

## **Die Bedeutung der leitenden Angestellten für die Realisation ablauforganisatorischer Strategien, insbesondere des Product-Managements**

Chini, Leo W.

*Published in:*  
Der Unternehmer und die Geschichte. Festschrift für Alois Brusatti

Published: 01/01/1979

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Chini, L. W. (1979). Die Bedeutung der leitenden Angestellten für die Realisation ablauforganisatorischer Strategien, insbesondere des Product-Managements. In Hg. vom Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte (Ed.), *Der Unternehmer und die Geschichte. Festschrift für Alois Brusatti* (Heft 8, Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen F ed., Vol. Heft 8, pp. 20-34). Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte. [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/geschichte/Oegu/oegu\\_band8.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/geschichte/Oegu/oegu_band8.pdf)

## **Die Bedeutung der leitenden Angestellten für die Realisation ablauforganisatorischer Strategien, insbesondere des Product-Managements**

### *1. Definition – Problemstellung*

#### 1.1 Funktion der leitenden Angestellten im Unternehmen

In der Betriebswirtschaftslehre wird die These vertreten, daß Wissen und Können der Unternehmensführung nicht auf den Unternehmer selbst beschränkt werden darf, sondern die, je nach Unternehmensgröße, erforderliche Anzahl von Mitarbeitern ebenfalls unternehmerische Qualifikation aufweisen sollte. (1) Die Zahl der erforderlichen Stellen ergibt sich aus der Organisationsanalyse, (2) ausgehend vom Dezentralisierungsgrad und der „Span of Control“. Die Parameter dieser Stellen, die meist als Leitungsstellen oder Führungsstellen bezeichnet werden, sind: Funktion, Kompetenz und Verantwortung. Die vereinbarten Parameterwerte sind in Stellenbeschreibungen festzuhalten. (3)

Jene Mitarbeiter, die diese Leitungsstellen innehaben, werden zu der Gruppe der leitenden Angestellten gezählt. Soll diese Leitungsfunktion auch nach außen dokumentiert werden, so werden den Mitarbeitern Titel verliehen, die man in zwei Gruppen einteilen kann:

- Gruppe der rechtsunwirksamen Titel, wie Abteilungsleiter oder Direktor
- Gruppe der rechtswirksamen Titel, wie Geschäftsführer, Prokurist, Handlungsbevollmächtigter.

Das Parameter Kompetenz als Indikator für die formale Macht des leitenden Angestellten ist bei Unternehmen je nach Aufgabenbereich und Führungsstil unterschiedlich. Die Kompetenzen beinhalten nach ihrer Machtausübung meist drei Kompetenztypen: (4)

#### 1) Zielsetzungskompetenz

Das ist das Recht und die Pflicht, an der Unternehmenszielsetzung mitzuwirken und die daraus abgeleiteten Bereichsziele mit den unterstellten Mitarbeitern zu vereinbaren.

#### 2) Instrumentenkompetenz

Das ist das Recht und die Pflicht, gemeinsam mit den unterstellten Mitarbeitern die Instrumente zur Zielerreichung festzulegen und einzusetzen.

#### 3) Kontrollkompetenz

Das ist das Recht und die Pflicht, die Einhaltung der Bereichsziele und damit des Unternehmenszieles zu überwachen und bei Abweichungen korrigierend einzugreifen.

Die leitenden Angestellten gibt es, wenngleich nicht als unternehmensüberschreitende Bewegung, seitdem es Unternehmen gibt. (5) Die Wurzeln der aktuellen Diskussion um und über die leitenden Angestellten sind in den folgenden Bereichen zu vermuten:

a) Die Ablösung der Eigentümer in den Spitzenpositionen. „Es ist in der Literatur oft darüber spekuliert worden, ob eine Ablösung der Eigentümer in den Spitzenpositionen der Unternehmungen durch professionelle Manager, wie sie in den letzten Jahrzehnten zunehmend stattfindet, auch eine Verschiebung der Ziele der Unternehmung bedeutet. Die professionellen Manager, so wird argumentiert, verfolgen andere Ziele als die Eigentümer: sie seien weniger stark an der Profitmaximierung als an der Steigerung der Wohlfahrt ihrer Mitarbeiter und der Gesellschaft interessiert.“ (6) Wenn auch die beiden zitierten Autoren im Rahmen einer empirischen Untersuchung die oben angeführte These, daß die Delegation mit dem verstärkten Auftreten von professionellen Managern zunimmt, nicht bestätigen konnten, so scheint dennoch eine gewisse Tendenz der Trennung zwischen Eigentum und Management zu bestehen.

