

**Die Job-Family-Cluster-Organisation**  
**- eine prozess- und kompetenzorientierte Unternehmensstruktur**

Vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der  
Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades  
Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Dissertation

von Dipl. Wirtschaftsjurist (FH) Niels Bosse  
Von-Droste-Hülshoff-Str. 52, 38446 Wolfsburg

aus Braunschweig, geb. am 24. März 1974

## Danksagung

Mein Dank gilt all denen, die mir diese Arbeit ermöglicht, mich unterstützt, beraten, gefordert und gefördert haben.

Herrn Prof. Dr. Egbert Kahle möchte ich dafür danken, dass er als mein Doktorvater diese Arbeit betreut hat, mich geduldig beraten und mir viele Impulse, Ideen und Anregungen gegeben hat, die das vorliegende Werk geprägt haben. Vor allem die Diskussionen im Rahmen und am Rande des Doktorandenseminars haben neue Verknüpfungen und Aspekte in diese Arbeit einfließen lassen.

Ebenso gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Joachim Heilmann, der neben seiner Funktion als Zweitgutachter einen entscheidenden Anteil an der Ermöglichung dieser Arbeit hat.

Insbesondere möchte ich der ehemaligen und derzeitigen Leitung des Personalwesen Management der Volkswagen AG dafür meinen Dank aussprechen, dass ich die in meiner Berufspraxis gewonnenen Erkenntnisse in diese Arbeit einfließen lassen und damit den Grundstein für die Empirie und für die praktischen Anwendungsfelder legen konnte. Namentlich sind die Herren Rolf Grönig, Thomas Schwehofer und Wolfgang Ritmeier zu nennen.

Mit besonderem Engagement unterstützt hat mich Herr Prof. Dr. Jürgen Deters. Ihm gilt mein herzlicher Dank.

Meiner Ehefrau Laura kann ich nicht genug danken für das entgegengebrachte Verständnis in nicht immer einfachen Situationen, für die liebevolle Unterstützung, für das Zuhören, für das Übernehmen zahlreicher Aufgaben und dafür, dass sie mir immer den Rücken frei gehalten hat. Danke, Laura.

Nicht zuletzt gilt mein Dank auch meiner Schwester Vanessa, meinen Freunden und all denjenigen, die die vorliegende Arbeit mental, logistisch und auf vielerlei andere Art und Weise unterstützt haben. Ganz besonders bedanke ich mich bei dem Team der Fachinformation der Volkswagen AG.

Für meine Eltern



## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>1</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT .....	2
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	3
1.3 AUFBAU DER ARBEIT.....	6
<b>2. JOB FAMILIES</b> .....	<b>9</b>
2.1 HISTORIE .....	9
2.2 NÄHEBEZIEHUNGEN ZWISCHEN ORGANISATIONSEINHEITEN .....	13
2.3 BEGRIFF DER JOB FAMILY .....	21
2.4 BEI DER VOLKSWAGEN AG IDENTIFIZIERTE JOB FAMILIES .....	22
2.5 ZUSAMMENFASSUNG .....	26
<b>3. JOB FAMILY CLUSTER</b> .....	<b>27</b>
3.1 NÄHEBEZIEHUNGEN ZWISCHEN JOB FAMILIES .....	27
3.2 BEGRIFF DER JOB FAMILY CLUSTER.....	36
3.3 DIE ZWÖLF JOB FAMILY CLUSTER DER VOLKSWAGEN AG .....	38
3.3.1 Schritt 1: Konzeptdesign .....	38
3.3.2 Schritt 2: Objekt der Untersuchung .....	42
3.3.3 Schritt 3: Form und Durchführung der Untersuchung.....	44
3.3.4 Schritt 4: Ergebnisse der Untersuchung.....	62
3.4 EINORDNUNG DER ORGANISATIONSFORM DER JOB FAMILY CLUSTER IN DIE ORGANISATIONSTHEORIE .....	81
3.4.1 Job Family Cluster als Primär- oder Sekundärorganisationsform.....	82
3.4.2 Konfiguration .....	85
3.4.3 Koordination .....	87
3.4.4 Spezialisierung.....	97
3.4.5 Formalisierung.....	100

Inhaltsverzeichnis	II
3.4.6 Entscheidungsdelegation .....	107
3.4.7 Unternehmenskultur und Vertrauen .....	110
3.5 ABGRENZUNG DER ORGANISATIONSFORM DER JOB FAMILY CLUSTER ZU ÄHNLICHEN ORGANISATIONSFORMEN .....	118
3.5.1 Kollegium.....	118
3.5.2 Projektorganisation.....	119
3.5.3 Communities of Practice.....	122
3.5.4 Netzwerkstrukturen .....	124
3.5.5 Wissensmanagement.....	128
3.6 RESSOURCENORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT HILFE DER JOB FAMILY CLUSTER .....	131
3.6.1 Market-based View und Resource-based View.....	132
3.6.2 Kernkompetenzansatz.....	136
3.6.3 Einordnung der Job Family Cluster in den Kernkompetenzansatz ...	138
3.7 CHANCEN UND GRENZEN DER JOB FAMILY CLUSTER.....	142
3.8 ZUSAMMENFASSUNG .....	151
<b>4. PRAKTISCHE ANWENDUNGSFELDER DER JOB FAMILY CLUSTER ...</b>	<b>152</b>
4.1 KOMPETENZMANAGEMENT IM KONTEXT DER JOB FAMILY CLUSTER .....	153
4.1.1 Klassifizierung und Erwerb von Kompetenzen .....	157
4.1.2 Kompetenzprofile der Job Family Cluster.....	164
4.1.3 Qualifizierung in Job Family Clustern .....	178
4.2 NEUE PERSPEKTIVEN DER KARRIEREPLANUNG MIT HILFE DER JOB FAMILY CLUSTER .....	183
4.2.1 Karriere und Karrierepolitik.....	184
4.2.2 Job Family Cluster als Karrieremenüs.....	187
4.2.3 Verknüpfung von Kompetenzmanagement und Karriereplanung .....	202
4.3 INSTRUMENTELLE UMSETZUNG DER JOB FAMILY CLUSTER: DER PERSÖNLICHE ENTWICKLUNGSPLAN .....	204
4.4 ARBEITSRECHTLICHE UND DATENSCHUTZRECHTLICHE PRÜFUNG DER PRAKTISCHEN ANWENDUNGSFELDER DER JOB FAMILY CLUSTER .....	216
4.4.1 Konformität mit dem Betriebsverfassungsgesetz .....	218

Inhaltsverzeichnis	III
4.4.1.1 Anwendungsbereich des § 87 I BetrVG .....	218
4.4.1.2 Überwachung durch technische Einrichtungen gem. § 87 I Nr. 6 BetrVG .....	220
4.4.1.3 Zwischenergebnis .....	222
4.4.2 Konformität mit dem Bundesdatenschutzgesetz .....	223
4.4.2.1 Anwendungsvoraussetzungen des BDSG .....	223
4.4.2.2 Zulässigkeit gem. §§ 4 I, 28 I Nr.1 BDSG .....	223
4.4.2.3 Ergebnis.....	225
4.5 PATEN DER JOB FAMILY CLUSTER .....	225
4.6 ZUSAMMENFASSUNG .....	228
<b>5. RESÜMEE UND AUSBLICK .....</b>	<b>229</b>
5.1 ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE .....	229
5.2 WEITERENTWICKLUNG DES JOB-FAMILY-KONZEPTS BEI DER VOLKSWAGEN AG .....	230
5.3 ANSATZPUNKTE FÜR WEITERE FORSCHUNGSARBEIT .....	234
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>XII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Examples of different types of job groupings at different levels of analysis.....	12
Abbildung 2: Inhaltliche Nähe .....	15
Abbildung 3: Kompetenzgemeinschaft Aggregateentwicklung .....	19
Abbildung 4: Job Families der Marke Volkswagen .....	23
Abbildung 5: Gliederung der Job Families.....	24
Abbildung 6: Job Families des Volkswagen Konzerns .....	25
Abbildung 7: Zuordnungsschlüssel Job Family Liste Marke-Konzern.....	26
Abbildung 8: Kerngeschäftsprozesse der Volkswagen AG.....	29
Abbildung 9: Nähe im Prozess .....	33
Abbildung 10: Aggregatekompetenz.....	34
Abbildung 11: Entstehung von Job Family Clustern .....	35
Abbildung 12: Untersuchungsdesign.....	46
Abbildung 13: Zuordnung der Job Families zu den Job Family Clustern als Ergebnis der Expertengespräche .....	47
Abbildung 14a: Managementerfolgsprofil der VW AG: Persönlichkeit.....	50
Abbildung 14b: Managementerfolgsprofil der VW AG: Fachkompetenz.....	51
Abbildung 14c: Managementerfolgsprofil der VW AG: Unternehmer .....	52
Abbildung 14d: Managementerfolgsprofil der VW AG: Sozialkompetenz .....	53
Abbildung 15: Kategorisierung der Fachkompetenzen .....	54
Abbildung 16: Ablauf der Workshops .....	59
Abbildung 17: Vorlage Job Family Cluster.....	60
Abbildung 18: Untersuchungsdesign im Detail .....	62
Abbildung 19: Systematik der Zusammensetzung der Job Family Cluster .....	64
Abbildung 20: Job Family Cluster <i>Interieur</i> im Kerngeschäftsprozess.....	65
Abbildung 21: Job Family Cluster <i>Beschaffung und Logistik</i> .....	66
Abbildung 22: Job Family Cluster <i>Body</i> .....	66
Abbildung 23: Job Family Cluster <i>Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch</i> .....	67
Abbildung 24: Job Family Cluster <i>Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch</i> .....	67
Abbildung 25: Job Family Cluster <i>Elektronik und Elektrik</i> .....	68

Abbildung 26: Job Family Cluster <i>Fahrwerk</i> .....	68
Abbildung 27: Job Family Cluster <i>Finanzen</i> .....	69
Abbildung 28: Job Family Cluster <i>Gesamtfahrzeug</i> .....	69
Abbildung 29: Job Family Cluster <i>Interieur</i> .....	70
Abbildung 30: Job Family Cluster <i>Integrationsmanagement</i> .....	70
Abbildung 31: Job Family Cluster <i>Marketing und Vertrieb</i> .....	71
Abbildung 32: Job Family Cluster <i>Powertrain (Aggregate)</i> .....	71
Abbildung 33: Zuordnung der Job Families Marke VW zu den Job Family Clustern .....	74
Abbildung 34: Anzahl und Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster (auf der Ebene der Hauptfamilien) .....	76
Abbildung 35: Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster .....	80
Abbildung 36: IT-Geschäftsprozesse in der VW AG.....	93
Abbildung 37: Zuordnung der IT-Geschäftsprozesse zu den Job Family Clustern (schematische Darstellung) .....	94
Abbildung 38: Zuordnung der IT-Geschäftsprozesse zu den Job Family Clustern (Auszug) .....	95
Abbildung 39: Strukturelle Grundformen .....	98
Abbildung 40: Instrumente des Wissensmanagements in Job Family Clustern	130
Abbildung 41: Chancen der Job Family Cluster .....	146
Abbildung 42: Zuordnung von Kompetenzen zu Kernbereichen des Job Family Clusters <i>Marketing und Vertrieb</i> .....	147
Abbildung 43: Ganzheitliches Management von Kompetenzen - Gestaltungsansatz.....	157
Abbildung 44: Das Spektrum individueller Kompetenzen .....	161
Abbildung 45: Affektive, kognitive und berufliche Kompetenzen .....	162
Abbildung 46: Einsatzfelder der Kompetenzprofile der Job Family Cluster .....	166
Abbildung 47: Nutzen von Kompetenzprofilen nach Interessengruppen im Unternehmen.....	167
Abbildung 48: Verteilung der Nennungen auf die überfachlichen Kompetenzen im Job Family Cluster <i>Beschaffung und Logistik</i> .....	171
Abbildung 49: Beispiele für Fachkompetenzen des Job Family Clusters <i>Beschaffung und Logistik</i> .....	173

Abbildung 50: Kompetenzprofil des Job Family Clusters <i>Beschaffung und Logistik</i> .....	175
Abbildung 51: Zukünftig erfolgskritische überfachliche Kompetenzen der zwölf Job Family Cluster .....	178
Abbildung 52: Erforderliche Kompetenzen im Job Family Cluster <i>Power-train (Aggregate)</i> am Beispiel „Markt“ nach Kernbereichen .....	180
Abbildung 53: Inhalte des Job-Family-Development-Programms „Elektronik im Fahrzeug“ .....	181
Abbildung 54: Ablauf des Job-Family-Development-Programms „Elektronik im Fahrzeug“ .....	182
Abbildung 55: In den Workshops identifizierte Karrierepfade für Zielfunktionen .....	191
Abbildung 56: Karrierepfad zur Zielfunktion „Leiter Entwicklung Getriebe“ im Job Family Cluster <i>Powertrain (Aggregate)</i> .....	193
Abbildung 57: Job Family <i>Qualitätssicherung</i> als Karrierestation für unterschiedliche Zielfunktionen in verschiedenen Job Family Clustern.....	196
Abbildung 58: Empfohlene Karrierepfade in den Job Family Clustern <i>Gesamtfahrzeug</i> und <i>Fahrwerk</i> .....	198
Abbildung 59: Neue Dimensionen der Personalsuche auf Basis der empfohlenen Karrierepfade.....	201
Abbildung 60: Kompetenzen in den Kernbereichen des Job Family Clusters <i>Marketing und Vertrieb</i> .....	204
Abbildung 61a: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 1 - Überblick.....	206
Abbildung 61b: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 2 - Werdegang .....	207
Abbildung 61c: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 3 - Kompetenzen .....	208
Abbildung 61d: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 4 - Planung.....	209
Abbildung 62: Fuzzy-Suchmaske vor Erweiterung um Job Family Cluster.....	211
Abbildung 63: Fuzzy-Suchmaske nach Erweiterung um Job Family Cluster....	212
Abbildung 64: Alternativen für Kandidatensuche auf Basis des Job-Family-Konzepts .....	213
Abbildung 65: Karrierepfad-Empfehlung aus der Job-Family-Datenbank für die Zielfunktion Leiter Karosseriebau .....	215

## Abkürzungsverzeichnis

a.M.	am Main
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Aggr.	Aggregate
analyt.	analytisch
Anf.	Anfänger
AP	Asia Pacific
Assist.	Assistenz
Aufbautentw.	Aufbauentwicklung
Az.	Aktenzeichen
BAG	Bundesarbeitsgericht
Bd.	Band
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
Bearb.	Bearbeiter
BEI	Behavioural Event Interviews
Bemi	Betriebsmittel
Ber.	Berater
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
ca.	circa
CKD	Completely Knocked Down
d.h.	das heißt
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Dienstl.	Dienstleistungen
DIN	Deutsche Industrie Norm
Dr.	Doktor
E./e.	electronic

EBON	Elektronisches Bestellsystem Online
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ehem.	ehemalig
Entw.	Entwicklung
Erfa	Erfahrungsaustausch
ESP	Elektronisches Stabilitätsprogramm
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	Eventuell
Exz.	Exzellenz
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
fachl.	fachlich
ff.	fortfolgende
Fhrz.	Fahrzeug
Fig.	Figure
fin.	finanziell
Fn	Fußnote
FNK	Führungsnachwuchskraft
FOKUS	Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg
Fortg.	Fortgeschrittener
ganzheitl.	ganzheitlich
Gästebewirt.	Gästebewirtung
gem.	gemäß
Ges.pl.	Gesamtplanung
Gesellsch.	Gesellschaften
GET	Global Exchange of Talents
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
handelsr.	Handelsrechtlich

Heizg.	Heizung
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
HWO	Handwörterbuch der Organisation
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
inkl.	inklusive
Invest.pl.	Investitionsplanung
IS	Informationssysteme
ISO	International Standardization Organization
IT	Informationstechnologie
JF	Job Family
JFC	Job Family Cluster
JFD	Job Family Development
JFM	Job Family Management
JFMD	Job Family Management and Development
Jg.	Jahrgang
JUMP	Junior Management Programm
KBE	Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung
kmf.	kaufmännisch
Komp.	Komponenten
Kontokorr.	Kontokorrent
Kunstst.	Kunststoff
KW.	Kalenderwoche
m.	mit
MbO	Management by Objectives
MBV	Market-based View
Mgmt.	Management
MS	Microsoft
NAR	North America
No.	Number
Nr.	Nummer

o.a.	oben angegeben
o.g.	oben genannte
OKM	Orientierungsklausur Management
Org.einheit	Organisationseinheit
Orga.	Organisation
PAQ	Position Analysis Questionnaire
PC	Personal Computer
PEPlan	Persönlicher Entwicklungsplan
PF	Personalführung
Pkw	Personenkraftwagen
Pl.	Planung
Pnews	Political News
Preisbild.	Preisbildung
Prod.	Produktion
Prof.	Professor
QA	Quality Assurance
QM	Qualitätsmanagement
QUEM	Arbeitsgemeinschaft Qualifikations- Entwicklungs-Management
RBV	Resource-based View
Rdnr.	Randnummer
Regierungsbez.	Regierungsbeziehungen
s.	siehe
S.	Seite
s.o.	siehe oben
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SAR	South America
SBS	Service Business Unit
SKD	Special Knocked Down, Semi Knocked Down
SMR	Sloan Management Review
sog.	so genannt/so genannte
Sp.	Spalte
St.	Sankt

Std.	Stunden
techn.	technisch
Teiln.	Teilnehmer
Transp.	Transport
u.	Und
u.a.	unter anderen/unter anderem
u.ä.	und ähnliche
UN	Unternehmen
Uni	Universität
USW	Universitätsseminar der Wirtschaft
usw.	und so weiter
v.	von
V.bau	Versuchsbau
VDA	Verband Deutscher Automobilindustrie
verantw.	verantwortlich
Vertr.	Vertrieb
Vgl., vgl.	Vergleich, vergleiche
Vol.	Volume
VW	Volkswagen
VW AG	Volkswagen Aktiengesellschaft
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
Zentr.	Zentrale

## 1. Einleitung

Die permanente Ausrichtung auf neue Märkte, stetig wachsende Kundenanforderungen und neue, auf internationalem Niveau agierende Wettbewerber führen zur Abkehr von althergebrachten Strukturen innerhalb der Unternehmung, da strukturelle Veränderungen wie Marktwachstum und regionale Marktverschiebungen, Globalisierung, Konzentrationsprozesse und Verlagerungen entlang der Wertschöpfungskette auch zunehmende Auswirkungen auf die Automobilindustrie haben. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einer neuartigen bei der Volkswagen AG in Wolfsburg eingesetzten Organisationsform - den Job Family Clustern. Diese Organisationsform soll neue Perspektiven hinsichtlich Prozess- und Kompetenzorientierung eröffnen. Die Unternehmen suchen, um sowohl den gewandelten externen als auch den veränderten internen Bedingungen<sup>1</sup> gerecht zu werden und Umwelt- und Unternehmensentwicklung miteinander in Einklang zu bringen, nach Konzepten und Strategien, die den langfristigen Fortbestand sichern und gleichzeitig eine akzeptable Ertragssituation versprechen.<sup>2</sup> Der Organisation ist dabei eine Schlüsselrolle zugewachsen.<sup>3</sup> Grundsätzlich kann zwischen dem instrumentalen und dem institutionalen Organisationsbegriff unterschieden werden. Die instrumentale Betrachtung hebt auf die zweckgerichtete Strukturierung des betrieblichen Geschehens ab.<sup>4</sup> Beim institutionalen Organisationsbegriff hingegen stehen die Interaktionen zwischen Menschen und ihre Einflussgrößen im Vordergrund.<sup>5</sup> Bei der Untersuchung der Job-Family-Cluster-Organisation soll auf beide Organisationsbegriffe abgehoben werden. Zukunftsweisende Unternehmensstrukturen spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle und nehmen vor allem in der organisationstheoretischen Literatur breiten Raum ein.<sup>6</sup> Im vorliegenden Abschnitt werden Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit beschrieben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bullinger/Schäfer (1996), S. 16 ff.; Sandler/Karabasz/von Berg (1995), S. 38 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Bleicher (1996), S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 18.

<sup>4</sup> Vgl. Kosiol (1976), S. 20 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Kahle (1991a), S. 202.

<sup>6</sup> Vgl. Breilmann (1995), S. 159 und die dort angegebene Literatur.

## 1.1 Problemstellung der Arbeit

Zunehmend sind diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten, denen es gelingt, den strategischen Managemententscheidungen um Marktpositionen unternehmensintern eine schnelle, strategie- und marktorientierte Organisationsgestaltung folgen zu lassen.<sup>7</sup> Flexible Organisationsstrukturen, mit Hilfe derer das Unternehmen in der Lage ist, schnell auf wachsende Marktanforderungen zu reagieren, entscheiden folglich in einem turbulenten Umfeld über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.<sup>8</sup> Die Struktur eines Unternehmens lässt sich als die Gesamtheit aller Mittel und Wege definieren, die der Organisation zur Arbeitsteilung und dann zur Koordinierung der Einzelaufgaben dienen.<sup>9</sup>

Einhergehend mit der Unternehmensstruktur ist für die Wettbewerbsfähigkeit nicht so sehr die bereits nahezu perfektionierte optimale Ausführung einzelner betrieblicher Aufgaben entscheidend, sondern die schnelle und kostengünstige Abwicklung kompletter Geschäftsprozesse.<sup>10</sup> Deshalb muss eine strategie- und marktorientierte Organisationsgestaltung von zusammenhängenden Abläufen ausgehen, die als Ganzes möglichst optimal gestaltet werden.<sup>11</sup> „Im Vordergrund steht somit die Bildung von prozessorientierten Organisationsstrukturen.“<sup>12</sup> Prozessorientierte Organisationsformen aber bergen das Risiko mangelnder Stabilität; den an der Struktur ausgerichteten Organisationsformen fehlt es an der notwendigen Flexibilität und Dynamik. Organisationsformen, die die Vorteile beider Ansätze, Struktur und Prozess, miteinander kombinieren, sind bisher nicht vorhanden. „Unternehmen können nur dann flexibel und schnell reagieren, wenn Entscheidungsprozesse nicht über eine Vielzahl von Hierarchiestufen laufen.“<sup>13</sup> Deshalb ist eine prozess- und strategieorientierte Organisationsgestaltung auch mit der Schaffung kommunikationsfördernder Strukturen verbunden, welche die Nachteile der Hierarchie zu kompensieren im Stande sind. Dem Überwinden der Hierarchie und der einzelnen Unternehmensbereiche wird nicht nur bei der Kommunikation, sondern auch bei der Bildung von Netzwerken, bei der Qualifi-

---

<sup>7</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 18.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>9</sup> Vgl. Mintzberg (1992), S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>12</sup> Ebenda, S. 18.

<sup>13</sup> Ebenda, S. 18.

zierung und bei der individuellen Karriereplanung eine Schlüsselrolle beigemessen.

Eine Unternehmensstruktur, welche die genannten Aspekte

- Orientierung an den Geschäftsprozessen,
- Überwindung der klassischen Struktur in Gestalt von Unternehmensbereichen,
- Förderung der Kommunikation,
- Bildung bereichsübergreifender Netzwerke,
- Förderung der Generierung von Kernkompetenzen,
- Überwindung der Hierarchie und
- Berücksichtigung formaler und informaler Aspekte der Organisation

erfüllt, wurde bisher nur in Teilen nachgewiesen. Matrix- und Projektstrukturen, Netzwerkstrukturen sowie virtuelle Unternehmen bedienen nur jeweils einen Teilbereich einer Unternehmensstruktur, die, an Strategie und Markt ausgerichtet, den Wettbewerbsvorteil sichert.

Bei der Volkswagen AG wurden in Zusammenarbeit mit Experten und Managern zwölf Job Family Cluster entwickelt und in Interviews und Workshops empirisch nachgewiesen. Die Job Family Cluster ihrerseits bestehen aus Job Families, die bezogen auf einen Teilprozess oder einen Prozessesstrang eine Nähebeziehung aufweisen. Die Job Families wiederum enthalten Organisationseinheiten, die aufgrund ähnlicher Aufgabeninhalte und Kompetenzanforderungen miteinander verwandt sind.

Die Job Family Cluster bieten einen Ansatz zur Lösung der aufgezeigten Problemstellung. Sie sind eine Organisationsform, die prozessorientiert ist und auf den zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen basiert.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Hinsichtlich zukunftsweisender Organisationsstrukturen, die sowohl prozess- als auch strukturorientierte Gesichtspunkte berücksichtigen, besteht auf der theoretisch-wissenschaftlichen Ebene ein Forschungs- und Wissensdefizit, weshalb die Theorie der Praxis Handlungsempfehlungen zur Bewältigung der geschilderten Herausforderungen schuldig bleibt. In einer Zeit zunehmender Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns besteht aber

gerade an Handlungsempfehlungen der Wissenschaft für die unternehmerische Praxis hinsichtlich zukunftsweisender Organisationsstrukturen ein großer Bedarf. Neben den im folgenden detailliert aufgezeigten Zielsetzungen soll die vorliegende Arbeit durch die spezifische Erweiterung des Wissensstands und die Erhöhung der Problemsensibilität insbesondere dazu beitragen, die wissenschaftliche Diskussion in Bezug auf zukunftsfähige Organisationsformen anzuregen, die formale und informale Organisationsaspekte verbinden sowie die Vorteile der hierarchischen Strukturen und der prozessorientierten Ansätze vereinen. Des Weiteren soll die Arbeit Ansatzpunkte und Impulse für weitere Forschungsarbeit geben.

Die Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht in der Einführung eines tragfähigen Konzepts, das als Basis für den organisatorischen Wandel vor allem in Richtung Prozess- und Kompetenzorientierung dienen und gleichzeitig eine neuartige, auf Vertrauen basierende Form der netzwerkartigen Zusammenarbeit bieten kann. Im Kern soll das Job-Family-Konzept demnach als multifunktionaler und multidimensionaler Ansatz dargestellt werden. Dabei sollen die Job Family Cluster zunächst konzeptionell-theoretisch hergeleitet und in die Organisations-  
theorie eingeordnet werden. Die Ausgestaltung und der Nachweis der Job Family Cluster erfolgt im nächsten Schritt empirisch.

Mit der vorliegenden Arbeit werden der traditionellen Unterscheidung folgend ein theoretisch-erklärendes und ein pragmatisch-gestaltendes Wissenschaftsziel<sup>14</sup> verfolgt, wobei diese Ziele zweckmäßig kombiniert und gemeinsam betrachtet werden.

Das theoretisch-erklärende Hauptziel der Arbeit ist die Untersuchung der Frage, ob das Spektrum der Organisationsformen um die Organisationsform der Job Family Cluster erweitert werden kann. Es geht demnach um die Beantwortung der Frage, ob es sich bei den Job Family Clustern um eine neuartige Organisationsform handelt.

Die Grundlage zur Untersuchung dieser Fragestellung bildet die Begriffserläuterung der Job Families und der Job Family Cluster. Ein wesentliches Ziel liegt in diesem Zusammenhang in dem Nachweis, dass erstens Nähebeziehungen zwischen Organisationseinheiten zur Entstehung von Job Families und zweitens

---

<sup>14</sup> Vgl. Wild (1966), S. 22 ff. und die dort angegebene Literatur.

Nähebeziehungen zwischen Job Families zur Entstehung der Job Family Cluster führen. Allgemein sollen Nähebeziehungen auf den beiden genannten Ebenen als Kriterium für die Entstehung einer neuen Organisationsform, namentlich die der Job Family Cluster, erhoben werden.

Um Strukturen untersuchen zu können, ist die Festlegung bestimmter Kriterien, sog. Strukturdimensionen, erforderlich.<sup>15</sup> In Abhängigkeit von der Zielsetzung der jeweiligen Analyse ist es dabei von entscheidender Bedeutung, dass mit diesen Dimensionen einerseits alle wesentlichen Gesichtspunkte der Struktur erfasst werden und andererseits die erforderliche Überschaubarkeit gewährleistet bleibt.<sup>16</sup> Die Job Family Cluster sollen anhand der Strukturdimensionen in die Organisationstheorie eingeordnet werden.

Zudem wird im theoretisch-erklärenden Teil der Arbeit die Frage untersucht, ob es sich bei den Job Family Clustern um eine Organisationsform handelt, die es vermag, Kernkompetenzen und damit Wettbewerbsvorteile zu generieren oder ob die Job Family Cluster an sich als Kernkompetenz einzustufen sind.

Zielsetzung in diesem Teil der Arbeit ist zudem die Untersuchung der Frage, ob es sich bei der genannten Organisationsform um einen neuen Typus der Primärorganisation handelt oder ob die Job Family Cluster die Primärorganisation ergänzen und damit als Sekundärorganisationsform einzustufen sind.

Ein anderes Hauptziel liegt in dem empirischen Nachweis der bei der VW AG identifizierten Job Family Cluster. Auf der pragmatischen Ebene besteht ein weiteres Hauptziel in der Erarbeitung praktisch verwertbarer Handlungsempfehlungen, die sich auf die Umsetzung des Job-Family-Konzepts unter besonderer Berücksichtigung organisationstheoretischer Überlegungen beziehen. Im pragmatisch-gestaltenden Teil der Arbeit stehen die Implementierung und Anwendung des Job-Family-Konzepts im Vordergrund.

Die Verbindung der Handlungsempfehlungen und dem empirischen Nachweis der Job Family Cluster liegt in der Darstellung der bei der VW AG angewandten Methodik.

Als Klammer zwischen theoretischem und pragmatischem Wissenschaftsziel werden die Anwendungsfelder beschrieben, die mit der Realisierung der Job-Family-Cluster-Organisation entstehen. Den Schwerpunkt bilden zwei Aspekte:

---

<sup>15</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 7.

- Kompetenzmanagement: Die Job Family Cluster bilden die Grundlage für ein prozessorientiertes Kompetenzmanagement. Die Definition der in den Job Family Clustern erfolgskritischen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen soll die Grundlage für die Aktualisierung von Kernkompetenzen auf der Ebene des Unternehmens und für kompetenzorientierte Qualifizierung orientiert an den Geschäftsprozessen auf der Ebene der Mitarbeiter bilden. Das Vorhandensein dieser Kompetenzprofile in den Job Family Clustern soll empirisch nachgewiesen werden.
- Karriereplanung: Mit Hilfe der Job Family Cluster können Karrieren über Bereichsgrenzen hinweg geplant und umgesetzt werden. Bereichsübergreifende, an den Geschäftsprozessen orientierte Karrieren werden durch die Job Family Organisation gefördert. Aus der Perspektive des Unternehmens eröffnen die Job Family Cluster neue Dimensionen der Personalsuche, indem sich die Suchoptionen auf angrenzende, im Geschäftsprozess verwandte „Szenen“ erweitern.

Letztlich hat der pragmatisch-gestaltende Teil der Arbeit das Ziel, den erwähnten unternehmensseitigen Bedarf an Orientierungen bezüglich zukunftsweisender Unternehmensstrukturen Rechnung zu tragen. Im Fokus steht die Idee einer transparenten, prozessorientierten, den Austausch von Wissen fördernden Unternehmensstruktur, die die Komplexität und vor allem fachliche Vielfalt der Unternehmensrealität zu berücksichtigen vermag.

Sowohl das theoretisch-erklärende als auch das pragmatisch-gestaltende Ziel der Arbeit ist von den praktischen Erfahrungen mit der Entwicklung des Job-Family-Konzepts bei der VW AG geprägt. Der Job-Family-Ansatz der VW AG wurde aus praktischen Erwägungen heraus entwickelt und stellt somit ein Konzept aus der Praxis für die Praxis dar. Der Job-Family-Ansatz in der vorliegenden Arbeit dargestellten Form geht auf die Idee und Initiative von Dr. Peter Hartz zurück.<sup>17</sup>

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist in fünf Kapitel mit mehreren Abschnitten gegliedert. Nach der Darstellung von Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit im ersten Kapitel erfolgt

---

<sup>16</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 67 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Hartz (2001), S. 68 ff.

im zweiten Kapitel die Einbettung der Thematik der Job Families in die Historie. Abgeleitet aus dem Ordnungskriterium für die Entstehung von Job Families bei der VW AG, der Nähe von Organisationseinheiten in Bezug auf Aufgabeninhalte und der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen ihrer Mitglieder, wird der Begriff der Job Families definiert. Das zweite Kapitel endet mit der Darstellung der bei der VW AG identifizierten Job Families.

Als Grundlage für die Entstehung der Job Family Cluster werden im dritten Kapitel, das den theoretisch-wissenschaftlichen Schwerpunkt der Arbeit bildet, Nähebeziehungen zwischen Job Families aufgrund von Verwandtschaften im Prozess eingeführt. Nach der Begriffsdefinition erfolgt im empirischen Teil die Beschreibung der Untersuchung für die Entstehung der Job Family Cluster bei der VW AG. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgt im Anschluss sowohl eine Einordnung der Job Family Cluster in die Organisationstheorie als auch eine Abgrenzung zu ähnlichen Organisationsformen wie beispielsweise der Projekt- oder der Netzwerkorganisation. Zur Vermittlung der Relevanz der Job-Family-Cluster-Organisation werden die Job Family Cluster in den Resource-based View eingegliedert. Im Fokus steht hier die Beantwortung der Frage, ob Job Family Cluster die Generierung von Kernkompetenzen begünstigen oder sogar selbst Kernkompetenzen darstellen.

Nach der Darstellung der Chancen und Grenzen der Job Family Cluster am Ende des dritten Kapitels werden im vierten Kapitel die praktischen Anwendungsfelder der Job Family Cluster aufgezeigt. Diese liegen zum einen im Kompetenzmanagement verbunden mit einer die Bildung von Netzwerken unterstützenden und an den Wertschöpfungsprozessen orientierten interdisziplinären Qualifizierung und zum anderen in der bereichsübergreifenden Karriereplanung durch die Nutzung der Job Family Cluster als Karrieremenüs.

Besondere Beachtung findet in diesem Kapitel die instrumentelle Umsetzung der Job Family Cluster im Persönlichen Entwicklungsplan, der den mit ihnen verbundenen Nutzen den Mitarbeitern und damit dem Unternehmen erst zugänglich macht. In diesem Kontext werden darüber hinaus die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Einsatz der beiden erwähnten Anwendungsfelder erörtert. Die

Darstellung der Rolle der Paten als Treiber des Job-Family-Konzepts<sup>18</sup> im Unternehmen bildet den Abschluss des vierten Kapitels.

Das letzte Kapitel enthält neben der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Arbeit Ansatzpunkte für die weitere Forschungsarbeit in theoretischer und Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Job-Family-Konzepts bei der VW AG in praktischer Hinsicht.

---

<sup>18</sup> Die Begriffe „Job-Family-Konzept“ und „Job-Family-Ansatz“ werden aus sprachlichen Gründen verwendet und beinhalten auch die Gedanken der Job Family Cluster.

## 2. Job Families

Im folgenden Abschnitt werden die Job Families als Grundlage für die bei der VW AG identifizierten Job Family Cluster erläutert.

Nach der Darstellung des historischen Kontexts erfolgt die Erläuterung des Begriffs der Job Families. In diesem Zusammenhang soll eine neue Kategorie der Bildung organisatorischer Einheiten eingeführt werden. Diese Kategorie bedient sich der Nähebeziehungen von Organisationseinheiten zueinander. Die Nähebeziehungen orientieren sich bei der Entstehung der Job Families an den Inhalten der Aufgaben und an den zu der Verrichtung dieser Aufgaben erforderlichen Kompetenzen.

Ausgehend von der Definition der Job Families werden kurz die Vorgehensweise bei der Ermittlung der Job Families sowie die bei der VW AG identifizierten Job Families dargestellt.

### 2.1 Historie

Die Ursprünge der Job Families werden in dem Bereich der Leistungsbewertung von menschlicher Arbeit in der Psychologie gesehen: „A central and long-standing problem in study of human work performance has been their lack of a comprehensive system for classifying and interrelating performance-related variables.“<sup>19</sup> Ein System zur Klassifizierung leistungsbezogener Kriterien sowie eine Segmentierung der sprachlichen Einheiten im Bereich der Leistungsbeurteilung bildete die Grundlage für weitere Forschungsbestrebungen auf dem Gebiet der Arbeitspsychologie.<sup>20</sup>

Grundsätzlich ließen sich bei der Erforschung der leistungsbezogenen Variablen zwei Strömungen erkennen.

Die eine beschäftigte sich mit den Eigenschaften der Individuen in Bezug auf die Arbeitsleistung, während die andere Strömung sich mit der Natur der Arbeit bzw. der Leistung an sich auseinandersetzte. Ausfluss der ersten Auffassung sind Kataloge menschlicher Eigenschaften, die größtenteils aus empirischen Erhe-

---

<sup>19</sup> Vgl. Pearlman (1980), S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. Fleishman (1967a) und (1975); vgl. McCormick/Jeanneret/Mechem (1972); vgl. Prien/Ronan (1971).

bungen stammen. Exemplarisch für diese Forschungsrichtung sind die Kataloge von Fleishman<sup>21</sup> und Guilfort<sup>22</sup> zu nennen.

Die zweite Auffassung ist geprägt von dem Versuch, die menschliche Arbeitsleistung sowohl vor dem Hintergrund des menschlichen Verhaltens als auch vor dem Hintergrund der intrinsischen Eigenschaften der Arbeit selbst zu beschreiben. Beispiele für diesen Versuch sind McCormicks Position Analysis Questionnaire als Methode der Stellenanalyse<sup>23</sup> sowie Flanagans Methode der kritischen Ereignisse zur Stellenbewertung<sup>24</sup>.

In der Folgezeit wurden Modelle zur Integration der beiden unterschiedlichen Ansätze entwickelt. McCormick<sup>25</sup> schaffte eine Verbindung zwischen der Stellenanalyse und den Katalogen menschlicher Eigenschaften, indem er durch Experten jedem Element des PAQ die Relevanz von menschlichen Eigenschaften zuzuordnen ließ. Schoenfeldt<sup>26</sup> entwickelte mit seinem „Assessment Classification Model“ ein Modell für die Zuordnung spezifischer Gruppen von Menschen, die auf der einen Seite aufgrund bestimmter autobiographischer Daten Ähnlichkeiten aufweisen, und Tätigkeiten, die auf der anderen Seite aufgrund bestimmter kritischer Erfolgsfaktoren Ähnlichkeiten aufweisen. Die auf diese Weise gebildete Zuordnung von Menschen und Tätigkeiten, basierend auf Gemeinsamkeiten in Bezug auf den Werdegang bzw. die kritischen Eigenschaften bestimmter Tätigkeiten, wurden von Schoenfeldt als Job Family bezeichnet.

Mit Hilfe der Job Families nach damaligem Verständnis konnte erstmalig eine Verbindung zwischen dem an den menschlichen Eigenschaften orientierten und dem an der Arbeit bzw. der Tätigkeit orientierten Modell geschaffen werden. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich eine erste definitorische Eingrenzung des Begriffs der *Job Family* vornehmen: „A job family is simply a group or cluster of jobs that are in some manner interrelated.“<sup>27</sup> Grundlegend für das Verständnis der Definition von Job Families ist die Abgrenzung der Begriffe Position, Tätigkeit („Job“) und Beruf („Occupation“).

---

<sup>21</sup> Vgl. Fleishman (1967b).

<sup>22</sup> Vgl. Guilfort (1967).

<sup>23</sup> Vgl. McCormick/Jeanneret/Mecham (1972).

<sup>24</sup> Vgl. Flanagan (1954).

<sup>25</sup> Vgl. McCormick/Jeanneret/Mecham (1972).

<sup>26</sup> Vgl. Schoenfeldt (1974).

<sup>27</sup> Pearlman (1980), S. 4.

Shartle definiert Position als eine Gruppe von Aufgaben, die von einer Person durchgeführt werden, woraus folgt, dass die Anzahl der Positionen in einer Unternehmung immer mit der Anzahl der Mitarbeiter identisch ist.<sup>28</sup> Weiter definiert Shartle „job“ als eine Gruppe ähnlicher Positionen in einer Unternehmung.<sup>29</sup> „Jobs“ umfassen damit ein breiteres Spektrum als Positionen. „Occupations“ werden von Shartle als Gruppe ähnlicher Jobs in unterschiedlichen Unternehmungen bezeichnet.<sup>30</sup>

Wenn nunmehr die Erkenntnisse McCormicks mit denen Shartles kombiniert werden, so lässt sich daraus ableiten, dass ähnliche Positionen zu Jobs und ähnliche Jobs zu Berufen oder „Job Types“ gruppiert werden können. Diejenigen Berufe oder Jobtypen, die über eine gemeinsame Kombination von Charakteristika verfügen, können dieser Hierarchie folgend zu Job Families zusammengefasst werden. Die Vorgehensweise bei der Bildung von Job Families wird aus Abbildung 1 ersichtlich. So werden ähnliche Positionen bzw. diejenigen Personen innerhalb eines Unternehmens, die an ähnlich gelagerten Aufgaben arbeiten, zu einem Job bzw. Beruf zusammengefasst. In der Abbildung ist dies der Beruf des Buchhalters. Geht man davon aus, dass die Buchhalter in den Unternehmen A, B und C jeweils nahezu identische Aufgaben haben, so lassen diese sich zu einem Beruf oder Jobtypus clustern. Auf einem höheren Abstraktionsniveau lässt sich der Jobtypus des Buchhalters mit anderen Berufen zusammenfassen, die ähnliche Tätigkeitsmerkmale wie beispielsweise das Aufbereiten von Zahlen oder das Durchführen und Aufzeichnen von Geschäftsvorfällen aufweisen. Dem Beispiel der Abbildung folgend sind dies neben dem Buchhalter („Bookkeeper“) „Accounting Clerk“, „Teller“ und „Budget Clerk“. Diese Berufe werden nach diesem Verständnis zu der Job Family „Computing and Accounting Recording Clerks“ zusammengeführt.

Die Zielsetzung dieser Zusammenfassung von Berufen bzw. Berufsgruppen zu Job Families liegt in der Vereinfachung der Festlegung von Kriterien für die Personalauswahl durch die Zusammenführung eines gemeinsamen Bündels von Tätigkeiten. Die auf der Grundlage dieser Tätigkeiten ausgewählten Personen

---

<sup>28</sup> Vgl. Shartle (1959), S. 23.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda, S. 23.

<sup>30</sup> Vgl. ebenda, S. 23.

können auf diese Weise innerhalb der Job Family für unterschiedliche Tätigkeiten eingesetzt werden.

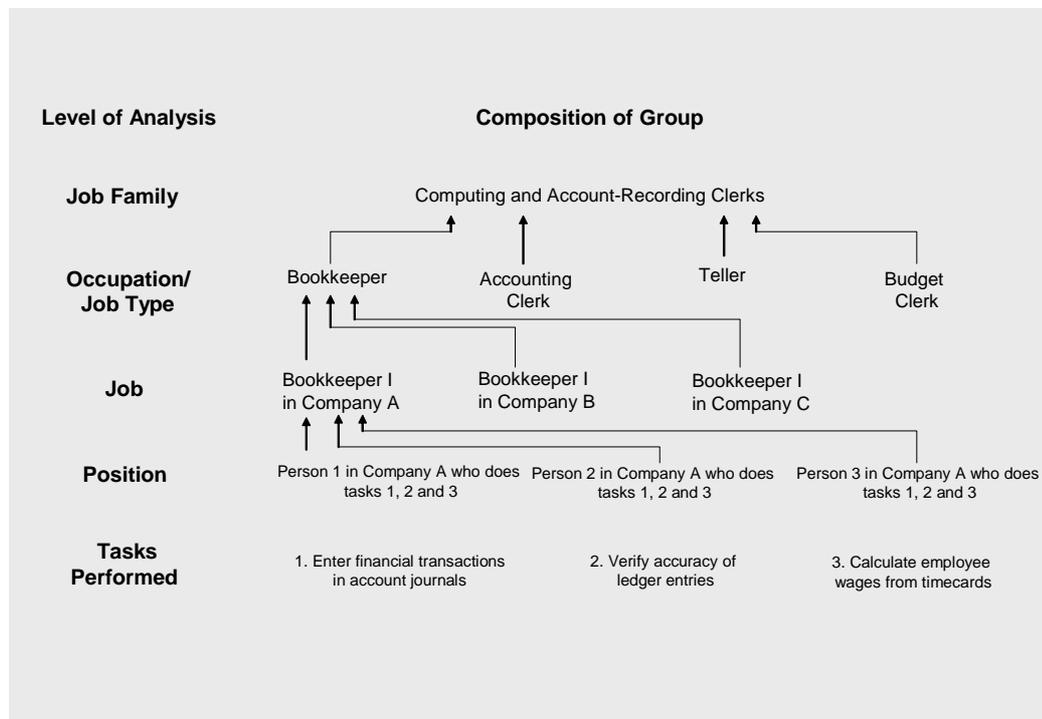


Abbildung 1: Examples of different types of job groupings at different levels of analysis

Quelle: Pearlman (1980), S. 5

Job Families dienen demnach als Klassifizierung von Berufen, die aufgrund von ähnlichen Verhaltensweisen oder von Gemeinsamkeiten in Bezug auf die für eine erfolgreiche Ausübung des Berufs relevanten Kriterien zusammengefasst werden können.

Bei der Klassifizierung kann grundsätzlich nach zwei Aspekten unterschieden werden; Klassifizierung als Prozess oder aber als Produkt als solches. Betrachtet man die Klassifizierung als Prozess, so lässt sie sich als Art definieren, nach der die Objekte der Kategorisierung gemäß den ausgewählten Kriterien eingeteilt werden.<sup>31</sup> Bei der produktorientierten Sichtweise wird die Klassifizierung als die aus dem Prozess resultierende Struktur bezeichnet.

Der Literatur ist eine breit angelegte Zielsetzung und ein weit gefächertes potentieller Nutzen zu entnehmen. So wurden Job-Family-Systeme nach dem obigen

Verständnis u.a. für die Begleitung der beruflichen Entwicklung eingesetzt.<sup>32</sup> Weitere Anwendungsfelder waren Klassifizierung von Personal, Einführung beruflicher Trainingscurricula, Etablierung von Karrierepfaden, Evaluation von Jobs zur Festlegung der Gehaltsstruktur, Leistungsbewertung und Personalauswahl. Überbetriebliche Zielsetzungen lagen beispielsweise in der Datensammlung für die Analyse ökonomischer und sozialer Zusammenhänge auf der Grundlage von Job Families.

## **2.2 Nähebeziehungen zwischen Organisationseinheiten**

Anknüpfend an die Verwendung der Job Families zur Klassifizierung von Berufen in der Vergangenheit werden bei der VW AG Job Families eingesetzt, um verschiedene Funktionen innerhalb der Organisation zusammenzufassen, die von ihrer Ausrichtung her vergleichbar sind und somit über vergleichbare Charakteristika verfügen. Der Gedanke der Job Families bei der VW AG ist aus dem Bewusstsein heraus entstanden, dass in der heutigen Zeit ein Berufsabschluss als Zertifikat die Beschäftigungsfähigkeit nicht garantiert; entscheidend sind vielmehr die tatsächlichen Kompetenzen des Mitarbeiters, die er zur erfolgreichen Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben benötigt.

Bei der Erläuterung der Entstehung von Job Families werden inhaltliche und an den zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen orientierte Nähebeziehungen verschiedener Organisationseinheiten zu Hilfe genommen. Ausgangspunkt dieser Vorgehensweise ist, dass inhaltliche und an den Kompetenzen ausgerichtete Nehen definierter Gruppen in der Organisation existieren. Die inhaltliche Begründung für eine derartige Betrachtungsweise fußt auf der mittlerweile unbestrittenen Erkenntnis, dass zukunftsweisendes Job Design auf personalpolitische Systeme Bezug nehmen muss. Der Berufsabschluss tritt dabei mit zunehmender Erfahrung in den Hintergrund und die Zusammensetzung solcher Systeme mag im Zeitverlauf variieren: „...old job descriptions were replaced by a more flexible set of grids or skill matrices that describe the particular bundles of skills and levels of performance applicable to different families of jobs“.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Pearlman (1980), S. 5.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S. 6.

<sup>33</sup> Baron/Kreps (1999), S. 313.

Andere Autoren stellen noch deutlicher auf die Systemdynamik ab: „A job, as we have trained to think of it, is a set of static, predetermined duties created by the management and evaluated by the human resources department, which also assigns salary levels to it. ...People are hired or promoted according to how well they fit this job description. This, unfortunately, is an old, industrial-engineering construct - one that ignores the obvious differences in the way people think, grow, communicate, and approach their work. It also ignores the fluidity of business and technology needs. ...If we want to unlock the potential of both individuals and the organisation, we need to change this way of design, allocate, and talk about work. Organisations that fail to do this are in danger of following the dinosaur into oblivion.“<sup>34</sup>

Inhaltliche Nähe bedeutet, dass die Aufgaben innerhalb einer Job Family identisch, ähnlich oder verwandt sind. Alle Mitarbeiter beispielsweise, die damit beschäftigt sind, Aggregate zu entwickeln, gehen inhaltlich zumindest ähnlichen Aufgaben nach. Die VW AG hat sich hier aus der Erkenntnis heraus, dass sich aufgrund unterschiedlicher Bezeichnungen von Abteilungen oder Bereichen in verschiedenen Produktionsstätten, Ländern oder Marken, die inhaltlich Identisches oder Ähnliches tun, Job Families bilden lassen, von der rein strukturorganisatorischen Betrachtungsweise gelöst und stellt auf den Schwerpunkt der Arbeitsinhalte ab. In der Folge gehören all diejenigen Mitarbeiter zur Job Family *Entwicklung Aggregate*, die im Schwerpunkt Motoren oder Getriebe entwickeln. Der Vorteil liegt in der weltweit einheitlichen Bezeichnung von Aufgabeninhalten bzw. Mitarbeitergruppen mit inhaltlich nahe beieinander liegenden Arbeitsinhalten. Bei der Personalplanung und -entwicklung ergeben sich dabei folgende Vorteile:

- Bei einer Stellenbesetzung wird die (konzernweite) Suche nach potenziellen Nachfolgern erleichtert, da nicht in verschiedenen Organisationseinheiten, sondern in einer Job Family als Pool von Mitarbeitern mit ähnlichen Kompetenzen und Aufgabeninhalten gesucht werden kann.
- Innerhalb einer Job Family besteht für den Mitarbeiter Transparenz hinsichtlich der Ansprechpartner in Bezug auf einen bestimmten Aufgaben-

---

<sup>34</sup> Moravec/Tucker (1992), S. 37 ff.

oder Themenkomplex. Die Bildung von Netzwerken wird durch die Zugehörigkeit zu einer Job Family erleichtert.

- Neben die fachlich-unternehmerische Komponente tritt eine emotionale Komponente, in der die Zugehörigkeit zu einer Job Family die Anonymität in einem Großunternehmen reduziert und Gemeinsamkeiten unterstreicht. Die Job Family wird hierdurch zur beruflichen Heimat des Mitarbeiters.
- Im Rahmen von Rotationen und Auslandsentsendungen wird Missverständnissen, die aus verschiedenartig interpretierten Organisationsbezeichnungen resultieren, entgegen gewirkt. Es besteht ein konzernweit einheitliches Verständnis über Aufgabeninhalte und Kompetenzschwerpunkte. Der Einsatz der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter wird durch das Job-Family-Konzept effizienter.

Die Bildung der Job Families aufgrund inhaltlicher Nähe der Aufgaben wird aus Abbildung 2 ersichtlich.

