

Horst-Joachim Rahn

DIE BETRIEBLICHE FÜHRUNGSORGANISATION

Engelsdorfer Verlag
Leipzig
2017

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Bibliografische Information durch die Deutsche Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96008-885-1

Copyright (2017) Engelsdorfer Verlag Leipzig

Alle Rechte beim Autor

Hergestellt in Leipzig, Germany (EU)

www.engelsdorfer-verlag.de

9,50 Euro (D)

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Vorwort

Die betriebliche Führungsorganisation ist einerseits als ein System und andererseits als Tätigkeit zu interpretieren. Sie ist als System ein wesentlicher Bestandteil der gesamten Unternehmensorganisation und der Corporate Governance. Die Führungsorganisation grenzt sich von der Ausführungsorganisation ab, welche die Aufgaben der Nichtführungskräfte betrifft, bezieht sich hinsichtlich der Systeminterpretation im weiteren Sinne auf die Einordnung bzw. Gestaltung aller Instanzen eines Unternehmens und wird dabei aus institutionaler Perspektive bzw. aus funktionaler Sicht gesehen. Um den Text möglichst verständlich zu gestalten, erfolgte die Aufbereitung der Inhalte unter lernpsychologischen Gesichtspunkten mit dem Ziel, den Lesern eine schnelle und leichte Aufnahme des Stoffes zu ermöglichen. Das Buch besteht aus folgenden Kapiteln: Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der Führungsorganisation erklärt. Dabei wird vor allem auf die Corporate Governance – d. h. auf die Unternehmensverfassung – eingegangen. Außerdem werden die Unternehmensführung und die Arten der Führungsorganisation vorgestellt. Im zweiten Kapitel geht es um die Vorgehensweise bei der Gestaltung der Führungsorganisation. Nach den vorbereitenden Tätigkeiten wird das Vorgehen bei der Instanzenbildung besprochen. Außerdem wird dargestellt, welche Organisationseinheiten daraufhin erfasst werden und wie die Aufbauordnung bzw. die Tätigkeitsarten zu gestalten sind. Dann werden die Aufgabenträger zugeordnet und die Instanzen mit Kompetenzen und Verantwortung ausgestattet. Nach der Klärung der Informationswege werden die Organisationseinheiten mit den entsprechenden Verbindungen zu einem Gesamtsystem zusammengefügt. Am Ende wird die neue Führungsorganisation im Unternehmen eingeführt. Dabei geht es um den Abschlussbericht, die Präsentation des neuen Systems, die Umsetzung der Führungsorganisation, die Dokumentation und die Aufgaben des Controlling. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit jenen psychologischen Aspekten, die bei der Einführung einer neuen Aufbauorganisation von den Organisatoren zu beachten sind, z. B. Rücksicht auf die Betroffenen nehmen, Widerstände ernst nehmen und psychologisch geschickt die Akzeptanz des neuen Systems bei den Führungskräften zu erwirken versuchen.

Das vierte Kapitel stellt die Möglichkeiten der betrieblichen Spitzenorganisation in Deutschland vor, insbesondere in der Aktiengesellschaft und im Konzern. Im

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

fünften Kapitel geht es um die Aufgaben und die Organisation der Unternehmensleitung im Unternehmen. Hier werden Prinzipienmodelle, Ressortmodelle und das Sprechermodell vorgestellt. Das sechste Kapitel enthält Erläuterungen zu den Formen der Bereichs- und Gruppenorganisation im großen Industrieunternehmen. Hier geht es vor allem um den Material-, Produktions-, Marketing-, Personal-, Finanz- und Informationsbereich bzw. um das betriebliche Rechnungswesen.

Das siebte Kapitel beschäftigt sich zunächst intensiv mit den Formen der klassischen Gesamtorganisation, z. B. Sektoral-, Funktional-, Sparten-, Matrix- und Tensororganisation. Von den daraus abgeleiteten Formen werden die Center-Organisation und die Holding-Organisation besprochen.

Als Hauptzielgruppen für dieses Buch kommen sowohl interessierte Leser an Fachhochschulen, Universitäten, Akademien als auch Praktiker, Lernende an Kammern, Volkshochschulen und Interessierte der den Gewerkschaften nahe stehenden Bildungsinstituten in Frage.

