

Fachbuch zum Kurs
Geprüfter Betriebswirt IHK

Unternehmensaufbau und
Entwicklung

von

Saskia Stromitzki

Geprüfte Betriebswirtin IHK

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| EINLEITUNG | 6 |
| 1. UNTERNEHMENSFORMEN UND IHRE RECHTLICHEN KONSEQUENZEN | 7 |
| 1.1 Auswahlkriterien für die Rechtsform | 7 |
| 1.2 Personengesellschaften..... | 11 |
| 1.2.1 Einzelunternehmen..... | 11 |
| 1.2.2 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) | 14 |
| 1.2.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG) | 16 |
| 1.2.4 Kommanditgesellschaft (KG)..... | 23 |
| 1.2.5 Stille Gesellschaft | 25 |
| 1.2.6 Personengesellschaften im Überblick..... | 27 |
| 1.3 Kapitalgesellschaften | 28 |
| 1.3.1 Die Aktiengesellschaft (AG) | 29 |
| 1.3.2 KGaA | 34 |
| 1.3.3 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | 36 |
| 1.3.4 Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) | 40 |
| 1.3.5 Kapitalgesellschaften im Überblick..... | 41 |
| 2. UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND UNTERNEHMENS- ORGANISATION | 44 |
| 2.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und dem Aufbau der Organisation | 46 |
| 2.2 Informationsquellen für strategische Veränderungen..... | 46 |
| 2.2.1 Managementinformationssysteme..... | 47 |
| 2.2.2 Controlling | 48 |
| Operatives Controlling | 48 |
| Strategisches Controlling..... | 49 |
| Organisationscontrolling..... | 50 |
| Projektcontrolling..... | 50 |
| Der Planungs-, Zielbildungs- und Steuerungsprozess..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 Unternehmensorganisationsformen | 51 |
| Einliniensystem und Mehrliniensystem | 53 |
| Stablinienorganisation | 55 |
| Spartenorganisation | 57 |
| Matrixorganisation | 59 |
| 2.4 Unternehmensorganisation auf strategischer Ebene | 60 |
| 2.4.1 Die Anzahl der Führungskräfte und Hierarchieebenen | 62 |
| 2.4.2 Konzernorganisation | 63 |
| 3. UNTERNEHMENSENTWICKLUNG | 69 |
| 3.1 Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung | 69 |
| 3.2 Ziele der Entwicklung | 70 |
| 3.2.1 Effektivität und Effizienz | 70 |
| 3.2.2 Ethik und Humanorientierung | 71 |
| 3.2.3 Ethik in der Praxis | 71 |
| Corporate Governance Codex | 73 |
| Das Unternehmensleitbild | 74 |
| Die Unternehmenskultur | 74 |
| 3.2.4 Mitarbeiter als Humankapital | 76 |
| 3.3 Integration der verschiedenen Ziele | 77 |
| 3.4 Der Prozess der Unternehmensentwicklung | 81 |
| 3.4.1 Modelle des Wandels | 82 |
| 3-Phasen-Modell nach Lewin | 83 |
| Dynamische Organisationsentwicklung | 83 |
| Knowledge Management | 85 |
| 3.4.2 Widerstände im Organisationsentwicklungsprozess | 86 |
| Die sieben Phasen des Change-Management-Prozesses | 86 |
| Aktive und passive Widerstandsformen | 88 |
| 4. UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE | 90 |
| 4.1 Legale Kooperationen | 91 |
| 4.1.1 Freiwillige Zusammenarbeit und Verbände | 91 |
| 4.1.2 Die Gründung eines Joint Ventures | 92 |
| 4.1.3 Konsortien | 93 |

| | |
|--|------------|
| 4.2 Wettbewerbs- und Kartellrecht | 94 |
| 4.2.1 Das Sekundärrecht der EU | 94 |
| 4.2.2 Kartell und Kartellverbot..... | 97 |
| 4.2.3 Verbotenes Verhalten marktbeherrschender Unternehmen | 100 |
| 4.2.4 Unternehmenskonzentration und Zusammenschlusskontrolle..... | 103 |
| Ministererlaubnis | 104 |
| 4.2.5 Rechtsfolgen von Kartellrechtsverstößen..... | 105 |
| Vergangene Verfahren gegen Kartelle..... | 106 |
| 4.3 Konzentration | 108 |
| 4.3.1 Fusion (Verschmelzung) | 108 |
| 4.3.2 Spaltung | 109 |
| 4.3.3 Arbeitsrechtliche Folgen bei einem Betriebsübergang..... | 111 |
| 4.3.4 Die Societas Europaea oder SE als Gesellschaftsform | 113 |
| | |
| 5. INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN (IUK).. | 116 |
| | |
| 5.1 Bedeutung der IuK für die Unternehmensorganisation | 117 |
| Cloud Computing..... | 117 |
| Datenbanksysteme | 118 |
| Computer Integrated Manufacturing | 118 |
| Die RFID-Technik..... | 120 |
| Supply Chain Management und Efficient Consumer Response..... | 120 |
| 5.1.1 Ein Informations- und Kommunikationskonzept erstellen..... | 122 |
| 5.1.2 Informations- und Kommunikationstechnologie | 125 |
| 5.1.3 Kosten und Risiken von Informationssystemen..... | 126 |
| | |
| 5.2 Technologische Entwicklungen und ihre Auswirkungen – Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft | 128 |
| Internet der Dinge und Industrie 4.0..... | 129 |
| Big Data..... | 132 |
| Gaia-X | 133 |
| Künstliche Intelligenz | 134 |
| Robotik..... | 141 |
| Blockchain | 144 |
| | |
| 5.3 Planung des Einsatzes | 146 |
| 5.3.1 Monetäre und nicht-monetäre Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen..... | 146 |
| Statische Verfahren | 148 |
| Dynamische Verfahren..... | 149 |
| Nicht-monetäre Verfahren – die Nutzwertanalyse | 150 |
| 5.3.2 Inhouse-Betrieb oder Outsourcing..... | 153 |

| | |
|--|------------|
| 5.3.3 Häufige Fehler bei der Einführung neuer Technologien..... | 155 |
| 5.3.4 Phasenmodell und Konzepterstellung..... | 156 |
| 5.4 Datenschutz: Bundesdatenschutzgesetz und Datenschutzgrundverordnung | 158 |
| 6. PROJEKTMANAGEMENT | 167 |
| 6.1 Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement..... | 169 |
| 6.1.1 Stabs-Projektorganisation | 170 |
| 6.1.2 Matrix-Projektorganisation..... | 171 |
| 6.1.3 Reine Projektorganisation..... | 172 |
| 6.2 Gremien, Instanzen und Rollen im Projekt..... | 173 |
| 6.3 Projektablauf | 179 |
| 6.4 Die Netzplantechnik | 196 |
| 6.5 Die Meilensteintechnik | 201 |
| 7. VIEL ERFOLG! – ODER: VERHALTEN IN DER PRÜFUNG..... | 204 |
| 8. ÜBUNGSAUFGABEN | 207 |
| 9. LÖSUNGEN..... | 211 |
| INDEX..... | 222 |
| QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS | 226 |

Einleitung

Wer ein Unternehmen gründen möchte, muss sich mit einer Vielzahl an Entscheidungen beschäftigen. Eine davon, ist die Wahl der richtigen Rechtsform. Zwar kann eine Rechtsform auch zu einem späteren Zeitpunkt noch geändert werden, doch dies kann mit großem Aufwand und erheblichen Kosten verbunden sein. Daher ist es wichtig, eine durchdachte Entscheidung für eine Rechtsform zu treffen. In diesem Buch beschäftigen wir uns daher zunächst mit den verschiedenen Rechtsformen und den Konsequenzen, die mit jeder einzelnen verbunden sind.

Eine weitere wichtige Überlegung beim Aufbau eines Unternehmens ist, sich für eine Art der Organisation zu entscheiden, die dem geplanten Unternehmen am besten dient. In diesem Buch lernen Sie verschiedene Möglichkeiten kennen, diese Organisation eines Unternehmens zu gestalten. Außerdem lernen Sie, weshalb und wie sie sich im Laufe der weiteren Entwicklung des Unternehmens verändern kann und oft auch verändern sollte. Die Globalisierung der Märkte macht das Wirtschaftsleben immer komplexer. Die Unternehmensstruktur muss sich diesen Veränderungen anpassen und das immer wieder aufs Neue, sowohl in Bezug auf den Aufbau der Unternehmung als auch bezogen auf die Abläufe. Außerdem soll die Unternehmensorganisation dazu beitragen, die langfristige Strategie des Unternehmens umzusetzen. Auch Unternehmenszusammenschlüsse oder Spaltungen können dazu dienen, die langfristige Strategie umzusetzen, daher werden wir uns auch damit befassen.

Ein weiterer Schwerpunkt dieses Buches liegt auf dem Projektmanagement. Da sich die Unternehmensorganisation sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation laufend anpassen muss und auch sonst immer wieder Dinge im Unternehmen eingeführt oder verändert werden müssen, gibt es das Projektmanagement. Auf diese Weise können Veränderungen strukturiert geplant und durchgeführt werden.

Für alle diese Aufgaben und Veränderungsprozesse braucht es klare, aufbereitete Informationen, die an die zuständigen Stellen bzw. Mitarbeiter weitergegeben werden müssen. Daher sind Informations- und Kommunikationstechnologien ebenfalls Gegenstand dieses Buches. Gleichzeitig können sie auch der Anstoß für eine solche Veränderung sein, wenn etwa Robotik und Künstliche Intelligenz in Zukunft im Unternehmen eingesetzt werden sollen, um Prozesse besser zu gestalten. Mit dem besonderen Nutzen und den Herausforderungen, die mit dem Einsatz solcher neuer Technologien verbunden sind, beschäftigen wir uns ebenfalls.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten dieses Buches!

Saskia Stromitzki

1. Unternehmensformen und ihre rechtlichen Konsequenzen

Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre beschäftigen wir uns sehr intensiv mit der Weiterentwicklung und Optimierung von Unternehmen. Aber eigentlich müssen wir noch einen Schritt davor beginnen – bei der Gründung eines Unternehmens. Wie Sie aus anderen Fachbereichen wahrscheinlich schon wissen, müssen Sie sich zu verschiedenen Themen Gedanken machen, wenn Sie ein Unternehmen gründen möchten und verschiedene Entscheidungen treffen. An erster Stelle steht die Unternehmensidee, gefolgt von einer Markt- und Umfeldanalyse und einem Businessplan. Sie müssen sich außerdem Gedanken darüber machen, wie Sie Ihr Unternehmen finanzieren können und welchen Standort Sie wählen sollten. Das alles sind Entscheidungen mit langfristigem Charakter, die sich nicht so leicht wieder revidieren lassen. Außerdem müssen Sie sich zusätzlich noch um eine sehr wichtige Sache Gedanken machen – welche Rechtsform für Ihre Unternehmung wohl am besten geeignet wäre. Zur Auswahl stehen verschiedene Möglichkeiten, die sich in die zwei großen Oberkategorien Personen- und Kapitalgesellschaften unterteilen lassen. Beide haben verschiedene Vor- und Nachteile und die jeweiligen Formen wie AG und GmbH haben unterschiedliche Gesichter, selbst wenn sie zu einer Kategorie gehören. Wir betrachten nun für die verschiedenen Rechtsformen die Voraussetzungen zur Gründung, die Art wie und von wem das Unternehmen geführt wird, wie Gewinn und Verlust verteilt werden und besonders wichtig welche Form der Haftung in der jeweiligen Rechtsform zu beachten ist. Auf diese Weise lernen Sie, die rechtlichen Konsequenzen Ihres unternehmerischen Handelns einzuschätzen. Legen wir los!

1.1 Auswahlkriterien für die Rechtsform

Bevor wir uns in die verschiedenen Rechtsvorschriften zu den einzelnen Rechtsformen stürzen, sollten wir uns einige generelle Kriterien bewusst machen, anhand derer man die Auswahl der Rechtsform treffen sollte. Wenn Sie ein Unternehmen gründen wollen oder im späteren Verlauf darüber nachdenken, die Rechtsform zu wechseln, weil Ihr Unternehmen z.B. stärker gewachsen ist als ursprünglich gedacht, geben diese Kriterien Ihnen eine generelle Richtung vor, welche Rechtsform sich für Sie und Ihr Unternehmen anbietet.

