

Solisten im Team: Wertschöpfung durch interne Unternehmensfunktionen

Frank Boos/Barbara Heitger/Cornelia Hummer

1. Einleitung

Wie immer sie genannt werden – Zentralbereiche, Stäbe, interne Dienstleister, Querschnittsfunktionen, Unterstützungsfunktionen –, die internen Unternehmensfunktionen (IUF)* stehen nach wie vor im Brennpunkt der Aufmerksamkeit von Managern. In den Neunzigerjahren, als Marktprinzipien ihren Einzug in die Unternehmenssteuerung hielten, hatten sie den Nimbus des Unantastbaren verloren. Damals wurde ihre Kundenorientierung hinterfragt und mit dem wachsenden Kostendruck standen sie zum ersten Mal selbst unter Rationalisierungszwang.

Die bis dahin selbstverständlichen Positionierungen wurden brüchig: als Stab, der durch Expertise Entscheidungsgrundlagen für das Management optimierte; als Zentralfunktion, die durch gesamthafte Steuerungs- und Ordnungsaufgaben unternehmensweit Normen, Systeme und Prozesse etablierte, und ebenso als operativer Dienstleister, an den delegiert wurde, um sich zu entlasten.

Seit damals hat sich viel verändert. Unternehmensinterne Marktverhältnisse und wachsender Effizienzdruck haben in drei Dimensionen einen deutlichen Professionalisierungsschub bei internen Unternehmensfunktionen ausgelöst:

1. In ihrer jeweiligen inhaltlichen Expertise, weil wachsender Wettbewerbsdruck durch den Vergleich mit Benchmarks und potenziellen Outsourcing-Anbietern die fachliche Weiterentwicklung förderte.
2. Unternehmensinterne Marktprinzipien brachten vor allem auch „General-Management-Kompetenz“ in die Arbeit der IUF und so wurden Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, die Entwicklung der eigenen Humanressourcen, die Gestaltung ihrer Organisation und Prozesse sowie das Controlling Teil der eigenen Arbeit.
3. Schließlich geht es um einen Entwicklungsschub in der Kompetenz, sozial anspruchsvolle Prozesse in unterschiedlichen Rollen und mit unterschiedlichen Aufgaben im Unternehmen als begrenztem Markt wirkungsvoll zu gestalten (siehe Abb. 1). In jeder dieser Funktionen ist ein anderes Setting im Zusammenwirken zwischen IUF und ihrem jeweiligen Counterpart gefragt. Dies erfordert ein jeweils anderes Selbstverständnis und ist im Kontext der Entwicklungen des Unternehmens zu sehen.

* Wir bevorzugen diesen Begriff, da der gebräuchlichere Terminus „interne Dienstleister“ – wie noch zu zeigen sein wird (S. 22 ff.) – nicht die notwendige Rollenvielfalt zum Ausdruck bringt.

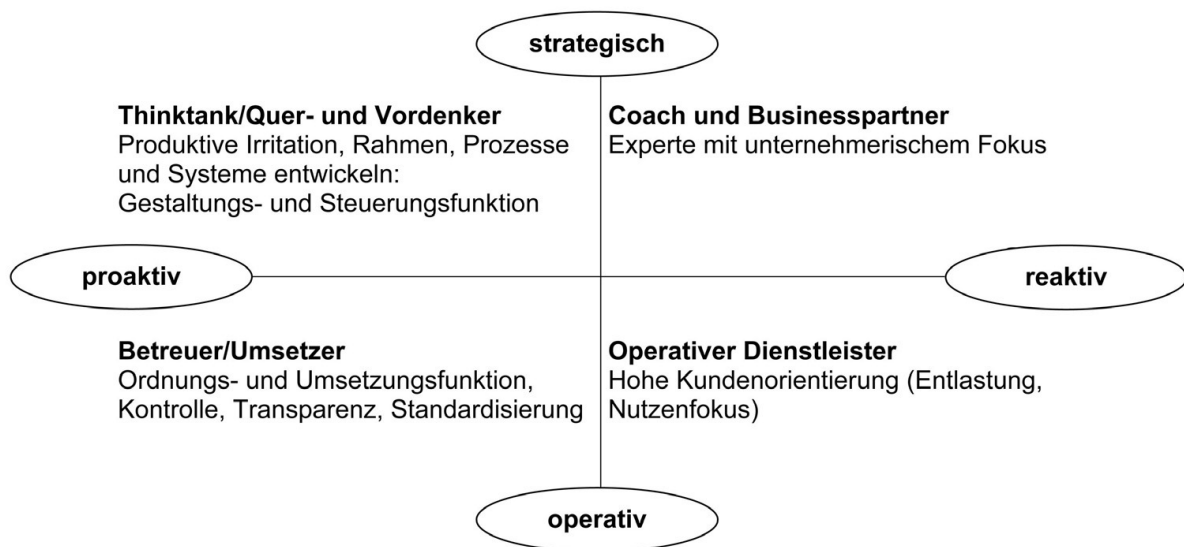


Abbildung 1: Rollenvielfalt in internen Unternehmensfunktionen

Über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet heute immer mehr die *schnelle Antwortfähigkeit* auf Fragen und Impulse, die es aus dem Markt aufnimmt. Diese „Responsiveness“ als Wettbewerbsvorteil lässt den *Beitrag von IUF zur Wertschöpfung* viel stärker als früher ins Scheinwerferlicht rücken – weil die Steuerung der Wahrnehmung, was überhaupt als relevante Information aufgenommen wird und in welchen Strukturen und Prozessen daraus Entscheidungen entstehen, nicht nur Sache der Unternehmensführung ist, sondern ganz stark von den IUF mitgestaltet wird: z. B. von Human Resources über Performancemanagement, von IT über die Festlegung von Standards, von Controlling über die Auswahl von Kennzahlen und Reporting-Prozessen etc.

IUF sind von ihrer Wirkung im Unternehmen her betrachtet Solisten im Team. Damit kommt ein blinder Fleck der IUF ins Spiel, nämlich dass es in Zukunft mehr als bisher erfolgsentscheidend sein wird, ihr Zusammenwirken im Sinn konsistenter Wirkung abzustimmen. So wird die Kundenorientierung im Vertrieb durch Human Resources (Gehaltssysteme, HRDevelopment, Zielvereinbarungssysteme) ebenso mitgesteuert wie durch Controlling (Erfolgskennzahlen, Reporting-Systeme) und IT (Systeme). Die Positionierung von IUF in unterschiedlichen Vorstandsressorts und ihre Kernidentität aus der jeweils eigenen fachlichen Expertise fördern hingegen bisher eher Konkurrenz und Distanz als integrierte Aktionen.

In diesem Beitrag werden wir uns mit den IUF und ihrer weiteren Entwicklung auseinander setzen. Auf Basis des Professionalisierungsschubs der letzten Jahre können (und müssen) die IUF gezielter ihren Beitrag zur Steuerung von Organisationen leisten, indem sie sich ihrer konzertierten Wirkung bewusst werden, sich ein entsprechendes Instrumentarium erarbeiten und als IUF stärker miteinander kooperieren.

Im folgenden Abschnitt skizzieren wir hierzu die Ausgangslage, um dann im Rückblick auf die bisherigen Phasen der Entwicklung (Abschnitt 3) auf die heutige Renaissance der IUF (Abschnitt 4) einzugehen. Der 5. Abschnitt beschreibt die typischen Spannungsfelder und Widersprüche, die IUF heute ausbalancieren müssen. Im 6. Abschnitt entwickeln wir eine Systematik, mit der IUF ihre Steuerungsbeiträge entwickeln und zueinander in Bezug setzen können. Im Abschlusskapitel werden schließlich neben einer Zusammenfassung noch die anderen Beiträge dieses Buches vorgestellt.

2. Das „Big picture“

Rekapitulieren wir zunächst noch einmal, was wir mit internen Unternehmensfunktionen ansprechen wollen: alle Einheiten im Unternehmen, die sich in ihrer Arbeit auf interne Bezugssysteme konzentrieren, deren Wertschöpfung darin besteht, Potenziale, Ressourcen und Strukturen zu entwickeln, zu pflegen und zu sichern, die zur optimalen Erstellung der unternehmensspezifischen Leistungen für den externen Kunden notwendig sind.

Was ist nun das Besondere, was unterscheidet IUF von Unternehmensfunktionen, die direkter am externen Kunden orientiert sind?