Grünstadt, im März 2017

Horst-Joachim Rahn

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Grundlagen der Führungsorganisation.....	11
1.1 Corporate Governance.....	11
1.2 Unternehmensführung und Führungsorganisation	13
1.3 Arten der Führungsorganisation	16
2. Gestaltung der Führungsorganisation.....	19
2.1 Vorbereitende Tätigkeiten.....	20
2.1.1 Analyse der Führungsorganisation.....	20
2.1.2 Planung der Führungsorganisation	22
2.2 Gestaltung der Instanzen	24
2.3 Erfassung der Organisationseinheiten.....	27
2.4 Festlegung der Aufbauordnung.....	31
2.4.1 Zentralisation	31
2.4.2 Dezentralisation.....	32
2.5 Klärung der Tätigkeitsarten	33
2.5.1 Zeitbezogene Tätigkeiten	33
2.5.2 Aufgabenbezogene Tätigkeiten	34
2.6 Zuordnung der Aufgabenträger	35
2.6.1 Bezeichnung der Aufgabenträger.....	35
2.6.2 Qualifikation der Aufgabenträger.....	36
2.7 Ausstattung mit Kompetenzen und Verantwortung.....	37
2.7.1 Aufgabe.....	37
2.7.2 Kompetenz.....	38
2.7.3 Verantwortung.....	40
2.8 Bestimmung der Informationswege.....	40
2.9 Erfassung der gesamten Führungsorganisation	42
2.10 Einführung der Führungsorganisation.....	44
2.10.1 Abschlussbericht über die Führungsorganisation	44
2.10.2 Präsentation der Führungsorganisation.....	45

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

2.10.3	Umsetzung der Führungsorganisation.....	46
2.10.4	Dokumentation der Führungsorganisation.....	46
2.10.5	Controlling der Führungsorganisation.....	49
3.	Psychologische Aspekte der Führungsorganisation.....	51
3.1	Rücksicht nehmen.....	51
3.2	Widerstände ernst nehmen.....	51
3.3	Akzeptanz erwirken.....	53
4.	Spitzenorganisation in Deutschland.....	55
4.1	Grundlagen der Spitzenorganisation.....	55
4.2	Spitzenorganisation in der Aktiengesellschaft.....	56
4.3	Spitzenorganisation im Konzern.....	59
5.	Aufgaben und Organisation der Unternehmensleitung.....	61
5.1	Aufgaben der Unternehmensleitung.....	62
5.1.1	Gründungsentscheidungen.....	62
5.1.2	Entwicklungsentscheidungen.....	64
5.1.3	Krisenentscheidungen.....	68
5.2	Organisation der Unternehmensleitung.....	69
5.2.1	Prinzipienmodelle.....	69
5.2.2	Ressortmodelle.....	72
5.2.3	Sprechermodell.....	73
6.	Formen der Bereichs- und Gruppenorganisation.....	75
6.1	Materialbereich.....	75
6.2	Produktionsbereich.....	76
6.3	Marketingbereich.....	78
6.4	Personalbereich.....	80
6.5	Finanzbereich.....	81
6.6	Rechnungswesen.....	82
6.7	Informationsbereich.....	83
7.	Gesamtorganisation des Unternehmens.....	85
7.1	Einflussfaktoren der Gesamtorganisation.....	85
7.2	Klassische Organisationsformen.....	86

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

7.2.1	Sektoralorganisation.....	86
7.2.2	Funktionalorganisation	87
7.2.3	Spartenorganisation.....	87
7.2.4	Matrixorganisation.....	89
7.2.5	Tensororganisation.....	90
7.3	Abgeleitete Organisationsformen.....	91
7.3.1	Center-Organisation.....	92
7.3.2	Holding-Organisation	92
7.4	Organisationsformen nach Branchen.....	93
7.4.1	Handelsunternehmen.....	93
7.4.2	Bankunternehmen	94
7.4.3	Versicherungsunternehmen	95
7.4.4	Verkehrsunternehmen	96
7.4.5	Industrieunternehmen.....	97
Literaturverzeichnis		99
Stichwortverzeichnis.....		102
Abbildungsverzeichnis		103
Über den Autor		104

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

1. Grundlagen der Führungsorganisation

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Führungsorganisation großer Unternehmen in einer sich wandelnden Umwelt hat eine lange Tradition. Besondere Impulse für eine intensive Beschäftigung mit alternativen Strukturformen gingen in den späten 60er und frühen 70er Jahren von einer Reorganisationswelle in deutschen Unternehmen aus, die mit zeitlicher Verzögerung Vorbildern aus der US-amerikanischen Organisationspraxis folgten.¹ Bis heute haben Betrachtungen zur Führungsorganisation keinesfalls an Aktualität verloren.