Verbraucher oder Unternehmer?

Zunächst möchte ich aber noch die Unterscheidung voranstellen, was überhaupt unter einem Unternehmer zu verstehen ist und wie er sich von einem Verbraucher unterscheidet. Denn nur Unternehmer gründen und führen Unternehmen.

§ 13 BGB Verbraucher

Verbraucher ist jede natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu Zwecken abschließt, die überwiegend weder ihrer gewerblichen noch ihrer selbständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden können.

§ 14 Unternehmer

(1) Unternehmer ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.

(2) Eine rechtsfähige Personengesellschaft ist eine Personengesellschaft, die mit der Fähigkeit ausgestattet ist, Rechte zu erwerben und Verbindlichkeiten einzugehen.

Leitung und Kontrolle

Die Möglichkeiten, das Unternehmen zu leiten und zu kontrollieren, sind von einer Rechtsform zur anderen höchst unterschiedlich. Bei einigen Rechtsformen obliegt die Leitung des Unternehmens dem Eigentümer und Gründer oder einer Gruppe von Gründern, während in anderen Formen angestellte Manager das Unternehmen führen und der eigentliche Gründer nur noch eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten hat. Insofern müssen Sie sich bei der Gründung eines Unternehmens zunächst überlegen, ob Sie alleine oder gemeinsam mit anderen Menschen ein Unternehmen gründen möchten. Und ob und wenn ja in welchem Ausmaß Sie die Leitung und Kontrolle innehaben möchten, bzw. ob Sie bereit sind, diese mit den anderen Gründern zu teilen.

Haftung

Auch die Haftung ist in den verschiedenen Rechtsformen sehr unterschiedlich geregelt. Unterschieden werden allgemein Personengesellschaften und juristische Personen, die auch als Kapitalgesellschaften bezeichnet werden.

Das Prinzip der unbeschränkten Haftung bedeutet, dass eine Person mit ihrem gesamten Vermögen für ihre Verbindlichkeiten haftet. Das gemeinsame Merkmal der Personengesellschaften ist daher, dass die Unternehmer sowohl mit ihrem Betriebs- als auch ihrem Privatvermögen haften. Eine Ausnahme bilden nur die Kommanditisten in der KG, die wir uns später noch genauer ansehen werden.

Für juristische Personen gilt dagegen, dass es sich um rechtliche Gebilde handelt, die eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen. Sie haften mit ihrem Betriebs- und Geschäftsvermögen, nicht aber mit dem privaten Vermögen der Eigenkapitalgeber. Als Gründer kann man somit durch die Gründung einer Kapitalgesellschaft zumindest das eigene Privatvermögen vor dem Zugriff von Gläubigern schützen. Der Gründer haftet nur mit seiner per Satzung oder Vertrag festgelegten Eigenkapitaleinlage.

Wenn Sie Ihr Unternehmen gründen, sollten Sie vorher eine realistische Einschätzung des Risikos durchführen. Und Sie sollten sich über Ihre eigene Risikobereitschaft im

Klaren sein, denn jeder Mensch ist anders. Wenn Sie nachts nicht mehr schlafen können, weil Sie fürchten Ihr Haus zu verlieren, stimmt an der Basis etwas nicht. Entweder sollten Sie Ihre Geschäftsidee überdenken, oder Ihre Unternehmensform.

Finanzierungsmöglichkeiten

Die Frage der Haftung hat allerdings auch eine zentrale Bedeutung für die Frage nach den Finanzierungsmöglichkeiten. Bei Personengesellschaften stehen zur Eigenfinanzierung nur einige oder wenige Personen als Eigenkapitalgeber zur Verfügung, während die AG mitunter auf Hunderte oder Tausende von Aktionären zurückgreifen kann, die ihr das notwendige Eigenkapital verschaffen.

Je schlechter die Möglichkeiten sind, Eigenkapital zu beschaffen, desto mehr ist ein Unternehmen davon abhängig, sich Fremdkapital zu verschaffen. Verfügt z.B. ein Einzelunternehmer über ein größeres Vermögen und über ein wertvolles Haus und gründet ein Einzelunternehmen, dürfte seine Bonität bei der Bank sehr gut sein. Denn diese kann im Falle einer Zahlungsunfähigkeit auf dieses Privatvermögen zugreifen, welches ihr als Sicherheit dient.

Kleine Kapitalgesellschaften haben es dagegen tendenziell schwerer, einen Kredit bei der Bank zu bekommen, da sie nur mit ihrem Geschäftsvermögen haften. Hier kann es sein, dass der oder die Unternehmer eine Bürgschaft für ihr Unternehmen leisten müssen, damit sie einen Kredit bekommen. Denn in diesem Fall haften sie der Bank wieder mit ihrem Privatvermögen und geben der Bank somit eine Sicherheit. Allerdings ist damit der Vorteil der beschränkten Haftung der Kapitalgesellschaften hinfällig.

Es kommt also ganz auf das einzelne Unternehmen und die Situation der Gründer an, welche Finanzierungsmöglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen. Festhalten lässt sich für den Moment jedenfalls, dass die Wahl der Rechtsform einen äußerst großen Einfluss auf die Finanzierungsmöglichkeiten hat. Daher müssen Sie sich bei der Gründung überlegen, wie viel Eigenkapital Ihnen zur Verfügung steht und wie groß Ihr Bedarf nach Finanzmitteln jetzt und in der näheren Zukunft sein wird. Und welche Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, diese aus Eigen- und Fremdkapital zu bekommen, je nach Rechtsform. Wie gut muss Ihre Kreditwürdigkeit also sein?

Mindesteigenkapital

Die Höhe des Eigenkapitals, das bei der Gründung eines Unternehmens eingebracht werden muss, unterscheidet sich zum Teil sehr erheblich zwischen den einzelnen Rechtsformen. Es kann daher auch von der Finanzstärke des Gründers abhängen, welche Rechtsform für die Gründung des Unternehmens überhaupt in Frage kommt und welche (zunächst) nicht angenommen werden kann, weil das notwendige Eigenkapital nicht aufgebracht werden kann.

Gewinn- und Verlustbeteiligung

Je nachdem, wie viele Eigenkapitalgeber ein Unternehmen hat und davon abhängig wie die Verteilung von Gewinn und Verlust zwischen ihnen vorgenommen wird, kann die Gewinn- und Verlustbeteiligung für die einzelnen Mitglieder unterschiedlich sein. Dies ist auch davon abhängig, ob alle Kapitalgeber das gleiche Kapital einbringen oder unterschiedlich viel. Je nach Vertrag können sie dann unterschiedlich hoch an Gewinn- und Verlust beteiligt werden. Je nach Rechtsform kann es außerdem Beschränkungen geben, was die Entnahme von Gewinnen angeht. Auch das sehen wir genauer bei den einzelnen Rechtsformen.

Steuerbelastung

Im deutschen Steuerrecht gibt es erhebliche Unterschiede zwischen Personengesellschaften und Einzelunternehmen auf der einen und den Kapitalgesellschaften auf der anderen Seite. Einem Einzelunternehmer wird der Gewinn aus seiner selbständigen Tätigkeit zugerechnet und unterliegt seiner persönlichen Einkommensteuer. Dabei gibt es einige Freibeträge, die zu einer geringeren Steuerlast führen können. Der anzuwendende Steuersatz richtet sich nach der Höhe des Einkommens, je höher das Einkommen desto höher ist der anzuwendende Steuersatz. Zusätzlich können je nach Einkommenshöhe die Gewerbesteuer und der Solidaritätszuschlag anfallen.

Diese beiden Steuern zahlt eine Kapitalgesellschaft unabhängig von ihrem Einkommen immer, da ihr keine Freibeträge zustehen, daher kann die Steuerlast hier höher sein. Darüber hinaus zahlt eine Kapitalgesellschaft die Körperschaftsteuer, wobei der Steuersatz unabhängig vom Einkommen ist. Er steigt nicht wie bei der Einkommenssteuer mit steigendem Einkommen an. Daher kann eine Kapitalgesellschaft insgesamt auch einer geringeren steuerlichen Belastung ausgesetzt sein, als ein Einzelunternehmen oder eine Personengesellschaft.

Komplizierter wird es, wenn wir darüber nachdenken ein internationales Unternehmen aufzubauen, denn international oder auch nur innerhalb der EU ist die Steuerbelastung fast in jedem Land anders geregelt. Es kommt also sehr auf den Standort an, welcher Steuerbelastung ein Unternehmen ausgesetzt ist. Genauere Auskünfte dazu finden Sie in meinem Buch „Steuern und Bilanzen“, in dem wir uns ausführlich mit einem Vergleich der Steuerbelastung beschäftigen.

Wichtig ist es zu bedenken, dass man eine bestimmte Rechtsform auf keinen Fall nur aufgrund der steuerlichen Vorteile wählen sollte. Denn die Steuergesetzgebung ist ebenso wie die allgemeine Gesetzgebung nicht endgültig. Mit jeder Neuwahl und selbst mit jedem Jahr ihrer Amtszeit kann eine Regierung beschließen, die Steuergesetzgebung zu verändern. Dann stimmen zuvor gemachte Aussagen zur „besseren“ da günstigeren Rechtsform nicht mehr. Die Steuerbelastung ist daher grundsätzlich ein nicht zu vernachlässigendes Kriterium bei der Wahl der Rechtsform, aber sie ist nicht das einzig wichtige Kriterium und sollte nicht an erster Stelle stehen.

Publizitätsgesetz

Bei manchen Gesellschaftsformen kann es sein, dass das Unternehmen seinen Jahresabschluss veröffentlichen und vorher von einem Wirtschaftsprüfer überprüfen lassen muss. Eine solche Vorschrift führt zu einem höheren Aufwand und zu hohen Kosten. Nicht alle Rechtsformen unterliegen diesen Vorschriften und wenn dann erst ab bestimmten Größen, daher ist auch hier ein genauerer Blick sinnvoll, bevor man eine Entscheidung für oder gegen eine Rechtsform trifft.

Fazit

Letztendlich gilt daher, dass es höchst sinnvoll ist, sich die Vor- und Nachteile aller infrage kommenden Rechtsformen ganz genau anzusehen, bevor man eine vorerst bindende Entscheidung für das eigene Unternehmen trifft. Ein Wechsel der Rechtsform ist zwar prinzipiell möglich, aber immer mit einem großen Aufwand und ggf. auch hohen Kosten verbunden. Jeder Unternehmensgründer muss zudem für sich entscheiden, was für ihn persönlich wichtig ist und wo die Prioritäten liegen. Denn die verschiedenen genannten Kriterien müssen alle miteinander bedacht werden, bevor man eine Entscheidung trifft.

1.2 Personengesellschaften

Kommen wir damit zu den einzelnen Rechtsformen. Wir betrachten zunächst die verschiedenen Personengesellschaftsformen Einzelunternehmen, GbR, OHG, KG und die stille Gesellschaft, jede einzeln für sich. Danach stelle ich Ihnen die wichtigsten Unterschiede noch einmal übersichtlich dar, sodass die prägenden Merkmale sofort ersichtlich sind. Anschließend befassen wir uns in gleicher Weise mit den Kapitalgesellschaften.

Wie bereits angedeutet, ist allen Personengesellschaften gemein, dass sie nicht nur mit dem Betriebsvermögen des Unternehmens an sich haften, sondern auch mit dem Privatvermögen der Gesellschafter, zumindest einem Teil derer. Je mehr Vermögen einem Gläubiger im Zweifelsfall haftet, desto eher bekommt das Unternehmen einen Kredit zu günstigen Konditionen. Daher haben die Personengesellschaften oft sehr gute Aussichten, einen Kredit zu guten Konditionen zu bekommen, wenn die Gesellschafter über ein großes Privatvermögen verfügen, bzw. auch das Unternehmen als solches ein größeres Vermögen als Sicherheit mitbringt.

1.2.1 Einzelunternehmen

Einzelunternehmen sind solche Unternehmen, die von einer einzigen natürlichen Person geführt werden. Der Einzelunternehmer ist dadurch Kaufmann im Sinne des § 1 HGB. Davon ausgenommen sind Kleingewerbetreibende, die nicht mehr als 22.000 € Umsatz pro Jahr erzielen (§ 19 UStG).

