

Stephan Teuber, Michael Nagel,
Christian Mieke

Personal und Organisation

Die wichtigsten Methoden



Personal und Organisation

Stephan Teuber ist Gründer und seit über 30 Jahren geschäftsführender Gesellschafter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH für Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Flowcon Holding GmbH. Er ist Diplom-Theologe und Diplom-Sportpädagoge. Zudem Certified Management Consultant (CMC/BDU) und Lehrbeauftragter an der ISM Hochschule für Coaching und Konfliktmanagement und als Investor und Unternehmer im Fitness- und Gesundheitsmarkt aktiv.

Prof. Dr. phil. Michael Nagel, MBA ist Professor in der Fakultät Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart und Leiter des Studiengangs BWL-International Business. Er studierte in Tübingen und Berlin und promovierte an der Universität Potsdam. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er seit vielen Jahren in der Unternehmensberatung aktiv. Zuletzt war er in einer der führenden Gesellschaften als Senior Manager in zahlreichen nationalen und internationalen Projekten tätig.

Prof. Dr.-Ing. habil. Christian Mieke ist Inhaber der Professur ABWL, insbesondere Innovationsmanagement im Fachbereich Wirtschaft der Technischen Hochschule Brandenburg. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Ilmenau und an der TU Kreta, Chania (GR). Promotion und Habilitation erfolgten an der Brandenburgischen Technischen Universität in Cottbus.

Stephan Teuber
Michael Nagel
Christian Mieke

Personal und Organisation

Die wichtigsten Methoden

UVK Verlag · München

Umschlagmotiv: © iStockphoto · baona

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

1. Auflage 2021

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3127-5 (Print)

ISBN 978-3-7398-8127-0 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0149-0 (ePub)

Für Elke (S.T.)

Für Nele und Niklas (M.N.)

Für Katharina und Johann (C.M.)

Vorwort

Unternehmen zeichnen sich – neben Produkten und Prozessen – vor allem durch die in ihnen handelnden Personen aus. Mitarbeiter und Führungskräfte eines Betriebes entscheiden in ihrer Zusammenarbeit über den Erfolg des Unternehmens. Dieses Miteinander gilt es zu „orchestrieren“. Sei es im direkten Miteinander zwischen Mitarbeiter und Führungskräften unter dem Stichwort Personal, sei es im strukturellen Miteinander unter dem Stichwort Organisation. Die Fülle von Anregungen zu Personal- und Organisationsfragen ist schier unerschöpflich. Vieles davon scheint Trends zu unterliegen oder von Marketingabteilungen der Lösungsanbieter forciert zu werden. Offensichtlich ist, dass für Neues in diesem Bereich immer ein Markt vorhanden zu sein scheint.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, wesentliche Methoden zur Personalarbeit und zu Organisationsfragen, die wissenschaftlich abgesichert und in der betrieblichen Praxis erprobt sind, einem breiten Leserkreis zugänglich zu machen. Damit wollen wir Orientierung für Mitglieder der Geschäftsführung, Leiter von Geschäftsbereichen und Führungskräften bis hin zu Teamleitern bieten. Diese erhalten ein kompaktes Nachschlagewerk im Westentaschenformat. In ihm werden zentrale und für die Praxis relevante Methoden kurz und knapp vorgestellt, ihre Zielsetzungen beschrieben, die Anwendungsmöglichkeiten verdeutlicht und die umsetzungsbezogenen Grenzen aufgezeigt. In kurzen Interviews mit Verantwortungsträgern aus verschiedenen Unternehmen werden die jeweiligen Methoden schließlich einem Praxischeck unterzogen. Die berücksichtigten Ansätze werden dabei nicht als Werkzeuge, Instrumente oder Tools, sondern als *betriebswirtschaftliche Methoden* bezeichnet, da diesen die Idee der Planmäßigkeit und der Problem- und Ergebnisorientierung zugrunde liegt.

Dabei definieren wir betriebswirtschaftliche Methoden als theoretisch fundierte und praktisch erprobte Hilfsmittel, die zur Lösung eines in der unternehmerischen Praxis auftretenden leistungswirtschaftlichen Problems beitragen.

