

Organisationsentwicklung in Start Up Unternehmen und KMUs

„Change-Management“

MBA-Entrepreneurial Management

Berlin School of Economics (FHW-Berlin)

Herr Dipl. Kfm., Dipl. Psych. Thomas Binder

Autor:

Bernd Fischl

Kontakt: bernd.fischl@videostar24.de

www.videostar24.de

14. Januar 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Konzeption einer Organisationsentwicklung.....	5
2.1	Das Organisationskonzept	5
2.1.1	Aufbauorganisation.....	6
2.1.2	Ablauforganisation.....	8
2.1.3	Führung und Führungsstil.....	8
2.1.4	Rechtsform der Unternehmung	11
2.2	Konzept zur Personalplanung.....	12
2.2.1	Gründer und Team bei Start Up Unternehmen	12
2.2.2	Personalbedarfsermittlung	14
2.2.3	Personalbeschaffung für Jungunternehmen.....	15
2.2.4	Personaleinsatz.....	16
2.2.5	Personalmotivation und -honorierung bei Unternehmensgründungen	16
2.2.6	Personalerhaltung und -entwicklung	17
2.2.7	Personalfreistellung.....	17
3	Fazit und Schlussbetrachtung	19
4	Literatur	20
5	Abbildungsverzeichnis	23

*„Die Zukunft ist keine Bestellung, auf deren
Lieferung wir warten, Zukunft wird gemacht!“*

Oliver W. Schwarzmann

*„It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the
most adaptable to change.“*

Charles Darwin

1 Einleitung

Kaum jemals waren die Zeiten unberechenbarer und schnelllebiger als heute. Neue Kundenbedürfnisse und Produkte, kürzere Lebenszyklen und zunehmende Komplexität in allen Bereichen und Branchen führen zu einem Wandel in der Wirtschaftswelt. Dies führt dazu, dass bisherige Strategien und Organisationsformen in Frage gestellt und neu diskutiert werden müssen.^{1 2}

Organisationen findet man in verschiedensten Arten in allen Bereiche des gesellschaftlichen Lebens vor. Selbst in gleichen oder zumindest ähnlichen Bereichen wie im betriebswirtschaftlichen Sektor sind verschiedenste Organisationsstrukturen anzutreffen.

Bei neugegründeten und jungen Unternehmen gestaltet sich der Gründungs- und Aufbauprozess ähnlich einem permanenten „Change Management“ in einem bereits etablierten Unternehmen.

Warum aber werden manche Unternehmen in einer Linienstruktur mit autoritärem Führungsstil aufgebaut und andere nicht? Warum werden in Unternehmen Projektteams gebildet? Welche Vorteile bringen unterschiedliche Führungsstile mit sich? Und gibt es Kriterien, die eine Einschätzung der Eignung von bestimmten Organisationsformen erlauben?

Diese und ähnliche Fragen sollen auf den nächsten Seiten für die Entwicklung von Organisationsstrukturen bei Start Ups bzw. jungen Unternehmen erläutert und mögliche Lösungsansätze besprochen werden.

¹ vgl. Doppler, Klaus: Der Change Manager; Campus Verlag Frankfurt, 2003; S. 7

² vgl. Scheer, August-Wilhelm; Abolhassan, Ferri; Jost, Wolfram; Kirchmer, Mathias (Hrsg.): Change Management im Unternehmen; Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003, S. V

2 Konzeption einer Organisationsentwicklung

Beim Aufbau eines jungen Unternehmens sind im Gegensatz zu größeren und etablierten Unternehmen einige Unterschiede in der Organisationsentwicklung zu berücksichtigen. Bei Start Ups und KMUs sind Veränderungen leichter und schneller umzusetzen als bei Großkonzernen, wo sich Veränderungsprozesse oft schwierig und langwierig gestalten.³

In diesem Abschnitt werden alle Aspekte eines Organisationskonzepts aufgeführt und kurz erläutert. Ein tiefergehender Einstieg in die einzelnen Bereiche ist meist aufgrund der Kürze der Abhandlung nicht möglich.

2.1 Das Organisationskonzept

Unter Organisation versteht man das Handeln innerhalb eines auf Dauer angelegten Beziehungsgefüges (Struktur) zwischen den Betriebselementen (Personen, Aufgaben, Arbeitsmittel, Prozesse). Bei nur vorläufiger Strukturierung spricht man von Improvisation.⁴ Probleme werden bei jungen Unternehmen, d.h. Unternehmen in der Pionierphase meist durch Improvisieren gelöst.⁵ Je häufiger sich Abläufe und Vorgänge wiederholen, desto umfangreicher und auch sinnvoller ist bzw. kann Organisation sein. In der Regel liegt die Betriebsorganisation im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung. Die Organisation differiert je nach Betriebstyp und Größe.⁶ Häufig auftretende und/oder gleichgerichtete Abläufe bieten sich für grundsätzliche Regelungen (=Organisation) an. Mit abnehmender Veränderlichkeit betrieblicher Tatbestände nimmt die Tendenz zur allgemeinen Regelung zu (Substitutionsgesetz der Organisation).⁷ Dabei gilt es zwischen dem stabilen, aber starren allgemeinen Regelsystem (Organisation) und dem instabilen, aber flexiblen speziellen Regelsystem (Improvisation) einen Ausgleich herzustellen (Prinzip des organisatorischen Gleichgewichts).

³ vgl. Biehal, Franz; Karner, Günther (Hrsg.): Gratwanderung Change Management; Luchterhand Verlag, Neuwied, 2000; S. 21

⁴ vgl. Witt, Dieter: Betriebsorganisation; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 1; Verlag Moderne Industrie

⁵ vgl. Glasl, Friedrich; Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management; 3., überarbeitete und erweiterte Auflage; Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien, 2004; S.66

⁶ vgl. Witt, Dieter: Betriebsorganisation; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 1; Verlag Moderne Industrie

⁷ Thommen/Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 1998, S. 695

Die Betriebsorganisation, welche gleichzeitig Aufgabe und Instrument der Betriebsleitung ist, schafft dabei den Rahmen für laufende betriebliche Dispositionen.