Die betriebliche Führungsorganisation ist einerseits als ein aufbaubezogenes System und andererseits als Tätigkeit zu interpretieren.² Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der gesamten Unternehmensorganisation und der Corporate Governance. Die Führungsorganisation bezieht sich hinsichtlich der Systeminterpretation im weiteren Sinne auf die Einordnung und Gestaltung aller Instanzen eines Unternehmens und wird dabei aus institutionaler Perspektive bzw. aus funktionaler Sicht gesehen.³ Der Begriff der Führungsorganisation ist dabei weiter als der Begriff Aufbauorganisation⁴, weil er beispielsweise auch die Instanzen der Spitzenorganisation (z. B. Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Betriebsrat) enthält. Nicht zur Führungsorganisation zählt die Ausführungsorganisation mit den Stellen an der Basis des Unternehmens.

1.1 Corporate Governance

Der Begriff Corporate Governance bezeichnet den **Ordnungsrahmen** (Regeln, Werte und Grundsätze) für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.⁵ Diese Regelungen konstituieren damit zugleich auch die zentralen Rahmenbedingungen der Führungsorganisation. Der Gegenstand der Führungsorganisation lässt sich mit der Organisation der Unternehmensleitung und deren Beziehungen zu

¹ Vgl. Hoffmann, F.: Führungsorganisation, Band 2, Tübingen 1984, S. 2 ff.

² Vgl. Seidel, E., Jung, R.H., Redel, W.: Führungsstil und Führungsorganisation, Band 2, Darmstadt 1988, S. 9

³ Vgl. Seidel, E., Redel, W.: Führungsorganisation, 2. Aufl., München/Wien 1997

⁴ Vgl. Hoffmann, F.: Aufbauorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 208-221

⁵ Vgl. Hommelhoff, P., Hopt, K.J., Werder, A.v.: Handbuch Corporate Governance, 2. Aufl., Stuttgart 2009

anderen Unternehmensorganen (Spitzenorganisation) sowie zu den – dem Top-Management nachgelagerten – Bereichen (Leistungsorganisation) umreißen.⁶ Der Terminus Corporate Governance lässt sich nicht ohne weiteres wörtlich übersetzen, hat aber Schnittmengen zu dem deutschen Begriff **Unternehmensverfassung**⁷, der aber durch die Festlegung von Entscheidungsrechten verschiedener Akteure und Interessengruppen primär die Binnenordnung des Unternehmens betrifft. Corporate Governance bezieht darüber hinaus aber auch Fragen der Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld ein, beispielsweise den Kapitalmarkt. Dabei sind zu unterscheiden:

- Die **Innensicht** der Corporate Governance, wo es um die Rollen, Kompetenzen und Funktionsweisen sowie um das Zusammenwirken der Unternehmensorgane, wie z. B. Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung geht.
- Die **Außensicht** der Corporate Governance, die sich auf die Beziehungen der Unternehmensleitung zu den verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) bezieht, wobei insbesondere den Anteilseignern (Shareholdern) Bedeutung zukommt.

Regelungen zur Corporate Governance haben grundsätzlich die Aufgabe, durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements aus Verfügungsrechten und Anreizsystemen die Spielräume und Motivationen der Akteure für opportunistisches Verhalten einzuschränken. Diese Akteure können versuchen, die Unvollständigkeit von Verträgen zu ihren Gunsten und zu Lasten der Betriebswirtschaften auszunutzen. Das Ganze hat zum Ziel, möglichst günstige Bedingungen für eine produktive Wertschöpfung und faire Wertverteilung zu schaffen. Dabei sind folgende Gestaltungsfelder von Bedeutung:⁸

- Die Regelungen zur Festlegung übergeordneter **Zielsetzungen** des Unternehmens, wo u.a. darüber zu entscheiden ist, ob im Rahmen der Unternehmensführung die Aktionärsinteressen in den Vordergrund gestellt oder auch die Belange

⁶ Vgl. Werder, A.v.: Führungsorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 1-16

⁷ Vgl. Schewe, G.: Unternehmensverfassung, Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Berlin 2005

⁸ Vgl. Werder, A.v.: Führungsorganisation...a.a.O., S. 9 ff.; Vgl. Wöhe, G., Döring, U., Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München 2016, S. 64 ff.; vgl. Olfert, K., Rahn, H.J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Herne 2013, S. 210

anderer Interessengruppen über die rechtlichen Regelungen hinaus berücksichtigt werden.