- *Anbieter und Nachfrager:* Produzenten und Konsumenten von IUF agieren *auf einem begrenzten Markt – mit begrenzten Wahlmöglichkeiten*. In den meisten Fällen haben sich Kunden und Lieferanten nicht gegenseitig gewählt, sondern sind durch die Organisation des Unternehmens zur Kooperation gezwungen. Selbst dort, wo es andere Anbieter gibt, bleibt häufig eine wechselseitige Abhängigkeit in Teilbereichen. Dieses „Aufeinander-Angewiesen-Sein“ ist konsequenzenreich und wird mit der Metapher des freien Marktes für die Gestaltung von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen nur unzureichend erfasst.

- *IUF agieren zugleich für unterschiedliche Auftraggeber, die zueinander oft in strukturell notwendigen Konflikten stehen.* Wenn z. B. das Top-Management Auftraggeber des Controlling für die Einführung von Key-Performance-Indikatoren ist, müssen für dieses Vorhaben andere Bereiche – der Vertrieb, die Produktion etc. – gewonnen werden, die aber ihrerseits Auftraggeber für das Controlling sind, wenn es z. B. darum geht, sie bei Investitionsentscheidungen zu beraten. Der Vielfalt der Rollen gerecht zu werden, verlangt von den IUF und ihren Gegenüber hohe soziale Kompetenz.

Es war hilfreich und für die Unternehmen notwendig, mehr Markt in die eigene Organisation zu bringen, aber als alleiniges internes Steuerungsprinzip ist der Markt unzureichend. Unter den aktuellen Bedingungen der Wirtschaft verändern sich nicht nur marktbezogene Unternehmensfunktionen wie der Vertrieb, die Produktion oder der Einkauf, sondern auch die IUF werden anders gefordert und müssen sich umstellen. Dies wird an folgenden Punkten deutlich:

1. In der Gleichzeitigkeit von harten Schnitten (Rationalisierung, Downsizing) und neuem Wachstum (Innovationen) (vgl. Heitger/Doujak 2002) greifen IUF spürbarer – weil „mehr Veränderung im Spiel ist“ – immer auch in die *Relation der Mitglieder des Unternehmens* ein; vor allem, wenn sie in einer gestaltenden, ordnenden und steuernden Funktion sind. Sie gestalten durch ihr Agieren die Relation zwischen Vorstand und Mittelmanagement (z. B. bei der Gestaltung der Nachfolgeplanung durch HR oder bei der Gestaltung des Planungsprozesses durch Strategie, Corporate Development etc.). Damit hat ihr Agieren nie eine rein ökonomische Wirkung (*Wertschöpfung*, schlussendlich „Geld“), sondern immer auch eine politische (*Macht*), eine die konkrete Beziehung gestaltende (*Vertrauen*) sowie eine die Kompetenz- und Know-how-Entwicklung bestimmende (*Wissen*) Wirkung. Unternehmen brauchen mehr als bisher die wirksame Steuerung aller dieser vier Dimensionen im „Gesamtkonzert“, um stabil und innovativ zugleich zu sein. Das Zusammenspiel in diesem Quartett von Wirkungsdimensionen zu beachten erfordert eine neue Managementqualität in den IUF.

2. Die Wertschöpfung von IUF gelingt heute vor allem dann, wenn *Anreize und Prozesse für die Koproduktion von Wissen mit Stakeholdern* etabliert werden, wenn es um Wissensintegration geht, und nicht dadurch, es besser zu wissen, ganz nach dem Motto: Gescheit – gescheiter – gescheitert. Diese Wissensintegration ist vor allem in IT-Vorhaben

eine große Herausforderung, kein Experte kann heute „alles wissen“ (vgl. Hammer/Leonard/Davenport 2004 sowie Doujak/Peischer und Moeller [Vom Enabler zum Treiber] in diesem Buch).

3. *Das intensive Scannen und Monitoring des Marktgeschehens der eigenen Disziplin der IUF gewinnt an Bedeutung.* Das gilt besonders für IUF wie IT (Technologieentwicklung und -nutzung), für Controlling (Reportingsysteme und Konzepte der Leistungssteuerung bzw. -messung, externe Rechtsvorschriften wie IAS, IFRS, SOA und Konzepte wie Basel II) (vgl. Kreuzer in diesem Buch), Betreuen von Analysten und natürlich für Human Resources (demografische Entwicklung, Personalmarketing, innovative HR-Modelle ...).

4. *Stärkeres Agieren über die Unternehmensgrenzen hinweg:* Längst sind die IUF nicht mehr nur intern tätig (und insofern stimmt die Bezeichnung „intern“ auch nicht), sondern gestalten und beeinflussen die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Banken, wie man es am Beispiel der IT-Systeme beobachten kann. Andere Beispiele sind HR und der Personalmarkt, Finanz und die Investoren etc.

5. *Das Schaffen von neuen strategischen Optionen für das Kerngeschäft durch die IUF, die damit nicht nur als „supporting functions“, sondern auch als Treiber für neue Geschäftsstrategien agieren.* Das gilt vor allem für die Technologisierung der Dienstleistungen (vgl. Karmarkar 2004). Heute gehört es zum Leistungsspektrum der IT, auch den externen Markt daraufhin zu untersuchen, ob neue Technologien und ihre Anwendungen nicht nur die Antwortfähigkeit und -schnelligkeit des Unternehmens erhöhen (z. B. CRM), sondern auch das Geschäftsmodell an sich verändern können (z. B. Direct banking) (vgl. Doujak/Peischer und Moeller [Vom Enabler zum Treiber] in diesem Buch).

Der Technologisierung steht die „Repersonalisierung“ im Unternehmen gegenüber. Personen zu gewinnen, zu halten, ihnen Entwicklung zu ermöglichen sowie sie für Leistung und Commitment zu gewinnen ist bei den „wachsenden Zumutungen“, die Unternehmen an ihre Mitarbeiter stellen (Veränderungsintensität, zunehmende Leistungsdichte, widersprüchliche Ziele etc.), ganz wesentlich. Damit sind aber nicht nur die Unternehmenssteuerung insgesamt mit ihrem Konzept der Mitarbeiterführung oder der Human Resources-Bereich, sondern alle IUF angesprochen: Wie wirkt sich ihr Agieren auf Kompetenzentwicklung, Motivation der Mitarbeiter und deren Commitment zum Unternehmen aus?

Es gibt also genügend Hinweise darauf, dass sich die IUF in einer neuen Phase des Umbruchs befinden. Wenn das die Entwicklungslinien sind, die die weitere Professionalisierung der IUF beschreiben, dann geht es darum, sich mit diesen Trends auseinander zu setzen und sich folgenden Fragen zu stellen:

- Was ist – in Beobachtung des externen und internen Marktes der jeweiligen IUF – konkret und aktuell ihre Wertschöpfung? Was ist der besondere Beitrag, den jede der IUF zum Geschäftserfolg leistet? So hat sich die Wertschöpfung früherer Organisationsbereiche in vielen Unternehmen verschoben – von Ordnungs- und Kontrollfunktionen abgesehen ist ihre frühere Expertise heute Alltagswissen der Manager. Dafür haben sich die Organisationsbereiche in manchen Unternehmen zu Experten für Changemanagement-Prozesse entwickelt, in anderen zu Projektmanagement-Profis, die so auf neue Weise Nutzen stiften (vgl. Simsa in diesem Buch).

- In welcher Organisation und in welchem Setting erbringen die IUF den Wertschöpfungsbeitrag am besten? Dabei geht es einerseits um die Strukturen und Prozesse, in denen sich die IUF organisiert haben, andererseits auch um die konkrete Gestaltung der Kooperation und um die Kommunikation mit den Fachbereichen.

- In welcher Form können die IUF stärker aufeinander Bezug nehmen? Wie sieht das Kooperationsmodell aus, in dem sich die verschiedenen Experten besser aufeinander beziehen können, ohne mit dem Modell an sich schon eine Über- und Unterordnung anzudeuten?

3. Ein Blick zurück – die vier Phasen der Entwicklung interner Unternehmensfunktionen

Die Annahme, dass die IUF wieder vor einem größeren Umbruch stehen, lässt sich mit einem kurzen Rückblick auf ihre wechselhafte Geschichte in den Unternehmen leichter nachvollziehen. Die bisherige Entwicklung der internen Unternehmensfunktionen lässt sich in vier Phasen gliedern:

Die *Phase der Ausgliederung* begann wohl in den frühen Jahren des Taylorismus, als einzelne Expertenfunktionen (Techniker, Arbeitswissenschaftler) aus dem Management aus gegliedert wurden – obwohl die Grundidee dem militärischen Bereich entspringt und viel weiter zurückreicht: „Schon Gustav Adolph von Schweden benutzte im 17. Jh. Stäbe, und im preußischen Generalstab (v. Moltke) fand die Idee der fachlichen Unterstützung der Linie ihre Blütezeit. Emerson (1913) übertrug die Stabsidee auf privatwirtschaftliche Organisationen, und seit jener Zeit spielt die ‚line-staff‘-Struktur mit der Vielzahl damit zusammenhängender Probleme eine bedeutsame Rolle [...]“ (Staehele 1999, S. 707).