Bei jungen Unternehmen liegen meist offene Veränderungsprozesse vor, die aus einem unbefriedigenden Ist-Zustand resultieren und für die es einen bestimmten Zielzustand gibt. Wichtig ist bei dieser Art von Veränderungsprozess eine genaue Zieldefinition und eine entsprechende Problemstrukturierung.⁸

Das grundsätzliche Organisationskonzept bzw. die organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen umfassen den Aufbau des Betriebes (Aufbauorganisation) und den betrieblichen Ablauf (Ablauforganisation). Beide Aspekte werden im folgenden behandelt.

2.1.1 Aufbauorganisation

Bei der Aufbauorganisation geht es um die Schaffung von organisatorischen Einheiten wie z.B. der Schaffung von Stellen, Abteilungen etc. aus dem gesamten Tätigkeitsfeld. Dazu wird die Gesamtaufgabe des Betriebes in kleinere Teilaufgaben zerlegt (Aufgabenanalyse) und diese wiederum zu einzelnen Stellen zusammengefasst. Eine bestimmte Zahl von Stellen werden durch eine Leitungsstelle in einzelnen Abteilungen geführt. Mehrere Abteilungen bilden wiederum eine Geschäftseinheit. Beispiele für traditionelle Organisationsformen der Aufbauorganisation sind das *Ein- und Mehrliniensystem* oder auch das *Stabliniensystem* als Variante des Einliniensystems (Siehe Abbildungen).

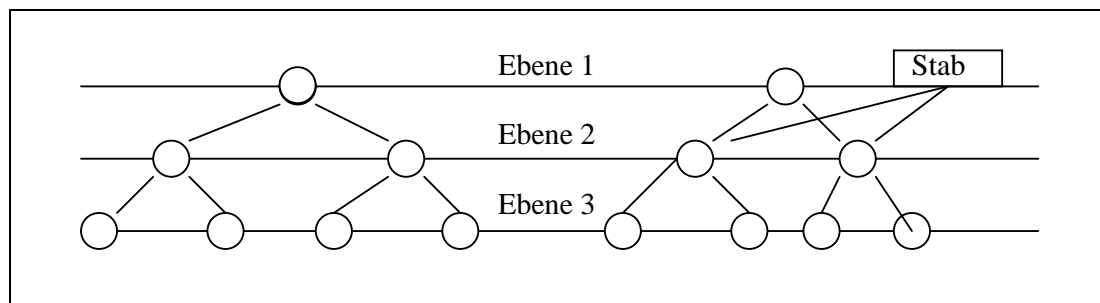


Abbildung 1: Einliniensystem mit Variante Stabliniensystem

Beim Einliniensystem erhält ein Untergebener nur von einer übergeordneten Stelle Weisungen. Dadurch ergeben sich zwangsläufig auch längere Kommunikationswege.

⁸ vgl. Binder, Thomas: Skriptum „Organisations- und Veränderungsmanagement“, MBA Entrepreneurial Management; WS 2004/05

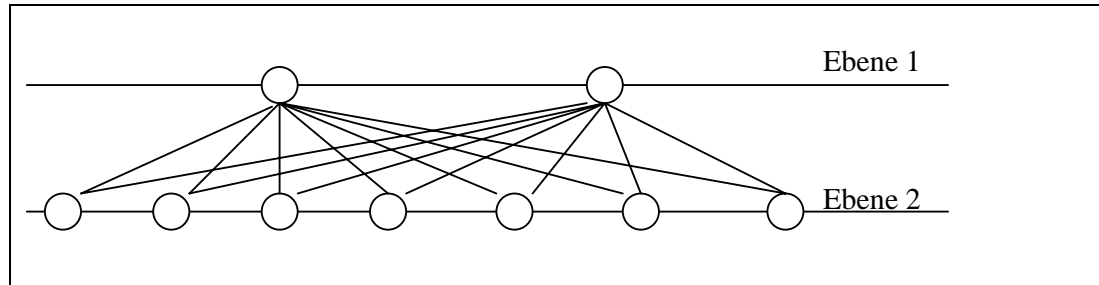


Abbildung 2: Mehrliniensystem

Beim Mehrliniensystem kann es durch Weisungen von mehreren (unterschiedlichen) Vorgesetzten zu Weisungs- und Kompetenzkonflikten kommen.

Eine dritte Möglichkeit der Strukturformen der Aufbauorganisation stellt das *Matrixsystem* dar, bei welcher ein Untergebener Weisungen von zwei Vorgesetzten empfangen kann, wobei man *objektorientierte Anweisungen* (z.B. durch das Management) und *verrichtungsorientierte Anweisungen* (z.B. durch die unterschiedlichen Ressorts wie Beschaffung, Absatz, Produktion usw.) unterscheidet.

Bei wechselndem Produktprogramm, wie es bei innovativen Unternehmen der Fall ist, haben sich eher *Sparten- oder Produktorganisation* und die *regionale Organisation* durchgesetzt. Es liegen hier dann selbständige Teilbereiche vor, für die ein Bereichsleiter auch Umsatz- und Gewinnverantwortung trägt.⁹

Bei kleinem Personalstamm, wie dies meist bei junge Unternehmen der Fall ist, ist eine zu starke Spezialisierung noch nicht sinnvoll. Die Kommunikationswege sind hier noch kurz und der Nutzen einer Spezialisierung somit begrenzt. Es stellt sich somit auch noch nicht das Problem von Zentralisation der Dezentralisation z.B. bei der Entscheidungsfindung, da hier die Entscheidungen oft im Team getroffen und durchgeführt werden.

