

Management, Organisation und  
ökonomische Analyse, Band 13  
Hrsg.: Peter-J. Jost

Holmer Glietz

# **Ökonomische Analyse des mittleren Managements**

Organisationsstrukturen  
und Reorganisationen



RESEARCH

Holmer Glietz

## **Ökonomische Analyse des mittleren Managements**

# **GABLER RESEARCH**

## Management, Organisation und ökonomische Analyse, Band 13

Herausgegeben von Professor Dr. Peter-J. Jost  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich ein neuer mikroökonomischer Ansatz entwickelt, der nicht wie die traditionelle neoklassische Analyse auf den Marktbereich beschränkt ist, sondern der grundsätzlich für die Analyse sozialer Interaktionssituationen geeignet ist. Informationsökonomie, Spieltheorie, experimentelle Studien, Neue Institutionenökonomie und Ökonomische Psychologie sind wichtige Bausteine dieses ökonomischen Ansatzes.

Ziel der Schriftenreihe ist die Anwendung und Weiterentwicklung dieses Ansatzes auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Gegenstand der Untersuchungen sind die unterschiedlichsten unternehmensinternen Probleme aus den Bereichen Finanzierung, Organisation und Strategisches Management. Die Reihe soll so zu einer mikroökonomischen Fundierung des Faches beitragen.

Holmer Glietz

# **Ökonomische Analyse des mittleren Managements**

Organisationsstrukturen  
und Reorganisationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter-J. Jost



**GABLER**

**RESEARCH**

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

Dissertation Otto-Beisheim-School of Management (WHU) Vallendar, 2006

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0164-0

## Geleitwort

Die zunehmende Globalisierung und der damit verbundene, verschärfte Wettbewerb auf Märkten bedingen, dass sich viele Unternehmen in den letzten Jahren konsequent auf ihre Kernkompetenzen fokussiert haben, um so auch langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dabei kommt der Ressource Humankapital und dem Management der Wissenspotentiale der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu. Darüber hinaus wurden durch den technischen Fortschritt neue informationstechnologische Instrumente der Wissensspeicherung und -generierung bereitgestellt, um so das unternehmensintern verfügbare Wissen sowie das Wissen aus anderen Bereichen erschließen zu können.

Um diesen neuen Anforderungen zu begegnen, wurden in einer Vielzahl von Unternehmen Reorganisationsprojekte eingeleitet, um die bestehenden Strukturen und Prozesse an diese Veränderungen anzupassen. Besonders betroffen von diesen Vorhaben war das mittlere Management: Durch die unmittelbare unternehmensweite Nutzung des dezentral verteilten Wissens der Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen wurde das mittlere Management zunehmend in seiner Funktion als Informationsmittler überflüssig. Diese Entwicklung wurde verstärkt durch die Kritik, dass Manager der mittleren Hierarchieebene bewusst Informationen an das Topmanagement verzerren oder zurückhalten würden.

An beiden Aspekten setzt die Arbeit von Herrn Glietz an: Im Hinblick auf die zunehmende Verflachung von Unternehmenshierarchien untersucht er zum einen, inwieweit das mittlere Management bei der Bearbeitung von Unternehmensaufgaben überhaupt notwendig ist. Zum anderen analysiert er, inwieweit das mittlere Management tatsächliche Anreize zur Informationsverzerrung oder -zurückhaltung hat. Da solche Anreize gerade bei den angesprochenen Restrukturierungsprojekten besonders stark ausgeprägt sein könnten, konzentriert sich seine Analyse auf diesen Fall.

Berücksichtigt man, dass aus theoretischer Perspektive bisher kein stringenter Analyserahmen zur Diskussion dieser Fragestellungen existiert, dann gelingt es Herrn Glietz mit der vorliegenden Arbeit, die Bedeutung des mittleren Management als koordinative Instanz bei Reorganisationsprojekten unter Berücksichtigung möglicher Informationsverzerrung modelltheoretisch zu beleuchten und entsprechende Lösungsansätze für die Praxis zu empfehlen. Seine Arbeit bereichert damit wesentlich die betriebswirtschaftliche Forschung auf dem Gebiet von Change Management Prozessen. Die Arbeit ist daher nicht nur für theoretisch interessierte Leser ein Gewinn, sondern auch für all diejenigen, die an Schlussfolgerungen für die Praxis interessiert sind. Ich wünsche ihr eine entsprechend breite Rezeption.

Prof. Peter-J. Jost

## Vorwort

*Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden;  
es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.*

J. W. v. Goethe

Ein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Professor Peter-J. Jost, der mir bei der Erstellung der Arbeit stets zur Seite gestanden hat und dessen andauernde Unterstützung mir auch im Nachgang noch viele Türen öffnete. Herrn Professor Witt danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Mein Dank gilt auch der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar mit allen Mitarbeitern und Institutionen, die die Rahmenbedingungen für diese Arbeit bereiteten, den Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Organisationstheorie, die für viel dankenswert angenommene Abwechslung sorgten sowie den Professoren Christian Schneider und Peter Capelli, die meine Arbeit und mich während meines Forschungs-aufenthaltes an Wharton School of Business betreuten. Ein ganz besonderer Dank geht an das Herz des Lehrstuhls, Karin Senftleben, ohne die meine Arbeit wohl doch nur ein blutleeres Manuskript geblieben wäre.

Das Fundament dieser Arbeit liegt aber in der Unterstützung durch meine Familie. Ich danke vor allem meiner Frau, Katja Glietz, für Ihren unermüdlichen Beistand sowie meiner Mutter Eva Glietz und meinem Vater Lothar Glietz, deren unerschütterliche Glaube an mich die Grundlage für alles ist, was ich in meinem Leben erreicht habe. Meinen Eltern ist diese Arbeit gewidmet.

Holmer Glietz

# Inhalt

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
<b>I Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Hintergrund .....	3
1.2 Vorgehensweise .....	9
<b>2 Die theoretischen Grundlagen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Fallstudie: Das Siemens ICN/ICM System “ShareNet” .....	16
2.2 Knowledge Management .....	20
2.2.1 Einleitung .....	20
2.2.2 Grundlagen des Knowledge Managements .....	22
2.2.3 Zwischenfazit .....	38
2.3 Die grundlegende Theorie der Neuen Institutionsökonomik .....	39
2.3.1 Das Individuum .....	40
2.3.2 Der Transaktionskostenansatz .....	44
2.3.3 Funktionsschwächen von Märkten .....	52
2.3.4 Zwischenfazit .....	57
<b>II Die Lösung des Koordinationsproblems .....</b>	<b>59</b>
<b>3 Das Grundmodell .....</b>	<b>65</b>
3.1 Der Produktionsprozess .....	66
3.2 Die Lösung des Koordinationsproblems .....	70
3.3 Eine formaltheoretische Betrachtung .....	79
3.4 Zwischenfazit .....	93