Die im Folgenden diskutierten Führungs-, Organisations- und Veränderungsmethoden wurden primär durch die Wissenschaft und durch Unternehmensberatungen entwickelt und in Unternehmen unter-

schiedlicher Branchen und Größen getestet. Sie erfuhren Weiterentwicklungen und dürfen als bewährt gelten. Insofern empfehlen wir sie zur Anwendung. Alle in diesem Band aufgeführten Ansätze entstammen unserem *Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft*, das in 2. Auflage im UTB-Verlag erschienen ist. In dieser umfangreichen Publikation haben wir etablierte Methoden aus allen betriebswirtschaftlichen Bereichen gebündelt. Mit der Bereitstellung einer selektiven Methodenauswahl in diesem Band verfolgen wir das Ziel, Fach- und Führungskräften mit einem klar abgegrenzten Spektrum an Aufgaben und speziellem Interesse an Personal- und Organisationsfragen eine pragmatische Möglichkeit des Zugriffs auf bewährte Methoden zu ermöglichen. Interviews zu Erfahrung, Nutzen, Chancen und Grenzen der einzelnen Methoden mit Verantwortlichen aus der betrieblichen Praxis runden die Darstellung ab.

Wir hoffen, dass unsere Darstellung der betriebswirtschaftlichen Methoden verständlich und nachvollziehbar ausfällt, dadurch eine Anwendung schnell möglich ist und der erhoffte Nutzen zeitnah eintritt. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Erfolg beim Gebrauch. Herrn Dr. Jürgen Schechler vom UVK-Verlag danken wir herzlich für die Unterstützung dieses Vorhabens und für die gewohnt freundschaftliche und zielorientierte Begleitung.

Tübingen / Stuttgart / Brandenburg a.d.H., im Juni 2021
Stephan Teuber, Michael Nagel & Christian Mieke

Stephan Teuber

Loquenz Unternehmensberatung GmbH

E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de

Prof. Dr. phil. Michael Nagel, MBA

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, Fakultät Wirtschaft

E-Mail: michael.nagel@dhw-stuttgart.de

Prof. Dr.-Ing. habil. Christian Mieke

Technische Hochschule Brandenburg, Fachbereich Wirtschaft

E-Mail: christian.mieke@th-brandenburg.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Organisation	11
1.1 Prozessmanagement.....	12
1.2 Changemanagement	25
1.3 Change-Kommunikation.....	38
1.4 Lean Administration	53
2 Personal	67
2.1 Feedback- und Feedforward-Gespräche	69
2.2 Onboarding	77
2.3 Arbeitssituationsanalyse	84
2.4 Rückkehrgespräche	90
2.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement	101
2.6 Coaching.....	111
2.7 Kollegiale Beratung	121
Literaturverzeichnis	129
Stichwortverzeichnis	135

1 Organisation

Organisationen sind allgegenwärtig. Wir bewegen uns täglich in ihnen oder sind aktiver Bestandteil von ihnen. Sie dienen der Lösung von Problemen und vermögen Komplexität zu reduzieren, auch wenn sie uns manchmal undurchsichtig und chaotisch erscheinen. Im sozialwissenschaftlichen beziehungsweise betriebswirtschaftlichen Sinne stellen Organisationen Gebilde dar, in die man auf freiwilliger Basis und typischerweise aufgrund von Verträgen ein- und austreten kann, die eine Person nur teilweise vereinnahmen,¹ deren Mitglieder prinzipiell austauschbar sind und die über eine Hierarchie verfügen. Insofern unterscheiden sich Organisationen von Familien, Gruppen, Netzwerken oder Märkten. Organisationen schaffen Ordnung, indem sie Strukturen und Abläufe festlegen und solcherart ein System zweckrationalen Handelns bilden. Je nach Perspektive kann man Organisationen institutionell, instrumentell oder prozessorientiert betrachten. Im ersten Fall geht man davon aus, dass Unternehmen Organisationen sind, im zweiten Fall, dass Unternehmen Organisationen – wie ein Instrument oder Werkzeug – nutzen, während im Mittelpunkt einer prozessorientierten Betrachtungsweise die Überzeugung steht, dass in Unternehmen Organisation stattfindet.² Unabhängig von der jeweils eingenommenen theoretischen Perspektive gilt, dass die Bildung, die Entwicklung und der Erhalt von Organisationen auf Ziele ausgerichtet sind, die in ihrer allgemeinsten Form mit Effektivität und Effizienz umschrieben werden können. Um eine effektive und effiziente Organisation zu etablieren und aufrecht zu erhalten, bedarf es jedoch nicht nur der fortlaufenden Festlegung überprüfbarer Ziele, sondern auch der Analyse bestehender Rahmenbedingungen, der Umsetzung erforderlicher Maßnahmen und der Überprüfung des Zielerreichungsgrades, um gegebenenfalls nachsteuern zu können.