Unter komplexen und sich verändernden Bedingungen haben sich meist Organisationen als erfolgreich erwiesen, bei denen die Mitarbeiter möglichst wenig spezialisiert waren und deren Fähigkeiten sich überschneiden haben.¹⁰ Sie sollten einen möglichst großen Teil des Betriebsablaufes und die angestrebten übergeordneten Ziele im Auge haben.¹¹

⁹ vgl. Witt, Dieter: Betriebsorganisation; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 1; Verlag Moderne Industrie

¹⁰ vgl. Droege & Comp.: Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich; Campus Verlag, Frankfurt, 1995; S.144

¹¹ vgl. Gareth, Morgan: Images of Organization. SAGE Publications, Newbury Park, London, 1996, S. 96 f.

Unterschiedliche Projekt- und oder auch Arbeitsgruppen bieten sich hierbei an. Dies verhindert gleichzeitig „Kästchendenken“ und ermöglicht die notwendige, schnelle und bereichsübergreifende Gesamtsicht der Beteiligten.¹²

2.1.2 Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation versteht man „die zeitliche und räumliche Strukturierung des Verlaufs materieller und informationeller Arbeitsprozesse“.¹³ Es gilt hier Arbeitsabläufe festzulegen, welche z.B. in Form von Arbeitsanweisungen niedergeschrieben werden. Ziel ist es, Kapazitäten auszunutzen und Leerlaufzeiten zu vermeiden. Dabei umfasst die Organisation von betrieblichen Arbeitsabläufen folgende Phasen:¹⁴

- Ermittlung des Ist-Zustandes
- Darstellung des Ist-Zustandes
- Kritik des Ist-Zustandes
- Entwicklung eines Sollkonzepts als Synthese aus den Phasen a) bis c)
- Einführung des Sollkonzeptes
- Kontrolle des Sollvorschlags

Oft wird gerade in den ersten Phasen einer Unternehmensgründung nicht nach diesen Punkten vorgegangen. Zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt und bei einer komplexer werdenden Organisation kann sich dies allerdings als Nachteil erweisen.

2.1.3 Führung und Führungsstil

Die Führung eines Unternehmens und dessen Personal stellt einen wichtigen Aspekt für die erfolgreiche mittel- und langfristige Entwicklung eines Unternehmens dar. Unter Führung versteht man, die involvierten Personen zu einer Zusammenarbeit zu bewegen, welche den Unternehmenszielen dient.¹⁵

Unter „Führungsstil“ kann eine Form der Verhaltensbeeinflussung verstanden werden, die seitens des Führers im Interaktionsprozess mit seinen Geführten Anwendung findet. Man unterscheidet in der Regel zwischen Führungsverhalten, unter dem das aktuelle

¹² vgl. Droege & Comp.: Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich; Campus Verlag, Frankfurt, 1995; S.144

¹³ vgl. Witt, Dieter: Betriebsorganisation; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 1; Verlag Moderne Industrie

¹⁴ vgl. Meyer, Friedrich; Stopp, Udo: Betriebliche Organisationslehre; expert Verlag, Stuttgart, 12. Auflage, 1991; S. 138 ff.

¹⁵ vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation; Gabler Verlag, Wiesbaden, 7.Auflage, 1998; S.155

Verhalten eines Führers zu verstehen ist, und Führungsstil, was als eine situationsübergreifende generelle Disposition zu verstehen ist. Führungsstil und Führungsverhalten können jedoch identisch sein, wenn in einer bestimmten Situation das Führungsverhalten der Grundeinstellung der Führungskraft entspricht.

Auf die theoretische Betrachtung der *klassischen Dreiteilung von Führungsstilen* (nach Lewin/Lippit/White, 1935) und der Unterscheidung zwischen autokratisch, demokratisch und laissez-faire soll hier verzichtet werden. Diese Thematik kann in der angegebenen Literatur nachgelesen werden.¹⁶

In einer reinen Form kommen Führungsstile in der Praxis nicht vor, da jede der Grundformen ein breites Spektrum von speziellen Führungsstilen aufweist. Sie liegen immer zwischen den Extremen. Die entscheidenden Kriterien, wann welcher Führungsstil vorliegt, basieren auf dem Ausmaß der Zuordnung von Aktivitäten und dem Grad der Einbeziehung in den Prozess der Entscheidung und Willensdurchsetzung für Führer und Geführte. Die Unmöglichkeit des empirischen Nachweises dieser idealtypischen Konzeptionierungen hat dazu geführt, aus den Vorgaben realtypische Führungsstile zu entwickeln aus denen Aussagen für die Praxis abgeleitet werden können.^{17 18 19 20 21}

Führungskräfte der Zukunft sind nicht mehr die absoluten Spezialisten in einem Fachbereich, sondern übernehmen mehr die Rolle des Koordinators, Moderators und Beraters in einer Person. Interdisziplinarität ist also genauso gefragt wie soziale Kompetenz.²²

Die Führungs- und personalpolitischen Instrumente (Entgeltpolitik, Sozialleistungspolitik, Aufgabenverteilung, Mitarbeiterentwicklung) sind hier unter

¹⁶ Siehe hierzu u.a.: Glasl, Friedrich; Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management; 3., überarbeitete und erweiterte Auflage; Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien, 2004; S.161-230

¹⁷ vgl. Nuissl, Ekkehard: Einrichtungen leiten, führen, managen; Blattsammlung (wie ausgegeben im Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000); zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000

¹⁸ vgl. Schulz, Hans-Joachim: Führungsstile und Unternehmenskultur – Ein Thema für Betriebsräte?; Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (Hrsg.); November 1990; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000

¹⁹ vgl. Stroebe, R./Stroebe, G.: Führungsstile; Sauer - Verlag GmbH, Heidelberg; 1979; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000

²⁰ vgl. Hentze, J./Brose P.: Personalführung; UTB – Verlag, Stuttgart; 1986; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000

²¹ vgl. Baumgarten, Reinhard: Betriebliche Führungsstile – Eine Untersuchung zur Typologie und Effizienz von Führungsstilen; Dissertationsarbeit; TU Berlin; 1974; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000

²² vgl. Nerdinger, Friedemann W./von Rosenstiel, Lutz: Führung in kritischen Zeiten - Sind deutsche Manager für die Zukunft gerüstet?; In: Psychologie heute, Ausgabe Dezember 1993, S. 58 ff.