- Regelungen für die **Unternehmensführung**, mit denen die Unternehmensziele erreicht werden sollen, beispielsweise Regelung einer offenen Diskussionskultur zwischen Leitungs- und Überwachungsorganen sowie Standards für die Anforderungen an die Qualifikation und die Vergütung des Vorstands bzw. Aufsichtsrats.
- Regelungen zur Festlegung der **Strukturen, Prozesse und Personen** zur Unternehmensführung sowie zur Bestandsaufnahme und kontinuierlichen Verbesserung von Modalitäten der Unternehmensführung, beispielsweise die Empfehlung an den Aufsichtsrat, die Effizienz seiner Tätigkeit regelmäßig zu überprüfen.
- Klare Regelungen zur **Kommunikation**⁹ im Unternehmen, d.h. durch Schaffung von mehr Transparenz das Vertrauen in das Unternehmen und die notwendige Unterstützung der verschiedenen Anspruchsgruppen auf Dauer zu gewinnen.

Damit hat die Corporate Governance das vorrangige Anliegen, zur effizienten Unternehmensführung einen entsprechenden Ordnungsrahmen zu schaffen, um damit betriebliche Schwierigkeiten bzw. ernsthafte Unternehmenskrisen zu vermeiden.

1.2 Unternehmensführung und Führungsorganisation

Unter der strukturbezogenen Unternehmensführung¹⁰ ist die Steuerung, Gestaltung und Entwicklung der gesamten Organisation¹¹ eines Unternehmens zu verstehen.¹² Dabei hat die Unternehmensleitung zu entscheiden und durchzusetzen, welche Organisationsstruktur das System Unternehmen haben soll und wie

⁹ Vgl. Stroebe, R.W.: Kommunikation I, 6. Aufl., Heidelberg 2001; vgl. Keller, G.: Professionelle Kommunikation, Heidelberg 2004

¹⁰ Vgl. Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, 8. Aufl., Frankfurt/New York 2011; vgl. Dillerup, R., Stoi, R.: Unternehmensführung, 5. Aufl., München 2016; vgl. Hungenberg, H., Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Berlin 2015; vgl. Macharzina, K., Wolf, J.: Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2015; vgl. Müller, H.E.: Unternehmensführung, München 2010; vgl. Olfert, K., Pischulti, H.: Unternehmensführung, 6. Aufl., Herne 2013; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden 2013

¹¹ Vgl. Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 9. Aufl., Wiesbaden 2005; Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 4. Aufl., Stuttgart 2004; vgl. Olfert, K.: Organisation, 17. Aufl., Herne 2015; vgl. Schulte-Zurhausen, M.: Organisation, 6. Aufl., München 2014

¹² Vgl. Rahn, H.: Unternehmensführung, 9. Aufl., Herne 2015, S. 237 f!

dieses zu gestalten ist. Ohne effiziente Organisationsstruktur funktioniert kein Unternehmen. Die organisatorische Führungsstruktur zeigt sich in den Ebenen des Managements, beispielsweise im Top Management (Unternehmensleitung), Middle Management (Bereichsleitung) und im Lower Management (Gruppenleitung). Im weiteren Sinne umfasst die institutionsbezogene Führungsorganisation die Unternehmensleitungs-Organisation bzw. die Bereichs- und Gruppenorganisation, die sich in den verschiedenen **Organisationsformen** zeigen. Zur Führungsorganisation zählt auch die **Spitzenorganisation** eines Unternehmen [Symbol: ----- Unternehmensleitung (z. B. Vorstand), außerdem nicht angezeigt: Aufsichtsrat, Hauptversammlung]. Im engeren Sinne betrifft die Führungsorganisation nur die Organisation der Unternehmensleitung. Die Führungsorganisation reicht bis zur letzten Führungsebene¹³ und ergibt sich aus folgender Darstellung (Abb. 1):¹⁴

