



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Führung in prozessorientierten Organisationen“

Verfasserin

Kerstin Schmutzhart

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie  
(Mag. phil.)

Wien, im Juli 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 057 298

Studienrichtung lt. Studienblatt: Individuelles Diplomstudium Psychologie:  
Internationale Betriebswirtschaft unter besonderer  
Berücksichtigung psychologischer Aspekte

Betreuer: O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera



# Danksagung

Ich bedanke mich bei Herrn O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera für die Annahme dieser Diplomarbeit sowie die ausgezeichnete Betreuung und die Geduld im Verlauf der Fertigstellung meiner Arbeit. Herrn Mag. Michael Filzmoser möchte ich für seine konstruktiven Anregungen danken.

Ein herzliches Dankeschön geht an alle, die mich in jeder Phase des langwierigen Prozesses bis zur Fertigstellung dieser Arbeit durch ihre hilfreichen Tipps und Anmerkungen unterstützten und motivierten. Insbesondere danke ich Herrn Ronald Wimmer, der mich geduldig unterstützte, das Lektorat meiner Arbeit übernommen hat und mir immer mit Rat und Tat zur Seite stand.

Besonderer Dank gilt meiner Familie, allen voran meinen Eltern und meinen Großeltern, die mich während meines Studiums unterstützt haben. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Ich verwende in meiner Diplomarbeit ausschließlich das generische Maskulinum. Dies schließt die weibliche Form ebenso ein und dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit und dem leichteren Verständnis des Textes.

1	Einleitung.....	5
1.1	Zielsetzung der Arbeit .....	6
1.1.1	Forschungsfragen.....	7
1.1.2	Hypothese .....	7
1.2	Methode und Aufbau der Arbeit.....	7
2	Einführung in die prozessorientierte Organisation .....	10
2.1.1	Der Prozess .....	10
2.1.2	Die prozessorientierte Organisation .....	11
2.1.3	Geschichtliche Entwicklung und Paradigmenwechsel .....	14
2.1.4	Nachteile der funktionsorientierten Betrachtungsweise .....	17
2.1.5	Gründe für prozessorientierte Organisationen.....	17
2.1.6	Reaktionen auf die Veränderungsprozesse.....	20
3	Anforderungen an Mitarbeiter und an Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen .....	25
3.1	Anforderungen an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen .....	27
3.1.1	Vergleich des Arbeitsablaufes einer funktionalen und einer prozessorientierten Organisationsstruktur.....	28
3.1.2	Prozessteam .....	29
3.1.2.1	Caseteam.....	31
3.1.2.2	Virtuelles Team .....	31
3.1.2.3	Caseworker .....	31
3.1.2.4	Casemanager.....	32
3.1.3	Team- und Prozessarbeit .....	33
3.1.4	Empowerment.....	37
3.1.5	Kundenorientierung .....	39
3.1.6	Kommunikation .....	41
3.1.7	Wertvorstellungen im Hinblick auf die Mitarbeiter .....	44
3.1.8	Berufsbild eines Mitarbeiters.....	45
3.1.8.1	Mitarbeiterauswahl .....	49

3.1.8.2	Aus- und Weiterbildung .....	51
3.1.8.3	Karrieremöglichkeiten.....	53
3.1.8.4	Vergütung und Entlohnung .....	54
3.1.9	Resümee: Der Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen .....	57
3.2	Anforderungen an Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen .....	60
3.2.1	Prozessmanagement .....	60
3.2.2	Aufgaben von Führungskräften.....	61
3.2.2.1	Mobilisierung .....	62
3.2.2.2	Befähigung („Empowerment“).....	62
3.2.2.3	Zieldefinition .....	63
3.2.2.4	Erfolgskontrolle.....	65
3.2.2.5	Kommunikation.....	66
3.2.3	Führungskraft als Coach.....	67
3.2.4	Kundenorientierung.....	70
3.2.5	Denk- und Handlungsweisen der Führungskraft in prozessorientierten Organisationen .....	71
3.2.5.1	Machtabgabe und Vertrauen .....	71
3.2.5.2	Induktive Denkweise.....	73
3.2.5.3	Problemlösungsstrategie.....	74
3.2.6	Wertvorstellungen im Hinblick auf die Führungskräfte.....	75
3.2.7	Auswahl und Einstellung von Führungskräften .....	76
3.2.8	Resümee: Die Führungskraft in prozessorientierten Organisationen.....	78
3.3	Exkurs: Unternehmenskultur.....	80
3.3.1	Kulturkonzept von Edgar Schein .....	80
3.3.2	Unternehmenskultur in prozessorientierten Organisationen .....	82
4	Menschenbilder in Organisationen.....	87
4.1	Typologie der Menschenbilder nach Edgar Schein.....	89
4.1.1	Das Menschenbild „homo oeconomicus“ .....	89
4.1.1.1	Der Taylorismus .....	90
4.1.1.2	Ansätze der „Psychotechnik“ .....	91

4.1.1.3	Institutionenökonomischer Ansatz .....	91
4.1.2	Das Menschenbild „social man“ .....	92
4.1.2.1	Die Hawthorne-Studien .....	92
4.1.2.2	Die Human-Relations-Bewegung.....	93
4.1.3	Das Menschenbild „self-actualizing man“ .....	94
4.1.3.1	Humanisierung der Arbeit .....	95
4.1.4	Das Menschenbild „complex man“ .....	95
4.1.4.1	Kontingenztheorien der Organisation.....	96
4.1.4.2	Kulturtheorie von Schein.....	97
4.1.5	Zusammenfassung der Menschenbilder .....	97
4.2	Theorie X/Y von McGregor .....	99
4.2.1	Theorie X.....	99
4.2.2	Theorie Y .....	100
4.2.3	Zusammenfassung der Theorie X/Y .....	101
4.2.4	Exkurs: Theorie Z.....	103
4.3	Aktuelle Menschenbilder.....	105
4.3.1	Der „autonome Wissensarbeiter“ .....	105
4.3.2	Das ganzheitliche Menschenbild von Gerhard Hesch.....	109
4.4	Das Menschenbild in prozessorientierten Organisationen .....	111
5	Führung in prozessorientierten Organisationen.....	114
5.1	Grundlagen der Führung.....	114
5.1.1	Typologie der Führungstheorien nach Jago.....	115
5.1.2	Typologie des Führungsstils nach Lewin .....	116
5.2	Grundlagen der Motivation.....	117
5.3	Anforderungen der prozessorientierten Organisation an Mitarbeiter und Führungskräfte .....	119
5.4	Führen mit Zielvereinbarungen nach Drucker.....	120
5.4.1	Führen mit Zielvereinbarungen in prozessorientierten Organisationen ....	120

5.5	Theorie der Zielsetzung nach Locke und Latham .....	123
5.5.1	Theorie der Zielsetzung in prozessorientierten Organisationen.....	123
5.6	Das „Job-Characteristics-Model“ nach Hackman und Oldham .....	128
5.6.1	Das „Job-Characteristics-Model“ in prozessorientierten Organisationen.	129
5.7	Das „Managerial Grid“-Modell nach Blake und Mouton .....	133
5.7.1	Das „Managerial Grid“-Modell in prozessorientierten Organisationen....	134
5.8	Die Situative Reifegradtheorie nach Hersey und Blanchard.....	136
5.8.1	Die Situative Reifegradtheorie in prozessorientierten Organisationen .....	137
5.9	Die Weg-Ziel-Theorie der Führung nach House.....	139
5.9.1	Die Weg-Ziel-Theorie in prozessorientierten Organisationen .....	140
5.10	Zusammenfassung der Führungs- und Motivationstheorien in prozessorientierten Organisationen .....	143
6	Zusammenfassung .....	147
7	Kritischer (Aus-)Blick.....	150
8	Literaturverzeichnis.....	153
9	Abbildungsverzeichnis .....	162
10	Tabellenverzeichnis.....	163
11	Anhang: Aktuelle Strategien und Managementkonzepte.....	164
12	Anhang: Deutsches Abstract .....	168
13	Anhang: English Abstract .....	169
14	Anhang: Lebenslauf .....	170

# 1 Einleitung

Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen erfordern seit Anfang der 1990iger Jahre Strukturveränderungen in Organisationen. Gründe für diese Veränderungsprozesse sind, dass sich Unternehmen in einer Umwelt bewegen, die durch hohe Dynamik, Globalisierung der Märkte, Intensivierung des Wettbewerbsdrucks, Wertewandel und rasante Entwicklungen bei neuen Technologien gekennzeichnet ist.<sup>1</sup> Die zunehmende internationale Konkurrenz auf Grund der Globalisierung gilt als einer der Hauptfaktoren für die Anpassung an diese Veränderungen. Unternehmen sind gefordert, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation, Qualitäts- und Organisationsentwicklungen zu verbessern. Als Reaktion auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie auf die daraus resultierenden Anforderungen reorganisieren Unternehmen ihre Wertschöpfungsprozesse und Organisationsstrukturen und erreichen somit Wettbewerbsvorteile.<sup>2</sup>

Im letzten Jahrzehnt kamen viele neue Management- und Organisationskonzepte zum Vorschein. Der Kerngedanke der Schaffung neuer Organisationsstrukturen ist die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition, die Unterstützung der Flexibilität der Innovationsfähigkeit sowie die Anpassung an die geänderten Anforderungen an Unternehmen. Eine Vielzahl dieser Konzepte behauptet fundamentale Verbesserungen zu erzielen und findet großen Anklang in der Praxis ohne theoretisch und empirisch untersucht worden zu sein.<sup>3</sup> Bündige Definitionen zu diesen Ansätzen finden sich im Anhang (siehe Kapitel 11).

Im Zuge dieser neuen Organisationsstrukturkonzepte wird auch die Rolle des Menschen neu definiert.<sup>4</sup> „Immer mehr Unternehmen erkennen, dass der Mensch die wertvollste Ressource ist.“<sup>5</sup> schreibt der Betriebswirt und Unternehmensberater Balz Ryf am

---

<sup>1</sup> Vgl. [Schnaitmann 2000: 1]

<sup>2</sup> Vgl. [Binner 2004: 6-7]

<sup>3</sup> Vgl. [Drumm 1996: 7-8]

<sup>4</sup> Vgl. [Hesch 2000: 1]

<sup>5</sup> [Ryf 1993: Einband]

Einband seines Werkes „Die atomisierte Organisation“. Im Zentrum aller Unternehmensaktivitäten steht der Mensch, also alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Wertstellungen.<sup>6</sup> Zukunftsführende Organisationen sind demnach vor allem abhängig von den Fähigkeiten und Einstellungen sowie dem Verhalten der Menschen, die sie gestalten und lenken.<sup>7</sup>

Ferner haben Entwicklungen im Bereich der Kommunikations- und Informationssysteme sowie der Prozesstechnologien einen nachhaltigen Einfluss auf die Führungssituation im Unternehmen und ermöglichen daher vermehrt dezentrale, kundennahe Produktionseinheiten (beispielsweise „fraktale oder modulare Fabriken“, „Prozessteams“ oder „virtuelle oder atomisierte Organisation“).<sup>8</sup> Führung im Kontext der prozessorientierten Organisation wurde bis jetzt lediglich am Rande erwähnt und kaum ausreichend erforscht.<sup>9</sup> Diesem Thema soll sich diese Arbeit widmen.

## ***1.1 Zielsetzung der Arbeit***

Führung in prozessorientierten Organisationen, so lautet der Titel dieser Arbeit. Im Fokus dieser Diplomarbeit steht die Analyse der Anforderungen prozessorientierter Organisationen an Führungskräfte und deren Mitarbeiter. Dabei werden die Fragestellungen aufgegriffen, ob ein neues Menschenbild entsteht und wie sich die Führung in einer prozessorientierten Organisation gestaltet. In dieser Arbeit wird jedoch nicht auf Change Management, auf den Wandel von der funktions- zur prozessorientierten Organisation oder auf die Prozessgestaltung innerhalb eines Unternehmens eingegangen.

---

<sup>6</sup> Vgl. [Ryf 1993: 44-45]

<sup>7</sup> Vgl. [Wildemann 1992: 8]

<sup>8</sup> Vgl. [Ryf 1993: 40]

<sup>9</sup> Vgl. [Ryf 1993: 217]

### **1.1.1 Forschungsfragen**

Diese vorliegende Arbeit behandelt die literarische Auseinandersetzung von folgenden Forschungsfragen:

- Welche Anforderungen werden an eine Führungskraft und an ihre Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt?
- Entsteht in prozessorientierten Organisationen ein neues Menschenbild?
- Wie gestaltet sich die Personalführung in prozessorientierten Organisationen?

Ausgehend von ersten Forschungsfrage, in der die Ansprüche der prozessorientierten Organisationen an ihre Mitglieder wissenschaftlich analysiert und erforscht werden, werden die weiteren Forschungsfragen bezüglich des Menschenbildes und der Führung in prozessorientierten Organisationen erarbeitet.

### **1.1.2 Hypothese**

Eine prozessorientierte Organisation ist durch flache Hierarchien, eigenständige Unternehmenseinheiten, Teamarbeit und hohe Flexibilität charakterisiert. Führungskräfte benötigen in solchen Organisationen ein breites Wissen und spezielle Kompetenzen, wodurch sich ihr Führungsstil ändert. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch Delegation von Verantwortung und Kontrolle, Mitarbeiterorientierung (Mitarbeiterförderung und -unterstützung), Beratung und Koordination von Teams, Vertrauen, Kommunikationskompetenzen und sozialen Kompetenzen aus. Diese Arbeit soll als Basis für empirische Untersuchungen dienen.

## ***1.2 Methode und Aufbau der Arbeit***

Innerhalb des ersten Abschnittes dieser Arbeit werden zunächst die Grundlagen der prozessorientierten Organisationen näher erläutert. Hierbei wird ein geschichtlicher

Abriss dargestellt, um anschließend die Ursprünge und die Veränderungsprozesse als Anstoß für die prozessorientierten Organisationen aufzuzeigen.

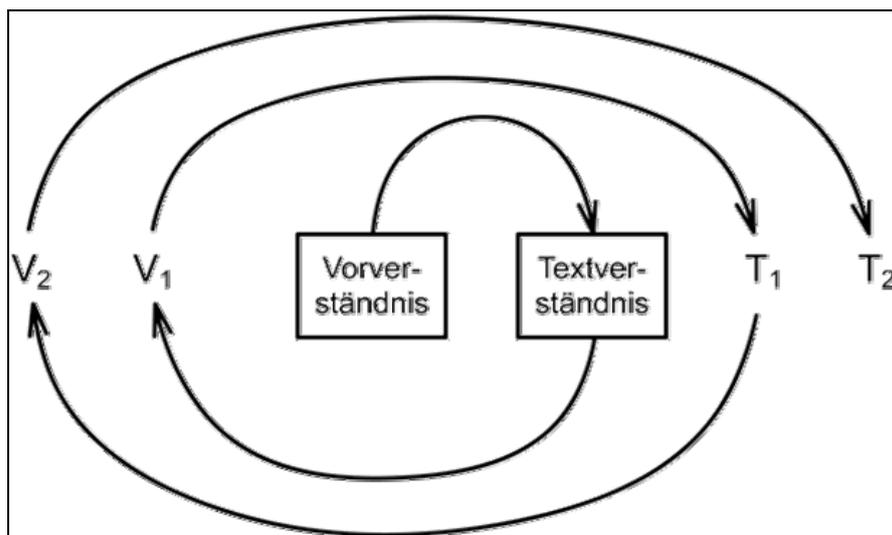
Ausgehend von dieser Einführung in die prozessorientierte Organisationsgestaltung wird im zweiten Abschnitt auf die Ansprüche der prozessorientierten Organisation an Mitarbeiter und Führungskräfte eingegangen. In der Literatur zu prozessorientierten Konzepten werden die Aufgaben und die Funktionen des idealen Mitarbeiters bzw. der ideale Führungskraft in einer prozessorientierten Organisationsstruktur beschrieben. Anforderungen, Schlüsselfähigkeiten, Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen werden anhand dieser Darstellungen mit Hilfe des hermeneutischen Zirkels erforscht. Im ersten Teil dieses Kapitels werden Arbeitsgestaltung sowie -anforderungen, grundlegende Aspekte, Werthaltungen und das Berufsbild des Mitarbeiters in einer prozessorientierten Organisation dargelegt. Im zweiten Teil werden die Funktionen, Aufgaben- und Wertvorstellungen der Führungskraft prozessorientierter Organisationen anhand der Literatur und der geänderten Ansprüche an die Mitarbeiter veranschaulicht.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden im Folgenden zunächst die Grundlagen der Führung und der Motivation beschrieben, um anschließend einige Theorien mit den analysierten Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, die in Form von Variablen dargestellt werden, zu vergleichen. Abschließend werden die erarbeiteten Variablen den Motivations- bzw. Führungstheorien in einer übersichtlichen Tabelle gegenübergestellt. Resultierend sollte deutlich werden, wie sich die Führung und die Motivation in prozessorientierten Organisationen gestaltet.

Diese Diplomarbeit stützt sich bei der Interpretation der Texte auf den hermeneutischen Zirkel. Der Begriff Hermeneutik leitet sich vom griechischen ab („hermeneuein“ = aussagen, auslegen, übersehen) und weist auf darauf hin, dass es sich um eine Wissenschaft, die sich mit der Auslegung (z.B. von Texten) befasst. Die Hermeneutik wird als „Kunstlehre des Verstehens“ bezeichnet und das hermeneutische Verstehen bezieht sich auf das Erfassen menschlicher Verhaltensäußerungen und Produkte.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [Lamnek 1995: 71-72]



**Abbildung 1-1: Der hermeneutische Zirkel<sup>11</sup>**

Der Ausdruck Hermeneutischer Zirkel kennzeichnet durch die wissenschaftlich kontrollierte Interpretation eine höhere Form des Verstehens und ist eine Untersuchungsmethode der Humanwissenschaften. Es handelt sich dabei um eine Zirkelbewegung, also um eine wiederkehrende, kreisförmig verlaufende Bewegung. Der Text ist nur dann verständlich, wenn ein gewisses Vorverständnis vorhanden ist. Das zugehörige Vorverständnis erfährt nur dem Verstehen des Textes eine Korrektur und Erweiterung, was wiederum zu einem besseren Textverständnis führt, und so weiter. Eine absolute Übereinstimmung zwischen dem Verstehenden und dem Produzenten des Textes ist kaum herzustellen, jedoch durch die spiralförmigen Annäherungen wird die beschriebene hermeneutische Differenz verkleinert. Dieser Zirkel bedeutet inhaltlich, dass das Verstehen von Teilen sich aus dem Ganzen und das Verstehen des Ganzen sich aus den Teilen ergibt.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> [Lamnek 1995: 75]

<sup>12</sup> [Lamnek 1995: 74-75, 78]

## 2 Einführung in die prozessorientierte Organisation

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Struktur von prozessorientierten Organisationen. Neben Definitionen des (Geschäfts-)Prozesses und der prozessorientierten Organisation sowie Erläuterungen der Bedeutung und des Aufbaus einer solchen Organisation, legt dieses Kapitel die Entwicklung einer prozessorientierten Organisation und die Abgrenzung zur funktionsorientierten Organisation dar.

### 2.1.1 Der Prozess

Der Begriff „Prozess“ wird in unterschiedlichen Disziplinen verwendet und ist weit verbreitet. In dieser Arbeit wird ein (Geschäfts-)Prozess nach der Norm DIN EN ISO 8402: 1995/08<sup>13</sup>, die der Definition von Hammer und Champy<sup>14</sup> gleicht, *„als Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“* definiert.

Ergänzend wird ein (Geschäfts-)Prozess *„als eine sachlich-logisch zusammengehörende Folge von Aktivitäten,*

- *die dem Kunden des Prozesses einen messbaren Nutzen bringen,*
- *die einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten und*
- *die von betrieblichen Aufgabenträgern nach bestimmten Regeln durchgeführt werden“* gesehen<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> [Binner 2004: 322]

<sup>14</sup> [Hammer/Champy 1995: 52]

<sup>15</sup> [Binner 2004: 322]

Ferner legt Schnaitmann<sup>16</sup> vier verschiedene Aspekte des Prozessbegriffs dar:

- Transformationsaspekt:  
Prozess ist eine Tätigkeit zur Umwandlung von Einsatzgütern in Ausbringungsgüter.
- Verkettungsaspekt:  
Der Prozess lässt sich in mehrere miteinander verbundene Teilprozesse zerlegen.
- Zielaspekt:  
Die Verwirklichung von sachlichen, formalen, sozialen und ökologischen Zielen ist Zweck des Prozesses.
- Organisationsaspekt:  
Prozesse werden von Personen durchgeführt, kontrolliert und verantwortet, und über die Organisationsstruktur lässt sich ihr Verhalten beeinflussen.

Ausgehend von diesen Prozessdefinitionen wird im dritten Kapitel auf die Anforderungen an Mitarbeiter und an Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen eingegangen.

### **2.1.2 Die prozessorientierte Organisation**

Eröffnend umfasst eine „*Prozessorganisation die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen unter der Zielsetzung, das geforderte Prozessergebnis möglichst effizient zu erstellen.*“<sup>17</sup>

Der Betriebswirt Hans Jürgen Drumm<sup>18</sup> analysierte die Konzepte<sup>19</sup> und Ansätze zu Business Reengineering, zur fraktalen bzw. modularen Fabrik sowie zur virtuellen bzw. atomisierten Organisationen und vereinigt die Strukturmerkmale zu einem synthetischen

---

<sup>16</sup> Vgl. [Schnaitmann 2000: V, 9-14]

<sup>17</sup> [Schulte-Zurhausen 2005: 60]

<sup>18</sup> Vgl. [Drumm 1996: 7, 10-11]

<sup>19</sup> Siehe Anhang (Kapitel 11)

Grundmuster der Organisation gemäß dem Paradigma der neuen Dezentralisation<sup>20</sup>. Allerdings kritisiert er die Unschärfe in den Aussagen bezüglich der organisatorischen Struktur der analysierten Konzepte.

Drumm<sup>21</sup> typisiert zwölf Strukturelemente in dezentralen Organisationen, die eng miteinander zusammenhängen und sich teilweise überschneiden:

- Objekt-, Kunden- und Prozessorientierung der Stellen- und Abteilungsbildung
- Flache Hierarchien mit großen Leitungsspannen für die wenigen Führungskräfte
- Höhere Komplexität der Aufgaben dezentraler Einheiten mit Reduktion von Spezialisierungseffekten und Tendenzen zur Ganzheitlichkeit
- Zunehmende Variabilität und Wandel der Aufgaben im Zeitablauf (Dynamik), lernende Organisation
- Kooperation in Gruppen/Teams und zwischen Gruppen
- Einbindung von Stellen und Abteilungen durch Kommunikationsnetze mit Vollstruktur und Kommunikationsunterstützung durch PCs sowie andere technische Medien bei steigendem Kommunikationsaufwand
- Selbstabstimmung und Anpassung zwischen Stellen und Abteilungen (Selbstkoordination)
- Selbstorganisation der Stellen- und Abteilungsaufgaben
- Selbstkontrolle der organisatorischen Einheiten und ihrer Mitarbeiter
- Schnittstellenminimierung innerhalb von Abteilungen/Gruppen sowie zwischen Stellen/Mitarbeitern
- Komplementäre zentrale Steuerung der dezentralen Einheiten zumindest auf strategischer Ebene; zentrale, erfolgsorientierte Überwachung der dezentralen Einheiten durch Controlling-Ansätze<sup>22</sup>

Bezüglich der komplementären zentralen Steuerung und Überwachung dezentraler Einheiten gibt es Abweichungen, wobei die zentrale Steuerung und Kontrolle als notwendige Ergänzung der Dezentralisation bei fast allen Konzepten erwähnt wird. Als

---

<sup>20</sup> Siehe Anhang (Kapitel 11)

<sup>21</sup> [Drumm 1996: 11]

<sup>22</sup> [Drumm 1996: 11]

Hauptkritikpunkt der neuen Konzeptionen wird die Kombination von bekannten mit lediglich einigen neuen Strukturelementen genannt.<sup>23</sup> Ferner gibt es „*schwere bis nicht überwindbare Barrieren, die vor allem durch begrenzte Kenntnisse und Fähigkeiten des benötigten Personals sowie ein idealistisches Menschenbild gesetzt werden*“.<sup>24</sup>

Hartmut Binner<sup>25</sup> kennzeichnet eine „ideale“, prozessorientierte Organisation wie folgt:

- Die moderne Organisationslehre mit dem Aufbau effizienter dezentraler Unternehmenseinheiten orientiert sich an Geschäftsprozessen.
- Geschäftsprozesse sollen die Arbeitsteilung überwinden und zu einem Gesamtoptimum der im Unternehmen gebildeten Wertschöpfungskette führen.
- Das Prozessmanagement ermöglicht die zielgerichtete Ausrichtung aller Aktivitäten innerhalb der Geschäftsprozesse zum Erreichen des Gesamtoptimums.
- Kosten, Zeiten, Produktivität, Qualität und Lieferservice sind Zielgrößen unterschiedlicher Managementstrategien, die innerhalb der Geschäftsprozesse durch das Prozessmanagement zum maximalen Nutzen des Kunden optimal zu erfüllen sind.
- Auch die Anforderungen weiterer Einzelstrategien des General Managements, wie zum Beispiel Umwelt-, Marketing- oder Controllingmanagement werden durch das Prozessmanagement umfassend mit abgedeckt.
- Durch das Denken in Prozessen statt in Funktionen wird die isolierte Betrachtung eindimensionaler Optimierungsmaßnahmen zu Gunsten ganzheitlicher Gestaltungsansätze aufgegeben.

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition einer prozessorientierten Organisation. Festzuhalten bleibt, dass die Dezentralisierung, die Prozess- und die Kundenorientierung grundlegende Eckpfeiler der zuvor beschriebenen Konzepte bilden und dieser Arbeit als Basis dienen.

---

<sup>23</sup> Vgl. [Drumm 1996: 13], [Osterloh/Frost 1994: 357-358]

<sup>24</sup> [Drumm 1996: 8]

<sup>25</sup> Vgl. [Binner 2004: 204-206]

### 2.1.3 Geschichtliche Entwicklung und Paradigmenwechsel

Mit dem Paradigmenwechsel in der Organisationsstruktur ist der Wandel von der funktionsorientierten hin zur prozessorientierten Arbeitsorganisation gemeint, der aus den im Kapitel 2.1.5 dargelegten Erkenntnissen und notwendigen Veränderungen resultiert.<sup>26</sup>

Nach den Methoden und dem Verfahren des Taylorismus (nach Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911) bzw. nach den Vorgaben einer wissenschaftlichen Betriebsführung („Scientific Management“) entstand die spezifische Arbeitsorganisationsstruktur, die die Massenproduktion aufwies. Die Grundprinzipien des Taylorismus sind die Trennung von der Kopf- und Handarbeit, eine hohe Arbeitsteilung, d.h. Zerteilung der Arbeit in kleine Arbeitsvorgänge und eine präzise Anleitung für die Ausführung dieser Arbeit. Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Peter F. Drucker (aus den 1950er Jahren) besteht aus einer planmäßigen Untersuchung der Arbeit, ihrer Zerlegung in ihre einfachsten Bestandteile und der systematischen Verbesserung der Arbeitsleistung bei jedem einzelnen dieser Arbeitsgänge. Diese Grundkonzeption hat einfach anzuwendende Werkzeuge und Methoden und ermöglicht eine leichte Messung der Erfolge in Gestalt einer Steigerung der Produktion.<sup>27</sup>

Anfang der 1990er Jahre führten diese Produktionsverfahren und Arbeitsmethoden zu krisenhaften Entwicklungen auf den Märkten, da nicht mehr Standardprodukte zu einem möglichst niedrigen Preis und hoher Qualität sondern kundenorientierte Individualprodukte nachgefragt wurden. Folglich musste das Leistungsangebot hinsichtlich Zuverlässigkeit, Service, Garantie, Sicherheit, Kompatibilität und Kooperation ausgeweitet werden, so dass der Markterfolg gesichert werden konnte. Die Vorteile der Massenproduktion und des Verkäufermarkts, zum Beispiel die Kostenvorteile homogener Produkte, existieren auf den Käufermärkten auf Grund von schnelllebigen, variierenden Produkten und kurzfristigen Modetrends nicht mehr.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. [Binner 2004: 25]

<sup>27</sup> Vgl. [Binner 2004: 25]

<sup>28</sup> Vgl. [Binner 2004: 26]

Diese Entwicklung erkannte die japanische Automobilindustrie (insbesondere Toyota, dessen Erfolg der „schlanken Produktion“<sup>29</sup> mittels der Studie von Womack, Jones und Roos 1990<sup>30</sup> publik gemacht wurde) Anfang der 1990er Jahre sehr viel früher als der europäische Markt und reagierte mit dem Lean-Production- bzw. Lean-Management-Ansatz. Fahrzeuge wurden mit diesem Konzept ohne komplexen Automatisierungsansatz fast mit der Hälfte an Personal, der Hälfte der Fläche, der Hälfte der Entwicklungszeiten, der Hälfte des Lagerbestandes und mit der Hälfte der Kosten oder in erheblich höherer Qualität im Vergleich zur amerikanischen und europäischen Konkurrenz hergestellt.<sup>31</sup>

Eine Orientierung der Aufgabengliederung an den Unternehmensprozessen forderte bereits 1931 Fritz Nordsieck<sup>32</sup>, auf den die Untergliederung in Aufbau- und Ablauforganisation zurückgeht. Michael Gaitanides<sup>33</sup> formulierte 1983 das Konzept einer prozessorientierten Organisation, in dem die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung „von unten nach oben“ (bottom-up) konzipiert werden.

In den 1990er Jahren kam es bei der Unternehmens- bzw. Organisationsgestaltung auf Grund der Auseinandersetzung bzw. des Vergleichs zwischen den unterschiedlichen Produktionsprinzipien zu einem Paradigmenwechsel, wobei hierfür die prozessorientierte anstelle der funktionsorientierten Betrachtung kennzeichnend ist.<sup>34</sup>

Ausgehend von neuen organisationskulturellen Ansätzen innerhalb von Unternehmen sowie der Qualitätsbewegung, die Konzepte<sup>35</sup> wie Total Quality Management (TQM) oder den prozessorientierten, kontinuierlichen Verbesserungsansatz („Kaizen“) umfasst, entstand unter dem innovativen Einsatz von Informationstechnik ab etwa Mitte der

---

<sup>29</sup> Siehe Anhang (Kapitel 11: Lean Management/Schlanke Produktion)

<sup>30</sup> Vgl. [Womack et al 1991: 53-268]

<sup>31</sup> Vgl. [Binner 2004: 26]

<sup>32</sup> Vgl. [Nordsieck 1961: 10-13]

<sup>33</sup> Vgl. [Gaitanides 1983: 62]

<sup>34</sup> Vgl. [Binner 2004: 26]

<sup>35</sup> Siehe Anhang (Kapitel 11)

1980er Jahre eine radikale Organisationsveränderung namens „Business Process Reengineering“ (BPR).<sup>36</sup>

Thomas H. Davenport und James E. Short sowie Michael Hammer und James A. Champy setzten sich mit ihren Arbeiten zu Business Process Redesign bzw. Reengineering durch. Im Wesentlichen behandelten diese ersten Beiträge nur die Prozessorientierung, den radikalen Gestaltungsansatz und das Potential der Informationstechnik, jedoch wurden andere Gestaltungsaspekte, wie z.B. die Arbeitsorganisation, die Unternehmensorganisation oder das Personalmanagement, sowie die Methodik des Gestaltungsprozesses (Projektorganisation und Vorgehensmodell) lediglich nur angedeutet.<sup>37</sup> Hammer und Champy beschrieben Business Process Reengineering als ganzheitliches Konzept der Organisationsgestaltung mit den personalwirtschaftlichen Implikationen, worauf sich in den nachfolgenden Kapiteln das Augenmerk dieser Arbeit richtet.

Hubert Österle<sup>38</sup> lieferte mit „Business Engineering“ ein weiterführendes Konzept, das basierend auf der Informatisierung von Wissen die Industriegesellschaft in Richtung Informationsgesellschaft transformiert. Sein Ansatz zur systematischen Umsetzung bzw. Gestaltung sozio-technischer Geschäftslösungen beschäftigt sich neben der Modellierung von Geschäftsprozessen mit der Gestaltung, der Strategie und der Informationssysteme eines Unternehmens. Der „St. Galler Ansatz“ des Business Engineering von Österle bezeichnet ein Forschungsprogramm, das Modelle, Methoden und Werkzeuge für die Transformation von Unternehmen bereitstellt und verwendet durchgängig die Gestaltungsebenen Strategie, Prozess und Informationssystem für die Strukturierung der Lösungsansätze.<sup>39</sup> Allerdings besteht noch in einigen Bereichen dieser Konzepte Entwicklungsbedarf. Auf den Ebenen der Strategie und der Informationssysteme stehen kaum Referenzmodelle zur Verfügung und bei der Integration der Ebenen Strategie und Prozesse fehlt es an Mechanismen, um Prozessmodelle aus Strategien abzuleiten. Zudem ist noch zu lösen, wie Business

---

<sup>36</sup> Vgl. [Engelmann 1995: 2]

<sup>37</sup> Vgl. [Engelmann 1995: 4]

<sup>38</sup> Vgl. [Österle 1995: 14, 16-17], [Österle/Blessing 2005: 7, 16]

<sup>39</sup> Vgl. [Österle/Blessing 2005: 9]

Engineering für Kleinbetriebe zu nutzen ist und wie zwischenbetriebliche und schwach strukturierte Prozesse gestalten werden können.<sup>40</sup>

#### **2.1.4 Nachteile der funktionsorientierten Betrachtungsweise**

In einer funktionsorientierten Unternehmens- und Betriebsorganisation sind die einzelnen Abteilungen bemüht ihre Interessen und Zielsetzungen autonom durchzusetzen. Infolgedessen können dabei in anderen Funktionsbereichen Reibungsverluste oder sogar Mehraufwand entstehen. Demgemäß wird nie ein Gesamtoptimum für die Wertschöpfungskette sondern lediglich ein Suboptimum in den einzelnen Bereichen erwirkt. Durch das Denken in Funktionen entsteht eine isolierte Betrachtung anstelle der ganzheitlichen Gestaltungsansätze bei der Prozessorientierung.<sup>41</sup>

Anspruchsdenken, Machtkämpfe, Bereichsoptimierung, Königreichbildung, Abschottung, Misstrauen, Doppelarbeit, Motivationsverluste, hoher Kontrollaufwand, Arbeitsplatzwechsel oder Kommunikationsprobleme sind einige der Defizite, die in einer funktionsorientierten Organisation auftreten können.<sup>42</sup>

#### **2.1.5 Gründe für prozessorientierte Organisationen**

Den Wandel von der funktions- zur prozessorientierten Organisationsgestaltung haben unterschiedlichste Veränderungsprozesse und jene Nachteile, die eine funktionsorientierte Gestaltungsweise mit sich bringt (siehe Kapitel 2.1.4), notwendig gemacht. Drei ausschlaggebende Kräfte, die die Unternehmen zu dieser Umgestaltung antreiben, sind Kunden, Wettbewerb und Wandel.<sup>43</sup> Desgleichen erfordern veränderte politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wie z.B. hohe Steuer und

---

<sup>40</sup> Vgl. [Österle/Blessing 2005: 17]

<sup>41</sup> Vgl. [Binner 2004: 14, 16]

<sup>42</sup> Vgl. [Binner 2004: 15]

<sup>43</sup> Vgl. [Hammer/Stanton 1995: 28]

Abgabenbelastungen, Globalisierung, zunehmende internationale Konkurrenz, rasche Veränderungen auf den nationalen und internationalen Märkten und der Wechsel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt diese Strukturveränderung. Ergänzend führen gesellschaftliche Veränderungen, Werteveränderungen sowie Technologie- und Systemänderungen zu diesem Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung.<sup>44</sup>

Die Kunden heutzutage sind auf Grund dieser Veränderungen besser informiert und weitaus anspruchsvoller. Anknüpfend kennen sie ihre eigenen Bedürfnisse besser und ihnen stehen mehr Alternativen offen. Durch den Wechsel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt steht die Erfüllung des Kundenwunsches an erster Stelle für das Unternehmen. Diese Kundenorientierung bewirkt Änderungen beim Leistungsangebot des Unternehmens: Produktvielfalt bzw. -differenzierungen, Serviceanforderungen und Produktqualität. Nur ein Unternehmen, das den Kunden während des gesamten Produktlebenszyklus bedient und das die einzelnen Unternehmensaktivitäten innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette integriert, wird erfolgreich sein.<sup>45</sup>

Kundenorientierung ist demzufolge ein weiteres Motiv der Prozessorientierung. Die Zufriedenheit der Kunden erfolgt durch die Identifizierung von Kundenbedürfnissen und -wünschen und durch die Befriedigung dieser Wünsche und Forderungen. Alle vom Kunden berücksichtigten Leistungsmerkmale werden nur durch eine ganzheitliche Steuerung der Unternehmensprozesse berücksichtigt. Damit wird die wesentliche Voraussetzung, die für den Wettbewerbsvorteil durch Kundenorientierung erforderlich ist, erfüllt.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. [Binner 2004: 3, 6-8, 17]

<sup>45</sup> Vgl. [Hammer/Stanton 1995: 28], [Binner 2004: 7-8, 18]

<sup>46</sup> Vgl. [Gaitanides et al. 1994: 13-16]

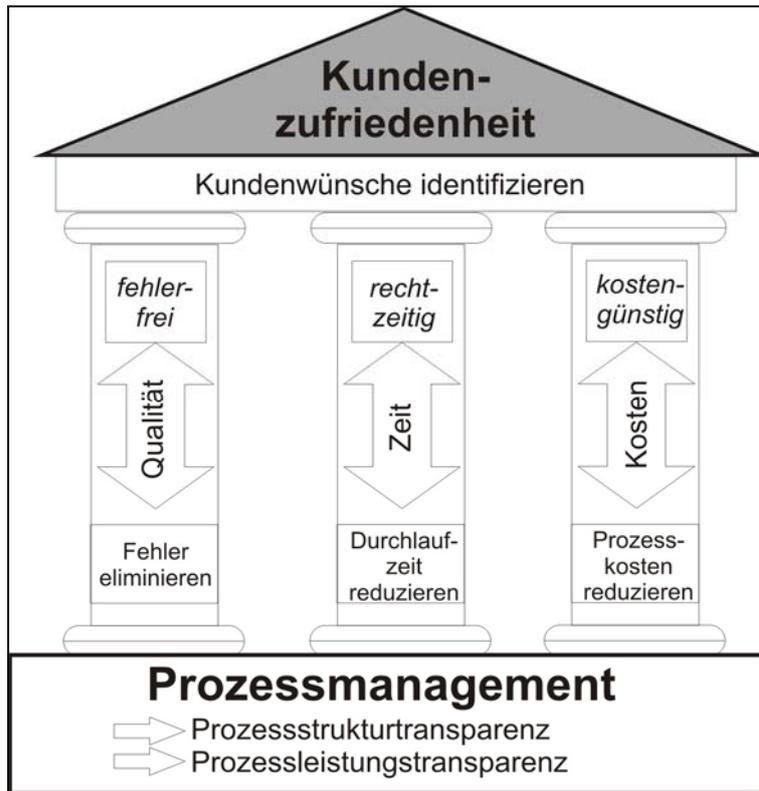


Abbildung 2-1. Dach und Säulen des Prozessmanagements: Kundenzufriedenheit<sup>47</sup>

Der Wettbewerb spielte sich einst nur auf lokaler Ebene ab, jedoch ist dieser längst zu einem globalen Spiel geworden. Der Globalisierungsprozess unterstützt den Trend des Käufermarkts, in Form von Abbau von Grenzkontrollen, Reduzierung technischer Handelshemmnisse, Verabredung gemeinsamer Normen, Liberalisierung des öffentlichen Auftragswesens, Harmonisierung der Steuern, gemeinsamer Entwicklungen in Umweltschutz, Forschung und Technologien, Zusammenarbeit in Wirtschafts- und Währungsfragen und durch die Einführung des Euro. Sowohl in der geopolitischen Situation als auch in der Technologie oder in den Kundenpräferenzen ist das Tempo des Wandels dramatisch.<sup>48</sup>

Auf die Unternehmen sind die Auswirkungen der genannten Veränderungsprozesse gravierend. Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, müssen sich sowohl die Prioritäten als auch das Fähigkeitsprofil des Unternehmens erheblich ändern, und all dies macht Strukturveränderungen notwendig. Schnelligkeit, Flexibilität, Innovation,

<sup>47</sup> [Gaitanides at al. 1994: 16]

<sup>48</sup> Vgl. [Binner 2004: 8], [Hammer/Stanton 1995: 28]

Qualität, Service und Kosteneffizienz müssen an Stelle von herkömmlicher Planung, Kontrolle und Wachstumssteuerung treten. Die oben genannten Gründe sind verantwortlich für die Ablösung von der tayloristischen Arbeitsorganisation und für die Einführung einer prozessorientierten Organisationsstruktur.<sup>49</sup>

### 2.1.6 Reaktionen auf die Veränderungsprozesse

Ein grundsätzlicher Organisationsgestaltungswechsel hat sich durch die in Kapitel 2.1.4 angeführten Nachteile und Defizite der funktionsorientierten Betrachtungsweise infolge der Veränderungsprozesse (siehe 2.1.5) ereignet. Binner<sup>50</sup> fasst diese Veränderungsprozesse als notwendige Managementreaktion auf vier Handlungs-, Gestaltungs- bzw. Zielfelder zusammen:

- **Kundenorientierung** auf Grund der Marktveränderungen (Verkäufermarkt zum Käufermarkt): Uneingeschränkte Erfüllung der Kundenwünsche mit dem Ziel der Kundenanbindung (d.h. der unbeständige Kunde soll auf turbulenten Märkten langfristig an das Unternehmen gebunden werden). Kundenorientierung bezieht sich auf die ausgewählte Kundenzielgruppe der Kernkompetenz, wobei Service- und Innovationsqualität vorhanden sein sollte, so dass Kundenzufriedenheit garantiert werden kann.
- **Mitarbeiterorientierung** auf Grund der gesellschaftlichen Veränderungen: Mitarbeiter sollen zu kreativen und engagierten Arbeiten angeregt werden. Durch die Übertragung von Selbstorganisation und Selbstmanagement in dezentralen Einheiten wird der Wunsch nach einem eigenen Leben innerhalb der Massengesellschaft und der Arbeitswelt berücksichtigt. Zugleich wird den Mitarbeitern die Verantwortung der Kundenorientierung übertragen. Im Handlungsfeld Mitarbeiterorientierung müssen die Mitarbeiter entsprechend der gestiegenen Anforderungen qualifiziert und motiviert werden.

---

<sup>49</sup> Vgl. [Hammer/Stanton 1995: 28], [Binner 2004: 12]

<sup>50</sup> Vgl. [Binner 2004: 17-21]

- **Prozessorientierung** auf Grund der Technologie- und Systemveränderungen: Anstelle von Arbeitsteilung werden ganzheitliche Arbeitsinhalte zu Prozessen in überschaubaren Bereichen mit wenigen Schnittstellen zusammengefügt. Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der Prozessgestaltung und die Produkt- und Dienstleistungserstellung erfolgt ziel- und ergebnisorientiert mit Selbstmanagement und Selbstcontrolling der Beteiligten. Prozessorientierung ermöglicht die Anforderungen im Handlungsfeld „Kundenorientierung“ durch sichere, transparente und effiziente Prozesse.
- **Erfolgsorientierung** auf Grund der Werteveränderung (von der Massenproduktion zur Individualproduktion): Erfolg durch Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung. Bei der Erfolgsorientierung soll der Wertewandel durch die Unternehmenspersönlichkeitsentwicklung und das Unternehmensleitbild unterstützt werden.