Berücksichtigung der Ziele der Mitarbeiter auf die Betriebsziele entsprechend auszuwählen.²³ Management by objectives ist die zugehörige Management- bzw. Führungstechnik, die sich auf die Führung durch Zielvereinbarungen und deren Erreichung begründet.²⁴ Sie scheint auch für junge Unternehmen und KMUs geeignet zu sein. Grundsätzlich kann man momentan einen Wandel vom eher autoritär patriarchalischen zu einem offenen, kooperativen und dynamischen Führungsstil erkennen.²⁵

Das oberste Ziel einer privaten, erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmung ist die langfristige Gewinnmaximierung. Zur Verwirklichung dieser Zielsetzung bedarf es einer entsprechend ausgerichteten Führung, die die Zusammensetzung der unterschiedlichen Produktionsfaktoren plant, organisiert und das Ergebnis kontrolliert. Diese Führungskräfte bezeichnet man, genauso wie deren Tätigkeit, als das Management des Unternehmens.²⁶ Zu unterscheiden ist hier die klassische Unternehmensführung von der strategischen Unternehmensführung. Bei ersterer wird versucht auf sich ergebende Umweltveränderungen zu reagieren, bei der strategischen Unternehmensführung versucht man diese Veränderungen in der strategischen Planung zu ermitteln und diesen Veränderungen mit einer geeigneten Strategie entgegenzutreten. Die strategische Unternehmensführung ist langfristig ausgerichtet und beinhaltet keine konkreten Handlungsweisungen oder Details. Die Umsetzung der strategischen Ziele bzw. die mittel- und kurzfristige Ausrichtung des Unternehmens erfolgt dann in der taktischen bzw. operativen Planung. Bei kleineren Unternehmen, die weniger von einschneidenden Umweltveränderungen betroffen sind, hat die strategische Planung nur untergeordnete Bedeutung.²⁷ Wichtiger erscheint an dieser Stelle, dass die beteiligten Personen eine gemeinsame Vision bzw. Botschaft mittragen, die eine entsprechende Zielorientierung mit sich bringt und die Sinnhaftigkeit des ganzen Tuns aufzeigt und Widerstand verhindert.²⁸

²³ vgl. Witt, Dieter: Grundsätze, personalpolitische; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 2; Verlag Moderne Industrie

²⁴ vgl. Witt, Dieter: Ziele in Betrieben; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 3; Verlag Moderne Industrie

²⁵ vgl. Koch, Zacharias: Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2001, S. 294

²⁶ vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Verlag Vahlen, München, 19. Auflage, 1996, S. 97

²⁷ vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Verlag Vahlen, München, 19. Auflage, 1996, S. 100/101

²⁸ vgl. Binder Thomas: Die Veränderungsbotschaft als zentraler Bestandteil erfolgreichen Change-Managements; Skriptum MBA Entrepreneurial Management; WS 2004/05

Für ein junges Unternehmen empfiehlt sich meist ein kooperativer und stärker delegativer Führungsstil.²⁹ Die Gründer und Mitarbeiter sollen als Team funktionieren. Auf die zu treffenden Entscheidungen nehmen die Arbeitnehmer in beratender Art Einfluss, da „horizontale Organisationsstrukturen häufig zu höherwertigen Arbeitsergebnissen führen als hierarchisch-vertikale. [...] Für Tätigkeitsfelder im Marketing oder bei umfangreichen Projekten ist Teamarbeit fast obligatorisch geworden, um hochwertige Leistungen zu garantieren.“³⁰ Die Mitarbeiter können sich dadurch mit den Zielen der Organisation identifizieren und gleichzeitig Ihre Leistungsfähigkeit, vor allem aber Leistungsbereitschaft, welche meist den begrenzenden Faktor darstellt, steigern.³¹

Die direkte oder indirekte Beteiligung am Unternehmenserfolg z.B. durch eine teilweise Vergütung in Unternehmensanteilen oder die Partizipation der Mitunternehmer an Unternehmensentscheidungen ist hierbei Teil des Führungsstils.

Eine spezielle Bevorzugung eines speziellen Führungsprinzips (z.B. Management by Delegation, Management by Objectives) scheint in frühen Phase des Unternehmens noch nicht sinnvoll und/oder praktikabel. Die Vorteile eines jungen Unternehmens, wie Flexibilität oder auch Innovation würden hierdurch behindert oder sogar gänzlich aufgehoben.

Die Kultur eines Unternehmens soll in diesem Zusammenhang nicht näher bearbeitet werden, da diese vor allem mit zunehmender Unternehmensgröße und damit überproportional ansteigendem Organisations- und Koordinationsaufwand erst wichtiger wird; die Kultur eines Betriebes lässt u.a. durch wichtige Motivationseffekte, Effizienz- und Effektivitätssteigerungen erwarten.^{32 33}

2.1.4 Rechtsform der Unternehmung

Die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens hängt von vielen unterschiedlichen Kriterien ab. Neben steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Aspekten spielen auch persönliche und branchenabhängige Gepflogenheiten eine Rolle. Die Rechtsformwahl

²⁹ vgl. Koch, Zacharias: Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2001, S. 295

³⁰ Lorenz, Karl-Heinz: Dem Erfolg Flügel verleihen; In: Salesbusiness - Das Entscheidermagazin; 11. Jahrgang, Ausgabe Dezember 2001, Heft 12; S. 58 f.

