

Seminararbeit

Grundlagen der Unternehmensführung

vorgelegt von

Christoph Manthe

Lavinia Posler

Markus Chu

Pascal Münz

Steffen Brauss

Tobias Wittur

1	Einleitung	4
1.1	Begriff Unternehmensführung:	4
1.2	Die Lehre der Unternehmensführung – Entstehung und Entwicklung	4
1.3	Unternehmensformen	5
1.4	Einflussgrößen auf ein Unternehmen und die Unternehmensführung	6
2	Organisation und Aufbau eines Unternehmens	6
2.1	Was ist „Organisation“?	6
2.2	Wo ist „Organisation“ einzuordnen?	6
2.3	Wozu ist eine Organisation nötig?	6
2.4	Koordination und Motivation als Teilgebiete der Organisation	7
2.5	Welche Rollen spielt das Unternehmen bzgl. der Organisation?	7
2.6	Abgrenzung Organisation, Improvisation und Disposition	7
2.7	Aufbauorganisation	8
2.7.1	Definition Aufbauorganisation	8
2.7.2	Leitungssystem/Organisationssystem	8
2.7.2.1	Einliniensystem	8
2.7.2.2	Mehrliniensystem	9
2.7.2.3	Stablinienorganisation	9
2.7.2.4	Spartenorganisation	9
2.7.2.5	Matrixorganisation	9
2.7.2.6	Tensororganisation	10
2.7.2.7	Holdingorganisation	10
2.8	Projektorganisation	10
2.9	Ablauforganisation	10
2.9.1	Einflussfaktoren	11
3	Informationstheorie	11
3.1	Der Informationsbegriff	11
3.2	Informationsarten	12
3.3	Informationsprozess und Informationswirtschaft	12
3.3.1	Informationsbedarf	12
3.3.2	Informationsbeschaffung	13
3.3.3	Informationsbudget	13
3.3.4	Informationsspeicherung	13
3.3.5	Informationsverarbeitung	13
3.3.6	Informationsübermittlung(Kommunikation)	13
3.4	Organisation des Betrieblichen Informationswesens	14
3.5	Information- und Kommunikationssysteme	14
4	Managementzyklus	14
4.1	Zielbildung	14
4.2	Planung	15
4.2.1	Planungsarten	15
4.2.2	Planungsmerkmale und –zwecke	16
4.2.3	Das Planungssystem	16
4.3	Ziele	16
4.3.1	Zieleigenschaft	16

4.3.2	Zielkategorien.....	17
4.3.3	Zieleinflussgruppen	17
4.3.4	Zielsystem	18
4.3.5	Zielsetzung	18
4.4	Kontrolle.....	19
4.4.1	Vorgehensweise der Kontrolle	19
4.4.2	Kontrollarten	19
4.4.3	Kontrollfunktionen	20
4.4.4	Kontrollinstrumente.....	21
4.5	Entscheidung.....	21
4.5.1	Entscheidungstheorie.....	21
4.5.2	Entscheidungsfeld	22
4.5.3	Erwartungswert.....	23
4.6	Ausführung.....	23
5	Personalführung.....	23
5.1	Führungseigenschaften	23
5.2	Führungsarten/Führungsstile	24
5.3	Macht und Konflikte im Unternehmen	26
5.3.1	Was ist Macht.....	26
5.3.2	Grundlagen der Macht	26
5.3.3	Konfliktarten und Konfliktursachen	26
5.4	Mitarbeiterführung	27
5.4.1	Führung	27
5.4.2	Führung durch Strukturen	27
5.4.3	Führung durch Menschen	27
5.4.4	Motivation.....	28
5.4.5	Bedingungen des Verhaltens.....	28
5.4.6	Personalentwicklung	29
5.4.7	Motive.....	29
6	Unternehmenskultur.....	29
6.1	Definition.....	29
6.2	Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur / Kulturwandel	30
6.3	Diversity – Eine Herausforderung für Unternehmenskultur	30
7	Ethik im Unternehmen.....	31
7.1	Was ist Ethik?	31
7.2	Bedingungen für unethisches Handeln	31
7.2.1	Wertorientierung durch Personen	31
7.2.1.1	Opportunismus.....	31
7.2.2	Wertorientierung beeinflusst durch Organisationsstrukturen.....	31
7.2.2.1	Rollenverhalten und Gruppenzusammenhalt	31
7.2.2.2	Hierarchische Systeme	32
7.2.2.3	Mehrdeutige Prioritäten	32
7.2.2.4	Aufteilung von Entscheidungskompetenzen und Arbeitsteilung	32
7.2.2.5	Schutz vor externen Einflüssen	32

1 Einleitung

1.1 Begriff Unternehmensführung:

Der Begriff Unternehmensführung setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen. Zum einen sind dies der Begriff Unternehmen und zum anderen der Begriff der Führung.

Bei einer Unternehmung handelt es sich um den Gegenstand der Betrachtung durch die Betriebswirtschaftslehre. Ein Unternehmen ist eine rechtlich, organisatorische, wirtschaftlich, selbständige Institution. Dieser Begriff muss klar gegenüber dem Begriff des Betriebes abgegrenzt werden. Bei einem Betrieb handelt es sich um den Ort der unternehmerischen Leistungserstellung. Ein Unternehmen hat im Allgemeinen eine autonome Entscheidungsfindung. Die Entscheidungsträger sind dabei Menschen. Folglich stellt das Unternehmen ein soziales System dar.

Der Begriff der Führung wird im allgemeinen Sprachgebrauch für das Beeinflussen, Lenken und Steuern - meist von Menschen - benutzt. Durch dieses Vorgehen sollen bestimmte Ziele erreicht werden. Der Begriff kann jedoch in unterschiedlichen Umgebungen auch andere Ausprägungen bzw. Bedeutungen besitzen. So ist das Führen einer Gruppe im Museum eher auf die Vermittlung von Wissen des Führenden an die Gruppe bezogen.

Die Unternehmensführung ist als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre zu sehen. Eine Definition für diesen Begriff laut Professor Dr. Christoph Braunschweig ist:

„Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in sozio-technischen System Unternehmung“

1.2 Die Lehre der Unternehmensführung – Entstehung und Entwicklung

Die moderne Unternehmensführung, wie wir sie heute kennen, geht auf die industrielle Revolution zu Beginn des 19. Jahrhunderts zurück. Neue technische Entwicklungen und ökonomische Ideen bildeten eine wichtige Grundlage für die industrielle Revolution. Während der industriellen Revolution gab es eine Entwicklung weg von der handwerklichen Fertigung hin zur industriellen Produktion in neu entstandenen Großunternehmen. In diesen Unternehmen ergeben sich, laut Adam Smith „The Wealth of Nations“, enorme Vorteile durch eine arbeitsteilige Organisation der Unternehmenstätigkeiten. Aufgrund der zunehmenden Größe und Komplexität der Unternehmen gewann die Unternehmensführung als Funktion, also die Planung, Steuerung und Kontrolle der verschiedenen Aktivitäten, immer mehr an Bedeutung. So nahm sich auch die Wissenschaft der Bedeutung an und etablierte die Unternehmensführungslehre als wissenschaftliche Disziplin. Man unterscheidet folgende theoretische Ansätze:

- **Klassische Ansätze**, die den Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Unternehmensführung markieren. Hierzu zählen:
 - **Scientific Management:**
Der Hauptangriffspunkt des Scientific Management war die Erhöhung der Produktivität des Faktors Arbeit, aufgrund des hohen Arbeitskräftemangels zu Beginn des 20.
 - **Administrative Ansätze:**
Die administrativen Ansätze beschäftigen sich mit der Führung des Unternehmens als Ganzes.
Die Schwerpunkte der klassischen Ansätze liegen bei der Effizienz im Produktions-, Verwaltungs- und Führungsbereich. Der Mensch wurde dabei auf einen Produktionsfaktor reduziert und als eigentlicher Mensch vernachlässigt. Dies führte zur Entwicklung der so genannten verhaltenswissenschaftlichen Ansätze in den 30er Jahren.
- Der Schwerpunkt der **verhaltenswissenschaftlichen Ansätze** lag auf der Organisation und Führung. Wichtige Teilaufgaben wie Planung und Kontrolle wurden auch hier weitestgehend vernachlässigt.
- Die Entstehung von **quantitativen Ansätzen** geht auf die Zeit des 2. Weltkrieges und das Militär zurück, als Streitkräfte zur Lösung von logistischen Problemen mathematische Modelle einsetzten. Diese wurden in der Nachkriegszeit von Unternehmen zur Planung von Arbeitskräfteeinsatz, Standortoptimierung und Lagerhaltung aufgegriffen. Inzwischen ist aber auch die Erkenntnis gereift, dass quantitative Ansätze nur auf ein abgegrenztes Teilgebiet der Unternehmensführung anwendbar sind und nicht alle Planungsprobleme, wie etwa die strategische Planung, mathematisch abbildbar sind.
- Die **system- und kontingenztheoretischen Ansätze** wurden erstmals in den späten 60er und frühen 70er Jahren entwickelt und stellen einen überaus wichtigen Meilenstein in der Geschichte der Unternehmensführungslehre dar.
Unter dem Einfluss der Systemtheorie werden Unternehmen als offene, sozio-technische Systeme gesehen. Es sind also nicht nur innerunternehmerische Strukturen, Prozesse und Verhalten von Bedeutung, sondern auch die Umwelt eines Unternehmens und Beziehungen zwischen den Unternehmen und seinen Teilbereichen sind von Relevanz.

Die kontingenztheoretischen Ansätze gehen davon aus, dass eine Organisation nicht generell als effizient oder ineffizient einzustufen ist. Ihre Effizienz ist vielmehr von den jeweiligen, situativen Rahmenbedingungen, wie der Unternehmensgröße oder –strategie, abhängig ist.

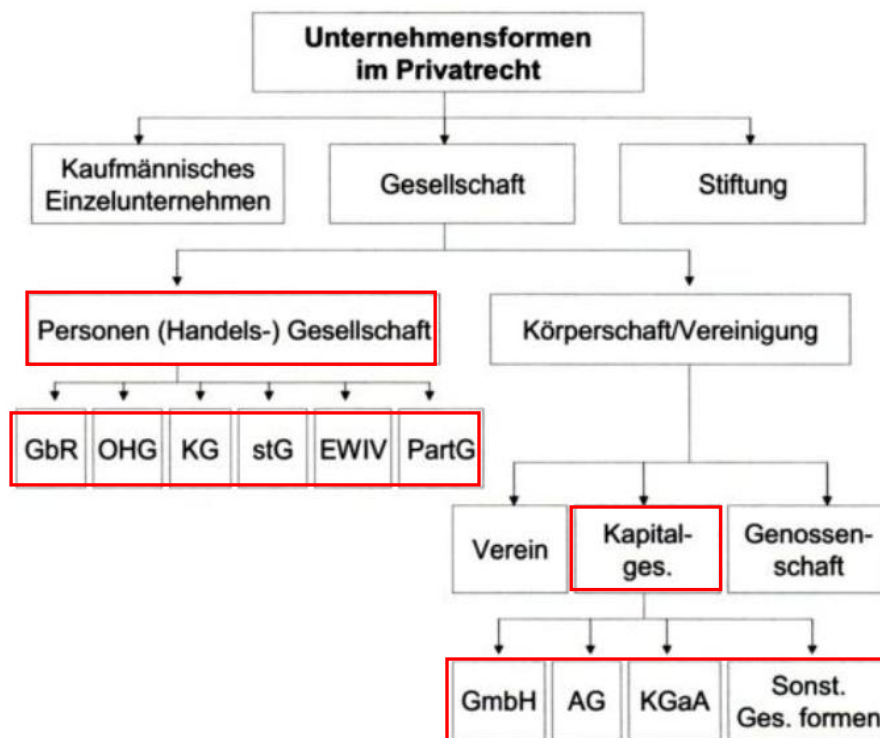
Heute ist die Unternehmensführungslehre ebenfalls noch stark von den system- und kontingenztheoretischen Ansätzen geprägt. Gleichzeitig hat man aber auch die Ideen der klassischen, verhaltenswissenschaftlichen und quantitativen Ansätze in diese Denkwelt implementiert.

1.3 Unternehmensformen

Das Privat- bzw. Wirtschaftsrecht unterscheidet verschiedene Gesellschaftsformen, um ein Unternehmen zu gründen und zu betreiben.

Folgende Gründungsbedingungen müssen vorliegen:

- Vertrag;
- gemeinsamer Zweck;
- Förderung des Zwecks durch die Gesellschafter.



Personen(handels)gesellschaften sind lediglich teilrechtsfähig, das bedeutet dass die Inhaber der Personen(handels)gesellschaft die rechtlichen Verpflichtungen und Konsequenzen tragen, nicht die Gesellschaft. Bei Kündigung oder Tod unter den bestimmten Personengesellschaftern wird das Vertragsverhältnis aufgelöst.

Im Gegensatz zu den Personen(handels)gesellschaften sind Körperschaften rechtsfähige Gesellschaften. Ein charakteristisches Merkmal der Körperschaften ist ihre Unabhängigkeit von einem etwaigen Mitgliederbestand bzw. Mitgliederwechsel. Außer den Vereinen und Genossenschaften zählen auch die Kapitalgesellschaften zu den Körperschaften.

Unternehmer können gemäß dem Gesetz Gesellschaften frei bilden, dass heißt sie bedürfen keiner gesondert gearteten Genehmigung für die Gründung jedweder Gesellschaftsform. Die richtige Wahl der Gesellschaftsform hängt jedoch von einer Vielzahl von Faktoren ab und betrifft nicht nur neu zu gründende Gesellschaften, sondern ebenso die Frage nach einer noch zeit- und zweckgemäßen bestehenden Gesellschaftsform. In diesem Zusammenhang ist auch die Geschäftsführung als ein wesentliches Kriterium bei der Gesellschaftsformenwahl herauszuheben. Während bei Personen(handels)gesellschaften die Geschäftsführung sowie die Vertretung der Gesellschaft nach außen hin durch die Gesellschafter selbst übernommen werden, ist bei Kapitalgesellschaften auch die Fremdorganschaft möglich. Fremdorganschaft bedeutet, dass die Geschäftsführung und Vertretung durch besondere Organe (Geschäftsführer / Vorstand), die nicht Gesellschafter sein müssen, erfolgt.

1.4 Einflussgrößen auf ein Unternehmen und die Unternehmensführung

Shareholder

Bei den Shareholdern handelt es sich um die Anteilseigner an einer Unternehmung. Das sind bei einer Aktiengesellschaft die Aktionäre und bei einer GmbH die Gesellschafter. Der Shareholder-Value-Ansatz stellt die Interessen der Anteilseigner in den Vordergrund und dieses Interesse ist meist monetärer Natur. Das Ziel dieses Ansatzes ist es ein Unternehmen möglichst attraktiv für Investoren zu machen. In den USA spielt das Interesse der Shareholder eine größere Rolle als in Europa.

Stakeholder

Als Stakeholder versteht man alle Personen und Personengruppen, welche in irgendeiner Form Einfluss auf das Unternehmen ausüben.

