

TELEMANAGEMENT - Führung in Virtuellen Organisationen

1. Leben und Arbeiten in der postindustriellen Gesellschaft	7100
Zentralisierung und Dezentralisierung der Arbeit	7110
Wirkungsbereiche der Informationstechnologie	7140
Einschätzung der gesellschaftlichen Entwicklung	7150
Das soziale Phänomen der Entkopplung	7160
2. Unternehmens-Organisation und Mitarbeiterführung	7200
Ansätze der Organisationstheorie	7220
Entwicklung von Organisationsstrukturen	7230
Definitionen zur Führungslehre	7240
Gestaltungsfelder der Führung	7250
Managementaufgaben und -modelle	7255
Menschenbilder in der Führungslehre	7260
Dimensionen des Führungsverhaltens	7270
Führungsstile und Entscheidung	7280
3. Stufen virtueller Organisationen	7300
Virtuelle Konferenzen	7305
Virtuelle Arbeitsformen	7310
• Telearbeit	7320
• Onsite-Mitarbeit	7330
• Büroarbeit	7340
Virtuelle Unternehmungen	7380
Ausprägungen und Dimensionen der Virtualisierung	7390
4. Koordination und Führung von Telemitarbeitern	7400
Einsatzbedingungen bei Telearbeit	7410
Kordinierungsinstrumente	7420
Management by Objectives	7430
Balanced Scorecard	7440
Kommunikations-Management	7450
Telemanagement	7460
Eigenschaften von Telemanagern	7470
Führung als Managementaufgabe	7640
Führung als sozialer Prozess	7760

TELEMANAGEMENT - Führung in Virtuellen Organisationen

1. Leben und Arbeiten in der postindustriellen Gesellschaft	7100
Zentralisierung und Dezentralisierung der Arbeit	7110
Wirkungsbereiche der Informationstechnologie	7140
Einschätzung der gesellschaftlichen Entwicklung	7150
Das soziale Phänomen der Entkopplung	7160
2. Unternehmens-Organisation und Mitarbeiterführung	7200
Ansätze der Organisationstheorie	7220
Entwicklung von Organisationsstrukturen	7230
Definitionen zur Führungslehre	7240
Gestaltungsfelder der Führung	7250
Managementaufgaben und -modelle	7255
Menschenbilder in der Führungslehre	7260
Dimensionen des Führungsverhaltens	7270
Führungsstile und Entscheidung	7280
3. Stufen virtueller Organisationen	7300
Virtuelle Konferenzen	7305
Virtuelle Arbeitsformen	7310
• Telearbeit	7320
• Onsite-Mitarbeit	7330
• Büroarbeit	7340
Virtuelle Unternehmungen	7380
Ausprägungen und Dimensionen der Virtualisierung	7390
4. Koordination und Führung von Telemitarbeitern	7400
Einsatzbedingungen bei Telearbeit	7410
Kordinierungsinstrumente	7420
Management by Objectives	7430
Balanced Scorecard	7440
Kommunikations-Management	7450
Telemanagement	7460
Eigenschaften von Telemanagern	7470
Führung als Managementaufgabe	7640
Führung als sozialer Prozess	7760

ZENTRALISIERUNG UND DEZENTRALISIERUNG DER ARBEIT

Um die Bedeutung der gegenwärtig stattfindenden Veränderungen der gesellschaftlichen Verhältnisse und den damit verbundenen Wertewandel richtig einzuschätzen, ist ein Rückblick auf die Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Neuzeit erforderlich.

Prae-industrielle Wirtschaft (vor 1800)

- **Landwirtschaft** (adlige Großgrundbesitzer und Kleinbauern, Bauernlegung, preußische Landreform, selbständiger Bauernstand)
- **Handwerk** (Zünfte, Meister, Handwerksburschen, Wanderschaft, Handarbeit mit Werkzeugen)
- **Handel** (Handelshäuser und Krämer, Marketenderwagen Märkte)
- **Gewerbe** (Manufakturen und grössere Handwerksbetriebe)

Das Leben spielte sich zumeist im ländlichen Raum, in Adelspalästen und in Kleinstädten ab.

Industrielle Wirtschaft (von 1800-2000)

Zunehmende Verstädterung. Die Menschen verlassen das Land auf der Suche nach Arbeit und freieren Verhältnissen. Landflucht auf der einen und Ballungszentren auf der anderen Seite.

- **Armensiedlungen**, Hinterhöfe und billige Mehrfamilienhäuser, keine Slums im heutigen Sinne.
- **Fabriken**, durch den zunehmenden Maschineneinsatz entstanden: Borsig (Maschinen), Siemens (Elektro), Krupp (Kanonen)
- **Büros** zur Bewältigung des immer umfangreicheren Schriftverkehrs mit Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und zur Steuerung und Kontrolle der Büroabläufe (Stehpulte, Büroboten, erste Schreib- und Rechenmaschinen, Lochkartentechnik, EDV, Grossraumbüros bis in unsere Zeit.)

Post-industrielle Wirtschaft (ab 2000)

Durch die IuK-Technik wurden **Teleprozesse** ermöglicht, dadurch wird die Büroarbeit ubiquitär. Teilzeitarbeit und freie Mitarbeiterverhältnisse dringen vor. Auch in der Produktion findet ein Dezentralisierungsprozess statt. **Roboter** übernehmen mehr und mehr Arbeitsprozesse, menschenleere Fabrikhallen auf der einen und neue Betriebe auf der grünen Wiese auf der anderen Seite.

Dem entspricht die Erweiterung und Verbesserung des **Verkehrsnetzes**. Verstädterung der Dörfer, Parklandschaften.

DAS SOZIALE PHÄNOMEN DER ENTKOPPLUNG

Organisatorische Veränderungen

Die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen der Virtualisierung durch Teleprozesse sind fundamental, aber nur zum Teil schon abzusehen. Das Gemeinsame an der Entwicklung ist die Dezentralisierung. Teleprozesse bewirken, daß die zentralistischen Strukturen der Leistungserbringung überall in der Wirtschaft, im öffentlichen Leben wie im Alltag der Bürger durch dezentrale Verfahren aufgelockert, ja aufgelöst werden. Der jahrhundertelange Zentralisierungstrend zu immer größer auswachsenden Ballungszentren mit Fabriken und Büros, der mit der Industrialisierung einherging, beginnt einer Gegenbewegung des Wohnens und Arbeitens zu weichen.

Das besondere Kennzeichen dieses Innovationsprozesses unserer Gesellschaft ist die Entkopplung, d.h. die Lockerung der produktionstechnisch bedingten Bindungen des Einzelnen an seine Umwelt:

- die **räumliche Entkopplung** ist das konstitutive Kriterium der Teleprozesse und tritt je nach Prozeß in mehreren Entwicklungsstufen auf. Sie ist am weitesten fortgeschritten im Telebanking und in der Telemetrie, während andere Teleprozesse - wie Teleworking und Telelearning - noch in ihren Anfängen stecken. Aber auch bei ihnen wird die 2. Dimension der Entkopplung,
- die **zeitliche Entkopplung** der Prozesse deutlich. Damit ist z. B. die größere Unabhängigkeit der Tele-Mitarbeiter von regulären Arbeitszeiten und Büroterminen gemeint, aber auch die Vision der just-in-time Verfügbarkeit des Wissens und die jederzeitige Abrufbarkeit von Ressourcen.

Soziologische Veränderungen

Die verschiedenen Formen der Telearbeit machen weitere Dimensionen der Entkopplung sichtbar, die über den rein organisatorischen Aspekt hinausgehen und soziologische Relevanz besitzen. Die Arbeit am heimischen Computer, aber auch jede Form der mobilen Telearbeit sind ja nicht nur räumlich weiter entfernt, sondern auch mental außerhalb der normalen Reichweite von Vorgesetzten. Die damit verbundene

- **disziplinarische Entkopplung** wird nicht nur im Status des freien Mitarbeiters deutlich. Auch der Tele-Mitarbeiter im festen Arbeitsverhältnis genießt ein größeres Maß an Freiheit. Er kann seinen Arbeitstag nicht nur selektiv gestalten und selber entscheiden, wo er seine Arbeit ausführen will, er ist auch unabhängiger in der Wahl seiner Problemlösungsstrategien. Beim freien Mitarbeiter tritt dazu noch die gesetzlich festgeschriebene Weisungsungebundenheit, die ihm ein hohes Maß an Selbstbestimmung sichert. Freilich, der quasi autonome Freiberufler übernimmt auch ein erhebliches Risiko, weil und soweit er in die betrieblichen und gewerkschaftlichen Sicherungssysteme nicht eingebunden ist. In diesem Zusammenhang kann von
- **sozialer Entkopplung** gesprochen werden. Der Freiberufler ist eigentlich kein Arbeitnehmer mehr, sondern ein kleiner Unternehmer mit allen Vor- und Nachteilen dieses Standes. Daß er durch die neueste Gesetzgebung wieder stärker in die Solidargemeinschaft der Arbeitnehmer eingegliedert werden soll, steht nicht im Widerspruch hierzu. Prinzipiell ist durch den Freiberufler-Vertrag ein Vertragsverhältnis sui generis entstanden, das zwischen dem Arbeitnehmer- und dem Unternehmerstatus einzustufen ist und im weiteren Verlauf der gesellschaftlichen Entwicklung alle Chancen hat, die Rolle eines in der Informationsgesellschaft tragenden Beschäftigungsverhältnisses zu übernehmen.

Quelle: Heilmann, W.: Antrittsvorlesung, www.integrata-stiftung.de/teleprozesse_fs.htm, S. 9-10

ANSÄTZE DER ORGANISATIONSTHEORIE

Zur Geschichte der Organisationslehre

Organisatorische Fragen wurden schon in der Bibel angesprochen (so z.B. im 2. Buch Mose, 18. Kap. Die Frage der Leitungsspanne) und im Laufe der abendländischen Geschichte immer wieder in Zusammenhang mit rechts-, staats-, militär- und wirtschaftswissenschaftlichen Problemstellungen behandelt. Eine eigenständige Disziplin wurde die Organisationslehre aber erst in unserer Zeit. Erste programmatische Ansätze datieren etwa aus der Zeit um 1900.

Der betriebswirtschaftliche Ansatz

hat mehrere Wurzeln: eine amerikanische, die mit dem Namen T a y l o r s und des von ihm begründeten „scientific management“ eng verbunden ist, eine französische in F a y o l, der ein erstes geschlossenes System der Funktionen des Managements entwarf und eine deutsche. Sie entsprang technischen und rechentechnischen Fragen des Industrie-, Handels- und Bankbetriebes und mündete schließlich in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre K o s i o l s ein. Schwerpunkte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sind Fragen der personellen, räumlichen und zeitlichen Organisationsprozesse und -strukturen und der Bestimmungsfaktoren wirtschaftlicher Leistungserstellung.

Der soziologisch-psychologische Ansatz

ist ebenso alt wie der betriebswirtschaftliche und hat auch mehrere Wurzeln. In Deutschland ist vor allem an M a x W e b e r s Theorie der Herrschaftsformen und der Bürokratie zu denken, in den USA an die H u m a n - R e l a t i o n s - Bewegung, die mit der Hawthorne-Studie begann. Während im deutschsprachigen Raum soziologische Aspekte wie: Führung, Autorität, Status, Machtverhältnisse, Betriebsklima etc. im Vordergrund standen, haben die amerikanischen Autoren mehr die psychologischen bzw. sozialpsychologischen Fragestellungen im Auge. Es geht ihnen um das Verhalten der Individuen in Organisationen, um Motivation, Arbeitsmoral und Menschenführung im Betrieb.

Der informationstechnologische Ansatz

Gegenwärtig sind viele Neuansätze zu beobachten, die mit den Stichworten:

- Kybernetik (Wiener)
- Entscheidungstheorie (Simon)
- Systemtheorie
- Informationstechnologie

umschrieben werden können. Sucht man nach einem gemeinsamen Nenner für diese Ansätze, so wird man auf die Information als das hauptsächliche Element und die Informationstechnologie als das entscheidende Mittel moderner Organisationen stoßen. Wir wollen diesen daher den informationstechnologischen Ansatz der Organisationslehre nennen.

Quelle: Erwin Grochla, Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart, 1978

ORGANISATIONSTRUKTUREN I

Idealtypen der Gestaltung

1. Funktionale Organisation

„Die Benennung einer grundlegenden Organisationsstruktur bezieht sich immer nur auf die beiden obersten Hierarchieebenen, wobei die Gliederung der zweiten Ebene die Einteilung bestimmt. In der sog. funktionalen Organisation (FO) erfolgt diese Gliederung **verrichtungsorientiert**, auf der zweithöchsten Führungsebene ist also eine Arbeitsteilung nach Funktionen vorgenommen worden.

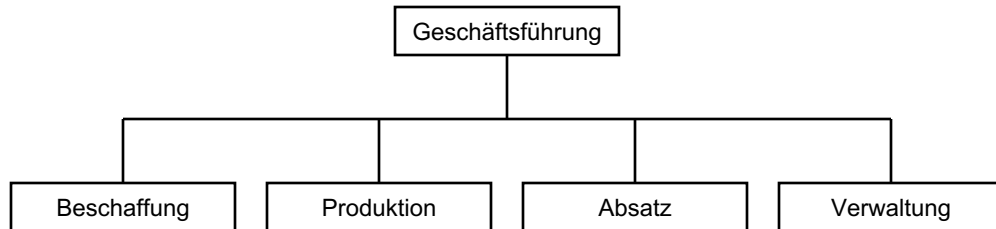


Abb. 1: Funktionale Organisation (FO)

Wie aus Abb. 1 ersichtlich ist, handelt es sich um ein **Einliniensystem**, d. h., die Weisungskompetenzen sind ungeteilt, ein Mitarbeiter hat jeweils nur einen Vorgesetzten. Dies entspricht dem auf FAYOL zurückgehenden Prinzip von der „Einheit der Auftragserteilung“. Die FO ist also eine verrichtungsorientierte Einlinienorganisation. Bereits aus der Stellenbildung auf den beiden oberen Ebenen läßt sich eine Tendenzaussage über den Grad der Entscheidungsdezentralisation ableiten. Da die Herstellung eines Produktes vom Einkauf der Vormaterialien bis zum Absatz des fertigen Produkts alle Teilbereiche der Unternehmung tangiert, bestehen starke produktbezogene Interdependenzen zwischen den Teilbereichen. Die Arbeitsteilung mit funktionspezifischer Gliederung der Unternehmung verlangt eine Koordination an der Unternehmungsspitze, weil horizontale Koordinationsmechanismen nicht vorgesehen sind. Die nach oben verlagerte Koordination läßt eine Entscheidungsdezentralisation kaum zu. Die FO läßt sich darum als **verrichtungsorientierte Einlinienorganisation mit starker Entscheidungsdezentralisation** beschreiben.“

2. Divisionale Organisation

„Geht man von der Verrichtungs- zur Objektgliederung über, unter Beibehaltung des Einliniensystems, so erhält man den zweiten grundlegenden Strukturtyp, die divisionale Organisation (Abb. 2). Sie ist auf der zweiten Hierarchieebene nach Objekten statt Funktionen gegliedert. Objekte können sein: Produkte, Produktgruppen, Märkte, Regionen, Kunden.

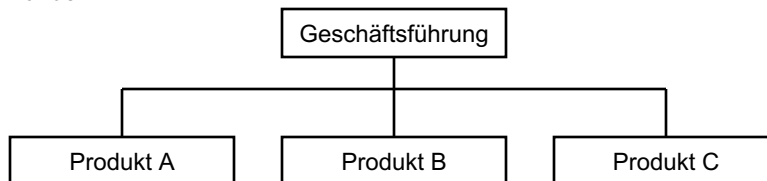


Abb. 2: Divisionale Organisation (DO)

Unterhalb der zweiten Ebene kann man wiederum nach Objekten oder auch Funktionen gliedern. Dies ist mit der Auswahl des Strukturtyps nicht festgelegt und hängt vom Einzelfall ab. Jede Division muß mindestens die Funktionen Produktion und Absatz umfassen, auch wenn andere Bereiche (z.B. Einkauf) zentral angeordnet sind. Andernfalls kann man nicht von weitgehend selbständigen Divisionen oder Sparten sprechen und demzufolge auch nicht von divisionaler Organisation (DO).