Die internen Unternehmensfunktionen wurden als Stäbe etabliert, die dem Management mit ihrem Spezialwissen und ihrer beratenden Expertise zur Seite standen. Sie bildeten so genannte Querschnittsfunktionen, die Dienstleistungen für verschiedene Fachbereiche wie beispielsweise die Produktion zur Verfügung stellten. Es ging und geht darum, dem (Linien-) Management Fachwissen zur Hand zu geben und dadurch eine operative Entlastung zu bewirken.

Die *Phase der Ausdifferenzierung* begann in den Sechzigerjahren. Wie Lawrence und Lorsch (1967) in einer berühmt gewordenen Studie über Plastikfabriken zeigen konnten, haben Unternehmen, um erfolgreich zu sein, die Umweltvielfalt in ihrer Struktur abgebildet. Diese Organisationen waren umso erfolgreicher, je mehr sie die Anforderungen ihres Umfelds abbildeten. Dazu wurden Abteilungen gebildet, die immer spezialisierter und damit einander „unähnlicher“ wurden, wodurch zusätzlicher Koordinierungsbedarf entstand, der nicht mehr nur durch die Hierarchie abgedeckt werden konnte. „Wichtigster Integrationsmechanismus in den untersuchten Plastikfabriken waren so genannte Verbindungsrollen: Spezialfunktionen wurden geschaffen, deren Träger die Arbeit der drei Hauptabteilungen integrieren und Konflikte zwischen ihnen lösen sollten“ (Scott 1986, S. 332).

Um den neuen Anforderungen des Umfelds gerecht zu werden, übernahmen die Stäbe Koordinationsfunktionen, die schon über ihren ursprünglichen Auftrag, Wissen zur Verfügung zu stellen, hinausgingen. Genau genommen war die Bezeichnung „Stäbe“ damit bereits nicht mehr adäquat. Neben dem Expertentum und dem Wissen, bei dem eine zunehmende Spezialisierung zu verzeichnen war, entstand eine Koordinationsfunktion, deren Steuerungsprinzip Ordnung war. Das Management hatte einen Teil seiner Aufgaben an diese internen zentralen Funktionen ausgelagert und „steuerte“ so indirekt die Organisation. Auf diesem Weg wurden Personal-, Datenverarbeitungs-, Strategie- und Organisationsabteilungen als mächtige Zentralfunktionen aufgebaut.

Die nächste Phase begann ca. Anfang der Achtzigerjahre und lässt sich als *Phase des Umbruchs und der Rollenvielfalt* beschreiben. Die Differenzierung des Umfeldes und der Märkte schritt weiter voran und die bisherige Form der Koordination und Steuerung erwies sich zunehmend als zu langsam und schwerfällig. Auf den Absatzmärkten verschärfte sich der Wettbewerb, die Komplexität stieg und der Kostendruck erforderte einschneidende Maßnahmen. Die neue Orientierung hieß nun Wertschöpfung, Begriffe wie „Lean Management“ (vgl. Womack/Jones/Roos 1990; Womack/Jones 1996), „Kernkompetenzen“ (vgl. Prahalad/ Hamel 1990) und „Dezentralisierung“ bzw. „Empowerment“ prägten die Vorhaben dieser Zeit.

Der Markt zog ins Unternehmen ein. Statt ausschließlich auf Planung und Ordnung zu setzen, wurde nun auch der Wettbewerb in der eigenen Organisation gefördert. Der Begriff des „internen Kunden“ entstand und es wurde viel über Kunden-Lieferanten-Beziehungen diskutiert. In dieser Zeit prägte u. a. Porter Begriffe wie „Value chain“ und unterschied „Business functions“ von „Supporting functions“ (vgl. Porter 1985).

Dieses neue Verständnis der Unternehmenssteuerung hatte weit reichende Folgen für die internen Unternehmensfunktionen, da nun ihre Leistungen diskutiert, ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg hinterfragt und ihre Funktion an sich in Frage gestellt wurden. Mit anderen Worten – die Verhältnisse hatten sich verändert und den ehemals mächtigen Zentralabteilungen ging es „an den Kragen“. Zum ersten Mal wurden auch sie Objekte von Erneuerung und Rationalisierung. Sie wurden abgeschafft, verkleinert, manche ihrer Funktionen wieder in die Linie zurückverlagert und sie mussten lernen, sich als Anbieter von Dienstleistungen auf dem internen Markt zu behaupten.

Man begann, an Stelle von „Stäben“ von „internen Dienstleistern“ zu sprechen. Diese mussten sich als kleine Unternehmen im Unternehmen professionalisieren, um so dem Rationalisierungs- und Effizienzdruck zu begegnen. Im Zuge dieser Auseinandersetzungen lernten die internen Unternehmensfunktionen, ihre inhaltliche Expertise weiterzuentwickeln. In dieser Phase waren sie einem starken Legitimationsdruck und oft auch Abwertungen ausgesetzt. Die internen Dienstleister erkannten, dass neben den fachlichen Inhalten auch der Prozess der Vermittlung und Umsetzung, vor allem aber das Rollenset mit den Fachbereichen zu verhandeln war. Da die Relationen zwischen den Bereichen des Unternehmens nicht mehr starr und vorgegeben waren, mussten sie erarbeitet werden: Wer sind überhaupt die Beteiligten (Stakeholder)? Was sind die jeweiligen Aufgaben und Rollen? Wer ist der jeweilige Auftraggeber, wer Kunde? Wie ist die Verteilung der Macht und Verantwortung? Die Klärung solcher Grundsatzfragen setzt einen Basiskontrakt (Rahmen, Spielregeln), soziale Kompetenz und ein unternehmerisches Selbstverständnis voraus, sich aktiv an solchen Prozessen zu beteiligen

Es musste (und muss) gelernt werden, dass die Gestaltung dieser Aushandlungsprozesse mit den internen Kunden selbst Teil der eigenen Kompetenz ist. Ein Beispiel dafür wäre ein HR-Bereich, der in einer internen Klausur seine Vision und sein Leistungsspektrum festlegt, dies mit dem zuständigen Vorgesetzten abstimmt und dann dem Vorstand vorstellt – aber versäumt, in diese Überlegungen von Anfang an die betroffenen Fachbereiche mit einzubeziehen, um dann bei der Umsetzung auf Widerstand zu stoßen. Auch ein vom Vorstand abgesegnetes Konzept ersetzt heute nicht die Notwendigkeit, die jeweiligen Rollen und Leistungen mit den Fachabteilungen abzustimmen.

4. Die Renaissance der internen Unternehmensfunktionen

Heute vollzieht sich abermals ein Wechsel im Umfeld der internen Unternehmensfunktionen (vgl. Boos/Heitger 2004). Nicht nur das äußere Umfeld von Organisationen, der Markt, ist durch Deregulierung und Globalisierung im Umbruch – auch das „Innenleben“ der Organisationen verändert sich radikal, was sich an folgenden Entwicklungen ablesen lässt:

- Deregulierung und Internationalisierung führen zu einer *Zersplitterung der Wertschöpfungskette* und erfordern von den Unternehmen ein ständiges Balancieren von Standardisierung und Veränderung, von Schließen und Öffnen. Für die internen Unternehmensfunktionen bedeutet das ein ständiges Wechseln zwischen ihrer Ordnungsfunktion, ihrer Beratungsrolle und ihrer Rolle als „Architekt“.
- Was früher noch phasenversetzt möglich war, passiert heute *zeitgleich*. Unternehmen müssen heute gleichzeitig rationalisieren und investieren, einerseits Mitarbeiter abbauen, andererseits in neuen Bereichen Mitarbeiter einstellen und aufbauen sowie für Innovation und Wachstum sorgen. Es geht somit gleichzeitig um harte Schnitte *und* um neues Wachstum (vgl. Heitger/Doujak 2002). Diese aus der Gesamtperspektive des Unternehmens sinnvolle Maßnahme ist für viele Beteiligte – weil widersprüchlich – oft sehr schwer zu verstehen. Interne Unternehmensfunktionen sind hierbei oft doppelt betroffen – wie beispielsweise eine HR-Abteilung, die diesen Abbau durchführen soll und zugleich selbst Personal abbauen muss.
- Die Zahl der für eine Organisation relevanten *Stakeholder und Interessengruppen* wächst: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Betriebsrat, Eigentümer, Banken und Analysten etc. Ihre Blickwinkel und Interessen sind unterschiedlich und müssen berücksichtigt sowie in einen Aushandlungsprozess eingebunden werden. Die internen Unternehmensfunktionen haben in der Regel einen besonders engen Bezug zu einer bestimmten Gruppe von Stakeholdern wie beispielsweise das Controlling zu den Banken und Analysten oder Human Resources zu Führungskräften und zum Betriebsrat. Diese sind jetzt nur mehr eine Gruppe von vielen mit relativer Bedeutung, daher ist die klare Orientierung nicht mehr von Anfang an gegeben, sondern entsteht im Verlauf des Prozesses im Sinn von „sensemaking“ (vgl. Weick 1995).
- Entwicklungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass die *Autorität des Top-Managements* gelitten hat. Die Skandale und die kürzer werdenden Verweildauern in einer Position haben das natürliche Vertrauen in das Top-Management erschüttert. Besonders bei Kapitalgesellschaften wird dem Vorstand eine besondere Nähe zu Shareholdern und Eigentümern zugeschrieben, was speziell das Mittelmanagement häufig in die Rolle drängt, das Geschäft schützen zu müssen (vgl. dazu auch Kiefel 2003, S. 12 ff.). Es ist damit kaum noch möglich, Aufträge vom Top-Management nur „abzuholen“ und umzusetzen, sondern es bedarf auch in diesen Fällen eines Aushandlungsprozesses.
- Die in und parallel zu den Geschäftsprozessen stattfindende *Wissensentwicklung* ist der langfristig entscheidende Wertschöpfungsfaktor. Dies ist inzwischen bekannt, doch wie können Wissenstransfer und -vernetzung gefördert werden und welcher Art von Steuerung bedarf das Wissensmanagement? Nachdem sich die anfänglich sehr euphorischen Annahmen des Wissensmanagements zerschlagen haben (vgl. Karboul/Hummer in diesem Buch), sehen wir, dass wir erst am Beginn eines Prozesses stehen, in dem Organisationen ihre Konzentration von der Herstellung von Produkten abwenden und die Wissensentwicklung in ihren Mittelpunkt stellen. Interne Unternehmensfunktionen nehmen hier eine zentrale Rolle ein und sind gefordert, innovative Konzepte und Umsetzungsideen

zu entwerfen, um Wissensentwicklung und -management in einer für ihre Organisation funktionalen Art und Weise zu implementieren.

Diese Trends lassen deutlich werden, dass die Vielfalt und Widersprüchlichkeit für IUF steigen. Die Komplexität wächst – und wachsende Komplexität ist immer auch ein Hinweis auf größer werdenden Steuerungsbedarf. Wenn eine Organisation ein hohes Maß an Umweltkomplexität verarbeiten muss, ist notwendigerweise auch ein hohes Maß an Innenkomplexität notwendig. Es geht um die Verknüpfung der verschiedenen Elemente innerhalb der Organisation und um ihre Beziehung zueinander (vgl. Baecker 1997, S. 22 f.). Die Steuerung von Organisationen ist heute daher kaum mehr von der Organisationsspitze selbst, dem Top-Management allein, leistbar. Der Steuerungsbedarf ist zu hoch, die Anforderungen sind zu verschiedenartig, als dass diese Leistung allein von der Spitze aus erbracht werden könnte. So wird in jeder Organisation an vielen verschiedenen Stellen gesteuert, ohne dass dies in vielen Fällen ausgesprochen wird und – was noch viel weit reichender ist – ohne dass man sich einer Koordinierung der Steuerung besinnt. Am ehesten wird dies noch bei der Vielzahl der in Organisationen durchgeführten Projekte sichtbar, die nur noch selten im Sinn eines „Multi-Projektmanagements“ gesteuert werden (Projektportfolio für alle internen Projekte) und für die es selten übergreifende Ressourcen- und Kapazitätspläne sowie noch seltener eine Diagnose ihrer „konzertierten Gesamtwirkung“ im Unternehmen gibt.

Unternehmen sind mittlerweile trotz anders lautender Rhetorik (Stichwort „Personenkult“, „starker Mann an der Spitze“)* zu polizentrischer Steuerung übergegangen. Das stellt die Notwendigkeit eines Top-Managements nicht in Frage – ganz im Gegenteil –, sondern verändert seine Rolle. Die Steuerungsimpulse sind über die ganze Organisation verteilt, da eine ausschließlich hierarchische Steuerung, die alle wesentlichen Entscheidungen an der Spitze monopolisiert, zu langsam und unflexibel für die heutigen Marktverhältnisse ist.

Diesen Steuerungsbedarf haben viele interne Unternehmensfunktionen bereits erkannt und genutzt. Die Herausforderung für interne Unternehmensfunktionen ist die Gestaltung wirksamer Beiträge zur Steuerung des Unternehmens. Dazu müssen sich interne Unternehmensfunktionen mehr abstimmen, als es bis heute übliche Praxis ist, um Nachhaltigkeit erzielen zu können. Beispielsweise, indem überlegt wird, wie Strategie, variable Entlohnung, ITProzesse und Controlling-Kennzahlen aufeinander einwirken, ob sie ein rundes Gesamtbild ergeben, einander in ihrer Wirkung verstärken und inwieweit sie Orientierung schaffen. Woran orientieren sich die Mitarbeiter, wenn die Strategie eine stärkere Kundenorientierung vorgibt und Human Resources dies in Trainingsprogrammen umsetzt, die variable Entlohnung aber von verkauften (Produkt-)Stückzahlen bestimmt wird und auch die interne Reputation eines Mitarbeiters von dieser Kennzahl abhängt?

Diese Form der Steuerung ist anspruchsvoll, da die internen Unternehmensfunktionen wissen müssen, wie die eigene Organisation „tickt“, was die Strategien der beteiligten Stakeholder sind und welcher Sinn und welche Vision die gesamte Organisation lenken. Deutlich wird dies an den Abbildungen 2 und 3.

Die zweite Landkarte (siehe Abb. 3) beschreibt die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die IUF. In diesem Zusammenhang haben interne Unternehmensfunktionen eine stark integrierende Funktion und somit eine nicht zu unterschätzende Steuerungswirkung im Unternehmen. Durch die von ihnen zur Verfügung gestellten Instrumente und Strukturen beeinflussen und lenken sie die Beobachtung der Beteiligten. Was wird gesehen,

* Zu einer differenzierteren Betrachtungsweise hinsichtlich Funktion, Rolle und Aufgaben des Top-Managements siehe u. a.: Wimmer 1993; Kasper/Mayrhofer/Meyer 1999; Mayrhofer 1999.

hervorgehoben und bewertet? Sie gestalten den internen Markt im Unternehmen, sie bestimmen mit, wie flexibel oder starr Strukturen sind, wie viel Autonomie bei den einzelnen Einheiten belassen wird oder wie viel Zentralisierung es braucht. Sie greifen damit auch in die Relationen der Mitarbeiter und Fachbereiche ein und sind politische Macht mit ökonomischer Wirkung.

Eine unserer *zentralen Thesen* ist, dass Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteile der Zukunft maßgeblich durch interne Unternehmensfunktionen und nicht mehr nur durch Kernprozesse bestimmt werden. Steuerung, Entwicklung und Strukturierung werden zu einem erfolgswirksamen Faktor und Wettbewerbsvorteil, der von internen Unternehmensfunktionen wesentlich beeinflusst wird. Sie sind in der Lage, eine leistungsfähige und flexible Infrastruktur zu entwickeln und zu sichern (vgl. Heitger 2001, S. 141). Damit sind interne Unternehmensfunktionen mehr gefragt denn je und müssen lernen, wirkungsvolle Anreize und Steuerungsimpulse zu setzen und sich strategisch sinnvoll zu positionieren.

