung, denn in der Produktion wird oft nach Fertigungsgruppen unterteilt (Schlosserei, Lötstand, Halle zwei). Ähnliches trifft auf den Vertrieb zu; hier ist eine Untergliederung nach Produktgruppen (Kräutersalben, Generika, Vitaminprodukte), nach Marktsegmenten (Krankenhäuser, Apotheken), nach Vertriebskanälen (Internethandel, Grossabnehmer, Direktvertrieb), oder nach Vertriebsregionen (Süddeutschland, Nordwest, Skandinavien, Osteuropa) oft zu finden, und zwar, wie gesagt, auch dann, wenn die erste Ebene unterhalb der Geschäftsleitung ebenso wie die meisten anderen Instanzen nach Funktion gegliedert sind.

Der Grund hierfür ist ebenso einfach wie praktisch. Zum einen sind Abteilungsgrenzen oft mit der Kostenstellenabgrenzung im BAB identisch, und diese definiert sich ja bekanntlich an der physischen Stelle, wo Kosten anfallen; insofern bietet es sich quasi an, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Zum anderen macht sich die Art der vollzogenen Prozesse (also die Verrichtung) nicht selten am Objekt fest: In der Schlosserei wird Metall verarbeitet, am Lötstand werden Leiterplatten vormontiert und in Halle zwei werden die sperigen Chassis gebaut. Oder aber der Vertriebsweg ist an das Produkt gekoppelt: Rezeptfreie Vitaminpräparate verkaufen wir per Internet, während die verschreibungspflichtigen Generika über den Aussendienst an die Apotheken direkt vertrieben werden. In solchen Fällen sind Objekt und Verrichtung zwei Seiten derselben Medaille,

und der Einfachheit halber heisst es dann z.B. nicht „Leiterplatten-vormontage“, sondern schlicht Lötstand.

Wenn nun unsere Plum Productions GmbH oder der Spritzgussmaschinenhersteller weiter wachsen würde, bspw. auf einige tausend Mitarbeiter, dann spricht Einiges dafür, dass das Korsett der funktionalen Organisation irgendwann zu eng wird. Denn das gehört zu den üblichen Nachteilen dieser Organisationsform: Dass nämlich nur ein begrenzter Organisationsumfang auf diese Weise sinnvoll greifbar wird. Zuvor wurden ja bereits wesentliche Determinanten des Organisationsbedarfes zusammengetragen, und diese sind nun auch entscheidend dafür, ob eine andere als die funktionale Organisationsform zweckdienlich erscheinen könnte. Wir gehen heute davon aus, dass die Nähe zu den Kunden und dem Markt eine elementare Rolle für das Unternehmen spielt; entsprechend ist eine divisionale Struktur um so wahrscheinlicher, je mehr Marktsegmente ich als Unternehmen bediene und je unterschiedlicher diese sind, und je unterschiedlicher auch die Produktionsprozesse, die hinter den jeweiligen Produktgruppen stehen. Die Grundidee der divisionalen Organisation besteht grob darin, meist auf Basis grosser Kostenstellen eine Art eigenes Miniunternehmen im Gesamtunternehmen zu schaffen; nämlich Sparten / Divisionen oder strategische Geschäftseinheiten, die sich um ihr spezifisches Kerngeschäft kümmern, ohne jede Entscheidung von der Geschäftsleitung absegnen lassen zu müssen. Ganz bewusst also werden hier unternehmerische Autonomiebereiche geschaffen, um den jeweiligen Markterfordernissen besser und schneller gerecht werden zu können.

Vom Grundsatz her erscheint die Idee des „Unternehmens im Unternehmen“ recht plausibel, aber konsequent zu Ende gedacht muss man sich doch die Frage stellen: warum nicht gleich eine ordentliche Konzernstruktur in Form einer Holding; denn dann das wäre doch die passende Alternative, d.h. könnte man doch gleich jede Sparte



als wirklich eigenes Unternehmen installieren, auch juristisch? Wieso dann noch die Anbindung an eine zentrale Geschäftsleitung? Nun, für ein Unternehmen ist es bspw. durchaus nicht irrelevant, wie es seinen Lieferanten gegenüber tritt bzw. treten kann, oder aber regionalen Behörden gegenüber, der Gewerkschaft, etc. Die gesellschaftliche Stellung eines Unternehmens hat nämlich einen nicht geringen Einfluss auf die Leichtigkeit bzw. die Kosten der Ressourcenbeschaffung sowie die Möglichkeit der politischen Vorteilsnahme; deshalb kann das Gesamtunternehmen ggf. erfolgreicher agieren als kleine Einzelunternehmen, was für Sparte statt Holding spricht. Es gibt zwei sehr grundlegende Argumente für die Klärung dieser Frage, die sich beide an dem Umstand festmachen lassen, dass es im divisionalen Organigramm üblicherweise Zentralbereiche gibt.

Das *Synergieargument* orientiert sich an den Kostenvorteilen der Leistungserstellung in den Zentralbereichen. Diese versorgen die Divisionen mit Dienstleistungen wie typischerweise z.B. Justizariat, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Planung, etc., und können so die *synergetischen Skalenerträge* generieren. Praktisches Beispiel: Vielleicht braucht eine Sparte nur gelegentlich juristische Unterstützung, und es wäre wirtschaftlich nicht vertretbar, hierfür einen divisionseigenen Justitiar zu beschäftigen; oder aber die Kosten für den zentral betriebenen Fuhrpark liegen 23% unter denen der Selbstversorgung durch die Sparten; in diesen Fällen ist eine zentrale Versorgung effizient.

Darüber hinaus gibt es aber auch noch ein weiteres Argument, das für Sparte statt für Holding spricht; nämlich das *Steuerungsargument* der Effektivität. Denn ein Unternehmen muss ja auch dann steuerbar bleiben, wenn die einzelnen Sparten über ein hohes Mass an Autonomie verfügen: Budgets müssen geplant, Ressourcen verteilt, die strategischen Ziele verfolgt werden. Dies setzt ein Minimum an Schnittstellenkoordination zwischen Zentrale und Sparten voraus:

Wir brauchen ein einheitlich gestaltetes Berichtswesen, und damit dieselbe Datenbasis und IT-Infrastruktur in den einzelnen Sparten. Zudem kann es für die künftige Umsetzung der strategischen Ziele als erforderlich angesehen werden, sämtliche Führungskräfte des Unternehmens dasselbe PE-Programm durchlaufen zu lassen; dies könnte nicht nur die Nachfolgeplanung im Gesamtunternehmen erleichtern und Knowhowabflüsse reduzieren helfen, sondern trotz Unterschiedlichkeit der Sparten auch ein Minimum an „gemeinsamem Nenner“ sicherstellen.

Aus diesem Steuerungsargument heraus wäre es dann so, dass vor allem solche Dienstleistungen zentral zur Verfügung gestellt werden würden, die entweder für die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens ((Kennzahlensysteme, Führungskräfteentwicklung, strategische Zielvorgaben, etc.) oder für die Schnittstellenkoordination zwischen Sparte und Zentrale (einheitliche Softwarelösungen, Reporting, etc.) als relevant angesehen werden. Mit Hinblick auf die Inanspruchnahme dieser zentralen Dienstleistungen stehen die Sparten i.d.R. im Kontrahierungszwang, d.h. sie *müssen* sie abnehmen, haben also keine Möglichkeit der anderweitigen Beschaffung. Anders wäre ja auch nicht erklärbar, auf welche Weise über Zentralbereiche im Auftrag der Geschäftsleitung eine Steuerung des Gesamtunternehmens stattfinden kann, denn diese befinden sich ja auf gleicher Ebene wie die Sparten und haben somit wenigstens keinen *hierarchischen* Zugriff.

Nun liegt es auf der Hand, dass durch eine solche Struktur konfliktäre Sollbruchstellen im Unternehmen geschaffen werden, denn einerseits sollen sich die Sparten auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und darin maximal erfolgreich sein, andererseits wird die hierfür notwendige Autonomie beschnitten durch Regeln und Einheitssysteme, deren Befolgung aufwendig und oft genug auch erfolgshinderlich und widersinnig aus Sicht der Sparten erscheint. Für die Zentrale wie-

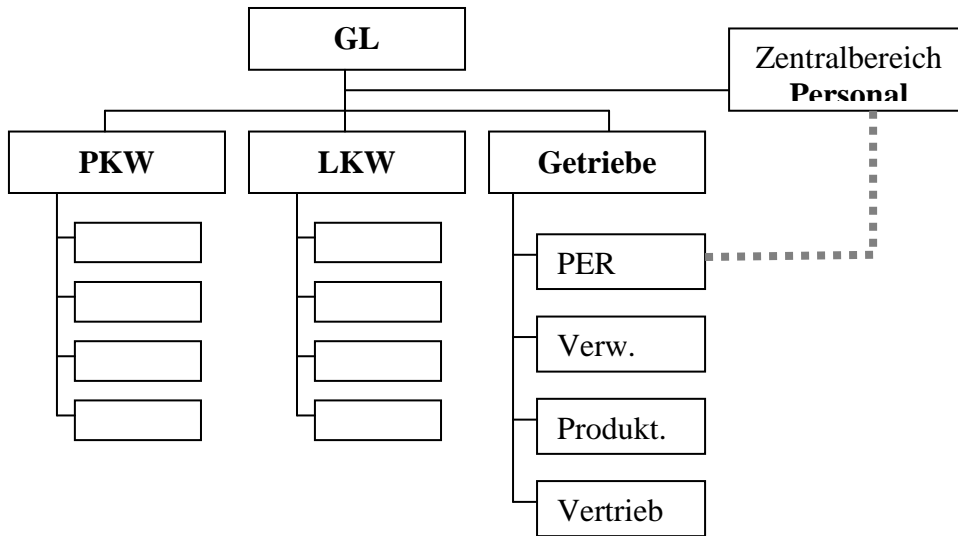
derum, die ja zur Ausübung ihrer Gesamtsteuerungsfunktion auf die präzise Zuarbeit der Sparten angewiesen ist, ist es oft schwierig, die Besonderheiten der Sparten stets und alle im Blick zu haben bei der Formulierung der Vorgaben, was tatsächlich zu Streuverlusten erheblichen Ausmasses führen kann. Dieses **Zentralitätsproblem** hat insbesondere folgende Aspekte:

	<b>Zentrale</b>	<b>Division</b>
<b>Macht</b>	Will möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben bei sich behalten	Will möglichst autonom sein, d.h. möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben selbst wahrnehmen
<b>Steuerung</b>	Steuerung des Gesamtunternehmens durch flächendeckende Massnahmen	Zusatzaufwand, Streuverluste und Verwässerung der Positionierung durch unnötige Vereinheitlichung
<b>Information</b>	Berichtswesen als Entscheidungsgrundlage zur Gesamtsteuerung	Es müssen zahlreiche Daten / Infos generiert werden, die keinen Nutzen für die Division haben
<b>Workflow</b>	Zu den Divisionen: aufwendig, chaotisch, ein „Flohzirkus“	Zur Zentrale: Entscheidungen dauern ewig, keine Unterstützung von „Sesselpupsern“
<b>Fremdbild</b>	„Die Divisionen sind aufmüpfige Fürstentümer, die uns in unserer guten Arbeit behindert“	„Die Zentrale ist eine machungrieger Krake mit Wasserkopf, die uns in unserer guten Arbeit behindert“

*Tabelle 3: Wesentliche Aspekte des Zentralitätsproblems*

Zur vorläufigen Lösung dieser Konflikte an den Sollbruchstellen werden zuweilen zusätzliche Weisungsbefugnisse installiert, nämlich durch die fachliche Weisung von ZB an divisionale Funktionseinheit.

Dadurch soll sichergestellt werden, dass Regeln und Termine eingehalten werden.



*Abbildung 8: Das Dotted Line Prinzip der fachlichen Weisungsbefugnis*

Zur Praxis der fachlichen Weisungsbefugnis ist zu sagen, dass diese wenig ausgerichtet wird mit einer schwachen Führungskraft als BereichsleiterIn. Dies offenbart folgendes Dilemma: Entweder der Zentralbereich hat eine eigene Autorität gegenüber den Divisionen; u.a. durch konsequente Umsetzung einiger weniger Richtlinien und die wirksame Unterstützung der Divisionsmanager – dann wäre eine fachliche Weisungsbefugnis nicht notwendig. Oder aber die Leitung des Zentralbereichs hat Schwierigkeiten, sich den Divisionen gegenüber durchzusetzen – dann wird auch eine Weisungsbefugnis prinzipiell wenig daran ändern.