Ihr Geschäftsbetrieb erfordert nach § 1 Abs. 2 HGB keinen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb. Die Kleingewerbetreibenden sind für uns nicht weiter von Belang, die folgenden Ausführungen beziehen sich daher auf das klassische Einzelunternehmen.

Die **Firma** (§ 17 HGB) ist der Name, unter dem der Unternehmer seine Geschäfte betreibt und seine Unterschrift abgibt. Der Kaufmann kann unter seiner Firma klagen und auch verklagt werden. Die Firma muss nach § 19 Abs. 1 HGB eine Bezeichnung wie „eingetragener/-e Kaufmann/-frau“ oder eine entsprechend eindeutige Abkürzung enthalten. Jede Firma muss nach § 30 HGB von allen Unternehmen unterscheidbar sein, die sich im gleichen Ort oder in der gleichen Gemeinde befinden. Nach § 29 HGB ist die Firma im Handelsregister einzutragen.

Das Handelsregister

Beim Handelsregister handelt es sich um ein öffentliches Verzeichnis, in das sämtliche Kaufleute und Gesellschaften eingetragen werden, die in einem bestimmten geographischen Gebiet angemeldet sind. Das Handelsregister wird von den jeweils zuständigen Amtsgerichten für ihren jeweiligen Bezirk geführt.

Das Handelsregister unterteilt sich in die Abteilung A, in die alle Einzelunternehmen und Personengesellschaften eingetragen werden und in die Abteilung B, in die Kapitalgesellschaften eingetragen werden.

Eintragungen in das Handelsregister können entweder deklaratorisch oder konstitutiv sein. Deklaratorisch heißt rechtsbezeugend, etwa die Eintragung der Eröffnung einer Zweigniederlassung. Konstitutiv und damit rechtserzeugend ist z.B. die Eintragung einer GmbH, durch die erst die Kapitalgesellschaft als solche entsteht.

In das Handelsregister werden alle wichtigen Informationen über ein Unternehmen eingetragen, neben dem Namen, dem Inhaber oder Gesellschaftern z.B. die Rechtsform, der Geschäftsgegenstand, oder das Stammkapital. Auch laufende Veränderungen wie eine Veränderung der Rechtsform, eine Standortverlagerung oder die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens werden im Handelsregister eingetragen. Geschäftspartner können sich dadurch unabhängige Informationen über ein Unternehmen beschaffen.

Das Einzelunternehmen als solches ist keine Rechtspersönlichkeit. Stattdessen ist der Einzelunternehmer der Träger von Rechten und Pflichten. Das bedeutet, dass ihm allein alle Rechte zur Leitung und Kontrolle seines Unternehmens obliegen. Er kann über Handlungsvollmachten oder die Erteilung von Prokura einen Teil dieser Aufgaben aber an Mitarbeiter abgeben.

Der Einzelunternehmer ist aber auch haftbar für seine Firma: Persönlich, unmittelbar und mit seinem gesamten Vermögen, bestehend aus Betriebs- und Geschäftsvermögen. Er trägt das volle Verlustrisiko, darf aber auch ganz alleine über den Gewinn verfügen.

Grundsätzlich ist jeder Kaufmann nach § 242 Abs. 1-2 HGB dazu verpflichtet, zu jedem Abschlussstichtag eine Gewinn- und Verlustrechnung und eine Bilanz aufzustellen, die zusammen den Jahresabschluss bilden. Dieser ist nach § 243 HGB nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung zu erstellen, in deutscher Sprache und in Euro (§ 244 HGB). Der Kaufmann muss ihn persönlich unterzeichnen (§ 245 HGB). Um den Jahresabschluss durchführen zu können, muss der Kaufmann eine Inventur durchführen und daraus ein Inventar aufstellen (§§ 240, 241 HGB). Außerdem ist er dazu verpflichtet, Bücher über seine Geschäfte zu führen (§§ 238, 239 HGB).

Von allen diesen Vorschriften der §§ 238-242 HGB und in der Folge natürlich auch von den Paragraphen, die auf dem § 242 HGB aufbauen, sind Einzelunternehmer befreit, die ein neues Unternehmen gründen und weniger als 600.000 € Umsatz und weniger als 60.000 € Gewinn erzielen.

Auch bereits bestehende Unternehmen werden von diesen Vorschriften wieder befreit, wenn sie an zwei aufeinanderfolgenden Abschlussstichtagen unterhalb dieser Grenzen liegen. Grundlage dazu ist der § 241a HGB.

Um das Eigenkapital seines Unternehmens zu erhöhen, kann der Unternehmer Privateinlagen in sein Unternehmen einbringen. Es bestehen keine gesetzlichen Vorgaben für ein Mindestkapital, das für die Gründung notwendig wäre und das eingebracht werden müsste. Daraus ergibt sich, dass es auch keine Beschränkungen gibt, was die Höhe einer Entnahme von Gewinnen angeht.

Die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung sind vor allem davon abhängig, wie viel Kapital oder Wertanlagen der Einzelunternehmer besitzt, sowohl im Sinne des Betriebs- und Geschäftsvermögens als auch im Sinne seines Privatvermögens, und wie gut seine Bonität insgesamt ist.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich zum Einzelunternehmen sagen, dass die Hürden für die Gründung sehr niedrig sind, da es keine Eigenkapitalvorschriften gibt und für Firmen mit relativ wenig Umsatz bzw. Gewinn auch die Formvorschriften zur Führung des Unternehmens gering sind. Diese Rechtsform eignet sich daher gut für kleinere und mittlere Unternehmen. Außerdem ist der Inhaber sehr frei in seiner Unternehmensführung und kann alle Entscheidungen alleine treffen.

Nachteilig ist allerdings, dass der Unternehmer in der vollen Haftung steht, nicht nur mit seinem Betriebs- und Geschäftsvermögen sondern auch mit seinem Privatvermögen. Die Finanzierungsmöglichkeiten sind je nach der Bonität und den Besitzverhältnissen

nissen des Eigentümers sehr gut bis sehr schlecht. Für ein kleines Einzelunternehmen einen Nachfolger (außerhalb der Familie) zu finden, kann mitunter sehr schwierig werden, da das Unternehmen sehr eng mit der Person des Unternehmensgründers verbunden ist. Soll es allerdings innerhalb der Familie weitergegeben werden, ist es einfach dies zu bestimmen und den Nachfolger einzuarbeiten – zumindest wenn der Gründer „loslassen“ kann und dem Nachfolger die Möglichkeit gibt, seine eigenen Ideen und seinen Führungsstil miteinzubringen.

1.2.2 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist eine Art Zweckgesellschaft, die auch als BGB-Gesellschaft bezeichnet wird, da ihre gesetzlichen Vorschriften im BGB geregelt sind. Es handelt sich um eine Personengesellschaft, die aus mindestens zwei Gesellschaftern bestehen muss, die sich zusammenschließen, um einen gemeinsamen Zweck zu erreichen (§ 705 ff. BGB). Gesellschafter können natürliche oder juristische Personen sein, z.B. zwei GmbHs. Dieser Zusammenschluss kann nur für eine kurze Zeit gedacht sein, bis der Zweck erfüllt wurde; die Rechtsform der GbR kann aber auch für eine dauerhafte Gemeinschaft genutzt werden.

Diese Gesellschaftsform kann formlos gegründet werden und bedarf weder der Schriftform über einen schriftlichen Vertrag, noch sonstiger Formerfordernisse. Ausgenommen von der GbR sind Handelsgewerbe. Dadurch ist die GbR auch nicht zum handelsrechtlichen Jahresabschluss verpflichtet.

Beispiele für eine GbR können einfache Fahrgemeinschaften oder Erbgemeinschaften sein, aber auch z.B. die Ärzte einer Gemeinschaftspraxis oder Anwälte, die sich zu einer Kanzlei zusammenschließen.

Die entstehende GbR ist keine juristische Person, kann aber Träger von Rechten und Pflichten sein. Sie kann z.B. als Gesellschaft klagen und auch verklagt werden. Genau so kann sie Vertragspartnerin werden und Schuldnerin gegenüber Dritten sein.

So wie es keine Formvorschriften gibt, so gibt es auch keine gesetzliche Vorschrift was das Mindestkapital angeht, das zu Gründung eingebracht werden muss. Es ist ganz vom Zweck der GbR abhängig und kann individuell vereinbart werden. Die Gesellschafter müssen nach § 706 BGB aber alle eine Einlage in gleicher Höhe leisten, wenn Kapital in die Gesellschaft eingebracht wird, sofern nicht per Vertrag etwas anderes vereinbart wurde. Dieses Vermögen und aller Gewinn geht in den Besitz der Gesellschaft über (§ 718 BGB), sofern auch hierüber nichts anderes vereinbart wurde. Es handelt sich hierbei um ein Sondervermögen, über das die Gesellschafter nur gemeinsam verfügen können, daher nennt man es Gesamthandsvermögen.

Grundsätzlich sind Gewinn und Verlust für alle Gesellschafter gleich hoch (§ 722 BGB), andere Regelungen können aber vertraglich vereinbart werden. Dennoch kann kein Gesellschafter alleine über seinen Anteil am Vermögen verfügen und ihn z.B. selbsttätig entnehmen, ohne die vorherige Zustimmung der anderen Gesellschafter.

3.4 Der Prozess der Unternehmensentwicklung

Nachdem wir nun das was und warum der Unternehmensentwicklung besprochen haben, kommen wir zu der Frage, wie der Prozess der Unternehmensentwicklung funktionieren kann. Ich möchte an dieser Stelle zunächst den Begriff des Change Managements besprechen. **Change Management** bedeutet, dass sich die komplette Organisation weiterentwickelt und lernt. Die Strategien und Strukturen des Unternehmens werden angepasst, weil sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen des Unternehmens verändern. Auch die Mitarbeiter auf allen Ebenen lernen und entwickeln sich weiter.

Wir unterscheiden dabei verschiedene Formen des Wandels. Zum einen den evolutionären Wandel, das ist der Wandel erster Ordnung, zum anderen den revolutionären Wandel, das ist der Wandel zweiter Ordnung.

Der **evolutionäre Wandel** ist die **Organisationsentwicklung**. Sie verläuft gleichförmig, kontinuierlich, logisch und rational sowie permanent, so wie sich auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens ständig verändern. Auf diese Weise können die Betroffenen, vor allem die Mitarbeiter, an der Entwicklung beteiligt werden. Sie können sich an die Entwicklung gewöhnen und sich mit ihr identifizieren. Das führt dazu, dass der evolutionäre Wandel von den Mitarbeitern meistens sofort akzeptiert wird, bzw. als richtiger Wandel gar nicht wahrgenommen werden kann, da er ständig auftritt. Daher kommt auch der Name, denn auch die Evolution verläuft permanent und durch sie passen sich Tiere und Pflanzen fortlaufend, aber eben sehr langsam, an sich verändernde Umweltbedingungen an. Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis könnte z.B. ein Update bei einem Computerprogramm sein, durch das sich bestimmte Funktionen und Prozesse leicht verändern. Wohl keinem Mitarbeiter würde es einfallen, sich gegen ein neues Update zu wehren oder würde es auch nur als Form des Wandels bewusst wahrnehmen.

Dem gegenüber steht der **revolutionäre Wandel**, der, wie sein Name schon vermuten lässt, eine Transformation des Unternehmens ist. Eine solche Transformation verläuft revolutionär, radikal, umwälzend und (vermeintlich) irrational für die Mitarbeiter, so wie auch Revolutionen in der Vergangenheit ganze Gesellschaften und etablierte Strukturen radikal verändert haben (Beispiel Französische Revolution).

Der revolutionäre Wandel verläuft, anders als Revolutionen in der Gesellschaft, die in der Regel vom Volk ausgehen, meistens nach dem Top-Down-Prinzip, ohne eine Beteiligung der Mitarbeiter. Da die Mitarbeiter kaum Zeit haben, sich auf diese Art der Veränderung einzustellen, kann das zu großer Unzufriedenheit, Fluktuation, Demotivation, Ängsten oder Widerständen gegen die Veränderungen führen. Ein Beispiel wäre die Aufgabe eines Geschäftsfeldes, weil es nicht mehr zukunftsfähig zu sein scheint. So eine Entscheidung wird von der obersten Unternehmensleitung getroffen und erwischt die Mitarbeiter in der Regel unvorbereitet. Selbst wenn dadurch keine Arbeitsplätze verloren gehen, sondern nur Mitarbeiter mit neuen Aufgaben betraut werden, kann das zu Ängsten und Widerständen führen.