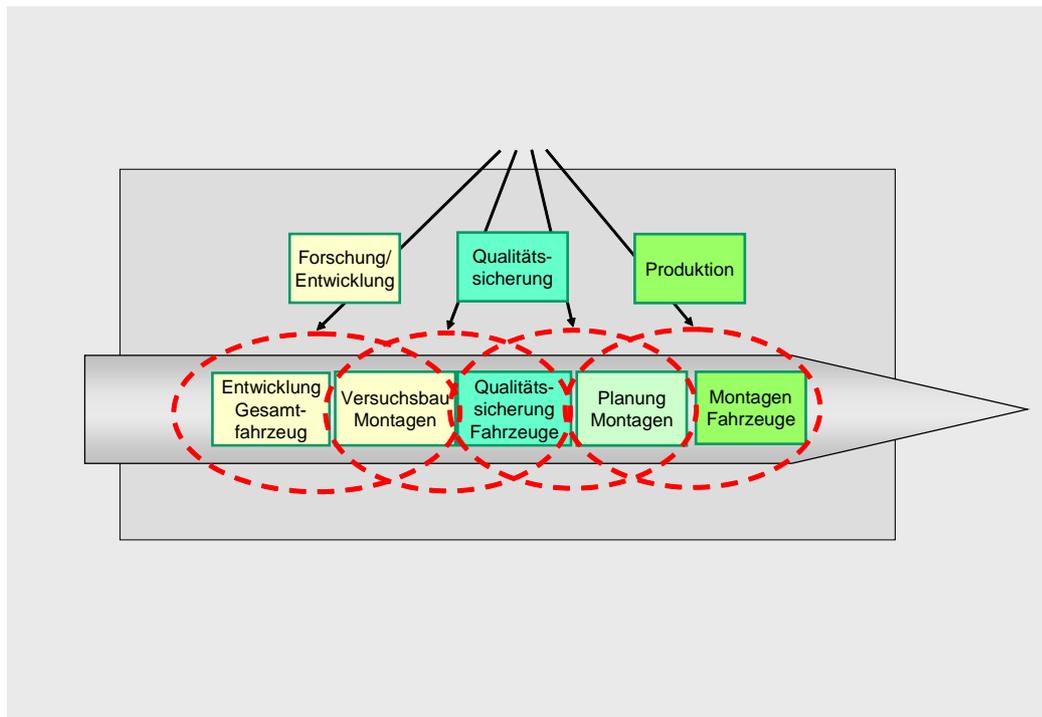


Abbildung 2: Inhaltliche Nähe

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vorteile dieser Art der Bündelung von Aufgaben bestehen darüber hinaus darin, dass die Rückschlüsse auf die Aufgabenschwerpunkte eines Mitarbeiters nicht mehr nur aus der Zuordnung in der Struktur folgen, sondern der Arbeitsin-

halt in den Fokus der Betrachtung rückt. Ein Mitarbeiter im Personalbereich beispielsweise, der für Personalsysteme (z.B. Mitarbeiterdatenbanken, SAP HR) verantwortlich ist, wird normalerweise aufgrund seiner lokalen bzw. strukturorganisatorischen Zugehörigkeit dem Bereich Human Resources zugeordnet, obwohl die Aufgabenschwerpunkte dieses Mitarbeiters im IT-Bereich einzuordnen sind. Wird nunmehr ein Mitarbeiter für eine Stelle im IT-Bereich gesucht, der Erfahrungen mit Personalsystemen mitbringt, so wird der Kreis der Mitarbeiter im Bereich IT als der der potenziellen Kandidaten in Betracht gezogen. Die Mitarbeiter in anderen Organisationseinheiten werden aufgrund der strukturorganisatorischen Zuordnung i.d.R. nicht bei der Suche berücksichtigt. Die Bildung von Job Families durch die Bündelung verwandter Aufgaben ermöglicht somit das Zusammenfassen von Mitarbeitergruppen mit ähnlichen Arbeitsschwerpunkten über Bereichsgrenzen hinweg. Der IT-Mitarbeiter im Personalbereich würde durch die Zuordnung beispielsweise zur Job Family *Organisation und Systeme* bei der Kandidatensuche gefunden und bei der Stellenbesetzung berücksichtigt werden können.

Aus der inhaltlichen Nähe der Mitglieder einer Job Family lässt sich folgern, dass deren Mitglieder für die Aufgabenerfüllung innerhalb ihrer jeweiligen Organisationseinheit ähnliche Kompetenzen benötigen. Durch die Bündelung dieser Mitarbeitergruppen mit ähnlichen Kompetenzen entstehen Kompetenzgemeinschaften, die sich als neue Form des Managements von Kompetenzen heraus kristallisieren können.

Kompetenzen sind eine Menge beobachtbarer Verhaltensdimensionen, die erstens individuelle Kenntnisse, zweitens Erfahrungen und drittens Fähigkeiten umfassen und in einem direkten Bezug zu überdurchschnittlichen Leistungen stehen können.<sup>35</sup> Der ursprünglich stark auf die individuellen Fähigkeiten fokussierte Begriff wird zunehmend um die Aspekte der Kenntnisse als Dimension des expliziten Wissens und der Erfahrungen als Dimension der Zeitlichkeit erweitert.<sup>36</sup>

Mit Kompetenzen werden im anglo-amerikanischen Raum jene Merkmale eines Mitarbeiters bezeichnet, die eine hohe Vorhersagegenauigkeit für gute Leistungen in einem bestimmten Aufgabengebiet ermöglichen. Dabei spielen neben Kenntnissen und Fähigkeiten vor allem Motive, Charakterzüge und das Selbst-

---

<sup>35</sup> Vgl. Lamberty (2000), S. 32.

konzept des Mitarbeiters eine wichtige Rolle.<sup>37</sup> Die Komponente des Verhaltens ist ebenfalls von Bedeutung. So wird ebenso in der Definition von Boam und Sparrow<sup>38</sup> Kompetenz um das Kriterium Verhalten ergänzt. "A competency is a set of behaviour patterns that the incumbent needs to bring to a position in order to perform its tasks and functions with competence. A competency is a dimension of overt, manifest behaviour that allows a person to perform competently. Behind it must be both the ability and desire to behave in that competent way."<sup>39</sup> Im Unterschied zu den Begriffen „Skills“ oder „Knowledge“ zielt der Begriff „Competency“ auf jene darüber hinaus gehenden Fähigkeiten und Haltungen, die ein Mitarbeiter braucht, um die Aufgaben einer Position effektiv und erfolgreich zu erfüllen. Skills und Knowledge meinen nach Laws<sup>40</sup> die Kenntnisse und Fähigkeiten rein stellenbezogener und fachlicher Natur.

Aus dem oben Gesagten lässt sich die für die vorliegende Arbeit und bei der VW AG verwendete Definition des Begriffs der Kompetenzen ableiten:

Kompetenzen sind eine Kombination von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Erfahrungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Einstellungen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Anforderungen notwendig sind.

Eine Begriffsbestimmung für die Kompetenzgemeinschaft erfolgt über den aus dem Wissensmanagement stammenden Begriff der Wissensgemeinschaft. Wissensgemeinschaften werden aus der Menge von Organisationsmitgliedern gebildet, die über äquivalentes Wissen verfügen, das für andere Organisationsmitglieder nicht unmittelbar verständlich ist.<sup>41</sup> Eine Wissensgemeinschaft zeichnet sich durch einen kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitglieder aus.<sup>42</sup> Wird das Wissen um weitere Inhalte der Kompetenz ergänzt, so lassen sich unter ähnlichen Voraussetzungen Kompetenzhauptgruppen in einem Unternehmen bilden. Dabei kann es sich beispielsweise um die Bereiche Strate-

---

<sup>36</sup> Vgl. Lamberty (2000), S. 32.

<sup>37</sup> Vgl. Laws (2000), S. 54.

<sup>38</sup> Vgl. Boam/Sparrow (1992), S. 17 f.

<sup>39</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>40</sup> Vgl. Laws (2000), S. 55.

<sup>41</sup> Vgl. Wiegand (1996), S. 451.

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 452.

gie, Prozesse, Technologie und Change Management handeln. In diesen Bereichen spiegeln sich sowohl Herkünfte wie z.B. Studienschwerpunkte, Abschlüsse, Berufe und Funktionen als auch z.T. bisherige berufliche Erfahrungen wider. Die einzelnen Kompetenzhauptgruppen oder Kompetenzgemeinschaften lassen sich wiederum in Teilgruppen unterteilen, welche Fach- oder Fähigkeitengruppen entsprechen. In der Verantwortung dieser Gruppen liegt die fachliche Weiterbildung der einzelnen Mitarbeiter, insbesondere die Entwicklung von Erfahrungen, Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.<sup>43</sup> Unter Kompetenzgemeinschaften können somit formell institutionalisierte Gruppen von Mitarbeitern verstanden werden, die sich hierarchieübergreifend zusammensetzen und auf die Erhöhung individueller und kollektiver Kompetenzen hinwirken.

Aus Abbildung 3 wird ersichtlich, welche Kompetenzen für die Aggregateentwicklung erforderlich sind.<sup>44</sup> Ein Mitarbeiter, der Aggregate entwickelt, muss die dargestellten Kompetenzen in Gestalt der Kenntnisse von Konstruktionssystemen und Oberflächenmesstechnik, Erfahrung mit Abgasprüfständen usw. aufweisen. Werden Mitarbeiter, die die dargestellten Kompetenzen haben, zusammengefasst, so bilden diese die Kompetenzgemeinschaft Aggregateentwicklung.

---

<sup>43</sup> Vgl. Schweiker (1999), S. 113.

<sup>44</sup> Die dargestellten Kompetenzen sind ein Auszug aus einer Befragung von Mitarbeitern im Rahmen eines Workshops. Auf die Erhebung der Daten wird in Abschnitt 3.3 näher eingegangen.

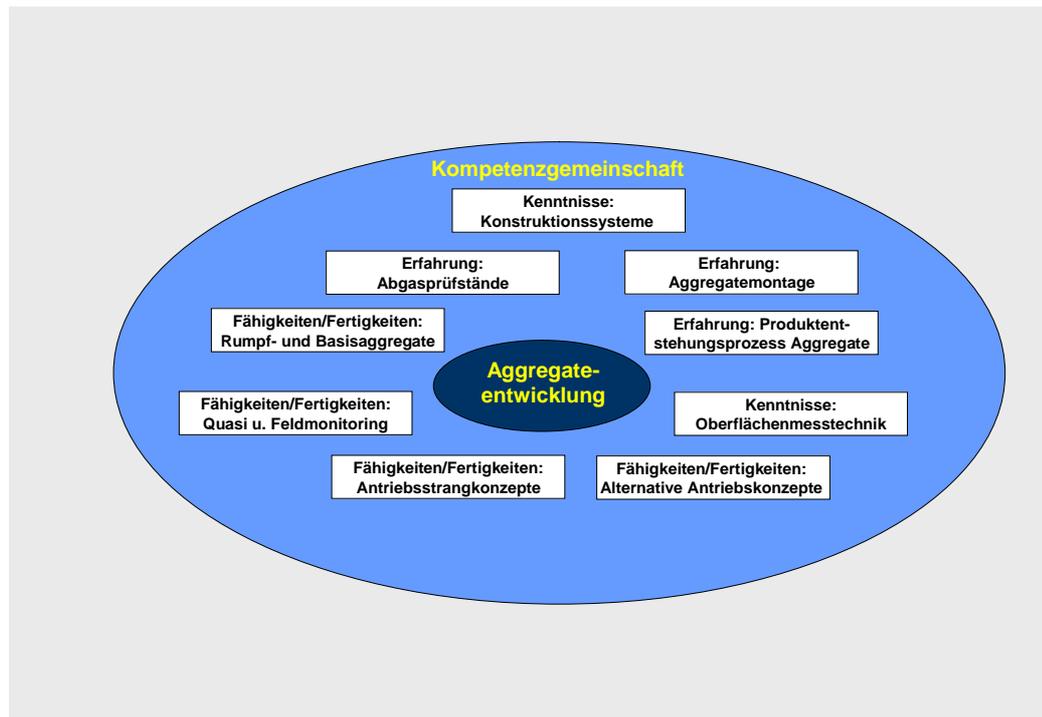


Abbildung 3: Kompetenzgemeinschaft Aggregateentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung

Neben die inhaltlichen und kompetenzorientierten Nähebeziehungen der einzelnen Organisationseinheiten tritt die Fragestellung, welche Mitarbeitergruppen bezogen auf die Hierarchie in einer Job Family vertreten sind.

Der Hierarchieproblematik wird in der modernen Organisationsgestaltung eine besondere Bedeutung beigemessen. In den Unternehmen muss die Frage gestellt werden, inwieweit die heutige Hierarchie in der Lage ist, den notwendigen Wandel voranzutreiben und die notwendigen strukturellen Veränderungen mitzutragen.

Ein Leitsatz, der sich aus der aktuellen Diskussion dieser Frage herauskristallisiert, ist die Abflachung von Hierarchien. Damit wird insbesondere eine Flexibilisierung und Beschleunigung von Austauschbeziehungen, wie z.B. Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, angestrebt, um so eine durch stark hierarchische Strukturen bedingte Trägheit zu überwinden.<sup>45</sup>

Flache Hierarchien sind dabei Organisationsstrukturen, die sich durch eine relativ geringe Anzahl von Hierarchieebenen im Unternehmen auszeichnen. Die genaue Anzahl der Hierarchieebenen kann jedoch nur im Einzelfall und in Abhän-

gigkeit von der Unternehmensstruktur entschieden werden. Zum Teil wird sogar generell die Notwendigkeit der Hierarchie in Frage gestellt.<sup>46</sup> Dabei wird jedoch übersehen, dass absolute Hierarchiefreiheit in komplexen Produktionsbetrieben zwangsweise zu einem enormen Anstieg der Anzahl der Abstimmungsbeziehungen führt.<sup>47</sup> Hierarchiefreiheit kann sich demnach allenfalls auf kleine, überschaubare Systeme oder aber auf einzelne Subsysteme des Gesamtsystems Unternehmen beziehen. Die Bewältigung der hohen Komplexität eines Unternehmens wird hingegen immer eine gewisse Anzahl von Hierarchieebenen erfordern.<sup>48</sup> Betrachtet man den jeweils erforderlichen Koordinationsaufwand als ein entscheidendes Merkmal hierarchischer Strukturen, so ist die Leistungsfähigkeit von Unternehmen mit stark hierarchischen Strukturen begrenzt. Die Reagibilität bei sich verändernden Umfeld- oder Aufgabenbedingungen ist aufgrund der Vielzahl der zu durchlaufenden Hierarchiestufen und der daraus bedingten langen Entscheidungswege eingeschränkt. Die endgültige Entscheidungsfindung findet in solchen Unternehmen üblicherweise in den oberen Hierarchiestufen statt, die Ausführung hingegen zumeist in den unteren Ebenen. Für die endgültige Entscheidungsfindung und für die Realisierung der getroffenen Entscheidung ist demzufolge eine Vielzahl formaler Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen erforderlich. Im Ergebnis sind derartige Strukturen von Trägheit und Starrheit gekennzeichnet.

Eine Job Family umfasst zunächst alle Mitarbeiter eines verwandten Aufgaben- und Kompetenzschwerpunkts unabhängig von der Position in der Hierarchie. Die hierarchische Einordnung der Mitarbeiter wird jedoch durch das Job-Family-Konzept nicht aufgehoben, sondern lediglich um die Vorteile einer flachen Hierarchie ergänzt. In den Vordergrund der Betrachtung rücken in den Job Families die Aufgabe bzw. die zu ihrer Lösung erforderlichen Kompetenzen. So können sowohl Manager<sup>49</sup> als auch gewerbliche Mitarbeiter Mitglieder ein und derselben Job Family sein. Am Beispiel der Job Family *Aggregateentwicklung* heißt das, dass sowohl der Bereichsleiter der Organisationseinheit Entwicklung Motoren als

---

<sup>45</sup> Vgl. Braun (1996), S. 133.

<sup>46</sup> Vgl. ebenda, S. 133.

<sup>47</sup> Vgl. ebenda, S. 133.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda, S. 133.

<sup>49</sup> Manager bei der VW AG sind alle außertariflich Angestellten im Management sowie Führungskräfte.

auch der Konstrukteur von Diesel-Motoren sowie der Entwicklungsingenieur von Otto-Motoren dieser Job Family angehören.

### 2.3 Begriff der Job Family

Aus dem oben Gesagten folgt, dass zu einer Job Family solche Organisations-einheiten gehören, die untereinander durch inhaltliche und kompetenzorientierte Nähe über Hierarchien und Strukturen hinweg aufgrund ähnlicher Aufgaben und Kompetenzen miteinander verwandt sind. Eine Job Family umfasst alle Tätigkeiten unterschiedlicher Hierarchiestufen, die inhaltlich aufgrund der erforderlichen Kompetenzen eng miteinander zusammenhängen.<sup>50</sup> Auf diese Weise repräsentiert die Job Family Pools von Mitarbeitern verwandter Qualifikationen und Berufserfahrungen.

Eine Job Family fasst diejenigen Mitarbeiter aus verschiedenen Regionen und Bereichen zusammen, die als fachliche und überfachliche Kompetenzgemeinschaft an ähnlichen, gemeinsamen Aufgaben arbeiten.

Dadurch, dass die Mitglieder in einer Job Family an inhaltlich ähnlich gelagerten Aufgaben arbeiten, verfügt die einzelne Job Family über ein gemeinsames Handlungsvermögen zur Bewältigung und Gestaltung der aktuellen und zukünftigen beruflichen Herausforderungen als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Für die VW AG und im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die folgende Definition des Begriffs der Job Families verwendet.

Job Families sind Kompetenzgemeinschaften, die konzernweit und hierarchieübergreifend an ähnlichen Aufgaben arbeiten und deren Mitarbeiter ähnliche Kompetenzen aufweisen.

Diese in der vorliegenden Arbeit verwendete Definition von Job Families muss abgegrenzt werden von der gerade in der letzten Zeit häufiger in der unternehmensberaterischen Umgangssprache verwendeten Definition der Job Families als Bündel von Funktionen bzw. Funktionsgruppen.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Nienaber (2001), S. 81.

<sup>51</sup> Die Hay Group beispielsweise verwendet den Begriff Job Families für Gruppen ähnlicher Funktionen.

## 2.4 Bei der Volkswagen AG identifizierte Job Families

Die Job Families sind bei der VW AG in Abstimmung mit den Vertretern der verschiedenen Fachbereiche entstanden. Als Vertreter der Fachbereiche agierten bei der Erarbeitung der Job Family Liste der VW AG Mitglieder des Managements und des Top Managements. In einem zweistufigen Prozess wurde zunächst gemeinsam mit einem Manager aus der Produktion und einem Manager aus der Entwicklung eine erste Version der Job Family Liste erarbeitet. In einem nächsten Schritt wurden diese Ergebnisse mit Bereichsleitern aus den Geschäftsbereichen Produktion, Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung, Beschaffung, Marketing, Vertrieb, Personal, Kommunikation, Organisation und Systeme, Services, Recht und Revision und Finanz abgestimmt. Nach diesem Abstimmungsprozess wurden die Job Families offiziell eingeführt und werden nunmehr in den Instrumenten und Prozessen der Personalplanung und -entwicklung eingesetzt. Jede Managementnachwuchskraft und jeder Manager ist bezogen auf seine aktuelle Tätigkeit bzw. seinen Kompetenzschwerpunkt (aktuell), bezüglich seines Werdegangs (vergangenheitsbezogen) und in Bezug auf Job Families, in denen er sich vorstellen kann, später zu arbeiten (zukunftsorientiert), Job Families zugeordnet.

Bei der VW AG wurden zwölf Hauptfamilien identifiziert. Im kaufmännischen Bereich wurden die Job Families *Vertrieb und Marketing, Finanz, Organisation und Systeme, Recht und Revision, Kommunikation, Human Resources und Services* gebildet; im technischen Bereich die Job Families *Forschung und Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung und Beschaffung*. Zudem wurde das *General Management* als eigene Job Family erkannt.

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich wird, wurden in der Marke Volkswagen<sup>52</sup> insgesamt 200 Job Families identifiziert.

---

<sup>52</sup> Unter „Marke Volkswagen“ werden in der vorliegenden Arbeit VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge zusammengefasst.

Forschung und Entwicklung		Produktion	
<b>Forschung</b> • Forschung Aggregate • Forschung Elektronik • Forschung Gesamtfahrzeug • Forschung Fahrzeugkonzepte • Verkehr • Arbeitsschutz	<b>Design</b> <b>Versuchsbau</b> • Versuchsbau Werkzeugbau • Versuchsbau Mechanische Fertigung • Versuchsbau Montagen • Versuchsbau Karosseriebau <b>Motorsport</b> <b>Zentralbereich</b> • Patentwesen • Technische Information <b>Labor und Messtechnik Forschung und Entwicklung</b> <b>Umweltmanagement</b> • Umweltmanagement Prozesse • Umweltmanagement Produktentwicklung <b>Elektronik</b>	<b>Produktionsstrategie</b> <b>Werkleitung</b> <b>Prozesstechnik</b> <b>Fertigungsleitung</b> • Fertigungsleitung Fahrzeuge • Fertigungsleitung Aggregate <b>Logistik</b> • Logistikplanung • Disposition • CKD/ SKD • Transport Teile • Programmplanung <b>Planung</b> • Infrastrukturplanung • Fabrikplanung • Produktionsplanung • Vorplanung • Planung Aggregate • Planung Komponenten/ Kunststoffteile • Planung Lackiererei • Planung Montagen • Planung Kunststoffe • Planung Presswerk • Planung Karosseriebau • Planung Vorrichtungsbau	<b>Industrial Engineering</b> <b>Presswerk</b> <b>Kunststoffteilefertigung</b> <b>Mechanische Fertigung</b> <b>Karosseriebau</b> <b>Lackiererei</b> <b>Montagen</b> • Montagen Fahrzeuge • Montagen Komponenten • Montagen Getriebe • Montagen Motoren <b>Gießerei</b> <b>Werkzeug-/Vorrichtungsbau</b> <b>Serieneinsatzvorbereitung</b> • Taskforce • Schablonenbau • Pilotlinie <b>Fertigungstechnologie</b>
<b>Qualitätsstrategie und Grundsätze</b> <b>Qualitätssicherung Produktentstehung und Technik</b> <b>Qualitätssicherung Zentrallabor</b> <b>Qualitätssicherung Beschaffung</b> <b>Qualitätssicherung Aggregate und Fahrzeuge</b> <b>Qualitätssicherung Kundenbetreuung</b>	<b>General Management</b> <b>Kaufmännischer Geschäftsführer</b> <b>Technischer Geschäftsführer</b> <b>General-/Sekretariate, Assistenzen bei Vorständen</b> <b>Consulting</b> <b>Projektmanagement</b>	<b>Beschaffung</b> <b>E-Procurement Supply Chain Integration</b> <b>Beschaffung Produktionsmaterial</b> <b>Beschaffung neue Produktanläufe</b> <b>Beschaffung Projektsteuerung Serie</b> <b>Beschaffung Bemi, Dienstleist., Transport und Anlagen</b>	

Vertrieb und Marketing	Finanz	Organisation und Systeme
<b>Vertriebssteuerung</b> • Vertriebsplanung <b>Marketing</b> • Marketingstrategie • Produktmarketing • Marketing/Kommunikation • E-Commerce <b>Vertrieb</b> • Retail • Vertrieb Originalteile • Kundendienst • Vertrieb Großkunden • Vertrieb Deutschland • Vertrieb Regionen • Vertriebs-Gesellschaft/ Import • Vertriebs-Projekte • Transport (Vertrieb)	<b>Controlling</b> • Konzern-Controlling • Finanzielle Gesamtplanung und Leistungsrechnung • Zentrale Preisbildung und Erlösanalyse • Controlling Produktlinien/ Investment-Planung • Wertcontrolling (Produktion/ Logistik) • Bereichscontrolling - Bereichscontrolling Beschaffung - Bereichscontrolling Forschung und Entwicklung - Bereichscontrolling Vertrieb und Marketing - Bereichscontrolling Organisation/ Systeme - Bereichscontrolling Personal • Beteiligungscontrolling - Beteiligungscontrolling NAR - Beteiligungscontrolling SAR - Beteiligungscontrolling AP	<b>Prozess- und Strukturgestaltung</b> <b>IT-Steuerungsprozesse</b> • IT-Unternehmenssteuerung • IT-Human Resources • IT-Controlling und Rechnungswesen • IT-General Services • IT-Banksteuerung <b>IT-Produktprozess</b> • IT-Produktmanagement • IT-Qualitätssteuerung • IT-Produktenstehung Fahrzeug • IT-Produktenstehung Aggregate/Komp. <b>IT-Kundenauftragsprozess</b> • IT-Beschaffungsplanung und Lieferantenintegration • IT-Kapazitätsmanagement, Disposition u. Teilleistik • IT-Komp.-auftragsmmt u. -fertigung • IT-CKD- und Verbundlogistik • IT-Auftragsmanagement • IT-Fahrzeugfertigung <b>IT-Serviceprozesse vor Kunde</b> • IT-Verkauf/ Handelsbetreuung • IT-Kundenbeziehungsmanagement • IT-Fahrzeugvermietung • IT-Leasing • IT-Kundenbezogene Finanzdienstl. • IT-Fahrzeugbezogene Finanzdienstl. • IT-Originalteile und Werkstattgeschäft
<b>Recht und Revision</b> <b>Rechtswesen</b> <b>Revision</b>	<b>Kommunikation</b> <b>Unternehmenskommunikation</b> <b>Produktkommunikation</b> <b>Public Relations</b> <b>Regierungsbeziehungen/ Repräsentanzen</b>	<b>Services</b> <b>Hotellerie und Gästebewirtung</b> <b>Unternehmenssicherheit</b> <b>Facility Management</b> <b>Energie</b> <b>IT-Infrastruktur</b> • IT-Server Services • IT-Network Services • IT-Operations • IT-Client Services • IT-Service Desk

Abbildung 4: Job Families der Marke Volkswagen

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Abbildung 5 zeigt die Gliederung der Job Families am Beispiel der Hauptfamilie *Produktion*. Die Hauptfamilie *Produktion* enthält in der nächsten Gliederungsebene Oberfamilien wie z.B. *Produktionsstrategie* und *Planung*. Jede Oberfamilie besteht aus mehreren Unterfamilien. Im Fall der Oberfamilie *Planung* sind dies

die Unterfamilien *Infrastrukturplanung*, *Fabrikplanung* und *Produktionsplanung*. Jede Unterfamilie enthält wiederum mehrere Basisfamilien. Bei der Unterfamilie *Produktionsplanung* ist dies z.B. die Basisfamilie *Vorplanung*. Die Basisfamilien repräsentieren die unterste Gliederungsebene und sind die Fachheimat eines Mitarbeiters. Jede der aufgeführten Gliederungsebenen, Haupt-, Ober-, Unter- und Basisfamilie, ist als Job Family zu verstehen. Bei der Zuordnung des Mitarbeiters gilt das Prinzip, sich so genau wie möglich zuzuordnen. Liegt also der Tätigkeitsschwerpunkt eines Managers z.B. in mehreren Aufgabenfeldern in der Produktion, so wird er sich eher der Job Family *Produktion* als der Job Family *Presswerk* oder *Lackiererei* zuordnen.

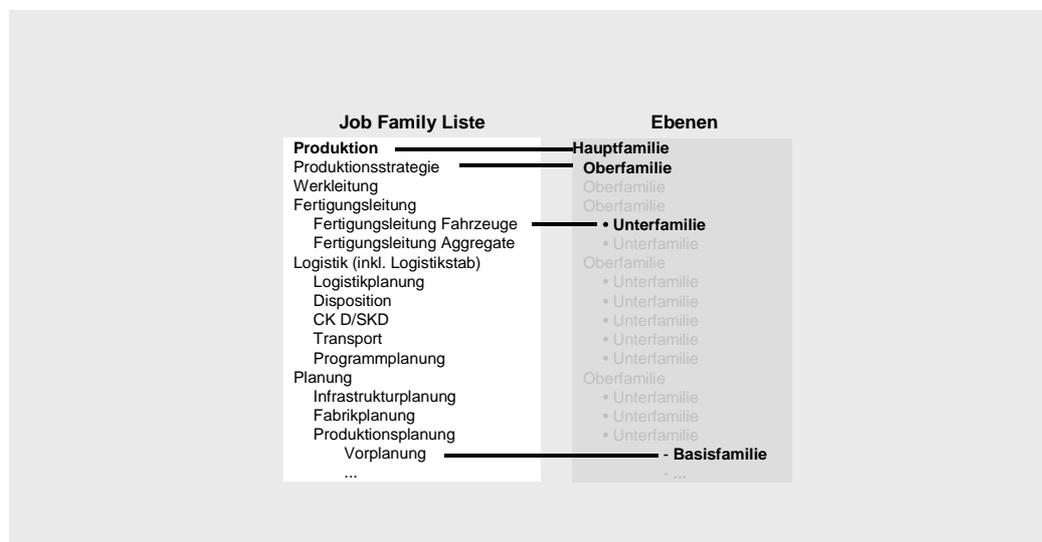


Abbildung 5: Gliederung der Job Families

Quelle: Eigene Darstellung

Im VW Konzern wurden analog zu den Hauptfamilien in der VW AG zwölf Hauptfamilien auf erster Gliederungsebene identifiziert (s. Abbildung 6). Diese zwölf Hauptfamilien enthalten z.Zt. 45 Familien. Die geringere Anzahl und der geringere Grad der Diversifizierung lassen sich dadurch erklären, dass sich im Konzern Gesellschaften und Marken unterschiedlicher Ausprägungen und Fertigungstiefen, beispielsweise auch solche ohne Produktion oder aber reine Vertriebspartner, finden. Für diese unterschiedlich strukturierten Gesellschaften und Marken

musste das „größte gemeinsame Vielfache“ gefunden werden, damit die Zuordnung in eine Job Family vorgenommen werden kann. Die Liste der Job Families im VW Konzern wurde mit den Personalleitern der Konzernmarken und -gesellschaften abgestimmt und mit konzernweiter Gültigkeit eingeführt.

Konzern			
Deutsch	Englisch	Deutsch	Englisch
<b>General Management</b>	<b>Business Strategy</b>	Montagen	Assembly
<b>Forschung &amp; Entwicklung</b>	<b>Research &amp; Development</b>	Gießerei	Foundry
Design	Design	Werkzeug-/ Vorrichtungsbau	Tooling/ Jix & Fixtures
Entwicklung Motoren & Aggregate	Engine & Powertrain Development	Werkzeug-/ Schablonenbau	Tooling / Moulding
Entwicklung Fahrzeuge	Vehicle Development	Instandhaltung	Maintenance
Motorsport	Motorsport	Prozesstechnik	Process Engineering
Umweltmanagement	Environmental Management	<b>Vertrieb &amp; Marketing</b>	<b>Sales &amp; Marketing</b>
Produktmanagement	Product Management	Vertriebssteuerung	Sales Strategy
<b>Elektronik</b>	<b>Electronics</b>	Marketing	Marketing
<b>Qualitätssicherung</b>	<b>Quality Assurance</b>	Vertrieb	Sales
Qualitätsstrategie/-management	Quality Strategy/ Management	After Sales	After Sales
Qualitätssicherung Fahrzeuge	Quality Assurance Vehicles	<b>Finanz</b>	<b>Finance</b>
Qualitätssicherung Aggregate & Komponente	Quality Assurance Powertrain	Controlling	Controlling
Labor & Messtechnik	Units & Components	Rechnungswesen	Accounting
<b>Beschaffung</b>	<b>Procurement</b>	Treasury	Treasury
Allgemeiner Einkauf	General Purchasing	Financial Services	Financial Services
Beschaffung Produktionsmaterial	Procurement Production Material	<b>Organisation &amp; Systeme</b>	<b>Organisation &amp; Systems</b>
Global/ Forward Sourcing	Global/ Forward Sourcing	Geschäftsprozesse & Struktur	Business Processes & Structure
<b>Produktion</b>	<b>Production</b>	Informationssysteme	Information Systems
Produktionsstrategie	Productions Strategy	<b>Recht &amp; Revision</b>	<b>Legal &amp; Audit</b>
Fertigung	Manufacturing	Recht	Legal
Logistik	Logistics	Revision	Audit
Planung	Planning	<b>Kommunikation</b>	<b>Communication</b>
Presswerk	Press Shop	Public Relations & Medien	Public Relation & Press
Kunststoffteilefertigung	Plastic Parts Manufacturing	Interne Kommunikation	Internal Communication
Mechanische Fertigung	Mechanical Manufacturing	Regierungsbeziehungen	Government Relations
Karosseriebau (ehemals Rohbau)	Body Shop	<b>Human Resources</b>	<b>Human Resources</b>
Lackiererei	Paint Shop	Human Resources operativ	Human Resources operational
		Personalentwicklung & Konzepte	HR Development & Concepts
		<b>Allgemeine Dienste</b>	<b>General Services</b>

Abbildung 6: Job Families des Volkswagen Konzerns

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Damit die Besonderheiten der einzelnen Marken berücksichtigt werden, verfügt jede Marke über eine Job Family Liste. Mithilfe eines Zuordnungsschlüssels (s. Abbildung 7) werden die Job Families der unterschiedlichen Marken in die entsprechende Job Family Konzern überführt. Auf diese Weise kann jedes Mitglied des Managements im gesamten Volkswagen Konzern einer Job Family in seiner Marke und darüber hinaus einer Job Family aus der Liste Konzern zugeordnet werden. So wird beispielsweise für internationale Personalmaßnahmen eine Vergleichbarkeit hergestellt.

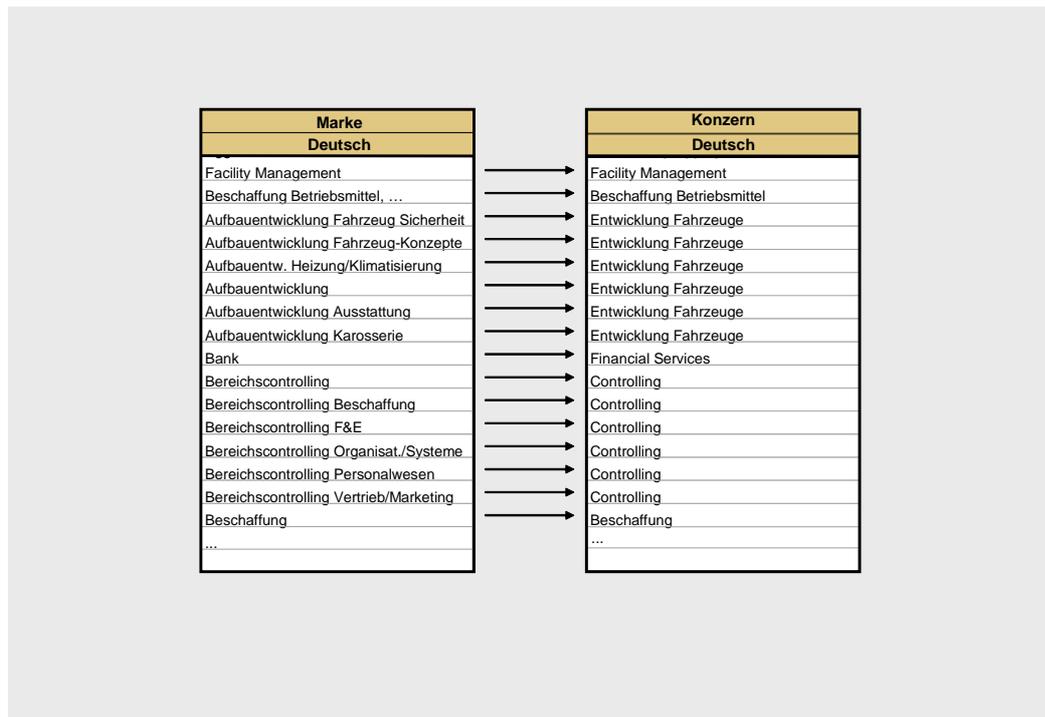


Abbildung 7: Zuordnungsschlüssel Job Family Liste Marke-Konzern

Quelle: Eigene Darstellung für Personalwesen Management

Die Job Family Listen werden in regelmäßigen Abständen in Zusammenarbeit mit Vertretern der Fachbereiche und Gesellschaften aktualisiert, um den veränderten Bedürfnissen der Arbeitsumwelt und der Arbeitsinhalte Rechnung zu tragen.

## 2.5 Zusammenfassung

Der Hauptnutzen der Job Families liegt in der Möglichkeit, Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Kompetenzen und Aufgabeninhalte und nicht aufgrund ihrer strukturellen Zuordnung zu suchen, zu entwickeln und einzusetzen.

Bei der VW AG wurden ca. 160 Job Families auf Marken- und ca. 60 auf Konzernebene identifiziert und eingeführt. Die Strukturierung des Unternehmens in Job Families eröffnet dem Mitarbeiter neue Möglichkeiten des „Gefunden-Werdens“. Aus Sicht des Unternehmens entstehen neue, kompetenz- und aufgabenbasierte Anknüpfungspunkte der Personalsuche.

### **3. Job Family Cluster**

In diesem Abschnitt wird das Konstrukt der Job Family Cluster eingeführt. Nach der Herleitung der Entstehung erfolgt die Darstellung von Vorgehensweise und Methodik der Identifizierung der Job Family Cluster bei der VW AG. Aufbauend auf der Erkenntnis, dass die Job Family Cluster auf der Grundlage von Nähebeziehungen zwischen Job Families entstehen, erfolgen die Begriffsdefinition sowie das Aufzeigen der zwölf bei der VW AG identifizierten Job Family Cluster. Die Einordnung der Job Family Cluster in die Organisationstheorie und die Abgrenzung zu ähnlichen Organisationsformen bilden zusammen mit der Diskussion, ob es sich bei dem vorgestellten Konzept um eine Primär- oder Sekundärorganisationsform handelt, das Kernstück dieses Abschnitts. Schließlich wird die Hypothese untersucht, ob die Job Family Cluster die Bildung von Kernkompetenzen unterstützen.

#### **3.1 Nähebeziehungen zwischen Job Families**

Die Job Family Cluster sind aus der Erkenntnis heraus entstanden, dass zusätzlich zu den Nähebeziehungen zwischen Organisationseinheiten, die auf inhaltlichen Verwandtschaften und Ähnlichkeiten in Bezug auf die für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen beruhen, in der Weiterführung des Gedankens auch Nähebeziehungen bzw. Verwandtschaften zwischen einzelnen Job Families existieren. Bei dieser Art der Verwandtschaft kommt zu den inhaltlichen und den daraus folgenden kompetenzorientierten Nähebeziehungen die Nähebeziehung im Prozess hinzu. Diese Verwandtschaft bezieht sich auf die Nachbarn der Job Families im Hinblick auf einen spezifischen Teil der Kerngeschäftsprozesse. Auf diese Weise entstehen Ketten oder Verbindungen zwischen Job Families bestehend aus den im jeweiligen Prozess vor- und nachgelagerten Job Families.

Damit Unternehmen langfristig im Wettbewerb bestehen können, müssen sie vor allem ihre Wertschöpfungskette optimieren<sup>53</sup> (s. Abschnitt 1.1). Auch Laszlo et al. schlagen vor, den Schwerpunkt des Handelns weniger auf Strukturen als viel-

---

<sup>53</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 22.

mehr auf Abläufe und Prozesse als Quelle von Wettbewerbsvorteilen zu setzen.<sup>54</sup>

Die durch Markt- und Wettbewerbsbedingungen geforderte Verkürzung der Durchlaufzeiten, Verbesserung der Qualität, Senkung der Kosten und Zunahme der Innovationsfähigkeit lässt sich nicht über die Optimierung einzelner betrieblicher Funktionen verwirklichen.<sup>55</sup> Hierfür soll die am Prozess orientierte Verbindung von Job Families den Ausgangspunkt bilden. Die Zielerreichung kann nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der Prozessketten erreicht werden. Zudem sollte die in Unternehmen verstärkt zu beobachtende Prozessorientierung auch als eine Strategie verstanden werden, die den Menschen und der Befriedigung seiner Bedürfnisse nach Selbstentfaltung, Autonomie, Transparenz der Situation und sinnvollen Aufgabeninhalten höchste Aufmerksamkeit schenkt.<sup>56</sup> Grundlage hierfür ist die Erkenntnis, dass die soziale Dimension mittlerweile als Träger und Motor des Ökonomischen fungiert.<sup>57</sup> Weil jeder Mensch sein Verhalten untrennbar an den Sinnbegriff knüpft<sup>58</sup>, lässt sich die Notwendigkeit der Schnittstellenüberwindung, die konventionelle Organisationsmodelle obsolet werden lässt, niemals ausschließlich ökonomisch begründen.<sup>59</sup> Auf die soziale, mitarbeiterbezogene Dimension wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit in Abschnitt 3.3 näher eingegangen.

Der erste Schritt in Richtung Job-Family-Konzept bestand darin, die Unternehmung neu auf die Kerngeschäftsprozesse auszurichten. Die Kerngeschäftsprozesse der Produktentwicklung, -herstellung und -vermarktung der VW AG sind in Abbildung 8 vereinfacht dargestellt.

---

<sup>54</sup> Vgl. Laszlo/Laszlo/v. Liechtenstein (1992), S. 144.

<sup>55</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 19.

<sup>56</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 44.

<sup>57</sup> Vgl. Bleicher (1995), S. 48 f.

<sup>58</sup> Vgl. Drucker (1992), S. 98.

<sup>59</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 44.

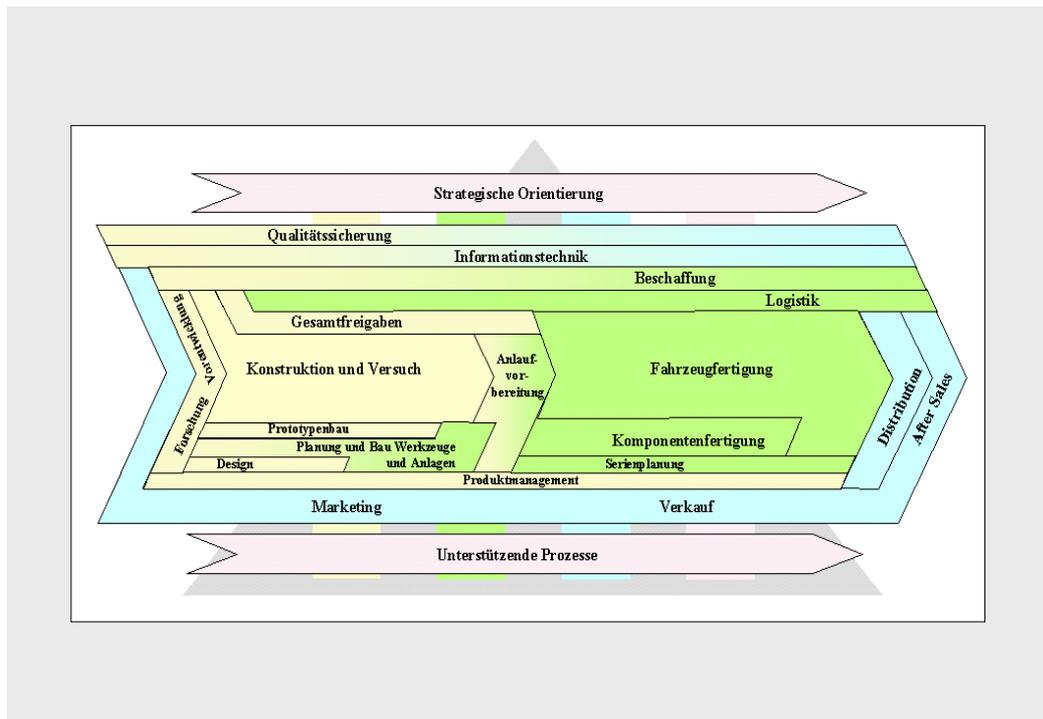


Abbildung 8: Kerngeschäftsprozesse der Volkswagen AG

Quelle: VW AG

Wenn von „Prozessen“ die Rede ist, dann geht es regelmäßig nicht um Abläufe, die sich innerhalb einzelner Organisationseinheiten als Subsysteme abspielen, sondern um Abläufe, die sich zwischen Organisationseinheiten ereignen.<sup>60</sup> Prozesse sind durch raum-zeitliche Verrichtungsfolgen gekennzeichnet.<sup>61</sup> In einem Prozess werden folglich nacheinander verschiedene Funktionen bzw. Organisationseinheiten (z.B. Forschung, Konstruktion, Versuchsbau und Fahrzeugfertigung) aktiviert. Prozesse überqueren die vertikalen und horizontalen Trennungslinien der Struktur, sie enthalten und regeln übergreifende Aufgaben, wie z.B. Auftragsabwicklung und Produktinnovation.<sup>62</sup> Übergreifend und „grenzüberschreitend“ sind Prozesse in dreifacher Hinsicht:

- Prozesse sind funktionsübergreifend (Querschnittsregelung);
- Prozesse sind instanzenübergreifend (Längsschnittregelung) und
- Prozesse sind unternehmungsübergreifend (Netzwerkregelung).<sup>63</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 150.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda, S. 169.

<sup>62</sup> Vgl. ebenda, S. 150.

<sup>63</sup> Vgl. ebenda, S. 150.

Als zweckmäßiges Orientierungsmodell für den Einstieg in die Prozessbetrachtung hat sich das SOS-Konzept erwiesen.<sup>64</sup> Grundlage für die Aufrasterung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens ist die Dreiteilung der Prozesse in

- Steuerung (Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse);
- Operation (Ausführungsprozesse der Leistungserstellung und -verwertung) sowie
- Support (Unterstützungsprozesse).<sup>65</sup>

Zur Beherrschung der jeweiligen Prozessart sind bestimmte Kompetenzen erforderlich. Marktwirksame Kernkompetenzen eines Unternehmens entstehen regelmäßig aus dem Zusammenwirken von Management-, operativen und Unterstützungskompetenzen bzw. der sinnvollen Strukturierung und Steuerung der dahinter liegenden Prozesse. Ein Unternehmen, das die Geschäftsprozesse in ihrer Gesamtheit beherrscht und sich auf diese Weise im Wettbewerb bewährt, verfügt über Basiskompetenzen.<sup>66</sup>

Immer wichtiger wird es, über das Beherrschen bestehender Geschäfte hinaus, nach einer stetigen Anpassung und Verbesserung der Geschäftsprozesse sowie einem Aufbau neuer Geschäfte zu streben. Unternehmen, die sich schneller anpassen als andere, besitzen Entwicklungs- oder Metakompetenzen.<sup>67</sup>

Fraglich ist nunmehr, welche der o.a. Prozesse als Kernprozesse eingestuft werden können. Die Praxis differenziert nicht zwischen kritischen Prozessen und „Kernprozessen“, sondern nennt alle erfolgskritischen Prozesse Kernprozesse. In den laufenden Restrukturierungen mit ihrer Betonung der Kostensenkung werden demnach vor allem kostenintensive Prozesse als Kernprozesse betrachtet.<sup>68</sup> Kernprozesse zeichnen sich nach der Auffassung von Krüger und Homp<sup>69</sup> jedoch durch unternehmungsspezifische, wettbewerbsrelevante Stärken aus, was im Gegensatz zu der in der Praxis üblichen Betrachtung steht.

Ob es sich bei den im Rahmen der Neuausrichtung auf die Kerngeschäftsprozesse identifizierten Prozesse um Kerngeschäftsprozesse im Sinne der Definition von Krüger und Homp handelt, kann offen bleiben, da der entscheidende Er-

---

<sup>64</sup> Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 151.

<sup>65</sup> Vgl. Krüger (1994), S. 124.

<sup>66</sup> Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 41

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 42.

<sup>68</sup> Vgl. ebenda, S. 154.

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, S. 147 ff.

kenntnisgewinn in einer zunehmenden Prozessorientierung liegt. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die identifizierten Prozesse als erfolgskritisch eingestuft werden können und damit eine nachvollziehbare Grundlage für die Bildung der Job Family Cluster darstellen. Die Prozessgestaltung tangiert zwangsläufig die beteiligten Funktionsbereiche bzw. Organisationseinheiten. Jeder Funktionsbereich bzw. jede Organisationseinheit verfügt über ein bestimmtes Portfolio an Kompetenzen. Fasst man nunmehr die einzelnen Glieder einer Prozesskette zusammen, so kann diese Prozesskette als Kompetenzkette verstanden werden.

In der tayloristischen Funktionsgliederung mit einer starken Einschränkung des Aufgabenumfangs bei gleichzeitigem Anstieg der Wiederholhäufigkeit und der Geschwindigkeit der Ausführung der Tätigkeiten sind die Geschäftsprozesse eng miteinander verflochten. Die Geschäftsprozesse in den organisatorischen Einheiten sind in Verbindung mit einer festen Zuordnung der Arbeitskapazitäten untergliedert. Derartig zergliederte Organisationen verfügen über eine Vielzahl von Schnittstellen und sind nur dann beherrschbar, wenn die Anforderungen des Markts hinsichtlich Typen- und Variantenvielfalt keinen großen Veränderungen unterworfen sind.<sup>70</sup> Bei steigender Komplexität und wachsendem Veränderungsdruck der Märkte führen die Abstimmungs- und Synchronisationsprozesse an den Schnittstellen, vergleichbar mit den Abstimmungsprozessen in mehreren Hierarchiestufen, zum Verlust von Flexibilität und zu überproportional steigenden Transaktionskosten. Schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche und Wettbewerbsanforderungen sind aufgrund der Vielzahl der horizontal zu durchlaufenden Funktionsbereiche nur mit großem Aufwand möglich.<sup>71</sup> Jede Veränderung führt zu kaum überschaubaren Konsequenzen in den an den Geschäftsprozessen beteiligten Organisationseinheiten, und der Gesamtzusammenhang geht in der Vielzahl von Verantwortlichkeiten verloren. Auf der organisatorischen Seite ist die Zerlegung des Wertschöpfungsprozesses in mehrere kleine dezentrale Organisationseinheiten erforderlich.<sup>72</sup> Auf diese Weise werden die gebildeten Einheiten nicht nur operativ beweglicher, sondern ihre Struktur kann sich auch schneller den Gegebenheiten des Markts anpassen. Durch die Einführung derar-

---

<sup>70</sup> Vgl. Braun (1996), S. 119.

<sup>71</sup> Vgl. ebenda, S. 119.

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S. 120.

tig dezentraler Organisationsformen verringern sich gegenüber herkömmlichen Konzepten sowohl die Datenströme als auch die erforderliche Mitarbeiterzahl; Motivation und Qualität können deutlich verbessert werden.<sup>73</sup> Zudem wird durch die breite Streuung solch kleiner Organisationseinheiten die Zahl der Hierarchiestufen im Unternehmen verringert. Den genannten Vorteilen der dezentralen Organisation stehen die zum Teil bereits oben genannten Nachteile gegenüber. So steigt der Koordinationsaufwand durch die Leitung zur Wahrung einer gemeinsamen Linie. Zudem stellt sich die Frage, ob die propagierte Zerlegung des Gesamtprozesses nicht einer integrierten Steuerungsmöglichkeit der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens zuwider läuft. Ohne Austausch-, Kommunikations-, Kunden- und Lieferantenbeziehungen kommen auch die kleinen dezentralen Einheiten untereinander nicht aus. Die Probleme, die mit Hilfe der dezentralen Einheiten beseitigt werden sollen, verlagern sich demzufolge lediglich.

Wenn die Prozessorientierung auch Reibungsverluste deutlich zu reduzieren im Stande ist, sind gleichwohl zusätzliche Maßnahmen erforderlich, die auf eine Überwindung der verbleibenden Schnittstellen zielen.<sup>74</sup> In diesem Zusammenhang gewinnen betriebliche Sekundärorganisationsstrukturen, speziell in der Gestalt eines prozessorientierten Teamsystems immer mehr an Bedeutung.<sup>75</sup>

Die Job Family Cluster bilden sich entlang dieser Prozess- bzw. Kompetenzketten des Unternehmens. Auf diese Weise erfolgt eine Verschmelzung von Prozess und Struktur, die trotz der Funktionalität dezentraler Einheiten eine integrierte Steuerungsmöglichkeit gewährleisten soll. Die einzelnen an den Kerngeschäftsprozessen entlang gebildeten Job Family Cluster leisten einen spezifischen Kompetenzbeitrag; von der Entwicklung über die Herstellung bis zur Vermarktung des Produkts. Zur Feststellung dieses Kompetenzbeitrags ist es erforderlich, die in einem bestimmten Job Family Cluster eingesetzten Kompetenzen im Sinne eines Soll-Kompetenzprofils zu ermitteln. Inwieweit das Job-Family-Konzept vor diesem Hintergrund zur Steuerung der Kernkompetenzen des Unternehmens eingesetzt werden kann, wird in Abschnitt 3.7 untersucht.