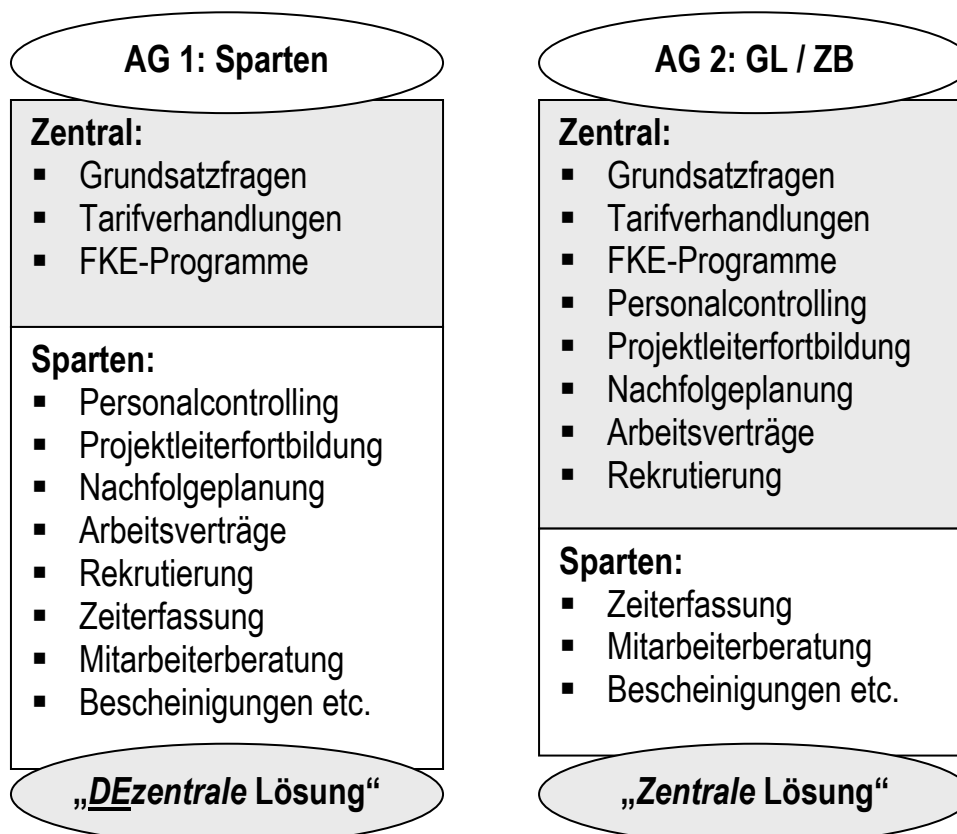
Vor dem Hintergrund des Zentralitätsproblems gehen wir nun der Einfachheit halber, um ein praktisches Beispiel zum Für und Wider zu konstruieren, nun einmal von der Vorstellung aus, dass die Gesamtheit aller im Zusammenhang mit der Personalarbeit im Unternehmen wahrzunehmenden Aufgaben 100% beträgt. Diese Aufgaben umfassen bspw. das Festlegen der Personalpolitik, Rekrutierung von Mitarbeitern, das Erstellen von Arbeitsverträgen, Kündi-

gungen, Nachfolgeplanung, Zeiterfassung, Beratungsgespräche, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, etc. Unser Unternehmen ist die Office Solutions GmbH, mit Hauptsitz in Wieblingen und den Sparten Druck (Kopierer, Scanner, Drucker), Teletechnik (Telefonanlagen, interne Netzwerke, Datentransfer), Möbel (Tische, Regale, Stühle, Stehpulte) sowie Kommunikation (Büro- und Moderationsutensilien). Seit langem schwelen die Konflikte zwischen der Zentrale und den Sparten, und die Bereichsleiterin Kommunikation Frau Lind hat nun mit Kündigung gedroht, wenn nicht endlich eine saubere Lösung für die Arbeitsteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten zustande kommt. Stein des Anstosses war, dass Eva Lind die freiwerdende Personalleiterposition ihrer Division nicht mit ihrer Wunschkandidatin und langjährigen Mitarbeiterin Sabine Bernshaus besetzen darf, sondern einen externen Kandidaten von der Geschäftsleitung „vor die Nase gesetzt“ bekommen soll.

Geschäftsleitung und Spartenverantwortliche sowie Leitung und stellvertretende Leitung der Zentralbereiche treffen sich nun zu einer mit Spannung erwarteten Krisensitzung, die tragfähige Lösungsansätze zu Tage fördern soll. Die Atmosphäre ist ziemlich unterkühlt, als diese elf „Grosskopfer“ am Tagungstisch Platz nehmen. Die Einstiegspräsentationen der Geschäftsleitung sind politisch korrekt, bringen aber (vielleicht deswegen) wenig Neues; erst als der eigentlich schon pensionierte Senior, der stets leicht verbeulte Cordhosen trägt, mit blitzenden Augen einen wirklich urkomischen Witz reisst, lockert man sich etwas, und als die gute Seele des GL-Büros, Tekla Winz, dann den Pausenkaffe im Foyer auf den Tisch stellt, kommt man ein wenig ins Gespräch. Nach der Pause macht der stellvertretende Leiter der Zentralbereiche, Hannes Berger, einen vielversprechenden methodischen Vorschlag.

Man könne doch, so sagt er, alle strittigen Aufgaben einmal auflisten, und dann die Argumente zusammentragen, die für eine zentrale

oder dezentrale Wahrnehmung der jeweiligen Aufgabe sprächen. Sowohl Sparten als auch ZB / GL bekommen die Möglichkeit, die Problematik jeweils aus ihrer Sicht darzustellen, und es müsste doch mit dem Teufel zugehen, wenn man nicht einen Weg der Einigung fände. Exemplarisch könne man ja aus gegebenem Anlass mit dem Personalbereich beginnen, und Kompetenzstreitigkeiten nach den Aspekten des Steuerungsarguments, des Synergiearguments und mit Hinblick auf praktische Koordinationserfordernisse analysieren, und dann könne man in Folgeterminen weitere Funktionsbereiche auf die gleiche Weise abarbeiten. – Gesagt, getan. Der Rest der Powerpointpräsentationen wird „gekippt“, und man teilt sich in zwei Arbeitsgruppen, nämlich Sparten und GL / ZB mit jeweils einem „Delegierten“ aus der anderen „Partei“ auf, die nach fast zwei Stunden hitziger Diskussionen folgende Ergebnisse präsentieren:



**Abbildung 9: Mögliche Arbeitsteilung zwischen ZB und Sparten am Beispiel Personal**

Leider gab es keine Möglichkeit, die faktischen Ergebnisse dieser Diskussion mitzuverfolgen; wie wissen also nicht, auf welche konkrete Lösung sich die elf Grosskopferten der Office Solutions GmbH am Beispiel Personal verständigt haben. Aber ganz allgemein lässt sich doch folgendes aus dieser Diskussion ableiten: Es scheint unterschiedliche Standpunkte zu der Frage zu geben, was unter *originäre Steuerungsaufgaben des Gesamtunternehmens* fällt und welche Aufgaben *notwendig dezentral wahrgenommen* werden müssen, um das notwendige Minimum an spezifische Fokussierung des Kerngeschäfts seitens der Sparten sicher stellen zu können. Für die Klärung gibt es kein Patentrezept. Bei der Nachfolgeplanung könnte man bspw. argumentieren, dass Eva Lind am besten beurteilen kann, wer am ehesten als künftiger Personalleiter der Sparte in Frage kommt. Das Gegenargument ist: Da der GL- bzw. ZB-Nachwuchs grundsätzlich aus den Sparten rekrutiert wird, spielen in E.2 nicht nur Sparten-, sondern auch Gesamtunternehmensinteressen eine Rolle, und das läuft wenigstens auf ein Mitsprache- oder Vetorecht der GL hinaus.

Oder das Thema Arbeitsverträge: Es kann doch nicht sein, argumentiert Eva Lind, dass ich keinen *Konditionsspielraum* habe, um wirklich gute Leute zu rekrutieren; es muss doch möglich sein, innerhalb eines lockeren Rahmens individuelle Benefits zu generieren, um die „Grössen“ der Branche an uns zu binden. Die juristische Prüfung und die Standardbestandteile könnt ihr, liebe Zentrale, gern übernehmen und gestalten, aber ich bin darauf angewiesen, als Arbeitgeber *in meinem Segment* besser dazustehen als der Wettbewerb. Das mag ja sein, sagt da die Zentrale, aber es ist intern unmöglich zu argumentieren, warum ein Feld-Wald-und-Wiesen-Trainer im Kommunikationsbereich mehr verdienen soll als ein wichtiger Entscheidungsträger Möbelsparte, an dem hunderte von Arbeitsplätzen hängen. Implizit also, das zeigt sich an diesem verbalen Schlagabtausch, hängt an der Aufgabenübernahme durch die Spar-

ten immer auch Gestaltungsmacht im Dienste der spezifischen Erfolgssicherung, und genau das macht ja auch diese Diskussion so schwierig. Selbst wenn wir also deren Ergebnis im konkreten Fall hätten verfolgen können, hätte uns das prinzipiell nicht weitergeholfen, da in einem anderen Fall das Ergebnis hätte signifikant anders ausfallen können.

Nun war ja die divisionale Organisation als eine Strukturform eingeführt worden, die höhere Komplexitätsgrade bewältigen kann als die funktionale Organisation. In gängigen Darstellungen werden meist die Vor- und Nachteile der funktionalen vs. der divisionalen Struktur gegenüber gestellt, aber das ist aus zwei Gründen völlig verfehlt, da es auf den Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen hinausläuft. Zum einen gibt es nur ein relativ kurzes Zeitfenster von wenigen Jahren wachstumsbedingten Übergangs, wo diese Strukturalternative überhaupt besteht. Und zum anderen wird hier die entscheidende Tatsache vernachlässigt, dass wir es in der Praxis in aller Regel mit Mischorganigrammen zu tun haben, also solchen Strukturen, die sich nicht an der Reinheit der Lehre, sondern den situativen Gegebenheiten ausrichten. Demzufolge wird der Entstehung einer vorwiegend divisionalen Struktur zunächst die Bildung einer oder einzelner Sparten unter vorläufiger Beibehaltung sonstiger funktionaler Aufgabenteilung vorangehen, oft in der Produktion oder im Vertrieb (s.o.).

Aus einem anderen Grund noch ist der *Vergleich* zwischen funktionaler und divisionaler Struktur irreführend. Denn immerhin ist ja deutlich geworden, dass die Sparten in sich funktional gegliedert sind; wenn nicht auf der zweiten, dann auf der dritten oder vierten Ebene, je nach Unternehmensgröße. Und das wiederum bedeutet: die funktionale Struktur ist nicht abgeschafft durch eine divisionale, sondern verlagert sich schlicht auf eine untergeordnete Ebene. Also trifft all das, was über funktionale Organisationen gesagt wurde (wie



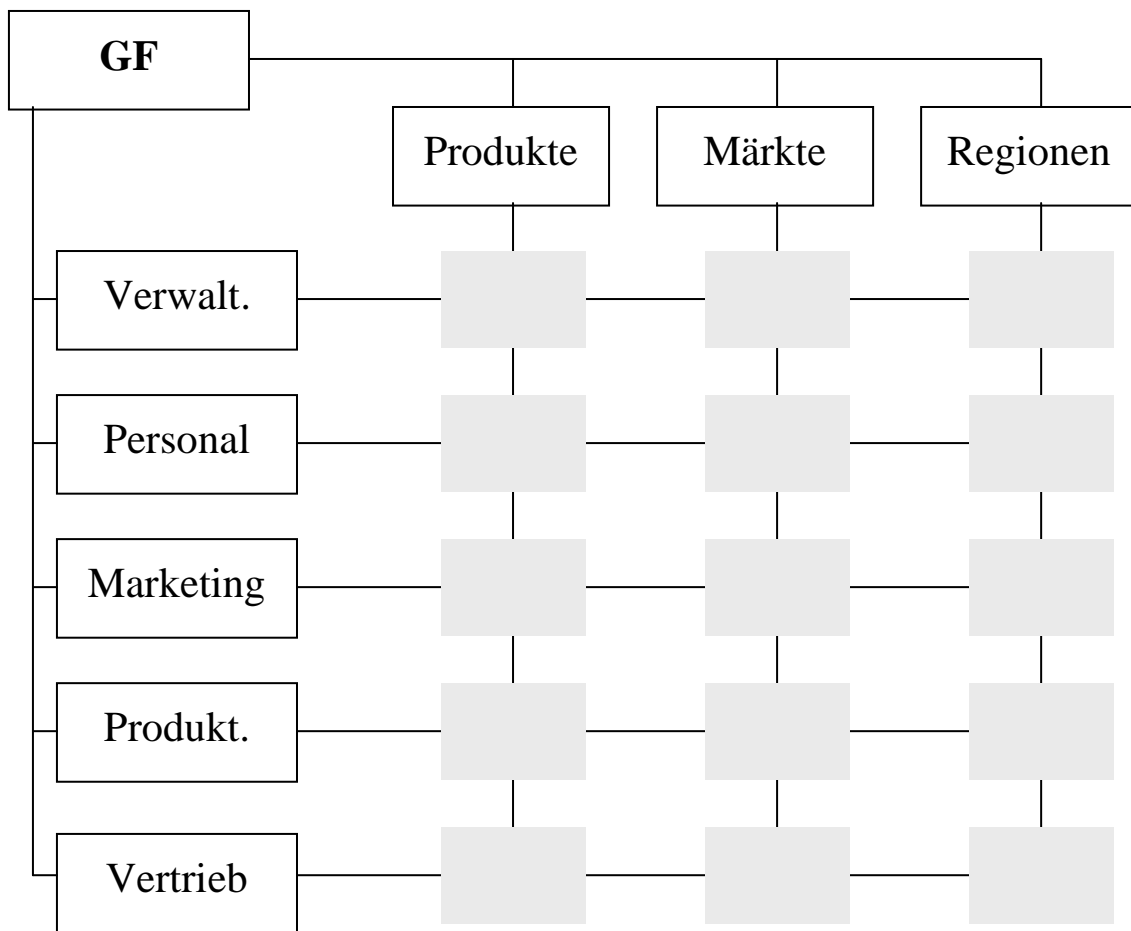
z.B. Kamineffekt, Vor- und Nachteile), nun auf die einzelne Sparte zu. Sie sehen: man soll nicht alles glauben, was man liest, auch wenn „Lehrbuch“ draufsteht (Anwesende ausdrücklich eingeschlossen); das Denken während der Rezeption ist erlaubt.