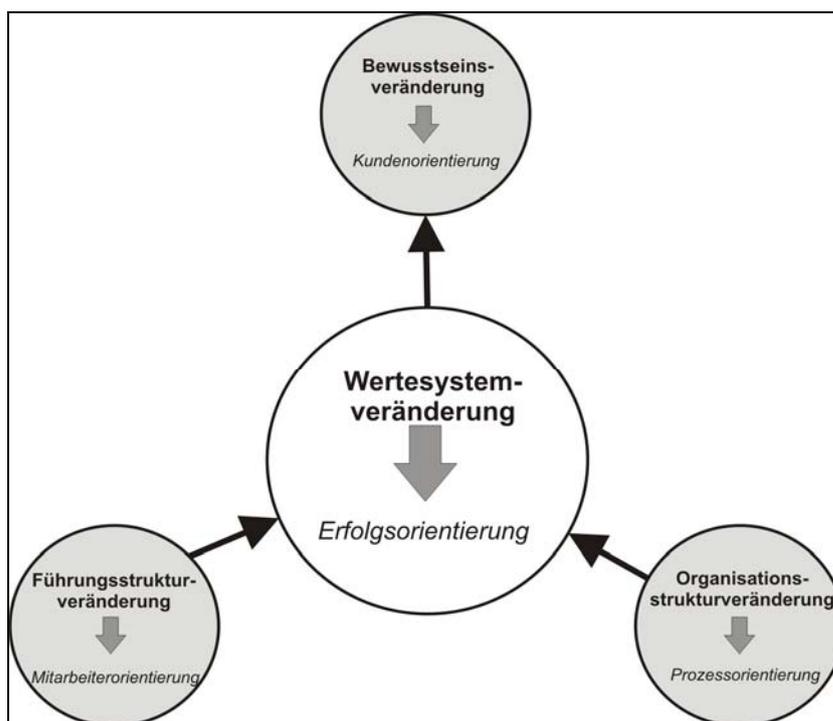


Abbildung 2-2: Notwendige Strukturveränderungen beim Prozessmanagement<sup>51</sup>

Die ersten drei genannten Handlungsfelder werden im Handlungsfeld „Erfolgsorientierung“ gebündelt, um den Wandel bezüglich der Marktveränderungen zu

<sup>51</sup> [Binner 2004: 19]

bewältigen. Das oberste Ziel eines Unternehmens – die Gewinnmaximierung – wird über diesen erfolgsorientierten Ansatz erreicht. Ergänzend ist eine Unternehmenskulturänderung in Bezug auf die vier Handlungsfelder erforderlich, wobei sich Strukturveränderungen wechselseitig beeinflussen. Der Gesamterfolg bleibt aus, wenn in einem Bereich keine Veränderungen erfolgen, da ein kausaler Zusammenhang besteht.<sup>52</sup>

Ähnlich beschreiben Hammer und Champy<sup>53</sup> (sowie später Michael Hammer und Steven Stanton<sup>54</sup>) in ihrem Managementkonzept „Business Process Reengineering“ Veränderungen in folgenden Bereichen:

- Arbeitsstellen
- Menschen, die diese Stellen besetzen
- Beziehung von Mitarbeiter zur Führungskraft
- Karrierewege
- Bewertungs- und Entlohnungssystem
- Rolle der Manager
- Rolle der Unternehmensleitung
- Denkweise der Beschäftigten

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die gesamte Arbeitsweise und -struktur im Unternehmen verändert. Dies kann in verschiedene Elemente eingeteilt werden, nämlich in Mitarbeiter, Stellen, Manager und Wertsysteme, wobei Hammer und Champy diese im „Geschäftssystem-Diamant“ integrieren:

---

<sup>52</sup> Vgl. [Binner 2004: 19-21]

<sup>53</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 109-111]

<sup>54</sup> Vgl. [Hammer/Stanton 1995: 27]

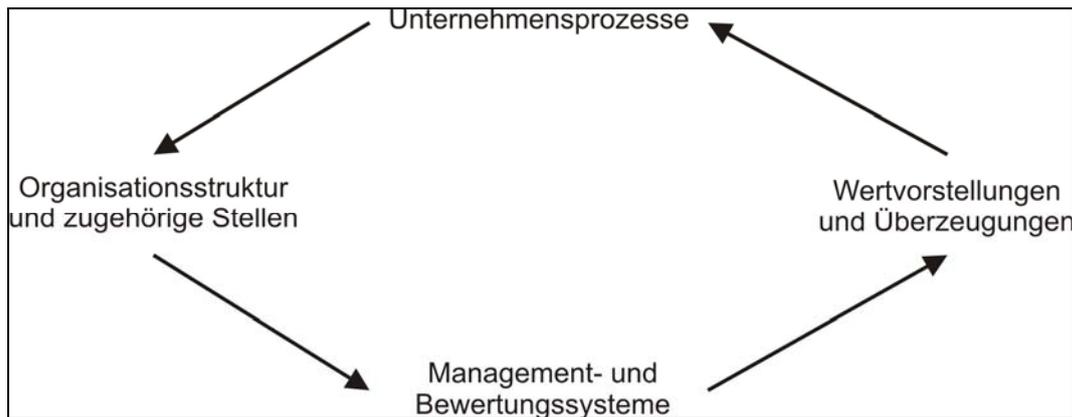


Abbildung 2-3: Der Geschäftssystem-Diamant von Hammer und Champy<sup>55</sup>

Ebenso wie bei den oben beschriebenen vier Handlungsfeldern von Binner, sind die Verbindungen zwischen diesen Elementen entscheidend. An der Spitze des Diamanten sind die **Unternehmensprozesse** bzw. ist die Arbeitsweise im Unternehmen angeordnet, die die **Organisationsstruktur** und die zugehörige Stellen – den zweiten Eckpunkt – bestimmen. Die **Aufgabenstellung** sowie die Gruppierung der Mitarbeiter und deren Organisationsstruktur ergibt sich aus der Art und Weise wie die Arbeit erledigt werden soll und wie die Wertschöpfung erfolgt. Multidimensionale Berufsbilder entstehen aus integrierten Prozessen, wobei Prozessteams eine sinnvolle Grundlage in solchen Organisationen bilden. Menschen, die diese multidimensionalen Stellen ausführen und ein Prozessteammitglied werden sollen, müssen mit Hilfe von geeigneten Managementsystemen rekrutiert, beurteilt und entlohnt werden. Folglich ist man beim dritten Eckpunkt des Diamanten angelangt, nämlich bei den **Managementsystemen**, die die Erfolgskontrolle, die Auswahl sowie die Aus- und Weiterbildung der prozessorientierten Mitarbeiter bestimmen. Diese wiederum beeinflussen die **Wertvorstellungen, Überzeugungen und kulturelle Normen** der Beschäftigten, wobei die gültigen Wertvorstellungen und Überzeugungen die Prozessleistung unterstützen und welches den vierten Eckpunkt beschreibt. Dazu zählen die Fragen und Anliegen, die die Mitarbeiter für wichtig empfinden. Abschließend unterstützen die Wertvorstellungen und Überzeugungen die Gestaltung der Prozesse. Ausgangspunkt in dem „Geschäftssystem-Diamanten“ ist die Prozessgestaltung, auf die in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird. Auf die drei anderen dargestellten Elemente wird im Kapitel 3

<sup>55</sup> [Hammer/Champy 1995: 110]

näher eingegangen. Anhand der oben dargestellten Grafik (siehe Abbildung 2-3) erkennt man die Wichtigkeit des Personals und die damit zusammenhängenden Inhalte in einer prozessorientierten Organisationsstruktur. Hier wird ersichtlich, dass alle vier Elemente des Geschäftssystem-Diamanten zusammenpassen müssen, damit das Unternehmen fehlerfrei und abgestimmt funktionieren kann.<sup>56</sup>

Die Neugestaltung der Unternehmensprozesse hat weit reichende Auswirkungen auf die Erfolgskontrolle, die Entlohnungssysteme, die Karrierewege der Mitarbeiter, die Führungsaufgaben und die grundlegenden Wertvorstellungen im gesamten Unternehmen<sup>57</sup>, die in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich diskutiert werden.

---

<sup>56</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 109-111]

<sup>57</sup> Vgl. [Hammer/Stanton 1995: 27]

### **3 Anforderungen an Mitarbeiter und an Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen**

Das Ziel dieses Kapitel ist es, die Aufgaben und Eigenschaften von Führungskräften und ihren Mitarbeitern in einer prozessorientierten Organisation mit Hilfe der aktuellen Literatur – ausgehend von den erörterten Kennzeichen einer prozessorientierten Organisation (siehe Kapitel 2.1.2) – herauszuarbeiten. In einem prozessorientierten Unternehmen, das durch Dezentralisierung, Prozess- und Kundenorientierung charakterisiert wird, wird klar, dass sich die Anforderungen, die an die Mitarbeiter und an ihre Führungskräfte gestellt werden, erheblich ändern.

Die Veränderungen der Anforderungen an das Personal werden in der Literatur, die prozessorientierte Organisationsstrukturen zum Inhalt hat, kaum explizit erläutert. Es gibt etliche Beschreibungen, wie Geschäftsprozesse zu modellieren sind und wie diese mit der vorhandenen Technologie umgesetzt werden können, indessen beschäftigen sich nur wenige Autoren – trotz der Erläuterung und der Anmerkung der Bedeutsamkeit der geeigneten und gut geschulten Arbeitskraft – mit dem Personal, das diese Prozesse ausführt. Nach umfassender, intensiver aber wenig ergiebiger Suche in Fachzeitschriften, Fachbüchern sowie Recherche im Internet, werden anhand der Literatur, die diesen Themenbereich sowohl in der Praxis als auch in der Forschung stark beeinflusst hat, die Anforderungen für Mitarbeiter und für Führungskräfte untersucht, analysiert und zu einem Ganzen zusammengefügt.

Ein wichtiger Aspekt der prozessorientierten Organisation ist die Zusammenarbeit in Gruppen bzw. Teams mit dem Experten „Mensch“ anstelle von automatisierten Expertensystemen sowie einer Beschleunigung der Abläufe durch Vereinfachung der Prozesse. Weitere Faktoren für die prozessorientierte Gestaltung sind beispielsweise die höhere Sicherheit durch die Überschaubarkeit und die Reduktion der Hierarchiestufen, was zu einem Abbau von organisatorischen, funktionalen und informationellen

Schnittstellen führt. Diese Gründe stellen wesentliche Wettbewerbsvorteile der Prozessorientierung dar.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. [Binner 2004: 26]

### ***3.1 Anforderungen an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen***

Die Forschungsfrage, welche Anforderungen und Aufgaben an Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisation gestellt werden sowie welche Eigenschaften und Charakteristika Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen aufweisen müssen, wird in diesem Kapitel erörtert. Einleitend wird der Unterschied zwischen einer funktions- und einer prozessorientierten Organisation in Bezug auf den Arbeitsablauf verdeutlicht. Ergänzend werden die wichtigsten Veränderungen und Unterschiede ausführlicher untersucht und durchleuchtet. Die herausgearbeiteten Ansprüche und Kernaussagen werden abschließend kurz und bündig eingefangen, damit anhand dieser Kriterien die ausstehenden Forschungsfragen in den nächsten Kapiteln beantwortet werden können.

Zur Beschreibung eines geeigneten Mitarbeiters einer prozessorientierten Organisation ließen sich vereinzelt genaue Darstellungen finden. Ausführliche Aussagen in Bezug auf die Anforderungen an prozessorientierte Mitarbeiter formulierten Michael Hammer und James Champy in ihrer Arbeit „Business Reengineering“. Die Bücher von Hammer und Champy beschreiben zwar den Reengineering-Ansatz, der in der Umsetzung radikal ist, jedoch weist ein Unternehmen nach der Umstrukturierung eine prozessorientierte Arbeitsorganisationsstruktur auf. Aus diesem Grunde eignen sich diese Arbeiten ausgezeichnet für die Beschreibung des Personals in einer prozessorientierten Organisation. Weitere ergänzende Ausführungen zum Personal prozessorientierter Organisationen fanden sich in den Arbeiten von Hans-Jürgen Warnecke „Revolution der Unternehmenskultur - Das Fraktale Unternehmen“, von Balz Ryf „Die atomisierte Organisation“, von James Champy „Reengineering im Management“ und von Michael Hammer und Steven A. Stanton „Die Reengineering Revolution“ sowie im „Handbuch der prozessorientierten Arbeitorganisation“ von Hartmut Binner. Diverse andere Werke, die sich stark mit Prozessstrukturen beschäftigen, wie beispielsweise „Business Engineering“ von Hubert Österle, „Prozeßmanagement“ von Michael Gaitanides, Rainer Scholz, Alwin Vrohling und Max Raster, „Business process reengineering“ von Thomas Engelmann oder „Prozeßorientierte Unternehmensorganisation“ von Walter

Eversheim, liefern unzureichende Informationen über den Faktor Personal in einer prozessorientierten Organisation.

Fakt ist, dass die Bedeutung des Personals in prozessorientierten Organisationen stets betont wird, allerdings wurde diesem Thema bisweilen nur wenig und vereinzelt Aufmerksamkeit geschenkt. Die oben genannten Arbeiten liefern lediglich Annahmen, wie prozessorientierte Organisationsstrukturen die Arbeitsstrukturen des Personals beeinflussen bzw. wie sich das Personal verhalten sollte, jedoch wurden diese Annahmen kaum empirisch überprüft. Sie gelten bisweilen allerdings als Paradigmen, jedoch nicht als fundierte Theorien.<sup>59</sup> Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, dass die hier gelieferten Ergebnisse als Basis für eventuelle empirische Überprüfungen verwendet werden können.

### **3.1.1 Vergleich des Arbeitsablaufes einer funktionalen und einer prozessorientierten Organisationsstruktur**

Bei der funktionsorientierten Organisation liegt der Fokus bei der Bearbeitung eines Vorgangs auf der Funktion bzw. auf der Aufgabe, die über die Vorgesetzten einer jeweiligen Abteilung laufen und nehmen insofern eine beträchtliche Menge Zeit in Anspruch. Hingegen ist bei der prozessorientierten Organisation eine direkte Bearbeitung der Aufgabe durch die Mitarbeiter ohne weitere Schnittstellen auf Grund der flachen Hierarchie, der Verantwortungsübertragung auf die Mitarbeiter und der damit verbundenen Komplexitätsreduzierungen durchführbar. Bei Störungen oder Veränderungen im Ablauf ist eine schnelle Reaktion und Anpassung möglich. Die funktionsorientierte Organisation ist dagegen sehr unflexibel und reagiert sehr langsam auf Veränderungen. Ferner kann durch die Schnittstellen und die Arbeitsteilung keine Kundenorientierung aufgebaut werden. Bei der Prozessorientierung hingegen steht der Prozessinput und -output in direkter in Relation zu den Kundenanforderungen. Durch die Arbeitsteilung in kleine Schritte bei der funktionalen Organisation kommen Medien- und Kommunikationsbrüche häufiger vor. Bei der prozessorientierten Organisation ist

---

<sup>59</sup> [Vgl. Drumm 1996: 7-20]

dagegen eine durchgängige Kommunikation, die ebenfalls dem Aufbau eines Wissensspeichers dient, durch die geringen Schnittstellen gesichert. Dies führt zur Motivation und zu beachtlichen Leistungsverbesserungen der Mitarbeiter. Dagegen werden die Kreativität und Mobilität der Mitarbeiter von den starren funktionalen Arbeitsorganisationsstrukturen behindert. Ein weiterer Grund ist die Fremdbestimmtheit im Vergleich zur Eigenverantwortlichkeit bei der Prozessorientierung. Die Organisationskulturunterschiede sind auch erheblich, da bei der Funktionsorientierung von einer Misstrauenskultur auf Grund der vielen Kontrollen der Mitarbeiter ausgegangen wird. Die Prozessorientierung wird durch die Vertrauenskultur geprägt, bei der der Mitarbeiter selbständig seine Leistungen und Fähigkeiten in das Unternehmen einbringt.<sup>60</sup>

Michael Nippa<sup>61</sup> betont, dass strukturelle Aspekte (Arbeitsteilung, De-/Zentralisierung) mit prozessualen Aspekten (Arbeitsabläufe, Vorgangsketten) übereinstimmen müssen und dass Arbeitsteilung trotz der prozessorientierten Gestaltung von Unternehmen notwendig sein wird. Die Koordination der Arbeitsschritte mit dem Augenmerk auf das Prozessergebnis wird überdacht und optimiert, was in Unternehmen besonders bei Routine- oder Regelprozessen sinnvoll und erforderlich ist. Allerdings wird bei dem Austausch von Leistungen oder bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen zwischen den dezentralen Organisationseinheiten das Schnittstellenproblem bei der Prozessorientierung nur beschränkt gelöst.<sup>62</sup>

### **3.1.2 Prozessteam**

Vorab werden nun einige Arbeitertypen bzw. -formen, die die Autoren Hammer und Champy in ihrem Buch „Business Process Reengineering“ formulieren, zum besseren Verständnis für den weiteren Text sowie um den „idealen Mitarbeiter“ in einer prozessorientierten Organisation genauer kennen zu lernen, vorgestellt. Sie beschreiben

---

<sup>60</sup> Vgl. [Binner 2004: 27-28]

<sup>61</sup> Vgl. [Nippa 1995: 42]

<sup>62</sup> Vgl. [Drumm 1996: 14]

die Ausführung, die Aufteilung und die Aufgabenfelder der Arbeit in einer prozessorientierten Organisation.

Ein **Prozessteam** ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die zusammen einen vollständigen Unternehmensprozess durchführen, und ersetzt somit die alte funktionsorientierte Organisationsstruktur. Bei der funktionsorientierten Organisationsstruktur wurde z. B. ein Auftrag von vielen verschiedenen Fachressorts bearbeitet, die alle ihre eigenen Ziele zu erreichen versuchten. Infolgedessen wirft diese Fragmentierung viele Fragen auf, die durch die gemeinsame Bearbeitung in einem Team eventuell nicht auftreten würden. Mit dem Prozessteam wird die Gruppe von Mitarbeitern, die künstlich durch die Organisationsstruktur zerrissen wurde, wieder zusammengeführt. Dieses Prozessteam ergibt sich also auf ganz natürliche Weise aus der Durchführung eines kompletten Unternehmensprozesses.<sup>63</sup>

Prozessteams haben allerdings ebenso wie die funktionalen Abteilungen ihre eigenen Ziele und versuchen ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Drumm<sup>64</sup> deutet auf ein Koordinationsproblem bei der Prozessorientierung hin, da die (gemeinsame) Abhängigkeit von zentralen Entscheidungen die Autonomie der dezentralen Einheiten reduziert. Fernerhin haben die zentralen Vorgaben ebenfalls Auswirkungen auf den Erfolg ebendieser Einheiten. Ebenfalls wird das Problem der Ausrichtung dezentraler Einheiten auf die Erfolgsziele der Unternehmung bzw. bei der Koordination der Unternehmensziele mit den Teamzielen auf Grund der Selbstabstimmung auftreten.

Dessen ungeachtet haben die Mitglieder eines Prozessteams ein komplett anderes Berufsbild, da sie gemeinsam für den vollständigen Prozess und nicht nur für einzelne Arbeitsschritte verantwortlich sind. Dieses Berufsbild wird im Kapitel 3.1.8 ausführlich beschrieben.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 90-91, 94]

<sup>64</sup> Vgl. [Drumm 1996: 13-14]

<sup>65</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 94]

### 3.1.2.1 *Caseteam*

Ein Prozessteam kann beispielsweise als ein Caseteam organisiert sein. Ein Caseteam besteht aus mehreren Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die aber zusammen im Stande sind, immer wieder vorkommende (Routine-)Arbeiten zu verrichten. In einer einzigen Geschäftseinheit werden die Mitglieder des Caseteams zusammengeführt und diese erhalten die volle Verantwortung für die Aufgaben. Aus diesem Grund bleiben die Mitglieder des Caseteams gewöhnlich dauerhaft zusammen.<sup>66</sup>

### 3.1.2.2 *Virtuelles Team*

Eine kürzere Lebensdauer hat zum Beispiel ein „virtuelles Team“, bei dem die Mitglieder nur so lange zusammenbleiben bis eine einmalige, bestimmte Aufgabe erledigt ist. Wenn das Projekt abgeschlossen wird, wird das virtuelle Team aufgelöst und seine Mitglieder werden anderen Projekten und Teams zugeteilt. Mitarbeiter können mehreren virtuellen Teams angehören, sich dort betätigen und ihre Zeit je nach Bedarf für die unterschiedlichen Projekte einteilen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Produktentwicklungsprozess, wo bei Abschluss der Entwicklung und Beginn der Fertigung des Produkts das virtuelle Team aufgelöst wird und die Projektteilnehmer sich anderen Projekten widmen.<sup>67</sup>

### 3.1.2.3 *Caseworker*

Ähnliche Aufgaben eines Caseteams werden in diesem Fall von einer einzigen Person, nämlich ein Caseworker, ausgeführt. Er ist für einen ganzen Geschäftsprozess von Anfang bis Ende verantwortlich. In einer prozessorientierten Organisation werden getrennte Funktionen integriert, und eine einzige Organisationseinheit tritt an die Stelle dieser Abteilungen. Die Mitarbeiter, die vorher die Spezialistenaufgaben verrichteten,

---

<sup>66</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 73-74, 91-92]

<sup>67</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 92]

üben nun die Funktion eines Caseworker aus. Ein Caseworker ist verantwortlich für einen ganzen Unternehmensprozess von Anfang bis Ende.<sup>68</sup>

IBM Credit beispielsweise wechselte seine Spezialisten (Kreditprüfer, Zinsexperten, etc.) gegen einen Generalisten, nämlich den „Deal Structurer“, der einen Antrag von Anfang bis Ende bearbeitet. Somit wandert der Antrag nicht mehr von einem Büro zum nächsten. In diesem konkreten Beispiel ersetzt ein Generalist vier Spezialisten. Zur Unterstützung der „Deal Structurer“ entwickelte IBM Credit ein neues, fortschrittliches Computersystem, das den Generalisten in den meisten Fällen ausreichende Hilfestellung bietet. Nun kann der Generalist mit Hilfe von Einsatz der Datenbanktechnologie die Arbeit eines Experten erledigen, jedoch kann Hilfe bei kniffligen Anträgen von einem kleinen Stab echter Spezialisten angefordert werden. In diesem Fall gibt es selbst keine Übergaben mehr, da der „Deal Structurer“ und die hinzugezogenen Fachleute als Team zusammenarbeiten.<sup>69</sup>

#### *3.1.2.4 Casemanager*

Wenn die Prozessschritte komplex und stark aufgegliedert sind und für eine einzige Person bzw. ein Team die Bewältigung unmöglich wäre, erweist sich ein Casemanager als sinnvoll. Er tritt gegenüber dem Kunden als Verantwortlicher für die Durchführung des gesamten Prozesses auf, obwohl er nur als Puffer zwischen dem Kunden und dem immer noch komplexen Unternehmensprozess fungiert. Der Casemanager muss Zugang zu allen Informationssystemen (z.B. in Form von Datenbanken) erhalten, die von den in den Prozess involvierten Mitarbeitern benützt werden, um damit die Aufgabe als Casemanager erfüllen zu können. Ein anderer Terminus für Casemanager ist „selbstverantwortlich handelnder Kundenservicerepräsentant“, um ihn leichter von Kollegen im Kundenservice abzugrenzen, die weniger Information und Einfluss besitzen.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 73, 92-93]

<sup>69</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 55-56, 72, 123]

<sup>70</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 86-87, 73]

### 3.1.3 Team- und Prozessarbeit

Das Kennzeichen der Prozessorientierung ist entgegen der Funktionsorientierung das Gesamtoptimum bei der Erledigung von abteilungsübergreifenden Aufgabenstellungen von Mitarbeitern, die motiviert und bemüht sind ihre Abläufe konstant zu verbessern. Hingegen führt die Zerlegung der Arbeit in kleine Arbeitsschritte zu einer Demotivation der Mitarbeiter, da diese nur in kleinen Arbeitsfeldern tätig sind und somit Verbesserungsansätze nahezu unmöglich machen.<sup>71</sup>

Der Mensch denkt, fühlt und handelt auch als Mitglied von Gruppen und die Gruppenprozesse haben einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Gruppenprozesse können die soziale Isolation des einzelnen am Arbeitsplatz abbauen, das Gefühl der Sicherheit, das Selbstwertgefühl und die Kreativität können steigen und die Lernmöglichkeit des einzelnen von anderen ist gegeben. Weitere enorme Vorteile können die Schaffung von Prozessteams bzw. von Caseworkern bringen. Nicht nur wird die Fehleranfälligkeit bei einem Caseworker oder einem Caseteam dezimiert, sondern auch Zeit eingespart. Ferner verursachen integrierte Prozesse geringere Verwaltungsgemeinkosten durch die höhere Verantwortungsübertragung auf jene Mitarbeiter, die weniger Kontrolle und Aufsicht benötigen. Daraus resultiert ein selbstverantwortlich handelnder Mitarbeiter, der eine weit reichende Entscheidungsbefugnis hat, der innovative und kreative Vorschläge für eine kontinuierliche Reduzierung der Durchlaufzeit und der Kosten macht, während er gleichzeitig ein fehlerfreies Produkt herstellt oder eine einwandfreie Dienstleistung erbringt.<sup>72</sup>

Diese Darstellung eines selbstverantwortlich handelnden Mitarbeiters ist sehr optimistisch. Zum einen ist nicht jeder Mitarbeiter bereit Verantwortung zu übernehmen bzw. diese zu tragen, zum anderen kann durch das Handeln nach eigenen Zielen das Unternehmensziel aus den Augen verloren werden. Es ist schwer umsetzbar, dass alle Mitarbeiter über ihren Arbeitsbereich entscheiden können. Dies würde dazu führen, dass

---

<sup>71</sup> Vgl. [Binner 2004: 21-22]

<sup>72</sup> Vgl. [Ryf 1993: 60], [Hammer/Champy 1995: 74]

durch die Abwesenheit von Kontrolle vorwiegend eigene Ziele verfolgt werden, was prinzipiell in prozessorientierten Unternehmen zu vermeiden ist. Ferner nimmt der Koordinationsbedarf bei der Dezentralisierung von Entscheidungen und Funktionen zu und demzufolge steigen vermutlich ebenfalls die Transaktionskosten.<sup>73</sup>

Die Fraktale Fabrik<sup>74</sup> ist in Bezug auf die organisatorische Gestaltung, die Art und Weise der Leistungserstellung und die Formulierung und Verfolgung von Zielen ein integrierter, mehrdimensionaler Ansatz. Warnecke<sup>75</sup> fordert die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln aller Bereiche. Intern können sich Fraktale angesichts der großen Anzahl möglicher Lösungen für Einzelprobleme unterschiedlich strukturieren. Nichtsdestotrotz ist eine bestimmte Leistung oder Aufgabe komplett und möglichst eigenständig zu erbringen oder zu lösen, wobei jedoch Unterstützung von „außen“ gesucht werden kann. Eine ganzheitliche Abwicklung von Aufgaben mit definierten Eingangs- und Ausgangsgrößen ist dennoch der Ausgangspunkt.

Hammer und Champy<sup>76</sup> sind der Meinung, dass je multidimensionaler die Arbeit wird, desto substantieller wird sie auch. Die Arbeit in einer prozessorientierten Organisationsstruktur ist inhaltsreicher, interessanter und komplexer. Einerseits werden keine Ressourcen mehr verschwendet und andererseits werden Tätigkeiten, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, beseitigt. Dementsprechend sind Kontrollen, Wartezeiten, Überwachungsfunktionen und Nachforschungen großteils überflüssig, also jene unproduktiven Tätigkeiten, die bei der früheren funktionsorientierten Organisationsstruktur erforderlich waren. Folglich steht den Mitarbeitern mehr Zeit für ihre eigentliche Arbeit zur Verfügung.

Demgegenüber kann es innerhalb prozessorientierter Arbeitsgruppen auf Grund des Konformitätsdrucks zu einem „Groupthink“ (Gruppendenken) oder zu einem „Groupshift“ kommen. Resultierend sind stark beeinträchtigte Leistungen oder unerwünschte Ergebnisse, die durch die großteils höhere Risikobereitschaft oder auch

---

<sup>73</sup> Vgl. [Drumm 1996: 9]

<sup>74</sup> Siehe Kapitel 11: Fraktale Fabrik

<sup>75</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 154-156]

<sup>76</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 95]

durch vorsichtigeren, konservative Entscheidungen der Gruppe (Groupshift) kennzeichnend ist.<sup>77</sup>

Ein niedriger Standardisierungsgrad bedeutet, dass Arbeitsabläufe nicht routiniert werden. So wird eine hohe Anpassungsfähigkeit in der turbulenten Umwelt erreicht. Eine starke Aufgliederung der Prozesse ist mit diesem niedrigen Standardisierungsgrad weder sinnvoll noch möglich. Aufgaben werden daher möglichst ganzheitlich zugeordnet, was einen niedrigen Grad der Arbeitszerlegung bedeutet.<sup>78</sup>

Die Autoren von „Business Reengineering“, Hammer und Champy<sup>79</sup>, folgern, dass durch das stärkere Gefühl der Vollständigkeit, der Abgeschlossenheit sowie der erbrachten Leistung im Hinblick auf ihre Arbeit, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten höher ist. Die Mitarbeiter leisten in diesem Sinne ganze Arbeit, da sie für ganze Unternehmensprozesse zuständig sind. Sie erleben ähnliche Herausforderungen und genießen ähnliche Vorzüge wie Unternehmer. Hammer und Champy schlagen vor, dass die Kundenzufriedenheit den Mitarbeitern wichtiger sein sollte als die Zufriedenheit ihres Chefs oder die Bewältigung von bürokratischen Hürden. Lernen und persönliche Weiterentwicklung, Kenntniserweiterung, im Sinne einer Weiterbildung, um einen größeren Teil des Prozesses zu übernehmen, sowie Erfahrung und Fachwissen der Beschäftigten wachsen. Ferner steigen die Bewertung und die Entlohnung der Aufgabe. Die Aufgabenerledigung ist nun anspruchsvoller, komplexer und schwieriger im Vergleich zu den einfachen Routinetätigkeiten in einer funktionsorientierten Organisationsstruktur, die großteils abgeschafft oder automatisiert werden. Es kann daher sein, dass die Eintrittsbarrieren in die Erwerbstätigkeit erhöht werden.

Die Behauptung, dass eine vollständige, multidimensionale Arbeit zu mehr Zufriedenheit führt, stimmt mit der Theorie des Job Characteristics Model von Hackman und Oldham, (siehe Kapitel 5.6) überein. Der Chef oder Vorgesetzte ist auch in einer prozessorientierten Organisation für die Mitarbeiterbeurteilung verantwortlich, allein aus diesem Grund wird es kaum möglich sein, die Zufriedenheit der Kunden über die des

---

<sup>77</sup> Vgl. [Robbins 2001: 292-293]

<sup>78</sup> Vgl. [Engelmann 1995: 30]

<sup>79</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 95-96]

Chefs zu stellen. Nichtsdestotrotz sollten die Ansprüche, die ein Vorgesetzter an die Mitarbeiter stellt, die Befriedigung der Kundenwünsche sein und insofern sollten die Ziele der Vorgesetzten erfüllt werden.

Bei prozessorientierten Organisationen bzw. nach Business Reengineering komprimieren sich Unternehmen nicht nur in horizontaler Richtung, in dem Caseworkern/-teams mehrere sequentielle Aufgaben übertragen werden, sondern auch in vertikaler Richtung. Das bedeutet, dass viele Fragen, die früher von Vorgesetzten geklärt werden mussten, von Mitarbeitern selbst entschieden werden können. Insofern ist die Entscheidung ein Bestandteil der Arbeit, da Mitarbeiter diese Entscheidungen treffen, die früher nur Manager getroffen haben. Vorteile, die eine gleichzeitige vertikale und horizontale Komprimierung der Arbeit bietet, sind unter anderem weniger Verzögerungen, niedrigere Gemeinkosten, schnellere Reaktion auf Kundenwünsche, selbstverantwortliche Handlung der Mitarbeiter durch ihre breitere Entscheidungsbefugnis.<sup>80</sup>

Die Frage, ob Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen, muss hier gestellt werden. Einerseits kann dies in Form eines Lernprozesses bewältigt werden, jedoch spielen die Kosten der Auswirkungen dieser Entscheidungen im wirtschaftlichen Kontext eine größere Rolle. Andererseits haben die Mitarbeiter nicht den Gesamtüberblick über das Unternehmen und somit nicht alle Informationen, um eine optimale Entscheidung zu treffen.

Eine gewisse Quelle für Fehler und Verzögerungen wirft die Zusammenarbeit von Teammitgliedern auf, was jedoch im Vergleich zu den Problemen, die die funktionale Organisationsweise aufwarf, gering ist. Es kann sein, dass nicht alle Schritte eines komplizierten Prozesses an einem einzigen integrierten Arbeitsplatz für eine einzelne Person zusammengefasst werden können. Manchmal müssen an unterschiedlichen Orten die verschiedenen Prozessschritte durchgeführt werden, andere Male benötigt man mehrere Mitarbeiter, die nur einen Teil des Prozesses übernehmen oder gelegentlich ist

---

<sup>80</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 74-75]

es vielleicht nicht sinnvoll, einer einzigen Person alle Fertigkeiten beizubringen, die diejenige zur Abwicklung des gesamten Prozesses besitzen muss.<sup>81</sup>

Die Mitarbeiter eines Prozessteams führen nun mehrere, unterschiedliche Tätigkeiten eines Prozesses aus und teilen sich die gemeinsame Verantwortung für den Prozess mit den anderen Teammitgliedern. Dadurch kann es passieren, dass sich die Grenzen ihren Zuständigkeiten der Aufgaben verwischen, obwohl alle Teammitglieder auf Grund ihres unterschiedlichen Repertoires an Wissen und Können nicht genau die gleichen Aufgaben übernehmen werden.<sup>82</sup>

### **3.1.4 Empowerment**

Die Beschreibung des Mitarbeiters in einer prozessorientierten Organisation zielt darauf ab, den Menschen als Individuum, als aktiven Mitgestalter, Mitentscheider, Mitverantwortler, Mitwisser und Mitdenker zu sehen.<sup>83</sup> Bei einer prozessorientierten Organisation erfolgt durch die Prozessausrichtung eine Schwerpunktverlagerung des Unternehmensgeschehens von Abteilungs- und Bereichsdenken hin zum Prozessdenken mit dem bereits oben erwähnten Mitarbeiter als Mitdenker und Mitlenker mit einem hohen Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum.<sup>84</sup>

Zusammengefasst kann dieser wesentliche Aspekt der prozessorientierten Organisationsstruktur als das „Empowerment“ der Mitarbeiter bezeichnet werden. Unternehmen wollen, dass Teammitglieder ihre eigenen Regeln aufstellen und bevollmächtigt sind, eigenständige Entscheidungen zu treffen, die für die Erfüllung ihrer Aufgabe notwendig sind. Dies kommt mit der Verantwortung, die das Prozessteam für einen vollständigen Unternehmensprozess trägt, einher. Weiters wird von den

---

<sup>81</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 73-74]

<sup>82</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 93-94]

<sup>83</sup> Vgl. [Warnecke 1995: 24]

<sup>84</sup> Vgl. [Binner 2004: 47]

Mitarbeitern erwartet, dass sie mitdenken, sich austauschen, ihr Urteilsvermögen einsetzen und Entscheidungen fällen.<sup>85</sup>

Der Ansatz des „Empowerment“ gelingt allerdings nur, wenn die Mitglieder imstande sind, eine solche Verantwortung zu tragen und wenn Führungskräfte bereit sind, ihr traditionelles Rollenverständnis selbst in Frage zu stellen. Auswirkungen des „Empowerment“ auf die Führungskraft wird im Kapitel 3.1.4 erläutert.<sup>86</sup>

Die Autoren Hammer und Champy<sup>87</sup> setzen voraus, dass sich das prozessorientierte Team selbst steuert. Mitarbeiter entscheiden selbstständig innerhalb der vom Unternehmen vorgegebenen Grenzen, wie z. B. vereinbarte Fristen, Qualitätsnormen, Produktivitätsziele, und wie und wann welche Arbeitsgänge auszuführen sind. Um echte Prozessteams handelt es sich, wenn die Teammitglieder bei ihren Aufgaben nicht auf die Vorgaben ihrer Vorgesetzten warten müssen.

Ähnlich wie in einem Prozessteam, betreibt ein Fraktal<sup>88</sup> Selbstorganisation: Fraktale organisieren ihre Abläufe optimal und ihre Ziele, internen und externen Beziehungen werden selbstständig erkannt und formuliert. Fernerhin muss das Zielsystem die Unternehmensziele unterstützen und widerspruchsfrei sein. Für die Aufgabenerfüllung erfordert die Selbstorganisation Autonomie. Ebenfalls ist bei den atomisierten Einheiten eine weitgehende und größtmögliche Autonomie sinnvoll.<sup>89</sup> Die Autonomie in Prozessteams wurde in der Studie von Zucchi und Edwards<sup>90</sup> bestätigt.

In einer organischen Organisationsform, wie sie eine prozessorientierten Organisationsstruktur aufweist, ist ein hoher Delegationsgrad vorhanden.<sup>91</sup> Das bedeutet, dass die Entscheidungskompetenz an untergeordnete Stellen verlagert wird und dies führt wiederum zu einer höheren Umweltnähe und Reaktionsgeschwindigkeit.

---

<sup>85</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 96-97]

<sup>86</sup> Vgl. [Gaitanides et al. 1994: 252]

<sup>87</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 97]

<sup>88</sup> Für die Definition eines Fraktals siehe Kapitel 11: Fraktale Fabrik

<sup>89</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 152-153, 158], [Ryf 1993: 138]

<sup>90</sup> Vgl. [Zucchi/Edwards 2000: 218-219, 221]

<sup>91</sup> Vgl. [Engelmann 1995: 29]

Ähnlich bedeutet das auch ein hoher Dezentalisierungsgrad, wobei autonome Subsysteme flexible und schnelle Reaktionen auf Veränderungen heterogener Märkte erlauben.

Die weit reichende Entscheidungsbefugnis reduziert zudem Kosten, die in einer strengen Hierarchie entstehen würden. Entscheidungen werden mit Hilfe von Informationen, die z.B. in einer Datenbank dargelegt werden, schneller getroffen und Probleme können somit direkt nach ihrem Eintreten gelöst werden.<sup>92</sup>

Nichtsdestotrotz muss jeder Mitarbeiter vor Durchführung einer Aufgabe wissen, welche Entscheidungsbefugnisse er hat, welche Hilfen er erwarten kann und welche Ergebnisse von ihm erwartet werden. Das gewünschte Ergebnis und der Steuerungsrahmen muss eindeutig über Zielvereinbarung definiert werden.<sup>93</sup> Weiters finden die Ideen der Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisationsstruktur Gehör und werden auch umgesetzt, wenn sie Vorteile bieten. Somit ist es möglich, die Kreativität des einzelnen zu mobilisieren und der Prozess der ständigen Verbesserung wird direkt und schnell wirksam.<sup>94</sup>

### **3.1.5 Kundenorientierung**

Die Kundenorientierung hat enorme Bedeutung für die prozessorientierte Organisation, da die Kunden die Macht darüber besitzen, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Der Kunde steht bei der Prozessdurchführung an erster Stelle. Die Kenntnis über die Anforderungen, Wünsche und Vorstellungen der Kunden ist notwendig, damit kundenorientiert gearbeitet und produziert werden kann. Der heutige Kunde wird als gut informiert mit hohen Anforderungen in Bezug auf Qualität, Service und Preis sowie mangelnder Markentreue beschrieben. Sie verlangen Unterstützung, Serviceleistungen, ein Produkt oder eine Problemlösung. Die Kunden möchten einen Ansprechpartner, der wirkliche Unterstützung bieten kann und Verantwortung trägt. Sie brauchen nicht eine

---

<sup>92</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 127]

<sup>93</sup> Vgl. [Binner 2004: 425]

<sup>94</sup> Vgl. [Champy 1995: 149], [Warnecke 1993: 157]

Person, deren Aufgabe es ist, andere anzuweisen, dem Anliegen des betreffenden Kunden nachzukommen. Kunden sind nicht daran interessiert, wie eine Tätigkeit im Einzelnen aussieht. Sie wollen einfach nicht, dass Fehler auf ihre Kosten gemacht werden. Der Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ist überdies einer der Hauptgründe für den Wandel in der Organisationsgestaltung.<sup>95</sup>

In prozessorientierten Organisationen gibt es durch die Einteilung der Arbeit in Unternehmensprozesse großteils einen direkten Kontakt mit den Kunden. Empowerment der Mitglieder eines Prozessteams spielt hier auch eine wesentliche Rolle: Durch die Ermächtigung ihre Arbeit selbst zu gestalten, mitzudenken, sich mit Kollegen auszutauschen, zu urteilen und eigene Entscheidungen zu fällen, können die Mitarbeiter die Zufriedenheit der Kunden wesentlich (sowohl positiv als auch negativ) beeinflussen. Demzufolge ist ihr Fokus auf die Kunden und ihre Zufriedenheit gerichtet. Dessen ungeachtet sollen Arbeitsprozesse und Verantwortlichkeiten so definiert werden, dass die einzelnen Geschäftseinheiten gegeneinander nicht konkurrieren. Die Kunden verlangen, dass das Unternehmen als ein Ganzes auftritt und handelt.<sup>96</sup>

Der Beitrag zur Wertschöpfung in Unternehmen eines operativen Prozesses wird demzufolge vom Kunden beurteilt. Infolgedessen muss die Arbeit aller Mitarbeiter optimal zur Wertschöpfung beitragen, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Dieser Anspruch hat grundlegende Veränderungen in der Unternehmenskultur zur Folge und die Voraussetzung für diese Kundenorientierung ist der Wertewandel. Dementsprechend muss Kundenzufriedenheit ein wichtiger Bestandteil der Wertdeklaration, die die Grundlage für eine kundenorientierte Unternehmenskultur bildet, sein. Desgleichen ist es sinnvoll, Leistungsstandards und Zielvorgaben aus Sicht der Kunden und ihrer Wünsche zu bestimmen. Genauso bedeutsam ist die Kundenzufriedenheit als Maßstab für interne Zielvorgaben und bei Erfolgskontrollen. Weiters kann die Messung der Kundenzufriedenheit die Führungskräfte wirksam über das Marktgeschehen auf dem Laufenden halten. Kundenorientierte Anstöße aus innerbetrieblichen und überbetrieblichen Fehlermeldungen oder durch Verbesserungsanstöße, die sich aus Kundenreklamationen und -beanstandungen sowie

---

<sup>95</sup> Vgl. [Champy 1995: 29-30, 33, 153-155], [Binner 2004: 7, 591]

<sup>96</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 95-97], [Champy 1995: 154-157]

aus Kundenzufriedenheits- und Stammkundenabfragungen ergeben, können Hinweise in Bezug auf die Erfüllung der Kundenwünsche für die Vorgesetzten und Mitarbeiter im Unternehmen geben.<sup>97</sup>

Binner<sup>98</sup> beschreibt den motivierten Mitarbeiter als einen, der die Flexibilität verbessern, erfolgreich Fehler vermeiden, erfolgreich Verbesserungen einführen und erfolgreich den Kunden an das Unternehmen anbinden kann. Ausgehend von der letzten Fähigkeit ist er der Meinung, dass der motivierte Mitarbeiter für das Unternehmen im Stellenwert vor dem Kunden steht. Entgegengesetzt hat der Kunde keinen Einfluss darauf, ob der Mitarbeiter gut oder erfolgreich arbeitet. Ferner müssen Mitarbeiter fähig sein, sich an den Kundenanforderungen zu orientieren und selbstständig und eigenverantwortlich zu agieren. Die Prozessstruktur ist auf die Erfüllung der Kundenforderungen ausgerichtet und da sie wenige Schnittstellen besitzen, können sie auf Grund ihrer hohen Effizienz und Effektivität zur Stärkung des Wettbewerbserfolges beitragen. Auch innerhalb des Unternehmens gilt der Gedanke der Kundenorientierung. Mit einem internen Kunden-/Lieferantendenken sollen die Mitarbeiter (und auch ihre Führungskräfte) erkennen, wer ihr unternehmensinterner Kunde ist, welche Qualitätsforderungen erwartet werden und mit welchem Prozessoutput er zufrieden ist.