Dabei gelten als Stakeholder zum Beispiel:

Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat, Gesellschaft, Gläubiger, Eigentümer

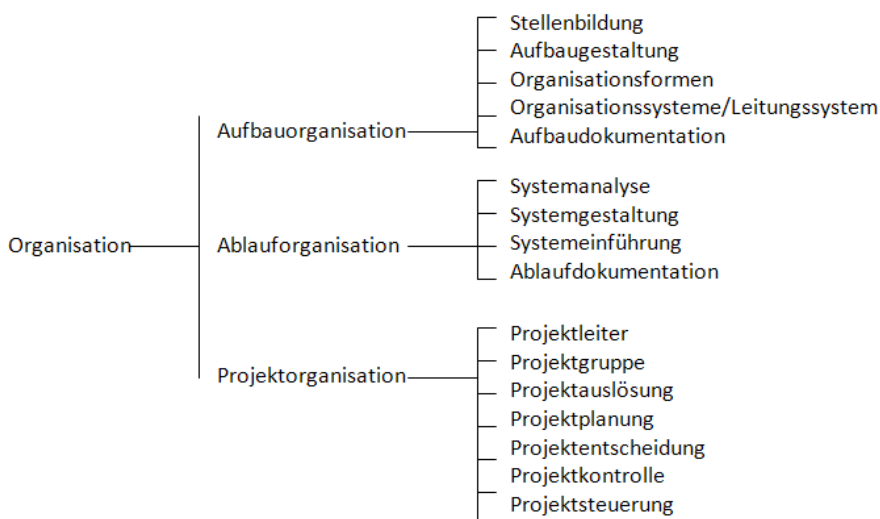
2 Organisation und Aufbau eines Unternehmens

2.1 Was ist „Organisation“?

Definition: Unter Organisation versteht man das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozeß betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.

2.2 Wo ist „Organisation“ einzuordnen?

Unternehmensführung teilt sich grob in Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle ein. Die Organisation gehört zur ausführenden Ebene. Sie sorgt dafür, dass im betrieblichen Leistungsprozess das ökonomische Prinzip eingehalten wird. Organisation kann als Tätigkeit oder Zustand aufgefasst werden. Dementsprechend ist unter Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation zu unterscheiden. Die Aufbauorganisation legt das „was“ (Verrichtung) und das „woran“ (Objekt) fest, die Ablauforganisation baut darauf auf und legt das „wo“ (Raum) und das „wann“ (Zeit) fest.



2.3 Wozu ist eine Organisation nötig?

Um die Notwendigkeit einer Organisation verstehen zu können, muss zuerst einmal Bezug auf die Planungsebene genommen werden. Diese geht von zielorientiert handelnden Mitarbeitern aus und ist ein gedankliches Konzept. In der Realität stimmt „Soll“ und „Ist“ aber selten überein. Der Faktor Mensch ist nicht genau planbar. Es entsteht eine Differenz zwischen vollkommener Planung und unzulänglicher Ausführung. Faktoren für diese Differenz können sein:

Unzureichende Information (Nichtwissen)	}	Effizienzdefizit
Ungenügende Motivation (Nichtwollen)		

Hier setzen die Prinzipien der Koordination und Motivation als Teil der Organisation an, um diese Effizienzdefizite zu reduzieren.

2.4 Koordination und Motivation als Teilgebiete der Organisation

Koordination: auf ein übergeordnetes Ziel hin orientierte Abstimmung von Teilaktivitäten

Koordination erfolgt durch feste Regeln, andernfalls spricht man von einer Selbstorganisation.

Motivation: Anreize, die eine Person zu einer bestimmten Zielerreichung mit voller Kraft/Arbeitseinsatz bewegen

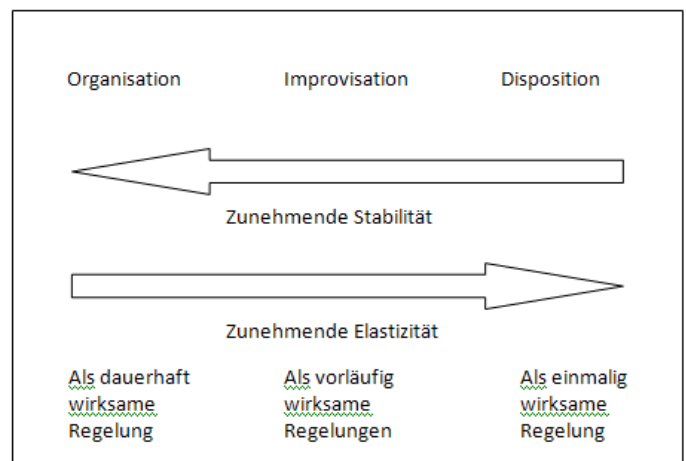
2.5 Welche Rollen spielt das Unternehmen bzgl. der Organisation?

Grundsätzlich ist zu sagen, je größer ein Unternehmen ist und je mehr Personen in einem Unternehmen beschäftigt sind, desto größer die Differenz zwischen Planung und Ausführung und desto größer der Organisationsaufwand. Umso größer der Betrieb, umso arbeitsteiliger meist die Arbeitsabläufe, was zu Lücken im Informationsfluss führen kann.

Beispiel: Bei einem Einmannbetrieb fallen ausführende und planende Ebene zusammen. Der Organisationsaufwand ist gering. Die Motivation ist hoch, da der Ausführende am Gewinn beteiligt ist. Der Koordinationsaufwand ist gering, da der Ausführende das Endziel kennt und die Teilschritte im Zusammenhang erkennt. Alle Informationen liegen beim Ausführenden vor.

2.6 Abgrenzung Organisation, Improvisation und Disposition

Unter den Begriff Organisation fallen dauerhafte Regelungen. Damit ist sie von der Disposition abzugrenzen, die eine Einzelfallentscheidung ist, als auch von der Improvisation, die eine provisorische Regelung ist. Beispiele für Organisation sind z.B. Rechnungsprüfungs routinen der Finanzbuchhaltung oder Bestellvorgänge. Beispiele für Disposition sind z.B. Standortwahl oder Fusionsentscheidung. Folglich muss vor der Einführung einer Organisation zwischen Einzelfällen und Routinefällen (Tagesgeschäft) durch die Unternehmensleitung unterschieden werden. Ein Gleichgewicht zwischen organisatorischen Regelungen, Improvisation und dispositiven Einzelfallentscheidungen muss geschaffen werden.



Vorteile organisatorischer Regelungen

Transparenz, Berechenbarkeit, Kontinuität, Entlastung der Unternehmensleitung, Rationalisierung durch Arbeitsteilung, Kostenminimierung durch mögliche Massenabfertigung, Geregelter Informationsfluss

Nachteile organisatorischer Regelungen

Erfolgseinbußen durch bürokratische Routineentscheidungen, Starrheit, Motivationseinbußen durch eingeschränkte Entscheidungsfreiheit und fehlende Identifikation der Werk tätigen mit dem Werk, Innovative Einbußen

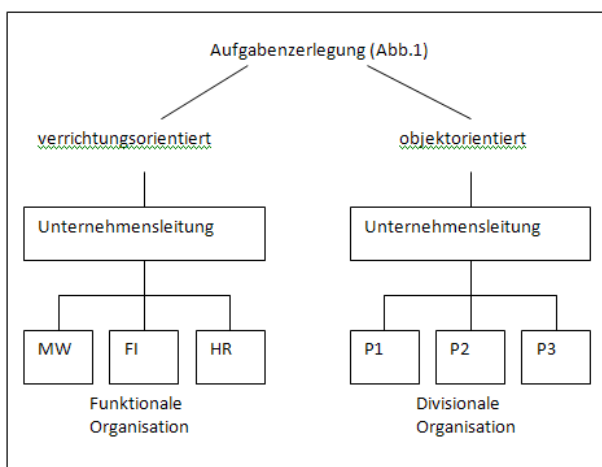
2.7 Aufbauorganisation

2.7.1 Definition Aufbauorganisation

Aufbauorganisation: Regelt langfristig die Beziehung zwischen Mitarbeitern, Abteilungen und Betriebsmitteln in einem Unternehmen.

Die Aufbauorganisation ist das Ergebnis der Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Gesamtaufgabe. Diese Gesamtaufgabe wird in Elementaraufgaben zerlegt (Aufgabenanalyse). Diese werden in Bereiche zusammengefasst und auf Stellen verteilt (Aufgabensynthese). Stellen werden dann zu Abteilungen zusammengefasst. Eine Zerlegung kann z.B. nach den Kriterien Verrichtung (Funktionen wie Forschung und Verkauf) oder Objekt (Produktgruppen) geschehen. Man spricht bei der Objektorientierung von divisionaler Organisation. (Abbildung 1 – Aufgabenzerlegung divisional und funktional: MW: Materialwirtschaft, FI Finanzbuchhaltung, HR Human Resources, P1 Produkt 1 ...). Die Aufgabensynthese kann Zentralisierung und Dezentralisierung bedeuten. Zentralisierung geht einher mit einer Vereinfachung des koordinativen Aufwands, einer Reduzierung von Informations- und Abstimmungsverlusten aufgrund kurzer Informationswege sowie einer Konzentration von Verantwortung und Befugnissen. Dezentralisierung bewirkt durch die feinere Aufteilung von Aufgaben eine geringere Belastung

von Stellen, weniger Dominanz durch Einzelentscheidungen und Sicherheit beim Ausfallen einzelner Stelle. Eine **Delegation** der Aufgaben wird je nach Struktur des Unternehmens an untergeordnete Entscheidungsträger durchgeführt.



Delegation: Übertragung klar umrissener Aufgaben, zugehöriger Kompetenzen und Verantwortung auf hierarchisch nachgeordnete Organisationseinheiten

Stelle: Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Die Stelle ist der Aufgabenbereich einer Person

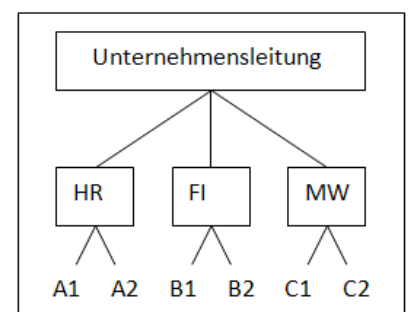
In einer Stelle werden Teilaufgaben zusammengefasst. Sie repräsentieren Befugnisse und Aufgaben. Ausführende Stellen gehören zu der untersten Hierarchieebene in einem Unternehmen und sind weisungsgebunden. Sie haben kein Weisungsrecht. Leitende(dispositive) Stellen werden auch Instanzen genannt, sind weisungsbefugt und den ausführenden Stellen übergeordnet. Zentralstellen sind verantwortlich für fachlich zentralisierte Aufgaben und sind fachtechnisch weisungsgebunden.

2.7.2 Leitungssystem/Organisationssystem

Beim Einführen eines Leitungssystems gilt es Organisationseinheiten zu verbinden, Weisungsbefugnisse zu regeln und sich die Frage nach divisionaler oder funktionaler Struktur zu stellen. Dies dient der Regelung von Kompetenzen. Es ist vertikal und horizontal gegliedert. Die vertikale Gliederung lässt den Grad der Delegation erkennen, die horizontale die Abgrenzung der Kompetenzen. Leitungssysteme sind spezielle Aufbauformen (Organisationsformen) der Organisationsstruktur. Die Gestaltung einer Organisationsform beinhaltet das Entscheiden über Leitungssysteme.

2.7.2.1 Einliniensystem

Eine Stelle untersteht nur einer Instanz und empfängt nur von dieser Weisungen, wobei keine Hierarchie übersprungen werden kann. Lange Wege der Kommunikation z.B. von C2 Einkaufsleiter nach A2 Ausbildungswesen: C2 =>MW=>UL=>HR=>A2 führen zu Zeiteinbußen und Informationsverlusten. Es herrscht wenig Dynamik. Es entstehen „Reibungsverluste“ zwischen Makro und Mikrozielen aufgrund von Verfälschung und Missinterpretation von

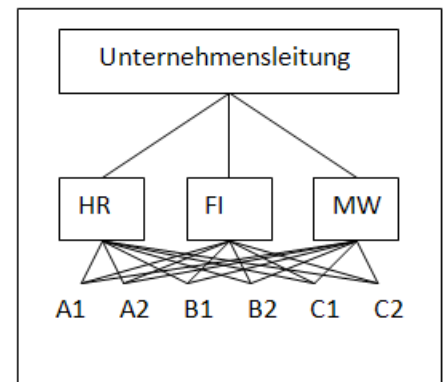


Informationen auf unterschiedlichen Instanzen. Vorteilhaft ist eine klare Weisungsbefugnis und Abgrenzung von Kompetenzen z.B. HR Leitung der Personalabteilung und übergeordnet von A1 Lohnbüro. Beispiel: Militär

2.7.2.2 Mehrliniensystem

Eine Stelle untersteht mehreren Instanzen und empfängt von diesen Instanzen Weisungen. Eigenschaften: Verkürzung der Informationswege und Überwindung der Probleme des Einliniensystem. Eigenschaften:

- Kompetenzstreitigkeiten zwischen Instanzen, unklare Abgrenzung von Befugnissen/Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten
- Verunsicherung auf ausführenden Ebenen
- Schwierige Fehlerzurechnung
- Leitungsinstanzen können überlastet werden, da diese für viele Abteilungen zuständig sind

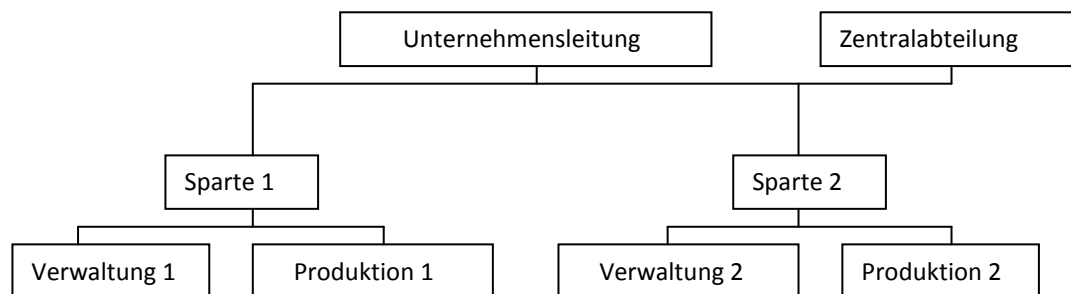


2.7.2.3 Stablinienorganisation

Im Stabliniensystem gibt es Stabstellen, Zentralstellen und Linienstellen. Sie ist ein Liniensystem mit Stabprinzip. Stabstellen erhalten keine Weisungsbefugnis. Sie nehmen nur von ihrer Instanz Weisungen entgegen und haben reinen informativen, unterstützenden Charakter, z.B. eine Steuer- oder Rechtsberatung. Zentralstellen nehmen nur Weisungen von der Unternehmensleitung entgegen. Darunter fallen z.B. Forschung, IT, Personalwesen, Rechnungswesen. Sie können funktional Weisungen gegenüber anderen Stellen geben (z.B. Einsatz von Software). Linienstellen haben Weisungsbefugnis gegenüber untergeordneten Stellen gemäß Liniensystem, z.B. disziplinarische Weisungen und Führungsverantwortung. Die Stablinienorganisation dient der weiteren Verschlinkung des Systems. Es findet keine horizontale Koordination statt.