<b>4 Modellerweiterungen</b> .....	95
4.1 Fallstudie: McKinsey & Company .....	96
4.2 Heterogene Organisationsteilnehmer .....	100
4.3 Lerneffekte .....	104
4.3.1 Auswirkungen auf die Organisationsstruktur .....	109
4.3.2 Ausweitung der Lerneffekte auf die gesamte Organisationsstruktur .....	113
4.3.3 Zwischenfazit .....	116
4.3.4 Exkurs: Auswirkungen auf die Gestaltung der Organisationsstruktur .....	118
4.3.5 Zwischenfazit .....	123
4.4 Die Rolle des mittleren Managements .....	123
4.4.1 Die Rolle im Grundmodell .....	124
4.4.2 Die organisatorische Rolle im erweiterten Modell .....	126
4.5 Fazit .....	129
<b>III Die Lösung des Motivationsproblems</b> .....	131
<b>5 Der Veränderungsprozess</b> .....	143
5.1 Die Situation .....	143
5.2 Die Grundlagen .....	146
5.3 Change Management .....	153
5.3.1 Die Planungsphase .....	158
5.3.2 Die Implementierungsphase .....	163
5.4 Die Rolle des mittleren Managements .....	168
5.4.1 Wissen .....	169
5.4.2 Kommunikation und Commitment .....	171
5.5 Fazit .....	177
<b>6 Moralisches Risiko</b> .....	181
6.1 Empirische Untersuchungen .....	184
6.1.1 Grundlegende empirische Untersuchungen .....	185
6.1.2 Beeinflussungsaktivitäten bei Reorganisation .....	189
6.1.3 Zwischenfazit .....	196
6.2 Organisatorische Gestaltungsempfehlungen .....	198
6.2.1 Schließung der offenen Kommunikationskanäle .....	198
6.2.2 Einschränkung der diskretionären Entscheidungskompetenz der Entscheidungsinstanz .....	203

---

6.3 Die Wahl des Reorganisationszeitpunkts .....	205
6.3.1 Die fundamentalen Ideen und Annahmen .....	206
6.3.2 Die theoretische Basis und Herleitung der beiden Modelle .....	211
6.3.3 Kritische Würdigung beider Modellansätze .....	234
6.3.4 Ein kombinierter Ansatz .....	240
6.4 Herleitung eines Anreizsystems .....	256
6.4.1 Der variable Anteil des Entlohnungssystems .....	257
6.4.2 Die Ausgestaltung des variablen Anteils .....	263
6.4.3 Konsequenzen für die Anreizstrukturen bei Reorganisationsprojekten .....	270
6.4.4 Die Lösung des Anreizsystem .....	271
<b>IV Schlussbemerkungen und Ausblick .....</b>	<b>273</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>281</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Das Modell des Wahrnehmungsprozesses .....	29
Abb. 2.2: Die Kosten der Informationsübermittlung .....	33
Abb. 2.3: Die Gestaltung des Organisationsproblems .....	37
Abb. 2.4: Die optimale Organisationsgröße .....	47
Abb. 2.5: Der Einfluss der Merkmale auf die Transaktionskosten .....	51
Abb. 3.1: Die Organisation von Wissen .....	69
Abb. 3.2: Die Dichtefunktion der Beispielrechnung .....	88
Abb. 4.1: Mögliche Lerneffekte auf der Produktionsstufe .....	107
Abb. 4.2: Zunehmende Redundanz höherer Hierarchiestufen .....	110
Abb. 4.3: Mögliche Lerneffekte auf den höheren Hierarchiestufen .....	114
Abb. 5.1: Die subjektive Bewertung einzelner Veränderungsparameter .....	144
Abb. 5.2: Teile und Management von Change Prozessen .....	159
Abb. 5.3: Die Erfolgswolke des Change Prozesses .....	163
Abb. 5.4: Kreislauf der organisatorischen Veränderungsprozesse .....	165
Abb. 6.1: Zeitlicher Ablauf im Modell von Meyer/ Milgrom/ Roberts (1992) .	213
Abb. 6.2: Zusammensetzung der Freisetzungswahrscheinlichkeit .....	217
Abb. 6.3: Zeitlicher Ablauf im Modell von Schaefer (1998) .....	225
Abb. 6.4: Zeitlicher Ablauf eines kombinierten Ansatzes .....	242
Abb. 6.5: Kombination der Wahrscheinlichkeiten .....	247
Abb. 6.6: Darstellung der Anreize der Agenten im kombinierten Ansatz .....	252

# **Teil I**

## **Grundlagen**

# Kapitel 1

## Einleitung

### 1.1 Hintergrund

Seit nunmehr über einem Jahrzehnt wird die Rolle des mittleren Managements innerhalb bestehender Organisationsstrukturen kontrovers diskutiert. Vor allem vor dem Hintergrund schlechter ökonomischer Rahmenbedingungen geraten die Manager in den mittleren Hierarchieebenen immer wieder unter starken Beschuss.

Die Rezession zu Beginn der neunziger Jahre zusammen mit zunehmendem Wettbewerb aufgrund der fortschreitenden Globalisierung sowie der ständigen technologischen Neuerungen speziell in den Bereichen Kommunikation und Mikroelektronik führten zu einer Welle von Lean Management und Reengineering Projekten, der sich kaum eine Organisation entziehen konnte. Wie KOTTER (1995) zusammenfasste, sah sich zu dieser Zeit weltweit fast jede zweite Organisation der Herausforderung eines Restrukturierungsprozesses gegenüber. Diese Veränderungsnotwendigkeit ergab sich dabei unabhängig von der Größe oder dem lokalen Markt, auf dem die jeweilige Organisation agierte. Das Spektrum der betroffenen Organisationen reichte von großen Organisationen wie Ford bis zu eher kleineren Organisationen wie Landmark Communications. Es traf mit General Motors Organisationen, die in den Vereinigten Staaten angesiedelt waren, und mit British Airways Organisationen auf der anderen Seite des Atlantiks in Europa.

Unabhängig von dem Label, unter dem der jeweilige Veränderungsprozess respektive das Change Projekt realisiert wurde, wie beispielsweise Reengineering, Restructuring, Lean Management et cetera, war das Ziel dieser Verän-

derungsprozesse jedoch stets, gezielt auf Veränderungen in der generellen und spezifischen Organisationsumwelt zu reagieren und damit das Unternehmen auf dem Markt besser zu positionieren. Im Rahmen dieser Veränderungsprozesse wurden dann beispielsweise die Strukturen und Prozesse der Organisationen signifikant verflacht und teilweise ganze Hierarchiestufen innerhalb der Organisationsstruktur eliminiert.<sup>1</sup> Gleichzeitig wurden die Organisationen zunehmend dezentralisiert und Kompetenzen von den mittleren und höheren Hierarchiestufen an die einzelnen operativen Organisationseinheiten heruntergebrochen. Durch diese Veränderungen in der Organisationsstruktur hoffte das Top Management, besser auf sich verändernde Rahmenbedingungen, divergierende Kundenwünsche und die dynamischen Bewegungen des Marktes eingehen zu können und sich auf diese Weise einen signifikanten Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen direkten Mitbewerbern zu verschaffen.