³¹ vgl. Mohn, Reinhard: Ein Plädoyer für kooperative Führung; In: Personalmagazin, Ausgabe 12/2001, S. 12

³² vgl. Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang: Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen; Luchterhand Verlag, Berlin, 1997; S.104

³³ vgl. Faller, Peter; Witt, Dieter (Hrsg.): Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft: Dienstprinzip und Erwerbsprinzip; Sonderdruck; Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

ist von Fall zu Fall zu entscheiden und es können keine allgemeinen Empfehlungen gegeben werden. Auch auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen kann die Unternehmensrechtsform Einfluss haben. So bietet eine entsprechende Gestaltung der Rechtsform u.a. die Partizipation an Haftung und auch finanziellem Erfolg für die Beteiligte bzw. Mitarbeiter. Aufgrund der Kürze der Abhandlung soll auf diese Thematik hier nicht tiefer eingegangen werden.

2.2 Konzept zur Personalplanung

Da gerade bei jungen Unternehmen als auch kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Personalplanung eine entscheidender „Competitive Advantage“ sein kann, soll auf diesen speziell auf den nächsten Seiten eingegangen werden.

2.2.1 Gründer und Team bei Start Up Unternehmen

Den Fähigkeiten und dem Wissen des oder der Gründer kommt bei der Unternehmensplanung entscheidende Bedeutung zu, da zu 90 % Managementfehler die Ursache von Unternehmenskrisen oder Pleiten sind.³⁴ Gerade in der Anfangszeit eines Unternehmens wird der „stark am Ergebnis orientierte Macher“ gebraucht. Zu einem späteren Zeitpunkt sind „völlig andere Fähigkeiten gefordert“.³⁵ Bei der Zusammensetzung eines Gründungsteams ist grundsätzlich durch alle Entwicklungsphasen auf unterschiedliche Punkte zu achten:

Neben den fachlichen Komponenten wie umfangreichem Fachwissen und kaufmännischem Verständnis wird oft ein hohes Maß an Berufs- und Lebenserfahrung erforderlich. Führungsqualitäten und Menschenkenntnis sind nicht nur in Bezug auf Mitarbeiter wichtig, sondern sind auch für den Kontakt nach außen wichtig.

Verständnis von wirtschaftlichen Abläufen, verkäuferisches Talent, Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen sind erforderlich, um auch längere erfolglose Durststrecken durchstehen zu können.³⁶

Wichtig erscheint neben der interdisziplinären Zusammensetzung der Ausbildungshintergründe der Teammitglieder eine ausgewogene Alterstruktur. Hierbei

³⁴ vgl. Schießl, Alois: „Zu 90 % sind Managementfehler schuld“; In: Passauer Neue Presse (VBB); Ausgabe Nr. 42, 19.02.02, S. 5

³⁵ Adizes, Ichak: Die Adizes-Methode; Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München, 1995; S. 70

³⁶ vgl. Merz, Jörg: Diplomarbeit, Thema: Erstellung eines Business Plans zur operativen und strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung; Fachhochschule Esslingen, Fachbereich Betriebswirtschaft; November 1997, 2.1

können sogenannte Businessangels, welche neben finanzieller Hilfe auch Erfahrung und Know-how mitbringen, sinnvoll sein. Bei häufig auftretenden Schnittstellenproblematiken kann Interdisziplinarität im Team ein entscheidender Vorteil sein. Diese findet auch in der Managementforschung bereits Anwendung.^{37 38} Die Vorteile eines solchen Teams zeigen sich oft erst in auftretenden Krisensituationen. Die verschiedenen Erfahrungen, Meinungen und Motivationen können eine Bereicherung und gleichzeitige Überlebensgarantie für ein Unternehmen sein. Vorteilhaft ist auch, wenn sich Mitglieder schon besser kennen und schon zusammen Projekte durchgeführt haben. Dies minimiert Konfliktsituationen in der Anfangszeit und verbessert die Chancen auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die Grundfrage des Personalmanagements ist die Frage, warum und wann der oder die Gründer überhaupt Personal benötigen. Dieser Fall tritt ein, wenn der oder die Gründer qualitativ oder quantitativ der Arbeit nicht mehr gewachsen sind.³⁹

Personal stellt meist die entscheidende Variable für den Erfolg eines Unternehmens dar. Der „Produktionsfaktor Arbeit“ wird immer mehr als wertvollste und entscheidende Ressource der Unternehmung angesehen.⁴⁰ Die weltweit führende Strategieberatung McKinsey und auch andere Unternehmen und Organisationen riefen aufgrund der immer mehr verkürzten Lebensarbeitszeit, technologischen Modernisierung und sinkenden Geburtenraten sogar einen sogenannten „WAR FOR TALENTS“ aus, was die Engpässe in Bezug auf bestimmtes Personal beschreiben soll.⁴¹ Bei Dienstleistungsunternehmen ist dieser Effekt verständlicherweise noch stärker zu beobachten als im produzierenden Gewerbe. 75 % aller Unternehmen dieses Bereiches berichten hierbei über Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung.⁴² Mit der Beschäftigung von Mitarbeitern hat sich der oder die Gründer gleichzeitig mit einem entstehenden Koordinationsproblem zu befassen, das sich aus der Delegation von

³⁷ vgl. Withauer, Klaus F.: Fitness der Unternehmung - Management von Dynamik und Veränderung; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000; S. 81 f.

³⁸ vgl. Nolte, Heike : Organisation – Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung ; Oldenbourg Verlag, München – Wien, 1999, S. 2 f.