b) Die Marketingkonzepte der politischen Parteien mußten sich von der nur binär differenzierten unternehmensbezogenen Werbestrategie wie „Arbeiter“ und „Unternehmer“ zu feiner segmentierten Werbe- und Programmstrategien entwickeln, weil die Problemstrukturen der einzelnen Gruppen von Mitarbeitern in einem Unternehmen nicht isomorph sind. So wurde die Gruppe jener entdeckt, deren Problemstruktur eine Kombination aus den Problemen der „Arbeiter“ und der „Unternehmer“ darstellt. Das politische Interesse resultiert des weiteren daraus, daß diese Gruppe zahlenmäßig ständig zunimmt und außerdem einen wesentlichen Einfluß auf die Unternehmen und die Wirtschaft ausübt.

c) Wegen der oben dargelegten differenzierten Problemstruktur reicht auch die in der österreichischen Gewerkschaftsbewegung vorhandene Differenzierung zwischen „Arbeitern“ und „Angestellten“ nicht mehr

aus. Nicht nur, daß das Differenzierungskriterium zwischen Arbeitern und Angestellten durch die arbeitsrechtliche Entwicklung an Inhalt verliert, decken sich auch die Zielsetzungen der leitenden Angestellten zum größten Teil nicht mit denen der Gewerkschaftsbewegung. (7)

d) Fallweise sind die Verhaltensweisen der leitenden Angestellten mit den Zielen der Gewerkschaftsbewegung nicht ident, was zu dem, in einer Demokratie sicherlich bedenklichen Ausschluß von diversen Wahlrechten und Einflußrechten der leitenden Angestellten im Rahmen der Interessenvertretung geführt hat. (8)

e) Zahlreichen Mitentscheidungsmodellen (9) fehlt in vielen Fällen jene Machtgruppe, die im Falle einer kontroversiellen Position zwischen Eigentümer- und Mitarbeiterinteressen letztendlich die Entscheidung treffen sollte, weil sonst der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist. In diesem Zusammenhang wurden die leitenden Angestellten ebenfalls in den Vordergrund gerückt und quasi als „dritte Kraft“ im Unternehmen definiert.

Diese Wurzeln führten schließlich zu einer verstärkten Bewußtseinsbildung (10) bei den leitenden Angestellten und zu Zusammenschlüssen mit unterschiedlichen Interessen, die von einer Gewerkschaft in der Bundesrepublik Deutschland bis zu den einzelnen Vereinen in Österreich reichen.

Je nach parteipolitischem Hintergrund versucht man dem leitenden Angestellten bestimmte Wertstrukturen anzubieten, wobei vielfach die beiden Idealtypen „der leitende Angestellte ist nur Mitarbeiter“ und „der leitende Angestellte ist Unternehmer“ überwiegen. Der Realtyp der eigenständigen, weil kombinierten Wertstruktur wird vielfach nicht getroffen. Vielleicht deshalb, weil dieser Typ von Wertstruktur in den Ideologien der politischen Parteien keinen ausreichenden Platz findet.

Die Beiträge der Wissenschaften zur Lösung der Beziehungsprobleme „leitende Angestellte und Unternehmer bzw. Mitarbeiter“ sind ebenfalls nicht zufriedenstellend, weil sie einfach zur typologischen Methode greifen und versuchen, durch Merkmalsenumeration „Entweder-oder-Typen“ zu entwickeln, obwohl die leitenden Angestellten, zumindest aus der Sicht eines Betriebswirts, ein „Sowohl-als-auch-Typ“ sind. (11)

Besonders deutliche Schwierigkeiten haben die Rechtswissenschaften mit den leitenden Angestellten, da sie in den für diese Angestellten relevanten Gesetzen schon vor Eintreten der Diskussion gezwungen waren, zu definieren. Die Lösung bestand zunächst darin, den Begriff durch andere, ebenso unklar definierte Begriffe zu umschreiben und

den wahren Begriffsinhalt der herrschenden Lehre und Judikatur zu überlassen. Das Ausmaß der Rechtsunsicherheit ist dabei nicht zu übersehen. Die Grundlagen des rechtlichen Problems bestehen in der Tatsache, daß mit dem leitenden Angestellten wie mit jedem anderen Mitarbeiter ein Arbeitsvertrag geschlossen wird und daher zwischen den leitenden Angestellten sowie allen anderen Mitarbeitern eine analoge Rechtsbeziehung zum Unternehmen besteht. (12)

Wie soll man dann logisch in den Gesetzen, in denen es um die Interessenvertretung der Mitarbeiter geht, argumentieren können, daß die Rechtsbeziehung zwischen leitenden Mitarbeitern und Unternehmen doch eine andere ist als jene zwischen nicht-leitenden Mitarbeitern und Unternehmen?