Ein Problem bei der Ausrichtung auf den Kunden kann entstehen, wenn der Kunde mehrere Probleme hat, die jedoch auf verschiedene Prozesse oder dezentrale Bereiche aufgeteilt sind. Somit bleibt die Dezentralisation begrenzt, da Probleme zwischen den betroffenen Stellen kaum effizient gelöst werden.<sup>99</sup>

### **3.1.6 Kommunikation**

Eine verantwortungsvolle und beherrschbare Dezentralisation wird durch Kommunikations- und Informationssysteme ermöglicht. Die Kommunikation ist des Weiteren innerhalb des Unternehmens auf Grund der geänderten und flacheren

---

<sup>97</sup> Vgl. [Champy 1995: 52, 153], [Binner 2004: 803]

<sup>98</sup> Vgl. [Binner 2004: 736-737]

<sup>99</sup> Vgl. [Drumm 1996: 14]

Organisationsstruktur einfacher geworden. Jeder Mitarbeiter kann je nach Bedarf mit jedem kommunizieren, ohne dass die Führungskraft, die eher als Coach agiert, kontrolliert. Teams bestehen meist aus gleichberechtigten Kollegen mit hohem Autonomiegrad und werden von einigen wenigen Vorgesetzten unterstützt.<sup>100</sup> Bei der Fraktalen Organisation sind die Fraktale über ein Informations- und Kommunikationssystem vernetzt, wobei sie selbst über die Art und Umfang ihres Zugriffs auf die Daten, die nicht mehr monopolisiert werden, bestimmen.<sup>101</sup> Bei der atomisierten Organisation haben Manager oder Mitarbeiter via selektiver Zutrittsbefugnisse einen direkteren und flexibleren Zugang zu diesen Informationen.<sup>102</sup>

Ein explodierender Bedarf an Kommunikation besteht in einer prozessorientierten Organisation, da ständig Informationen über Ziele, Werte, Vorstellungen und konkrete Handlungen zwischen allen Beteiligten ausgetauscht werden. Kommunikation ist daher eine Basisfunktion des vitalen Systems. Warnecke<sup>103</sup> behauptet, dass die Innovationskraft der Organisationen durch kommunikationsfreundliche Strukturen gesichert wird. Viele Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise Know-how, Flexibilität und Innovationskraft und auch Umsetzung der Unternehmensphilosophie sind eng mit Kommunikation verknüpft. Mit Hilfe von Kommunikation kann koordiniert, motiviert, gelernt werden oder können Ideen generiert werden.<sup>104</sup>

Der Kommunikationsfluss sowie die Kooperation in einer prozessorientierten Organisation sind für die Informationsweitergabe bedeutend. Mitarbeiter haben (genau wie die Führungskräfte) Zugriff auf Informationen, denn die Weitergabe von Wissen steht im Interesse einer prozessorientierten Organisationsstruktur. Dies beinhaltet zum Beispiel regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen und Einzelgespräche. Dabei sollte der Informationsfluss in beide Richtungen fließen: Mitarbeiter können Ideen und Probleme vorbringen und die Führungskraft berichtet seinen Mitarbeitern über die letzten Entwicklungen. Weitere Kommunikationswerkzeuge, wie beispielsweise E-Mails,

---

<sup>100</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 107]

<sup>101</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 153, 156]

<sup>102</sup> Vgl. [Ryf 1993: 40]

<sup>103</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 210-211]

<sup>104</sup> Vgl. [Ryf 1993: 155-157]

Monatsreports, Betriebszeitungen, etc., können Informationen weiterleiten und verbreiten. Ein konstanter Dialog in beide Richtungen ist bei der Kommunikation besonders wichtig.<sup>105</sup>

Die offene und weitflächige Kommunikation birgt aber auch einige Störfaktoren. Nicht immer ist die Informationsweitergabe zwischen Mitarbeitern wünschenswert, da dies zu Störungen oder Verzögerungen im Arbeitsablauf führen kann. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass ein Mitarbeiter einen Kollegen von der Erledigung seiner eigentlichen Arbeit abhält. Einerseits sind gewisse Informationen auch nicht für jeden Mitarbeiter im Unternehmen bestimmt. Andererseits können Informationen, die nicht in einem konkreten Kontext weitergegeben werden, zu Missverständnissen führen. Ferner kann die Informationsweitergabe auch zu einer Informationsüberflutung führen. Klar ist, dass Kommunikationsprobleme bei mehr Beteiligten gehäuft auftreten.

In der prozessorientierten Organisation wird teilweise gefordert, dass alle Mitarbeiter auf alle Informationen in Unternehmen Zugriff haben sollen. Problematisch wird dies im Falle eines Austritts aus dem Unternehmen und Eintritt in ein anderes Unternehmen der gleichen Branche (Beispiel: „Konkurrenzklausel“) oder im Umgang mit Insider Information. Wissen mit Vielen zu teilen ist eine schwierige Angelegenheit, und dass Wissen nicht missbraucht wird, ist bei vielen Beteiligten auch fraglich. Wiederum erfordern selektive Zugriffsbefugnisse, die ebenfalls vorgeschlagen werden, einen höheren Koordinations- und Arbeitsaufwand.

Dennoch können bei einer prozessorientierten Arbeitsgestaltung Kommunikationsprobleme, die auf Grund von kürzeren Informationswegen, größeren Handlungsspielräumen für Mitarbeiter, klar definierten Kompetenzen oder einer flachen, dezentralisierten Organisationsgestaltung auftreten, großteils vermieden werden.<sup>106</sup>

Die Fähigkeit zur Kommunikation spielt insbesondere bei der Wertvorstellungsvermittlung, aber ebenso bei der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters

---

<sup>105</sup> Vgl. [Champy 1995: 163-164]

<sup>106</sup> Vgl. [Binner 2004: 40]

für eine prozessorientierte Organisation eine große Rolle. Mehr dazu in Kapitel 3.1.7 und in Kapitel 3.1.8.1.

### **3.1.7 Wertvorstellungen im Hinblick auf die Mitarbeiter**

Wesentliche Merkmale der prozessorientierten Sichtweise sind die veränderten Wertvorstellungen und in Folge die Modifikation der Unternehmenskultur. Alle bereits erwähnten Anforderungen an Mitarbeiter können maßgeblich über die Wertvorstellungen in der Unternehmenskultur beeinflusst werden. Wertvorstellungen können als Verbindung zwischen Emotionen und Verhaltensmustern bezeichnet werden. Damit nicht immerzu vor jeder Handlung innegehalten und nachgedacht werden muss, bestimmen Wertvorstellungen die Gefühle. Wertvorstellungen sind demnach wie moralische oder sogar wirtschaftliche Navigationshilfen. Wenn Macht, Kontrollfunktionen und Verantwortung auf Grund der flacheren Hierarchie nach unten verlagert werden, müssen die Mitarbeiter das Richtige tun. Dafür ist die richtige, passende Unternehmenskultur verantwortlich.<sup>107</sup>

Eine enorme Bedeutung hat dementsprechend die Kommunikation bei den Wertvorstellungen. Die Werte werden durch Kommunikation „gelehrt“, über die Kommunikation werden sie „umgesetzt“ und „vorgelebt“. Gleichwohl muss das gesprochene Wort durch Handlungen unterstützt werden, auf Worte müssen Taten folgen. Letzteres gilt vielmehr für Führungskräfte, die als Vorbild für die Mitarbeiter agieren sollen, worauf später näher eingegangen wird.<sup>108</sup>

Hauptsächlich prägen jedoch Managementsysteme (Vergütungssystem, Maßstäbe für die Leistungsbewertung, etc.) eines Unternehmens die Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter und nicht, wie fälschlicherweise angenommen, allein die schriftliche Deklaration von Unternehmenswerten oder überschwängliche Reden über Wertvorstellungen von Managern. Entscheidend ist, dass die Wertevorstellungen in einem Schriftstück oder auch in einer Ansprache von den Managementsystemen gestützt

---

<sup>107</sup> Vgl. [Champy 1995: 91]

<sup>108</sup> Vgl. [Champy 1995: 105-106]

werden müssen, ansonsten sind sie nicht glaubwürdig und können nicht zur Realität im Unternehmen werden. Wichtige Werte hinsichtlich der Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen sind beispielsweise die Entlohnung nach Kundenzufriedenheit, also die Kundenorientierung, die Entlohnung nach Leistung, Wichtigkeit und Wertigkeit des eigenen Beitrags im Unternehmen, Verantwortung für die Lösung von Problemen sowie für das Prozessergebnis, Teil eines Teams sein und Lernbereitschaft. Weitere Eigenschaften, die in einer prozessorientierten Organisationsstruktur vorgefunden werden können, sind unermüdlicher Ehrgeiz, unerschöpfliche Kreativität sowie reibungslose Teamarbeit bei gleichzeitiger Autonomie des Individuums.<sup>109</sup>

Nicht nur die Vermittlung der sehr idealistischen Werte stellt ein Problem dar, da sie nicht so einfach durch das Managementsystem, das Vorleben oder die schriftliche Deklaration von den Mitarbeitern angenommen werden, sondern auch die Identifizierung der derzeitigen Werte beim vorhandenen Personal oder im Personalbeschaffungsprozess ist diffizil. Die Personalentwicklung, die für die Veränderungen in der Organisationskultur ebenfalls hilfreich sein soll, ist schlichtweg überfordert.<sup>110</sup> Denn schließlich sind alle Mühen die Wertvorstellungen der Mitarbeiter zu verändern umsonst, wenn die Mitarbeiter reaktantes Verhalten auf Grund der Umstrukturierungen an den Tag legen.

Hinsichtlich der Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur in prozessorientierten Organisationen findet sich im Kapitel 3.3 ein bündiger Exkurs.

### **3.1.8 Berufsbild eines Mitarbeiters**

Ein vollständig geändertes Berufsbild haben die Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisation. Beispielsweise teilt sich ein Mitglied eines Prozessteams mit seinen Kollegen die Verantwortung für den gesamten Prozess und ist nicht nur für einen kleinen einzelnen Arbeitsschritt zuständig. Für ihre tägliche Arbeit müssen sie daher eine breitere Palette von Fähigkeiten mitbringen und anwenden sowie zusätzlich einen

---

<sup>109</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 102-104], [Champy 1995: 89]

<sup>110</sup> Vgl. [Drumm 1996: 16]

ungleich größeren Gesamtüberblick über den totalen Prozess aufweisen. Die Teammitarbeiter führen zwar unterschiedliche Aufgaben aus, jedoch wird jedes Mitglied mit so gut wie allen Prozessschritten vertraut sein und auch mehrere Aufgaben ausführen. Überdies sind alle Tätigkeiten der Mitarbeiter vom Verständnis des vollständigen Prozesses geprägt. Eine Mehrfachqualifikation und höhere, breitere gestreute Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals sind auf Grund der Entscheidungsdezentralisation, höheren Aufgabenkomplexität, Dynamik der Weiterentwicklung der Stellenaufgaben, Selbstabstimmung, Selbstorganisation und Selbstkontrolle sowie Mitarbeit in wechselnden Arbeitsgruppen zu erwarten. Demzufolge ist das Berufsbild eines prozessorientierten Mitarbeiters multidimensional.<sup>111</sup>

Menschen, die in modernen, prozessorientierten Unternehmen benötigt werden, werden als „fundierte Generalisten“ bezeichnet. Damit sind Menschen mit umfassenden Kenntnissen gemeint, die angemessen auf veränderte Berufsanforderungen, Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie auf die ausdrücklichen Bedürfnisse der Kunden reagieren können. Zudem verfügen sie über ein fundiertes Fachwissen, damit sie eine Bereicherung für das Unternehmen mit ihren beachtlichen und hoch qualifizierten Fähigkeiten sind. Wichtig ist, dass sich Mitarbeiter selbst führen und motivieren können. Höhere kommunikative und soziale Fähigkeiten sind angesichts des Schnittstellenmanagements bei der Arbeit in Gruppen erwünscht. Weiterhin werden Softwarekenntnisse, die Fähigkeit zu selbstständigem und selbstverantwortlichem Handeln, sowie zu unbegrenztem Lernen erwartet. Verlangt wird nach Allround-Experten, die allein und im Team arbeiten können, sprachgewandte Finanzexperten, Spitzenstudenten mit Kenntnis über das richtige Leben, Technokraten mit Geschick im Umgang mit Menschen, und selbstbewusste Gefolgsleute, die Führungsqualitäten besitzen und zuhören können.<sup>112</sup>

Der Bedarf an Mitarbeitern mit Führungsqualitäten ist viel größer. So sind in den mittleren Hierarchieebenen zahlreiche Menschen zu finden, die delegieren, motivieren und kommunizieren können. Das menschliche Potential sowie der Wissens- und

---

<sup>111</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 94], [Drumm 1996: 15]

<sup>112</sup> Vgl. [Champy 1995: 172-173]

Erfahrungsschatz dieser Mitarbeiter ist für die prozessorientierte Arbeit besonders wichtig. Die Fähigkeit in einer heterogenen Gruppe zu arbeiten erfordert diese Führungsqualifikationen. Zusätzlich erfordert diese Zusammenarbeit und Kooperation neue Qualifikationen, da nicht alle die gleichen Ziele, Interessen und Ambitionen haben.<sup>113</sup>

Drumm<sup>114</sup> hält die Fähigkeit zu internalistischer Motivation bei einem Mitarbeiter nicht als selbstverständlich, obwohl dies eine unabdingbare Anforderung für die Arbeit in einer prozessorientierten Organisation ist. Generell kann dies nur aus der Arbeit selbst und aus dem Erkennen eigener Beiträge zur Unternehmenswertschöpfung - was nicht immer so erfolgen kann - entstehen. Dafür müsste die Arbeit jedoch anregend sein, was auf Grund der personalen Stellenbildung und der Stellenbesetzung in prozessorientierten Unternehmen schwer lösbar ist.

Champy<sup>115</sup> ist der Meinung, es sollten Mitarbeiter eingestellt werden, die als Mitglieder einer Gemeinschaft auf der Basis gemeinsamer Ziele und Ideale in einem Vertrauensverhältnis zusammenarbeiten. Heute werden Menschen benötigt, die in jedem Prozess, an dem sie mitwirken, einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten und Wertvorstellungen in das Unternehmen hineintragen.

Binner<sup>116</sup> beschreibt einen qualifizierten Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisation wie folgt:

- Kundenorientiertes Verhalten (Teamgedanke)
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Prozessentwicklungs- und Gestaltungskompetenzen
- Fähigkeit zur Nutzung neuer Technologien
- Ganzheitliches und vernetztes Denken
- Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit
- Analytische Vorgehensweise

---

<sup>113</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 200-201]

<sup>114</sup> Vgl. [Drumm 1996: 18]

<sup>115</sup> Vgl. [Champy 1995: 166]

<sup>116</sup> [Binner 2004: 737]

- Kommunikationsvermögen
- Selbstmanagement und Controllingfähigkeit
- Permanente Weiterbildung
- Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- Flexible Mobilität
- Soziales Verhalten

Diese Anforderungen treffen auf alle Mitarbeiter in einem prozessorientierten Unternehmen zu, da sie Kenntnis über den gesamten Arbeitsprozess, an dem sie mitwirken, besitzen und sich für herausragende Qualität der Leistungen der am Prozess beteiligten Mitarbeiter und Produkte einsetzen müssen. Dies wird oft unter dem Begriff Teamarbeit zusammengefasst. Teamarbeit und gewisse, daraus resultierende Führungsqualitäten sowie ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit sind Eigenschaften, die in prozessorientierten Organisationen Voraussetzung sind. Die Anforderungen an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen erscheinen sehr hoch. Wenn nicht genug Menschen mit den geforderten Eigenschaften verfügbar sind, kann Aus- und Weiterbildung diese Lücken zu erschließen helfen.<sup>117</sup>

Es ist unschwer erkennbar, dass es unmöglich scheint, geeignetes Personal mit derart überdurchschnittlichen Fähigkeiten und Kenntnissen zu finden. Drumm<sup>118</sup> kritisiert dies eingehend und stellt fest, dass durch die erheblich höheren Anforderungen an Mitarbeiter die qualitative Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -entwicklung bzw. -freisetzung zu den ungelösten Problemen der prozessorientierten Organisationen zählen.

Gaitanides<sup>119</sup> fällt auf, dass die vorausgesetzte universelle Einsatz- und Verwendbarkeit des Personals allerdings eine qualitative Unausgewogenheit bei der Bearbeitung des Prozesses zur Folge haben kann.

In einer Zeit in der Individualität eine große Rolle spielt, ist entgegen in einer prozessorientierten Organisation ein bestimmter Typ gesucht. Konsens- bzw. Teamfähigkeit, Feedback zu geben, ehrlich und offen zu kommunizieren, kritikfähig

---

<sup>117</sup> Vgl. [Champy 1995: 174-176, 186]

<sup>118</sup> Vgl. [Drumm 1996: 15]

<sup>119</sup> Vgl. [Gaitanides 1983: 153]

oder risikobereit zu sein liegt nicht in Jedermanns Natur. Im Team zu arbeiten fordert eine hohe Toleranz sowie um Feedback gut annehmen zu können, wird ein korrekt abgestimmtes Selbst- und Fremdbild gefordert. Neben persönlichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen beeinflussen unter anderem Sympathie (genauso wie Antipathie) und persönliche Beziehungen die Arbeit im Team.

### *3.1.8.1 Mitarbeiterauswahl*

Ein wichtiger Aspekt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die in prozessorientierten Organisationen arbeiten sollen, ist die Flexibilität. Durch den ständigen Wandel in Bezug auf technologischen Entwicklungen, Konkurrenten mit neuen Produkten, neue staatliche Regelungen können die meisten Stellenbeschreibungen schnell veraltet wirken.<sup>120</sup>

Das „Empowerment“ der Mitarbeiter zwingt die Rekrutierungspolitik der Unternehmen ebenfalls zusätzliche Kriterien zu berücksichtigen. Neben der Ausbildung und Berufserfahrung spielt der Charakter der Bewerber eine Rolle. Eigeninitiative, Selbstdisziplin und Motivation, Kunden zufrieden zu stellen sind einige Charaktereigenschaften, die bei einer prozessorientierten Organisation sinnvoll sind. Bei heutigen Einstellungsverfahren zählt nicht, was die Bewerber wissen, sondern was sie für Menschen sind.<sup>121</sup>

Für die Selektion und Rekrutierung von Mitarbeitern können folgende Anforderungen erbracht werden: Zuerst wird ein Profil für die fachlichen und sozialen Fähigkeiten erstellt, wobei die Lernfähigkeit als eine der wichtigsten geforderten Eigenschaften berücksichtigt wird. Dann wird ein formales Testverfahren für die Ermittlung der geforderten Fähigkeiten festgelegt. Ein optimales Verfahren hierfür ist es die Kandidaten unter realen oder simulierten Arbeitsbedingungen zu beobachten. Weiters kann durch die Einbeziehung von zukünftigen Teammitgliedern das Einstellungsverfahren erweitert werden. Die Unternehmenskultur sollte offen gelegt werden, wobei der Kandidat

---

<sup>120</sup> Vgl. [Champy 1995: 173]

<sup>121</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 98], [Champy 1995: 174]

während des Rekrutierungsprozess als Mitglied der Belegschaft behandelt wird. Der Bewerber muss klar wissen, wie es ist, in diesem Unternehmen zu arbeiten.<sup>122</sup>

Die Wertvorstellungen eines prozessorientierten Unternehmens stehen bei der Auswahl und der Einstellung neuer Mitarbeiter im Vordergrund. Mit einer telefonischen Kontaktaufnahme kann eventuell schon mehr über den potentiellen Kandidaten in Erfahrung gebracht werden. Bei einem persönlichen Vorstellungsgespräch wird mit gezielten Fragen und mit einem guten Urteilsvermögen seitens des Interviewers Anforderungen, die Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen erwarten, erfragt. Beispielsweise kann mit einem Vorstellungsgespräch die Kommunikationsfähigkeit des Kandidaten, sein Geschick im Umgang mit Menschen, seine Konfliktfähigkeit, seine Führungsfähigkeit, seine Anpassungsfähigkeit, seine Merkfähigkeit, seine Phantasie und seine allgemeine geistige Kreativität überprüft werden. Ergänzend ist es sinnvoll, den Kandidaten zu erklären, welche Wertvorstellungen in diesem Unternehmen gelten, damit sie verstehen wie gedacht und gehandelt wird bzw. welche Aufgaben auf sie warten. Wenn die Wertvorstellungen nicht respektiert werden, wird eine Zusammenarbeit kaum sinnvoll sein. Demzufolge ist es wichtig, dass potentielle Mitarbeiter den Wertvorstellungen der Unternehmenskultur entsprechen.<sup>123</sup>

Zusätzlich können anhand von Tests, z.B. mathematische Fähigkeiten, schriftliches Ausdrucksvermögen oder Teamfähigkeit sowie Konsensfähigkeit, beleuchtet werden. Ausgefeilte Rollenspiele gehören auch zum Auswahlverfahren von Mitarbeitern bei manchen Unternehmen. Sinn und Zweck ist es in ungewöhnlichen oder belastenden Situationen verschiedene Verhaltensweisen der Kandidaten zu erkennen. Mit Hilfe eines Rollenspiels kann man den Kandidaten bzw. die Kandidaten über Teamverantwortung oder über den Ausgleich von Privat- und Berufsleben diskutieren lassen und deren Einstellung zu diesen Themen erfassen. Die Zugehörigkeit zu einem Team, nämlich zu einem menschlichen, wertschöpfenden Prozess, ist ein elementarer Aspekt in der Auswahl von Mitarbeitern. Wie dies jedoch am besten aussehen soll, ist nicht immer einfach zu beantworten. Einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile und daher einer der bedeutendsten Investitionen ist der Mensch, denn schließlich bilden die Menschen das

---

<sup>122</sup> Vgl. [Champy 1995: 207-214]

<sup>123</sup> Vgl. [Ryf 1993: 176-178], [Champy 1995: 105, 174-175, 185-187]

Unternehmen. Das Management muss, um diesen Anspruch zu gewährleisten, die besten Mitarbeiter suchen, unterstützen und halten.<sup>124</sup>

Der Vorgang der Personalbeschaffung ist prinzipiell problematisch. Generelle ungelöste Probleme der Rekrutierungsmethoden (wie beispielsweise bei der Assessment Center Technik) sind die Objektivität, die Reliabilität sowie die Validität der Selektionsinstrumente.<sup>125</sup>

### *3.1.8.2 Aus- und Weiterbildung*

Bei einer prozessorientierten Organisation zählt nicht nur was ein Mitarbeiter weiß, sondern auch was für ein Mensch er ist. Dem ungeachtet müssen die Mitarbeiter so ausgebildet sein, dass sie nicht nur ihre eigenen Regeln befolgen, sondern auch die richtige Vorgehensweise erkennen und folglich die richtigen Entscheidungen fällen. Aus diesem Grunde wird die Aus- und Weiterbildung im Vergleich zum Anlernen und Einarbeiten großgeschrieben. Besser ausgebildete Mitarbeiter verstehen, warum eine Tätigkeit ausgeführt werden muss. Somit wird nach Menschen für diese multidimensionalen und sich wandelnden Stellen gesucht, die wissen, was zu ihrer Aufgabenstellung gehört und selbst einen angemessenen Rahmen abstecken. Flexibilität und Wandel prägen das Umfeld, daher ändern sich laufend das Berufsbild und somit auch die Anforderungen an den Bewerber. Lebenslanges Lernen und ständige Weiterbildung sind somit von großer Bedeutung für den Beruf.<sup>126</sup>

Ansporn für den Weiterbildungsprozess ist auch heute der technologische Wandel. Einerseits finden Veränderungen unerbittlich statt und andererseits dauern Entwicklungen, die früher Jahrzehnte brauchten, heute nur mehr Jahre und Monate. Ferner erstreckt sich das Technologieverständnis auch auf Managementfragen. Spürbar ist der Anreiz für die Weiterbildung besonders bei der Unternehmenskultur, die früher als gegeben galt, heute aber als Werkzeug verwendet wird. Führungskräfte ändern,

---

<sup>124</sup> Vgl. [Champy 1995: 187-189]

<sup>125</sup> Vgl. [Drumm 1996: 15]

<sup>126</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 98-99], [Champy 1995: 174]

nützen oder manipulieren mit Hilfe der Unternehmenskultur. Das Konzept der Weiterbildung ändert sich demgemäß: Früher wurden einige fachliche Fähigkeiten geschult, heutzutage sind Kultur, Wertvorstellungen, Entwicklungen von Führungsfähigkeit, Teamarbeit, soziale Kompetenzen und Ressourcenentwicklung zusätzlich Gegenstand der Weiterbildung.<sup>127</sup>

Einen Einblick und infolgedessen Verständnis für die Arbeit der Kollegen bei einem Prozessteam sollte ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung sein. Folglich kann man sich besser in die Lage des anderen versetzen und so besser auf Probleme und dergleichen reagieren. Kontinuierliche und umfangreiche Ausbildungsmöglichkeiten müssen vor dem Hintergrund sich wandelnder Märkte angeboten werden. Es ist sehr wichtig, Wissenslücken der Mitarbeiter aufzudecken und fehlendes Grundwissen gezielt zu schulen. Ebenso wie Mitarbeiter über neue Entwicklungen im Unternehmen und in der Branche zu informieren. Mit der Aus- und Weiterbildung wird eine Möglichkeit geschaffen, wie man Mitarbeitern die bestehenden Verbindungen zwischen ihnen und ihren Kollegen, ihren Produkten und Dienstleistungen sowie ihren Kunden zeigen kann. Mit dem Verständnis über den kompletten Arbeitsprozess bei der Teamarbeit ist auch klarer wie Probleme gelöst werden und aus der Welt geschafft werden können. So entstehen auch viele Vorschläge, die zu Einsparungen führen oder die Effizienz steigern.<sup>128</sup>

Die hohe Variabilität der Aufgaben und deren Anpassung an Veränderungen im Unternehmensumfeld führen zu ständigen Lern- und Entwicklungsprozessen. Demgemäß ist die Personalentwicklung auch ein fortwährendes Thema in prozessorientierten Organisationen. Die Inhalte der Personalentwicklung können problembehaftet sein, da diese sich jeweils an die aktuell nötigen Anforderungen richten, die nicht immer leicht bestimmbar sind. Die Personalausbildung ist insofern problematisch, da die Anpassung an die wirtschaftlichen Erfordernisse im Ausbildungsweg nicht so schnell erfolgen kann und somit müssen die Ausbildungslücken über die Personalentwicklung im eigenen Unternehmen erschlossen werden. Ein weiteres Problem ist die Überwindung von Entwicklungsbarrieren bei

---

<sup>127</sup> Vgl. [Champy 1995: 177-178]

<sup>128</sup> Vgl. [Champy 1995: 198-200]

Ausschöpfung gegebener Fähigkeitspotentiale aus. Die Lernfähigkeit vieler (älterer) Mitarbeiter wurde nicht geschult und das könnte vorzeitige Pensionierungen oder Entlassungen auslösen. Hinzu kommt, dass generell die Lernfähigkeit allein wirkungslos bleiben würde, wenn die lebenslange Lernbereitschaft nicht entwickelt wird.<sup>129</sup>

### *3.1.8.3 Karrieremöglichkeiten*

Ein nicht zu verachtender Grund für die Aus- und Weiterbildung ist die Unterstützung bei der Karriereentwicklung, damit dem Mitarbeiter eine langfristige Perspektive geboten wird. Einem Unternehmen, das keine Karrieremöglichkeiten aufweist, wird sich ein Mitarbeiter kaum gegenüber verpflichten. Dies mag überwiegend für Branchen, die heftigen Veränderungen oder großen Risiken unterworfen sind, zutreffen. Durch den Erwerb wertvoller Kenntnisse und Fertigkeiten kann der Marktwert eines Mitarbeiters gesteigert werden und so wird ihm Respekt gezollt. Kulturelle Weiterbildung, wie z.B. Erwerb sozialer Kompetenz durch Teamarbeit, durch die Pflege von Kundenbeziehungen, durch das Auskommen und den Umgang mit Menschen, die anders sind als man selbst, wird als Vorteil im Portfolio eines jeden Bewerbers gesehen. Mitarbeiter sollten ihr Potential voll ausschöpfen. Mit eigenverantwortlichem Handeln, Teamarbeit, Verbreitung von Wissen von unten nach oben sowie Befähigung sich in die Diskussion einzubringen sind Status, Vorzüge und Verantwortung, die früher nur eine Managementaufgabe mit sich brachte, für alle zugänglich. Zusammenfassend gesagt, sind Unternehmen jetzt gewillt, ihren Beschäftigten Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung in Führungsaufgaben zu geben.<sup>130</sup>

Beförderungskriterien ändern sich ebenfalls. Im Sinne des Business Reengineering ist eine Beförderung in eine neue Position keine angemessene Belohnung für gute Arbeitsleistung sondern eine Prämie. Zu einer Beförderung in eine andere Position innerhalb des Unternehmens kommt es allein auf Grund von Fähigkeiten des

---

<sup>129</sup> Vgl. [Drumm 1996: 15-16, 18]

<sup>130</sup> Vgl. [Champy 1995: 179-181]

Mitarbeiters und nicht auf Grund seiner Leistung. Damit will erreicht werden, dass eine Beförderung lediglich eine Veränderung und nicht eine Belohnung ist.<sup>131</sup>

Die Einstellung gegenüber solchen vorwiegend horizontalen im Gegensatz zu den früher typischen vertikalen Karrierewege ist noch keineswegs so selbstverständlich. Folglich werden negative Auswirkungen in Bezug auf die Errungenschaft einer solchen Position (= negative akquisitorische Wirkungen) erwartet.<sup>132</sup>

#### *3.1.8.4 Vergütung und Entlohnung*

Einst haben Unternehmen die Effizienz der Beschäftigten anhand der Erledigung ihrer Arbeitsgänge gemessen. Bei eng abgegrenzten Aufgaben ist dagegen eine Effizienzsteigerung nicht gleichbedeutend mit einer verbesserten Prozessleistung. Bei prozessorientierten Organisationen sind die Mitarbeiter jedoch für Unternehmensprozesse zuständig, und Unternehmen können diese Leistung messen und bezahlen. Dieser Wert kann z. B. im Falle des „Deal Structurers“ bei IBM Credit anhand der Anzahl und der Rentabilität eines abgeschlossenen Auftrags sowie anhand der Qualität, die anhand von Kundenzufriedenheitsumfragen berechnet wird, gemessen werden. Demzufolge müssen Unternehmen einige grundlegende Ansichten ihres Entlohnungssystems überdenken. Das Grundgehalt im Unternehmen bleibt inflationsbereinigt mehr oder weniger gleich, zusätzlich werden jedoch Vergütungen in Form von Prämien für herausragende Leistungen abgegolten. Die Vergütung richtet sich hauptsächlich nach der Leistung und dem Beitrag des einzelnen Mitarbeiters. Somit werden Entlohnungen nach Rang, nach Dauer der Betriebszugehörigkeit, für bloße Anwesenheit oder einfach für ein durchstandenes Jahr sowie für den Aufstieg innerhalb der Hierarchie abgeschafft.<sup>133</sup>

Entlohnung sollte sich nach ihren Beiträgen zur betrieblichen Wertschöpfung richten. Entlohnungssysteme werden in prozessorientierten Organisationen so gestaltet, so dass

---

<sup>131</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 101]

<sup>132</sup> Vgl. [Drumm 1996: 16]

<sup>133</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 99-101]

sie Teamarbeit fördern, ohne dabei das Verantwortungsbewusstsein und die Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters hemmen. Dies erfolgt im leistungsbezogenen Lohnanteil und nicht mit dem Grundgehalt. Dabei kann zwischen der Leistung des Betriebs, der einzelnen Teams oder der einzelnen Mitarbeitern unterschieden werden. Einige offene Fragen, z.B. bezüglich der Förderung von bestimmten Wertvorstellungen durch gezielte Anreize, bezüglich des Ausgleichs zwischen individueller und teambezogener Vergütung, bezüglich der geeigneten Gehaltsstaffelung bzw. dem richtigen Verhältnis zwischen Grundgehalt und Prämien, etc., müssen stets gestellt werden.<sup>134</sup>

Bei dem vorgestellten Konzept der Vergütung werden nur Leistung und Beitrag entlohnt. Andere Aspekte wie die Ausbildung, die Weiterbildung und der Umfang der Verantwortung werden schlichtweg ignoriert. Entlohnung nach Stärke der Kundenzufriedenheit scheint problematisch, da bei der Erhebung unterschiedliche Herangehensweisen und Auswertungsmethoden bestehen. Die gemessenen Daten können somit nicht verallgemeinert oder direkt auf die Entlohnung umgesetzt werden. Ebenfalls erscheint es fragwürdig, wie die Entlohnung ausgerichtet wird, so dass die Teamarbeit gefördert wird, ohne dabei das Verantwortungsbewusstsein und die Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters zu hemmen. Unterschiedliche Vergütungshöhen unter Teamkollegen führen vielmehr zu Widersprüchen anstatt den Teamgeist zu fördern.

Fernerhin empfiehlt Drumm<sup>135</sup> eine stärker leistungsorientierte Vergütung auf Grund der höheren Komplexität und Variabilität der Aufgaben einerseits sowie auf Grund der höheren Verantwortung durch Selbstkoordination, -organisation und -kontrolle andererseits. Prämienlöhne, Gruppenprämien und die gespaltene Vergütung (fixe Grundvergütung mit einer variablen erfolgsabhängigen Komponente) nennt er als geeignete Vergütungsformen, wobei er jedoch einige grundlegende Probleme wie beispielsweise die Bezugsgrößen- oder die Anteilsbestimmung bei den Prämien sowie die Zurechnungsproblematik individueller Leistungen auf einen Bereichserfolg (bei mehreren Mitarbeitern) angibt. Ferner empfiehlt er eine Kombination aus „Management

---

<sup>134</sup> Vgl. [Champy 1995: 182-184]

<sup>135</sup> Vgl. [Drumm 1996: 17-18]

by Objectives“ und Leistungsprämien für die Zielerreichung zur Lösung des Vergütungsproblems. Ein Problem taucht jedoch bei einer Erfolgsbeteiligung auf, da die individuelle Leistung nicht auf den Erfolg der Unternehmung oder der dezentralen Einheit zurechenbar ist (sofern es sich nicht um einen Caseworker handelt).

Champy<sup>136</sup> meint zusätzlich, dass die geschäftlichen Ziele und die angestrebte Unternehmenskultur vom Vergütungssystem unterstützt werden müssen. Hier spielen Leistungsanreize eine wichtige Rolle. Wichtig ist es, dass die Leistungsgrößen klar und einfach definiert sind, so dass keine Missverständnisse in Bezug auf die Unternehmenszielsetzungen aufkommen.

In der Studie von Zucchi und Edwards<sup>137</sup> wurde bestätigt, dass in einem prozessorientierten Unternehmen sich das Vergütungssystem stärker leistungsorientiert ist. Ebenso bestätigen sie, dass die Karrierepfade sich ändern und die Anforderungen in Bezug auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter gestiegen sind.

Ebenfalls konnte die personalwirtschaftliche Handlungsempfehlung der verstärkten leistungsorientierten Bezahlung bei einem Zeitraum von über zehn Jahren in einer international vergleichenden empirischen Analyse der 1990er Jahre von Müller-Carmen et al.<sup>138</sup> bestätigt werden. Wie bereits oben erwähnt, wird auf Grund der hohen Komplexität und Variabilität der Aufgaben sowie der höheren Verantwortung der Einzelnen eine qualifikations- und teamorientierte sowie leistungsbezogene Bezahlung gefordert. Die Einführung oder verstärkte Nutzung leistungsorientierter und die Rückführung arbeitsplatzbezogener Gehaltssysteme wurde somit als eine personalwirtschaftliche Handlungsimplication befürwortet.

---

<sup>136</sup> Vgl. [Champy 1995: 214]

<sup>137</sup> Vgl. [Zucchi/Edwards 2000: 219, 221]

<sup>138</sup> Vgl. [Müller-Carmen et al. 2004: 167, 171-172]

### **3.1.9 Resümee: Der Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur, die sich mit prozessorientierten Organisationen befasst, ergeben sich immer wiederkehrende Verhaltensmuster und Eigenschaften, die Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisation beschreiben, wobei das kennzeichnendste Schlagwort sicherlich „Empowerment“ ist. Durch die Prozessorientierung haben die Mitarbeiter direkten Kundenkontakt und tragen Verantwortung für den gesamten Prozess und seinen Output. Sie besitzen nun Entscheidungsbefugnis für die rechtzeitige und fehlerfreie Erfüllung der Kundenanforderungen auf Grund der Verantwortungsübertragung. Infolgedessen beanspruchen die autonomen Mitarbeiter weniger Überwachung und Kontrolle von ihren Vorgesetzten. Durch die Verantwortungsübertragung an den Mitarbeiter können Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Durchlaufzeit, die Kosten, das Produkt, die Dienstleistung, etc. von Seiten der Mitarbeiter erteilt werden. Für den Prozess kann mehr Wertschöpfung angesichts weniger Wartezeit, Abstimmungsarbeiten und Nachforschungen erreicht werden. Hinsichtlich der Ganzheit und der Bedeutung der Aufgabe, die durch die Prozessausrichtung und -verantwortung gegeben ist, erlangen die Mitarbeiter höhere Arbeitszufriedenheit.

In Folge der veränderten Anforderungen ändern sich diese Arbeitsstellen und einfache Aufgaben werden durch multidimensionale Berufsbilder ersetzt. In einer prozessorientierten Organisation ist der Charakter des (Prozess-)Mitarbeiters wichtig. Der geeignete Mitarbeiter sollte team-, konsens-, kommunikations-, konflikt- und führungsfähig sowie autonom, kreativ, selbst diszipliniert, kundenorientiert sein und mit Eigeninitiative arbeiten können. Verlangt werden „fundierte Generalisten“ anstelle von Spezialisten. Lebenslanges Lernen und ständige Weiterbildung sind wichtige Faktoren für prozessorientierte Arbeitsplätze. Beifolgend ändert sich die Entlohnung. Daher werden ein Grundgehalt und zusätzlich nach Leistung und nach Ergebnissen abgegoltene Prämien vorgeschlagen. Es wird also nach den Beiträgen zur betrieblichen Wertschöpfung entlohnt. Ferner ist eine Beförderung nach Fähigkeiten und nicht nach Leistung für eine prozessorientierte Organisationsstruktur typisch.

Einflussreich sind die geänderten Wertvorstellungen und die Unternehmenskultur auf die oben genannten Anforderungen an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen. Diese Anforderungen sind wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur und sollten von dieser in Form von Managementsystemen unterstützt werden.

Wie schon in den vorangegangenen Kapiteln beanstandet, gleichen die Anforderungen an einen Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisation einer Utopie. Die Anforderungen verlangen einen Mitarbeiter, der zu allem fähig ist. Spätestens hier wird ersichtlich, dass die Anforderungen der Unternehmen nur bedingt erfüllt werden können. Darüber hinaus sind Barrieren, wie etwa im Bildungssystem oder in der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, vorhanden, die der Durchsetzung dieser Anforderungen und somit der Realisierbarkeit der prozessorientierten Organisationen entgegenwirken. Ferner sind die Potentiale der Menschen kaum zugänglich und können nicht per se eingefordert werden.

Zusammenfassend beschreiben die folgenden Kategorien bzw. Merkmale samt Merkmalausprägungen die Anforderungen, die an die Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt werden:

- **Prozessarbeit:** Teamarbeit, vollständiger Prozess, vielfältigere und ganzheitlichere Aufgaben, Kreativität, Kooperation, Schnittstellenminimierung
- **„Empowerment“:** Entscheidungsbefugnis, Verantwortung, aktive Mitgestaltung, Selbstorganisation, -kontrolle und -koordination, autonome Arbeitsgestaltung
- **Vertrauen:** Vertrauen erhalten und schenken, Offenheit, Toleranz, Loyalität
- **Kommunikation:** Möglichkeit und Fähigkeit zu Feedback, Konflikt-, Konsensfähigkeit, regelmäßige und offene Kommunikation mit allen Beteiligten, Zugriff auf Informationen, neue Kommunikationsmedien
- **Lernbereitschaft:** Lebenslanges Lernen, Generalisten mit breitem Berufsbild, unterschiedlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und/oder Begabungen, persönliche Weiterentwicklung, ständige Schulungen, Aus- und Weiterbildungen

- **Flexibilität:** Anpassungsfähigkeit auf Grund der Kundenorientierung, Mitarbeit in unbeständigen Arbeitsgruppen, wechselnde Aufgabenstellungen

Diese Auflistung vereint die wichtigsten Aspekte der Mitarbeiteranforderungen der Unternehmen, um die Gestaltung der Führung in prozessorientierten Organisationen in Kapitel 5 zu erläutern und darzulegen.

## ***3.2 Anforderungen an Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen***

Nach Analyse der Anforderungen, die an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt werden, ist klar geworden, dass auch in solchen Unternehmen dem Management eine andere Rolle zukommt. In diesem Kapitel wird auf die Anforderungen, die an die Führungskraft in einer prozessorientierten Organisation gestellt werden, näher eingegangen. Einführend werden die wichtigsten Umgestaltungen, die mit der geänderten Organisationsstruktur einhergehen, genau analysiert. Dabei werden die Aufgaben und die Eigenschaften einer Führungskraft in einer prozessorientierten Organisation aufgezeigt. Im Anschluss dazu werden die ermittelten Veränderungen zusammengefasst, damit anhand dieser Merkmale die noch offenen Forschungsfragen in den nächsten Kapiteln beantwortet werden können.

### **3.2.1 Prozessmanagement**

Die Führungskraft ist zuständig für das Prozessmanagement, das wie folgt beschrieben wird: „*Unter Prozessmanagement werden alle planerischen, organisatorischen, ausführenden und kontrollierenden Maßnahmen verstanden, die zur zielorientierten Führung und Steuerung der vorher analysierten, modellierten und dokumentierten Wertschöpfungsketten in den Unternehmen dienen*“.<sup>139</sup> Prozessmanagement hat zum Ziel, dem Kunden mit kontinuierlichen Prozessverbesserungen einen höheren Nutzen zu bieten. Unter anderem werden Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben so weit verteilt, damit Kundenorientierung, Teamarbeit, Eigenverantwortung und Beteiligung aller Mitarbeiter ermöglicht werden können.<sup>140</sup>

Aus personalorientierter Sicht geht es bei der systematischen Führung von Geschäftsprozessen, ähnlich wie bei funktionsorientierten Managementstrategien, um

---

<sup>139</sup> [Binner 2004: 419]

<sup>140</sup> Vgl. [Binner 2004: 419]

die Darstellung und Zuordnung von Prozessverantwortlichkeiten mit der Vorgabe von Prozesszielvereinbarungen und der direkten Mitarbeiterführung in Verbindung mit Leistungskontrollen bzw. -vergleichen. Inwieweit Handlungsspielräume durch die Prozessverantwortlichen an die Mitarbeiter übertragen werden können, zeigen Erkenntnisse aus Vorgesetzten- und Mitarbeiterbeurteilungen.<sup>141</sup>

Ergänzend baut Prozessmanagement auf den geschaffenen Prozessorganisationsstrukturen auf, nachdem die systematische Ausrichtung der Organisation auf die zentralen Prozesse bereits erfolgt ist und die Prozessverantwortlichkeit festgelegt wurde. Alle Aufgaben und Maßnahmen zur effizienten und kostenoptimalen Planung, Steuerung, Ausführung und zum Controlling der Schlüssel- bzw. Kernprozesse aus sachbezogener und personalbezogener Führungssicht werden vom Prozessmanagement umfasst. Folgende Ziele stehen bei der Aufgaben- bzw. Maßnahmen erledigung im Mittelpunkt:<sup>142</sup>

- Effiziente Erfüllung der Kundenanforderungen
- Ausrichtung der Prozesse an den Anforderungen
- Erhöhung der Transparenz
- Möglichst schnittstellenfreie Abläufe

### **3.2.2 Aufgaben von Führungskräften**

Die Herausforderung der prozessorientierten Arbeitsweise ist es, Autorität und Verantwortlichkeiten in Arbeitsprozessen neu zu verteilen. Kommando- und Kontrollaufgaben, die ehemals das Management ausübte, sollten nun diejenigen verrichten, die im direkten Kontakt zum Kunden stehen. Daher fällt dieser ehemals wichtige Bestandteil der Führungsebene weg. Champy unterteilt in seinem Werk „Reengineering im Management“ die neuen Managementaufgaben in fünf Kernprozesse:

---

<sup>141</sup> Vgl. [Binner 2004: 420]

<sup>142</sup> Vgl. [Binner 2004: 422]

Mobilisierung, Befähigung („Empowerment“), Zielbestimmung, Erfolgskontrolle und Kommunikation.<sup>143</sup>

### 3.2.2.1 Mobilisierung

Mobilisierung bedeutet, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu bewegen sollten, den Wandel von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Organisationsstruktur zu akzeptieren. Dies ist eine Aufgabe des Organisationsstrukturwechsels und wird daher hier nicht weiter erläutert.<sup>144</sup>

### 3.2.2.2 Befähigung („Empowerment“)

Befähigung („Empowerment“) bedeutet, die Arbeit so zu gestalten, so dass Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Begabungen weitestgehend ausschöpfen können, um ihre Aufgaben möglichst eigenständig durchzuführen. Die Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern ausreichend Freiraum zur Ausführung der neuen operativen Aufgaben geben, so dass sie alles Notwendige zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse tun können. Mit dieser Befähigung ist aber kein Aufgeben ihrer Macht, sondern die Machtverlagerung beim Kommando- und Kontrollsystem gemeint. Champy<sup>145</sup> nimmt an, je mehr Kontrollbefugnisse aus der Hand gegeben werden, desto mehr Dinge hat ein Manager unter Kontrolle. Auf Grund des „Empowerments“ und der Bekundung von Vertrauen wird auch das Selbstmanagement eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter höchstwahrscheinlich nicht von ihren tatsächlichen Aufgaben ablenken. Eine notwendige Voraussetzung für diese Befähigung ist, dass die Unternehmenskultur eine Dezentralisierung von Autorität und Verantwortung zulässt. Maßgeblich hierfür ist das Vertrauen und es muss auch langfristig erhalten bleiben, indem die Arbeitnehmer in ihrem Verhalten die Anforderungen des Unternehmens berücksichtigen. Weiters geht Befähigung mit Lernen einher. Fehler sollten unbedingt als Teil des Lernprozesses

---

<sup>143</sup> Vgl. [Champy 1995: 128]

<sup>144</sup> Vgl. [Champy 1995: 128-130]

<sup>145</sup> Vgl. [Champy 1995: 131-135, 145-147]

gesehen werden. Eine prozessorientierte Organisation kann demzufolge als lernende Organisation agieren.