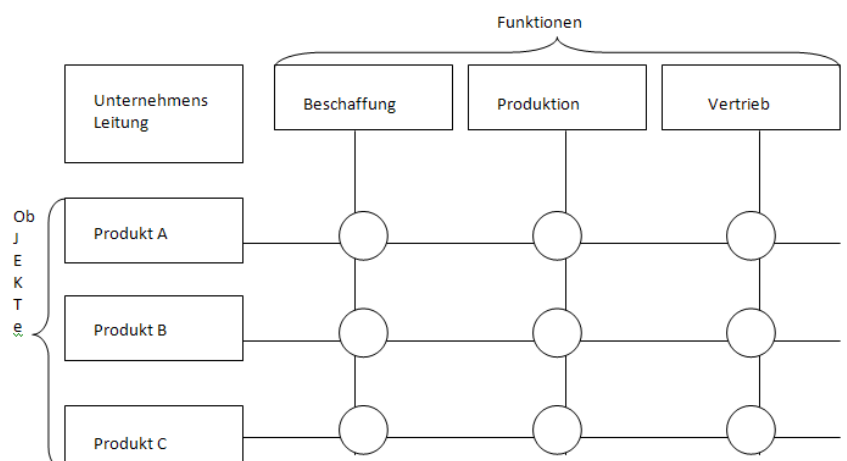
2.7.2.4 Spartenorganisation

Die Spartenorganisation gehört zur divisionalen Organisation. Die zweite Hierarchie ist nach Objekten gegliedert. Hier wird die Unternehmensleitung stark entlastet, es besteht aber die Gefahr des Eigenlebens der Sparten. Es werden Divisionsziele statt Unternehmensziele angestrebt. Es besteht die Gefahr der Doppelarbeit bei ähnlichen Projekten, da keine Kommunikation zwischen den Sparten besteht. Zuständigkeiten sind klar unter den Sparten geregelt. Es besteht eine hohe Flexibilität, Entscheidungsfreiheit und Reaktionsfähigkeit innerhalb der Sparten.



2.7.2.5 Matrixorganisation

Da bei der Spartenorganisation aufgrund objektorientierter Trennung Nachteile entstehen können (beispielsweise: in der Beschaffung zweier Sparten könnten zusammen Mengenrabatte erzielt werden, oder Halberzeugnisse beider Sparten auf einer Maschine hergestellt werden), soll hier die Matrix Organisation als Mehrliniensystem zum Zuge kommen. Objektorientierung (horizontal divisional) wird beibehalten und gleichzeitig mit der funktionalen Organisationsstruktur (vertikal funktional) verknüpft. So lassen sich Kostenvorteile erzielen.



Konflikte an den Knotenpunkten beim Zusammentreffen von Objektleitern und Funktionsleitern, denn die Stellen erhalten von mehreren Instanzen Weisungen.

2.7.2.6 Tensororganisation

Erweiterung der Matrixorganisation auf weitere Dimensionen, z.B. nach Regionen. Sie bietet die Vor- und Nachteile der Matrixorganisation und findet vor allem bei großen Unternehmen im globalen Bereich bei inhomogenem Leistungsprogramm Verwendung. Eigenschaften: sehr flexible, intensive Kommunikation nötig, Spezialisierungsvorteile, Entscheidungsfreiräume, Konflikte wegen Überschneidungen, kein klarer Instanzenweg, Überforderung der Aufgabenträger, wenig Übersichtlichkeit

2.7.2.7 Holdingorganisation

Bei der Holding steuert eine Holdingszentrale die unterschiedlichen Unternehmensbereiche bzw. Sparten, diesen steht ein Unternehmensbereichsleiter voran. Diese Bereiche sind rechtlich und organisatorisch selbstständig. Es können Synergieeffekte zwischen den Bereichen genutzt werden.

Man unterscheidet drei Arten der Holdingorganisation:

- Operative Holding: Das Holding übernimmt strategische und operative Leitung
- Managementholding: Nur die strategische Leitung wird vom Holding übernommen
- Finanzholding: Das Holding führt durch die Vorgabe von Budget und Gewinnzielen

Vorteile:

Bei Insolvenz einer Sparte, ist die Mutterfirma nur maximal bis zur Höhe der Kapitaleinlage betroffen. Die einzelnen selbstständigen Unternehmen können sich auf unterschiedliche Ziele spezialisieren und sich flexibler an den jeweiligen Markt anpassen. Bei Kapitalbeteiligungen an neuen Unternehmen, können diese schnell und ohne großen Aufwand eingegliedert werden.

Nachteile:

Interessenkonflikte können zwischen Mutterfirma und Tochterunternehmen bei der Verfolgung von unterschiedlichen Zielen entstehen. Durch doppelt vorhandene Stellen können neben höheren Kosten auch eine unübersichtliche Struktur und damit Verwirrung und Konflikte bei der Weisungsbefugnis entstehen.

2.8 Projektorganisation

Die Projektorganisation ist die Strukturierung von Projekten als Zustand sowie als Arbeitssystem zur Projektdurchführung. Unterschieden wird also zwischen Projektablauf- und Projektaufbauorganisation. Sie wird vom Projektmanagement durchgeführt.

Projekte: Durchführen komplexer Aufgaben, die neuartigen, einmaligen und wichtigen Charakter für das Unternehmen haben. Es kann nicht auf Erfahrungswissen zurückgegriffen werden

Bei einer Projektorganisation werden meist ein Projektleiter eingesetzt, Experten hinzugezogen und eine Projektgruppe gebildet. Diese koordinieren die ausführenden Stellen.

Projektablauforganisation: Projektauslösung, Projektplanung, Projektgestaltung, Projektkontrolle, Projektabschluss, Projektcontrolling

Projektaufbauorganisation: Einführen einer Hierarchie und Projektgruppen bzw. Fachabteilungen

2.9 Ablauforganisation

Dauerhaft wirksame Gestaltung von dynamischen Beziehungen im Unternehmen. Sie strukturiert Arbeitsprozesse im Zeitablauf aufbauend auf die Aufbauorganisation.

- Welche Stelle tut was, wo, und wann mit welchem Betriebsmittel
- Aufgabe der unteren Führungsebene
- Operative Planung

Ablauforganisation: zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeitsabläufe nach dem ökonomischen Prinzip

Ziele: Arbeitsdurchführung mit wenig Aufwand, optimierte Durchlaufzeiten, maximierte Kapazitätsauslastung, termingerechte Arbeitsausführung, Benutzerfreundlichkeit, Qualitätssicherung.

2.9.1 Einflussfaktoren

Da die Ablauforganisation auf die Aufbauorganisation anschließt, sind für diese die Art der Organisationsform, Aufgaben- und Arbeitsverteilung sowie die Art und Weise des Informationsflusses von Bedeutung. Aufgaben werden in Arbeitsstufen erfüllt. Diese werden in Arbeitsreihen und Arbeitszyklen zusammengefasst. Diese Arbeitszyklen werden den Stellen gemäß Aufbauorganisation zugewiesen. Externe Einflussgrößen können rechtliche und soziale Normen und Vorgaben, technische Möglichkeiten und marktspezifische Einflüsse sein.

3 Informationstheorie

Bevor wir uns dem Begriff des Informationsmanagements zuwenden, sollten wir zuerst einmal den Begriff Information an sich klären.

3.1 Der Informationsbegriff

“Die Unternehmensführung hat die zentrale Aufgabe Informationen innerhalb eines Unternehmens richtig zu managen. Das Management der Informationen befasst sich ausschließlich aus der **Gewinnung, Verarbeitung, Speicherung und Übertragung** von Informationen.”

Informationen werden dabei als **zweckorientiertes Wissen** definiert.

- Information führt zu einem Gewinn an Wissen.
- Information ermöglicht die Verringerung von Ungewissheit.
- Information ist übertragbar; in Form von Daten bzw. Signalen
- Information ist ein Ereignis, das den Zustand des Empfängers bzw. Systems verändert.

Bei der Unternehmensführung ist daher jede betriebliche Entscheidung so gut oder schlecht wie ihre zugrunde liegende Informationsstand.

Informationsstände werden daher klassifiziert in:

- **vollkommenen Informationen**(ohne jegliches Risiko und Unsicherheit -> in der Praxis fast nie gegeben)
- **unsichere (risikobehaftete, ungewisse) Informationen** (je unsicherer je schlechter als Entscheidungsgrundlage, in der Praxis oft vorhanden)
- **ignorante (unbeachtete) Informationen**
- **vergangenheits- oder zukunftsbezogene Informationen** (für Analysen bzw. Prognosen)
- **objektive und subjektive Informationen** (abhängig vom Entscheidungsträger)

3.2 Informationsarten

Informationen können sich auf verschiedene Sachverhalte beziehen und sich je nach Informationsquelle im Inhalt unterscheiden. Daher werden Information nach **Inhalt, Aussagegehalt und Aussageart** getrennt.

In der Unternehmensführung wird vor allem zwischen folgenden Informationsarten unterschieden:

Informationsart	Erläuterung
Faktische Informationen (Tatsacheninformationen)	<ul style="list-style-type: none">• Realitätsbezogen• vergangenheitsbezogene Behauptungen• auf ihren Wahrheitsgehalt überprüfbar
Prognostische Informationen	<ul style="list-style-type: none">• Zukunftsbezogen• Annahmen für Zukunft• prinzipiell unsicher (nur mehr oder weniger wahrscheinlich)
Normative Informationen	<ul style="list-style-type: none">• drücken Ziele, Normen und Werturteile aus• drücken Präferenzen aus• keine Aussagekraft über wahr oder falsch

Für alle Informationen kommen verschiedene Gütekriterien zur Anwendungen. Sie sind für alle Informationen gleich und schätzen den Nutzen der Information für unterschiedliche Entscheidungszwecke ab:

- Problemrelevanz (Zweckorientierung)
- Informationsgehalt (mit seinen drei Bestimmungsgrößen: Allgemeinheit, Präzision und Bedingtheit der Aussage)
- Wahrscheinlichkeit (Grad der Sicherheit, wahr zu sein)
- Bestätigungsgrad (Glaubwürdigkeit aufgrund des verfügbaren Erfahrungswissens)
- Überprüfbarkeit (Möglichkeit, einen Wahrheitsbeweis durchzuführen)
- Aktualität (Altheits- bzw. Neuheitsgrad der Information)

3.3 Informationsprozess und Informationswirtschaft

Informationen sind die Entscheidungsgrundlage in allen Phasen des Managementzyklus (Ziele setzen, Planung, Organisation, Realisation, Kontrolle und Kommunikation).

Die Qualität des betrieblichen Informationsmanagement hängt insbesondere davon ab in wie weit es gelingt das Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf zu decken und die damit verbundenen Probleme nach ökonomischen Gesichtspunkten zu lösen. Ein Ansatz hierfür bringen vor allem die betrieblichen Informationsprozesse sowie deren Träger. Die Informationsentscheidung wird daher in betriebliche Informationsprozesse an die Bereiche der produktiven Gestaltung orientiert:

- Informationsbedarf
- Informationsbeschaffung
- Informationsbudget
- Informationsspeicherung
- Informationsverarbeitung
- Informationsübermittlung(Kommunikation)

3.3.1 Informationsbedarf

Der Informationsbedarf leitet sich von den anstehenden Entscheidungsproblemen innerhalb des vorgegebenen Planungszeitraums ab. Angesichts der Tatsache, dass Informationen typischerweise nicht kostenlos sind muss bereits bei der Festlegung des Informationsbedarfs **Wert und Kosten** der Information gegeneinander abgewogen werden. Im Allgemeinen gilt; je besser die Qualität der Information desto besser ist die daraus resultierende Entscheidung. Dadurch wäre ein qualitativ und quantitativ höherer Informationsbedarf abzuleiten, allerdings würde die Deckung dieses Informationsbedarfs höhere **Informationskosten** mit sich bringen. Diese Mehrkosten können ökonomisch durch den erhöhten **Informationsnutzen** begründet werden. Letztendlich sind der Nutzen sowie das Ausmaß der Qualitätsverbesserung durch verbesserte Informationen

im Vorfeld nicht bekannt und in der Praxis meistens nicht quantifizierbar. Dieses Problem wird im Allgemeinen durch ein **Informationsbudget** gelöst.

3.3.2 Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung sorgt dafür, dass alle bedarfsnotwendigen Informationen, sofern sie noch nicht innerhalb oder außerhalb des Unternehmens verfügbar sind, beschafft werden. Neben dieser Aufgabe, die durch einen konkreten Informationsbedarf ausgelöst wird, besitzt die Informationsbeschaffung für die Unternehmensführung eine große Bedeutung da sie kontinuierlich betriebsrelevanten Informationen sucht.

Sowohl bei der bedarfsbezogenen als auch bei der spekulativen Informationsbeschaffung steht die Auswahl der geeigneten Informationsquellen und geeigneter Methoden im Mittelpunkt der Entscheidung. Informationsquellen stehen sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern in großer Vielzahl zur Verfügung. Das methodische Instrumentarium umfasst sowohl die quantitativen verfahren des Rechnungswesens, der Statistik und Prognostik als auch qualitative Beobachtungs-, Befragungs- und Auswertungsverfahren.

3.3.3 Informationsbudget

Das Informationsbudget wird in der Praxis meist in fünf Schritten geplant:

- **Überprüfung des Budgets der Vorperiode** nach Art und Umfang der Positionen sowie bezüglich der entstandenen positiven und negativen Planabweichungen.
- **Übertrag der noch offenen (noch nicht abgeschlossener) Posten** aus vorherigen und der laufenden Periode.
- **Ermittlung des (allgemeinen und speziellen) Finanzbedarfs** für die Folgende Periode in Abstimmung aller davon betroffenen Instanzen. Der Finanzbedarf resultiert aus den Entscheidungsproblemen, welche gelöst werden sollen. Hierbei fließen die Informationen bzw. Überlegungen der beiden vorausgegangenen Abschnitte ein.
- **Überprüfung der Budgetveränderung** gegenüber der Vorperiode und der laufenden Periode. Auftretenden Abweichungen wird nachgegangen und sie müssen begründet werden.
- **Suche nach Einsparungsmöglichkeiten** um unabhängig von Budgetveränderungen eine gewisse finanzielle Flexibilität, für unsichere Zukunftslagen, zu gewährleisten.

3.3.4 Informationsspeicherung

Die Informationsspeicherung wird erforderlich sobald **Informationsverfügbarkeit und Informationsverwendung** zeitlich auseinander fallen. Heutzutage erfolgt die Informationsspeicherung mit der EDV. Die Gestaltung der Informationsspeicherung wie z.B. die Wahl des Speichermediums hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab:

- Menge des zu speichernden **Informationsumfang**
- voraussichtliche **Speicherdauer** der Information
- Häufigkeit und notwendige Schnelligkeit des **Zugriff** auf die gespeicherten Informationen
- Häufigkeit der Änderung(**Aktualisierung**) der gespeicherten Informationen
- Notwendigkeit der **Sicherung** von gespeicherten Informationen sowie die Sicherung vor ungewolltem und unerlaubtem Zugriff

3.3.5 Informationsverarbeitung

Die Informationsverarbeitung formt noch nicht zweckgebundene Daten durch Kombinations- und Verknüpfungsvorgänge in zweckgebundene Daten um, verdichtet diese oder spezifiziert sie zu solchen. Die zweckorientierte Aufbereitung der Daten verleiht ihnen Informationscharakter.

Das zentrale Problem der Informationsverarbeitung besteht im Folgenden:

- Unübersehbare Vielzahl der verfügbaren Daten
- Aufbereitung der Daten für die verschiedenen Informationsbedürfnisse

3.3.6 Informationsübermittlung(Kommunikation)

Die Notwendigkeit der innerbetrieblichen Kommunikation ergibt sich aus der Arbeitsteilung. Kommunikation findet zwischen **Sender und Empfänger** statt. Beide können Mensch oder Maschine sein. Das Hauptproblem bei der Kommunikation ist das vorhandene Informationsmaterial an die Stellen des Bedarfs zu bringen, der Bedarf im Zweifelsfall unbekannt ist oder die Initiative oder das Können der Beteiligten fehlt um die Kommunikation an die richtigen Stellen zu vermitteln.

3.4 Organisation des Betrieblichen Informationswesens

Das Grundproblem der Unternehmensführung ist die Schaffung der organisatorischen Bereitstellung für Beschaffung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen.