Das Problem bleibt jedoch nur für jene bestehen, deren Ziel es ist, das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern und Eigentümern nicht als eine Einheit, als ein System zu sehen, für dessen erfolgreiche Erhaltung alle Systemelemente erforderlich sind, sie aber zum Ort parteiideologischer und gesellschaftspolitischer Konfliktaustragung machen. Im Rahmen des Unternehmens als System besteht ein natürlicher Konflikt um die Verteilung der Wertschöpfung unter den Systemelementen, der sich unterschiedlich stark gestalten kann, dessen Schranken aber dort liegen, wo die langfristige Erhaltung des Systems gefährdet wird.

Vielfach wird in der westeuropäischen Diskussion übersehen, daß die leitenden Angestellten ein wirtschaftssystemindifferentes Element (13) sind. Leitende Angestellte treten sowohl in den Betrieben der zentralen Verwaltungswirtschaft als auch in den Unternehmen der sozialen Marktwirtschaft auf.

Die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung unter dem Aspekt ablauforganisatorischer Strategien möge zeigen, daß die Verbindung zwischen Mitarbeitern der unteren Ebene und der Unternehmensleitung eine wesentliche und daher eigenständige Aufgabe ist. Die Frage der Zuordnung der leitenden Angestellten scheint damit, zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ausreichend beantwortet. Der leitende Angestellte kann langfristig nur in einer integrierten und harmonischen Beziehung zum Unternehmen bestehen, weil er sonst seine Aufgaben, die im wesentlichen von ihm mitbestimmt werden, nicht erfüllen kann. Eine konfliktäre Beziehung zum Unternehmen kann und muß zu einer Lösung des Dienstverhältnisses führen, auch dann, wenn für den leitenden Angestellten eine kapitalmäßige Bindung besteht. Es wird Aufgabe der Rechtswissenschaft sein, diese Rechtsbeziehung so zu fassen, daß sie die ökonomische Realität deckt.

## 1.2 Strategien der Ablauforganisation

Das Wachstum der Betriebsgröße, der steigende Marktwiderstand und nicht zuletzt die sinkende Rentabilität erfordern eine eindeutige Aufbau- und Ablauforganisation. Eindeutig bedeutet, daß es sich um eine geplante Organisation handelt. „Die Analyse der Ablauforganisation unterscheidet sich wesentlich von der Analyse der Unternehmensstruktur. Bei der Analyse der Struktur einer Organisation geht es hauptsächlich um organisatorische Maßnahmen und Einrichtungen, die das Unternehmen befähigen sollen, auf nicht genau Vorhersehbares oder Unvorhergesehenes richtig und schnell zu reagieren, also um Dinge, die die eigentliche Leitungs- und Führungsarbeit des Unternehmens ausmachen. Das sind fast immer Angelegenheiten, die nicht direkt etwas mit dem Ablauf der Alltagsarbeit des Unternehmens zu tun haben. Genau umgekehrt ist es bei der Analyse der Ablauforganisation. Hier geht es fast immer um die Arbeiten, die mit der Erledigung des normalen betrieblichen Alltages zusammenhängen.“ (14)

Einige Basisthesen seien hierzu zusammengefaßt:

- 1) Die Unternehmensleitung soll sich auf die nichtprogrammierbaren Entscheidungen (Ausnahmeentscheidungen, nicht antizipierbare Entscheidungen, Einzelentscheidungen) konzentrieren. (15)
- 2) Die dezentrale Organisation ist gegenüber der zentralen Organisation gerade im Rahmen der Marketingorganisation vorteilhafter. (16)
- 3) Flexible Organisationseinheiten sind durch ihren größeren Entscheidungsspielraum und durch ihre höhere Entscheidungsgeschwindigkeit vorteilhafter als bürokratische Organisationseinheiten. (17)
- 4) Die Ziele sind mit den einzelnen Organisationseinheiten zu vereinbaren und nicht diesen zu befehlen. (18)
- 5) Zur Planung und Kontrolle der einzelnen Organisationseinheiten sind spiegelbildliche Strukturen der Organisationseinheiten und Kosten – sowie Deckungsbeitragsstellen – erforderlich. (19)
- 6) Die Gruppe leistet im Durchschnitt mehr als der Einzelne. (20)
- 7) Der kooperative Führungsstil ist vorteilhafter als der autoritäre Führungsstil. (21)
- 8) Motivierende Arbeitsanweisungen dominieren befehlende Arbeitsanweisungen. (22)
- 9) Es ist vorteilhafter, Konflikte zu integrieren, als sie zu bekämpfen. (23)
- 10) Die Effizienz einer Organisation steigt mit dem Bildungsniveau seiner Mitarbeiter. (24)

Die verwendete Reihenfolge gibt weder eine zeitliche noch eine logische Rangfolge wider. Ebenso hat die Darlegung demonstrativen

Charakter; bezüglich weiterer Thesen muß auf die umfangreiche vorhandene Literatur verwiesen werden.