---

<sup>73</sup> Vgl. Braun (1996), S. 120.

<sup>74</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 46.

<sup>75</sup> Vgl. Frese/Werder (1994), S. 15 f.

Die Job Family Cluster sollen helfen, die beschriebenen Schnittstellen in der Organisation zu überwinden und durch die Bündelung von Arbeitsinhalt, Kompetenz und Prozess Schnittstellen zu überbrücken sowie die Bildung von Kommunikationsnetzwerken zu fördern. Der Effekt ist die Reduktion von Abstimmungsbedarfen und damit die gesteigerte Flexibilität gegenüber Marktveränderungen. Die Job Family Cluster entstehen durch die Zusammenfassung von Job Families, die im Prozessablauf an einander vor- oder nachgelagerten Positionen bzw. an einer Schnittstelle zwischen zwei oder mehreren Prozessen arbeiten, d.h. die Aufgaben der einzelnen zu einem Job Family Cluster gehörenden Job Families sind in der jeweiligen Prozessorganisation benachbart oder greifen ineinander. Diese Nähe von Job Families in den Kerngeschäftsprozessen wird anhand von Abbildung 9 verdeutlicht.

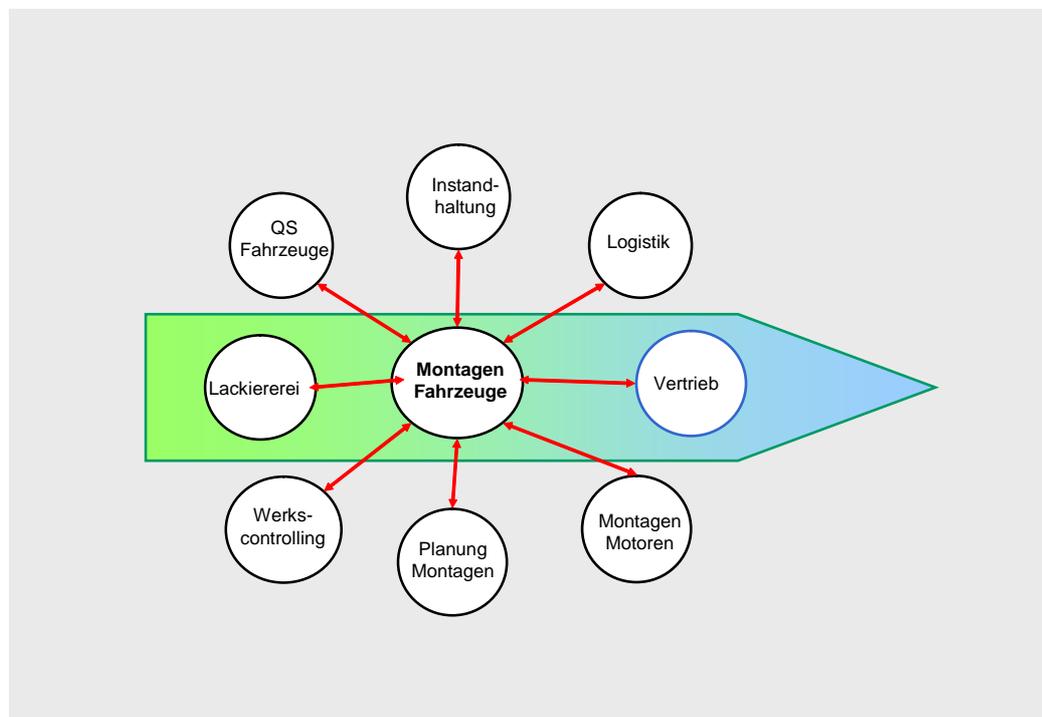


Abbildung 9: Nähe im Prozess

Quelle: Eigene Darstellung

Die Nähe der Mitglieder eines Job Family Clusters in Bezug auf die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen entlang der Prozesskette wird anhand der Kompetenz zur Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Aggregaten gezeigt.

Wie in Abbildung 10 ersichtlich ist, verfügen beispielsweise die Job Families Entwicklung Aggregate, Versuchsbau, Produktmanagement und Elektronik über die Kompetenz, Aggregate zu entwickeln. Die Organisationseinheiten Entwicklung Fahrzeuge, Elektronik, Montagen, Versuchsbau, Planung und Produktmanagement verfügen allesamt über Kompetenzen zur Integration bzw. Implementierung von Aggregaten in das Fahrzeug. Darüber hinaus besitzen andere Organisationseinheiten die Kompetenz, die Qualität der Aggregate zu sichern, die für die Produktion der Aggregate erforderlichen Teile zu beschaffen und die Aggregate herzustellen.

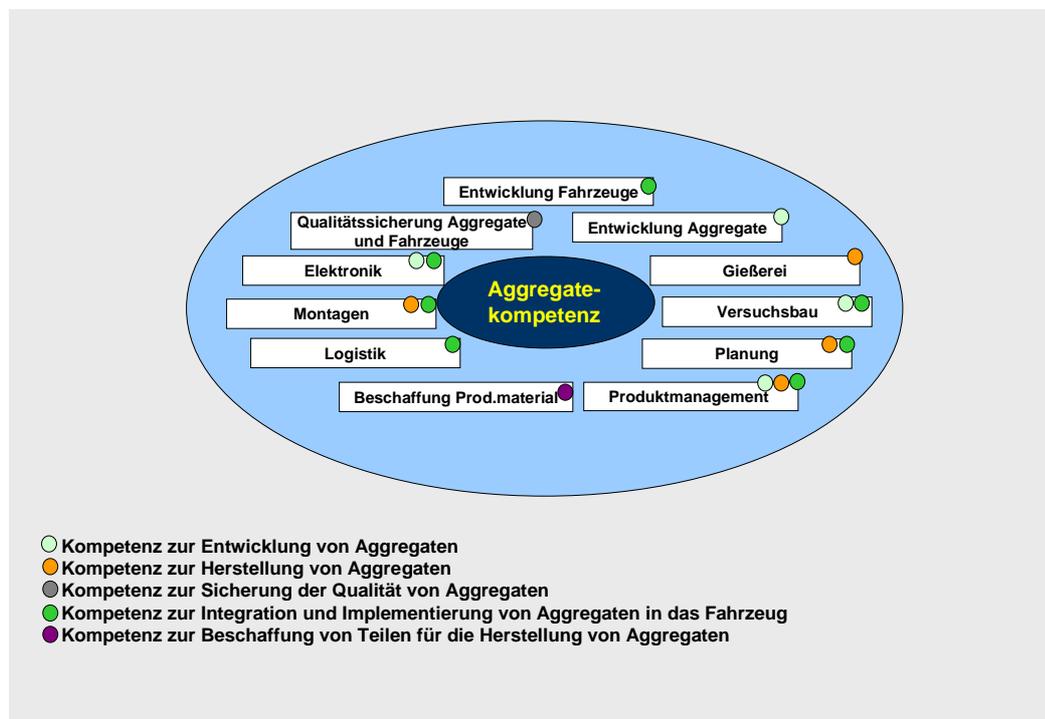


Abbildung 10: Aggregatekompetenz

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Job Families, die „Aggregatekompetenz“ aufweisen, können zu dem Job Family Cluster *Aggregate* (oder *Powertrain*) zusammengefasst werden. Dieses Job Family Cluster enthält folglich alle im Prozess der Entwicklung, Herstellung und Integration von Aggregaten in das Fahrzeug bzw. der Vermarktung von separaten Aggregaten selbst beteiligten Job Families.

Bei den Nähebeziehungen der Job Families innerhalb eines Job Family Clusters wird zwischen eng und weitläufig verwandten Job Families unterschieden. Jede Job Family eines Job Family Clusters agiert in einem Netzwerk mit anderen Job

Familien desselben oder anderen Job Family Clustern. Zu den eng verwandten Job Families werden vom Mitarbeiter ausgehend die Job Families gezählt, die in ihren Kompetenzkernen seiner eigenen Job Family näher verwandt sind, die demnach ähnliche Kompetenzen erfordern bzw. beinhalten. Zu seinen weitläufig verwandten Job Families zählt der Betrachter die Job Families, die in ihren Kompetenzkernen seiner eigenen Job Family zwar noch verwandt aber weiter entfernt verwandt sind. Hinzu kommt bei der Betrachtung der engen und weitläufigen Verwandtschaften die prozessuale Nähe. Die eng verwandten Job Families eines Clusters weisen eine stärkere Nähe zueinander im Prozess auf als die weitläufig verwandten.

Zusammenfassend zeigt Abbildung 11 die zur Entstehung eines Job Family Clusters erforderlichen Nähebeziehungen auf. Im ersten Schritt werden Organisationseinheiten aufgrund inhaltlicher und kompetenzorientierter Nähebeziehungen zu Job Families zusammengefasst; im zweiten Schritt entstehen Job Family Cluster durch die prozessorientierten Nähebeziehungen zwischen den im ersten Schritt entstandenen Job Families.

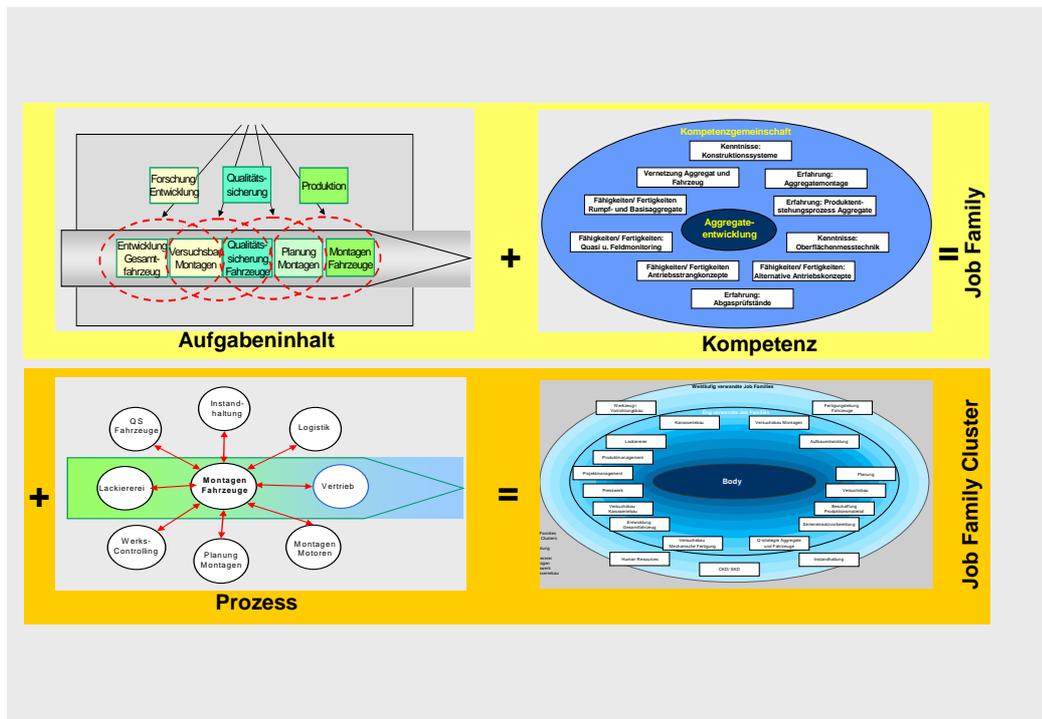


Abbildung 11: Entstehung von Job Family Clustern

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2 Begriff der Job Family Cluster

Erst durch die Abbildung der Nähebeziehungen von Job Families im Prozess wird es möglich, eine Verbindung zwischen Struktur und Prozess, zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen. Diese Verbindung wurde bei der VW AG durch die Job Family Cluster geschaffen, die bewirken, dass die Dimensionen Struktur und Prozess nicht nebeneinander stehen, sondern integriert miteinander arbeiten.

Aus dem oben Gesagten lässt sich die folgende Definition für die Job Family Cluster ableiten:

Job Family Cluster bilden die Nähebeziehungen der Job Families ab und sind bereichsübergreifende Kompetenzgemeinschaften, die in den Kerngeschäftsprozessen zusammenarbeiten.

Als fehlleitend könnte sich die Bezeichnung des dargestellten Konstrukts als „Cluster“ darstellen. Wie in Abschnitt 3.3 gezeigt wird, sind die Job Family Cluster nicht trennscharf voneinander abgrenzbar, sondern sie enthalten zum Teil identische Job Families. Jeder Clusterbildung liegt jedoch, unabhängig von Unterschieden im Detail, die Grundvorstellung der Homogenität bzw. der homogenen Gruppe zugrunde.<sup>76</sup> Mit dem Begriff der homogenen Gruppe sind folgende Voraussetzungen verbunden:

1. Die Klassifikationsobjekte, die einer homogenen Gruppe angehören, sollen untereinander ähnlich sein. Es soll Homogenität innerhalb der Cluster vorliegen.
2. Die Klassifikationsobjekte, die unterschiedlichen homogenen Gruppen angehören, sollen verschieden sein. Es soll Heterogenität zwischen den Clustern vorliegen.<sup>77</sup>

Diese beiden Grundvoraussetzungen werden in der Literatur unterschiedlich bezeichnet. Cormack<sup>78</sup> spricht von externer Isolierung (= Heterogenität zwischen den Clustern) und von interner Kohäsion (= Homogenität innerhalb der Cluster),

---

<sup>76</sup> Vgl. Kozelka (1982), S. 6; vgl. Sodeur (1974), S. 118-124.

<sup>77</sup> Vgl. Bacher (1996), S. 2.

<sup>78</sup> Vgl. Cormack (1971).

die eine empirische Klassifikation erfüllen soll. Everitt et al.<sup>79</sup> sprechen von natürlichen Clustern, wenn beide Forderungen erfüllt sind, und beschreiben diese als dichte Punktwolken in einem p-dimensionalen Raum, die durch Regionen mit einer geringen Dichte voneinander getrennt sind.<sup>80</sup> Sind die beiden Grundvoraussetzungen nicht erfüllt, macht es wenig Sinn, eine Klassifikation durchzuführen.

Wie in Abschnitt 3.3.4 bei der Darstellung der Ergebnisse zu sehen sein wird, existieren zwischen den Job Family Clustern nicht immer trennscharfe Abgrenzungen. Betrachtet man die Job Families als Klassifikationsobjekte, so sind die Job Families aufgrund ihrer prozessualen Nähebeziehungen bzw. kompetenzorientierten und inhaltlichen Nähebeziehungen innerhalb eines Job Family Clusters untereinander ähnlich. Die Voraussetzung der Homogenität innerhalb der Cluster ist folglich erfüllt. Es gibt jedoch Job Families, wie beispielsweise *Qualitätssicherung*, *Controlling* oder *Human Resources*<sup>81</sup>, die in mehreren Job Family Clustern vertreten sind. Heterogenität zwischen den identifizierten Job Family Clustern ist demnach nicht vollständig gegeben. Folglich kann die Frage aufgeworfen werden, ob die Bezeichnung als Job Family Cluster für die prozessorientierten Kompetenzgemeinschaften beibehalten werden sollte. Als Alternative wäre beispielsweise die Bezeichnung Job Family Clan denkbar. Als Clan wird eine durch gemeinsame Interessen oder verwandtschaftliche Beziehungen verbundene Gruppe bezeichnet.<sup>82</sup> Die Job Families eines Clans verfolgen idealtypisch das Interesse, ein Produkt, einen Produktteil oder eine Dienstleistung gemeinsam herzustellen oder anzubieten bzw. ihren spezifischen Beitrag im Sinne des Gesamtprozesses zu leisten. Dem können jedoch die Interessen einer einzelnen Job Family durchaus konträr oder konfliktär gegenüber stehen. Als Beispiel kann hier ein Clan angeführt werden, dem Job Families aus der Entwicklung und aus dem Vertrieb angehören. Die Entwickler sind bestrebt, ein dem neuesten Stand der Technik entsprechendes Fahrzeug in Bezug auf Sicherheit, Aerodynamik, Verbrauch, Fahreigenschaften usw. zu entwickeln. Diese Entwicklungen erhöhen

---

<sup>79</sup> Vgl. Everitt (1980), S. 60.

<sup>80</sup> Zur Vorstellung von natürlichen Clustern s. auch Aldenderfer/Blashfield (1984), S. 33-34; Vogel (1975), S. 16-17.

<sup>81</sup> Zur vollständigen Darstellung der in mehreren Job Family Clustern vorkommenden Job Families s. Abschnitt 3.3.4.

<sup>82</sup> Vgl. Dose (1990), Bd. 5, S. 150.

zwar den Wert des Produktes, einige sind jedoch für die Mehrheit der Kunden nicht sichtbar oder spürbar. Die höheren Entwicklungskosten müssen sich über Preis und Stückzahl wieder amortisieren; der Vertrieb hat jedoch Probleme, den höheren Preis dem Kunden gegenüber zu rechtfertigen, und der Kunde droht, an die Konkurrenz verloren zu gehen. Zudem sind die Job Families als Mitglieder eines Job Family Clans miteinander aufgrund ähnlicher Aufgaben und Kompetenzen verwandt. Beide Kriterien treffen mithin auf die beschriebene Organisationsform zu. Der Begriff des Job Family Clusters hat sich jedoch im Zuge der Forschungstätigkeit und im Rahmen des Projekts gefestigt und wird von Projektteammitarbeitern und internen sowie nunmehr zum Teil auch externen Kunden verwendet. Die nicht gegebene Heterogenität zwischen den Job Family Clustern steht der Verwendung der Bezeichnung nach Auffassung des Autors nicht entgegen. Trotz der nur zum Teil gegebenen Konformität mit den Voraussetzungen für das Vorliegen eines Clusters werden die Job Family Cluster aus Gründen der Klarheit und des gemeinsamen Verständnisses aller Beteiligten in der vorliegenden Arbeit sowie im weiteren Verlauf des Projektes weiterhin als solche benannt.

### **3.3 Die zwölf Job Family Cluster der Volkswagen AG**

Zunächst wird im vorliegenden empirischen Teil der Arbeit die Vorgehensweise zur Ermittlung der zwölf Job Family Cluster bei der VW AG dargestellt. Der empirische Nachweis der Job Family Cluster bei der VW AG erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren, das in diesem Abschnitt ausführlich dargestellt wird.

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse der Erhebung im Einzelnen vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Darstellung der Inhalte, namentlich der Job Families und der zwölf identifizierten Job Family Cluster.

#### **3.3.1 Schritt 1: Konzeptdesign**

Zunächst wurde geprüft, ob zum Forschungsgegenstand der Job Family Cluster Theorien zur Verfügung stehen und ggf. Hypothesen formuliert sind.

Theorien bzw. Hypothesen zu Nähebeziehungen von Organisationseinheiten zur Bildung von Job Families (Inhalts- und Kompetenzbezug) und zu Nähebeziehungen von Job Families zur Bildung von Job Family Clustern (zusätzlicher Prozessbezug) liegen nach Prüfung der einschlägigen Literatur nicht vor. In der Praxis sind zwar Unternehmen zu finden, die mit Konzepten mit der Bezeichnung „Job Families“ arbeiten, diese unterscheiden sich jedoch bezüglich des Inhalts

und der Zielsetzung von dem Konzept der VW AG. Die beschriebenen Kriterien der Job Family Cluster, die aufgrund von Nähebeziehungen in Bezug auf Arbeitsinhalte, zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen und Prozesse entstehen, wurden in anderen Unternehmen nicht ausfindig gemacht. Anzumerken ist, dass sich die Praxis-Recherche auf die einschlägige Literatur bzw. Kontakte des Verfassers zu anderen Unternehmen beschränkte und aus diesem Grunde bezüglich des Vorkommens eines vergleichbaren Ansatzes in der Unternehmenspraxis anderer Unternehmen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann.

Der empirische Nachweis der Job Family Cluster bei der VW AG begann mit der Entwicklung des Konzepts und der Definition der zentralen Begrifflichkeit des Job Family Clusters. In explorativen Phasen wurden Konzept und Definition zunächst im Personalwesen Management entwickelt, dann in weiteren Schritten mit vier Partnern aus der VW Coaching GmbH, aus der Forschung und Entwicklung und aus der Produktion reflektiert. Bei den Mitarbeitern außerhalb von Personalwesen Management handelt es sich um Führungskräfte der VW AG, die als bedeutsame Kunden und Partner für die Mitarbeit an dem Konzept gewonnen werden konnten. Auf diese Weise wurde zum einen die Orientierung an den Bedürfnissen des internen Kunden gewährleistet, zum anderen konnten Ideen und Anregungen in Bezug auf Organisationsformen in verschiedenen Unternehmensbereichen mit einfließen. Als weiterer Erfolgsfaktor erwies sich die Zusammenarbeit mit den Kunden<sup>83</sup> im Rahmen der Planung und Durchführung der Interviews und Workshops (siehe 3. Schritt).

Wie bereits in Abschnitt 3.1 dargelegt, liegt eine zentrale Herausforderung bei der Gestaltung von Unternehmensstrukturen in der Prozessorientierung. Zunächst wurden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen die Job Families erarbeitet. Diese sind zwar in der Lage, Mitarbeiter mit ähnlichen Kompetenzen zusammenzufassen, dies geschieht jedoch ohne die Berücksichtigung des Prozesses. Es stellte sich mithin die Frage, wie als Weiterentwicklung des Status quo die Kerngeschäftsprozesse in das Job-Family-Konzept integriert werden können. Einen Anhaltspunkt boten die Simultaneous Engineering Teams (SET), die bei

---

<sup>83</sup> Als Kunden werden die Managementnachwuchskräfte und Manager der VW AG bezeichnet. Diese werden vom Personalwesen Management in allen personellen Angelegenheiten beraten und betreut.

der VW AG vor allem in der Entwicklung eingesetzt werden. Bei Simultaneous Engineering handelt es sich um eine Arbeitsform parallel organisierter Zusammenarbeit in der Produktentwicklung durch Rücknahme der arbeitsteiligen Zergliederung des Entwicklungsprozesses. Ziel des Simultaneous Engineering ist es, die einzelnen Produktentstehungsphasen durch eine frühzeitige Zusammenarbeit von Experten aus den einzelnen Entwicklungsphasen und somit auch Funktionsbereichen zu parallelisieren<sup>84</sup>, um die Entwicklungszeiten bei gleichzeitiger Verbesserung des Entwicklungsergebnisses zu verkürzen. Die Simultaneous Engineering Teams setzen sich ähnlich wie die Job Family Cluster aus Mitarbeitern der verschiedenen Fachbereiche zusammen. Sie konzentrieren sich jedoch im Unterschied zu den Job Family Clustern lediglich auf das Aufgabenspektrum der Produktentwicklung. Eine Prozessorientierung im Sinne der Job Family Cluster liegt bei den Simultaneous Engineering Teams nicht im angestrebten Maße vor.

Sukzessive wurden die Job Families den Prozessen zugeordnet. Zunächst erfolgte die Zuordnung mit einer Konzentration auf die Kerngeschäftsprozesse der Produktentstehung, -herstellung und -vermarktung. In weiteren Schritten wurden auch die unterstützenden Prozesse betrachtet, und es wurden ihnen jeweils Job Families zugeordnet.

Parallel zum inhaltlichen Konzeptdesign wurde die weitere Vorgehensweise entwickelt. Im Fokus stand auch hier ein beteiligungsorientierter Ansatz. Die in der Phase des Konzeptdesigns erarbeitete Zuordnung sollte durch Interviews und später in Workshops validiert werden. Mit der Zielsetzung, neben der Generierung der Job Family Cluster das Job-Family-Konzept instrumentell nutzbar zu machen, wurden die beiden Instrumente „Kompetenzprofil“ und „Karrierpfade“ entwickelt (s. Abschnitt 4.1 und 4.2). In den Interviews und Workshops sollten diese Instrumente diskutiert und mit Inhalten versehen werden.

Konkret lag die Zielsetzung darin, für jedes der zwölf Job Family Cluster ein spezifisches Kompetenzprofil herauszuarbeiten. Dieses Kompetenzprofil soll den Mitgliedern eines Job Family Clusters Orientierung bezüglich der persönlichen Entwicklung und Qualifizierung geben und vermitteln, was ein Mitarbeiter in einem Job Family Cluster können, wissen und leisten muss. Die Job Family

---

<sup>84</sup> Vgl. Grabowski/Rude/Schmidt (1992), S. 13 ff.; vgl. Gerpott (1990), S. 339 ff.

Cluster sollen zudem die Funktion eines Menüs zur Karriereplanung haben. In jedem Job Family Cluster gibt es bestimmte Positionen, die den Mitarbeitern als Ziel für ihre persönliche Karriereplanung dienen sollen. Einzelne Job Families eines Job Family Clusters können als Stationen zur Erreichung der angestrebten Zielposition definiert werden.

Wenn die Mitglieder eines Job Family Clusters nunmehr die empfohlenen Karrierepfade zur Erreichung der von ihnen angestrebten Zielfunktion nutzen, so bewegen sie sich aus ihrem eigenen Fachbereich heraus, da ein Job Family Cluster jeweils Job Families aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen entlang der Prozessketten enthält. Auf diese Weise werden bereichsübergreifende, an den Kerngeschäftsprozessen orientierte Entwicklungen gefördert.

Das Konzeptdesign ist von folgenden Hypothesen geleitet:

1. Wenn Mitarbeiter (konzernweit und hierarchieübergreifend) an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und diese Mitarbeiter ähnliche Kompetenzen aufweisen, dann gehören sie derselben Job Family an.
2. Wenn die bei der VW AG identifizierten Job Families als Kompetenzgemeinschaften Nähebeziehungen in Bezug auf den Prozess aufweisen, dann können sie zu einem Job Family Cluster zusammengefasst werden.
3. Je mehr Gemeinsamkeiten die Job Families in Bezug auf den Prozess und die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen zueinander haben, desto näher stehen sie dem inneren Kern eines Job Family Clusters.
4. Wenn bei der VW AG Job Family Cluster existieren, dann weisen deren Mitglieder jeweils spezifische fachliche und überfachliche Kompetenzen auf.
5. Wenn bei der VW AG Job Family Cluster existieren, dann können diese als Menü für die Planung bereichsübergreifender Karrieren genutzt werden.

Zu 1.: Die Existenz der Job Families gehört in der vorliegenden Arbeit nicht zum Untersuchungsgegenstand und wird als gegeben erachtet. Die Job Families wurden in Zusammenarbeit mit Vertretern der Personalwesen des Volkswagen Konzerns und mit Vertretern der Fachbereiche innerhalb der VW AG erarbeitet und haben seit 2001 Gültigkeit (s. Abschnitt 2.4).

Zu 2. und 3.: Der empirische Nachweis der Job Family Cluster bildet den theoretisch-erklärenden Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit und soll im weiteren Verlauf der Untersuchung nachgewiesen werden. Dabei wird nach der Intensität der Nähe in Bezug auf den Prozess und die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen zwischen eng und weitläufig verwandten Job Families innerhalb eines Job Family Clusters unterschieden.

Zu 4. und 5.: Die Untersuchung erfolgte mit der pragmatisch-gestaltenden Zielsetzung, zwei bei der VW AG einsetzbare Instrumente zu entwickeln und mit Inhalten zu füllen. Diese Instrumente haben die Job Family Cluster als Grundlage. Die praktischen Anwendungsfelder, welche die Instrumente Kompetenzprofile und Karrieremenüs bieten, werden in Kapitel 4 erläutert. In diesem Kapitel werden sie als Teil der Untersuchung betrachtet, auf Inhalte und Zielsetzung wird aus Gründen der Übersichtlichkeit an dieser Stelle nicht näher eingegangen.

### **3.3.2 Schritt 2: Objekt der Untersuchung**

Im Kontext der Auswahl des Untersuchungsgegenstandes wird zunächst auf die Problematik der Definition des Begriffs der Organisation eingegangen. Im Anschluss erfolgt die Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands.

In den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und auch innerhalb der Organisationslehre selbst wird der Begriff der „Organisation“ mit unterschiedlichen Inhalten verwendet.<sup>85</sup> Demzufolge gibt es für den Begriff der Organisation keine einheitliche, sondern lediglich eine von der jeweiligen Zielsetzung und Betrachtungsweise abhängige Definition. Die folgenden Ausführungen haben aus diesem Grund das Ziel, eine praktikable begriffliche Grundlage für die vorliegende Arbeit zu schaffen.

Eines der wichtigsten Ziele einer Organisation ist eine effiziente und ökonomisch sinnvolle Nutzung der Ressourcen, um eine Wertschöpfung für die Stakeholder der Organisation erreichen zu können. Unter dem institutionalen Organisationsbegriff werden vor allem aus soziologischer Sicht sämtliche zielgerichteten sozialen Systeme zusammengefasst.<sup>86</sup> Organisation stellt in diesem Sinne einen Oberbegriff für alle Arten von Institutionen dar, in denen Menschen zu einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Schmidt (1991), S. 9 ff.; Schwarz (1983), S. 17 ff.; Grochla (1980), Sp. 1832.

<sup>86</sup> Vgl. Schwarz (1983), S. 17.

<sup>87</sup> Vgl. Schmidt (1991), S. 9 f.

Mithilfe des institutionalen Organisationsbegriffs soll der Objektbereich der vorliegenden Arbeit bestimmt werden. Aufgrund der Tatsache, dass die betriebswirtschaftliche Sichtweise den Schwerpunkt der Arbeit bildet und das Job-Family-Konzept bei der VW AG als privatwirtschaftliche Unternehmung untersucht wird, beziehen sich die weiteren Ausführungen ausschließlich auf den Organisationstyp der Unternehmung. Institutionen wie Kirchen, öffentliche Verwaltung, Militär usw. werden folglich ausgeschlossen. Unter Bezugnahme auf die obige Begriffserläuterung schränkt sich der Objektbereich der Arbeit weiter auf solche Unternehmen ein, die tatsächlich auch als soziale Gebilde bezeichnet werden können und überdies von der Sozialform der in ihnen verrichteten Arbeit her Organisationscharakter besitzen. Im Ergebnis sind weder voll automatisierte noch nur rechtlich existierende Unternehmen Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Auch kleine Handwerks-, Gewerbe- oder Landwirtschaftsbetriebe, Arztpraxen oder Rechtsanwaltskanzleien sind nicht Gegenstand der Untersuchung.<sup>88</sup> Durch die Eingrenzung des Objektbereichs dieser Arbeit soll nicht impliziert werden, dass die Untersuchungen keine Relevanz für andere Organisationstypen haben. Vielmehr wird dadurch unterstrichen, dass andere Organisationstypen im Zusammenhang mit der hier untersuchten Problematik Spezifika aufweisen, die einer gesonderten Analyse bedürfen.

Der funktionale Organisationsbegriff beinhaltet all diejenigen Handlungen, die der Entwicklung, Einführung und Durchsetzung von organisatorischen Regeln dienen.<sup>89</sup> Organisation wird demnach als gestalterische Tätigkeit im Sinne von Organisieren aufgefasst.<sup>90</sup> Im Mittelpunkt steht dabei die Etablierung genereller Regelungen mit strukturierender Wirkung, die für eine Vielzahl von Fällen und für einen längeren Zeitraum gelten.<sup>91</sup>

Mit dem funktionalen Organisationsbegriff ist jedoch nur ein Teil der Maßnahmen angesprochen, die im Rahmen der Gestaltung von Beziehungszusammenhängen im Unternehmen relevant sind. Von den generellen Regelungen mit strukturierender Wirkung müssen Maßnahmen der Disposition und Improvisation abge-

---

<sup>88</sup> Vgl. Briefs (1959).

<sup>89</sup> Vgl. Grochla (1980), Sp. 1832.

<sup>90</sup> Vgl. Hentze/Brose (1985), S. 12 f.

<sup>91</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 22 f.

grenzt werden.<sup>92</sup> Bei der Disposition handelt es sich um Regelungen, die nur für einen einmaligen Fall bestimmte Beziehungszusammenhänge determinieren und somit keine strukturierende Wirkung besitzen.<sup>93</sup> Improvisatorische Regelungen hingegen sind von kurzer Gültigkeit, beziehen sich auf eine begrenzte Anzahl von Fällen und zeichnen sich in inhaltlicher Nähe zur Organisation durch eine strukturierende Wirkung aus.<sup>94</sup>

Im Sinne des strukturalen bzw. instrumentalen Organisationsbegriffs wird Organisation als ordnendes, rahmengebendes Instrument verstanden, das optimale Leistungsabläufe im Unternehmen gewährleisten und damit die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen soll.<sup>95</sup> Organisation ist hier gleichbedeutend mit der durch die Tätigkeit des Organisierens (funktionaler Organisationsbegriff) geschaffenen Struktur.<sup>96</sup> Um solche Strukturen untersuchen zu können, ist die Festlegung bestimmter Kriterien, sog. Strukturdimensionen, erforderlich.<sup>97</sup> In Abhängigkeit von der Zielsetzung der jeweiligen Analyse ist es dabei von entscheidender Bedeutung, dass mit diesen Dimensionen einerseits alle wesentlichen Gesichtspunkte der Struktur erfasst werden und andererseits die erforderliche Überschaubarkeit gewährleistet bleibt.<sup>98</sup>

Das Untersuchungsobjekt ist die VW AG als privatwirtschaftliches Unternehmen, das ein soziales Gebilde darstellt und von der Sozialform der Arbeit her Organisationscharakter besitzt.

### **3.3.3 Schritt 3: Form und Durchführung der Untersuchung**

Vor dem Hintergrund der Vielgestaltigkeit einer Unternehmensstruktur war es erforderlich, eine Form der Untersuchung zur Anwendung zu bringen, die sich nicht auf isolierte Einzelaspekte beschränkt, sondern die ganzheitliche Betrachtung des Untersuchungsobjektes bei einem vertretbaren wirtschaftlichen Aufwand zulässt. Zudem musste die Form der Untersuchung einen engen Realitätsbezug aufweisen, um aus den Ergebnissen eine Grundlage für die praxisgerechte Lösung der strukturorganisatorischen Problemstellungen des Unternehmens

---

<sup>92</sup> Die hier getroffene Abgrenzung ist in der Literatur umstritten; vgl. zu anderen Auffassungen Hoffmann (1980), Sp. 1428 und die dort angegebene Literatur.

<sup>93</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 23 f.

<sup>94</sup> Vgl. ebenda, S. 23 f.

<sup>95</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 7.

<sup>96</sup> Vgl. Schwarz (1983), S. 18.

<sup>97</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 7.

<sup>98</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 67 ff.

zu ermitteln. Die nachzuweisenden Job Family Cluster sollen zudem in spezifische Instrumente und damit praktische Anwendungsfelder einfließen bzw. die bereits erwähnten Instrumente des Kompetenzmanagements und der Karriereplanung sollen die Job Family Cluster als Basis nutzen. Hierdurch wurde die pragmatisch-gestaltende Dimension des Ansatzes weiter verstärkt.

Generell lässt sich konstatieren, dass die Durchführung der Untersuchung stets von praktischen und ökonomischen Überlegungen geleitet war. Die Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis zu nutzen, aber auch die Nutzung der Interviews und Workshops zur Verbreitung der Ideen und Ziele des Job-Family-Konzepts waren eine bedeutsame Zielsetzung. Die Workshops sollten überdies zur Netzwerkbildung unter den Teilnehmern, genauer gesagt unter den Mitgliedern eines Job Family Clusters, dienen.

Die Durchführung der Untersuchung vollzog sich in vier Phasen (s. Abbildung 12):

- Phase 1: Design des inhaltlichen Konzepts und der Methode der Datenerhebung;
- Phase 2: Pre-Test mit Stichprobe, 9 Interviews und 3 Pilot-Workshops;
- Phase 3: Re-Design des inhaltlichen Konzepts und der Methode der Datenerhebung;
- Phase 4: Test mit Stichprobe, 27 Interviews und 9 Workshops.

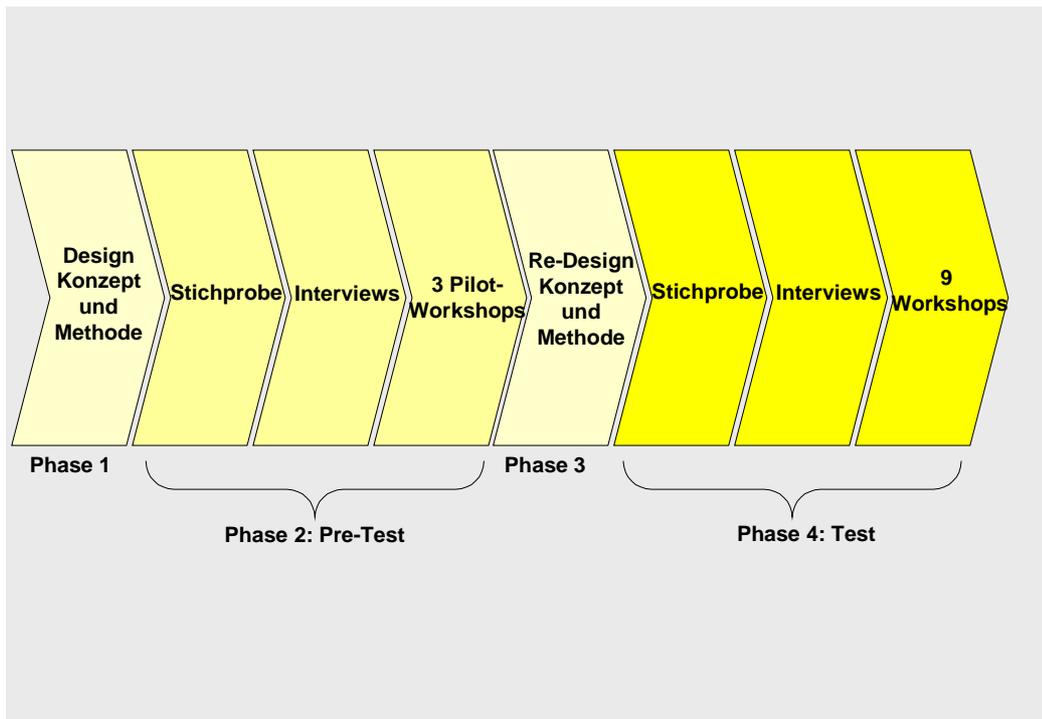


Abbildung 12: Untersuchungsdesign

Quelle: Eigene Darstellung

Mit dem Ziel, die gewählten Erhebungsinstrumente auf ihre Tauglichkeit hin zu testen und zu prüfen, inwieweit sich die beabsichtigten Hypothesenprüfungen durchführen lassen<sup>99</sup>, wurde der Untersuchung ein Pre-Test vorgeschaltet. Nach der Durchführung des Pre-Tests wurde die Untersuchung wiederum in einem zweistufigen Verfahren, Interview und Workshop, durchgeführt. Zwischen der Pre-Test-Phase und der Untersuchung wurden Inhalte und Untersuchungsmethoden gemäß den gewonnenen Erkenntnissen angepasst.

Die Untersuchung konnte nicht für die Gesamtheit der Manager der VW AG<sup>100</sup> durchgeführt werden, sondern nur für einen Teil von ihr als Stichprobe. Auch bei der Auswahl der Stichprobe wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt.

In einem ersten Schritt erarbeiteten die Experten eine erste Gliederung der Job Family Cluster. In diesem Schritt ordneten die Experten dem jeweiligen Job Family Cluster diejenigen Job Families zu, die ihrer Meinung nach dem Kern des Job Family Clusters angehören. Diese gehören demnach mit hoher Wahrschein-

<sup>99</sup> Vgl. Atteslander (1993), S. 332 ff.

<sup>100</sup> Im Januar 2003 waren 2727 Manager für die VW AG tätig (Marke VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge und zentral angesiedelte Konzernstellen).

lichkeit zu dem jeweiligen Job Family Cluster. Die Zuordnung der Experten ist aus Abbildung 13 ersichtlich.

<p><b>Beschaffung und Logistik</b> Beschaffung Logistik Logistikplanung Disposition CKD/ SKD Transport Teile Qualitätsstrategie Beschaffung</p> <p><b>Body</b> Planung Lackiererei Planung Montagen Planung Presswerk Planung Karosseriebau Presswerk Karosseriebau Lackiererei Montagen Produktion</p> <p><b>Gesamtfahrzeug</b> Forschung Gesamtfahrzeug Entwicklung Fahrzeuge Entwicklung Gesamtfahrzeug Fertigungsleitung Fahrzeuge Produktionsplanung Montagen Fahrzeuge Produktionsstrategie Produktmanagement Qualitätssicherung Fahrzeuge</p> <p><b>Elektronik und Elektrik</b> Elektronik Forschung Elektronik</p> <p><b>Fahrwerk</b> Entwicklung Fahrwerk Mechanische Fertigung</p> <p><b>Finanzen</b> Controlling Treasury Financial Services Finanz Rechnungswesen Investor Relations</p>	<p><b>Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, techn.</b> Zentralbereich Patentwesen Technische Information Umweltmanagement Werkleitung Prozesstechnik Fertigungsleitung Infrastrukturplanung Fabrikplanung Fertigungstechnologie Technischer Geschäftsführer Produktmanagement Projektmanagement Instandhaltung Industrial Engineering Werkzeug- und Vorrichtungsbau Qualitätssicherung Qualitätsstrategie u. Grundsätze Labor &amp; Messtechnik Qualitätsstrategie Zentrallabor</p> <p><b>Interieur</b> Kunststoffteilefertigung Design Aufbauentwicklung Aufbauentwicklung Ausstattung Aufbauentwicklung Heizung/ Klimat. Planung Komponenten/ Kunststoffteile</p> <p><b>Powertrain (Aggregate)</b> Entwicklung Aggregate Entwicklung Motoren Entwicklung Ottomotoren Entwicklung Dieselmotoren Entwicklung Getriebe Aggregate-Technik und Testcenter Forschung Aggregate Fertigungsleitung Aggregate Planung Aggregate Gießerei Montagen Getriebe Montagen Motoren</p>	<p><b>Marketing und Vertrieb</b> Vertriebssteuerung Marketing Marketingstrategie Produktmarketing E-Commerce Vertrieb Retail Vertrieb Originalteile Kundendienst Qualitätsstrategie Kundenbetreuung</p> <p><b>Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kfm.</b> Human Resources Personalbetreuung Personalkonzepte Personalentwicklung General Management Kaufmännischer Geschäftsführer General/Sekretariate, Assistenzen bei Vorständen Consulting Recht und Revision Kommunikation Unternehmenskommunikation Public Relations Regierungsbeziehungen/ Repräsentanzen Gesundheitsschutz/ Gesundheitsmanagement Services Hotellerie und Gästebewirtung Unternehmenssicherheit Facility Management Energie</p> <p><b>Integrationsmanagement</b> Prozess- und Strukturgestaltung IT-Steuerungsprozesse IT-Produktprozess IT-Kundenauftragsprozess IT-Serviceprozesse vor Kunde IT- Infrastruktur</p>
--	---	--

Abbildung 13: Zuordnung der Job Families zu den Job Family Clustern als Ergebnis der Expertengespräche

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Im nächsten Schritt wurden auf Basis der ersten Einteilung der Job Family Cluster durch die Experten alle Manager einem Job Family Cluster zugeordnet. Diese Zuordnung erfolgte über die Zugehörigkeit jedes Managers zu einer Job Family. Ihre Zugehörigkeit zu einer Job Family legten die Manager in Absprache mit ihrem Vorgesetzten bereits vor der Untersuchung auf Grundlage der Job Family Liste Marke VW selbst fest. Auf diese Weise entstand eine erste Zuordnung der Manager zu den Family Clustern. Die Interviewpartner je Job Family Cluster wurden systematisch ausgewählt. Sind die Untersuchungseinheiten bereits in Karteien, Listen o.ä. erfasst, so dass auf eine fortlaufende Nummerierung zurückgegriffen werden kann, ist folgendes Vorgehen denkbar: Ausgehend von einem zufälligen Merkmalsträger mit Nummer a wird jeder i-te für die Stichprobe ausgewählt, so dass im Sample dann alle Untersuchungseinheiten mit den

Nummern  $a$ ,  $a + i$ ,  $a + 2i$  usw. enthalten sind.<sup>101</sup> Mithilfe der Experten-Zuordnung der Manager zu den Job Family Clustern wurden für jedes Job Family Cluster mit der systematischen Auswahl drei Interviewpartner sowie drei weitere Ersatzinterviewpartner ausgewählt. Insgesamt wurden in der Pre-Test-Phase, in denen zunächst drei Job Family Cluster untersucht wurden, neun Interviews geführt. In der Untersuchung wurden weitere 27 Interviews geführt. Im Vorfeld zu einem Workshop wurden je Job Family Cluster demnach drei Interviews durchgeführt. Die Interviews erfolgten in strukturierter Form; Fragethemen und Frageanordnung waren festgelegt und die Ergebnisse wurden schriftlich festgehalten. Der Befragende gab für die Bearbeitung der verschiedenen Fragen bzw. Aufgaben Instruktionen und erläuterte im Bedarfsfall nochmals die Fragestellung mit Hilfe eines Leitfadens.

Die Interviews hatten das Ziel, den während der Konzeptdesign-Phase erarbeiteten Grobentwurf der Zugehörigkeit der Job Families zu den zwölf Job Family Clustern zu konkretisieren und eine erste Datenerhebung der für die Mitarbeiter im Job Family Cluster zukünftig erfolgskritischen Kompetenzen als Grundlage für das Kompetenzprofil zu erheben sowie erste Karrierepfade für ausgewählte Zielpositionen im Job Family Cluster zu erheben. Die Interviews dienten somit der Informationsvermittlung und -ermittlung. Der Ablauf gestaltete sich wie folgt:

1. Vorstellung des Job-Family-Konzepts und der zwölf Job Family Cluster.
2. Verifizierung der Zuordnung des Befragten zu einem Job Family Cluster (der Befragte wurde bereits im Vorfeld bei der Ziehung der Stichproben einem der zwölf Job Family Cluster zugeordnet). Der Befragte hatte die Möglichkeit, diese erste Einordnung zu korrigieren. Die Erstzuordnung der Befragten wurde mittels ihrer Zugehörigkeit zu einer Job Family ermittelt.
3. Zuordnung der Job Families aus der Liste der Job Families der Marke VW zu dem Job Family Cluster des Befragten. Als Hilfsmittel dienten eine nicht ausgefüllte Ellipse (s. Abbildung 17) und die Liste der Job Families der Marke VW. Der Befragte wurde nach der Erläuterung des Konzepts der Job Family Cluster gebeten, diejenigen Job Families, die aus seiner Sicht zu dem betreffenden Job Family Cluster gehören, in die Ellipse einzutragen. Ausschlaggebend für die Beurteilung, ob eine Job Family zu

---

<sup>101</sup> Atteslander (1993), S. 310.

seinem Job Family Cluster gehört, waren die Nähe in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen sowie die Nähe im Prozess. Der Befragte hatte die Möglichkeit, zwischen enger und weitläufiger Nähebeziehung zu differenzieren. Bei der Auswahl der Job Families standen dem Befragten jeweils alle Job Families der Marke VW zur Verfügung. Bei der Zuordnung der Job Families zu den Job Family Clustern gab es Job Families, die mehreren Job Family Clustern zugeordnet wurden. Daraus resultiert, dass die Job Family Cluster aufgrund gemeinsamer Job Families nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können (s. Abschnitt 3.2), sondern sich vielmehr zum Teil überschneiden. Hierauf wird im Rahmen der Darstellung der Untersuchungsergebnisse genauer eingegangen (s. Abschnitt 3.3.4).

4. Nach der Zuordnung der Job Families zu dem entsprechenden Job Family Cluster wurde der Befragte gebeten, die für einen Manager in seinem Job Family Cluster zukünftig erfolgskritischen Kompetenzen zu bestimmen. Zukünftig erfolgskritisch zielt auf die Bestimmung der außerordentlichen Bedeutung bestimmter Kompetenzen ab.

Die Zielsetzung bestand in der Erhebung eines spezifischen Kompetenzprofils für jedes Job Family Cluster, das beobachtbares Verhalten sowie mess- und bewertbare Indikatoren enthält. Dieses Kompetenzprofil soll im persönlichen Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem als Grundlage für die Ermittlung der Stärken und der Entwicklungsbedarfe in Bezug auf die im Job Family Cluster erforderlichen Kompetenzen dienen. Als Auswahlkatalog wurde den Befragten das Managementersfolgsprofil (s. Abbildung 14) der VW AG zur Verfügung gestellt. Das Managementersfolgsprofil enthält drei Ebenen: Die erste Ebene bilden die überfachlichen Dimensionen Persönlichkeit, Unternehmer und Sozialkompetenz auf der einen sowie die Dimension der Fachkompetenz auf der anderen Seite. Auf der zweiten Ebene des Managementersfolgsprofils finden sich die Kompetenzhauptgruppen Werteorientierung, Loyalität usw. Die dritte Ebene enthält die Kompetenzen als operationalisierbare Verhaltensindikatoren, wie z.B. „Richtet sein Handeln an ethischen Grundsätzen aus“ oder „Informiert sich über Ziele, Strategien und Zusammenhänge im Gesamtunternehmen“. Die Befragten wählten aus den Kompetenzen und auf der dritten

Ebene des Managementersfolgsprofils aus. Jeder Befragte musste aus der Menge der 83 zur Auswahl stehenden überfachlichen Kompetenzen eine Auswahl von maximal 20 (etwa ein Viertel der zur Auswahl stehenden Kompetenzen) treffen. Eine Häufung auf eine der Kompetenzen, also eine Vergabe von mehr als einem Punkt pro Kompetenz durch einen Befragten, war nicht zulässig.