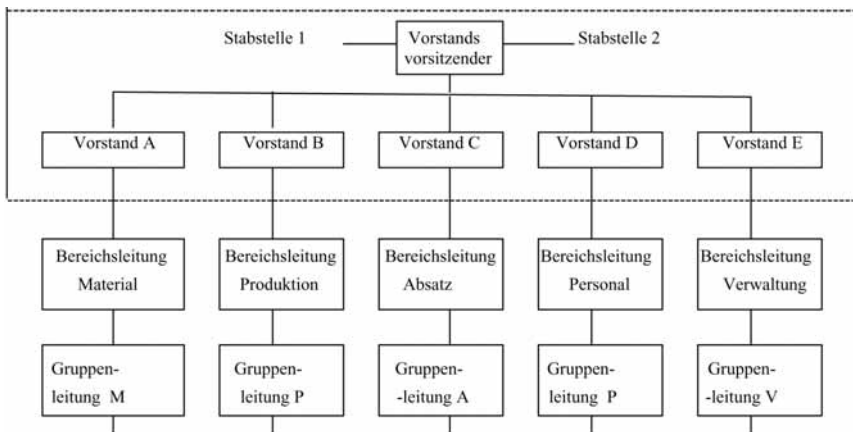


Abb. 1: Führungsorganisation eines Unternehmens

Wenn alle Instanzen eines Unternehmens in strukturierter Form vorliegen, dann lässt sich die Führungsorganisation nach Ebenen gliedern in:¹⁵

¹³ Vgl. Seidel, E., Jung, R.H., Redel, W.: Führungsstil und Führungsorganisation...a.a.O., S. 5

¹⁴ In Anlehnung an: Werder, A.v.: Führungsorganisation...a.a.O., S. 43; das Beispiel gilt für ein Industrieunternehmen

¹⁵ Vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 237 ff

- Die **Gesamtorganisation** mit allen Stellen einschließlich der Organisation der Unternehmensleitung. Hier werden Unternehmer oder Top Manager aktiv, z. B. Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer.
- Die **Bereichsorganisation** als Aufbauorganisation. Auf dieser Ebene wirken Middle Manager, z. B. Materialbereichs-, Produktions- und Marketingleiter als Bereichsleiter.
- Die **Gruppenorganisation** als Aufbauorganisation. Hier agieren Lower Manager, z. B. Meister, Büroleiter und andere Gruppenleiter.

Dieser ebenenorientierte Ansatz der Unternehmensführung¹⁶ ist Ausdruck der strukturbezogenen Dimensionen des Managements (strategische, taktische und operative Führung) eines Unternehmens. Führungskräfte erledigen auf der jeweiligen Unternehmensebene ihre Führungsaufgaben. Wie grenzt sich die Führungsorganisation von anderen Organisationsbegriffen ab?

- Die gesamte Organisation eines Unternehmens besteht als System aus der Führungsorganisation und der **Ausführungsorganisation**. Die Führungsorganisation grenzt sich damit von der Ausführungsebene¹⁷ ab, welche die Entscheidungen der Führungskräfte umzusetzen hat. Hier erledigen Arbeiter und Angestellte ihre Ausführungsaufgaben.
- Die Führungsorganisation unterscheidet sich von der **Personalorganisation**.¹⁸ Sie lässt sich ebenfalls unter System- und unter Tätigkeitsaspekten diskutieren. Sie ist zunächst eine strukturbezogene Funktion des Personalwesens, die im weiteren Sinne ein dauerhaftes arbeitsteiliges System von allen betrieblichen Stellen bzw. deren Stelleninhabern (Personal mit Namen pro Stelle) und deren Verbindungen zueinander umfasst. Im engeren Sinne ist es ein System, welche insbesondere die Personalabteilung betrifft.¹⁹
- Die Führungspsychologie analysiert die Führungsorganisation vorrangig unter psychologischen Aspekten. Das gilt sowohl für die Führungsorganisation als System als auch für die Tätigkeit des Organisierens der Instanzen des Unternehmens.

¹⁶ Vgl. Bamberger, I, Wrona, Th.: Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., München 2012, S. 9; vgl. Olfert, K., Pischulti, H.: Unternehmensführung, 6. Aufl., Herne 2013

¹⁷ Vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 35, S. 273

¹⁸ Vgl. Olfert, K.: Personalwirtschaft, 16. Aufl., Herne 2015, S. 30; vgl. Crisand, E.: Prinzipien der Führungsorganisation, Heidelberg 1998, S. 12; vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 118

¹⁹ Vgl. ausführlich Kapitel 6.4 dieser Arbeit

1.3 Arten der Führungsorganisation

In jedem Unternehmen bestehen zwei Führungssysteme, nämlich einerseits ein bewusst gestaltetes, zweckgerichtetes Organisationssystem und andererseits ein unbewusst gebildetes System.²⁰ Als Arten der Führungsorganisation sind also die formelle und die informelle Führungsorganisation zu unterscheiden.