Die Interdependenzen zwischen den Teilbereichen einer Unternehmung sind bei divisionaler Organisation wesentlich geringer als bei funktionaler Organisation. Die einzelnen Sparten sind - z.B. als Profit Centers - weitgehend unabhängig, was den Koordinationsbedarf an der Unternehmungsspitze erheblich verringert. Dadurch wird in einer DO eine weitgehende Entscheidungsdezentralisation möglich, wenn auch nicht zwingend erforderlich. Die DO kann deshalb als **objektorientierte Einlinienorganisation mit Entscheidungsdezentralisation** bezeichnet werden.“

ORGANISATIONSTRUKTUREN II

Idealtypen der Gestaltung

3. Matrixorganisation

„Werden auf der gleichen Hierarchieebene gleichzeitig Objekt- und Verrichtungsgliederung angewendet, so führt dies zu einem **Mehrliniensystem**. Diesen zweidimensionalen Strukturtyp bezeichnet man als Matrixorganisation (MO, vgl. Abb. 3). Sie stellt eine moderne Variante des in der Praxis nie realisierten „Funktionsmeisterprinzips“ von Taylor dar. Taylor schwebte für die Meisterebene im Produktionsbereich eine Aufteilung der Vorgesetztenfunktion auf insgesamt sieben spezialisierte Meister vor (1911). Jeder dieser Meister sollte jeweils nur für eine Funktion, z.B. Arbeitsverteilung, Instandhaltung, Aufsicht, Kosten- und Zeitanalyse, verantwortlich sein und diesbezügliche Weisungen erteilen.

Welche der beiden Matrixdimensionen vertikal, welche horizontal angeordnet ist, ist dabei zunächst gleichgültig, da der Idealtyp der MO durch völlige Gleichberechtigung der beiden Dimensionen gekennzeichnet ist. Praxisrelevante Realtypen entstehen allerdings regelmäßig auf der Basis funktionsorientierter Grundstrukturen. Die objektorientierten Stellen können im Prinzip für beliebige Objektformen gebildet werden. Produkte, Regionen, Kunden, Märkte, Projekte, Programme und Systeme sind denkbar. Am häufigsten dürften die Varianten der Produktionsdimension und - wie Abb.3 darstellt - der zeitlich begrenzten Projektdimension sein. Die Mitarbeiter in den Funktionsabteilungen würden in so einem Falle gleichberechtigte Weisungen von dem zuständigen Funktionsmanager sowie für Projektangelegenheiten vom jeweiligen Projektmanager erhalten.

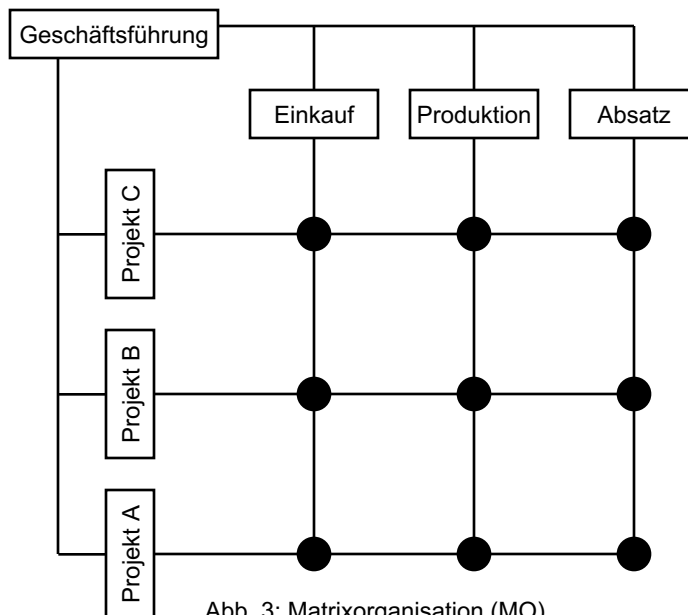


Abb. 3: Matrixorganisation (MO)

In einer Matrixorganisation werden weder projekt- / produktbezogene noch funktionspezifische Interdependenzen zerschnitten, vielmehr wird ihnen dadurch Rechnung getragen, daß sie sogar durch formale, aufbauorganisatorische Regelungen in das Strukturkonzept einbezogen werden. Dies führt, wie jedes organisatorische Mehrliniensystem, zu einem hohen Konfliktpotential und löst zusätzlichen Koordinationsbedarf aus, der gesonderte Regelungen verlangt. Um die potentielle Konflikte produktiv nutzen zu können, ist Entscheidungsdezentralisation nicht nur möglich, sondern zwingend geboten. Die MO kann daher als **verrichtungs- und objektorientierte Mehrlinienorganisation mit starker Entscheidungsdezentralisation** gekennzeichnet werden.“

ZIELWIRKSAMKEIT DER ORGANISATIONSTYPEN

Organisationstyp		
Funktionale Organisation (FO)	Divisionale Organisation (DO)	Matrix-Organisation (MO)
Zielorientierung der Organisation		
<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsziele und output-bezogene Erfolgsziele nicht auf Subsysteme zurechenbar 	<ul style="list-style-type: none"> - guter Zielbezug der Sparten, Ergebnisverantwortung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - für Querschnittsregler Zielorientierung möglich, für Funktionsbereiche Probleme wie bei FO
Führbarkeit und Koordinationsaufwand		
<ul style="list-style-type: none"> - hoher Koordinationsbedarf an der Spitze - Gefahr der Überlastung der Spitze - Einrichtung von Koordinationsstellen u.U. erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> - bei geeigneter Spartenabgrenzung geringer Koordinationsbedarf horizontal - Entlastung der Spitze - gute Führbarkeit der Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr hohe Leistungsspanne an der Spitze - erschwerte Führbarkeit - erhöhter Koordinationsbedarf - wird im Idealfall durch Matrixmanager abgedeckt
Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse		
<ul style="list-style-type: none"> - zahlreiche Stellen in Entscheidungsprozeß einbezogen - u. U. qualitätsfordernd - durch Überlastung der Spitze u. U. Prozeßverzögerung 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Anzahl Stellen einbezogen - Zeitbedarf verringert - Qualität der Entscheidung hoch durch gesamthafes Denken 	<ul style="list-style-type: none"> - zahlreiche Stellen an Entscheidungsprozess beteiligt - Berücksichtigung vielfältiger Informationen kann Entscheidungsqualität erhöhen - hohes Konfliktpotential - Gefahr von Reibungsverlusten
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit		
<ul style="list-style-type: none"> - gute operative Anpassungsfähigkeit - qualitative Anpassung durch Koordinationsprobleme erschwert - u. U. verzögerte Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe strategische Anpassungsfähigkeit - teils auch strukturelle Anpassung begünstigt - rasche Entscheidungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - auch strukturelle Anpassungsfähigkeit vorhanden - u. U. Verzögerung durch Konfliktpotential
Soziale Effizienz		
<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation erschwert - unternehmerisches Denken auf mittleren Ebenen kaum zu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> - auf Spartenleiterebene höhere Identifikationsmöglichkeiten - große Entfaltungsmöglichkeiten - Spartenleiter erwerben unternehmerische Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> - für Matrixmanager hohe Identifikationsmöglichkeiten - Entfaltungsmöglichkeiten von Kompetenzstärken abhängig - Personalentwicklungsmöglichkeiten gegeben

Quelle: Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung, Stuttgart et.al., 1984, S. 93

DEFINITIONEN ZUR FÜHRUNGSLEHRE (I)

Autorität

Legitime Macht (Soziologie), meist im Sinne formaler, objektiver, zugeordneter Autorität (Amtsautorität). Funktional bedingte, informale Macht wird Sachautorität genannt.

Einstellung (Haltung, set, attitude)

(Selektive) Ausrichtung des Denkens, Erkennens, Wahrnehmens, Urteilens, Wertens und Verhaltens. Einstellungen entstehen durch Lernen und durch Erfahrungen, sie verfestigen Anschauungen und Meinungen und können dadurch auch zu Vorurteilen (Stereotypen) führen.

Fähigkeiten

Prädisposition einer Person zu bestimmten Leistungen.

Fertigkeiten

Tätigkeiten, die eine Person beherrscht.

Führung (vgl. auch Leitung, Management)

Zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation.

Führung ist kulturgebunden, normativ bestimmt.

Führung wird verstanden als Tätigkeit (siehe oben), als deren Resultat oder als Personengruppe an der Spitze einer Hierarchie.

Führungsstil (Führungsform)

Zeitlich überdauerndes und in konkreten Situationen relativ konsistentes Führungsverhalten eines Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern.

Während Führungsstil ein theoretischer Begriff ist, ist Führungsverhalten beobachtbar.

Führungstechniken

sind Mittel und Methoden zur Verwirklichung eines Führungsstils.

Formalorganisatorische Mittel (Führungsinstrumente) sind z.B. Verhaltenssätze, Stellenbeschreibungen, Personalbeurteilung.

Sozialpsychologische Mittel sind z.B. Führungsprofile, Soziodiagramme, Techniken der Gesprächsführung, Rollenspiele, gruppenspezifisches Training.

Definitionen nach:

- G. Hartfiel, Wörterbuch der Soziologie, 2. Auflage, Stuttgart 1976
- R. Wunderer / W. Grunwald, Führungslehre, 2 Bände, Berlin und New York, 1980

DEFINITIONEN ZUR FÜHRUNGSLEHRE (II)

Führungstheorien

beschreiben und/oder erklären Bedingungen, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen von Führung. Eine umfassende Führungstheorie soll (nach Gibb) umfassen:

- die Persönlichkeit des Führers
- die Mitarbeiter mit ihren Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen
- die interpersonalen Beziehungen in der Gruppe
- die Situation, d.h. Aufgaben und Umwelt der Gruppe

Gruppe

Führung ist bezogen auf eine Primärgruppe (Kleingruppe), deren Mitglieder sich persönlich kennen und regelmäßige Kontakte haben. Arbeitsgruppen sind auf Dauer angelegte Gruppen mit zufälliger Mitgliedschaft, d.h. diese ist nicht durch gegenseitige Wahl der Gruppenmitglieder begründet.

Interaktion

Wechselbeziehungen zwischen Handlungen. Ein Handelnder (Individuum, Gruppe, Organisation) orientiert sich nicht nur am gerade zufälligen oder erkennbaren Verhalten eines Handlungspartners, sondern auch an dessen Erwartungen, Einstellungen sowie an der Einschätzung und Bewertung der gemeinsamen Situation.

Leitung

Teilweise synonym zu Führung und Management verwendet. Im allgemeinen aber verstanden als Tätigkeit von Vorgesetzten in Organisationen, soweit sie auf Sachprobleme bezogen ist (Führung ist dagegen auf Menschen bezogen).

Macht

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

Machtbasen können sein Information, Sanktionen (Möglichkeit zu belohnen oder zu bestrafen), Identifikation mit Bezugspersonen / -gruppen, Sachkenntnis (Expertenmacht), Legitimation über allgemein anerkannte Normen (oft auch als Autorität bezeichnet).

Management

Häufig synonym zu Führung verstanden.

Mit Management kann gemeint sein: eine Tätigkeit, eine Personengruppe, aber auch eine geistige Haltung / Kenntnisse / Techniken.

Management schließt (sachbezogene) Leitung und (personenbezogene) Führung ein, wenn es die Dimensionen Management-Aufgaben, Management-Techniken und Management-Positionen umfaßt.

Management-Modelle (Management-Konzeptionen)

Globale Führungsmodelle für Organisationen, deren Anwendung im konkreten Fall entsprechende Ergänzungen und Anpassungen gemäß der vorliegenden Situation erfordern.

DEFINITIONEN ZUR FÜHRUNGSLEHRE (III)

Motivation, Motiv, Motivationstheorien

Motivation meint, wie menschliches Verhalten ausgelöst, angetrieben, gesteuert und beendet wird, sowie die dabei stattfindenden subjektiven Reaktionen.

M o t i v e sind gegebene Handlungsdispositionen, Motivation löst entsprechendes Handeln aufgrund von Reizen einer gegebenen Situation aus.

Motivationstheorien untersuchen, welche Sachverhalte warum für Menschen erstrebenswert oder nicht erstrebenswert sind, warum sich Menschen in ihren Motiven unterscheiden und wodurch im Zeitablauf Veränderungen von Motiven ausgelöst werden.

Normen

Allgemein gültige Regeln des sozialen Handelns.

Verhaltensanforderungen an die Träger sozialer Rollen, an denen sich diese orientieren sollen, aber nicht müssen. Das tatsächliche Verhalten hängt von der Internalisierung (Einbeziehung in die subjektive Motivation) der Norm, vom Grad der Legitimität, von den erwarteten Sanktionen (Belohnungen, Bestrafungen), von der Vereinbarkeit der Normen mit den Handlungszielen des Menschen, von der Normeninterpretation und vom Auftreten von Rollenkonflikten ab.

Normen sind von Kultur zu Kultur und im Zeitablauf verschieden.

Normativ: von Normen bestimmt / abgeleitet, d.h. nicht rational begründbar.

Organisation

Die Tätigkeit des Organisierens.

Das Ergebnis dieser Tätigkeit: die Organisationsstruktur, organisatorische Regelungen (die Unternehmung h a t eine Organisation).

Soziale Zweckgebilde (eine Unternehmung, eine Partei, ein Verband, eine Behörde, ... i s t eine Organisation).

Rolle, Rollendifferenzierung

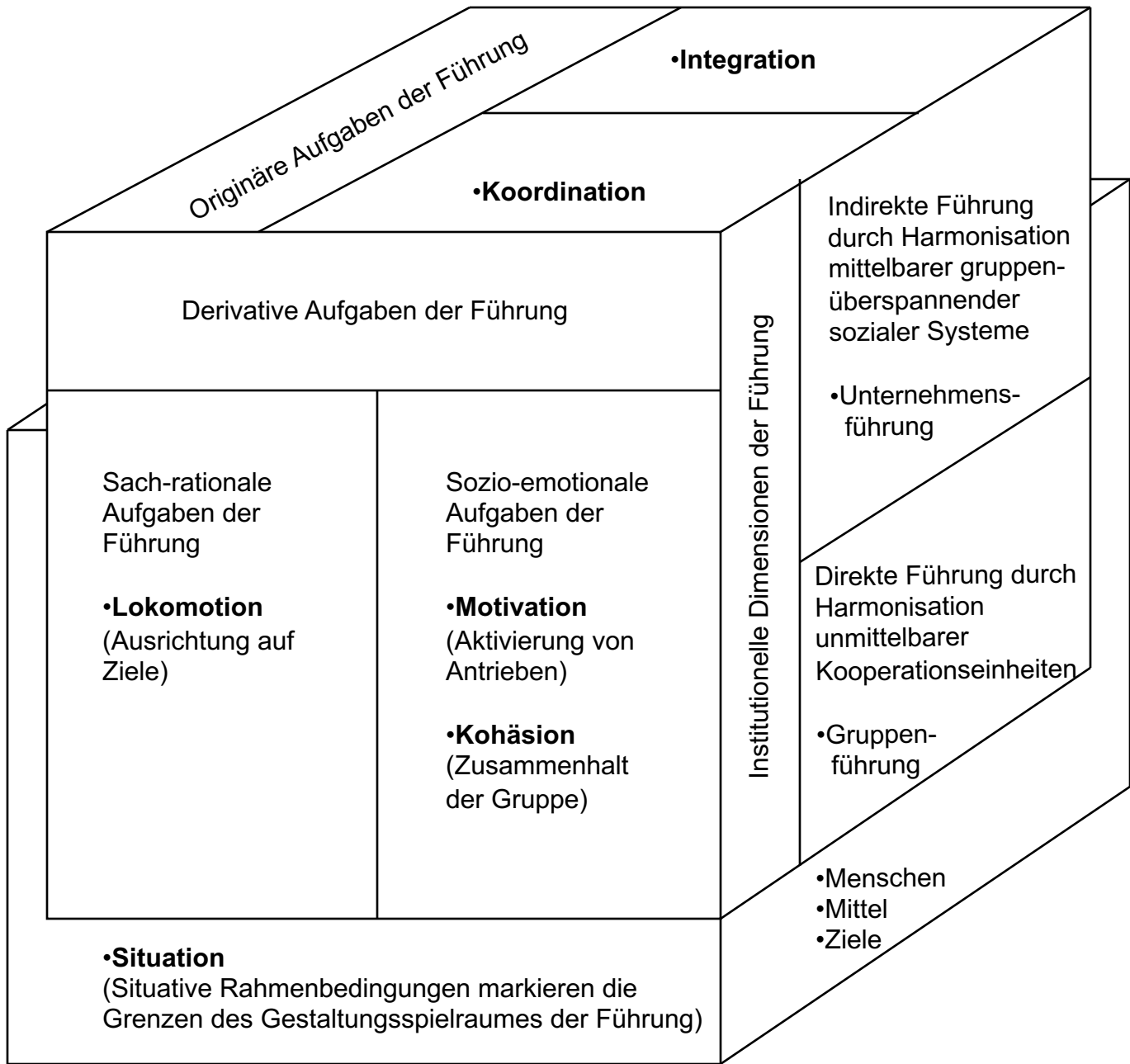
Summe der Erwartungen an den Inhaber einer bestimmten Position (im Privat- und Arbeitsleben).