Schwierig ist die Überprüfung, ob Mitarbeiter wirklich in ihrer Arbeitsausführung die Anforderungen des Unternehmens miteinplanen. Solch ein Anspruch kann unter anderem auch die Fähigkeiten und Kenntnisse eines Mitarbeiters übersteigen. Für die Überprüfung ist dann auch wieder eine Art Kontrolle erforderlich, was es jedoch in einer prozessorientierten Organisation zu vermeiden gilt.

Champy<sup>146</sup> greift eine Aussage zur Lernerfahrung aus der Praxis auf und meint, dass sich Lernerfahrung auch aus der Forderung, dass Führungskräfte die in ihrem Bereich verrichtete Arbeit auch selbst ausführen müssen, ergibt. Durch die Erfahrung neue Stärken an sich kennen zu lernen ändert sich ihr Führungsstil, denn nun wird eine reine Managementperspektive gegen eine Führungsperspektive eingetauscht. Ferner bedeutet Befähigung, bürokratische Hürden abzubauen, die zwischen der Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter und dem Wunsch der Kunden nach Unterstützung stehen. Dabei wird nicht nur ein „Verantwortlicher“ an der richtigen Stelle des Organigramms für eine Aufgabe in Betracht gezogen, sondern derjenige der tatsächlich helfen und die Aufgabe erledigen kann.

### *3.2.2.3 Zieldefinition*

Die Festlegung der Ziele war schon immer und bleibt auch ein wichtiger Bestandteil der Tätigkeitsbeschreibung einer Führungskraft. Der Unterschied zu früher besteht darin, vernünftige oder realistische Ziele für einen Arbeitsprozess anstatt für einzelne Abteilungen oder für das gesamte Unternehmen vorzugeben. Führung mit Zielen („Management by Objectives“) ist ein wichtiges Führungswerkzeug. Champy<sup>147</sup> schlägt vor, radikale bzw. sehr ehrgeizige Ziele zu formulieren. Das können beispielsweise Verringerungen der Durchlaufzeiten, der Produktentwicklung und der Fertigungszeit oder Verbesserungen in der Qualität oder Pünktlichkeit sein. Beispielsweise sind

---

<sup>146</sup> Vgl. [Champy 1995: 147-148]

<sup>147</sup> Vgl. [Champy 1995: 135-137]

Kunden nicht daran interessiert, wie gut eine einzelne Tätigkeit durchgeführt wird, sondern sie wollen nicht, dass auf ihre Kosten Fehler gemacht werden. Im direkten Kontakt mit Kunden wird dies besonders deutlich. Daher sollten Ziele und Leistungsstandards aus Sicht der Kunden bestimmt werden. Die Betrachtung seitens der Kunden führt wiederum zu sehr ehrgeizigen Vorgaben, wobei das Unmögliche möglich gemacht werden kann, wenn auf diese Ziele hingearbeitet wird. Bei der Zieldefinition sollte darauf geachtet werden, dass Arbeitsprozesse und Verantwortlichkeiten so definiert werden, dass die einzelnen Geschäftseinheiten nicht gegeneinander konkurrieren. Kunden verlangen, dass als gesamtes Unternehmen und nicht als einzelne Geschäftseinheiten gehandelt wird.<sup>148</sup>

Auch bei der Fraktalen Fabrik wird Management by Objectives vorgeschlagen, wobei es notwendig ist, dass Ziele zweckdienlich generiert und an das jeweilige Fraktal bzw. an den jeweiligen Prozess angepasst werden. Die Konsistenz des Zielsystems wird auf Grund des Vergleichs und der Abstimmung mit der übergeordneten Ebene gewährleistet. Warnecke<sup>149</sup> hingegen schlägt vor, dass der Zielfindungsprozess alle Beteiligten einschließen und die Aufgabe des Vorgesetzten dabei die Unterstützung, der Rat und die Ebnung von Wegen sein sollte. Dieser Prozess ist wie ein Regelkreis charakterisiert und dadurch entwickelt sich die Organisation selbstständig weiter. Selbstverständlich hat die dezentrale fraktale Organisation auch ihre Probleme, wie beispielsweise Konflikte, die zum Ausdruck kommen und gelöst werden müssen oder Redundanzen, die immer wieder zu beachten sind.

Drumm<sup>150</sup> verwirft jedoch den Vorschlag von Management by Objectives als Führungsansatz, da er diesen Ansatz als weder systemkonform noch praktikabel empfindet. Nach der Theorie der Zielsetzung und der Aufgabenmotivation von Locke und Latham<sup>151</sup> (siehe Kapitel 5.5) führt jedoch ein hoch angesetztes Ziel mit der Aussicht auf Erfolg zur Motivation der Mitarbeiter. Dies ist aber nicht der Fall, wenn die Zielschwierigkeit zu hoch ist, denn damit ist die Zielrealisierung nicht mehr möglich.

---

<sup>148</sup> Vgl. [Champy 1995: 135-137, 153-155]

<sup>149</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 180-181, 183, 185]

<sup>150</sup> Vgl. [Drumm 1996: 17]

<sup>151</sup> Vgl. [Locke/Latham 2002: 705-713]

Insofern kann die ehrgeizige Annahme „das Unmögliche möglich zu machen“ zu einer Demotivation der Mitarbeiter führen.

#### 3.2.2.4 Erfolgskontrolle

Bei der Erfolgskontrolle sollten die tatsächlich erfolgsrelevanten Messgrößen beachtet werden. Anhand der Kundenzufriedenheit kann die Leistung eines Unternehmens, seiner Mitarbeiter, seiner Produkte oder seiner Geschäftsprozesse gemessen werden. Früher waren Kennzahlen für die Erfolgskontrolle gebräuchlich, jedoch nützlich waren sie eher für Buchhalter als für Manager. Sie können zwar eine vergangene Leistung beurteilen, aber nicht die zukünftigen Entscheidungen oder Handlungsweisen anzeigen. Deshalb ist diese Form der Erfolgskontrolle kaum eine Hilfe bei den Führungsaufgaben. Vielmehr ist es Führungsaufgabe, die zu messenden Prozessergebnisse zu definieren, damit die geschäftliche Leistung prognostizierbar ist. Der Fokus des gesamten Unternehmens sollte auf diesen wesentlichen Prozessergebnissen liegen.<sup>152</sup>

Eine ständige Messung und Bewertung der Leistung ist auch bei der Fraktalen Fabrik<sup>153</sup> vorgesehen, wobei sich die Leistung aus dem Grad der Zielerreichung ergibt. Über das Informationssystem steht diese Messgröße ständig zur Verfügung. Daraus folgt jedoch, dass dies Leistungsmessung und -bewertung immer für die gesamte Einheit und nicht auf einzelne Personen erfolgt. Bei der Bemessung von Leistungsanreizen in Form von Gruppenprämien ist der Zielerreichungsgrad eine sehr aussagekräftige Messgröße, da alle an der Zielerreichung beteiligt sind. Die Gruppenprämie ist das bevorzugte System von Führungskräften.<sup>154</sup>

Bei den Leistungskontrollen muss stets die Kundenzufriedenheit an erster Stelle stehen. Das Ergebnis dieser Kontrollen sollte nicht die Erhaltung des internen Status quo sein. Es gibt jedoch etliche Arten die Kundenzufriedenheit zu ermitteln. Wichtig hierbei sind ehrliche, sinnvolle Antworten des Kunden und der Nutzen der Ergebnisse für das

---

<sup>152</sup> Vgl. [Champy 1995: 137-139]

<sup>153</sup> Siehe Anhang (Kapitel 11)

<sup>154</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 153, 215]

Unternehmen. Nebenbei kann die Messung der Kundenzufriedenheit dazu dienen, um Führungskräfte über das Marktgeschehen aufzuklären. Nebenbei gibt es zweckdienliche Trends in der Personalbeurteilung, wo Manager durch gleichrangige Kollegen und durch ihre unmittelbaren Mitarbeiter beurteilt werden. Nicht immer ist die Umsetzung einfach, denn es wird versucht, schwer quantifizierbare Dinge, wie z.B. Führung, Kooperation, Entscheidungsfreudigkeit, etc., zu messen. Hier werden nur subjektive Einschätzungen von den Betroffenen mittels Meinungsumfragen oder ähnlichem ermittelt. Wichtig bei der Leistungsmessung einzelner Mitarbeiter ist die Befragung von Menschen, die auch über denjenigen Bescheid wissen. Bei dem Prozess der Leistungsmessung wird angenommen, dass Mitarbeiter über das Potential für die Erledigung der neuen Aufgaben verfügen. Erfolgskontrolle ist als Hilfestellung und nicht als Strafe gedacht. Ferner müssen die Erfolgskontrolle und die Anerkennung auf die Unternehmenskultur abgestimmt sein.<sup>155</sup>

Es fällt auf, dass die Erfolgskontrolle ähnlich wie in der Vergangenheit, nur mit anderen Zahlen gemessen wird. Um Führungskräften einen umfangreichen Überblick über die Effektivität und Produktivität des Unternehmens zu gewähren, hat sich zusätzlich in der Praxis das Konzept der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton<sup>156</sup> durchgesetzt. Es dokumentiert die Ergebnisse der Aktivitätsmessungen betreffend der Visionen und Strategien einer Organisation. Vorteilhaft bei diesem neuen Schema ist, dass nicht nur die finanzielle Perspektive sondern auch die menschlichen Aspekte beleuchtet werden. Zusätzlich unterstützt dieses System kundenorientiertes Verhalten durch die Ermittlung der Kundenzufriedenheit.

### *3.2.2.5 Kommunikation*

Kommunikation ist ein weiterer wichtiger Bestandteil der Führungsaufgaben. Es soll über die Unternehmenskultur und ihre entsprechenden Verhaltensweisen, über Leistungsstandards und -ziele, über die Bewertung der Ziele im Vergleich zu den Zielvorgaben und über die Gründe bestimmter Maßnahmen und deren Zusammenhang

---

<sup>155</sup> Vgl. [Champy 1995: 156-160]

<sup>156</sup> Vgl. [Kaplan/Norton 1992: 71-79], [Kaplan/Norton 1996: 75-85]

mit dem Unternehmenszweck kommuniziert werden. Notwendige Eigenschaften für eine aufrichtige Kommunikation sind Authentizität, Intelligenz, Humor, Mitgefühl und Verständnis. In einem permanenten Prozess des Wandels soll mit Aufrichtigkeit zugehört, geantwortet, mit anderen auseinander gesetzt, Meinungen kundgetan und Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden. Wichtig bei der Kommunikation ist, dass ein konstanter Dialog in beide Richtungen, also zwischen der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den Mitarbeitern, aufrechterhalten wird. Führungskräfte müssen Informationen an ihre Mitarbeiter weiterleiten, denn die Weitergabe von Wissen ist Bedingung in einer prozessorientierten Organisationsstruktur. Beispielsweise gibt es bei Besprechungen von Managern und Mitarbeitern die Möglichkeit, die Mitarbeiter über die jüngsten Entwicklungen zu informieren bzw. dass Mitarbeiter ihre Anliegen äußern können. Die Erwartungen der Führungskräfte ebenso wie ehrliches Feedback sollte den Mitarbeitern mitgeteilt werden. Desgleichen finden Besprechungen mit der oberen Führungsschicht und den Führungskräften statt, bei der die finanzielle und operative Situation sowie bevorstehende Herausforderungen besprochen werden können.<sup>157</sup>

Die Führung durch Mitarbeitergespräche auf Grund der Wahl der Gesprächstechnik und -häufigkeit, der Persönlichkeitsmängel der Gesprächspartner oder der Angst des Vorgesetzten vor seinen Mitarbeitern ist aus Sicht von Drumm<sup>158</sup> problematisch.

### **3.2.3 Führungskraft als Coach**

Mittels multidimensionalen Aufgabenstellungen seitens der Mitarbeiter vereinfachen sich ehemals komplexe Prozesse, wodurch der Manager mehr Zeit für die Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei den umfassenderen und anspruchsvolleren Tätigkeiten zur Verfügung hat. Das Management muss nun die Arbeit so strukturieren, um Mitarbeitern genügend Möglichkeiten zum Mitdenken und Mitentscheiden zu bieten. Ein wesentlicher Faktor hierfür ist das „Empowerment“ der Mitarbeiter, das ausführlich im

---

<sup>157</sup> Vgl. [Champy 1995: 142-143, 163-164, 167]

<sup>158</sup> Vgl. [Drumm 1996: 17-18]

Kapitel 3.1.4 beschrieben wurde. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis sowohl manuell als auch geistig arbeiten zu können. Der Mitarbeiter wünscht auch kreative Inhalte seiner Arbeit, wie beispielsweise sich Gedanken über die Abläufe ihrer eigenen Arbeit zu machen und über Änderungen entscheiden zu können. Die neue Rollenverteilung sieht vor, dass der Mitarbeiter seine Arbeit plant, ausführt und kontrolliert. Die Aufgaben des Managements bestehen wiederum aus Planen, Steuern und Führen, es führt und unterstützt seine Mitarbeiter. Prozessteams brauchen daher einen Coach, den sie um Ratschläge und sowohl um Lösung von Problemen bitten können. Er nimmt nicht direkt an der Arbeit teil, sondern sollte nur erreichbar sein, um das Team zu unterstützen. Manager gestalten die Arbeit nicht und ordnen diese auch nicht den einzelnen Mitarbeitern zu, weiters besitzen sie keine Überwachungs- und Kontrollfunktion, darum kümmert sich das Team selbst. Nebenbei müssen Führungspersönlichkeiten Freiräume erschaffen können.<sup>159</sup>

Die Aufgabe der Vorgesetzten ist es vielmehr den Weg für ihre Mitarbeiter zu bereiten, das richtige Umfeld zu schaffen sowie ihre Mitarbeiter und deren Fähigkeiten und Kreativität zu fördern, damit diese wertschöpfende Prozesse eigenverantwortlich durchführen können. Außerdem müssen die Führungskräfte ihre Verantwortung und ihren Handlungsspielraum nutzen, um Mitarbeiter zu motivieren, die Ideen und Innovationen der Mitarbeiter zu fördern, kleinliche Kontrollen zu vermeiden, Toleranz und Akzeptanz beispielhaft vorzuleben, ausreichend Kommunikation zu betreiben, regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen und umfassende Informationsbereitstellung für die Mitarbeiter zu garantieren. Daher ist diese Art von Management eine wirkliche Profession, wobei gute Managementfähigkeiten besondere Eigenschaften sind. Sie müssen gut im Umgang mit Menschen und stolz auf die Leistungen anderer sein. Die Rolle gleicht einem Mentor, der Ressourcen schafft, Fragen beantwortet und die langfristigen Karriereentwicklungen seiner einzelnen Mitarbeiter fördert. Es werden insgesamt auch weniger Manager und demzufolge weniger Führungsebenen benötigt, da viele Aufgaben, wie etwa Entscheidungen zu treffen, nun von Prozessteams ausgeführt werden. Demzufolge ändern sich Organisationsstrukturen, die wiederum Einfluss auf die

---

<sup>159</sup> Vgl. [Imai 1993: 128], [Hammer/Champy 1995: 104-107], [Champy 1995: 150]

Kommunikationskanäle sowie auf die Entscheidungshierarchie im Unternehmen haben.<sup>160</sup>

Eine Führungskraft, die als wirksamer Coach charakterisiert wird, sollte drei allgemeine Fähigkeiten vorweisen können<sup>161</sup>:

1. Die Fähigkeit, Wege zu finden, um die Leistung und die Potentiale eines Mitarbeiters zu verbessern.
2. Die Fähigkeit, ein unterstützendes Klima zu schaffen.
3. Die Fähigkeit, Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie ihr Verhalten tatsächlich verändern.

Balz Ryf<sup>162</sup> empfiehlt den Führungskräften nicht nur die Rolle eines Coaches, sondern die Rolle des Mitspielers oder auch des Schiedsrichters. Bei der Aufgabe neue Ideen aufzugreifen und aktiv voranzutreiben wirkt der Vorgesetzte als Mitspieler. Andererseits muss man bei der Aufgabe Regeln durchzusetzen als Schiedsrichter fungieren, um in mehrdeutigen Situationen eine Entscheidung zu finden und zu vermitteln. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jeder mit der Lösung zufrieden sein wird. Es kann jedoch eine höhere Akzeptanzrate erreicht werden, wenn über die anzuwendenden Regeln bei solchen Situationen ein Grundkonsens besteht.

Drumm<sup>163</sup> kritisiert bei den Konzeptionen der neuen Dezentralisation, dass der Vorschlag die Führungskraft solle nur mehr als Coach fungieren, das Problem der Personalführung nur verschleierte. Bekanntlich werden durch die flachere Hierarchie die Leitungsspanne größer (80-200 anstatt maximal 30 Personen) und nun ist es klar ersichtlich, dass der Manager mit einer Funktion eines Coachs völlig überfordert wäre.

---

<sup>160</sup> Vgl. [Binner 2004: 736-737], [Hammer/Champy 1995: 104-107], [Champy 1995: 150]

<sup>161</sup> Vgl. [Weinert 1998: 738]

<sup>162</sup> Vgl. [Ryf 1993: 225-226]

<sup>163</sup> Vgl. [Drumm 1996: 17]

Die veränderte Rolle der Führungskraft wurde in einer Studie von Zucchi und Edwards<sup>164</sup> bestätigt. Die neue Rolle beinhaltet verstärkt leistungsorientierte Beurteilungen, das Erreichen zugeordneter Ziele und die gesteigerte Delegation von Aufgaben. Andererseits wird in diesem Artikel bestätigt, dass Führungskräfte sichtlich Verantwortung tragen. Dennoch sehen sie sich eher in einer unterstützenden als einer kontrollierenden und befehlenden Rolle.

### **3.2.4 Kundenorientierung**

Die Rolle der Leitungsebene wandelt sich, da sich durch die flachere Organisationsstruktur Kunden und Mitarbeiter näher kommen. Demzufolge gelten die Anforderungen an die Kundenorientierung insbesondere für die Führungskräfte. Die erfolgreiche Arbeitsleistung hängt mehr vom selbstverantwortlich handelnden Mitarbeiter ab und daher müssen Führungspersönlichkeiten im oberen Management sitzen, die die Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeit beeinflussen und verstärken können. Die Leitungsebene trägt die Gesamtverantwortung für die Ergebnisse der Unternehmensprozesse, wobei sie keine direkte Kontrolle auf die Prozessteammitglieder ausüben. Sie stellt nur sicher, dass die Mitarbeiter die erforderlichen Aufgaben erfüllen können und vom Managementsystem des Unternehmens entsprechend motiviert werden. Die Führungspersönlichkeiten befassen sich durch die Gestaltung der Prozesse und durch die Mitarbeitermotivation mit der tatsächlichen Arbeitsweise und kommen so näher an die eigentliche Arbeit einer Führungskraft in einem prozessorientierten Unternehmen heran.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. [Zucchi/Edwards 2000: 217-218, 220]

<sup>165</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 108]

### 3.2.5 Denk- und Handlungsweisen der Führungskraft in prozessorientierten Organisationen

Einige Denk- und Handlungsweisen ändern sich im Vergleich zu einer funktionsorientierten Organisation in einer prozessorientierten Organisationsstruktur grundlegend. In einer prozessorientierten Organisationsstruktur weicht das Kästchendenken dem ganzheitlichen Denken. Fest steht, dass sich Manager zuerst ändern müssen, und sie sind verpflichtet ihren Worten Taten folgen zu lassen, damit die Mitarbeiter ebenfalls die deklarierten Wertvorstellungen annehmen.<sup>166</sup>

#### 3.2.5.1 Machtabgabe und Vertrauen

Davidow und Malone<sup>167</sup> beschreiben den neuen Manager als jemanden, der viele Symbole von Macht und Einfluss verloren hat und der mit einer erweiterten und fast unmöglichen Kontrollspanne auf Grund der flacheren Hierarchie fertig werden muss. Problematisch sieht ebenfalls James Champy<sup>168</sup> das Gefühl der Entmachtung der Manager. Sie haben Angst, die Kontrolle zu verlieren, Beklemmungen, die Befehlsgewalt aus der Hand zu geben, Angst zu versagen oder einige Manager haben sogar Sorgen aufgrund des Verlusts ihres Status. In einem prozessorientierten Unternehmen sind neue, grundlegende Denkmuster, Geisteshaltungen, Ideale und Erwartungen gefragt. Den Mitarbeitern möglichst viel Verantwortung für Planung und Kontrolle zu delegieren und somit zu höherer Produktivität und Qualität zu motivieren, darin besteht die Grundphilosophie des neuen Managements.<sup>169</sup>

Eine Vertrauenskultur ist essentiell für die erfolgreiche Arbeit in einem prozessorientierten Unternehmen. Ein entscheidender Faktor ist das Vertrauen zwischen der Führungskraft und seinem Mitarbeiter. D.h. der Chef muss dem Mitarbeiter zutrauen, verantwortliche Entscheidungen treffen zu können. Der Umfang von

---

<sup>166</sup> Vgl. [Binner 2004: 23], [Champy 1995: 48,59]

<sup>167</sup> Vgl. [Davidow/Malone 1993: 196]

<sup>168</sup> Vgl. [Champy 1995: 33-38]

<sup>169</sup> Vgl. [Imai 1993: 128]

Kooperation und Zusammenarbeit wird durch das vorhandene Vertrauen (oder Misstrauen) bestimmt. Eine Vertrauensbasis kann geschaffen werden, wenn die Führungskraft ihren Mitarbeitern gewisse Verhaltensweisen und Eigenschaften wie z.B. Fairness, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit oder Loyalität entgegenbringt.<sup>170</sup> Außerdem können erfolgreiche Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnen, in dem sie ihr Wissen mit ihnen teilen. Offenheit, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind ebenfalls hierfür entscheidend. Wissen ist Macht und hier liegt der Kern der Sache: nur indem die Führungskraft sich öffnet, das heißt auch verwundbar wird, und einige mühsam verdiente Statusvorteile über Bord wirft, kann sie auf wirksame Unterstützung hoffen. Dies erklärt warum die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ihre Macht teilen müssen. Andererseits müssen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen, denn sie wissen über ihre Arbeit besser Bescheid.<sup>171</sup> Ein anderer Vorschlag, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenkommen zu lassen, ist die Präsenz des Managements. Damit ist gemeint, dass nicht nur die Gesichter und Namen bekannt sein sollen, sondern auch Meinungen, Einstellungen und Philosophien der Manager bekannt sein sollen. Bewerbstelligbar ist dies nicht nur durch Beiträge in Zeitschriften oder durch Anwesenheit bei Jubiläen sondern auch durch Seminare oder Workshops.<sup>172</sup>

Am Glauben an die Menschheit mit der Fähigkeit zu lernen, sich für eine wichtige Sache zu begeistern und darüber mit Verantwortungsbereitschaft zu verfügen, sollte ein Manager in Bezug auf seine Mitarbeiter festhalten. Das bedeutet, nicht am Mitarbeiter zu zweifeln, denn dies liegt dem Trugbild der alten Organisationssichtweise zugrunde.<sup>173</sup>

Wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt, muss die Führungskraft den Mitarbeiter über das erwünschte Ergebnis seiner Arbeit, über seine Entscheidungsbefugnis und über seine zu erwartenden Hilfestellungen in Kenntnis setzen. Ergänzend sollte die Führungskraft den Mitarbeiter über alle Randbedingungen, Schwierigkeiten, Risiken und Gefahren vor Beginn der Tätigkeit aufklären. Dies geschieht oft über die Zielvereinbarung. Somit gibt

---

<sup>170</sup> Vgl. [Binner 2004: 22-23], [Davidow/Malone 1993: 199-200]

<sup>171</sup> Vgl. [Champy 1995: 60, 168]

<sup>172</sup> Vgl. [Ryf 1993: 226-227]

<sup>173</sup> Vgl. [Champy 1995: 38]

dieses prozessorientierte Organisationssystem den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich selbst zu kontrollieren und zu korrigieren und die Führungskraft kann infolgedessen seine Zeit für andere Managementaufgaben nützen. Ein weiterer Grund für die Abgabe von Macht ist die exponentielle Zunahme des Wissens, wodurch die Mitarbeiter höhere Fachkompetenz in ihrem Aufgabengebiet als die Führungskraft aufweisen. Daher ist es nahe liegend, ihnen einen höheren Entscheidungsraum einzuräumen.<sup>174</sup>

Es ist fraglich, wann und ob die „neuen Manager“ ihren neuen Herausforderungen zustimmen und sich an das neue Menschenbild ihrer Mitarbeiter gewöhnen. Die Führungskraft in prozessorientierten Organisationen unterscheidet sich laut diesem Bild nur durch Aufgaben, nicht sonderlich durch Rang und Entlohnung. Ob die Führungskraft bereit ist, ihre Macht an die Mitarbeiter zu verlagern und den Mitarbeitern eigenverantwortlich handeln zu lassen, ist ungewiss.

### 3.2.5.2 *Induktive Denkweise*

Moderne Informationstechnologie stellt einen wesentlichen Träger in der Prozessorientierung dar, da sie dem Unternehmen ermöglicht Unternehmensprozesse neu zu gestalten. Um diese Technologie sinnvoll einzusetzen, müssen Manager lernen induktiv zu denken. Das bedeutet, sie müssen in der Lage sein, zuerst überzeugende Lösungen zu erkennen und anschließend Probleme zu ermitteln, die es zu lösen gilt. Führungskräfte sollten sich fragen, wie sie mit Hilfe der Technologie neue Dinge tun können. Dabei geht es vordergründig um Innovation und weiters um die Erreichung neuer Ziele mittels neusten technischen Möglichkeiten. Die größte Schwierigkeit besteht darin neue, unbekannte Möglichkeiten zu erkennen.<sup>175</sup>

Hammer und Champy<sup>176</sup> empfehlen, durch das Brechen von lang gültigen Regeln das induktive Denken im Bereich der Technologie zu erlernen. Dadurch ist die Technologie mit ihrer Fähigkeit alte Regeln zu brechen, ein maßgebliches Werkzeug, um die

---

<sup>174</sup> Vgl. [Binner 2004: 425], [Warnecke 1993: 181]

<sup>175</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 112-114]

<sup>176</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 121-122]

Wettbewerbsposition eines Unternehmens zu verbessern. Entgegengesetzt bedeutet deduktives Denken, welches früher erwünscht war, zuerst die Probleme zu definieren und dann verschiedene geeignete Lösungsansätze zu suchen und zu bewerten. Der Vorteil des induktiven Denkens ist, dass das Unternehmen möglicherweise gar nicht weiß, dass es derartige Probleme hat. Infolgedessen können Probleme frühzeitig aufspürt und verhindert werden.

Die induktive Denkweise, die Hammer und Champy von Führungskräften verlangen, erscheint zeitintensiv und eventuell sogar redundant. Gewiss ist es sinnvoll, zukunftsorientiert und vorschauend zu handeln. Nichtsdestotrotz besteht bei dieser Taktik die Gefahr, sich unnötig auf mögliche bevorstehende Schwierigkeiten vorzubereiten, obwohl deren Eintritt nicht gewiss ist. Grundsätzlich wird viel Zeit und Energie mit der Lösung von Problemen, die eventuell gar nicht existieren (werden), verschwendet. Zukunftsdienliche und -förderliche Denkweisen wie beispielsweise Corporate Social Responsibility oder Nachhaltigkeit halten vermehrt Einzug im ökonomischen Kontext in Bezug auf die Entscheidungsfindung beim Topmanagement.

### *3.2.5.3 Problemlösungsstrategie*

James Champy<sup>177</sup> geht sogar so weit zu behaupten, dass eine radikal experimentelle Denkweise wichtig in einer neuen Organisationsstruktur ist. Die Suche nach der besten und nicht nach einer altbekannten, funktionierenden Lösung sollte das Ziel von Problemlösungsstrategien sein. Fragen, wie Kosten eingespart werden können, wie eine Aufgabe effektiver und effizienter erledigt werden kann, sollten im Vordergrund stehen. Eine weitere Geisteshaltung, nämlich die „Tyrannei der Erbsenzähler“, die darauf beruht, dass die Wertschöpfung numerisch messbar ist, muss geändert werden. Der Unternehmenserfolg in einer prozessorientierten Organisation ist am besten messbar mit dem Urteil der Konsumenten, welches nicht immer auf den Geldwert reduzierbar ist. Die konkurrenzbetonte Strategie der Verbesserungen im Management sollte mit einem geringeren Stellenwert erhalten bleiben. Gleichzeitig sollte auch eine unterstützende Strategie Platz haben, die erlaubt, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Ergänzend

---

<sup>177</sup> Vgl. [Champy 1995: 38-40, 48]

erscheint eine pluralistische Denkweise wichtig, die besagt, dass Menschen vielseitige Fähigkeiten besitzen, im Gegensatz zu einer einseitigen Denkweise, die in früheren Menschenbildern verbreitet war. Polyvalente Teams sind in einer prozessorientierten Organisationsstruktur Ansprechpartner für das Management. Unternehmen mit umfassenden Zielsetzungen ersetzen das auf ein Ziel ausgerichtete Unternehmen. Aus diesem Grund muss eine polyzentrische, föderative Organisationsstruktur die Grundlage bilden. Die Vorstellungen von Unternehmensdisziplin und einem reflexartigem Gehorsam gelten als überholt. Persönliches, informiertes Engagement und individuelle Verantwortlichkeit sollte im Vordergrund stehen.

Bezugnehmend auf die derzeitige Finanzkrise treten wieder andere Aspekte in den Vordergrund, die nicht eine zu experimentelle Denkweise erlauben. Nun muss wieder vermehrt auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens geachtet werden. Hubert Österle<sup>178</sup> rechnet in einem Interview für einige Zeit mit erschwerten Konditionen für die Forschungsbereich „Innovation“.

### **3.2.6 Wertvorstellungen im Hinblick auf die Führungskräfte**

Die Anforderungen an die Führungskraft werden, genau wie bei den Mitarbeitern, von der Unternehmenskultur unterstützt. Weiterführend begeistern sich Führungskräfte für die Unternehmensgrundsätze. Das liegt daran, dass die Regeln für die Führung und für das eigenverantwortliche Selbstmanagement von der Unternehmenskultur und nicht von der Organisationsstruktur bestimmt werden. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Wertvorstellungen ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Da diese Grundsätze nicht automatisch vorgefunden werden können, muss eine geeignete Unternehmenskultur propagiert werden, um die Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. Weiters sollte die Unternehmensleitung sowie die obere Führungsebene ihre Unternehmenskultur lehren. Kommunikation spielt bei den Wertvorstellungen eine entscheidende Rolle. Gelehrt, umgesetzt und praktiziert werden die Unternehmenswerte durch Kommunikation. Das gesprochene Wort muss jedoch durch Handlungen unterstützt

---

<sup>178</sup> [Computer Zeitung 2008]

werden. Auf Worte müssen Taten folgen und die Wertvorstellungen müssen verkörpert werden. Manager müssen mit gutem Beispiel vorangehen und die vorgegebenen Wertvorstellungen vorleben, damit eine prozessorientierte Arbeitsstruktur funktionieren kann.<sup>179</sup>

Der Umgang mit dem Mitarbeiter ist von starken Wertvorstellungen wie Aufrichtigkeit, Vertrauen und Respekt geprägt. Unternehmen verlangen eine Wertschätzung des menschlichen Potentials bzw. die Überzeugung, dass (entsprechend ausgebildete) Menschen in der Lage sind, die volle Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Ebenfalls sind offene Kommunikation und Wissensaustausch wichtige Aspekte bei der Führung von Mitarbeitern.<sup>180</sup>

### **3.2.7 Auswahl und Einstellung von Führungskräften**

Bei der Auswahl und der Einstellung von Führungskräften müssen prozess- und mitarbeiterverantwortliche Manager höhere Anforderungen erfüllen als jemals zuvor. Denn in einem unbeständigen Umfeld können sie nur mit einigen gut entwickelten Eigenschaften Erfolg haben. Dazu gehören beachtenswerte Fähigkeiten in der Netzwerkbildung. Manager sollten in der Lage sein, ihren Mitarbeitern die richtigen Fragen zu stellen. Ihre Ziele müssen auf die des Unternehmens abgestimmt sein. Sie sind verpflichtet den Gesamtüberblick sowie Verständnis über die Details zu behalten. Gute Fähigkeiten im Coaching, sensibler Umgang mit anderen und Kritikfähigkeit sind Voraussetzungen für Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen. Rücksichtvoll und besonnen zu sein gelten auch als gute Charaktereigenschaften. Manager müssen fähig sein, Menschen einzustellen, die gut im Team zusammenarbeiten können. Die formale Ausbildung beginnt nach der Überprüfung des Führungspotentials. Dessen ungeachtet sind Menschen imstande Führungsfähigkeiten zu erlernen. Ebenso wichtig in einer flacheren Organisation ist es, neue Karriereperspektiven für die Führungskräfte zu eröffnen. Nachdem Hierarchieebenen wegfallen, kann der

---

<sup>179</sup> Vgl. [Champy 1995: 89, 93, 104-106], [Davidow/Malone 1993: 197-198]

<sup>180</sup> Vgl. [Champy 1995: 196-197]

Schwerpunkt auf die Fertigkeiten verlagert werden und insofern können Karrierefortschritte in neuer Form gemacht werden. Kenntnisse, die in prozessorientierten Organisationen gebraucht werden, stehen hiermit im Vordergrund. Damit sind Fertigkeiten wie Kommunikation, Coaching oder Aufbau von Teams gemeint.<sup>181</sup>

Beim Auswahlprozess ist eine Einbindung und Beteiligung am Entscheidungsprozess von zukünftigen Kollegen – mit der Bedingung zuvor eine Schulung im Bereich Kandidateneinschätzung und Beurteilungsverfahren zu absolvieren – sinnvoll. Diese Art der Einbindung von Kollegen ist jedoch nur bei der oberen Managementebene üblich. Problematisch ist die Ablehnung eines Bewerbers, der jedoch vom Kollegen auf Grund ihrer Ähnlichkeit befürwortet wurden. Bewerber können jedoch auch von zukünftigen Kollegen abgelehnt werden, da der Kandidat womöglich seine Aufgaben besser erledigen könnte. Sie wollen wahrscheinlich jemanden, der aus dem gleichen Milieu kommt, die gleich ethnische Abstammung hat oder jemanden mit demselben Geschlecht. Solche Vorurteile sind weit verbreitet, jedoch ist Vielfalt in einem Unternehmen eher erwünscht. Zu den besten Lösungen kommt man durch Meinungsvielfalt, denn mit verschiedenen Sichtweisen kann man Probleme auflösen. Phantasie und Kreativität der Mitarbeiter können mit der Unterstützung Managementprozessen freigesetzt und somit die Pluralität der Meinungen gefördert werden.<sup>182</sup>

In folgenden Personalmanagementbereichen wurde die Dezentralisierung, d.h. eine Verlagerung der Personalverantwortung auf das Linienmanagement, als personalwirtschaftlicher Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre in der empirischen Studie von Müller-Carmen et al.<sup>183</sup> untersucht: Entgelt und Zusatzleistungen, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Personalbestandsveränderungen. Die Delegation von Personalaufgaben auf Führungskräfte dient dem systematischen und konsistenten Einsatz von Personalinstrumenten und verbessert auch die Entscheidungsqualität und -

---

<sup>181</sup> Vgl. [Champy 1995: 197-206]

<sup>182</sup> Vgl. [Champy 1995: 188-190]

<sup>183</sup> Vgl. [Müller-Carmen et al. 2004: 167, 170-171]

akzeptanz des Personalmanagements, jedoch konnte dies nicht zwischen 1990 und 1999 bestätigt werden.

Anhand dieser Studie von Müller-Carmen et al.<sup>184</sup> wird das Auseinanderklaffen zwischen der Rhetorik der praxisorientierten und wissenschaftlichen Literatur und den in der Unternehmenspraxis zu beobachtenden Entwicklungen deutlich. Beobachtbar war dennoch das unterschiedliche Ausgangsniveau in den Organisationen verschiedener Größe, Sektoren und Länder. Eine weitere Dezentralisierung ist in Organisationen, in denen bereits Anfang der 1990er Jahre das Linienmanagement in das Personalmanagement eingebunden wurde, offensichtlich unwahrscheinlicher als in Organisationen, in denen Personalaufgaben nicht delegiert wurden. Hingegen scheint die Entwicklung und Popularität dieser Handlungsempfehlungen darauf hinzudeuten, dass die Dezentralisierung von Personalverantwortung noch nicht gegeben war.

### **3.2.8 Resümee: Die Führungskraft in prozessorientierten Organisationen**

Mit der prozessorientierten Arbeitsweise und zugleich mit dem „Empowerment“ der Mitarbeiter ändern sich die Rolle und die Aufgaben der Führungskraft. Sie agiert eher als Mentor oder als Coach, dessen Aufgabe nun nicht mehr darin besteht, Kontrolle und Macht auszuüben sondern ein geeignetes Umfeld für die Mitarbeiter zu schaffen, so dass die Arbeit effektiv, kreativ und effizient ausgeführt werden kann. Empathie zu zeigen, Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu bekunden und Problemlösungsbereitschaft zählen als wichtige Eigenschaften der prozessorientierten Führungskraft.

In regelmäßigen Gesprächen geben die Führungskräfte Feedback, hören die Vorschläge ihrer Mitarbeiter an und setzen gemeinsame Ziele. Ferner sorgen die Manager für die Weitergabe von Wissen an ihre Mitarbeiter. Verantwortungsvolle Manager beeinflussen die Wertvorstellungen und Überzeugungen ihrer Mitarbeiter, indem sie die

---

<sup>184</sup> Vgl. [Müller-Carmen et al. 2004: 179]

Unternehmenskultur transparent machen und die Wertvorstellungen in die Managementsysteme integrieren sowie mit gutem Beispiel voran gehen. Die Persönlichkeit der Führungskraft spielt in einer prozessorientierten Organisation eine bedeutende Rolle, wobei Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit, Authentizität, Ehrlichkeit, induktive, innovative und pluralistische Denkweise sowie soziale Kompetenzen zu den Eigenschaften guter Führungspersönlichkeiten zählen. Beifolgend ändern sich auf Grund der flacheren Hierarchie und der größeren Leitungsspanne die Vergütung und die Karriere der Führungskraft in prozessorientierten Organisationen.

In der folgenden Auflistung werden die Anforderungen, die an die Führungskraft in prozessorientierten Organisationen gestellt werden, zu Merkmalen samt Merkmalausprägungen zusammengefasst:

- **Unterstützende Tätigkeiten:** Schaffung eines unterstützenden Klimas, Leistung und Potentiale der Mitarbeiter verbessern, Problemlösungsbereitschaft, Rolle eines Teamleaders bzw. Coachs, Empathie
- **Delegation:** Verantwortung an Mitarbeiter übergeben, aktive Miteinbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, größere Leitungsspannen
- **Vertrauen:** Bekundung von Vertrauen, Offenheit, Toleranz, Ehrlichkeit, Glauben an die Fähigkeiten des Mitarbeiters
- **Kommunikation:** Regelmäßige und offene Kommunikation mit Mitarbeitern, Möglichkeit und Fähigkeit zu Feedback, Unternehmenskultur verbildlichen, Vermittlungs-, Konflikt- und Konsensfähigkeit

Diese prägnanten Aspekte bilden die Basis für die Überprüfung der Führung in prozessorientierten Organisationen, das im Kapitel 5 erörtert wird.

### **3.3 Exkurs: Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur gewann in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung. Generelle Ziele des Unternehmens, also die Prinzipien, Normen und Strategien, die die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung unterstützen, werden durch die Unternehmenskultur getragen.<sup>185</sup> Aus dem vorangegangenen Kapitel wird ersichtlich, dass die Unternehmenskultur eine enorme Einflussmöglichkeit auf das Handeln und Verhalten aller Beteiligten in einem prozessorientierten Unternehmen offenbart. Aus diesem Grunde hat dieses Thema einen größeren Stellenwert als angenommen für diese Arbeit inne.

#### **3.3.1 Kulturkonzept von Edgar Schein**

Die Kultur und die Führung eines Unternehmens lassen sich nicht voneinander isoliert erfassen. Es ist die Kultur, die die Führung definiert. Trotz allem gehören die Schaffung, die Gestaltung und manchmal sogar die Zerstörung einer Kultur zu den bedeutendsten Aufgaben der Führung. Gleichwohl entsteht Kultur aus einem komplexen Lernprozess einer Gruppe, der sich auch vom Verhalten einer Führungspersönlichkeit beeinflussen lässt. Der Lernprozess einer Gruppe setzt ein, wenn ein oder mehrere Mitglieder eine Führungsrolle übernehmen und bestimmte Vorgehensweisen vorschlagen.<sup>186</sup>

Der Begriff Kultur erweist sich als besonders konstruktiv, wenn er einen Beitrag zum besseren Verständnis der verborgenen und komplexen Aspekte des Lebens in einem Unternehmen leistet. Gleichwohl hat das Wort Kultur viele Bedeutungen. Eine gängige Definition für den Begriff Unternehmenskultur erarbeitete der Organisationspsychologe Edgar Schein<sup>187</sup>. Aufbauend auf den Modellen der Anthropologie definiert er die Kultur

---

<sup>185</sup> Vgl. [Meyer 2000: 114]

<sup>186</sup> Vgl. [Schein 1995: 17, 20, 24]

<sup>187</sup> Vgl. [Schein 1995: 18, 20-21]

einer Gruppe, wobei der Ausdruck „Gruppe“ einen sozialen Verband aller Größen repräsentiert, also auch ein Unternehmen, wie folgt:

*„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“<sup>188</sup>*

Ergänzend gilt **Edgar Scheins 3-Ebenen-Modell**<sup>189</sup> als nützliche Erläuterung für das Kulturphänomen in Organisationen. Der Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens wird als Ebene bezeichnet. Diese Schichten beginnen bei den sichtbaren, spürbaren und offenkundigen Erscheinungsformen und dringen bis zu den tief verwurzelten, unbewussten Grundprämissen, die als Essenz der Kultur dargelegt werden. Zwischen den Schichten liegen diverse bekundete Werte, Normen und Verhaltensregeln, die zur Darstellung der Kultur dienen.

#### 1. Artefakte

An der Oberfläche liegen die sichtbaren Strukturen und Prozess im Unternehmen, welche leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln sind. Dazu zählen beispielsweise die Sprache, die Architektur der räumlichen Umgebung, die Technologie und Produkte oder der Stil in Bezug auf die Sprechweise, die Kleidung, den Gefühlsäußerungen, der Geschichte des Unternehmens, den Verlautbarungen der Unternehmenswerte und den beobachtbaren Ritualen und Zeremonien der Mitglieder.

#### 2. Werte

In dieser Ebene erkennt man die Strategien, die Ziele und die Philosophie (bekundete Rechtfertigungen) der Organisationsmitglieder. Die Werte beziehen sich auf angenommene und internalisierte Werte, die das Verhalten steuern, und weisen auf rationale Erklärungen und idealistische Bestrebungen hin.