• Die **formelle** Führungsorganisation ist als Aufbausystem die bewusst geschaffene und rational gestaltete Struktur zur Erfüllung unternehmerischer Zielsetzungen.²¹ Bei ihr steht die geplante Aufgabenstellung im Vordergrund, und die Rangordnung der Instanzen wird von außen vorgegeben. In Unternehmen kann es folgende Teilnehmer der formellen Führungsorganisation geben:

- Unternehmensleiter, z. B. Unternehmer oder Vorstand in einer Aktiengesellschaft (Top Management)
- Hauptabteilungsleiter, z. B. Marketingdirektor in einem Großunternehmen (Middle Management)
- Abteilungsleiter, z. B. Verkaufsleiter in einem Industrieunternehmen (Middle Management)
- Gruppenleiter, z. B. Meister in einem Fertigungsunternehmen (Lower Management)

Aus der formellen Organisation ergeben sich die betrieblichen Unter- und Überordnungsverhältnisse²² bzw. die Befugnisse und Verantwortungsbereiche. Sie schlagen sich im Organigramm des Unternehmens nieder. Die Gestaltung der formellen Organisation ist ein Problem der Aufbau- bzw. Projektorganisation.

• Die **informelle** Führungsorganisation gilt als ein soziales System, das durch persönliche Wünsche, Ziele, Sympathien, Antipathien und Verhaltensweisen der Führungskräfte geprägt ist. Sie bildet sich nach menschlichen Gesichtspunkten spontan bzw. ungeplant heraus und hat positive und negative Auswirkungen.²³ Die informelle Führungsorganisation hat ihre Ursache in der Bildung informeller Gruppen²⁴, die durch gleiche Interessen, räumliche Gemeinsamkeiten bzw. gemeinsame soziale Merkmale entstehen, z. B. Alter, Beruf, Geschlecht. Das Phäno-

²⁰ Vgl. Crisand, E.: Prinzipien der Führungsorganisation, Heidelberg 1998, S. 16-28

²¹ Vgl. Olfert, K., Rahn, H.J.: Organisation, 7. Aufl., Herne 2015, S. 36 f.

²² Vgl. Crisand, E.: Prinzipien der Führungsorganisation...a.a.O., Vorwort u. S. 16-24

²³ Vgl. ebenda, S. 25

²⁴ Vgl. Rahn, H.J.: Erfolgreiche Teamführung...a.a.O., S. 11 und 12

men der informellen Beziehungen und die Existenz informeller Gruppen wurde erstmals im Rahmen der Hawthorne-Studien nachgewiesen.²⁵ Die Rangordnung kommt aus den Sympathiebeziehungen zu Stande. Als Teilnehmer der informellen Organisation gelten:

- Informelle Führer, z. B. eine beliebte Führungskraft in einer Führungsgruppe des Unternehmens.
- Teilnehmer, die beliebt sind, z. B. Führungskräfte als Frohnaturen und ausgleichende Menschen
- Außenseiter, der als Führungskräfte im Unternehmen unbeliebt ist. Hier spielt oft Mobbing eine Rolle.

Nicht nur bei Außenseitern kann es zu Mobbing kommen (engl. to mob = bedrängen, anpöbeln). Dieser Begriff wurde von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz geprägt. **Mobbing** beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind und sehr oft bzw. über einen längeren Zeitraum hinweg vorkommen.²⁶ Mittlerweile sind viele Begriffe und Ursachen für das Phänomen des Psychoterrors im Unternehmen bekannt, z. B. Bullying (engl. to bully = schikanieren, einschüchtern) und Bossing (engl. to boss = kommandieren durch den Chef).²⁷ Das bloße Erkennen von Ursachen des Mobbing reicht aber nicht aus. Für das Individuum stellt sich vielmehr die Frage, was es selbst tun kann.²⁸

Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster, d.h. die Handlungen wiederholen sich beständiger Form. Das **Verhalten** kann verbaler (z. B. durch beschimpfen) oder nonverbaler (z. B. Vorenthalten von Informationen) bzw. physischer Art sein, z. B. durch körperliche Gewalt. Oft sind ungleiche Machtverhältnisse der Auslöser von Mobbing, allerdings ist dazu kein Rangunterschied nötig, sondern es reicht aus, wenn viele Personen gegen einen Menschen sind. Auf Grund der ungleichen Machtverhältnisse hat das Opfer Probleme, sich zu verteidigen.²⁹ Somit hat Mob-

²⁵ Vgl. Staehle, W.A.: Management...a.a.O., S. 269; vgl. Homans, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe, 6. Aufl., Opladen 1972; vgl. Rahn, H.J.: Erfolgreiche Teamführung...a.a.O., S. 31 ff.

