



# Zeitschrift Führung + Organisation

## Fehlende Seiten

- Werbung
- leer
- Heftindices

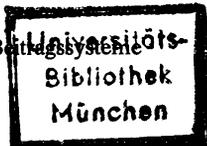
## Inhaltsverzeichnis 1991

### 60. Jahrgang

Aufsätze	Ord.-Nr.	Heft, Seite
<i>Barthel, Meinert/Bernd Meininger/Horst Unger: Organisationsdefizite in Handelspraxis und Handelstheorie</i>	03.73	6, 394
<i>Bartscher, Thomas R./Hella Fleischer: Perspektiven einer ökologisch orientierten Unternehmensführung</i>	620.650.655	6, 440
<i>Bauer, Christoph/Thomas Nowak: Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz</i>	57.601	2, 93
<i>Becker, Jürgen/Hans- Jürgen Kurz: Karriere und Wertewandel</i>	655.657	1, 35
<i>Bellmann, Kurt: Prozeßorientierte Organisationsgestaltung im Büro</i>	52	2, 107
<i>Bleicher, Knut/Björn Böckenförde: Arthur D. Little, Inc.</i>	77	3, 166
<i>Bleicher, Knut/Björn Böckenförde: Der neue Managing Director Europe von Arthur D. Little, Inc.</i>	77	3, 206
<i>Bleicher, Knut/Björn Böckenförde: Führung und Organisation der Arthur D. Little, Inc.</i>	77	3, 201
<i>Bronder, Christoph: Entwicklung der Organisationsstruktur bei Siemens</i>	514.516. 53.56.57.58	5, 318
<i>Bullinger, Hans-Jörg/Jan Fuhrberg-Baumann/Robert Müller: Neue Wege der Kundenauftragsabwicklung</i>	514.524.54	5, 306
<i>Ebers, Mark: Die Einführung innovativer Informationssysteme</i>	640	2, 99
<i>Fischer, Hans: Ganzheitlich integriertes Gehaltsmanagement</i>	654	6, 434
<i>Freimuth, Joachim: Karriereplateaus und der interne Arbeitsmarkt</i>	655.657	1, 29
<i>Gaitanides, Michael/Jörg Westphal/Ina Wiegels: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements (Teil I)</i>	5140	1, 15
<i>Gaitanides, Michael/Jörg Westphal/Ina Wiegels: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements (Teil II)</i>	5140	2, 121
<i>Gaulhofer, Manfred/Jörg Sydow: Kooperation von ost- und westdeutschen Unternehmungen</i>	020.58	3, 151
<i>Goether, Klaus Georg: Kürzere Durchlaufzeit um jeden Preis? Zielkonflikte bei der Prozeßoptimierung</i>	520.525	2, 112
<i>Hauser, Eduard: Qualitätszirkel als Innovationsinstrument</i>	232.832.871	3, 215
<i>Holzner, Oliver T./Vera L. Bloemer: Unternehmensintelligenz – Corporate IQ als Maß für langfristigen Erfolg</i>	601	2, 88
<i>Kippes, Stephan: Strategisch orientierte Anreiz- und Beitragssysteme</i>	654	6, 430
<i>Klee, Hans Werner: Strukturwandel der Banken</i>	514.74	6, 386
<i>Koubek, Norbert: Europäische Integration und internationale Personalwirtschaft</i>	650.58	4, 239
<i>Krystek, Ulrich: Gefahren bei der Rettung von Unternehmungen</i>	024.091.601	5, 331
<i>Küchler, Carsten: Organisationsentwicklung im französischen Sprachraum</i>	832	4, 255
<i>Kügler, Eckehard: Die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen</i>	60.655	6, 413
<i>Kühlmann, Torsten, M.: Mitarbeiterinformation bei betrieblichen Neuerungsvorhaben</i>	601.640	1, 26
<i>Langel-Nentwig, Hedwig: Der Benutzerservice als kritischer Erfolgsfaktor der Bürokommunikation</i>	422	4, 277