3.4.1 Modelle des Wandels

In der Literatur finden sich verschiedene Modelle zum Wandel einer Organisation. Der Vollständigkeit halber möchte ich Ihnen zunächst die allgemeinste Form der Unterteilung zeigen:

Entwicklungsmodelle

Wachstumsmodelle: Bei diesen Modellen wächst das Unternehmen und diese inneren Veränderungen machen neue Strukturen und Prozesse notwendig. Daher entwickelt sich das Unternehmen weiter.

Lebenszyklusmodelle: Sie vergleichen das Unternehmen mit den Lebensphasen eines Menschen oder eines Tieres. Wenn sich eine Organisation bewusst ist, in welchem Zyklus sie sich befindet, kann sie daraus Handlungsempfehlungen ableiten, um weiter voran zu kommen.

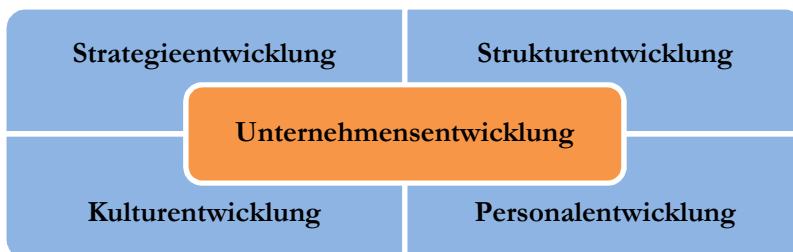
Selektionsmodelle

Selektionsmodelle gehen davon aus, dass sich die Organisation weiterentwickelt, weil äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen dies notwendig machen. Sie basieren auf der Evolutionstheorie, dass nur der Stärkste/Beste durch Anpassung überleben wird.

Lernmodelle

Bei den Lernmodellen ist das Lernen einzelner Mitglieder, z.B. durch Fortbildungen, der Ausgangspunkt für Veränderungen. Sie geben Anstöße für neue Entwicklungen, wodurch die gesamte Organisation lernt und sich weiterentwickelt. Dieser Kreislauf verstärkt sich gegenseitig.

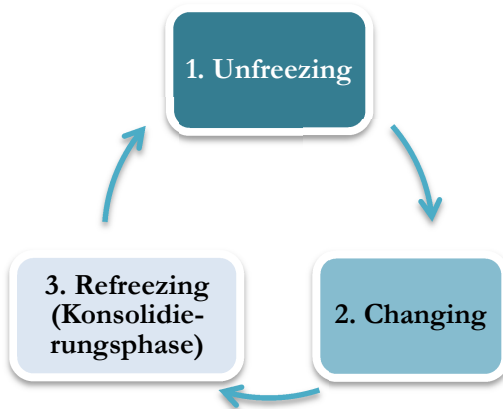
Ein tatsächlich erfolgreicher Wandel des Unternehmens bedeutet, dass es eine ganzheitliche Entwicklung geben muss. Alle Bereiche des Unternehmens müssen gleichzeitig entwickelt werden.



Soweit zu den allgemeinen Modellen. Ich möchte Ihnen nun noch zwei Modelle genauer vorstellen.

3-Phasen-Modell nach Lewin

Nach der klassischen Theorie nach Lewin und seinem 3-Phasen-Modell, verläuft die Organisationsentwicklung in drei Phasen ab. In der ersten Phase des Prozesses wird

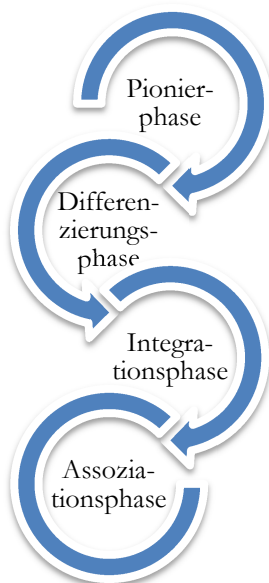


die bisherige Ordnung in Frage gestellt. In der zweiten Phase wird das Unternehmen verändert und in der letzten Phase quasi wieder eingefroren, sodass es wieder einen Status quo gibt.

Heutzutage geht man davon aus, dass es die dritte Phase in dieser Form nicht mehr gibt, sondern dass die Organisation dauerhaft veränderungsfähig bleiben soll. Dazu wird z.B. das KVP genutzt, der kontinuierliche

Verbesserungsprozess. Außerdem das Benchmarking, sowohl extern mit anderen Firmen, als auch intern mit Daten der Vergangenheit.

Dynamische Organisationsentwicklung



Darüber hinaus haben Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed ein Modell der dynamischen Organisationsentwicklung aufgestellt. Glasl kennen Sie vielleicht noch als Urheber des Konfliktmodells, aus dem Bereich Personalmanagement. Ihrer Meinung nach entwickeln sich Organisationen in vier Phasen, wobei

sich nicht genau definieren lässt, wie lange eine Phase andauert. Denn dies ist von Organisation zu Organisation verschieden.

Pionierphase

Diese Phase ist der Beginn eines Unternehmens und lässt zunächst an klassische Start-Ups denken. Alles ist neu und es wird viel improvisiert, da noch nicht viel planbar ist. Alles wird flexibel gehalten und die Mitarbeiter und Kunden kommunizieren sehr direkt miteinander.

Meistens gibt es einen Visionär oder Macher, der als charismatischer Gründer die Organisation lenkt und die Mitarbeiter mitzieht. Er hat das Sagen und steuert alles. Darüber hinaus macht jeder so ziemlich alles, es gibt keine festen Ansprechpartner oder Aufgabenbereiche. Das kann auf Außenstehende chaotisch wirken, birgt aber gleichzeitig viel kreatives Potenzial. Die Bedürfnisse des Kunden stehen dabei immer an oberster Stelle, denn ohne ihn wird die Unternehmung schnell scheitern, was allen Beteiligten bewusst ist. Eine Haltung nach dem Motto „Geht nicht, gibt’s nicht“ ist typisch.

Differenzierungsphase

Das Unternehmen ist stark gewachsen und braucht nun mehr Organisation, um den Überblick nicht zu verlieren. In dieser Phase haben sich bereits bewährte Prozesse eingespielt, die nun standardisiert werden. Das Unternehmen wird zunehmend in einzelne Abteilungen und Spezialisierungen aufgeteilt, gemäß der sachlichen Arbeitsteilung, wie z.B. Lager, Einkauf, Entwicklung oder Personalabteilung. Im Prinzip etwas Gutes, kann es aber dazu führen, dass die Abteilungen sich zu sehr voneinander entfremden und die Mitarbeiter nicht mehr eine Sprache sprechen, da sie sich nur noch ihrer Abteilung zugehörig und verpflichtet fühlen. Das kann dazu führen, dass mehr Bürokratie gelebt wird, als notwendig ist.

Integrationsphase

In der Integrationsphase wird versucht, die kreativen und kraftvollen Anfänge aus der Pionierphase mit den übersichtlichen Strukturen und der sachlichen Rationalität der Differenzierungsphase zusammen zu bringen. Ziel ist es, das reine Abteilungsdenken wieder aufzubrechen und den Mitarbeitern den Blick für Prozesse zu vermitteln, die sich durch das gesamte Unternehmen ziehen. Der Einfluss des Einzelnen auf das große Ganze soll vermittelt werden. Gelingt dies, kann die Bürokratie zu einem Teil wieder abgebaut werden und die Kommunikation wird wieder besser. Die Mitarbeiter managen sich und ihre Abteilungen zunehmend selbst, eine zentrale Steuerung wird zurückgefahren, damit wieder mehr Kreativität und Engagement für das Gesamtunternehmen Einzug halten kann. Dazu werden Handlungsspielräume eingeräumt und den Mitarbeitern Verantwortung übertragen. Wichtig ist es bei all den Arbeiten an der internen Struktur den Blick auf den Kunden und seine Bedürfnisse nicht zu verlieren.

Assoziationsphase

In der letzten Phase wächst das Unternehmen über sich hinaus. Oft gehen Unternehmen zu diesem Zeitpunkt Beziehungen mit anderen Unternehmen ein oder schließen sich zusammen, um Synergieeffekte auszunutzen. Aber auch intern kann sich in dieser Phase viel tun. Lieferanten, Kunden und die Unternehmensumwelt werden wieder stärker miteinbezogen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Es stellt sich Vertrauen in die Mitarbeiter und in ihre Fähigkeit zum Selbstmanagement ein, das sich in der vorangegangenen Phase bereits bewährt hat. Mitarbeiter dürfen z.B. selbst über Weiterbildungen entscheiden, ihre Arbeitszeit einteilen, oder sich in Teams organisieren.

Knowledge Management

Außerdem gibt es das sogenannte Knowledge Management, das ich Ihnen noch näherbringen möchte. Knowledge Management, Wissensmanagement zu Deutsch, definiert Gablers Wirtschaftslexikon so: „Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.“⁴

Dröseln wir diese Definition einmal auf. **Informationsmanagement** ist die klassische Weitergabe von Informationen, z.B. zwischen Abteilungen, der übliche Nachrichtenfluss von einem Mitarbeiter zum anderen.

Wissen hingegen ist das, was eine bestimmte Person zu einem Thema in ihrem Gehirn abgespeichert hat, was auch dazu führt, dass sie bestimmte **Fähigkeiten** hat. Denn Wissen ist nicht nur theoretischer Natur, es umfasst auch **Fertigkeiten**. Diese eine Person kann dieses Wissen nutzen und durch neue Informationen erweitern. Wissen lässt sich nicht so einfach weitergeben wie Informationen, da es nicht isoliert dasteht, sondern immer in einem Kontext gespeichert wird.

Prüfen wir das anhand eines Beispiels. Sie können Fußball spielen, flauschige Socken stricken, den Motor eines Autos reparieren, oder die beste Lasagne der Welt kochen. Können Sie jemand anderem dieses Wissen einfach so weitergeben und er oder sie wird die gleichen Ergebnisse erzielen? In den letzten beiden Fällen könnte dies tatsächlich der Fall sein, sofern Sie jeden einzelnen Arbeitsschritt ganz genau beschreiben und derjenige sich daran hält. Doch das Wissen um die ersten beiden Fähigkeiten können Sie jemand anderem nicht so weitergeben, dass derjenige das gleiche Ergebnis erzielen wird, wie Sie. Denn derjenige hat vielleicht die Grundzüge verstanden, etwa wie die Regeln im Fußball sind und wie man einen Ball schießt, doch sein Wissen muss sich erst durch Versuch und Irrtum auf der Erfahrung der Vergangenheit und über Jahre hinweg aufbauen, damit er Ihr Niveau erreichen kann. Das ist das, was als explizites und implizites Wissen bezeichnet wird.

Explizites Wissen wie z.B. Kochrezepte kann formuliert und reproduziert werden. Es wird schriftlich niedergelegt und kann von anderen Menschen angewendet werden.

Implizites Wissen lässt sich dagegen nicht so einfach wiedergeben, oder an jemanden übermitteln, denn es ist untrennbar mit der jeweiligen Person verbunden, die über dieses Wissen verfügt.

Unternehmen, um wieder zu unserem Thema zurück zu kommen, versuchen so viel Wissen wie möglich in ihrem Unternehmen zu binden. Wissen, das nur in den Köpfen einzelner Personen verfügbar ist, ist ein großes Risiko, denn wenn diese Köpfe nicht mehr da sind, ist auch das Wissen darin für das Unternehmen verloren.

Aus diesem Grund wird in vielen Unternehmen ein systematisches Wissensmanagement eingeführt. Explizites Wissen wird dokumentiert und damit für nachfolgende Generationen an Mitarbeitern gesichert. Darunter fallen z.B. Arbeitsbeschreibungen,

⁴ Wissensmanagement, Gabler Wirtschaftslexikon online, Prof. Dr. Jetta Frost (2018)

Verhaltensregeln, oder es wird in einer Wissensdatenbank gespeichert, in welche die Mitarbeiter ihr Wissen einpflegen. Je mehr es sich dabei allerdings um Expertenwissen handelt, desto eher veraltet dieses Wissen auch und desto umfangreicher ist es in der Regel. Daher ist es schwierig, derartiges Wissen aufzubewahren.