Persönlichkeit		1. Ebene: Dimension
Werteorientierung	Richtet sein Handeln an ethischen Grundsätzen aus	3. Ebene: Kompetenz
	Tritt vorbildlich auf und gibt anderen Orientierung und Hilfestellung	
Loyalität, Identifikation mit dem Unternehmen und dem Konzern	Informiert sich über Ziele, Strategien und Zusammenhänge im Gesamtunternehmen	
	Kommuniziert Unternehmensziele und -strategien im eigenen Arbeitsumfeld	
	Verknüpft Ziele des eigenen Arbeitsbereiches mit den Unternehmens- und Konzernzielen	
	Stellt eigene Interessen hinter Unternehmensinteressen zurück	
	Vertritt das Unternehmen positiv nach innen und außen	
Zivilcourage/Mut	Gesteht eigene Fehler offen ein und übernimmt Verantwortung	
	Vertritt bei Bedarf auch kontroverse und unpopuläre Standpunkte und handelt danach	
Optimismus/positive Haltung	Richtet seinen Fokus auf Erfolge und Chancen	
	Hat ein positives Menschenbild	
Selbstvertrauen und Belastbarkeit	Geht auch schwierige Situationen und Herausforderungen optimistisch an	
	Begegnet starken inneren und äußeren Anforderungen auch über einen längeren Zeitraum selbstkontrolliert und bewältigt sie	
	Lässt sich durch Schwierigkeiten nicht entmutigen und verarbeitet Rückschläge konstruktiv	
Kritische Selbstreflexion	Fordert regelmäßig Feedback zum eigenen Verhalten ein und setzt sich konstruktiv damit auseinander	
	Zeigt sich selbstkritisch, kennt eigene Stärken und Schwächen und ändert eigene Verhaltensweisen	
Charisma	Hat die Ausstrahlung einer starken Persönlichkeit	
	Nimmt andere für sich und seine Ideen ein	
	Beherrscht unterschiedlichste Situationen und Anforderungen sicher und gelassen	
	Basiert sein Verhalten auf Authentizität, nicht auf Status	
Eigeninitiative und Passion	Bringt selbst Verbesserungsvorschläge und neue Ideen auch ohne konkreten Anlass ein	
	Geht dynamisch an neue Aufgaben heran, um etwas zu bewegen	
	Treibt Veränderungen selbstständig auch gegen Widerstände voran	
	Engagiert sich mit Freude und Leidenschaft für die Erreichung der angestrebten Ziele und reißt andere mit	
Aktive Weiterentwicklung und Horizonterweiterung	Erweitert kontinuierlich seine fachlichen und überfachlichen Kompetenzen	
	Nutzt Chancen zur Horizonterweiterung	
	Integriert neue Erkenntnisse und Erfahrungen in sein Verhalten	

Abbildung 14a: Managementersfolgsprofil der VW AG: Persönlichkeit

Quelle: VW AG

Fachkompetenz	
<b>Kundenorientierung</b>	Schafft immer neue und pflegt bestehende Kundenbeziehungen
	Erkennt Entwicklungen der Kundenbedürfnisse und findet angemessene, kreative Lösungen
	Stellt den Kundennutzen in den Vordergrund seines Handelns
	Sieht Dienstleistung als Bestandteil erfolgreicher Arbeit an
<b>Expertenwissen</b>	Verfügt über das erforderliche Breitenwissen in seiner Funktion
	Verfügt über das erforderliche Tiefen-/Spezialwissen in seiner Funktion
	Beantwortet Kundenanfragen mit hohem Sachverstand und Kompetenz
	Ist eine vom Kunden anerkannte Fachadresse
	Kennt Benchmarks
	Versteht, in welchem Kontext sein Wissen steht
<b>Wissensmanagement</b>	Sucht aktiv Wissensquellen und macht diese gezielt nutzbar
	Informiert sein Arbeitsumfeld über wichtige neue Entwicklungen
	Setzt Neues in verständliche und machbare Aktionspläne um
	Sorgt für Wissensaustausch (Arbeitskreise, Benchmark, Expertennetzwerke)
<b>IT-Kompetenz</b>	Verschafft sich regelmäßig einen Überblick über relevante Entwicklungen in der Informationstechnologie
	Nutzt die Möglichkeiten der Informationstechnologie zur optimalen Erfüllung der Aufgaben
<b>Erfolgs- und Qualitätsorientierung</b>	Setzt hohe Leistungs- und Qualitätsstandards
	Überprüft regelmäßig Qualität, Kosten und Nutzen der verantworteten Arbeitsprozesse
	Verfolgt eine erkennbare Strategie zur Erreichung der Qualitätsführerschaft
	Konzentriert sich auf Fehlervermeidung statt auf Fehlerbeseitigung

Abbildung 14b: Managementerfolgsprofil der VW AG: Fachkompetenz

Quelle: VW AG

Unternehmer	
<b>Wirtschaftliches Denken und Handeln</b>	Sucht und nutzt Marktchancen
	Lässt sich in seinem Entscheiden und Handeln von ökonomischen Aspekten leiten
	Analysiert zukünftige Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld
	Identifiziert Möglichkeiten für interne /externe Kooperationen und strategische Allianzen
<b>Prozesskompetenz</b>	Denkt in integrierten Prozessen, fühlt sich als Teil davon und agiert im Sinne der Erreichung des optimalen Gesamtziels
	Treibt kontinuierliche Verbesserungsprozesse ohne Hierarchiedenken voran
<b>Managen komplexer Situationen</b>	Analysiert Ursache- und Wirkungsbeziehungen, erkennt relevante Zusammenhänge und Vernetzungen und agiert entsprechend
	Nutzt seine Intuition zur Einschätzung der Situation
	Entwickelt gezielte Strategien zur Erreichung übergeordneter Ziele
<b>Kreativität und Fantasie</b>	Entwickelt originelle und innovative Problemlösungen
	Beschreitet neue Wege zur Zielerreichung
<b>Weiterentwicklung von Mitarbeitern</b>	Überträgt Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben
	Unterstützt die Entwicklung der Mitarbeiter bedarfs- und zielorientiert
	Gibt konstruktives Feedback
<b>Visionäres Denken</b>	Setzt sich aktiv mit Trends und Entwicklungen der Zukunft auseinander
	Leitet daraus eine ehrgeizige Vision ab
	Berücksichtigt die praktische Umsetzbarkeit der Lösungen
<b>Verantwortungsbereitschaft</b>	Übernimmt Verantwortung, insbesondere in schwierigen Situationen
	Steht für die Folgen seines Handelns persönlich ein und schiebt nicht die Schuld auf andere
<b>Planung und Umsetzung</b>	Plant und verankert herausfordernde, aber realistische Ziele
	Setzt Prioritäten und konzentriert sich auf das Wesentliche
	Kontrolliert die Erreichung der gesetzten Ziele und reagiert frühzeitig auf Planabweichungen
	Setzt Maßnahmen in dem vereinbarten Zeitraum um
<b>Entscheidungsverhalten</b>	Prüft Entscheidungsalternativen
	Trifft auch in uneindeutigen Situationen zeitgerechte, fundierte Entscheidungen und wägt dabei Chancen und Risiken ab
	Steht zu seinen Entscheidungen

Abbildung 14c: Managementenerfolgsprofil der VW AG: Unternehmer

Quelle: VW AG

Sozialkompetenz	
Führungskompetenz	Delegiert angemessene Aufgaben und Kompetenzen und greift nicht unnötig ein
	Überprüft Fortschritte und Meilensteine und lässt genügend Handlungsspielraum
	Reagiert auf schwache Leistungen mit angemessenen Maßnahmen
	Schafft Zielklarheit und koordiniert die Aufgaben im Team
	Begeistert und motiviert die Mitarbeiter für die Erreichung der angestrebten Ziele
Überzeugungs- und Durchsetzungskraft	Verhält sich in den unterschiedlichsten Situationen flexibel und angemessen
	Argumentiert kompetent, sachlich und überzeugend
	Setzt sich bei Bedarf auch gegen Widerstände durch
Change Management	Setzt sich für stetige Innovation ein
	Leitet gezielt langfristige Veränderungsprozesse ein und steuert diese erfolgreich
	Zeigt sich offen gegenüber Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen
Kooperation	Sucht aktiv Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen
	Erkennt und respektiert andere Meinungen
	Geht bei Bedarf Kompromisse ein
	Schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima und Beziehungsverhältnis
	Gibt Wissen und Erfahrung aktiv weiter
	Arbeitet gern im Team
Kommunikationsverhalten	Sucht nach Kontakten und geht auf andere zu
	Fördert und demonstriert offene Kommunikation
	Stellt sich sprachlich und inhaltlich auf seine Gesprächspartner ein
	Stellt auch komplexe Zusammenhänge verständlich und prägnant dar
	Ist bereit, in fremden Sprachen zu kommunizieren
Konfliktmanagement	Zeigt ein Gespür für andere Meinungen und erkennt frühzeitig Konfliktpotenzial
	Spricht Probleme offen an statt ihnen aus dem Weg zu gehen
	Sorgt für einen fairen Interessenausgleich
	Pflegt eine konstruktive Streitkultur
Interkulturelle Kompetenz	Zeigt sich anderen Kulturen gegenüber aufgeschlossen
	Setzt sich aktiv mit anderen Kulturen sowie der eigenen auseinander
	Bewegt sich in anderen Kulturkreisen sicher und erfolgreich
	Toleriert Fremdsprachen und fremde Sitten und Gebräuche

Abbildung 14d: Managementerfolgsprofil der VW AG: Sozialkompetenz

Quelle: VW AG

5. Nach der Auswahl der überfachlichen Kompetenzen erfolgte die Befragung bezüglich der fachlichen Kompetenzen. Bei den Fachkompetenzen bestand die Zielsetzung nicht in der Setzung von Schwerpunkten, sondern in der Sammlung konkreter Beispiele für die Kompetenzhauptgruppen. Zurückzuführen ist diese Zielsetzung auf die vermutete starke inhaltliche Differenzierung der in den unterschiedlichen Job Family Clustern erforderli-

chen Fachkompetenzen und das damit verbundene Erfordernis, die Fachkompetenzen anhand konkreter Beispiele operationalisierbar zu machen. Auf diese Weise sollen die Mitglieder der Job Family Cluster in die Lage versetzt werden, auch in fachlicher Hinsicht eindeutige Entwicklungsbedarfe und Stärken herausarbeiten zu können. Darüber hinaus besteht die Zielsetzung darin, Soll-Profile für überfachliche *und* fachliche Kompetenzen eines Job Family Clusters als Grundlage für an den Wertschöpfungsprozessen orientierte und somit interdisziplinäre Qualifizierungsmaßnahmen zu schaffen. Hierauf wird in Kapitel 4 im Rahmen der Darstellung der praktischen Anwendungsfelder der Job Family Cluster näher eingegangen. Vor den Befragungen wurde mit den Fachexperten eine Kategorisierung erarbeitet, die als Grundlage für die Erhebung der Fachkompetenzen dienen sollte:

Fachkompetenzen	
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden (<b>Kundenorientierung*</b>)</li> <li>• Produkte/ Services</li> <li>• Gesetze/ Regeln</li> <li>• <b>Wissensmanagement*</b></li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse</li> </ul>
Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden/ Instrumente</li> <li>• Systeme/ Anlagen</li> <li>• <b>IT-Kompetenz*</b></li> </ul>

\* aus Managementersfolgsprofil

Abbildung 15: Kategorisierung der Fachkompetenzen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kompetenzhauptgruppen der Fachkompetenz des VW Managementersfolgsprofils wurden auf Anregung der Fachexperten um fünf Punkte ergänzt, um die Fachkompetenzen der Job Family Cluster realitätskonfor-

mer abbilden zu können. Ergänzt wurden die Punkte Produkte/Services, Gesetze/Regeln, Prozesse, Methoden/Instrumente und Systeme/Anlagen. Die Bedeutung der Kompetenzhauptgruppen der Dimension Fachkompetenz wurde den Befragten im nächsten Schritt erläutert. Die Dimension Fachkompetenz besteht aus insgesamt acht Kompetenzhauptgruppen und lässt sich anhand der folgenden Leitfragen charakterisieren:

- Kunden: Wer sind die internen bzw. externen Empfänger bzw. Abnehmer der Produkte und/ oder Dienstleistungen des Job Family Clusters? Für wen erstellt das Job Family Cluster seine Produkte und/ oder Dienstleistungen?
- Produkte/Services: Was wird in dem Job Family Cluster hergestellt bzw. welche Dienstleistungen bietet das Job Family Cluster seinen internen und/ oder externen Kunden an?
- Gesetze/Regeln: Was muss bei der Erstellung der Produkte und/ oder Services des Job Family Clusters beachtet werden? Welcher gesetzliche Rahmen bzw. welche unternehmensinternen Vorschriften sind zu beachten?
- Wissensmanagement: Woher beziehen die Mitarbeiter in dem Job Family Cluster ihre Informationen/ ihr Wissen? Welche Quellen für Innovationen nutzt das Job Family Cluster und woher erfährt es von Trends und neuen Entwicklungen?
- Prozesse: Welche Arbeitsabläufe werden in dem Job Family Cluster gesteuert? In welche Arbeitsabläufe ist das Job Family Cluster integriert?
- Methoden/Instrumente: Welche Verfahren und Werkzeuge werden in dem Job Family Cluster eingesetzt?
- Systeme/Anlagen: Welche Maschinen und Einrichtungen werden in dem Job Family Cluster benutzt?
- IT-Kompetenz: Welche Hard- und Software wird in dem Job Family Cluster eingesetzt?

Die Befragten wurden aufgefordert, zu den Kompetenzhauptgruppen Beispiele zu nennen, die für einen Manager ihres Job Family Clusters heute bzw. zukünftig erfolgskritisch sind.

6. Der letzte Arbeitsschritt der Interviews bestand in der Erhebung eines Karrierepfads für eine Zielfunktion in dem Job Family Cluster. Unter einer Zielfunktion wird eine bedeutende Manager- oder Fachexperten-Stelle verstanden. Die zuvor ermittelten Job Families des Job Family Clusters dienten bei der Erhebung des Karrierepfads als Auswahlmenü zur Erreichung der Zielfunktion. Bei der Ermittlung der Empfehlungen für die Karrierepfade wurde zwischen dringenden und Kann-Empfehlungen sowie Stationen unterschieden, in denen ein Informationsdurchlauf empfohlen wird. Die Befragten wählten diejenigen Job Families aus dem Job Family Cluster, die sie als dringend erforderlich, als ergänzend wichtig (Kann-Stationen) bzw. als Station für einen kurzen Informationsdurchlauf für die Erreichung der Zielfunktion bewerteten.

Im Anschluss an die Interviews wurden Workshops mit (potenziellen) Mitgliedern der zwölf Job Family Cluster durchgeführt. Die Workshops hatten das Ziel, die Ergebnisse aus den Interviews zu validieren und zudem eine breitere Akzeptanz für das Job-Family-Konzept im Management zu schaffen.

Die Auswahl der Stichprobe der Teilnehmer für die Workshops erfolgte analog der Stichprobe für die Interviews (systematische Auswahl). Die Erstzuordnung durch die Experten wurde zunächst durch die Ergebnisse aus den Interviews ergänzt, d.h. die Zuordnung der Job Families zu den Job Family Clustern wurde zum Teil korrigiert. Die Grundgesamtheit der 2727 Manager wurde den Job Family Clustern auf der Grundlage der Ergebnisse aus den Interviews bezogen auf die Zugehörigkeit der Job Families zu den einzelnen Job Family Clustern erneut zugeordnet. Die im Rahmen der Interviews Befragten waren für die Workshops „gesetzt“. Auf Basis dieser neuen Zuordnung erfolgte die Ziehung der systematischen Stichprobe. Die Stichprobe deckte 10,3% der Grundgesamtheit ab. Dies entspricht einer geplanten Teilnehmerzahl je Workshop von 24:

- 10% von 2727 Managern; das entspricht 280 Managern als Stichprobe;
- 280 Manager dividiert durch zwölf Job Family Cluster; das entspricht 24 Teilnehmern je Workshop.

Zu jedem Workshop wurden demnach neben den drei Interviewpartnern 21 Teilnehmer eingeladen. Die ausgewählten Teilnehmer wurden gebeten, bei Verhinderung einen entscheidungsbefugten Vertreter zu bestellen.

Fraglich ist, ob die gezogene Stichprobe den Anforderungen der Repräsentativität entspricht. Unter Repräsentativität wird das Ausmaß verstanden, in dem die Zusammensetzung einer Stichprobe mit der Zusammensetzung der Population, aus der sie stammt und über die Aussagen getroffen werden sollen, übereinstimmt.<sup>102</sup> Die Repräsentativität einer Stichprobe hängt weniger von ihrer Größe als vielmehr vom Auswahlverfahren ab.<sup>103</sup> Das beschriebene Auswahlverfahren hat ermöglicht, dass der gesamte Querschnitt der Population befragt werden konnte. Das einzige Kriterium, durch das die freie Auswahl eingeschränkt wurde, ist die Verteilung der Population auf die Job Family Cluster. Diese Verteilung erfolgte aufgrund der Zugehörigkeit der Mitglieder der Population zu einer Job Family. Die Stichprobe genügt demzufolge den Anforderungen an die Repräsentativität.

Tatsächlich divergierte die Teilnehmerzahl je Workshop zwischen zehn und 26. Die geringere Teilnehmerzahl erklärt sich dadurch, dass die eingeladenen Personen selbst verhindert waren oder nicht teilnehmen wollten und zudem keinen Vertreter entsandt haben. Die über 24 liegende Teilnehmerzahl ist dadurch zu begründen, dass einige Teilnehmer einen zusätzlichen Mitarbeiter zum Workshop mitgebracht haben. Die Workshops hatten eine durchschnittliche Teilnehmerzahl von 18 Managern. Insgesamt nahmen 216 Manager an den zwölf Workshops teil. Die Namen der Teilnehmer und der Interviewpartner liegen dem Verfasser vor, sie werden jedoch aus Gründen des Datenschutzes nicht veröffentlicht.

Die Teilnehmer verteilten sich wie folgt auf die zwölf Workshops:

- *Beschaffung und Logistik*: 17 Teilnehmer,
- *Body*: zehn Teilnehmer (Pilot-Workshop),
- *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch*: zwölf Teilnehmer,
- *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch*: 20 Teilnehmer,
- *Elektronik und Elektrik*: 22 Teilnehmer (Pilot-Workshop),
- *Fahrwerk*: 18 Teilnehmer,
- *Finanzen*: 26 Teilnehmer,
- *Gesamtfahrzeug*: 20 Teilnehmer,

---

<sup>102</sup> Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 689.

<sup>103</sup> Vgl. ebenda, S. 689.

- *Integrationsmanagement*: 24 Teilnehmer,
- *Interieur*: zwölf Teilnehmer,
- *Marketing und Vertrieb*: 24 Teilnehmer,
- *Powertrain (Aggregate)*: elf Teilnehmer (Pilot-Workshop).

Die aggregierten Ergebnisse aus den Interviews wurden in den Workshops als Arbeitsgrundlage genutzt. So wurden in jedem Arbeitsmodul des Workshops, Zuordnung der Job Families zum Job Family Cluster (Nähebeziehungen), Kompetenzprofil und Karrierepfade, zunächst die Ergebnisse der Interviews vorgestellt, danach fand eine Einzelbearbeitung bzw. eine Bearbeitung in Zweier-Gruppen statt, dann wurden die Ergebnisse ausgewertet und dem Gremium vorgestellt, und als letztes wurden die Ergebnisse in der gesamten Gruppe diskutiert. Bei der Gruppendiskussion wird eine durch den Forscher zusammengestellte Gruppe von Personen gebeten, über ein festgelegtes Thema, zumeist anhand eines Grundreizes, unter Betreuung eines der Gruppe nicht angehörenden Diskussionsleiters zu diskutieren.<sup>104</sup> Der Methode liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Das Medium jeder Meinungsbildung ist das alltägliche informelle Gespräch zwischen Menschen wesentlicher gleicher Situation, die sich miteinander zu identifizieren vermögen.<sup>105</sup>
- Die Gruppendiskussion bildet weitgehend diesen Prozess der Meinungsbildung ab wie er sich im Alltag in natürlichen Situationen vollzieht.
- Die Gruppendiskussion erlaubt daher Einsichten in die Struktur und Prozesse der individuellen und kollektiven Stellungnahme zu sozialen, politischen und familiären Ereignissen. Mit ihr lässt sich die nicht-öffentliche Meinung erheben.<sup>106</sup>

Ein wesentlicher Nachteil der Methode liegt darin, dass beim heutigen Stand der Standardisierung der Methode nicht die Möglichkeit besteht, quantitative Ergebnisse zu gewinnen.<sup>107</sup> Die Gruppendiskussion wurde im Rahmen der Workshops genutzt, um die ausgewerteten Ergebnisse der Einzel- bzw. Kleingruppenarbeit nochmals zu reflektieren, das Einverständnis aller Teilnehmer vorausgesetzt ggf.

---

<sup>104</sup> Vgl. Friedrichs (1984), S. 246.

<sup>105</sup> Vgl. Mangold (1967), S. 223.

<sup>106</sup> Vgl. Friedrichs (1984), S. 246.

<sup>107</sup> Vgl. Mangold (1960), S. 28.

auch in einzelnen Punkten zu korrigieren und auf diese Weise einen Konsens unter den Teilnehmern in Bezug auf das Ergebnis herzustellen. Dies wurde bei der Konzeption der Untersuchung als besonders wichtig erachtet, da die Workshops nicht nur die Funktion der Datengewinnung hatten, sondern vielmehr deren Teilnehmer auch als Multiplikatoren für das Job-Family-Konzept dienen sollten. Aus diesem Grund wurde die Identifikation der Teilnehmer mit dem Workshop-Ergebnis als wichtiges Erfolgskriterium definiert.

Die Nachteile der Gruppendiskussionsmethode konnten durch die vorgeschalteten Einzelarbeiten bzw. Arbeiten in Gruppen mit je zwei Teilnehmern kompensiert werden. Die Einzelarbeiten bzw. die Arbeiten in Zweier-Gruppen wurden wie die Befragungen im Vorfeld der Workshops durchgeführt. Fragestellung und Instruktionen zur Bearbeitung waren identisch mit denen der Interviews. Diejenigen Teilnehmer, die bereits interviewt wurden, wurden in den Einzel- bzw. Zweiergruppenarbeiten nicht noch einmal befragt, konnten sich aber in der anschließenden Gruppendiskussion einbringen.

Der Ablauf der Workshops wird aus Abbildung 16 ersichtlich:

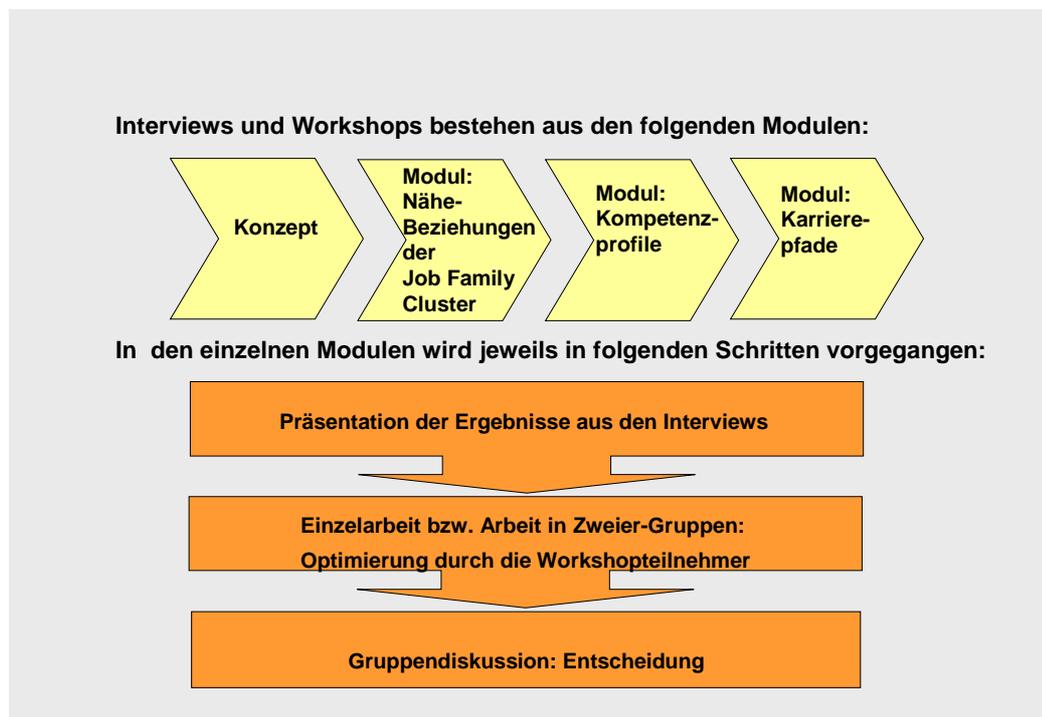


Abbildung 16: Ablauf der Workshops

Quelle: Eigene Darstellung

Daraus ergibt sich der folgende Detailablauf der Workshops:

- Zunächst bestimmten die Teilnehmer in Einzelarbeit die Job Families, die ihrer Auffassung nach zu ihrem Job Family Cluster gehören. Als Arbeitsmittel nutzten sie ein nicht ausgefülltes Job Family Cluster als Vorlage (s. Abbildung 17) sowie die Job Family Liste der Marke VW (s. Abbildung 4). In einer Pause wurden die Nennungen der Teilnehmer ausgezählt und die zum jeweiligen Job Family Cluster gehörenden Job Families im Ergebnis dargestellt. Das Ergebnis wurde den Teilnehmern nach der Pause vorgestellt. Anschließend wurde das Ergebnis diskutiert, ggf. mit dem Einverständnis aller Teilnehmer korrigiert, und schließlich wurde das Job Family Cluster mit seinen eng und weitläufig verwandten Job Families verabschiedet.

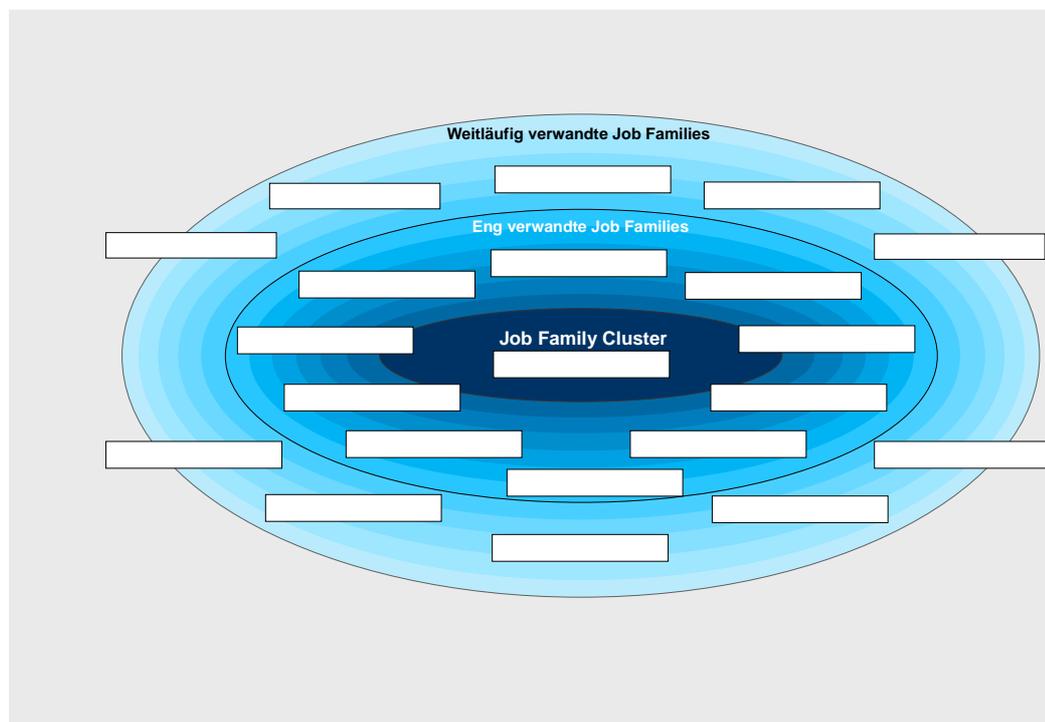


Abbildung 17: Vorlage Job Family Cluster

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

- Danach wählten die Teilnehmer wie in den Interviews die für ihr Job Family Cluster besonders wichtigen, zukünftig erfolgskritischen überfachlichen Kompetenzen aus. Aus dem VW Managementenerfolgsprofil (s. Abbildungen 14a-14d) konnten die Teilnehmer auf der Ebene der Kompetenzen

die 20 ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Manager erfolgskritischen Kompetenzen für ihr Job Family Cluster auswählen. Nach der Auswahl der Kompetenzen erfolgte die Auszählung der Nennungen je Kompetenz und die Diskussion des Ergebnisses.

- Der nächste Schritt bestand in der Erhebung der für einen Manager in dem Job Family Cluster heute und zukünftig erfolgskritischen Fachkompetenzen gemäß der Kategorisierung in den Interviews. Dabei wurde die Metaplankartentechnik eingesetzt. Die Teilnehmer schrieben zunächst nach der Vorstellung der Kategorisierung und der Ergebnisse aus den Interviews jeder für sich Beispiele für Fachkompetenzen auf Metaplankarten. Im nächsten Schritt stellte jeder Teilnehmer der Gruppe kurz seine Beispiele vor und ordnete sie den jeweiligen Kompetenzhauptgruppen zu. Danach wurden die gesammelten Beispiele in ihrer Gesamtheit diskutiert, ergänzt und ggf. anderen Kompetenzhauptgruppen zugeordnet.
- Danach wurden in den Workshops Karrierepfade erhoben. Zunächst wurden potenzielle Zielfunktionen in dem Job Family Cluster gesammelt. Danach definierten jeweils zwei Teilnehmer gemeinsam einen Karrierepfad zur Erreichung einer Zielfunktion. Der Karrierepfad wurde dann der Gruppe vorgestellt, anschließend diskutiert, ggf. geändert und schließlich als Empfehlung verabschiedet. Die zuvor festgelegten Job Families des Job Family Clusters dienten bei der Erhebung der Karrierepfade als mögliche Karrierestationen. Auch im Rahmen der Workshops wurde zwischen dringenden Empfehlungen, Kann-Empfehlungen sowie Empfehlungen von Job Families für einen Informationsdurchlauf unterschieden.

Abbildung 18 zeigt das Untersuchungsdesign im Detail.

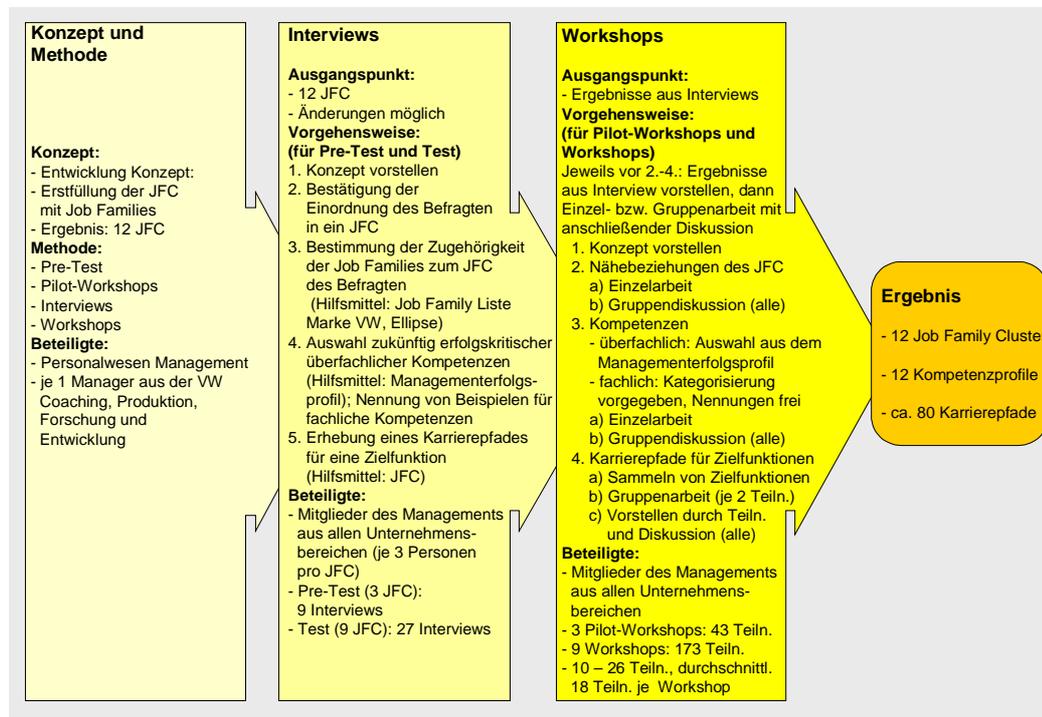


Abbildung 18: Untersuchungsdesign im Detail

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3.4 Schritt 4: Ergebnisse der Untersuchung

Ergebnisse der oben beschriebenen Untersuchung sind

- zwölf Job Family Cluster;
- zwölf Kompetenzprofile fachlicher und überfachlicher Art (ein spezifisches Kompetenzprofil je Job Family Cluster) sowie
- ca. 80 Karrierepfade für unterschiedliche Zielfunktionen in den zwölf Job Family Clustern.

In dem vorliegenden Abschnitt werden zunächst die zwölf Job Family Cluster dargestellt. Die Darstellung und Erläuterung der Ergebnisse der Kompetenzprofile sowie der Karrierepfade als praktische Anwendungsfelder der Job Family Cluster erfolgt in Kapitel 4.

Die Job Family Cluster setzen sich aus Job Families aus der Job Family Liste der Marke VW zusammen. Eine Job Family kann nicht nur in einem, sondern auch in mehreren Job Family Clustern vertreten sein. Diesen Job Families

kommt als „Verbindung“ zwischen den einzelnen Job Family Clustern eine besondere Bedeutung zu.

Nach der Vorstellung der Inhalte der zwölf bei der VW AG identifizierten Job Family Cluster wird aufgezeigt, welche Job Families in mehreren Job Family Clustern vorhanden sind.

Die zwölf Job Family Cluster unterteilen sich in acht mit technischem und vier mit kaufmännischem Schwerpunkt. Bei der VW AG wurden die folgenden zwölf Job Family Cluster ermittelt. In Klammern sind jeweils exemplarisch Kernaufgaben, -prozesse oder -produkte des jeweiligen Job Family Clusters aufgeführt.

Job Family Cluster mit technischem Schwerpunkt:

- *Beschaffung und Logistik*: Supply Chain (Forward Sourcing, Transport Materialfluss usw.);
- *Body*: Außenhaut des Fahrzeugs (Karosserie, Türen usw.);
- *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch*: unterstützende Services (Werkzeugbau, Technische Information, Patentwesen usw.);
- *Elektronik und Elektrik*: elektronische Steuerungseinheiten, Fahrzeugelektronik (Bordcomputer, ESP usw.);
- *Fahrwerk*: Unterbau des Fahrzeugs (Achsen, Lenkung, Dämpfer usw.);
- *Gesamtfahrzeug*: Integration der einzelnen Bestandteile des Fahrzeugs zu einem Ganzen (Gesamtfahrzeugentwicklung, Produktmanagement usw.);
- *Interieur*: Innenausstattung des Fahrzeugs (Instrumententafel, Sitze usw.);
- *Powertrain (Aggregate)*: Antriebsstrang des Fahrzeugs (Motor und Getriebe).

Job Family Cluster mit kaufmännischem Schwerpunkt:

- *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch*: Serviceleistungen im kaufmännischen Bereich (Personal, Recht, Kommunikation, Revision usw.);
- *Finanzen*: Geld und Ergebnis (Controlling, Rechnungswesen usw.);
- *Integrationsmanagement*: Informationstechnologie und Organisation (IT, Strukturorganisation usw.);
- *Marketing und Vertrieb*: Werbung und Verkauf des Fahrzeugs (Vertriebssteuerung, Handel usw.).

Zur Verdeutlichung der Systematik der Zusammensetzung der Job Family Cluster aus den Job Families dient Abbildung 19. Abbildung 19 zeigt, dass das Job Family Cluster *Body* aus eng verwandten Job Families, z.B. *Entwicklung Gesamtfahrzeug*, *Versuchsbau*, *Planung*, *Presswerk*, *Karosseriebau*, *Beschaffung Produktionsmaterial* und *Qualitätssicherung Aggregate und Fahrzeuge*, sowie u.a. aus den weitläufig verwandten Job Families *Werkzeug- und Vorrichtungsbau*, *Instandhaltung* und *CKD/SKD* besteht. Zum Job Family Cluster gehören darüber hinaus noch weitere (kaufmännische) Job Families, die auf dieser Abbildung nicht zu sehen sind.

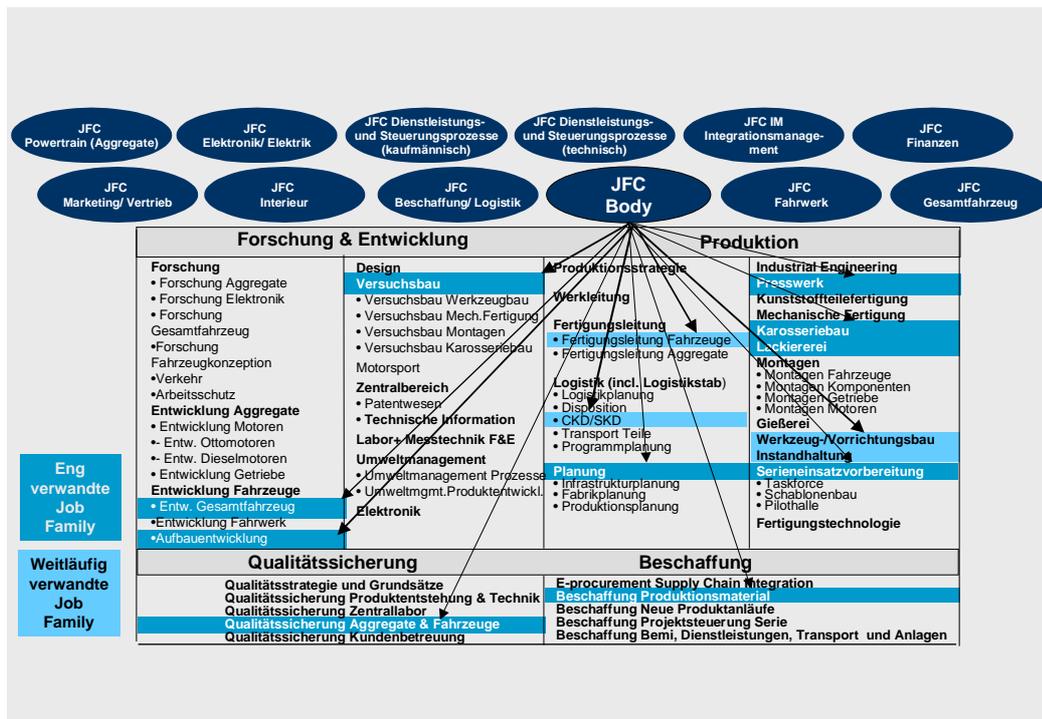


Abbildung 19: Systematik der Zusammensetzung der Job Family Cluster  
 Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Aus Abbildung 19 wird am Beispiel des Job Family Clusters *Body* deutlich, dass dieses sich aus Job Families verschiedener Hauptfamilien zusammensetzt und sich mithin über Bereiche des gesamten Unternehmens erstreckt (Forschung und Entwicklung: z.B. *Versuchsbau*; Produktion: z.B. *Planung* und *Presswerk*; Beschaffung: *Beschaffung Produktionsmaterial*; Qualitätssicherung: *Qualitätssicherung Aggregate und Fahrzeuge*; die auf dieser Abbildung nicht angezeigte Job Family *Human Resources* sowie u.a. die weitläufig verwandten Job Families aus der Hauptfamilie Produktion: *Werkzeug- und Vorrichtungsbau*, *Instandhal-*

ung und CKD/SKD. Dadurch dass das Job Family Cluster *Body* Job Families aus den verschiedenen Unternehmensbereichen enthält, wird die Prozessorientierung des Job-Family-Konzepts ersichtlich: Die für die Außenhaut des Fahrzeugs spezifischen Prozesse der Produktentstehung und -herstellung sind in dem Job Family Cluster abgebildet.

Zur Verdeutlichung der Prozessorientierung der Job Family Cluster werden in Abbildung 20 die eng verwandten Job Families des Job Family Clusters *Interieur* im Kerngeschäftsprozess der VW AG dargestellt.

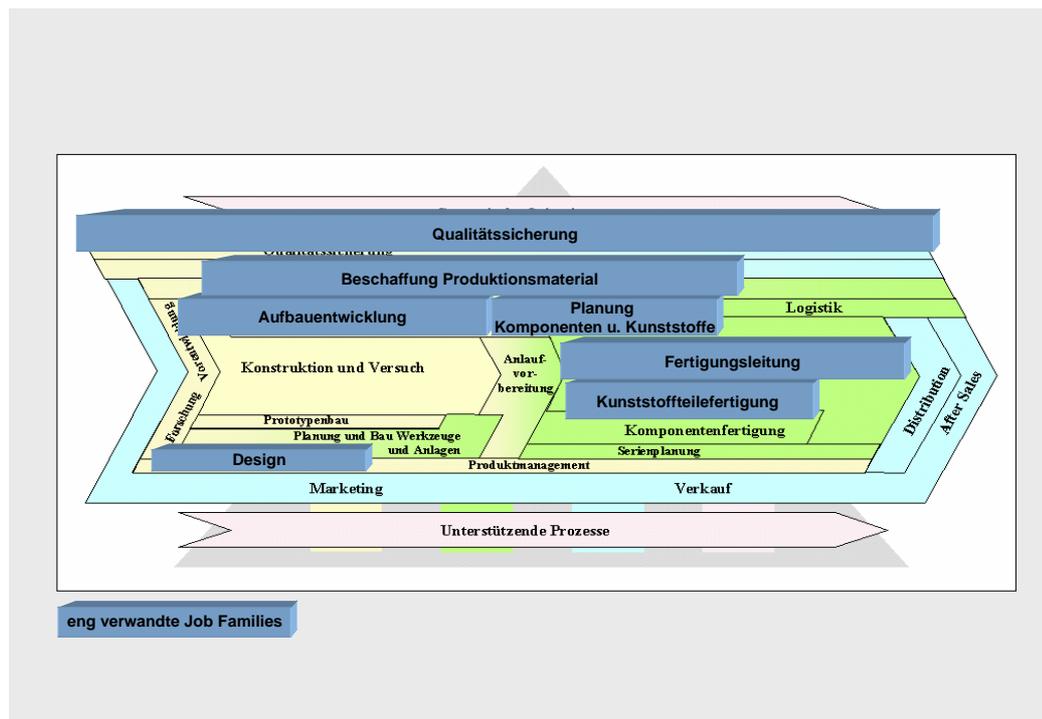


Abbildung 20: Job Family Cluster *Interieur* im Kerngeschäftsprozess

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Zum Zwecke der Übersichtlichkeit sind die Job Family Cluster im weiteren Verlauf der Arbeit als Ellipsen dargestellt. Die zur Außenseite der Ellipse heller werdende Farbgebung deutet auf die abnehmende Nähe in Bezug auf Kompetenz, Aufgabeninhalte und Prozess hin. Im Kern der Ellipse steht jeweils der Name des Job Family Clusters; in den weißen Feldern sind die zugehörigen Job Families eingetragen.

Die folgenden Abbildungen zeigen die zwölf Job Family Cluster mit deren zugehörigen Job Families im Einzelnen.

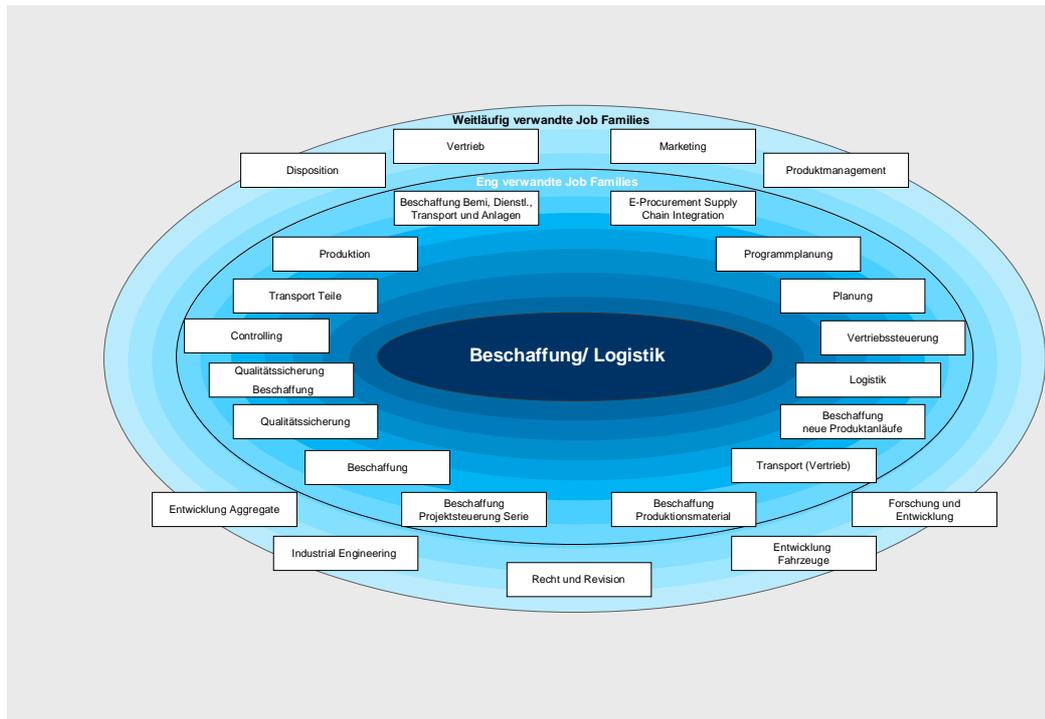


Abbildung 21: Job Family Cluster *Beschaffung und Logistik*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

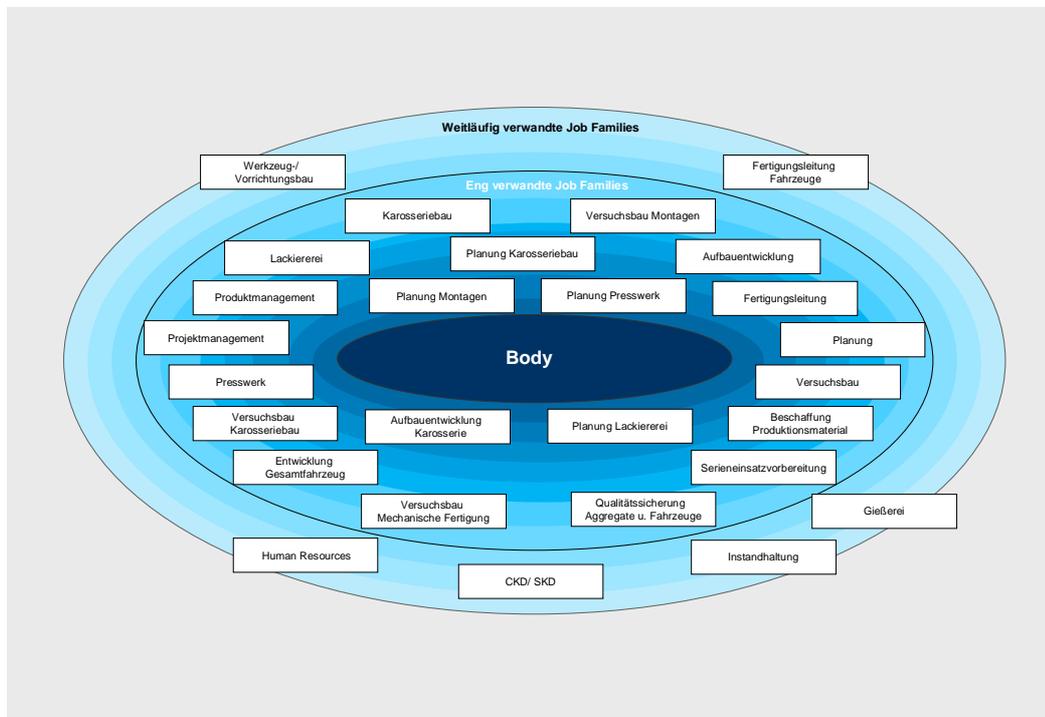


Abbildung 22: Job Family Cluster *Body*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

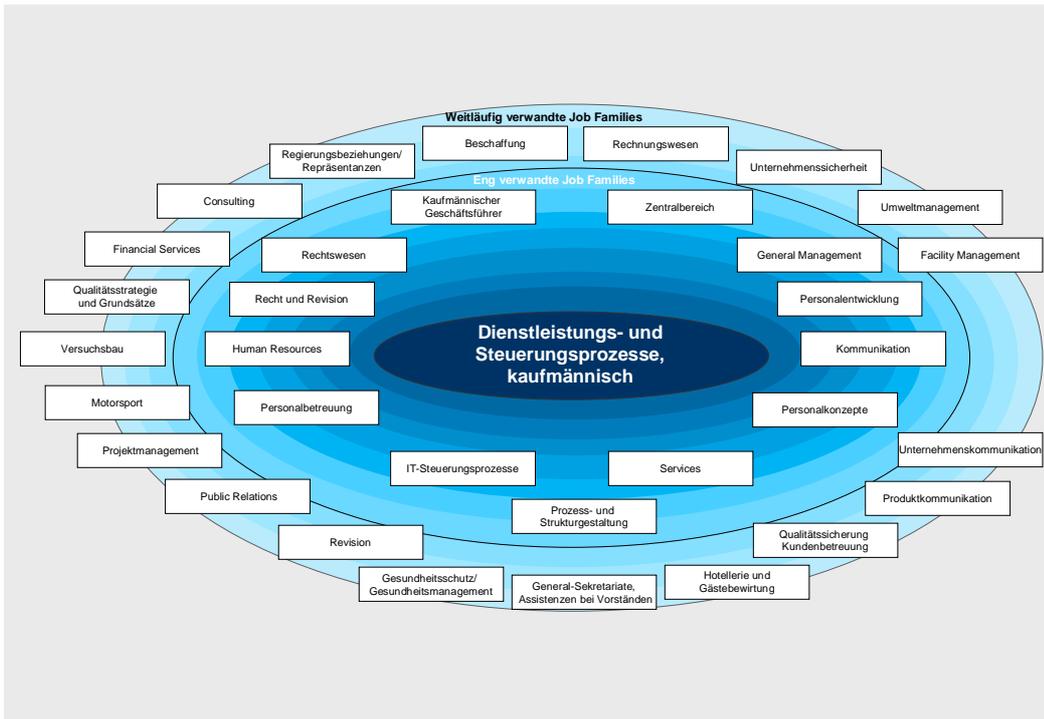


Abbildung 23: Job Family Cluster *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

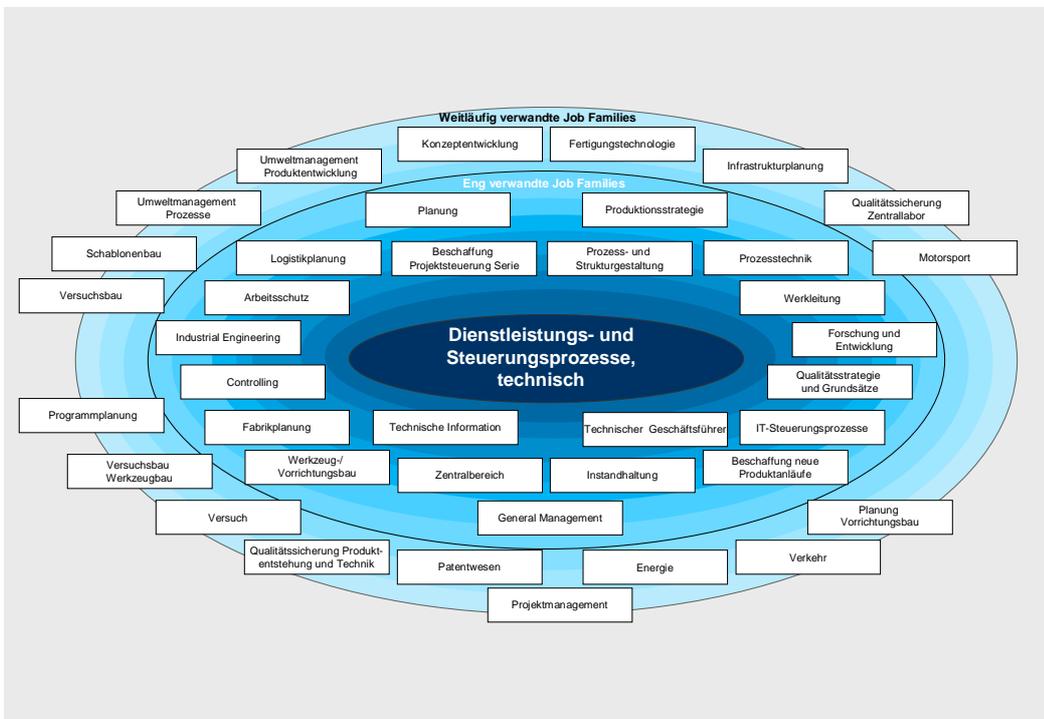


Abbildung 24: Job Family Cluster *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