5. Widersprüche und Spannungsfelder

Die Praxis interner Unternehmensfunktionen ist – abhängig von der Vielzahl ihrer Rollen, der Widersprüchlichkeit der Anforderungen, der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur etc. – bunt und vielfältig. Im Folgenden wollen wir einige Grundsatzfragen aufzeigen, mit denen sich interne Unternehmensfunktionen zwangsläufig auseinander setzen. Es sind grundsätzliche Fragen nach Identität, Selbstverständnis, Rolle und Positionierung im Unternehmen. Die Bandbreite dieser Fragen zeigt, wie vielfältig die Anforderungen sind,

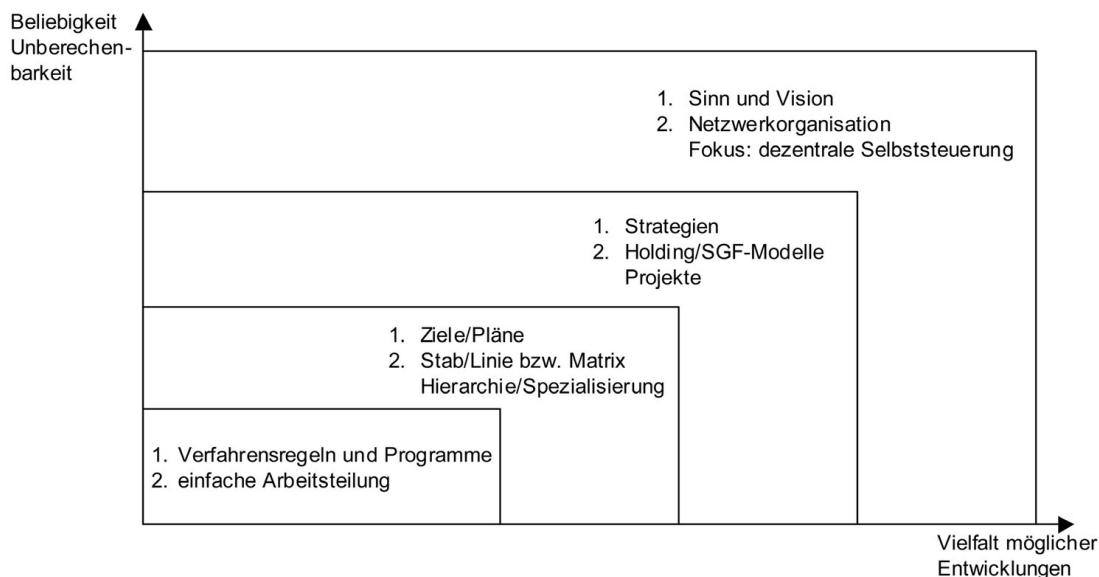


Abbildung 2: Komplexitätsmanagement-Landkarte (in Anlehnung an Heitger/Schmitz/
Zucker 1994, S. 48)

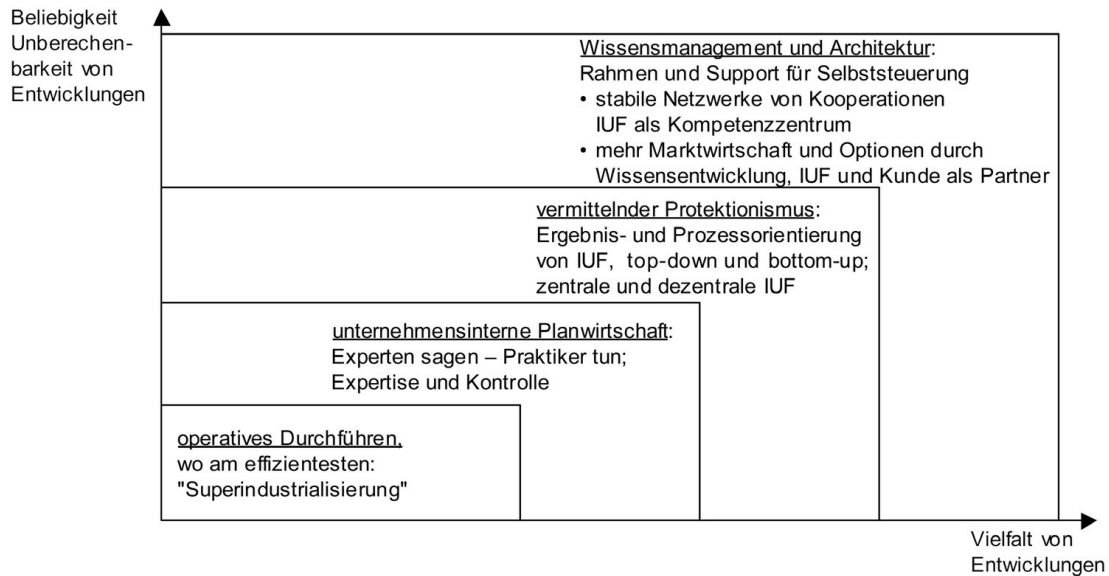


Abbildung 3: Interne Unternehmensfunktionen-Landkarte (in Anlehnung an Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 50)

denen diese Funktionen gerecht werden müssen, dass sie unterschiedlichste Rollen einzunehmen sowie verschiedene, teilweise überlappende Zielgruppen anzusprechen haben und dass sie sich auf ganz unterschiedliche Märkte und Kooperationen einstellen müssen. Die Balance dieser „Pole“ braucht einerseits eine Organisationsarchitektur, die für das jeweilige Unternehmen in dessen Umfeld funktional ist, andererseits erfordert es von den involvierten Personen hohe Belastbarkeit, Flexibilität und Kompetenz. Es gibt in diesem Sinn keine „richtige“ Architektur. Diese wird beeinflusst von Faktoren wie Größe und Lebenszyklus des Unternehmens, Branche, Dynamik des Umfeldes, den Produkten, aber auch von weniger leicht „greifbaren“ Einflüssen wie dem Sinn des Unternehmens, seiner Identität, seinen informellen Strukturen und der Unternehmenskultur. Als Orientierung können folgende Widerspruchspaare oder Spannungsfelder dienen, an denen sich die internen Unternehmensfunktionen ausrichten. Wichtig ist dabei, dass Erfolg und nachhaltige Wirksamkeit immer das Investieren in beide Aspekte erfordern und dass nicht eine Alternative zwingend besser ist als die andere (siehe Abb. 4).

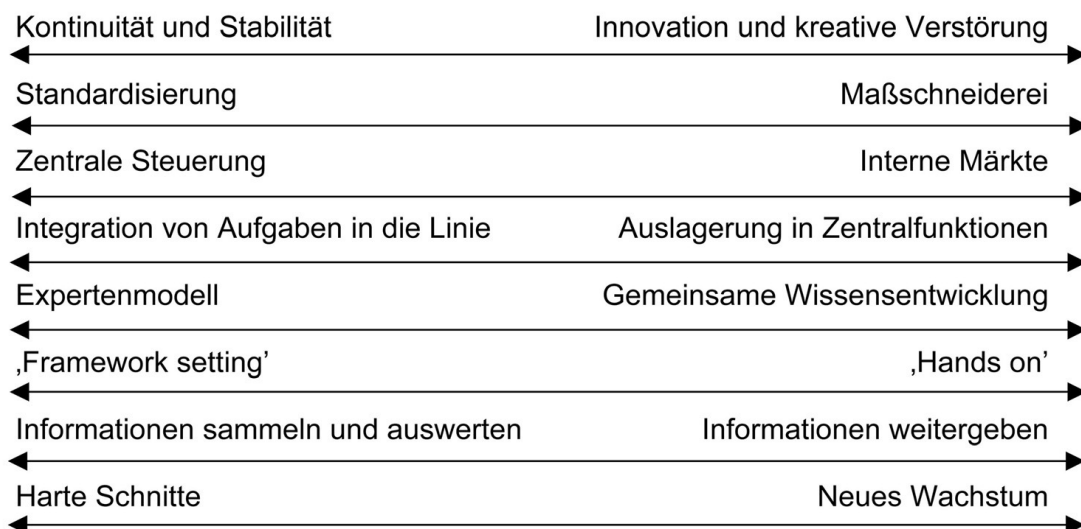


Abbildung 4: Widersprüche und Spannungsfelder der IUF

Kontinuität und Stabilität – Innovation und kreative Verstörung

Interne Unternehmensfunktionen haben zum einen die Aufgabe, Sicherheit und Stabilität zu bieten – also „vor- und nachzudenken“, emotional zu entlasten, für Ruhe und interne Gerechtigkeit zu sorgen. Dabei geht es stark um die Beibehaltung organisatorischer Formen und Regeln, weil das die Zahl der vielfachen Handlungsmöglichkeiten einschränkt und so zu Berechenbarkeit und Erwartbarkeit führt. Ein Beispiel dafür ist das Gehaltssystem.

Andererseits sollen interne Unternehmensfunktionen das operative Geschäft kreativ und produktiv stören, um eine der jeweiligen Marktdynamik angemessene „Beunruhigung“ zu initiieren, damit das Unternehmen antwortfähig bleibt. Sie sollen aus der Fachperspektive Verstörungen organisieren (z. B. Personalzahlen aus Benchmarks, neue IT-Systeme wie Employee Self-Service), die aufrütteln, zum Umdenken einladen und so zu Innovation und Wissenserwerb führen (vgl. dazu auch Heitger 2001, S. 142; Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 21 ff.).