³⁹ vgl. Dowling, Michael/Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement; Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2002, S. 205

⁴⁰ vgl. Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre; Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 8.Auflage, 1994, S.223

⁴¹ vgl. Horx-Strathern, Oona/Horx Matthias (Zukunftsinstitut)/Gaspar, Claudia (GfK): Was ist Wellness? – Anatomie und Zukunftsperspektiven des Wohlfühl-Trends; Eine Publikation des Zukunftsinstituts von Matthias Horx in Zusammenarbeit mit der GfK Marktforschung; www.zukunftsinstitut.de, S. 19

⁴² vgl. o.V.: Firmen: Kaum geeignete Bewerber; Passauer Neue Presse (VBB): Ausgabe 268, 20.11.01, S. 10

Aufgaben ergibt.⁴³ Ebenso ist auf klare und aktuelle Kommunikation im Team zu achten, um Missverständnisse bei Zielen und Vorgehensweisen zu vermeiden.⁴⁴

Bei der *Auswahl der Mitarbeiter* für das Unternehmen ist in der frühen Phase von essentieller Bedeutung, dass diese eigenständig handeln können und wollen. Eigeninitiative, Kreativität, Gründergeist und Motivation sind Eigenschaften, die Voraussetzung sind für eine erfolgreiche Entwicklung eines jungen Unternehmens.⁴⁵ Im Gegenzug haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, eigene Vorstellungen einzubringen, Visionen zu realisieren und sich selbst zu verwirklichen. Wie in anderen Bereichen eines jungen Unternehmens liegen auch hier Chancen und Risiken nahe beieinander. So stehen z.B. schnelle Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der flacheren Hierarchien einem weniger sicheren Arbeitsplatz gegenüber.

2.2.2 Personalbedarfsermittlung

„Die Personalbedarfsplanung ist zunächst diejenige Funktion, die festlegt, welche Mitarbeiter zu welcher Zeit, an welchem Ort, in welcher Anzahl und Qualifikation benötigt werden.“⁴⁶ Hierbei errechnet man den Bruttoperonalbedarf von welchem man den momentanen Personalbestand subtrahiert. Man erhält den Nettopersonalbedarf, welchen es zu akquirieren gilt. Personalbedarfsplanung erfolgt durch intuitive oder mathematische Verfahren.⁴⁷

Die Qualifikationen der Mitunternehmer bzw. der Mitarbeiter sollten bei den jeweiligen Unternehmen möglichst in den Fachbereichen und/oder Betriebswirtschaft angesiedelt sein. Mit zunehmender Größe des Unternehmens ist eine größere Spezialisierung und Abtrennung der verschiedenen Bereiche möglich. Auf diese Thematik wird jedoch hier nicht näher eingegangen.

⁴³ vgl. Dowling, Michael/Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement; Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2002, S.186 ff.

⁴⁴ vgl. Kröger, Fritz; Träm, Michael; Vandenbosch, Marianne: Wachsen wie die Sieger; Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1999; S. 45 ff.

⁴⁵ vgl. o.V.: Innovation ist der Schlüssel zur Zukunft; In: Passauer Neue Presse (VBB), Ausgabe Nr. 18, 22.01.02, S. 5

⁴⁶ Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 5. Auflage, 1994, S. 110

⁴⁷ vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 5. Auflage, 1994, S. 112

2.2.3 Personalbeschaffung für Jungunternehmen

Liegt ein Netto-Personalbedarf bzw. eine Unterdeckung des Personals in quantitativer, qualitativer, zeitlicher oder räumlicher Hinsicht vor, so bedarf es Maßnahmen zur Personalbeschaffung. Die Personalbeschaffung hängt genauso wie deren Maßnahmen u.a. vom Arbeitsmarkt selbst ab. Bei einem entspannten Arbeitsmarkt muss das Unternehmen kaum Eigeninitiative ergreifen, da das Angebot an Arbeitskräften ausreichend groß ist. Je angespannter der Arbeitsmarkt ist bzw. umso knapper qualifiziertes Personal wird, desto gezielter müssen die Unternehmen auf die einzelnen Personen zugehen.

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit von interner und externer, aktiver und passiver Personalbeschaffung. Bei der *internen Personalbeschaffung* wird die zu besetzende Stelle mit einem Mitarbeiter besetzt. Im Falle der *externen Personalbeschaffung* wirbt man Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens an, die bisher nicht für das Unternehmen gearbeitet haben. Die Unterscheidung zwischen *passiver und aktiver Personalbeschaffung* begründet sich auf das Engagement, das das Unternehmen hierbei anbietet. Bei ersterem wird lediglich auf offene Stellen hingewiesen, z. B. durch Stellenanzeigen, im zweiten Fall versucht man durch sog. Recruiting-Veranstaltungen, Personalberater, Workshops und ähnliches das gewünschte Personal anzusprechen. Das Image spielt hier eine entscheidende Rolle.⁴⁸

Bei jungen Unternehmen fällt die interne Personalbeschaffung aufgrund geringer Mitarbeiterzahl weg. Es bleibt somit nur der *externe und hier speziell der aktive Weg*, um an das gewünschte Personal zu kommen. Die Beschaffung über Internetstellenbörsen und -ausschreibungen stellt hierbei einen effizienten Weg dar. Die passive Personalbeschaffung ist für Unternehmen mit einem großen Bekanntheitsgrad einfacher und angebrachter. Die damit einhergehenden Nachteile bei externer Beschaffung (z. B. mangelnde Beurteilungsmöglichkeiten, Vertrautheit usw.) kann durch entsprechende *Praktikantenprogramme* zumindest abgemildert werden. Eine damit einhergehende Erhöhung des Bekanntheitsgrades sollte sich auch auf die zukünftige Beschaffungspolitik positiv auswirken. Gleichzeitig soll durch die Beschäftigung von Praktikanten versucht werden, kompetente und engagierte Kräfte zu finden, die auch bereit sind, unternehmerische Risiken mitzutragen, Initiative zu ergreifen und

⁴⁸ vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 5. Auflage, 1994, S. 138 ff.

Verantwortung zu übernehmen. Dies ist bei einer längeren Zusammenarbeit leichter zu erkennen, als bei einem alleinigen Vorstellungsgespräch eines Bewerbers. Die Einarbeitung in das Unternehmen kann bei einer Übernahme auch signifikant kürzer erfolgen, da der zukünftige Mitarbeiter bereits als Praktikant das Unternehmen kennen gelernt hat. Außerdem ist die Beschäftigung von Praktikanten und Werkstudenten vom Kostenstandpunkt gesehen interessant. Wie also leicht zu erkennen ist, stellt die Beschäftigung von Studenten oder Schülern sowohl für diese als auch das Unternehmen eine sehr geeignete Methode dar, um den Erwartungen beider Seiten gerecht zu werden.