Aufsätze	Ord.-Nr.	Heft, Seite
<i>Mayrhofer, Wolfgang/Eberhard von Rundstedt: Trennung ohne Kündigung</i>	657	1, 42
<i>Muschalla, Heinz: Unternehmensarchitektur für Informationsmanagement</i>	32.642	4, 273
<i>Ochsner, Martin: Strategische Managemententwicklung im Unternehmen</i>	630.655	5, 349
<i>Petrovic, Otto: Electronic Meeting Systems</i>	40.42.44.46	4, 280
<i>Pilgrim, Jürgen: Datenbanken im Unternehmen – Technologische und organisatorische Konsequenzen</i>	30.641	2, 115
<i>Scherm, Ewald: Unternehmerische Arbeitsmarktforschung</i>	652	5, 338
<i>Schmeisser, Wilhelm: Personalführung in unterschiedlichen Kulturen</i>	613.58	3, 159
<i>Schmidt, Josef: Management und Führung – gestern, heute und vor allem morgen</i>	610	6, 429
<i>Schmitz, Christof: Strategie des Personalmanagements – Eine Frage der Identität?</i>	650	4, 244
<i>Schnyder, Alphons Beat: Unternehmenskultur und Corporate Identity – Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität</i>	022	4, 260
<i>Scholz, Christian: Projektkultur: Der Beitrag der Organisationskultur zum Projektmanagement</i>	022.5131	3, 143
<i>Schreiber, Constanze: Die Nutzung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse in der Organisationsarbeit</i>	83.910	6, 410
<i>Schulte, Christof: Organisatorische Gestaltung der Logistik</i>	51.53.71.83	6, 402
<i>Schuster, Lars: Implementierungsphasen eines Cafeteria-Systems – Das 7-Phasen-Schema</i>	654	4, 250
<i>Schuster, Lars: Individualisierung im Personalwesen</i>	650	1, 22
<i>Tragsdorf, Klaus: Organisation im Umwandlungsprozeß</i>	601.910	2, 82
<i>Vetter, Rolf/Ludwig Wiesenbauer: Zur Strategiefindung in Unternehmen der ehemaligen DDR</i>	601.630	2, 75
<i>Volk, Hartmut: Vom Schein zum Sein</i>	02.601	1, 49
<i>Volk, Hartmut: Wissen in Bewegung – auch im Umlaufverfahren läßt sich eine Menge lernen</i>	655	5, 346
<i>Wegner, Ullrich: Logistik als Netzwerk organisieren</i>	5132.524.53	5, 314
<i>Weigle, Gerhard: Führen in der Arbeitswelt von morgen</i>	03.601.61	1, 8
<i>Weiss, Jürgen M./Albrecht J. Wiest: Unternehmungskultur in den neuen Bundesländern Deutschlands</i>	022	5, 324
<i>Wiesenbauer, Ludwig: Führung durch Autorität</i>	602.610	4, 267
<i>Wriedt, Peter: Humanistisches Management und Charakter</i>	021.241.602	3, 208

Sachregister	Heft, Seite
<b>A</b>	
<i>Anreizsysteme</i>	
Kippes, Stephan: Strategisch orientierte Anreiz- und Bonus-Systeme	6, 430
Schuster, Lars: Individualisierung im Personalwesen	1, 22
<i>Arbeitsmarktforschung</i>	
Scherm, Ewald, Unternehmerische Arbeitsmarktforschung	5, 338
<i>Auftragsabwicklung</i>	
Bullinger, Hans-Jörg/Jan Fuhrberg-Baumann/Robert Müller: Neue Wege der Kundenauftragsabwicklung	5, 306
<b>C</b>	
<i>Corporate Identity</i>	
Volk, Hartmut: Vom Schein zum Sein	1, 49
<b>D</b>	
<i>Datenbanken</i>	
Pilgrim, Jürgen: Datenbanken im Unternehmen – Technologische und organisatorische Konsequenzen	2, 115
<b>E</b>	
<i>Ethik</i>	
Wriedt, Peter: Humanistisches Management und Charakter	3, 208
<b>F</b>	
<i>Führung</i>	
Schmidt, Josef: Management und Führung - gestern, heute und vor allem morgen	6, 429
Weigle, Gerhard: Führen in der Arbeitswelt von morgen	1, 8
Wiesenbauer, Ludwig: Führung durch Autorität	4, 267