Zu Beginn wurde ja behauptet, dass es nur zwei idealtypische Grundformen der Organisation gibt, und das seien die funktionale und die divisionale, alle anderen seien daraus ableitbar. Wir wenden uns nun der Matrixstruktur zu, um diese Behauptung zu belegen. Zuvor allerdings machen wir uns Gedanken über die Umstände, unter denen eine solche Struktur entstehen kann, da mittlerweile klar ist, dass die Konstruktion von Unternehmen am Reissbrett wirklich nicht mehr als ein Gedankenexperiment sein kann, und dass reale Unternehmen immer eine eigene Biografie haben, aus der heraus bestimmte Entwicklungen verständlich werden. Stellen wir uns also einen Markenartikler im Foodbereich vor, der bisher divisional operiert, mit den Sparten Fertiggerichte (Tiefkühl- und Dosenlinie, Instantsuppen), Eiscreme (am Stil und aus der Familienpackung), Schokoprodukte (Pralines, Tafelschokolade, Schokoriegel) sowie neuerdings Diätprodukte „schlanke Linie“ (Aufschnitt, Marmelade, Tiefkühl, Süßes). Schon seit einigen Jahren wurde klar, dass man sich im stark konzentrierten Einzelhandel nur dann erfolgreich platzieren kann, wenn die Sparten eng zusammenarbeiten. Diese Notwendigkeit wurde nun durch die neue Sparte Diätprodukte verstärkt, denn hier geht es nicht nur um Fragen der Platzierung, also den Vertrieb, sondern auch (im Wertschöpfungsprozess des Unternehmens sehr viel früher) um die Frage der Produktentwicklung, Packungsgrößen, Synergieeffekte in Produktion und Marketing, Marktforschung, etc., ganz zu schweigen vom schwierigen Kampf um die Präsenz in den Regalen der Supermärkte.

Eine enge Zusammenarbeit der Sparten ist allerdings strukturell im divisionalen Organigramm nicht vorgesehen; im Gegenteil: Man ver-

sucht ja gerade, die Geschäfte der jeweiligen Marktnischen in weitgehend unabhängige Bereiche auseinanderzuidividieren, um Autonomie für das Kerngeschäft freizusetzen. Nun heisst es offenbar „kehrmarsch“, zumindest was ausgesuchte Aspekte anbelangt, und die könnten bspw. sein: F&E, MaFo, Qualitätssicherung, Vertrieb, und vielleicht sogar Produktion (denn ob ich eine Diätsuppe oder eine gewöhnliche Instantsuppe produzieren, dürfte von Prozess her keinen weltbewegenden Unterschied machen). Prospektierter Auslöser für eine Matrixstruktur könnten somit Synergieargumente sein: Es macht doch keinen Sinn, das Eis am Stil für Diätprodukte neu zu erfinden, wenn ich schon etliche „normale“ Varianten habe, so die Überlegung. Wenn ich also grundlegend von einer divisionalen Struktur ausgehe, dann könnte die Koordination der genannten Aspekte zunächst über „stehende Einrichtungen“ abgewickelt werden; Arbeitskreise, Qualitätszirkel, die Tütensuppen-Taskforce, das Projekt Grundlagenforschung Gefriertrocknung, etc., und in jedem dieser Gremien sässe mindestens ein Vertreter einer Sparte, und ggf. auch noch einer aus ZB, um den notwendigen Austausch sicherzustellen.

Nun kann es aber aus bereits benannten Interessen der Gesamtunternehmenssteuerung als sinnvoll erscheinen, diese zunächst auf reine Koordination ausgelegte Funktion mit umfassenden Weisungsbefugnissen auszustatten, um dem Stellenwert dieser Abstimmung und dem Generieren von Synergieeffekten in der Organisation einen entsprechenden Stellenwert und Rückhalt zu verleihen. Das bedeutet konkret, dass aus den temporären Koordinationsgremien nun formell eigenständige Instanzen werden, die quasi im Koordinatenkreuz die Y-Achse eines denkbaren Organigramms bestücken:



*Abbildung 10: Schema einer Matrixorganisation*

Jenseits dieses Beispiels ist natürlich auch denkbar, dass beide Achsen darüber hinaus wiederum nach Objekt gegliedert sind, was i.d.R. bei hochkomplexen internationalen Organisationen der Fall ist (z.B. Länder / Produktgruppen). Allerdings ist zur Einschränkung anzumerken, dass ich selbst in zwanzig Berufsjahren noch kein Organigramm zu Gesicht bekommen habe, in dem diese Matrixstruktur in allen Bereichen und Ebenen konsequent und durchgängig für das gesamte Unternehmen nachvollziehbar gewesen wäre. Meist betrifft es nur einige wenige Bereiche, und auch das hat naheliegende praktische Gründe. Zum einen steht mir ja frei, auch in der Matrixorganisation weiterhin Zentralbereiche zu nutzen, die ihre Dienstleistungen an alle weiteren Organisationseinheiten unter dem Steuerungs-

dem Synergie-, und dem Koordinationsaspekt liefern. Überall dort also, wo eine formelle Weisungsbefugnis nicht unverzichtbar erscheint, komme ich mit zentralen Dienstleistungen klar. Zum zweiten erscheint es in Erweiterung dieses Arguments als weitgehend sinnfrei, eine Aufgabe wie bspw. Patent- oder Markenrecht als formelle Linienfunktion und somit als Instanz einer Matrix zu installieren. Die hier subsummierten Aufgaben nämlich betreffen Entscheidungsvorbereitung und Dokumentation, und haben somit in der Linie nichts verloren.

Die Vorteile einer Matrixstruktur liegen auf der Hand: Sie kann ebenso wie die divisionale Struktur, aus der sie ja erwachsen ist, eine hohe Komplexität meiner Organisation abbilden. Zugleich wird der „Nachteil“ der relativen Unabhängigkeit der Sparten voneinander überwunden, indem zusätzliche strukturell weisungsberechtigte Instanzen installiert werden. Das allerdings impliziert eine hochproblematische *Doppel- oder Mehrfachunterstellung*, da nämlich die Produktentwicklung Tütensuppen nicht nur an die Fertigerichte, sondern auch an die unternehmensweite F&E berichtet, wodurch die hiervon betroffenen Mitarbeiter meist vom Regen in die Traufe kommen. Denn der F&E Leiter setzt bspw. ein Projekt zur Grundlagenforschung der Gefriergetrocknung von Tütensuppen auf, während Sie gleichzeitig mit Händen und Füßen dafür strampeln, um die Produktentwicklung für die sieben neuen Sorten der „Linessa“ Linie zuwege zu bringen. Eine solche Konstellation kann nur dann klappen, wenn sich entweder die beiden Führungskräfte minutiös absprechen, oder einer von beiden recht unbekümmert ist, was ja dann den Sinn einer Matrix per se in Frage stellen würde.

Doppelunterstellungen sind prinzipiell für alle Beteiligten extrem aufwendig sowie potentiell konfliktär, und werden deswegen auch nur dann installiert, wenn der Nutzen noch grösser erscheint. Dies allerdings praktisch meist in Verbindung mit einer Spartenstruktur

(als dotted line Prinzip der zusätzlichen fachlichen Weisungsbefugnis) oder einer Matrix wie hier beschrieben; dem im Lehrmaterial oft als Idealtypus beschriebenen sog. Mehrliniensystem bin ich in den über zwanzig Jahren meiner beruflichen Tätigkeit kein einziges Mal, nicht einmal andeutungsweise, begegnet. Überlegen Sie nur: Wer soll den meinen Urlaubsantrag als Mitarbeiter unterschreiben, wenn auch nur einer meiner Chefs 150 Reisetage im Jahr hat? Vor diesem Hintergrund sind Mehrfachunterstellungen wahrscheinlich, auch wenn sie als Linienabhängigkeit formal anders dargestellt werden, vor allem als Ausdruck beabsichtigten *fachlichen* Zugriffs zu verstehen.

Die gedankliche Weiterentwicklung einer Matrixstruktur mündet in die Tensororganisation, die als eine Art dreidimensionale Matrix vorstellbar ist. Hierzu ist aus praktischer Sicht folgendes zu sagen: Für alle Beteiligten resultiert aus einer solchen Struktur nicht nur eine Mehrfachunterstellung, sondern mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ist nach einer Weile im täglichen Geschäft nicht mehr ausmachbar, wer wem funktional was zu sagen hat, und dann gilt nur noch die platte Devise: „ober sticht unter“. Will sagen: Es gibt Grenzen der Belastbarkeit und der Orientierungsfähigkeit für Organisationsmitglieder. Ich halte es zumindest für zweifelhaft, dass Tensorstrukturen im Tagesgeschäft tatsächlich in vollem Umfang gelebt werden, selbst wenn sie für spezifische Stäbe (z.B. strategische Planung) zumindest prinzipiell sinnvoll erscheinen. Insofern spiele ich Ihnen an dieser Stelle den Ball zurück: Wenn Sie Näheres über die gelebte Praxis von Tensororganisationen aus eigener Anschauung erfahren, seien Sie doch bitte so nett und sagen mir Bescheid.

## 2.4 Implikationen der Konfiguration

Es wurde weiter vorn behauptet, dass ein und dieselbe Funktion, selbst bei gleicher Instanzengrösse (z.B. 6 Mitarbeiter), eine unterschiedliche Bedeutung haben könne, je nachdem ob sie unmittelbar unterhalb der Geschäftsleitung oder nur in der vierten Ebene aufgehängt sei. Das liegt zum einen daran, dass die wegweisenden Entscheidungen eines Unternehmens natürlich von der GL getroffen werden, wobei E.1 (auch oft als Führungskreis bezeichnet) i.d.R. in diese Entscheidungsfindung eingebunden ist, um funktionale und / oder spartenbezogene Aspekte ausreichend berücksichtigen zu können. Wenn es bspw. um die Frage geht, inwiefern die Marktpositionierung in einem bestimmten Marktsegment in den nächsten Jahren ausgebaut werden kann, dann werden F&E, Marketing sowie Vertrieb wichtige Informationen zur Einschätzung der Lage beisteuern können. Oder wenn es darum geht, ein Werk in Lettland zu eröffnen, dann werden juristische, produktionstechnische und personalerische Aspekte eine grosse Rolle spielen. Zum anderen ist es normalerweise so, dass die Anzahl Mitarbeiter, die direkt oder mittelbar einer Instanz zugeordnet sind, tendentiell um so grösser ist, je höher sich diese in der Hierarchie befindet, weil sie nämlich dann meist eine Reihe von Unterinstanzen hat. Eine Entscheidung hat dann rein mengenmässig einen sehr viel grösseren Einfluss auf das Unternehmen, wenn sie auf E.1 (statt auf E.4) getroffen wird.

Ebene	wer	was	Kommentar
<b>Top Management</b>	Vorstand	<b>„Navigieren“</b> (wohin?)	<b>Je höher in der Hierarchie, desto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ höher der Anteil strategischer Entscheidungen</li> <li>▪ komplexer / weniger spezialisiert die Aufgabenstellung</li> <li>▪ mehr Methodenwissen im Vergleich zum Fachwissen erforderlich</li> <li>▪ geringer der Anteil formalisierbarer Routinefälle</li> <li>▪ höher das Risiko falscher Entscheidungen</li> <li>▪ weniger spürbar der „Druck von unten“</li> </ul>
	Geschäftsführer Bereichsleiter		
<b>Middle-Management</b>	Hauptabteilungsleiter	<b>„Entscheiden“</b> (was?)	
	Abteilungsleiter		
<b>Lower Management</b>	Team- /Gruppenleiter Meister, Vorarbeiter	<b>„Umsetzen“</b> (wie?)	
<b>Operationale / Ausführungsebene</b>	Sachbearbeiter, Angestellte Arbeiter / Werker	<b>„TUN“</b>	

***Tabelle 4: Relative Anteile strategischer und operativer Aufgaben in Abhängigkeit von der Hierarchieebene***

Wenn wir anhand obiger Tabelle von vier bis fünf Ebenen im Unternehmen insgesamt ausgehen, lässt sich die Situation wie folgt verdeutlichen. Die Ausführungsebene hat keine formelle Führungsfunktion; hier geht es einfach nur um das Abarbeiten von Aufgaben, und zwar nach den Vorgaben und Rahmenbedingungen, die durch das Lower Management (in diesem Fall E.4 oder E.5) gesetzt werden. Genau darin besteht dessen wesentliche Funktion, nämlich dafür zu sorgen, dass die Dinge, über die an höherer Stelle bereits entschieden wurde, praktisch getan werden; die Führungs- und Entscheidungsfunktion bezieht sich also ausschliesslich auf das unmittelbare