Die Erfolgsraten dieser verschiedenen Veränderungsprozesse waren jedoch äußerst ernüchternd. Unabhängige empirische Untersuchungen, wie beispielsweise MANGANELLI (1993), HAMMER/ CHAMPY (1993) und HAMMER/ STANTON (1995), sprechen von Mißerfolgsquoten bei Reorganisationsprojekten von bis zu 80%.<sup>2</sup> Gleichwohl hatten diese Veränderungsprozesse aber unabhängig von den geringen Erfolgsquoten vor allem für die betroffenen Organisationsmitglieder des mittleren Managements drastische Auswirkungen:

Die klassische Aufgabe des mittleren Managements ergab sich aus dem auf SMITH (1776) beruhenden und noch heute gültigen Prinzip der Arbeitsteilung und der pyramidalen Organisationsstruktur von Unternehmen, CHANDLER (1977). Aufgabe des Mittelmanagements war es danach vor allem, innerhalb eines komplexen, zentralen Entscheidungssystems die einzelnen Teilprozesse des Wertschöpfungsprozesses den Organisationsmitgliedern auf den operativen Hierarchieebenen zuzuordnen sowie ihre Ausführung zu koordinieren und zu überwachen.

---

<sup>1</sup>In der Organisationsliteratur wird mit dem Begriff des "Business Reengineering" der Übergang von einer Funktionsbereichsorganisation zu einer prozessorientierten Struktur bezeichnet. Dieser Übergang ist nach Jost (2000a) mit erheblichen strukturellen Veränderungen verbunden und stellt damit auch entsprechende neue Anforderungen an die Mitarbeiter.

<sup>2</sup>Subsumiert man unter dem Idiom "Veränderungsprozess" auch M&A-Aktivitäten, so ergibt sich ein überraschend ähnliches Bild: Eine Untersuchung der Business Week aus dem Jahre 2002 ergab, dass über 60% aller Merger "have destroyed shareholder wealth", also scheiterten. Vgl. O.V. (Business Week Online 25. Feb. 2002, American Edition).

Die eingeleiteten Veränderungsprozesse führten nun dazu, dass die Organisationen zunehmend dezentralisiert und Kompetenzen direkt an die betroffenen organisatorischen Einheiten delegiert wurden. Folglich höhlte sich die traditionelle organisatorische Rolle des mittleren Managements mehr und mehr aus und geriet gleichzeitig unter zunehmenden verbalen Beschuss von Unternehmensberatern und Top Managern als "unnütze Lähmschicht". So schrieben FISCHER/ RISCH (1994, S. 118) in ihrem gleichnamigen Artikel "Unter Beschuss":

"Wenn aber unten und oben zusammenkommen (Top Management und operative Organisationseinheiten), wird aus dem Sandwich ein Schraubstock. Denn worum kann es bei solchen Begegnungen gehen, wenn nicht um die Blockierer in der Mitte?"

Ähnlich kritisch äußerten sich zahlreiche Unternehmensberatungen und Theoretiker, wie beispielsweise PETERS (1995) oder USEEM (1996), und postulierten und propagierten unisono die vollkommene Redundanz des mittleren Managements.

Vor dem Hintergrund der oben erwähnten niedrigen Erfolgsquoten der durchgeführten Change Projekte wurden aber auch kritische Stimmen laut, die dem mittleren Management sehr wohl eine signifikante Bedeutung innerhalb des Organisationsgefüges zuwiesen. Insbesondere im Hinblick auf die Vielzahl von gescheiterten Reorganisationsprojekten fragte sich DUCK (1991, S. 1): "What went wrong"? In ihrem Artikel wies sie dann dem mittleren Management eine Schlüsselrolle als Bindeglied zwischen den strategischen Entscheidungen der Organisationsführung und deren organisationsweiten Implementierung im Rahmen eines Reorganisationsprozesses zu.<sup>3</sup>

Im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwunges und des alles überstrahlenden Glanzes des Internetbooms verebbten dann die kritischen Stimmen zusehens und der Fokus der Betrachtung wandte sich ab von einer vom Kostensenkungsdruck getriebenen Suche nach einer effizienten Organisationsstruktur hin zu einer auf Wachstum ausgerichteten Organisationsstrategie. Abschließend untersucht und diskutiert wurde die organisatorische Rolle des mittleren Managements indes nicht.

In der Folge kam es, wie es kommen musste. Mit dem Platzen der Internetblase Anfang dieses Jahrtausends und dem anschließenden wirtschaft-

---

<sup>3</sup>Auf die spezifische organisatorische Rolle des mittleren Managements im Rahmen von Reorganisationsprojekten wird explizit in Kapitel 8 eingegangen.

lichen Abschwung kamen Unternehmen wieder unter zunehmenden Kostensenkungsdruck von den Kapitalmärkten. Postwendend rückte anschließend auch das mittlere Management erneut ins Visier von Organisationsführung und Unternehmensberatern. Die dabei geäußerte Kritik und propagierten Strategien ähneln dann auch wiederum denen, die schon zehn Jahre zuvor erstmalig, aber eben leider nicht abschließend diskutiert wurden:

In einem Strategiepapier von 2001 der Unternehmensberatung Booz Allen & Hamilton propagierten beispielsweise die Autoren BENNETT/ HEDLUND (2001, S. 3) zwar ein "Realign, don't Re-Engineer", um auf die schlechte konjunkturelle Lage zu reagieren, aber neben einer weiteren Dezentralisierung von Organisationskompetenzen blieb auch eine andere Stoßrichtung dieser "Neuorientierung" eine alte Bekannte:

"More important a common profitability metric encouraged sales and marketing managers to work out their clashes directly, without constant intervention by middle managers. Indeed, these middle managers lost much of their organizational purposes once they were no longer needed to second-guess other managers. As a result, the retooled organization eliminated most of this layer of middle management, further enhancing efficiency and lowering headcount."

Neben dieser postulierten Redundanz des mittleren Managements wird aber darüber hinaus an verschiedenen Stellen auch ein neuer Kritikpunkt angeführt. Mehrere Top Manager haben in den vergangenen Jahren festgestellt, dass vor allem das mittlere Management dazu tendiert, in dysfunktionale und damit der realisierten Wertschöpfung abträgliche Aktivitäten zu investieren.