Die **Aufbauorganisation** hat die Informationspflichten und -rechte zu klären, d.h. Klärung welche Informationen beschafft und bereitgestellt werden und welche Stellen sie erhalten sollen.

Die **Ablauforganisation** hingegen sorgt für einen möglichst effizienten Informationsfluss zu gewährleisten, d.h. Klärung wie und mit welchen Mitteln die jeweiligen Informationsarten zu beschaffen und zu verarbeiten sind.

Interne Informationen werden in allen funktionalen Bereichen der Unternehmensführung (Beschaffung, Absatz, Personal, Finanzen) gewonnen. Die Sammlung, Verarbeitung und Bereitstellung der Informationen wird zum größten Teil vom betrieblichen Rechnungswesen (Buchhaltung, GuV) übernommen.

Externe Information betreffen insbesondere die Beschaffungs- und Absatzmärkte der Unternehmen (Anbieter, Konkurrenten, Käufer, Beschaffungs- und Vertriebskanäle) und die (ökonomische, politische, rechtliche, technologische, kulturelle) Umwelteinflüsse. Diese Informationen müssen aus unternehmensexternen Quellen beschafft werden. Ist dieses Datenmaterial bereits vorhanden spricht man von **Sekundärerhebung**, muss es neu erstellt werden von **Primärerhebung**. Quellen für Sekundärerhebungen sind u. a. Zeitungen, Zeitschriften, Publikationen von Forschungsinstitutionen, Behörden oder Banken. Bei der Primärerhebung werden die Daten mittels Befragung oder Beobachtung (Marktforschung) gewonnen.

Die Aufgabe der Datenbeschaffung und -analyse kann sowohl als Eigenforschung (im eigenen Unternehmen) als auch in Fremdforschung (Outsourcing z.B. Vergabe an Marktforschungsinstitute) durchgeführt werden.

3.5 Information- und Kommunikationssysteme

Aufgrund der Informationsvielfalt muss die Informationsbeschaffung und -verarbeitung durch Informations- und Kommunikationssysteme strukturiert werden. Diese Systeme müssen in der Lage sein die vorhandenen und zu beschaffenden **Informationen zu sammeln, zu dokumentieren, zu verarbeiten und weiterzugeben**. Entsprechend der Gliederung der Informationsquellen in interne und externe Informationsquellen sind zwei Typen von Informationssystemen zu unterscheiden:

- Informationssysteme für die **innerbetriebliche Information**. Sie bilden die Basis für die Entscheidungsspielräume der Unternehmung und die Effizienz der Unternehmung indem sie die Informationen aufbereiten und zur Verfügung stellen.
- Informationssysteme für die **Informationen aus der Außen- und Umwelt** der Unternehmung. Sie dienen im Wesentlichen dazu die Position des Unternehmens in einer komplexen wirtschaftlichen Umwelt zu bestimmen indem sie die Informationen erfassen und verarbeiten.

4 Managementzyklus

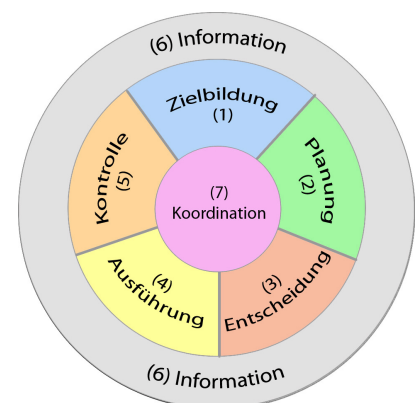
Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung so zu gestalten, dass das Unternehmensziel auf höchstmöglichem Niveau erreicht wird.

Der Prozess wird häufig in vier Phasen eingeteilt. Diese sind:

- Planung (inkl. Zielplanung)
- Entscheidung
- Ausführung
- Kontrolle

4.1 Zielbildung

Mit der Konkretisierung der Unternehmensziele beginnt die unternehmerische Tätigkeit. Diesen Vorgang bezeichnet man auch als Zielplanung. Als unternehmerisches Oberziel steht in der Regel die langfristige Gewinnmaximierung im Vordergrund. Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann. Die detaillierte Zielbildung findet während der Planung statt.



4.2 Planung

Planung ist ein Verfahren oder eine Methode um ein bestimmtes Ziel innerhalb eines vorher festgelegten Zeitraums zu erreichen.

Die Planung steht am Anfang des Managementzyklus und basiert auf vorher festgelegten Zielen. Die Planung legt Ziele fest, definiert Methoden und Vorgehensweisen um die gesetzten Ziele innerhalb eines festgelegten Zeitraums zu erreichen. Bei der Unternehmensführung wird die Planung hauptsächlich vom Controlling koordiniert. Die Koordination durch das Controlling unterteilt die Planung in einzelne Teilpläne, versorgt die einzelnen Funktionsbereiche mit den benötigten Informationen wie z.B. Absatzzahlen und Kennziffern wie Beschäftigungsgrad etc. und kontrolliert die gesetzten Planwerte und –ziele mit den Ist-Daten. Am Stichtag werden die geplanten Ziele am Ende des Managementzyklus kontrolliert.

Die Planung unterteilt sich zusammengefasst in folgende Aufgabenbereiche:

- Die Ausarbeitung von Zielen
- Festlegung von Verfahren und Methoden zur Zielerreichung innerhalb eines Zeitraums
- Den Einsatz der notwendigen Mittel

Festgelegt werden dabei folgende Planungsbereiche im Unternehmen (Abweichungen je nach Bedarf möglich):

- Absatzplanung
- Produktionsplanung
- Personalplanung
- Beschaffungsplanung
- Finanzplanung
- Kostenplanung
- Liquiditätsplanung (kurzfristig)
- Kapitalbedarfsplanung (langfristig)
- Investitionsplanung

4.2.1 Planungsarten

Bei der Planung wird generell zwischen operativer (kurzfristiger) und strategischer (langfristiger) Planung im Zeithorizont unterschieden. Bei der Unternehmensführung wird in der Regel zwischen drei Planungshorizonten (kurzfristig, mittelfristig und langfristig) unterschieden.

- Kurzfristige Planung: Zeitraum bis zu einem Jahr wird als taktische bzw. operative Planung bezeichnet (z.B. Personal, Budget, Vorräte, etc.)
- Mittelfristige Planung: Zeitraum bis zu drei Jahren wird als operative oder strategische Planung bezeichnet (z.B. Ausbildung, Werbung, etc.)
- Langfristige Planung: Zeitraum bis zu 20 Jahren wird als strategische Planung bezeichnet (z.B. Neubauten, Änderungen der Organisation, Forschung, etc.)

Die engmaschige Verknüpfung der Zeithorizonte bei den Planungsarten macht eine strikte Trennung abhängig vom Zeithorizont unmöglich, da es sich um fließende Übergänge handelt.

Zur Vereinfachung trennen wir die taktische bzw. operative Planung von der strategischen Planung:

- **Strategische Planung:**

Die strategische Planung legt die Entwicklungsrichtung für die Zukunft eines Unternehmens fest. Das Hauptziel ist der langfristige Erfolg des Unternehmens. Die strategische Planung wird in der Regel vom obersten Management bzw. der Unternehmensführung vorgenommen und ist Leitlinie für andere Planungen. Durch die hohe zeitliche Reichweite bringt die strategische Planung hohes Risiko aufgrund der unsicheren Informationsgrundlage mit sich. Das Hauptproblem ist langfristige Prognose der Umweltentwicklungen und diese anschließend für die Entwicklung von neuen Innovationen zu nutzen.

- **Operative Planung:**

Die operative Planung nimmt die strategische Planung als Handlungsrahmen zur Hilfe. Das Gesamtziel der strategischen Planung wird in der operativen Planung in viele kleine Teilziele gegliedert. Diese Teilziele enthalten die Methoden und Verfahren zur Zielerreichung detailliert beschrieben und in kleine Perioden gegliedert. Durch die Kurzfristigkeit der operativen Planung ist eine relativ sichere Informationsgrundlage und damit verbunden ein geringes Risiko ausmaß gegeben.

Die Hauptschwierigkeit bei der operativen Planung ist die Koordination aller betroffenen Bereiche und die damit verbundene Problematik die vorhandenen Leistungspotenziale optimal zu nutzen.

4.2.2 Planungsmerkmale und -zwecke

- Die Planung zeichnet sich durch folgende charakteristischen Merkmale aus:
- Informationscharakter: Planung hat die Aufgabe Informationen zu gewinnen, zu speichern, zu verarbeiten und zu übertragen. Informationen sind hier als zweck- bzw. entscheidungsorientiertes Wissen definiert.
- Zukunftsbezogenheit:
- Rationalität
- Gestaltungscharakter

4.2.3 Das Planungssystem

- Das Planungssystem regelt in der Unternehmensführung die Zuordnung einzelner Teilplanungen auf Planungsträger sowie deren Koordination. Zweck des Planungssystems ist es, alle Teilplanungen in eine integrierte Unternehmensgesamtplanung zusammenzufügen.
- Das Planungssystem bildet eine organisatorische Struktur der Unternehmensplanung und legt fest wer (**Planungssubjekte**) was (**Planungsobjekte**) wie (mit welchen **Planungsinstrumenten**) in der Unternehmensplanung plant und wodurch (mit welchen **Koordinationsmechanismen**) die Teilpläne aufeinander abgestimmt werden. Die **Aufgabengliederung** bzw. -teilung, die **Aufgabenzuordnung** (zu Planungsträgern) sowie die **Koordination** der Teilpläne werden im Planungshandbuch dokumentiert.
- Das Planungshandbuch besteht aus drei Teilen, dem Planrahmen, den Planungsrichtlinien und dem Planungskalender.
- Planrahmen: legt fest welche Teilplanungen und Kontrollen durchgeführt werden, hält die konkreten Inhalte und Details sowie den zeitlichen Bezug der Teilplanungen fest
- Planungsrichtlinien: beschreibt Methoden und Vorgehensweisen für die Planung und die Ergebniskontrolle, zusätzliche werden für die Planung relevante Informationen dokumentiert
- Planungskalender: fasst den zeitlichen Bezug aller Planungen in einer Gesamtübersicht zusammen

4.3 Ziele

Ziele sind im Unternehmen und bei der Unternehmensführung sehr wichtig, um das Handeln des Unternehmens zu verstehen. Ziele geben einen angestrebten zukünftigen Zustand für das Unternehmen an. Ein Unternehmen verfolgt in der Regel mehrere unterschiedliche Ziele und nimmt die gesetzten Ziele als Grundlage für alle zukünftigen Schritte der Unternehmensführung.

4.3.1 Zieleigenschaft

Ziele innerhalb eines Unternehmens müssen operationalisierbar sein, d.h. das Ziel muss bzgl. Inhalt, Ausmaß, Termin, Erreichungsrestriktion konkretisiert werden. Zudem muss ein Ziel quantifizierbar sein, damit es kontrolliert werden kann.

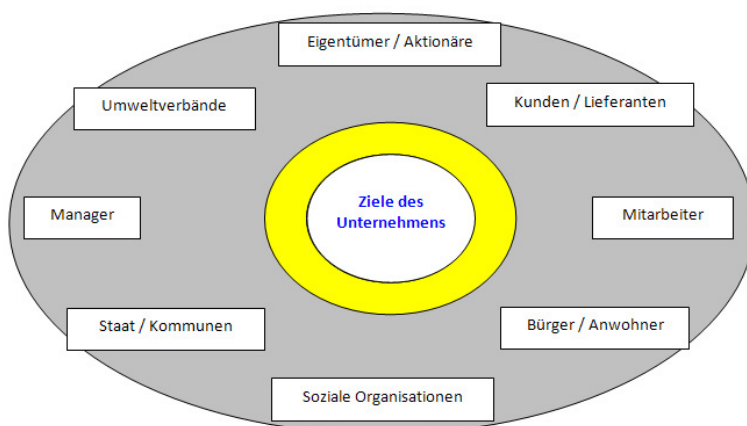
4.3.2 Zielkategorien

Ziele werden in der Regel in einem Unternehmen entweder nach Zielaspekt, Zielart, Zielebene, Zielinhalt oder nach Zielfunktion unterschieden.

Zielkategorie:	
Zielaspekte	<ul style="list-style-type: none"> Inhaltsaspekt <ul style="list-style-type: none"> Sach- oder Leistungsziele die sich auf die Produktion bzw. Dienstleistung auswirken Wertziele zur Festlegung zukünftiger finanzieller Ergebnisse soziale Ziele zur Festlegung der Richtlinien für in – und externe Gruppen Zeitliche Aspekt: legt die Geltungsdauer der Ziele fest Ausmaß: legt den beabsichtigten Zielerreichungsgrad fest
Zielarten	Sie legen fest für welche Beteiligten die Ziele gelten <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensziel Bereichsziele Gruppenziele Individualziele
Zielebenen	<ul style="list-style-type: none"> Muss-Ziele haben absoluten Vorrang und müssen erfüllt werden Wunsch-Ziele sollten erreicht werden, allerdings sind sie verzichtbar Ziele von geringer Bedeutung sollten trotz untergeordneter Bedeutung nicht vergessen werden z.B. Ø Kunden-Auftragsauslastung
Zielinhalt	<ul style="list-style-type: none"> Sie sagen aus welche Ziele im Unternehmen verfolgt werden Marktleistungsziele (z.B. Produktqualität, Innovationskraft) Marktstellungsziele (z.B. Umsatz, Marktanteil) Rentabilitäten (z.B. Umsatz-, Kapitalrentabilität) finanzielle Ziele (z.B. Liquidität, Kapitalstruktur) Macht- und Prestigeziele (z.B. Unabhängigkeit, politischer Einfluss) soziale Ziele (z.B. Arbeitszufriedenheit, Einkommen) gesellschaftsbezogene Ziele (z.B. Umweltschutz, Arbeitsplätze)
Zielfunktionen	Sie legt fest warum ein Unternehmen Ziele benötigt <ul style="list-style-type: none"> Entscheidungskriterium Handlungssteuerung Koordination Legitimation und Konfliktlösung

Die Vielzahl der Unterscheidungskategorien verdeutlicht auf wie viele Anspruchsgruppen durch Ziele ein Einfluss ausgeübt wird.

4.3.3 Zieleinflussgruppen



Die Definition der Unternehmensziele erfolgt in einem mehrstufigem Abstimmungsprozess.

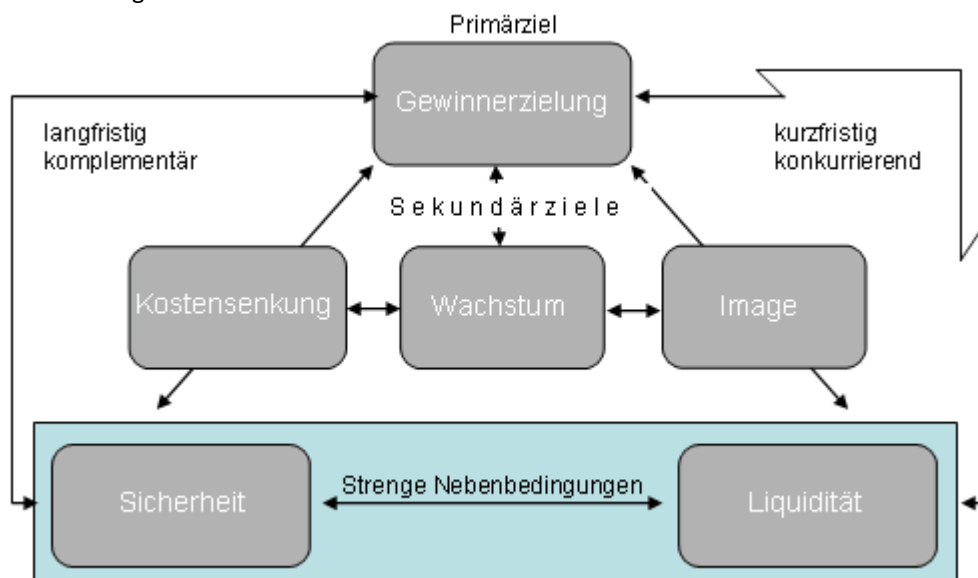
Da bei der Zielsetzung eines Unternehmens viele Anspruchsgruppen auf die Zielsetzung einwirken können, gibt es zwei Lösungsansätze für die Zielsetzung eines Unternehmens orientiert am Koalitionsmodell.