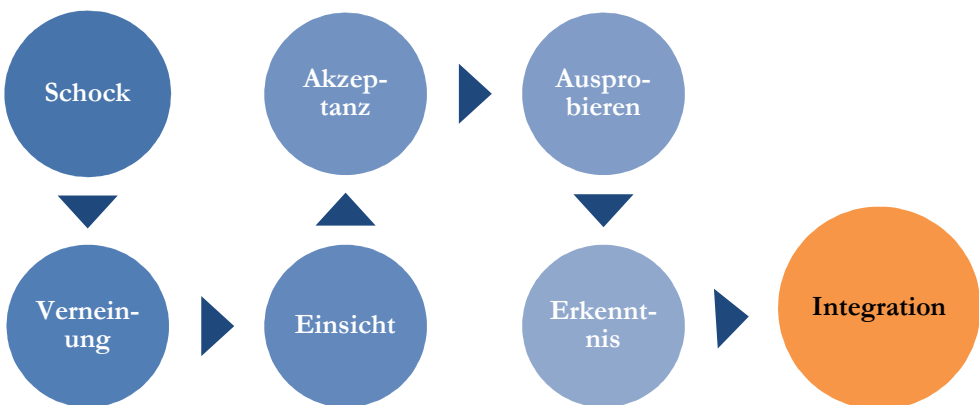
Implizites Wissen lässt sich in einer derartigen Form nicht weitergeben, wie Sie an den obigen Beispielen bereits gesehen haben. Die einzige Art, dieses Wissen weiterzugeben, ist eine direkte Form durch Nachahmung und Anwendung. Aus diesem Grund werden junge Nachwuchsführungskräfte so gerne als Assistenten eingesetzt, oder in ein Mentoring-Programm aufgenommen, damit sie von ihrem Vorgesetzten lernen können und nach und nach auch implizites Wissen aufnehmen. Auch Qualitätszirkel erfüllen diesen Zweck, denn in ihnen versuchen Mitarbeiter verschiedener Bereiche ihr Wissen zusammenzubringen, um Lösungen für Probleme zu finden.

3.4.2 Widerstände im Organisationsentwicklungsprozess

Wie bereits angedeutet, kann es insbesondere bei einem revolutionären Wandel zu einem Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderungen kommen, da Veränderungen sehr oft Ressentiments hervorrufen. Dafür kann es verschiedene Gründe geben. Zum einen die Angst vor Überforderung, oder vor Neuem generell, Bequemlichkeit, Unsicherheit, keine Motivation, privater Stress, eine schlechte oder fehlende Kommunikation zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen, Angst vor Rationalisierung und dem Jobverlust, Angst vor zusätzlicher Verantwortung oder Mehrarbeit, Angst vor dem Verlust von Freiräumen, oder die Furcht bisher geschätzte Kollegen zu verlieren.

Die sieben Phasen des Change-Management-Prozesses

Es gibt sieben Change-Management-Phasen, die beschreiben, wie betroffene Mitarbeiter üblicherweise auf Veränderungen reagieren:



Phase 1: Schock

Die erste übliche Reaktion auf Veränderungen ist Schock und ein nicht-wahrhaben-wollen. Insbesondere bei einem revolutionären Wandel wissen zunächst nur das Management und die oberste Führungsebene Bescheid und die Mitarbeiter werden von den Neuerungen mehr oder weniger überrollt. Dadurch sinkt die Produktivität rasant, denn Angst und Verunsicherung machen sich breit.

Phase 2: Verneinung

Was neu ist, wird in der Regel erst einmal abgelehnt. Die Mitarbeiter bestärken sich gegenseitig in ihrer Ablehnungshaltung, denn bisher hat schließlich auch alles so wie es war gut funktioniert. Man konzentriert sich nur auf die negativen Seiten der Veränderungen, es wird gar nicht darüber nachgedacht, was sich daraus Gutes ergeben könnte.

Phase 3: Einsicht

Es gibt immer einige Mitarbeiter, die gegenüber Veränderungen positiver eingestellt sind als andere und die erkennen, dass die Umstellung auch positive Seiten haben kann. Sie können die anderen Mitarbeiter mitziehen, wenn sie mit gutem Beispiel vorgehen.

Phase 4: Akzeptanz

Nach der Einsicht folgt die Akzeptanz – die einen sehen ein, dass die Veränderungen gar nicht so schlimm sind, wie anfangs vermutet. Die anderen wissen, dass sie eh nichts dagegen tun können und beginnen es daher zu akzeptieren.

Phase 5: Ausprobieren

Ist erst einmal die Akzeptanz erreicht, wird das Neue ausprobiert. Ob neue Technologien oder neue Prozesse – wichtig ist, dass die Mitarbeiter schnell erste Erfolge sehen, wenn sie sich endlich auf die Neuerungen eingelassen haben. Aber es werden auch negative Erfahrungen gemacht werden. Mitunter entsteht dadurch weiteres Verbesserungspotenzial, das durch das Feedback der Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens genutzt werden kann.

Phase 6: Erkenntnis

Nun setzt sich tatsächlich die Erkenntnis durch, dass die Veränderungen auch ihr Gutes haben. Die Mitarbeiter lernen, wie sie sich nun verhalten müssen, um ihre Aufgaben erfolgreich abzuschließen und legen (alte) Verhaltensweisen ab, die nicht oder nicht mehr zum Erfolg führen.

Phase 7: Integration

Schlussendlich wird die Veränderung vollkommen in die Arbeitsabläufe und das Verhalten der Mitarbeiter integriert. Nach einer kurzen Zeit sind sie sich schon gar nicht

mehr bewusst, dass es eine Veränderung gab, gegen die sie sich am Anfang so sehr gesträubt haben. Das Neue ist zum neuen Status quo geworden – bis zur nächsten Veränderung, bei der der Kreislauf von neuem beginnt.

Aktive und passive Widerstandsformen

Bisher war nur von dem Wort Widerstand die Rede, ohne genau zu klassifizieren, was darunter konkret zu verstehen ist. Wir unterscheiden an Widerstandsformen den aktiven und den passiven Widerstand.

| Aktiver Widerstand | Passiver Widerstand |
|--|--|
| <p>Der aktive Widerstand zeichnet sich aus durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Das bewusste Beibehalten alter Vorgehensweisen, neue Regeln und Anweisungen werden ignoriert - Protest und Aufhetzen der Kollegen gegen die Neuerungen - Erhöhte Fehlzeiten - Absichtlich fehlerhafte Leistung, oder Arbeitsverweigerung, bis hin zum Streik - Innerliche Kündigung, bis hin zur tatsächlich ausgesprochenen Kündigung | <p>Der passive Widerstand zeichnet sich dagegen vor allem durch weniger Engagement aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dienst nach Vorschrift - Zurückhalten von Informationen oder Ideen - Sozialer Rückzug gegenüber den Kollegen - Steigende Fehlzeiten, erhöhte Krankheitsquote oder Fehlerquote - Innere Kündigung, die wieder zu Dienst nach Vorschrift und weniger Engagement führt, ohne dass es allerdings zur tatsächlichen Kündigung kommt |

Egal um welche Form des Widerstandes es sich handelt, sie alle fügen dem Unternehmen großen Schaden zu. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Sie als Vorgesetzter mit Widerstand umgehen können, oder wie Sie diesen bereits im Vorfeld verhindern können. Oberstes Gebot ist die Information, Kommunikation und Transparenz im Vorfeld. Eine Beteiligung der Betroffenen kann viel Schaden vorbeugen, denn je besser Kommunikation und Information ablaufen, bevor es zu tatsächlichen Veränderungen kommt, desto eher sind die Mitarbeiter bereit, diese auch zu akzeptieren. Daher bieten sich Mitarbeitergespräche an, auch Konfliktgespräche, wenn es bereits soweit ist, und allgemeines Interesse für die Mitarbeiter und ihr Feedback. Die Motivation, sich auf das Neue einzulassen, und die Identifikation mit den Veränderungen, können Sie fördern, indem Sie Ihre Mitarbeiter von den Vorteilen der Veränderungen

überzeugen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit dieser Neuerungen schaffen. Wenn Sie sie rechtzeitig über alle Hintergründe und Entwicklungen informieren und auch einen offenen Umgang mit Widerständen praktizieren, sprich eine offene Unternehmenskultur fördern, können Sie viele Konflikte bereits im Vorfeld verhindern.

Darüber hinaus sollten Sie immer im Blick haben, dass die Lösung von Problemen Vorrang hat vor allen Notwendigkeiten des Alltags. Sprechen Sie Probleme mit Ihren Mitarbeitern offen an und versuchen Sie gemeinsam eine Lösung zu finden, anstatt das Problem so lange zu verdrängen, bis das Fass förmlich explodiert (Konfliktmanagement).

Der evolutionäre Wandel ist dem revolutionären Wandel grundsätzlich vorzuziehen, da eine kontinuierliche Verbesserung von den Mitarbeitern leichter nachvollzogen werden kann, als ein revolutionärer Schritt. Darüber hinaus empfiehlt es sich, wenn Sie zunächst die Ablauforganisation verändern und sich die Mitarbeiter auf Ihre neue Position oder ihre neuen Aufgaben einlassen, bevor sie auch die Aufbauorganisation verändern.

Fazit

Damit schließen wir diesen Teil des Buches ab. Sie haben in den vorangegangenen Kapiteln gelernt, wie man die richtige Rechtsform für ein Unternehmen auswählt, was man unter einer Organisation versteht, welche Möglichkeiten es gibt, ein Unternehmen aufzubauen und in einem Organigramm darzustellen und wo die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten liegen. Außerdem wissen Sie nun, inwieweit sich Struktur und Strategie bedingen und warum sich beides ständig verändern muss. Wir haben uns damit beschäftigt, wie man die Entwicklung des Unternehmens möglichst so steuern kann, dass es nicht zu Widerständen bei den Mitarbeitern kommt. Außerdem haben Sie gelernt, wie sich Widerstand der Mitarbeiter äußern kann und Sie kennen nun Methoden, wie Sie damit umgehen können.

Im übernächsten Kapitel wenden wir uns den Informations- und Kommunikationstechnologien zu, denn diese werden bei jedem Prozess im Unternehmen gebraucht bzw. sind oft selbst der Grund für eine Weiterentwicklung des Unternehmens, wie wir noch sehen werden. Zuvor schauen wir uns im nächsten Kapitel verschiedene Möglichkeiten an, wie Unternehmen sich miteinander vernetzen können, um durch Synergieeffekte ihre Ergebnisse zu verbessern. Dazu betrachten wir verschiedene Formen, wie sich Unternehmen zusammenschließen können und die rechtlichen Grenzen in Form des Wettbewerbs- und Kartellrechts, die es dabei zu beachten gilt.

6. Projektmanagement

Wie Sie in den vorhergehenden Kapiteln gelernt haben, muss sich die Organisation regelmäßig auf Veränderungen einstellen, z.B. auf neue Technologien oder Veränderungen im Nachfrageverhalten der Kunden. Maßnahmen, um auf diese Veränderungen zu reagieren, können teilweise über Projekte im Unternehmen umgesetzt werden. In diesem Kapitel lernen Sie, was Projekte überhaupt sind, wie man sie durchführt und was dabei alles zu beachten ist.

Projekte und Projektmanagement

Ein **Projekt** ist eine komplexe, einmalige Aufgabe, die ein genau definiertes Ziel hat und deren Dauer und Ressourcen begrenzt sind. Mit Ressourcen sind sowohl die Anzahl der Mitarbeiter, als auch die zur Verfügung stehenden sonstigen Mittel gemeint, wie z.B. das Budget. Es gibt viele verschiedene Auslöser für den Start eines Projektes:

- Die Lösung immer wiederkehrender Probleme
- Die Einführung neuer Produkte
- Die Einführung technischer Innovationen, z.B. eine IT-Umstellung
- Die Expansion in neue Märkte, z.B. ins Ausland
- Die Einführung neuer Produktionssysteme
- Rationalisierungen
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte im eigenen Unternehmen
- Die Einführung von Managementsystemen, z.B. zum Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Datenschutz oder Risikomanagement, usw.