Unter diesen dysfunktionalen Aktivitäten werden von den Top Managern insbesondere die Verzerrung und Zurückhaltung von Informationen subsunmiert, die das mittlere Management an die Führungsebenen transferiert. Nach Meinung der Organisationsführung verzerren die mittleren Manager bewusst und systematisch die Informationen, die sie von ihren Untergebenen erhalten und anschließend an das Top Management weiterleiten. Aus diesem Grund versuchen eine Reihe von Führungskräften durch einen sogenannten "drill down"-Ansatz, akkurate und unverzerrte Informationen zu erhalten. Unter einem "drill down"-Ansatz wird dabei verstanden, dass ein Kommunikationsbypass gelegt wird mit dem Ziel, das mittlere Management



auszusparen und die Führungsebene direkt mit ihren operativen Organisationseinheiten zu verbinden und von diesen "bottom up" unverzerrte "front line"-Informationen über Kunden, Produktion et cetera zu erhalten.<sup>4</sup>

Exemplarisch seien in diesem Zusammenhang einige Unternehmen und die strategische Ausrichtung ihrer Pläne sowie die Aussagen verschiedener Unternehmensberater und Top Manager der vergangenen Jahre aufgeführt, die diese strategischen Pläne der verschiedenen Organisationsführungen belegen:

- Das britische Konglomerat British Petroleum (*BP*), zu dem unter anderem die Konzerntöchter Aral, Castro und Amoco gehören, verkündete Ende 2002, dass zukünftig die zuständigen Direktoren direkt mit den Junior Managern der operativen Organisationseinheiten kommunizieren würden. Diese Ankündigung erfolgte ausdrücklich unter der Prämisse, einen Kommunikationsbypass zu legen, der das mittlere Management des Konzerns überbrückt.
- Eine ganz ähnliche Strategie verfolgt der deutsche Stahlkonzern Thyssen Krupp, der kürzlich unter der Federführung der Unternehmensberatung Roland Berger konzernweit ein Konzept einführte, dass seine Vorstandsmitglieder "face-to-face" mit ihren operativen Organisationseinheiten bringen soll. Ziel ist auch hier, dass die Informationen der unteren Hierarchieebenen unter Aussparung des mittleren Managements die Unternehmensführung schnell und unverzerrt erreichen sollen.
- Der Finanzdienstleister GM Capital, der innerhalb des General Motors Konzerns zum Konzernarm GM Financial Services gehört, wurde auf Anweisung des Vorstandsvorsitzenden (*CEO*) Jeff Immelt so umgebaut, dass vier unabhängige Divisionen entstanden, die ihre Berichte direkt an ihn persönlich zu entrichten haben. Die bestehende hierarchische Zwischenstufe in Gestalt von COO Denis Nayden wurde aufgelöst, und Nayden wurde entlassen. Auch in diesem Ansatz verfolgt CEO Jeff Immelt das Ziel, durch die Eliminierung einer Zwischenebene möglichst zeitnah unverfälschte Informationen zu erhalten.

Allen diesen Projekten ist somit die Zielsetzung gemein, das Top Management eines Unternehmens direkter mit Informationen aus ihren eigenen

---

<sup>4</sup>Vgl. Marsh/ Taylor (Financial Times, 3. Dezember 2002).

operativen Organisationseinheiten zu versorgen. Dieser direktere Kommunikationsfluss von relevanten, unverzerrten Informationen soll dadurch zustande kommen, dass eine oder mehrere Hierarchieebenen in der Mitte der bestehenden Organisationsstruktur übersprungen werden.

Andere Unternehmensberater und Vorstandsmitglieder äußerten in der jüngsten Vergangenheit ähnliche Kritikpunkte: Jürgen Dormann, der Vorstandsvorsitzende der schwedisch - schweizerischen Maschinenbaufirma Asea Brown Bover (*ABB*), verkündete, er sei durch das "Wunschdenken" seiner mittleren Manager in die Irre geführt worden. Diese hätten ihn mit Informationen über die finanzielle Situation versorgt, die nicht der Realität entsprächen. David Newkirk, Consultant der Unternehmensberatung Booz Allen & Hamilton fasste diesbezüglich verallgemeinernd zusammen, dass insbesondere die mittleren Manager fürchten, dass, wenn sie schlechte Nachrichten weitergeben, dieses ihnen ihren Job kosten könnte und sie daher Informationen verfälschen oder zurückhalten. Auf der anderen Seite stellte aber die herrschende Organisationsliteratur ebenfalls unstrittig fest, dass der Erhalt und die Berücksichtigung von allen relevanten Informationen durch die Organisationsführung für die erfolgreiche Ausgestaltung eines effizienten Entscheidungssystems notwendige und hinreichende Bedingungen sind.<sup>5</sup> Dass die Ausgestaltung eines effizienten Entscheidungssystems dann gleichzeitig auch nur möglich ist, wenn diese Informationen unverzerrt berücksichtigt werden können, versteht sich von selbst.

Zusammenfassend findet sich also im Fadenkreuz der organisatorischen Führungsebene und Management Consultants ein alter Bekannter: das mittlere Management. Wieder geraten vor dem Hintergrund schlechter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Manager auf den mittleren Hierarchieebenen in die Kritik. Vor dem Hintergrund dieser Kritik stellen sich mithin mehrere Fragen, deren Beantwortung im Vordergrund der nachfolgenden Untersuchungen stehen werden: Wie berechtigt ist diese Kritik? Welche Rolle spielt das mittlere Management insbesondere bei Reorganisationsprojekten und welche Lösungsansätze sind zu empfehlen? Ziel der anschließenden Untersuchungen ist es, einen Lösungsansatz für eine vor Jahren begonnene, aber nie abschließend diskutierte Problematik zu entwickeln. Diese Arbeit soll weiterhin helfen, den Beitrag des mittleren Managements zur Wertschöpfung einer Organisation zu eruieren und die organisatorische Rolle des mittleren Managements weitergehend zu spezifizieren.

---

<sup>5</sup> Vgl. unter anderem Jost (2000a) und Picot et al. (1997).

Zu diesem Zweck werden die beiden grundsätzlichen Kritikpunkte, die postulierte allgemeine Redundanz des mittleren Managements und die bewusste und zielgerichtete Verzerrung und Zurückhaltung von Informationen, voneinander abgegrenzt und sequentiell voneinander unabhängig analysiert. Die Untersuchung einer zielgerichteten Verzerrung und Zurückhaltung von Informationen erfolgt dabei vor dem Hintergrund eines Veränderungsprozesses. Der Hintergrund eines Reorganisationsprojektes wird deshalb herangezogen, da es gerade im Rahmen eines Veränderungsprozesses zu einem verstärkten Informationsstrom zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und dem Top Management kommt. Aufgrund dieser verstärkten Informationsströme bieten sich dann für das mittlere Management zahlreiche Möglichkeiten, bestimmte Informationen systematisch zurückzuhalten oder zu verzerren. Darüber hinaus kann durch die Fokussierung auf einen Restrukturierungsprozess auch die organisatorische Rolle des mittleren Managements bei Reorganisationsprojekten untersucht werden. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob die von DUCK (1991) geäußerte Vermutung, das mittlere Management würde für eine erfolgreiche Change Realisierung eine Schlüsselrolle einnehmen, bestätigt werden kann. Gleichzeitig wird auch versucht zu erklären, warum eine so große Anzahl von realisierten Veränderungsprozessen gemessen an ihren selbstgesteckten Zielen nicht erfolgreich waren und welche Rolle das mittlere Management dabei spielt.