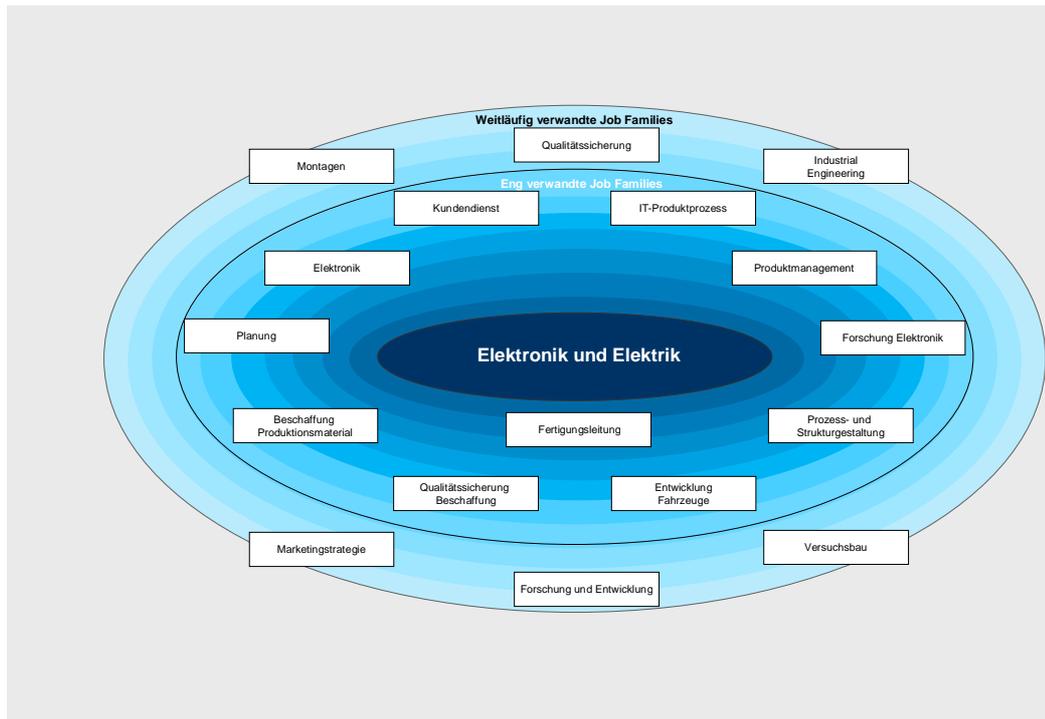
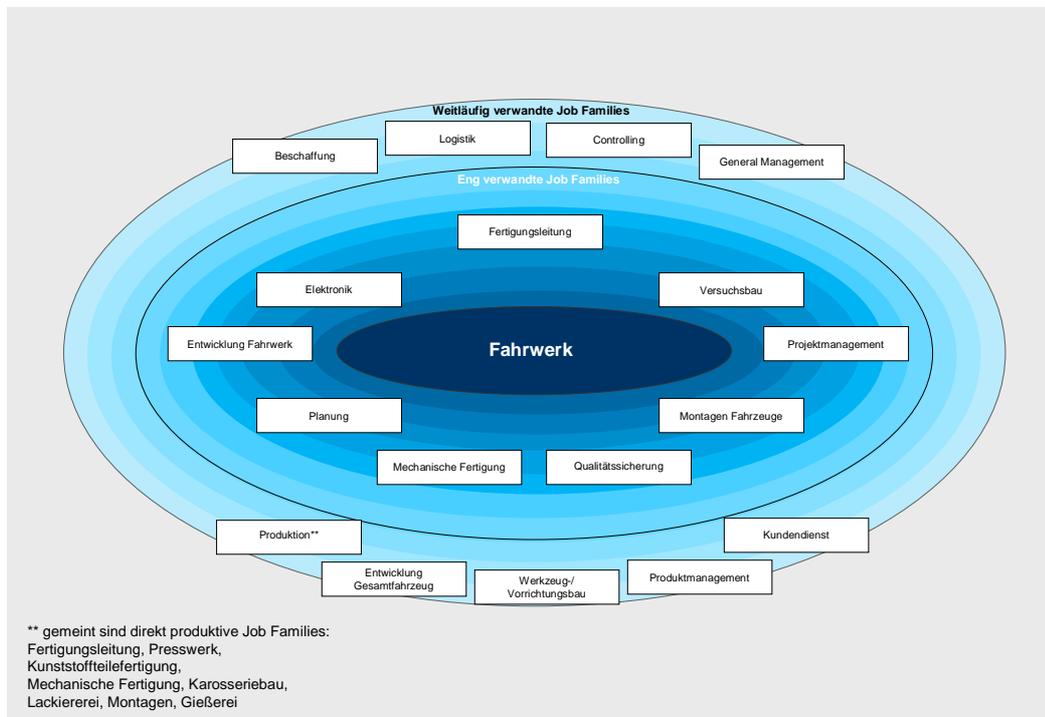


Abbildung 25: Job Family Cluster *Elektronik und Elektrik*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management



\*\* gemeint sind direkt produktive Job Families:  
 Fertigungsleitung, Presswerk,  
 Kunststoffteilefertigung,  
 Mechanische Fertigung, Karosseriebau,  
 Lackiererei, Montagen, Gießerei

Abbildung 26: Job Family Cluster *Fahrwerk*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

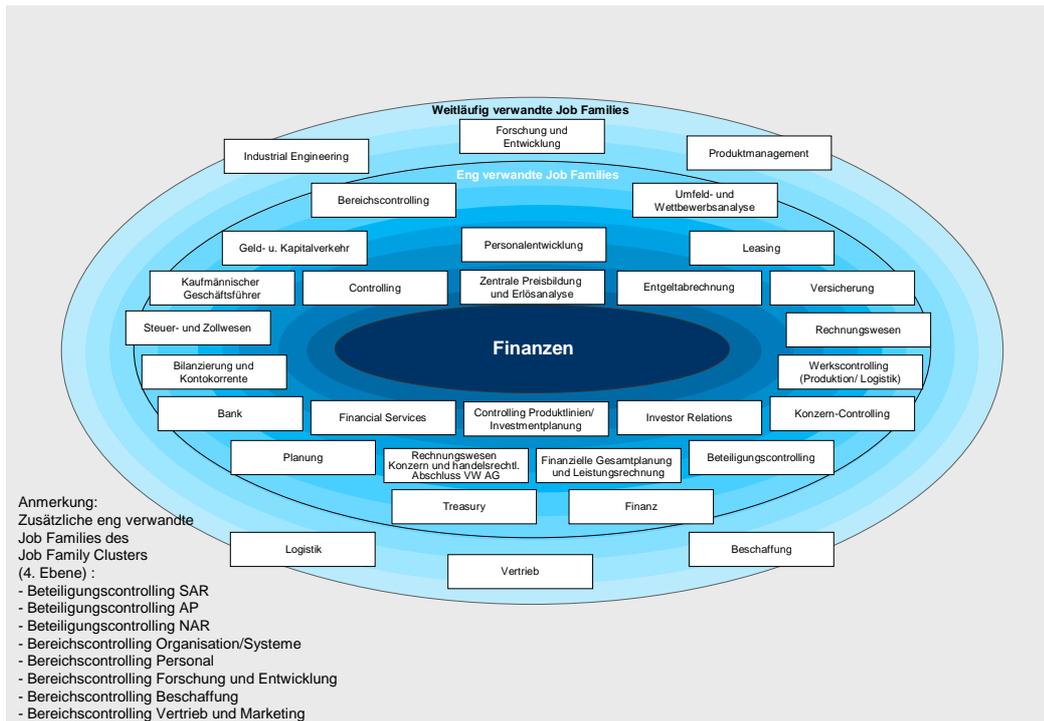


Abbildung 27: Job Family Cluster *Finanzen*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

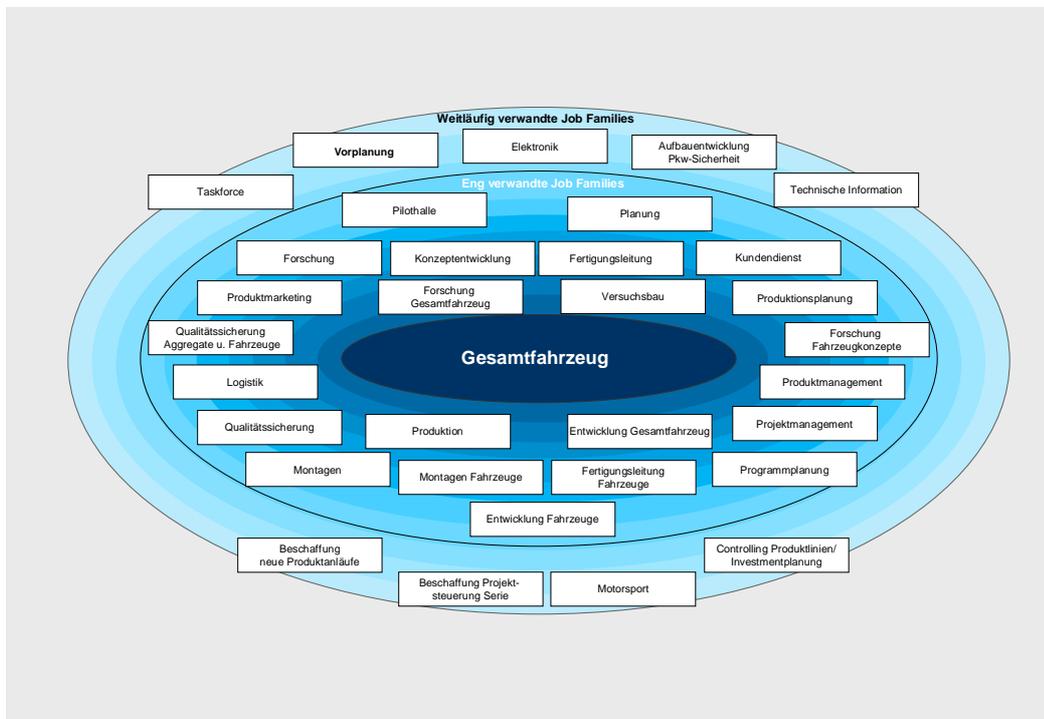


Abbildung 28: Job Family Cluster *Gesamtfahrzeug*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

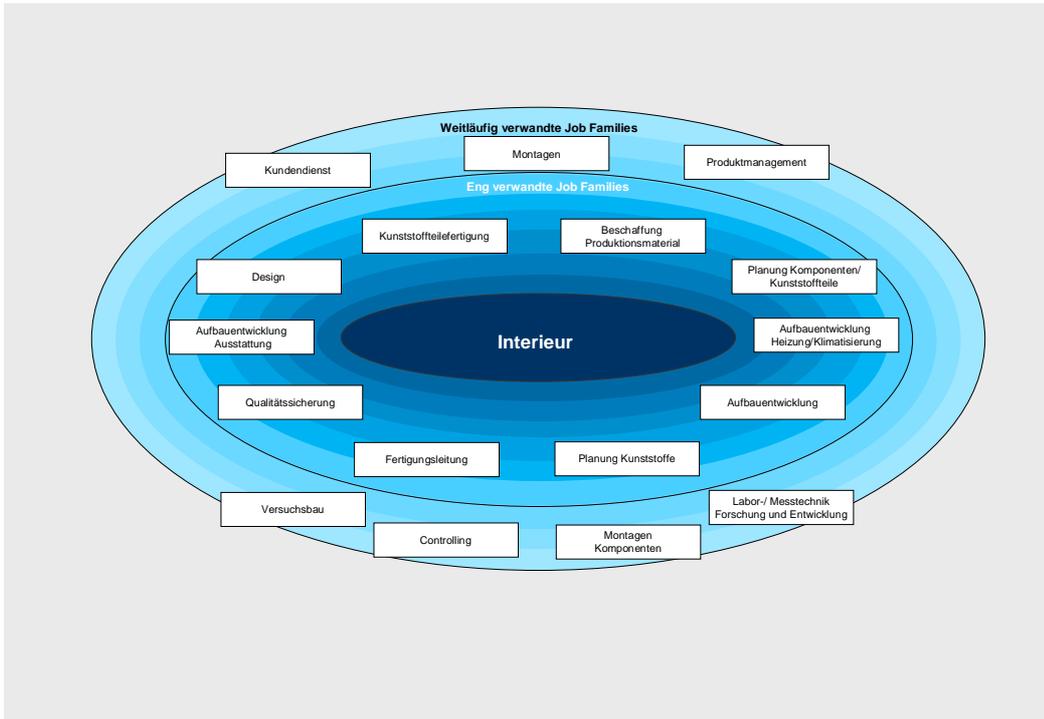


Abbildung 29: Job Family Cluster *Interieur*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

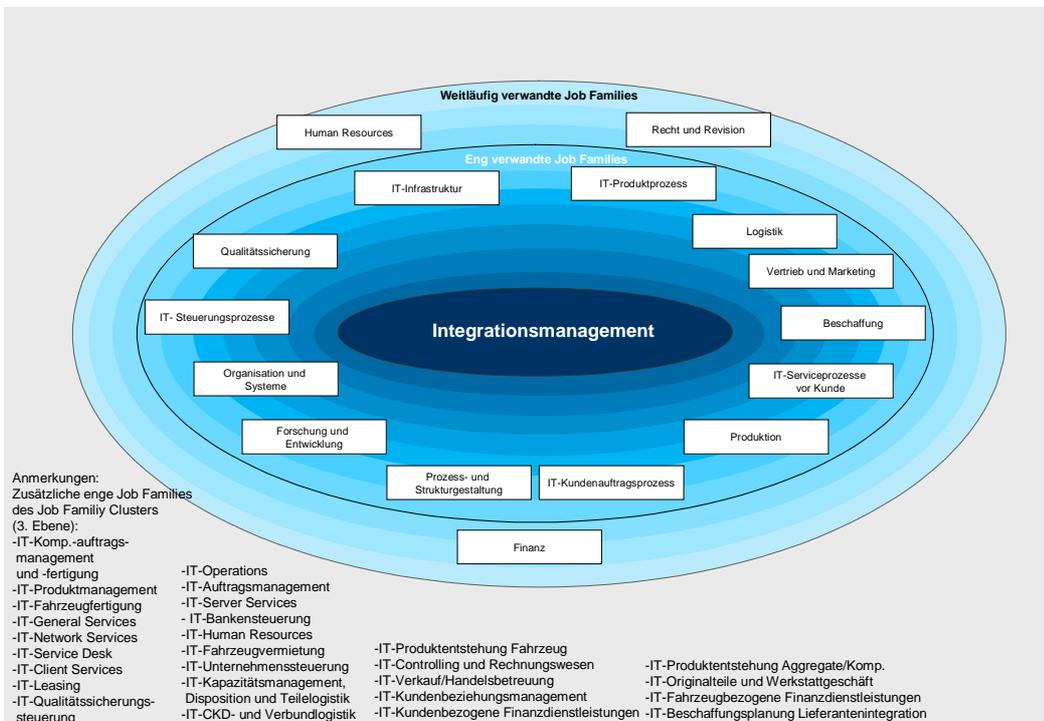


Abbildung 30: Job Family Cluster *Integrationsmanagement*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

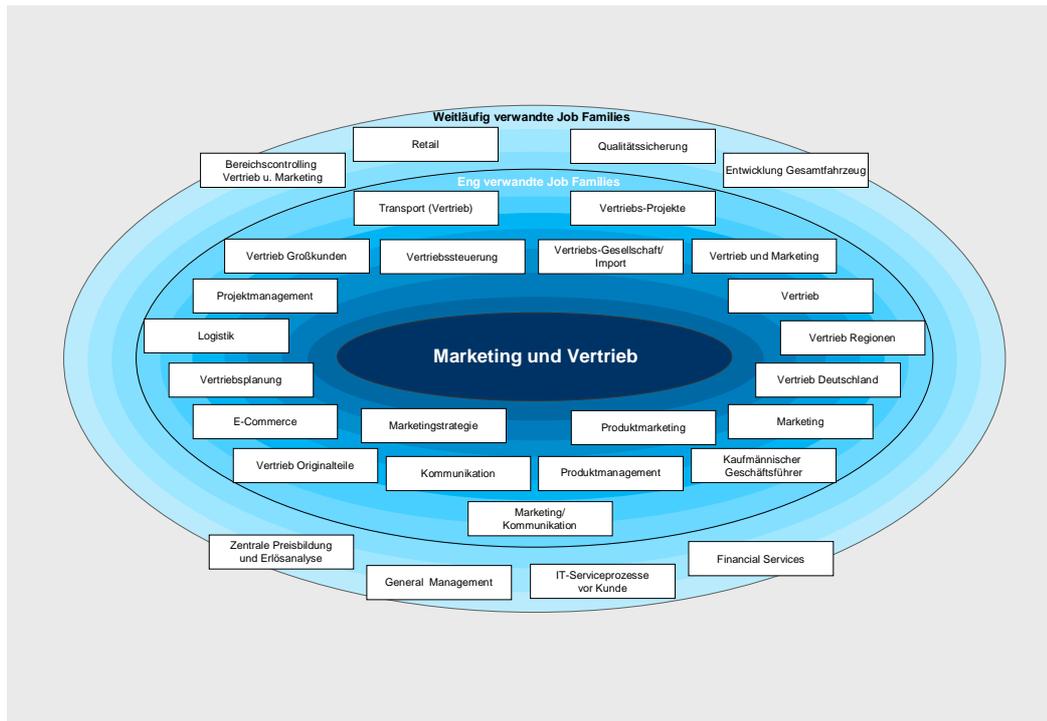


Abbildung 31: Job Family Cluster *Marketing und Vertrieb*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

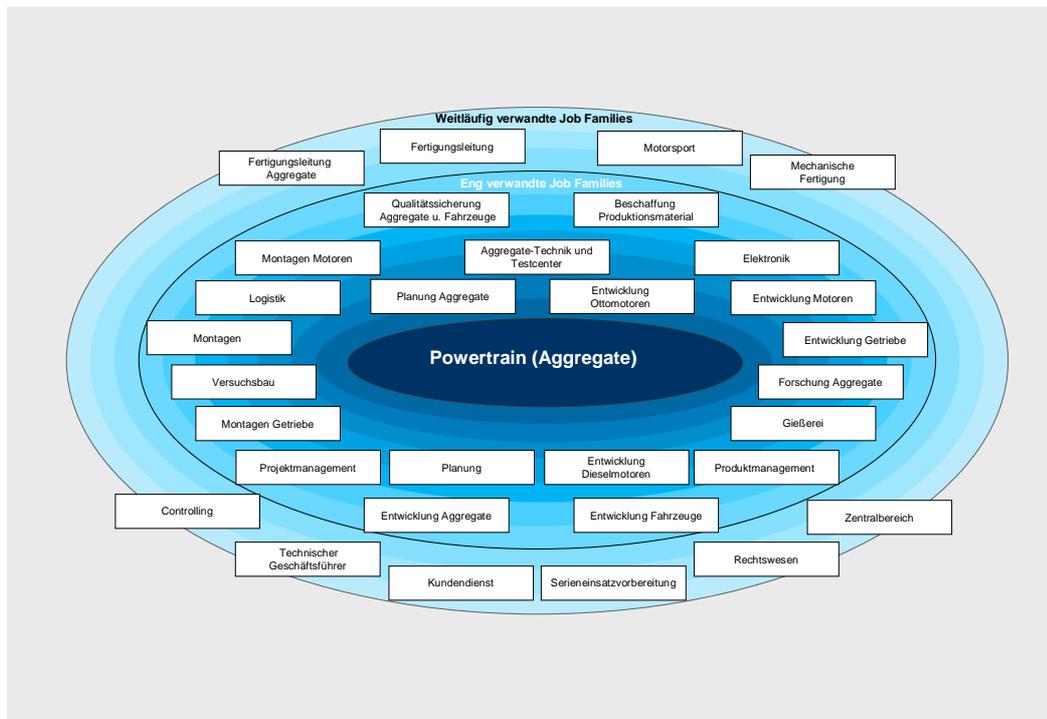


Abbildung 32: Job Family Cluster *Powertrain (Aggregate)*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Im Rahmen der Erhebung der Zugehörigkeit der Job Families zu den unterschiedlichen Job Family Clustern wurden aus Gründen der Praktikabilität lediglich Haupt-, Ober- und Unterfamilien zugeordnet. In nachgelagerten Expertengesprächen wurden zudem auch die Basisfamilien dem entsprechenden Job Family Cluster zugeordnet. Die Zuordnung der Job Families einschließlich der Basisfamilien als vierte Ebene ist aus Abbildung 33 ersichtlich:

JFC	Beschaffung und Logistik			Body		
eng	Programmplanung	Beschaffung	Entwicklung Gesamtfahrzeug	Planung Montagen		
	Planung	E-Procurement Supply Chain Integration	Aufbauentwicklung	Planung Presswerk		
	Produktion	Beschaffung Produktionsmaterial	Aufbauentwicklung Karosserie	Planung Karosseriebau		
	Logistik	Beschaffung neue Produktanläufe	Versuchsbau	Presswerk		
	Transport Teile	Beschaffung Projektsteuerung Serie	Versuchsbau Mechanische Fertigung	Karosseriebau		
	Qualitätssicherung	Beschaffung Bemi, Dienstl., Transport und Anlagen	Versuchsbau Montagen	Lackiererei		
	Qualitätssicherung Beschaffung	Vertriebssteuerung	Versuchsbau Karosseriebau	Serieneinsatzvorbereitung		
weit		Transport (Vertrieb)	Fertigungsleitung	Projektmanagement		
		Controlling	Planung	Produktmanagement		
			Planung Lackiererei	Beschaffung Produktionsmaterial		
	Forschung u. Entwicklung	Marketing	Fertigungsleitung Fahrzeuge			
	Entwicklung Aggregate	Vertrieb	CKD/ SKD			
	Entwicklung Fahrzeuge	Recht und Revision	Werkzeug-/Vorrichtungsba			
	Disposition		Gießerei			
	Industrial Engineering		Instandhaltung			
	Produktmanagement		Human Resources			

JFC	Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch			Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch		
eng	Zentralbereich	Recht und Revision		Forschung u. Entwicklung	Industrial Engineering	Controlling
	General Management	Rechtswesen		Arbeitsschutz	Werkzeug-/Vorrichtungsba	Technischer Geschäftsführer
	Kaufmännischer Geschäftsführer	Kommunikation		Zentralbereich	Technische Information	Prozess- und Strukturgestaltung
	Human Resources	Services		Produktionsstrategie	Instandhaltung	IT-Steuerungsprozesse
	Personalbetreuung	Prozess- und Strukturgestaltung		Werkleitung	Qualitätsstrategie und Grundsätze	
	Personalkonzepte	IT-Steuerungsprozesse		Prozesstechnik	General Management	
	Personalentwicklung			Logistikplanung	Beschaffung neue Produktanläufe	
			Planung	Beschaffung Projektsteuerung Serie		
			Fabrikplanung			
weit	Versuchsbau	Projektmanagement	Produktkommunikation	Verkehr	Umweltmanagement Prozesse	Qualitätssicherung Zentrallabor
	Motorsport	Beschaffung	Public Relations	Konzeptentwicklung	Umweltmanagement Produktentwicklung	Qualitätssicherung Produktentstehung und Technik
	Umweltmanagement	Rechnungswesen	Regierungsbeziehungen/ Repräsentanzen	Versuch	Programmplanung	Projektmanagement
	Qualitätsstrategie und Grundsätze	Financial Services	Hotellerie und Gästebewirtung	Versuchsbau	Infrastrukturplanung	Energie
	Qualitätssicherung Kundenbetreuung	Gesundheitsschutz/ Gesundheitsmanagement	Unternehmenssicherheit	Versuchsbau Werkzeugbau	Planung Vorrichtungsba	
	General-/ Sekretariate, Assistenzen bei Vorständen	Revision	Facility Management	Motorsport	Schablonenbau	
	Consulting	Unternehmenskommunikation		Patentwesen	Fertigungstechnologie	

JFC	Elektronik und Elektrik	Fahrwerk	Finanzen			
eng	Forschung Elektronik	Entwicklung Fahrwerk		Planung	Bereichscontrolling F&E	Bilanzierung und Kontokorrente
	Entwicklung Fahrzeuge	Versuchsbau		Kaufmännischer Geschäftsführer	Bereichscontrolling Vertrieb und Marketing	Entgeltabrechnung
	Elektronik	Elektronik		Finanz	Bereichscontrolling Organisation/ Systeme	Treasury
	Fertigungsleitung	Fertigungsleitung		Controlling	Bereichscontrolling Personal	Geld- und Kapitalverkehr
	Planung	Planung		Konzern-Controlling	Beteiligungscontrolling	Steuer- und Zollwesen
	Qualitätssicherung Beschaffung	Mechanische Fertigung		Finanzielle Gesamtplanung und Leistungsrechnung	Beteiligungscontrolling NAR	Umfeld- und Wettbewerbsanalyse
	Produktmanagement	Montagen Fahrzeuge		Zentrale Preisbildung und Erlösanalyse	Beteiligungscontrolling SAR	Investor Relations
	Beschaffung Produktionsmaterial	Qualitätssicherung		Controlling Produktlinien/ Investmentplanung	Beteiligungscontrolling AP	Financial Services
	Kundendienst	Projektmanagement		Werkscontrolling (Produktion/ Logistik)	Rechnungswesen	Bank
	Prozess- und Strukturgestaltung			Bereichscontrolling	Rechnungswesen Konzern und handelsrechtlicher Abschluss VW AG	Leasing
IT-Produktprozess			Bereichscontrolling Beschaffung		Versicherung	
						Personalentwicklung
weit	Forschung und Entwicklung	Entwicklung Gesamtfahrzeug	Beschaffung	Forschung u. Entwicklung		
	Versuchsbau	Logistik	Kundendienst	Industrial Engineering		
	Industrial Engineering	Werkzeug-/ Vorrichtungsbau	Controlling	Logistik		
	Montagen	Produktion*		Produktmanagement		
	Qualitätssicherung	General Management		Beschaffung		
	Marketingstrategie	Produktmanagement		Vertrieb		

\* Direkt produktive Job Familien: Fertigungsleitung, Presswerk, Kunststoffteilefertigung, Mech. Fertigung, Karosseriebau, Lackiererei, Montagen, Gießerei

JFC	Gesamtfahrzeug		Integrationsmanagement			
eng	Forschung	Logistik		Forschung u. Entwicklung	IT-Produktprozess	IT-Kundenbezogene Finanzdienstleistung
	Forschung Gesamtfahrzeug	Programmplanung		Produktion	IT-Produktmanagement	IT-Fahrzeugbezogene Finanzdienstleistung
	Forschung Fahrzeugkonzepte	Planung		Logistik	IT-Qualitätssteuerung	IT-Originalteile- und Werkstattgeschäft
	Entwicklung Fahrzeuge	Montagen Fahrzeuge		Vertrieb und Marketing	IT-Produktentstehung Fahrzeug	IT-Serviceprozesse vor Kunde
	Entwicklung Gesamtfahrzeug	Pilothalle		Qualitätssicherung	IT-Produktentstehung Aggregate/Komp..	IT-Verkauf/ Handelsbetreuung
	Konzeptentwicklung	Produktionsplanung		Beschaffung	IT-Kundenauftragsprozess	IT-Kundenbeziehungsmanagement
	Versuchsbau	Montagen		Organisation und Systeme	IT-Beschaffungsplanung und Lieferantenintegration	IT-Fahrzeugvermietung
	Produktion	Produktmarketing		Prozess- und Strukturgestaltung	IT-Kapazitätsmgt, Dispos. und Teilelogistik	IT-Infrastruktur
	Fertigungsleitung	Kundendienst		IT-Steuerungsprozesse	IT-Komp.-auftragsmmt. und -fertigung	IT-Server Services
	Fertigungsleitung Fahrzeuge	Qualitätssicherung		IT-Unternehmenssteuerung	IT-CKD- und Verbundlogistik	IT-Network Services
		Qualitätssicherung Aggregate und Fahrzeuge		IT-Human Resources	IT-Auftragsmanagement	IT-Operations
		Projektmanagement		IT-Controlling und Rechnungswesen	IT-Fahrzeugfertigung	IT-Client Services
		Produktmanagement		IT-General Services		IT-Service Desk
weit	Aufbauentwicklung Pkw-Sicherheit	Taskforce		Finanz		
	Motorsport	Beschaffung neue Produktanläufe		Human Resources		
	Technische Information	Beschaffung Projektsteuerung Serie		Recht und Revision		
	Elektronik	Controlling Produktlinien/ Investmentplanung				
	Vorplanung					

JFC	Interieur	Marketing und Vertrieb		Powertrain (Aggregate)		
eng	Aufbauentwicklung	Logistik	E-Commerce	Forschung Aggregate	Logistik	
	Aufbauentwicklung Ausstattung	Kaufmännischer Geschäftsführer	Vertrieb	Entwicklung Aggregate	Planung	
	Aufbauentwicklung Heizung/ Klimatisierung	Produktmanagement	Vertrieb Originalteile	Entwicklung Motoren	Planung Aggregate	
	Design	Projektmanagement	Vertrieb Großkunden	Entwicklung Ottomotoren	Montagen	
	Fertigungsleitung	Vertrieb und Marketing	Vertrieb Deutschland	Entwicklung Dieselmotoren	Montagen Getriebe	
	Planung Komponenten/ Kunststoffteile	Vertriebssteuerung	Vertrieb Regionen	Entwicklung Getriebe	Montagen Motoren	
	Planung Kunststoffe	Vertriebsplanung	Vertriebs-Gesellschaft/ Import	Aggregate-Technik und Testcenter	Gießerei	
	Kunststoffteilefertigung	Marketing	Vertriebs-Projekte	Entwicklung Fahrzeuge	Qualitätssicherung Aggregate und Fahrzeuge	
	Beschaffung Produktionsmaterial	Marketingstrategie	Transport (Vertrieb)	Versuchsbau	Produktmanagement	
	Qualitätssicherung	Produktmarketing	Kommunikation	Elektronik	Projektmanagement	
		Marketing/ Kommunikation		Fertigungsleitung	Beschaffung Produktionsmaterial	
	weit	Labor- und Messtechnik Forschung u. Entwicklung	Entwicklung Gesamtfahrzeug	Zentrale Preisbildung und Erlösanalysen	Motorsport	Technischer Geschäftsführer
		Versuchsbau	Qualitätssicherung	Bereichscontrolling Vertrieb und Marketing	Zentralbereich	Kundendienst
Montagen		General Management	Financial Services	Fertigungsleitung	Controlling	
Montagen Komponenten		Retail	IT-Serviceprozesse vor Kunde	Fertigungsleitung Aggregate	Rechtswesen	
Produktmanagement				Mechanische Fertigung		
Kundendienst				Serieneinsatzvorbereitung		
Controlling						

Abbildung 33: Zuordnung der Job Families Marke VW zu den Job Family Clustern

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Im Folgenden werden die Zusammensetzung der einzelnen Job Family Cluster und die Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster analysiert. Dies geschieht mit der Intention, diejenigen Job Families zu identifizieren, die in mehreren Job Family Clustern als eng oder weitläufig verwandt benannt und somit als besonders bedeutsam eingestuft werden können. Die folgende Abbildung zeigt die Anzahl der Job Families je Job Family Cluster und die Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster aggregiert auf die Hauptfamilien *Forschung und Entwicklung*, *Produktion* usw. An dieser Stelle sei noch einmal daran erinnert, dass bei der Erarbeitung der Inhalte der Job Family Cluster in den Workshops und Interviews Mehrfachnennungen zulässig waren, d.h. eine Job Family in unterschiedlichen Job Family Clustern enthalten sein kann.

Betrachtet man die Anzahl der Job Families in den zwölf Job Family Clustern, so lässt sich feststellen, dass die Anzahl je Job Family Cluster zwischen 17 in den Job Family Clustern *Elektrik und Elektronik* sowie *Interieur* und 43 im Job Family Cluster *Integrationsmanagement* divergiert. Durchschnittlich besteht jedes Job Family Cluster aus rund 29 Job Families. Die Job Family Cluster *Dienstleistungs-*

*und Steuerungsprozesse, technisch; Gesamtfahrzeug; Finanzen; Marketing und Vertrieb; Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch; Integrationsmanagement und Powertrain (Aggregate)* bestehen aus 29 oder mehr Job Families; die anderen fünf Job Family Cluster *Interieur, Beschaffung und Logistik; Fahrwerk; Body und Elektronik und Elektrik* enthalten weniger als 29 Job Families.

Mit insgesamt 82 Nennungen verteilt auf die zwölf Job Family Cluster sind die Job Families der *Produktion* am häufigsten vertreten. Außer im Job Family Cluster *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch* ist die *Produktion* in allen anderen Job Family Clustern mit mindestens einer Job Family vertreten. Die Job Families der Hauptfamilie *Forschung und Entwicklung* sind mit insgesamt 68 Nennungen in allen Job Family Clustern vorhanden. Danach folgen die Job Families der Hauptfamilien *Finanz* mit 42 und *Organisation und Systeme* mit 41 Job Families. Bei den beiden letztgenannten Hauptfamilien ist anzumerken, dass sich deren Job Families im Schwerpunkt auf ein Job Family Cluster konzentrieren. Dies sind im Falle der Hauptfamilie *Finanz* 30 Job Families im gleichnamigen Job Family Cluster und im Falle der Hauptfamilie *Organisation und Systeme* 34 im Job Family Cluster *Integrationsmanagement*. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass die Job-Family-Struktur in den Hauptfamilien *Finanz* und *Organisation und Systeme* sehr detailliert ist, und diese Hauptfamilien zahlenmäßig vergleichsweise viele Job Families enthalten. So müssen Schlussfolgerungen in Bezug auf die Verteilung der Job Families einer Hauptfamilie auf die zwölf Job Family Cluster berücksichtigen, dass die Anzahl der Job Families je Hauptfamilie stark differiert.

Die Verteilung der eng bzw. weitläufig verwandten Job Families aggregiert auf Hauptfamilien ergibt folgendes Bild: Auch hier sind die Job Families der *Produktion* insgesamt 55-mal als eng verwandt eingestuft worden. Auf die zur *Forschung und Entwicklung* sowie zu *Organisation und Systeme* gehörenden Job Families entfallen jeweils 40 Nennungen als eng verwandte Job Families in unterschiedlichen Job Family Clustern. Die Job Families der Hauptfamilien *Recht und Revision, Kommunikation* und *Service* wurden hingegen lediglich zweimal als eng verwandt eingestuft.

Die Verteilung und Häufigkeit der Nennungen der weitläufig verwandten Job Families auf die verschiedenen Job Family Cluster stellt sich etwas anders dar. Hier

entfallen mit 28 und 27 wiederum die meisten Nennungen auf die Hauptfamilien *Forschung und Entwicklung* sowie *Produktion*, danach folgen die Hauptfamilien *General Management* mit elf, die Hauptfamilie *Finanz* mit zehn und die Hauptfamilie *Vertrieb und Marketing* mit acht als weitläufig verwandt eingestuften Job Families in verschiedenen Job Family Clustern.

Abbildung 34 ist die Verteilung und Nennungshäufigkeit der Job Families auf die zwölf Job Family Cluster aggregiert auf die zwölf Hauptfamilien sowie die Gesamtzahl der Nennungen zu entnehmen. Zudem wird aus der Abbildung ersichtlich, wie viele Job Families einer Hauptfamilie insgesamt sowie als eng oder weitläufig verwandt auf die verschiedenen Job Family Cluster verteilt sind.

	Interieur	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, techn.	Beschaffung und Logistik	Gesamtfahrzeug	Finanzen	Marketing und Vertrieb	Fahrwerk	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, kfm.	Integrationsmanagement	Body	Powertrain (Aggregate)	Elektronik und Elektrik	Gesamtzahl	Gesamt eng	Gesamt weit
<b>Forschung und Entwicklung</b>	6	13	3	11	1	1	4	4	1	7	12	5	<b>68</b>	40	28
<b>Produktion</b>	6	14	7	12	3	1	7	0	2	15	11	4	<b>82</b>	55	27
<b>Qualitätssicherung</b>	1	3	2	2	0	1	1	2	1	1	1	2	<b>17</b>	11	6
<b>General Management</b>	1	3	1	2	2	4	3	5	0	2	3	1	<b>27</b>	16	11
<b>Beschaffung</b>	1	2	6	2	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>18</b>	13	5
<b>Vertrieb und Marketing</b>	1	0	4	2	1	17	1	0	1	0	1	2	<b>30</b>	22	8
<b>Finanz</b>	1	1	1	1	30	3	1	2	1	0	1	0	<b>42</b>	32	10
<b>Organisation und Systeme</b>	0	2	0	0	0	1	0	2	34	0	0	2	<b>41</b>	40	1
<b>Recht und Revision</b>	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	1	0	<b>6</b>	2	4
<b>Kommunikation</b>	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	<b>6</b>	2	4
<b>Human Resources</b>	0	0	0	0	1	0	0	5	1	1	0	0	<b>8</b>	5	3
<b>Services</b>	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	<b>5</b>	1	4
<b>Gesamt</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>350</b>	<b>239</b>	<b>111</b>

Abbildung 34: Anzahl und Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster (auf der Ebene der Hauptfamilien)

Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiterer Schwerpunkt bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse liegt in der Fragestellung, ob Job Families mit besonderer Bedeutung für das Unternehmen identifiziert werden konnten. Die besondere Stellung einer Job Family kann daran festgemacht werden, dass sie in unterschiedlichen Job Family Clustern enthalten ist. Der Nachfolgeplanung in diesen Job Families bzw. der Berücksichtigung dieser Job Families als Station bei der Karriereplanung muss

eine besondere Bedeutung eingeräumt werden. So kann ein Mitarbeiter, der eine Funktion in einer Job Family wahrgenommen hat, die in verschiedenen Job Family Clustern als eng oder weitläufig verwandt eingestuft wurde, für mehrere unterschiedliche Zielfunktionen in Betracht gezogen werden (s. Abschnitt 4.2).

Neben diesen personalplanerischen Gesichtspunkten ist diesen Job Families auch bezogen auf die Unternehmensstrategie besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da in mehreren Job Family Clustern vertretene Job Families als entscheidende „Stellschrauben“ für den unternehmerischen Erfolg eingestuft werden könnten. Eine Konzentration der Unternehmensleitung auf diese Job Families ist empfehlenswert.

Abbildung 35 zeigt die Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster. Die gelb markierten Job Families sind in vier oder mehr Job Family Clustern enthalten. Enge und weitläufige Nähebeziehungen wurden als gleichwertig bewertet und je Nennung mit der Punktzahl eins gezählt.

Die Job Family *Produktmanagement* ist in neun der zwölf Job Family Cluster enthalten und damit diejenige Job Family mit der höchsten Präsenz in den Job Family Clustern. Nach dem *Produktmanagement* folgen mit der Präsenz in acht Job Family Clustern die Job Families *Versuchsbau* und *Planung* sowie mit sieben engen oder weitläufigen Nähebeziehungen die Job Families *Logistik*, *Qualitätssicherung* und *Projektmanagement*.

	Inhaber	Dienstleistungs- u. Steuerungsprozesse, techn.	Beschaffung und Logistik	Gesamtfahrzeug	Finanzen	Marketing und Vertrieb	Fahrwerk	Dienstleistungs- u. Steuerungsprozesse, Min.	Integration/management	Body	Powertrain (Aggregate)	Elektronik und Elektrik	Gesamtzahl	Gesamt eng	Gesamt weit
<b>Forschung und Entwicklung</b>		1	1		1				1		1		3	2	3
<b>Forschung</b>				1									1	1	1
Forschung Aggregate											1		1	1	1
Forschung Elektronik												1	1	1	1
Forschung Gesamt fahrzeug				1									1	1	1
Forschung Fahrzeugkonzepte				1									1	1	1
Verkehr	1												1	1	1
Arbeitsschutz	1												1	1	1
<b>Entwicklung Aggregate</b>			1								1		2	1	1
Entwicklung Motoren											1		1	1	1
Entwicklung Ottomotoren											1		1	1	1
Entwicklung Dieselmotoren											1		1	1	1
Entwicklung Getriebe											1		1	1	1
Aggregate-Technik und Testcenter											1		1	1	1
<b>Entwicklung Fahrzeuge</b>			1	1						1	1	1	4	3	1
Entwicklung Gesamt fahrzeug			1	1		1	1			1	1	1	4	3	1
Entwicklung Fahrwerk							1						1	1	1
Aufbauentwicklung	1									1			2	2	2
Aufbauentwicklung Ausstattung	1									1			1	1	1
Aufbauentwicklung Karosserie	1									1			1	1	1
Aufbauentwicklung Pkw-Sicherheit	1			1									1	1	1
Aufbauentwicklung Heizung/ Klimatisierung	1												1	1	1
Konzeptentwicklung	1		1	1									1	1	1
Versuch	1												1	1	1
<b>Design</b>	1												1	1	1
Versuchsbau	1	1		1			1	1		1	1	1	5	4	4
Versuchsbau Werkzeugbau	1												1	1	1
Versuchsbau Mechanische Fertigung	1									1			1	1	1
Versuchsbau Montagen	1									1			1	1	1
Versuchsbau Karosseriebau	1									1			1	1	1
<b>Motorsport</b>	1	1		1			1			1		1	4	4	4
Zentralbereich	1						1			1	1		3	2	1
Patenwesen	1												1	1	1
Technische Information	1		1										2	1	1
<b>Labor und Messtechnik F und E</b>	1												1	1	1
<b>Umweltmanagement</b>								1					1	1	1
Umweltmanagement Prozesse	1												1	1	1
Umweltmanagement Produktentwicklung	1												1	1	1
<b>Elektronik</b>				1			1				1	1	4	3	1
<b>Zwischensumme</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>68</b>	<b>40</b>	<b>28</b>

enge Nähebeziehung = 1  
 weite Nähebeziehung = 1  
 >= 4 Nähebeziehungen

	Inhaber	Dienstleistungs- u. Steuerungsprozesse, techn.	Beschaffung und Logistik	Gesamtfahrzeug	Finanzen	Marketing und Vertrieb	Fahrwerk	Dienstleistungs- u. Steuerungsprozesse, Min.	Integration/management	Body	Powertrain (Aggregate)	Elektronik und Elektrik	Gesamtzahl	Gesamt eng	Gesamt weit
<b>Qualitätssicherung</b>		1	1	1		1	1						5	3	2
Qualitätsstrategie und Grundsätze	1							1					1	1	1
Qualitätssicherung Produktentstehung und Technik	1												1	1	1
Qualitätssicherung Zentrallabor	1												1	1	1
Qualitätssicherung Beschaffung	1												1	1	1
Qualitätssicherung Aggregate und Fahrzeuge	1			1							1	1	3	2	1
Qualitätssicherung Kundenbetreuung	1												1	1	1
<b>Zwischensumme</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
<b>General Management</b>		1				1	1	1					4	2	2
Kaufmännischer Geschäftsführer	1					1	1	1					4	2	2
Technischer Geschäftsführer	1										1		2	1	1
Projektmanagement	1		1	1	1	1	1	1			1	1	8	5	2
Produktmanagement	1		1	1	1	1	1	1			1	1	7	4	4
General-/Sekretariate, Assistenzen bei Vorgesetzten								1					1	1	1
Consulting													1	1	1
<b>Zwischensumme</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>11</b>
<b>Beschaffung</b>		1		1		1	1	1					5	2	3
E-Procurement Supply Chain Integration	1												1	1	1
Beschaffung Produktionsmaterial	1			1							1	1	3	2	1
Beschaffung neuer Produktserie	1			1									2	1	1
Beschaffung Projektsteuerung Serie	1			1									2	1	1
Beschaffung Beml. Dienstleistungen, Transport und Anlagen	1												1	1	1
<b>Zwischensumme</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>Vertrieb und Marketing</b>						1							2	2	1
Vertriebssteuerung	1												1	1	1
Vertriebsplanung	1												1	1	1
Marketing	1												2	1	1
Produktmarketing	1												2	2	1
Marketingstrategie	1										1		2	1	1
Marketing/ Kommunikation	1												1	1	1
E-Commerce	1												1	1	1
<b>Vertrieb</b>		1		1									3	1	2
Retell	1												1	1	1
Vertrieb Originalliste	1												1	1	1
Kundendienst	1			1							1	1	3	2	3
Vertrieb Großkunden	1												1	1	1
Vertrieb Deutschland	1												1	1	1
Vertrieb Regionen	1												1	1	1
Vertriebs-Gesellschaft/ Import	1												1	1	1
Vertriebs-Projekte	1												1	1	1
Transport (Vertrieb)	1												2	2	2
<b>Zwischensumme</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>8</b>

enge Nähebeziehung = 1  
 weite Nähebeziehung = 1  
 >= 4 Nähebeziehungen

	Innenieur	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, techn.	Beschaffung und Logistik	Gesamtfahrzeug	Finanzen	Marketing und Vertrieb	Fahrwerk	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, Kfm.	Integrationsmanagement	Body	Powertrain (Aggregate)	Elektronik und Elektrik	Gesamtzahl	Gesamt eng	Gesamt weit
<b>Finanz</b>															
<b>Controlling</b>	1	1	1		1			1			1		5	3	3
Konzern-Controlling					1									1	1
Finanzielle Gesamtplanung und Leistungsrechnung					1									1	1
Zentrale Preisbildung und Erlösanalyse					1	1							2	1	1
Controlling Produktion/ Investmentplanung				1	1								2	1	1
Werkscontrolling (Produktion/ Logistik)					1								1	1	1
Bereichscontrolling					1								1	1	1
Bereichscontrolling Beschaffung					1								1	1	1
Bereichscontrolling Forschung und Entwicklung					1								1	1	1
Bereichscontrolling Vertrieb und Marketing					1	1							2	1	1
Bereichscontrolling Organisation und Systeme					1								1	1	1
Bereichscontrolling Personal					1								1	1	1
Beteiligungscontrolling					1								1	1	1
Beteiligungscontrolling NAR					1								1	1	1
Beteiligungscontrolling SAR					1								1	1	1
Beteiligungscontrolling AP					1								1	1	1
<b>Rechnungswesen</b>					1			1					2	1	1
Rechnungswesen Konzern und handelsrechtlicher Abschluss VW AG					1								1	1	1
Bilanzierung und Kontokorrente					1								1	1	1
Engelabrechnung					1								1	1	1
<b>Treasury</b>					1								1	1	1
Geld- und Kapitalverkehr					1								1	1	1
Steuer- und Zollwesen					1								1	1	1
Umfeld- und Wettbewerbsanalyse					1								1	1	1
<b>Financial Services</b>					1	1		1					3	1	2
Bank					1								1	1	1
Leasing					1								1	1	1
Versicherung					1								1	1	1
<b>Investor Relations</b>					1								1	1	1
<b>Zwischensumme</b>	1	1	1	1	30	3	1	2	1	0	1	0	42	32	10

enge Nähebeziehung = 1  
 weite Nähebeziehung = 1  
 >= 4 Nähebeziehungen

	Innenieur	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, techn.	Beschaffung und Logistik	Gesamtfahrzeug	Finanzen	Marketing und Vertrieb	Fahrwerk	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, Kfm.	Integrationsmanagement	Body	Powertrain (Aggregate)	Elektronik und Elektrik	Gesamtzahl	Gesamt eng	Gesamt weit
<b>Organisation und Systeme</b>									1				1	1	1
Prozess- und Strukturgestaltung		1					1	1					4	4	4
<b>IT-Steuerungsprozesse</b>		1					1	1					3	3	3
IT-Unternehmenssteuerung													1	1	1
IT-Human Resources													1	1	1
IT-Controlling und Rechnungswesen													1	1	1
IT-General Services													1	1	1
IT-Bankensteuerung													1	1	1
<b>IT-Produktprozess</b>								1			1		2	2	2
IT-Produktmanagement								1					1	1	1
IT-Qualitätssteuerung								1					1	1	1
IT-Produktentstehung Fahrzeug								1					1	1	1
IT-Produktentstehung Aggregate/ Komp.								1					1	1	1
<b>IT-Kundenauftragsprozess</b>								1					1	1	1
IT-Beschaffungsplanung und Lieferantenintegration								1					1	1	1
IT-Kapazitätsmanagement, Disposition und Teilleistik								1					1	1	1
IT-Komp. auftragsmt. und -fertigung								1					1	1	1
IT-CKD- und Verbundlogistik								1					1	1	1
IT-Auftragsmanagement								1					1	1	1
IT-Fahrzeugfertigung								1					1	1	1
<b>IT-Serviceprozesse vor Kunde</b>						1		1					2	2	1
IT-Verkauf/ Handelsbetreuung						1		1					1	1	1
IT-Kundenbeziehungsmanagement								1					1	1	1
IT-Fahrzeugvermietung								1					1	1	1
IT-Leasing								1					1	1	1
IT-Kundenbezogene Finanzdienstleistungen								1					1	1	1
IT-Fahrzeugbezogene Finanzdienstleistungen								1					1	1	1
IT-Originalteile und Werkstattgeschäft								1					1	1	1
<b>IT-Infrastruktur</b>								1					1	1	1
IT-Server Services								1					1	1	1
IT-Network Services								1					1	1	1
IT-Operations								1					1	1	1
IT-Client Services								1					1	1	1
IT-Service Desk								1					1	1	1
<b>Zwischensumme</b>	0	2	0	0	0	1	0	2	3	0	0	2	41	40	1

enge Nähebeziehung = 1  
 weite Nähebeziehung = 1  
 >= 4 Nähebeziehungen

	Interieur	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, techn.	Beschaffung und Logistik	Gesamtfahrzeug	Finanzen	Marketing und Vertrieb	Fahrwerk	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, km.	Integrationsmanagement	Body	Powertrain (Aggregate)	Elektronik und Elektrik	Gesamtzahl	Gesamt eng	Gesamt weit
<b>Recht und Revision</b>								1	1				2	1	2
Rechtswesen			1					1			1		2	1	1
Revision								1					1	1	1
Zwischensumme	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	1	0	6	2	4
<b>Kommunikation</b>								1					2	2	
Unternehmenskommunikation						1		1					2	1	1
Produktkommunikation								1					1	1	1
Public Relations								1					1	1	1
Regierungsbeziehungen/ Repräsentanzen								1					1	1	1
Zwischensumme	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	6	2	4
<b>Human Resources</b>								1	1	1			3	1	2
Personalbetreuung								1					1	1	1
Personalkonzepte								1					1	1	1
Personalentwicklung					1			1					2	2	1
Gesundheitsschutz/-management								1					1	1	1
Zwischensumme	0	0	0	0	1	0	0	5	1	1	0	0	8	5	3
<b>Services</b>								4					4	1	1
Hotellerie und Gästebewirtung								1					1	1	1
Unternehmenssicherheit								1					1	1	1
Facility Management								1					1	1	1
Energie		1											1	1	1
Zwischensumme	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	5	1	4
<b>Gesamt</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>350</b>	<b>239</b>	<b>111</b>

enge Nähebeziehung = 1  
weite Nähebeziehung = 1  
>/ = 4 Nähebeziehungen

Abbildung 35: Verteilung der Job Families auf die Job Family Cluster

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man die Verteilung der bis zu den Hauptfamilien hinauf aggregierten Job Families auf die Job Family Cluster, so lässt sich feststellen, dass

- im Job Family Cluster *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch* Job Families aus zehn von zwölf möglichen Hauptfamilien enthalten sind und dieses Job Family Cluster folglich den größten Ausschnitt aus der prozessualen Wertschöpfungskette der VW AG enthält;
- neun Hauptfamilien mit ihren Job Families im Job Family Cluster *Integrationsmanagement* vertreten sind;
- die Job Family Cluster *Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch; Beschaffung und Logistik; Marketing und Vertrieb* sowie *Powertrain (Aggregate)* Job Families aus acht unterschiedlichen Hauptfamilien enthalten;
- *Interieur; Gesamtfahrzeug; Fahrwerk; Elektronik und Elektrik* aus Job Families aus sieben unterschiedlichen Hauptfamilien bestehen und
- die beiden Job Family Cluster *Finanzen* und *Body* jeweils aus Job Families aus sechs verschiedenen Hauptfamilien bestehen.

Dies bedeutet, dass jedes Job Family Cluster Job Families aus mindestens der Hälfte der zwölf Hauptfamilien enthält. Die Hauptfamilien sind trotz des Kriteriums, das ihrer Bildung zugrunde liegt, nämlich der inhaltlichen und kompetenzorientierten Nähe, mit den in Abschnitt 2.2 dargelegten Unterschieden an die konventionelle Aufbauorganisation der VW AG angelehnt. Zieht man nunmehr das Kriterium der prozessualen Nähebeziehung als Grundlage für die Entstehung von Job Family Clustern hinzu, so werden Job Families unterschiedlicher Hauptfamilien in den Job Family Clustern zusammengefasst. Dies geschieht nicht beliebig oder willkürlich, sondern entlang der Elemente eines Strangs der Wertschöpfungskette. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass sich nicht alle Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens, d.h. von der Forschung bis zum Vertrieb bzw. Kundendienst, erstrecken. Als Beispiel kann das Fahrwerk angeführt werden, das als solches isoliert von der VW AG nicht an den Endkunden verkauft wird, sondern als Modul bei der sog. Hochzeit mit der Karosse montiert wird. Das Job Family Cluster *Fahrwerk* enthält folglich keine Prozessschritte im Marketing oder Vertrieb und demzufolge auch keine entsprechenden Job Families.