Es gibt auch externe Projekte, die Unternehmen abwickeln können, z.B. Forschungs- und Entwicklungsaufträge für andere Unternehmen, Fertigungs- oder Montagearbeiten, die Ausstattung der Firma eines Businesskunden mit neuer Hard- und Software. Diese Aufträge werden als Projekte abgewickelt. Manche Firmen arbeiten im Grunde nur Projekte ab, z.B. Bauunternehmen, die Häuser bauen. Jedes Haus kann für sich genommen als Projekt betrachtet werden, denn jeder Bau ist im Grunde einzigartig. Zumindest dann, wenn es sich auch um einzigartige Häuser im Auftrag eines einzelnen Kunden handelt. Für einen Großunternehmer zu bauen, der 100 Reihenhäuser bauen lässt, die alle gleich sind, kann als Gesamtauftrag als Projekt betrachtet werden, aber nicht jedes Haus entspricht dann mehr einem Projekt, da das Merkmal der Einzigartigkeit entscheidend fehlt.

Wie Sie sehen, kann es sehr viele verschiedene Gründe geben, warum ein Projekt ins Leben gerufen und durchgeführt wird. Projekte stehen immer unter einem gewissen Risiko, denn ein Projekt kann durchaus scheitern.

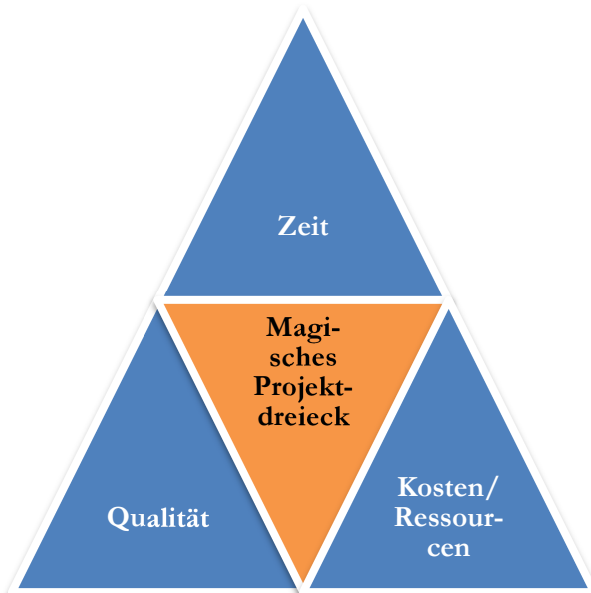
Gründe dafür können sein:

- Die Planung ist unzureichend
- Das Projektmanagement ist schlecht
- Es sind nicht genügend Ressourcen vorhanden (vor allem Geld)
- Das Ziel und die Anforderungen sind nicht klar definiert und dadurch nicht zu erreichen, oder werden zwischendurch verändert, ohne den äußeren Rahmen (Geld, Zeit, Mitarbeiter) ebenfalls anzupassen
- Die Erwartungen des Auftraggebers des Projektes sind unrealistisch und das Projekt kann daher von Anfang an nur scheitern
- Das Projekt wird nicht von der Unternehmensleitung oder den Mitarbeitern unterstützt, sondern sogar sabotiert.
- Das Produkt/Ergebnis des Projektes wird nicht mehr benötigt und daher wird das Projekt vorzeitig eingestellt
- Über ein Projekt sollen Technologien eingeführt werden, die noch nicht ausgereift sind und daher nicht verwendet werden können

Es fiel nun bereits der Begriff **Projektmanagement** – was ist das eigentlich?

Die Leitung und Abwicklung des Projektes, das Führen der Mitarbeiter mit Blick auf das zu erreichende Ziel, das ist das Projektmanagement. Verantwortlich dafür ist der

Projektleiter, der wie der Kapitän auf einem Schiff das Kommando innehat. Seine Aufgabe ist es, seine Projektmitarbeiter und seine Projektressourcen so zu führen und einzusetzen, dass am Ende das gewünschte Ergebnis erzielt wird und die Rahmenbedingungen eingehalten werden. Der Erfolg oder Misserfolg eines Projektes kann am sogenannten **magischen Projektdreieck** gemessen werden, das die Rahmenbedingungen anzeigt, die ein Projekt eingrenzen, bzw. das die Ziele vorgibt. Häufig wird mindestens einer der drei Punkte leider nicht



eingehalten. Dieses Dreieck ist sowohl bei der Planung, bei der Durchführung, als auch bei der Kontrolle des Projektes wichtig. Denn keine Ecke kann geplant, beurteilt oder verändert werden, ohne die anderen Ecken ebenfalls zu verändern. Wenn etwa die Zeit verkürzt werden soll, werden die Kosten wahrscheinlich steigen und die Qualität mitunter leiden. Soll hingegen die Qualität besser werden als ursprünglich geplant, müssen mehr Zeit und mehr Ressourcen freigegeben werden, um dieses Ziel zu erreichen. Die Ecken des magischen Dreiecks sind folglich interdependent – sie hängen voneinander ab.

Im Zusammenhang mit Projekten kommt Ihnen zudem häufiger der Begriff der **Projektorganisation** unter. Zum Teil wird dies synonym zum Projektmanagement verwendet und meint ebenfalls die Organisation und Durchführung des Projektes.

Eigentlich hat Projektorganisation allerdings eine andere Bedeutung und bezieht sich auf die interne Organisationsstruktur des Projektes, sowie seine Einbettung in die Organisation und den Aufbau des Unternehmens.

Die **interne Organisation** legt die interne Leistungs- und Kommunikationsstruktur fest, das heißt welcher Mitarbeiter innerhalb des Projektes für was zuständig ist, sowie auf welchen Wegen mit wem über was kommuniziert werden muss. Daher bietet es sich besonders in größeren Projekten mit vielen Mitarbeitern an, Verantwortliche zu bestimmen, die für einen gewissen Teilbereich zuständig sind, gewisse Zwischenziele erreichen und die Mitarbeiter in diesem Bereich eigenverantwortlich führen. Auf diese Weise wird der Projektleiter entlastet und die Mitarbeiter in die Verantwortung genommen, auch wenn für den Erfolg des Projektes letztendlich der Projektleiter verantwortlich ist und bleibt.

Darüber hinaus gibt es die **externe Projektorganisation**. Sie bezieht sich auf die Einordnung des Projektes in die Aufbau- und Ablaufstrukturen des Unternehmens, sprich in dessen Organisationsstruktur. Die Art der Projektorganisation ist wichtig für die Erfolgsaussichten, den Zugriff auf die Mitarbeiter und die Stellung und Kompetenzen des Projektleiters. Im Folgenden beschäftigen wir uns damit näher.

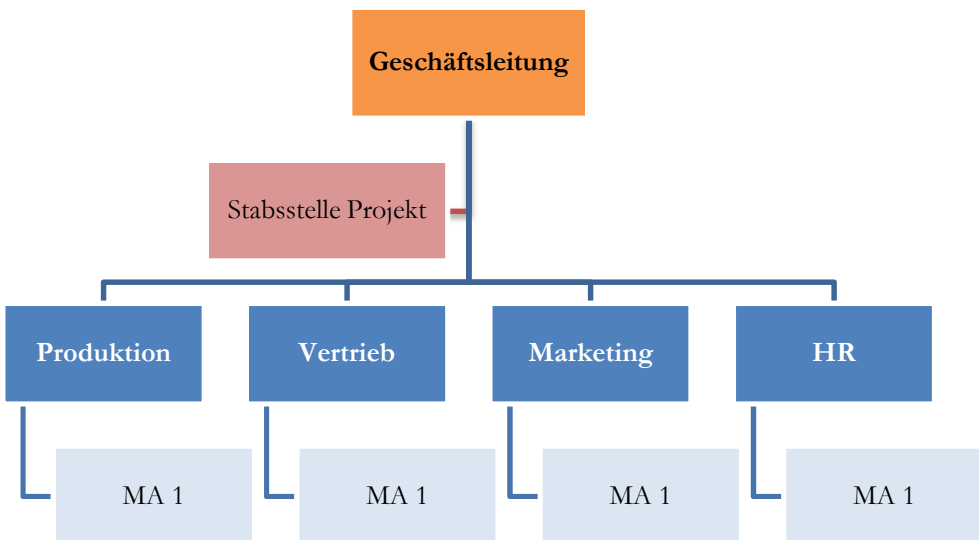
6.1 Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie ein Projekt in die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens eingeordnet sein kann. Wir unterscheiden grundsätzlich eine Stabs-Projektorganisation, eine Matrix-Projektorganisation und die reine Projektorganisation, auch Task Force genannt.

Der Aufbau der Projektorganisation hängt vor allem davon ab, wie umfangreich und komplex ein Projekt ist. Je umfangreicher, desto eher ist die Projektorganisation eigenständig. Aber auch die Bedeutung des Projektes und des zu erreichenden Ziels spielen eine Rolle, ebenso der zeitliche Umfang und die Teamzusammensetzung.

6.1.1 Stabs-Projektorganisation

Bei der Stabs-Projektorganisation wird die bestehende Organisationsstruktur nicht verändert, sondern nur um eine Stabsstelle für den Projektleiter erweitert. Dieser greift auf die Mitarbeiter aus der Linie zurück, wenn er Bedarf hat, ebenso auf die Ressourcen aus den Linien. Diese Form der Einordnung kann dann gewählt werden, wenn nicht besonders viele Projekte durchgeführt werden und diese auch nicht sonderlich komplex sind. Denn der Projektleiter hat eine schwache Position, da er nicht über eigene Ressourcen und Mitarbeiter verfügt, sondern immer auf die Kooperation der Linie angewiesen ist. Er besitzt bei dieser Form keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Das kann zu größeren Problemen führen, wenn es zu Kompetenzgerangel oder sonstigen Schwierigkeiten zwischen Projektleiter und Bereichs- oder Abteilungsleitung kommt, oder sich von dort Widerstände gegen das Projekt manifestieren. Der Abteilungsleiter wird letztendlich immer seiner Abteilung den Vorzug vor dem Projekt geben, da er den Erfolg seiner Abteilung zu verantworten hat. Außerdem sind die Entscheidungswege auf diese Weise länger, da mehr Instanzen mitzureden haben. Diese Einordnung zeigt daher, dass das Projekt keine so große Bedeutung hat.

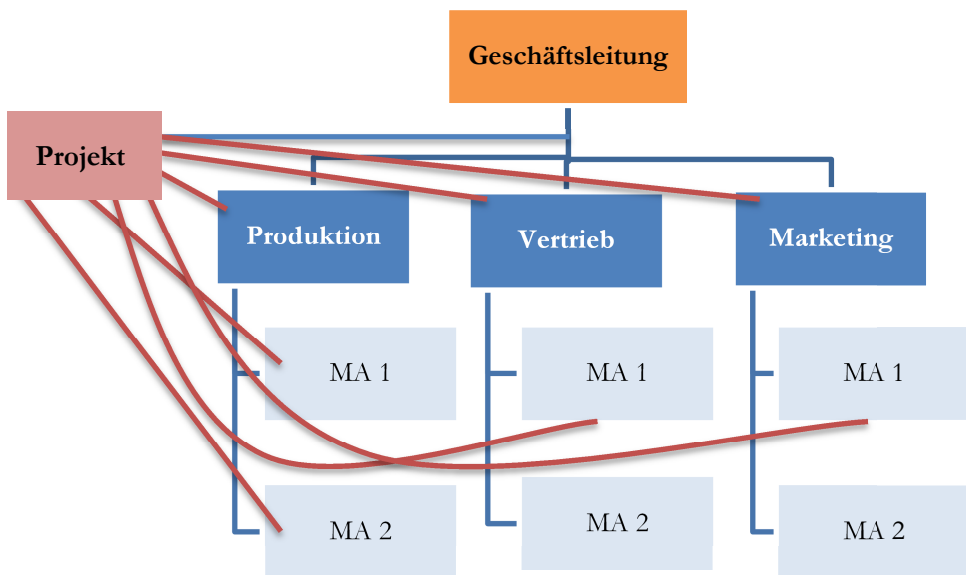


Allerdings hat die Stabs-Projektorganisation auch Vorteile. Zum einen ist keine Umstellung der Organisationsstruktur notwendig und die Mitarbeiter verbleiben in ihren Abteilungen, sodass sie optimal eingesetzt werden können. Der Projektleiter kann – wenn die Abteilungsleiter mitziehen – auf genau die richtigen Mitarbeiter zurückgreifen, welche die Erfahrungen oder Fähigkeiten haben, die er in dem Moment gerade braucht. Die Ressourcen, insbesondere die Mitarbeiter, können effizient eingesetzt werden. Dadurch steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Projektziel erreicht wird.

und Zeit, Qualität und Kosten als vorgegebene Rahmenbedingungen eingehalten werden. Wie Sie sehen, hat alles zwei Seiten. Für große oder bedeutende Projekte ist diese Organisationsform ungeeignet, während sie für kleinere Projekte durchaus sinnvoll sein kann, da keine großen Umstellungen vorzunehmen sind. Entscheidend für den Erfolg ist eine gute Zusammenarbeit der Linie und der Stabsstelle Projektmanagement. Dazu kann die Unternehmensleitung beitragen, indem sie das Projekt unterstützt und den Abteilungen die Bedeutung des Projektes veranschaulicht.