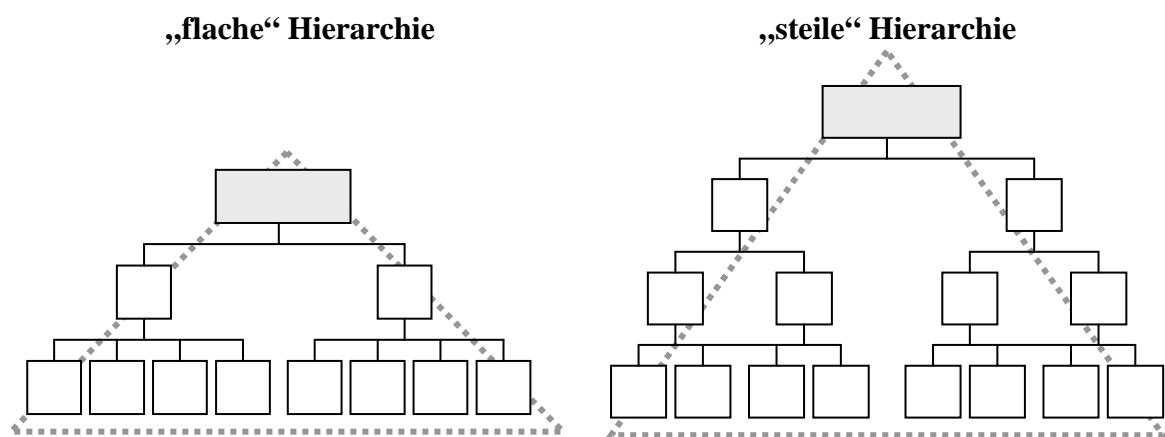
Tagesgeschäft. Das Topmanagement (d.h. E.0, E.1 sowie ggf. E.2, je nach Unternehmensgrösse und –struktur) hat die Aufgabe, das Unternehmen so durch die Unwägbarkeiten des Marktes zu navigieren, dass es auch noch in fünf oder zehn Jahren noch besteht, und hoffentlich an Wert gewachsen ist. Hier werden also die *unternehmerischen* Entscheidungen getroffen, was allem voran strategische Zielgrössen wie Marktanteil, übergreifende Sortimentspolitik, etc. sowie das Eingehen strategischer Allianzen, Restrukturierungen, Mergers, etc. betrifft. Hier wird also festgelegt, wo das Unternehmen im Dezember, oder in zwei bzw. in fünf Jahren stehen soll.

Das Middlemanagement hat nun die schwierige Aufgabe, strategische Ziele in die Organisation zu diffundieren, was oft mit dem schwierigen Übersetzungsprozess der Operationalisierung verbunden ist. Denn es ist zwar relativ einfach abzuleiten, was ein gesamthafes Umsatzziel von X für den zu erzielenden Marktanteil der Sparte Y bedeuten könnte, aber welche konkreten Massnahmen müssen in der Produktion, im Marketing, im Vertrieb, ja selbst im Personal angesetzt werden, um diesen Marktanteil realisieren zu können? Hier gibt das Top Management selten mehr als eine grobe Richtung vor, womit ein erhebliches Entscheidungsrisiko nach unten delegiert wird. Zudem ist das Middlemanagement insofern in einer schwierigen Lage, als es rechenschaftspflichtig über die Erfüllung wichtiger Ziele ist (Druck von oben), zu deren Erreichung aber oft (noch) nicht die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen, was Widerstände bei Lower Management (Druck von unten) auslöst; es befindet sich also in einer *Sandwich* Position.

Eines der zentralen Themen im Zusammenhang mit der Konfiguration eines Unternehmens, das auch unmittelbar mit dem Problem der Hierarchie zusammenhängt, ist die Leitungsspanne, womit die Anzahl direkt zugeordneter Mitarbeiter und / oder Instanzen gemeint ist. Nehmen wir zunächst die Vogelperspektive ein und betrachten



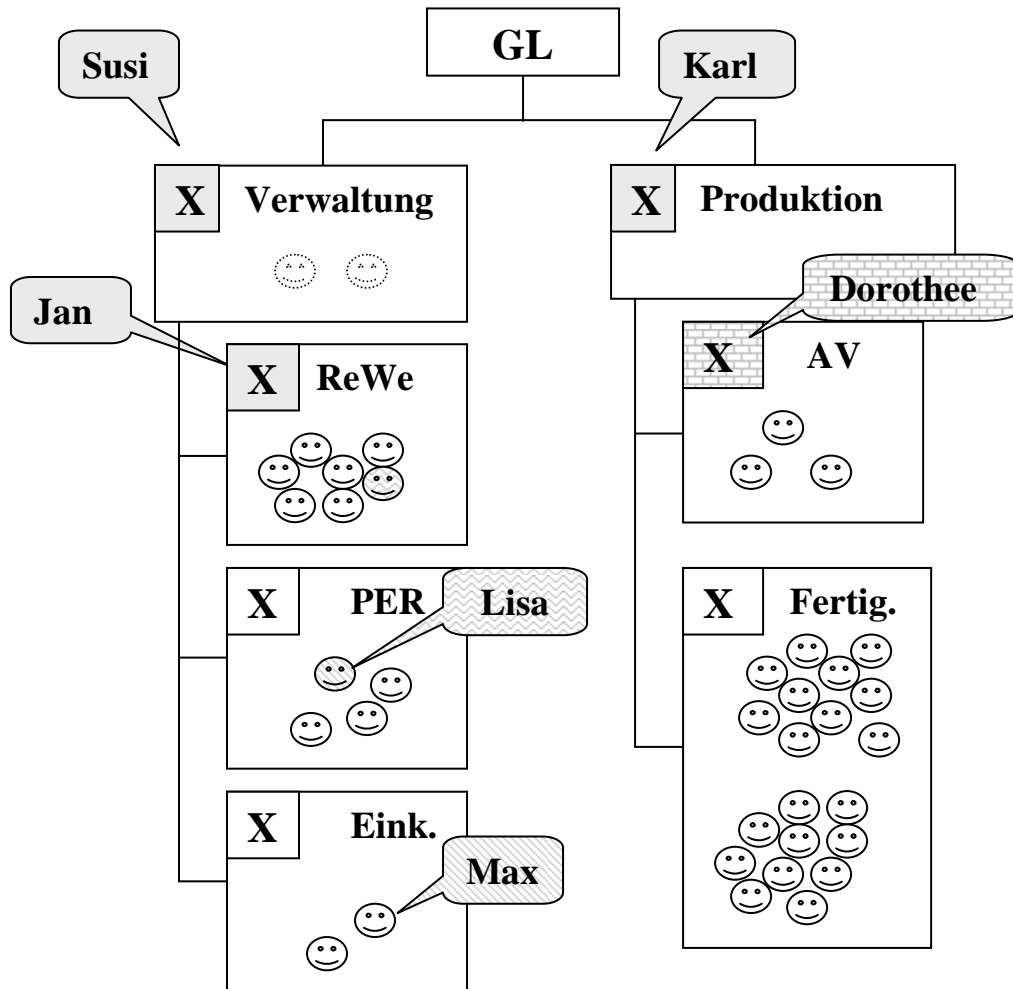
die Konfiguration des Unternehmens unter diesem Aspekt. Ceteris paribus, d.h. bei sonst gleichbleibenden Bedingungen (z.B. ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern) kann die Konfiguration recht unterschiedlich aussehen; je mehr Instanzen es nämlich gibt, d.h. auf je mehr Führungskräfte sich die Mitarbeiter verteilen, desto weniger werden es trivialerweise je Führungskraft sein, und desto steiler ist demzufolge die Konfiguration:



**Abbildung 11: Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Konfiguration**

Nun stellen wir fest, dass der Ruf nach flachen Hierarchien („Liberation Management“) aus den neunziger Jahren in die Jetztzeit hineinschallt und sich zu einer normativen Forderung gemausert hat. Allerdings befassen wir uns als Betriebswirte zunächst ja nicht mit Vorstellungen von Wünschenswertem, sondern mit Zweckmässigkeitsüberlegungen, und vor diesem Hintergrund ist doch zu prüfen, welche prinzipielle Funktion die Leitungsspanne hat und inwiefern demzufolge eine steile oder flache Hierarchie zieldienlich sein kann. Hierzu ist zunächst einmal zu betrachten, was die direkte Zuordnung eines Mitarbeiters denn für die Entscheidungswege im Unternehmen bedeutet, und wie sie formell installiert ist. In diesem Sinne stellt und das Organigramm tatsächlich nur einen Ausschnitt der „Wahrheit“ dar, weil es lediglich Instanzen aufzeigt, und nicht einzelne Mitarbeiter. Wenn wir nämlich das Organigramm quasi mit einer Röntgenbril-

le betrachten würden, dann ergäbe sich möglicherweise folgendes Bild:



*Abbildung 12 Leitungsspanne und hierarchischer Zugriff*

Betrachten wir die Leitungsspanne von Susi, so würde das Organigramm lediglich die drei Führungskräfte der untergeordneten Instanzen Rechnungswesen, Personal und Einkauf zeigen, nicht aber die beiden Assistenzkräfte, die Susi ebenfalls disziplinarisch zugeordnet sind und sie bspw. bei täglichen Koordinations- und Verwaltungsaufgaben unterstützen. Das ist aus der Vogelperspektive auch sinnvoll so, wenn es nämlich lediglich um die Frage des Instanzenzuges geht; bei der Betrachtung des hierarchischen Zugriffs muss die Analyse allerdings etwas detaillierter ausfallen. Direkte Zuordnung be-

deutet, dass die fachlichen und disziplinarischen Zugriffsrechte, die in der Linie verankert sind, vollumfänglich greifen; wenn Jan also Urlaub haben möchte oder befördert werden soll, trifft Susi die entsprechenden Entscheidungen, ebenso was die fachlichen Anforderungen an Jan anbetrifft. Relativ offensichtlich ist auch, dass wenn Jan eine Zuarbeit von Max haben möchte, bspw. eine Auflistung aller A-Lieferanten nach Teilegruppen, dann wird er ihn nicht direkt anweisen können, da Max nicht seiner Abteilung, sondern der seines gleichrangigen Kollegen zugeordnet ist.

Wenn aber nun Susi ein Konzept von Lisa zu möglichen Konsequenzen der demografischen Entwicklung für die Personalarbeit des Unternehmens haben möchte, dann muss sie Lisa doch anweisen können, denn schliesslich ist Susi ja zugleich auch Chefin des Personalleiters? – Hierauf gibt es nun zwei Antworten. Die politisch korrekte ist: Nein, denn Lisa untersteht dem Personalleiter, und nicht Susi; wenn sie das Konzept haben möchte, muss sie den Personalleiter darum bitten bzw. ihn anweisen. Genau das ist ja der Sinn der Linienzuordnung: dass es nämlich klare Verantwortlichkeiten, Verpflichtungen und Prioritäten gibt. Aber andererseits, und das ist die zweite Antwort, versucht man im Tagesgeschäft oft, die Wege abzukürzen – schon allein deswegen, weil ein Unternehmen, in dem ausschliesslich Dienst nach Vorschrift gemacht wird, in nicht allzu langer Zeit ein Fall für die Insolvenzverwaltung wird. In aller Regel wird also Susi bei Gelegenheit Lisa direkt um dieses Konzept bitten, wahrscheinlich mit der Einschränkung, dass ihre „normalen“ Aufgaben darunter nicht leiden sollen. Sollte es eine grössere Sache sein, wird sie sich wahrscheinlich vorher mit Jan abstimmen.

Diese Praxis der kurzen Wege, die ja zunächst sehr hilfreich sein kann, hat allerdings auch einiges an politischer Brisanz und das Zeug zu einer handfesten Sollbruchstelle im System. Denn die Voraussetzung für einen glimpflichen Verlauf solchen hierarchischen

„Hineinregierens“ über mehrere Ebenen hinweg ist das Vertrauen darauf, dass es sich um eine situativ und sachlich bedingte Ausnahme handelt: Solange Jan nämlich davon überzeugt sein kann, dass Susis Anliegen in der schnellen Lösung eines dringenden praktischen Problems besteht, und seine Führungsverantwortung dadurch nicht prinzipiell in Frage gestellt wird, ist es unproblematisch für ihn, den einen oder anderen „Übergriff“ dieser Art zu akzeptieren. Stellt sich allerdings im Laufe der Zeit für Jan heraus, dass der Hintergrund solcher Aktionen weniger sachlich als politisch motiviert sind (z.B. weil Susi Jan bald durch jemanden ersetzen will, der ihrem Führungsstil gegenüber weniger kritisch eingestellt ist), dann wird er sich wahrscheinlich dagegen zur Wehr setzen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist das Postulat der Rationalität organisationalen Geschehens, das wir zu Beginn ja grundsätzlich vertreten hatten, in Frage gestellt (und an dieser Stelle soll lediglich darauf hingewiesen sein; die Diskussion ist Gegenstand eines anderen Bandes).

Jenseits der bereits aufgegriffenen Punkte fällt an der schematischen Organigrammstruktur in obiger Abbildung noch etwas anderes auf: Dass nämlich offenbar die Leitungsspanne in der Fertigung signifikant höher ist als in allen anderen Instanzen, und das wirft Fragen auf, an die wir uns zunächst bei jeder weiteren Information heranzupirschen. Insgesamt sind zwanzig Köpfe zu zählen, die zumindest grafisch in zwei Formationen gruppiert sind. Von hier aus sind mehrere Interpretationen denkbar: Entweder die Abteilung steht vor ihrer Aufspaltung, oder aber es handelt sich um zwei Schichten. In letzterem Fall ist erwartbar, dass es auch zwei Schichtmeister gibt, also zwei Personen, die für das „X“, nämlich die Instanzenführung, stehen (womit die Leitungsspanne im Vergleich zu den anderen Instanzen aber immer noch recht hoch wäre). Zunächst einmal sind es aber zwanzig Mitarbeiter, und es ist demzufolge zu fragen, wieso bspw. die Arbeitsvorbereitung demgegenüber nur drei hat, obwohl

sie auch der Produktion zugeordnet ist. In der Funktion selbst kann die Antwort hierauf also nicht zu suchen sein.