Die prozessuale Nähebeziehung der Job Families, die das entscheidende Kriterium zur Entstehung der Job Family Cluster darstellt, wurde durch die Untersuchung nachgewiesen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der Evaluation die Hypothese bestätigen, dass die Job Family Cluster die Nähebeziehungen der Job Families abbilden, die als bereichsübergreifende Kompetenzgemeinschaften in den Kerngeschäftsprozessen zusammen arbeiten.

### **3.4 Einordnung der Organisationsform der Job Family Cluster in die Organisationstheorie**

Im vorliegenden Abschnitt wird die Organisationsform der Job Family Cluster in die Organisationstheorie eingeordnet. Zur Untersuchung der Job Family Cluster werden sechs Strukturdimensionen bzw. Untersuchungskriterien herangezogen, die die Grundlage für die Zielsetzung der Einordnung der Job Family Cluster in die Organisationstheorie darstellen. Bei den ersten fünf gewählten Strukturdimensionen handelt es sich um diejenigen, die am häufigsten in einschlägigen

Forschungsarbeiten Berücksichtigung finden.<sup>108</sup> Die fünf Strukturdimensionen sind Konfiguration, Koordination, Spezialisierung, Entscheidungsdelegation und Formalisierungsgrad. Bei dem sechsten Untersuchungskriterium handelt es sich um die Dimension der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor beim organisatorischen Gestalten<sup>109</sup>, da die Job Family Cluster als Organisationsform weit reichenden Einfluss auf den betrieblichen Bezugsrahmen ausüben und dieser von der Unternehmenskultur geprägt wird bzw. umgekehrt die Unternehmenskultur Einfluss auf die Organisationsform nimmt. Vor allem für den global agierenden Volkswagen Konzern gewinnt diese Dimension vor dem Hintergrund interkultureller Besonderheiten an Bedeutung. Im Rahmen der Untersuchung der Dimension Unternehmenskultur wird dem Aspekt Vertrauen ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Hier soll vor allem die Frage untersucht werden, inwieweit sich die Zusammenarbeit in Job Family Clustern positiv auf das Vertrauen der Mitarbeiter zueinander auswirkt.

### **3.4.1 Job Family Cluster als Primär- oder Sekundärorganisationsform**

Vor der Einordnung in die Organisationstheorie wird zu Beginn des Abschnitts der Frage nachgegangen, ob es sich bei der Job-Family-Cluster-Organisation um eine Primär- oder Sekundärorganisationsform handelt.

Als segmentierendes, aus Stellen und Abteilungen bestehendes hierarchisches Subsystemgefüge stellt die Primärorganisation die Voraussetzung für die Existenz der Sekundärorganisation dar.<sup>110</sup> Das Subsystemgefüge der Primärorganisation bedarf einer hierarchieübergreifenden Ergänzung durch die Sekundärorganisation, da sich andernfalls bestimmte, insbesondere im Rahmen der Prozessorientierung anfallende Aufgaben, nicht effizient erfüllen lassen.<sup>111</sup>

Aufgrund der hierarchischen Über- und Unterordnungsverhältnisse, der Segmentierung und der hierarchischen Kommunikation können gewisse Problemstellungen (z.B. zwischensystemübergreifende, komplexe, innovative Aufgaben) von der Primärorganisation nicht effizient erfüllt werden.<sup>112</sup> Daher sind die hierarchi-

---

<sup>108</sup> Vgl. Breilmann (1995), S. 163.

<sup>109</sup> Vgl. Probst (1993), S. 195.

<sup>110</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 47.

<sup>111</sup> Vgl. Redel (1982), S. 15 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 48.

schen Segmentierungsmuster im Sinne der Prozessorientierung durch hierarchieübergreifende Subsysteme zu ergänzen.<sup>113</sup>

Sekundärorganisationen, auch Parallelorganisationen genannt, sind hierarchieübergreifende, hierarchieergänzende oder neben der Hierarchie stehende Subsysteme, die eine zweite Organisationsstruktur zur Lösung innovativer Nicht-Routineaufgaben vorsehen.<sup>114</sup> Sekundärorganisationen setzen grundsätzlich das Bestehen einer Primärorganisation voraus.<sup>115</sup> Ziel von Sekundärorganisationen ist, die paradoxe Situation einer Organisation zu überwinden, die darin besteht, die Sicherstellung von Stabilität und Kontinuität gleichzeitig mit der Sicherstellung eines ständigen innovationsfördernden Wandels der Organisation zu lösen.<sup>116</sup> Dazu sollen durch die Sekundärorganisation die innovativen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder entwickelt werden und eine innovationsfördernde Revitalisierung der Stammorganisation erfolgen.<sup>117</sup> Die Aufgaben einer Parallelorganisation liegen in der Bearbeitung schlecht strukturierter, komplexer Probleme, in der Steigerung der Flexibilität der Stammorganisation, in der Förderung innovativer Ideengenerierung sowie in der Einleitung von Organisationsentwicklungsprozessen. Die strukturelle Verknüpfung zwischen Primärorganisation und Parallelorganisation erfolgt nach dem Prinzip der losen Kopplung.<sup>118</sup> Ein Steuerungskomitee koordiniert die hierarchiefreien Arbeitsgruppen der Parallelorganisation. Die aus den Mitgliedern der Stammorganisation bestehenden Arbeitsgruppen sind auf Dauer angelegt und treffen sich während der Arbeitszeit. Eine Parallelorganisation ergänzt die Stammorganisation permanent.

Job Family Cluster bestehen aus Job Families. Diese wiederum sind auf Basis von Aufgaben- und Kompetenzverwandtschaften gebildete hierarchieübergreifende Subsysteme im Unternehmen. Zur Abbildung und Realisierung der Prozessorientierung bilden sich die Job Family Cluster durch die Aneinanderreihung der Job Families entlang der Wertschöpfungsketten im Unternehmen. Sowohl Job Families als auch die aus Job Families bestehenden Job Family Cluster umfassen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen, denn deren Status ist

---

<sup>113</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppengather (1997), S. 48.

<sup>114</sup> Vgl. Staehle (1991), S. 332; vgl. Krystek/Redel/Reppengather (1997), S. 48.

<sup>115</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppengather (1997), S. 48.

<sup>116</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 148.

<sup>117</sup> Vgl. ebenda, S. 148.

<sup>118</sup> Vgl. ebenda, S. 149.

insofern kein Entstehungs- oder Zugehörigkeitskriterium für eine Job Family oder ein Job Family Cluster. Job Family Cluster sind demzufolge hierarchieübergreifend und prozessorientiert. Es ist vorstellbar, dass auf fachlicher Ebene die Fachpaten, auf disziplinarischer und strategischer Ebene die Väter der Job Family Cluster die Steuerung der Aufgaben innerhalb des Job Family Clusters übernehmen (s. Abschnitt 4.5). Die in großen Teilen funktional ausgerichtete Organisationsstruktur der VW AG wird durch die Job Family Cluster in prozessualer Hinsicht ergänzt. Die Bildung von Job Families wiederum kann durch die Bündelung gleichartiger Kompetenzen ein innovationsfreundliches Klima schaffen. Job Family Cluster weisen mithin die Charakteristika einer Sekundärorganisationsform auf.

Die Organisationsform der Job Family Cluster wäre unter der Voraussetzung als Primärorganisationsform einzuordnen, dass sie in der Lage wäre, die Funktionen abzulösen. Die Ablösung der Funktionen könnte jedoch nur dann erfolgen, wenn diese neben den Job Family Clustern nicht mehr für den Fortbestand des Unternehmens oder zumindest für die Leistungserbringung erforderlich wären. Die Organisationsform der prozessorientierten Job Family Cluster müsste hinreichend Stabilität gegenüber der herkömmlichen Organisation bieten und alle Aufgaben der Funktionalorganisation übernehmen können. Der Wandel von der funktional ausgerichteten hin zur ausschließlichen Prozessorientierung brächte für die Mitarbeiter den Verlust ihrer bekannten Bezugspunkte im Unternehmen mit sich. Sie würden nun nicht mehr in der Aggregateentwicklung oder im Karosseriebau, sondern beispielsweise im Produktentstehungsprozess arbeiten. Für die erfolgreiche Umsetzung dieses Change Prozesses müsste die Wertschöpfung nach anderen Ordnungskriterien ablaufen und die Mitarbeiter müssten in der Lage sein, sich diesen neuartigen Kriterien anzupassen, sie zu gestalten und weiter zu entwickeln. Dies erscheint bei einem Prozess oder Prozessteil schwierig. Job Families als Elemente der Job Family Cluster, oder aber Job Family Cluster selbst, könnten den Mitarbeitern ein Ersatz für den Verlust der Identifizierung mit einer Abteilung oder einem Bereich sein. Es ist aber davon auszugehen, dass eine solche Umorientierung nur mittel- bis langfristig erfolgreich wäre. Eine Aufgabe der funktionalen Primärorganisation zugunsten der Job Family Cluster in einem „Big Bang“ erscheint demnach wenig Erfolg versprechend. Ein realistischer und vor allem für die Mitarbeiter motivierender und aus Sicht des Unter-

nehmens wertschöpfender Weg ist die kurz- bis mittelfristige Nutzung der Job Family Cluster als Sekundärorganisation. Langfristig kann in Betracht gezogen werden, die Job-Family-Cluster-Organisation als Primärorganisation zu installieren. Voraussetzung hierfür ist, dass Mitarbeiter und Organisation gelernt haben, sich in Job Families zu organisieren und in Job Family Clustern zu arbeiten.

### 3.4.2 Konfiguration

Unter dem Begriff Konfiguration wird die äußere Form des Stellengefüges einer Unternehmung verstanden. Je nachdem, in welcher Art und Weise die Stellen miteinander verbunden sind, werden idealtypisch die Grundmodelle des Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystems unterschieden.<sup>119</sup>

Durch die Analyse der Konfiguration einer formalen Unternehmensstruktur ist es möglich, die spezifischen Merkmale des jeweiligen Stellengefüges zu erfassen und im Ergebnis dessen zu einer Aussage über den Hierarchisierungsgrad einer Unternehmung zu gelangen.<sup>120</sup> Während Kriterien wie Gliederungstiefen, Leitungsspannen und Stellenrelationen zur Operationalisierung dieser Strukturdimension dienen, können Organigramme lediglich zur Visualisierung herangezogen werden.<sup>121</sup> Das bloße (Nicht-)Vorhandensein derartiger Schaubilder lässt aus diesem Grund keine Aussagen bezüglich der Konfiguration zu, sondern ist vielmehr ein Indiz für den Formalisierungsgrad eines Unternehmens.<sup>122</sup>

Die Konsequenz aus der Prozessorganisation ist eine Aufbauorganisation, die einen Prozess als eigenen Unternehmensbereich (Profit- oder Cost-Center) oder zumindest als eigene Abteilung organisiert.<sup>123</sup> So orientiert sich die Stellenbildung hauptsächlich an der durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozessnotwendigkeit und nicht an einer hierarchisch ausgerichteten Aufgabenteilung.<sup>124</sup> Dies birgt ein erhebliches Verbesserungspotenzial und mündet überwiegend in einer vorgangsbezogenen Aufbauorganisation.<sup>125</sup> Dieser Vorteil kann auf die Organisationsform der Job Family Cluster übertragen werden, wenngleich die Job Family Cluster gerade nicht als eigene Abteilungen organisiert sind. Vielmehr sind die Mitarbeiter in der Job-Family-Cluster-Organisation einerseits funktio-

---

<sup>119</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 136 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 8.

<sup>121</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 126 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Breilmann (1995), S. 163.

<sup>123</sup> Vgl. Helbig (2003), S. 17.

<sup>124</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>125</sup> Vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohlings/Raster (1994).

nal/hierarchisch orientiert; dieser Teil der Aufgaben wird durch die Inhalte und Kompetenzschwerpunkte als Kriterium für die Entstehung der Job Families herangezogen. Andererseits sind die Mitglieder eines Job Family Clusters an den durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozessnotwendigkeiten organisiert, indem diejenigen Job Families, die zu einem Prozessstrang oder Teilprozessstrang gehören, zu einem Job Family Cluster zusammengefasst werden. Der Zuschnitt der Stellen in den Job Family Clustern kann sich dahingehend verändern, als dass vom Stelleninhaber sowohl die Inhalte und Aufgaben der funktionalen Organisation wahrgenommen werden müssen als auch ein Teil eines Prozesses oder mit zunehmender Verantwortung auch ein gesamter Prozessstrang verantwortet werden muss. Der Zuschnitt der Stellen orientiert sich in der Job-Family-Cluster-Organisation an den Wertschöpfungs- und unterstützenden Prozessen sowie an den Kompetenzen und Aufgaben der Mitarbeiter. Die Stellenbildung erfolgt mithin nach einer ablauforientierten und nach einer funktionalen Dimension, und die Verantwortung der Mitarbeiter gestaltet sich durch die Job Family Cluster dual. In einem nächsten Schritt können auf der Grundlage der Kompetenzprofile der Job Family Cluster neue Berufsbilder für den Aufbau interdisziplinärer Kompetenzen (z.B. Mechatroniker), integrativer Kompetenzen (z.B. Geschäftsmodellmanager) und neuer Kernkompetenzen (z.B. Automobil-Chemiker) entstehen. Auch die Verbindung der Stellen erfolgt in zwei Richtungen. Zum einen arbeiten diejenigen Stelleninhaber zusammen, die funktional eine gemeinsame Aufgabe innehaben. Als Beispiel können hier die Entwickler von Otto-Motoren angeführt werden, die gemeinsam konzernweit innerhalb der Job Family zusammenarbeiten. Durch die Verbindung dieser Stellen entsteht eine Mehrlinienorganisation. Durch die Aneinanderreihung der im Prozess zusammenarbeitenden Job Families innerhalb eines Job Family Clusters wird die funktional gegliederte Mehrlinienorganisation um weitere Linien ergänzt, und es entsteht eine Multi-Mehrlinienorganisation.

Die Job Family Cluster stellen eine zentrale Organisationsform dar; es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich in dem hierarchieübergreifenden Konfigurationsmuster der Job Family Cluster viele dezentrale Projektgruppen bilden, über die die Planung und Durchführung nicht routinemäßig anfallender Aufgaben schneller, flexibler und effizienter möglich ist. Durch das Zusammenwirken der dezentralen Projektgruppen und der zentral gesteuerten Job Family Cluster kann

das Unternehmen auf Kundenwünsche und Wettbewerbsanforderungen schneller reagieren, ohne seine formale Struktur ständig anpassen zu müssen. Die Job Family Cluster arbeiten als Klammer zwischen Struktur und Prozess einerseits Routineaufgaben effizient ab, andererseits wird in ihnen durch die Zusammenführung von Kompetenz- und Prozessverwandten die Generierung von Innovationen gefördert.

### 3.4.3 Koordination

Da es infolge von Mängeln beim Prozess des Wirtschaftens zu nicht ausgeschöpftem Produktivitätspotenzial kommen kann, ist eine Koordination der Aktivitäten notwendig. Diese Koordination dient dem Informationsaustausch in Form von Verträgen, Weisungen oder Abstimmungen der Austauschpartner untereinander.<sup>126</sup>

Die Koordination bezieht sich sowohl auf die Abstimmung und Harmonisierung von Handlungen und/oder Entscheidungen der Unternehmensmitglieder als auch auf die Ausrichtung arbeitsteilig gebildeter Stellen im Hinblick auf die Unternehmensziele.<sup>127</sup> In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Systematisierungen bezüglich der Mechanismen und Instrumente<sup>128</sup>, wobei im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit gemäß Khandwhalla<sup>129</sup> zwischen personenorientierter, struktureller und technokratischer Koordination bzw. den entsprechenden Instrumenten unterschieden wird.

Die Gruppe der personenorientierten Koordinationsinstrumente ist durch die unmittelbare Bezugnahme auf die Träger von Koordinationsaufgaben gekennzeichnet. Je nachdem, ob wenige oder viele Mitarbeiter im Unternehmen Koordinationsaufgaben wahrnehmen, wird zwischen Koordinationszentralisation bzw. -dezentralisation unterschieden. Unter die Koordinationsdezentralisation fallen einzelfallbezogene und generelle Anweisungen. Zur Koordinationszentralisation zählen Führen durch Zielvereinbarungen, Selbstkoordination und Unternehmenskultur. Führung durch Zielvereinbarung (auch Management by Objectives)<sup>130</sup> hilft dem Unternehmen, sich auf seine Hauptaktivitäten zu konzentrieren.

---

<sup>126</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 123.

<sup>127</sup> Vgl. Schertler (1991), S. 52.

<sup>128</sup> Vgl. hierzu den Überblick von Welge (1987), S. 413.

<sup>129</sup> Vgl. Khandwhalla (1977).

<sup>130</sup> Vgl. zu einer grundsätzlichen Erläuterung des MbO z.B. Drumm (1989), S. 301 f.; Oechsler (1997), S. 289 ff.; Schanz (1994), S. 208.

Beim MbO werden aus dem Gesamtzielsystem der Unternehmung entsprechende Unterziele abgeleitet, die dann dezentral als Koordinationsmechanismus wirken.<sup>131</sup> In Abhängigkeit der Entstehung der Unterziele ist zu unterscheiden, ob das MbO autoritär durch Zielvorgabe, in einer neutralen Form durch Zielorientierung oder als kooperativer Zielvereinbarungsprozess zur Anwendung kommt.<sup>132</sup> Als wesentlicher Einflussfaktor ist in diesem Zusammenhang der aufgabenbezogene Reifegrad<sup>133</sup> der Mitarbeiter anzusehen, d.h. mit steigendem Reifegrad kann und sollte sich auch der Umfang der Partizipation der Mitarbeiter an einer Zielfindung erhöhen. Die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung des MbO liegt demzufolge entscheidend in dessen flexibler Ausrichtung am diesbezüglichen Potenzial der Mitarbeiter begründet.<sup>134</sup>

Der Zielvereinbarungsprozess in der Job-Family-Cluster-Organisation müsste sowohl die Ziele der funktional orientierten Primär- als auch diese der prozess- und kompetenzorientierten Sekundärorganisation berücksichtigen. Dies hätte zur Folge, dass die Zielvereinbarung eines Mitarbeiters sowohl aus seiner funktionalen als auch aus seiner Aufgabenstellung im Job Family Cluster heraus entwickelte Ziele enthalten müsste. Der Zielfindungsprozess wäre insofern komplexer als in einer rein funktional oder divisional ausgerichteten Organisation. Diese gesteigerte Komplexität ließe sich aber durch eine Vereinigung der Verantwortung für Prozess einerseits und Funktion andererseits in einer Person vereinfachen, so dass der Mitarbeiter nicht mit unterschiedlichen Vorgesetzten seine Feedback- bzw. Abschlussgespräche führen müsste, sondern sich die Verantwortung und der Berichtsweg bis in die oberste Führungsebene dual gestalten würde. Aufgrund der Tatsache, dass die Einführung und Umsetzung eines solchen Systems ein tief greifendes Veränderungsvorhaben ist, das von den Mitarbeitern ein grundsätzliches Umdenken und eine erhöhte Flexibilität erfordert, wäre zunächst ein autoritativer Zielvereinbarungsprozess zu empfehlen. In einer späteren Phase, wenn die Mitarbeiter gelernt haben, in ihrer Doppelverantwortung zielorientiert und effizient zu arbeiten, kann der Zielvereinbarungsprozess zunächst neutral und später kooperativ erfolgen. Der kooperative Zielvereinbarungsprozess kommt dem Grundgedanken der Job Family Cluster, der in einer

---

<sup>131</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 129.

<sup>132</sup> Vgl. Wunderer/Grunwald (1980), S. 305.

<sup>133</sup> Vgl. Hersey/Blanchard (1977), S. 194 ff.

kooperativen und wertschöpfenden neuen Form der Zusammenarbeit liegt, am nächsten.

Nach dem Träger der Koordination kann in nicht-autoritative Selbstkoordination und autoritative Fremdkoordination unterschieden werden.<sup>135</sup> Ein Grundgedanke der Job Family Cluster ist die Zusammenfassung von Mitarbeitern ohne Rücksicht auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchiestufe. Daraus folgt, dass, wie bei der Arbeit in einer Projektgruppe, der Fokus auf die fachlichen und methodischen Kompetenzen gelegt wird und nicht der Hierarchielevel automatisch über den Status als Projektleiter entscheidet. Die Selbstkoordination wird als ein Instrument erachtet, das vorrangig innerhalb von relativ kleinen Arbeits- bzw. Projektgruppen zum Tragen kommen kann, da hier am ehesten die notwendigen Voraussetzungen in Form von guten interpersonalen Beziehungen und gegenseitigem Vertrauen gegeben sind.<sup>136</sup> Unter diesem Gesichtspunkt bieten auch die Job Family Cluster ein ausreichendes Potenzial für den Einsatz der Selbstkoordination. Förderlich erweist sich hierbei gerade mit Blick auf die sozialen Beziehungen eine aufgabenbezogen gleichberechtigte Stellung aller Mitarbeiter in den Projektteams. Insofern sind Teile der Arbeit in einem Job Family Cluster als nicht autoritativ und selbstkoordinierend einzustufen. Trotzdem bedarf es, vor allem auch aufgrund der Größe des Unternehmens, für den effizienten Einsatz der Job Family Cluster einer autoritativen Fremdkoordination. Diese wird insbesondere dann erforderlich, wenn es um die Steuerung und Aufgabenverteilung zwischen der kompetenz- und prozessorientierten Sekundärorganisation und der funktionalorientierten Primärorganisation geht.

Zudem kann zwischen der spontan-freiwilligen und der institutionalisierten formalen Koordination differenziert werden.<sup>137</sup> Die Job Family Cluster sind insofern formal institutionalisiert, als dass alle Manager und Managementnachwuchskräfte eindeutig einem Job Family Cluster zugeordnet sind. Auf diese Weise wird zunächst Transparenz über diese neue Organisationsform geschaffen und sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen können die Vorteile der Job Family Cluster z.B. hinsichtlich der Personalsuche und -auswahl nutzen. Nur durch die formal abgesicherte Implementierung der Job Family Cluster kann eine Neuaus-

---

<sup>134</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 29.

<sup>135</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

<sup>136</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 130.

richtung der Ressourcen entlang der Wertschöpfungsprozesse gewährleistet werden, denn die Mitarbeiter finden in den Clustern verwandte Aufgaben, Kompetenzen und letztlich auch Zielsetzungen vor. Neben der institutionalisierten Seite lassen die Job Family Cluster jedoch auch eine spontan-freiwillige Koordination zu. Neuen Herausforderungen können die Mitglieder eines Job Family Clusters durch die Bildung einer interdisziplinären Projektgruppe begegnen, die den Vorteil hat, dass alle zu Beteiligten bereits in dem Cluster vereint sind und wahrscheinlich schon zu einem früheren Zeitpunkt zusammengearbeitet haben. So kann der Wirkungsgrad der Projektgruppe erhöht und die Lernkurve flach gehalten werden. Auch schaffen die Cluster neue Möglichkeiten zur Bildung informaler Netzwerke, z.B. durch die Teilnahme der Mitarbeiter an einem Job-Family-Development-Programm der AutoUni (s. Abschnitt 4.1.3).

Das Instrument der Selbstkoordination ist in der Job-Family-Cluster-Organisation vor allem in Bezug auf die projektgruppenübergreifende Abstimmung von Interesse. Für die eingehendere Betrachtung dieser Fragestellung soll einer von Kieser und Kubicek<sup>138</sup> vorgenommenen Unterscheidung gefolgt werden: Unternehmen haben die Möglichkeit, die rein eigeninitiierte Selbstkoordination (fallweise Interaktion nach eigenem Ermessen) durch strukturelle Regelungen (themenspezifische Interaktion und institutionalisierte Interaktion) zu ergänzen und zu unterstützen. Die Unvorhersehbarkeit konkreter Datenkonstellationen erfordert zunehmend eine fallweise Interaktion nach eigenem Ermessen.<sup>139</sup> Neben den „weichen“ Voraussetzungen, wie z.B. Vertrauen, liefert u.a. die informationstechnische Vernetzung die „harte“ Basis für derartige Selbstabstimmungsprozesse.<sup>140</sup> Darüber hinaus wird die eigeninitiierte Koordination zwischen den Mitarbeitern in den Job Family Clustern begünstigt, wenn die Einhaltung von Dienstwegen nicht streng vorgeschrieben ist. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele stark motiviert sind und über einen hohen Informationsstand bezüglich des Gesamtaufbaus des Unternehmens einschließlich der Zuständigkeits- und Kompetenzverteilungen verfügen. Das Unternehmen muss für jeden Mitarbeiter transparent sein, damit diejenigen, zwischen denen Abstimmungsprozesse erfolgen sollen, sich selbständig

---

<sup>137</sup> Vgl. Rühli (1992), Sp. 1166 f.

<sup>138</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 107 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 24.

identifizieren und miteinander Kontakt aufnehmen können.<sup>141</sup> Die Transparenz wird in den Job Family Clustern in drei Richtungen erreicht: erstens kennt der Mitarbeiter seine Ansprechpartner in seiner Abteilung bzw. in seinem Bereich; zweitens kennt er z.B. durch Konferenzen, Symposien oder Workshops die Ansprechpartner seiner Job Family; drittens sind ihm die Partner seines Job Family Clusters durch die Zusammenarbeit in den Prozessen oder Prozessteilen, die in dem Job Family Cluster des Mitarbeiters bearbeitet werden, bekannt. Durch die verschiedenartigen Möglichkeiten zur Netzwerkbildung (z.B. im Rahmen von Job-Family-Development-Programmen oder Projektarbeiten) sind die Kompetenzen des Mitarbeiters einem größeren Kreis potenzieller Partner bekannt. Auf diese Weise kann der betreffende Mitarbeiter im Bedarfsfall direkt angesprochen und seinen Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden. Unterstützt wird diese Transparenz durch die im Rahmen der Mitarbeitergespräche ermittelten Kompetenzprofile fachlicher und überfachlicher Art (s. Abschnitt 4.1). Auch die Karrierepfade, die der Mitarbeiter zur Erreichung einer bestimmten Zielfunktion innerhalb des Job Family Clusters durchläuft, unterstützen die Erzeugung von Transparenz und erhöhen die Vernetzung zwischen den Mitarbeitern und mithin die Möglichkeiten zur Selbstkoordination.

Bei der themenspezifischen Interaktion ist für bestimmte Aktionseinheiten durch generelle Regeln festgelegt, bei welchen Problemen sie sich untereinander kontaktieren müssen.<sup>142</sup> Beispielsweise können im Rahmen der Anwendung des „Management by Exception“<sup>143</sup> durch Überschreitung von Toleranzgrenzen entsprechende Selbstabstimmungsvorgänge ausgelöst werden.

Die institutionalisierte Interaktion vollzieht sich über bestimmte Gremien, wie z.B. Komitees, Ausschüsse und Konferenzen.<sup>144</sup>

Die Unterscheidung in horizontale und vertikale Koordination betont den strukturell-hierarchischen Aspekt.<sup>145</sup> Während die horizontale Koordination die Abstimmung zwischen gleichrangigen Einheiten betrifft, steht bei der vertikalen Koordination die Ausrichtung von nachgeordneten Einheiten auf die übergeordnete Ge-

---

<sup>140</sup> Vgl. Reiß (1996), S. 14.

<sup>141</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 106 ff.

<sup>142</sup> Vgl. ebenda, S. 108.

<sup>143</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 519 und die dort angegebene Literatur.

<sup>144</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 108.

<sup>145</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 9.

samtheit im Vordergrund.<sup>146</sup> Die Job Family Cluster verfolgen die Zielsetzung der beschleunigten Koordination zwischen Mitarbeitern eines Clusters. Die horizontale Koordination wird demnach in den Job Family Clustern erleichtert. In Bezug auf die vertikale Koordination entsteht die Problematik einer gesteigerten Komplexität aufgrund der parallelen Existenz von Primär- und Sekundärorganisation. Hier kann lediglich ein Kulturwandel insofern Abhilfe schaffen, dass die Verantwortung für ein Aufgabenbündel in der funktionalen Hierarchie neben der Verantwortung für einen Prozess in einer Person vereinigt werden kann. Strukturelle Koordinationsinstrumente sind dagegen im Konfigurationsmuster eines Unternehmens verankert. Die Koordinationsaufgaben werden hier als abgeleitete Leitungsaufgaben speziellen Aktionseinheiten zur Erfüllung übertragen. Diese speziellen Aktionseinheiten können Leitungshilfsstellen, z.B. Stäbe oder Gremien, Instanzen wie Projekt- und Produktmanager sowie sog. Linking Pins als das System überlappende Gruppen sein.

Die Bildung von Projektgruppen und die Steuerung von Projekten kann aufgrund der per se interdisziplinären Zusammensetzung der Job Family Cluster auf eine einfachere Art und Weise als in der funktionalen Organisation erfolgen. Demzufolge unterstützen Job Family Cluster das Projektmanagement, wenngleich sie im Gegensatz zu Projekten nicht zeitlich begrenzt sind (s. Abschnitt 3.5.2).

Die Job Family Cluster ergänzen die hierarchische Funktionalorganisation und liegen „waagerecht“ zu ihr. Auf diese Weise überlappen die Job Family Cluster die Primärorganisation als Gruppen, die aus Mitarbeitern mit verwandten Kompetenzen und Aufgabeninhalten entlang eines spezifischen Wertschöpfungsprozesses bestehen. Zudem sind bestimmte Job Families, wie z.B. *Planung*, *Qualitätssicherung* und *Human Resources*, in mehreren Job Family Clustern enthalten (s. Abschnitt 3.3); die Job Family Cluster an sich überlappen sich demnach ebenfalls.

Die Möglichkeit, Job Family Cluster als strukturelles Koordinationsinstrument einzusetzen, wird durch die Idee der Steuerung von IT-Geschäftsprozessen mit Hilfe der Job Family Cluster verdeutlicht. Abbildung 36 zeigt die IT-Geschäftsprozesse der VW AG. Dem Produkt-Prozess als Hauptprozess zum Beispiel sind die Geschäftsprozesse Produktmanagement, Produktentstehung

---

<sup>146</sup> Vgl. Rühli (1992), Sp. 1166.

Fahrzeug über Lifecycle, Produktentstehung Aggregate/Komponenten über Lifecycle sowie Beschaffungsplanung und Lieferantenintegration zugeordnet.

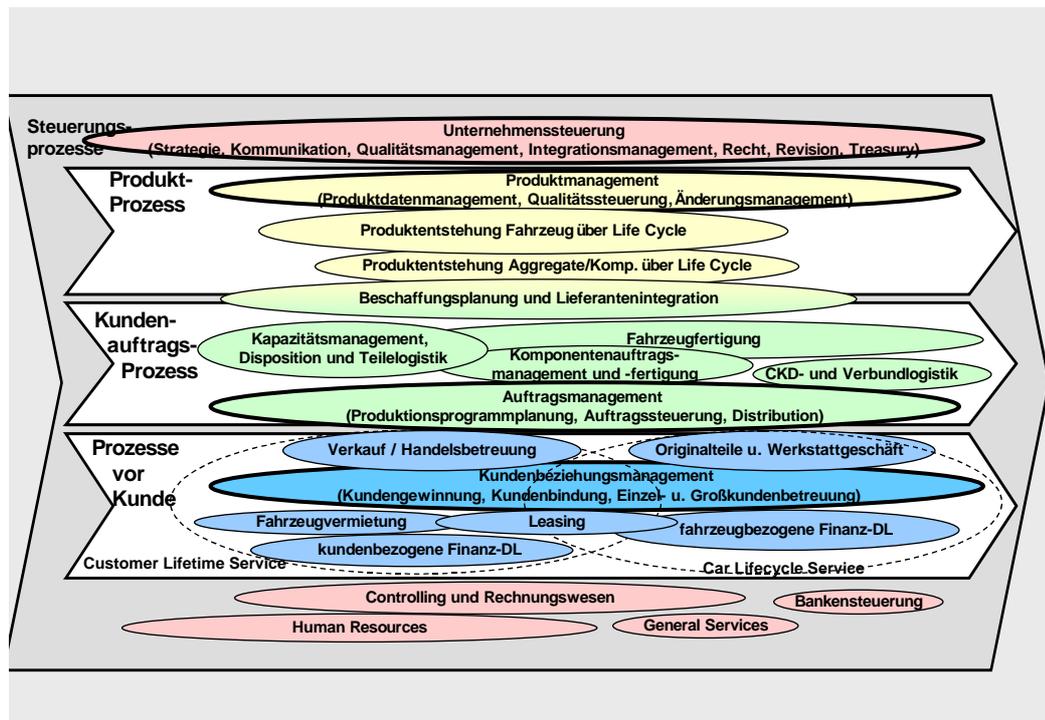


Abbildung 36: IT-Geschäftsprozesse in der VW AG

Quelle: Struktur- und Prozessorganisation, VW AG, Strukturorganisation und Geschäftsprozesse

In einem nächsten Schritt wurden die IT-Geschäftsprozesse in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in der Abteilung Prozess- und Strukturorganisation den Job Family Clustern zugeordnet. Abbildung 37 zeigt schematisch, dass ein Geschäftsprozess mehreren Job Family Clustern zugeordnet werden kann. Die Steuerung und Optimierung dieses Geschäftsprozesses kann demnach arbeitsteilig in Zusammenarbeit zwischen mehreren Job Family Clustern erfolgen, oder aber es müsste in einem weiteren Schritt eine verbindliche Übertragung der Verantwortlichkeit auf ein Job Family Cluster erfolgen.

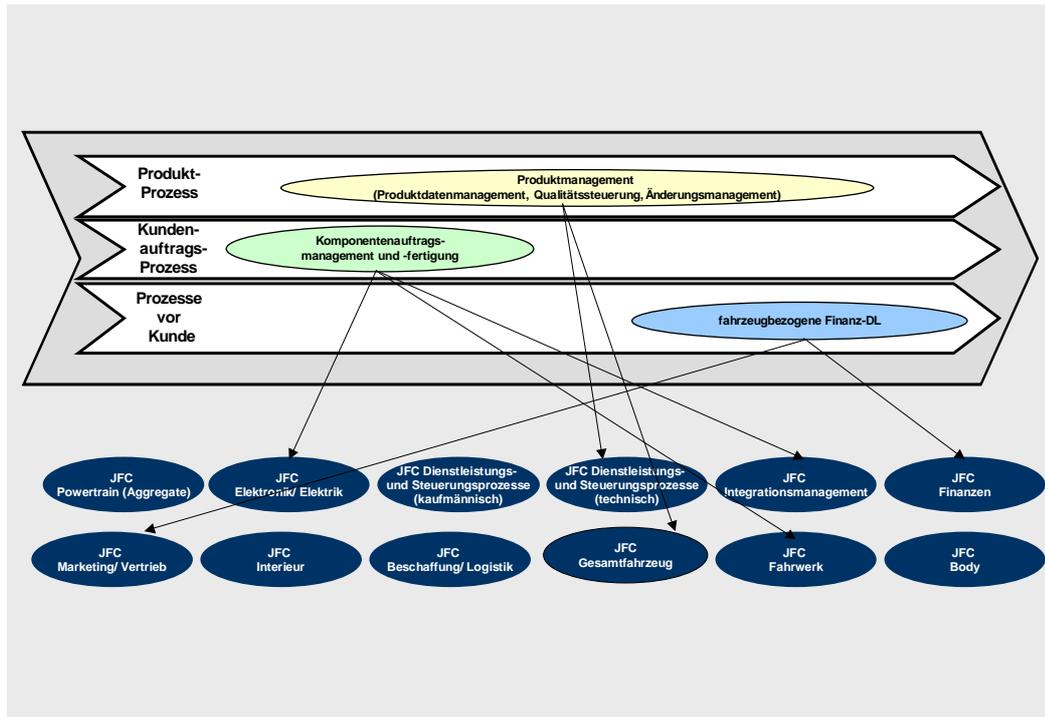


Abbildung 37: Zuordnung der IT-Geschäftsprozesse zu den Job Family Clustern (schematische Darstellung)

Quelle: Eigene Darstellung für VW AG, Personalwesen Management

Ein Auszug aus der Zuordnung der IT-Geschäftsprozesse zu den Job Family Clustern ist aus Abbildung 38 ersichtlich.

Hauptprozess	Geschäftsprozess/ IT-Kompetenzfeld	Job Family Cluster
Produktprozess	Produktmanagement - Produktdatenmanagement - Qualitätssteuerung - Änderungsmanagement	Gesamtfahrzeug Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch
	Produktentstehung Fahrzeug über Life Cycle	Gesamtfahrzeug
	Produktentstehung Aggregate/ Komponenten über Life Cycle	Powertrain (Aggregate)
	Beschaffungsplanung und Lieferantenintegration	Beschaffung/ Logistik
Steuerungsprozesse	Unternehmenssteuerung - Strategie - Kommunikation - Qualitätsmanagement - Integrationsmanagement - Recht - Revision - Treasury	Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch Integrationsmanagement
	Controlling und Rechnungswesen	Finanzen
	Bankensteuerung	
	Human Resources	Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch
	General Services	

Abbildung 38: Zuordnung der IT-Geschäftsprozesse zu den Job Family Clustern (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung für VW AG, Personalwesen Management

Durch diese Zuordnung werden die an einem Geschäftsprozess beteiligten Job Families über deren Zugehörigkeit zu einem Job Family Cluster identifiziert sowie personale Verantwortlichkeiten für Prozessoptimierungen ermöglicht. Die Koordination der Arbeitsaufgaben bezogen auf die Geschäftsprozesse erfolgt im an sich bereits prozessorientierten Job Family Cluster. Dies hat den Vorteil, dass sich die für einen Geschäftsprozess Verantwortlichen sogleich in einem dem Geschäftsprozess zugeordneten Job Family Cluster befinden. Die Job Family Cluster dienen demzufolge als struktureles Koordinationsinstrument. Neben den IT-Geschäftsprozessen könnten die Job Family Cluster zudem als Koordinationsinstrument für andere Geschäftsprozesse dienen. Die Paten und Väter der Job Family Cluster, die in Abschnitt 4.5 vorgestellt werden, könnten die Rolle als Prozessbegleiter, -optimierer und -steuerer übernehmen. Neben den bereits entwickelten personalpolitischen Instrumenten der Kompetenzprofile und der Karriereplanung können durch die Zuordnung und Bearbeitung von Prozessen in

Job Family Clustern Aufgaben aus dem Kernbereich der unternehmerischen Wertschöpfungskette bearbeitet werden.

Technokratische Koordinationsmechanismen in Form von Informations- und Kontrollsystemen werden von den Betroffenen als Ergebnisse institutionalisierter Entscheidungsprozesse erfahren. Sie richten sich nicht an bestimmte Mitarbeiter im Unternehmen, und die Entscheidungsträger sind meist nicht direkt identifizierbar.<sup>147</sup> Technokratische Koordinationsmechanismen können unterschieden werden in numerische Informationen auf der einen und Programmierung und Regelkreise auf der anderen Seite. Zu der erstgenannten Gruppe gehören Kennzahlen, Budgets und innerbetriebliche Verrechnungspreise. Aussagekräftige Koordinationsmaße kann es nur in Verbindung mit den einzelnen Instrumenten geben, d.h. ausgehend von den einzelnen Koordinationsmechanismen wird mit Hilfe operationalisierbarer Größen ermittelt, dass und in welchem Umfang ein Instrument zur Anwendung gebracht wird.

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt lassen sich für Job Family Cluster all diejenigen Auswertungen und Statistiken generieren, die bisher für die Steuerung und Entwicklung der Managementkapazitäten und -kompetenzen in Abteilungen oder Unternehmensbereichen eingesetzt wurden. So lassen sich beispielsweise Aussagen über Alter und Struktur, über die Potenzialsituation auf Grundlage der Entwicklungsempfehlungen aus den Mitarbeitergesprächen oder über Empfehlungsquoten aus dem internen Assessment Center für den Eintritt ins Management der VW AG, der Orientierungsklausur Management, treffen. Diese Kennzahlen werden zur Steuerung und Planung von Personalbeschaffung und -entwicklung ergänzend zu den auf die Funktionsbereiche bezogenen Auswertungen herangezogen. Für einen effizienten Einsatz der Job Family Cluster müssten darüber hinaus auch in den Job Family Clustern die im Unternehmen verwendeten Kennzahlen zur Messung des Erfolgs eingesetzt werden. Hierzu gehören beispielsweise auch eigene Budgets für Job Family Cluster. Weiterhin wäre denkbar, die Job Family Cluster als Profit Center zu führen, indem sie eigene Verantwortungsbereiche bilden und nach abrechnungstechnischen Gesichtspunkten abgegrenzt werden.<sup>148</sup> In der Praxis haben sich Profit-Center-Varianten durchgesetzt, wie etwa das Budget Center, verantwortlich für Ausga-

---

<sup>147</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 127 ff.

ben in einer bestimmten Zeitperiode, oder das Cost-Center, verantwortlich für verursachte Kosten.<sup>149</sup> In einigen Fällen ist die Leitung auch für Gewinne sowie den Einsatz und die Nutzung des investierten Kapitals verantwortlich.<sup>150</sup>

Eng verbunden mit dem Element der Koordination ist das der Motivation.<sup>151</sup> Es muss davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter in einer Unternehmung nur mit Hilfe entsprechender Anreize<sup>152</sup> ausreichend motiviert werden können, die Koordinationsstrukturen zu unterstützen bzw. umzusetzen.<sup>153</sup>

Zur Bewältigung dieser Koordinations- und Motivationsprobleme bedienen sich die Mitarbeiter verschiedener Instrumente bzw. Institutionen, wie z.B. der Ressourcenzuweisung, der Delegation und des Befehls.

#### **3.4.4 Spezialisierung**

Die Strukturdimension Spezialisierung befasst sich mit der Frage der qualitativen und quantitativen Arbeitsteilung im Unternehmen, wobei jedoch häufig nur der erstgenannte Aspekt als Spezialisierung bezeichnet wird.<sup>154</sup> Im Rahmen der sog. Aufgabenanalyse werden zunächst die Teilaufgaben ermittelt, die zur Realisierung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens notwendig sind, d.h. die Gesamtaufgabe wird in einzelne Teilaufgaben untergliedert.<sup>155</sup> Durch die anschließende Aufgabensynthese erfolgt die Zusammenfassung der Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen und daraus resultierend die Stellen-, Abteilungs- bzw. Instanzenbildung.<sup>156</sup>

Je nachdem, welche Kriterien bzw. Prinzipien bei der Aufgabensynthese zur Anwendung kommen, ergeben sich in der Konsequenz unterschiedliche Typen von Organisationsstrukturen.<sup>157</sup> Es werden im Wesentlichen funktionale und objektorientierte sowie Matrix-Organisationsstrukturen unterschieden.

Die Spezialisierung lässt sich u.a. durch die Anzahl der spezialisierten Stellen, die Anzahl der unterschiedlichen Stellenbezeichnungen, die Länge der Bearbei-

---

<sup>148</sup> Vgl. Probst (1993), S. 64.

<sup>149</sup> Vgl. ebenda, S. 64.

<sup>150</sup> Vgl. ebenda, S. 64.

<sup>151</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 123.

<sup>152</sup> Vgl. Picot (1982), S. 269.

<sup>153</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 123.

<sup>154</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 646.

<sup>155</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 8 f.

<sup>156</sup> Vgl. Wittlage (1993), S. 57 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Breilmann (1995), S. 160.

tungszeit pro Stelle und die Anzahl unterschiedlicher Verrichtungen pro Stelle operationalisieren.<sup>158</sup>

Generell lassen sich alle Ausprägungen der Strukturierung der Organisation mit der Strukturierung des Weisungssystems kombinieren.<sup>159</sup> Obwohl sich generell alle Ausprägungen der Strukturierung der Organisation mit denen des Weisungssystems kombinieren lassen, sind einige Kombinationen nicht stimmig und deshalb auch in der Praxis nicht anzutreffen; ein Beispiel für eine solche Kombination ist eine Matrix-Struktur mit Einlinien-Weisungsbeziehungen.<sup>160</sup> Abbildung 39 zeigt die Strukturierungen der Organisation und die des Weisungssystems.

Strukturierung der Organisation	Strukturierung des Weisungssystems
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindimensional: funktionale und divisionale Struktur</li> <li>• Mehrdimensional: Matrix-Struktur</li> <li>• Übergeordnet: Holding-Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einlinien-Struktur</li> <li>• Stab-Linien-Struktur</li> <li>• Mehrlinien-Struktur</li> <li>• Netzwerk-Struktur</li> </ul>

Abbildung 39: Strukturelle Grundformen

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Scholz (2000), S. 135

Die aus der Gesamtaufgabe des Unternehmens, der Entstehung, Herstellung und gewinnbringenden Vermarktung entstandenen Teilaufgaben lassen sich direkt aus den zwölf Job Family Clustern ableiten bzw. würde sich umgekehrt bei der Bildung der Job Family Cluster an den zentralen Aufgaben des Unternehmens orientieren. Die Teilaufgaben sind demzufolge die Entwicklung, Herstellung und Integration von Aggregaten, Fahrwerken, Interieurs usw. Diese Aufga-

<sup>158</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 647.

<sup>159</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 135.

ben werden durch Dienstleistungen, wie z.B. Integrationstechnologie, Finanzen etc. unterstützt. Die Teilaufgaben leiten sich aus diesen Hauptaufgaben der Job Family Cluster ab. Zusätzlich zu den Job Family Clustern existieren bei der VW AG die funktionalen Unternehmensbereiche Forschung und Entwicklung, Produktion, Beschaffung, Qualitätssicherung usw. Durch die Einführung der Job Family Cluster ist somit eine Matrix-Struktur zwischen Unternehmensbereichen und Job Family Clustern entstanden. Die Job Family Cluster bilden das Unternehmen in Bezug auf die Wertschöpfungsprozesse ab und vereinigen in sich neben den Prozessen über die Job Families, aus denen sie bestehen, auch Aufgaben bzw. Kompetenzen.

Eine Ebene unterhalb der Job Family Cluster sind die Job Families als Elemente der Job Family Cluster angesiedelt. Diese bilden den Gegenpart zu den Abteilungen der funktionalen Organisation, greifen jedoch weiter als diese, da sie über strukturelle Grenzen hinausgehen und ähnliche Aufgaben und Kompetenzen ohne lokale Fixierung in sich vereinen. Auch auf dieser Ebene ist folglich eine Matrix-Struktur aus Funktionen auf der einen und Aufgaben/ Kompetenzen auf der anderen Seite entstanden. Aufgrund der Verbindungen der einzelnen Stellen innerhalb der Job Families in den Job Family Clustern entstehen zwar zunächst nicht mehr Stellen, die Verbindungen zwischen den einzelnen Stellen sind jedoch vielfältiger und mehrdimensional. Zudem ist mit den Paten (s. Abschnitt 4.5) bereits eine Institution zur fachlichen Unterstützung und Koordination von Aufgaben und mit den Vätern der Job Family Cluster eine Einrichtung zur Steuerung der Job Family Cluster geschaffen worden. Diese Funktionen werden z. Zt. jedoch von Inhabern aus der funktionalen Organisation ausgeübt, ohne dass hierfür neue Stellen geschaffen wurden.

Es kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Nutzung von Job Family Clustern als Sekundärorganisation aufgrund der Überschneidungen mit der (funktionalen) Primärorganisation der VW AG lediglich für eine Übergangsphase praktikabel ist. Es ist zu empfehlen, die funktionale Organisationsstruktur mittelfristig durch die Job-Family-Cluster-Organisation abzulösen, sobald die Mitarbeiter und Unternehmensführung „gelernt“ haben, in dieser Organisationsform zu arbeiten bzw. sich diese zur Unternehmenssteuerung zunutze zu machen.

---

<sup>160</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 135.

### 3.4.5 Formalisierung

Unter Formalisierung wird der Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln im Unternehmen verstanden.<sup>161</sup> In Anlehnung an Pugh et al.<sup>162</sup> kann diese Strukturdimension in drei Teildimensionen untergliedert werden. Die erste Teildimension ist die Strukturformalisierung. Sie bezieht sich auf den Umfang, in dem generelle organisatorische Regeln in Form von Schaubildern, Handbüchern, Richtlinien usw. schriftlich niedergelegt sind. Es handelt sich zu einem großen Teil um die schriftliche Fixierung der anderen Strukturdimensionen. Die zweite Teildimension beinhaltet die Formalisierung des Informationsflusses bzw. die Aktenmäßigkeit in einem Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen Regelungen, die vorsehen, dass bestimmte Kommunikationsprozesse schriftlich zu erfolgen haben und dass die entsprechenden Dokumente bzw. Datenträger für einen bestimmten Zeitraum aufbewahrt werden müssen. Im Rahmen der dritten Teildimension werden Regelungen betrachtet, die die schriftliche Leistungserfassung und -beurteilung der Mitarbeiter vorschreiben. Diese Teildimension umfasst sowohl die Leistungs- als auch die Potenzialbeurteilung.

Erfasst werden die einzelnen Teildimensionen im Allgemeinen dadurch, dass die Existenz bestimmter Schriftstücke und Datenträger an sich, ihr Standardisierungsgrad sowie der Umfang der Datenablage überprüft wird.<sup>163</sup>

- **Strukturformalisierung**

Die zu einem Job Family Cluster gehörenden Elemente in Form der Job Families sind in den Workshops mit den Vertretern der Job Family Cluster definiert worden (s. Abschnitt 3.3). Die einzelnen Job Families wiederum sind in Zusammenarbeit mit Vertretern der Fachbereiche bzw. mit Personalverantwortlichen entstanden und für die VW AG und für den gesamten Volkswagen Konzern festgehalten worden. Sowohl die Job Family Cluster als auch die Job Family Listen werden den Managementnachwuchskräften und Managern für die jährlich durchzuführenden Mitarbeitergespräche zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus stehen alle Informationen über die Organisationsform der Job Family Cluster einschließlich der Job Family Listen allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung. Begleitend hierzu wur-

---

<sup>161</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 159.

<sup>162</sup> Vgl. Pugh/Hickinson/Hinings/Turner (1968), S. 65 ff.

<sup>163</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 160 ff. und S. 187 ff.

de innerhalb von Personalwesen Management ein Handbuch für die Personalberater zur Anwendung der Job Family Cluster bzw. der mit ihnen verbundenen Instrumente, Kompetenzmanagement und Karriereplanung, entwickelt. Dieses Handbuch enthält zudem umfangreiche Informationen für die vom Personalwesen Management betreuten internen Kunden. Die zentralen Daten über die Job-Family-Cluster-Organisation sind mithin in Schaubildern (Job Family Listen, Ellipsen der einzelnen Job Family Cluster, Kompetenzprofile als Anlagen zum Persönlichen Entwicklungsplan) und Handbüchern für Personalberater und interne Kunden schriftlich niedergelegt. Zudem werden die Informationen in einer spezifischen Datenbank gespeichert, aus der beispielsweise ermittelt werden kann, zu welchen Job Family Clustern eine bestimmte Job Family gehört, und in der die von Managern und Fachexperten empfohlenen Karrierepfade zur Erreichung einer bestimmten Zielfunktion gespeichert sind.

Neben diesen die Job-Family-Cluster-Organisation betreffenden Formalisierungen verfügt die VW AG über generelle organisatorische Regeln in Form von schriftlich niedergelegten Schaubildern, Handbüchern, Richtlinien, Organigrammen usw., die sich auf die Primärorganisation beziehen. Auch existieren z.B. Projektmanagementhandbücher für die Bearbeitung von Projekten.

- **Formalisierung des Informationsflusses**

Die schriftliche Kommunikation, die im Unternehmen u.a. über Mitteilungen, Protokolle, Briefe und Notizen realisiert wird, ist vor allem dann angebracht, wenn Informationen präzise dokumentiert, übermittelt und/ oder weiterverarbeitet werden sollen.<sup>164</sup> In der betrieblichen Praxis schreiben organisatorische Regelungen die schriftliche Kommunikation allerdings vielfach ohne das Vorliegen dieser Voraussetzungen vor.<sup>165</sup> Ein hoher Formalisierungsgrad des Informationsflusses und daraus resultierende Unflexibilität sind die Folge.<sup>166</sup> Plausibel zur Lösung dieses Problems erscheint dabei der Vorschlag, die Textkommunikation durch verschiedene

---

<sup>164</sup> Vgl. Greenberg/Baron (1995), S. 336.