Arbeitsteilung führt zur Entwicklung unterschiedlicher Rollen (Rollendifferenzierung).

Jeder Mensch ist Träger verschiedener Rollen (Interrollenkonflikte, aber auch Intrarollenkonflikte).

GESTALTUNGSFELDER DER FÜHRUNG

FÜHRUNG = Zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben



Quelle: Bleicher, K. / Meyer, E.: Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle. Reinbeck 1976, S. 42; ergänzt (Situation)

MANAGEMENT-AUFGABEN

Als Management-Aufgaben werden die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmungen und anderen soziotechnischen Systemen verstanden. Sie sind von grundsätzlicher Bedeutung, unterliegen jedoch - insbesondere infolge der Weiterentwicklung der Technologie - erheblichen Veränderungen. Einer vollständigen Beschreibung des Management-Prozesses hat die folgenden Aufgabenbereiche zu berücksichtigen:

1. Zielsetzung

Ziele, insbesondere Unternehmensziele sind einerseits Setzungen der Führung von Unternehmungen, andererseits Ergebnisse von Verhandlungsprozessen der legitimierten Organe: Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichts- und Betriebsräte. Sie sollen die Strukturen und Prozesse des soziotechnischen Systems einheitlich ausrichten.

2. Planung

Unter Planung ist der Versuch zu verstehen, die Durchführung von Handlungen gedanklich vorzubereiten. Dabei sollen möglichst alle Zusammenhänge technischer, personeller und wirtschaftlicher Art berücksichtigt werden.

Eng verwandt mit dem Begriff der Planung ist der der **Simulation**, i. e. des modellmäßigen Durchspielens von Planungsalternativen.

3. Steuerung

Mit Steuerung oder Leitung ist die laufende bzw. sporadische Einwirkung auf Prozesse oder Handlungen zu verstehen, während **Führung** soziale Einflussnahmen zur Erfüllung von Aufgaben meint.

Davon zu unterscheiden ist die **Entscheidung**, d. h. der geistige Willensakt, dessen Ergebnis die Wahl zwischen Alternativen ist, die das künftige Handeln bestimmen sollen.

4. Durchführung

Selbst verständlich führt ein Manager auch bestimmte Aufgaben selber aus. Er handelt dann aber nicht als Manager, sondern als Mitarbeiter eines ranghöheren Managers oder als Experte. Die eigentliche Prozeßdurchführung ist Sache von ausführenden Mitarbeitern und / oder Maschinen. Diese werden von Managern unterschiedlicher Rangordnung geführt bzw. gesteuert.

5. Kontrolle

Zu den originären Aufgaben des Managements zählt sodann die Kontrolle der getanen Arbeit bzw. die Feststellung von Abweichungen zwischen Vorgabe und Ergebnis (Soll-Ist-Vergleich).

Mit „**Überwachung**“ ist eher die kritische Beobachtung von Maschinen und Menschen gemeint. Dieser Begriff kommt dem englischen „**control**“ näher, der eigentlich „Steuerung“ bedeutet.

MANAGEMENT-MODELLE

Management-Modelle, -Ansätze oder -Konzepte versuchen, die Prinzipien und Erfolgsfaktoren des Managements i. S. der Führung und Leistung von Menschen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Sie reichen von einfachen Klugheitsregeln bis hin zu ausgebauten Führungssystemen. Die bekanntesten sind als „Management-by“-Ansätze formuliert:

Management by Walking-Around

Einfache Führungsregel, die besagt, das ein Manager durch seine regelmäßige oder sporadische, persönliche Präsenz am Arbeitsort die Dinge gewissermaßen hautnah vermittelt bekommt und seinerseits unmittelbar Einfluss auf die Geführten nehmen kann.

Management by Delegation (1)

Führung durch Aufgabendelegation. Vorrangige Ziele: Abbau der Hierarchie und des autoritären Führungsstils, Ansatz zur partizipativen Führung; Entlastung des Vorgesetzten; Förderung von Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft; Treffen von Entscheidungen auf der Führungsebene, auf der der größte Sachverstand versammelt ist.

Management by Exception (1)

Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff im Ausnahmefall. Vorrangige Ziele: Entlastung des Vorgesetzten von Routineaufgaben; Systematisierung der Informationsflüsse und Regelung der Zuständigkeiten, Richtlinienentreue von Entscheidungen.

Management by Objectives (1)

Führung durch Zielvereinbarung. Vorrangige Ziele: Entlastung der Führungsspitze; partizipative Führung mit verbesserter Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter; klares, zielorientiertes Handeln; Identifikation mit Unternehmungszielen; objektive, leistungsorientierte Beurteilung, Bezahlung und Förderung; bessere Planung und Zielabstimmung.

Management by Systems (1)

Führung durch Systemsteuerung bzw. Führung mit Delegation und weitestgehender Selbstregelung auf der Grundlage computergestützter Informations- und Steuerungssysteme. Fortentwicklung der Management by Objectives mit Hilfe computergestützter Systeme.

(1) Woll, A. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 9. Aufl. München, Wien (Oldenbourg), S. 491

MENSCHENBILDER IN DER FÜHRUNGSLEHRE (I)

Menschenbilder sind (vereinfachte) Annahmen, die man über seine Mitmenschen trifft. Sie sind kulturell und durch den individuellen Sozialisationsprozeß geprägt. Zwischen Menschenbildern, Motivationstheorien und Führungsstilen bestehen enge Zusammenhänge.

Der ökonomische Mensch

wird vor allem durch monetäre Anreize motiviert; er verhält sich passiv, kann daher manipuliert werden. Gefühle gelten als irrational. Sie haben bei der Arbeit nichts zu suchen.

Vertreter: Spencer (Sozialdarwinismus) und die calvinistische Ethik als Vorläufer; Taylorismus (Lohnmaximierung; Minimierung des Arbeitsaufwands); Theorie X von McGregor.

Rolle des Vorgesetzten: Der Vorgesetzte verhält sich aktiv gegenüber den passiven Mitarbeitern; er plant, organisiert, motiviert (i.S. des Menschenbild) und kontrolliert mit dem Ziel hoher Effizienz.

Variante: Der Organisationsmensch: Er unterwirft sich allen Anweisungen, ist überangepaßt und verhält sich z.B. hinsichtlich Kleidung, Automarke, Lebensführung konform zum Unternehmensimage (Whyte, 1956).

Presthus (1966) unterscheidet zwischen Aufsteigern (angepaßt, setzen Ziele der Organisation und eigene Bedürfnisse gleich), Indifferenten (entsprechen etwa dem ökonomischen Menschen) und Ambivalenten (idealistisch und introvertiert, anerkennen nur Leistung, sind meist weniger gewandt als die Aufsteiger).

Der soziale Mensch

wird in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert; er sucht als Folge der Sinnentleerung seiner Arbeit Ersatzbefriedigung in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Die Normen seiner Arbeitsgruppe beeinflussen ihn stärker als Anreize und Kontrollen des Managements.

Vertreter: Die in den 30er Jahren entstandene Human-Relations-Schule (Harvard University; Henderson, Parsons, Homans, Mayo; ab 1927 Hawthorne-Studien durch Roethlisberger/Dickson, die zur Entdeckung der informellen Gruppen führten).

Rolle des Vorgesetzten: Er wird von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn er Verständnis / Sympathie für die Gefühle der Mitarbeiter zeigt, und deren Bedürfnisse nach Anerkennung und Zugehörigkeitsgefühl befriedigt. Gruppenanreizsysteme hält er für geeigneter als individuelle Anreize.

Vgl.: Wunderer / Grunwald, Führungslehre, Band 1, S. 75 ff

MENSCHENBILDER IN DER FÜHRUNGSLEHRE (II)

Der nach Selbstentfaltung strebende Mensch

Seine Bedürfnisse können hierarchisch angeordnet werden. Er strebt Autonomie und Unabhängigkeit am Arbeitsplatz an, bevorzugt Selbstmotivation und Selbstkontrolle. Selbstverwirklichung und Zielerreichung der Organisation schließen sich nicht gegenseitig aus (Harmonistisches Menschenbild).

Vertreter: Miles, Argyris, Bennis, Maslow, McGregor (Theorie Y), Likert.

Rolle des Vorgesetzten: Er fördert die Mitarbeiter, anstatt sie direkt zu motivieren und zu kontrollieren; er delegiert Aufgaben und wirkt mehr durch seine Fach- als durch seine Amtsautorität. Er sorgt dafür, daß

- die Arbeitsinhalte Anforderungen an die Mitarbeiter stellen und Abwechslung bieten;
- die Mitarbeiter bei der Arbeit lernen können (transparente Arbeitsleistung, bekannte Leistungsstandards) und mindestens ein kleines Aufgabengebiet in Eigenverantwortung abwickeln;
- die Mitarbeiter ein Mindestmaß an sozialer Anerkennung und Unterstützung finden und in der Lage sind, ihre Tätigkeit und ihr soziales Leben außerhalb der Organisation in eine sinnvolle Beziehung bringen können;
- die Mitarbeiter ihre Arbeit als einen Weg zu einer akzeptablen Zukunft sehen können.

Der komplexe Mensch

ist wandlungsfähig, er modifiziert auch seine Bedürfnisse und deren Hierarchie häufig. Er lernt aus seinen Erfahrungen, verändert demzufolge seine Motive und kann als Mitglied verschiedener Systeme auch unterschiedliche Motive und Motivationen zeigen. Der komplexe Mensch ist anpassungsfähig an verschiedene Führungsstrategien und Arbeitsbedingungen.

Vertreter: Schein (1965), Staehle (1973).

Rolle des Vorgesetzten: Es gibt keine universell richtige Führung. Der Vorgesetzte muß Unterschiede bemerken (Diagnostiker sein) und sein eigenes Verhalten variieren können.

Konflikte sollen nicht verdrängt, sondern durchdacht werden. Führungsprozesse müssen im Zusammenhang mit der jeweiligen sozialen Situation und sonstigen, z.B. technologischen Faktoren, gesehen werden.

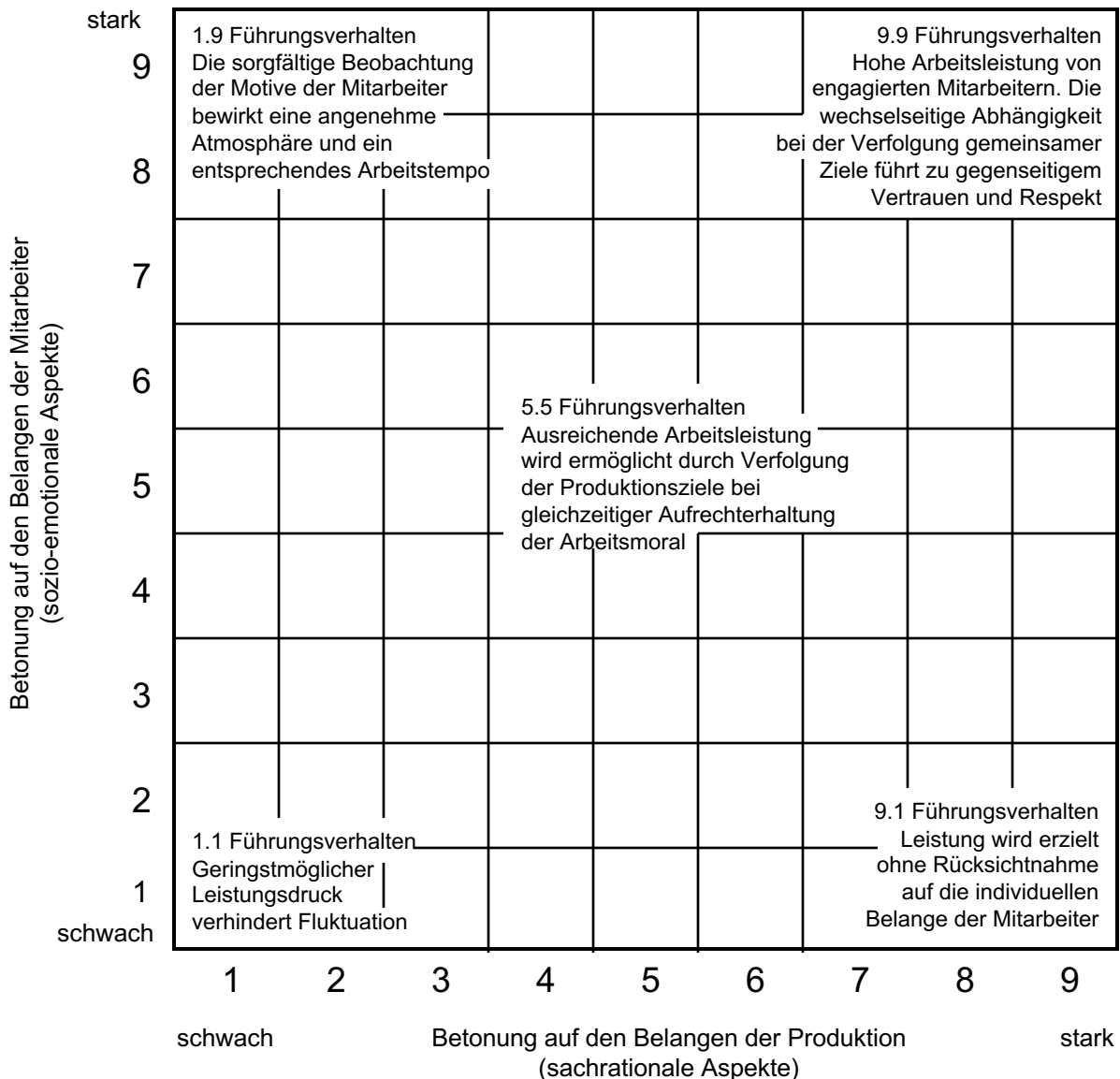
DIMENSIONEN DES FÜHRUNGSVERHALTENS

Blake / Mouton unterscheiden Führungsverhalten nach der Ausprägung der zwei Dimensionen:

- Betonung der Belange der Produktion (Concern for production), und
- Betonung der Belange der Mitarbeiter (Concern for people).

Beide Dimensionen können unterschiedlich ausgeprägt sein: von schwach (1) bis stark (9).