²⁶ Vgl. Leymann, H.: Mobbing, Hamburg 1993, S. 21; vgl. Kolodej, C.: Mobbing, 2. Aufl., Wien 2005; vgl. Teuschel, P.: Mobbing, Stuttgart 2010; vgl. Neuberger, O.: Mobbing, München 1994; vgl. Niedl, K.: Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, München 1995

²⁷ Vgl. Brinkmann, R.D.: Mobbing, Bullying, Bossing, 3. Aufl., Hamburg 2011

²⁸ Vgl. Zuschlag, B.: Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz, 3. Aufl., Göttingen, Bern u.a. 2001

²⁹ Vgl. Seyd, C.: Mobbing im Spannungsverhältnis sozialer Normen, Linz 2007

bing für den Betroffenen sehr weitreichende Folgen für seine Gesundheit und seine Berufs- und Privatsituation. Gegen Mobbing gibt es kein Allheilmittel. Nicht wenige Mobbingopfer sehen als Ausweg die eigene Kündigung. Das Opfer sollte dem Täter frühzeitig deutlich machen, dass es so nicht weitergehen kann. Unterstützung kann sich der Betroffene auch beim Betriebsrat des Unternehmens holen. Im Falle einer Gerichtsverhandlung kann ein genau geführtes Tagebuch (Situation, Tag und Uhrzeit, Arztbesuche) des Betroffenen zur Beweissicherung dienen.

Als zentrale Maßnahme der im Unternehmen für das Betriebsklima Verantwortlichen ist eine Führungsorganisation notwendig, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit garantiert. Dazu sind auch Maßnahmen der Aufklärung über Mobbing nötig, z. B. in einer Betriebsvereinbarung. Auch Selbsthilfegruppen und medizinische Maßnahmen sind zur Unterstützung geeignet.

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

2. Gestaltung der Führungsorganisation

Wird die Führungsorganisation als Gestaltungsaufgabe interpretiert, dann löst im Regelfall ein **Organisationsauftrag** der Unternehmensleitung an den Organisator (als Mitglied der Organisationsabteilung) die Tätigkeit aus. Durch die Konkretisierung des Auftrages mit entsprechender Zielsetzung wird eine Ausgangsbasis für die organisatorische Planung, Durchführung und Kontrolle der Führungsorganisation geschaffen. Zu ihrer Gestaltung kann die **Zehn-Stufen-Methode**³⁰ Anwendung finden:

- (1) Vorbereitende Tätigkeiten
- (2) Gestaltung der Instanzen
- (3) Erfassung der Organisationseinheiten
- (4) Festlegung der Aufbauordnung
- (5) Klärung der Tätigkeitsarten
- (6) Zuordnung der Aufgabenträger
- (7) Ausstattung mit Kompetenzen und Verantwortung
- (8) Bestimmung der Informationswege
- (9) Erfassung der gesamten Führungsorganisation
- (10) Einführung der Führungsorganisation

Abb. 2: Zehn-Stufen-Methode der Führungsorganisation

Im Falle einer **Neuorganisation** entfällt die erste Stufe vorbereitende Tätigkeiten, denn dann wird sofort mit der Instanzenbildung begonnen. In der Praxis ist die Reorganisation allerdings häufiger anzutreffen. Bei der **Reorganisation** wird zunächst von der gegebenen Führungsorganisation ausgegangen und erst dann wird die neue Führungsstruktur analysiert. Sowohl bei der Neuorganisation als auch bei der Reorganisation spielen **Innovationen**³¹ der Verantwortlichen eine herausragende Rolle.

³⁰ In Anlehnung an: Olfert, K., Rahn, H.J.: Organisation...a.a.O., S. 67 ff.

³¹ Vgl. Witt, J.: Innovatives Führen, Heidelberg 1999, S. 28 ff.; vgl. Witt, J.: Kreativität und Innovation, Hamburg 2010.

• **Zeitliche Probleme**, die darin bestehen können, dass die Führungskräfte in den Fachabteilungen – aber auch der Organisator – einem beträchtlichen Zeitdruck unterliegen. Außerdem kann sich der zeitliche Rahmen für die Vorbereitung bzw. Durchführung von Ist-Aufnahmen in der Praxis als nicht realistisch erweisen. Organisatoren fällt es mitunter schwer, den Zeitrahmen der Ist-Aufnahme richtig einzuschätzen. Dies wird umso eher der Fall sein, je weniger sie über Erfahrungen verfügen. Deshalb gelten folgende **Grundregeln** zur Zeiteinteilung:

- Die **Ist-Aufnahme** sollte ein Viertel bis ein Drittel der gesamten für die Abwicklung des Organisationsauftrags vom Organisator verwendeten Zeit umfassen.
- Die **Ist-Kritik** bzw. die Diskussion verschiedener Alternativen und die Feststellung der Grundkonzeption des Soll-Zustandes beanspruchen meist etwa ein weiteres Drittel der Zeit des Organisors.
- Die **Realisierung des Soll-Zustands** und seine Einführung bzw. Kontrolle sollten vom Organisator ebenfalls mit einem Drittel der Gesamtzeit angesetzt werden.