Dies lenkt das Augenmerk auf die Führungsfunktion selbst. Wiederum ausgehend von der prinzipiellen Ressourcenknappheit ist festzuhalten, dass eine Führungskraft umso weniger Zeit je Mitarbeiter zur Verfügung hat, je grösser die Leitungsspanne ist. Und das bedeutet ganz praktisch, dass weniger personale Führungsinterventionen (wie z.B. Anweisung, Ergebnismeldung, Knowhowtransfer, etc.) stattfinden können. Wenn ich als Führungskraft fünf Mitarbeiter habe, und im Lower Management auch noch eine Reihe von operativen Aufgaben, dann erscheint es zunächst unproblematisch, für jeden Mitarbeiter eine Stunde die Woche aufzuwenden. Sind es allerdings zwanzig, dann wäre bereits die Hälfte der Wochenarbeitszeit damit belegt, allein mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Aber wodurch bestimmt sich denn der Führungsaufwand?

Nun ist ja die Fertigung in aller Regel durch eine hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe gekennzeichnet, und Standardisierung bedeutet: Reduktion der Entscheidungssituationen auf der Ausführungsebene, und das wiederum bedeutet weniger Nachfrage- und Rückmeldebedarf in der Führungsinteraktion. Wenn das Band läuft, und die Montageschritte bis ins Detail ausdefiniert sind, gibt es wahrscheinlich wenig Notwendigkeit, in den laufenden Prozess steuernd einzugreifen. Oder auch: wenn ich als Mitarbeiter mit SAP arbeite, dann sind die Einzelschritte für die Verarbeitung meiner Controllingdaten bereits durch die Technik selbst, d.h. die immergleichen Eingabemasken vorgegeben; da gibt es wenig nachzufragen oder zu entscheiden, wenn der Prozess einmal klar ist. Anders sieht es aus im Einkauf: hier sind permanent Entscheidungen für oder gegen einen Lieferanten, ein Konditionspaket, etc. zu treffen; der Handlungsspielraum ist hier also deutlich grösser. Offenbar lässt sich also folgender Zusammenhang ganz allgemein formulieren: Je

standardisierter die Prozesse, desto grösser die mögliche *Leitungsspanne*; denn das heisst zugleich: umso besser die Kontrollierbarkeit der Arbeitsergebnisse, und umso geringer die Entscheidungsdichte je Arbeitsvorgang.

Das scheint der Moment zu sein, wo eine Typisierung der Arbeitsprozesse hilfreich sein könnte, z.B. wie folgt:

Aufgabentyp	komplex?	planbar?
<b>Routinefall</b>	nein	gut
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Problem und Lösungswege klar</b></li> </ul>		
<i>Beispiele: Telefonzentrale, Belegbuchung, Datenbankpflege</i>		

Aufgabentyp	komplex?	planbar?
<b>Tagesgeschäft</b>	mittel	mittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Problem und Lösungswege zum Grossteil klar</b></li> <li>▪ ggf. zusätzliche Info-Beschaffung notwendig</li> <li>▪ Abstimmungs- / Entscheidungsbedarf</li> </ul>		
<i>Beispiele: Kundendienst, Vorbereitung Montagessrunde, Disposition</i>		

Aufgabentyp	komplex?	planbar?
<b>Innovation</b>	ja	Gar nicht
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Problem nicht definiert; Grössenordnung nicht sicher erkennbar, Konsequenzen / Risiko kaum bestimmbar, Dimension / Beteiligte unklar , ...</b></li> </ul>		
<i>Beispiele: Produktentwicklung, Grundlagenforschung</i>		

*Tabelle 5: Aufgabentypen nach Anforderungen, Komplexität und Planbarkeit*

Je komplexer und weniger standardisierbar also die zu bearbeitenden Aufgaben, desto geringer die potentielle, sprich erfolverspre-

chende Leitungsspanne. Ein weiterer Aspekt ist das Entscheidungsrisiko, im Sinne von: Kleiner Auslöser, grosse Wirkung; auch scheinbar triviale Handlungen können demnach beachtliche Konsequenzen zeitigen (denken Sie nur einmal an den Hochsicherheitstrakt einer Justizvollzugsanstalt oder den Schaltraum eines Kernreaktors); demnach wird die *Leitungsspanne* auch hier umso *geringer* und die *Kontrolldichte* um so *höher* sein, je höher die potentiellen Konsequenzen einer (Fehl-)Entscheidung. Oder nehmen wir eine Versicherungsanstalt: wenn der Mathematiker sich in der Berechnung der Wahrscheinlichkeiten von Unfällen, Krankheiten etc. vertut, dann kann bei ansonsten bester Ertragslage das Unternehmen schlagartig ins Trudeln kommen, also werden wir wahrscheinlich auch hier eine eher geringe Leitungsspanne in der Praxis antreffen.

Zuweilen wird die optimale Leitungsspanne mit durchschnittlich sieben Mitarbeitern angegeben, wobei Sie vor dem Hintergrund obiger Überlegungen bereits schliessen können, dass dies bestenfalls eine wenig aufschlussreiche Vereinfachung ist. Leitungsspannen von dreissig und mehr sind in der Fertigung keine Seltenheit, während in der strategischen Planung selten mehr als fünf Mitarbeiter je Sektion zu finden sind. Nun wäre dies allein aus dem Aufgabentypus heraus erklärbar, wenn es nicht auch gegenläufige Beispiele gäbe: So hat bspw. die Dekanin einer Fakultät an einer Hochschule nicht selten ein ebenfalls an die dreissig Professoren umfassendes Kollegium, während ich ein Zeitarbeitsunternehmen kenne, das bei der wenig komplexen Aufgabe der Kontaktvermittlung, wo es ausschliesslich um das Matching zwischen Angebot und Nachfrage anhand einer Datenbank geht, mit Vertriebssteams von lediglich jeweils fünf Mitarbeitern agiert. Das ist erklärungsbedürftig.

Zunächst zum Hochschulbeispiel und der Frage: Warum ist hier die Leitungsspanne so hoch, obwohl es sich bei der akademischen Ausbildung sicher keineswegs um leicht standardisierbare und ein-

fache Handlungsabläufe handelt? Offenbar spielen hier noch andere Kriterien eine Rolle. Das erste die die Qualifikation der Mitarbeiter: Je höher diese ist, desto höher auch die potentielle Leitungsspanne. Das andere ist die Koordinationsnotwendigkeit innerhalb einer Organisationseinheit. Und die ist in einem akademische Kollegium ziemlich gering, da ausser dem Vorlesungsplan und der Besetzung der Kurse recht wenig abgestimmt werden muss (vorausgesetzt natürlich Sie planen keine Exkursion oder ein paar Tage in der Jugendherberge, da kommen Sie nämlich in Teufels Küche).

Nun ist allerdings die Koordinationsnotwendigkeit innerhalb der Vertriebsteams in dem Zeitarbeitsunternehmen auch relativ gering, da jeder Auftrag von einem Mitarbeiter i.d.R. innerhalb eines Tages abgearbeitet wird, ohne dass er sich mit Kollegen abstimmen müsste. Hier allerdings ist ggf. das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter (meist Absolventen mit maximal zwei Jahren Berufserfahrung) nicht ganz so hoch; selbst die Teamleiter sind „Youngsters“. Nun liegt es auf der Hand, dass ein Team umso einfacher zu führen ist, je kleiner es ist. Und sofern wir von einem schnell wachsenden Unternehmen sprechen, gibt es noch zwei andere gute Gründe für geringe Leitungsspannen. Zum einen nämlich ermöglicht nämlich eine geringe Leitungsspanne ein schnelles, selbst stossartiges Wachstum, ohne dass vorerst die Struktur geändert werden muss; so wäre hypothetisch, bei gleichzeitigem Qualifikationszuwachs, eine quantitative Verdoppelung möglich, ohne dass eine zusätzliche Zwischenebene eingezogen werden muss. Zum anderen bedeutet eine niedrige Leitungsspanne zugleich relativ viele Führungspositionen und damit gute Aufstiegschancen für den einzelnen Mitarbeiter. Das kann zumindest über eine gewisse Zeitspanne hinweg ein echter Anreiz zu überdurchschnittlicher Leistung sein, die gerade für ein wachsendes Unternehmen überaus wichtig ist.



Als Vorteile, die man sich von einer hohen Leitungsspanne verspricht, sind u.a. zu nennen a) kurze Entscheidungswege, die den wesentlichen Erfolgsfaktor „time to market“ verkürzen helfen können; b) mehr Flexibilität in der Gesamtorganisation, was die Innovationskraft des Unternehmens stärken könnte, sowie unmittelbar damit zusammenhängend c) ein transparenteres und effektiveres Wissensmanagement, denn nicht umsonst sind „Liberation Management“ und „Lernende Organisation“ zwei Themen, die fast zeitgleich den Publikationsmarkt erobert haben. Die Kostenvorteile, die einem Unternehmen durch eine Reduktion der Führungspositionen entstehen, werden selten genannt; fallen aber als Argument für flache Hierarchien ggf. auch ins Gewicht. Zusammenfassend haben wir bis hierher zwei wesentliche Voraussetzungen für flache Hierarchien herausgearbeitet:

- Aufgabenbezogen: standardisierbare Routineaufgaben mit niedriger Entscheidungsdichte und / oder leichter Ergebniskontrolle
- Personenbezogen: Hoher Qualifikationsstand der Führungskräfte und Mitarbeiter

Wenn also die Forderung nach einer Verflachung der Hierarchien im Raume steht, dann stellt sich doch die Frage, wie die notwendigen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden können. Nun ist es doch so, dass die Aufgaben im Unternehmen nicht durch Zauberhand von einer hochkomplexen, z.B. Grundlagenforschung, in eine Routineaufgabe, z.B. Vormontage eines Bauteils verwandelt werden können. Nein, das sicher nicht. Aber möglicherweise gibt es ja auch in einer hochkomplexen Aufgabe wie Grundlagenforschung oder akademischer Ausbildung Aufgabenanteile, die durchaus standardisiert werden können. Im Hochschulbereich ist es bspw. so, dass durch die Umstellung von Diplom auf Bachelor und Master durchaus ein eklatanter Standardisierungsprozess stattgefunden hat. Die

Lehreinheiten sind atomisiert und die Dokumentationspflicht über Vorgehensweise und Lernfortschritte so standardisiert worden, dass für die Lehrenden nur noch wenig Entscheidungsspielraum bleibt. Zum einen werden dadurch die Produkte, sprich Lehreinheiten, vergleichbar, zum anderen ist der konstituierende Konzeptionsprozess für eine Veranstaltung extrem vereinfacht worden.

Ähnlich ist es im Entwicklungsbereich der Industrie, auch hier hat, selbst im Bereich Forschung und Entwicklung, eine weitgehende Standardisierung Platz gegriffen. Im Anlagenbau bspw. werden grosse Druckanlagen, deren elektronischer Schaltkasten zuweilen die Grösse eines kleineren Einfamilienhauses erreichen kann, nicht mehr alle Verbindungen einzeln gezeichnet, sondern man arbeitet mit präformierten Modulen von Standardverbindungen, die auch als unternehmenseigener Standard definiert werden können. Auch in der Softwareentwicklung arbeitet man mittlerweile mit Entwicklungsoftware; die Programmierung von Einzelschritten, so wie man sie früher im BWL-Studium anhand Cobol oder Pascal gelernt hat, entfällt somit. Auch in der Grundlagenforschung ist eine vergleichbare Vorgehensweise möglich. Nehmen wir als Beispiel die Entwicklung eines neuen Medikamentes. Hierfür muss vielleicht ein neuer Wirkstoff gefunden werden, den es so noch nicht gibt. Dafür wird mit zahlreichen Essenzen experimentiert, und es kann Monate oder Jahrzehnte dauern, bis dieser gefunden ist. Dieser Wirkstoff muss dann synthetisch bzw. in grösseren Mengen herstellbar gemacht werden. Hieran schliessen sich klinische Studien an, die koordiniert und ausgewertet werden; dies könnte die Markierung eines Übergangs zwischen einer innovativen Aufgabe zum Abwickeln von Tagesgeschäft sein. Die Dokumentation zu diesen klinischen Studien wiederum könnte als Routinefall angesehen werden: Es gibt eine Eingabemaske im Auswertungsprogramm, die nach festen Regeln ausgefüllt wird.