Von den 81 möglichen Gitterfeldern haben Blake / Mouton die folgenden fünf als Schlüsselführungsverhaltens beschrieben:



Quelle: Blake, R. R. / Mouton, J. S.: The Managerial Grid, Houston, 1964, S. 10 (1), zitiert nach: Wunderer, R. / Grunwald, W.: Führungslehre, Band I, S. 227

ENTSCHEIDUNG

Die Entscheidung ist ein geistiger Arbeitsprozeß mit Willensakzent, in dessen Verlauf eine Wahl zwischen Alternativen getroffen wird. Voraussetzung für eine Entscheidung sind Informationen über die Alternativen ¹⁾.

Entscheidungsarten

Nach den Merkmalen Alternativen, Wahl und Willensakzent kann man drei Arten von Entscheidungen unterscheiden: ¹⁾

- "Entscheidungen mit hoher Relevanz der Alternativen, undeterminierter Wahlhandlung und großer Intensität des Willensakzents werden Führungsentscheidungen (Gutenberg) genannt ...
- Eine Entscheidung mit Alternativen geringeren Relevanzgrades, weitgehend determinierten Wahlakten und mit schwachem Willensakzent bezeichnet man als programmierbare Entscheidungen ...
- Im Mittelfeld ... liegen Entscheidungen, bei denen angesichts geringer Relevanz der Alternativen und weitgehend oder voll determinierter Wahl eine intensive Willensäußerung ausgelöst wird." (Prestige-Entscheidungen)

Entscheidungsträger

können Einzelpersonen oder Personengruppen sein. Sie werden bestimmt durch Satzung, Unternehmensorganisation, Rechtsform, Gesetz (z. B. Mitbestimmung). Man unterscheidet drei organisatorische Gestaltungsformen:

- Das Direktorial-Prinzip
Hier geht, die alleinige Willensbildung von einer an der Spitze stehenden Person aus.
- Das Kollegialitäts-Prinzip
Hier entscheidet eine mehrköpfige, untereinander gleichberechtigte Personengruppe.
- Das Primus-inter-pares-Prinzip
Es entspricht im wesentlichen dem Kollegialitätsprinzip. Bei Stimmgleichheit gibt jedoch die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

Entscheidungsziele

Die erste und wichtigste Aufgabe der Entscheidungsträger ist die Festlegung der Entscheidungsziele (Zielintegration). Wenn mehrere Ziele in Frage kommen (z. B. Preis und / oder Qualität), muß ein Zielkompromiß gefunden werden. Bei Entscheidungsdezentralisation müssen aus einem Oberziel konkrete Teilziele für die nachgeordneten Ebenen abgedeckt werden, die mit den verfügbaren Mitteln erreichbar sind.

Entscheidungsalternativen

Jede Entscheidung ist eine Wahl zwischen Alternativen. Welche Alternativen in Betracht kommen und wie sie zu bewerten sind, ergibt sich aus den Entscheidungszielen. Die Realität zeigt eine außerordentliche Vielfalt, an Alternativen, die eine sehr unterschiedliche Relevanz haben können. Um den Entscheidungsvorgang zu objektivieren ist es nötig, die Entscheidungskriterien deutlich herauszuarbeiten und die Alternativen miteinander zu vergleichen, womöglich in quantifizierender Weise.

¹⁾ Oskar Grün, Entscheidung, in HWO Stuttgart 1969, Sp. 483

STUFEN VIRTUELLER ORGANISATION

„Virtuell“ ist nicht nur ein Modebegriff unserer durch IuK-Technologie geprägten Zeit, und „Virtual Reality“ umfasst mehr als nur ein Teilgebiet der Computergrafik und -animation. Organisatorisch ist mit dem Begriffskomplex „Virtualität“ die informationelle Abbildung und Weiterentwicklung realer Systeme über das Netz gemeint.

Folgende Entwicklungsstufen können unterschieden werden:

- **virtuelle Konferenzen**

Damit sind Konferenzen gemeint, die raumübergreifend mit Hilfe von Konferenzsystemen geführt werden. Die Multimedia-Technologie macht es möglich, sowohl Ton und Bild wie auch Text, Grafik und die ganze Palette der Animations- und Filmtechnik einzusetzen. Der Entwicklungsstand ist jedoch noch unbefriedigend. Insbesondere die im Zwischenmenschlichen überaus wichtige, nonverbale Kommunikation kommt (noch) nicht voll zur Geltung.

- **virtuelle Arbeitsformen**

Virtuelle Arbeit ist reale Arbeit, die über das Netz kommuniziert und in verschiedenen Formen geleistet wird; als:

- Telearbeit (vgl. Realisierungsformen der Telearbeit)
- Onsite-Mitarbeit, sowie als
- computergestützte Büroarbeit.

Das Letztere ist heute der Normalzustand, deshalb wird virtuelle Arbeit inzwischen allgemein praktiziert.

- **virtuelle Unternehmungen**

„Ein virtuelles Unternehmen ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und/oder Einzelpersonen, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein einheitliches Unternehmen. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des virtuellen Unternehmens durch die Nutzung geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien weitgehend verzichtet.“ (1)

Virtuelle Organisationen, d.h. IuK-gestützte Mensch-Maschine-Systeme werden sich rasant weiter ausbreiten und sich auch und ganz besonders hinsichtlich Größe, Komplexität und Verhalten weiter entwickeln. Als äußerst komplexe und d.h. probabilistische Systeme mit vielen Freiheitsgraden lassen sie sich weder vollständig beschreiben noch gar vollständig manipulieren. Um sie zu beherrschen werden äußerst leistungsfähige Führungsprozesse und -strukturen, sowie geeignete Führungspersönlichkeiten gebraucht.

(1) Quelle: Arnold et. al., Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?, in: Heilmann, H. (Hrsg.): Virtuelle Organisation, HMD, Heft 185, Heidelberg, September 1995, S. 8 ff

VIRTUELLE KONFERENZEN

Telefonkonferenz

engl.: Telephone Conference

Die Telefonkonferenz ist ein Mittel der Bürokommunikation und erlaubt es mehreren Teilnehmern, gleichzeitig miteinander zu telefonieren. Im Gegensatz zur Videokonferenz bleibt eine Telefonkonferenz aber auf die Übermittlung von Audiodaten zwischen den Teilnehmern beschränkt. Da hierbei primär die auditiven Fähigkeiten des Menschen in Anspruch genommen werden, ist eine maximale Anzahl der Teilnehmer an einer Telefonkonferenz auf ca. fünf begrenzt. Um Koordinationsprobleme zu vermeiden, empfiehlt es sich, einen Moderator für die Gesprächsleitung zu bestimmen.

Wie bei der Videokonferenz können Zusatzanwendungen aus dem Gebiet Computer Supported Cooperative Work (CSCW) die Kommunikation ergänzen. Ferner bietet sich jetzt die Möglichkeit, Telefonkonferenzen direkt über das Internet (unter Umgehung der klassischen Telekommunikationsdienste) zu realisieren (Voice-over-IP).

Videokonferenz

engl.: Video Conference

Unter einer Videokonferenz wird eine interaktive, bi- oder multilaterale Kommunikation verstanden, die auf der Übertragung von Ton- und Bildsignalen basiert. Damit wird der audiovisuellen Kapazität der menschlichen Informationsverarbeitung Rechnung getragen. So unterstützen Videokonferenzen auch schwach strukturierte, räumlich verteilte Prozesse in der Bürokommunikation (vgl. Multimedia Collaboration, Computer Supported Cooperative Work, Workflow Management, Groupware).

Moderne Konferenzsysteme unterstützen über die Bild- und Tonübertragung hinaus computergestützte Zusatzanwendungen, wie beispielsweise das gemeinsame Arbeiten der Teilnehmer in einer Anwendung (Application Sharing).

Die wichtigsten ITU-Standards für Videokonferenzen sind: H.320 für ISDN, H.323 für LAN, Intranet und Internet H. 324 für Punkt-zu-Punkt-Kommunikation via Modem und analoge Telefonleitungen.

Multimedia Collaboration

deutsch: Multimediale Zusammenarbeit

Multimedia Collaboration ist dadurch charakterisiert, dass mehrere Benutzer mit Hilfe von Multimedia-Techniken kommunizieren, ihre Tätigkeiten koordinieren und zielgerichtet eine Aufgabe gemeinsam lösen. Realisierungen multimedialer Zusammenarbeit erfolgen auf Basis von Audio- und Videokonferenzen, unterstützt durch multimedial gestaltetes Application Sharing, d.h. gleichzeitige Betrachtung oder Gestaltung der Gegenstände der Zusammenarbeit in einem multimedialen Umfeld. Eine wichtige Anwendung ist das Computer Supported Cooperative Work (CSCW). Es verstärkt sich der Trend zum Einsatz von Systemen zur Unterstützung der Multimedia Collaboration, die auf Internet-Standards basieren.

Fabian Baier in: Mertens, Peter (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 4. Aufl., Berlin et. al., 2001

VIRTUELLE ARBEITSFORMEN

Virtuelle Arbeitsformen sind im organisatorischen Sinne solche, die mit Hilfe von informationstechnologischen Werkzeugen (insbesondere **Computer** und **Netze**) durchgeführt werden:

• **Telearbeit**

Am deutlichsten ist die Virtualität in den verschiedenen Formen der Telearbeit zu erkennen (z.B. Teleheimarbeit, Mobile Telearbeit, Telekooperation).

• **Onsite-Mitarbeit**

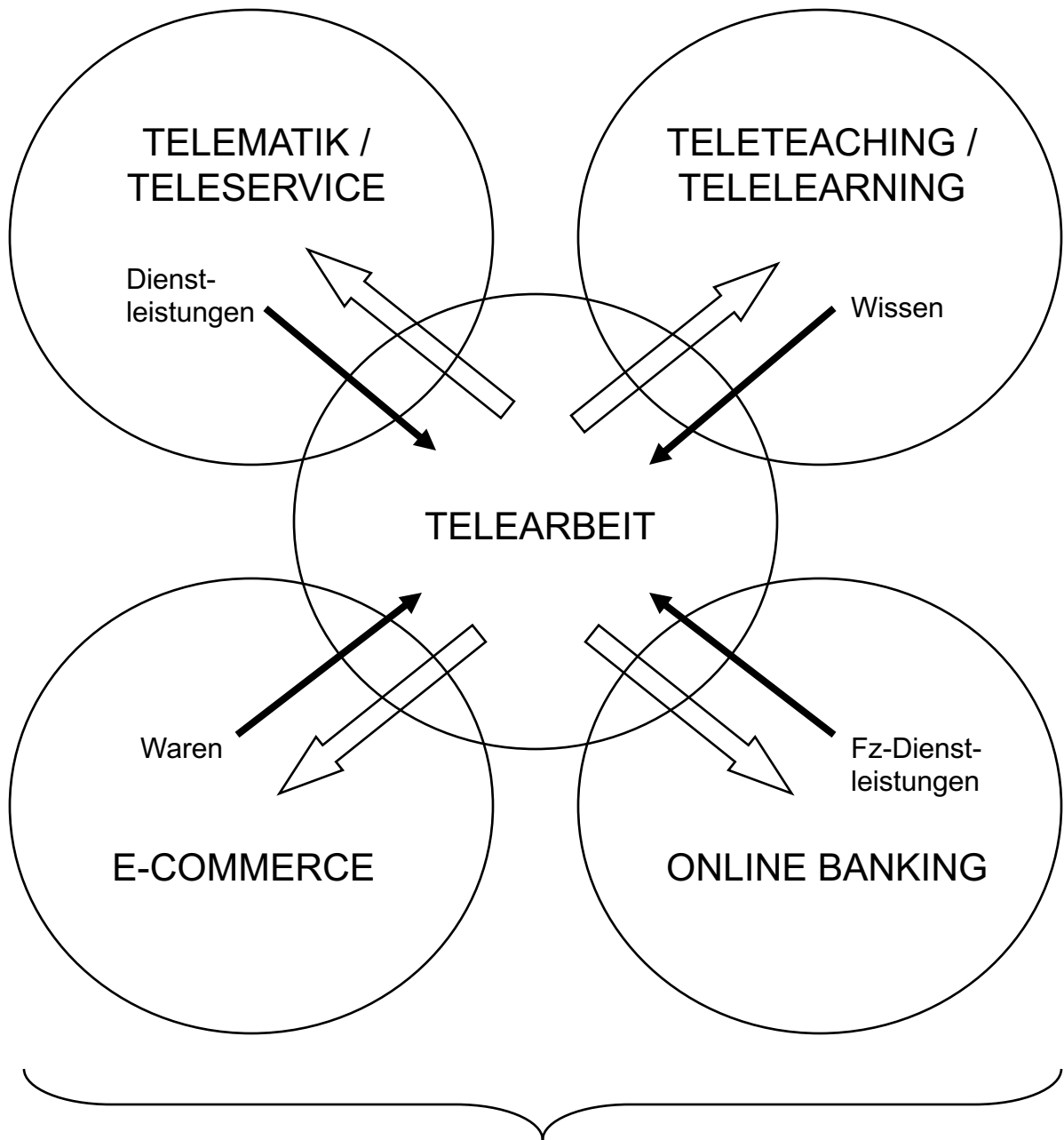
Die Telearbeit bei Kunden (Onsite) markiert den Übergang von der dezentralen zur zentralen, d. h. innerbetrieblichen Büroarbeit. Der Onsite-Mitarbeiter ist einerseits in die IuK-Organisation des entsendenden Unternehmens und andererseits in die IT-Prozesse beim Kunden eingebunden.

• **Büroarbeit**

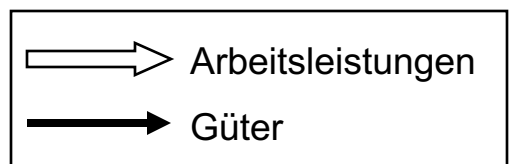
Die zentralen Mitarbeiter eines Unternehmens sind inzwischen größtenteils „Networker“ geworden und in viele **Teleprozesse** eingebunden. Für sie gelten im Grunde die gleichen organisatorischen Aussagen wie für Telemitarbeiter - mit dem Unterschied, dass sie häufigere, persönliche Kontakte untereinander und mit ihren Vorgesetzten haben.

Generell gilt, dass moderne Büroarbeit in steigendem Maße einen virtuellen Charakter erhält und neue organisatorische arbeitswissenschaftliche sowie informatorische Fragestellungen aufwirft.

ÜBERBLICK ÜBER DIE TELEPROZESSE



E-BUSINESS



VIRTUELLE UNTERNEHMUNGEN

Definition

„Ein Virtuelles Unternehmen (VU) ist eine **Kooperationsform** rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und / oder Einzelpersonen, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen [1]. Sie schließen sich rasch zusammen, um eine sich bietende Wettbewerbschance zu nutzen. Jeder „Mitspieler“ bringt für die horizontale und /oder vertikale Zusammenarbeit vorrangig seine **Kernkompetenzen** ein, so daß eine in jeder Wertschöpfungsstufe überlegene Organisation entsteht.

Partner treten gegenüber der Außenwelt als einheitliches Unternehmen auf (**Virtualität**). Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen weitgehend verzichtet und der notwendige Koordinations- und Abstimmungsbedarf durch geeignete Informations- und Kommunikationssysteme realisiert, welche den verteilten Mitgliedsunternehmen ermöglichen, auch über große Entfernungen zusammenzuarbeiten. Ist die gemeinsame Mission beendet, sei dies nach einem Jahr oder Jahrzehnt, löst sich die Organisationsstruktur wieder auf bzw. rekonfiguriert sich.“

Vernetzung

„Grundlegend für jede Form einer rechnergestützten Zusammenarbeit ist die Vernetzung der Partner. Aufbauend auf einer derartigen Vernetzung lassen sich drei verschiedene Stufen der IV-Architektur realisieren, die die Kommunikation in unterschiedlicher Intensität bzw. auf unterschiedlichem Niveau unterstützen können.

Die unterste Ebene bildet die **Applikations-Kommunikation** über einheitliche Kommunikationsschnittstellen und -standards, wie sie insbesondere die Internet-Protokolle darstellen.