2.2.4 Personaleinsatz

Bei der Personalplanung ist das vorhandene Personal den entsprechend anfallenden Tätigkeiten zuzuordnen. Dabei sind Punkte wie *Anforderung* der Tätigkeit, *Fähigkeiten* und *Bedürfnisse* des Mitarbeiters zu berücksichtigen.

Bei Jungunternehmen ist es wichtig, die entscheidenden Kompetenzen möglichst schnell abdecken zu können. Zu Beginn der unternehmerischen Aktivitäten können einzelne Leistungen und Kompetenzen auch (z.B. in Form von Beratung und/oder Outsourcing verschiedener Bereiche) zugekauft werden.

2.2.5 Personalmotivation und -honorierung bei Unternehmensgründungen

Um überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse zu fördern ist die Motivation des Personals ein ausschlaggebender Punkt. Zur Motivierung können ein Vielzahl von Instrumenten sinnvoll sein. Man unterscheidet hierbei *materielle und immaterielle Instrumente*. Unter ersterem versteht man Entgelt- und Sozialleistungspolitik, unter letzterem Aspekte wie Beförderungspolitik, Arbeitsbedingungen und Führungsstil.

Auf eine Diskussion über intrinsische und extrinsische Motivation von Mitarbeitern wird an dieser Stelle verzichtet. Dies kann an anderer Stelle nachgelesen werden.⁴⁹

In der Gründungsphase von Unternehmen ist beim Gründer (-Team) meist überdurchschnittlich viel intrinsische Motivation zu beobachten. Materielle Anreize können hier meist noch nicht geleistet werden.

⁴⁹ nachzulesen z.B. bei: Witt, Dieter: Qualitätspotenzial Mitarbeiter: Leistungsdruck und Motivation; In: Bottler, Jörg/Witt, Dieter (Hrsg.): Qualität in Großhaushalten – Luxus oder Notwendigkeit?; Hohengehren 1999

Zu einem späteren Zeitpunkt kann eine leistungsorientierte Vergütungsstruktur, d.h. der Aufteilung zwischen Grundgehalt und variablen Vergütungskomponenten sinnvoll sein. In der Praxis unterscheidet man drei Arten von Vergütung:

- Kurzfristige variable Vergütung (Jahresbonus)
- Langfristige variable Vergütung (mehrjährige Berechnungsmodelle)
- Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

Diese Punkte, neben den bereits erwähnten, sollen sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Unternehmensziele auch nach angelaufenen Geschäftsbetrieb verfolgen.⁵⁰

Eine zu einseitig orientierte Verwendung von Motivierungsinstrumenten, z.B. in Form von reiner Erfolgsorientierung bei der Vergütung ist nicht sinnvoll, da hier tätige Fachkräfte meist nicht ausschließlich über dieses Instrument zu motivieren sind. Die Entlohnung ist hier mehr als Hygienefaktor zu betrachten, welcher zwar Unzufriedenheit verhindert aber auch nicht zwingend Zufriedenheit schafft.

2.2.6 Personalerhaltung und -entwicklung

Hier sollen die Mitarbeiter dazu bewogen werden, beim Unternehmen zu bleiben und dauerhaft die geforderten Anforderungen zu erfüllen. Gerade bei Schlüsselpersonen, d.h. bei Mitarbeitern die entscheidendes Know-how auf sich vereinen ist eine langfristige Einbindung und Beteiligung am Unternehmen notwendig. Bei Verlassen des Unternehmens von solchen Schlüsselpersonen kann die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens ernsthaft bedroht sein. Eine langfristige Planung und Zusammenarbeit mit diesen Mitarbeitern ist somit ein strategischer Erfolgsfaktor.

2.2.7 Personalfreistellung

Die Grundsätze der Personalpolitik sollten immer klar formuliert und schriftlich fixiert sein. Die Offenlegung der Beweggründe für diese Richtlinien sollten allen Mitarbeitern zugänglich und verständlich gemacht werden. Ein Forderung guter Personalpolitik an diese Grundsätze ist u.a. Kontinuität. Dies ermöglicht Glaubwürdigkeit und Chancengleichheit und trägt erheblich zur Vertrauensbildung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern bei.⁵¹ Trotzdem kann es nötig werden, Personal bei stagnierenden oder

⁵⁰ vgl. Kleiner, Marco: Ziele und Anreize für Mitarbeiter; In: Personalmagazin, Ausgabe 12/2001, S. 52 ff.

⁵¹ vgl. Witt, Dieter: Grundsätze, personalpolitische; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 2; Verlag Moderne Industrie

rückläufigen Umsätzen oder bei nicht erreichten Leistungszielen freizusetzen. Dies sollte möglichst sozialverträglich geschehen. Eine Milderung der Freisetzung scheinen Maßnahmen, wie rechtzeitiger Abbau im Rahmen der natürlichen Fluktuation, Ausgleich von Personalausfällen durch bezahlte Überstunden und nicht durch Neueinstellungen (Modell eines Arbeitszeitkontos wäre hier denkbar) oder das Ermöglichen einer Übernahme des Personals durch einen anderen Betrieb, zu bieten.

3 Fazit und Schlussbetrachtung

Abschließend lässt sich feststellen, dass bei der Gestaltung einer Organisation neben den externen Einflüssen der Branche, der Konkurrenz und der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Alter und die Größe eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung für die Organisationsentwicklung sind. Hierbei können die Konzepte von größeren und gewachsenen Unternehmen i.d.R. nicht einfach eins zu eins übernommen werden. Eine genaue Überprüfung der angeführten allgemeinen Aspekte ist zusätzlich von Fall zu Fall vorzunehmen. Es obliegt der Geschäftsführung, eine junges und/oder kleines/mittleres Unternehmen entsprechend organisatorisch so zu gestalten, dass eine effektive und effiziente operative Tätigkeit des Unternehmens in Gegenwart und auch mit zunehmender Größe gewährleistet ist.