Will man als Unternehmer in der Realität den durch die Thesen skizzierten Zustand, zumindest partiell, umsetzen, so werden dazu Mitarbeiter erforderlich sein, die nicht nur über hohe betriebswirtschaftliche Qualifikationen verfügen, sondern auch über das Vertrauen des Unternehmers. In diesem Zusammenhang erscheint es verständlich, daß letztlich Zielidentität zwischen den leitenden Angestellten und dem Unternehmer bzw. dem Top-Management, das Unternehmerfunktionen ausführt, bestehen soll. Nur so kann das gemeinsame Unternehmensziel als Ziel überhaupt verstanden werden. Diese Zielidentität ist natürlich nicht von vornherein gegeben, es werden sicher gruppenspezifische Prozesse erforderlich sein, um die Zielidentität herbeizuführen.

Die Zielbildung scheint jener Prozeß zu sein, bei dem die Wertstruktur der leitenden Angestellten und des Unternehmens zu einem Konsens zu führen sind. Der Zielbildungsprozeß sollte zur höheren Entscheidungstransparenz in zwei Phasen geteilt werden:

- 1) Die Planung der Wertschöpfung
- 2) Die Planung der Verteilung der Wertschöpfung.

Naturgemäß werden die Wertkonflikte vor allem im zweiten Planungsteil auftreten, weil hier über die Entlohnungen der einzelnen Leistungen, also auch über die der leitenden Angestellten entschieden wird. Es darf dabei nicht außer acht gelassen werden, daß der Entscheidungsspielraum der Phase zwei in Österreich durch die kollektive Entlohnungsfindung stark eingeschränkt ist.

Die erforderliche Realisation ablauforganisatorischer Strategien im Unternehmen setzt eine klare und eindeutige Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und den leitenden Angestellten voraus, die vor allem dadurch gekennzeichnet ist, daß im Hinblick auf deren Rolle im Unternehmen Zielidentität besteht und der leitende Angestellte im gleichen Ausmaß an der Zielerreichung interessiert ist wie der Unternehmer selbst.

Wird diese Vertrauensbasis dadurch gefährdet, daß der leitende Angestellte eigene zielkonfliktäre Wertstrukturen im Unternehmen realisieren will, weil diese z. B. Ziele einer Organisation sind, der er angehört, so ist die gemeinsame Realisation der folgenden ablauforganisatorischen Strategien sicher nicht zu empfehlen. Dies wird am Beispiel des leitenden Angestellten in der Funktion des Personaldirektors am deutlichsten.

Während der Personaldirektor sicher versuchen wird, seine Wertvorstellung im Rahmen der Zieldiskussion zu realisieren, so bleibt nach der Festlegung des Unternehmenszieles wenig Spielraum für persönliche Zielsetzungen. Es erscheint wenig sinnvoll anzunehmen, daß der Personaldirektor selbständig z. B. zielkonfliktäre Entlohnungserhöhungen entscheidet, nur weil er aus dieser Handlung ebenfalls einen Einkommenszuwachs zu erwarten hätte.

## 2. Bedingungen für die Realisation ablauforganisatorischer Strategien

### 2.1 Ökonomische Bedingungen

Die Realisation ablauforganisatorischer Strategien setzt umfangreiche Vorarbeiten in den Entscheidungsfeldern Ablauforganisation und Information voraus. Im Rahmen des Einsatzes ablauforganisatorischer Instrumente im Anschluß an die Organisationsanalyse sind aus dem Aufgabenplan die Stellen (= kleinste organisatorische Einheiten) von der Basis des Unternehmens her zu entwickeln. (25) Die Realisation kann erst erfolgen, wenn ein Kommunikationsnetz im Unternehmen vorhanden ist, das eine Zielbeitragsmessung von Stellen und/oder Stellengruppen ermöglicht. (26)

### 2.2 Technologische Bedingungen

Die Basisstellen im exekutiven Bereich sind insbesondere bei marktorientierten Unternehmen primär durch die Marketingstrategie determiniert. (27) Die Stellen sind entsprechend der Produkt- oder Kundenorientierung festzulegen, wobei für die erforderliche Interdependenz mit dem Kostenrechnungssystem jene Phasen des Marketingprozesses als Stellen ausgebildet werden sollen, bei denen eine Zielbeitragsmessung technisch sinnvoll und möglich erscheint.

### 2.3 Soziale Bedingungen

Die elektronische Datenverarbeitung leistet zur Steuerung des Produktionsprozesses und zur Gewinnung von Führungsinformationen einen wesentlichen Beitrag, indem sie Informationen schneller, genauer und leichter abrufbar bereitstellt. (28) Sie läßt aber ein weites Feld von nichtprogrammierbaren Entscheidungen offen und stellt an jene, denen sie Ergebnisse zur Entscheidungsvorbereitung anbietet, auf Grund der Datenfülle und der Geschwindigkeit erhöhte Anforderungen.