Die nächste, höhere entwickelte Variante ist das **Daten-Sharing** zum Zugriff auf gemeinsame Datenbestände unter Berücksichtigung der Datenintegrität und -sicherheit. Das heißt, IV-Architekturen mit Daten-Sharing erfordern Festlegungen darüber, auf welchen Daten externe Partner zugreifen dürfen und welche Informationen aus Sicherheitsgründen nur intern zur Verfügung stehen.

Beim **Applikations-Sharing** werden die Anwendungssysteme der Partner auf eine Art und Weise vereint, daß etwa Transaktionen in den Systemen der Partner automatisch ausgelöst werden.

Die **Anbindung neuer Partner** erfordert in bezug auf IV eine gewisse Flexibilität zur Umgestaltung (Konfigurierbarkeit und Parametrisierbarkeit). Eine schnelle Kopplung nach dem „Plug-and-Play“-Prinzip ist anzustreben. Die zunehmende Verbreitung von (modularer) Standardsoftware sowie der konsequente Einsatz des objektorientierten Programmierparadigmas unterstützen diese Flexibilität.“

Werkzeuge

„Zur Basisinfrastruktur von VU zählen Werkzeuge für Kommunikation, Kooperation und Koordination. So lassen sich zeitlich und örtlich getrennte Gruppenvorgänge z.B. durch **E-Mail oder Desktop-Videokonferenzen** unterstützen.

Negative Effekte von traditionellen Gruppensitzungen vermeidet man durch die Verwendung von **Groupware bzw. Computerkonferenzen. Workflow Management** läßt sich für die Steuerung und Überwachung von zwischenbetrieblichen Geschäftsprozessen einsetzen.

Es gibt eine ganze Reihe von spezifischen IV-Systemen, die in den einzelnen Lebensphasen eines VU (Identifikation einer Marktchance, Anbahnungs- und Vereinbarungsphase, laufender Betrieb, Auflösungsphase) zum Einsatz kommen können [3]. Beispielhaft seien hier Systeme zur zwischenbetrieblichen Auftragsabwicklung (**Supply Chain Management**) und automatischen Leistungsverrechnung sowie Elektronische Organisationshandbücher genannt.“

[1] Mertens, P., Griese, J., Ehrenberg, D. (Hrsg.), Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung, Heidelberg u.a. 1998 (unter Mitwirkung von Faisst, W., Sieber, P., Hintersdorf, S.).

[2] Sieber, P., Virtuelle Unternehmen in der IT-Branche: Dier Wechselwirkung zwischen Internet-Nutzung, Strategie und Organisation, Bern 1998.

[3] Faisst, W., Die Unterstützung Virtueller Unternehmen durch Informations- und Kommunikationssysteme - eine lebenszyklusorientierte Analyse, Nürnberg 1998.

nach: Wolfgang Faisst, in: Mertens et. al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 4.Aufl., Heidelberg et. al., 2001, S. 469 und 497 (gek.)

DIE DREI DIMENSIONEN DER VIRTUALISIERUNG

Virtualisierung ist demnach keine reine technologiebezogene Problemstellung, auch verhaltensorientierte Aspekte sind als wichtig einzustufen. Dementsprechend wurde das Phänomen der virtuellen Unternehmung nicht nur unter (informations-) technischer Sicht betrachtet, sondern entsprechend konzeptionell erweitert.¹ Danach ist eine virtuelle Organisation ein problemspezifischer flexibler Zusammenschluß von unabhängigen Organisationseinheiten entlang einer Wertschöpfungskette, wobei die Virtualität nicht als binärer Zustand zu verstehen ist, sondern als eine Bewegung entlang von drei Dimensionen:²

- Die erste Virtualisierungsdimension bedeutet **Zergliederung nach Kernkompetenzen**. Hier werden alle Geschäftsprozesse mit einbezogen: Jede Aktivität wird an ihrem Wertschöpfungsbeitrag gemessen, und das Managementdenken wird geprägt von der Idee der Kernkompetenzorientierung. Dabei reduzieren sich die Unternehmen auf „das, was sie am besten können“. Die einzelnen Einheiten bringen ihre jeweiligen Kernkompetenzen ergänzend zusammen und verfügen bei minimalem Aufwand über ein immenses Ressourcenpotential sowie ein hohes Maß an Flexibilität.
- Die zweite Virtualisierungsdimension heißt **weiche Integration**: Um den aus der Auflösung gewohnter Strukturen resultierenden Problemen wie beispielsweise potentielle Identifikations- und Motivationsproblemen der Mitarbeiter oder der Gefahr der Profilierungsschwäche entgegenzutreten, ist es im Rahmen eines Virtualisierungsprozesses von wettbewerbsentscheidender Bedeutung, die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Einheiten zusammenzuführen. Weiche Integration bedeutet dabei Verzicht auf die formalistische Bürokratie, die häufig als Reaktion auf Dezentralisierung und lokale Autonomie entsteht. Statt dessen müssen die zergliederten Einheiten synergetisch zu Gesamtlösungen integriert werden. Wichtig sind eine gemeinsame Vision und eine Kultur des Vertrauens zwischen allen Beteiligten.
- Die dritte Virtualisierungsdimension meint **virtuelle Realisation**: Internet, Datenautobahn und Multimedia bilden eine Welt mit eigener Dynamik und besonderen Spielregeln.³ Die dritte Virtualisierungsdimension stellt gleichsam Driving Force und Enabler der beiden anderen Dimensionen dar und bedient sich dabei dem gesamten Spektrum der TIME-Technologien (Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment). Sie ist Initiator des Virtualisierungsprozesses und spannt den Gestaltungsraum auf.

1 Vgl. Scholz (1997a).

2 Vgl. Scholz (1998a).

3 Vgl. Tapscott (1996).

Quelle: Scholz, Christian: Von der Netzwerkkooperation zur Virtualisierung, in: Winand, Udo und Natusius, Klaus (Hrg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation, S. 106

KOORDINIERUNG UND FÜHRUNG DER TELEMITARBEITER

Auch und gerade bei Telearbeit notwendig, insbesondere um

- die dezentral erbrachten Arbeitsleistungen sinnvoll zusammenzuführen,
- die Termin- und Qualitätsanforderungen seitens des Kunden erfüllen zu können und
- die Unternehmenszielsetzungen zu realisieren.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches **Tele-Management** sind insbesondere die Beachtung der spezifischen Einsatzbedingungen für Telearbeit und ein adäquater Führungsstil. Die

Einsatzbedingungen

für Telearbeit sind generell durch eine dezentrale Arbeitsorganisation gekennzeichnet, das heißt durch die Abwesenheit der zu führenden Mitarbeiter von der Zentrale. Daraus ergeben sich spezifische Probleme, für die die zur Verfügung stehenden

Koordinierungsinstrumente

unterschiedlich gut geeignet sind: an die Stelle von „anwesenheitsorientierten“ Führungstechniken müssen „ergebnisorientierte“ Managementmethoden treten. Zugleich ist der Mangel an regelmäßigen face-to-face-Kontakten durch einen entsprechenden Führungsstil auszugleichen. In diesem Sinne ist die Führungsmethode des

Management by Objectives (MbO)

für alle Formen der Telearbeit besonders geeignet.

EINSATZBEDINGUNGEN BEI TELEARBEIT

Ist die spezifische Tätigkeit für Telearbeit geeignet, und - wenn ja - für welche Organisationsform der Telearbeit?

Abhängigkeit der Aufgabenbereiche voneinander

Handelt es sich um selbständige Aufgabenbereiche mit definierten Schnittstellen (Test an Einzelprogrammen) oder um stark miteinander zusammenhängende Komplexe (Abschlusstest eines Programmsystems)?

Eigenschaften der spezifischen Aufgabe

Ist die zu lösende Aufgabe gut strukturiert und fällt unverändert über längere Zeit an (Vertragsabschluss Versicherung) oder handelt es sich um ein einmalig zu lösendes Problem (Hauskauf)?

Typen von Büroaufgaben / Tätigkeitsarten

Routinevorgänge wie Datenerfassung, Sachbearbeitung, so wie Buchhaltung oder Führungsaufgaben im Aussendienst erfordern jeweils andere Koordinierungsinstrumente.

Kommunikationsbedarf

Für die Aufgabenerledigung kann sehr unterschiedlich sein (z.B. gering für Programmierung, ausgeprägt für Systemanalyse). Kommunikation kann sogar stören (bei konzentrierter Arbeit). Andererseits besteht ein mehr oder weniger ausgeprägter, persönlicher Kommunikationsbedarf, der bei den verschiedenen Menschen unterschiedlich ist → Eignungsfrage.

Ergebnis- oder anwesenheitsorientiert?

Organisationsform der Telearbeit?

KOORDINATIONSTRUMENTE

Unterschiedliche Eignung der bekannten Koordinierungsinstrumente für die verschiedenen Formen der Telearbeit.

Mündliche Weisungen

durch Vorgesetzte (Anweisungen) oder Kollegen (Abstimmungen) sind typisch für die überkommene Büroarbeit. Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kollegen sind überwiegend persönlich (im Büro) anwesend. Nicht so bei Telearbeit, daher sind:

Schriftliche Regelungen

in mehr oder weniger grossem Umfang erforderlich. Zu regeln sind u.a.: Art und Folge der Tätigkeit, gewünschtes Ergebnis, Hilfsmiteinsatz, Qualitätsvorschriften, Termine - und zwar in schriftlicher Form. Regelungen per Zuruf stiften eher Verwirrung. Beim Einsatz von dv-technischen Hilfsmitteln sind viele Abläufe durch embedded Systems festgelegt. Die Software erfüllt eine ähnliche Aufgabe.

Formale Planung

Um überhaupt schriftliche Verfahrensregeln für einzelne Tätigkeiten erteilen zu können, sind die Aufgaben vorher zu planen, das heißt zu strukturieren sowie Kosten - mengen- und terminmäßig aufzugliedern und auf die einzelnen Aufgabenträger zu verteilen. Für Telearbeit empfiehlt es sich, begrenzte, zeitlich und sachlich strukturierte Arbeitspakete zu definieren.

Selbstabstimmung

das heißt Einteilung der eigenen Arbeit und Abstimmung mit anderen (Firma, Kunden, Familie) zum Zwecke der rationellen und sinnvolleren Aufgabenerfüllung.

Persönliche Begegnungen

in kleinen und größeren Gruppen. Derartige Begegnungen müssen regelrecht veranstaltet werden, damit die in die Teleprozesse eingebundenen Menschen auch in Zukunft die Möglichkeit haben, einander persönlich kennenzulernen und face-to-face miteinander zu kommunizieren.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Begriff

Management durch Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarung, engl. Management by Objectives (MbO).

Kern des MbO ist die Vorgabe bzw. Vereinbarung von Zielen, die turnusmäßige Überprüfung der Zielerreichung und die Anpassung der Zielvorgabe für die Folgeperiode. Die Ausführenden sind in der Mittelwahl zur Zielrealisierung frei, kontrollieren sich innerhalb einer Zielperiode selbst, werden aber nach Abschluß der Periode anhand der Zielerreichung beurteilt.

Entwicklung und Varianten

MbO geht auf Leistungsbewertung von Führungskräften, auf deren Verknüpfung mit betrieblichen Planungs- und Budgetierungsprozessen, sowie mit Langfristplanung über Zielhierarchien und Aktionsprogramme zurück.

Odiorne (Management by objectives, New York 1965) strebte mit dem Entwurf des MbO an:

- mehr als eine Rezeptsammlung zu bieten;
- Managementergebnisse meßbar zu machen;
- überwiegende Selbststeuerung an die Stelle von Eingriffen der Führungsspitze treten zu lassen;
- eine Managementkonzeption mit Eignung für alle Führungsebenen zu entwickeln.

Die Schwerpunkte verschiedener Ausprägungen und Varianten von MbO liegen

- auf zielorientierter Unternehmensführung oder bei der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften;
- auf der Zielvorgabe (autoritäre Variante) oder auf der Zielvereinbarung (kooperative oder partizipative Variante);
- auf der Anwendung im Gesamtunternehmen oder in Teilbereichen; letztere können auch im Rahmen einer sukzessiven Einführung von MbO (top down oder bereichsweise) in Betracht kommen.

Voraussetzungen

- Organisationsgefüge und Zielhierarchie müssen zusammen passen
- Zielinhalte und Aufgabenkombinationen je Stellenbereich / Stelle müssen übereinstimmen
- Vergabe zieladäquater Kompetenzen
- Bereitstellung der für Eigen- und Fremdkontrolle (Soll-Ist-Vergleich) erforderlichen Informationen
- Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter, Unterstützung durch Schulungspläne für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Kooperativer Führungsstil (besonders bei der partizipativen Variante erforderlich)

siehe insb.: Rolf Wunderer und Wolfgang Grünwald: Führungslehre, Bd. I, Berlin, New York, 1980, S. 305ff

PRINZIPIEN DES MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MbO)

1. **Prinzip der Zielorientiertheit.** Die Zuordnung von Aufgaben an einzelne Mitarbeiter erfolgt stets in Verbindung mit konkreten Zielen.
2. **Prinzip des mehrstufigen Zielbildungsprozesses.** Die dem Mitarbeiter vorgegebenen Ziele gehen aus einem mehrstufigen Prozeß hervor, der mit den Unternehmenszielen beginnt und diese über Ober- und Unterziele zu operationalen Einzelzielen konkretisiert.
3. **Prinzip der Delegation von Entscheidungsbefugnissen.** Zusammen mit den Zielen wird der zur Zielrealisierung erforderliche Entscheidungsspielraum delegiert. Die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung bleiben dem Mitarbeiter überlassen. Es muß allerdings auch die Verantwortung für sein Handeln übernehmen.
4. **Prinzip der Partizipation.** Es wird erwartet, daß durch die Delegation von Entscheidungskompetenzen und das Beteiligen des Mitarbeiters an Zielbildung und -kontrolle bisher ungenutzte Fähigkeiten und schöpferische Kräfte freigesetzt werden.
5. **Prinzip der Leistungsorientiertheit.** Präzise Zielvorgaben setzen das Vorhandensein von Kriterien voraus, die zur Kontrolle und Bewertung des Maßes der Zielerreichung herangezogen werden können und eine Leistungsbeurteilung eines jeden Mitarbeiters ermöglichen.
6. **Prinzip der regelmäßigen Zielüberprüfung und -anpassung.** Durch dieses Prinzip wird dem Tatbestand Rechnung getragen, daß die Unternehmung externen Einflüssen unterliegt, die eine regelmäßige Zielüberprüfung und gegebenenfalls -anpassung erforderlich macht.

Quelle: Kill, U.: Die Führungskonzeption des „Management by Objectives“ und ihre Bedeutung für die Leistungsbeurteilung, Augsburg, 1972, sowie (Prinzip 6): Fuchs-Wegener im Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, 1987, Sp. 1366-1372

DIE BALANCED SCORECARD (BSC)

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eine Managementmethode; sie übersetzt Mission und Strategie eines Unternehmens in Ziele und Kennzahlen und ist dabei in vier verschiedene Perspektiven unterteilt:

- die **wirtschaftliche Perspektive**,
- die **Kundenperspektive**,
- die **interne Prozeßperspektive** und
- die **Lern- und Entwicklungsperspektive**.

Die auf die Unternehmensstrategie bezogenen Statements sollen stets inspirativen Charakter haben und auf das Unternehmen motivierend wirken. Diese Strategie entspricht der **veränderten Situation**, der sich Unternehmen im Informationszeitalter konfrontiert sehen.

Die BSC schafft ein gemeinsames Modell des gesamten Unternehmens; die zu entwickelnden Kennzahlen (Beispiele) sollen eine Balance halten

- einerseits zwischen **extern orientierten Meßgrößen** für Anteilseigner / Teilhaber und Kunden und **internen Meßgrößen** für kritische Geschäftsprozesse, Innovationen, Lernen und Wachstum,
- andererseits zwischen Meßgrößen der Ergebnisse vergangenen Tätigkeiten und den Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben sollen.

Vision und Strategie sind herunterzubrechen bis auf eine für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handlungsrelevante Ebene. Die strategische Planung kann mit dem Jahresbudgetierungsprozeß integriert werden. Zu definierende Meilensteine und regelmäßige Standortbestimmungen ermöglichen die Feststellung kurzfristiger Planfortschritte innerhalb eines langfristigen Plans.