<b>Sachregister</b>		Heft, Seite
<i>Führungskräftetraining</i>		
Kügler, Eckehard: Die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen		6, 413
<b>G</b>		
<i>Gehaltsmanagement</i>		
Fischer, Hans: Ganzheitlich integriertes Gehaltsmanagement		6, 434
<b>I</b>		
<i>Informations- und Kommunikationstechnologie</i>		
Bellmann, Kurt: Prozeßorientierte Organisationsgestaltung im Büro		2, 107
Ebers, Mark: Die Einführung innovativer Informationssysteme		2, 99
Langel-Nentwig, Hedwig: Der Benutzerservice als kritischer Erfolgsfaktor der Bürokommunikation		4, 277
Petrovic, Otto: Electronic Meeting Systems		4, 280
<i>Informationsmanagement</i>		
Muschalla, Heinz: Unternehmensarchitektur für Informationsmanagement		4, 273
<i>Innovationsmanagement</i>		
Hauser, Eduard: Qualitätszirkel als Innovationsinstrument		3, 215
<b>K</b>		
<i>Kundemanagement</i>		
Gaitanides, Michael/Jörg Westphal/Ina Wiegels: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundemanagements (Teil I)		1, 15
Gaitanides, Michael/Jörg Westphal/Ina Wiegels: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements (Teil II)		2, 121
<b>L</b>		
<i>Lehrstuhlporträts</i>		
Handlungsorientierte Unternehmensführung in nationalen und internationalen Kontexten an der Universität Dortmund (Prof. Martin K. Welge)		6, 445
Lernfähige Organisation – Organisation und Planung an der FernUniversität Hagen (Prof. Georg Schreyögg)		4, 285
Organisation, Unternehmungsführung und Personalwirtschaft – Charakterisierung der Studienschwerpunkte an der Justus-Liebig-Universität Gießen (Prof. Wilfried Krüger)		5, 367
<i>Logistik</i>		
Schulte, Christof: Organisatorische Gestaltung der Logistik		6, 402
Wegner, Ullrich: Logistik als Netzwerk organisieren		5, 314
<b>M</b>		
<i>Managemententwicklung</i>		
Ochsner, Martin: Strategische Managemententwicklung im Unternehmen		5, 349
<b>O</b>		
<i>Ökologie</i>		
Bartscher, Thomas R./Hella Fleischer: Perspektiven einer ökologisch orientierten Unternehmensführung		6, 440
<i>Organisation</i>		
Barthel, Meinert/Bernd Meininger/Horst Unger: Organisationsdefizite in Handelspraxis und Handelstheorie		6, 394
Bauer, Christoph/Thomas Nowak: Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz		2, 93
Küchler, Carsten: Organisationsentwicklung im französischen Sprachraum		4, 255
Klee, Hans Werner: Strukturwandel der Banken		6, 386
Schreiber, Constanze: Die Nutzung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse in der Organisationsarbeit		6, 410
Tragsdorf, Klaus: Organisation im Umwandlungsprozeß		2, 82
<i>Organisationsmodelle</i>		
Bronder, Christoph: Entwicklung der Organisationsstruktur bei Siemens		5, 318
<i>Ost-Westkooperation</i>		
Gaulhofer, Manfred/Jörg Sydow: Kooperation von ost- und westdeutschen Unternehmungen		3, 151
<b>P</b>		
<i>Personalpolitik</i>		
Becker, Jürgen/Hans-Jürgen Kurz: Karriere und Wertewandel		1, 35
Freimuth, Joachim: Karriereplateaus und der interne Arbeitsmarkt		1, 29
Kühlmann, Torsten, M.: Mitarbeiterinformation bei betrieblichen Neuerungsvorhaben		1, 26