Der **Stakeholder**-Ansatz versucht alle Einflussgruppen des Unternehmens zu berücksichtigen. Neben Zielen der Unternehmer bzw. des Managements sind auch die Ansprüche der Mitarbeiter, Gewerkschaften, Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten und ggf. auch die Ansprüche der Anwohner, Umweltverbände und weiteren (siehe Abbildung) zu berücksichtigen. Alle Ansprüche der Einflussgruppen werden hierbei gleichberechtigt, was in der Praxis größtenteils in ein unlösbares Problem führt.

Aufgrund dieser Problematik und den damit verbundenen Nachteilen findet der **Shareholder**-Ansatz in der Praxis höhere Verbreitung. Beim Shareholder-Ansatz wird das Priorisieren der Ziele von den Eigentümern vorgenommen. Die Einflussnahme der anderen Interessensgruppen wird mit der Begründung minimiert, dass es die Unternehmung ohne die Eigentümer nicht gäbe und diese das volle unternehmerische Risiko tragen. Im Zuge der Globalisierung hat der Shareholder-Ansatz immer mehr an Bedeutung gewonnen, da die Kapitalbeschaffung für ein Unternehmen ohne Rücksprache mit allen Einflussgruppen deutlich einfacher und schneller ist.

4.3.4 Zielsystem

Das Zielsystem in einem Unternehmen legt, unabhängig von der Rechtsform der Unternehmung, zahlreiche Ziele samt Zielbeziehungen und Hierarchie zusammen.



Ziele stehen in Beziehung zueinander. Dabei wird zwischen komplementären (sich gegenseitig ergänzenden), konkurrierenden (sich gegenseitig behindernden) und neutralen (indifferenten) Zielen unterschieden. Zielkonflikte lassen sich in der Praxis weder vollständig vermeiden noch vollständig lösen. Eine Zielhierarchie in Rangfolge der Priorität der Ziele wird zur Vermeidung der Zielkonflikte gebildet.

4.3.5 Zielsetzung

In der Unternehmensführung gibt es nach Betrachtung aller Einflussgrößen und setzen der Prioritäten mehrere Methoden der Zielsetzung. Die beiden bekanntesten sind:

Management by Objectives und Management by Results

Management by Objectives setzt ein festes Ziel, das zu einem bestimmten Stichtag erreicht werden soll und anschließend überprüft werden kann, man spricht auch von der Soll-Zielsetzung.

Die Ziele sollen hierbei SMART sein:

- **s**pecific (spezifisch)
- **m**asurable (messbar)
- **a**ttainable (auch erreichbar)
- **r**ealistic (realistisch)
- **t**estable (testbar)

Management by Results geht im Gegensatz von Management by Objectives von den IST-Werten am Tag der Zielsetzung aus. Die Problematik hierbei ist, dass zwar ein vorhandenes Ergebnis festgestellt wird, allerdings keinerlei Aussage über seine Beurteilung möglich ist. Die Ziele sollen hierbei PURE sein:

- **positively stated** (positiv formuliert)
- **understood** (verstanden, nicht interpretierbar)
- **relevant** (wesentlich, bedeutungsvoll)
- **ethical** (moralisch, ethisch)

Diese zwei Möglichkeiten der Zielsetzung sind wie siamesische Zwillinge. Keiner von beiden kann ohne den anderen funktionieren. Sie werden als „harter Kern“ der Unternehmensführung bezeichnet, da sie sowohl unverzichtbar, als auch nicht kurzfristig sind und bekanntlich jedes Unternehmen langfristigen Erfolg als oberstes Ziel gesetzt hat.

4.4 Kontrolle

Der Grundsatz der Kontrolle, „**Jedes Ziel muss kontrolliert werden**“ muss von der Unternehmensführung ohne Einschränkungen befolgt werden.

Die Kontrolle überprüft die realisierten Entscheidungen und dient der Unternehmensführung als Bindeglied zu nachfolgenden Planungs-, Entscheidungs- und Durchsetzungsprozessen.

Die Kontrolle steht damit am Ende des Managementzyklus, ist aber nicht der Abschluss, sondern das zentrale Element des sich stets wiederholenden Management-Zyklus. Die Phase der Kontrolle beinhaltet nicht nur einen **Soll/Ist-Vergleich** sondern schließt vor allem auch die **Abweichungsanalyse** mit ein. Der Unterschied zwischen dem Soll/Ist-Vergleich und der Abweichungsanalyse besteht vor allem darin, dass die Abweichungsanalyse die Ursachen für Abweichungen untersucht. Auf diese Weise sind Rückkopplungen in die vorangegangenen Phasen des Management-Prozesses (bis ggf. zurück in die Zielplanung) erforderlich.

Der enge Zusammenhang zwischen Planung und Kontrolle wird deutlich. Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, da die Wirksamkeit der Planung bzw. der gesetzten Ziele nicht nachvollzogen werden kann. Ebenso ist Kontrolle ohne Planung unmöglich, da die Grundlage für einen Soll/Ist-Vergleich fehlt.

4.4.1 Vorgehensweise der Kontrolle

Die Kontrolle befasst sich im grundlegenden mit den folgenden Aufgaben:

- Erkennen von Fehlern in der Planung oder in der Realisation
- Einleiten von Maßnahmen, damit diese Fehler beseitigt werden und in Zukunft vermieden werden

Kontrolle bietet somit der Unternehmensführung eine bessere Unternehmenstransparenz, welche folgende Vorteile beinhaltet:

- Schwachstellen werden schnell und zuverlässig gefunden
- ständige lückenlose Überwachung
- Überwachung der laufenden Vorgänge
- Zuständigkeit / Verantwortlichkeit für das Problem sind eindeutig zuordenbar durch den Prozess- bzw. Bereichsleiter
- Überwachung richtet sich überwiegend auf Einzelvorgänge
- Festlegung individueller Kontrollphasen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und dem Lebensalter des Unternehmens sowie ggf. der Eigenart des Sortiments

Kontrolle ist bei der Unternehmensführung strikt von der Revision abzugrenzen, obwohl beide Begriffe in der Literatur oft unter dem Begriff Überwachung zusammengefasst werden. Revision ist im Gegensatz zur Kontrolle nicht in den Betriebsprozess eingebaut, sie erfolgt in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen und der Prüfer ist in der Regel nicht Prozess – oder Bereichsverantwortlicher sondern ggf. Betriebs- bzw. Unternehmensexterner

4.4.2 Kontrollarten

In Abhängigkeit der Objekte der Kontrolle wird zwischen verschiedenen Kontrollarten unterschieden.

Die **verhaltensorientierte Kontrolle** legt das Verhalten der Mitarbeiter als Kontrollobjekt fest. Sie überprüft die Einhaltung von Normen hinsichtlich Motivation, Loyalität und Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter.

Die **verfahrensorientierte Kontrolle** überwacht die Einhaltung formaler Regeln. Das beinhaltet vor allem die Überwachung technischer Verfahren und vorgeschriebener Richtlinien um die Unternehmung vor menschlicher Unzuverlässigkeit abzusichern. Die Planung unterliegt auch der Verfahrenskontrolle wobei hier insbesondere die Einhaltung vorgeschriebener Planungsverfahren überwacht wird. Hierbei können alle Planelemente Kontrollobjekte sein, allerdings wird insbesondere die

Einhaltung von Zielen, Prioritäten, Budgets, die Berücksichtigung von Restriktionen und Risikogrenzen sowie die institutionellen Regeln (z.B. Genehmigungsverfahren) kontrolliert.

Die **ergebnisorientierte Kontrolle** ist in der Unternehmenspraxis sehr ausgeprägt und überwacht regelmäßig Werte, Mengen, Zeiten und Qualitäten. Mit zunehmender Hierarchiestufe können die Qualität und das Ergebnis der erledigten Aufgaben nur noch über das erwirtschaftete Ergebnis überprüft werden. Die ergebnisorientierte Kontrolle kann in verschiedenen Ausprägungen auf Basis von Plangrößen durchgeführt werden:

- Die **Planendergebniskontrolle** ist der klassische Soll/Ist-Vergleich bei dem überprüft wird, inwieweit das erwirtschaftete Ist-Ergebnis vom Plan-Wert abweicht.
- Die **Planfortschrittskontrolle** hingegen überwacht die einzelnen Planabschnitte im Zeitablauf. Sie dient der laufenden Kontrolle von sich in der Realisierung befindenden Projekten, sowie zur Prognose des Gesamtplans zu bestimmten Zeitpunkten.
- Die **Planprämissenkontrolle** überprüft inwiefern die Ausgangsmaßnahmen der Planung im Laufe der Realisierung noch mit der Wirklichkeit übereinstimmen. Werden hierbei größere Abweichungen festgestellt, sind die bestehenden Pläne mehr oder weniger unbrauchbar geworden. Durch diese Erkenntnis kann der Plan aber rechtzeitig angepasst werden bzw. eine qualifizierte Plan-Ist-Abweichung festgestellt werden.

Zudem wird hinsichtlich des Kontrollträgers unterschieden. Abhängig vom Kontrollträger unterscheidet man zwischen Selbst- und Fremdkontrolle.

Von Selbstkontrolle spricht man, wenn kontrollierende und ausführende Person identisch sind. Sie ist eine gute Voraussetzung für fehlerarme Leistungen und für Lernverhalten. Selbstkontrolle bietet den Vorteil in der Regel eine bessere Kenntnis der Materie, sowie die Motivationswirkung für den Kontrolleur.

Bei der Fremdkontrolle sind Bearbeitung und Kontrolle voneinander getrennt und werden von verschiedenen Personen ausgeführt. Sie wird benutzt um mangelnde Qualifikation des Bearbeiters auszugleichen oder bewusst Fehler aufzudecken.

Fremd- und Selbstkontrolle sollten komplementär genutzt werden und nicht als Alternativen, da durch die Kombination von beiden sowohl die Vorteile der Selbstkontrolle als auch die Vorteile der Fremdkontrolle genutzt werden können.

4.4.3 Kontrollfunktionen

- Angesichts der Komplementarität von Planung und Kontrolle in der Unternehmensführung hat Kontrolle prinzipiell die gleichen Aufgaben wie die Planung und zudem noch weitere Funktionen:
- **Präventivfunktion:** Kontrolle wirkt präventiv, sobald sich die Mitarbeiter der Kontrolle bewusst sind und ihre Aufgaben deshalb mit größter Sorgfalt erledigen. Die Kontrolle soll die Mitarbeiter dazu führen, bewusste Fehler zu unterlassen und ebenso unbewusste Fehler zu vermeiden. Kontrolle darf allerdings nicht übermäßig betrieben werden, da sie sonst demotivierend wirkt und alle Verantwortung auf den Kontrolleur abgeschoben wird. Das Instrument der Kontrolle sollte nicht negativ belegt sein (z.B. persönliche Kritik wegen des Kontrollergebnisses), sondern vielmehr sollte sie als Instrument des Lernens verstanden und eingesetzt werden
- **Korrekturfunktion:** Kontrolle wirkt korrektiv, wenn entdeckte Mängel ausgebessert bzw. fehlerhafte Elemente ausgesondert werden (**Fehlerkorrektur**). Das Abstellen der Fehlerursache ist ebenfalls wichtig. Voraussetzung dafür ist die Information des betroffenen Fehlerverursachers. Durch das Erkennen des Fehlers tritt ein Lerneffekt ein, mit dem in Zukunft der gleiche Fehler nicht noch einmal auftritt. Kontrolle ist somit wichtiger Bestandteil eines organisatorisch verankerten Lernprozesses.
- **Sicherheitsfunktion:** Kontrolle vermittelt innerhalb eines Unternehmens Kenntnisse darüber, ob die Bearbeitungsprozesse plankonform ablaufen oder eventuell Abweichungen bestehen. Dieses Wissen über die Arbeitsqualität vermittelt sowohl dem Beteiligten als auch dem Kontrollierten Sicherheit. Die Kontrolle sorgt für eine höhere Transparenz der Arbeitsleistung und Arbeitsergebnisse womit gute wie schlechte Arbeitsleistungen aufgedeckt werden können und die Leistungsbewertung objektivierbar wird.

4.4.4 Kontrollinstrumente

- Alle geplanten Ziele bzw. Pläne werden bei der Kontrolle überprüft. Der Unternehmensführung stehen hierfür einige Instrumente zur Verfügung:
- Planungsmodell
- Der Rentabilitätsplan kontrolliert die Teilpläne und überwacht die Realität
- Der Finanzplan kontrolliert die Liquidität eines Unternehmens
- Bilanz, allerdings hat sie aufgrund ihrer zu langen Kontrollzahlen als Kontrollinstrument nur begrenzte Bedeutung
- kurzfristige EDV-gestützte Erfolgsrechnung
- wichtigstes zentrales Kontrollinstrument
- Gliederung entsprechend dem Zielsystem in Kostenstellen
- kurze Kontrollphasen
- Betriebsanalyse: Sie ist eine Methode der Informationsgewinnung und –aufbereitung. Das betriebliche Geschehen wird zu einem bestimmten Zeitpunkt im Hinblick auf eine optimale Gestaltung des Aufbaus und Ablaufs des Betriebes gegliedert. Als Maßstab der Analyse dient die Zielsetzung der Betriebsführung.
- Wertanalyse --> Klarlegung der unnötigen Kosten
- Umsatz- oder Absatzanalyse (i. d. R. wird primär der Nettoumsatz analysiert)
- Auswertung von Leistungskennzahlen oder Messziffern der Umsatzanalyse die Informationen geben über Umsatzrentabilität, Marktanteile, Umschlagdauer und -häufigkeit des Bestandes, Kundenindex,....
- Kostenanalyse: Sie ist das Gegenstück der Umsatzanalyse
- Bilanz- und Erfolgsanalyse

4.5 Entscheidung

Zur Erreichung eines Ziels kann man verschiedene Wege einschlagen. Dabei spricht man im Bereich der Unternehmensführung von betrieblichen Handlungsalternativen.

Im Bereich Investitionsplanung kann es zu Beispiel darum gehen, eine Erweiterungsinvestition zwischen den Anlagen A1, A2 und A3 zu wählen. Unterscheiden tut sich einerseits die Anschaffungskosten andererseits die Produktionskapazität. Ob sich die Unternehmensleitung für die kleine, die mittlere oder die große Produktionsanlage entscheidet, hängt von den künftigen Umsatzerwartungen ab. Diese hängen wieder um von Umweltzuständen ab, die nicht beeinflussbar sind. Diese können zum Beispiel folgende Faktoren sein:

- Die allgemeine konjunkturelle Entwicklung
- Das Auftreten neuer Konkurrenten
- Das Ausscheiden bisheriger Konkurrenten

Im betrieblichen Entscheidungsprozess werden Unternehmensziele, Handlungsalternativen und Umweltbedingungen analysiert und aufeinander abgestimmt. Die zielkonforme, zukunftsabhängige Bewertung von Handlungsalternativen ist ein höchst komplexer Vorgang. Mit diesem Problemkomplex beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie.