Der Ist-Aufnahme schließt sich die Ist-Kritik an.

(b) Ist-Kritik Im Falle der **Reorganisation** des Unternehmens sucht der Organisator nach Schwachstellen im bisherigen Führungsaufbau und nach Möglichkeiten seiner Verbesserung. Dabei benötigt er ein hohes Maß an Fantasie und Kreativität, weil er eine Vorstellung von etwas erlangen muss, das in der Realität noch nicht existent ist. Hilfreich ist bei der Ist-Kritik der Einsatz bewährter **Checklisten**. Mit ihrer Hilfe lassen sich Fehlerquellen der bestehenden Führungsorganisation gezielt ermitteln, z. B. in Form eines Prüffragenkataloges bzw. einer Prüfmatrix. In der Praxis werden solche Checklisten vielfach verwendet, damit bei der Beurteilung der bestehenden Führungsorganisation keine wesentlichen Gesichtspunkte vergessen werden. Kritik sollte nicht nur lediglich ausgesprochen werden, sondern es ist auf eine möglichst treffende **Begründung** der Kritik zu achten, z. B. bei:

- Überschneidungen von Aufgaben verschiedener Instanzen
- Anmaßung von Kompetenzen durch bestimmte Instanzeninhaber
- Mängeln der Delegation von Verantwortung bei Vorgesetzten
- Mangelnder Flexibilität von Führungskräften in Fachabteilungen
- Gegebener Doppelarbeit an verschiedenen Instanzen
- Unangemessener Verteilung der Aufgaben an Instanzen

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Der Organisator dokumentiert die Ergebnisse der Ist-Aufnahme bzw. Ist-Kritik in einem **Bericht**, der sich durch Sachlichkeit und Verständlichkeit auszeichnen sollte. Die Ist-Aufnahme und die Ist-Kritik, die zusammen auch als **Ist-Analyse** bezeichnet werden, bilden die Ausgangsbasis für weitere aufbauorganisatorische Aktivitäten.

2.1.2 Planung der Führungsorganisation

Die Aufbauplanung schließt sich der Aufbauanalyse an. Sie legt in der Gegenwart fest, welche Struktur der Führungsorganisation bis zu einem bestimmten Planungszeitpunkt geschaffen werden soll. Die Wahrnehmung eines organisatorischen Problems, das gegebenenfalls im Rahmen der Aufbauanalyse erfasst wurde, ist der Ausgangspunkt für die Planung der Führungsorganisation. Die Schwierigkeiten der Aufbauplanung liegen in der mangelnden Vorausbestimmbarkeit bzw. der fehlenden Vorausschbarkeit künftig geeignet erscheinender Aufbaustrukturen. Es sind zu unterscheiden:

(a) Zielplanung

Mit der Gestaltung der Führungsorganisation verfolgt ein Unternehmen bestimmte Ziele. Erst wenn die Ziele bekannt sind, kann beurteilt werden, ob eine aufbauorganisatorische Lösung sinnvoll ist. Deshalb sind die führungsorganisatorischen Ziele zu planen. Diese Ziele sind aus den Zielen des Unternehmens abzuleiten. Die Zielplanung hat die Erreichung der Erfolgsziele des Unternehmens zu unterstützen. **Ziele** der Führungsorganisation sind:³⁵

- **Aufgabenorientierte Ziele**, z. B. Erhöhung der Produktivität, klare Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen, Minimierung der Gestaltungskosten und des Zeitaufwands.
- **Sozialorientierte Ziele**, z. B. Schaffung eines guten Betriebsklimas und interessanter Arbeitsbereiche im Rahmen der Arbeitsgestaltung.
- **Flexibilitätsorientierte Ziele**, z. B. Schaffung einer anpassungsfähigen Führungsstruktur, die den sich verändernden Bedingungen des Marktes gewachsen ist.

³⁵ In Anlehnung an: Hoffmann, F.: Aufbauorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. F. Fresco, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 210f.