4 Literatur

- Adizes, Ichak: Die Adizes-Methode; Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München, 1995
- Baumgarten, Reinhard: Betriebliche Führungsstile – Eine Untersuchung zur Typologie und Effizienz von Führungsstilen; Dissertationsarbeit; TU Berlin; 1974; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000
- Biehal, Franz; Karner, Günther (Hrsg.): Gratwanderung Change Management; Luchterhand Verlag, Neuwied, 2000
- Binder, Thomas: Skriptum „Organisations- und Veränderungsmanagement“, MBA Entrepreneurial Management; WS 2004/05
- Doppler, Klaus: Der Change Manager; Campus Verlag Frankfurt, 2003
- Dowling, Michael/Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement; Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2002
- Droege & Comp.: Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich; Campus Verlag, Frankfurt, 1995
- Faller, Peter; Witt, Dieter (Hrsg.): Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft: Dienstprinzip und Erwerbsprinzip; Sonderdruck; Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Frese, Erich: Grundlagen der Organisation; Gabler Verlag, Wiesbaden, 7.Auflage, 1998
- Gareth, Morgan: Images of Organization. SAGE Publications, Newbury Park, London, 1996
- Glasl, Friedrich; Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management; 3., überarbeitete und erweiterte Auflage; Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien, 2004
- Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang: Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen; Luchterhand Verlag, Berlin, 1997
- Hentze, J./Brose P.: Personalführung; UTB – Verlag, Stuttgart; 1986; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000
- Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre; Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 8.Auflage, 1994

-
- Horx-Strathern, Oona/Horx Matthias (Zukunftsinstitut)/Gaspar, Claudia (GfK): Was ist Wellness? – Anatomie und Zukunftsperspektiven des Wohlfühl-Trends; Eine Publikation des Zukunftsinstituts von Matthias Horx in Zusammenarbeit mit der GfK Marktforschung; www.zukunftsinstitut.de
 - Kleiner, Marco: Ziele und Anreize für Mitarbeiter; In: Personalmagazin, Ausgabe 12/2001
 - Koch, Zacharias: Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2001
 - Kröger, Fritz; Träm, Michael; Vandenbosch, Marianne: Wachsen wie die Sieger; Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1999
 - Lorenz, Karl-Heinz: Dem Erfolg Flügel verleihen; In: Salesbusiness - Das Entscheidermagazin; 11. Jahrgang, Ausgabe Dezember 2001, Heft 12
 - Merz, Jörg: Diplomarbeit, Thema: Erstellung eines Business Plans zur operativen und strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung; Fachhochschule Esslingen, Fachbereich Betriebswirtschaft; November 1997
 - Meyer, Friedrich; Stopp, Udo: Betriebliche Organisationslehre; expert Verlag, Stuttgart, 12. Auflage, 1991
 - Mohn, Reinhard: Ein Plädoyer für kooperative Führung; In: Personalmagazin, Ausgabe 12/2001
 - Nerdinger, Friedemann W./von Rosenstiel, Lutz: Führung in kritischen Zeiten - Sind deutsche Manager für die Zukunft gerüstet?; In: Psychologie heute, Ausgabe Dezember 1993
 - Nolte, Heike : Organisation – Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung ; Oldenbourg Verlag, München – Wien, 1999
 - Nuissl, Ekkehard: Einrichtungen leiten, führen, managen; Blattsammlung (wie ausgegeben im Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000); zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000
 - Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit; Oldenbourg Verlag, München, Wien, 5. Auflage, 1994
 - o.V.: Innovation ist der Schlüssel zur Zukunft; In: Passauer Neue Presse (VBB), Ausgabe Nr. 18, 22.01.02

-
- o.V.: Firmen: Kaum geeignete Bewerber; Passauer Neue Presse (VBB): Ausgabe 268, 20.11.01
 - Scheer, August-Wilhelm; Abolhassan, Ferri; Jost, Wolfram; Kirchmer, Mathias (Hrsg.): Change Management im Unternehmen; Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003
 - Schießl, Alois: „Zu 90 % sind Managementfehler schuld“; In: Passauer Neue Presse (VBB); Ausgabe Nr. 42, 19.02.02
 - Stroebe, R./Stroebe, G.: Führungsstile; Sauer - Verlag GmbH, Heidelberg; 1979; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000
 - Schulz, Hans-Joachim: Führungsstile und Unternehmenskultur – Ein Thema für Betriebsräte?; Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (Hrsg.); November 1990; zitiert bei: Mitschrift: Seminar „Erwachsenenbildung“, TU München Weihenstephan, Frau Dr. Schroll-Decker, SS 2000
 - Thommen/Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 1998
 - Withauer, Klaus F.: Fitness der Unternehmung - Management von Dynamik und Veränderung; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
 - Witt, Dieter: Betriebsorganisation; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 1; Verlag Moderne Industrie
 - Witt, Dieter: Grundsätze, personalpolitische; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 2; Verlag Moderne Industrie
 - Witt, Dieter: Qualitätspotenzial Mitarbeiter: Leistungsdruck und Motivation; In: Bottler, Jörg/Witt, Dieter (Hrsg.): Qualität in Großhaushalten – Luxus oder Notwendigkeit?; Hohengehren 1999
 - Witt, Dieter: Ziele in Betrieben; Sonderdruck aus „Personal-Enzyklopädie“ Band 3; Verlag Moderne Industrie
 - Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Verlag Vahlen, München, 19. Auflage, 1996

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einliniensystem mit Variante Stabliniensystem	6
Abbildung 2: Mehrliniensystem.....	7