<b>Sachregister</b>		Heft, Seite
<i>Personalwirtschaft</i>		
Koubek, Norbert: Europäische Integration und internationale Personalwirtschaft	4,	239
Mayrhofer, Wolfgang/Eberhard von Rundstedt: Trennung ohne Kündigung	1,	42
Schmeisser, Wilhelm: Personalführung in unterschiedlichen Kulturen	3,	159
Schmitz, Christof: Strategie des Personalmanagements - Eine Frage der Identität?	4,	244
Schuster, Lars: Individualisierung im Personalwesen	1,	22
<i>Projektkultur</i>		
Scholz, Christian: Projektkultur: Der Beitrag der Organisationskultur zum Projektmanagement	3,	143
<i>Prozeßoptimierung</i>		
Goetzer, Klaus Georg: Kürzere Durchlaufzeit um jeden Preis!? Zielkonflikte bei der Prozeßoptimierung	2,	112
<b>S</b>		
<i>Sanierung</i>		
Krystek, Ulrich: Gefahren bei der Rettung von Unternehmungen	5,	331
<i>Strategie</i>		
Vetter, Rolf/Ludwig Wiesenbauer: Zur Strategiefindung in Unternehmen der ehemaligen DDR	2,	75
<b>T</b>		
<i>Tagungsberichte</i>		
Chipkarten verändern unsere Gewohnheiten	2,	128
Computer Integrated Manufacturing (CIM) – Herausforderung an Mensch – Technik – Organisation (Peter Nadig)	4,	288
Evolutionäre Wege in die Zukunft (Henning Balck)	2,	127
6. Deutscher Controlling Congress (DCC) (Axel Wullenkord)	5,	371
Unternehmensperspektiven in einem zusammenwachsenden Europa	1,	56
12. Saarbrücker Arbeitstagung „Rechnungswesen und EDV“ (Peter König)	6,	449
<b>U</b>		
<i>Unternehmensführung</i>		
Holzner, Oliver T./Vera L. Bloemer: Unternehmensintelligenz – Corporate IQ als Maß für langfristigen Erfolg	2,	88
<i>Unternehmenskultur</i>		
Schnyder, Alphons Beat: Unternehmenskultur und Corporate Identity – Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität	4,	260
Weiss, Jürgen M./Albrecht J. Wiest: Unternehmenskultur in den neuen Bundesländern Deutschlands	5,	324
<i>Unternehmensprofil</i>		
Bleicher, Knut/Björn Böckenförde: Arthur D. Little, Inc.	3,	166
Bleicher, Knut/Björn Böckenförde: Der neue Managing Director Europe von Arthur D. Little, Inc.	3,	206
Bleicher, Knut/Björn Böckenförde: Führung und Organisation der Arthur D. Little, Inc.	3,	201
<b>W</b>		
<i>Weiterbildung</i>		
Volk, Hartmut: Wissen in Bewegung – auch im Umlaufverfahren läßt sich eine Menge lernen	5,	346

<b>Seitenverteilung</b>			
Heft 1 .....	1 – 70	Heft 4 .....	235 – 302
Heft 2 .....	71 – 138	Heft 5 .....	303 – 382
Heft 3 .....	139 – 234	Heft 6 .....	383 – 466

**Zeitschrift Führung + Organisation zfo:**

**Hauptschriftleiter:** Univ.-Prof. Dr. Norbert Thom, Universität Bern, Institut für Organisation und Personal, Länggass-Straße 27, CH-3012 Bern, Telefon 00 41 31/ 65 80 69