Grundlage der Untersuchung wird dabei einerseits der mikrotheoretische Ansatz der Neuen Institutionenökonomik und andererseits das Konzept des Knowledge Managements sein. Das Knowledge Management-Konzept wird dabei bewußt der in der Neuen Institutionenökonomik in der Regel verwendeten Informationsökonomie vorgezogen, da sich im Rahmen des Knowledge Management-Konzeptes individuelle kognitive Fähigkeiten bei der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung sowie spezifische Motivationsaspekte besser und intuitiv einleuchtend darstellen lassen.

## 1.2 Vorgehensweise

Strukturell gliedert sich diese Arbeit in vier separate Teile, die im folgenden zunächst kurz angeführt und anschließend genauer spezifiziert werden: Im ersten Teil werden die verschiedenen und teilweise widersprüchlichen Definitionen des Knowledge Management Konzeptes zusammengetragen. Um eine stringente Analyse zu ermöglichen, werden dabei unklare und widersprüchli-

che Aspekte auf der Basis der weiteren Verwendung eindeutig definiert. Im zweiten Teil wird der Frage nachgegangen, inwieweit das mittlere Management tatsächlich redundant ist, respektive durch die Berücksichtigung von Lerneffekten werden könnte. Im dritten Teil dieser Arbeit wird die Rolle des mittleren Managements vor dem Hintergrund zu realisierender Reorganisationsprojekte untersucht. Abschließend werden im vierten Teil die in den vorangegangenen Teilen erarbeiteten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst und im Hinblick auf mögliche Handlungsempfehlungen bewertet.

Im ersten Abschnitt werden zunächst die Grundbausteine der ökonomischen Organisation definiert, mit deren Hilfe die Rolle des mittleren Managements analysiert werden soll. Einer dieser Grundbausteine ist der methodologische Individualismus. Die Verwendung des methodologischen Individualismus impliziert, dass das einzelne Individuum im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Das Verhalten einer Organisation wird dann als Zusammenspiel der einzelnen individuellen Organisationsteilnehmer betrachtet. Der zweite Grundbaustein sind die Transaktionen, mit denen die Individuen innerhalb der Organisation miteinander interagieren. Als dritter Punkt steht außerdem das Konzept des Knowledge Managements im Fokus der Betrachtung. Dabei werden insbesondere die in der ökonomischen Literatur häufig diffus verwendeten Begriffe wie Knowledge, Wissen, Information(-en), Signale sowie allgemeines und spezifisches Humankapital dahingehend voneinander abgegrenzt, wie sie im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendet werden, und anschließend in Bezug zu den beiden voranstehenden Grundbausteinen der ökonomischen Organisation gesetzt.

Auf der Grundlage des Knowledge Managements und der auf der Neuen Institutionenökonomik basierenden Transaktionskostentheorie wird dann untersucht, ob das mittlere Management tatsächlich redundant ist oder aber möglicherweise durch Lerneffekte redundant werden könnte. Dabei wird ein Organisationsmitglied als redundant bezeichnet, wenn es keinen Beitrag zum Wertschöpfungsprozess der Organisation leistet, also die realisierte Gesamtwertschöpfung unabhängig von seiner erbrachten spezifischen Teilleistung ist. Im Rahmen der Analyse wird dabei diese individuelle Teilleistung zum Einen unter sein individuelles Wissen und zum Anderen unter seine operativen Tätigkeiten innerhalb der Organisationsstruktur subsumiert.

Aufbauend auf dem theoretischen Modell von GARICANO (2000) wird zunächst eine auf Wissen basierende Organisationsstruktur vorgestellt. Diese Organisationsstruktur stellt eine effiziente Lösung dar, wenn sowohl die

Akquise von Wissen als auch das Matchen von während der Produktion auftretenden Problemen mit dem zu deren Lösung nötigen Wissen mit Kosten verbunden sind. Auf der Grundlage der Arbeitsteilung wird zudem mit ex ante identischen Agenten gezeigt, dass sich die einzelnen Agenten entweder auf der operativen Ebene produktiv spezialisieren oder aber auf die Lösung von bestimmten Problemen. Diese letztere spezifische Problemlösungskompetenz wird genau dann relevant, wenn in der Produktionsebene Probleme auftreten, die die auf Produktion spezialisierten Agenten mit ihrem spezifischem Wissen nicht lösen können. Ist aber die Lösung des Problems eine notwendige Bedingung für den Abschluss des Produktionsprozesses und damit für die Generierung einer Einheit Output, dann müssen die auf Problemlösung spezialisierten Agenten die zur Lösung dieses bestimmten Problems nötigen Informationen an die mit diesem Problem konfrontierten Agenten transferieren, so dass der Produktionsvorgang erfolgreich abgeschlossen und eine Einheit Output generiert werden kann.

In zwei weiteren Schritten wird das Modell von GARICANO (2000) weiter spezifiziert. Zunächst wird die annahmegemäß unbegrenzte homogene Menge von Agenten durch eine begrenzte und in ihren kognitiven Eigenschaften heterogene Menge von Agenten ersetzt. In einem zweiten Schritt werden Lerneffekte durch einen impliziten Wissenstransfer eingeführt und deren Auswirkungen auf die bestehende Organisationsstruktur untersucht.

Dabei wird gezeigt, dass es durch einen während des Produktionsprozesses impliziten Wissenstransfer tatsächlich zu einer teilweisen Redundanz der oberen Hierarchieebenen kommen kann. Gleichzeitig wird aber intuitiv auch gezeigt, dass auf der Grundlage einer begrenzten und in ihren kognitiven Eigenschaften heterogenen Menge von Agenten die vollständige Redundanz einer ganzen Hierarchiestufe unwahrscheinlich ist. Tatsächlich wird sich tendenziell eher eine Situation mit teilweiser Redundanz der höheren Hierarchiestufen einstellen. In diesem Fall generieren die auf einem impliziten Wissenstransfer beruhenden Lerneffekte in den voranstehenden Hierarchiestufen einen unproduktiven Slack und die Organisationsteilnehmer in den betroffenen Hierarchieebenen sehen sich einer partiellen up-or-out Situation gegenüber.

Im darauffolgenden zweiten Teil wird zunächst dargestellt, warum die überwiegende Anzahl von Reorganisationsprojekten nicht erfolgreich war. Vor dem Hintergrund der hohen Misserfolgsquoten identifiziert die aktuelle Organisationsliteratur vor allem "interne Barrieren" der Arbeitnehmer

als Hauptursache für das Scheitern von Change Prozessen.<sup>6</sup> Diese Barrieren stehen einer erfolgreichen Umstrukturierung als Hindernis entgegen. Die Entstehung dieser Barrieren wird darauf zurückgeführt, dass einzelne oder mehrere Organisationsteilnehmer aufgrund von bestehenden Zielkonflikten das Reorganisationsprojekt nicht im Sinne einer möglichst effizienten Change Realisierung unterstützen, sondern in erster Linie versuchen, die eigene Nutzenfunktion zu maximieren. Dies kann beispielsweise zur Folge haben, dass sie versuchen, den Zustand des Status Quo beizubehalten, oder aber die Ausgestaltung des Veränderungsprozesses auf der Basis der eigenen individuellen Nutzenfunktion zu beeinflussen. Folgerichtig müssen Planungen im Vorfeld eines Change Prozesses den Aufbau solcher, wie KLEINGARN (1997) sie nennt, "natürlichen Begleiterscheinung eines jeden Reorganisationsprojektes" möglichst unterbinden und bestehende Barrieren während der Implementierungsphase überwunden werden.