---

<sup>188</sup> [Schein 1995: 25]

<sup>189</sup> Vgl. [Schein 1995: 29-34]

### 3. Grundprämissen

Auf der tiefsten Ebene liegen unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Diese bilden den Ausgangspunkt für Werte und Handlungen. Diese Grundannahmen werden von Mitgliedern der Organisation als selbstverständlich und nicht bewusst wahrgenommen, da sie so tief im Denken verwurzelt sind.

Schein<sup>190</sup> ist der Meinung, dass das Verständnis über die (Unternehmens-)Kultur nur durch die Entschlüsselung der Grundannahmen und durch den Lernprozess, in dem sie entstehen, erfolgen kann. Der Ursprung für die Anschauungen und Werte, die eine Gruppe motiviert, sich mit ihren internen und externen Problemen auseinander zu setzen, liegt in der Führung. Die diffizile Aufgabe für Führungspersönlichkeiten besteht darin, die tieferen Ebenen der Kultur, also die Grundannahmen der Organisationsmitglieder, zu erreichen, zu bewerten und gegebenenfalls zu ändern.

#### **3.3.2 Unternehmenskultur in prozessorientierten Organisationen**

Champy<sup>191</sup> postuliert, dass in einer prozessorientierten Organisation Handlungsprinzipien, Wertvorstellungen, Ideale sowie die individuellen Überzeugungen der Mitarbeiter mit der Festlegung der Unternehmensgrundsätze definiert und festgehalten werden können. Dementsprechend kann eine umfassende, menschlich zufrieden stellende Unternehmenskultur, wobei die Basis das persönliche Engagement bildet, entstehen. Folgende Wertvorstellungen und Handlungsweisen gehören zu dieser Unternehmenskultur:

Berufliche Wertvorstellungen:

- Leistungen, die stets höchsten Kompetenzanforderungen genügen
- Eigeninitiative und Risikobereitschaft
- Anpassung an Veränderungen

---

<sup>190</sup> Vgl. [Schein 1995: 34]

<sup>191</sup> [Champy 1995: 93]

- Entscheidungen fällen
- Mit anderen als Team zusammenarbeiten

#### Menschliche Werte:

- Aufrichtig sein, besonders in Bezug auf Informationen, Wissen und Nachrichten über bevorstehende oder tatsächliche „Probleme“
- Vertrauen andern und sich selbst entgegenbringen
- Respekt gegenüber anderen und auch sich selbst respektieren
- Verantwortung für seine Handlungen übernehmen
- Beurteilungen und Belohnungen bei sich selbst und anderen von der Leistung abhängig machen

Diese Liste lässt sich in zwei Kategorien aufteilen: die ersten fünf Aufzählungspunkte stehen für berufliche Wertvorstellungen und die letzten fünf repräsentieren menschliche Werte. Eine zentrale Rolle sollten soziale Werte wie Vertrauen, Respekt und Teamarbeit spielen. Wenn die Unternehmenskultur solche Werte nicht unterstützt, kann es sein, dass diese im Unternehmen nicht so wichtig werden und Spannungen zwischen einigen Anforderungen entstehen.<sup>192</sup>

Drumm<sup>193</sup> fasst die fundamentalen Werte, die in einigen Organisationsstrukturkonzeptionen implizit oder explizit angeführt werden, wie folgt zusammen:

- Leistung unter Einschluss von Produktivität (Outputorientierung) und Zeitsensitivität (Inputorientierung)
- Selbstständigkeit und Selbstverantwortung
- Hohe Professionalität bei gleichzeitiger Einbindung wie Zurücknahme der Individualität
- Verzicht auf opportunistisches Verhalten
- Schaffung und Schutz von Vertrauen
- Markt- und Kundenorientierung

---

<sup>192</sup> Vgl. [Champy 1995: 92-94]

<sup>193</sup> [Drumm 1996: 16]

Bei der oben genannten Aufzählung ist die Kombination zweier Werte kritisch, nämlich beim Verzicht von opportunem Verhalten und beim Aufbau von Vertrauen. Drumm<sup>194</sup> schlussfolgert, dass eine Missachtung dieser Werte bis zu ihrem Bemerken hin Vorteile den dezentralen Einheiten bringt. Aus diesem Grunde müssen jedoch Gegenmaßnahmen, um diesen Verstoß zu verhindern, getroffen werden, wobei jedoch die Transaktionskosten steigen. Drumm schlägt daher vor, dass personalwirtschaftliche und organisatorische Regeln eingeführt werden, die von der Existenz opportunistischen Verhaltens ausgehen.

Im weiteren Sinne von Opportunismus ist Konkurrenz auch innerhalb prozessorientierten Organisationen keine förderliche Norm, dennoch ist sie Grundlage für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in der kapitalistischen Wirtschaftswelt. Fernerhin spielt das Konkurrenzprinzip schon seit Anbeginn der Ausbildung (Schule, Universität, etc.), und später auch im Arbeitsleben (z.B. bei Bewerbungen) eine entscheidende Rolle und daher ist das menschliche Verhalten stark von ihr geprägt.

Die Aufteilung in mehr oder weniger eigenverantwortliche Einheiten ist bei vielen Großkonzernen nahe liegend, wobei allerdings die Gefahr der Zersplitterung besteht. Dies kann mit gemeinsamen Wertvorstellungen und durch die persönliche Verkörperung der Werte durch die Unternehmensleitung verhindert werden. Die Unternehmenskultur soll alle Organisationsmitglieder durch einen einheitlichen Geist miteinander verbinden, das Zugehörigkeitsgefühl und das persönliche Engagement stärken, die Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitgestalten verpflichten und die gemeinsame Konzentration auf das Erreichen der Unternehmensziele bewirken. Somit ist sie ein strategischer Erfolgsfaktor geworden, der das Verhalten steuert und der die Verantwortung übernehmen muss. Ein weiterer Vorschlag ist, dass die Unternehmenswerte auf die Ziele der eigenverantwortlichen Einheiten angepasst werden und die Zielsetzung wird konkreter gefasst, damit gewährleistet wird, dass alle Einzelaktivitäten zu einem harmonischen Ganzen zusammengefügt werden.<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Vgl. [Drumm 1996: 16]

<sup>195</sup> Vgl. [Champy 1995: 104-105], [Binner 2004: 247], [Warnecke 1993: 157]

Die Unternehmensphilosophie kann jedoch zu einer ungesunden Uniformität bei der vorgegebenen Homogenität führen und kann dadurch an der Realität vorbeiziehen und zum Hemmschuh für zukünftige Entwicklungen werden. Andererseits erschwert eine zu starke Heterogenität die Ausrichtung auf ein konsistentes Unternehmenskonzept.<sup>196</sup>

Die Unternehmensstrategie und das Unternehmensleitbild werden oftmals als Unternehmensgrundsätze veranschaulicht. Diese Unternehmensleitsätze beinhalten Visionen, die Auskunft über das Unternehmensziel geben. Der Unternehmenszweck ist prinzipiell für alle Beteiligten offen kund zu tun. Alle Mitarbeiter sollen diese Grundsätze kennen, verstehen und bejahen. Mit der Vision der Unternehmensführung soll jeder Mitarbeiter für diese Aufgabe mobilisiert werden. Im Denken und in den Emotionen jedes einzelnen Beschäftigten soll das Unternehmen das Gefühl für die eigene, persönliche Bedeutung im und für das Unternehmen geweckt werden. Ein wesentlicher Faktor für die Umsetzung der Unternehmenskultur ist, dass die Führungskräfte ihr Verhalten als erstes ändern und mit einem guten Beispiel vorangehen, damit eine Anpassung an die Unternehmenskultur auch von ihren Mitarbeitern in Erwägung gezogen wird. Grundsätzlich spielt bei der Formulierung, der Erläuterung und der Umsetzung der Wertvorstellungen die Kommunikation eine einflussreiche Rolle. In alltäglichen Gesprächen, mit Hilfe von Metaphern, Schulungen oder Veranstaltungen können Wertvorstellungen offiziell oder auch informell vermittelt werden.<sup>197</sup>

Binner<sup>198</sup> fordert, dass die Misstrauenskultur bei der funktionsorientierten Organisation der Vertrauenskultur bei der prozessorientierten Organisation weichen muss und Ryf<sup>199</sup> sieht Vertrauen als ein Grundprinzip. Desgleichen ist Champy<sup>200</sup> der Meinung, dass die Folgen negativen Wertvorstellungen gravierend sein können. Negative Wertvorstellungen wie beispielsweise Misstrauen, mangelnder Respekt, unkooperatives Verhalten oder Sabotage können nur durch eine extrem starke Unternehmenskultur, die

---

<sup>196</sup> Vgl. [Ryf 1993: 230, 247]

<sup>197</sup> Vgl. [Champy 1995: 71, 98, 105, 111-116] , [Binner 2004: 248]

<sup>198</sup> Vgl. [Binner 2004: 22]

<sup>199</sup> Vgl. [Ryf 1993: 184]

<sup>200</sup> Vgl. [Champy 1995: 99-103]

kontinuierlich gepflegt wird, verhindert werden. Die Frage hierbei ist die Pflege der Unternehmenskultur. Eine gute Wertdeklaration führt nicht automatisch zu einer guten Unternehmenskultur. Wichtige Faktoren für eine gute Wertdeklaration sind die Ehrlichkeit, die Aufrichtigkeit sowie ein herausfordernder Ton des Dokuments und dass sich alle Interessengruppen (Mitarbeiter und Führungskräfte, eventuell sogar auch die ganze Welt) angesprochen fühlen. Die Wertdeklaration klingt aufrichtig, wenn der Geschäftszweck des Unternehmens mit seinen Prinzipien übereinstimmt. Ferner gibt die Wertdeklaration den Mitarbeitern etwas Beständiges, an dem man inmitten turbulenter Veränderungen festhalten kann. Überdies kann sie auch Antwort auf den Sinn und Zweck des Unternehmens und auch der eigenen Position und Bedeutung innerhalb dieses Unternehmens liefern.

Überdies ist die prozessorientierte Sichtweise stark an den Wertvorstellungen der gegenwärtigen Gesellschaft und des derzeitigen Menschenbildes angelehnt und ist somit unflexibel für den Wandel in der Zukunft, beispielsweise bei der Entlohnung nach Leistung, Teamarbeit, Beförderung nur nach Fähigkeiten, etc. Ein weiterer Punkt ist, dass nicht allen Mitarbeitern der Unternehmenszweck etwas bedeutet. Die Einstellung mancher Mitarbeiter ist „arbeiten, um zu leben“ und nicht „leben, um zu arbeiten“. Für viele Menschen ist der Lebenssinn nicht einzig und allein die Arbeit. Der deutliche Wertewandel mit dem Wunsch Freizeit und Arbeit als zentralen Lebenswert zu sehen dominiert heutzutage, jedoch gelingt das Bemühen Arbeit und Freizeit zu verbinden nur in wenigen Fällen.

## 4 Menschenbilder in Organisationen

In der philosophischen Anthropologie, die sich mit dem Wesen des Menschen mittels Ergebnissen aus der Biologie, der Psychologie und der Soziologie befasst, ist ein Menschenbild *„ein vereinfachtes, zeitlich variables und gesellschaftsabhängiges Deutungsmuster, das Menschen über sich selbst und über andere Menschen entwickeln. Es kann aufgrund theoretischer Erkenntnisse sowohl ein Abbild menschlicher Charakteristika sein, es kann aber auch als Leitbild, d.h. normativ, wirken“*.<sup>201</sup>

Ausgehend von dieser philosophischen Definition und einigen Begriffsdefinitionen aus der betriebswirtschaftlichen Literatur gelangt Gerhard Hesch zu einer grundlegenden Menschenbild-Definition in der Betriebswirtschaftslehre, die als Basis dieser Arbeit dient: *„Ein betriebswirtschaftliches Menschenbild lässt sich als subjekt-abhängiges Abbild vom Menschen in der betrieblichen Praxis begreifen. Es basiert auf impliziten oder expliziten Annahmen über den Menschen und liegt betriebswirtschaftlichen Theorien und/oder menschlichen Interaktionen in der betrieblichen Praxis zugrunde“*.<sup>202</sup> Hier wird ein allgemeines Menschenbild formuliert, das sich auf alle in der betrieblichen Praxis, also sowohl auf Führungskräfte als auch auf Mitarbeiter, beziehen kann.

Ergänzend und ebenso geeignet für die behandelnde Thematik dieser Arbeit, nimmt der Organisationspsychologe Ansfried B. Weinert an, dass es sich bei einem Menschenbild *„um Grundannahmen, Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften gegenüber den Zielen, Fähigkeiten, Motiven und Werten von Mitarbeitern, häufig auch als ‚implizite Persönlichkeitstheorien‘ beschrieben,“*<sup>203</sup> handelt. Er beschreibt explizit ein in nur eine Richtung gehendes Bild, das sich Führungskräfte von Mitarbeitern machen.

Das Menschenbild hat einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von Organisationsformen und -konzepten sowie von Führungsmodellen und Managementkonzepten. Die Beschäftigung mit Menschenbildern kann über die

---

<sup>201</sup> Vgl. [Hesch 2000: 9-11]

<sup>202</sup> Vgl. [Hesch 2000: 34]

<sup>203</sup> [Weinert 1987: 438]

zwischenmenschliche Zusammenarbeit in Betrieben, über die Führung, über die in einer Organisation vorherrschenden Ziele und Werte, über die Art der Beziehungen und über den Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter Aufschluss geben. Desgleichen beeinflussen Menschenbilder einerseits die Entscheidungen und Handlungen, die Reaktionen, Einschätzungen, Intentionen, Motive und Fähigkeiten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern, andererseits die Interaktionen und den Modus der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern. Ferner spielen die in den jeweils vertretenen Menschbildern enthaltenen Wertesysteme bei der Optimierung von Arbeitsvorgängen, bei Fragen in Bezug auf die Ziele, Erwartungen und Motive von Führungskräften und Mitarbeitern, bei der Forderung nach Mitbestimmung, sowie bei der Implementierung einer Unternehmenskultur eine erhebliche Rolle.<sup>204</sup>

Bei den Theorien der Menschenbilder werden hauptsächlich subjektive Schlussfolgerungen auf Grund von Verhaltensbeobachtungen der Interaktion von Führungskräften mit Mitarbeitern gezogen.<sup>205</sup> Weitere grundlegende Merkmale von Menschenbildern sind, dass sie konstruiert und damit nur in Abhängigkeit von den erzeugenden Menschen ausreichend interpretiert bzw. beurteilt werden, und dass sie lediglich Abbilder sind, die nicht mit „realen“ Menschen gleichgesetzt werden sollten.<sup>206</sup>

Prinzipiell wird zwischen expliziten und impliziten Menschenbildern unterschieden. In der betriebswirtschaftlichen Literatur beschreiben explizite Menschenbilder die in der betrieblichen Praxis vorherrschenden Annahmen von Führungskräften über Mitarbeiter. Diese von den Wissenschaftlern geschaffenen subjektiven Erklärungsversuche, die jedoch nicht empirisch fundiert sind, können für die Theorieentwicklung wichtig sein. Bekannte explizite Menschenbilder sind die Menschenbildtypologie nach Schein und die Theorien X und Y von McGregor, die in den nachstehenden Kapiteln erläutert werden. Ebenfalls zählen die Annahmen bezüglich wünschens- bzw. erstrebenswerter Fähigkeiten und Verhaltensweisen des arbeitenden Menschen, die in Form von Anforderungen in (zukünftigen) Organisationsstrukturen an sie gestellt werden, zu den expliziten Menschenbildern. Bei der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Theorien

---

<sup>204</sup> Vgl. [Weinert 1987: 438]

<sup>205</sup> Vgl. [Weinert 1987: 439]

<sup>206</sup> Vgl. [Hesch 2000: 25]

gehen Wissenschaftler von einem nicht offen gelegten, sondern verborgenen, impliziten Menschenbild aus. In den nachfolgenden Kapiteln werden einige Theorien, die einem impliziten Menschenbild zugrunde liegen, einbezogen.<sup>207</sup> Parallel zu der Menschbild-Typologie von Schein werden Theorien, die den vorherrschenden Typus implizit beschreiben, dargelegt.

## **4.1 Typologie der Menschenbilder nach Edgar Schein**

Der Organisationspsychologe Edgar Schein formulierte die Grundannahmen unterschiedlicher wirtschaftspsychologischer Menschenbilder, die anhand von wirtschaftlichen und arbeitspsychologischen Theorien und Ansätzen veranschaulicht werden. Die erste Menschenbildtypologie beschreibt den ökonomisch rational handelnden Menschen „homo oeconomicus“ (bzw. „rational-economic man“), indessen beschäftigt sich die nächste Typologie „social man“ mit der sozialen Orientierung des Menschen. Der nach Selbstverwirklichung strebende Mensch „self-actualizing man“ wird in der dritten Typologie beschrieben. Schein formuliert mit dem Menschenbild des „complex man“ einen flexiblen und komplex agierenden Typus.<sup>208</sup>

### **4.1.1 Das Menschenbild „homo oeconomicus“**

Der Ökonom Adam Smith beschrieb in seinem 1776 erschienen Werk „The Wealth of Nations“ das Menschenbild des „homo oeconomicus“. Er nahm einen fiktiven Durchschnittsmenschen, der wirtschaftlich rational entscheidet, als Ausgangspunkt für ein Menschenbild. Dieses Menschenbild wurde mit der Annahme entwickelt, dass Menschen nur über knappe Ressourcen verfügen und daher rational und nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung Entscheidungen über die Verwendung dieser Ressourcen treffen müssen. Am Arbeitsplatz ist er ist verantwortungsscheu, weil die Arbeit Mühe und Plage ist sowie Kosten, Zeit und Anstrengung verursacht. Motivierbar

---

<sup>207</sup> Vgl. [Hesch 2000: 28, 30-31, 32]

<sup>208</sup> Vgl. [Schein 1988: 50-52]

ist der „homo oeconomicus“ nur durch monetäre, extrinsische Anreize. Er handelt völlig zweckrational nach der Maxime des größten Gewinns und strebt ständig nach der Maximierung seines Nutzens. Dieses explizite Menschenbildkonzept beinhaltet, dass der Arbeiter völlige Übersicht über die Informationen am Markt und über die Handlungsmöglichkeiten besitzt, mit Voraussicht in wirtschaftlichen Dingen begabt ist und mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Angebotsdaten antwortet. Seine Bedürfnisse werden als stabil und linear in die Zukunft gerichtet, sowie unabhängig von anderen Personen beschrieben. Das Menschenbild des „homo oeconomicus“ beschreibt kein wirklichkeitsgetreues, sondern eher ein wirtschaftlich handelndes, durchschnittliches Verhalten.<sup>209</sup>

#### *4.1.1.1 Der Taylorismus*

Frederic Winslow Taylor hatte mit der wissenschaftlichen Betriebsführung eine Rationalisierung und Ökonomisierung der Arbeit zum Ziel. Er untersuchte die Auswirkungen finanzieller Anreizsysteme und der Gestaltung von Werkzeugen auf die Arbeitsleistung. Nach Analyse aller Arbeitsprozesse und -schritte und nach der Untersuchung der Umgebungsbedingungen, der Werkzeuge, der menschlichen Ermüdungserscheinung, erreicht er eine Optimierung von Arbeitsabläufen unter den Regeln der wissenschaftlichen Betriebsführung<sup>210</sup>. Taylor impliziert in dieser Arbeitsweise das Menschenbild des „homo oeconomicus“. Arbeiter werden als Maschinen angesehen, deren Ineffizienz durch entsprechende Werkzeuge und Arbeitsabläufe kompensierbar sind. Dadurch ist der Arbeiter ein manipulierbarer Faktor. Dieses Paradigma führt zur Zergliederung in einzelne Arbeitsschritte, zur Optimierung der Arbeitsabläufe, zur Auswahl der am besten geeigneten Arbeitskräfte (Spezialisierung), zur Trennung von Kopf -und Handarbeit. Dieses Konzept senkte auf Grund der Aufspaltung des Arbeitsprozesses und Senkung der Arbeit bezogenen Fertigkeiten die Lohnkosten („Babbage-Prinzip“).<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. [Schein 1988: 52-53], [Kirchler et al. 2004: 22-23]

<sup>210</sup> Siehe Kapitel 2.1.3

<sup>211</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 23-28]

#### 4.1.1.2 Ansätze der „Psychotechnik“

Hugo Münsterberg beschrieb in seinem Buch „Psychologie und Wirtschaftsleben“ die Anfänge der „Psychotechnik“, etwa zeitgleich wie Taylor und vergleichbar mit den tayloristischen Annahmen, über die Personalauslese und -ausbildung sowie die Rationalisierung von Arbeitsplätzen und -bedingungen. Die Psychotechnik teilte sich in zwei Richtungen: Die „Subjektpsychotechnik“ handelt von der Anpassung des Menschen an die Anforderungen der Arbeit durch Berufsberatung, Auslese, Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz und die Führung. Die „Objektpsychotechnik“ beschreibt die Anpassung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsmittel an den arbeitenden Menschen. Giese war 1927 der Meinung, dass der „Objektpsychotechnik“ mehr Beachtung zufallen müsse, da die Arbeitsbedingungen primär dem Menschen angepasst werden sollten, und nicht der Mensch den Arbeitsbedingungen. Mit dem Beginn der Human-Relations-Bewegung verlor die „Psychotechnik“ immer mehr an Bedeutung.<sup>212</sup>

#### 4.1.1.3 Institutionenökonomischer Ansatz

Ausgehend von einer neuen Version des Menschenbilds „homo oeconomicus“, entwickelte die Institutionenökonomik einige Ansätze. Diese Version des Menschenbilds beinhaltet nicht mehr allumfassende Informiertheit und Voraussicht, sondern unvollständige Information und begrenzte Rationalität. Dabei wird auch berücksichtigt, dass die Informationsbeschaffung oft schwierig und mit Kosten verbunden ist und deshalb ein eigenständiges Nutzen-Kosten-Kalkül in die Analyse miteinbezogen wird. Zu den Theorien der Institutionenökonomik zählen der Transaktionskostenansatz, die Prinzipal-Agent-Theorie (Principal Agency Theory) und der Property-Rights-Ansatz (Theorie der Verfügungsrechte).<sup>213</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al 2005: 46], [Kirchler et al. 2004: 28-32]

<sup>213</sup> [Preisendörfer 2008: 105-106]

### 4.1.2 Das Menschenbild „social man“

Als Reaktion auf das Menschenbild des „homo oeconomicus“ entstand Ende der 1950er Jahre eine realistischere Darstellung des Menschen, der „social man“. Der Übergang geht auf die Hawthorne-Studien und die Human-Relations-Bewegung zurück und führte zum Ergebnis, dass soziale Beziehungen Auswirkungen auf die Leistungsmotivation besitzen. Dieses Menschenbild basiert auf der Annahme, dass menschliches Verhalten von den sozialen Normen der Arbeitsgruppe gesteuert wird. Der Mensch strebt nach sozialen Bedürfnissen, die auch am Arbeitsplatz befriedigt werden sollten. Der arbeitende Mensch wird von sozialen Motiven geleitet und motiviert. Weiters fühlt er sich durch seine sozialen Beziehungen einer Organisation zugehörig, erhält so seine Identität und den Willen der Integration in die Organisation. Der Arbeitnehmer handelt eher nach informellen Regeln und Normen, die typisch für seine Gruppe sind, als nach dem offiziellen Kontrollsystem der Organisation. Er reagiert auf die an ihn gestellten Erwartungen, je nachdem wie sehr seine persönlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden. Die Arbeit hat infolge der starken Zergliederung der Aufgabe in kleine Schritte an Sinn verloren. Der Arbeitnehmer versucht deshalb, seine Bedürfnisse in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz wieder zu gewinnen. Die Aufgaben und Funktionen von Führungskräften ändern sich mit diesem Menschenbild. Führungskräfte sollen vermehrt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen und als Sprachrohr zwischen der Unternehmensleitung und den ausführenden Arbeitern agieren.<sup>214</sup>

#### 4.1.2.1 Die Hawthorne-Studien

In den Jahren von 1927 bis 1932 wurden die Hawthorne-Studien von Mayo an den Hawthorne-Werken der Western Electric Company durchgeführt. Es wurden gemäß des Taylorismus und der „Psychotechnik“ die Arbeitsbedingungen der Arbeitsumgebung und der Arbeitsgestaltung analysiert und infolgedessen optimal gestaltet. Diverse Umweltbedingungen, wie beispielsweise die Beleuchtungsstärke, die Pausenhäufigkeit, die Arbeitszeitlänge und auch die Rücknahme sämtlicher Änderungen wurden

---

<sup>214</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 56-58], [Weinert 1998: 543]

untersucht und hatten einen positiven Effekt auf die wöchentliche Arbeitsleistung. Diese irritierenden Ergebnisse wurden so interpretiert, dass die freundlichen Versuchsleiter und deren Zuwendung sowie die informellen Kontakte zwischen den Arbeiterinnen die Veränderungen ausgelöst hätten. Die Ergebnisse der Studie, nämlich dass die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, der -motivation und der Leistung bedeutet, führten zur Human-Relations-Bewegung. Allerdings wurde bei späteren Recherchen herausgefunden, dass Mayo und seine Mitarbeiter wichtige Informationen (z.B. arbeiteten die Teilnehmer der Studie unter privilegierten Bedingungen) unterschlagen hatten, die ihrer Deutung nicht entsprachen. Trotzdem waren die Ergebnisse bedeutend, da sie die Sichtweise organisatorischer Arbeitsbedingungen beeinflussten und die Bedeutung von sozialpsychologischen Aspekten in der Arbeit aufzeigten.<sup>215</sup>

#### *4.1.2.2 Die Human-Relations-Bewegung*

Bei der Human-Relations-Bewegung rücken der Mensch und seine Beziehungen am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt des empirischen Interesses. Zum einen wird die Gruppe als soziales System erfasst, zum anderen werden Gefühle wie Arbeitszufriedenheit als wichtiger Forschungsgegenstand erkannt. Die Forschergruppe der Hawthorne-Studien (Mayo, Roethlisberger und Dickson) und eine Gruppe von Wissenschaftlern (Kurt Lewin, die Michigan-Leadership-Gruppe um Katz, Maccoby und Likert, die Ohio-Leadership-Gruppe mit Fleischman und Stongdill und die Gruppendynamiker Cartwright und Zander), die Studien zum Gruppen- und Führungsverhalten durchführten, zählen zu der Human-Relations-Bewegung. Als erstes Ergebnis zeigte sich, dass neben den formalen Strukturen der Arbeitsgruppe auch eine differenzierte soziale Ordnung existierte und dass individuelle Leistungssteigerungen, sowie -minderungen aus den Gruppennormen resultieren können. Das bedeutet, dass die Gruppe auf die Leistung der einzelnen Mitarbeiter ausgleichend und nivellierend wirkt. Das zweite Ergebnis der Human-Relations-Bewegung konzentrierte sich auf die Untersuchung von Gefühlen, Stimmungen und Einstellungen am Arbeitsplatz. Nach

---

<sup>215</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al 2005: 46-48], [Kirchler et al. 2004: 58-59]

einer Vielzahl von Studien und neuen, innovativen Untersuchungsansätzen in den 1930er Jahren bezogen sich die Forscher eher auf das Konzept der Arbeitszufriedenheit und auf die sozialen Faktoren der Arbeit, wobei soziale Strukturen ignoriert wurden.<sup>216</sup>

#### **4.1.3 Das Menschenbild „self-actualizing man“**

Mit dem Menschenbild des „self-actualizing man“ konzentrierte sich zwischen Ende der 1950er Jahre und den 1970er Jahren die Forschung und Anwendung vermehrt auf das Individuum als auf die Gruppe. Der Mensch wird nun mit vielfältigen Bedürfnissen beschrieben, welche in der Arbeit befriedigt werden sollen, gleichermaßen einer scheinbaren Weiterentwicklung des Konzepts des „homo oeconomicus“. Es wurde erkannt, dass Arbeitnehmer nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz streben, und dass Selbstverwirklichung und Autonomie als Motivationsquellen der Arbeit dienen. Eine Weiterentwicklung der Arbeitnehmer ist möglich. Allerdings nur, wenn autonome Entscheidungen getroffen werden können, Chancen auf längerfristige Entwicklungen bestehen und Arbeitnehmer flexibel auf Veränderungen reagieren können und dürfen. Primär sind Menschen intrinsisch motiviert, genauer gesagt wird die Motivation zur Arbeit aus der Arbeitstätigkeit selbst bezogen und nicht aus externen Be- und Entlohnungssystemen. Externe Belohnung bewirkt eher passive Anpassung und steht höherer Maturität im Wege. Dennoch kann das individuelle Streben nach Selbstverwirklichung mit den organisatorischen Zielen übereinstimmen. Folglich werden die Arbeitnehmer ihre Ziele innerhalb der Ziele der Organisation zu integrieren versuchen.<sup>217</sup>

Bei dem Menschenbild des „self-actualizing man“ ändert sich ebenfalls der Anspruch an die Führungskräfte. Diese sollen nun vorwiegend anregen, unterstützen, fördern und für intrinsische Motivation sorgen. Gefördert wird dies durch die Übertragung von Autonomie und vollständiger Aufgaben an die Mitarbeiter. Ferner sollen die

---

<sup>216</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 59-61], [Weinert 1998: 541]

<sup>217</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 89-90]

Führungskräfte als Mediatoren zwischen den Zielen der Organisation und denen der Mitarbeiter tätig sein.<sup>218</sup>

#### *4.1.3.1 Humanisierung der Arbeit*

Eine Krise der Arbeitsmotivation war in den 1970er Jahren erkennbar: hohe Fluktuation, bemerkbarer Qualitätsverlust in der Fertigung, Streiks. Die Nachteile der tayloristischen Arbeitsgestaltung wurden durch die Unzufriedenheit der Arbeiter und der physischen und psychischen Beeinträchtigung bemerkbar. Eine verstärkte Humanisierung der Arbeit wurde als Antwort auf diese Probleme gefordert. In den Motivationskonzepten von Maslow (Bedürfnispyramide, 1954), Herzberg, Mausner und Snyderman (Zwei-Faktoren-Theorie, 1959) sowie Argyris (Mix-Modell, 1964) fordern die Humanisierung der Arbeit. Auf Grund der parallelen, fast zeitgleichen Entwicklung des Konzepts „social man“, wird das Menschenbild des „self-actualizing man“ als Reaktion auf das Menschenbild des „homo oeconomicus“ verstanden.<sup>219</sup>

#### **4.1.4 Das Menschenbild „complex man“**

Die verschiedenen Aspekte der zuvor beschriebenen Menschenbilder werden in dem Menschenbild „complex man“ von Edgar Schein<sup>220</sup> zusammengefügt, während die vorangegangenen Menschenbilder den arbeitenden Menschen stark vereinfachten und generalisierten. Dem Arbeitnehmer werden intraindividuelle als auch interindividuelle Bedürfnisse zugeschrieben. Nun ist man der Auffassung, dass Motive zu einem komplexen Muster miteinander verwoben sind („Motivmuster“) und nicht unabhängig voneinander wirken. Neue Motive können innerhalb einer Organisation erlernt werden und jeder Arbeitnehmer besitzt eine komplexe, individuelle Lerngeschichte. Eine einzelne Person kann in mehreren Organisationen oder sogar in verschiedenen Bereichen derselben Organisation unterschiedliche Motive verfolgen. Die „Motivmuster“ sind nur

---

<sup>218</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 90-91]

<sup>219</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 92-93]

<sup>220</sup> Vgl. [Schein 1988:93-101]

partiell für die Arbeitszufriedenheit und die Effizienz der Organisation verantwortlich. Andere Faktoren, wie beispielsweise die Art der Aufgabe, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitnehmer oder das Betriebsklima, für die Produktivität und die Bewertung der Arbeit sind ebenfalls von Bedeutung.<sup>221</sup>

Das Führungsverhalten soll auch an die Ansprüche der Arbeitnehmer angepasst werden. Verglichen mit den vorigen Menschenbildern, gibt dieses Menschenbild ein realistischeres Abbild des arbeitenden Menschen wieder. Einige Kritiker behaupten jedoch, dass dies für die Forschung keine zweckmäßige Entwicklung sei, da aufgrund der intra- und interindividuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer keine generellen Verhaltensrichtlinien ableitbar sind. Nun liegt die Herausforderung bei den Führungskräften, die die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter erkennen und demnach führen und motivieren müssen. Das heißt, wissenschaftliche Erkenntnisse können lediglich Situationen analysieren, allerdings keine generellen Lösungen mehr präsentieren. Die Ansprüche an das Menschenbild des „complex man“ werden allgemein in den Kontingenztheorien und in der Kulturtheorie von Schein berücksichtigt.<sup>222</sup>

#### *4.1.4.1 Kontingenztheorien der Organisation*

Allgemein wird in den Kontingenztheorien auf die Komplexität der Arbeitswelt eingegangen, indem Situationsvariablen bei der Konstruktion von effizienten Organisationen einkalkuliert werden. Hiermit wird der Anspruch, es gäbe nur ein einzig gültiges Organisationsmodell, aufgegeben. Die Umwelt, die alle von außen einwirkenden Reize auf die Organisation einbezieht, ist eine bedeutsame moderierende Variable in diesen Ansätzen. Es wird angenommen, dass Organisationen effektiv sind, wenn sie in ihrer Struktur den Merkmalen der Umwelt entsprechen. Organisationen reagieren somit auf Umweltbedingungen, wenn sie ihre soziale Architektur an die Komplexität der Umwelt anpassen.<sup>223</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. [Schein 1988: 93-94], [Kirchler et al. 2004: 120-121]

<sup>222</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 122-123], [Schein 1988: 94-95]

<sup>223</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 123-126]

#### 4.1.4.2 Kulturtheorie von Schein

Schein argumentiert, dass Abläufe in Organisationen nur dann verstanden werden können, wenn die spezifische Kultur analysiert wird. Ohne ein Verständnis über die Organisationskultur könnten zwar einzelne Verhaltensweisen beobachtet und verändert werden, die Grundausrichtung der Organisation bleibt aber gleich. Organisationskultur ist ein Muster von Grundannahmen, welche von einer Organisation gelernt wurden, und den Mitgliedern der Organisation im Sozialisationsprozess weitergegeben werden.<sup>224</sup> Ausführliche Darstellungen zu der Kulturtheorie von Schein lassen sich in Kapitel 3.3.1 finden.

#### 4.1.5 Zusammenfassung der Menschenbilder

Die Menschenbildkonzepte des „complex man“ und des „self-actualizing man“ zeigten auf, dass der Mensch etliche Bedürfnisse hat, die am Arbeitsplatz befriedigt werden sollen. Dagegen strebt der Mensch bei den Konzeptionen des „homo oeconomicus“ und des „social man“ nur nach einem Bedürfnis. Bei der Menschenbildtypologie des „homo oeconomicus“ ist der Mensch allein durch Geld motivierbar währenddessen der „social man“ nur soziale Kontakte suche. Der „complex man“ ist allerdings ein wandlungsfähiger Mensch. Seine Bedürfnisse und Motive ändern sich mit der Zeit und auch die Wichtigkeit seiner Bedürfnisse unterliegt abhängig von der jeweiligen Situation einem ständigen Wandel. Das Menschenbild des „complex man“ zeichnet damit das Bild eines vielschichtigen, von situativen Bedingungen beeinflussten Menschen.

---

<sup>224</sup> Vgl. [Schein 1995: 17-24]

<b>Menschenbilder</b> finden ihren Niederschlag im	<b>Economic Man</b>	<b>Social Man</b>	<b>Self-actualizing Man</b>	<b>Complex Man</b>
<b>Organisationsverständnis</b> wirkt sich aus auf	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
<b>Gestaltungskonzepte</b> verändern	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
<b>Organisationsstrukturen</b> und	zentral/bürokratisch, auf Einzelbasis	zentral/bürokratisch, auf Gruppenbasis	dezentral/flach, auf Einzel- oder Gruppenbasis	
<b>Bewertungskriterien</b>	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

**Tabelle 4-1: Zusammenhang der Aspekte arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung**<sup>225</sup>

Die oben abgebildete Tabelle zeigt übersichtsartig die Entwicklung der Menschenbilder sowie ihre Auswirkungen auf die Systemgestaltung. Diese stark vereinfachte Übersicht lässt die tatsächlichen Wechselwirkungen der Entwicklung nicht erkennen.<sup>226</sup> Die vorliegenden Aspekte orientieren sich vorrangig an die Untersuchungen weniger oder nur einzelner Aspekte, ohne sich direkt mit den anderen Variablen des Beziehungsgeflechts auseinanderzusetzen. Daher führen die erzielbaren Lösungen immer nur zu einem Teiloptimum in diesem komplexen Beziehungsgeflecht.<sup>227</sup>

Wichtig ist die Feststellung, dass das Menschenbild des „homo oeconomicus“ sowie die arbeitsteiligen Strukturen auch heutzutage in vielen Bereichen der Wirtschaft vorhanden

<sup>225</sup> [Ulich 2005: 61]

<sup>226</sup> Vgl. [Ulich 2005: 61-62]

<sup>227</sup> Vgl. [Warnecke 1995: 24-25]

sind. Ulich<sup>228</sup> behauptet, dass es sich dabei um anachronistische Konzepte handelt, die nicht nur die Entfaltung der Produktivität hindert, sondern auch im Widerspruch zu dem Bedürfnis manchen Managements nach Kontrolle über alle Produktionsmittel, also auch die Humanressourcen, stehen.

## **4.2 Theorie X/Y von McGregor**

In dem 1960 erschienen Werk "The Human Side of Enterprise" untersuchte der Psychologe Douglas McGregor das Arbeitsverhalten der Arbeitnehmer und stellte zwei grundlegende Annahmen der Führungskräfte über die Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Arbeit vor. Er bezeichnete sie als „Theorie X“ und „Theorie Y“.

### **4.2.1 Theorie X**

Dieses Menschenbild beschreibt einen Durchschnittsmenschen mit einer angeborenen Abneigung gegen Arbeit, der diese möglichst zu scheuen versucht. Demgemäß muss der Mensch meist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn zur Arbeit anzuhalten. Er übernimmt ungern Verantwortung, weist kaum Ehrgeiz auf, sondern möchte lieber an der Hand genommen werden und hat ein hohes Sicherheitsbedürfnis.<sup>229</sup> Die Theorie X ist am ehesten mit dem Menschenbild des „homo oeconomicus“ vergleichbar.

Dieses Menschenbild kennzeichnet das vollständige Fehlen von Vertrauen in den Mitarbeiter und seiner Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte mit solcher Meinung über ihren Mitarbeitern führen mit Lenkung und Kontrolle durch die Ausübung von Autorität.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Vgl. [Ulich 2005: 62]

<sup>229</sup> Vgl. [McGregor 1960: 33-34]

<sup>230</sup> Vgl. [McGregor 1960: 49]

Die Führung in der traditionellen hierarchischen Betriebsführung liegt diesem Menschenbild zugrunde. Der Führungsstil, der aus der Theorie X abgeleitet werden kann, zielt nur auf die finanzielle Belohnung ab und ignoriert andere Bedürfnisse wie beispielsweise das der Selbstverwirklichung.

#### 4.2.2 Theorie Y

Der Durchschnittsmensch empfindet die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten als ebenso natürlich, wie Spiel oder Ruhe. Kontrolle und Bestrafung ist nicht die einzige Möglichkeit zu führen, sondern er wird sich selbst führen, wenn er sich den Unternehmenszielen gegenüber verpflichtet fühlt. Zugleich wird er sich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet fühlen, wenn er die Arbeit als befriedigend empfindet. Unter geeigneten Bedingungen lernt der Durchschnittsmensch nicht nur Verantwortung zu übernehmen sondern sie sogar zu suchen. Vorstellungskraft, Kreativität und Einfallsreichtum können von einer großen Anzahl von Mitarbeitern benutzt werden, um Arbeitsprobleme zu lösen. Die geistigen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen werden unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens lediglich partiell genutzt.<sup>231</sup>

Von der Theorie Y wird das Prinzip der Integration hergeleitet. Das bedeutet, dass für die Organisationsmitglieder Bedingungen geschaffen werden, so dass ihre eigenen Ziele bestmöglich erreicht werden, in dem sie ihre Anstrengungen auf den Unternehmenserfolg ausrichten.<sup>232</sup> Ähnlich dem Menschenbild des „self-actualizing man“ ist Selbstverwirklichung ein bedeutsames Motiv. Zur Verwirklichung der Unternehmensziele ist Verantwortungsbereitschaft, Selbstdisziplin und Entwicklungspotential des arbeitenden Menschen gegeben. Menschen lassen sich durch sich selbst gesetzte Ziele lenken und motivieren. Dieses Menschenbild lässt Führungsprinzipien zu, die Selbstführung und Selbstkontrolle berücksichtigen.

---

<sup>231</sup> Vgl. [McGregor 1960: 47-48]

<sup>232</sup> Vgl. [McGregor 1960: 49]

### 4.2.3 Zusammenfassung der Theorie X/Y

Diese zwei Theorien werden als zwei völlig unterschiedliche Verhaltensweisen gesehen. Die Theorie Y eignet sich wesentlich für die Führung von Managern und Fachpersonal, ist jedoch eher ungeeignet für Arbeiter in der Massenproduktion.<sup>233</sup> Das Menschenbild der Theorie Y ist dynamisch, da es die Möglichkeit für persönliche Entwicklung und persönliches Wachstum impliziert und die Notwendigkeit der selektiven Bedürfnisabstimmung der Mitarbeiter betont.<sup>234</sup>

Das Führungsverhalten und das Verhalten der Geführten sind voneinander abhängig. Nach dem Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung entsteht bei der Theorie X ein Teufelskreis. Die Führungskräfte, die der Theorie X anhängen, kontrollieren die Mitarbeiter stark und grenzen ihre Eigenverantwortung und Autonomie ein. Dies führt zu einem eher passiven Arbeitsverhalten, da die Mitarbeiter Strafen vermeiden wollen, verantwortungsscheu sind und selten Eigeninitiative zeigen.<sup>235</sup>

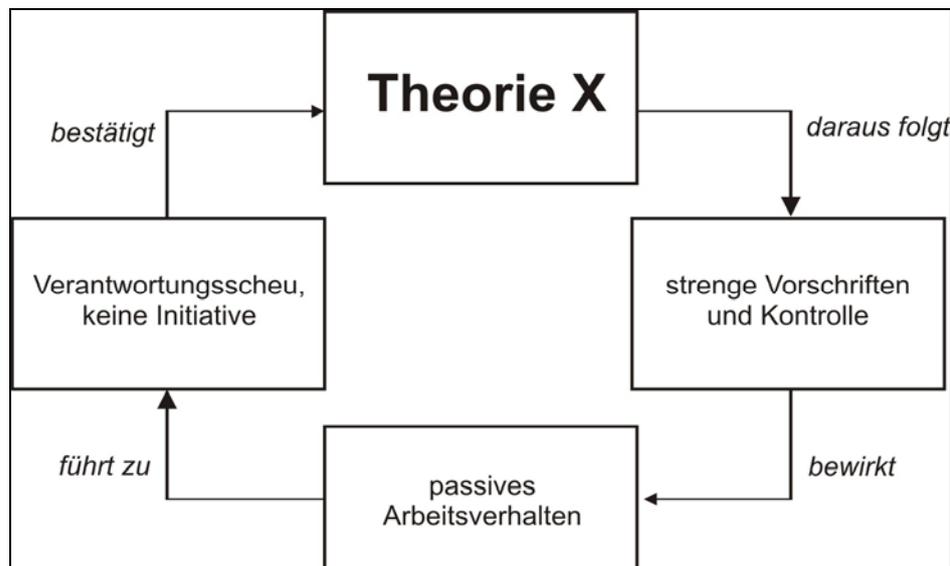


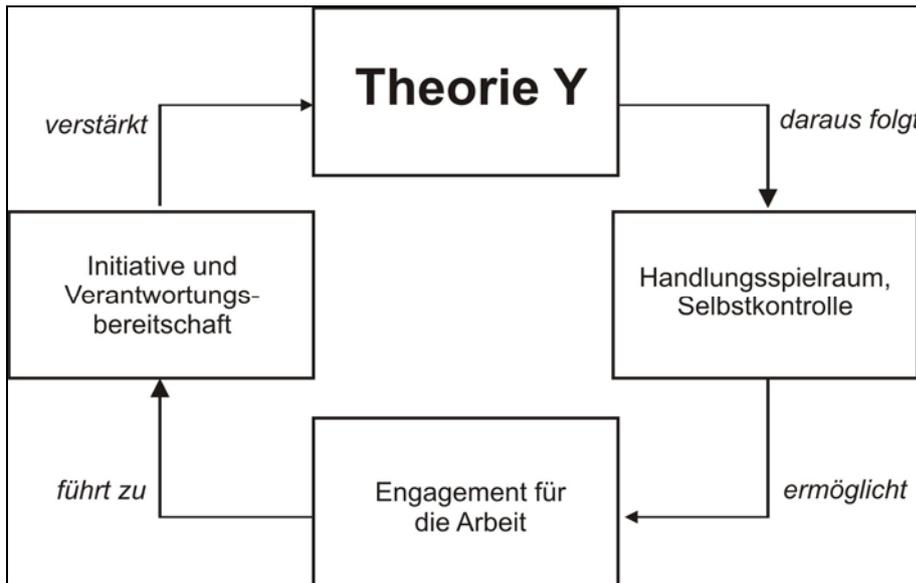
Abbildung 4-1: Teufelskreis der Theorie X<sup>236</sup>

<sup>233</sup> Vgl. [McGregor 1960: 54-55]

<sup>234</sup> Vgl. [McGregor 1960: 48-49]

<sup>235</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 105]

<sup>236</sup> [Ulich 2001: 456]



**Abbildung 4-2: Verstärkende Wirkung der Theorie Y<sup>237</sup>**

Ulich, Baitsch und Alioth<sup>238</sup> zeigen, dass das Führungsverhalten nach dem Menschenbild der Theorie Y positive Reaktionen der Mitarbeiter erzeugen und sie zeigen Engagement, Initiative und Verantwortungsbewusstsein. Der Verdienst McGregors besteht darin, Manager zur Reflexion der eigenen Menschenbilder angeregt zu haben, denn je nach ihrem Führungsverhalten dementsprechend verhalten sich ihre Mitarbeiter.<sup>239</sup>

Ein häufiger Kritikpunkt dieser Theorien ist, dass sie zwei Extrempositionen darstellen und dass kein Zwischenbild vorhanden ist. Mit der Theorie Z William G. Ouchi entwickelte ein etwas anderes Konzept, in dem unterschiedliche Elemente amerikanischer und japanischer Unternehmungen kombiniert wurden und auch einige Auffassungen über den arbeitenden Menschen getroffen wurden.