**Redaktion:** Rudolf Schnitzer, FBO – Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik GmbH, Baden-Baden

**Verlag:** FBO – Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik GmbH, Postfach 316, Hermannstraße 2, 7570 Baden-Baden, Telefon: 0 72 21/27 10 66-68, Telefax 0 72 21/3 32 28

## Führen in der Arbeitswelt von morgen

Wie arbeite ich erfolgreich in einem produktiven Chaos? Diese Frage stellt sich heute angesichts der Herausforderung des historisch-gesellschaftspolitischen Prozesses, den unsere Generation in Ost- aber auch in Westeuropa mitgestalten darf. Nach dem Abbau von Feindbildern beginnt sich eine Vision zu erfüllen, die Vision des neuen Humanismus! Es geht nicht um eine neue Managementtheorie, sondern um die Verwirklichung einer uralten Idee: Erfolg durch freies Entfalten menschlicher Kräfte – Erfolg durch Mobilisieren des gesamten Intelligenz- und Fähigkeitenpotentials aller Unternehmensangehörigen.

8

## Kundenmanagement

Seit vielen Jahren gilt das Produktmanagement als bewährte Organisationsform für Marketing- und Vertriebsaufgaben. Durch die Veränderung der Märkte hat die Marktkomponente noch an Bedeutung gewonnen. Sie wird verstärkt in der Organisationsform des Kundenmanagements berücksichtigt. Wie sollte das Kundenmanagement organisatorisch ausgestaltet werden? Welche Ansätze finden sich in der Praxis?

15

## Karriereplateaus und interner Arbeitsmarkt

Mit der rückläufigen Zahl der Fach- und Führungskräfte, die auf den externen Arbeitsmärkten zur Verfügung stehen, steigt die strategische Bedeutung der internen Arbeitsmärkte. Ihre Potentiale für die betriebliche Produktivität und Flexibilität sind der personalpolitischen Aufmerksamkeit bis heute weitgehend entgangen. Das Personalmanagement muß im Vorfeld durch entsprechende Strategien der Arbeitsgestaltung und der Bildungspolitik das interne Mobilitätspotential der Unternehmen entwickeln.

29

## Outplacement: Trennung ohne Kündigung

Arbeitsplatzwechsel gehören zu den regelmäßigen Ereignissen des Unternehmensalltags und der individuellen Berufslaufbahn. Trotzdem wirken solche Veränderungen und vor allem der „unfreiwillige“, von den direkt Betroffenen nicht gewünschte Verlust des Arbeitsplatzes sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmung stark belastend. Outplacement bietet für das moderne Personalmanagement eine Konzeption zum Umgang mit diesen Problemen.

42

## Corporate Identity: Vom Schein zum Sein

Zunehmender Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig wachsender Austauschbarkeit von immer mehr Produkten erfordert von einem Unternehmen, sich – über seine Angebotskompetenz hinaus – im Markt zu profilieren. Sein Gesamtauftritt muß unverwechselbar werden.

49

<b>Editorial</b>	5
<b>Führen in der Arbeitswelt von morgen</b> <i>Gerhard Weigle</i>	8
<b>Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements</b> <i>Michael Gaitanides/Jörg Westphal/Ina Wiegels</i>	15
<b>Individualisierung im Personalwesen</b> <i>Lars Schuster</i>	22
<b>Mitarbeiterinformation bei betrieblichen Neuerungsvorhaben</b> <i>Torsten M. Kühlmann</i>	26
<b>Karriereplateaus und der interne Arbeitsmarkt</b> <i>Joachim Freimuth</i>	29
<b>Karriere und Wertewandel</b> <i>Jürgen Becker/Hans-Jürgen Kurtz</i>	35
<b>Trennung ohne Kündigung</b> <i>Wolfgang Mayrhofer/Eberhard von Rundstedt</i>	42
<b>Vom Schein zum Sein</b> <i>Hartmut Volk</i>	49
<b>CI-Strategie für Unternehmen in den neuen Bundesländern</b>	54
<b>Technologieintegration und strategische Führung</b>	55
<b>Tagungsbericht</b>	56
<b>Neuerscheinungs-Service</b>	58
<b>Veranstaltungsvorschau</b>	61
<b>Verbände</b>	63
<b>Dokumentation/Impressum</b>	66