Managementansätze wie Projektmanagement, Qualitätsmanagement oder Lean Management helfen dabei, diesen Managementregelkreis mit

¹ In diesem Zusammenhang wird auch von Partialinklusion gesprochen. Das heißt, eine Organisation hat nur einen begrenzten Zugriff auf Leib und Leben einer Person, während totale Institutionen wie Gefängnisse oder Psychiatrien ihre Mitglieder umfassend vereinnahmen. Daher spricht man hier von Totalinklusion (vergleiche hierzu Goffman 1973).

² Vergleiche Bea & Göbel (2010, S. 3 ff).

unterschiedlicher Fokussierung umfassend zu steuern. Der Konzeption des vorliegenden *Personal- und Organisationsmethodenbuches* folgend, beschränken sich die nachstehenden Ausführungen auf die Beschreibung des Prozessmanagements, des Changemanagements und der Change-Kommunikation sowie auf die Methode Lean Administration, die hinsichtlich der Optimierung von Verwaltungsprozessen in den letzten Jahren bedeutsamer geworden ist.

Geht man davon aus, dass Organisationen zur kundenorientierten Leistungserstellung beitragen sollen, dann ist der Blick zunächst auf die Abläufe zu richten, mit deren Hilfe ein Produkt erstellt und dem Kunden angeboten wird. Prozessmanagement überwindet dabei die zu eng ausgerichtete und isolierte Betrachtung einzelner Funktionen, indem das integrative Zusammenspiel wertschöpfender Aktivitäten analysiert und optimiert wird. Dieses Zusammenspiel ändert sich im Zeitablauf aufgrund unternehmensinterner und unternehmensexterner Einflussfaktoren. Insofern müssen Strukturen und Prozesse und die damit verknüpften Informations- und Kommunikationssysteme angepasst werden. Wie ein entsprechender Veränderungsprozess konzipiert, gesteuert und kontrolliert werden kann, wird anhand der Methode des Changemanagements verdeutlicht. Der Frage guter Change-Kommunikation ist ein zusätzliches Kapitel gewidmet. Mit Hilfe von Lean Administration kann die fortlaufende Optimierung von administrativen Abläufen durch eine breite Beteiligung der Mitarbeiter vorangetrieben werden.

1.1 Prozessmanagement

- *Problemstellung:* Analyse, Planung, Dokumentation, Gestaltung und Steuerung wertschöpfender Aktivitäten im Unternehmen mit Blick auf die Zielgrößen Kosten, Zeit, Qualität und Kundenorientierung
- *Zielgruppe:* Projektleiter, Prozessverantwortliche
- *Voraussetzungen:* Zugang zu erforderlichen Ressourcen und Projektdokumentationen sowie eindeutig definierter Projekt-auftrag mit präzisen Zielvorgaben für das Projektteam

Zielsetzung des Prozessmanagements

In der Managementforschung sind in den letzten Jahren immer wieder neue Trends und Grundhaltungen entstanden. Einige haben sich als schnelllebige Modeerscheinungen, andere als langfristig gültige Basis-