In Bezug auf o.g. Aufgabentypisierung geschieht nun offenbar folgendes: es findet eine Komplexitätsreduktion dadurch statt, dass zusammenhängende Aufgaben in Einzelschritte zergliedert werden, was für einige Teilaufgaben deren Standardisierung möglich macht. Im komplexen Projektmanagement der technischen Entwicklung gibt es hierfür umfangreiche Handbücher, die Einzelschritte mit vorgegebenen Ergebnissen definieren, die dann anhand ebenfalls standardisierter Kennzahlen zu erfassen sind. Damit findet eine Umschichtung der Aufgabenstruktur in einer Organisationseinheit oder im gesamten Unternehmen statt, denn der Anteil an komplexen, nicht weiter standardisierbaren Aufgaben sinkt dadurch. Das ist im Übrigen ein Prozess, der fortwährend im Unternehmen stattfindet, und der in Konsequenz zu einer weiteren Teilung der Aufgaben, also Spezialisierung führt. Allerdings bedeutet Spezialisierung nicht notwendig auch das Engführen der Hierarchien; denn in einem Labor unterstehen die Hilfskräfte dem Laborleiter ebenso wie die Chemiker oder promovierten Biologen, und ähnlich ist es im akademischen Bereich: Der Dekan einer Fakultät leitet Verwaltungskräfte und den sog. Mittelbau ebenso wie die Professoren.

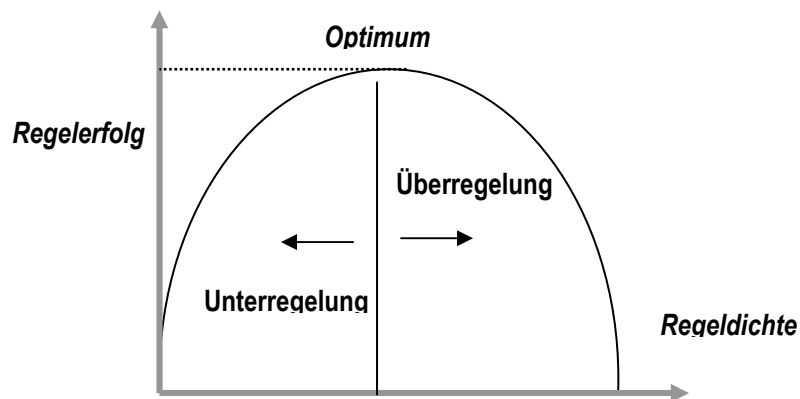
Eines ist bis hierher deutlich geworden, dass nämlich Standardisierung offenbar in engem Zusammenhang steht mit der Definition von Prozedere, Vorgehensweisen und Regeln. Und das ist auch unmittelbar einleuchtend, da deren Vorhandensein ja prinzipiell die notwendige Interaktionsfrequenz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter senken. Das rückt die Ablauforganisation und die Sekundärorganisation in den Fokus, denn eines ist klar: Wenn mit der Verflachung von Hierarchien offenbar das Subordinationsverhältnis an Bedeutung verliert, müssen stattdessen andere Steuerungsmechanismen greifen, und auf diese wird in den folgenden Kapiteln detailliert eingegangen. Hier stehen jedoch zunächst noch einige grundlegende Klärungen in Sachen Regeln an.

Es liegt nämlich auf der Hand, dass die *Standardisierung* innerhalb eines Unternehmens, also der Grad, in dem Verhaltensweisen durch Routineverfahren festgelegt sind, mit der *Formalisierung* korrelieren muss, also dem relativen Anteil schriftlich fixierter Regeln. Denn Standardisierung ist nur dann zu erreichen, wenn die Akteure sich an diesen Standard halten, und das bedingt ein Mindestmass an Formalisierung (und damit implizit: Sanktionierung). Es ist ebenfalls zu vermuten, dass es eine positive Korrelation zwischen dem Alter des Unternehmens einerseits und dem Grad an Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung andererseits gibt. So hatte bspw. das zu Beginn geschilderte Hobbygeschäft der Pflaumenzucht, zu dem sich Oschi dann einen Kumpel hinzunahm, in den Anfangszeiten vermutlich wenig Regeln (vielleicht aussser der, Spass an der Sache zu haben), aber als die erste Zwischenebene eingezogen wurde, sah die Sache anders aus; möglicherweise füllte zu dem Zeitpunkt die Menge aller geltenden Regeln bereits einen kleinen Leitzordner. Analog ist zu vermuten, dass das Regelwerk im Unternehmen Plum Productions GmbH, das ja bereits mehrere hundert Mitarbeiter umfasst, ungleich differenzierter und umfangreicher ausfällt.

Wir können also vermuten, dass ein Unternehmen um so mehr formale Regeln hat, je älter es ist. An manche erinnert man sich kaum noch, sie stehen irgendwo, und vielleicht gelten sie auch noch, aber bei einigen weiss man das nicht so genau. Andere wiederum sind im täglichen Gebrauch, einige davon im Status einer „heiligen Kuh“, wer sie missachtet, ist kurz vor der öffentlichen Steinigung (dies nur als Hinweis darauf, das es oft einen gegenseitig verstärkenden Effekt zwischen formaler und sozialer Sanktionierung von Regeln gibt). Die Vielzahl von alten und neuen Regeln führt zuweilen zu einem Mangel an Anschlussfähigkeit, und das bedeutet im Klartext, dass es innerhalb eines organisationalen Regelwerks häufig innere Widersprüche, also unvereinbare Regeln gibt. Und diese Wahrscheinlich-

keit ist umso grösser, je mehr Regeln es im Verhältnis zur Organisationsgrösse gibt. Ein schönes Beispiel ist hierfür die Steuergesetzgebung, denn je mehr Gesetze es gibt, desto mehr Grauzonen („Schlupflöcher“) werden automatisch auch geschaffen, denn jede Regel wirft in der konkreten Anwendung Fragen auf, die wiederum regelungsbedürftig sind. Dies ist auch genau der selbstreproduzierende Mechanismus von Regelwerken, den Max Weber mit seinem Bürokratiemodell im Sinn hatte, denn auf diese Gefahr der Verselbständigung hat er explizit hingewiesen.

Dennoch ist zu vermuten, dass es für jede Organisationseinheit und für jedes Unternehmen einen Punkt der optimalen Regeldichte gibt, wo nämlich der Erfolg der Regulation (sprich die Handlungssteuerung) grösser ist als der damit verbundene Aufwand: neue Regeln formulieren, sie auf ihre Praxistauglichkeit sowie Anschlussfähigkeit mit bereits bestehenden Regeln prüfen, etc. Dieses Optimum kann man nicht metrisch bestimmen, man erkennt es nur anhand des Deltas im Zeitvergleich, nämlich an einer nach Verlassen dieses Optimums eintretenden Über- oder Unterregelung. Zu ergänzen ist hier noch, dass die Summe der lokalen Optima nicht das Gesamtoptimum ergeben; d.h. selbst wenn alle Organisationseinheiten gleichzeitig und exakt in der optimalen Regeldichte sind (was ohnehin unwahrscheinlich ist, da sich ja das gesamte Unternehmen in einem permanenten Fließgleichgewicht befindet), dann wird sich die



**Abbildung 13: Substitutionskurve für die Regeldichte in Organisationen**

Gesamtorganisation *nicht* auf ihrem optimalen Punkt befindet. Umgekehrt kann das Gesamtoptimum nur um den Preis erreicht werden, dass einige Organisationseinheiten sich im Bereich der Über- oder Unterregelung befinden.

Es wurde ja implizit bereits die Vermutung geäußert, dass eher junge Unternehmen bzw. Organisationseinheiten sich tendentiell im Bereich der Unterregelung befinden, d.h. über einer relativ (zu) geringe Regeldichte verfügen. Diese Vermutung lässt sich dahingehend ausweiten, dass schnell wachsende Unternehmen ebenfalls tendentiell unterregelt sind. Dies ist dem empirisch beobachtbaren Umstand geschuldet, dass das Unternehmen meist schneller wächst als das dazugehörige Regelwerk, da Regeln normalerweise erst im Bedarfsfall, und selten prospektiv formuliert werden. Des Weiteren ist zu vermuten, dass die Regeldichte in solchen Unternehmen relativ gering ist, deren Marktvorteil in innovativem Vorgehen liegt, wie z.B. Werbeagenturen, Softwareentwickler, Literatur- und Kunstbetriebe, etc.; überhaupt wahrscheinlich ganz allgemein in der Dienstleistungsbranche. Handkehrum ist eine relativ hohe Regeldichte insbesondere in solchen Unternehmen zu vermuten, in denen hohe Risiken bestehen, wie z.B. in der Nahrungsmittelproduktion, der pharmazeutischen Industrie, in Krankenhäusern, etc. Die hierbei in Betracht gezogenen Vorschriften gehen natürlich über die internen Bestimmungen hinaus, d.h. sind oft vom Gesetzgeber formuliert und füllen teils ganze Regalwände (angefangen bei technischen Produktionsnormen wie DIN etc.).

Kommen wir nun zur zweiten Voraussetzung für flache Hierarchien, nämlich dem Wissen und Können der Mitarbeiter. Dabei ist mit Qualifikation, die potentiell eine höhere Leitungsspanne erlaubt, nicht nur Ausbildung und Erfahrung gemeint, sondern auch die Informiertheit über das tägliche Geschehen in der Abteilung sowie darüber hinaus die detaillierte Kenntnis der Ziele des Unternehmens. Zur Verdeutli-

chung kommen wir noch einmal auf die Vergleichsgrafik zwischen steiler und flacher Hierarchie zurück, sowie auf den relativen Anteil strategischer und operativer Aufgaben in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene. Stellen wir uns nun vor, es solle in einem Unternehmen die Hierarchie verflacht werden, bspw. soll es statt fünf Ebenen nur noch drei geben, was in etwa auf die Verdoppelung der direkt zugeordneten Mitarbeiter je Führungskraft hinauslaufen würde.

Doch nicht nur das, sondern *gleichzeitig* erhöht sich offenbar die Entscheidungsmenge je Instanz, denn für die 100% Entscheidungen, die bisher z.B. auf ca. 50 Instanzen verteilt waren, müssen jetzt von deutlich weniger Instanzen gehandelt werden. Und das heisst zugleich auch, dass der Anteil der strategischen Entscheidungen in jeder der Ebenen zwangsläufig steigt. So wird bspw. das Lower Management nicht länger ausschliesslich für die Umsetzung sorgen, sondern sich auch in die Gestaltungsentscheidungen des Unternehmens einbringen (technische Neuerung, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement). Und in der Ausführungsebene kann auch nicht mehr nur auf Anweisung gearbeitet werden; es gibt nun wohl viele Dinge, die die Mitarbeiter selbst entscheiden müssen (Schrauben nachbestellen? Ausschussteil nachbearbeiten? Etc.). Um diese Entscheidungen gut treffen zu können, müssen Mitarbeiter gut informiert sein, z.B. durch Regelkommunikation, Arbeitskreise, Berichtswesen etc., siehe nächstes Kapitel.

Demnach ist die *Partizipation*, also die *Teilhabe von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen des Unternehmens* also durchaus nicht normativ (also als etwas Wünschenswertes) gemeint, sondern eine *notwendige* Folge der Hierarchieverflachung. Sie ist weder gut noch schlecht, sondern einfach nur zweckmässig, oder eben auch nicht. Es ist keinerlei romantisches, basisdemokratisches oder humanistisches Bestreben damit verbunden. Partizipation hat mit so etwas

wie politischer Mitbestimmung im Betrieb nicht das Mindeste zu tun. Hier geht es kühl und sachlich darum, erstens nach dem „Mehr-Augen-Prinzip“ eine möglichst gute Entscheidung zu treffen, von der man sich zweitens um so mehr Akzeptanz verspricht, je mehr die Mitarbeiter in deren Vorbereitung eingebunden waren, damit sie drittens hinterher auch effektiv umgesetzt wird, das ist alles.

Der Grad dieser Teilhabe an Entscheidungen wird in aller Regel von der Situation, oder besser: Von der Art der Entscheidung abhängig sein. Mit ziemlicher Sicherheit kann man bspw. davon ausgehen, dass in den meisten Unternehmen es nicht die Mitarbeiter sind, die über die Gehälter entscheiden. Handkehrum gibt es kaum einen ernsthaften Grund, warum sich die Führungskraft, ausser betr. der Budgetbewilligung, in die Entscheidungen über den gemeinsamen Betriebsausflug einklinken sollte. Dazwischen sind einige Varianten denkbar:



<b>Partizipationsgrad</b>	<b>Anwendungsbeispiel</b>
<b><u>FK entscheidet</u></b> und weist MA an; i.d.R. keine grösseren Erklärungen	Belegfluss; Protokollführung in einer Sitzung; Gefahr im Verzug
FK entscheidet und begründet Entscheidung den MA gegenüber	Delegation / Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung
FK sammelt Sichtweisen der MA, entscheidet und begründet	Ordnung der Ablagesystematik; abteilungsübergreifende Zuarbeit
FK sammelt Sichtweisen der MA, lässt Präferenzen zu, entscheidet und begründet	Urlaubsplanung in der Abteilung; Zuweisung von Projektarbeit
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA definieren Endauswahl weniger Alternativen; FK entscheidet und begründet	Entscheidung über neues Mobiliar, neue Software etc.
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA votieren für Prio-A-Alternative; FK behält sich Veto-Recht vor	Weihnachtsfeier der Abteilung; Betriebsausflug, Einsatz von Textbausteinen in Schriftstücken, etc.
<b><u>MA entscheiden</u></b> komplett selbst	Verwendung Kaffeekasse, Einrichtung Magazin, etc.