**Titelbild:** Grafik Team, Kloten (Schweiz)

**Beilagenhinweis:** Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt der Firma Mentor Management Systeme, Rodgau, sowie das zfo-Jahresinhaltsverzeichnis 1990 bei.

Wir bitten unsere Leser um Beachtung!

# Technologieintegration und strategische Führung

## Einführende Thesen zum 18. Münsteraner Führungsgespräch

**1.** *Strategische Führung* ist darauf gerichtet, die Erfolgspotentiale einer Unternehmung zu identifizieren, zu pflegen, zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Sie dient damit der Vorsteuerung des laufenden Geschäftserfolgs und hat insbesondere die marktlichen Chancen und Risiken mit den personellen, organisatorischen und technologischen Potentialen so abzustimmen, daß die Unternehmung eine tragfähige Gesamtstrategie verwirklicht.

**2.** Unter einer Technologie wird ein systematisches Verfahren der Transformation von Inputs in Outputs verstanden. Die Zusammenführung (Vernetzung, Verschmelzung) verschiedener, bisher getrennter Technologien wird als *Technologieintegration* bezeichnet. Sie wird meistens begleitet von einer räumlichen Integration und Intensivierung technologischer Leistungspotentiale (Verdichtung, Miniaturisierung).

Technologieintegration zeigt sich sowohl auf primär technischer Ebene (zum Beispiel flexible Fertigungssysteme, integrierte, multifunktionale Arbeitsplatzsysteme, integrierte Telekommunikation) als auch auf primär organisatorischer Ebene (zum Beispiel Just-in-Time-Konzepte, datenorganisatorische Verknüpfungen).

**3.** Technologieintegration kann in einer Unternehmung die *marktliche Leistungsseite* (*integrierte Technologie als marktliches Leistungsangebot*) und/oder die *Prozeßseite* (*integrierte Technologie als Instrument der Leistungserstellung*) betreffen. Sie wirkt damit potentiell auf alle internen und externen Felder ein, durch die strategische Wettbewerbsvorteile beeinflußt werden können.

**4.** Mit Hilfe integrierter Technologien lassen sich die beiden *unternehmerischen Grundstrategien* unterstützen, nämlich:

► *Kostenführerschaft* (zum Beispiel durch interne Rationalisierung und Einbindung benachbarter Stufen) und

► *Differenzierung* (zum Beispiel durch zusätzliche Leistungen und flexibles Eingehen auf Kundenprobleme).

**5.** Noch interessanter ist, daß die Technologieintegration erstmals die Perspektive für eine *Versöhnung zwischen Produktivität und Flexibilität* eröffnet. Damit werden die Karten im Wettbewerb zwischen Mittelstand und Großunternehmen zumindest in den Feldern neu gemischt, in denen der Technologieeinsatz nicht außergewöhnlich hohe Entwicklungskosten voraussetzt.

**6.** Unternehmensstrategisch genutzte Technologieintegration bedingt viel stärker als bisher eine *systematische Überprüfung der technologischen Leistungstiefe* der Unternehmung. Diejenigen Technologien und Technologieverbünde sind selbst zu beherrschen, die für die Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen für diese Unternehmung spezifisch sind (vertikale Technologieintegration). Noch so perfekt beherrschte, aber strategisch unspezifische andere Technologien sind auszulagern (vertikale Desintegration), um Managementkapazitäten und Kapital zu schonen.

Der klassische Kostenvergleich bei der Make-or-Buy-Diskussion ist für derartige technologiestrategische Entscheidungen nicht nur nicht ausreichend, sondern in vielen Fällen sogar irreführend und schädlich.