<sup>165</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 40.

<sup>166</sup> Vgl. Gomez/Zimmermann (1992), S. 87 ff. und S. 136 ff.

Formen der Sprachkommunikation zu ersetzen.<sup>167</sup> Ein solches Vorgehen bietet sich bei der Lösung komplexer Aufgaben an. In Anlehnung an von Rosenstiel<sup>168</sup> erweisen sich u.a. folgende organisatorische Voraussetzungen als förderlich für die Sprachkommunikation:

- räumliche Nähe der Mitarbeiter zueinander;
  - zielgerichtete Schaffung von Möglichkeiten zur unmittelbaren Kommunikation (z.B. Anordnung der Arbeitsplätze, Schaffung kleinerer Arbeitsgruppen, Bereitstellen von Möglichkeiten zur informalen Kommunikation);
  - Belassen von Möglichkeiten zur persönlichen Kommunikation (keine ausschließlich schriftliche Kommunikation mittels elektronischer Medien) und
  - sinnvolle personelle Zusammensetzung von Arbeitsgruppen.
- **Formalisierung der Mitarbeiterbeurteilung**

Mit der Vorstellung, dass die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters objektiv mess- und vergleichbar sei, wurden in der Vergangenheit in Theorie und Praxis vor allem vergangenheitsorientierte Beurteilungssysteme und -verfahren<sup>169</sup> entwickelt, die in der letzten Zeit immer mehr in die Kritik geraten sind. Der Grund hierfür liegt insbesondere in dem hohen Standardisierungs- und Formalisierungsgrad, der einerseits zwar den Zeitaufwand für die Beurteilung reduziert, andererseits jedoch sehr häufig eine Vernachlässigung der Führungsaufgaben zur Folge hat und kaum Raum für eine zukunftsorientierte Potenzialbeurteilung lässt.<sup>170</sup> Weitere Mängel der derzeitig praktizierten Methoden, wie z.B. die Begünstigung von Beurteilungsfehlern, Intransparenz und Scheinobjektivität, bestätigen, dass Standardisierung und Formalisierung keine Garanten für eine realitätsnahe Mitarbeiterbeurteilung sind.<sup>171</sup> Daraus ergibt sich die Forderung nach Formen der Mitarbeiterbeurteilung, die eine Einschätzung der tatsächlich von den Mitarbeitern erbrachten Arbeitsleistungen sowie der individuellen Entwicklungspotenziale ermöglichen. Hierzu ist sowohl bei den Beurtei-

---

<sup>167</sup> Vgl. Piwinger (1994), S. 958.

<sup>168</sup> Vgl. v. Rosenstiel (1993), S. 324.

<sup>169</sup> Vgl. Oechsler (1997), S. 349 ff.; vgl. Olfert/Steinbuch (1990), S. 230 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Freygang (1999), S. 41.

lenden als auch bei den Beurteilten die Einsicht notwendig, dass die Komplexität der menschlichen Persönlichkeit auch mit noch so tief gestaffelten Beurteilungssystemen niemals vollständig erfasst werden kann und dass die Beurteilung immer einen subjektiven Aspekt beinhalten wird.<sup>172</sup>

Bei der Darstellung der Beurteilungssysteme für die in Job Family Clustern arbeitenden Managementnachwuchskräfte und Manager wird zwischen vergangenheitsorientierten Ergebnisdaten in Form einer Leistungsbeurteilung und zukunftsorientierten Entwicklungsdaten im Sinne einer Potenzialbeurteilung differenziert.

- Leistungsbeurteilung

Für jedes der zwölf Job Family Cluster wurde auf der Grundlage des Managementerfolgsprofils der VW AG ein spezifisches Kompetenzprofil erarbeitet. Dieses Kompetenzprofil enthält fachliche und überfachliche Kompetenzen, die für einen Manager dieses Job Family Clusters besonders wichtig im Sinne von zukünftig erfolgskritisch sind (s. Abschnitt 4.1). Dieses Kompetenzprofil wird im Rahmen des Mitarbeitergesprächs genutzt, um einerseits die besonders stark ausgeprägten Kompetenzen des Mitarbeiters herauszuarbeiten, andererseits die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen zu identifizieren, mit dem Ziel, kompetenzorientierte Qualifizierungsmaßnahmen initiieren zu können. Die Kompetenzstärken und -schwächen werden dann in den Persönlichen Entwicklungsplan übertragen (s. Abschnitt 4.3). Die Diskussion und Reflexion der Leistung des Mitarbeiters unter Zuhilfenahme der Kompetenzprofile vermag die Leistungsbeurteilung zu unterstützen. Durch die Übertragung der Daten in den Persönlichen Entwicklungsplan erhält die Beurteilung der Kompetenzen Verbindlichkeit. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit den Kompetenzen wird lediglich eine Auswahl aller für das Job Family Cluster besonders relevanten Kompetenzen als Stärken oder Schwächen herausgearbeitet; es ist jedoch nicht erkennbar, wie stark eine spezifische Kompetenz ausgeprägt ist. Dies hat zur Folge, dass z.B. bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten bei einem Stellenbesetzungsbedarf Schwierigkeiten bei ei-

---

<sup>171</sup> Vgl. Grassl (1996), S. 652 ff.; vgl. Haitzmann (1996), S. 478.

nem Vergleich der potenziellen Kandidaten entstehen können. Es wird empfohlen, zur Beseitigung der Problematik der schwierigen relativen Vergleichbarkeit von Mitarbeitern, eine Beurteilungsskala einzuführen. Diese könnte im Sinne eines durchgängigen Beurteilungssystems an die Orientierungsklausur Management anknüpfend fünfstufig gestaltet sein. Die OKM ist ein auf der Assessment-Center-Methode aufbauendes Instrument der Personalentwicklung, das bei der VW AG seit Mitte 1997 eingesetzt wird. Das Verfahren dient der Analyse überfachlicher Stärken und Schwächen potenzieller Managementnachwuchskräfte sowie der Potenzialeinschätzung für das Management. Es ist der Benennung zur Managementnachwuchskraft vorgeschaltet und bildet die Basis für weitere Entwicklungsmaßnahmen. Bei der OKM werden bestimmte Kompetenzen des Managementersfolgsprofils der VW AG in unterschiedlichen Übungssituationen überprüft und bewertet. Die Bewertung findet dabei auf einer Skala von 80 bis 120 statt. Die Einstufungen haben dabei folgende Bedeutung. 80: Kompetenz kaum beobachtbar; 90: Kompetenz teilweise erkennbar; 100: Kompetenz erkennbar/Anforderungen erfüllt; 110: Kompetenz stark ausgeprägt; 120: Kompetenz herausragend. Die OKM endet mit vier möglichen Ergebnissen: keine Empfehlung: es wird (noch) kein Managementpotenzial gesehen; M3: Fachaufgaben managen; M2: Mitarbeiter führen; M1: strategisch denken und führen.

Neben der Beurteilung der Kompetenzen wird eine Beurteilung der Mitarbeiter in Bezug auf die Erreichung von (Sach-)Zielen empfohlen. Da die Ziele klar und präzise formuliert sein müssen, weiß jeder Mitarbeiter, welche Leistung von ihm erwartet wird.<sup>173</sup> Gleichzeitig hat er die Gewissheit, dass er nicht nach willkürlichen sondern nach mess- und überprüfbareren Kriterien beurteilt wird. Die Implementierung eines Zielvereinbarungssystems in den Job Family Clustern als Sekundärorganisation würde neben den Zielen, die mit den Mitarbeitern bezüglich ihrer Verantwortung aus der funktionalen Zuständigkeit heraus vereinbart werden, zusätzliche Ziele, die sich auf das Job Family Cluster bezie-

---

<sup>172</sup> Vgl. Fallgatter (1998), S. 80; vgl. Grassl (1996), S. 652 f.

hen, erforderlich werden lassen. Dies setzt voraus, dass es auch auf der Ebene eines Job Family Clusters Hauptziele gibt, die bis auf die Ebene einer Job Family und in weiteren Schritten bis auf den einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen werden müssen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor dabei ist, dass die Ziele der funktional ausgerichteten Primärorganisation nicht mit den Zielen der Job Family Cluster konfliktieren dürfen.

In dem jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch kann auf diese Weise neben der Kompetenzbeurteilung die Ergebnisbeurteilung der vereinbarten Ziele vorgenommen werden. Der Zielvereinbarungsprozess erfordert jedoch mindestens ein zusätzliches Gespräch in Gestalt einer zumindest halbjährlichen Leistungs-Ergebnis-Kontrolle. Hier wird neben der Fortschrittskontrolle eine allgemeine Informationsrückkopplung an das Top Management und damit notfalls eine koordinierende Korrektur der Ziele oder der bereit gestellten Ressourcen sichergestellt.<sup>174</sup>

- Potenzialbeurteilung

Neben der Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters ist die Einschätzung seines Potenzials von entscheidender Bedeutung. Auch für die Potenzialbeurteilung ist das Mitarbeitergespräch von wesentlicher Bedeutung.<sup>175</sup> Bezogen auf die Job Family Cluster geht es beispielsweise um die Erörterung des Potenzials des Mitarbeiters für die Übernahme höherwertiger oder anspruchsvoller Aufgaben. Herangezogen werden können die Entwicklungsempfehlungen, die in den Persönlichen Entwicklungsplan eingetragen werden können. Im Feld „Entwicklungsempfehlungen“ wird dokumentiert, in welche Richtung die persönliche Entwicklung gesehen wird. Hierbei muss mindestens eine Empfehlung festgehalten werden. Unterschieden wird dabei zwischen fünf Entwicklungsempfehlungen sowie drei Kombinationsmöglichkeiten. Die insgesamt acht Entwicklungsmöglichkeiten sind:

- „Vertikal bereit“: Talent/ Potenzial zur Übernahme höherwertiger/ anspruchsvoller Aufgaben ist zum heutigen Zeitpunkt vorhanden und

---

<sup>173</sup> Vgl. Probst (1993), S. 544.

<sup>174</sup> Vgl. ebenda, S. 547.

<sup>175</sup> Vgl. Neumann (1993), S. 195 ff.

bereits vollständig entwickelt. Der Mitarbeiter wird bei Bedarf zur Verfügung gestellt.

- „Vertikal später“: Talent/ Potenzial zur Übernahme höherwertiger/anspruchsvollerer Aufgaben ist erkennbar, aber zum heutigen Zeitpunkt noch nicht vollständig entwickelt. Der Mitarbeiter soll auf seiner jetzigen Stelle bleiben.
- „Horizontal bereit“: Potenzial zum Aufgabenwechsel auf gleicher Ebene ist vorhanden und bereits vollständig entwickelt. Der Mitarbeiter wird bei Bedarf zur Verfügung gestellt.
- „Horizontal später“: Potenzial zum Aufgabenwechsel auf gleicher Ebene ist erkennbar, aber zum heutigen Zeitpunkt noch nicht vollständig entwickelt. Der Mitarbeiter soll auf seiner jetzigen Stelle noch bleiben.
- „Vorerst bleiben“: Der Mitarbeiter ist entsprechend seinem Potenzial richtig eingesetzt und/oder soll z.Zt. seine Stelle nicht wechseln.
- „Vertikal bereit“ und „vorerst bleiben“: Potenzial zur Übernahme höherwertiger/anspruchsvollerer Aufgaben ist zum heutigen Zeitpunkt beim Mitarbeiter vorhanden und bereits vollständig entwickelt. Die Umsetzung soll erst nach Lösung der Nachfolgeproblematik oder Abschluss der Aufgabe erfolgen.
- „Vertikal später“ und „vorerst bleiben“: Das Potenzial zur Übernahme höherwertiger/anspruchsvollerer Aufgaben ist beim Mitarbeiter erkennbar, aber zum heutigen Zeitpunkt noch nicht vollständig entwickelt. Die Umsetzung soll erst nach Lösung der Nachfolgeproblematik oder nach Abschluss der Aufgabe erfolgen.
- „Horizontal bereit“ und „vorerst bleiben“: Das Potenzial zum Aufgabenwechsel auf gleicher Ebene ist vorhanden und bereits vollständig beim Mitarbeiter entwickelt. Die Umsetzung soll erst nach Lösung der Nachfolgeproblematik oder nach Abschluss der Aufgabe erfolgen.

Zudem kann die Entwicklungsempfehlung in den Kontext mit der Karriereplanung gestellt werden. Hier besteht für den Mitarbeiter die Möglichkeit, seinen Karriereweg innerhalb des Job Family Clusters zur Erreichung ei-

ner Zielfunktion zu planen (s. Abschnitt 4.2). Die nächste Job Rotation sollte dabei zu der dem Mitarbeiter attestierten Potenzialeinschätzung passen. Für eine horizontale Entwicklung zum Beispiel könnte hier die Übernahme einer hierarchisch gleichgestellten, aber inhaltlich anderen Aufgabe in einer anderen Job Family innerhalb des Job Family Clusters ein richtiger Schritt sein.

Als Instrument, das sowohl Aspekte der Leistungs- als auch Aspekte der Potenzialbeurteilung beinhaltet, ist auch die Nutzung eines Management Audits vorstellbar. Die Anforderungen an ein Mitglied des Managements unterscheiden sich grundlegend von denen, die an die übrigen Mitarbeiter eines Unternehmens gestellt werden, die ohne strategische oder personelle Führungsverantwortung ausgestattet sind.<sup>176</sup> Die Beurteilung der Leistung, die ein Mitarbeiter gezeigt hat, und des Potenzials, das ein Mitarbeiter für die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben im Bereich des Managements eines bestimmten Unternehmens besitzt, muss demzufolge auch diese spezifischen Anforderungen berücksichtigen. Ein Management Audit ist ein Prozess, dessen Ziel die Beurteilung des Potenzials jedes einzelnen Managers und des gesamten Managementteams eines bestimmten Unternehmens oder Unternehmensbereichs zur Bewältigung der - vor dem Hintergrund von Strategie und Zielen dieses Unternehmens - zukünftig erfolgskritischen Anforderungen ist. Diese Beurteilung erfolgt anhand relevanter Beurteilungskriterien durch den Einsatz von geeigneten Beurteilungsmethoden. Ergebnis der Beurteilung ist eine Standortbestimmung des Managements im Sinne einer situativen Bilanz.<sup>177</sup> Das mittelbare Ziel, das ein Unternehmen bei der Durchführung eines Audits verfolgt, ist die Gewinnung eines Überblicks über die derzeitige Qualität der einzelnen Manager und des Managementteams als Ganzes.<sup>178</sup> Eine solche Standortbestimmung ist der originäre Ansatz jedes Management Audits.<sup>179</sup>

### **3.4.6 Entscheidungsdelegation**

Die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation beleuchtet die Frage, wie Entscheidungsbefugnisse zwischen den Instanzen eines Unternehmens qualita-

---

<sup>176</sup> Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 14, Teil I, 1.1.

<sup>177</sup> Vgl. Samland/Trauth (2003), S. 2; vgl. Alberti (2003), S. 43; vgl. Hengst (1997), S.198; vgl. Stradal (1990), S. 427.

<sup>178</sup> Vgl. Isler (2002), S. 25.

<sup>179</sup> Vgl. Koontz (1984), S. 417.

tiv und quantitativ verteilt sind. Da entsprechend der konkreten hierarchischen Struktur eines Unternehmens auch die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen hierarchischen Charakter trägt, ist es von ausschlaggebender Bedeutung, bis zu welchem Grad die Instanzen Entscheidungsbefugnisse delegieren und welche organisatorischen Regelungen hierbei eine beeinflussende Rolle spielen.<sup>180</sup> Inhaltlich bezieht sich diese Strukturdimension auf die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung, auf die Ausstattung mit den zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Rechten sowie auf die Vorgabe von Zielen für die Aufgabenerfüllung.<sup>181</sup> Eine Operationalisierung kann z.B. über die Anzahl, die Wichtigkeit und die Reichweite der von der jeweiligen Instanz getroffenen Entscheidungen erfolgen.<sup>182</sup>

Die konsequente Realisierung der Job-Family-Cluster-Organisation erfordert, dass den Job Family Clustern Entscheidungskompetenzen übertragen werden. Das bedeutet faktisch eine Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf die Funktionalorganisation und die Job-Family-Cluster-Organisation. Praktisch kann dies bedeuten, dass ein Manager in einer bestimmten Funktion (z.B. Leiter Produktmarketing im Unternehmensbereich Marketing) Entscheidungsbefugnisse in der vertikalen Organisation inne hat und ihm gleichzeitig die Verantwortung für die Steuerung eines Teils eines in einem Job Family Cluster ablaufenden Prozesses (z.B. Fahrzeugauslieferungsprozess im Job Family Cluster Marketing und Vertrieb) obliegt. Damit verbunden sind auch Weisungsbefugnisse gegenüber den im Prozess tätigen Mitarbeitern. Neben die Verantwortung in der Funktion und im Prozess tritt diejenige für die Identifikation, die Aktualisierung und die Pflege der Kompetenzen, die zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben in dem Job Family Cluster führen.

In der Konsequenz kann dies dazu führen, dass der Manager seinerseits mehreren Vorgesetzten berichtet, nämlich dem disziplinarischen Funktionsvorgesetzten und dem Hauptprozessverantwortlichen. Unter Hauptprozessen können hier diejenigen Prozesse verstanden werden, die alle oder zumindest einen wesentlichen Teil der zwölf Job Family Cluster durchlaufen: Produktentstehungsprozess, Produktherstellungsprozess und Kundenauftragsprozess. Diese Hauptprozesse

---

<sup>180</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 153 ff.

<sup>181</sup> Vgl. Breilmann (1995), S. 161.

wiederum werden zusätzlich zur Ressortverantwortung vom Top Management geführt. Auch hier tritt als zusätzliche Dimension neben die aufgezeigten Verantwortungsbereiche die Steuerung der Kernkompetenzen des Unternehmens. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang erscheint, dass es hier zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht um die Extrapolation des heutigen Stands der Technik in die Zukunft gehen kann, sondern vielmehr ein kreatives Frontloading in Bezug auf (mögliche) zukünftige Kernkompetenzen zur Sicherung von Zukunftsmärkten entscheidend ist.

Von dem Gedanken ausgehend, dass sich die Job Family Cluster zunächst als Sekundärorganisationsform etablieren, bringt diese Art der Entscheidungsdelegation über die Ausstattung der Job-Family-Cluster-Manager mit prozessualen Entscheidungskompetenzen die Nachteile der Matrixorganisation mit sich. Zieht sich diese doppelte, oder genauer betrachtet unter Addition der Kompetenzverantwortung dreifache Verantwortung, jedoch vom mittleren Management bis in die Spitze des Unternehmens, so können sich die Nachteile der Matrix zugunsten eines durchgängigen Aufgaben-, Prozess- und Kompetenzverständnisses relativieren und Wertschöpfungspotenziale freigesetzt werden.

Die Steuerung der Job Family Cluster, die Aktualisierung der Kernkompetenzen und die Vorgabe der Unternehmensstrategie können zentral durch die Unternehmensleitung erfolgen. Durch die Benennung von Verantwortlichen in den Job Family Clustern hat die Unternehmensleitung den Vorteil, sich nicht an unterschiedliche Personen wenden zu müssen, um ihre Ziele und Anweisungen zu kommunizieren, sondern sich an einen Ansprechpartner je Job Family Cluster wenden zu können, der für Prozess, Struktur, Kultur und Kompetenz verantwortlich zeichnet. Die Entscheidungsdelegation kann somit an Transparenz gewinnen und Komplexität kann auf diese Weise reduziert werden.

Die Job Family Cluster dienen als Bezugspunkt für die Definition der zukünftig erfolgskritischen Kompetenzen (s. Abschnitt 4.1). Ein Zielvereinbarungssystem, das für das Management der VW AG z.Zt. nur in einigen Teilbereichen des Unternehmens als Führungsinstrument genutzt wird, könnte ebenfalls die Kompetenzprofile der Job Family Cluster nutzen. Neben den an die Funktion geknüpften Sachzielen können auf diese Weise Ziele für den einzelnen Manager definiert werden, die sich auf die Entwicklung einzelner fachlicher und überfachlicher Kompetenzen aus dem Kompetenzprofil des Clusters beziehen. Zudem können

Verantwortliche für (Teil)Prozesse innerhalb des Job Family Clusters benannt und die Optimierung dieser (Teil)Prozesse kann Bestandteil ihrer Zielvereinbarung werden.

### **3.4.7 Unternehmenskultur und Vertrauen**

Der Fortbestand und die Weiterentwicklung der Unternehmensstruktur hängen wesentlich davon ab, inwieweit sie zur Unternehmenskultur passen.<sup>183</sup> Der Begriff Unternehmenskultur hat seiner Verwendung nach einen Doppelcharakter; er wird sowohl instrumentell als auch institutionell verstanden, wobei die institutionelle Auffassung vor allem bei der Betrachtung der Unternehmenskultur als Forschungsobjekt der verschiedenen Disziplinen herrscht, während die instrumentelle Auffassung bei praktischen Handlungsempfehlungen für das Management vorherrscht.<sup>184</sup> In beiden Fällen lässt sich ebenso gut sagen: „Das Unternehmen ist eine Kultur“ wie „das Unternehmen hat eine Kultur.“<sup>185</sup> Jede Organisation, und damit auch ihre Mitglieder, wird durch die bestehenden Normen geprägt und legt ausgehend von bestimmten Denkweisen, Werten und Vorstellungen, die sich im Laufe der Zeit des Bestehens der Organisation mehr oder weniger bewusst herausgebildet haben, neue Normen fest.<sup>186</sup> Die Gesamtheit all dieser Normen ist die Unternehmenskultur, die in Wechselbeziehung mit der (wirtschaftlichen) Umwelt und Produktion steht.<sup>187</sup> Die Unternehmenskultur wird erst dadurch zu einem herausragenden Erfolgsfaktor, dass das Management sich ihrer annehmen kann, um sie instrumentell einzusetzen.<sup>188</sup> Job Family Cluster beherbergen Mitarbeiter unterschiedlicher Job Families, unterschiedlicher Marken sowie unterschiedlicher Standorte und Nationen, die alle eine eigene Kultur besitzen und sind daher vergleichbar mit multikulturellen Gesellschaften sind. Die einzelnen Subkulturen müssen im Einklang zueinander stehen, damit Kooperationsbereitschaft entstehen kann. Die eigene Job Family und ihre Identität sollen anerkannt werden, ohne sich von den anderen Job Families des Clusters abzuspalten.<sup>189</sup> Um stabile Beziehungen zwischen den einzelnen Job Families im Job Family Cluster zu schaffen, ist eine

---

<sup>183</sup> Vgl. Probst (1993), S. 195.

<sup>184</sup> Vgl. Kahle (1991b), S. 18.

<sup>185</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>186</sup> Vgl. Probst (1993), S. 195.

<sup>187</sup> Vgl. ebenda, S. 195.

<sup>188</sup> Vgl. Kahle (1991b), S. 21.

<sup>189</sup> Vgl. Lohauß (1999), S. 68.

Cluster zu schaffen, ist eine Kultur im Job Family Cluster notwendig, die durch Offenheit, Kooperationsbereitschaft und Vertrauen geprägt ist.<sup>190</sup>

Die Job Family Cluster, in denen Mitarbeiter unterschiedlicher Bereichskulturen eine gemeinsame Identität über die Zusammenarbeit in einem Prozess entwickeln, sollen als Träger der Unternehmenskultur dienen. Die Unternehmenskultur, die sich in eigenen Redewendungen, Sprachweisen, Sprach- und Verhaltensregelungen oder Erzählungen darüber, wie die Dinge im Unternehmen ablaufen bzw. abgelaufen sind, niederschlägt, ist wandelbar.<sup>191</sup>

Die Zielsetzung der Job Family Cluster liegt auch darin, durch eine gezielte Beeinflussung der Unternehmenskultur in dieser neuartigen Organisationsform die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen.

Die Implementierung und das Agieren der Job-Family-Cluster-Organisation erfordern ein Umdenken der beteiligten Personen. Das vollständige „Herauslösen“ der Mitarbeiter aus ihrer Struktur und ihrer ursprünglichen Funktion überfordert die allermeisten und führt zu Orientierungslosigkeit und Resignation. Die alleinige Verantwortung für ein komplexes, kaum überschaubares Gebilde, wie einen Prozess oder aber die Übertragung der Verantwortung für ein Bündel von Kompetenzen, kann beim Mitarbeiter zu einem Verlust der Identifikation mit seinen Aufgaben führen, da ihm die gewohnten Bezugspunkte, wie Mitarbeiter, Kollegen, Aufgaben und Verantwortung fehlen.

Neben dem gemeinsamen ähnlichen Kompetenzbündel und den inhaltlich ähnlichen Aufgaben, die die Mitarbeiter eines Job Family Clusters aufweisen, tritt zudem eine auf das Innere der Mitarbeiter abzielende Komponente. „Families“ sollen schon vom Wortsinn unterstreichen, dass eine andere Art der Bindungsform notwendig ist, um an die Spitze der Personalentwicklung gelangen zu können und dort Richtung, Geschwindigkeit und Qualität vorzugeben.<sup>192</sup> In Job Family Clustern soll sich ein Klima herausbilden, das dem beruflichen Umfeld ein Zuhause bietet. Die Familienmitglieder ziehen neue Nachwuchskräfte an, da die Arbeit in einem zukunftsorientierten, innovativen Job Family Cluster erstrebenswert ist. Job Families und Job Family Cluster bieten neuen Mitgliedern eine emotionale Heimat.

---

<sup>190</sup> Vgl. Brumlik (1999), S. 57.

<sup>191</sup> Vgl. Kahle (1988), S. 1231.

<sup>192</sup> Vgl. Hartz (2001), S. 75.

Auf diese Weise kann in den Job Family Clustern eine natürliche Talentbank gesehen werden, die aufgrund angenehmer Arbeitsbedingungen und einem stark von persönlichen Beziehungen geprägten Umfeld für Absolventen attraktiv ist und die eine systematische Heranbildung von Talenten zu zukünftigen Leistungsträgern ermöglicht. Job Family Cluster zielen auch auf die Steigerung sozialer Effizienz, denn sie vermögen Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter spezifisch zu erfüllen. Mit der Bildung der Job Family Cluster ist der Anspruch verbunden, die Attraktivität des Unternehmens für die Besten zu steigern und so deren Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten.<sup>193</sup>

Die Job Families und Job Family Cluster geben dem Mitarbeiter eine andere, neue Form der Zugehörigkeit und sind nicht abstrakt, sondern konkret greifbar.

Unter Identifikation mit dem Job Family Cluster wird eine emotionale Bindung des Mitarbeiters an sein Job Family Cluster verstanden, bei der dessen Motive über das Engagement aus finanziellen Gründen hinausgehen. Identifiziert sich ein Mitarbeiter mit seinem Job Family Cluster heißt das, dass er dessen Normen und Wertvorstellungen akzeptiert und als eigene annimmt und sie ohne den Einsatz externer Stimuli selbstbestimmend vertritt.<sup>194</sup>

Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Job Family Cluster wird dabei gleichgesetzt mit affektivem Commitment der Mitarbeiter mit ihrem Job Family Cluster. Commitment bedeutet „Bindung“ oder „Verpflichtung“. Damit sind eine freiwillige Bindung und Verpflichtung im Sinne von Selbstverpflichtung gemeint.<sup>195</sup> Diese Verbindung nimmt mit der Anzahl an erfolgreichen Interaktionen zu. Die Entstehung von Commitment bei Mitarbeitern vollzieht sich durch die Bewertung der verschiedenen Facetten des Unternehmens. Zu diesen zählen die Organisationsstruktur im Sinne von Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstrukturen ebenso wie Unternehmenskultur und Führungsstil und die unternehmensinterne Kommunikation.<sup>196</sup>

---

<sup>193</sup> Vgl. Wenger/Snyder (2000), S. 57.

<sup>194</sup> Vgl. Weller (2001).

<sup>195</sup> Vgl. Karst/Segler/Gruber (2000).

<sup>196</sup> Vgl. ebenda.

Über positive Gefühle, die im Kontext mit dem Unternehmen erlebt werden, entsteht mit der Zeit eine Verbundenheit, die den Kern des affektiven oder emotionalen Commitment darstellt.

Mit der Identifikation bzw. dem Commitment der Mitarbeiter mit dem Unternehmen oder Teilelementen des Unternehmens wird in der Regel Zielkonformität und Loyalität auf Seiten der Mitarbeiter angestrebt.<sup>197</sup>

Ein neuer Bezugspunkt für die Entwicklung von Zugehörigkeit entsteht und kann zur Überwindung der mit einer reinen Prozessorganisation einhergehenden Probleme führen. Vorstellbar sind z.B. Treffen der Mitglieder einer Job Family des gesamten Konzerns oder aber die Gestaltung von Workshops der Mitglieder eines Job Family Clusters zur Überarbeitung ihres Kompetenzprofils oder der Besuch eines Job-Family-Development-Programms (s. Abschnitt 4.1.3). Auf diese Weise ändern die Job Family Cluster die Unternehmenskultur und öffnen die Mitarbeiter für die Übernahme von Prozess- und Kompetenzverantwortung, da sie ihren Bezugspunkt nicht verlieren. Job Family Cluster können als Hebel für die Erreichung der oben beschriebenen Übernahme von Mehrfachverantwortung dienen, indem sie den Mitarbeitern als Plattform für Aufgabeninhalte, Kompetenzen und Prozesse eine neue Art des emotionalen Zuhauses bieten, ähnlich den Zünften des Mittelalters.

Auch in Bezug auf die Überbrückung interkultureller Unterschiede können die Job Families und die Job Family Cluster insofern dienen, als dass diese in allen Konzerngesellschaften und an allen Standorten als Ordnungsprinzip verwendet werden können, und sich Mitarbeiter verschiedener Nationen unter Überwindung der Zugehörigkeit zu bestimmten Kulturkreisen denselben Job Families und Clustern zuordnen. Das hierdurch entstehende Gemeinsamkeitsgefühl kann und soll kulturelle Unterschiede zwar nicht beseitigen, jedoch zugunsten eines ein Gemeinschaftsgefühl erzeugenden Kriteriums, nämlich der Verwandtschaft in Bezug auf Aufgaben und Kompetenzen sowie der Zusammenarbeit in Prozessen, in den Hintergrund treten lassen. Neben Aspekten, die die Unternehmenskultur betreffen, soll durch die Implementierung der Job-Family-Cluster-Organisation auch die Vertrauensbasis gestärkt werden. Vertrauen selbst meint

---

<sup>197</sup> Vgl. Köppel (1994), S. 41.

<sup>198</sup> Kahle (1998b), S. 2.

die „Erwartung, dass der Vertrauensempfänger willens und in der Lage ist, eine an ihn gerichtete positive Erwartung auch zu erfüllen“<sup>198</sup> bzw. die „Zuversicht“ oder „den festen Glauben daran, dass jemand sich in bestimmter Weise verhält“.<sup>199</sup> Dadurch ist jemand bereit, eine Vorleistung zu erbringen, ohne vertraglich Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen zu vereinbaren, in dem Glauben, dass der Partner sich trotz dieser fehlenden Maßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird.<sup>200</sup> Auf diese Weise überbrückt Vertrauen die Zeitspanne zwischen einer Entscheidung und dem aus dieser Entscheidung resultierenden Erfolg oder Misserfolg. Eine Kultur der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens kann sich nur unter der Voraussetzung stabil etablieren, dass die einzelnen Akteure von den anderen Netzwerkteilnehmern als zuverlässige Partner eingeschätzt und als solche im Netzwerk weiterempfohlen werden.<sup>201</sup> Vertrauen reduziert Risiken und Unsicherheiten in Austauschbeziehungen und senkt den Koordinations- und Kontrollaufwand und somit die Transaktionskosten. Auch lassen sich Krisen innerhalb von vertrauensvollen Beziehungen leichter bewältigen und die Akzeptanz von Entscheidungen in Konfliktfällen steigt.<sup>202</sup> Vertrauen fördert die Toleranz zwischen den Partnern im Netzwerk und stellt die Basis dar für eine intensive Kommunikation und einen offenen Gedankenaustausch, und Vertrauen verstärkt die Bereitschaft zur Kooperation und verbessert so die Qualität der Beziehungen der Mitarbeiter zueinander.<sup>203</sup> Vertrauen hilft neben anderen Faktoren wie beispielsweise Kooperation, Fairness, Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Reputation, Umweltschutz, Sicherheit, Gewinnmaximierung, Wettbewerbskraft usw. als elastisches System Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern vorzubeugen.<sup>204</sup>

Durch die Unterscheidung nach dem Vertrauensempfänger ergeben sich drei Formen des Vertrauens<sup>205</sup>: wird die Erwartung an eine Person gerichtet, so handelt es sich um persönliches Vertrauen; ist der Vertrauensempfänger eine Institu-

---

<sup>199</sup> Wahrig (1986).

<sup>200</sup> Vgl. Gebert/v. Rosenstiel (2002).

<sup>201</sup> Vgl. Payer (2002).

<sup>202</sup> Vgl. Gebert/v. Rosenstiel (2002).

<sup>203</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 355.

<sup>204</sup> Vgl. Aigner/Heilmann (2002), S. 5.

<sup>205</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 98.

tion, so spricht man von institutionellem Vertrauen oder auch Systemvertrauen.<sup>206</sup> Ein zentrales Element zur Entstehung von Vertrauen in Job Family Clustern sind langfristige Beziehungen, die bereits eine hohe Anzahl erfolgreicher Interaktionen bzw. Kooperationen aufweisen, und sich daher als stabil erwiesen haben. Dieses persönliche Vertrauen wächst mit der Anzahl der erfolgreichen Interaktionen im Netzwerk.<sup>207</sup> Die dritte Form des Vertrauens, das ontologische Vertrauen<sup>208</sup>, bezieht sich auf die Erwartung an die individuellen kognitiven Fähigkeiten und Erfahrungen, dass diese mit den aktuell gemachten Beobachtungen und Wahrnehmungen in Einklang zu bringen sind.<sup>209</sup>

Es sind folgende Kriterien von zentraler Bedeutung für die Entstehung von Vertrauen bzw. Vertrauen fördernden Strukturen:

- eine hohe Netzwerkdichte, d.h. ein möglichst enger und intensiver Austausch zwischen den Akteuren im Netzwerk;
- eine relativ geringe Anzahl von Akteuren, die möglichst ähnliche Merkmale aufweisen;
- eine hohe Multiplexität, d.h. viele unterschiedliche Inhalte, die zwischen den Akteuren ausgetauscht werden und
- ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit der Akteure im Netzwerk.<sup>210</sup>

Für den Austausch von Informationen und Wissen innerhalb der Job Family Cluster gibt es keine Vorschriften und Kontrollmechanismen. Vertrauen ist demnach eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren der Zusammenarbeit innerhalb des Job Family Clusters. Ein Nutzen für Mitarbeiter, sich im Job Family Cluster zu vernetzen, beruht auf dem Tausch von Leistungen, Kapazitäten oder Informationen. Dieser Austausch sollte auf Gegenseitigkeit beruhen, wobei Leistung und Gegenleistung nicht zeitgleich erfolgen müssen. Der wechselseitige Austausch muss auch nicht zwingend bilateral sein, es besteht auch die Möglichkeit eines kollektiven Austauschverhältnisses innerhalb des Job Family Clusters im Sinne eines Ringtauschs.<sup>211</sup> Die Entstehung von Vertrauen in

---

<sup>206</sup> Vgl. Luhmann (1989), S. 51.

<sup>207</sup> Vgl. Heidenreich (2000).

<sup>208</sup> Vgl. Böhme (1998), S. 45.

<sup>209</sup> Vgl. Fischer (2001), S. 99.

<sup>210</sup> Vgl. Heidling (1999).

<sup>211</sup> Vgl. Schäffter (2001).

Job Family Clustern hängt von der Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Bekanntheit des bzw. der betreffenden Mitarbeiter ab.

Damit Job Families bereit sind, in Vorleistung zu gehen und Leistungen, Wissen o.ä. zu geben, obwohl sie nicht zwingend zur selben Zeit eine Gegenleistung erhalten, ist das Vertrauen in die anderen Job Families notwendig, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls zu einer Leistung oder einer Kooperation bereit sind und auch die Fähigkeit dafür besitzen. Basis für dieses Vertrauen kann ein Verständnis für die anderen Job Families und das Kennen und Verstehen ihrer Prozesse und Kompetenzen sein. Dieses wird durch einen engen und intensiven Austausch zwischen Mitarbeitern eines Job Family Clusters begünstigt.

Die Grundlage für das Vertrauen in den Job Family Clustern können die gemeinsamen Aufgabeninhalte und ähnliche zur Bewältigung dieser Aufgaben vorhandene Kompetenzen bilden. Barrieren zwischen Mitarbeitern, die zwar ähnliche Aufgaben wahrnehmen, jedoch wegen Konkurrenz- oder Berührungängsten nicht zusammenarbeiten, sollen durch diese neuartige Form des Zugehörigkeitsgefühls überwunden werden. Die Mitglieder der Job Family Cluster sollen durch einen intensiven Austausch gemeinsam Probleme lösen. Die Vielfalt der Aufgaben und damit verbunden die Multiplexität der Zusammenarbeit ist durch die Komplexität der Prozesse gewährleistet, die es in einem Job Family Cluster zu bearbeiten, koordinieren und optimieren gilt. Einzelne Job Families oder aber auch Bereiche werden neben den Zielen der Job Family Cluster, zu deren Erreichung sie ihren Beitrag leisten (müssen), ihre eigenen Ziele definieren. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit scheint somit gegeben. Allein die große Anzahl der Akteure in einem Job Family Cluster könnte der Entstehung von Vertrauen entgegenstehen. Hier erscheinen die Job Families, die über eine weitaus geringere Anzahl an Mitarbeitern verfügen, als eine geeignete Basis zur Vertrauensbildung. Das Job Family Cluster lässt sich jedoch in viele Teil- und Unterprozesse zerlegen, in denen jeweils Gruppen von Mitarbeitern unterschiedlicher Job Families zusammen arbeiten. Auf diese Weise kann sich auch zwischen wenigen, beispielsweise für einen Teilprozess verantwortlichen Akteuren, eine Vertrauensbasis herausbilden. So werden Mitarbeiter für einen intensiven Austausch themenbezogen zu kleineren Gruppen zusam-

mengefasst, um ein gegenseitiges Kennen lernen und die Entstehung von Vertrauen zu begünstigen.

Die Zusammenarbeit endet in der Job-Family-Cluster-Organisation nicht an den Grenzen eines Bereichs, sondern erstreckt sich über eine Wertschöpfungskette. Durch die Zuordnung der Job Families zu den Job Family Clustern sollen die Mitarbeiter nicht nur eine Identität mit ihrer Job Family sondern auch eine Verbundenheit bzw. ein Verantwortungsbewusstsein für die Wertschöpfungsprozesse entwickeln, an denen sie mitarbeiten. Die Job Family Cluster sollen neuartige Netzwerke entstehen lassen, in denen das Vertrauen über die Bereichsgrenzen in die Prozessketten übertragen wird, Bereichsegoismen abgebaut und letztlich Transaktionskosten gesenkt werden. Flankiert wird der Aufbau des persönlichen Vertrauens entlang der Prozessketten durch Job-Family-Development-Programme (s. Abschnitt 4.1.3) oder gemeinsame Events.

Neben der Förderung des persönlichen Vertrauens soll mit Hilfe der Job Family Cluster auch das institutionelle Vertrauen gestärkt werden. Bei Netzwerken innerhalb von Organisationen, zu denen Job Family Cluster gehören, kann eine starke Unternehmenskultur zu einem starken Vertrauen institutioneller Art führen. Die Übereinstimmung der gegenseitigen Erwartungen wird hier durch geteilte Grundannahmen, Wertvorstellungen und Sinnzusammenhänge angedeutet und abgesichert.<sup>212</sup> Durch die Verbindung der Mitarbeiter über die Organisationsform der Job Family Cluster in Prozessen gewinnen diese einen größeren Überblick über die Zusammenhänge im Unternehmen. Die eigene Arbeit und die eigene Verantwortung enden nicht an der Grenze der Abteilung, der der Mitarbeiter zugeordnet ist, sondern erstrecken sich auch in angrenzende, vor- und nachgelagerte Abteilungen und Bereiche. Die Arbeit in der komplexen Struktur der Großorganisation soll auf diese Weise transparenter, der eigene Wertschöpfungsbeitrag besser nachvollziehbar und der Wirkungsgrad des Mitarbeiters erhöht werden; das Vertrauen der Mitarbeiter in das System kann somit wachsen.

Die Implementierung der Job-Family-Cluster-Organisation ist ein tief greifender struktureller und kultureller Wandel, der zu einer institutionellen oder ontologischen Vertrauenskrise bei den Mitarbeitern führen kann, wenn bisher gültige Normen und Werte geändert werden. Das persönliche Vertrauen der Mitglieder

---

<sup>212</sup> Vgl. Kahle (1999b).

der Job Family Cluster untereinander kann in diesem Veränderungsprozess helfen, diese Krise zu überwinden und wieder neues ontologisches und institutionelles Vertrauen in die geänderten Rahmenbedingungen zu fassen. Persönliche Vertrauensbeziehungen können dabei durch die Möglichkeit von Rückfragen und gemeinsamer Gestaltung der neuen Wertebasis unterstützen.<sup>213</sup>

### **3.5 Abgrenzung der Organisationsform der Job Family Cluster zu ähnlichen Organisationsformen**

Die Organisationsform der Job Family Cluster soll im folgenden Abschnitt von anderen, ähnlichen Sekundärorganisationsformen abgegrenzt bzw. Gemeinsamkeiten sollen herausgearbeitet werden. Es wird das Ziel verfolgt, die Job Family Cluster neben der Beschreibung anhand der fünf Strukturdimensionen nebst der Unternehmenskultur organisationstheoretisch abzugrenzen. Die vergleichende Gegenüberstellung erfolgt mit den Organisationsformen Kollegium, Projektorganisation, Communities of Practice und Netzwerkstrukturen. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Wissensmanagement zuteil.

#### **3.5.1 Kollegium**

Ein Kollegium ist ein Zwischensystem der Sekundärorganisation ohne interne formal-hierarchische Struktur, dessen Mitglieder eine Multisystemposition einnehmen und diskontinuierlich zur Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe zusammentreten.<sup>214</sup> Die Bildung eines Kollegiums als Zwischensystem erfolgt grundsätzlich auf der Grundlage der Primärorganisation.<sup>215</sup> Die Kollegienmitglieder werden zur Erfüllung ihrer gemeinsamen Aufgabe aus Basissystemen eines oder mehrerer ständiger Zwischensysteme der Primärorganisation rekrutiert.<sup>216</sup> Wegen der diskontinuierlichen Zusammenarbeit können gleichwohl auch Angehörige anderer Subsysteme der Sekundärorganisation sowie betriebsexterne Personen in den Kollegien mitarbeiten.<sup>217</sup>

Das als konstitutiv angesehene<sup>218</sup> Merkmal der nicht ständigen Zusammenarbeit der Kollegienmitglieder in Zusammenkünften ist ein differenzierendes Merkmal gegenüber den Job Family Clustern. Letztere arbeiten kontinuierlich zusammen

---

<sup>213</sup> Vgl. Kahle (1999a).

<sup>214</sup> Vgl. Bleicher (1975), Sp. 2158.

<sup>215</sup> Vgl. Redel (1982), S. 17.

<sup>216</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>217</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

und verhalten sich mithin ständig parallel zur Primärorganisation. Kollegien können allerdings innerhalb der Job Family Cluster zusammenarbeiten. Durch das Kriterium der prozessorientierten Zusammensetzung der Job Family Cluster ergeben sich zudem neue Perspektiven für die Rekrutierung von Mitgliedern für Kollegien. So ist beispielsweise denkbar, dass für bestimmte Projekte für eine befristete Zeitdauer ein aus den Fachpaten und Vätern eines Job Family Clusters bestehendes Kollegium zusammentritt, um mit Unterstützung der Fachleute für Qualifizierung und Lernen ein Job-Family-Development-Programm für ihr Job Family Cluster zu konzipieren und zu pilotieren. Auch für die Organisation der Zusammenarbeit innerhalb des Job Family Clusters sowie job-family-clusterübergreifend können in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabe Kollegien eingesetzt werden. Insofern sind also Kollegien zur Steuerung der Aufgaben innerhalb und zwischen der Job Family Cluster einerseits, andererseits auch zur Steuerung der Job Family Cluster als Sekundärorganisationsform im Verhältnis zur Primärorganisation vorstellbar. Anzunehmen ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass es hier eher einer kontinuierlichen Zusammenarbeit bedarf, und es sich mithin nicht mehr um ein Kollegium handeln würde. Aus der diskontinuierlichen Zusammenarbeit der Kollegienmitglieder folgt, dass sie neben ihrer Mitarbeit in einem Kollegium noch in einem anderen Subsystem tätig sind, in dem sich ihr eigentlicher Arbeitsbereich befindet.<sup>219</sup> Mitarbeiter können somit sowohl einem Kollegium als auch einem Job Family Cluster angehören.

### **3.5.2 Projektorganisation**

Des Weiteren werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Projektorganisation<sup>220</sup> im Vergleich zu der Organisationsform der Job Family Cluster dargestellt.

Unter einem Projekt ist ein neuartiges, komplexes, zeitlich begrenztes Vorhaben außerhalb der betrieblichen Routinetätigkeiten zu verstehen, das die interdisziplinäre Zusammenarbeit mehrerer Fachleute erfordert.<sup>221</sup> Die grundsätzlichen drei Formen der Projektorganisation unterscheiden sich hinsichtlich der Weisungsbeziehungen zwischen dem Projektleiter, den Projektmitarbeitern und der Verantwortung des Projektleiters gegenüber dem Auftraggeber.

---

<sup>218</sup> Vgl. Kosiol (1976), S. 158; vgl. Kanellopoulos (1970), S. 125.

<sup>219</sup> Vgl. Kosiol (1976), S. 158; vgl. Schwarz (1983), S. 39.

<sup>220</sup> Vgl. Krüger (1987), S. 207 ff.; vgl. Grün (1992), Sp. 2102 ff.

Die Projektkoordination (auch Stabs- oder Einfluss-Projektorganisation) ist die Minimalform der Projektorganisation, bei der unter der Leitung einiger weniger Vollzeit-Projektverantwortlicher mehrere organisatorische Einheiten zusammenarbeiten.<sup>222</sup> Der Projektleiter hat keine formalen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, und die Projektmitarbeiter bleiben hinsichtlich ihrer Projektaufgaben ihrem Linienvorgesetzten unterstellt. Weiterhin existiert die Möglichkeit der reinen Projektorganisation, die bei wichtigen Projekten mit hohem Aufgaben- und Kostenvolumen anzutreffen ist.<sup>223</sup> Hier wird für das Projekt eine eigene temporäre Organisationseinheit gebildet, und alle an der Durchführung des Projektes beteiligten Mitarbeiter werden unter der Leitung des Projektleiters zusammengefasst und erhalten ihre Weisungen ausschließlich vom Projektleiter.<sup>224</sup> Die Matrix-Projektorganisation ist als dritte Organisationsform eine Kombination aus den beiden vorgenannten Organisationsformen. Die projektbezogenen Verantwortungen und Kompetenzen sind zwischen dem Projektleiter und dem Abteilungsleiter aufgeteilt, wobei die Aufteilung in weiten Grenzen variieren und flexibel an die jeweiligen Gegebenheiten des Projekts angepasst werden kann.<sup>225</sup> Die Matrix-Projektorganisation bietet sich vor allem dann an, wenn abteilungsübergreifende Projektorganisation kontinuierliche Projektteams mitglieder sind.<sup>226</sup> Vollzeit- oder Teilzeitaufgabe sein.

Die Entscheidung über die Organisationsform des Projekts richtet sich nach dessen Größe und damit vor allem nach der Anzahl von Personen, die aus der Grundstruktur des Unternehmens herausgelöst werden müssen, um an dem Projekt mitarbeiten zu können. Wenn zu diesem Zweck Spezialisten von ihren eigentlichen Aufgaben freigestellt werden müssen, muss ein Ersatz für diese Mitarbeiter für deren Aufgaben in der Linie gefunden werden, und sie müssen sie nach Ende des Projekts wieder in ihren alten oder in einen ähnlichen Aufgabenbereich re-integriert werden. Je nach Komplexität des Projekts stellt sich die Frage, ob das Projektteam autonom und ohne Störungen von außen arbeiten kön-

---

<sup>221</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 39.

<sup>222</sup> Vgl. Probst (1993), S. 251.

<sup>223</sup> Vgl. ebenda, S. 251.

<sup>224</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 40.

<sup>225</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

<sup>226</sup> Vgl. Probst (1993), S. 251.

nen soll oder ob der Betrieb wie gewohnt weiter laufen kann.<sup>227</sup> Eine Neuverteilung der Kompetenzen im Rahmen einer reinen Projektorganisation ist insofern mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden, wohingegen gerade diese Organisationsform am ehesten die Möglichkeit bietet, das Projekt unter Kostengesichtspunkten ins Ziel zu führen.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Projektorganisation von einer bestehenden hierarchischen Struktur ausgeht, die zur Bewältigung von innovativen und/ oder komplexen Nicht-Routineaufgaben temporäre Arbeitsgruppen mit begrenzter Weisungsbefugnis einrichtet.<sup>228</sup> Die Mitarbeiter in diesen Projektteams stammen aus allen für die Projektaufgabe relevanten Bereichen der Organisation und kehren nach der Bewältigung der Projektaufgabe wieder in ihre alte oder aber in eine neue Position in der Hierarchie zurück.

Im Gegensatz zu der Projektorganisation handelt es sich bei den Job Family Clustern nicht um temporäre Strukturformen. Job Family Cluster sollen die Unternehmensstruktur vielmehr dauerhaft ergänzen und um eine bereichsübergreifende Prozesssicht erweitern. Mitarbeiter müssen demnach nicht aus ihrer ursprünglichen Position herausgelöst werden, sondern sie sind neben ihren Aufgaben und Zuordnungen auf der Grundlage ihrer Aufgabeninhalte und Kompetenzen sowie orientiert an dem Teil des Wertschöpfungsprozesses, an dem sie mitwirken, einer Job Family und einem Job Family Cluster zugeordnet. Die Organisationsform der Job Family Cluster soll ein erfolgreiches Projektmanagement unterstützen, indem die Mitarbeiter schon im Rahmen der Erledigung ihrer Routineaufgaben über die Grenzen ihrer Unternehmensbereiche hinweg zusammenarbeiten. Im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit sollen in den Job Family Clustern neue, innovative Projekte initiiert werden, und die Lösung komplexer Fragestellungen, für die in herkömmlichen Unternehmensstrukturen eine Projektorganisation geschaffen werden musste, soll in den Job Family Clustern vorangetrieben werden.

---

<sup>227</sup> Vgl. Probst (1993), S. 251.

<sup>228</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 147.

### 3.5.3 Communities of Practice

Fraglich ist weiterhin, welche Unterschiede zwischen den von Wenger und Snyder<sup>229</sup> beschriebenen Communities of Practice (Praktiker-Gemeinschaften) und der Organisationsform der Job Family Cluster bestehen.

Communities of Practice sind informelle Gruppen, deren Mitglieder durch die Konfrontation mit ähnlichen Problemen verbunden sind.<sup>230</sup>

Praktiker-Gemeinschaften werden zumeist in Großunternehmen von Beschäftigten gegründet, um die Bindungen zu ihren Kollegen aufrechtzuerhalten.<sup>231</sup> Auch können Praktiker-Gemeinschaften aus Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche oder gar verschiedener Unternehmen bestehen.

Praktiker-Gemeinschaften sind im Gegensatz zu den durch Manager gebildeten Teams informelle Gruppen, die sich selbst organisieren, selbstgewählte Zwecke erfüllen und ihre Führung selbst bestimmen.<sup>232</sup> In Communities of Practice vereinigen sich Mitarbeiter mit ähnlich gelagerten Arbeitsschwerpunkten. Die Mitgliedschaft in Praktiker-Gemeinschaften ist freiwillig und jeder Beteiligte weiß tendenziell, wann und ob er teilnehmen sollte und ob er etwas beizutragen hat.<sup>233</sup>

Communities of Practice werden durch die Begeisterung, das Engagement und durch die Identifikation mit dem Expertenwissen aller Beteiligten zusammengehalten.