Im Rahmen dieses Teilabschnitts wird diesbezüglich eine Handlungsanweisung dargestellt, wie ein Reorganisationsprojekt vor dem Hintergrund dieser Barrieren geplant und implementiert werden sollte, um eine erfolgreiche Projektumsetzung zu realisieren. Darüber hinaus wird unter anderem aufbauend auf den Arbeiten von HUY (2001) gezeigt, dass dabei in der Tat vor allem dem mittleren Management eine Schlüsselrolle zukommt. Diese Schlüsselrolle basiert auf der Idee, dass das mittlere Management aufgrund seiner hierarchischen Stellung als einzige Organisationsstufe das Wissen des operativen Geschäftes mit der strategischen Zielrichtung der Unternehmensleitung verbinden kann. Auf der Grundlage dieses Wissens ist es die Aufgabe des mittleren Managements, als Transmitter zwischen dem Top Management und den operativen Einheiten zu fungieren. Ziel dieser Transmittertätigkeit ist es, die Strategien des Vorstandes organisationsweit zu kommunizieren und gegebenenfalls in die Sprache der operativen Organisationseinheiten zu übersetzen. Dies ist insbesondere im Rahmen von Reorganisationsprojekten notwendig, um auf diese Weise die Organisationsteilnehmer in den operativen Einheiten von den positiven Effekten des Reorganisationsprojekts zu überzeugen und für eine Unterstützung zu gewinnen.

In der Folge bietet sich den mittleren Managern innerhalb dieses Transmissionsprozesses die Möglichkeit, ihren Informationsvorsprung gegenüber anderen Organisationsteilnehmern opportunistisch auszunutzen. Tatsächlich zeigen verschiedene empirische Untersuchungen, dass vor allem das Mittel-

---

<sup>6</sup>Vgl. unter anderem Wolff (1999).

management dazu tendiert, seine direkte und indirekte Organisationsumwelt gemäß seinen individuellen Präferenzen zu beeinflussen. Die Investitionen, die von Individuen getätigt werden, um ihre Organisationsumwelt zu beeinflussen, wurden dabei erstmalig von MILGROM/ ROBERTS (1988) untersucht und unter dem Begriff der "Influence Activities" (Beeinflussungsaktivitäten) subsumiert. Aufgrund des dysfunktionalen Charakters dieser Investitionen muss also die Organisationsführung wiederum bemüht sein, diese Beeinflussungsaktivitäten auf Seiten des mittleren Managements soweit wie möglich zu reduzieren.

In dem anschließenden Abschnitt dieses Teilabschnitts werden die beiden fundamentalen Arbeiten von MEYER/ MILGROM/ ROBERTS (1992) und SCHAEFER (1998), die den Zusammenhang der wirtschaftlichen Aussichten des Unternehmens und der Intensität der von Arbeitnehmern eingesetzten Beeinflussungsaktivitäten modelltheoretisch untersuchen, analysiert.

Beiden Modellen gelingt es, einen solchen Zusammenhang mikrotheoretisch fundiert aufzuzeigen, jedoch kommen MEYER/ MILGROM/ ROBERTS (1992) zu dem Ergebnis eines positiven Zusammenhangs zwischen der Intensität der eingesetzten Beeinflussungsaktivitäten und der Schwere der Unternehmenskrise und SCHAEFER (1998) auf der anderen Seite zu dem genau gegenteiligen Ergebnis eines negativen Zusammenhangs. In einer mikrotheoretischen Analyse soll zunächst aufgezeigt werden, worauf diese entgegengesetzten Aussagen zurückzuführen sind. In einem weiteren Schritt wird geprüft, ob es durch eine Kombination beider Ansätze gelingt, eine modelltheoretische Aussage zu generieren, die beiden Ansätzen Rechnung trägt und mit den vorliegenden empirischen Evaluationen übereinstimmt. Anschließend wird dann geprüft, in wie weit dieses Ergebnis dazu genutzt werden kann, die eingangs evaluierten internen Barrieren, die sich durch die Beeinflussungsinvestitionen ergeben, wirkungsvoll zu reduzieren.

Am Ende dieses Teils wird untersucht, wie die Anreize für die mittleren Manager zu setzen sind, so dass mögliche Konflikte zwischen ihren eigenen Präferenzen und den Zielen der Unternehmensleitung weitgehend reduziert werden können. Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, haben die mittleren Manager im Umkehrschluss auch keinen Grund, in dysfunktionale Aktivitäten zu investieren.

Im abschließenden Kapitel werden die in den vorangegangenen Teilen erarbeiteten Ergebnisse nochmal zusammengefasst und in Bezug zueinander gesetzt. Ziel ist hier, aufbauend auf diesen Ergebnissen Handlungsemp-

fehlungen für den Umgang mit dem mittleren Management, insbesondere auch vor dem Hintergrund von Reorganisationsprojekten, herauszustreichen. Gleichzeitig werden die Ergebnisse im organisatorischen Kontext noch einmal abschließend beleuchtet und es wird gezeigt, dass moderne Organisationen mehr und mehr dazu tendieren, Organisationsstrukturen auszubilden, wie man sie vor allem in Partnerschaften findet.



## Kapitel 2

### Die theoretischen Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen, mit denen im Folgenden die organisatorische Rolle des mittleren Managements analysiert wird, sind zum Einen die auf dem methodologischen Individualismus und der Transaktionskostentheorie basierende Neue Institutionenökonomik und zum Anderen das in der aktuellen Managementliteratur intensiv diskutierte Konzept des Knowledge Managements.

Dieses bisher in theoretischen Ansätzen nur selten verwendete Konzept des Managements von Wissen wird dabei bewusst der in der Neuen Institutionenökonomik in der Regel angewandten Informationsökonomie vorgezogen. Dies geschieht aus mehreren Gründen: Einerseits erlaubt das Konzept des Knowledge Managements, die unterschiedlichen individuellen Aspekte bei der Übermittlung von Informationen sowie der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung herauszustreichen. Andererseits lassen sich hierauf aufbauende individuelle Motivations- und Koordinationsaspekte intuitiv einleuchtender spezifizieren als in der reinen Informationsökonomie, in der die Bereitstellung von Informationen der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung in der Regel gleichgestellt wird. Letztlich wird durch die Verwendung eines derart aktuellen Konzepts auch versucht, einen Beitrag zu der laufenden Diskussion hinsichtlich der Bedeutung des Knowledge Managements Konzepts zu leisten.