4.5.1 Entscheidungstheorie

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit der Analyse von Entscheidungsprozessen. Hierbei sind zwei Richtungen zu unterscheiden.

- Die normative Entscheidungstheorie geht bei der Modellbildung von einem rational handelnden Wirtschaftssubjekt, dem Homo oeconomicus, aus. Die Frage lautet: Wie soll entschieden werden, um ein Ziel zu erreichen?
- Die deskriptive (empirisch-realistische) Entscheidungstheorie untersucht das Zustandekommen von Entscheidungen unter verhaltenswissenschaftlichem Aspekten, wobei sie von eingeschränkter Rationalität ausgeht.

Im Folgenden wird die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie kurz an einen Beispiel dargestellt. Ein einziger Entscheidungsträger verfolgt ein einziges Ziel. Wie soll der Entscheidungsträger festlegen, was gemacht werden soll, wenn es nur unzureichende Informationen über künftige Entwicklungen gibt? Folgende Informationsgrade sind denkbar.

Vollkommene Information	Unvollkommene Information	
Entscheidung bei sicheren Erwartung	Entscheidung unter Risiko	Entscheidung bei unsicheren Erwartungen
Konsequenzen des Handelns sind vollständig bekannt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsequenzen unbestimmt ○ Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsequenzen unbestimmt ○ Eintrittswahrscheinlichkeiten unbekannt

Die Entscheidung unter Risiko hat bei der entscheidungstheoretischen Untersuchung die größte praktische Bedeutung. Das hat folgende Gründe:

- Sichere Erwartungen bedeuten, dass alle Handlungskonsequenzen bekannt sind. Das ist völlig unrealistisch, weil die Zukunft nicht vorhersehbar ist.
- Erwartung unter Risiko unterstellen, dass mehrere Umweltzustände (U1, U2, U3, usw.) möglich sind. Gleichzeitig nimmt man an, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit w_1 , w_2 , w_3 usw. bekannt sind. Beispiel: Der Umweltzustand U1 (unveränderte Konkurrenzsituation) tritt mit einer Wahrscheinlichkeit von 50% wieder auf. Somit ist $w_1 = 0,5$. Wenn wir davon ausgehen, dass U2 und U3 mit einer Wahrscheinlichkeit von 40% und 10% auftreten, bekommen wir für $w_2 = 0,4$ und $w_3 = 0,1$ heraus.
- Unsichere Erwartungen liegen vor, wenn mit verschiedenen Umweltzuständen zu rechnen ist, denen keine Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden.

4.5.2 Entscheidungsfeld

In vereinfachter Form lässt sich das Entscheidungsfeld mit den Elementen Aktionsraum, Zustandsraum, Ergebnisraum so darstellen.

	Zustandsraum			
		U1 (w_1)	U2 (w_2)	U3 (w_3)
Aktionsraum	A1	e	e	e
	A2	e	e	e
	A3	e	e	e

Im Ergebnisraum werden die Ergebnisbeiträge e in Abhängigkeit von der gewählten Handlungsalternative A und dem möglichen Umweltzustand aufgeführt.

Im Folgenden wird ein Entscheidungsfeld mit Beispieldaten gefüllt.

	Zustandsraum			
		U1 ($w_1 = 0,5$)	U2 ($w_2 = 0,4$)	U3 ($w_3 = 0,3$)
Aktionsraum	A1	180	60	210
	A2	100	140	180
	A3	80	100	240
	A4	0	0	0

A4 ist die Handlungsalternative „nichts zu tun“. In unserem Fall ist die A4 ineffizient, da A1 bis A3 bei allen denkbaren Umweltzuständen positive Erfolgsbeiträge zu erwarten sind.

An dieser Stelle ist auf drei entscheidungstheoretische Grundbegriffe einzugehen: den Erwartungswert, die subjektive Risikoneigung und die Standardabweichung.

4.5.3 Erwartungswert

Mit der Formel $e \cdot w_1 + e \cdot w_2 + e \cdot w_3$ kann man den Erwartungswert einer Handlung ausrechnen.

Als Risikoneigung bezeichnet man die subjektive Bereitschaft eines Entscheidungsträgers, bei der Auswahl einer Handlungsmöglichkeit unsichere Ergebnismöglichkeiten e in Kauf zu nehmen. Es gibt die folgenden drei Typen an Entscheidungsträger:

- Risikoscheu: geht Verlustrisiko aus dem Weg
- Risikofreudig: sieht in der positive Abweichung eine Chance
- Risikoneutral: betrachtet nur den Erwartungswert

Standardabweichung

Die Standardabweichung wird benötigt, wenn mehrere Handlungsalternativen den gleichen Erwartungswert aufweist. Risikoscheue Entscheidungsträger wählt die Handlung mit der geringsten Standardabweichung.

4.6 Ausführung

Nachdem die Entscheidung gefallen ist, muss die Unternehmensleitung die geeigneten Maßnahmen zur Realisierung des Vorhabens ergreifen. Betriebsmittelkapazität müssen bereitgestellt werden, Werkstoffe müssen – kostengünstig – bestellt und termingerecht bereit stehen. Beschäftigte in der Fertigung müssen eingeteilt und eingewiesen werden etc. Es ist Aufgabe der Organisation und Personalwirtschaft für eine effiziente Ausführung der geplanten Maßnahmen zu sorgen. Die Organisation soll die mit der Ausführung verbundenen Teilaufgaben den zuständigen Abteilungen zuweisen. Die Personalwirtschaft hat die Aufgabe, für einen effizienten Personaleinsatz zu sorgen. Hierzu gehört die Aufgabenentsprechende Personaleinsatzplanung ebenso wie die Personalmotivation.

5 Personalführung

5.1 Führungseigenschaften

In der Eigenschaftstheorie wird die Meinung vertreten, dass Führungskräfte bestimmte Eigenschaften besitzen bzw. besitzen sollten. Einer Studie von Stogdill zufolge, welche sich auf die Ergebnisse von 124 Studien beruft, ergeben sich folgende Eigenschaften:

- **Fähigkeiten:** Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit, Entschlussstärke, Urteilskraft
- **Leistungen:** Führungskräfte heben sich durch besondere Leistungen ab, z.B. durch Projekte
- **Verantwortung:** Übernahme von Verantwortung, Zuverlässigkeit, Initiative, Selbstsicherheit und Ausdauer
- **Partizipation:** Zusammenwirken mit anderen Menschen: soziale Integration, Anpassungsfähigkeit, kooperatives Verhalten
- **Status:** Abstammung aus „guten Verhältnissen“, Popularität der Führungskraft

Die Eigenschaftstheorie ist jedoch umstritten und die ermittelten Eigenschaften sind nicht allgemeingültig. Dies soll folgendes Zitat verdeutlichen:

„Wenn wir an Männer wie *Hitler, Napoleon, John Knocks, Oliver Cromwell*, oder an Frauen wie *Mary Baker*, die erste Königin *Elisabeth* und Mrs. P... denken, wird es uns fast grotesk anmuten, einer Führungspersönlichkeit Eigenschaften wie innere Ausgeglichenheit, Sinn für Humor oder Gerechtigkeitssinn zuzuschreiben. Einige der erfolgreichsten Führer in der Geschichte sind Neurotiker, Geisteskranke und Epileptiker gewesen. Waren humorlos, engstirnig, ungerecht und despotisch. Es gab religiöse Führer, die an Schuldgefühl, politische Führer, die an Größenwahnsinn,

und Militärdiktatoren, die an Verfolgungswahn kranken. Sollte man einwenden, dass wir es mit der Industrie zu tun haben und nicht mit Religion, Politik oder Militärführung, wäre mit Leichtigkeit nachzuweisen, dass auch die großen Industriekapitäne vielfach der von den Psychologen empfohlenen Eigenschaften ermangeln. Männer wie *H. Ford*, *Carnegie* und *Morgan* waren keineswegs Musterbeispiele an Tugend oder innerer Gesundheit.“ (Brown, 1956, 132)

5.2 Führungsarten/Führungsstile

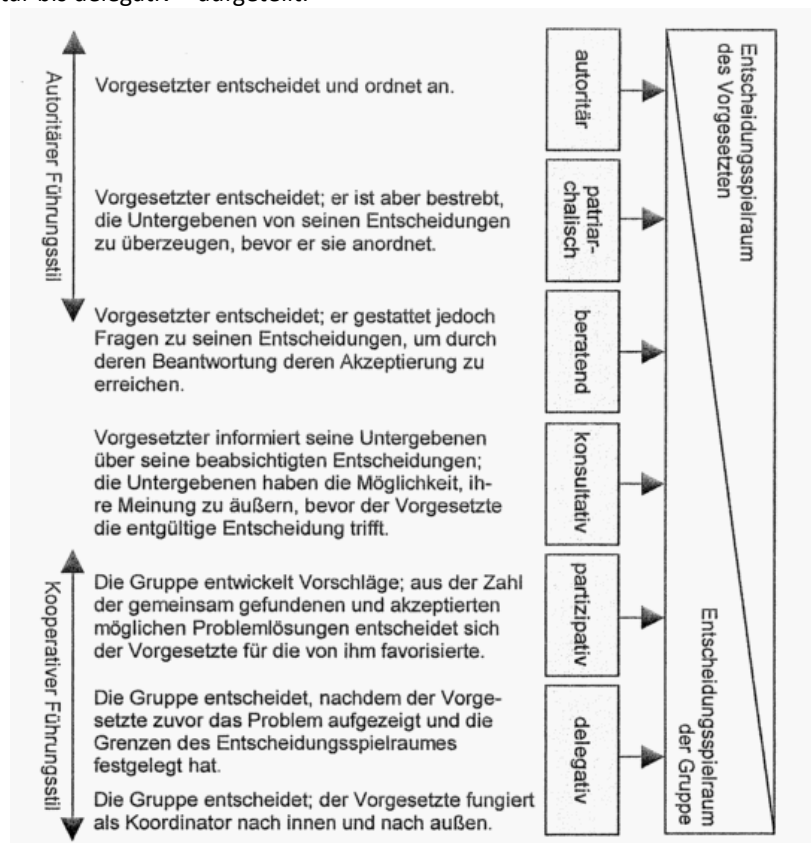
Mittels Führungsstilen soll ein langfristiges, situationsunabhängiges und regelmäßig wiederkehrendes Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern dargestellt werden. Dabei werden zwei unterschiedliche Arten für die Einteilung solcher Führungsstile vertreten. Dies sind zum einen die Realtypologien und zum anderen die Idealtypologien. Bei den Realtypologien handelt es sich um Erkenntnisse welche aus Beobachtungen der Realität gezogen werden. Ein Vertreter dieser Typologie ist der Realtypische Führungsstil-Ansatz nach Lewin. Dieser beschreibt folgende 3 Führungsstile:

- autoritärer Führungsstil
- demokratischer Führungsstil
- laissez-faire Führungsstil

Die Idealtypologien geben keine Beschreibung der Wirklichkeit wieder, sondern idealisieren Sachverhalte. Außerdem lassen sich die Vertreter dieser Typologie hinsichtlich der Menge der betrachteten Variablen, auch Dimensionen genannt, nochmals unterscheiden.

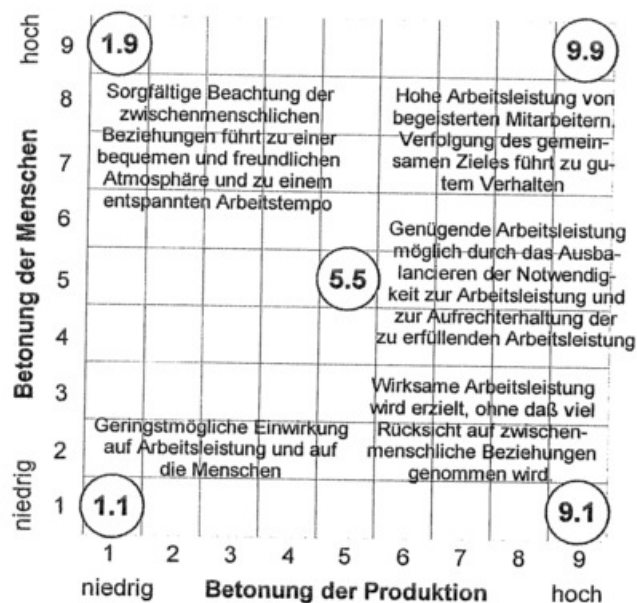
- Eindimensional z. B. nach Tannenbaum (Partizipation) → optimaler Führungsstil ist abhängig von Führer, Geführtem und Situation

Die in diesem Fall betrachtete Dimension ist die Einflussstärke des Mitarbeiters. Je nach Ausprägung dieser, wird in 6 Führungsstile – von autoritär bis delegativ – aufgeteilt.



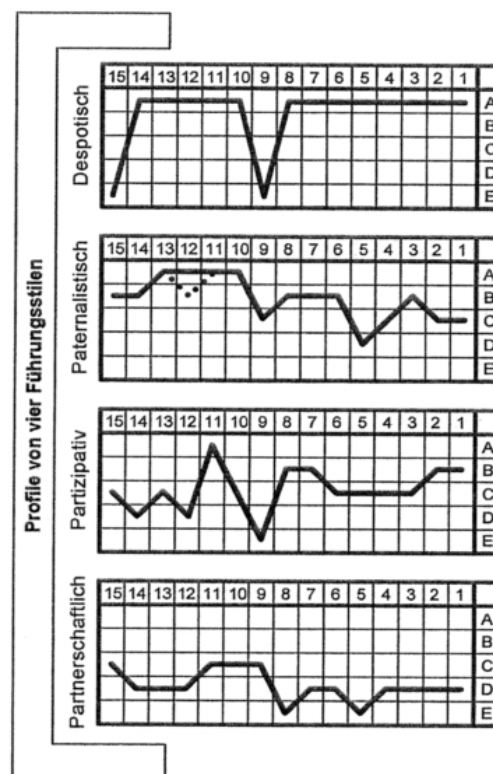
- Zweidimensional z.B. nach Blake/Mount(Betonung der Menschen, Betonung der Produktion)

Die beiden betrachteten Dimensionen sind die Betonung der Menschen und die Betonung der Produktion. Als optimal ergibt sie an dieser Stelle das Verhältnis (9.9).



- Mehrdimensional z.B. nach Lattmann

Bei der mehrdimensionalen Einordnung nach Lattmann legt dieser 15 verschiedene Merkmale fest, welche einen Führungsstil kennzeichnen. Für jedes Merkmal gibt es eine Ausprägung A-E. Somit ergibt sich eine Matrix, welche - wenn man die Punkte der spezifischen Merkmalsausprägungen verbindet - die entsprechende Signatur des Führungsstils zeigt.



5.3 Macht und Konflikte im Unternehmen

5.3.1 Was ist Macht

Bei der Macht einer Person handelt es sich um die Möglichkeiten eine soziale Einflussnahme auf eine andere Person auszuüben. Dabei versucht der Machtinhaber seinen Gegenüber so zu beeinflussen, dass dieser seine eigenen Ziele gegenüber den Interessen des Einflussnehmers zurückstellt.

Max Weber versteht unter Macht:

„... jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“

Da die zu beeinflussende Person auch über einen eigenen Willen, und dementsprechend auch über eigene Ziele verfügt, kann die Macht auf Widerstand stoßen. Abhängig von der Stärke der Macht, ist die Beeinflussung erfolgreich oder auch nicht. Dies hängt allerdings nicht nur von der Stärke der Macht, sondern auch vom Umgang mit der selbigen ab.