---

<sup>237</sup> [Ulich 2005:457]

<sup>238</sup> Vgl. [Ulich 2005:456-457]

<sup>239</sup> Vgl. [Kirchler et al. 2004: 105]

#### 4.2.4 Exkurs: Theorie Z

William G. Ouchi beschrieb 1981 in seinem Buch „Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge“ die Theorie Z, in dem japanische Management- und Organisationspraktiken durchleuchtet werden. Daher wird sie auch als „Japanischer Managementstil“ bezeichnet.

Das erste Merkmal der Theorie Z ist Vertrauen. Ouchi meint, dass Produktivität und Vertrauen zusammenhängen. Ferner ist Einfühlungsvermögen wichtig. Zwischenmenschliche Beziehungen sind komplex und unbeständig, daher sollte die Führungskraft, die ihre Mitarbeiter gut kennt, Teams für maximale Effektivität zusammenstellen.<sup>240</sup>

Ouchi untersuchte die Kennzeichen von amerikanischen und japanischen Betrieben, wobei Typ A die amerikanische und Typ J die japanische Organisation beschreibt. Der Typ Z kombiniert die Eigenschaften dieser zwei Organisationen. Bei Typ Z wird angenommen, dass eine starke Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit führt. Das Typ Z Unternehmen weist folgende Eigenschaften auf<sup>241</sup>:

- Langfristige Beschäftigung
- Beurteilung und Beförderung in langen Zyklen
- Kollektive und einvernehmliche Entscheidungsfindung, wodurch die Interessen aller Mitglieder einfließen
- Individuelle Verantwortlichkeit und Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter
- Informelle Kontrolle durch formale Kontrollmechanismen
- Moderat spezialisierte Karrierewege
- Umfassendes Interesse für den Angestellten, einschließlich der Familie

Ein wichtiger Faktor dieser Theorie ist das Vertrauen in die Mitarbeiter, damit diese Managementpraktik funktioniert. Ferner sollten Mitarbeiter Kenntnisse über das

---

<sup>240</sup> Vgl. [Ouchi 1981: 4-7]

<sup>241</sup> Vgl. [Ouchi 1981: 58, 71-73, 77-79]

Unternehmen haben und fähig sein, Entscheidungen zu treffen. Hingegen unterschätzt das Management die Fähigkeiten der Mitarbeiter beim Entscheidungsfindungsprozess. Daher empfiehlt die Theorie Z, Generalisten anstelle von Spezialisten auszubilden, damit das Wissen über die Organisation und ihrer Prozesse infolge von Jobrotationen und ständige Schulungen steigt.<sup>242</sup>

Ouchi's Theorie Z sowie McGregor's Theorien X und Y haben einen deutlichen Nutzen in der Managementforschung der letzten Jahrzehnte gezeigt. Einige Merkmale dieser Theorien finden sich auch in der Menschenbildauffassung der prozessorientierten Organisationsstruktur wieder.

---

<sup>242</sup> Vgl. [Ouchi 1981: 72]

### **4.3 Aktuelle Menschenbilder**

Die in Kapitel 2.1.5 beschriebenen Veränderungsprozesse im Allgemeinen und die Veränderungen in den Arbeitsstrukturen im Besonderen haben wesentlichen Einfluss auf die Anforderungen an den Menschen, folglich ändert sich auch das Menschenbild. Sowohl Warnecke als auch Bleicher sprechen von einem Paradigmenwechsel in der Organisation, der von einem Wandel im Menschenbild begleitet wird.<sup>243</sup>

Der Wissensarbeiter von Peter Drucker veranschaulicht die Bedürfnisse und Ansprüche des heute arbeitenden Menschen. Einige Aspekte überschneiden sich mit Formulierungen des im Buch „Smart Capitalism“ von Matthias Horx beschriebenen Menschen, der den zukünftigen Anforderungen gerecht werden soll. Gerhard Hesch beschreibt mit seinem ganzheitlichen Menschenbild einen Ansatz, der den Anforderungen neue Organisationsform entspricht. Diese Annahmen werden in den nachstehenden Kapiteln zusammengefasst dargelegt.

#### **4.3.1 Der „autonome Wissensarbeiter“**

Wie bereits eingangs erwähnt, weisen der Wissensarbeiter von Peter Drucker und das „Humankapital“ von Matthias Horx ähnliche Merkmale in der Menschenbildtypologie auf. Als Durchschnittsmodelle des heute arbeitenden Menschen wurden die Menschenbilder des „postmodern man“ und des Wissensarbeiters erforscht. Kreativität, Freiheit und Selbstverantwortung gelten als bedeutende postmoderne Werte, die moderne Werte wie Autorität und Reichtum ablösen. Der Mensch besitzt postmoderne Wertvorstellungen. Seine Bedürfnisse nach Freiheit, Kreativität und Selbstverantwortung sollen in der Arbeit befriedigt werden.<sup>244</sup>

Die Bedeutung der Ressourcen Information und Wissen werden stärker betont. Bei der Sichtweise über die Zukunft der Arbeitswelt werden arbeitende Menschen von Drucker

---

<sup>243</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 154-156], [Bleicher 1990: 153, zit. nach Hesch 2000: 147]

<sup>244</sup> Vgl. [Drucker 1999, zit nach Kirchner et al. 2004: 165]

und von Horx als „Quelle des Wissens“ gesehen. Horx ist der Meinung, dass die „Ressource Mensch“ in der Wissensökonomie an Wert gewinnt, während Kapital in Form von Rohstoffen und Boden weniger wichtig wird.<sup>245</sup>

Nach Horx<sup>246</sup> soll die Arbeit drei Funktionen erfüllen:

1. Spaß durch Förderung der eigenen Kreativität und durch Herausforderungen in der Arbeit
2. Kommunikation mit anderen Personen durch die Aufgabenerledigung im Team
3. Persönlichkeit, eigener Wille sowie Kritikfähigkeit als Basis für Produktivitätssteigerung in einer dynamischen Umwelt

Horx<sup>247</sup> zeichnet ein dynamisches Persönlichkeitsbild von Menschen, das aus Skills (Fertigkeiten, Wissen), Talents (individuelle Stärken) und Smarts (soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz) besteht. In einer dynamischen Umwelt wird Talents und Smarts mehr Bedeutung zugemessen, da angeleitetes Wissen schon in kurzer Zeit veraltet sein kann. In Abbildung 4-3 verdeutlicht er am Beispiel eines Informatikers die dreifaktorielle Annahme der menschlichen Persönlichkeit.

---

<sup>245</sup> Vgl. [Horx 2001, zit nach Kirchler et al. 2004: 162, 166]

<sup>246</sup> Vgl. [Horx 2001, zit nach Kirchler et al. 2004: 166]

<sup>247</sup> Vgl. [Horx 2001, zit nach Kirchler et al. 2004: 166-168]

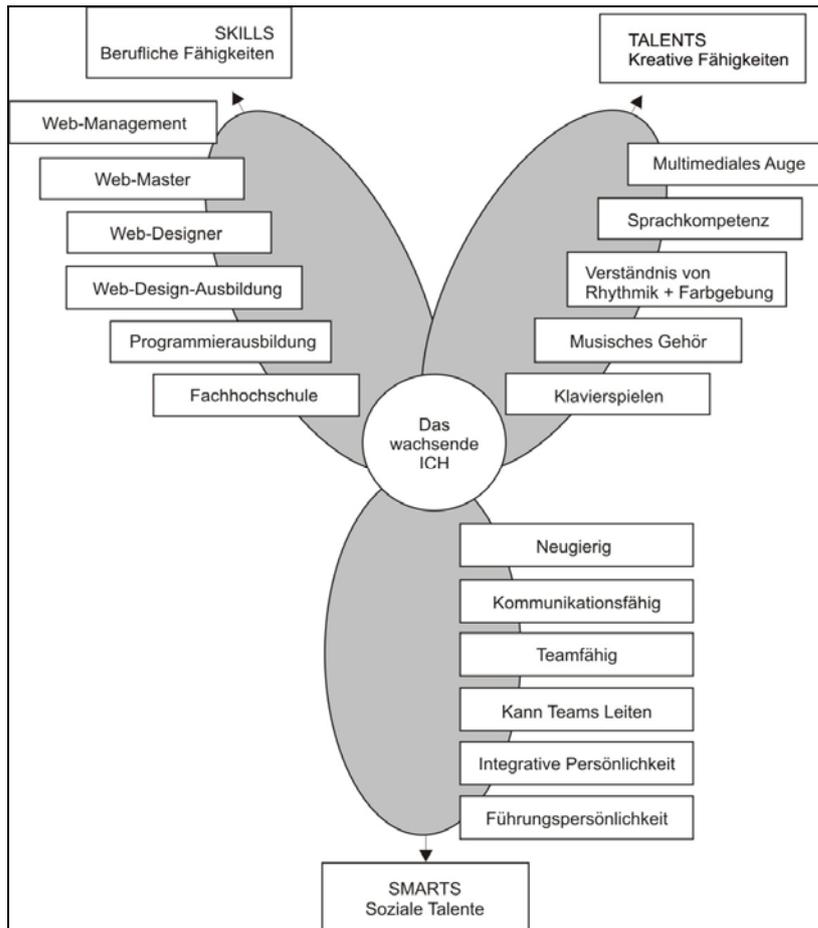


Abbildung 4-3: Ein Beispiel für ein Portfolio mit Wachstumsmöglichkeiten<sup>248</sup>

Drucker beschreibt den Wissensarbeiter eher als Mitglied einer Gemeinschaft als einen Untergebenen, da er mehr über seine spezifische Arbeit weiß als sein Vorgesetzter. Die Führungskraft kann daher nur die Richtung vorgeben, der Inhalt der Arbeit kann jedoch nicht kontrolliert werden. Dies wird durch die Tatsache unterstützt, dass Wissen Eigentum des Arbeiters ist und dass es der einzige Rohstoff ist, der sich bei Gebrauch vermehrt.<sup>249</sup>

Führungskräfte des 21. Jahrhunderts sollen demnach Ziele, Wege und Rollenanforderungen klarstellen, indem sie koordinieren, die Richtung vorgeben sowie Veränderungen einleiten und erleichtern. Drucker betont, dass es jedoch besonders in Krisenzeiten einer Person mit Entscheidungsgewalt bedarf. Als wichtigste Eigenschaft sollen Führungskräfte Visionen schaffen und der Arbeit Bedeutung geben. Unternehmen

<sup>248</sup> Vgl. [Horx 2001: 49, zit nach Kirchler et al. 2004: 167]

<sup>249</sup> Vgl. [Drucker 1999, zit nach Kirchler et al. 2004: 168]

werden in Zukunft Erfolg haben, wenn sie fähige Wissensarbeiter gewinnen. Denn Personen sind nicht beliebig austauschbar, da das Individuum mit seinen Stärken und Erfahrungen ein wichtiger Produktivitätsfaktor in der Wissensökonomie ist.<sup>250</sup>

Horx<sup>251</sup> empfindet, dass wir uns auf Grund der gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen im Übergang zu einer Wissenskultur mit entsprechender Ausrichtung der Wirtschaft („smart capitalism“) befinden, die sich durch sieben Paradigmen beschreiben lässt:

1. Dienstleistungs-Demokratie. Dienstleistungen als „kulturelle Konstante“, Achtung anderer Menschen, Respekt und Freundlichkeit gehören zum alltäglichen Umgang.
2. Kapital des Vertrauens: Vertrauen ersetzt fehlende Kontrollierbarkeit, da Wissen als Ressource vom Mensch besessen wird und nicht leicht kontrollierbar ist.
3. Neue Nachhaltigkeit: Forderung nach enger Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik mit dem Ziel, die Gesellschaft weiterzuentwickeln.
4. Soft-Individualität: Werte wie Toleranz, Höflichkeit, Offenheit und Fairness sind Kennzeichen der Wissensökonomie. Individuelle Entscheidungsräume werden größer und Individualität wird nicht mit Egoismus gleichgesetzt.
5. „Glokalisierung“ bedeutet mehr „lokales Bewusstsein“, dass in globalen Vielfaltsgesellschaften eine notwendige Voraussetzung fürs Überleben darstellt. Zusammenarbeit und Kooperation ist über kulturelle Grenzen hinweg erforderlich und damit wird gegenseitige Toleranz notwendig.
6. Der wachsende Mensch: Lebenslanges Lernen und die ganzheitliche Sichtweise der Menschen gewinnen an Bedeutung.
7. Überwindung der Spaltung: Antagonismen (Arbeit/Freizeit, Geschlechterrollen, Staat/Wirtschaft) verschwinden.

Die sieben Paradigmen der Wissensökonomie beruhen auf dem Menschenbild des „autonomen Wissensarbeiters“.

---

<sup>250</sup> Vgl. [Drucker 1999: 39, zit nach Kirchler et al. 2004: 168-169]

<sup>251</sup> Vgl. [Horx 2001:, zit nach Kirchler et al. 2004: 163-165]

### 4.3.2 Das ganzheitliche Menschenbild von Gerhard Hesch

Entgegen den vorher beschriebenen Menschenbildern spielen die Anforderungen an den Menschen in der modularen, vernetzten und virtuellen Organisationsform, die nachstehend als neue Organisationsformen bezeichnet werden, eine maßgebliche Rolle. Hesch<sup>252</sup> nennt Autonomie, Vertrauen, Kreativität, Emotionen, kooperatives und integrierendes Verhalten als relevante Aspekte. Im Gegensatz dazu werden Aspekte, die den „homo oeconomicus“ in einer funktionalen, hierarchischen Organisation beschreiben, Gehorsam, Egoismus, Konkurrenz, Abhängigkeit, Anpassung Kontrolle und Rationalität betont. Diese Darstellungen machen deutlich, dass die Menschenbild-Grundsätze des „homo oeconomicus“ nicht mehr gelten und die tayloristische Arbeitsorganisation abgelöst wird.<sup>253</sup>

Das von Hesch erforschte Menschenbild kann als Leitbild aufgefasst werden, da es die implizite Grundlage für die Realisierung der neuen Organisationsformen enthält. Ferner befasst sich dieses Menschenbild ebenso mit der Führungskraft und beschränkt sich nicht allein, wie bei den vorher beschriebenen Menschenbildern, auf den Mitarbeiter. Hier ist klar ersichtlich, dass die Grenzen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften im traditionellen Sinne verschwimmen. Aufgrund der Anforderung an den Mitarbeiter in einer prozessorientierten Organisation kundenorientiert zu denken und zu handeln, gilt die neue Auffassung des Menschen als „Unternehmer im Unternehmen“.<sup>254</sup>

Hesch<sup>255</sup> beschreibt das Menschenbild neuer Organisationsformen als ganzheitliches Menschenbild:

- Der Mensch ist kreativ.
- Der Mensch besitzt soziale Kompetenz.
- Der Mensch handelt eigenverantwortlich.
- Der Mensch ist zur Selbstführung fähig.

---

<sup>252</sup> Vgl. [Hesch 2000: 149]

<sup>253</sup> Vgl. [Hesch 2000: 115, 120]

<sup>254</sup> Vgl. [Hesch 2000: 149]

<sup>255</sup> Vgl. [Hesch 2000: 150, Abb. 4-9]

- Der Mensch ist vertrauenswürdig und schenkt Vertrauen.
- Der Mensch ist zu Emotionen und Empathie fähig.
- Der Mensch ist kommunikativ.
- Der Mensch ist kooperativ.
- Der Mensch ist autonom und selbstbewusst.

Dieses Menschenbild wird in Anlehnung an Schönweiss<sup>256</sup> als ganzheitliches Menschenbild definiert, da die Anforderungen, die an Führungskräfte und ihre Mitarbeiter gestellt werden, keine einfachen Zusatzqualifikationen darstellen, sondern in den grundlegenden Persönlichkeitsstrukturen des Menschen liegen. Der Mensch wird als „ganzer Mensch“ dokumentiert.

Anzumerken ist, dass Gerhard Hesch die Überlegungen zu dem Menschenbild „complex man“ völlig außer Acht gelassen hat. Lediglich das rational-ökonomische Menschenbild des „homo oeconomicus“ nahm er als Paradigma der funktionalen Organisation und verglich es mit dem Menschenbild neuer Organisationen. Er zeigte den „social man“ und „self-actualizing man“ als Gegenbewegung zum rational-ökonomischen Menschenbild, ignorierte jedoch die Folgerungen dieser Menschenbildtypologien für die Gestaltung seines ganzheitlichen Menschenbildes.

---

<sup>256</sup> Vgl. [Schönweiss 1994: 73-76, zit. nach Hesch 2000: 150]

## **4.4 Das Menschenbild in prozessorientierten Organisationen**

Die Anforderungen, die an Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt werden, wurden im vorigen Kapitel 3 beleuchtet und illustriert. Dabei handelt es sich um ein explizites Menschenbild, das die wünschens- und erstrebenswerten Fähigkeiten und Verhaltensweisen des arbeitenden Mitarbeiters veranschaulicht.

Aus den vorherigen Überlegungen ist klar ersichtlich, dass sich das Menschenbild in prozessorientierten Organisationen ändert. Basierend auf den zuvor analysierten Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte und in Anlehnung des von Hesch<sup>257</sup> erforschten Menschenbildes ergibt sich folgendes Menschenbild in prozessorientierten Organisationen:

- Der Mensch ist autonom und selbstbewusst.
- Der Mensch denkt und handelt kundenorientiert.
- Der Mensch besitzt soziale Kompetenz.
- Der Mensch handelt eigenverantwortlich und ist zur Selbstführung fähig.
- Der Mensch ist vertrauenswürdig und schenkt Vertrauen.
- Der Mensch ist zu Emotionen und zu Empathie fähig.
- Der Mensch ist kommunikativ und lernfähig.
- Der Mensch ist flexibel, kooperativ, anpassungs- und teamfähig.
- Der Mensch ist kreativ, einfallsreich und problemlösungsfähig.

Einige Aspekte von der Menschenbildtypologie des „autonomen Wissensarbeiters“, wie etwa Kreativität, Selbstverantwortung, Vertrauen, lebenslanges Lernen, kreative und soziale Talente, spiegelt das Menschenbild in prozessorientierten Organisationen wieder. Desgleichen sind die drei Funktionen der Arbeit, nämlich Kreativität, Kommunikation und Persönlichkeitsmerkmale, die Horx definierte, in diesem Menschenbild vorhanden. Merkmale des „autonomen Wissensarbeiters“, wie beispielsweise Spaß, Freiheit und

---

<sup>257</sup> Vgl. [Hesch 2000: 150]

moralische Handlungsweisen (Höflichkeit, Nachhaltigkeit oder „Glokalismus“) lassen sich bloß vereinzelt aus der Literatur, die die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen formulieren, ableiten. Demzufolge beschreibt das Menschenbild des „autonomen Wissensarbeiters“ ein ähnliches Bild, verfasst es jedoch nicht so explizit wie es hier geschehen ist.

Wie bereits Hesch bestätigte, gelten die Annahmen des „homo oeconomicus“ nicht mehr und stehen im starken Kontrast zu den in prozessorientierten Organisationen geltenden Annahmen über den Menschen.<sup>258</sup>

Die Annahmen des Menschenbilds „complex man“ werden in der Literatur betreffend prozessorientierter Organisationen bestätigt noch widerlegt. Daher können bloß vereinzelt Folgerungen aus dieser Menschenbildtypologie gezogen werden. Der Mensch in prozessorientierten Organisationen ist bereit zu lernen und einem ständigen Wandel in Bezug auf die Kundenwünsche, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen unterworfen. Allerdings liegt in Gegensatz zum „complex man“-Menschenbild keine sonderliche Betonung auf die unterschiedlichen Motive oder Bedürfnisse des prozessorientierten Mitarbeiters. Das Menschenbild des „complex man“ bedeutet dennoch einen wichtigen Schritt für die aktuellen Theorien, in dem ein realistischeres Menschenbild dargestellt wird. Es kann als Ausgangspunkt, teilweise sogar als Basis für das Menschenbild in prozessorientierten Organisationen gesehen werden.

Wie bereits in Kapitel 3.1.9 kritisiert, sind die Anforderungen an die Führungskräfte und vielmehr an ihre Mitarbeiter utopisch. Bei dieser Typologie wird jedenfalls ein ganzheitliches Menschenbild formuliert, das alle möglichen Aspekte, die in der prozessorientierten Organisation als bedeutsam gelten, einschließt.

Die zwei grundlegenden Merkmale „Vertrauen“ und „Einfühlungsvermögen“ der Theorie Z sind ebenso bedeutende Bedingungen in prozessorientierten Organisationen. Ferner stimmen einige Eigenschaften des Typ Z, wie beispielsweise die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen oder die Bevorzugung von Generalisten mit der

---

<sup>258</sup> Vgl. [Hesch 2000: 120]

prozessorientierten Organisation überein. Dennoch entsprechen viele Merkmale der Theorie Z nicht den Besonderheiten der prozessorientierten Organisation.

Auffällig ist, dass sich nahezu alle Annahmen der Theorie Y von McGregor in diesem Menschenbild der prozessorientierten Organisation wieder finden. Dies kritisiert Drumm<sup>259</sup> und argumentiert, dass die Annahmen für das Paradigma der neuen Dezentralisation einem zu idealistischen Menschenbild entsprechen. Fernerhin besteht ein generelles, offenes Problem bei diesen Konzepten, nämlich inwieweit die Thesen generell gelten oder wie sie nach Branche oder Unternehmensgröße differenziert werden müssten.

---

<sup>259</sup> Vgl. [Drumm 1996. 18-19]

## 5 Führung in prozessorientierten Organisationen

In der personalwirtschaftlichen und organisationspsychologischen Forschung wurden unzählige Theorien entwickelt, die Führung und deren praktischen Nutzen sowie ihre ideale Umsetzung zu erklären versuchen. Es lag im Bestreben der Verfasser dieser Theorien aufzuzeigen, wie sich die Führungskraft optimal zu verhalten habe, um das gewünschte Ergebnis von ihren Mitarbeitern zu erhalten.

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Frage, wie sich die Personalführung für die prozessorientierte Organisation gestalten soll. Nach einer kurzen Einleitung wird jeweils eine passende Theorie übersichtsartig dargestellt. Anschließend werden jeweils die Aspekte dieser Theorien mit den Anforderungen, die an Führungskräfte und Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt werden, welche bereits in Kapitel 3 analysiert und zu Merkmalen zusammengefasst wurden, verglichen. Am Ende dieses Kapitels findet sich eine übersichtliche Tabelle, die die Merkmale den untersuchten Theorien gegenüberstellt.

### 5.1 Grundlagen der Führung

Die Führungsforschung hat viele unterschiedliche Definitionen hervorgebracht, daher ist eine einheitliche Definition von Führung nicht zu finden. Oswald Neuberger<sup>260</sup> listet verschiedene Inhalte von Führungsdefinitionen auf:

- Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt damit die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme.
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele erreichen.
- Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung.
- Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen.

---

<sup>260</sup> [Neuberger 1990, zit. nach Rodler/Kirchler 2002: 10]

- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.

Diese Definition lässt sich ebenfalls mit grundlegenden Merkmalen der prozessorientierten Organisation gut vereinbaren und sieht Motivation als wichtiges Führungsinstrument.

### 5.1.1 Typologie der Führungstheorien nach Jago

Um einen Überblick der diversen Ansätze in der Führungsforschung zu geben, ist die Gruppierung der Theorien nach inhaltlichen Unterscheidungsmerkmalen nach Arthur G. Jago<sup>261</sup> nützlich.

	<b>Universelle Führungstheorie</b>	<b>Kontingenztheorien</b>
<b>Persönlichkeits-eigenschaften</b>	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	Führungspersönlichkeit in Kontext von Situationen und Umgebung
<b>Führungsverhalten</b>	Interaktionsverhalten der Führungskraft	Wechselwirkung der variablen Situation und Verhalten

Abbildung 5-1: Typologie der Führungstheorien nach Jago<sup>262</sup>

Diese Abbildung zeigt vier Ansätze: Universelle Führungsansätze (universal approach) gehen davon aus, dass Führungsqualitäten und -verhalten universell, also von der Situation unabhängig, gültig sind. Kontingenzansätze (contingency approach) basieren auf der Annahme, dass je nach Situation unterschiedliche Verhaltensweisen wirksam werden. Persönlichkeitsansätze (trait approach) nehmen an, dass stabile Persönlichkeitsmuster den Führungserfolg beeinflussen. Verhaltensansätze (behaviour

<sup>261</sup> Vgl. [Jago 1982: 315-330, zit. nach Rodler/Kirchler 2002: 22-23]

<sup>262</sup> Vgl. [Jago 1982: 316, zit. nach Rodler/Kirchler 2002: 22]

approach) konzentrieren sich auf beobachtbares Verhalten von Führenden, indem sie die Handlungen inklusive der Konsequenzen einer Führungsperson untersuchen.<sup>263</sup> Die Führungsstilexperimente von Kurt Lewin führten zu einer grundlegenden, verhaltensorientierten Führungsstiltypologie, die im Anschluss beschrieben wird. Ebenso zählt das „Managerial Grid“-Modell zu den Verhaltenstheorien der Führung. Die Situative Reifegradtheorie und die Weg-Ziel-Theorie gelten als Kontingenzansätze. Diese drei Führungstheorien werden im weiteren Verlauf der Arbeit kurz dargestellt und analysiert.

### 5.1.2 Typologie des Führungsstils nach Lewin

Der Vollständigkeit halber sei die empirische Führungsstilforschung nach Kurt Lewin<sup>264</sup> (1939) erwähnt, die zum Ziel hatte, effektives von ineffektivem Führungsverhalten zu unterscheiden. Er identifizierte drei grundlegende Führungsstile (leadership styles)<sup>265</sup>:

- **Demokratisch:** Führungskräfte versuchen Aufgaben und Ziele in der Gruppe zu diskutieren, Mitentscheidungen zu ermöglichen und Transparenz in Führungsentscheidungen anzustreben.
- **Autokratisch:** Führungskräfte bestimmen und steuern die Aufgaben und Ziele
- **Laissez-faire:** Führungskräfte geben Mitarbeitern bei der Aufgabenausführung volle Entscheidungsfreiheit und vermeiden Beurteilungen.

Ein demokratischer (kooperativer) Führungsstil erzielt die gleiche Leistung wie der autokratische Führungsstil, hat jedoch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, wobei der Laissez-faire Führungsstil die schlechtesten Ergebnisse lieferte.<sup>266</sup> Die Ergebnisse gelten heute genauso und dienen zur Orientierung für die nachstehenden, untersuchten Führungstheorien. In der oben beschriebenen Führungstheorientypologie zählt diese Führungsstiltypologie zu den Verhaltenansätzen der Führung.

---

<sup>263</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 22-23]

<sup>264</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al. 2005: 341]

<sup>265</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 29]

<sup>266</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al. 2005: 341], [Rodler/Kirchler 2002: 29]

## 5.2 Grundlagen der Motivation

Einer der meist beachteten Bereiche der organisationspsychologischen Forschung ist die Arbeitsmotivation. Das Verständnis über Motivation ist relevant für das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen sowie für die allgemeine Führungsfunktion und aus diesem Grunde wird diesem Gebiet hier kurz Rechnung getragen.

Weinert<sup>267</sup> behauptet, dass die Erkenntnis, „*welche Kräfte Menschen dazu bewegen, Energie in eine Aufgabe oder Arbeit zu investieren, eine Arbeit überhaupt aufzunehmen, jeden Tag am Arbeitsplatz erscheinen, gewissen Leistungen zu vollbringen oder an der Fertigstellung einer Aufgabe mit Initiative und Interesse zu arbeiten,*“<sup>268</sup> gleichermaßen im Interesse der Forscher und der Organisationsleitungen steht.

Die Gründe für das Erforschen der Arbeitsmotivation sind das Verständnis des Verhaltens der Arbeitnehmer, um zusätzlich Vorhersagen treffen zu können. Überdies haben Organisationen viele Möglichkeiten das Arbeitsverhalten und damit auch die Leistung zu beeinflussen. Nicht nur Motivation allein bestimmt das Verhalten, sondern auch andere Variablen wie etwa Bemühungen, Fähigkeiten, Erwartungen, Werte und frühere Erfahrungen müssen in den Motivationstheorien berücksichtigt werden.<sup>269</sup> Im Allgemeinen werden die wichtigsten Motivationsaspekte am Arbeitsplatz in

- „*der Anregung von Aktivitäten,*
- *der Richtung des Verhaltens (Zielgerichtetheit),*
- *der „Stärke“ der Reaktionen und der Bemühungen,*
- *und der Fortdauer des Arbeitsverhaltens über einen begrenzten Zeitraum liegen.*“<sup>270</sup>

---

<sup>267</sup> Vgl. [Weinert 1998: 141]

<sup>268</sup> [Weinert 1998: 141]

<sup>269</sup> Vgl. [Weinert 1998: 141-142]

<sup>270</sup> [Weinert 1998: 142]

Die Motivation bestimmt also die inhaltliche Form und Ausrichtung des arbeitsbezogenen Verhaltens sowie die Intensität und die Zeitdauer dieses Verhaltens.<sup>271</sup>

Allerdings beschränkt sich das Konstrukt der Arbeitsmotivation auf nur einige Aspekte aufgabenbezogenen Verhaltens: Die Stärke der Arbeitsmotivation hängt dabei im Wesentlichen von zwei Variablen ab<sup>272</sup>:

1. Wünschbarkeit des Verhaltensergebnisse bzw. der „**Valenz**“ (der Wert) des Handlungsergebnisses
2. „**Erwartung**“ bzw. der angenommenen Wahrscheinlichkeit, dass auf dieses Verhalten hin das jeweilige Ergebnis auch eintritt<sup>273</sup>

Bereits Anfang der 1930er Jahre wurden die Schlüsselbegriffe „Erwartung“ und „Valenz“ durch Edward C. Tolman und Kurt Lewin in die Psychologie eingeführt und spiegeln gleichzeitig zwei zentrale Perspektiven wider, nämlich die **Inhaltstheorien** der Motivation (Valenz) und die **Prozesstheorien** (Erwartung) der Arbeitsmotivation. Inhaltstheorien untersuchen was und welche inhaltlichen Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren. Bei den Prozesstheorien werden Entscheidungen untersucht, die Individuen unter Berücksichtigung auf Handlungen zu machen haben und darauf, wie die Handlungen angetrieben, gerichtet und beendet werden.<sup>274</sup> Die Motivationstheorien Führung nach Zielvereinbarung und die Theorie der Zielsetzung, die nachstehend untersucht werden, zählen zu den Prozesstheorien der Motivation und das „Job-Characteristics-Model“ beschreibt eine praktische Anwendung der Inhaltstheorie.

Den Mitarbeiter zu motivieren zählt zu einer wichtigen Aufgabe der Führung, wie in der oben angeführten Definition von Neuberger nachgewiesen wird. Aus diesem Grunde wird diesem Thema hier Rechnung getragen und einige Motivationstheorien, die bereits explizit in der prozessorientierten Literatur auftauchen, werden kurz vorgestellt und analysiert.

---

<sup>271</sup> Vgl. [Gebert/v. Rosenstiel 2002: 43], [Weinert 2005: 188]

<sup>272</sup> Vgl. [Gebert/v. Rosenstiel 2002: 43]

<sup>273</sup> [Lawler 1977: 70, zit. nach Gebert/v. Rosenstiel 2002: 43]

<sup>274</sup> Vgl. [Campbell et al. 1976, zit. nach Gebert/v. Rosenstiel 2002: 43]

### **5.3 Anforderungen der prozessorientierten Organisation an Mitarbeiter und Führungskräfte**

Gemäß der Kapitel 3.1.9 und 3.2.8 repräsentieren folgende in Tabelle 5-1 zusammengefasste Merkmale die Anforderungen der prozessorientierten Organisation an Führungskräfte und ihre Mitarbeiter.

<b>Mitarbeiter</b>	<b>Führungskraft</b>
Prozessarbeit	Unterstützende Tätigkeiten
„Empowerment“	Delegation
Vertrauen	Vertrauen
Kommunikation	Kommunikation
Lernbereitschaft	
Flexibilität	

**Tabelle 5-1: Übersicht der Anforderungen der prozessorientierten Organisation**

Die in der Übersicht (Tabelle 5-1) aufgelisteten Begriffe stehen in den nachfolgenden Kapiteln und Führungstheorien als Oberbegriffe für die analysierten Anforderungen der prozessorientierten Organisation an Mitarbeiter und Führungskräfte, die in Kapitel 3.1.9 und 3.2.8 ausführlicher definiert wurden.

Diese Auflistung formuliert die Variablen, die zur Überprüfung der Kompatibilität der Motivations- und Führungstheorien in prozessorientierten Organisationen verwendet werden. Mit Hilfe dieser Auflistung werden passende Aspekte in den Motivations- und Führungstheorien aufgezeigt und beschreibt im letzten Teil dieses Kapitels (siehe Kapitel 5.10) die Personalführung in der prozessorientierten Organisation. Ebenfalls können diese Variablen als Basis für weitere Untersuchungen in prozessorientierten Organisationen verwendet werden.

## **5.4 Führen mit Zielvereinbarungen nach Drucker**

Der erste Ansatz, die hier näher betrachtet und analysiert wird, ist das Führen mit Zielvereinbarungen bzw. „Management by Objectives“ (MbO) nach Peter Drucker, der diesen Begriff 1954 prägte. Dieser Ansatz gilt als Handlungsanweisung bzw. praktische Anwendung der Zielsetzungstheorie, die die Auswirkungen von Zielen auf Mitarbeiterleistung erforscht, was im nächsten Kapitel genauer dargestellt und untersucht wird. Mehrmals wird das Konzept der MbO in der prozessorientierten Literatur betont und eignet sich daher für die Erklärung des (Führungs-)Verhaltens in prozessorientierten Organisationen.

Der Grundgedanke des MbO besagt, dass aus möglichst genauen und konkreten Unternehmenszielen die Ziele für Mitarbeiter abgeleitet werden müssen, dass Ziel- statt Verfahrenorientierung relevant ist, dass die Leistungsbeurteilung auf Ist-Soll-Vergleichen basieren soll und dass eine regelmäßig Zielüberprüfung und -anpassung stattfinden muss. Der Zielsetzungsprozess geht in der Hierarchie in beide Richtungen, indem aus übergeordneten Unternehmenszielen Subziele für verschiedene Betriebsebenen induziert und indem Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen bei der Zielerstellung beteiligt werden.<sup>275</sup>

### **5.4.1 Führen mit Zielvereinbarungen in prozessorientierten Organisationen**

Diese Führungsmethode wird explizit in den Werken von Warnecke<sup>276</sup> und Champy<sup>277</sup> erwähnt und als ideal für prozessorientierte Organisationen bezeichnet. Durch die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in den Zielfindungsprozess fühlt sich der Mitarbeiter diesen Zielen gegenüber mehr verpflichtet als wenn er diese nur delegiert bekäme. Die

---

<sup>275</sup> Vgl. [Kirchler/Rodler 2001: 66-67]

<sup>276</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 180-181]

<sup>277</sup> Vgl. [Champy 1995: 135-137]

(Mit-)Entscheidungsbefugnis bei der Zielfindung bestätigt das Vorhandensein der Variable „Empowerment“ in dieser Theorie.

Bei der Zielgenerierung, oftmals in Form von Mitarbeitergesprächen, kommunizieren Führungskräfte und Mitarbeiter offen. Weiters delegieren die Führungskräfte die gemeinsam definierten Ziele an die Mitarbeiter ohne direkt Aufgaben zuzuteilen. Der Mitarbeiter ist allein verantwortlich für die Aufgabenerledigung und -ausführung. In dieser Situation vertraut die Führungskraft dem Mitarbeiter und der Mitarbeiter zeigt sich vertrauenswürdig und selbstverantwortlich.

Laut Kirchler und Rodler<sup>278</sup> fördert Führung mit Zielvereinbarungen den Teamgeist, die Leistungsqualität und das Kostenbewusstsein durch die gemeinsam definierten Ziele. Diese Zielsetzungen unterstützen die Selbstentfaltung der Mitarbeiter. Überdies schaffen die Ziele die Möglichkeit der Selbstkontrolle und steigern die Leistungsmotivation durch die Vereinbarung der Zielerreichung, wobei ebenfalls das „Empowerment“ der Mitarbeiter gewährleistet wird.

Allerdings können bei diesem Ansatz auch Probleme auftreten, da widersprüchliche Ziele festgelegt wurden oder die Ziele hinderlich bei der Realisierung der Unternehmensziele sind. In der Literatur wird explizit auf die Problematik aufmerksam gemacht, dass bei der Zieldefinition die einzelnen Geschäftseinheiten konkurrieren können<sup>279</sup>, wenn auch innerhalb der Prozessgruppe Konsens über das Ziel besteht und somit der Teamgeist gesteigert wird. Dessen ungeachtet gestalten sich die Ziele, die in den Prozessen verfolgt werden und auf die die Prozesse ausgerichtet sind, anders als Ziele der funktionalen Organisationen und dies sollte bei der Zielfindung gesondert berücksichtigt werden.

Drumm<sup>280</sup> empfiehlt eine Kombination aus „Management by Objectives“ und Leistungsprämien für die Zielerreichung zur Lösung des Vergütungsproblems. Trotzdem taucht ein Problem bei einer Erfolgsbeteiligung auf, da die individuelle Leistung großteils nicht auf den Erfolg der Unternehmung oder der dezentralen Einheit

---

<sup>278</sup> Vgl. [Kirchler/Rodler 2001: 67]

<sup>279</sup> Vgl. [Champy 1995: 147-148]

<sup>280</sup> Vgl. [Drumm 1996: 17-18]

zurechenbar ist. An einer anderen Stelle verwirft Drumm<sup>281</sup> den Vorschlag von „Management by Objectives“ als Führungsansatz, da er diesen Ansatz als weder systemkonform noch praktikabel empfindet, was zu einem Widerspruch in seiner Argumentation führt.

Nichtsdestotrotz gelten Variablen wie Vertrauen und Kommunikation sowohl bei der Führungskraft als auch bei dem Mitarbeiter für diesen Ansatz und ebenso die Anforderungen „Empowerment“, Prozessarbeit und Delegation werden hier unterstrichen.

---

<sup>281</sup> Vgl. [Drumm 1996: 17]

## **5.5 Theorie der Zielsetzung nach Locke und Latham**

Die Zielsetzungstheorie von Edward A. Locke und Gary P. Latham ist neben MbO eine weitere Prozesstheorie der Motivation und bildet einen Teil des Handlungsphasenmodells bzw. Rubikon-Modells, indem der Handlungsantriebsverlauf in vier Segmente der Motivation und der Volition<sup>282</sup> geteilt wird und das als komplettestes Motivationsmodell gilt.<sup>283</sup>

Diese Theorie basiert auf der Annahme, dass Ziele motivierend wirken. Die zentrale Aussage dieser Theorie ist, dass spezifische, schwierige, herausfordernde, aber erreichbare Ziele zu besseren Leistungen führen. Die Moderatoren Commitment<sup>284</sup> (Zielbindung), Selbstwirksamkeit<sup>285</sup>, Feedback und Aufgabenschwierigkeit haben ebenso einen Einfluss auf die Zielerreichung.<sup>286</sup>

### **5.5.1 Theorie der Zielsetzung in prozessorientierten Organisationen**

In Kapitel 3.2.2.3 wurde bereits die Relevanz der Zielsetzungstheorie in der prozessorientierten Organisation thematisiert. Ganz im Einklang mit dieser Theorie sollten konkrete, spezifische und klare Ziele definiert werden. Diese erzielen eine größere Leistungssteigerung als Ziele, die lediglich implizieren, sein Bestes zu geben. Das liegt daran, dass die „Gib dein Bestes“-Ziele keine externe, fremde Bezugsgröße besitzen und demgemäß individuell bestimmt werden. Bei spezifischen Zielen wird jedoch eine

---

<sup>282</sup> „Wille zur Überwindung von Handlungsbarrieren“ [Kirchler/Rodler 2002: 33]

<sup>283</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al. 2005:278-279]

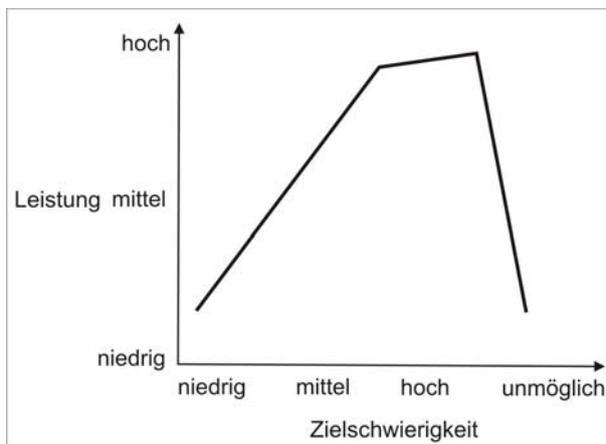
<sup>284</sup> „Bindung an das Ziel mit Selbstverpflichtung und Wille zum persönlichen Einsatz“ [Kirchler/Rodler 2002: 99]

<sup>285</sup> „Annahme eines Individuums, eine Aufgabe autonom bewältigen zu können“ [Kirchler/Rodler 2002: 104]

<sup>286</sup> Vgl. [Locke/Latham 2002: 706-708]

spezifische Leistung verlangt. Allerdings ist die Spezifität der Ziele nicht der alleinige Antrieb für bessere Leistung sondern auch die Schwierigkeit der Ziele ist von Belang.<sup>287</sup>

Locke und Latham<sup>288</sup> postulieren mittels einiger empirischer Befunde einen zunehmenden linearen Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung. Hier fällt auf, dass die Leistung bei höheren Zielerreichungen ansteigt und erst dann abfällt, wenn die Zielerreichung unmöglich erscheint. Dies ist in der untenstehenden Abbildung gut ersichtlich.



**Abbildung 5-2: Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung nach Locke und Latham<sup>289</sup>**

Ein hoch angesetztes Ziel, wie Champy<sup>290</sup> es fordert, jedoch allerdings nur mit der Aussicht auf Erfolg, motiviert die Mitarbeiter. Laut der Zielsetzungstheorie steigt der Wille bzw. die Volition, ein Ziel zu erreichen, mit der Zielerreichungsschwierigkeit. In Abbildung 5-2 ist erkennbar, dass jedoch das Commitment nachlässt, wenn die Erreichbarkeit von Zielen unmöglich scheint.<sup>291</sup> Aus diesem Grunde wurde bereits kritisiert, dass nicht unmögliche, sondern erreichbare Ziele vorgegeben werden sollen.