***Tabelle 6: Partizipation in Abhängigkeit von Situation / Inhalten***

Eine weitere Frage, die mit der Ansiedlung von Aufgaben in der Struktur des Unternehmens verbunden ist, betrifft die übliche Zuordnung von Teilaufgaben. Diese ist trivialerweise davon abhängig, welche Inhalte sich *üblicherweise* hinter den Aufgabenbezeichnungen verbergen (ohne Gewähr dafür, dass es in den Ihnen bekannten Unternehmen nicht auch Gegenbeispiele geben kann). Folgende Tabelle soll entsprechende Anhaltspunkte liefern:

<b>Abt.Name</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Mögl. Zuordnung</b>
<b>Fuhrpark</b>	Beschaffung und Wartung der Firmenfahrzeuge	Zentrale Dienste
Hausmeisterei	Betrieb der Gebäude, kleinere Reparaturen, ggf. Schliessdienst, Innenreinigung	Zentrale Dienste, Verwaltung
Instandhaltung	Wartung von Gebäuden und / oder Maschinenpark	Zentrale Dienste
Werkssicherheit	Wach- und Schliessdienst, Zugangskontrollen	Zentrale Dienste
Einkauf	Lieferanten finden, Konditionen verhandeln, bestellen	Verwaltung
Wareneingangskontrolle	Ware auf Vollständigkeit, Richtigkeit und Qualität prüfen	Einkauf, Lager, Verwaltung
Lager	Lagerung der eingekauften Waren und Vorräte oder der Produkte	Verwaltung, Produktion, Vertrieb
Reisekostenstelle	Nur Verarbeitung der Reisekostenabrechnungen	ReWe
Abrechnung	Abwicklung der Zahlungsrelevanten Vorgänge	ReWe
Buchhaltung	Datensammlung, Erstellung der Bilanz und GuV	ReWe
Rechnungswesen	Alle Verarbeitungsprozesse, die mit dem internen oder externen Rechnungswesen verbunden sind	Verwaltung

<b>Abt.Name</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Mögl. Zuordnung</b>
Controlling	Kostenüberwachung des Gesamtunternehmens, ggf. auch Stab; Erstellung von Quartalsberichten; Einleitung von Massnahmen zur Kostensteuerung	ReWe
IT-Abteilung	Konzeption der Systeminfrastruktur, Auswahl der Hard- und Software; Management von IT-Umstellungen; Unterstützung der Prozesse	Verwaltung
Interne Revision	Quasi interne Wirtschaftsprüfung; immer vom regulären ReWe getrennt, meist Stab	GF-Stab
Personalabteilung (PER)	Verwaltung der Personaldaten, Erstellung von Statistiken, Personalplanung und –controlling; Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Verträge, Vergütungssysteme, Mitarbeitergespräche, ...	Verwaltung
Recruiting	Personalbeschaffung und –auswahl, Durchführung von Bewerbungsgesprächen und AC's, Erstellung von Anforderungsprofilen zusammen mit Fachabteilung	Personal
Personalentwicklung (PE)	Konzeption und Koordination der Qualifizierungsmassnahmen im Unternehmen	Personal
Lohn- und Gehaltsabrechnung	Operationale Durchführung der LuG-Abrechnung, oft auch extern (Datev); Prämienberechnung etc.	Personal, ReWe
System-administration	Den Systembetrieb aufrechterhalten, Zugriffe selektieren; Infrastruktur modellieren	IT
User Support	Behebung kleinerer Reparaturen (Anwender-fehler), Software-Installation und –schulung, ...	IT

<b>Abt.Name</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Mögl. Zuordnung</b>
Unternehmenskommunikation	Diffuse Aufgaben: Credibility Management, CI / CD; Dachmarkenverantwortung, Image	Meist GF-Stab
Strategische Unternehmensplanung	Markt- und Wettbewerbsanalysen, Risikoanalysen, Positionierung des Unternehmens	Meist GF-Stab
Justizariat	Rechtsabteilung; Wahrnehmung der rechtlichen Interessen des U., Verträge, auch: Personalrecht	Meist GF-Stab
PR / Öffentlichkeitsarbeit	Wahrnehmung der Gesamtrepräsentation des Unternehmens nach aussen; Platzierung von Pressemitteilungen; politische Kontakte / Lobbyismus	Meist GF-Stab, sonst Marketing
Marketing	Konzeption und Durchführung aller Massnahmen, die den Bekanntheitsgrad des Produkts sowie die Präsenz im Markt erhöhen	Verwaltung
Marktforschung	Konzeption und Durchführung von Werbewirkungsforschung und Markttest, M.-Controlling	Marketing
Werbeabteilung	Zusammenarbeit mit Werbeagenturen, Bewertung und Auswahl von Werbeideen; Media-Buchungen	Marketing
Merchandising	Konzeption und Sortiment von Zusatzartikeln (z.B. Camel-Boots, Marlboro-Jacken, etc.)	Marketing
Verkaufsförderung	Konzeption und Beschaffung von z.B. Flyern, Aufsteller, Produktpräsentationsmappen, Tester,... für den Einsatz am „Point of Sale“	Marketing
Eventmanagement	Konzeption und Durchführung von Events aller Art: Messen, Preisauschreiben, Incentives, ...	Marketing

<b>Abt.Name</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Mögl. Zuordnung</b>
Kundendienst	Kundenfragen beantworten; Stammdaten bearbeiten, Reklamationen entgegen nehmen; manchmal auch: Reparaturarbeiten oder Bestellannahme / Lieferservice	Verwaltung oder Vertrieb
Auftragsannahme	Separate Abteilung nur bei hohem Aufkommen (z.B. Versandhäuser)	Verwaltung oder Vertrieb
Patentabteilung	Beantragung und Verfolgung von Patenten / Gebrauchsmusterschutz; Patentrecherchen; Patentrecht	Justitiariat; Verwaltung; F&E
Produktion	Alle mit der direkten Leistungserstellung zusammenhängenden Aufgaben	Eigener Bereich
Materiallager	Lager für das Material, das unmittelbar zur Produktion gebraucht wird	Produktion
Logistik	Bereitstellung der Materialien und Ressourcen am „point of Production“; ggf. auch Koordination von Just-In-Time-Lieferungen	Produktion
Arbeitsvorbereitung	Detaillierte Planung des Arbeitsaufkommens und des Ressourceneinsatzes; Steuerung der Produktionsdurchläufe / Schichtbesetzung	Produktion
Technik / Instandhaltung	Wartung der Produktionsanlagen; Sicherung des Betriebes; Routine-reparaturen	Produktion
Forschung & Entwicklung (F&E)	Labor, Materialprüfung (ggf. eigene Abteilung!); Prototypen; techn. Pendent: Konstruktion; IT-/Software-Pendent: Konzeption / Beta-Testing	Produktion

<b>Abt.Name</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Mögl. Zuordnung</b>
Werk	Ein grösserer Produktionsstandort hat oft mehrere Werke; tauchen im Organigramm als Hauptabteilung; oft sogar als Bereich auf	Produktion
Meisterei	Kostenstellensystematik der Produktion oft nach Meistereien (z.B. Metalle, Getriebe, Fräserei, etc) aufgeteilt. Meister sind Führungskräfte der Produktion	Produktion
Fertigwarenlager	Lager für produzierte Produkte	Produktion, Vertrieb
Konfektionierung	Zusammenstellung der Kundensendungen nach konkreter Bestellung (z.B. Versandhaus); Verpacken	Produktion, Vertrieb
Versand	Einbuchen der Lieferung, Erstellung eines Lieferscheins / Rechnung; In-Gang-Setzen des physischen Versandes (Post? UPS? ...?)	Produktion, Vertrieb
Vertrieb	Konzeption und Durchführung aller Massnahmen, die das Produkt physisch an den Mann / die Frau bringen <u>Untergliedert nach (alternativ):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionen / Ländern</li> <li>▪ Märkten / Kundengruppen (auch: Key Accounts)</li> <li>▪ Produktgruppen</li> <li>▪ Distributionskanälen</li> </ul>	Eigener Bereich
Vertriebscontrolling	Planung und Überwachung der Vertriebsdaten, Berichterstattung je Quartal oder Monat; Abweichungsanalyse; Massnahmenentwicklung zusammen mit Vertriebsleitung / Controlling / Marketing	Vertrieb

Ob und wie eine Aufgabe als Organisationseinheit im Organigramm auftaucht, ist allem voran vom „Durchsatz“, also vom quantitativen Aufkommen verbunden – für eine Tätigkeit, die mit einigen Wochen im Jahr bewältigbar ist, werde ich keine Stelle schaffen; und wenn zwei bis drei Personen insgesamt ausreichen, um das Jahrespensum zu bewältigen, wird es aller Wahrscheinlichkeit keine eigene Instanz dafür geben, die im Organigramm sichtbar wird. In letzterem Fall wird man wahrscheinlich innerhalb einer grösseren Abteilung ein Team schaffen, in dem ein Mitarbeiter koordinative Funktion übernimmt, ohne deswegen formell zur Führungskraft zu werden (denn dass hiesse ja in der lehrbuchmässigen Organigrammdarstellung wiederum, dass er eine Instanz verträte).





### 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 „Dinnen“, 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 interdependent 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 Kluften 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 Pusch“ 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.

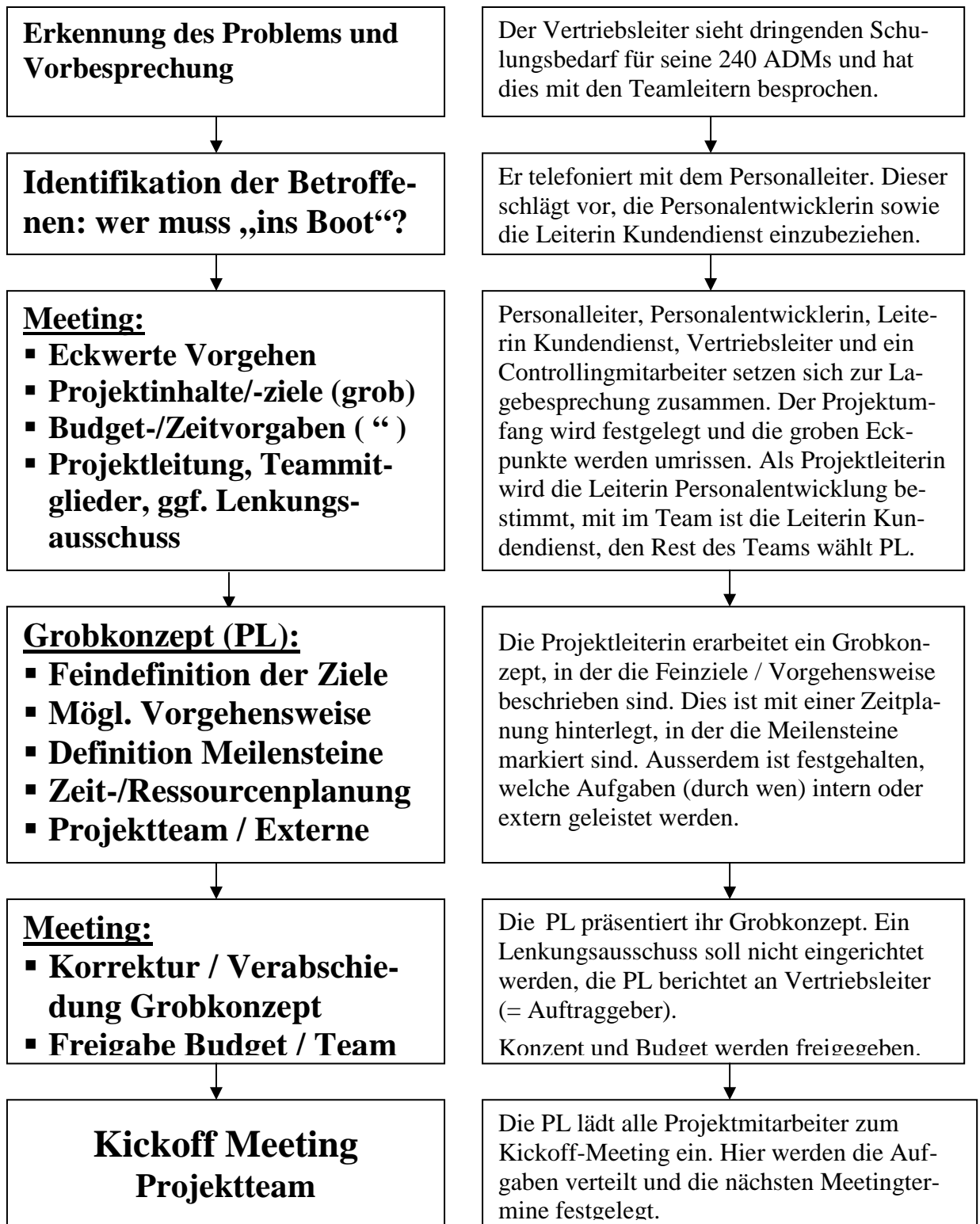


Abbildung 14: Entstehung eines Projektes

*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 festgezurrt 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:

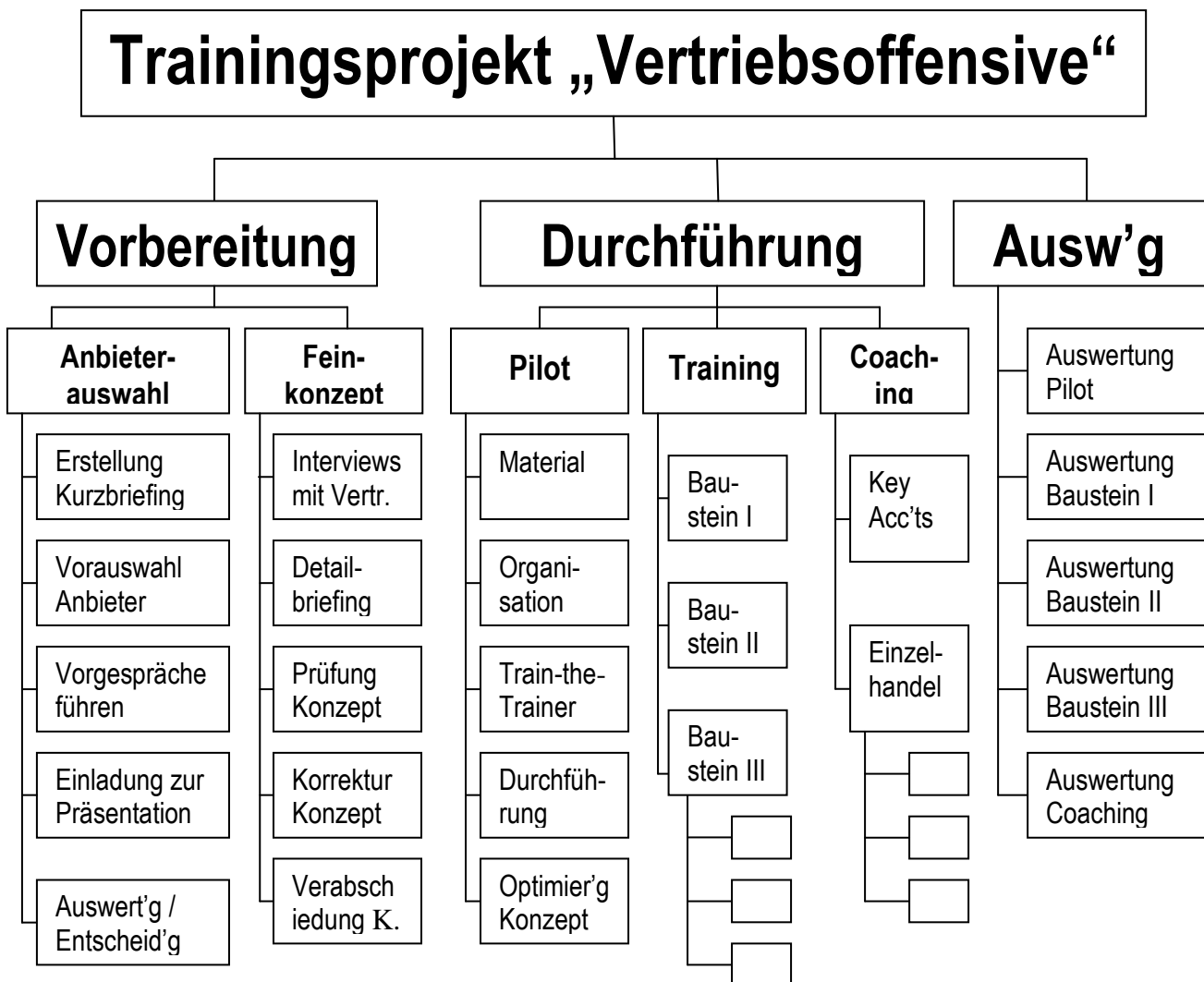
- 78 Teilnehmer (TN) in Gruppen von ca. 12 TN)
- 3 Seminarbausteine á 2 Tage plus Einzeltermine Coaching nach Bedarf
- Je Baustein eine Pilotdurchführung als „Testdurchlauf“ mit anschließender Optimierung der Konzeption
- Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse sollen in das Feinkonzept eingearbeitet 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.

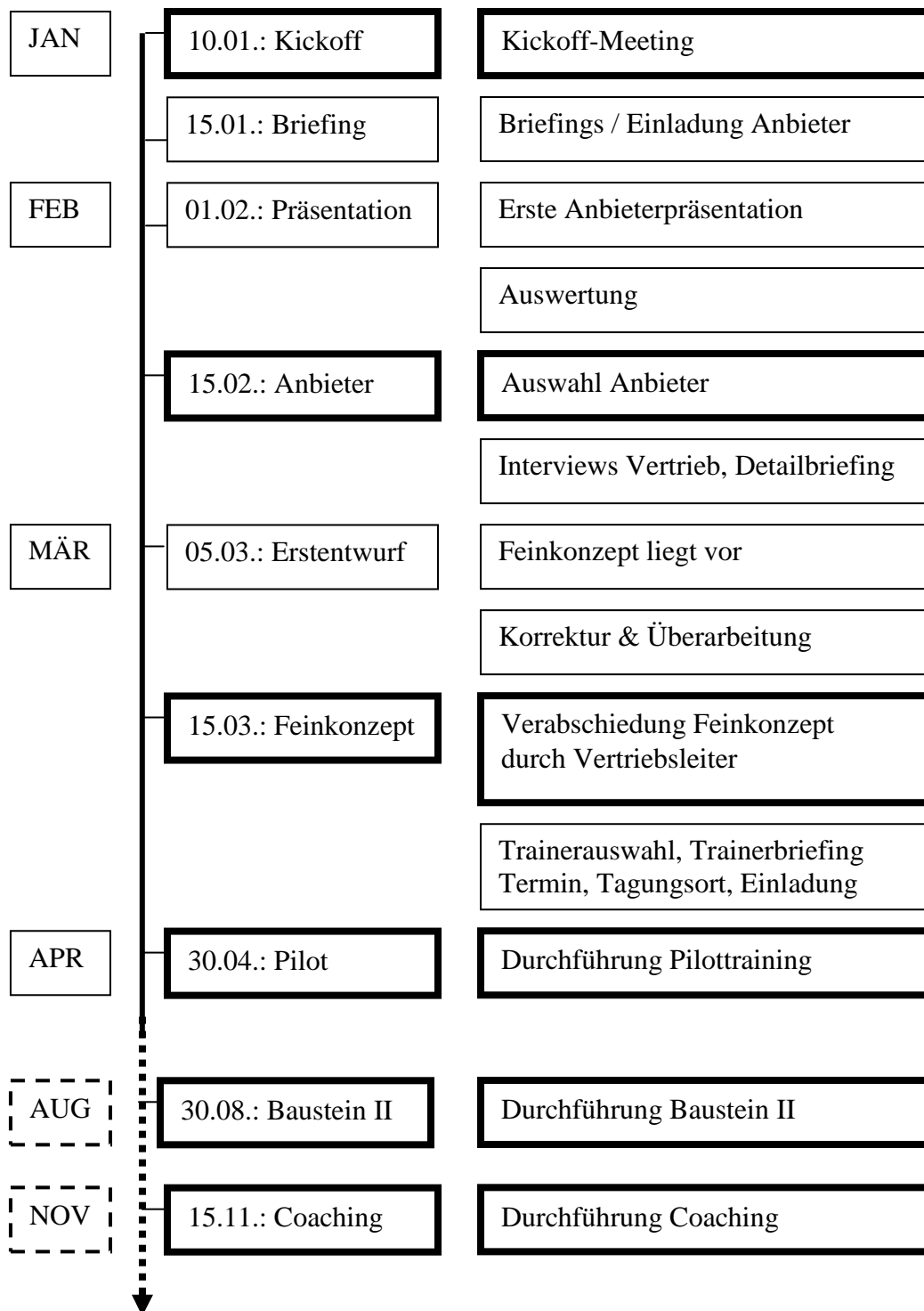


*Abbildung 15: Projektstrukturplan für das Projekt „Vertriebsoffensive“*



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 16: Projektplanung anhand avisierten Meilensteinen*

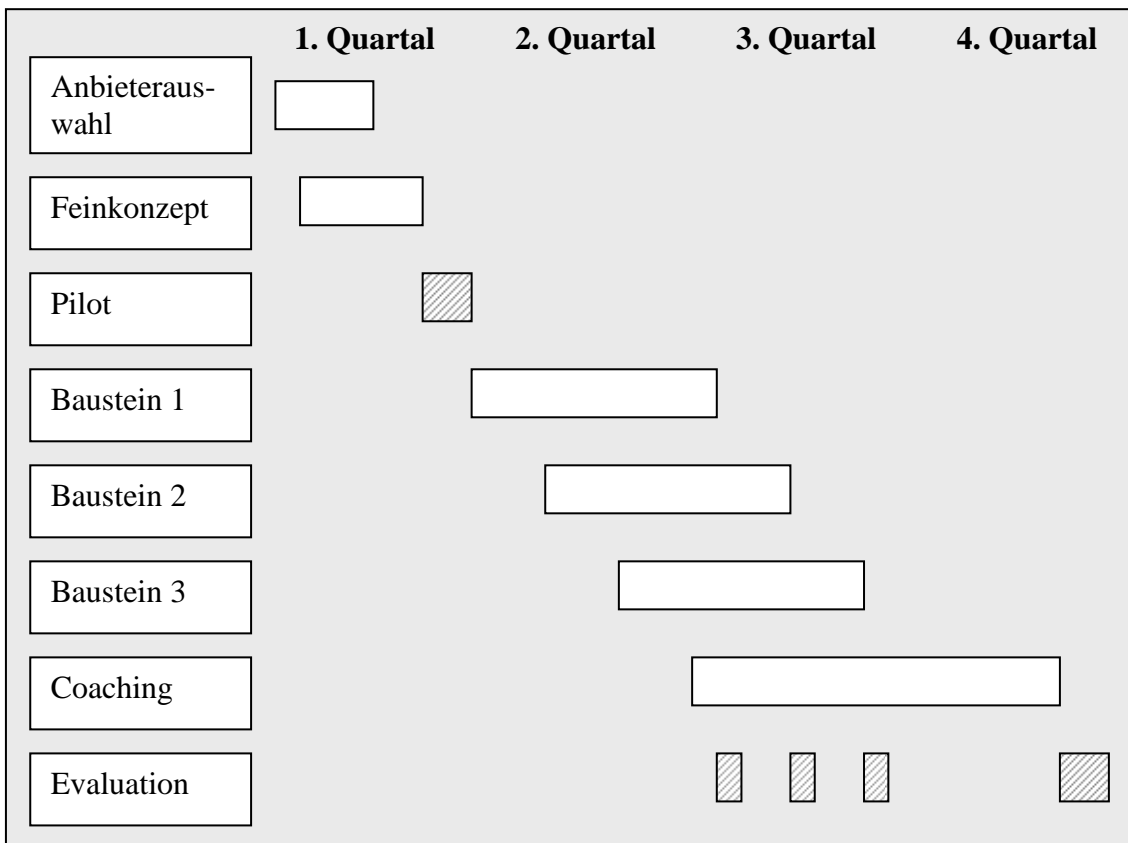
Ein Arbeitspaket ist die kleinste Planungseinheit im Projektmanagement, das auf operationaler Ebene formuliert ist, von einer Person ohne weitere Zwischenschritte bearbeitbar ist und sich nicht sinnvoll noch weiter unterteilen lässt. Hier kommt es im praktischen Fall darauf an, auf welcher Konkretionsebene 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 17: 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 Zielgruppe nach Vertriebsgebieten	<b>20.01.</b>	<b>Sekretariat</b>
<b>2</b> <b>KD</b>	Aufbereitung der Kundenzufriedenheitsanalyse nach qualifizierungsrelevanten Aspekten	<b>05.02.</b>	<b>Marketing PE</b>
<b>3</b> <b>Admin</b>	Zusammenstellung aller bisherigen Trainingsanbieter (Verteiler mit allen Kontaktdaten)	<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>Genauere 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 7: 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 8:: 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 Aufgabenverteilung, 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</b> <b>PE</b>	<b>50 T€</b>	<b>100 T€</b>	<b>20 T€</b>
Sum €	820 T€	870 T€	<u>790 T€</u>

***Tabelle 9: 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:

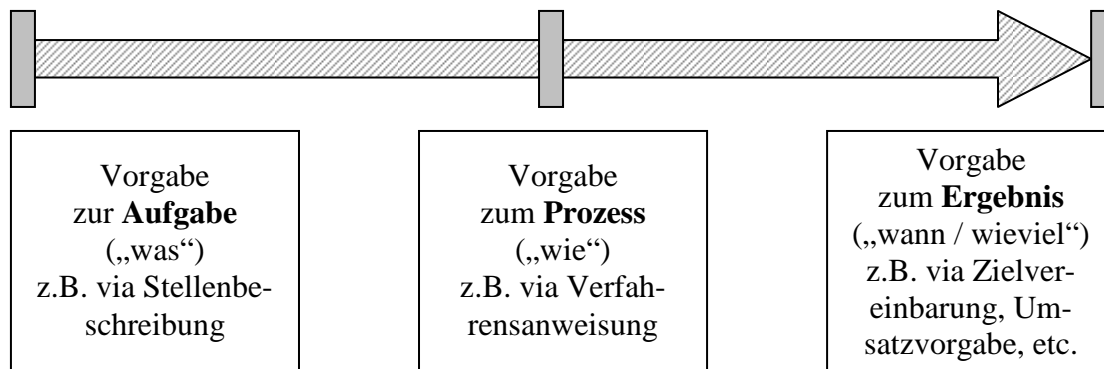
- Der Aufgabe selbst (a)
- Der Art und Weise, wie die Aufgabe zu erfüllen ist (b)
- Dem Ergebnis, was zu Termin „x“ erreichen ist (c)

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 18: 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 Basis-konzept 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 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 19: 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