Standardisierung – Maßschneiderei

Interne Unternehmensfunktionen bewegen sich fortlaufend in einem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Maßschneiderei von Produkten, Strukturen und Prozessen. Es geht darum, die Effizienz zu steigern, indem gewisse Strukturen und Abläufe optimiert werden (z. B. Standardsoftware, Standard-Recruiting-Prozess ...), aber auch darum, neue Lösungen zu entwerfen, die genau auf ein bestimmtes Problem zugeschnitten sind (z. B. besondere Anforderungen im Vertrieb oder in der Logistik, Lösungen auf Projektbasis ...). Diese verschiedenen Ausprägungen bringen ganz unterschiedliche Architekturen und Arbeitsweisen sowie auch jeweils eine eigene Identität und ein eigenes Selbstverständnis der betroffenen internen Unternehmensfunktionen mit sich. Es ist ein Unterschied, ob ein stabiler, gesetzter Rahmen vorgegeben ist und es möglich ist, die Komplexität gering zu halten, Möglichkeiten einzuschränken und Kontinuität sicherzustellen, oder ob Möglichkeiten aufgetan, neue Lösungen gesucht und maßgeschneiderte Projekte aufgesetzt werden. Auch die Fehlertoleranz und die Sichtweise bezüglich neuen Ideen variieren: Sind Fehler ineffizient und unökonomisch oder eine Möglichkeit, zu lernen und Innovationen hervorzubringen?

Zentrale Steuerung – Interne Märkte

Ein weiterer Aspekt ist die viel zitierte „Kundenorientierung“. Die Hintergrundfolie, vor der das Thema Kundenorientierung diskutiert wird, basiert auf zwei gegensätzlichen Modellen, wie sich interne Unternehmensfunktionen steuern: Im Fall der zentralen Steuerung liegt der Fokus auf Funktionen und Stellen, Ressourcen werden zugeteilt, Aufgaben und Zuständigkeiten sind klar abgegrenzt. Im Fall der Steuerung durch interne Märkte wird im Unternehmen ein Markt simuliert. Die Orientierung erfolgt an Unternehmensprozessen, die internen Unternehmensfunktionen haben die Aufgabe, die „Kernprozesse“ zu unterstützen. Dabei wird im Gegensatz zur zentralen Steuerung ein Vertrag zwischen zwei gleichberechtigten Partnern ausgehandelt, es wird Wert auf Transparenz von Leistung und Aufwand gelegt (vgl. auch Heitger/Schmitz/Zucker 1994, S. 24).

Eine Entwicklung, die dieser Diskussion viel Auftrieb gegeben hat, ist Outsourcing, d. h. die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten, manchmal sogar ganzer Geschäftsprozesse (Business Process Outsourcing – BPO) aus dem Unternehmen. Wie schon in Kapitel 3 angespro-

chen, wurden viele IUF im Zuge von Lean Management und der Besinnung auf Kernkompetenzen outgesourct. Damals wurde das Bewusstsein dafür geschärft, dass es die Möglichkeit gibt, Leistungen intern zu beziehen, aber auch extern, wenn dies kostengünstiger oder sicherer erscheint bzw. hilft, die Komplexität geringer zu halten. Es gibt vielfältige Mischformen und Weiterentwicklungen dieser Praxis. Viele Unternehmen finden neue Alternativen zum Outsourcing – sie bringen interne Unternehmensfunktionen wie z. B. IT als Tochterunternehmen in Form von „Infraservices“ auf den Markt (vgl. Weiß/Biemann 2004), um ihre Kundenorientierung zu entwickeln, Kosten zu senken und gleichzeitig die Risiken des Outsourcings zu vermeiden. Beispielsweise vermarkten viele Inhouse-Consultants großer Konzerne wie Siemens, DaimlerChrysler oder BMW ihre Leistungen nun auch auf dem externen Markt. Porsche Consulting macht bereits zwei Drittel des Umsatzes mit der Beratung externer Kunden (vgl. Boos/Heitger/Hummer 2004).

Integration von Aufgaben in die Linie versus Auslagerung in Zentralfunktionen

Eine grundlegende Frage, die sich beim Organisieren und Steuern eines Unternehmens stellt, ist, inwieweit Tätigkeiten direkt von der Linie übernommen werden und inwieweit diese ausgelagert aus der Linienfunktion durchgeführt werden. Soll das strategische Controlling direkt in den Fachbereichen oder im Controllingbereich stattfinden? Sollen Entscheidungen über die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter vom jeweiligen Vorgesetzten oder von der HR-Abteilung gefällt werden? IUF-Prozesse zu bündeln und an einer zentralen Stelle zu bearbeiten bringt Synergien mit sich und fördert die Entwicklung von Kompetenz in diesem Bereich. Andererseits ist eine zentrale Steuerung oft schwierig und kann bürokratische und ineffiziente „Auswüchse“ mit sich bringen.

Expertenmodell versus gemeinsame Wissensentwicklung

Das Selbstverständnis interner Unternehmensfunktionen kann zwischen dem Bild des alleinigen Experten und dem des Prozessverantwortlichen variieren, der mit den betroffenen Abteilungen und Mitarbeitern gemeinsam Erfahrungswissen generiert. Dies ist, wie man anhand der Entwicklungsgeschichte interner Unternehmensfunktionen (siehe Kapitel 3) erkennen kann, eine lange Evolution mit vielen Mischformen und unterschiedlichen Ausprägungen, wobei es wieder um ein grundlegendes Rollenverständnis geht: Versteht man sich als Experte, der auf Basis seines Know-hows Konzepte erarbeitet und so einen Rahmen oder Vorgaben für die Arbeit anderer Abteilungen bzw. Funktionen schafft, oder erarbeitet man gemeinsam mit anderen neue Lösungen und entwickelt somit in einer Koproduktion neue Modelle und Innovationen? Sieht man sich einem Konsumenten gegenüber, der ein fertiges Produkt geliefert bekommt, oder einen Mitproduzenten, der an der Erarbeitung der Lösung beteiligt ist? Beides hat Vor- und Nachteile. In der Rolle des Experten wird dem „Konsumenten“ Entlastung geboten, andererseits bringt das Aufspalten in Disziplinen auch Schwierigkeiten, da die Kommunikation über „fachliche Grenzen“ hinweg schwierig ist und eine Prozessorientierung erschwert wird. Eine „Koproduktion“ fordert die betroffenen Funktionen in ihrer Rolle als „Prosumer“ (*Produzent und Konsument*), da sie als Mitproduzent mehr Aufwand in der Konzeptionsphase haben. Allerdings ist die Umsetzung wahrscheinlicher, da deren Möglichkeiten und Grenzen in der Entwicklung aktiv mitgedacht wurden und Know-how der Anwender wie selbstverständlich integriert ist.

„Framework setting“ – „Hands on“

Ein weiterer Unterscheidungspunkt ist, inwieweit interne Unternehmensfunktionen an der Umsetzung beteiligt sind. Geht es darum, Konzepte zu designen und einen Rahmen für die weitere Arbeit zu liefern, oder springt man mit hinein in die Umsetzung? Ist man selbst mitverantwortlich oder kontrolliert man die Arbeit anderer? Das bringt einen grundlegenden Unterschied im Erfolgs- und Selbstverständnis mit sich.

Informationen sammeln und auswerten – Informationen weitergeben

Eine wichtige Entscheidung im Zusammenhang mit internen Unternehmensfunktionen ist die Frage, wer welche Informationen bekommt bzw. weitergibt. Woher erhält das Controlling die relevanten Daten? Wer wird über die relevanten Kennzahlen informiert? Welche Informationen werden durch die Unternehmenskommunikation an die Mitarbeiter gegeben? Wer stellt sicher, dass gehaltsrelevante Daten wie Vordienstzeiten, Überstunden etc. richtig eingegeben werden? Es geht um das Generieren, Sammeln, Verdichten, Interpretieren und Weitergeben der vielen Daten, damit aus ihnen handlungsrelevante Informationen werden.

Harte Schnitte und neues Wachstum

„Changeinitiativen, die zugleich Wachstum und harte Schnitte als Ziel verfolgen, nehmen zu“ (Heitger/Doujak 2002, S. 47). In einer Umfrage der American Management Association geben 36 Prozent aller befragten Firmen an, dass sie zugleich Wachstums- und Rationalisierungsziele verfolgen und somit gleichzeitig Stellen abbauen und neue Arbeitsplätze schaffen (American Management Association 2001).