6.1.2 Matrix-Projektorganisation

Bei der Matrix-Projektorganisation bleibt die bisherige Linienstruktur bestehen, aber es wird eine zusätzliche Stelle für den Projektleiter geschaffen, der ein direktes Zugriffsrecht auf die Mitarbeiter und die Ressourcen der Linie hat. Für die Mitarbeiter wird auf diese Weise eine Doppelunterstellung geschaffen. Sie bleiben zwar in ihrer normalen Abteilung und in der Regel ist ihr Abteilungsleiter weiterhin ihr disziplinarischer Vorgesetzter. Gleichzeitig sind sie aber auch dem Projektleiter unterstellt und arbeiten für ihn und das Projekt.



Auf diese Weise kann der Personaleinsatz sehr flexibel gehandhabt werden, wenn sich der Abteilungsleiter und der Projektleiter gut verstehen, absprechen und Verständnis für die Bedürfnisse des jeweils anderen haben. Beide haben zudem Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Entwicklung. Daraus ergeben sich mitunter Synergieeffekte, dass bedeutet durch die Zusammenarbeit ergeben sich positive Effekte, weil sich die Parteien gegenseitig unterstützen und fördern. Für die Mitarbeiter kann der Einsatz in

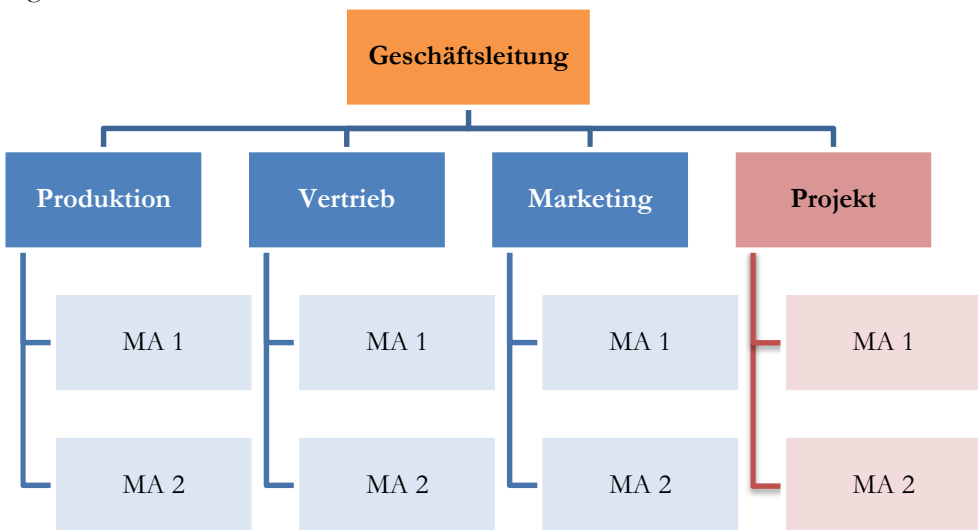
einem Projekt eine schöne Abwechslung zu ihrer normalen Tätigkeit in der Abteilung sein, während die Rückkehr zu dieser Position zu jeder Zeit gesichert ist, da sie ihren Arbeitsplatz nie ganz verlassen. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit.

Diese positiven Aspekte gelten aber nur dann, wenn es zwischen der Projektleitung und den Abteilungsleitungen klare, wertschätzende Absprachen gibt, die auch eingehalten werden. Denn durch diese Art der Unterstellung der Mitarbeiter erhöht sich das Konfliktpotenzial zwischen Projektleitung und Abteilungsleitung. Beide haben eine Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern und Interesse an deren Mitarbeit in ihrem Bereich. Der Mitarbeiter erhält nun von zwei Seiten Anweisungen und ist mitunter auch doppelt mit Arbeit belastet. Daher kann es auch dazu kommen, dass sich die Mitarbeiter überlastet fühlen, sich nicht mit dem Projekt identifizieren können und nur ungern dort mitarbeiten.

Die Matrix-Projektorganisation ist für Projekte geeignet, die länger andauern, deren Komplexität und Bedeutung größer ist und die einen größeren Einsatz von Finanzmitteln mit sich bringen.

6.1.3 Reine Projektorganisation

Je umfassender und komplexer ein Projekt ist, je länger es dauert und je größer seine Bedeutung ist, desto mehr wird die Organisation hingehen zu einer reinen Projektorganisation.



Bei dieser Form sind die Mitarbeiter fachlich und disziplinarisch dem Projektleiter unterstellt. Dadurch können sie sich voll und ganz auf das Projekt konzentrieren und sich mit diesem identifizieren, wodurch ihre Arbeitsergebnisse wahrscheinlich besser sein werden. Außerdem hat der Projektleiter dadurch die volle Weisungsbefugnis und

kann den Mitarbeitern etwa dann Urlaub geben, wenn er sie gerade nicht braucht, und muss sich nicht mit dem Abteilungsleiter abstimmen, wie bei der Matrix-Projektorganisation.

Diese volle Unterstellung unter den Projektleiter kann allerdings auch nachteilig sein, wenn dieser die Mitarbeiter nicht auslasten kann. In dem Fall entstehen dem Unternehmen unnötige Kosten. Außerdem stellt sich immer die Frage, an welcher Stelle die Mitarbeiter und der Projektleiter weiterbeschäftigt werden sollen, wenn das Projekt beendet ist. Viele Mitarbeiter scheuen sich, freiwillig in einem reinen Projekt mitzuarbeiten, weil sie dadurch den Anschluss an die Fachabteilung verlieren und Nachteile für ihre Karriere befürchten. Insgesamt ist dies aber die Form, die einem bedeutenden Projekt am ehesten Rechnung trägt und dem Projektleiter die größten Freiheiten einräumt.

6.2 Gremien, Instanzen und Rollen im Projekt

Den Projektleiter haben Sie bereits kennen gelernt. Werfen wir noch einmal einen vertiefenden Blick auf die verschiedenen Akteure rund um ein Projekt:

| Akteur | Rolle |
|----------------------|---|
| Projektleiter | Der Projektleiter ist verantwortlich für den Erfolg des Projektes. Seine Aufgabe ist es, die Ressourcen und Mitarbeiter so einzusetzen und zu führen, dass das Projektziel erreicht wird. Er plant, steuert und überwacht das Projekt und ist für die Budgetsteuerung verantwortlich. Seine Aufgabe ist es auch, bei Abweichungen von der Planung Gegenmaßnahmen einzuleiten. Außerdem nimmt er die Arbeitspakete ab, die von den Projektmitarbeitern abgearbeitet werden. |
| Projektteam | Die Mitarbeiter sind das Projektteam. Ihnen kommt die ausführende Rolle zu, das heißt, sie bringen ihre Fachkompetenz ein, um ein gewisses Ziel zu erreichen. |
| Auftraggeber | Der Auftraggeber ist derjenige, der das Projekt in Auftrag gibt. Am einfachsten können Sie sich das am Beispiel eines Hausbaus merken – der Bauherr, derjenige der das Haus haben möchte, ist der Auftraggeber. Er legt fest, was gemacht werden soll, z.B. wie viele Zimmer er haben möchte und wie das Dach aussehen soll. Er gibt zudem das Budget und die Rahmenbedingungen vor, das heißt, bis wann das Haus gebaut werden soll und was es kosten darf. Dazu erstellt er ein sogenanntes Lastenheft . Hierin sind all seine Wünsche und Vorstellungen enthalten, sowie die Rahmenbedingungen, die er vorgibt. |

| Akteur | Rolle |
|----------------------|--|
| Auftragnehmer | Das Lastenheft dient dann dem Auftragnehmer, z.B. einer Hochbaufirma, als Ausgangspunkt für ihr Angebot. Die Firma schaut sich den Ort und die Vorstellungen des Auftraggebers anhand des Lastenheftes an. Der Auftragnehmer erstellt dann ein sogenanntes Pflichtenheft , in dem festgehalten wird, was tatsächlich möglich ist und anhand dessen wird das Angebot erstellt. Verbindlich umzusetzen ist dann all das, was letztendlich im Pflichtenheft festgeschrieben wurde. |

Den Rahmen des Projektes legen Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam fest, während der Projektleiter mit einem Kapitän zu vergleichen ist, der das Projekt so lenkt, dass es erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Jeder Kapitän ist aber nur so gut, wie die Mannschaft, die ihn umgibt, und da Sie bereits gelesen haben, dass das Projektteam, die Mitarbeiter, die ausführende Ebene sind, die ihre Fachkompetenz und ihre Fähigkeiten einbringen, kommt der Auswahl der richtigen Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu. Der Projektleiter wählt die Mitarbeiter aus und hat grundsätzlich die Wahl zwischen internen Mitarbeitern des Unternehmens und externen Fachkräften. Beides bringt Vor- und Nachteile mit sich.

Vorteile interne Mitarbeiter

- Die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen sind dem Projektleiter noch vor Beginn des Projektes bekannt
- Die Mitarbeiter sind bestens mit dem Unternehmen und seiner Kultur vertraut
- Dadurch kann die Einarbeitungszeit sehr kurz gehalten werden
- Die Mitglieder des Projektes kennen sich bereits und können nach einer kurzen Findungsphase bereits zusammenarbeiten
- Ein Projekt kann durch seine Abwechslung vom normalen Arbeitsalltag motivierend wirken

Nachteile interne Mitarbeiter

- Bisherige Gruppenhierarchien und Konflikte werden mitunter übernommen und können die Teamarbeit behindern
- Eventuell ist die benötigte Fachkompetenz bei den internen Mitarbeitern nicht vorhanden

- Je mehr Mitarbeiter mit der Arbeit in einem Projekt schon Erfahrung haben, desto besser – eventuell sind intern keine Mitarbeiter vorhanden, die bereits Erfahrungen haben
- Je nach Organisationsform muss die bisherige Stelle des Mitarbeiters für die Dauer des Projektes neu besetzt werden, was zusätzliche Kosten verursacht und einen hohen Aufwand bedeuten kann
- Je nach Organisationsform kann der Mitarbeiter schwer wieder in die Linie zu integrieren sein
- Bei einer Matrix-Organisation kann der Mitarbeiter überlastet werden und eine Arbeit leidet oder bleibt liegen – im Projekt oder in der Linie
- Es kann zu Betriebsblindheit kommen, da keine neuen Impulse von außen hinzukommen
- Außerdem sind die Aufstiegschancen für Mitarbeiter, die in längerfristigen Projekten eingesetzt werden, teilweise schlechter, als die Derjenigen, die in der Linie bleiben. Dadurch kann es auch zu Karriere- und Positionsneid kommen, gegenüber anderen Mitarbeitern im Unternehmen, was für das Unternehmensklima nicht förderlich ist

Vorteile externe Mitarbeiter

- Bei einer Teamzusammenstellung aus externen Mitarbeitern kann sich die Gruppe unbelastet von alten Konflikten und zwischenmenschlichen Problemen neu zusammensetzen
- Mitarbeiter von außen bringen neue Ideen mit in das Unternehmen
- Bei der Auswahl dieser Mitarbeiter kann auf eine ausreichende Projekterfahrung geachtet werden, wodurch das Projekt eventuell schneller durchgeführt werden kann – was zu geringeren Kosten führen kann
- Bei einer reinen Projektorganisation müssen keine Linienstellen neu besetzt werden
- Die externen Mitarbeiter konzentrieren sich voll auf das Projekt und identifizieren sich eventuell besser damit, da sie nicht ihre alte Stelle im Unternehmen dafür aufgeben müssen, wie interne Mitarbeiter es müssten
- Es muss auf die Karrierechancen der internen Mitarbeiter keine Rücksicht genommen werden