Durch die **Verbesserung von strategischem Feedback** wird die BSC in einen strategischen Lernprozeß eingebunden (Schaffung der Möglichkeit einer lernenden Organisation auf der Geschäftsführungsebene), bei dem man sich allerdings vor einigen typischen Fehlern hüten sollte. Veränderungen sollen durch das Verfahren nicht nur gemessen, sondern auch angestoßen werden.

Software zur Unterstützung der BSC-Methode soll vor allem das Sich-Beschäftigen mit dem Aufbereiten von Zahlen ersetzen durch mehr Konzentration auf die Strategie des Unternehmens.

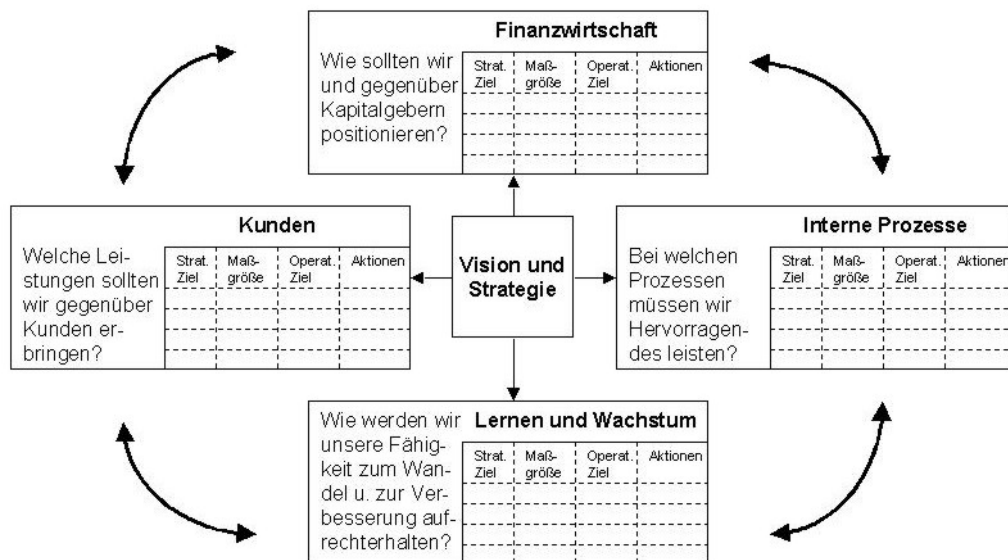
Quelle: Kaplan, Robert S. und David P. Norton: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997

Text entnommen aus: <http://www.tse-hamburg.de/papers/Management/BSCDEF.html>, Zeit: 11.12.00

BSC: VERKNÜPFUNG von VISION und STRATEGIE

Mit Hilfe der BSC werden Vision und Strategie in vier Perspektiven* übersetzt. Dies läßt sich formlos, beispielsweise auf einem Blatt Papier, darstellen. Je Perspektive sollte man sich drei bis fünf Ziele setzen. Diese trägt man in die entsprechenden Felder ein. Um den Erfolg des strategischen Ziels zu kontrollieren, sollte man sich auf durchgängige Meßgrößen einigen, Teilziele bestimmen und Handlungsschritte festlegen.

(*) Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, 74. Jg., 1996, Heft 1, S. 75-85



Quelle: Horvath, Peter: Wissensmanagement steuern: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument, in: Spezialreport Wissensmanagement, Hrsg. C. H. Antoni und T. Sommerlatte, Düsseldorf (Symposium Publishing), 2001, S. 56

Strategisches Ziel

Ein i. d. Regel qualitativ formuliertes Ziel der zielgebenden Organe einer Unternehmung (z. B. Steigerung des Cash-flows)

Meß(Maß)Größe

Quantitative Größe, mit deren Hilfe die Setzung und Erreichung des betreffenden Ziels gemessen werden kann (z. B. „Anzahl der Neukunden“ für „Entwicklung des Marktes“)

Operationales Ziel

Konkrete, d. h. i. d. Regel quantitativ, formulierte Zielsetzung für eine Planungseinheit, die geeignet ist, das betreffende strategische Ziel zu erreichen (z. B. Anstieg der Kundenzahl um x %)

Aktion

Handlung zum Zwecke der Erreichung von (operationalen) Zielen

KOMMUNIKATIONS - MANAGEMENT

Informelle und aufgabenbezogene Kommunikation

Arbeitsteilig organisierte Leistungsprozesse verlangen unter den Beteiligten Kommunikation. Allein schon die Absprache, wer was wann wie ausführt, stellt Anforderungen an das Kommunikationsmanagement.

Im Rahmen von dezentralen Arbeitsprozessen besteht eine zusätzliche Aufgabe des Managements darin, auch die informelle Kommunikation zu ermöglichen. Während **aufgabenbezogene Kommunikation** den Austausch von Sach- und Fachinformationen beinhaltet, umfaßt **informelle Kommunikation** das Pausengespräch oder die Unterhaltung über die Familie (soziale Kommunikation) wie auch die Weitergabe von Erfahrungen im Umgang mit konkreten beruflichen Problemen (informelle aufgabenbezogene Kommunikation).

Aktive Gestaltung der Kommunikation

- Die Möglichkeiten der **Kommunikation** der internen und externen Mitarbeiter untereinander, aber auch zur Führungskraft, sind sicherzustellen.
- **Informationen**, die Beschäftigte im Betrieb informell erhalten, müssen TelearbeiterInnen auf anderem Wege gleichfalls zur Verfügung gestellt werden (z. B. Arbeitsplatzausschreibungen, Betriebsinfos, Dokumente vom „Schwarzen Brett“).
- Gemeinsame Dienstbesprechungen und / oder **Informationsveranstaltungen** sind so zu organisieren, dass auch die TelearbeiterInnen anwesend sein können (müssen).
- Technisch vermittelte Kommunikation setzt **Kommunikationsmittel** voraus. Es ist eine aufgabenadäquate Ausstattung mit z. B. Telefon, Handy, Fax, E-Mail und Intranetzugang erforderlich, die es den TelearbeiterInnen erlaubt, möglichst ungehindert - auch miteinander - zu kommunizieren.
- Vorgesetzte und Manager müssen für TelearbeiterInnen **erreichbar** sein.
- Die TelearbeiterInnen sollen in die im Betrieb gepflegten **Kommunikationskulturen** so weit es geht eingebunden werden.
- Telearbeit setzt ein Feedback zwischen Beschäftigten und Führungskräften voraus. Dazu kann ein **Zeitplan** über feste, regelmäßige Treffen mit den Führungskräften und den übrigen Beschäftigten des Teams oder der Abteilung beitragen.
- Um den Befürchtungen von beruflichen Nachteilen zuvorzukommen, sollte **Personalgesprächen** zu den Erwartungen und Karriereaussichten der TelearbeiterInnen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.
- Die Führungskräfte sollen möglichst auch **informelle Treffen** organisieren, die das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen stärken helfen.
- Der **Wissensaustausch** unter den Telearbeitsbeschäftigten sollte sichergestellt sein (Erfahrungen, Problemlösungen, Anwenderkenntnisse, Umgang mit der Technik, usw.).
- TelearbeiterInnen sollte zudem vermittelt werden, dass sie sich auch selbst um die nötigen Informationen bemühen müssen.

Quelle: Bauer, A.: Neue Managementkonzepte gefragt, in: Telearbeit Basisinformationen II, Online Forum Telearbeit, Frankfurt, o.J., S. 29

TELEMANAGEMENT

Immer mehr Menschen arbeiten in virtuellen Organisationen. Virtuelle Arbeitsformen sind solche, die von informationstechnologischen Werkzeugen (insbes. Computer und Netze) unterstützt werden und mehr oder weniger dezentral erfolgen.

Ausgangslage

Am deutlichsten ist die Dezentralisierung und Virtualisierung in den verschiedenen Formen der Telearbeit zu erkennen, z. B. als:

- alternierende oder isolierte Telearbeit,
- mobile Arbeit (mobile computing),
- onsite-working (Telearbeit bei Kunden),
- interne oder externe Telekooperation sowie bei der Arbeit in
- Call-Centern,
- Tele(service)-Centern, etc.

Wie arbeiten Menschen an gemeinsamen Zielen, wenn sie sich kaum noch persönlich sehen? Welche Herausforderungen entstehen hieraus für Mitarbeiter und Führungskräfte und die von ihnen angewandten Führungssysteme? Und auf welche Weise kann Informationstechnologie eine Zusammenarbeit wirkungsvoll unterstützen?

Kernproblem

Das neue Problem, das sich in der täglichen Arbeit des Managements stellt, liegt in der drastischen Reduzierung der **Face-to-Face-Kontakte** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Daher sind die personenorientierten Führungsmuster für die Teleprozesse durch geeignete, aufgabenorientierte Techniken und Verfahren zu ergänzen. Notwendig ist eine spezifische Ausprägung und Mischung der bekannten Koordinierungsinstrumente persönliche Anweisung, Selbstabstimmung, formale Planung und generelle Regelung, für die der Begriff Tele-Management adäquat ist.

Leitungsaufgaben

In Bezug auf die sachliche Leitung der Arbeitsprozesse ist Telemanagement durch eine Kombination aus zentraler Arbeitsvorbereitung und dezentraler Selbstorganisation gekennzeichnet. Der Arbeitsprozeß (Teleprozeß) selbst wird weitestgehend durch informationstechnologische Mittel und Verfahren (Engineering) unterstützt und durch regelmäßige und sporadische Ergebniskontrollen überwacht.

Führungsaufgaben

Telemanagement darf sich aber nicht darin erschöpfen, die Leitungsfunktionen wahrzunehmen bzw. für deren Wahrnehmung durch das IuK-System zu sorgen. Je mehr Managementaufgaben von diesem übernommen werden, desto notwendiger ist die Führung von Menschen durch Menschen. Deshalb sind regelmäßige persönliche Kontakte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und unter diesen so wichtig. Moderation, Entscheidungsdezentralisation, Zielvereinbarung und Vertrauensbildung erhalten daher einen immer grösseren Stellenwert.

DIE DINGE RICHTIG TUN: FÜHRUNG ALS MANAGEMENTAUFGABE (I)

Das neue Problem, das sich in der täglichen Arbeit des Managements stellt, liegt in der drastischen Reduzierung der Face-to-Face-Kontakte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Daher sind die personenorientierten Führungsmuster für die Teleprozesse durch geeignete, aufgabenorientierte Techniken und Verfahren zu ergänzen. Notwendig ist eine spezifische Ausprägung und Mischung der bekannten Koordinierungsinstrumente persönliche Anweisung, Selbstabstimmung, formale Planung und generelle Regelung, für die der Begriff **Tele-Management** adäquat ist:

• **Arbeitsvorbereitung**

Das Koordinierungsinstrument der formalen Planung steht am Anfang einer Skizzierung der neuen Führungstechnik, weil sich bei der Analyse der Planungs- und Kontrollverfahren zeigt, daß die dezentrale Arbeit erheblicher Koordinierungsanstrengungen bedarf. Es sind institutionelle Voraussetzungen zu schaffen, die die mit der Planung und Kontrolle verbundenen Tätigkeiten wahrzunehmen ermöglichen, Stabsstellen zur Erstellung und Abstimmung von Teilplänen. Die Aufgabenstellung einer solchen Stelle ist der industriellen Arbeitsvorbereitung ähnlich, und es erscheint sinnvoll und notwendig, diese nicht isoliert auf den Produktionssektor zu beziehen, sondern auf das Unternehmen als Gesamtsystem.

• **Selbstorganisation**

Das zweite Koordinierungsinstrument der Selbstabstimmung durch intensive horizontale Kommunikation mit Kollegen wird bei dezentralisierter Arbeit insofern beeinträchtigt, als direkte Kontakte nur in eingeschränktem Umfang stattfinden. Die gegenseitige Abstimmung wird auf den sachbezogenen Teil der Aufgabenstellung begrenzt, während die Arbeitsausführung selbständig zu organisieren ist. Der dafür gewählte Ausdruck "Selbstorganisation" soll verdeutlichen, daß der Tele-Mitarbeiter in erhöhtem Maße auf sich selbst gestellt ist und sowohl die erforderliche Disziplin als auch die Fähigkeit besitzen muß, seine Arbeit sachlich und zeitlich einzuteilen.

• **Engineering**

Zum Dritten ist für die weitere Entwicklung der Teleprozesse ein verstärkter Methoden- und Werkzeugeinsatz erforderlich. Diese Forderung ergibt sich sowohl aus der im Zuge der Entwicklung der Software-Technologie liegenden Professionalisierung als auch aus der mit der dezentralen Arbeit verbundenen Notwendigkeit, andere Abstimmungsmöglichkeiten einzusetzen als das persönliche Gespräch. Selbstorganisation und "Engineering" zusammen ermöglichen die weitgehend unabhängige Ausführung auch schwieriger Teilaufgaben und ihre sachliche und zeitliche Integration mit anderen Teilaufgaben zu brauchbaren Ergebnissen.

DIE DINGE RICHTIG TUN: FÜHRUNG ALS MANAGEMENTAUFGABE (II)

• Erfolgskontrolle

Tele-Management ist nach den bisherigen Feststellungen dadurch gekennzeichnet, daß sorgfältig geplante Teilaufgaben in Auftrag gegeben und selbständig ausgeführt werden. Hinzu kommt viertens noch eine spezifische Form der Überwachung und Kontrolle. Das Koordinierungsinstrument der persönlichen Anweisung tritt ja zurück und ist durch ergebnisbezogene Erfolgskontrollen zu ersetzen.

An die Stelle von persönlichen Eindrücken, die sich im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit mehr oder weniger zufällig ergeben, tritt die Kenntnisnahme von Arbeitsergebnissen, seien es nun die gelösten Aufgaben selbst oder bloße Eintragungen in Arbeitstagebücher oder Wochenreports. Sie stellen auch die Basis für die Honorierung der Tele-Mitarbeiter dar.

• Persönliche Begegnung

Der sachorientierte Führungsstil wird dazu führen, daß Teleprozesse ebenso erfolgreich sein können wie zentrale Arbeitsprozesse. Die Ergebnisse dürften in allen jenen Fällen sogar besser ausfallen, in denen es auf besondere Präzision und Termintreue ankommt. Defizite werden aber auf der personalen Ebene entstehen, denn viele Menschen werden durch das Zusammensein mit anderen bei der Arbeit motiviert. Gerade das wird aber zeitlich in seiner Bedeutung zurückgehen. Viele Tele-Mitarbeiter fürchten, durch die Abwesenheit von der Zentrale und das Fehlen regelmäßiger Face-to-Face-Kontakte bei Beförderungen und Auszeichnungen übergangen zu werden und sind frustriert.

Tatsächlich liegen die Grenzen der Entkopplung weniger im wirtschaftlichen oder gar im technologischen Bereich. Auch sachorientierte Menschen, die überwiegend durch Aufgabeninhalte motiviert werden, brauchen ab und zu die Nestwärme eines Bürobetriebs.

In der Ablehnung der Teleprozesse, insbesondere der Telearbeit, liegt aber auch ein Mißverständnis. Es ist nämlich nicht zu erwarten, daß im Zuge der Verfahrensinnovation alle Büros verschwinden. Sie werden vielmehr Schritt für Schritt verkleinert und ändern ihren Charakter vom Ort der Arbeit zum Ort der Kommunikation. Ein weiteres - fünftes - Merkmal des Telemanagements ist demzufolge die Motivation der Telemitarbeiter durch regelmäßige persönliche Begegnungen in kleinen und größeren Gruppen. Derartige Begegnungen müssen regelrecht veranstaltet werden, damit die in die Teleprozesse eingebundenen Menschen auch in Zukunft die Möglichkeit haben, einander persönlich kennenzulernen und Face-to-Face miteinander zu kommunizieren.