Jeffrey Pfeffers Begriffsbestimmung:

„Macht ist eine potentielle Kraft, Politik ist die Anwendung von Macht“

Macht ist nicht gleich macht. Man kann Macht nach folgenden Eigenschaften unterscheiden:

- Machtausdehnung = Personenkreis der Machtunterworfenen
- Machtbereich = Beeinflussbare Handlungsbereiche
- Machtfülle = Wahrscheinlichkeit des Erfolgs von Einflussversuchen

5.3.2 Grundlagen der Macht

Es gilt nun zu klären wie man zu Macht kommt und warum diese Macht gegenüber anderen Personen wirkungsvoll ist. Jeder Mensch hat Bedürfnisse in irgendeiner Form. Dabei gibt es allgemeingültige Bedürfnisse, wie das Verlangen nach Gesundheit und Wohlstand, und Bedürfnisse welche personenspezifischer sind. Verfügt eine Person nun über die Möglichkeit die Bedürfnisse einer anderen Person zu stillen bzw. ihr dieses vorzuenthalten, dann hat sie eine bestimmte Macht über diese Person. Folglich ist Macht nicht unbedingt allgemeingültig sondern hängt auch von den individuellen Bedürfnissen der zu beeinflussenden Person ab.

Es gibt zudem verschiedene Arten der Macht. Hat jemand, wie eben erwähnt, die Möglichkeit die Bedürfnisse eines anderen zu stillen, spricht man von Belohnungsmacht. Das Gegenstück dazu wäre die Bestrafungsmacht. Dabei wird die Befriedigung des Bedürfnis vorenthalten, oder sogar ein Gut (im weiteren Sinne) entzogen. Handelt es sich um das Gut Information, welches ein Bedürfnis stillt, dann spricht man von Informationsmacht. Davon abzugrenzen ist die Expertenmacht. Diese Macht besteht unabhängig davon ob eine Information wertvoll für die Lösung eines aktuellen Problems ist. Sie hängt von dem Ansehen und eventuellen Leistungen in der Vergangenheit ab. An dieser Stelle spricht man von einem sogenannten Machtkredit. Ebenfalls in diese Kategorie fällt die Legitimation. Dabei erhält man seine Macht durch das Innehaben eines von der Gesellschaft akzeptierten Status bzw. Amtes. Eine der wirkungsvollsten und nachhaltigsten Formen der Macht ist die Identifikationsmacht. Dabei versucht ein Individuum sein Verhalten an das des Identifikationsobjektes anzupassen und somit dessen Wünschen zu entsprechen. Der Vorteil den diese Form der Macht mit sich bringt ist, dass die Macht unabhängig von dem Vorhandensein von Ressourcen ist.

Um über eine Macht verfügen zu können bedarf es zusätzlich gewisser persönlicher Eigenschaften. Neben Intelligenz, emotionale Stabilität und ähnlichem zählt die Fähigkeit Machtressourcen zu erkennen, und diese am gewinnbringendsten einzusetzen, auch dazu. Das Verfügen über soziale Kompetenzen ist ebenso wichtig wie das Wissen über relevante Machtzentren und potentielle Koalitionspartner.

5.3.3 Konfliktarten und Konfliktursachen

Ein Konflikt liegt dann vor wenn sich zwei oder mehrere Verhaltensabsichten behindern. Dabei können Konflikte sowohl zwischen als auch innerhalb von Personen entstehen. Das Vorhandensein eines Konfliktes ist dabei unabhängig davon ob die beteiligten Personen von dem Widerspruch in ihren Zielen wissen oder nicht.

Konflikte zwischen zwei oder mehreren Parteien entstehen nur dann, wenn Handlungsinterdependenzen vorliegen. Dass heißt wenn alle Parteien ihre Ziele verfolgen können ohne dabei aneinanderzugeraten gibt es keine Spannungen und somit keinen Konflikt.

Ein Beispiel für einen Zielkonflikt ist, wenn die Produktionsabteilung an einer ständigen Verfügbarkeit von Lagerartikel und einem entsprechenden Sicherheitsbestand interessiert ist, der Einkauf jedoch mehr Wert auf bessere Konditionen durch höhere Mengen legt.

Neben den Zielkonflikten gibt es auch Ressourcenkonflikte. Diese entstehen wenn unterschiedliche Akteure auf die gleichen Ressourcen zugreifen. Als Beispiel dafür lässt sich die Verteilung von Projektmitteln nennen. Diese sind meist begrenzt und es können daher nicht alle Projektvorhaben optimal unterstützt werden. Jede Projektgruppe hält aber sein Projekt für wichtiger als andere Projekte. Eine dritte Art von Konflikten sind die Rollenkonflikte. Diese Konflikte sind unausweichlich weil sie in der Struktur des Unternehmens verankert sind. Sie entstehen wenn die einzelnen Rollen von Mitarbeitern schlecht bzw. ungenügend beschrieben sind und somit die Grenzen der Kompetenz nicht klar abgesteckt sind. Somit geraten unterschiedliche Rollen aneinander. Es können aber auch schon Widersprüchlichkeiten in der Rolle an sich existieren. So wollen die Mitarbeiter von ihrem Chef, dass dieser ihnen entgegenkommt und sie unterstützt. Dessen Vorgesetzte wiederum stellen ihn aber unter Leistungsdruck und drängen ihn zur Zielerfüllung. Folglich muss er als Bindeglied in der Mitte vermitteln und den Konflikt ausbalancieren.

5.4 Mitarbeiterführung

5.4.1 Führung

Führung ist zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen. Wo Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen, ist Führung erforderlich. Da wegen des Umfangs und der Komplexität von Aufgaben niemand alles allein machen kann, ist Arbeitsteilung unumgänglich, wobei jeder Einzelne seinen Stärken und Möglichkeiten gemäß eingesetzt werden sollte. Die Tätigkeiten der Vielen müssen nun koordiniert werden. Dies erfolgt im Betrieb durch Führungsmaßnahmen, die einen Führungswillen voraussetzen.

5.4.2 Führung durch Strukturen

Es sind nicht nur Menschen, die uns beeinflussen, sondern auch materielle und immaterielle Dinge, die von Menschen geschaffen worden sind. So gibt es kaum eine Organisation, in der bestimmte Vorschriften nicht schriftlich fixiert wurden, während andere als ungeschriebene Selbstverständlichkeiten einen jeden bekannt sind. Das Verhalten der Arbeitenden wird aber auch durch die Arbeitsmittel und die Arbeitsumgebung in starkem Maße gesteuert.

z.B. Das Fleißband "sagt" zum Beispiel dem Arbeitnehmer in der Produktion, was er wie schnell zu erledigen hat.

Wenn eine Organisation zu sehr durch Strukturen gebunden ist, wird die Organisation unflexibel und unfähig, sich auf wechselnde Situationen einzustellen. Außerdem wird sie den Ansprüchen qualifizierter und motivierter Mitarbeiter nicht gerecht, da sie keine Möglichkeit zur freien Entscheiden erhalten. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und die Nähe zu andere Menschen sucht und diese auch benötigt. Eine gleiche Verhaltensbeeinflussung durch einen akzeptierten Vorgesetzten wirkt anders als eine Vorschrift, welche nur auf Papier vorliegt. Durch einen Vorgesetzten können kooperierende Menschen zur Gruppe zusammengeschweißt werden, die ein Wir-Gefühl verbindet.

5.4.3 Führung durch Menschen

Vorgesetzte wirken bewusst und zielbezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter ein, damit gemeinsam die gestellten Aufgaben bewältigt werden. Dabei vollzieht sich diese Beeinflussung durch Kommunikation, die verbaler oder nonverbaler Art sein kann. Ziele werden im Gespräch zusammen mit dem Mitarbeiter gesucht. Die Aufgaben werden dem Mitarbeiter erläutert und dabei Rat und Hilfe gewährleistet. Der Vorgesetzte wird erfolgreiche Arbeitsschritte mit Anerkennung belohnen und sichtbare Fehler des Verhaltens konstruktiv kritisieren. Er wird von Zeit zu Zeit Mitarbeitergespräche führen, dabei Bilanz über einen längerfristigen Abschnitt gemeinsamer Arbeit ziehen und die besonderen Stärken und Schwächen herausstellen und die notwendigen Konsequenzen ableiten. Dies kann dann in Förderungsgesprächen geschehen, innerhalb derer auch die weitere Zukunftsperspektive des Mitarbeiters besprochen wird. Viele dieser Maßnahmen können durch spezifische Führungstechniken effektiver gemacht werden. Aber Technik allein reicht nicht aus. Die Ausstrahlung und das Verhalten, ist als Basis erforderlich, damit der Führende eine selbstverständliche Autorität gewinnt, als Vorbild wirkt und damit seine Mitarbeiter motiviert und langfristig an die Aufgaben bindet.

5.4.4 Motivation

Motivation das weist auf Bewegung, auf Antrieb hin. Motivation bewegt uns zum Handeln. Motivation sichert einen lang anhaltenden Einsatz der Kräfte und hilft, Müdigkeit und Erschöpfung zu überwinden. Sie richtet uns auf Ziele aus und stärkt uns dabei, ihnen selbst dann treu zu bleiben, wenn Ablenkungsreize uns vom Wege wegziehen wollen. Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns.

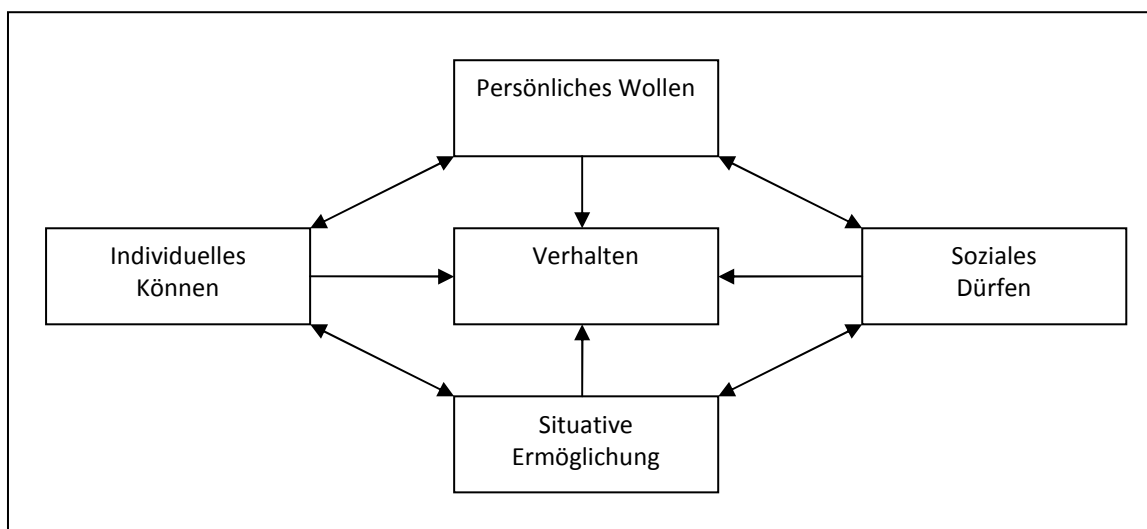
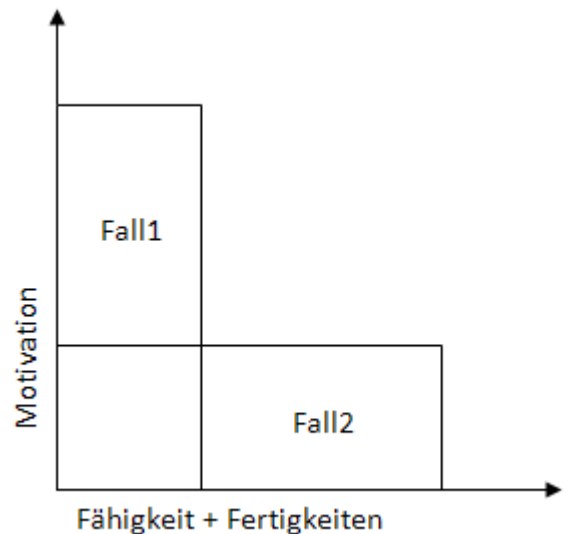
5.4.5 Bedingungen des Verhaltens

Das Verhalten eines Menschen ergibt sich aus dem Zusammenspiel vom persönlichen Wollen und vom individuellen Können. Diese Wollen umfasst all das, was uns wichtig oder erstrebenswert erscheint. Wir umschreiben es z.B. mit Wertorientierung, Wünschen, Bedürfnissen, Leitvorstellungen etc. Und all dies macht menschliche Motivation aus. Zum individuellen Können zählen die stabilen, die Person kennzeichnenden Fähigkeiten, die aktuell erworbenen Fertigkeiten, das Verfahrenswissen, andere Erfahrungen und die spezifischen Fachkenntnisse, kurz all das, was man häufig als Kompetenz umschreibt.

Wollen und Können sind erforderlich, wenn ein Verhalten die erwünschten Ergebnisse bringen soll. Liegt die Ausprägung einer dieser beiden Verhaltenseinflüsse bei Null, so ist auch das Ergebnis Null. Das Verhaltensergebnis ergibt sich aus der Multiplikation von Wollen und Können. Die Flächen zeigen die Leistungen der Person.

Aus der Abbildung können wir 2 unterschiedliche Fälle erkennen. Die Flächen symbolisieren ein nicht ganz befriedigendes Verhaltensergebnis. Fall 1 zeigt eine zwar hochmotivierten Person, jedoch fehlt ihm das erforderliche Können. Er sollte fachlich qualifiziert oder so versetzt werden, dass seine Kompetenzen den Anforderungen entsprechen. Im Fall 2 erkennen wir eine Person mit hohen Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber mit unzureichendem Einsatz und Motivation. Hier gilt es vor allem, die Motivation durch geeignete Maßnahmen zu steigern. Soeben haben wir nur der Person zugewandt und die umgebende Situation ignoriert. Dies ist nicht legitim, denn auch die Situation bestimmt unser Verhalten nachhaltig mit. Aus der Situation sind folgende Einflussgrößen zu unterscheiden. Das soziale Dürfen und die situative Ermöglichung. Das soziale Dürfen und Sollen umfasst die geschriebenen und ungeschriebenen, die bewussten oder als Selbstverständlichkeiten kaum bedachten Regeln und Normen unseres Verhaltens.

Die situative Ermöglichung weist auf die harten Bedingungen in der umgebenden Situation hin, die unser Verhalten fördern oder behindern. Ist die Behinderung sehr intensiv, so bleibt das Verhaltensergebnis aus. Beispiel: Jemand möchte an einen Wintersonntagmorgen in die Berge fahren. Er kann dies auch, hat genügend Fahrpraxis, kein Verbot, keine ungeschriebene Regel hindert ihn. Wenn aber situative Bedingungen ihn grundsätzlich hindern, z.B. das Auto springt nicht an, dann wird er auch nicht fahren. Hier helfen weder Motivationsmanagement, noch Training, noch Veränderung gesetzlicher Regel.



Grundsätzlich gilt:

Wenn wir danach fragen, warum eine Verhaltensweise bei uns oder bei anderen nicht so ausgeführt wird, wie wir uns das wünschen, so sollten wir nicht vorschnell auf nur eine denkbare Ursache hinweisen, sondern uns folgende Fragen stellen:

Lag es am Wollen?

Lag es am Können?

War es erlaubt?

Ließ die Situation es zu?

5.4.6 Personalentwicklung

Es gibt 2 Wege um Mitarbeiter im Betrieb zu haben, die den Aufgaben gerecht werden. Man kann durch valide Auswahlverfahren geeignete Personen finden, oder durch Förderungsmaßnahmen Menschen so zu entwickeln, dass sie den Aufgaben künftig besser als bisher bewältigen.