Einen großen Einfluss auf die Leistung hat auch ein weiterer Moderator der Zielsetzungstheorie, nämlich das Commitment, wie in der untenstehenden Grafik

---

<sup>287</sup> Vgl. [Locke/Latham 1990, zit. nach Locke/Latham 2002: 706]

<sup>288</sup> Vgl. [Locke/Latham 2002: 706], [Locke/Latham 1990, zit. nach Kirchler/Rodler 2002: 55]

<sup>289</sup> Vgl. [Locke/Latham 1984: 22, zit. nach Kirchler/Rodler 2002: 55]

<sup>290</sup> Vgl. [Champy 1995: 136]

<sup>291</sup> Vgl. [Locke/Latham 1990, zit. nach Kirchler/Rodler 2002: 55]

abgebildet ist (siehe Abbildung 5-2). Das bedeutet, dass sich die Mitarbeiter den Zielen gegenüber verpflichtet fühlen. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die Ziele als schwierig gelten. Wenn die Mitarbeiter die Zielerreichung als wichtig empfinden (Importance) und wenn sie annehmen, dass sie das Ziel erreichen können (Selbstwirksamkeit, Self-Efficacy), erleichtert dies die Zielbindung erheblich. Es gibt viele Möglichkeiten, um Ziele als bedeutend zu deklarieren. Beispielsweise gelingt dies durch Unterstützung und Kommunikation durch die Führungskräfte oder durch Autonomie der Mitarbeiter bei der Zielfindung.<sup>292</sup> Dies schlägt auch Warnecke<sup>293</sup> vor: Jedes Ziel sollte zweckdienlich generiert und an die jeweilige Einheit angepasst werden. Ferner sollte jeder Beteiligte beim Zielfindungsprozess eingeschlossen werden. Die Führungskräfte haben hierbei eine unterstützende Funktion inne. Die Variablen, die hiermit bestätigt werden, sind Delegation, im Sinne der aktiven Miteinbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, unterstützende Fähigkeiten und das „Empowerment“, da die Mitarbeiter Verantwortung für die Erreichung der Ziele übernehmen und ihren Arbeitsaufwand selbst steuern.

---

<sup>292</sup> Vgl. [Locke/Latham 2002: 707-708]

<sup>293</sup> Vgl. [Warnecke 1993: 185]

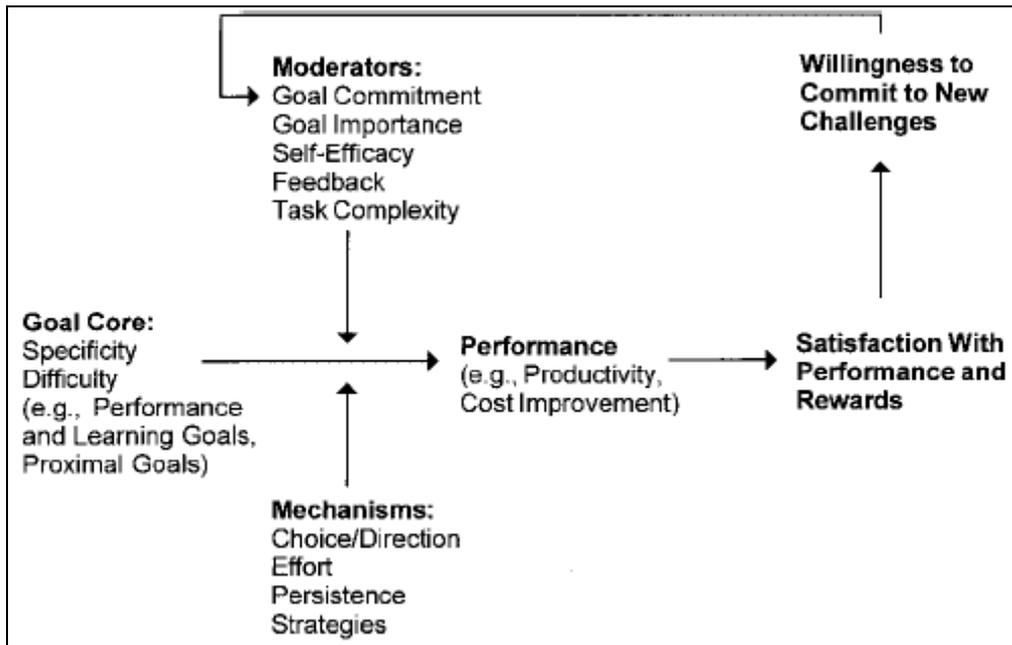


Abbildung 5-3: Essential Elements of Goal-Setting Theory and the High-Performance Cycle nach Locke und Latham<sup>294</sup>

Anhand der Abbildung des „High-Performance Cycle“ ist ersichtlich, dass die moderierende Variable Feedback ebenfalls für die Zielsetzungstheorie bedeutend ist. Ein konstanter Dialog in beide Richtungen wird bei der Arbeit in prozessorientierten Organisationen besonders hervorgehoben, wie bereits in Kapitel 3.1.6 diskutiert wurde. Locke und Latham<sup>295</sup> bestätigen, dass Feedback für den Erfolg wichtig ist, da sie den Fortschritt in Bezug auf die Zielerreichung klären. Feedback hilft bei der richtigen Abstimmung des Arbeitsaufwands, der Anstrengung und der Arbeitsleistung. Die Variable Kommunikation ist von großer Bedeutung in dieser Theorie, wie auch in der prozessorientierten Organisation.

Die Aufgabenkomplexität (Task Complexity) bildet den dritten Moderator der Zielsetzungstheorie. Locke und Latham<sup>296</sup> unterscheiden zwischen Zielerreichungsschwierigkeit und Aufgabenschwierigkeit. Die Komplexität der Aufgabe bestimmt die Aufgabenschwierigkeit. Die Zielschwierigkeit besteht wiederum aus der

<sup>294</sup> [Locke/Latham 2002: 714]

<sup>295</sup> Vgl. [Locke/Latham 2002: 708]

<sup>296</sup> Vgl. [Locke et al. 1981: 126-127]

erforderlichen Leistung zur Zielerreichung und wird generell mit Zielbezug angegeben. Komplexe Aufgaben erfordern mehr Fähigkeiten und Kenntnisse und daher werden diese, zumindest anfangs und selbst nach größerer Anstrengung, weniger gut gelöst als einfache Aufgaben. Infolgedessen ist die Zielerreichung bei komplexen Aufgaben kleiner als bei einfachen.<sup>297</sup> Dieser Ansatz beinhaltet implizit die Variablen Lernbereitschaft und Flexibilität, da ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen für die Bewerkstelligung komplexer Aufgaben benötigt wird, wobei die Prozessarbeit im Vergleich zu einer Teilaufgabe als komplex definiert werden kann, und da Aufgaben flexibel und unterschiedlich gelöst werden können.

Dementsprechend stimmt die Theorie der Zielsetzung mit etlichen Merkmalen bezüglich der Anforderungen von prozessorientierten Organisation überein. Selbst Vertrauen wird in der Zielsetzungstheorie erwähnt. Bei der Zielvorgabe von übergeordneten Stellen sollen Mitarbeiter die Ziele als fair und angemessen empfinden und dem Management vertrauen, da diese Vorgaben ansonsten abgelehnt werden könnten.<sup>298</sup> Ebenso sollten die Führungskräfte den Mitarbeitern in Bezug auf die Zielerreichung vertrauen.

---

<sup>297</sup> Vgl. [Locke/Latham 2002: 708-709]

<sup>298</sup> Vgl. [Locke/Latham 1979: 79]

## 5.6 Das „Job-Characteristics-Model“ nach Hackman und Oldham

Ein praktisches Modell, das die Annahmen der Inhaltstheorien der Motivation wiedergibt, ist das „Job-Characteristics-Model“, auch Modell der Arbeitcharakteristika genannt, von Edwin A. Locke und Gary P. Latham<sup>299</sup>. In diesem Modell werden Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung aufgezeigt, um die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

$$\text{MPS} = \left( \frac{\text{Variabilität} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \right) \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback}$$

**Abbildung 5-4: Die Motivationspotentialformel (MPS)<sup>300</sup>**

Die Formel zur Errechnung des Motivationspotentials<sup>301</sup> (MPS, siehe Abbildung 5-4) beinhaltet die fünf Kernvariablen Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Feedback und Autonomie. Die multiplikativen Komponenten implizieren, dass Autonomie und Feedback wichtige Komponenten der Arbeitsgestaltung sein müssen.<sup>302</sup> Demzufolge führt Arbeit mit einem hohen Motivationspotential zu hoher intrinsischer Motivation und Zufriedenheit sowie zu niedriger Abwesenheit und Fluktuationsrate. Die für das Motivationspotential wichtigen Determinanten in der Arbeitssituation können mithilfe des „Job Diagnostic Survey“, ein spezifisch entwickeltes Messverfahren, ermittelt werden.<sup>303</sup>

---

<sup>299</sup> Vgl. [Hackman/Oldham 1976, 1980, zit. nach Weinert 2004: 200]

<sup>300</sup> [Kirchler/Rodler 2002: 31]

<sup>301</sup> Motivationspotential der Tätigkeit bzw. Motivating Potential Score (MPS): „*Ausmaß der Motivation, die Mitarbeiter aus ihrer Arbeit schöpfen können.*“ [Kirchler/Rodler 2002: 30]

<sup>302</sup> Vgl. [Hackman/Oldham 1980, zit. nach Kirchler/Rodler 2002: 30]

<sup>303</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al. 2005: 284]

### 5.6.1 Das „Job-Characteristics-Model“ in prozessorientierten Organisationen

Für die prozessorientierte Organisation ist diese Formel sehr zutreffend, da alle Kernvariablen einen hohen Wert besitzen und berücksichtigt werden. Fast könnte behauptet werden, dass die Anforderungen an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen auf den Komponenten dieses Modells basieren, da diese im höchsten Ausmaß erfüllt werden.

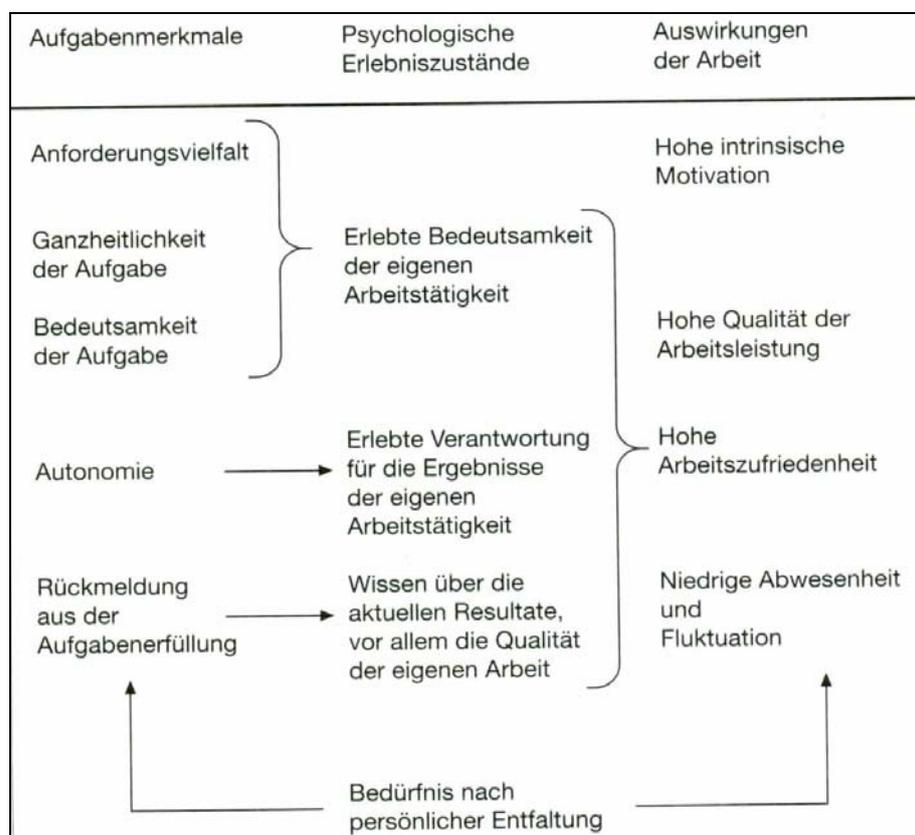


Abbildung 5-5: Job-Characteristics-Model von Hackman und Oldham<sup>304</sup>

In diesem Modell wird Autonomie mit Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsspielräumen des Individuums bei der Termin-, Ablauf- und Verfahrensplanung beschrieben.<sup>305</sup> Der Arbeitnehmer kann sich die Zeit für die

<sup>304</sup> [Hackman/Oldham 1980: 78-80, zit. nach Kirchler/Rodler 2002: 32]

<sup>305</sup> Vgl. [Robbins 2001: 522]

Erledigung der Arbeit und die Vorgehensweise frei einteilen und wählen.<sup>306</sup> Gerade in prozessorientierten Organisationen wird besonderen Wert auf die Autonomie des Arbeitnehmers gelegt. Die Forderung des „Empowerments“ der Mitarbeiter stellt eine bedeutende Variable für die prozessorientierte Organisationsgestaltung dar. Aus der Führungsperspektive ist die Delegation eine weitere entscheidende Variable für diese Theorie. Die Autonomie in der Motivationspotentialformel gewährt den Mitarbeitern einen größeren Entscheidungsraum, der auf Grund der Verantwortungsübertragung von der Führungsebene eingeräumt wird. Die gegebene Autonomie im „Job-Characteristics-Model“ sowie in der prozessorientierten Organisation vermittelt dem Mitarbeiter ein Gefühl persönlicher Verantwortung für die Arbeitsergebnisse.<sup>307</sup>

Ebenso wie bei der Theorie der Zielsetzung ist das Feedback ein wichtiger Faktor für die Motivation der Mitarbeiter. In diesem Modell stellt die Komponente Feedback den Grad der direkten und eindeutigen Information über die Effektivität der erbrachten Leistung dar. Mit der Möglichkeit des Feedbacks werden die Beschäftigten über die Effektivität ihrer Arbeitsergebnisse in Kenntnisse gesetzt.<sup>308</sup> Folglich ist die regelmäßig Kommunikation zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern als Anforderung der prozessorientierten Organisationen in dieser Theorie veranschaulicht.

Aus Abbildung 5-5 ist ersichtlich, dass die drei Komponenten Anforderungsvielfalt (Variabilität), Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Aufgabe die Sinnhaftigkeit der Arbeit ausmachen. Wenn diese Variablen gegeben sind, empfindet der Arbeitnehmer seine Arbeit als wichtig, wertvoll und lohnend.<sup>309</sup>

Die Anforderungs-, Tätigkeitsvielfalt bzw. Variabilität beschreibt das Ausmaß, indem verschiedene Tätigkeiten die Ausübung unterschiedlicher Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Begabungen erfordern.<sup>310</sup> Laut Hammer und Champy<sup>311</sup> wird die Prozessarbeit auf Grund ihrer Variabilität inhaltsreicher, komplexer und interessanter. Mittels

---

<sup>306</sup> Vgl. [Kirchler/Rodler 2002: 31]

<sup>307</sup> Vgl. [Robbins 2001: 522-523]

<sup>308</sup> Vgl. [Robbins 2001: 522], [Kirchler/Rodler 2002: 31]

<sup>309</sup> Vgl. [Robbins 2001: 522]

<sup>310</sup> Vgl. [Robbins 2001: 522], [Kirchler/Rodler 2002: 30]

<sup>311</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 95]

Lernbereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen werden verschiedenartige Tätigkeiten, ganz im Sinne der Prozessarbeit, bewerkstelligt. In der prozessorientierten Organisation werden Mitarbeiter mit einem breiten Berufsfeld und mannigfaltigen Fähigkeiten bevorzugt. Wechselnde und verschiedenartige Aufgabenstellungen verlangen nach flexiblen Mitarbeitern, die sich ebenfalls ideal für die Arbeitsanforderungen einer prozessorientierten Organisation eignen. Dennoch ist nicht sichergestellt wie abwechslungsreich sich Prozessarbeit gestaltet. Ist ein einziger Mitarbeiter nur für einen Prozess oder auch in einem Team nur für die gleiche Aufgabe zuständig, wird seine Arbeit wenig vielfältig und variabel sein.

Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe beschreibt das Ausmaß, der Fertigstellung einer ganzen, identifizierbaren Tätigkeit.<sup>312</sup> Bei der prozessorientierten Organisation werden ganzheitliche Arbeitsinhalte zu Prozessen zusammengefügt. Je nachdem ob man im Team oder als Caseworker arbeitet, wird der Grad der Ganzheitlichkeit der Aufgabe variieren. Nichtsdestotrotz ist auf Grund der Variable Prozessarbeit die Anforderung der prozessorientierten Organisationen in dieser Theorie berücksichtigt.

Die Bedeutung der Aufgabe bezieht sich auf die Wichtigkeit einer Arbeit und auch auf das Ausmaß, zu welchem eine Tätigkeit auch für das Leben anderer Personen, für die Organisation und die Umwelt wichtig ist.<sup>313</sup> Wie Hammer und Champy<sup>314</sup> bereits in Kapitel 3.1.3 argumentieren, wird die Prozessarbeit auf Grund ihrer Ganzheitlichkeit für die Mitarbeiter bedeutungsvoller.

Das Modell (siehe Abbildung 5-5) sagt aus, dass Personen hoch intrinsisch motiviert werden, wenn sie erfahren (Kenntnis der Ergebnisse), dass sie persönlich (wahrgenommene Verantwortung) eine wichtige Aufgabe gut bewerkstelligt haben (erlebte Sinnhaftigkeit). Wenn sich diese drei psychologischen Zustände steigern, nehmen auch Motivation, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu. Die Stärke des individuellen Bedürfnisses nach Entfaltung hat einen Einfluss auf die

---

<sup>312</sup> Vgl. [Robbins 2001: 522], [Kirchler/Rodler 2002: 31]

<sup>313</sup> Vgl. [Kirchler/Rodler 2002: 31]

<sup>314</sup> Vgl. [Hammer/Champy 1995: 95-96]

Wechselwirkungen zwischen den Aufgabenmerkmalen und den Auswirkungen der Arbeit.<sup>315</sup>

Über die unterstützende Funktion der Führungskraft sowie über das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird in dieser Theorie keine Aussage getroffen. Nichtsdestotrotz eignet sich diese Motivationstheorie hervorragend für die Darstellung der Anforderungen der prozessorientierten Organisation an Mitarbeiter.

Viele Untersuchungen bestätigten, dass die „psychologische Bedeutsamkeit“ der Arbeit und das Gefühl der Selbstverantwortung für das Ergebnis der eigenen Arbeit gute Prädiktoren für die „internale Arbeitsmotivation“ sind.<sup>316</sup> Mitarbeiter mit hoher internaler Arbeitsmotivation empfinden Erfolg bei Leistung guter Arbeit und sind an der guten Qualität der Produkte und der Dienstleistungen, die sie oder ihr Team erzielen, interessiert.<sup>317</sup> Nichtsdestotrotz ist das „Job-Characteristics-Model“ in Bezug auf die multiplikativen bzw. additiven Wirkungen der Motivationspotentialformel sowie in Bezug auf dem Verhältnis, der Messung und der Aussagekraft der Komponenten umstritten.<sup>318</sup>

---

<sup>315</sup> Vgl. [Robbins 2001: 523]

<sup>316</sup> Vgl. [Williams/Bunker 1993, zit. nach Weinert 2004: 201]

<sup>317</sup> Vgl. [Weinert 2004: 201-202]

<sup>318</sup> Vgl. [Robbins 2001: 523], [Weinert 2004: 203]

## 5.7 Das „Managerial Grid“-Modell nach Blake und Mouton

Robert R. Blake und Jane S. Mouton entwickeln 1964 das verhaltensorientierte, zweidimensionale „Managerial Grid“-Modell (Verhaltensgitter) basierend auf den Erkenntnissen der Michigan- und Ohio-Studien, die Führungsverhalten untersuchten. Die Studien identifizierten zwei kritische Dimensionen für effektive Führung im Arbeitsprozess: Personen- bzw. Mitarbeiterorientierung und Aufgaben- bzw. Sachorientierung, die in diesem Modell jedoch in Beziehung gesetzt werden. Blake und Mouton verwenden eine neunstufige Skala, wodurch dieses Verhaltensgitter entsteht (siehe Abbildung 5-6).<sup>319</sup>

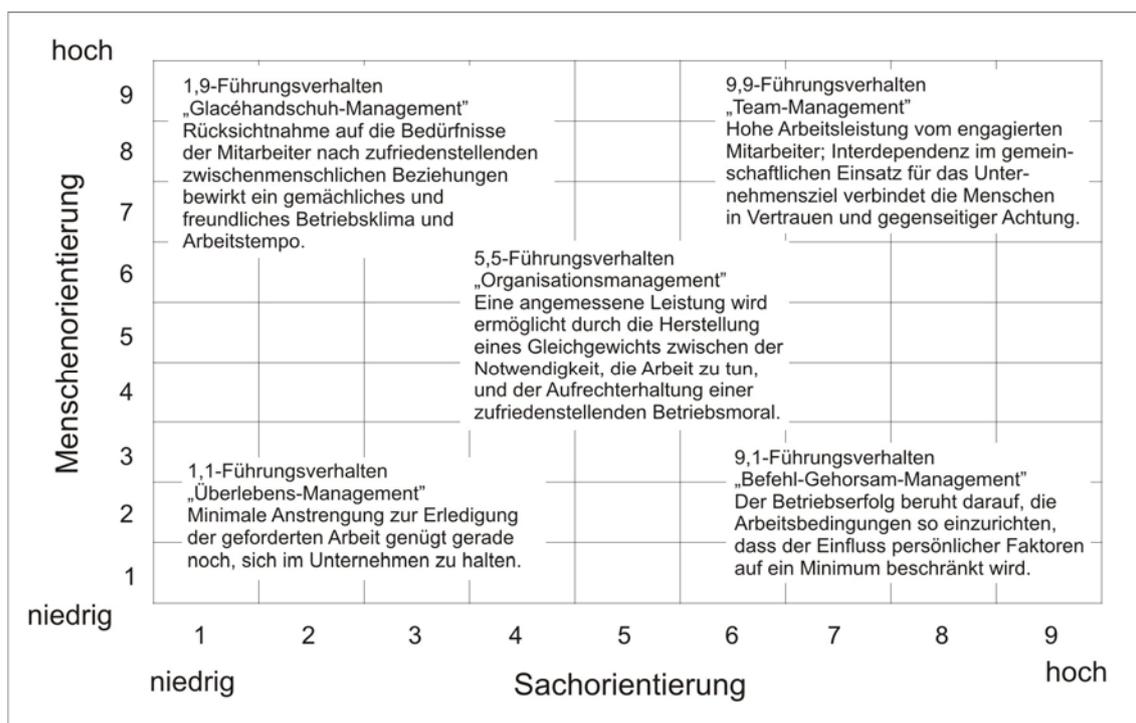


Abbildung 5-6: Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton<sup>320</sup>

Die Kombination der Ausprägungen in den beiden Dimensionen ergibt viele unterschiedliche Führungsstile. Zur Komplexitätsreduktion beschränkten sich Blake und

<sup>319</sup> Vgl. [Weinert 2004: 475], [Scholz 2000:939], [Gebert/v. Rosenstiel 2002: 199]

<sup>320</sup> [Blake/Mouton 1980: 27, zit. nach Scholz 2000:939]

Mouton auf fünf verschiedene Führungsstile, die als Ankerpunkte dienen. Die Führungsstile können anhand von Mechanismen bestimmt werden und werden umfangreich samt ihrer Konsequenzen charakterisiert.

### **5.7.1 Das „Managerial Grid“-Modell in prozessorientierten Organisationen**

Dieses Modell bewegt sich zwischen den zwei Dimensionen Mitarbeiter- und Sachorientierung. Blake und Mouton postulieren eine hohe Ausprägung sowohl bei der Mitarbeiter- als auch bei der Sachorientierung, also einer 9,9 Orientierung im Verhaltensgitter, als idealen Führungsstil. Das bezeichnende „Team-Management“ wird als bestes Führungsverhalten beschrieben, welches in jeder Führungssituation zum Erfolg führt.<sup>321</sup>

Einerseits wird in der prozessorientierten Organisation der Führungskraft eine unterstützende, mitarbeiterorientierte Funktion zugeschrieben, andererseits sollen sie die Umsetzung der Ziele vorantreiben und den Mitarbeitern Unterstützung bei der Tätigkeitsverrichtung zukommen lassen, was auf die sachorientierte Dimension hinweist. Aus der Anforderungsanalyse bezüglich der Führungskraft geht hervor, dass ebenfalls in der prozessorientierten Organisation der Führungsstil „Team-Management“ gefordert und empfohlen wird. Die vorkommende Variable hierbei ist die unterstützende Tätigkeit der Führungskraft.

Dieser Führungsstil beschreibt einen engagierten Mitarbeiter mit hoher Arbeitsleistung. Durch den gemeinsamen Einsatz für die Organisationsziele führt er zu einer Beziehung von Vertrauen und Respekt.<sup>322</sup> Diese Charakterisierung beschreibt die Anforderung Vertrauen. Empowerment und Kommunikation können in diese Theorie eingerechnet werden.

---

<sup>321</sup> Vgl. [Scholz 2000:940]

<sup>322</sup> Vgl. [Weinert 200: 476]

Zugegeben vereinfacht dieses populäre Modell die komplexe Führungsdynamik. Vorteilhaft ist dies für die Praxis, da dieses Konzept leicht und zuverlässig verwendet werden kann. Allerdings fehlen in diesem Ansatz die situativen Variablen, die ebenfalls einen Einfluss auf die Wahl des Führungsstils haben.<sup>323</sup>

---

<sup>323</sup> Vgl. [Scholz 2000:940], [Weinert 200: 476]

## 5.8 Die Situative Reifegradtheorie nach Hersey und Blanchard

Die Situative Reifegradtheorie von Paul Hersey und Ken Blanchard gehört zu den Kontingenzmodellen der Führung, die auf den beiden zentralen Verhaltensdimensionen, Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, der Ohio-Studien basieren. Diese Theorie bildet mittels ihrer unabhängigen Hauptdimensionen eine Vier-Felder-Skala (siehe Abbildung 5-7), die die Verwendung eines Führungsstils unter Berücksichtigung des Reifegrads des Geführten<sup>324</sup> als zentrale Situationsvariable befürwortet.<sup>325</sup>

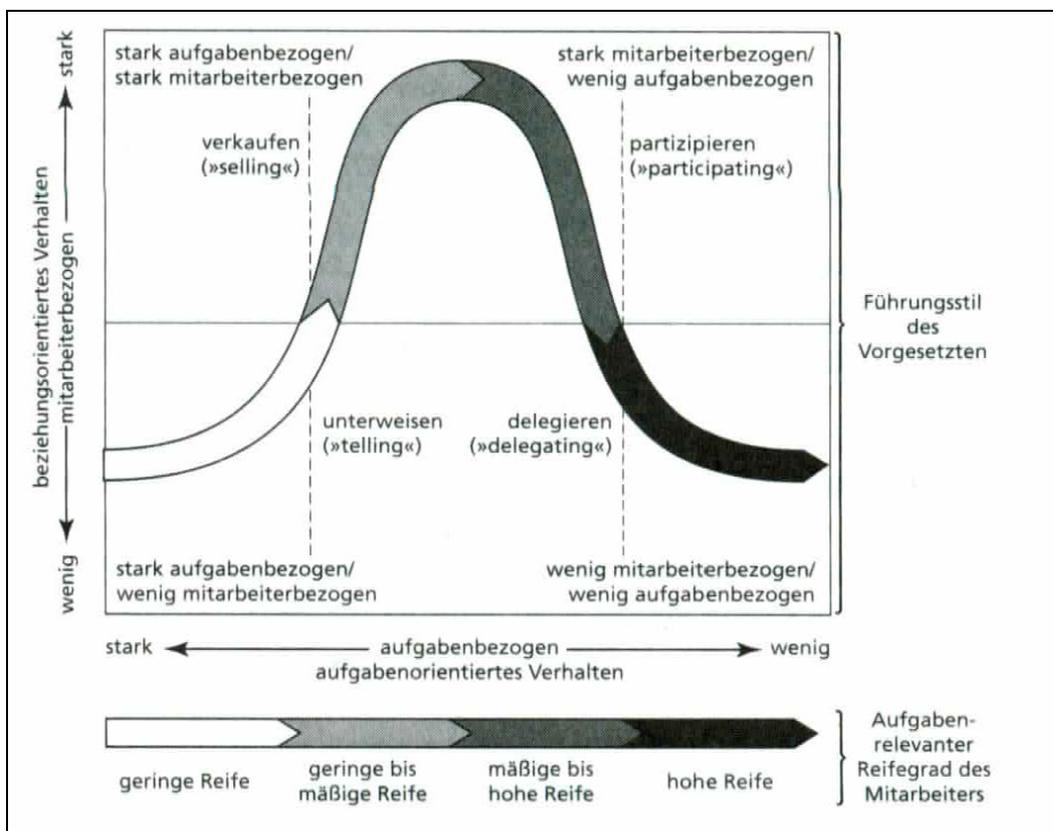


Abbildung 5-7: Das Führungsmodell des Situativen Reifegrades nach Hersey und Blanchard<sup>326</sup>

<sup>324</sup> Definition siehe Seite 137

<sup>325</sup> Vgl. [Weinert 2004: 503], [v. Rosenstiel et al. 2005: 358]

<sup>326</sup> [Hersey/Blanchard 1969, zit. nach v. Rosenstiel et al. 2005: 358]

Dieses Modell empfiehlt einen **autoritären** Führungsstil (Aufgabenorientierung hoch, Mitarbeiterorientierung niedrig) bei geringer Mitarbeiterreife, einen **integrierenden** Führungsstil (Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung hoch) bei steigender Reife, einen **partizipativen** Führungsstil (Aufgabenorientierung niedrig, Mitarbeiterorientierung hoch) bei hochgradigerer Reife und einen **delegativen** Führungsstil, der in beiden Führungsdimensionen niedrig ausgeprägt ist, bei hoher Reife des Mitarbeiters.<sup>327</sup>

### 5.8.1 Die Situative Reifegradtheorie in prozessorientierten Organisationen

Die Wirksamkeit eines Führungsstils ist nach diesem Modell abhängig vom Umfang an Anleitung und Führung, Anweisung und Richtungsvorgabe sowie emotionaler Unterstützung, die vom Geführten gefordert wird. Es wird postuliert, dass der Führungsstil angemessen ist, wenn der Geführte im richtigen Maß Anweisung und Unterstützung bekommt. Dies stellt eine Erweiterung des „Managerial Grid“-Modells dar, in dem auf die Reife des Mitarbeiters fokussiert wird.<sup>328</sup> Die unterstützende Funktion der Führungskraft ist prinzipiell ein grundlegender Aspekt dieser Theorie.

Die prägende Komponente des Modells ist der aufgabenrelevante Reifegrad des Mitarbeiters, der sich aus der stellebezogenen Reife als technische Fähigkeit eine Aufgabe zu erfüllen und aus der psychologischen Reife, die sich in Selbstvertrauen und Motivation äußert, ergibt.<sup>329</sup> Der Reifegrad eines Mitarbeiters wird also aus der Kombination von Wille (psychologischer Reife) und Fähigkeit (Arbeitsreife) bestimmt.<sup>330</sup>

Dabei äußert sich ein höherer aufgabenrelevanter Reifegrad in (mentaler) Unabhängigkeit, in ganzheitlicher Betrachtungsweise und in einem hohen Streben nach Leistung. Dies beschreibt den Mitarbeiter einer prozessorientierten Organisation, der der

---

<sup>327</sup> Vgl. [v. Rosenstiel et al. 2005: 358]

<sup>328</sup> Vgl. [Weinert 2004: 503-504]

<sup>329</sup> Vgl. [Scholz 2000: 943]

<sup>330</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 38]

Prozessarbeit nachkommt sowie sich selbst organisiert und koordiniert („Empowerment“). Somit kommt bei einem extrem hohen aufgabenrelevanten Reifegrad nur ein delegierender Führungsstil in Frage, wobei weder hohe Mitarbeiter- noch hohe Aufgabenorientierung forciert wird.<sup>331</sup> Hier übergibt die Führungskraft die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung, was die Variable Delegation bestätigt.

Bei diesem Führungsmodell gilt die Führung als erfolgreich, in dem der richtige Führungsstil abhängig vom Entwicklungsstand der Geführten gewählt wird.<sup>332</sup> Alle vier Möglichkeiten gelten als angemessen, jedoch werden Entwicklungen in Richtung des Delegationsstils befürwortet. Die Anforderungen an Führungskräfte sind jedenfalls beachtlich, da die Führungskraft auch für konstante Führungssituation und einem Mitarbeiter für jede einzelne Tätigkeit den aufgabenrelevanten Reifegrad dieses Mitarbeiters bestimmen muss, um danach einen entsprechenden Führungsstil festzulegen.<sup>333</sup> Unter diesen Gegebenheiten lässt sich auf die unterstützende Tätigkeit der Führungskraft und zumindest indirekt auf das Vertrauen, dass bei der Delegation der Tätigkeiten vorherrscht, schließen.

Dieses Reifegradmodell klingt plausibel, denn es erkennt die Bedeutung der Geführten an. Dennoch gibt es einige Unklarheiten und Widersprüche im Modell und die Erkenntnisse wurden größtenteils in Untersuchungen nicht validiert<sup>334</sup> Es gilt als ein wichtiges Modell für die Führungsforschung, da auf die Situation bzw. auf den Reifegrad des Mitarbeiters Rücksicht genommen wird.

---

<sup>331</sup> Vgl. [Scholz 2000: 944]

<sup>332</sup> Vgl. [Weinert 2004: 504]

<sup>333</sup> Vgl. [Scholz 2000: 944]

<sup>334</sup> Vgl. [Robbins 2001: 379]

## 5.9 Die Weg-Ziel-Theorie der Führung nach House

Die Weg-Ziel-Theorie nach Robert House stellt eine Kontingenztheorie der Führung dar, die die Schlüsselemente der Ohio-Studien über die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sowie der Erwartung-Valenz-Theorie von Vroom annimmt.<sup>335</sup>

Die Erwartungswerttheorien postulieren, dass das Verhalten der Individuen von deren Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse des Verhaltens und der Summe der Valenzen (Wert bzw. Wichtigkeit des Ziels), also der persönlichen Befriedigung, abhängt.<sup>336</sup>

Die Grundaussage der Weg-Ziel-Theorie ist, dass die Führungskraft bei der Zielerfüllung der Geführten behilflich ist und diese Ziele durch Unterstützung und Anleitung mit den Unternehmenszielen übereinstimmt.<sup>337</sup> Nur Ziele, bei denen ein Nutzen für den Mitarbeiter erkennbar ist, werden angestrebt, da das Erreichen dieser Ziele persönliche Befriedigung ermöglicht.<sup>338</sup>

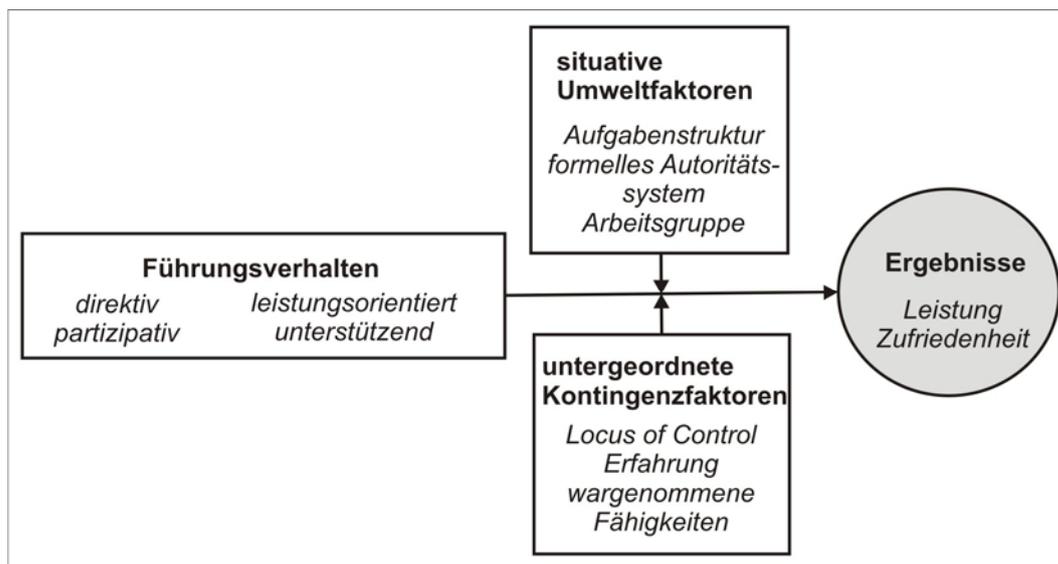


Abbildung 5-8: Die Weg-Ziel-Theorie<sup>339</sup>

<sup>335</sup> Vgl. [Robbins 2001: 381]

<sup>336</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 48]

<sup>337</sup> Vgl. [Robbins 2001: 381]

<sup>338</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 48]

<sup>339</sup> [Robbins 2001: 382]

In Abbildung 5-8 sind zwei Klassen von Kontingenz- bzw. Situationsvariablen, die einen Einfluss auf den effektiven Führungsstil sowie auf die Beziehung zwischen Verhalten und Ergebnis haben, erkennbar. Die erste Klasse beinhaltet Umweltfaktoren, auf die der Mitarbeiter keinen Einfluss hat (Aufgabenstruktur, formale Autoritätssystem, Arbeitsgruppe), wobei diese Faktoren das komplementäre Verhalten der Führungskraft bestimmen. Die zweite Gruppe beschreibt die persönlichen Charakteristika der Mitarbeiter (Locus of Control<sup>340</sup>, Erfahrung, wahrgenommene Qualifikation), die über die Interpretation der Umwelt und des Führungsverhaltens entscheiden.<sup>341</sup>

Robert House<sup>342</sup> unterscheidet vier Ausprägungen von Führungsverhalten: Bei der **direktiven** Führung gibt die Führungskraft genaue Arbeitsanweisungen, formuliert Erwartungen und plant und kontrolliert die Arbeit. Die **partizipative** Führungskraft erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern Entscheidungen. Der **leistungsorientierte** Führer setzt herausfordernde Ziele und erwartet beste Leistungen von seinen Mitarbeitern. Bei der **unterstützenden** Führung schafft die Führungskraft ein angenehmes Arbeitsklima und berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter.<sup>343</sup>

### 5.9.1 Die Weg-Ziel-Theorie in prozessorientierten Organisationen

House<sup>344</sup> geht von der Flexibilität der Führungskräfte aus, so dass sie je nach Situationsbeschaffenheit unterschiedliche Führungsstile eingesetzt werden können. Zwei Führungsstile sind für die prozessorientierte Organisation interessant: Entsprechend der Charakteristik von prozessorientierten Organisationen und der Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in solchen Organisationen wird sowohl ein unterstützender als auch ein leistungsorientierter Führungsstil bezeichnet.

---

<sup>340</sup> „Mitarbeiter unterstützen ihren Vorgesetzten so lange aktiv, wie sie seine Handlungen als Mittel dafür betrachten, ihre eigene Zufriedenheit zu verbessern“ (Kontrollüberzeugung). [Weinert 2004: 499]

<sup>341</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 48-49], [Robbins 2001: 381]

<sup>342</sup> Vgl. [House 1971, zit. nach Robbins 2001: 381-382]

<sup>343</sup> Vgl. [Robbins 2001: 381], [Rodler/Kirchler 2002: 49]

<sup>344</sup> Vgl. [House 1971, zit. nach Rodler/Kirchler 2002: 50]

Wenn die Aufgaben komplex sind und die Mitarbeiter ein starkes Interesse an persönlicher Entwicklung haben, ist ein leistungsorientierter Führungsstil passend. Dieser steigert die Erwartungen der Mitarbeiter, dass die Anstrengungen auch tatsächlich zum gewünschten Endresultat führen.<sup>345</sup> Komplexe Aufgaben sind auf Grund der Prozessarbeit und der damit verbundenen höheren Aufgabenvariabilität für die prozessorientierte Organisation kennzeichnend.

Ein unterstützender Stil ist vorteilhaft, wenn die Mitarbeiter an persönlicher Entwicklung interessiert sind und die Aufgaben klar sind.<sup>346</sup> Die Führungskraft hilft dem Mitarbeiter mit Problemen im Arbeitsfeld fertig zu werden, leistet Hilfestellung, Anleitung und Unterstützung und erhöht somit die Motivation und die Zufriedenheit durch diese Unterstützung.<sup>347</sup>

Das hohe Interesse an persönlicher Entwicklung wird zum Teil durch die Variable Lernbereitschaft als Anforderung an Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen beschrieben. Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen wollen sich weiterentwickeln und selbst entfalten. In Bezug auf die Tätigkeitsausführung wird in den beiden oben beschriebenen Führungsstilen nicht konkret Stellung bezogen, implizieren durch die Erwartung der besten Leistung, dass die Mitarbeiter selbst für die Koordination und Arbeitsgestaltung verantwortlich sind („Empowerment“) und die Führungskraft die Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben an ihre Mitarbeiter delegieren. Vertrauen ist für diese Art von Führung eine bedingende Komponente, auf die in dieser Theorie allerdings nicht eingegangen wird. Jedoch kann die Aufgabendelegation an Mitarbeiter nicht erfolgreich stattfinden, wenn die Führungskraft nicht in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Zielerfüllung vertraut. Wiederum verzeichnet der Mitarbeiter Vertrauen in die Führungskraft durch ihre unterstützende Funktion bei der Zielerreichung.

Die Weg-Ziel-Theorie sowie die Anforderungen der prozessorientierten Organisationen an Führungskräfte beschreiben eine wesentliche Aufgabe für die Führungskräfte,

---

<sup>345</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 50]

<sup>346</sup> Vgl. [Rodler/Kirchler 2002: 50]

<sup>347</sup> Vgl. [Weinert 2004: 496], [Robbins 2001: 381]

nämlich den Weg und das Ziel für die Mitglieder ihrer Arbeitsgruppen klarzustellen und die Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.<sup>348</sup>

Die wesentlichen Kritikpunkte dieses Modells betreffen die nicht zwingenden Kausalbeziehungen zwischen den Komponenten und die Vernachlässigung weiterer Situationsvariablen sowie anderer Funktionen (neben der Motivation) des Weg-Ziel-Ansatzes.<sup>349</sup>

---

<sup>348</sup> Vgl. [Weinert 2004: 501]

<sup>349</sup> Vgl. [Weinert 2004: 502-503]

## **5.10 Zusammenfassung der Führungs- und Motivationstheorien in prozessorientierten Organisationen**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden einige Motivations- und Führungstheorien anhand der Variablen bzw. der Anforderungen prozessorientierter Organisationen an Mitarbeiter und Führungskräfte untersucht. In Tabelle 5-2 ist ersichtlich welche Variablen in den einzelnen Theorien analysiert, untersucht und bestätigt werden. Indirekte Schlussfolgerungen aus den analysierten Theorien sind mit einem Kreis gekennzeichnet. Nähere Darstellungen und Anmerkungen dazu finden sich in den jeweiligen Kapiteln, in denen die Theorie ausführlicher erläutert wird.