Quelle: Heilmann, W.: Telemedien und soziale Prozesse. Thesen zur Informationsgesellschaft, Antrittsvorlesung, Karlsruhe, 1999

DIE RICHTIGEN DINGE TUN: FÜHRUNG ALS SOZIALER PROZESS (I)

Die persönliche Begegnung ist auch und gerade im Informationszeitalter entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften. Sie ist Voraussetzung für eine gelebte Unternehmenskultur und gleichzeitig Garant für die Überwindung des der Informationstechnologie inhärenten Trends zur Virtualisierung. Wer nur noch per Mail miteinander kommuniziert ist zwar nicht geistig, wohl aber seelisch isoliert und kommt in Gefahr, die volle Wirklichkeit zu verpassen.

Wir müssen dieser Gefahr der sozialen Isolation vorbeugen und die Menschen wieder zusammenführen. Führung im Informationszeitalter sollte damit beginnen, die persönliche Begegnung von Menschen zu fördern, in Unternehmungen, in der Politik, in den Bildungseinrichtungen sowie überall, wo Menschen sich begegnen können - auch auf den Märkten der Welt.

- **Moderation**

Dem Management fällt dabei zunächst die Aufgabe der Moderation zu. Es erfüllt gewissermaßen "Hebammenfunktion", in dem es einer Gruppe von Menschen hilft, sich selbst zu verstehen, ihre Wünsche und Ziele zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und die Umsetzung sicherzustellen. Indem er die Personen zusammenführt und für gute Kommunikationsbedingungen sorgt, läßt der Moderator eine neue Kultur der Zusammenarbeit entstehen, in der die betrieblichen Bindungen vielfach verwoben sind mit überbetrieblichen Verbindungen. In dem neuen Netz von Beziehungen wird der Einzelne über neue Medien mit neuen Kollegen und Freunden kommunizieren und die neue Welt verantwortlich mitgestalten wollen und können.

- **Entscheidung**

Die Wahrnehmung der Moderatorenrolle macht einen Manager zur Führungskraft, die zielorientiert Einfluß auf das Verhalten der Menschen nimmt. Brauchen wir diese Einflußnahme in der durch Telekooperation geprägten Informationsgesellschaft überhaupt noch?

Tritt Telekooperation etwa an die Stelle von Telemanagement?

Darauf kann nur mit einem klaren "Nein" geantwortet werden, denn auch und gerade in den zu erwartenden Wehen der neuen Organisation des Arbeits- und Erwerbslebens werden, unbeschadet der Notwendigkeit und Wünschbarkeit guter Zusammenarbeit, klare Entscheidungen gebraucht. Fast nichts von Belang entscheidet sich von selbst und was nicht entschieden wird, schmort vor sich hin, bis der Schaden eine mehr oder weniger brisante Eigenentwicklung nimmt. Die wichtigste Aufgabe des Managements ist es, rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen. In diesem Sinne ist Management auch für die Teleprozesse, ja gerade für sie, unabdingbar.

DIE RICHTIGEN DINGE TUN: FÜHRUNG ALS SOZIALER PROZESS (II)

Der kooperative Ansatz entstammt der Feder von Theoretikern und verallgemeinert das Konstrukt der Transaktionsanalyse. Er ist aber nicht völlig falsch, weil er sich ausgesprochen oder unausgesprochen, gegen sachlich nicht gerechtfertigte Macht wendet. Die Macht der Entscheider sollte aber ohne Ansehen der Person ausgeübt werden. Und sie sollte zielorientiert ausgeübt werden, nicht wahllos oder nach Gutdünken.

- **Zielsetzung**

Die Frage nach der Zielsetzung sollte im Vordergrund aller Überlegungen zur Gestaltung der Informationsgesellschaft stehen.

Tatsächlich tritt sie im alltäglichen Geschehen fast immer zurück. Manager und Politiker gestalten zwar unsere Welt als mehr oder weniger soziale Marktwirtschaft und der Erfolg scheint ihnen Recht zu geben; denn nie war die Menschheit so reich wie am Ausgang des 20. Jahrhunderts.

Die Informationstechnologie hat das Arbeits- und Erwerbsleben in der Tat grundlegend verändert und riesige **Rationalisierungspotentiale** freigesetzt. Von dieser Entwicklung hat die ganze Welt durch einen enorm gestiegenen Lebensstandard profitiert. Allerdings in sehr unterschiedlichem Maße; denn trotz aller Fortschritte gibt es auch heute noch und gerade wieder sehr viel Armut und Elend in der Welt.

Einerseits gelingt es nicht, den produzierten Reichtum auch "gerecht" zu verteilen, und andererseits haben Rationalisierung und Automatisierung auch große **Arbeitspotentiale** in dem Sinn freigesetzt, daß heute weniger Menschen beschäftigt werden müssen als früher, um das Verkaufbare zu produzieren. Mit anderen Worten: Maschinen und informationstechnologische Einrichtungen haben Millionen Arbeitskräfte freigesetzt, die nicht beschäftigt werden können, ohne "unwirtschaftlich" zu agieren. Das aber will niemand, kein Manager und auch kein Politiker.

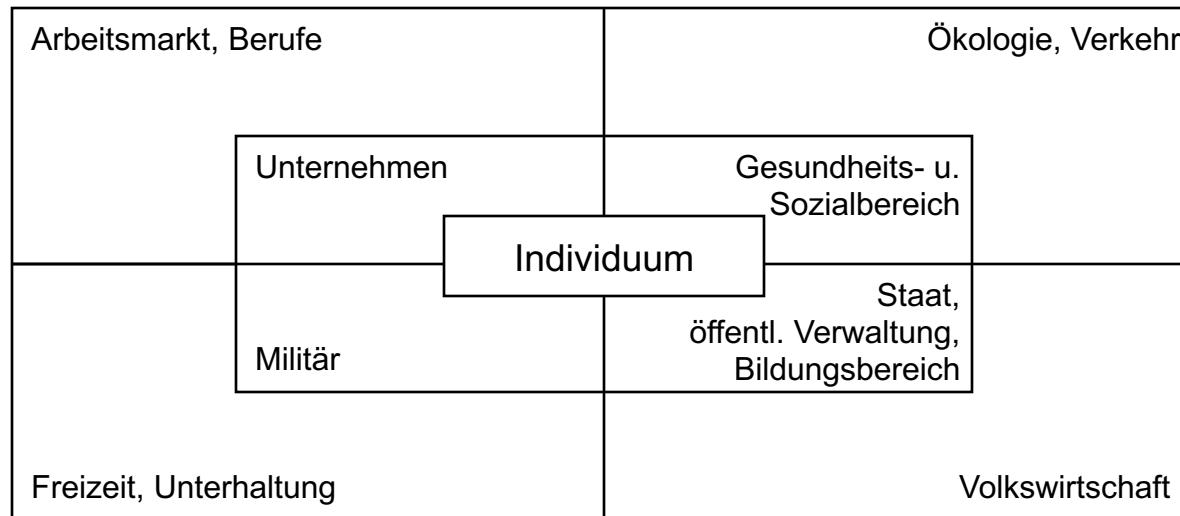
Die Folgen der **Arbeitslosigkeit** bzw. der damit verbundenen Beschäftigungslosigkeit sind bekannt und brauchen hier nicht im Einzelnen dargelegt zu werden. Aber es ist klar, daß sie nicht nur wirtschaftlicher Natur sind. Vielmehr ist mit dem Verlust der Arbeit auch der Verlust des **Arbeitsethos** verbunden, das jahrhundertlang unser Abendland geprägt hat.

Was tritt an seine Stelle?

Quelle: Heilmann, W.: Telemedien und soziale Prozesse. Thesen zur Informationsgesellschaft, Antrittsvorlesung, Karlsruhe, 1999

WIRKUNGSBEREICHE DER INFORMATIONSTECHNOLOGIE

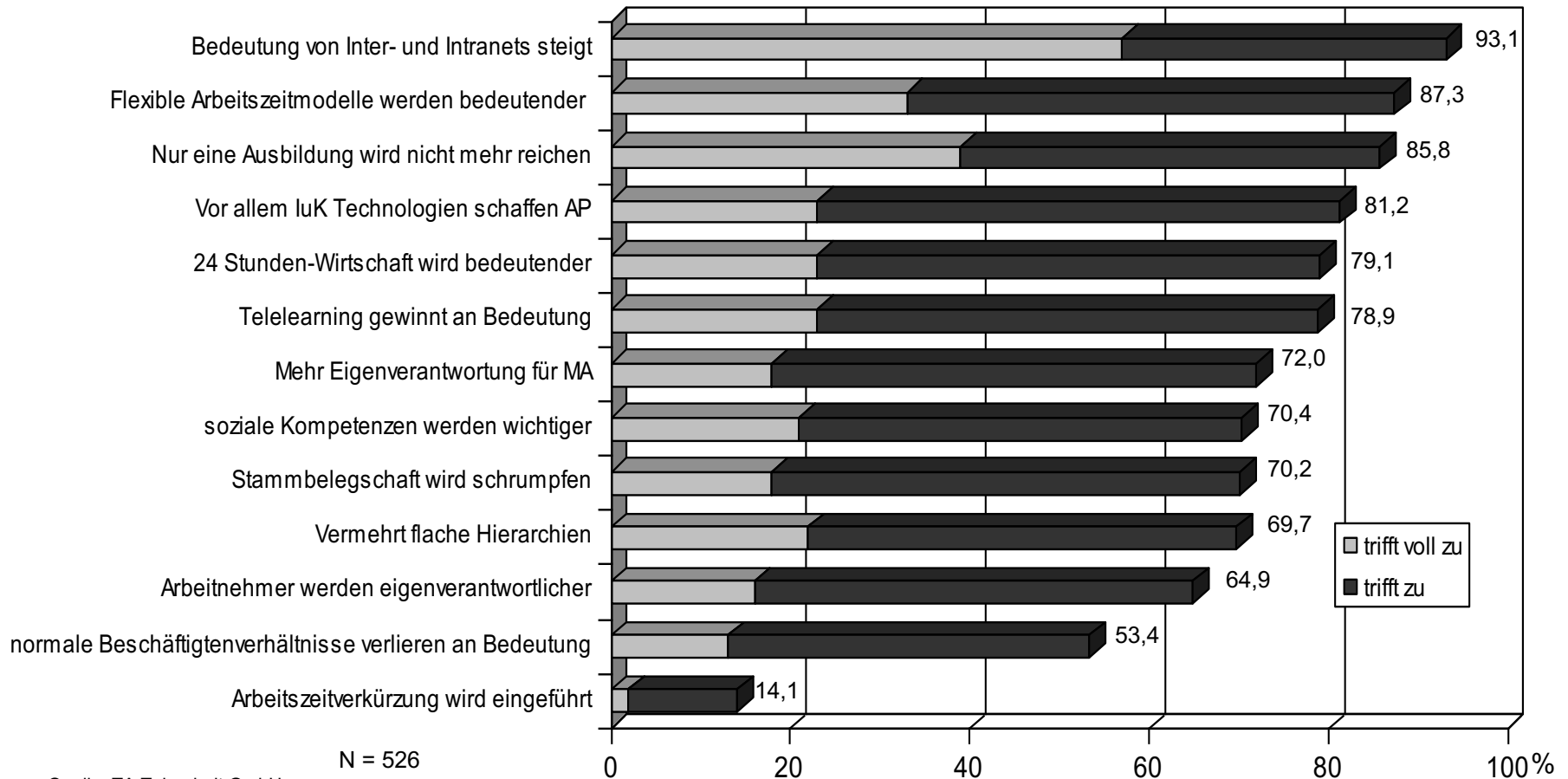
Entwicklung der Informationstechnik



Rechtliche Rahmenbedingungen

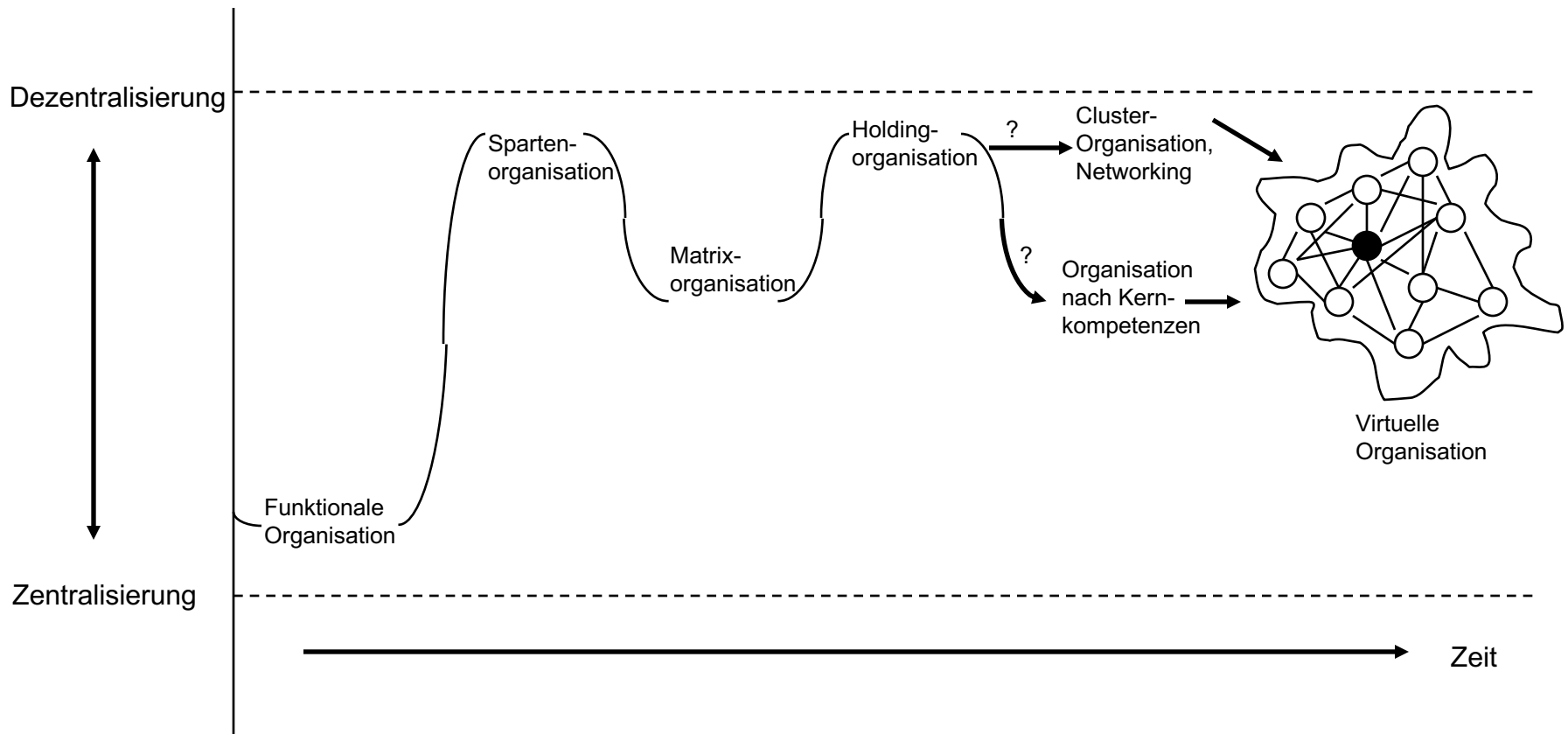
Quelle: Mülder, Wilhelm: Gesellschaftliche Auswirkungen der Informationstechnik, in: Mertens, P., et. al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 3., vollst. neubearb. und erw. Auflage, Berlin ..., 1997, S. 175