- Eventuell hat der Projektleiter mehr Autorität gegenüber externen Mitarbeitern, da noch keine persönlichen Beziehungen bestehen
- Bei externen Mitarbeitern unterliegt das Unternehmen weniger Zwängen durch das Arbeitsrecht. Die Mitarbeiter können mit einer sachlichen Befristung eingestellt werden und nach Beendigung des Projektes endet auch ihr Arbeitsvertrag. Interne Mitarbeiter müssten weiterbeschäftigt werden, selbst wenn ihre eigentliche Stelle in der Zwischenzeit neu besetzt wurde. Das Unternehmen kann mit externen Mitarbeitern insofern flexibler planen und arbeiten

Nachteile externe Mitarbeiter

- Der Gruppenfindungsprozess dauert mitunter länger, als bei internen Mitarbeitern, weil sich die externen untereinander noch gar nicht kennen, dadurch kann Zeit verloren gehen
- Über den externen Mitarbeiter liegen nur sehr wenige Erkenntnisse vor, wenn er im Projekt anfängt, sodass sich der Projektleiter erst einen Überblick über jeden Charakter und alle Stärken und Schwächen der Teammitglieder verschaffen muss
- Dadurch besteht auch die Gefahr, dass eine Stelle falsch besetzt wird und zeit- und kostenaufwändig ein Ersatz gesucht werden muss
- Die neuen Mitarbeiter müssen umfassend eingearbeitet werden
- Wenn die externen Mitarbeiter nur für die Dauer des Projektes eingestellt werden besteht auch die Gefahr, dass sie sich nicht mit dem Unternehmen und dem Projekt identifizieren können und ihnen der Erfolg oder Misserfolg mehr oder weniger gleichgültig ist, solange sie ihr Gehalt bekommen
- Das Knowhow der Firma wird Außenstehenden gegenüber offenbart, die möglicherweise nach Projektende bei einem Mitbewerber beschäftigt werden und diesem Firmeninterna offenlegen

Wie Sie sehen, lässt sich nicht pauschal sagen, ob eine Projektteam-Besetzung mit internen oder externen Mitarbeitern besser ist. Es hängt vom Einzelfall ab und der Projektleiter muss sehr genau abwägen, welche Mitarbeiter er in sein Projektteam holt. Auch eine Mischung wäre denkbar, z.B. wenn Schlüsselqualifikationen fehlen, welche die eigenen Mitarbeiter nicht abdecken können. Der bereits angesprochene Gruppenfindungsprozess lässt sich in verschiedene Phasen aufteilen:

1. **Forming** – Phase der Orientierung
2. **Storming** – Konfliktphase, wer übernimmt welche Rolle
3. **Norming** – Integrationsphase, die Mitglieder nehmen ihre Positionen ein

4. **Performing** – Leistungsphase, das Team hat sich gefunden
5. **Edjourning** – Auflösungsphase, sofern es sich nur um eine temporäre Gruppe handelt, dies gilt insbesondere bei einer Projektgruppe, sofern diese nicht in gleicher Besetzung viele verschiedene Projekte nacheinander durchführt

Gruppen durchlaufen immer diese verschiedenen Phasen, bevor sie wirklich leistungsfähig werden. Die Phasen können mehr oder weniger stark ausgeprägt sein und müssen nicht bei jeder Gruppe gleich lang sein. Sie können sehr schnell ablaufen, sind aber immer zu beobachten.

Wenn Sie einmal eine Projektgruppe führen müssen, sollten Sie sich unbedingt an folgenden Punkten orientieren, wobei es auch nicht schaden kann, wenn Sie sich an diesen Hinweisen auch dann orientieren, wenn Sie es insgesamt mit Mitarbeiterführung zu tun bekommen:

- Schaffen Sie ein kooperatives Arbeitsklima mit einer sozialen Struktur, in der jeder zum Wohl aller arbeitet und keiner einen Vorteil für sich herauschlagen kann, wenn er die Gruppe schädigt. Es kommt im Projekt nicht darauf an, wer was am Ende gemacht hat, sondern das Teamergebnis muss stimmen. Die Arbeit im Projekt unterscheidet sich daher sehr von der Arbeit in der Linie und nicht jedem Projektmitarbeiter ist dies von Anfang an bewusst.
- Beachten Sie die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder und bauen sie gute interpersonelle Beziehungen zu den Mitgliedern auf. Pflegen Sie diese Beziehungen, selbst über die Dauer der Gruppe hinaus. Ein gutes Arbeitsklima fördert die Leistung und Sie wissen nie, wann Sie diesen Mitarbeiter auch nach Abschluss des Projektes noch einmal brauchen können.
- Beachten Sie Hinweise auf informelle Führer. Überprüfen Sie gegebenenfalls die Zusammensetzung der Gruppe, wenn es dadurch zu Schwierigkeiten kommt, die das Klima der Gruppe oder die Arbeitsleistung und -ergebnisse gefährden. Informelle Führer sind wie Leitfiguren – sie können Ihnen sehr nützlich sein, oder aber großen Schaden anrichten, wenn sie gegen das Projekt sind und entsprechend gegenarbeiten.
- Informieren Sie alle Gruppenmitglieder immer rechtzeitig über alle für sie relevanten Fakten und Entwicklungen. Kommunikation und Information sind nicht nur im Projekt die wichtigsten Werkzeuge, um mit anderen Menschen erfolgreich irgendetwas aufbauen zu können.

Informelle und formelle Gruppen

Was waren noch einmal formelle und informelle Gruppen? Bei einer formellen Gruppe sind die Mitglieder, die Rollen und die Hierarchie von außen, z.B. durch den Projektleiter vorgegeben. Vorteil einer formellen Gruppe ist, dass Fachleute und Spezialis-

ten zielgerichtet zu effizienten Leistungseinheiten bzw. Teams zusammengestellt werden, die komplexe Aufgabenstellungen lösen können, für die umfangreiches Fachwissen erforderlich ist. Dies ist ebenfalls ein wichtiges Merkmal eines Projektes. Leistungsschwächere werden in einer solchen Gruppe mitgezogen und es ergeben sich Synergieeffekte, das bedeutet es gibt einen positiven Ausgleich von Schwächen und Stärken der Gruppenmitglieder. Durch die Arbeit in Gruppen ergibt sich häufig eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen, die dann eher als die eigenen angesehen werden. Gruppen zeigen außerdem ein höheres Maß an Kreativität und der soziale Kontakt untereinander wird gefördert, eines der Grundbedürfnisse des Menschen.

Nachteilig wirkt sich aus, dass Konflikte leichter ausbrechen können, weil unterschiedliche Charaktere zusammenkommen, die unter normalen Umständen keine Gruppe gebildet hätten und die kein richtiges WIR-Gefühl haben. Die Integration des Einzelnen, sowie die Ausprägung gemeinsamer Werte und Normen, können dadurch schwächer sein, als in informellen Gruppen. Es ist Aufgabe des Projektleiters hier gegenzusteuern und ein gutes Miteinander zu fördern.

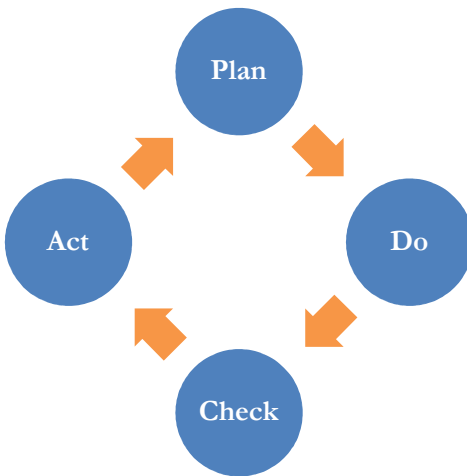
Informelle Gruppen bilden sich aufgrund persönlicher Präferenzen, Interessen oder Sympathien, z.B. unter Kollegen die gemeinsam zur Mittagspause gehen. Die Ziele der Gruppe sind in der Regel nicht identisch mit den Unternehmenszielen. Eine informelle Gruppe hat für gewöhnlich einen informellen Führer, der großen Einfluss auf die Gruppenmitglieder hat. Informelle Gruppen sind oft eine „verschworene Einheit“ und haben lange Bestand. Insbesondere wenn sich abteilungsübergreifende Gruppen mit einem informellen Führer bilden, der sich mit dem Unternehmen und dessen Zielen identifiziert, kann eine solche Gruppe sich positiv auf das Unternehmen auswirken. Die Kooperationsbereitschaft, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter steigen und das Betriebsklima entwickelt sich positiv. Dadurch sinkt die Fluktuationsrate, die Mitarbeiter unterstützen und fördern sich gegenseitig und die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen verbessert sich. Die Mitarbeiter arbeiten gerne für das Unternehmen, haben im besten Fall Spaß an ihrer Tätigkeit und leisten mehr als nur Dienst nach Vorschrift.

Der Projektleiter kann sich einen solchen informellen Führer zunutze machen, wenn er ihn für das Projekt begeistern kann und ihn in sein Team holt. In dem Fall kann der informelle Führer die Projektteammitglieder förmlich mitreißen und das Projekt wird zur Herzensangelegenheit aller Mitglieder.

Umgekehrt kann ein informeller Führer, der gegen das Projekt ist, großen Schaden in der Gruppe anrichten, wenn er die anderen Teammitglieder gegen das Projekt aufbringt. Aus diesem Grund ist es so wichtig, dass der Projektleiter die Gruppenzusammenstellung sorgfältig vornimmt und sich mit den Charakteren der Mitglieder und mit ihrer Einstellung und Position innerhalb der Gruppe vorab beschäftigt.

6.3 Projektablauf

Als nächstes betrachten wir den eigentlichen Ablauf eines Projektes und die verschiedenen Phasen im Detail. Es gibt sogenannte Phasenmodelle und Funktionskreise, die den Ablauf eines Projektes beschreiben. Der einfachste Kreis, auch als Projektmanagement-Funktionskreis bezeichnet, ist der PDCA-Zyklus, den Sie vielleicht schon kennen. Das PDCA-Modell wurde von William Deming erfunden und wird deshalb



auch Deming-Rad oder Kreis genannt. Es kann nicht nur im Projektmanagement eingesetzt werden, sondern grundsätzlich im Unternehmen. Mit seiner Hilfe kann auf aktuelle Probleme und Fehler reagiert werden, indem zuerst die Problemsituation analysiert wird, anschließend ein Plan zur Behebung entworfen und dann umgesetzt wird. Danach wird überprüft, ob die ergriffenen Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis geführt haben und das Problem somit behoben wurde. Wenn dies so ist, wird die neue Vorgehensweise zum Standard, wenn nicht

geht es zurück in die Planungsphase und es wird nachgesteuert.

Das PDCA-Modell wird oft eingesetzt, um nur die oben beschriebenen, bereits eingetretenen Probleme zu beheben. Es kann aber noch viel mehr. Denn Probleme zu beheben, ist immer eine Form der Reaktion auf etwas bereits Eingetretenes. Sozusagen eine Form des Feuerlöschens, doch viel besser wäre es doch zu agieren, bevor ein Feuer überhaupt ausbricht. Aktives Management ist dementsprechend die Aktion – handeln bevor es überhaupt zu Schwierigkeiten kommt. Insofern kann das Deming-Rad ebenso dazu eingesetzt werden, das Unternehmen und sämtliche Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern. Am besten stellen Sie es sich daher wirklich als ein bergauf rollendes Rad vor, welches das Unternehmen immer weiter an die Spitze bringt, da neu eingeführte Verbesserungen und konzeptionelle Veränderungen direkt wieder Eingang in den nächsten Verbesserungszyklus finden.

Der PDCA-Zyklus ist ähnlich dem Managementregelkreislauf mit seinen sechs Phasen, den Sie vermutlich ebenfalls schon kennen und den Sie für sehr viele Dinge einsetzen können. Mit ihm haben wir uns bereits in Kapitel 5.3.4 Phasenmodell und Konzepterstellung beschäftigt. Im Projektmanagement kann er wieder sehr sinnvoll angewendet werden.