Zu diesen Personalentwicklungsmaßnahmen gehört natürlich der Aufbau der fachlichen Qualifikation durch systematische Erfahrungsvermittlung am Arbeitsplatz und durch geeignete Schulungsmaßnahmen in spezifisch dafür konzipierten Trainingssituationen. Außerdem zählt selbstverständlich auch die Stärkung der notwendigen Schlüsselqualifikationen, wie etwa jener, vernetzt und in Zusammenhängen zu denken oder angemessen mit verschiedenartigen Menschen Kontakt aufzunehmen. Es zählt aber auch die langfristige Prägung der Motivstruktur dazu, d.h. der gezielte Aufbau wünschenswert erscheinender Motivziele.

5.4.7 Motive

Viele der verhaltensbestimmenden Motive des Menschen sind angeboren. Es kann auch kaum einen Zweifel darüber geben, dass uns Bedürfnisse wie z.B. die nach Nahrung und Getränke, nach Ruhe und Schlaf, nach Geborgenheit und Nähe anderer, nach Autonomie und Freiraum und vieles andere mehr in die Wiege gelegt wurden. Zu den angeborenen Motiven gibt es auch Motive die man mit der Zeit erlernt hat. Da der Mensch offen für die aus der Umwelt kommenden Lerneinflüsse und für die Steuerung durch eigene Einsicht ist, bilden sich Bündel angestrebter Ziele heraus, die der Mensch durch Lernen in der Auseinandersetzung mit unserer Umwelt erwirbt. Entsprechend formen sich vielfältige neue Motive in Abhängigkeit davon, wie man im Elternhaus erzogen wird, an welchen Vorbildern in der Gesellschaft man sich orientiert, welche Erfolgserlebnisse man hat, was zum Üblichen und Selbstverständlichen in der umgebenden Gesellschaft gehört.

Kein Mensch kommt mit einem Bedürfnis nach Geld zur Welt, und dennoch kann aufgrund prägender Erfahrungen dieses Motiv so stark werden, dass es nahezu alle anderen an Bedeutung übersteigt.

In der Praxis gibt es einige wichtige Wege um neue Motive zu entwickeln:

- Lernen am Vorbild
- Gewohnheitsbildung
- Vom Mittel zum Selbstzweck
- Vielfältige Befriedigung von Bedürfnissen
- Kompetenzen sind ihre eigene Motivation

6 Unternehmenskultur

Bereits in den 70ern wurde „Unternehmenskultur“ zu einem wichtigen Thema in der Unternehmensführungslehre, zuerst in den USA und dann auch in Europa. Der Grund dafür war hauptsächlich die zunehmend spürbar werdende Wettbewerbsstärke japanischer Unternehmen. Eine Analyse in Bezug auf den Erfolg der japanischen Unternehmen führte zu der Erkenntnis, dass nicht die „harten Faktoren“ allein, sondern auch die „weichen Faktoren“ für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung sind. Zu den „weichen Faktoren“ gehören: Loyalität im Unternehmen, Kooperationsfähigkeit, Identifikation, Innovation und Fleiß, so wie sie in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen. Diese Aspekte besitzen einen großen Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens.

6.1 Definition

Die Unternehmenskultur ist der in einem Unternehmen gewachsene Bestand von gemeinsamen grundlegenden Orientierungen. Diese steuern das Verhalten der Unternehmensmitglieder in unsichtbarer, zumeist unbewusster und unreflektierter Form. Werte und Normen sowie Verhaltensmuster und Symbole sind sichtbar und vermitteln die Kultur eines Unternehmens nach außen.

Die Unternehmenskultur lässt sich in drei Ebenen einteilen:

- **Basisannahmen** (Interpretations-, Wert- und Denkmuster über die Umwelt, die Erfassung der Realität, die Natur des Menschen, Verhaltensorientierungen usw.)

und darauf aufbauende

- **Werte und Normen**
- **Verhaltensmuster und Symbole**

in denen sich die Basisannahmen ausdrücken und diese gleichzeitig vermitteln und stabilisieren.

Eine Unternehmenskultur ist das Ergebnis einer oft langen Unternehmensgeschichte. Dabei spielen Ereignisse in der Zeit nach der Unternehmensgründung sowie die Persönlichkeit des Unternehmensgründers oft eine maßgebliche Rolle.

Basisannahmen stellen das verborgene Element der Unternehmenskultur dar. Diese haben sich im Unternehmen seit seiner Gründung herausgebildet. Den Unternehmensmitgliedern sind sie meist nicht bewusst, bestimmen aber wie ganz selbstverständlich ihr tägliches Handeln.

Wenn zum Beispiel eine Führungsperson mit der unbewussten Annahme agiert, dass Menschen von ihrer Anlage her arbeitsscheu sind, wird er wahrscheinlich versuchen, enge Arbeitsvorgaben zu machen und strikt zu kontrollieren.

Werte legen fest, was als „gut“ und „nicht gut“ gilt.

Normen legen fest, was „erlaubt“ und „nicht erlaubt“ ist, was „belohnt“ oder „bestraft“ wird.

Werte und Normen sind zentrale Elemente der Unternehmenskultur und schaffen für alle Mitglieder des Unternehmens Klarheit. Sie verleihen dem Unternehmen eine Identität und schaffen einen Rahmen, an dem man sich orientieren kann. Somit haben Normen und Werte einen starken Einfluss auf das Verhalten und Handeln von Individuen und Gruppen innerhalb der Unternehmens.

Unternehmenskultur setzt sich aus der Gesamtheit der gewachsenen Wertevorstellungen, Normen und Überzeugungen innerhalb eines Unternehmens zusammen. Grundlegende Norm- und Wertevorstellungen spiegeln sich wider in der Kommunikations- und Verhaltensweise der Unternehmensmitglieder und bestimmen so den spezifischen Unternehmenscharakter, der auch nach außen hin zum Ausdruck kommt.

6.2 Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur / Kulturwandel

Es kann nur dann von einem „Kulturwandel“ in einem Unternehmen gesprochen werden, wenn die vorhandenen Basisannahmen sich ändern bzw. ändern sollen. Veränderungen in den darauf aufbauenden Ebenen sind demnach kein Kulturwandel.

„Unmittelbar handlungsbeeinflussende Annahmen und Werte der Organisationskultur manifestieren sich in erster Linie in dem, was der Führer vorlebt und demonstriert, nicht in dem, was schriftlich festgehalten oder durch die Gestaltung von Systemen und Regelungen angestrebt wird“ (Schein 1985, S. 237). Das heißt die Unternehmenskultur muss vorgelebt werden von der Führungsschicht, es reicht nicht nur wenn die Unternehmensstruktur, das Berichtswesen sowie das System festgelegter Richtlinien und Regelungen, Satzungen und Führungsgrundsätze festgeschrieben werden.

6.3 Diversity – Eine Herausforderung für Unternehmenskultur

Die Globalisierung, die demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen erfordern kontinuierliche Veränderungen in Unternehmen. Die Erwerbsbevölkerung geht spürbar zurück, Unternehmen üben ihre Tätigkeit an unterschiedlichen Orten rund um den Globus aus und Beschäftigte suchen nach einer Möglichkeit Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Hier heißt der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit.

Im Wettbewerb um die Gunst einer zunehmend kulturellen Kundschaft arbeiten Unternehmen mit Menschen und Firmen aus vielen Ländern und mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und individuellen Anforderungen zusammen. „Vielfältige Belegschaften“ sind mehr denn je gefragt, aber sie erfordern auch neue Konzepte und Strategien, um das Potential dieser Mitarbeiter zu erschließen.

Aus dem Wandel der Wirtschaft, der Globalisierung, des Technologiefortschritts und der Deregulierung ergeben sich neue Herausforderungen. Eine moderne Unternehmenskultur muss sich diesen Herausforderungen eines veränderten, enger werdenden Arbeitsmarktes stellen. An dieser Stelle, wo Mitarbeiter mehr Freiräume erwarten und Kunden neue Ansprüche stellen, ist eine Diversity-Management gefragt. Eine Kultur, die Vielfalt unterstützt, setzt generelle Wertschätzung, die Förderung von Offenheit im Unternehmen und ein Führungsstil, der verschiedene Meinungen, Herangehensweisen und Einsichten

schätzen und respektieren. Solch ein Ansatz muss allerdings auf einem System aufgebaut sein zu dessen Basisannahmen die Förderung und Unterstützung von Unterschieden gehört.

Beim Diversity-Management geht es darum jeden Einzelnen im Unternehmen in die Lage zu versetzen, nach besten Kräften seinen Beitrag zu leisten. Die Herausforderung für das Management in der heutigen Arbeitswelt besteht darin, Unterschiede anzuerkennen und diese so zu integrieren, dass sie zu gegenseitigem Respekt und Anerkennung im Unternehmen führen. Unternehmen, die es schaffen Diversity-Management erfolgreich einzusetzen, haben einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen in denen Konformität und Anpassung immer noch groß geschrieben wird.

7 Ethik im Unternehmen

7.1 Was ist Ethik?

Ethik lässt sich aus gesellschaftlich akzeptierten Normen und Werten ableiten. Sie stellt Kriterien für gutes und schlechtes Handeln auf. Ethisches Verhalten wird vor dem eigenen Gewissen verantwortet und bewertet. Hieraus ergibt sich ein Bewertungsproblem von Verhalten. Ist der Streik bei der Bahn ethisch korrekt? Es wird für mehr Lohn gekämpft, aber die Volkswirtschaft leidet darunter? Bewertung: schwierig!

7.2 Bedingungen für unethisches Handeln

Jedes Individuum befindet sich in komplexen Systemen aus Zusammenhängen. Ein System ist das soziale Gefüge innerhalb des Unternehmens. Dieses Gefüge verfolgt Ziele. Es herrschen Gruppierungen und Arbeitsteilung. Hier kann unethisches Verhalten entstehen. Ein einzelner Mitarbeiter kann ethisch entscheiden, doch diese Entscheidung kann im Gesamtergebnis der Unternehmung unethisch sein (Beispiel: Herstellung einzelner harmloser Softwaremodule, Gesamtzweck Phishing von Kontendaten). Es muss also sowohl die einzelne Person als auch das Unternehmen selbst als Auslöser/Bedingung für unethisches Handeln untersucht werden

7.2.1 Wertorientierung durch Personen

In der Wirtschaft sind meist Führungspersonen ausschlaggebend, die über die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse verfügen. Es kann dem Prinzip des Opportunismus gefolgt werden. Dieses geht einher mit dem Verzicht auf ethische Grundorientierung.

7.2.1.1 Opportunismus

Geprägt durch starke Ich-Zentrierung und Streben nach Erfolg um jeden Preis. Ethik wird zur reinen Gefühlssache (Ethik als privates, subjektives und monologisches Problem ohne allgemeingültige, ethische Maßstäbe). Es lassen sich u.a. diese Charaktere von Führungskräften unterscheiden:

1. Eine Führungskraft die Befehle erhält; ausführt, ohne Moral zu hinterfragen; Gehorsam und Pflichterfüllung als oberste Werte ansieht; hohe technische Leistungsfähigkeit in den Vordergrund stellt; Sachlichkeit statt Sittlichkeit walten lässt.
2. Eine Führungskraft die Unterschied zwischen böse und gut erkennt; das Böse in Kauf nimmt, um personelle Vorteile zu erlangen
3. Eine Führungskraft, die unethische Mittel einsetzt, um höherwertige Ziele zu erreichen (Der Zweck heiligt die Mittel)
4. Eine Führungskraft, die gesellschaftlich akzeptierte Werte verinnerlicht hat; das eigene Gewissen in Handlungen mit einbezieht; nichts gedankenlos vornimmt; bei der ethische Urteilsfähigkeit vorhanden ist

7.2.2 Wertorientierung beeinflusst durch Organisationsstrukturen

Organisatorische Bedingungen können das Beachten von ethischen Wertmaßstäben verhindern oder einschränken. Dabei spielen folgende Kriterien eine Rolle.

7.2.2.1 Rollenverhalten und Gruppenzusammenhalt

Mitarbeiter passen sich an die sozialen Strukturen im Unternehmen an (Sozialisationsprozess). Diese sind in Stellenbeschreibungen und Organisationshandbüchern festgelegt. Werden hier illegale und unmoralische Praktiken gebilligt, entsteht ein Dilemma zwischen dem Entsprechen dieser Verhaltenserwartungen und dem eigenen Gewissen. Der Gruppenzusammenhalt einer Gruppe führt entweder zur Sanktionierung oder Honorierung einer Person, die gegen oder für die gemeinsamen Interessen handelt. Billigt die Gruppe illegale und unmoralische Praktiken, so ist der Einzelne oft gezwungen, sich anzupassen. Beispiel: Kartell von Mafiabossen, die mit illegalen Methoden vorgehen und ein "Verräter" <- Sanktionierung

7.2.2.2 Hierarchische Systeme

Das Top-Down Prinzip beinhaltet Weisungen von oben nach unten. Ein Mitarbeiter muss sich, um unmoralisches Verhalten aufzudecken, an obere Hierarchieebenen wenden. Das birgt Risiken, denn die nächsthöhere Hierarchieebene könnte die unethische Vorgehensweise auch billigen. Problem ist die Transparenz der Befehlskette. Beispiel Flowtex: In den Flowtexskandal waren weite Kreise der Geschäftsführung und vermutlich auch staatliche Steuerfahnder und Wirtschaftsprüfer verwickelt.

7.2.2.3 Mehrdeutige Prioritäten

In Unternehmen entstehen oft Konflikte zwischen unterschiedlichen Zielen. Diese sind quantitative (Gewinn) und qualitative (Produktqualität, Ehrlichkeit zum Kunden). Dabei kann ein Ziel hinter das andere treten. Oft interessiert aus existenziellen Gründen erstrangig der Gewinn. Beispiel: Gesundheitsschädigende, mangelhafte Kinderspielzeuge aus China, die als Massenwaren aber hohe Profite versprechen. Textilherstellung in Billiglohnländern auf Kosten der Arbeitnehmer zum Nutzen der Gewinnsteigerung. "Hundreds of workers in a Bangladesh factory apparently producing for Primark were fired in a conflict with management that was sparked when a supervisor physically assaulted three workers for making mistakes" (Labour behind the Label)

7.2.2.4 Aufteilung von Entscheidungskompetenzen und Arbeitsteilung

Das Top-Management gibt im Hierarchiensystem Kompetenzen und somit direkte Kontrolle über moralische Standards (operativ) nach unten ab. Andererseits sind untere Hierarchieebenen nicht an der strategischen Zielformulierung beteiligt. Durch diese Kompetenzteilung ist Verantwortung schwer zuzuordnen, man erwartet von anderen Stellen ethisch einwandfreie Leistungen. Die Schuld liegt bei anderen Stellen. Arbeitsteilung geht außerdem oft mit Informationslücken zwischen unterschiedlichen Stellen einher, es bilden sich Experten. Folglich kann die Arbeit des anderen schwer oder gar nicht ethisch beurteilt werden. Beispiel: Die Abteilung des Einkaufs ist für die Beschaffung ethisch korrekt hergestellter Rohstoffe und Halbzeuge verantwortlich. Die Produktion setzt nur zusammen, was zur Verfügung gestellt wird und hinterfragt die zu verbauenden Rohstoffe nicht.

7.2.2.5 Schutz vor externen Einflüssen

Unmoralischen Praktiken wird oft innerhalb der Organisation nicht nachgegangen, da die Gefahr einer öffentlichen Teilnahme größer wird. Manager ziehen es also vor, Dinge auf sich beruhen zu lassen.