Die Reduktion der Arbeitsbelastung im exekutiven und administra-

tiven Bereich hat eine Erhöhung der Arbeitsbelastung im Führungsbereich mit sich gebracht. Zur Bewältigung dieser Führungsaufgaben benötigen wir qualifizierte, d. h. aus- und weitergebildete Mitarbeiter, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Ist dieser Typ von Mitarbeitern im Unternehmen nicht vorhanden, so sollte er, falls verfügbar, am Arbeitsmarkt beschafft oder durch innerbetriebliche Ausbildungsprogramme entwickelt werden. Die sozialen Bedingungen präjudizieren die ökonomischen und technologischen Bedingungen. Bei Nichterfüllung der sozialen Bedingungen wird die Realisation ablauforganisatorischer Strategien mit einer hohen Wahrscheinlichkeit negative Abweichungen mit sich bringen.

## 3. Lösungsversuche in der Literatur

### 3.1 Präsentation der Lösungsversuche

Viele Autoren haben sich mit dem Problembereich der Strategie in der Ablauforganisation auseinandergesetzt, ohne daß eine Theorie (29) entstanden wäre. Die Autoren bieten vielfach mehr oder minder praxiserprobte Lösungsversuche an. Eine Systematisierung der angebotenen Lösungsversuche erscheint außerordentlich schwierig und soll hier nicht versucht werden.

Wir wollen dennoch eine bestimmte Systematik erreichen. Als Systematisierungskriterium wählen wir den Intensitätsgrad der Strategien. Unter Intensitätsgrad verstehen wir das Ausmaß der Detaillierung der Handlungsanweisungen (Entscheidungsregeln). Die folgende demonstrative Darstellung ist nach zunehmenden Intensitätsgraden geordnet:

Strategie 1: Management by delegation

Strategie 2: Management by results

Strategie 3: Management by objectives

Strategie 4: Management by exception

Strategie 5: Management by system

Strategie 6: Management durch Führungsmodell.

Die Strategien werden jeweils durch eine Menge von Handlungsanweisungen beschrieben. Die Handlungsanweisungen des Management by delegation überträgt den Mitarbeitern Aufgaben und kontrolliert deren Erfüllungen; eine Handlungsanweisung, die grundsätzlich jede Führungskraft befolgen sollte. Der Umfang der Detaillierung der Handlungsanweisung für die Ablauforganisation ist außerordentlich gering; ebenso in der Strategie des Management by results, wo nur

Personaleinstellung folgende Maßnahmen auslösen könnten:

- 1) Durchführung funktionsorientierter IST-Organisationsanalysen
- 2) Einleitung langfristiger SOLL-Organisationspläne
- 3) Weiterentwicklung und Verbesserung des Instrumentariums der Personalbeschaffung zur Reduktion des Personalaufnahmerisikos.

Die Möglichkeiten bei innerbetrieblicher Personalbeschaffung werden im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personalentwicklung behandelt.

Entscheidungsfeld Personaleinsatz:

Die Aktivitäten in diesem Entscheidungsfeld umfassen die Zuordnung der neu aufgenommenen und der vorhandenen Mitarbeiter zu den einzelnen Stellen mit dem Ziel einer minimalen Abweichung zwischen Anforderung und Eignung und einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit. (32) Voraussetzung für diese Aktivitäten ist sowohl eine möglichst genaue Analyse der Funktionen der durch die leitenden Angestellten zu besetzenden Stellen als auch ein möglichst präzises Eignungsprofil des leitenden Angestellten. Sofern der leitende Angestellte vom Arbeitsmarkt beschafft wurde, wird eine stufenweise Heranführung an die Führungsposition erfolgen. Den leitenden Angestellten sofort Funktionen mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu übertragen, wäre für beide Teile ein zu hohes Risiko, da jeder Mitarbeiter über ausreichend „entscheidungsfreie“ Zeit verfügen muß, um sich in ein bestehendes und für ihn fremdes Informationssystem einzuschalten. Sodann soll dem Unternehmer ebenfalls ausreichend Zeit bleiben, um das Entscheidungsverhalten der potentiellen Führungskraft in verschiedenen Situationen zu testen und zu beurteilen. Hier scheint sich das System eines „Job rotation“ über einen vorher fixierten Zeitraum mit wechselnden Stabs- und Linienfunktionen anzubieten. Der Vorgang sollte sich im Rahmen eines koordinierten Personalzuteilungsplanes abspielen. Der Personaleinsatz vollzieht sich mit einer stufenweisen Machtzunahme. Im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personaleinsatz sind folgende Maßnahmen zu erwarten:

- 1) Schrittweises Heranführen des leitenden Angestellten an dessen Funktionen
- 2) Durchführung einer „Job-Rotation“.