Gleichwohl bedingt die Nutzung eines derart aktuellen Konzeptes natürlich auch eine Vielzahl von Problemen. In diesem Zusammenhang sind vor allem die unübersichtlichen und zum Teil widersprüchlichen Definitionen, die im Zusammenhang mit dem Idiom Knowledge Management verwendet werden, zu sehen, aber auch die größtenteils völlig fehlenden Abgrenzungen zu

anderen ökonomischen Konzepten, die gemeinhin ebenfalls unter dem Ausdruck "Knowledge Management" subsumiert werden. Zu diesen Konzepten gehören beispielsweise neben der bereits erwähnten Informationsökonomie auch die Humankapitaltheorie oder das Konzept der lernenden Organisation. Diese Konzepte werden im weiteren Verlauf zu der hier hergeleiteten und verwendeten Definition des Knowledge Managements eindeutig abgegrenzt.

Eine abschließende, allgemeingültige Lösung sowohl für eine einheitliche Nutzung des Idioms Knowledge Management als auch hinsichtlich der Abgrenzung zu anderen ähnlichen Konzepten wird auch diese Arbeit nicht liefern können, aber das Ziel ist, eine Möglichkeit aufzuzeigen und damit einen Beitrag zur laufenden Diskussion zu leisten. Außerdem wird versucht, das bisher fast ausnahmslos auf Behauptungen basierende Konzept des Knowledge Managements mit Hilfe der abstrakten Theorie der Neuen Institutionenökonomik zumindest teilweise theoretisch zu fundieren. Neben diesen theoretisch orientierten Ansätzen wird darüber hinaus auch versucht, dem praxisorientierten Leser neue Sichtweisen und Ansätze für die Verwendung eines Knowledge Management Systems zu liefern.

Zur Illustration der hier verwendeten Konzepte und theoretischen Grundlagen soll im Anschluss zunächst in einer Fallstudie das Siemens Knowledge Management System "ICN / ICM Share Net" vorgestellt werden.

## **2.1 Fallstudie: Das Siemens ICN / ICM System "ShareNet"**

Die "Information and Communication Network (ICN)" Division innerhalb des Siemens Konzerns ist ein global agierender Anbieter von Telekommunikationslösungen. Sie ist in über 100 Ländern mit mehr als 50.000 Angestellten und einem Umsatzvolumen von 12,6 Milliarden US-Dollar im Geschäftsjahr 2001 tätig. Wichtigster Geschäftsbereich dieser Division war traditionell eine enge strategische Zusammenarbeit mit den verschiedenen staatlichen Telekommunikationsbehörden. Diese strategische Positionierung nutzte ICN-Siemens, um seine auf den jeweiligen nationalen Markt abgestimmten spezifischen Produkte als Paketlösung zu verkaufen.

Die zunehmende Deregulierung auf den einzelnen Telekommunikationsmärkten führte Mitte der neunziger Jahre zu Veränderungen sowohl auf der Angebots- als auch der Nachfrageseite. Auf der Angebotsseite sah sich ICN-

Siemens neuen, aggressiv agierenden Mitbewerbern gegenüber, die sich auf lukrative Stellen innerhalb der Wertschöpfungskette spezialisierten. Auf der Kundenseite entstanden anstatt der jeweiligen staatlichen Telekommunikationsbehörden neue, marktlich orientierte Organisationen, die weniger an den von Siemens angebotenen vorgefertigten Paketlösungen, sondern vielmehr an individuellen Komplettlösungen interessiert waren. Diese individuellen Komplettlösungen waren abhängig von den in diesen Organisationen spezifischen Problemen, beispielsweise hinsichtlich Finanzierung oder Systemintegration. Vor allem diese Nachfrageveränderung weg von einer reinen Produktnachfrage hin zu einer verstärkten Serviceorientierung führte je nach Kundenwunsch zu einem signifikanten Bedarf an Wissen innerhalb von ICN-Siemens, wobei sich insbesondere das Matchen von bestimmten Kundenwünschen mit dem dafür notwendigen Wissen als problematisch herausstellte.

In Deutschland kursierte zur gleichen Zeit eine Business-Weisheit, die dieses Problem treffend mit den Worten "Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß" beschrieb. Das heisst, auf der einen Seite war Siemens zwar bekannt für seine brillanten Ingenieure sowie deren Expertise, auf der anderen Seite jedoch auch ein multidivisionaler Moloch mit über 470.000 Angestellten, die in mehr als 190 verschiedenen Ländern operierten. In der Folge war mit dem innerhalb des Konzerns vorhandenen Wissen zwar theoretisch so gut wie jedes Problem zu lösen, ein Matchen von spezifischen Problemen mit den entsprechenden Problemlösungen jedoch so gut wie ausgeschlossen. Ein diesbezügliches Koordinationsproblem lässt sich also dahingehend spezifizieren, als dass gelöst werden muss, auf welche Weise sichergestellt werden kann, dass innerhalb des Siemenskonzerns vorhandenes Wissen zu einem bestimmten Organisationsteilnehmer zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort gelangt. Ein gleichzeitiges Motivationsproblem auf der anderen Seite liegt darin begründet, die jeweiligen Organisationsteilnehmer dazu zu motivieren, ihr individuelles spezifisches Wissen auch tatsächlich offenzulegen und damit auch anderen Organisationsteilnehmern zur Verfügung zu stellen.

Zur Lösung des Koordinationsproblems implementierte die ICN Division das sogenannte ShareNet. Durch dieses Knowledge Management System sollte sichergestellt werden, dass benötigtes Wissen, welches innerhalb der ICN Division vorhanden ist, zeitnah genau dort zur Verfügung steht, wo es gebraucht wird. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde das alte zentralisierte Informationssystem durch ein neues globales Wissensnetzwerk ersetzt. In diesem Netzwerk konnte jeder Organisationsteilnehmer, der einem unlösba-

ren Problem gegenüberstand, direkt mit einem anderen Organisationsteilnehmer in Verbindung treten, der das für dieses Problem nötige Wissen zur Lösung hatte. Diese Lösungsexpertise innerhalb des ShareNets umfasste dabei sowohl reine Informationen als auch spezifisches personalisiertes Wissen, einschließlich persönlicher Erfahrungen. Letzteres war möglich, da der anfragende Organisationsteilnehmer direkt mit dem Organisationsteilnehmer interagieren konnte, der dieses spezifische Wissen besaß.

Auf der anderen Seite musste die Lösung des Motivationsproblems sicherstellen, dass die einzelnen Organisationsteilnehmer auch einen Anreiz hatten, ihr spezifisches Wissen zur Verfügung zu stellen. Mit anderen Worten, die einzelnen Organisationsteilnehmer müssen dazu motiviert werden können, sich am Austausch von Wissen zu beteiligen. Zur Lösung dieses Problems stellt das ShareNet System sicher, dass jeder Beitrag eindeutig und auf Dauer dem Anbieter dieses Beitrags zugeordnet wird. Infolgedessen ist der Anbieter auch immer als Quelle dieses spezifischen Wissens identifizierbar. Als weitere Motivation zur Bereitstellung des Wissens erhält außerdem jeder Organisationsteilnehmer für einen Beitrag oder mögliche Verbesserungsvorschläge einschließlich Feedback eine Belohnung in Form von virtuellem Geld. Diese sogenannte "Shares" pro Beitrag sind mit dem Bonusmeilenprogramm bei Fluggesellschaften vergleichbar und können von jedem Organisationsteilnehmer gesammelt werden. Hat der Organisationsteilnehmer genug Shares gesammelt, kann er diese je nach seinen persönlichen Präferenzen beispielsweise in Handys, Laptops oder Reisen eintauschen.