EINSCHÄTZUNG DER GESELLSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG



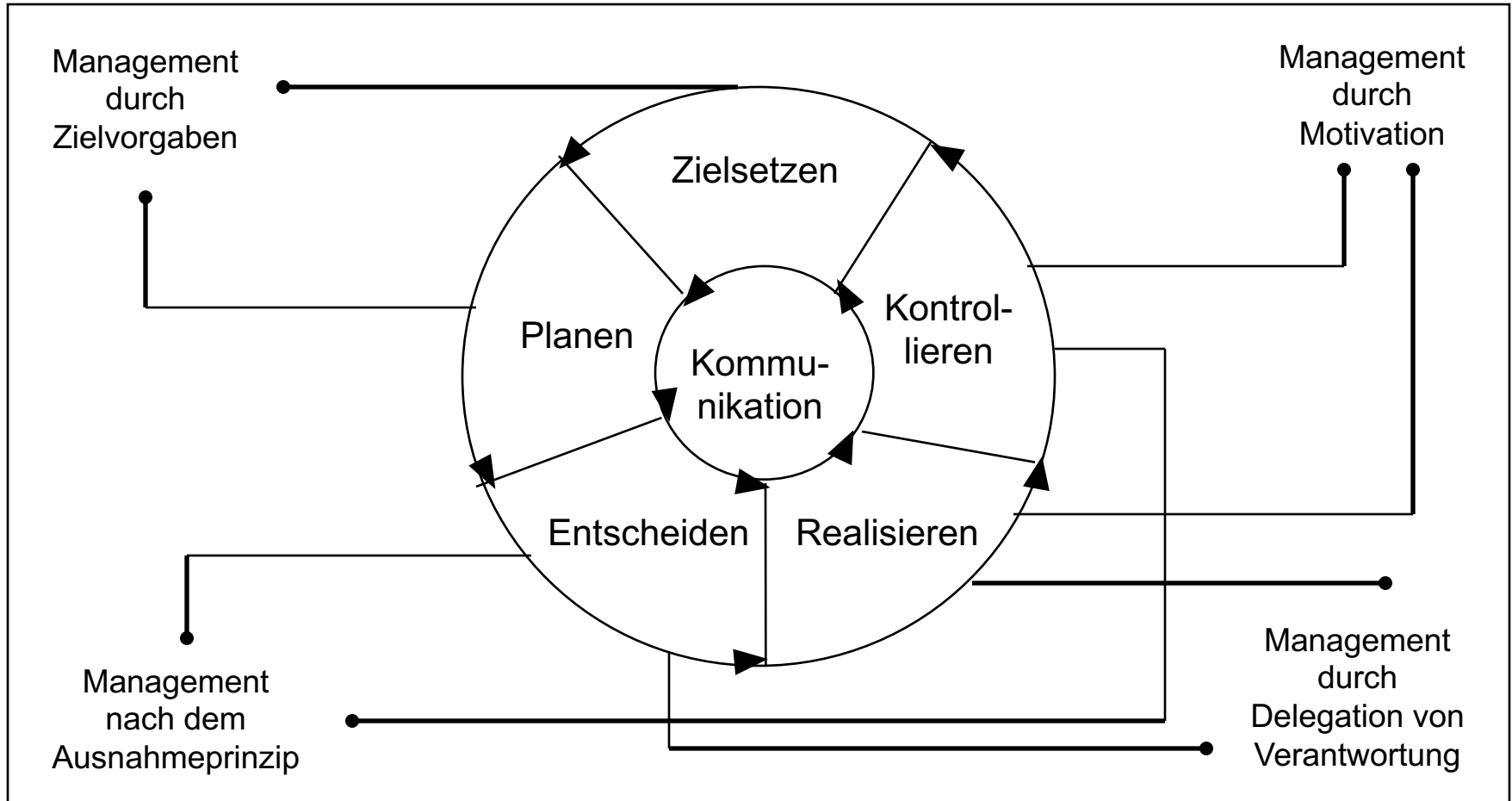
Quelle: Klinge, C.: CW-Studie Auswirkungen innovativer Informations- und Kommunikationstechniken auf die zukünftige Arbeitswelt, Geilenkirchen, o. J., TA-GmbH, S. 32

ENTWICKLUNG VON ORGANISATIONSTRUKTUREN



Quelle: Krystek, U., et. al.: Grundzüge virtueller Organisationen, Wiesbaden, 1997, S. 13

MANAGEMENT-AUFGABEN UND -MODELLE



Quelle: Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München, 1993, S. 99

FÜHRUNGSSTILE UND ENTSCHEIDUNG

Autoritärer Führungsstil



partizipativer Führungsstil

Entscheidungsspielraum
des Vorgesetzten

Mitwirkungs-
und Entscheidungsspielraum
der Gruppe



Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter und ordnet an

Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er diese anordnet

Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung ihre Akzeptierung zu erreichen

Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidung; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft

Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung

Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat

Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert nach innen und außen als Koordinator

Quelle: Tannenbaum, R. / Schmidt, W. H.: How to choose a Leadership Pattern, in: Harvard Business Review, Vol. 36 (1958)

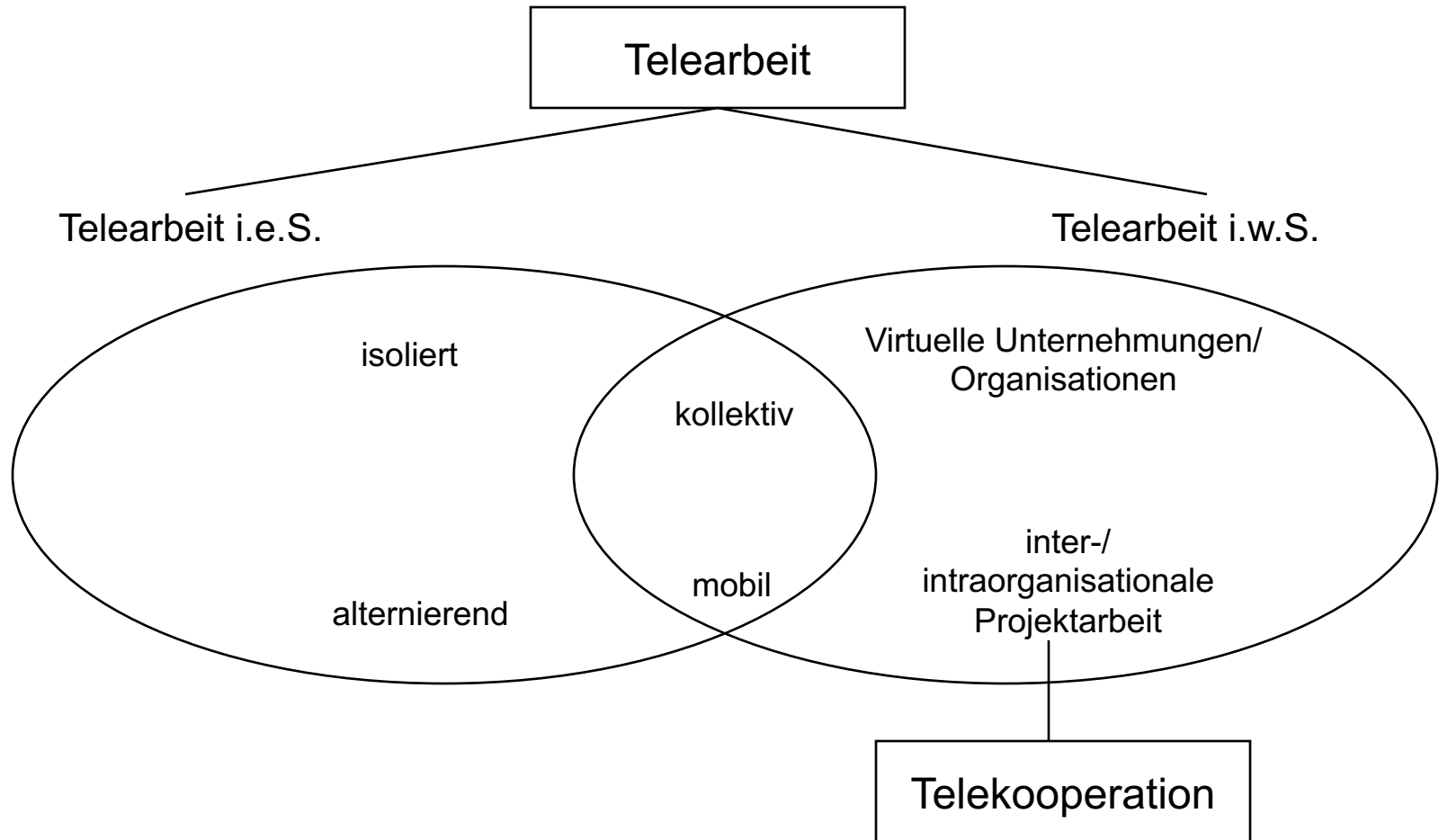
„TRADITIONELLER“ UND „NEUER“ FÜHRUNGSSTIL

Manager traditioneller Unternehmen	Manager neuer Unternehmenskonzepte
Planen	Kommunizieren Zukunftsvisionen statt nur zu planen.
Organisieren	Mobilisieren Ressourcen und bilden institutionelle Rahmenbedingungen, die der Organisation das Erreichen langfristiger Ziele ermöglichen statt nur zu organisieren.
Betreiben Personalpolitik	Entdecken und entwickeln Talente bei den Mitarbeitern statt nur leere Stellen zu besetzen.
Geben Anweisungen	Definieren langfristige Ziele statt nur Anweisungen zu geben.
Kontrollieren	„Empowern“ Mitarbeiter und geben ihnen die Verantwortung dafür, ihre eigenen Mittel zu finden, um die gesteckten Ziele zu erreichen statt nur zu kontrollieren.
Kümmern sich hauptsächlich um die Effizienz der Organisation.	Kümmern sich hauptsächlich um die Effektivität der Organisation.
Sind vor allem intern orientiert und mobilisieren Kapital, Arbeit und Technologie, um gewünschte Ziele zu erreichen.	Identifizieren und erwerben Ressourcen und Unterstützung für ihre Teams.
Verkaufen Produkte und Dienstleistungen	Verkaufen ihre Ideen.
Richten ihr Handeln emotionslos an der Abwicklung von Prozessen aus.	„Handeln“ mit Gedanken, Gefühlen und Emotionen, die sie in Verbindung mit konkreten Aktionen bringen.
Verhalten sich strategisch	Besitzen die Fähigkeit, Konflikte zu lösen und Konsens zwischen verschiedensten Interessen herbeizuführen.
Haben Angestellte	Haben motivierte Mitarbeiter.

Quelle: Reichwald, R.: Aufgaben des Managements in traditionellen und neuen Unternehmenskonzepten, 1998

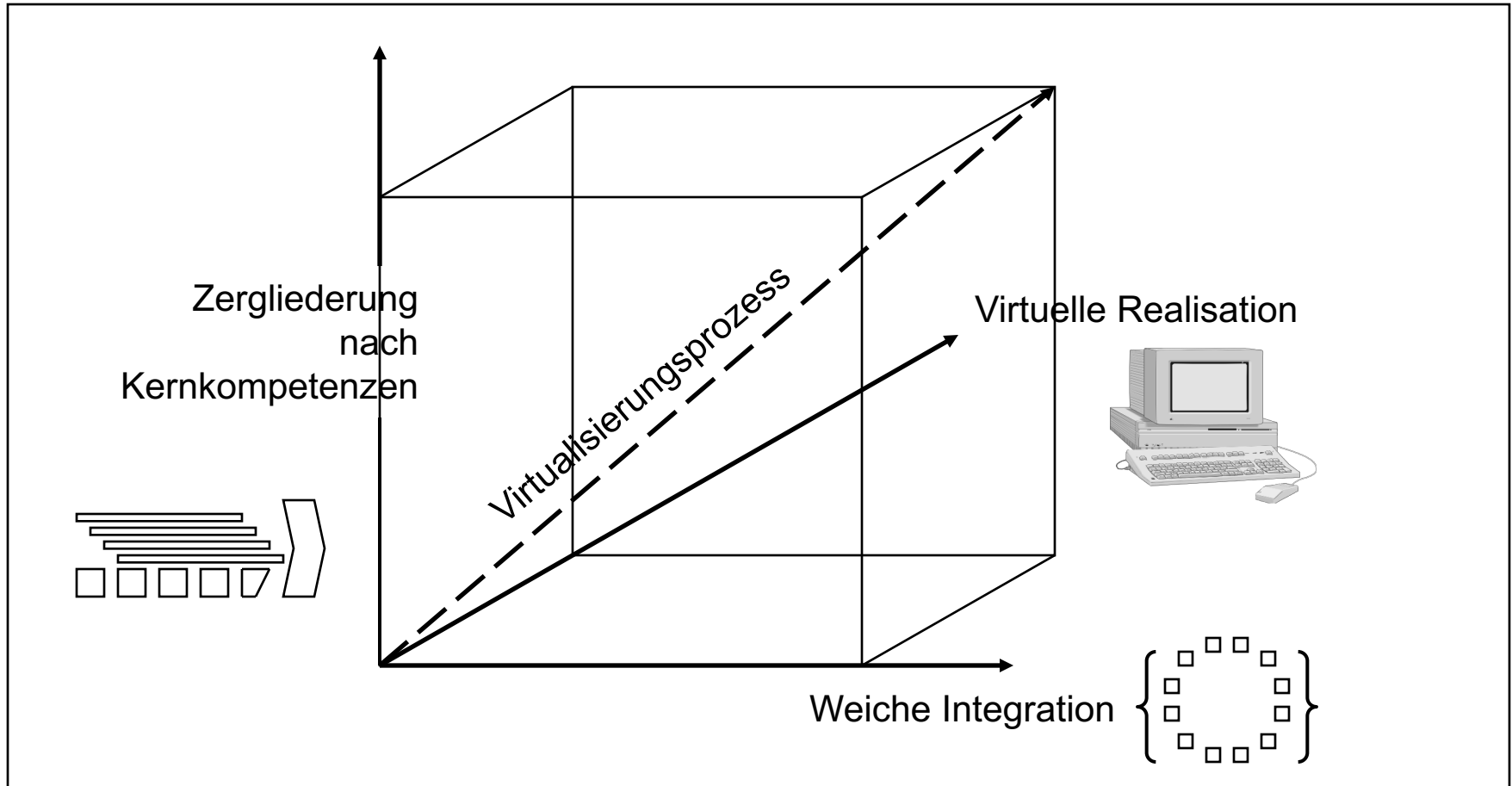
September 2003 / Hei	www.integrata-stiftung.de	Blatt: F-7285
----------------------	--	---------------

TELEARBEIT - TELEKOOPERATION



nach: M. Schauf, Telemanagement, München 2002, S. 9

VIRTUALISIERUNGSDIMENSIONEN



Quelle: Scholz; Christian: Von der Netzwerkkooperation zur Virtualisierung, in: Winand, Udo / Nathusius, Klaus (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation, S. 106

TELEMANAGEMENT (Abb.)

LEITUNGSAUFGABEN

- Arbeitsvorbereitung
- Selbstorganisation
- Engineering
- Erfolgskontrolle

FÜHRUNGSAUFGABEN

- Kontaktmanagement
- Vertrauensbildung
- Zielvereinbarung
- Entscheidungsdezentralisation

Management-by-Delegation

Management-by-Communications

Management-by-Obectives

Management-by-Systems

EIGENSCHAFTEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE VON TELEMITARBEITERN

Freiwilligkeit

Im Sinn einer grundsätzlich aufgeschlossenen, aber kritischen Einstellung

Vertrauen in Mitarbeiter

Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Fähigkeit zur ergebnisorientierten Führung

Einschließlich Fähigkeit zur Vorgabe klarer Ziele



Gute Motivationsfähigkeit

Insbesondere Fähigkeit des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter zum selbständigen Arbeiten zu ermuntern

Flexibilität

Anpassungsfähigkeit an neue Situationen

Berufserfahrung

Im gegenwärtigen Tätigkeitsfeld

Effiziente und effektive Kommunikationsfähigkeit

Alle Anweisungen müssen so präzise wie möglich gegeben werden

Aus: Telearbeit - Ein Leitfaden für die Praxis (BMA)

Quelle: Bauer, A.: Management - Neue Konzepte gefragt, in: Telearbeit Basisinformationen II, Online Forum Telearbeit, Frankfurt, o. J., S. 30

Februar 2003 / Hei

www.integrata-stiftung.de

Blatt: F-7470