Entscheidungsfeld Personalentwicklung:

Dieses Aktivitätsspektrum umfaßt die Planung der Karriere, die Planung und Durchführung inner- und außerbetrieblicher Bildungsmaß-

nahmen und die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Anhebung der Arbeitszufriedenheit in Zusammenarbeit mit anderen Entscheidungsfeldern.

Während bisher die Variante Zukauf von leitenden Angestellten vom Arbeitsmarkt behandelt wurde, steht hier die Heranbildung von leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht aus dem Unternehmen selbst zur Diskussion. Die geplante Entwicklung von Führungskräften stellt sich in der Form der Laufbahnplanung dar. Laufbahnplanung bedeutet, „... die Entscheidung darüber, in welcher Abfolge eine Person welche Stellung einnehmen soll.“ (33) Die Laufbahnplanung wird durch den Bildungsplan (34) und den Entlohnungsplan zum Personalentwicklungsplan. Auf Grund der Diskussion sind zum Teil neue Personalentwicklungspläne zu erstellen, in denen als Abschluß eine Stelle mit einer Funktion, die unternehmerischer Entscheidungsmacht bedarf, aufscheint.

Da bisher derartige Pläne nicht bestanden, kann man kurzfristig einige Personalentwicklungspläne „verlängern“ und zur langfristigen Ersatzbedarfdeckung neue entwickeln. Zentrale Stellung in dem Personalentwicklungsplan kommt dem Bildungsplan (35) zu. Die bisher inner- und außerbetrieblich angebotenen sach- und verhaltensbezogenen Bildungsveranstaltungen reichen, sofern sie nicht für die Zielgruppe „Unternehmer“ angeboten wurden, nicht aus, da sie jeweils auf einem eingeschränkten Machtinstrumentarium aufbauten. Der neue Typ von Bildungsveranstaltungen hat einerseits die Aufgabe, Umfang und Wirkung der Instrumente des Unternehmers zu vermitteln, andererseits sie deutlich mit der Verantwortung zu konfrontieren, die mit der unternehmerischen Entscheidungsmacht verbunden ist. An Maßnahmen als Konsequenz auf negative interne Effekte sind im Bereich Personalentwicklung zu erwarten:

- 1) Erarbeitung von neuen Personalentwicklungsplänen
- 2) Intensivierung der Bildungstätigkeit mit Schwergewicht auf den Bildungsveranstaltungen vom Typ „Unternehmerseminare“.

Entscheidungsfeld Personalfreisetzung:

Die Personalfreisetzung umfaßt die Planung und die Realisation der Auflösung von Dienstverhältnissen in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung und möglichen Divergenzen zwischen Anforderungen und Eignungen.

Obwohl der Bedarf an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht langfristig zu planen ist, muß er insofern ela-

- b) in dem selbständigen Führen von Mitarbeitern mit Zielvereinbarungs-, Kontroll- und Sanktionsrecht,
- c) in den Auswirkungen seiner Entscheidungen auf die Erreichung des Unternehmenszieles.

Die Eignung, die der Mitarbeiter für diese Stelle mitbringen soll, ergibt sich zunächst aus den Anforderungen der Stelle. An dem Grad der Übereinstimmung zwischen Anforderung und Eignung ergibt sich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe. Die Anforderungen an die Stellen werden in der Literatur meistens in drei Bereiche gegliedert: (33)

- 1) Wissen
- 2) Können
- 3) Verhalten.

Der Bereich des Wissens umfaßt sowohl Theoriewissen als auch angewandtes Wissen.

Der Bereich des Könnens zielt auf eine Fähigkeit ab, vorhandenes Wissen in konkrete Handlungen umzusetzen.

Der Bereich des Verhaltens gibt an, in welchem Ausmaß der Stelleninhaber befähigt ist, soziale Bedingungen und soziale Prozesse zu gestalten.

Es folgt nun ein Beispiel für die Anforderungen, die an einen Product-Manager gestellt werden.

Zusammenfassende Formulierung: Ein Product-Manager ist für ein spezifisches Produkt oder Programm der Organisation zuständig. Er hat unter anderem für diesen Bereich Ziele und Quoten vorzuschlagen, Produktstrategien und produktbezogene Pläne zu entwickeln, deren Verwirklichung zu überwachen, die Ergebnisse zu überprüfen und gegebenenfalls Korrekturen einzuleiten.

Detaillierte Beschreibung:

Hauptaufgabe und Ziele:

- a) Entsprechend dem Unternehmensplan den Umsatz zu steigern, den Marktanteil zu vergrößern und daraus den Deckungsbeitrag durch gewinnbringende Preise und Reduktion der Kosten zu steigern.
- b) Die Verkaufsorganisation zu leiten und zu kontrollieren.