Diese Situation bringt eine besondere Herausforderung mit sich: Einerseits geht es um Rationalisierungen, Arbeitsplatzabbau, Effizienzsteigerungen und die damit einhergehende Verunsicherung, Frustration und Ablehnung der betroffenen Kollegen oder Mitarbeiter. Andererseits gibt es an anderen Stellen Aufbruchstimmung, Innovationen, Schaffung von Arbeitsplätzen und die dadurch ausgelöste Euphorie, Dynamik und Erwartungshaltung. Für die jeweiligen internen Unternehmensfunktionen kann das bedeuten, auch für sich selbst ein neues Zukunftsbild entwerfen zu müssen und zu entscheiden, wie die Veränderungen auf die eigene Identität wirken. Es gilt Neues zu lernen und sich auch selbst zu ändern.

6. Steuerungswirkung interner Unternehmensfunktionen

Es gibt zahlreiche Konzepte wie die Balanced Scorecard, Controlling-Systeme, Personalplanungssysteme, Customer Relationship Management (CRM), Wissensmanagementansätze, Qualitätsmanagement u.v.m., die Steuerung zu einem gewissen Grad gewährleisten sollen. Diese Konzepte hinterlegen bereits implizit gewisse Ausgangsbilder, wie Steuerung zu funktionieren hat. Bei Controlling-Systemen stehen die Zahlen im Vordergrund, bei CRM werden Kundenrelationen in den Mittelpunkt gestellt, beim Wissensmanagement geht es vorwiegend um Wissensgenerierung und -verteilung, beim

Qualitätsmanagement stehen Prozess- oder Ergebnisziele im Fokus der Aufmerksamkeit. Dabei wird jedoch ausgeblendet, dass Steuerung immer Selbststeuerung des Systems ist und lineare Steuerungsversuche in komplexen Entscheidungssituationen wenn, dann nur durch Zufall zum Erfolg führen können (vgl. Exner/Exner/Hummer/Moeller/Patak 2004).

Es ist klar, dass Unternehmen heute nicht von einer Person oder Instanz – also traditionell vom Top-Management – allein gesteuert werden, sondern es ist anzunehmen, dass Steuerung an vielen Orten des Systems verankert ist und durch nicht „linear“ steuerbare Einflussfaktoren wie den (Eigen-)Sinn des Systems, innere Strukturen und Beziehungen zur Umwelt (vgl. Exner 2001, S. 95 ff.) mitbestimmt wird. Das Gelingen einer gezielten Steuerung „von oben“ ist nicht zuletzt deshalb unwahrscheinlich, weil die immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen (Globalisierung, verschärfte Konkurrenz, technologischer Fortschritt, Informationsflut, Einfluss der Kapitalmärkte ...) die Bündelung wesentlicher Informationen an einer Stelle schlichtweg unmöglich machen. Man denke nur an internationale Konzerne mit zahlreichen Niederlassungen und Tochtergesellschaften. Diese stehen in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen Differenzierung in unterschiedliche Funktionen, Regionen, Prozesse etc. und Integration auf das Unternehmensganze hin. „Jedenfalls geht es im Top-Management in einem solchen Kontext eher darum, einen Rahmen für dezentrale, marktnahe Selbststeuerung zu schaffen, Mitarbeiter mit dezentraler unternehmerischer Entscheidungskompetenz auszustatten (Empowerment), zugleich aber auch den Blick auf Integration und die Ertragssicherung des Unternehmensganzen zu sichern“ (Heitger 2001, S. 146).

Wir wollen hier untersuchen, in welcher Art und Weise IUF steuernd wirksam werden können und dabei ein Konzept verwenden, das allgemein genug gehalten ist, um nicht schon als Konzept ein bestimmtes Steuerungsmodell (wie z. B. die Balanced Scorecard oder die Shareholder Value-Ansätze) zu unterstellen.

Wir verwenden im vorliegenden Beitrag die Steuerungsmedien nach Kiefel und Wille (vgl. Kiefel/Wille 2002), um aufzuzeigen, wie interne Unternehmensfunktionen mit ihrer Kommunikation wirkungsvolle Impulse zur Selbststeuerung im Unternehmen geben können. Zu diesem Zweck erscheint es uns sinnvoll, zunächst einen kurzen Exkurs zum Thema Steuerungsmedien zu machen:

Steuerungsmedien sind Geld, Macht, Vertrauen und Wissen. Sie übermitteln jeweils spezifisch hoch komprimierte Informationen, die auf Grund ihrer symbolischen Form weiterverwendet und zu langen Kommunikationsketten verknüpft werden können. Dabei müssen die in ihrer Verwendung implizierten Vorverständnisse nicht jeweils neu behandelt oder beschlossen werden (vgl. Willke 2000, S. 208). Medien basieren also auf Konventionen und Standardisierung und führen zu Effizienzgewinnen. Beispielsweise sinken die Transaktionskosten durch die Verwendung von Geld. „Ein System, das generalisierte Medien der Problemlösung ‚besitzt‘, hat damit *gegenwärtig* schon die Sicherheit, innerhalb der Reichweite dieser Medien *künftige* Probleme noch unbekannter, ja unvorhersehbarer Art bewältigen zu können“ (Luhmann 1977, S. 204). Medien schaffen somit eine Form von Sicherheit und reduzieren Komplexität. Sie dienen der Erhaltung der Handlungsfähigkeit des Systems (vgl. Luhmann 1977, S. 204; Kiefel/Wille 2002, S. 54). Geld steuert auf andere Weise, als es Macht, Vertrauen oder Wissen tun. Die vier Steuerungsmedien sind so etwas wie die „soziale Grundgrammatik“ und gruppieren sich in sozialen Systemen wie Unternehmen anders als beispielsweise in Familien.

Die vier Steuerungsmedien
Geldbasierte Kommunikation
Machtbasierte Kommunikation
Vertrauensbasierte Kommunikation
Wissensbasierte Kommunikation

Abbildung 5: Die vier Steuerungsmedien (vgl. Kiefel/Willke 2002; Kiefel 2003)

Im Fall von Wirtschaftsorganisationen ist das primäre Steuerungsmedium Geld (vgl. Luhmann 1984, S. 313 f.). Wird jedoch eine gewisse Komplexitätsschwelle überschritten, reicht Geld allein nicht mehr aus und es sind nachgelagerte Steuerungsmedien notwendig, die wie „Katalysatoren“ funktionieren (siehe Abb. 5). „Dies hat zur Folge, dass Kommunikation in der Unternehmung verteilt, mit unterschiedlichen Dialekten eingefärbt und als Mix aus unterschiedlichen Steuerungsmedien zu verstehen ist“ (Kiefel/Wille 2002, S. 61).

Interne Unternehmensfunktionen können diese Medien unterschiedlich nutzen und damit eine wichtige Rolle in der Steuerung des Unternehmens spielen. Es gilt sich darüber Gedanken zu machen, welche Medien genutzt werden können, welche Anreizsysteme und Entscheidungsprogramme Wirkung zeigen. Wo sind die Hebelpunkte, auf die das System reagiert und die es zur Selbststeuerung anregen? Welche Medien werden ausschließlich oder bevorzugt von einer IUF verwendet? Nicht nur die formellen Strukturen, sondern auch Sinn und Geschichte des Systems sowie die Tiefenstruktur des Unternehmens, das Kommunikationssystem, sind zu berücksichtigen. Es geht darum, einen Rahmen zu setzen, in dem sich das System entwickeln kann, und somit auf die Steuerung des Kontextes und weniger des Inhaltes zu setzen (vgl. Willke 2000).

In einer komplexen Umgebung ist es bedeutend, einen geeigneten Mix aus den vorhandenen Steuerungsmedien zu verwenden, um Kommunikation im Unternehmen erfolgreich anzustoßen und das System zur Selbststeuerung anzuregen. Wir haben in Abbildung 6 exemplarisch angeführt, auf welche Steuerungsmedien bekannte Gestaltungsinstrumente interner Unternehmensfunktionen zurückgreifen. Wichtig erscheint uns, darauf hinzuweisen, dass es nicht *das* Gestaltungs- oder Steuerungsinstrument gibt, weil sich die Einzigartigkeit jedes Unternehmens aus dem unterschiedlich gewichteten und sich im Zeitverlauf ändernden Mix der Steuerungsmedien ergibt (vgl. Kiefel/Wille 2002, S. 61). Daher ist es wenig Erfolg versprechend, unreflektiert ein Instrument wie z. B. variable Entlohnung anzuwenden, sondern es ist vielmehr im Kontext und in der Wechselwirkung mit anderen Instrumenten bzw. Medien der Steuerung zu sehen.