		<b>Variablen bzw. Anforderungen der prozessorientierten Organisationen an</b>									
		<b>Mitarbeiter</b>						<b>Führungskräfte</b>			
		Prozessarbeit	Empowerment	Vertrauen	Kommunikation	Lernbereitschaft	Flexibilität	Unterstützende Tätigkeiten	Delegation	Vertrauen	Kommunikation
<b>Motivations- theorien</b>	Führen mit Zielvereinbarung	✓	✓	○	✓				✓	○	✓
	Theorie der Zielsetzung	✓	✓	✓	✓	○	○	✓	○	○	✓
	Job-Characteristics-Model	✓	✓		✓	○	○		✓		✓
<b>Führungs- theorien</b>	Managerial Grid		○	✓	○			✓		✓	○
	Situative Reifegradtheorie	✓	✓					✓	✓	○	
	Weg-Ziel-Theorie	✓	✓	○		○		✓	✓	○	

**Tabelle 5-2: Vergleich der Führungs- und Motivationstheorien mit den Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen**

<p>Legende:          ✓ = Variable vorhanden          ○ = Variable implizit vorhanden</p>
--

In Tabelle 5-2 fällt auf, dass die Motivationstheorien durchschnittlich mehr Anforderungen der prozessorientierten Organisationen berücksichtigen als die Führungstheorien. Dies liegt an diesem sehr beachteten Forschungsgebiet und überdies an der Anzahl von Komponenten, die als ausschlaggebend für die Steigerung der (Arbeits-)Motivation der Mitarbeiter gelten. Fernerhin werden etliche Komponenten, die das Verhalten beeinflussen, in diesen Theorien in Betracht gezogen und analysiert. Daher gleichen diese Motivationsvariablen einigen Ansprüchen der prozessorientierten Organisationen.

Nebenbei ist aus Tabelle 5-2 ersichtlich, dass die Theorie der Zielsetzung explizit und teilweise auch implizit alle Variablen der Mitarbeiter- und Führungskräfteanforderungen in prozessorientierten Organisationen aufweist. Diese sehr umfassenden und großteils validierten Forschungsergebnisse der Zielsetzungstheorie bestätigen etliche Komponenten, die Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation haben. Ähnliche Variablen wurden von den Schöpfern der prozessorientierten Organisationstheorien aufgegriffen und in die Organisationsgestaltung eingearbeitet, um somit leistungsfähiger und erfolgreicher für die künftigen Anforderungen an die Organisationen zu sein. Zur Erhöhung der Arbeitsmotivation des Mitarbeiters sollten konkrete, realistische, hohe, aber erreichbare Ziele formuliert werden und es sollte regelmäßig Leistungsrückmeldungen erfolgen.

Der Mitarbeiter als autonomes, mitgestaltendes, selbst organisierendes und koordinierendes Mitglied der Organisation („Empowerment“) scheint als bedeutendes Element bei der erfolgreichen Führung und Motivation in prozessorientierten Organisationen. Diese Auffassung spiegelt sich in den Motivationstheorien, wonach die Autonomie des Mitarbeiters zu höherer Zufriedenheit und Arbeitsleistung führt.

Die Prozessarbeit, die unterstützende Funktion der Führungskraft sowie die Delegation von Verantwortung für die Ausführung der Tätigkeiten finden sich großteils in den untersuchten Theorien wieder. Die Sinnhaftigkeit der Prozessarbeit wird vor allem in den Motivationstheorien, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert wurde, festgestellt und bestätigt.

Beim Vergleich der Führungs- und Motivationstheorien fiel auf, dass Delegation das „Empowerment“ der Mitarbeiter voraussetzt, da die Maßnahme der Verantwortungsübertragung ansonsten nutzlos wäre.

Desgleichen treten die jeweiligen Variablen Vertrauen und Kommunikation bei den Führungskräften und den Mitarbeitern zusammenhängend auf. Kommunikation erfolgt, besonders bei der Verhandlung und Entscheidungsfindung von zu erfüllenden Zielen, in beide Richtungen. Vertrauen müssen nicht nur die Führungskräfte in die Fähigkeiten der Mitarbeiter haben, sondern auch die Mitarbeiter sollten den Vorgaben, Anleitungen und Unterstützungen der Führungskraft vertrauen.

Vertrauen als Aspekt der Führung wurde bislang selten berücksichtigt, dürfte sich jedoch auf Grund der geänderten Arbeitsanforderungen als wichtigerer Faktor in der Motivations- und Führungstheorien etablieren. Hingegen bildet Vertrauen einen relevanten Aspekt in den Organisationstheorien, beispielsweise bei Verhandlungen, bei Beziehungen innerhalb und zwischen kooperierenden Organisationen oder in der Spieltheorie.

Die Bedingungen Lernbereitschaft und Flexibilität der prozessorientierten Mitarbeiter haben jedoch kaum Unterstützung in den analysierten Theorien gefunden. Dies liegt eventuell an der zu umfangreichen Definition der Anforderungen an Mitarbeiter oder an der Stabilität bzw. Linearität der bisherigen Führungsansätze, die einen Wandel oder eine Entwicklung des Mitarbeiters auf Grund der Komplexität nicht als Komponente zulassen.

Aufgrund der unterschiedlichen Zugänge und Ansätze in den Theorien und auf Grund der Tatsache, dass keine Theorie das Führungsphänomen umfassend behandelt, kann kein idealer, einzig gültiger Führungsstil für die prozessorientierte Organisation befürwortet werden. Nichtsdestotrotz wurden bei der Analyse der Führungstheorien mittels der Variablen vermehrt delegative, unterstützende, aber auch leistungsorientierte Führungsstile als passend für die prozessorientierte Organisation beschrieben.

Bezüglich der Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung vertraten die untersuchten Theorien in Bezug auf die Anforderungen der prozessorientierten Organisation unterschiedliche Positionen. Beim „Managerial Grid“-Modell wird die

ideale Führungskraft als unterstützend und mitarbeiterorientiert mit einer hohen Aufgabenorientierung beschrieben. Hingegen empfiehlt die Situative Reifegradtheorie einen delegierenden Führungsstil für die prozessorientierten Organisation mit einer geringen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung.

Ferner sollte die Führungskraft in der gegebenen Situation den richtigen Führungsstil für die richtige Person finden. Manche Mitarbeiter bevorzugen einen leistungsorientierten, andere einen delegierenden oder unterstützenden Führungsstil. Unter einem passenden Führungsstil werden Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation aufweisen. Jede erfolgreiche Führungskraft sollte in der Lage sein, individuell für ihre Mitarbeiter den geeigneten und somit effektivsten Führungsstil zu wählen.

## 6 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde die Führung in prozessorientierten Organisationen untersucht. Die Arbeit geht Fragestellungen in Bezug auf die Anforderungen prozessorientierter Organisationen an ihre Unternehmensmitglieder, das Menschenbild sowie die Gestaltung von Führung in prozessorientierten Organisationen nach. Ausgehend von den Veränderungsprozessen, die zur Entstehung von zahlreichen Organisationsgestaltungs-konzepten und -ansätzen führten, findet sich eine grundlegende Darstellung der prozessorientierten Organisation wieder.

Nach dieser kurzen Einführung werden die Anforderungen, die an Führungskräfte und an ihre Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt werden, anhand der Literatur zu prozessorientierten Gestaltungskonzepten analysiert und untersucht. Hinsichtlich der Anforderungen an Mitarbeiter findet sich vermehrt das Schlagwort „Empowerment“, das mit der Autonomie und aktive Mitgestaltung des Mitarbeiters einerseits und Verantwortungsübergabe seitens der Führungskraft andererseits gekennzeichnet ist. Auf Grund der Prozessstrukturen wird die Aufgabengestaltung ganzheitlicher, vielfältiger und bedeutsamer, wobei vermehrt in Arbeitsgruppen oder Teams gearbeitet wird. Demzufolge ändert sich auch das Berufsbild des Mitarbeiters: Es werden vermehrt Generalisten mit einem breiten Fähigkeitsspektrum und stark ausgeprägten sozialen Fähigkeiten, die zu lebenslangem Lernen sowie ständigen Aus- und Weiterbildungen bereit sind, verlangt.

Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen übertragen vermehrt Verantwortung an ihre Mitarbeiter, vertrauen in die Fähigkeiten und den Willen des Mitarbeiters und beziehen sie aktiv in den Entscheidungsprozess mit ein. Ihre Rolle gleicht einem Coach bzw. Mentor. Demzufolge ist es Aufgabe der Führungskraft für ein unterstützendes Klima zu sorgen, die Leistungen und Potentiale der Mitarbeiter zu verbessern und Empathie zu zeigen. Kommunikation und Vertrauen gelten als bedeutende Aspekte und sind sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften wichtige Anforderungen der prozessorientierten Organisation.

Diese erarbeiteten Anforderungen an Führungskräfte und ihre Mitarbeiter implizieren das Menschenbild in prozessorientierten Organisationen. Mittels der Menschenbildtypologie von Edgar Schein und einigen neueren Menschenbildkonzeptionen, wie dem Wissensarbeiter von Peter Drucker oder dem ganzheitlichen Menschenbild von Gerhard Hesch, wird das Menschenbild an die Ansprüche der prozessorientierten Organisation weiterentwickelt und dargestellt. Es zeigt sich ein autonomer, sozial kompetenter, eigenverantwortlicher, kreativer, auf Vertrauen basierender, kommunikativer, flexibler und lernfähiger Mensch. Allein bei dieser kurzen Aufzählung wird ein sehr anspruchsvolles, dennoch ganzheitliches Menschenbild ersichtlich.

Der letzte Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Führung in prozessorientierten Organisationen. Die analysierten Anforderungen wurden zu Merkmalen zusammengefasst, die als Variablen die Kompatibilität von einigen Motivations- und Führungstheorien in prozessorientierten Organisationen überprüften.

Konkrete Ziele, die persönliche Bindung (Commitment) bewirken, die hoch mit der Aussicht auf Erfolg angesetzt und gemeinsam generiert werden, haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Ferner wirken Aufgaben motivierend, wenn sie als vielfältig, bedeutend und ganzheitlich erlebt und wenn sie autonom ausgeführt werden. Auf Grund der Prozessarbeit und des „Empowerments“ der Mitarbeiter steigen die Arbeitszufriedenheit und die Motivation. Ergänzend ist eine Rückmeldung über die Leistung bis hin zur Zielüberprüfung und -anpassung für eine höhere Arbeitsmotivation förderlich. Dies ist durch einen konstanten Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in beide Richtungen, der bei einer prozessorientierten Organisationsgestaltung gefordert wird, gegeben.

In den vorgestellten, untersuchten Ansätzen und Theorien wurde ein delegativer, unterstützender und auch leistungsorientierter Führungsstil als optimal für die Führung in prozessorientierten Organisation erforscht. Für einen delegativen Führungsstil sollten die Mitarbeiter einen hohen Reifegrad aufweisen, das bedeutet, dass Selbstvertrauen, Motivation und die Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, hoch sind. Dies sind Anforderungen, die Mitarbeiter in einem prozessorientierten Unternehmen aufweisen. Der leistungsorientierte Stil setzt herausfordernde Ziele für die Mitarbeiter, was bereits

aus Sicht der Motivationstheorien und für die prozessorientierte Arbeit als sinnvoll gilt. Eine unterstützende Führung schafft ein angenehmes Arbeitsklima und berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter, wobei diese Anforderungen ebenfalls in der prozessorientierten Organisation empfohlen werden. Jede Führungskraft sollte demzufolge den richtigen Führungsstil für ihre Mitarbeiter finden.

## 7 Kritischer (Aus-)Blick

Prozessorientierung zählt mittlerweile als bedeutendes Organisationsgestaltungskonzept. Dennoch wurden die Ansätze oftmals kritisiert und viele Kritikpunkte finden sich bereits in dieser Arbeit. Besonders das Konzept des „Business Reengineering“ wirkt als eine Art Therapie für ein Unternehmen. Mechanismen, die nicht mehr funktionieren, werden radikal durch neue Mechanismen ersetzt. Wie lange diese funktionieren mögen, falls sie erfolgreich umgesetzt wurden, und wie flexibel diese Arbeitsweisen wirklich sind, ist unklar. Möglicherweise wird dieses System durch die Finanzkrise auf eine harte Probe gestellt. In Zeiten der wirtschaftlichen Krise kämpfen derzeitige Unternehmen mit dem schieren Überleben und werden sich nicht mit der Umstrukturierung ihrer Organisation beschäftigen. Daher gelten erschwerte Bedingungen für dieses Forschungsgebiet in den nächsten Monaten.

Es gibt dennoch etliche ungeklärte Fragen für die Gestaltung prozessorientierter Unternehmen. Beispielsweise ändert sich die Rolle der Führungskraft drastisch. Sind jedoch wirklich alle Manager bereit, ihre Verantwortung, der auch als ein Teil ihrer Macht gesehen werden kann, abzugeben und sich mit der neuen Rolle anzufreunden? Macht ist ein Motiv für die Bedürfnisbefriedigung und kann daher sogar als Antrieb genutzt werden. Macht bedeutet auch die Möglichkeit, auf das Handeln anderer einzuwirken bzw. diese zu beeinflussen.

„Empowerment“ bzw. Befähigung hängt auf Grund der Tatsache, dass Mitarbeiter die Entscheidungsverantwortung haben und Führungskräfte nicht interagieren sollen, eng mit einem Lernprozess zusammen. Was wenn es doch intelligenter bzw. effizienter ist von erfahrenen Menschen zu lernen und Vorschläge zu erhalten? Gerade in einer Zeit, wo Mitarbeiter nicht an Unternehmen gebunden werden können und es keine sicheren Arbeitsplätze gibt. Weiters stellt sich die Frage, wie Firmen von den Erfahrungen, die die Mitarbeiter durch die Befähigung erhalten, nützen können?

Wie bereits mehrmals in dieser Arbeit erwähnt, werden die Aspekte wie Vertrauen, Kommunikation, Selbstorganisation, Flexibilität und Lernbereitschaft lediglich knapp in den Motivations- und Führungstheorien angedeutet. Diese Anforderungen gelten als

grundlegende Bausteine für prozessorientierte Organisationen, jedoch sind sie im Kontext der Prozessorientierung nicht untersucht oder nur vereinzelt in Motivations- bzw. Führungstheorien berücksichtigt worden.

Champy<sup>350</sup> postuliert, dass Denkweisen in prozessorientierten Unternehmen sich auf das Unbekannte wappnen sollten und nicht in linearen, konventionellen Strukturen gedacht werden soll. Heißt das, dass die weltweite Finanzkrise anders ausgesehen hätte, wenn Manager mehr Verantwortung für die Prozesse und deren Resultate und Folgen haben?

Das Konzept des Opportunismus wird in prozessorientierten Organisationen komplett ignoriert, ist jedoch von grundlegender Bedeutung und ist gerade in der Wirtschaftswelt mit einem harten Konkurrenzkampf erforderlich. Allerdings kann es bei opportunistischem Verhalten innerhalb eines Prozessteams zu Konflikten kommen und somit den Teamgeist einschränken. Diese Kontroversen wären interessant zu klären.

Die Genderperspektive wird in dieser Arbeit und auch generell in den vorgestellten Konzepten vollkommen vernachlässigt. Genderspezifische Unterschiede sind gerade in der Führung von Mitarbeitern interessant zu beobachten. Frauen in höheren Positionen sind noch immer selten anzutreffen. Der Galsdeckeneffekt beschreibt dieses Phänomen und nennt strukturelle Barrieren, Diskriminierung oder Stereotypen als Gründe für die langsame Eroberung der Führungspositionen durch Frauen. Interessant wäre eine Untersuchung dieses Blickwinkels auch für die prozessorientierte Organisationsgestaltung.

Diese Arbeit soll auch als Basis für weiter empirische Untersuchungen dienen. Die analysierten Variablen könnten den Grad der Prozessorientierung vom menschlichen Gesichtspunkt aus überprüfen. Dies könnte beispielsweise mit einem quantitativen Fragebogen oder mit einem Vergleich der Stellenausschreibung der Organisation mit den erarbeiteten Eigenschaften und Voraussetzungen für einen prozessorientierten Mitarbeiter erhoben werden.

Die gestiegenen Anforderungen an Mitarbeiter, wie beispielsweise Lernbereitschaft, soziale Kompetenzen, Verantwortungsübernahme, Selbstorganisation und -koordination,

---

<sup>350</sup> Vgl. [Champy 1995: 44-45]

erfordern ständige Schulungen, Aus- und Weiterbildungen. Auch die geänderte Rolle und die hohen Ansprüche an die Führungskraft verlangen nach geeigneten Fortbildungen. Ergänzend könnte demgemäß die Personalentwicklung in prozessorientierten Organisationen untersucht werden.

Ferner fiel mir die Recherche nach prozessorientierter Literatur auf Grund der zahlreichen, vielfältigen Ansätze anfangs nicht leicht. Noch schwieriger gestaltete sich die Suche nach Arbeiten über die Führungskraft, fortschrittliche Führungsmodelle oder -theorien in prozessorientierten Organisationen. Insofern war ich überrascht als viele Aspekte mit den Komponenten bedeutender Motivations- und Führungsansätze übereinstimmten.

## 8 Literaturverzeichnis

[Binner 2004]

*Binner, H. F.* (2004). Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation: Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung. REFA Bundesverband e. V.: Darmstadt, Hanser

[Blake/Mouton 1980]

*Blake, R. R./Mouton, J. S.* (1980). Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das neue Grid-Management-Konzept?. Econ, Düsseldorf, Wien. Zit. nach *Scholz, C.* (2000). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen. 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, München: 939-940.

[Bleicher 1990]

*Bleicher, K. [Hrsg.]* (1990). Zukunftsperspektiven der Organisation: Festschrift zum 65. Geburtstag von Robert Staerke. Stämpfli, Bern. Zit. nach *Hesch, G.* (2000). Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Shaker, Aachen.: 147.

[Bullinger et al. 2003]

*Bullinger, H.-J., Warnecke H. J., Westkämpfer E. [Hrsg.]*. (2003). Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management. Springer, Berlin.

[Campbell et al. 1976]

*Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. E.* (1976). Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. McGraw-Hill, New York. Zit. nach *Gebert, D., v. Rosenstiel, L.* (2002). Organisationspsychologie: Person und Organisation. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Kohlhammer, Stuttgart: 43.

[Computer Zeitung 2008]

*Computer Zeitung.* (2008). Business-Engineering-Experte Professor Österle: In den nächsten 24 Monaten ist mit schwieriger Forschungslandschaft zu rechnen. In: Computer Zeitung, Heft 52, Konradin Verlag Robert Kohlhammer GmbH, Leinfelden-Echterdingen.

[Champy 1995]

*Champy, J.* (1995). Reengineering im Management. Die Radikalkur für die Unternehmensführung. Campus Verlag, Frankfurt/New York.

[Danner 1979]

*Danner, H.* (1979). Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik, München, Basel. Zit. nach *Lamnek, S.* (1995). Qualitative Sozialforschung. Band I. Methodologie. 3., korrigierte Auflage. Psychologie Verlags Union, Weinheim: 75

[Davidow/Malone 1993]

*Davidow, W. H., Malone M.S.* (1993). Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Campus Verlag. Frankfurt/New York.

[Drucker 1999]

*Drucker, P. F.* (1999). Management Challengers for the 21st Century. Management im 21. Jahrhundert. Econ, München. Zit. nach *Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E.* (2004). Menschenbilder in Organisationen. WUV, Wien: 165-168.

[Drumm 1996]

*Drumm, H. J.* (1996). Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft. 56 (1/96). Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart: 7-20.

[Engelmann 1995]

*Engelmann, T.* (1995). Business process reengineering: Grundlagen – Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell. Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

[Gaitanides 1983]

*Gaitanides, M.* (1983). Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung. Vahlen (WiSo-Kurzlehrbücher : Reihe Betriebswirtschaft ), München.

[Gaitanides et al. 1994]

*Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A., Raster, M.* (1994). Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. Hanser, München, Wien.

[Gebert/v. Rosenstiel 2002]

*Gebert, D., v. Rosenstiel, L.* (2002). Organisationspsychologie: Person und Organisation. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Kohlhammer, Stuttgart.

[Hackman/Oldham 1976]

*Hackman, J. R., Oldham, G. R.* (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 250-279. Zit. nach *Weinert, A. B.* (2004). Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Beltz Verlag, Weinheim, Basel: 200-201.

[Hackman/Oldham 1980]

*Hackman, J. R., Oldham, G. R.* (1980). Work Redesign. Addison-Wesley, Reading, Mass. Zit. nach *Weinert, A. B.* (2004). Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Beltz Verlag, Weinheim, Basel: 200-201.

[Hammer/Champy 1995]

*Hammer, M. & Champy, J.* (1994). Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. 5. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt.

[Hammer/Stanton 1995]

*Hammer M., Stanton S. A.* (1995). Die Reengineering Revolution. Handbuch für die Praxis. Campus Verlag, Frankfurt, New York.

[Hersey/Blanchard 1969]

*Hersey, P., Blanchard, K. H.* (1969). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. Zit. nach *V. Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B.* (2005). Organisationspsychologie. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart: 358.

[Hesch 2000]

*Hesch, G.* (2000). Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Shaker, Aachen.

[Horx 2001]

Horx, M. (2001). *Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung*. Eichborn AG, Frankfurt am Main. Zit. nach *Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E.* (2004). *Menschenbilder in Organisationen*. WUV, Wien: 162-168.

[House 1971]

*House, R. J.* (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, September 1971: 321-338. Zit. nach *Robbins, S. P.* (2001). *Organisation der Unternehmung*. 9. Auflage. Pearson Studium, München: 381-382. Und zit. nach *Rodler, C. & Kirchler, E.* (2002). *Führung in Organisationen*. WUV, Wien: 48-50.

[Imai 1993]

*Imai, M.* (1993). *Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. 9., durchgesehene Auflage. Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, München.

[Jago 1982]

*Jago, A. G.* (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. In: *Management Science*, 28, 315-336. Zit. nach *Rodler, C. & Kirchler, E.* (2002). *Führung in Organisationen*. WUV, Wien: 22-23.

[Kaplan/Norton 1992]

*Kaplan, R. S., Norton, D. P.* (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. In: *Harvard Business Review*. January-February 1996. Harvard Business School Publishing, Boston: 71-79.

[Kaplan/Norton 1996]

*Kaplan, R. S., Norton, D. P.* (1992). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *Harvard Business Review*. January-February 1992. Harvard Business School Publishing, Boston: 75-85.

[Kirchler/Rodler 2002]

*Kirchler, E. & Rodler, C.* (2002). *Motivation in Organisationen*. WUV, Wien.

[Kirchler et al. 2004]

*Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004). Menschenbilder in Organisationen. WUV, Wien.*

[Lamnek 1995]

*Lamnek, S. (1995). Qualitative Sozialforschung. Band I. Methodologie. 3., korrigierte Auflage. Psychologie Verlags Union, Weinheim.*

[Lawler 1977]

*Lawler, E. E. (1977). Motivierung in Organisationen: Ein Leitfadens für Studenten und Praktiker. Bern, Haupt. Zit. nach Gebert, D., v. Rosenstiel, L. (2002). Organisationspsychologie: Person und Organisation. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Kohlhammer, Stuttgart: 43.*

[Locke et al. 1981]

*Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. In: Psychological Bulletin 1981, Vol. 90. No. I, 125-152.*

[Locke/Latham 1979]

*Locke, E. A., Latham, G. P. (1979). Goal Setting – A Motivational Technique That Works. In: Organizational Dynamics, Autumn 1979: 68-80.*

[Locke/Latham 1984]

*Locke, E. A., Latham, G. P. (1984). Goal Setting: A Motivational Technique That Works! Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. Zit. nach Kirchler, E. & Rodler, C. (2002). Motivation in Organisationen. WUV, Wien: 53-55.*

[Locke/Latham 1990]

*Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). A Theory Of Goal Setting & Task Performance. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. Zit. nach Kirchler, E. & Rodler, C. (2002). Motivation in Organisationen. WUV, Wien: 53-55. und zit. nach Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. In: American Psychologist. Vol. 57, No. 9. American Psychological Association, Inc., Washington, DC: 706.*

[Locke/Latham 2002]

*Locke, E. A., Latham, G. P.* (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. In: *American Psychologist*. Vol. 57, No. 9. American Psychological Association, Inc., Washington, DC: 705–717.

[McGregor 1960]

*McGregor, D.* (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.

[Meyer 2000]

*Meyer, A.* (2000). *Führende und Geführte im Wandel der Führungsparadigmen des 20. Jahrhunderts: Ein Wandel vom Objekt zum selbstverantwortlichen Subjekt?*. Lang, Frankfurt am Main, Wien.

[Müller-Carmen et al. 2004]

*Müller-Carmen, M., Mayrhofer, W., Ledolter, J., Strunk, G., Erten, C.* (2004). Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung - Eine international vergleichende empirische Analyse. In: *Zeitschrift für Personalforschung*. 18 Jg., Heft 2, 2004, Rainer Hampp Verlag, Mering:164-182.

[Neuberger 1990]

*Neuberger, O.* (1990). *Führen und geführt werden*. Enke, Stuttgart. Zit. nach *Rodler, C. & Kirchler, E.* (2002). *Führung in Organisationen*. WUV, Wien: 10.

[Nippa 1995]

*Nippa, M.* (1995). Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen. In: *Nippa, M., Picot, A. [Hrsg.]* (1995). *Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum*. Campus Verlag, Frankfurt, New York: 39-58.

[Nordsieck 1961]

*Nordsieck, F.* (1961). *Betriebsorganisation: Betriebsaufbau und Betriebsablauf*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

[Österle 1995]

*Österle, H.* (1995). *Business Engineering. Prozess- und Systementwicklung*. 2., Auflage. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, New York.

[Österle/Blessing 2005]

*Österle, H., Blessing, D.* (2005). Ansätze des Business Engineering. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 241: 7-17.

[Osterloh/Frost 1994]

*Osterloh M., Frost J.* (1994). Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"? In: Zeitschrift Führung und Organisation. Jahrgang 63. H 6. Schäffer-Poeschel, Stuttgart: 356-363.

[Ouchi 1981]

*Ouchi, W. G.* (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, Mass.

[Preisendörfer 2008]

*Preisendörfer, P.* (2008). Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

[Robbins 2001]

*Robbins, S. P.* (2001). Organisation der Unternehmung. 9. Auflage. Pearson Studium, München.

[Rodler/Kirchler 2002]

*Rodler, C. & Kirchler, E.* (2002). Führung in Organisationen. WUV, Wien.

[Ryf 1993]

*Ryf, B.* (1993). Die atomisierte Organisation. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.

[Schein 1988]

*Schein, E. H.* (1988). Organizational Psychology. 3rd edition. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

[Schein 1995]

*Schein, E. H.* (1995). Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus-Verlag, Frankfurt/Main, New York.

[Schnaitmann 2000]

*Schnaitmann, H.* (2000). Prozeßorientierte Unternehmensführung. Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

[Schönweiss 1994]

*Schönweiss, F.* (1994). Bildung als Bedrohung?: Zur Grundlegung einer Sozialen Pädagogik. Leske + Budrich, Opladen. Zit. nach *Hesch, G.* (2000). Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Shaker, Aachen: 150.

[Scholz 2000]

*Scholz, C.* (2000). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen. 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, München.

[Schulte-Zurhausen 2005]

*Schulte-Zurhausen, M.* (2005). Organisation. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, München.

[Ulich 2005]

*Ulich, E.* (2005). Arbeitspsychologie. 6., überarb. und erw. Auflage. Vdf Hochschulverlag Schäffer-Poeschel, Zürich, Stuttgart.

[v. Rosenstiel et al. 2005]

*V. Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B.* (2005). Organisationspsychologie. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.

[Warnecke 1993]

*Warnecke, H.-J.* (1993). Revolution der Unternehmenskultur: Das fraktale Unternehmen. 2. Auflage. Springer, Berlin.

[Warnecke 1995]

*Warnecke, H.-J.* (1995). Aufbruch zum fraktalen Unternehmen. Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln. Springer, Berlin.

[Weinert 1987]

*Weinert, A. B.* (1987). Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen. 2., erw. Auflage. Psychologie-Verlag-Union, München, Weinheim.

[Weinert 1998]

*Weinert, A. B.* (1998). Organisationspsychologie. 4. vollständig überarb. und erw. Auflage. Beltz, Psychologie-Verlag-Union, Weinheim.

[Weinert 2004]

*Weinert, A. B.* (2004). Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

[Wildemann 1992]

*Wildemann, H.* (1992). Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. 3., neu bearbeitete Auflage. Gfint, St. Gallen

[Williams/Bunker 1993]

*Williams, E. S., Bunker, D. R.* (1993). Sorting outcomes: A revision of the JCM. In: Bunker, D. R., Williams, E. S. The Job Characteristics Model: Recent Work and New Directions. Symposium conducted at the meeting of the Academy Of Management, Atlanta: Zit. nach: *Weinert, A. B.* (2004). Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Beltz Verlag, Weinheim, Basel: 201

[Womack et al. 2001]

*Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D.* (1991). Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology Campus-Verlag, Frankfurt/Main, New York.

[Zucchi/Edwards 2000]

*Zucchi, F., Edwards, J. S.* (2000). How similar are human resource management practices in re-engineered organisations? In: Business Process Management Journal. Vol. 6. Iss. 3. Bradford: 214-223.

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Der hermeneutische Zirkel.....	9
Abbildung 2-1. Dach und Säulen des Prozessmanagements: Kundenzufriedenheit.....	19
Abbildung 2-2: Notwendige Strukturveränderungen beim Prozessmanagement .....	21
Abbildung 2-3: Der Geschäftssystem-Diamant von Hammer und Champy .....	23
Abbildung 4-1: Teufelskreis der Theorie X .....	101
Abbildung 4-2: Verstärkende Wirkung der Theorie Y .....	102
Abbildung 4-3: Ein Beispiel für ein Portfolio mit Wachstumsmöglichkeiten .....	107
Abbildung 5-1: Typologie der Führungstheorien nach Jago.....	115
Abbildung 5-2: Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung nach Locke und Latham.....	124
Abbildung 5-3: Essential Elements of Goal-Setting Theory and the High-Performance Cycle nach Locke und Latham.....	126
Abbildung 5-4: Die Motivationspotentialformel (MPS).....	128
Abbildung 5-5: Job-Characteristics-Model von Hackman und Oldham.....	129
Abbildung 5-6: Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton .....	133
Abbildung 5-7: Das Führungsmodell des Situativen Reifegrades nach Hersey und Blanchard.....	136
Abbildung 5-8: Die Weg-Ziel-Theorie.....	139

## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1: Zusammenhang der Aspekte arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung ....	98
Tabelle 5-1: Übersicht der Anforderungen der prozessorientierten Organisation.....	119
Tabelle 5-2: Vergleich der Führungs- und Motivationstheorien mit den Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in prozessorientierten Organisationen.....	143

# 11 Anhang: Aktuelle Strategien und Managementkonzepte

Im letzten Jahrzehnt wurden auf Grund der im Kapitel 2.1.5 beschriebenen Veränderungsprozesse und dem darauf folgend stattgefundenen Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung und -entwicklung zahlreiche Managementmethoden und Konzepte entwickelt worden. Einige ausgewählte Managementkonzepte möchte ich nun mit ihren Zielsetzungen kurz zusammenfassen.

**Zentralisierung/Dezentralisation:** Diese Konzepte sagen aus, wo die Entscheidungsmacht in einer Organisation liegt. Im Falle einer Zentralisierung werden Entscheidungen von der Spitze aus getroffen. Bei der Dezentralisierung werden Aufgaben und Entscheidungen auf Prozesse bzw. Abteilungen und niederrangigere Instanzen übertragen.<sup>351</sup>

**Business Process Reengineering (BPR):** „*Fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen.*“<sup>352</sup>

**Lean Management/Schlanke Produktion:** Durch Streichung von hierarchischen Ebenen und dem Zusammenfassen von Arbeitsaufgaben ist es dem japanischen Management auf der Grundlage der Teamorganisation gelungen, die Schnittstellenprobleme zu entschärfen und gleichzeitig die Teamarbeit kundenorientiert und qualitätsbewusst auszuführen.<sup>353</sup>

**KAIZEN (Qualitätszirkel/Kontinuierliche Prozessverbesserung):** Diese japanische Managementstrategie sieht die Verbesserung des Status quo in kleinen Schritten durch

---

<sup>351</sup> Vgl. [Bullinger et al. 2003: 565]

<sup>352</sup> [Hammer/Stanton 1995: 19]

<sup>353</sup> Vgl. [Binner 2004: 55]

die Mitarbeiter und Vorgesetzten vor. Das Erkennen und Aufzeigen von Problemen oder Schwierigkeiten ist der Beginn des Verbesserungsprozess.<sup>354</sup>

**TQM:** *„Eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“<sup>355</sup>*

**Fraktale bzw. Modulare Fabrik:** „Das sind Konzepte zur Zerlegung komplexer Industrieunternehmungen in kleinere, einfachere und zugleich fertigungstechnisch mehr oder weniger autonome Einheiten.“<sup>356</sup> Ein Fraktal besitzt ähnliche Eigenschaften wie dezentrale Einheiten und hat eine ähnliche Aufgabenbeschreibung wie ein Prozessteam in prozessorientierten Organisationen: *„Ein Fraktal ist eine selbstständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind.“<sup>357</sup>*

**Virtuelles Unternehmen:** Um verstärkt Marktanteile oder Aufträge zu gewinnen, werden Ressourcen aus mehreren Unternehmen zu einem virtuellen und rechtlich eigenständigen Unternehmen zusammengelegt. Ziel ist die langfristige Optimierung des Ressourcen-, Wert- und Informationsflusses in der Wertschöpfungskette durch die Kooperation zwischen unabhängigen Partnern.<sup>358</sup>

**Atomisiertes Unternehmen:** *„setzt sich aus mehreren kleinen, weitgehend autonomen produkt-, markt- oder aufgabenbezogenen Einheiten zusammen, die durch eine intensive Kommunikation mit den übrigen Einheiten verknüpft und durch eine gemeinsame Philosophie zu größeren Einheiten zusammengeschweißt sind.“<sup>359</sup>*

**Lernende Unternehmen:** Der Produktionsfaktor Wissen steht bei der lernenden Unternehmensstrategie im Zentrum. Das lernende Unternehmen lässt sich dadurch

---

<sup>354</sup> Vgl. [Binner 2004: 81]

<sup>355</sup> DIN EN ISO 8402: 1995/08 In: [Binner 2004: 80]

<sup>356</sup> [Drumm 1996: 8]

<sup>357</sup> [Warnecke 1993: 152]

<sup>358</sup> Vgl. [Binner 2004: 71]

<sup>359</sup> [Ryf 1993: Einband]

kennzeichnen, dass das Wissen nicht hierarchisierbar, jedoch hochgradig verteilbar ist und es wird zu jeder Zeit an vielen Orten von vielen Personen und Projekten generiert und angewendet. In wachsendem Maße bestimmt dieses Wissen die Wettbewerbsposition des Unternehmens, wobei dieses Wissen systematisch aufgebaut wird.<sup>360</sup>

**Change Management:** Das Management des Wandels ist die strategische Neuorientierung bedingt durch die ständigen Veränderungen im Unternehmensumfeld. Bei der Unternehmensentwicklung gibt es mehrere Leitideen, die sich auf Märkte, Werte, Technologien und Kunden beziehen. Der Schwerpunkt bei den Leitideen liegt jedoch in Bezug auf die zukünftige Unternehmenseffizienz und -effektivität auf sozio-psychologische Einflussfaktoren (Einstellung, Verhalten, Arbeitsweisen und Denkansätze des Einzelnen bzw. der Gruppe).<sup>361</sup>

**CIM-Management:** Bei Computer Integrated Manufacturing soll auf der Grundlage eines funktions- und bereichsübergreifenden Informationsflusses eine flexible Fertigung bei niedrigen Beständen durch den Einsatz automatisierter Betriebsmittel sowie eine Verknüpfung von Managementführungs- und Administrationssystemen mit Planungs-, Steuerungs- und Ausführungssystemen erreicht werden.<sup>362</sup>

**Simultaneous Engineering:** Diesem Ansatz bezieht sich auf die Vorverlagerung von Entwicklungserkenntnissen und darauf aufbauend Entwicklungsaktivitäten innerhalb des integrierten Produktentwicklungsprozesses. Dadurch wird eine Parallelisierung (anstatt der vorigen sequentiellen Arbeitsweise) der Produkt- und Produktionmittelentwicklung möglich.<sup>363</sup>

**Six-Sigma:** Bei diesem Konzept wird in erster Linie durch die Eliminierung von Fehlern und Risiken im Prozessablauf ein großes Potential von Einsparungen aktiviert und infolgedessen ein Wettbewerbsvorteil erzielt. Mithilfe von einfachen bis hin zu

---

<sup>360</sup> Vgl. [Binner 2004: 91-92]

<sup>361</sup> Vgl. [Binner 2004: 57-58]

<sup>362</sup> Vgl. [Binner 2004: 53]

<sup>363</sup> Vgl. [Womack et al 2001: 121-123], [Binner 2004: 74]

komplexen Qualitätsverbesserungsmethoden und -instrumenten werden die Six-Sigma-Ziele systematisch erreicht.<sup>364</sup>

---

<sup>364</sup> Vgl. [Binner 2004: 86]

## 12 Anhang: Deutsches Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Führung in prozessorientierten Organisationen. Die Arbeit geht Fragestellungen in Bezug auf die Anforderungen prozessorientierter Organisationen an ihre Unternehmensmitglieder, das Menschenbild sowie die Gestaltung von Führung in prozessorientierten Organisationen nach. Ausgehend von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, die zur Entstehung von zahlreichen Organisationsgestaltungskonzepten und -ansätzen führten, findet sich eine grundlegende Darstellung der prozessorientierten Organisation wieder.

Nach einer kurzen Einführung werden die Anforderungen, die an Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in prozessorientierten Organisationen gestellt werden, analysiert und untersucht. Bekannte Werke, deren Gemeinsamkeit die Prozessorientierung und die Dezentralisierung von Entscheidungen ist, dienen zur Analyse des arbeitenden Menschen in prozessorientierten Organisationen.

Auf Basis dieser herausgearbeiteten Anforderungen wird das implizite Menschenbild einer solchen Organisation ersichtlich. Mittels der Menschenbildtypologie von Edgar Schein und einigen neueren Menschenbildkonzeptionen wird das Menschenbild an die Ansprüche der prozessorientierten Organisation weiterentwickelt und dargestellt.

Im letzten Teil der Arbeit wird zuerst bündig auf Führungs- und Motivationsgrundlagen eingegangen. Danach werden anhand der erarbeiteten Anforderungen an Menschen in prozessorientierten Organisationen, die zu Oberbegriffen bzw. Variablen zusammengefasst wurden, einige Motivations- und Führungstheorien vorgestellt und im Hinblick auf diese Variablen untersucht. Das Ergebnis lässt auf einen delegativen, unterstützenden, aber auch leistungsorientierte Führungsstil schließen, der je nach situativen Gegebenheiten anwendbar ist.

## 13 Anhang: English Abstract

This thesis explores the leadership of process-oriented organizations. Its aim is to identify the human resource demands of process-oriented organizations, the concept of man and the leadership in process organizations. Based on economic, political and social changes, which contributed to the development of numerous organizational concepts, basics of the process-oriented organization theory are illustrated.

After a short introduction, the demands placed on the leader and their employees are analyzed and determined. Working and concepts which are based on process structures and on decentralization were reviewed for the research of these demands. The implicit concept of man is created within these identified needs. The typology of the concept of man from Edgar Schein and some newer concepts are used to develop the concept of man of process-orientated organizations.

The last chapter illustrates tersely the basics of leadership and motivational theories. The identified needs and required qualifications of human resources in process-orientated organizations are combined to characteristics. On the basis of these variables some motivational and leadership theories are demonstrated and analyzed. The results imply a delegative, a supportive, or a performance-oriented leadership style depending on situational circumstances.

# 14 Anhang: Lebenslauf

## Kontaktinformation

---

Adresse Kaiserstraße 117/2, 1070 Wien  
Telefon +43 (0)650 46 78 312  
E-Mail kay.s@gmx.net

## Persönliche Information

---

Geburtstag 10.01.1978  
Geburtsort Salzburg  
Nationalität Österreich

## Schulbildung

---

12.06.1997 Matura: „Euroklasse“ der Bundeshandelsakademie  
Euroklasse: zusätzlicher Englischunterricht mit „native speaker“;  
BWL, VWL, Marketing und Geographie in englischer Sprache)

1992 – 1997	Bundeshandelsakademie I	Salzburg, Österreich
1990 – 1992	Deutsche Schule London	Richmond, Großbritannien
1988 – 1990	Bundesgymnasium Nonntal	Salzburg, Österreich
1987 – 1988	Deutsche Schule Brüssel	Brüssel, Belgien
1985 – 1987	Übungsvolksschule	Salzburg, Österreich
1982 – 1985	Bell House School	Essex, Großbritannien

## Berufsausbildung

---

Seit März 2008 Diplomarbeit „Führung in prozessorientierten Organisationen“  
am Lehrstuhl für Organisation und Personal bei Prof. Dr. R.  
Vetschera

März 2004 –  
Dezember 2007 Individuelles Diplomstudium „Internationale Betriebswirtschaft  
unter besonderer Berücksichtigung psychologischer Aspekte“  
an der Universität Wien  
Schwerpunkte: Personalmanagement, Organisation,  
Wirtschaftspsychologie, Trainings- und Beratungsmethoden,  
Kommunikation

Oktober 2001 –  
Februar 2004 Diplomstudium „Psychologie“  
an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien

Oktober 1997 –  
Juni 1999 Diplomstudium „Internationale Betriebswirtschaft“  
an dem Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien

## Weiterbildung

---

IFS – Institut für  
Studentenkurse Seminare: Rhetorik, Konfliktmanagement, Teamentwicklung,  
Selbstcoaching, Selbstmarketing, Körpersprache.

## Berufliche Erfahrung

---

- April 2006 –  
Jänner 2007      **Catro Personalsuche und –auswahl GmbH**  
in Wien, Österreich  
*Freie Dienstnehmerin*
- Betreuung der Bewerberdatenbank
  - Assistenz Tätigkeiten (Bewerberscreening, Tel. Vorinterviews, Datenbanksuche, Aufbereitung der Bewerberunterlagen)
- August/September  
2006      **Catro Personalsuche und –auswahl GmbH**  
in Wien, Österreich  
*Praktikantin*
- Telefonische Vorinterviews
  - Mitarbeit am Projekt „ÖBB-Kundenforum“ (Auswahl der Mitglieder)
  - Assistenz bei der Bewerberauswahl, Datenbanksuche, uä.
  - Assistenz bei der Durchführung eines 360°-Feedbacks
  - Buchhaltung
- Juli/August 2002      **Politische Akademie & Kommunalpolitische Vereinigung**  
in Umag, Kroatien  
*Englisch-Trainerin bei „Meet Europe“*
- Konzeption und Durchführung des Englisch-Spezialkurses für europäische Kommunalpolitiker
- September 1999 –  
September 2001      **Raiffeisen Zentralbank** in Wien, Österreich  
*Mitarbeiterin in der Kreditabteilung*
- Kontrolle der Mittelverwendung von geförderten Investitionsfinanzierungen
  - Rechnung- und Belegskontrolle
  - Korrespondenz mit Kunden und Förderstellen
  - Unterstützung in der EDV-Abwicklung geförderter Investitionsfinanzierungen
- Juli-September  
1999      **Raiffeisen Zentralbank** in Wien, Österreich  
*Praktikantin*
- Juli/August 1998      **Wunderman Cato Johnson** in Wien, Österreich  
*Praktikantin*
- Projektkontrolle
  - Telefonannahme und -weiterleitung
  - Korrespondenz mit Kunden
- Seit Sommer 1996      Nebenerwerbstätigkeiten neben Schule und Studium bei folgenden Firmen (Auswahl): Yves Rocher (Frankreich), Salzburger Festspiele, Hotel Jedermann, Ford Motor Company, Oglivy & Mather, ArmStrong Business Events GmbH, Promotion Service.

## Kenntnisse und Qualifikationen

---

Sprachen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Englisch (verhandlungssicher)</li><li>• Französisch (Maturaniveau)</li><li>• Spanisch (Grundkenntnisse)</li></ul>
Qualifikationen	<ul style="list-style-type: none"><li>• First Certificate in English – University of Cambridge Local Examinations Syndicate</li><li>• Spoken English for Industry and Commerce (Advanced Level) – London Chamber of Commerce and Industry Examinations Board (LCCIEB)</li></ul>
EDV	<ul style="list-style-type: none"><li>• MS Office Professional: Word (sehr gut), PowerPoint (sehr gut), Excel (sehr gut), Access (Grundkenntnisse)</li><li>• Betriebssysteme: Windows XP (sehr gut), Unix/Linux (gut), MacOS (gut)</li><li>• Programme: CorelDraw 12 (gut), Corel Photo-Paint 12 (gut), Macromedia Dreamweaver MX 2004 (gut), Lotus Notes (gut), SAP, uvm.</li><li>• Kommunikation und Internet (sehr gut)</li><li>• Textverarbeitung (sehr gut)</li><li>• Internet inkl. Anwendungen (sehr gut)</li></ul>
Diverses	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führerschein (A/B)</li><li>• A-Segelschein</li></ul>