Die Implementation dieses Knowledge Management Systems erwies sich für ICN Division als voller Erfolg. Als beispielsweise die nationale ICN Division Malaysia sich an einer Ausschreibung für ein High Speed Data Network in Kuala Lumpur beteiligen wollte, lokal aber das dafür notwendige Wissen fehlte, konnte durch die Nutzung des ShareNets herausgefunden werden, dass Kollegen in Dänemark ein ähnliches Projekt mit großem Erfolg bereits realisiert hatten. Die Mitarbeiter aus Kuala Lumpur konnten nun via ShareNet auf das fachspezifische Wissen der Kollegen aus Dänemark zurückgreifen und erhielten daraufhin den Zuschlag für die Realisierung des ersten Pilotprojektes in Malaysia. Das Gesamtvolumen dieses und möglicher Anschlussprojekte liegt bei circa einer Milliarde US-Dollar. Ein anderes Mal setzte sich ICN-Siemens in der Schweiz bei einer Ausschreibung für die Implementierung eines Telekommunikationsnetzwerks zweier Krankenhäuser durch, obwohl ihr Angebot mit 460.000 US-Dollar 30% höher war als das eines Mitbewerbers. Der Grund: Durch die Nutzung des ShareNets waren die Vertriebsmitarbeiter in

der Schweiz an Wissen aus den Niederlanden gekommen, mit dem eindeutig aufgezeigt werden konnte, dass das Siemens System weitaus zuverlässiger arbeiten würde, als das des günstigeren Mitbewerbers. Nach der Präsentation dieser Fakten erhielt das Angebot von Siemens trotz des höheren Preises den Zuschlag.

Insgesamt konnten im Jahre 2001 von 3760 eiligen ShareNet Anfragen 88% nach subjektiver Meinung der Empfänger erfolgreich beantwortet werden. Insgesamt hat damit das Knowledge Management System, das seit seiner Einführung im Jahre 1999 Kosten in Höhe von 7,8 Millionen US-Dollar verursacht hat, den Divisionsgewinn um 122 Millionen Dollar steigern können. Im Zuge der konzernweiten Implementierung des ShareNet Systems verkündete der Vorstandsvorsitzende Heinrich von Pierer im Oktober 2000, dass es von nun an heißen würde: "Siemens weiß, was Siemens weiß."<sup>1</sup>

Auf der Grundlage dieser Fallstudie lassen sich verschiedene Merkmale des Knowledge Managements festhalten, auf die im Folgenden noch genauer eingegangen wird. Die grundlegende Idee dabei ist, durch ein effizientes Knowledge Management einen ökonomischen Mehrwert auf Seiten des Unternehmens zu generieren. In dem obigen ICN Fallbeispiel wurde beispielsweise dargestellt, dass ein mögliches Projekt nur deshalb realisierbar war, weil auf das zur Umsetzung nötige Wissen zurückgegriffen werden konnte. Das Knowledge Management System stellt also sicher, dass in der Organisation vorhandenes Wissen genau dem Organisationsteilnehmer zur Verfügung steht, der dieses Wissen zur Realisierung seines Projektes benötigt. In der Folge konnte ein Projekt erfolgreich realisiert und damit ein wirtschaftlicher Mehrwert in Höhe von mehreren Millionen US-Dollar für das Unternehmen Siemens geschaffen werden. Somit generiert ein effizientes Wissensmanagement für Siemens also einen kompetitiven Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern.

Ein weiterer Bestandteil des Knowledge Managements ist, dass das spezifische Wissen von Organisationsteilnehmern anderen Organisationsteilnehmern, die dieses Wissen benötigen, zur Verfügung gestellt wird. Das ICN ShareNet matcht die Probleme, mit denen sich ein Organisationsteilnehmer bei der Umsetzung eines Projektes konfrontiert sieht, mit dem zur Lösung nötigen Wissen. Um dieses zu erreichen, wurde das alte, zentralisierte Informationssystem von Siemens durch ein neues, globales Wissensnetzwerk

---

<sup>1</sup>Quellen: Rede von Dr. Heinrich von Pierer, Pressekonferenz Siemens - The E-Driven Company - am 10. Oktober in München; Ewing/ Keenan (Business Week Online, 19. März 2001); O.V. (The Economist Online, 31. Mai 2001).

ersetzt. In diesem Wissensnetzwerk kann jeder Organisationsteilnehmer direkt mit dem Organisationsteilnehmer in Verbindung treten, der das für die Lösung eines spezifischen Problems nötige individuelle Wissen hat. Dieses impliziert zwei fundamentale Annahmen: Auf der einen Seite wird eine grundlegende Unterscheidung vorgenommen zwischen den Informationen, die über ein altes, zentrales Informationssystem ausgetauscht werden konnten, und dem spezifischen individuellen Wissen der einzelnen Organisationsteilnehmer. Während also Informationen innerhalb des Unternehmens lagern können, residiert Wissen allein in den Köpfen der individuellen Organisationsteilnehmer. Diese Unterscheidung hat weiterhin zur Folge, dass der einzelne Organisationsteilnehmer als Träger von Wissen im Zentrum der Betrachtung stehen muss. Infolgedessen müssen bei der Wissensaufnahme und Wissensweitergabe also auch individuelle Restriktionen und die individuelle Nutzenmaximierung beachtet werden.

Aus organisationstheoretischer Perspektive führt das ICN-Siemens Knowledge Managementsystem auch zu einer Lösung des Organisationsproblems. Die Lösung des Organisationsproblems erfolgt durch die Lösung des Koordinationsproblems und die Lösung des Motivationsproblems. Durch das effiziente Matchen von Problemen mit dem zur Lösung notwendigen Wissen wird das Koordinationsproblem gelöst. Die Lösung des Motivationsproblems wird dadurch erreicht, dass die individuellen Organisationsteilnehmer für die freiwillige Offenlegung ihres spezifischen Wissens durch Shares direkt kompensiert werden. In der Folge hat auch kein Organisationsteilnehmer einen Anreiz, seinen individuellen Wissensvorsprung beispielsweise durch Wissenszurückhaltung opportunistisch auszunutzen.

## **2.2 Knowledge Management**

### **2.2.1 Einleitung**

Eine der jüngsten Entwicklungen auf dem Gebiet der Managementliteratur ist die intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept des Knowledge Managements. Die Notwendigkeit einer solchen Auseinandersetzung ist dabei weder neu noch grundsätzlich umstritten. Eine abschließende Diskussion dieses Konzeptes ist indes auch in naher Zukunft nicht in Sicht. So klagte beispielsweise bereits vor fast 200 Jahren der englische Wirtschaftsphilosoph Thomas Hodgskin, dass die bestehende Analyse des Einflusses von Wissen