konzepte erwiesen. Ein erfolgsversprechender Trend ist die so genannte Prozessorientierung, die erstens zur Kostensenkung, zweitens zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und drittens zur Verzahnung aller wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen beitragen soll, um Kunden bestmöglich mit Produkten und Dienstleistungen zu versorgen. Vor allem die Kundenorientierung und die Erfüllung entsprechender Kundenanforderungen stehen im Mittelpunkt prozessorientierter Ansätze. Dabei können Kunden sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Leistungsempfänger sein. Diese internen oder externen Leistungsempfänger erwarten, dass die nachgefragte Leistung in der gewünschten Qualität und Zeit erbracht und zu angemessenen Preisen angeboten wird. Mit Hilfe effizienter Prozesse kann man Kundenanforderungen erfüllen, die Kundenzufriedenheit steigern und die betriebliche Wertschöpfung optimieren. Das sind die wesentlichen Ziele des prozessorientierten Managements, wobei man unter einem Prozess eine Menge von Tätigkeiten versteht, die in einer vorgegebenen Reihenfolge erledigt und teilweise durch Informationssysteme unterstützt werden. Prozesse stiften auf diese Weise Kundennutzen. Durch die zunehmende Arbeitsteilung in Unternehmen und das Zergliedern von Organisationen in Geschäftseinheiten, Funktionen, Abteilungen und Unterabteilungen werden eigentlich zusammengehörende Einzelaktivitäten auseinandergerissen, neu strukturiert und Schnittstellen geschaffen. An diesen Schnittstellen kommt es in der Regel zu Problemen: Missverständnisse bei der Übergabe, Zeitverzögerungen und Doppelarbeiten sowie Kompetenz- und Verantwortlichkeitsstreitigkeiten sind in der Praxis auftretende Phänomene arbeitsteiliger Organisationen. An diesem Punkt setzt das Prozessmanagement an. Es verfolgt das Ziel, interdependente Aktivitäten zu identifizieren, zu koordinieren und zu verbessern, um eine effiziente und kundenorientierte Leistungserstellung zu gewährleisten.³

Beschreibung des Prozessmanagements

Kundenanforderungen können nur erfüllt werden, wenn diese bekannt sind und mit Hilfe geeigneter Prozesse bearbeitet werden. Zur Ermittlung der Kundenanforderungen kann man auf zahlreiche betriebswirtschaftliche Methoden zurückgreifen, die unter anderem im *Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft* ausführlich diskutiert werden.⁴ Zur Bestimmung einer geeigneten, kundenorientierten Folge von Aktivitäten

³ Vergleiche Bea & Göbel (2010, S. 393 ff) sowie Posluschny (2012, S. 11 ff).

⁴ Vergleiche im Überblick Nagel, Mieke & Teuber (2020).

kann man die Erkenntnisse des Prozessmanagements nutzen. Diese Erkenntnisse bestehen unter anderem darin, dass man die betriebliche Leistungserstellung durch Prozessinnovationen, Prozessverlängerungen oder Prozessverkürzungen und durch den gezielten Abbau redundanter, fehlerhafter oder ineffizienter Prozesse verbessern kann.

Rationalisierungsbemühungen setzen allerdings Transparenz darüber voraus, wo welche Leistung von wem mit welchem Aufwand und für welchen Kunden erstellt wird. Insofern ist zunächst zu bestimmen, was benötigt wird, um einen Prozess auszuführen. In diesem Zusammenhang spricht man vom so genannten *Input*, also von Leistungen vorgelegter Prozesse. Dann ist die *Sequenz von Arbeitsschritten* zu betrachten, also der Prozess selbst, bevor man schließlich das Ergebnis des ausgeführten Prozesses, den so genannten *Output*, analysieren kann. Für gewöhnlich ist der Empfänger des Outputs ein anderer Prozess innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Diese Input-Prozess-Output-Sequenz ist dann effektiv und effizient, wenn die Kriterien Kosten, Zeit und Qualität in einem optimalen Verhältnis zueinanderstehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Prozesse die gleiche Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben. Die Wahl des Detaillierungsgrades im Rahmen eines Prozessmanagementprojektes ist vielmehr davon abhängig, wie wichtig ein Prozess ist und wie umfangreich die gewünschte Optimierung ausfallen soll. Grundsätzlich können Prozesse in Organisationen in drei Hauptkategorien unterteilt werden:

- Management- beziehungsweise Führungsprozesse steuern Kernprozesse in Unternehmen, um übergeordnete Ziele zu erreichen, wobei man in personenbezogene und sachbezogene Führungsprozesse unterscheidet.
- Operative beziehungsweise Kern- oder Geschäftsprozesse umfassen alle Aktivitäten, die mit der direkten Leistungserstellung für den Kunden verbunden sind. Sie sind in der Regel nicht imitier- und substituierbar und bilden somit die Grundlage für Wettbewerbsvorteile des Unternehmens.
- Unterstützungsprozesse stiften keinen unmittelbaren Nutzen für den Kunden, gewährleisten jedoch den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse, indem sie im Hintergrund definierte Leistungen zur Verfügung stellen.

Prozesse lassen sich jedoch nicht nur in unterschiedliche Kategorien einteilen, sondern auch hierarchisch ordnen. Wie in Abbildung 1 dargestellt, kann man folgende Hierarchieebenen unterscheiden:

- Hauptprozesse,