Einzelaufgaben:

- 1) Beobachten des Marktes und der Konkurrenzfähigkeit
- 2) Mitwirkung bei der Entwicklung neuer Produkte
- 3) Planung und Durchführung von Maßnahmen zur allgemeinen Verkaufsförderung

- 4) Entscheidungsvorbereitung und/oder Entscheidung der folgenden Problemkreise:
  - Preis- und Konditionengestaltung
  - Verkaufs- und Lagerpolitik
  - Versandpolitik und Verpackungsformen
  - Marktforschung
  - Zusammenarbeit mit Werbeagenturen
- 5) Beratung der Geschäftsleitung in Verkaufsfragen
- 6) Leitung des Product-Managementbereichs
- 7) Leitung, Überwachung und Kontrolle der Berater und Verkäufer
- 8) Monatliche Beobachtung von Umsatzentwicklung nach Produkten, Verkaufsbezirken und Zielgruppen
- 9) Verhandlung und Kontaktpflege mit großen Kunden
- 10) Mitwirkung bei der Durchführung von Programmen bei der Verkaufsförderung
- 11) Ausarbeitung von Grundsatzentscheidungen und Einzelentscheidungen in Sonderfällen bei Kundenreklamationen:
  - Ersatzlieferungen und Gutschriften
  - Sonderkonditionen
  - Abweichen vom normalen Vertriebsweg
  - Lieferverzögerungen
- 12) Entscheidung bei verzögertem Zahlungseingang von Kunden
- 13) Bestimmung der Arbeitsbereiche und der Kompetenzen innerhalb der Abteilung
- 14) Bestimmung der Arbeitsabläufe innerhalb der Abteilung
- 15) Ausarbeiten von Arbeitsrichtlinien für die Arbeit der Abteilung
- 16) Planung der Einführung neuer Produkte
- 17) Planung des Gesamtumsatzes
- 18) Überwachung der detaillierten Umsatzplanung
- 19) Mitwirkung bei Programmen zur Verkaufsförderung
- 20) Werbeplanung
- 21) Koordinierung von Umsatzplan und Werbeplan

Kontrollaufgaben:

- 1) Beobachtung der Kostenentwicklung
- 2) Kontrolle der Zahlungsströme
- 3) Kontrolle der Werbeausgaben
- 4) Kontrolle der Lagerbestände
- 5) Kontrolle der Einhaltung der Skontofristen

#### Personalaufgaben:

- 1) Festlegung der Besetzung der Stellen der Abteilung
- 2) Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter
- 3) Personalbeschaffung
- 4) Schulung der Mitarbeiter des Außendienstes
- 5) Allgemeine Personalentwicklung
- 6) Disziplinarische Maßnahmen

#### 4.2 Abhängigkeit des Erfolgs der Strategie von der Qualifikation des leitenden Angestellten als Product-Manager

Die realistische Analyse des Anforderungsprofils zeigt, daß es sich kaum von dem eines Unternehmers und eines Geschäftsleitungsmitgliedes unterscheidet. Der Product-Managementbereich entspricht einem Kleinbetrieb oder je nach Größe einem Tochterunternehmen eines Konzerns, und daher ist auch eine unternehmerische Qualifikation erforderlich. Bringt der Product-Manager diese Qualifikation nicht und gelingt es daher ohne Umweltveränderung nicht, das Ziel innerhalb der Toleranzgrenzen zu erreichen, so wird nach der Bedeutung des Product-Managementzieles für das Gesamtunternehmen das Unternehmensziel verfehlt. Der Unternehmenserfolg ist somit unmittelbar mit der Qualifikation des leitenden Angestellten verbunden. Nur wenn jeder von ihnen die vereinbarten Deckungsbeiträge erreicht, können die Fixkosten des Unternehmens gedeckt, kann darüber hinaus ein Gewinn erzielt werden.

Die Betrauung eines Mitarbeiters mit einem Product-Managementbereich bedeutet einen Vertrauensvorschuß in seine Qualifikation. Vom Product-Manager wird erwartet, daß er wie ein Unternehmer handelt. Was ihn von einem Unternehmer unterscheidet, ist das Gründungsrisiko, das Kapitalrisiko, das Substanzrisiko und das Unternehmensexistenzrisiko einerseits, dafür trifft ihn das Arbeitsplatzrisiko auch dann, wenn er erfolgreich war. Dem Unternehmer bleibt außerdem das Risiko, daß ein ausgebildeter Product-Manager zur Konkurrenz wechselt.

Die Arbeitsverträge für leitende Angestellte sehen aber, im Gegensatz zu den meisten anderen Mitarbeitern, meist eine Reduktion des Arbeitsplatzrisikos dadurch vor, daß besondere Auflösungsbestimmungen und Pensionszusagen aufgenommen werden, vielfach werden die leitenden Angestellten am Unternehmenserfolg beteiligt.