**7.** Angesichts des raschen marktlichen und technologischen Wandels sowie der Schwierigkeiten, die Unternehmen bei der Aneignung und Beherrschung neuer, strategisch wichtiger Technologien haben (Know-how-Barrieren), steigt die Bedeutung von *Kooperations- und Netzwerkstrategien (Quasi-Integration)* für die Unternehmensführung. Darin besteht häufig die einzige Chance, bestimmtes, für einen Technologieverbund erforderliches Know-how unter vertretbaren Risiken einzubinden. Dies gilt für den prozeßorientierten wie für den marktorientier-

ten Einsatz integrierter Technologien gleichermaßen.

**8.** Die Integration von Technologien erfordert stets auch eine *Integration technologischer Qualifikationen*. Dabei geht es nicht nur darum, zum Beispiel neben dem Know-how für mechanische Teilebearbeitung auch Know-how für Elektronik aufzubauen; sondern die jeweiligen Qualifikationen müssen tendenziell auch personell integriert werden, zumindest müssen sie sich überlappen. Dies ist Voraussetzung für qualifizierte, das strategische Potential der Technologieintegration ausschöpfende Arbeit im Bereich FuE, Produktion, Instandhaltung, Vertrieb, Dokumentation, Service, Schulung usw. Bedingung für den wirkungsvollen Einsatz integrierter Technologie ist ferner, daß vermehrt auch *integrierte organisatorische Lösungen* (Gruppen- und Projektarbeit, Inselprinzip usw.) an die Stelle klassischer arbeitsteiliger Strukturen treten.

**9.** Technologieintegration bedeutet aus Anwendersicht stets auch Funktionsbündelung bzw. Funktionsintegration. Deswegen verbindet sich mit nahezu jeder Technologieintegration auch eine *Aufgabenintegration* am Arbeitsplatz sowie eine *Prozeßintegration* über Arbeitsplätze, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg. Dies bedeutet, daß Arbeitsteiligkeit und Hierarchietiefe im Unternehmen abnehmen (bei steigenden Qualifikationsanforderungen) und daß die Notwendigkeit, das Unternehmensgeschehen als einen Prozeß zu begreifen (im Unterschied zum Bild einer Hierarchie), steigt (Prozeßmanagement).

**10.** Technologieintegration führt nicht zuletzt wegen der Funktions- und Aufgabenintegration vermehrt zu der Chance, in der Unternehmung *relativ autonome, objektorientiert abgegrenzte Organisationseinheiten* zu schaffen (zum Beispiel Sparten, Fertigungssegmente, produktorientierte Unterabteilungen in Entwicklung und Vertrieb, Fertigungs- und Verwaltungsinseln). Dadurch werden auch die organisatorischen und räumlichen *Dezen-*

*tralisierungsmöglichkeiten* der Unternehmensaktivitäten erweitert (erhöhtes Delegationspotential, Standortstreuung). Dieses führungsorganisatorische Potential entspricht in besonderer Weise den marktlichen Anforderungen, denen sich die strategische Führung vieler Unternehmen ausgesetzt sieht.

**11.** Die *Umsetzung* des aufgezeigten strategischen Führungspotentials der Technologieintegration ist in vielen Fällen nicht einfach. Sie verlangt häufig tiefgreifende Veränderun-

gen des Bewußtseins der Beteiligten, der Qualifikationen sowie der Führungs- und der Organisationsstrukturen. Nicht selten ist dabei gerade auch aus dem mittleren Management mit Widerstand zu rechnen.

Geeignete *Qualifizierungs- und Motivationskonzepte* (zum Beispiel Job rotation, qualifikations- und erfolgsabhängige Bezahlung, Fachlaufbahn) sowie eine frühzeitige Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter können die Überwindung derartiger Schwierigkeiten unterstützen.

*Prof. Dr. Arnold Picot*