7. Zusammenfassung

Wenn unsere Annahme stimmt, dass die Steuerung, Strukturierung und Entwicklung von Organisationen (vgl. Heitger/Boos 1994) selbst immer mehr zu einem Wettbewerbsfaktor werden, dann kommt den internen Unternehmensfunktionen in ihrer derzeitigen Entwicklungsphase eine neue und wichtige Funktion zu. Die IUF müssen zum einen Experten in ihrem Fach sein. Dies bedeutet, neben den Inhalten vor allem die Dynamik des eigenen Fachgebiets zu kennen und gut einschätzen zu können, um sie für das eigene Unternehmen fruchtbar zu machen. Innerhalb der vielfältigen Möglichkeiten, die jedes Fachgebiet anbietet (welches Strategie-Tool, welches Bonussystem, welcher Budgetierungsansatz ...?), gilt es die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Zum anderen müssen die IUF Prozesswissen entwickeln und lernen, welche Themen und Fragestellungen zu welchem Zeitpunkt eingebracht werden können, um sie sinnvoll bearbeiten und mit anderen Themen und Prozessen verknüpfen zu können. Es geht in anderen Worten um die Steuerungsinterventionen, die IUF setzen. Als Steuerungsmedien stehen Geld, Macht, Vertrauen und Wissen zur Verfügung (vgl. Kapitel 6), die – wie alle Medien – gut dosiert oder inflationär eingesetzt werden können. *Geld* ist notwendig, um Ressourcen

	Geld	Macht	Vertrauen	Wissen
HR	Entlohnungs- und Anreizsysteme	Formale Mitgliedschaft durch Anstellung, Beförderung	Mitarbeiterbindung („Retainment“), Outplacement	Förderung von Netzwerken, Traineeship-Programme
Controlling	Umsatz bzw. Ertrag als „Maßstab“: kritische Erfolgskennzahlen	Moderation und Gestaltung des Managementprozesses: Zielfindung, Planung, Steuerung	Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz	Betriebswirtschaftliche Daten- und Informationsversorgung
IT	Standardsoftware (Effizienzsteigerungen)	Transparenz und Standardisierung der Prozesse	Datensicherheit und Zugriffssysteme	Customer Relationship Management (CRM)
Strategie	Ziel der Erhaltung der Lebensfähigkeit der Organisation	Gestaltung des Strategieprozesses: Wer ist involviert, wohin entwickelt sich das Unternehmen?	Kommunikation und Umsetzung der Strategie	Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Szenariotechnik
Organisation	Effizienzanalysen	Aufgaben- und Kompetenzverteilung durch Definition von Stellen, formale Macht, Hierarchie	Empowerment	Organigramme, Handbücher, Innovationsbörse

Abbildung 6: Gestaltungsinstrumente und ihre dahinterliegenden, jeweils dominant beeinflussenden Steuerungsmedien

und Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen. *Macht* braucht man vor allem, um in widersprüchlichen Situationen andere zum Handeln zu bringen. *Vertrauen* wird immer notwendiger, je mehr Veränderungen Unternehmen ihren Mitarbeitern zumuten. Ohne *Wissen* können Unternehmen keine Wertschöpfung erzeugen.

Nutzen die IUF die Steuerungsmedien richtig und schöpfen sie alle Möglichkeiten aus? „Sitzen“ die Medien an der richtigen Stelle in der Organisation? Allein aus den unterschiedlichen Rollen, die die IUF einnehmen, ergibt sich die Notwendigkeit, unterschiedliche Medien einzusetzen. Daher müssen sie lernen, auf diesem „Klavier“ virtuos zu spielen.

Schließlich geht es noch um die Art der Kooperation der IUF untereinander. Wenn man sich von dem Bild löst, dass IUF vorwiegend Experten für ihr Thema sind, und sie stattdessen als Mitgestalter der Gesamtsteuerung des Unternehmens sieht, stellt sich die Frage nach dem Kooperationsmodell, mit welchem festgelegt wird, wie die verschiedenen Beiträge aufeinander abgestimmt werden. Dazu können die von uns vorgeschlagenen Steuerungsmedien als Raster dienen. Das Ziel wäre hierbei, eine „kooperative Praxis“ zu entwickeln, in der niemand über ein Gesamtbild verfügt und alle Beteiligten wissen, dass sie nur einen Ausschnitt des Spektrums kennen.

Der Weg bis dahin ist noch weit, aber es gibt bereits erste Ansätze, diese Überlegungen in die Praxis zu integrieren (vgl. Endres sowie Exner/Moeller in diesem Buch). So kann Human Resources überlegen, wie über die Gestaltung von Anreizsystemen hinaus Mitarbeiter und Management sinnvoll an die Organisation gebunden werden können. Oder das Controlling legt neben der Gestaltung von Kennzahlen fest, welche Wirkungen Jahresbudgets in einem Umfeld haben, in dem schon Quartalsvoraussagen kaum zu treffen sind.

Literatur

American Management Association (2001): 2001 Staffing Survey. <http://www.amanet.org>

Baecker, D. (1997): Einfache Komplexität. In: Ahlemeyer, H. W./Königswieser, R.: Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt/M. – Wiesbaden, S. 21-50

Bateson, G. (1983): Form, Substanz und Differenz. In: Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 2. Aufl. Frankfurt/M., S. 576-591

Boos, F./**Heitger**, B. (Hrsg.) (2004): Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart

Boos, F./**Heitger**, B./**Hummer**, C. (2004): Zukunft der Beratung. In: Boos, F./Heitger, B.: Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart, S. 63-77

Exner, A. (2001): Unternehmensidentität. In: Beratergruppe Neuwaldegg: Best of neuwaldegg. Wien, S. 93-104

Exner, A./**Exner**, H./**Hummer**, C./**Moeller**, M./**Patak**, M. (2004): Diskussionen der Arbeitsgruppe „Unternehmens-Selbststeuerung“. Wien

Hammer, M./**Leonard**, D./**Davenport**, T. (2004): Why Don't We Know More about Knowledge? In: *MIT Sloan Management Review*, Summer 2004, S. 14-18

Heitger, B. (2001): Erfolgsstrategien für interne Dienstleister. In: Beratergruppe Neuwaldegg: Best of neuwaldegg. Wien, S. 139-157

Heitger, B./**Boos**, F. (1994): Organisation als Erfolgsfaktor. Wien

Heitger, B./**Doujak**, A. (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Frankfurt/M. – Wien
Solisten im Team: Wertschöpfung durch IUF 35

Heitger, B./**Schmitz**, C./**Zucker**, B. (1994): Tohuwabohu für interne Dienstleister? In: Heitger, B./Schmitz, C./Zucker, B.: Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister. Wiesbaden, S. 15-33

Kasper, H./**Mayrhofer**, W./**Meyer**, M. (1999): Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In: Eckardstein, D./Kasper, H./Mayrhofer, W.: Management. Theorien – Führung – Veränderung. Stuttgart, S. 161-209

Karmarkar, U. (2004): Die Revolution im Servicesektor. In: *Harvard Business Manager*, Sept. 2004, S. 23-34

Kiefel, J. (2003): Unternehmenssteuerung im Informationszeitalter. Gestaltung zwischen systemischer Machbarkeit und ökonomischer Rationalität. (Planung, Organisation und Unternehmensführung, Bd 89.) Köln

Kiefel, J./**Wille**, K. (2002): Bausteine einer systemisch-ökonomischen Theorie der Unternehmung. Unterlage, Universität Duisburg-Essen

- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W.** (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Boston
- Luhmann, N.** (1977): Zweckbegriff und Systemrationalität. 2. Aufl. Tübingen
- Luhmann, N.** (1984): Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 13. Jg., Heft 4, S. 308-327
- Mayrhofer, W.** (1999): Manager tun nichts, sie reden nur!? Zur Bedeutung (zukünftiger) Manager aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive. In: Eckardstein, D./Kasper, H./Mayrhofer W.: Management. Theorien – Führung – Veränderung. Stuttgart, S. 257-269
- Porter, M.** (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York
- Prahalad, C. K./Hamel, G.** (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, May-June 1990, S. 79-91
- Scott, W. R.** (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/M.
- Staehele, W. H.** (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München
- Weick, K. E.** (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks
- Weiß, J./Biemann, T.** (2004): Infraservices – Eine überlegene Alternative zum Outsourcing, (Baumgartner & Co Business Consultants GmbH, White Paper # 2.) http://wiwi.unigiessen.de/gi_pics/intranet/pics_11/k/1/Studie_Infraservices_B_C.pdf
- Willke, H.** (2000): Systemtheorie I: Grundlagen. 6. Aufl. Stuttgart
36 Frank Boos/Barbara Heitger/Cornelia Hummer
- Wimmer, R.** (1993): Wozu brauchen wir ein General Management? In: *Hernsteiner*, Heft 2/1993, S. 4-12
- Womack, J. P./Jones, D. T.** (1996): Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.** (1990): The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production. New York