Die leitenden Angestellten sind somit funktionell gesehen Unternehmer mit beschränktem Risiko, denn selbst wenn sie es wollten, können sie das Unternehmerrisiko nicht übernehmen.

#### 5. Integration

Für die betriebswirtschaftliche Theorie und für die Wirtschaftspraxis besteht das Problem, ob ein leitender Angestellter Unternehmer oder exekutiver Mitarbeiter ist, nicht in dem Ausmaß wie für die rechtliche Theorie und die Rechtspraxis. Theorie und Praxis der Betriebswirtschaftslehre ordnen den leitenden Angestellten für die Zielerreichung des Unternehmens eine wesentliche und unauflösbare Funktion zu. Voraussetzung ist eine gegenseitige Akzeptanz der Wertstrukturen und die Realisation der Unternehmenszielsetzung. Die Entwicklung scheint sich unserer Meinung nach in Richtung auf eine weitere Integration des leitenden Angestellten in das Unternehmen und eine engere Bindung fortzusetzen. Die Vorstellung, daß leitende Angestellte unternehmenszielabweichende oder unternehmenszielkonfliktäre, von außen getragene Wertstrukturen im Unternehmen zu realisieren versuchen, ist sicher denkbar aber keinesfalls zu befürworten. Dafür müßte es in einer Demokratie besser geeignete Institutionen geben als ein Unternehmen.

#### Anmerkungen

- (1) Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 13. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1967, S. 130 ff.
- (2) Vgl. H. Acker, Organisationsanalyse, 8. Aufl., Baden/Baden, Bad Homburg 1975, S. 9 ff.
- (3) Vgl. R. Höhn, Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1977, S. 26 ff.
- (4) Ebd., S. 10.
- (5) Hier sei nur auf den „Ersten Gesellen“ im Handwerksbetrieb verwiesen, der den Meister in dessen Abwesenheit vertritt.
- (6) A. Kieser – H. Kubicek, Organisation, Berlin, New York 1977, S. 275.
- (7) Z. B. Gründung der „Union leitender Angestellter in der BRD“.
- (8) Vgl. Arbeitsverfassungsgesetz, § 36 Abs 2 Z 2; Arbeiterkammergesetz 1954, § 5 Abs 2 lit b.
- (9) Vgl. J. Hentze, Personalwirtschaftslehre, 1. Bd., Bern, Stuttgart 1977, S. 112 ff.
- (10) G. Horke, Leitende Angestellte, Diagnose des Gruppenbildungsprozesses, Berichte, hrsg. vom Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der Hochschule für Welthandel, Wien 1976, S. 1 ff.



- (11) E. Witte – R. Bronner, Die Leitenden Angestellten, 2. Bd., München 1975, S. 33 ff.
- (12) Arbeitsverfassungsgesetz, § 36 Abs 2 Z 2. Als Arbeitnehmer gelten nicht leitende Angestellte, denen ein maßgebender Einfluß auf die Führung des Betriebes zusteht.
- (13) E. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., S. 445 ff.
- (14) H. Acker, Organisationsanalyse, S. 78.
- (15) Vgl. E. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., S. 132 f.
- (16) Vgl. Ph. Kotler, Marketing Management, Englewood Cliffs 1967, S. 133 ff.
- (17) Vgl. Ph. Kotler, Marketing für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1978, S. 38.
- (18) Vgl. Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, S. 502 f.
- (19) Vgl. A. Schmoll, Zur Problematik der Toleranzfestlegung im Management by Exception, Journal für Betriebswirtschaft (1978), S. 78.
- (20) Vgl. R. Mucchielli, Gruppendynamik, Salzburg o. J., S. 18 ff.
- (21) Vgl. A. Kieser – H. Kubicek, Organisation, S. 379.
- (22) Vgl. R. Mayntz, Soziologie der Organisation, Reinbeck/Hamburg 1963, S. 125 ff.
- (23) Vgl. R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 62 ff.
- (24) Siehe dazu die Thesen über Lernprozesse, z. B. bei J. Hentze, Personalwirtschaftslehre, 1. Bd., S. 277 ff.
- (25) Vgl. R. Höhn, Führungsbrevier, S. 320 ff.
- (26) Vgl. A. Schmoll, Problematik der Toleranzfestlegung, S. 73.
- (27) Vgl. Ph. Kotler, Marketing Management, S. 142 f.
- (28) Vgl. A. Kieser – H. Kubicek, Organisation, S. 257.
- (29) Vgl. ebd., S. 341 ff. und die dort angegebene Literatur.
- (30) Vgl. Ph. Kotler, Marketing Management, S. 133 ff.
- (31) Ph. Kotler, Nonprofit Organisationen, S. 5.
- (32) Ebd., S. 37.
- (33) Vgl. E. Gaugler, Betriebliche Personalplanung, Göttingen 1974, S. 143 ff.