Eine Praktiker-Gemeinschaft arbeitet nicht nur an spezifischen Problemen, sie bildet auch ein ideales Forum für den unternehmensweiten Austausch und die Verbreitung von Best Practices.<sup>234</sup> Die Mitglieder einer Community of Practice lösen über kommunikative Austauschprozesse Probleme, geben Informationen weiter und planen Aktivitäten der Community.<sup>235</sup> Aus diesen Aktivitäten entwickeln sich unter den Mitgliedern sowohl spezielle Formen des Umgangs, die den Zugang zu der jeweiligen Gruppe definieren, als auch ein gemeinsam erarbeiteter Wissensstand und ein Gefühl der Gruppenidentität.<sup>236</sup> Erfolgreiches Lernen hängt auch davon ab, ob die Kollegen bereit sind, als Mentoren und Coaches zu

---

<sup>229</sup> Vgl. Wenger/Snyder (2000), S. 55 ff.

<sup>230</sup> Vgl. Wenger/Snyder (1999), S. 11.

<sup>231</sup> Vgl. Wenger/Snyder (2000), S. 56.

<sup>232</sup> Vgl. ebenda, S. 56.

<sup>233</sup> Vgl. ebenda, S. 56.

<sup>234</sup> Vgl. ebenda, S. 57.

<sup>235</sup> Vgl. Wolf (2004), S. 11.

<sup>236</sup> Vgl. Wenger/Snyder (1999), S. 11.

fungieren und auf diese Weise ihre Kompetenzen an andere Mitarbeiter weiterzugeben. Unternehmen wie z.B. IBM fanden heraus, dass Gemeinschaften von Praktikern besonders effektive Gelegenheiten bieten, um die professionelle Weiterentwicklung des Know-hows der Fachexperten voranzutreiben. Oftmals entsprechen die in Organisationen des Wirtschaftssystems eingeführten Communities of Practice horizontalen Expertennetzwerken in einer Organisation mit vertikaler Hierarchie.<sup>237</sup> Damit ist die Organisationsform der Praktiker-Gemeinschaften auf die Anlage jener sozialen Kontexte und Prozesse gerichtet, die die eigentlichen Inhaltsexperten zu kollektiven Problemlösungen befähigen sollen.<sup>238</sup> In Organisationen stellen Praktiker-Gemeinschaften in erster Linie ein soziales organisationales Phänomen dar, das nun auch als Instrument des Wissensmanagements formalisiert und genutzt werden soll.<sup>239</sup>

Im Gegensatz zu den Praktiker-Gemeinschaften, in denen sich Fachexperten treffen, vereinigen sich in Job Family Clustern sowohl Fachexperten als auch Manager. Die Organisationsform der Job Family Cluster bezieht alle Mitarbeiter entlang der Prozesskette ohne Rücksicht auf die Hierarchieebene und auf ein konkret vorliegendes Problem ein. Die Job Family Cluster vereinen in sich ein Bündel von ähnlichen Aufgabeninhalten und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Kompetenzen, nicht isoliert, sondern jeweils auf einen Teil des Produkts oder einer mit dem Produkt verbundenen Dienstleistung bezogen. Die Nähe in Bezug auf die Kompetenz fachlicher und überfachlicher Art auf der einen, die Aufgabeninhalte und Abhängigkeiten in der Prozesskette auf der anderen Seite stehen bei den Clustern im Vergleich zu den Communities of Practice im Vordergrund. Der Gedanke der Prozessorientierung fehlt den Praktiker-Gemeinschaften. Wie oben erläutert, handelt es sich zudem bei den Job Family Clustern um eine Organisationsform, die Raum für informale, die Zusammenarbeit fördernde Elemente, wie beispielsweise die Bildung von Netzwerken, lässt und diese informellen Strukturen sogar fördert. Es lässt sich folgern, dass Job Families und Job Family Cluster für die Entstehung von Communities of Practice förderlich sind, mit diesen aber nicht gleichgesetzt werden können.

---

<sup>237</sup> Vgl. Wolf (2004), S. 11.

<sup>238</sup> Vgl. Hilse (1999), S. 297.

<sup>239</sup> Vgl. Wolf (2003), S. 79.

### 3.5.4 Netzwerkstrukturen

Ebenso wie der Begriff der Organisation wird der Begriff Netzwerk in einer Reihe von Wissenschaftsdisziplinen verwendet und ist innerhalb der jeweiligen Disziplin mit unterschiedlichen Inhalten belegt. Auch im Rahmen der Organisationstheorie findet sich keine einheitliche Definition. Eine Netzwerkorganisation kann sowohl zur Organisation von unternehmensinternen Aktivitäten (interne oder auch intraorganisatorische Netzwerke) als auch zur Abstimmung der Beziehungen zwischen selbständigen Unternehmen (externe oder auch interorganisatorische Netzwerke) gebildet werden.<sup>240</sup>

Externe Netzwerke sind dadurch gekennzeichnet, dass rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen koordiniert zusammenarbeiten. Gegenstand derartiger Kooperationen kann der gesamte Prozess der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sein.<sup>241</sup> Die Kooperation kann sich jedoch auch nur auf einen oder wenige Teile der Wertschöpfungskette beziehen, so dass die kooperierenden Unternehmen bezüglich anderer Funktionsbereiche weiterhin im Wettbewerb stehen. Entscheidend für die Existenz einer externen Netzwerkorganisation ist, dass die bisher autonom agierenden Unternehmen ein gemeinsames Ziel verfolgen und dabei ihre individuellen Ziele einem kollektiven Ziel unterordnen<sup>242</sup>, ihre wirtschaftliche Eigenständigkeit dabei zwar einschränken aber nicht aufgeben. Externe Netzwerkorganisationen finden vor allem Anwendung, wenn die wirtschaftlichen Vorteile von Großunternehmen realisiert werden sollen, ohne dass die damit verbundenen Nachteile in Kauf genommen werden müssen.<sup>243</sup>

Job Family Cluster bilden die interne Struktur des Unternehmens ab. Somit erfolgt eine Untersuchung von Ähnlichkeiten ausschließlich bezüglich intraorganisatorischer Netzwerke.

Der nachfolgende Überblick gibt wichtige Begriffsinhalte wieder, die sich der Zielrichtung dieser Arbeit entsprechend, durch einen intraorganisationalen Bezug auszeichnen:

---

<sup>240</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 41.

<sup>241</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

<sup>242</sup> Vgl. Siebert (1991), S. 291 f.

<sup>243</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 47.

- Der Begriff Netzwerk wird zur Charakterisierung der Prozessstruktur eines Unternehmens herangezogen. Im Mittelpunkt steht hier das unternehmensinterne Geflecht von Abläufen einschließlich der dazugehörigen Schnittstellen.<sup>244</sup>

Zudem beschreiben Netzwerke das innerbetriebliche Kommunikationssystem. Insbesondere wird hierbei hervorgehoben, dass die Kommunikationswege in der Realität keinesfalls nur den hierarchisch vorgegebenen folgen, sondern dass sich darüber hinaus eine Vielzahl von weiteren informellen Kanälen herausbildet.<sup>245</sup> Die intraorganisatorische Netzwerkstruktur ist dadurch gekennzeichnet, dass die Netzwerkknoten relativ autonom operieren und die Kommunikation vorrangig auf der Ebene dieser Netzwerkknoten abläuft.<sup>246</sup>

Die Job Family Cluster vermögen, die Kommunikation entlang der Teilprozesse bzw. einer Wertschöpfungskette auszurichten. Hiermit ist nicht gemeint, dass informale Kommunikations- und Prozesswege durch sie unterbunden werden sollen. Vielmehr stellen die Job Family Cluster für Mitarbeiter verschiedener Bereiche eine Plattform dar, ohne die die Möglichkeit zur strukturierten Kommunikation fehlen würde. Dahinter steht die Herausforderung des Findens des richtigen Ansprechpartners im Prozess zur Bearbeitung einer interdisziplinären Aufgabenstellung. Insofern bilden die Job Family Cluster einen Rahmen zur Entstehung formaler prozessorientierter Netzwerke. Dieses Potenzial kann aufgrund der verwandten Kompetenzen der Mitglieder eines Job Family Clusters und der damit einhergehenden gesteigerten Identität durch Gemeinsamkeit gesteigert werden. Neben den beschriebenen Prozessnetzwerken können innerhalb der Job Family Cluster zusätzlich Kompetenznetzwerke entstehen. Den Rahmen hierfür wiederum bilden die Job Families als Kompetenzgemeinschaften.

- Schnelle<sup>247</sup> verwendet den Begriff Netzwerk bzw. Netzwerk-Management im Zusammenhang mit einer innovationsfördernden Sekundärorganisati-

---

<sup>244</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000-1 (1994), S. 17.

<sup>245</sup> Vgl. Greenberg/Baron (1995), S. 346 ff.; vgl. Schwarz (1983), S. 165 ff.

<sup>246</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 2.

<sup>247</sup> Vgl. Schnelle (1982), S. 32 ff.

on, die neben einer hierarchischen Primärorganisation existiert. Das Netzwerk-Management umfasst danach unternehmerisches Handeln in der Frühphase einer Idee, in der außerhalb der Hierarchie mit Hilfe moderierter Problemlösungsprozesse Verknüpfungen und Assoziationen ermöglicht werden.<sup>248</sup>

Für den Einsatz von Job Family Clustern gegenüber einem isoliert tätigen Bereich können analog die potentiellen Leistungsvorteile einer interdisziplinär agierenden Gruppe angeführt werden.<sup>249</sup> Dieser Leistungsvorteil lässt sich zunächst mit einer breiteren Informationsbasis („Pooling Effect“) begründen, die in Gruppen zu einem Ausgleich individueller Defizite führen kann. Der hiermit angesprochene Fehlerkorrekturmechanismus und die höhere Wahrscheinlichkeit des Findens adäquater Lösungen sind weitere Vorteile einer Gruppe.<sup>250</sup> Diese Vorteile gelten vor allem dann, wenn die Gruppe, wie in einem Job Family Cluster, aus Mitgliedern eines zusammengehörenden Teilprozesses besteht, die angesichts der hohen Komplexität der Aufgabenstellungen nur gemeinsam mit ihrem interdisziplinären Wissen zu einer schnelleren, qualitativ höherwertigen Lösung gelangen können. Neben den dargelegten Leistungsvorteilen von Gruppen lassen sich auch weitere in der Literatur<sup>251</sup> angeführte Leistungsvorteile von Gruppen auf Job Family Cluster übertragen:

- Die Gruppensituation fördert ein Wettbewerbsstreben, das die geistigen Fähigkeiten aktiviert („Social Competition“). Durch die Qualität ihrer Beiträge versuchen die Mitglieder, Anerkennung durch die Gruppe zu erlangen.
- In der Gruppe geäußerte Ideen können bei anderen Mitgliedern wiederum Lösungsbeiträge stimulieren („Cross Fertilization“).
- Gruppen können ein Gefühl der Geborgenheit bzw. sozialen Unterstützung („Social Support“, „Social Facilitation“) bieten, so dass unsichere Mitglieder bereit sind, Beiträge und Lösungen mitzuteilen.<sup>252</sup> Dieser Vor-

---

<sup>248</sup> Vgl. Kanter (1983), S. 162 ff.

<sup>249</sup> Vgl. Redel (1982), S. 67 ff.

<sup>250</sup> Vgl. Hofstätter (1956), S. 608 ff.

<sup>251</sup> Vgl. Hofstätter (1971), S. 51 ff.; vgl. Seidel (1978), S. 278; vgl. Redel (1982), S. 73; vgl. Redel/Müller (1995), S. 47.

<sup>252</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 59.

teil kommt vor allem in einer Großorganisation zum Tragen, wo häufig, bedingt durch die Größe und die damit verbundene Unübersichtlichkeit, Ohnmacht des einzelnen Mitarbeiters empfunden wird. Die Job Family Cluster sollen aufgrund der Verwandtschaft (s. Abschnitt 2.2 und 3.1) der in ihnen tätigen Mitarbeiter diesen Nachteil kompensieren und ihnen ein soziales Zuhause vergleichbar mit den Gilden und Zünften im Mittelalter geben.

- Darüber hinaus wird eine Gruppe von Managern als Netzwerk bezeichnet, die in einem Unternehmen ressortübergreifend und unabhängig von Hierarchieebenen dauerhaft institutionalisiert ist. Das Hauptziel eines solchen Netzwerks besteht darin, durch regelmäßigen offenen und direkten Informationsaustausch Entscheidungsfindungsprozesse zu beschleunigen und gleichzeitig zu qualitativ höherwertigen Entscheidungen zu gelangen. Im Bedarfsfalle kann es zur Bildung von Subnetzwerken kommen.<sup>253</sup> Eine Netzwerkorganisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Institutionen), die langfristig durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und koordiniert zusammenarbeiten.<sup>254</sup> Beginnen sich zentral und dezentral ausgerichtete Führungsstrukturen aufzulösen, entsteht ein Übergang zur Netzwerkorganisation.<sup>255</sup>

Die beschriebene Zielgruppe der Manager wird in den Job Family Clustern erweitert. In ihnen sollen hierarchieübergreifend Fachexperten und Manager zusammenarbeiten. Dadurch wird nicht nur die Entscheidungsfindung beschleunigt, sondern es wird darüber hinaus die Möglichkeit geschaffen, in der jeweiligen Fachdisziplin durch den gezielten Austausch von Wissen, durch den Aufbau von Kompetenzen (s. Abschnitt 4.1.1 und 4.1.2) sowie durch spezifische Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitglieder eines Job Family Clusters zu Best in Class zu führen.

- Mit dem Begriff „Netzwerk“ wird die formale Gesamtstruktur eines Unternehmens erfasst, die sich insbesondere durch eine flache Hierarchie und polyzentrische Gestaltung auszeichnet. Die Netzwerkstruktur wird dabei als grundlegende Dimension einer entwicklungsfähigen Unternehmung

---

<sup>253</sup> Vgl. Charan (1991), S. 105 ff.

<sup>254</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 263 ff.

<sup>255</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 2.

angesehen, die auf die Anforderungen einer dynamischen Umwelt adäquat reagieren kann.<sup>256</sup>

### 3.5.5 Wissensmanagement

Die höhere Elastizität und die gesteigerte Fähigkeit zur Reaktion auf Kundenwünsche ist Zielsetzung der Job Family Cluster. Dies soll durch ihre bereichsübergreifende Zusammensetzung erzielt werden. Die Schwierigkeit des Transportierens der Bedürfnisse der Kunden in die Organisation soll durch die Reduktion von Komplexität überwunden werden. Auf diese Weise werden die gängige Praxis des Suchens eines Schuldigen bei sinkenden Absatzzahlen, Gewinnen oder Marktanteilen und die Schuldzuweisungen zwischen einzelnen Bereichen vermieden. Der direkte Ansatzpunkt für Optimierungen ist der Prozess bzw. der Teil des Gesamtprodukts (z.B. *Body*, *Interieur*, *Powertrain (Aggregate)* oder *Fahrwerk*), wodurch die Komplexität der Steuerung reduziert wird. Die Job Family Cluster bilden jeweils interne Kundenbeziehungen ab bzw. einige enthalten auch diejenigen Job Families, die im direkten Kontakt mit dem Käufer des Produkts stehen. Durch diese unmittelbare Verbindung zum Endkunden können Wünsche und Verbesserungen direkt in die Arbeitsprozesse eingesteuert werden, ohne beispielsweise aus dem Fachbereich Marketing heraus die Entwicklung davon überzeugen zu müssen, was der Kunde „wirklich braucht“ und dabei gegen die jeweiligen Bereichsinteressen ankämpfen zu müssen. Neben den Kundenbedürfnissen sind die Job Family Cluster zudem in der Lage, die Interessen anderer Stakeholder direkt in die Prozesse zu transferieren. Über die Integration beispielsweise der jeweils am Prozess bzw. Produktteil beteiligten Beschaffungs-Job-Family besteht die Möglichkeit, das Know-how der Lieferanten gezielter in das Job Family Cluster einzubringen. Innovationen, Benchmarks und Trends können leichter den Weg an den richtigen Ort in der Organisation finden. Jede Job Family greift sich den Teil, der für sie relevant ist, heraus und setzt ihn Effizienz steigernd ein. Zentrale Voraussetzung hierfür ist neben der an den Prozessen ausgerichteten Struktur ein gezielter Einsatz der Instrumente des Wissensmanagements im Job Family Cluster. Voraussetzung jeder Kompetenzentstehung und -entwicklung ist die Verfügbarkeit von Wissen.<sup>257</sup> Immer deutlicher tritt zutage, dass Wissen als Ausgangspunkt für Kompetenzen zum Grundpfeiler

---

<sup>256</sup> Vgl. Bleicher (1991), S. 67 ff.; vgl. Lipnack/Stamps (1994), S. 13.

der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird. Im Zuge der Wandlung der wirtschaftlichen und sozialen Umwelt in eine Informations- bzw. Wissensgesellschaft wurden die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital zunächst um einen vierten dispositiven Faktor, die Information, ergänzt.<sup>258</sup> Wo es sich um planende, orientierende oder koordinierende Tätigkeiten handelt, reichen Informationen alleine aber nicht aus, sie müssen zweckorientiert zu Wissen vernetzt werden.<sup>259</sup> Wissen kann als weiterer eigenständiger Produktionsfaktor angesehen werden, der z.T. als wichtigste wertgenerierende Quelle der modernen Organisation betrachtet wird.<sup>260</sup>

Wissensmanagement gewinnt für die Unternehmen im Hinblick auf die immer kürzeren Innovations- und Produktzyklen an Bedeutung.<sup>261</sup> Unter Wissensmanagement ist der individuelle bzw. kollektive Wissensaufbau sowie die Institutionalisierung und Weitergabe des Wissens zur Erreichung von Transparenz des im Unternehmen vorhandenen Wissens zu verstehen. Die wertvollste Ressource im Unternehmen, der Mensch, steht hierbei im Mittelpunkt. Wissensmanagement befasst sich mit der Nutzung von vorhandenem, aber brachliegendem Wissen im Unternehmen, dem Aufbau von Lernbeziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation und mit Lern- und Verbesserungsprozessen.<sup>262</sup> Durch Wissensmanagement sollen fundamentale Generatoren für eine strategisch relevante, überlegene Wertschöpfung gesucht und gefördert werden.<sup>263</sup> Wissensmanagement macht das Wissen des Individuums für das Unternehmen verfügbar. Es bildet somit einen essentiellen Teil eines integrierten Kompetenzmanagements, indem es die Entstehung und den Erwerb von Kompetenzen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene unterstützt. Job Family Cluster bilden den Rahmen für Wissensmanagement. Aus diesem Grund gibt es bei der VW AG bereits Instrumente des Wissensmanagements, die in Job Families und Job Family Clustern bereits umgesetzt sind und in anderen gerade implementiert werden (s. Abbildung 40).

---

<sup>257</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (1999), S. 162.

<sup>258</sup> Vgl. Thommen (1992), S. 24.

<sup>259</sup> Vgl. Bruch (1999), S. 98.

<sup>260</sup> Vgl. Toffler/Toffler (1994), S. 88 f.

<sup>261</sup> Vgl. Pauli (1998), S. 113.

<sup>262</sup> Vgl. Bruch (1999), S. 103.

<sup>263</sup> Vgl. v. Krogh/Venzin (1996), S. 423.

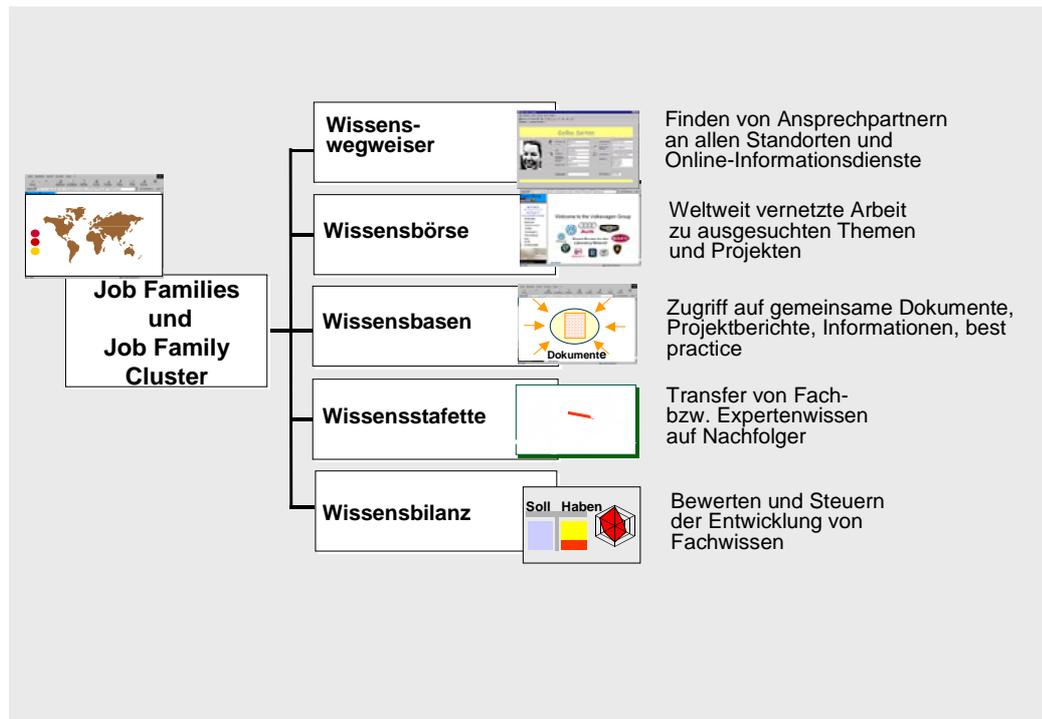


Abbildung 40: Instrumente des Wissensmanagements in Job Family Clustern

Quelle: Volkswagen Coaching GmbH, Wissensmanagement

Ein Modell zum Transfer von Fach- und Expertenwissen eines ausscheidenden oder wechselnden Mitarbeiters auf dessen Nachfolger ist die Wissensstafette. Weitere Instrumente des Wissensmanagements sind die Wissensbörse, die Wissensbilanz, der Wissenswegweiser und die Wissensbasen. Mittels der Wissensbörse sollen Best Practices in den Job Families und Job Family Clustern entwickelt und genutzt werden. Auf diese Weise wird eine weltweit vernetzte Arbeit zu ausgesuchten Themen und Projekten ermöglicht. Die Wissensbilanz wird z.B. in den Job Families Karosseriebau und Versuchsbau zur Bewertung und Steuerung der Entwicklung von Fachwissen eingesetzt. Der Wissenswegweiser dient dem Auffinden von Ansprechpartnern an allen Standorten und bietet Online-Informationendienste. Wissensbasen sollen die Grundlage für ein gemeinsames Dokumentenmanagement schaffen, indem der Zugriff auf gemeinsame Dokumente, Projektberichte und Informationen gesteuert wird. Zusammengenommen bildet das von allen Wissensträgern innerhalb eines Unternehmens gespeicherte Wissen die organisationale Wissensbasis.<sup>264</sup> Die organisationale Wissensbasis enthält das gesamte individuelle und kollektive Wissen, auf das eine Organi-

sation zur Lösung von Problemen und Aufgaben zurückgreifen kann.<sup>265</sup> Im Rahmen des Managements von Kompetenzen gilt es, sich Zugang zum Wissen der Mitarbeiter zu verschaffen und dieses Wissen zu identifizieren. Das Kompetenzprofil des einzelnen Mitarbeiters muss als ein zentrales Element Wissen und Erfahrung des Mitarbeiters beinhalten. Mit Hilfe des Wissensmanagements lässt sich der Erwerb von Kompetenzen organisieren und unterstützen. Im Kontext eines Unternehmens bildet das Wissensmanagement die Grundlage für die strukturierte Vermittlung, den Erwerb und den Transfer von Kompetenzen. Die Job Family Cluster bei der VW AG stellen die Grundlage für praktisches Wissensmanagement dar. In Job Family Clustern findet die Verzahnung von Wissensvermittlung mit praktischem Erfahrungsaufbau und informellen Lernprozessen innerhalb und außerhalb der Aufgabe statt.

Zusammenfassend können Job Family Cluster als formale Netzwerke bezeichnet werden, deren Mitglieder prozessorientiert und hierarchieübergreifend zusammenarbeiten.

### **3.6 Ressourcenorientierte Unternehmensführung mit Hilfe der Job Family Cluster**

Die Organisationsform der Job Family Cluster stellt ein Bindeglied zwischen der funktional ausgerichteten Struktur und den im Unternehmen ablaufenden Prozessen dar. Auf diese Weise können Job Family Cluster nach innen gerichtet die Dichotomie zwischen Funktion und Prozess beseitigen. Im nächsten Schritt soll nunmehr erörtert werden, inwieweit Unternehmen, die in Job Family Clustern organisiert sind, wettbewerbsfähiger im Vergleich zu konventionell organisierten Unternehmen operieren können. So wird im vorliegenden Abschnitt die Frage untersucht, inwieweit Unternehmen, die sich Job Family Clustern als Organisationsform bedienen, auch in der Lage sind, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In diesem Zusammenhang geht es um die Beantwortung der Frage, ob es sich bei den Job Family Clustern um Ressourcen im Sinne des Resource-based View handelt, auf denen organisationale Fähigkeiten aufbauen können, die dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

---

<sup>264</sup> Vgl. Bruch (1999), S. 105.

<sup>265</sup> Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S. 15.

Nach der der Gegenüberstellung des Resource-based View und des Market-based View erfolgt die Einordnung der Job-Family-Cluster-Organisation in den RBV. Dem Kernkompetenzansatz wird dabei ein besonderer Stellenwert zuteil.

### **3.6.1 Market-based View und Resource-based View**

Der Schwerpunkt der Strategiediskussion in den 80er und 90er Jahren lag auf den Beziehungen des Unternehmens zu seiner externen Umwelt.<sup>266</sup> Die strategischen Konzepte zielten primär auf die Marktstruktur ab und wollten die Positionierung des eigenen Unternehmens in diesem Markt beeinflussen. Der marktorientierte Ansatz ist aus der Industrieökonomik entstanden, die ursprünglich darauf abzielte, durch Branchenstrukturanalysen der Wirtschafts- und Wettbewerbspolitik Ansatzpunkte zu bieten, Marktverzerrungen in einzelnen Industriezweigen zu erkennen und unter allokatonspolitischen Gesichtspunkten zu bekämpfen.<sup>267</sup> Die Grundlage der Industrieökonomik liegt darin, dass das ökonomische Ergebnis („Performance“) eines Industriezweiges von seinen branchenspezifischen Charakteristika („Structure“) sowie dem daraus resultierenden Marktverhalten („Conduct“) der beteiligten Unternehmen bestimmt wird.<sup>268</sup> „Das Marktergebnis hängt vom Marktverhalten ab und dieses wiederum ist aus der Marktstruktur zu erklären“<sup>269</sup> („Structure-Conduct-Performance-Paradigma“). Die Wettbewerbsfähigkeit und damit das Unternehmensergebnis werden nach diesem Ansatz durch die Marktstruktur und die eigene Positionierung des Unternehmens in diesem Markt bedingt. Die Industrieökonomik liefert allerdings keine Erklärungsansätze für unterschiedliche Ergebnisse innerhalb einer Branche und darüber hinaus kaum Anhaltspunkte für eine intra-industrielle Strategie.<sup>270</sup> Grund dafür ist das Festhalten an der Prämisse der Homogenität aller Unternehmen innerhalb einer Branche; die Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens spielen insofern nur eine untergeordnete Rolle.<sup>271</sup>

Die Grundidee des ressourcenorientierten Ansatzes besteht darin, die Einzigartigkeit des Unternehmens, welche die Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen begründet, nicht durch dessen Stellung am Produktmarkt, sondern

---

<sup>266</sup> Vgl. Conner (1991); vgl. Grant (1991).

<sup>267</sup> Vgl. Barney (1986), S. 389; vgl. Teece (1984), S. 94.

<sup>268</sup> Vgl. Bain (1968), S. 392.

<sup>269</sup> Nolte/Bergmann (1998), S. 5.

<sup>270</sup> Vgl. Porter (1981), S. 612.

<sup>271</sup> Nolte/Bergmann (1998), S. 4.

durch die Qualität der Ressourcen zu erklären.<sup>272</sup> Mit diesem ressourcenorientierten Ansatz richtet sich die Unternehmensstrategie auf das Unternehmen selbst und zielt darauf ab, dessen Ressourcen und organisationale Fähigkeiten zu beeinflussen. Im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes werden somit die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Einzigartigkeit von Unternehmen hinsichtlich ihrer Ressourcen und der Art und Weise ihrer Ressourcenbündelung gesehen<sup>273</sup>, so dass von einem „Resource-Conduct-Performance-Paradigma“ gesprochen werden kann<sup>274</sup>. Hiernach „beeinflussen einzigartige Ressourcen den Unternehmenserfolg und dieser wiederum die Branchenstruktur“.<sup>275</sup>

Der RBV fokussiert im Gegensatz zum traditionellen MBV, der die Produktmärkte und damit die Bedingungen im Umfeld von Unternehmen in den Vordergrund der Betrachtungen stellt, auf die Faktormärkte.<sup>276</sup> Dieser Ansatz geht von der Annahme dauerhafter Unterschiede in der Ausstattung mit Ressourcen aus, da diese weder uneingeschränkt mobil noch beliebig imitierbar sind.<sup>277</sup> Nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen gründen letztlich auf einzigartigen Ressourcen bzw. Bündeln von Ressourcen und deren Beziehungen untereinander.<sup>278</sup> Derartige Ressourcen zeichnen sich durch eine Reihe bestimmter Merkmale aus, wie

- ihre Verwertbarkeit im Hinblick auf die Erhöhung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens,
- ihre Dauerhaftigkeit im Sinne der Zeitspanne während der sie zur Stiftung von Kundennutzen beitragen können, ohne diesbezüglich ihren Wert zu verlieren,
- ihre relative Seltenheit, d.h. dass nicht alle Wettbewerber über sie verfügen,
- ihre Nichttransferierbarkeit, d.h. dass andere Unternehmen sie nicht zu vergleichbaren Bedingungen erwerben können,
- ihre Nichtsubstituierbarkeit, d.h. dass es keine entsprechenden, strategisch relevanten Ressourcen gibt, durch die sie zu ersetzen wären,

---

<sup>272</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 82.

<sup>273</sup> Vgl. Barney (1991); Peteraf (1993); Hamel/Prahalad (1990b); Nolte/Bergmann (1998), S. 8-14.

<sup>274</sup> Vgl. Rühli (1994), S. 42.

<sup>275</sup> Rasche (1994), S. 67.

<sup>276</sup> Vgl. Zahn/Foschiani/Tilebein (2000), S. 50.

<sup>277</sup> Vgl. ebenda, S. 50.

- ihre eingeschränkte Imitierbarkeit sowie ihre kausale Ambiguität infolge mangelnder Transparenz über die Zusammenhänge zwischen bestimmten Ressourcen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen.<sup>279</sup>

Attraktive Marktpositionen lassen sich nach dem RBV nur mit überlegenen Kompetenzen einnehmen und halten.<sup>280</sup>

Verkürzt lautet die Argumentation des RBV: Die Marktstruktur ist zu instabil, als dass sie die Basis einer langfristigen Strategieplanung bilden könnte. Als Grundlage einer erfolgreichen Differenzierungsstrategie wird beispielsweise durch den Markennamen oder durch eine urheberrechtlich geschützte Technik gebildet. Ähnliches lässt sich über eine erfolgreiche Kostenführerschaft sagen: Sie basiert beispielsweise auf effizienten Fertigungsanlagen und kostengünstigem Zugang zu Rohstoffen. Daher hat sich die Strategieentwicklung nach dem RBV an den Ressourcen des Unternehmens zu orientieren, um den Vorsprung vor den Wettbewerbern auszubauen.<sup>281</sup> Das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen vollzieht sich über sog. Isolationsmechanismen.<sup>282</sup> Isolationsmechanismen sorgen für temporäre Abschirmungseffekte wettbewerbskritischer Ressourcen und Kompetenzen, welche die Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bieten. Isolationsmechanismen werden entweder durch bewusstes Handeln des Unternehmens aktiviert, oder sie wirken durch die Schaffung komplexer, für Dritte nicht nachvollziehbarer, intransparenter Netzwerke aus einzelnen Faktoren.

Zunehmend spielen bei der Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen intangible Ressourcen eine herausragende Rolle, die sich z. B. in technischen Kompetenzen oder organisationalen Fähigkeiten manifestieren.<sup>283</sup> Nicht zuletzt das Bemühen um ein besseres Verstehen solcher Ressourcen hat zur Weiterentwicklung des RBV in Richtung der dynamischen Strategieansätze, des Knowledge-based View und des Competence-based View geführt.<sup>284</sup>

Im dynamischen Wettbewerb ist die Überlegenheit unternehmensspezifischer Ressourcen einem ständigen Verfall ausgesetzt. Um hier auf Dauer erfolgreich

---

<sup>278</sup> Vgl. Rumelt (1974), S. 557.

<sup>279</sup> Vgl. Zahn/Foschiani/Tilebein (2000), S. 50 f.

<sup>280</sup> Vgl. ebenda, S. 50 f.

<sup>281</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1995), S. 1.

<sup>282</sup> Vgl. Rumelt (1974).

<sup>283</sup> Vgl. Zahn/Foschiani/Tilebein (2000), S. 51.

<sup>284</sup> Vgl. ebenda, S. 51.

bestehen zu können, müssen sich Unternehmen in einen Zustand dynamischer Kompetenzentwicklung versetzen.<sup>285</sup> In diesem Kontext gewinnen Aspekte wie organisationales Lernen und Management von Wissen und Kompetenzen an Bedeutung. Mit der Einsicht in die Notwendigkeit zur permanenten Weiterentwicklung der Wissens- und Kompetenzbasis des Unternehmens als Antwort auf den Wandel der Umfeldbedingungen entsteht eine differenziertere Grundlage zur Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.<sup>286</sup>

In dem aus dem RBV hervorgegangenen Knowledge-based View stellt Wissen die strategisch wichtigste Ressource dar. Wissen wird als die bedeutendste dynamische Kompetenz und als ein wesentlicher Treiber der anderen Kompetenzen zur herausragenden Variablen.<sup>287</sup> Die Wissensperspektive ermöglicht eine differenzierte Interpretation des Unternehmens als ein dynamisches, quasi-autonomes System der Produktion und Anwendung von Wissen.<sup>288</sup> Unternehmen können gemäß dieser Sichtweise als Institutionen begriffen werden, in denen Wissen im Rahmen von Lernprozessen produziert und von außen akquiriert, getestet und in Produkten und Prozessen angewendet sowie nach außen transferiert wird.<sup>289</sup> Das Unternehmenswissen befindet sich im Wesentlichen im Besitz von Individuen, da es als implizites Wissen größtenteils nicht kodiert wird oder werden kann. Eine zentrale Rolle der Unternehmensführung besteht darin, dieses verteilte Wissen zu integrieren und nutzbar zu machen.

Nach dem Competence-based View hängt der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von der Nutzung seiner Ressourcen oder von der Ausschöpfung seines Wissens ab, sondern auch entscheidend davon, wie die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen eingesetzt werden. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen nicht nur die Beschaffung und Bereitstellung von Ressourcen, sondern vor allem auch diejenigen Kompetenzen, durch welche die Ressourcen in konkrete Wettbewerbsvorteile „umgemünzt“ werden können.<sup>290</sup> Das Management von Kompetenzen wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Der Competence-based View betont mit der individuellen und organisationalen Lernproblematik eine we-

---

<sup>285</sup> Vgl. Zahn/Foschiani/Tilebein (2000), S. 51.

<sup>286</sup> Vgl. Zahn (1999), S. 11.

<sup>287</sup> Vgl. Zahn (1998a), S.18.

<sup>288</sup> Vgl. Spender (1989), S. 45 f.

<sup>289</sup> Vgl. Zahn (1998b), S. 41.

<sup>290</sup> Vgl. Zahn/Foschiani/Tilebein (2000), S. 53.

sentliche Determinante für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen.<sup>291</sup> Von großer Bedeutung für das erfolgreiche Bestehen des Unternehmens am Markt sind neben einer soliden Kompetenzbasis die Fähigkeiten der Organisation zur Entwicklung und zum Erwerb neuer Kompetenzen, deren Bündelung zu Kernkompetenzen sowie deren Einsatz zur Sicherung bestehender und zur Erschließung und Schaffung neuer Märkte.<sup>292</sup>

### 3.6.2 Kernkompetenzansatz

Unternehmungen streben eine möglichst hohe nachhaltige Performance gegenüber ihren Wettbewerbern an. Diese Performance-Unterschiede schlagen sich in überdurchschnittlichen Renditen oder in gegenüber Wettbewerbern verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen nieder. Derartige Performance-Divergenzen werden primär über das Vorhandensein sog. Kernkompetenzen erklärt.<sup>293</sup> Kernkompetenz bedeutet Kommunikation, Engagement und die weit reichende Verpflichtung, über alle organisatorischen Grenzen hinweg tätig zu werden; sie schließt Mitarbeiter aller Bereiche und vieler Ebenen ein.<sup>294</sup> Kernkompetenzen sind die Möglichkeiten eines Unternehmens zum Handeln.<sup>295</sup> Sie sind Fähigkeiten eines Unternehmens im Bereich Produktion und Produktentwicklung, die zur Erzielung eines strategischen Vorteils im Unternehmen gebündelt werden sollen.<sup>296</sup> Es geht dabei in erster Linie um Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Denkmodelle.<sup>297</sup>

Zahn<sup>298</sup> bezeichnet die Konzentration auf systematisch gebündelte Kompetenzen, sog. Kernkompetenzen, als umsichtiger und zweckmäßiger als die Konzentration auf Produkte, weil Kernkompetenzen die Basis für Problemlösungen erweitern und den Freiheitsgrad bei Produktneuentwicklungen erhöhen. Demzufolge kann unter einer Kernkompetenz die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens verstanden werden.<sup>299</sup>

Neben der Generierung von Performance-Divergenzen ist das Vorhandensein von Kernkompetenzen für die Schaffung bzw. Aufrechterhaltung der Wettbe-

---

<sup>291</sup> Vgl. Zahn (1998a), S.17 f.

<sup>292</sup> Vgl. Chakravarthy (1997), S. 69 ff.

<sup>293</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1994a).

<sup>294</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1990a), S. 10.

<sup>295</sup> Vgl. Leonhard-Barton et al. (1994), S. 123.

<sup>296</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1990a).

<sup>297</sup> Vgl. Boos/Jarmai (1994), S. 20.

<sup>298</sup> Vgl. Zahn (1992), S. 18.

werbsfähigkeit der Unternehmungen ein weiterer entscheidender Faktor. Hamel und Prahalad stellen dar, dass der Wettbewerbsprozess in drei Phasen zerlegt werden kann.<sup>300</sup> Die Wettbewerbssituation wird hiernach in einem bestimmten Zeitpunkt im Wesentlichen durch strategische Entscheidungen beeinflusst, die schon früher getroffen worden sind. Insofern stehen in einer typischen Wettbewerbssituation reiferer Märkte nur noch begrenzte Handlungsspielräume zur Verfügung, so z.B. die Einleitung Effizienz steigernder Maßnahmen. Die Autoren charakterisieren den Wettbewerb in dieser Zeit als Wettbewerb um Marktanteile. Zeitlich weit vorgelagert ist der Wettbewerb um „intellektuelle Führerschaft“ und die Gestaltung der sog. „Migrationspfade“. Hamel und Prahalad argumentieren, dass Unternehmungen, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen wollen, ihr Hauptaugenmerk auf den Abschnitt des Wettbewerbs um die intellektuelle Führerschaft richten müssen, um auf Basis eines sog. „industriellen Vorausblicks“ die Problemstellungen der Zukunftsmärkte antizipieren und darauf aufbauend eine gedankliche strategische Architektur entwickeln zu können, welche die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen erlaubt. In der Entwicklung einer passenden und möglichst ausgereiften strategischen Architektur wird die Möglichkeit gesehen, die noch unstrukturierten Zukunftsmärkte zu formen. Dies setzt wiederum Kenntnisse darüber voraus, welche Kernkompetenzen auf den Märkten der Zukunft erforderlich sind. Da im Regelfall die Kompetenzen nicht in hinreichender Weise zur Verfügung stehen, müssen auf lange Sicht angelegte Kernkompetenzentwicklungsprogramme in Gang gesetzt werden, was die Phase der Gestaltung der Migrationspfade betrifft. Gegenstand dieser Phase ist die Umsetzung und ggf. Modifikation der strategischen Architektur. Aufgrund von regelmäßig auftretenden Kompetenzlücken ist es erforderlich, den Aufbau von Unternehmensnetzwerken zu prüfen.

Kernkompetenz nutzt sich im Gebrauch nicht ab.<sup>301</sup> Anders als materielle Güter, die mit der Zeit vergehen, reichern sich Kernkompetenzen sogar an, wenn sie eingesetzt und mit anderen geteilt werden.<sup>302</sup> Aber sie müssen ständig genähert und geschützt werden - Wissen verflüchtigt sich, wenn es nicht genutzt wird.<sup>303</sup>

---

<sup>299</sup> Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 27.

<sup>300</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1994a), S. 47.

<sup>301</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1990a), S. 10.

<sup>302</sup> Vgl. ebenda, S. 10.

<sup>303</sup> Vgl. ebenda, S. 10.

Kompetenzen sind der Leim, der bereits existierende Geschäftseinheiten verbindet.<sup>304</sup> Und sie sind der Motor für die Entwicklung neuer Aktivitäten.

Ein Management, das sich vom Konzept der strategischen Geschäftseinheiten nicht lösen kann, wird fast unausweichlich zusehen müssen, wie die strategische Geschäftseinheit in ihrem Streben nach dem eigenen Vorteil mehr und mehr von externen Anbietern wichtiger Komponenten abhängig wird, Motoren oder Kompressoren sind hierfür wichtige Beispiele.

Nach Krüger und Homp ist eine Kernkompetenz eine „dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert.“<sup>305</sup> Ein Vergleich mit den Merkmalen einer Kernkompetenz nach Hamel und Prahalad verdeutlicht die Gemeinsamkeiten. So muss ein Wettbewerbsvorteil vor allem für Kunden spürbaren zusätzlichen Nutzen generieren. Ressourcen und Fähigkeiten sind demnach die Komponenten einer Kernkompetenz. Sie sind in Kernfunktionen in der Aufbaustruktur der Unternehmen verankert. „Kernfunktionen sind solche Verrichtungskomplexe, in denen eine Unternehmung über strategische Vorteile verfügt, die sich transferieren lassen. Sie leisten damit wesentliche Beiträge zu den Kernkompetenzen einer Unternehmung...“<sup>306</sup> Kernfunktionen sind demnach der Ort, an dem Kernkompetenzen generiert werden.

### **3.6.3 Einordnung der Job Family Cluster in den Kernkompetenzansatz**

Für die zwölf bei der VW AG identifizierten Job Family Cluster wurden Soll-Kompetenzprofile entwickelt (s. Abschnitt 4.1). Diese Kompetenzprofile beschreiben das Kompetenzbündel eines Job Family Clusters. Die Bezugspunkte der Kompetenzprofile bilden zum einen die Summe der in den einzelnen Job Families des Job Family Clusters enthaltenen Kompetenzen, zum anderen die zur übergeordneten Steuerung der vom Job Family Cluster abgedeckten Prozesse erforderlichen Kompetenzen. In Workshops mit Vertretern der einzelnen Job Family Cluster wurden die zukünftig erfolgskritischen, anders ausgedrückt die strategisch relevanten Kompetenzen, für die Job Family Cluster definiert (s. Abschnitt 3.3). Die Fertigkeiten, aus denen gemeinsame Kernkompetenzen hervortreten, müssen bei Individuen gedeihen, die ihre Bemühungen nicht zu eng

---

<sup>304</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1990a), S. 10.

<sup>305</sup> Krüger/Homp (1997), S. 27.

<sup>306</sup> Ebenda, S. 46.

führen, andernfalls übersehen sie die Chancen, die sich aus dem Zusammenführen eigener Erfahrungen mit denen der anderen ergeben.<sup>307</sup> Mithilfe der Kompetenzprofile der Job Family Cluster wurde der Grundstein für die Bildung von Kernkompetenzen bei den Mitarbeitern der VW AG gelegt. Innerhalb der Job Family Cluster wurde auf diese Weise ein komplexes Muster für das Lernen seiner Mitglieder geschaffen, für das die Kompetenzprofile fachlicher und überfachlicher Art die Orientierung geben. Durch das gemeinsame Lernen der Mitglieder eines Job Family Clusters kann zudem eine neue Dimension des organisationalen Lernens entstehen, indem Mitarbeiter bereichsübergreifend miteinander verknüpft sind.

In der Literatur lassen sich spezifische und unspezifische Arten von Kernkompetenzen herauskristallisieren.<sup>308</sup> Die Unspezifischen können als Leitrahmen für zu entwickelnde Kernkompetenzen dienen. Zu diesen zählen Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, Innovationsorientierung, Mitarbeiterorientierung<sup>309</sup> sowie Prozessorientierung<sup>310</sup> und Netzwerke<sup>311</sup>.

Die Mitglieder eines Clusters sind durch Verwandtschaft der zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben erforderlichen Kompetenzen und Nähe in Bezug auf vor- und nachgelagerte Prozesse miteinander verknüpft. Auf diese Weise entsteht ein neuartiges Netzwerk, das für den Wettbewerb aufgrund seiner Komplexität nur schwierig zu duplizieren und zu imitieren sein dürfte. Die Perspektiven für eine Beschleunigung organisationalen Lernens innerhalb der Job Family Cluster scheint durch die Verbindung derjenigen Mitarbeiter, die zur Schaffung von am Markt erfolgreichen Produkten bzw. Produkt- und Leistungsattributen zusammenarbeiten müssen, gegeben.

Charakteristisch an Kernkompetenzen sind ihr abteilungsübergreifendes Vorliegen und die Überschreitung von Grenzen strategischer Geschäftseinheiten.<sup>312</sup> Kernkompetenzen stellen Aktivitäten und keine Besitztümer („Assets“) im engeren Sinne dar und lassen sich eher als Akkumulation von Lernprozessen begreifen.<sup>313</sup> Kernkompetenzen repräsentieren eine Verbindung aus Know-how und

---

<sup>307</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1990a), S. 10.

<sup>308</sup> Vgl. Bouncken (2001), S. 73.

<sup>309</sup> Vgl. Strasmann/Schüller (1996), S. 19 f.

<sup>310</sup> Vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 177 ff.

<sup>311</sup> Vgl. Duschek (1998).

<sup>312</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1994b), S. 16.

<sup>313</sup> Vgl. Bouncken (2001), S. 71.

Know-what.<sup>314</sup> Auch die Job Family Cluster sind abteilungsübergreifend organisiert; durch ihre prozessorientierte, bereichsübergreifende Ausrichtung kann vermutet werden, dass sie die Verbindung von Know-how und Know-what begünstigen.

Die Mitarbeiterorientierung nimmt zudem im Rahmen des Job-Family-Konzepts einen besonderen Stellenwert ein. So kommt es darauf an, dem Mitarbeiter durch die Zugehörigkeit zu einer Job Family und zu einem Job Family Cluster ein emotionales Zuhause zu geben und ihn mit „Gleichgesinnten“ zusammenzubringen und letztlich seinen Wertschöpfungsbeitrag zu steigern sowie die Gefahr der Fluktuation zu verringern, indem die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht wird. Auf diese Weise schafft das Unternehmen eine neuartige Plattform für den Aufbau von an Arbeitsabläufen orientierten natürlichen Netzwerken. Begünstigt und unterstützt wird das individuelle und das organisationale Lernen durch die AutoUni, die u.a. als Qualifizierungsinstitution für die Job Family Cluster zu sehen ist (s. Abschnitt 4.1.3). Dem Top Management obliegt dabei die Aufgabe, den strategischen Rahmen für die Job Family Cluster vorzugeben. Dies kann z. B. direkt durch die Aufnahme strategisch relevanter Kompetenzen in die Kompetenzprofile der Job Family Cluster oder in die Job-Family-Development-Programme der AutoUni erfolgen. Neben diesem Top-Down-Ansatz ist auch ein Bottom-Up-Ansatz insofern vorstellbar, als dass von den Mitarbeitern der Job Family Cluster generierte Erfolg versprechende Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse in die Organisation getragen werden. Hier kommt dem Wissensmanagement eine besondere Verantwortung zu.

Zur Koordination der organisationalen Fähigkeiten und der Ressourcen für die Erlangung von Marktwirksamkeit und daraus resultierend der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bedarf es entsprechender Prozesse (s. auch Abschnitt 3.1). Kernprozessen ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Diese sind „funktionsübergreifende Prozesse, die wesentliche Beiträge zu den Kernkompetenzen einer Unternehmung leisten.“<sup>315</sup> Kernprozesse können sowohl Steuerungs-, Unterstützungs- als auch operative Prozesse sein.

In den Job Family Clustern wurden diejenigen Job Families zusammengefasst, die in den entscheidenden Prozessen zusammen arbeiten. Der Prozessstrang

---

<sup>314</sup> Vgl. Bouncken (2001), S. 71.

zur Entwicklung, Herstellung, Teilebeschaffung, Qualitätssicherung und Integration von Aggregaten beispielsweise ist im Job Family Cluster *Powertrain (Aggregate)* abgebildet. Die beschriebenen Prozesse dienen der Erstellung der Produkte und Services, die den Bestand des Unternehmens sichern, nämlich im Vergleich zum Wettbewerb erfolgreichere Fahrzeuge. In der Zusammenschau leistet jedes Job Family Cluster einen Beitrag zu den Kernkompetenzen des Unternehmens. Diejenigen Prozesse, die direkt die Generierung von Kernkompetenzen ermöglichen bzw. begünstigen, sind als Kernprozesse einzustufen.

Ein wesentliches Kriterium zur Beurteilung einer Kompetenz stellt ihr Grad an Imitierbarkeit dar.<sup>316</sup> Grundsätzlich sind Kompetenzen auf zwei Arten imitierbar. Einmal können Konkurrenten versuchen, die Kompetenzen käuflich zu erwerben.<sup>317</sup> Zum anderen kann die Imitation durch Eigenentwicklung der Kompetenzen durch die Konkurrenten erfolgen.<sup>318</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass die Konzeption, Entwicklung und Implementierung der Organisationsform der Job Family Cluster für Wettbewerber aufgrund des hohen Komplexitätsgrads sowie der Notwendigkeit zur Identifikation von Kompetenzgemeinschaften wie auch zur Schaffung von Prozessverwandtschaften schwierig zu imitieren sind. Die Job Family Cluster organisieren die Wertschöpfungsprozesse und die Kompetenzgemeinschaften innerhalb des Unternehmens auf eine für den Wettbewerb schwierig zu imitierende Weise.

Weiterhin sollten sich Kernkompetenzen gegenüber Substitutionsgefahren behaupten können.<sup>319</sup> Unter Substitution versteht man die Ersetzung eines Guts oder Produktionsfaktors durch ein anderes Gut oder einen anderen Faktor.<sup>320</sup> Güter sind substitutiv, wenn sie gleiche Nutzenkomponenten aufweisen.<sup>321</sup> Auf der Ressourcenebene besteht eine Substitutionsgefahr, durch verschiedenartig konfigurierte Ressourcen, mit „deren Hilfe sich ein alternativer Weg zur Realisierung einer anvisierten Ressourcenposition bestreiten lässt.“<sup>322</sup> Eine Substitution droht den Wert einer Ressource zu mindern, da sie dann für den Kunden keinen

---

<sup>315</sup> Vgl. Bouncken (2001), S. 72.

<sup>316</sup> Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 38 f.; vgl. Bouncken (2000), S. 867; vgl. Tampoe (1994), S. 68.

<sup>317</sup> Vgl. Faix/Kupp (2002), S. 63.

<sup>318</sup> Vgl. Grant (1991), S. 126 f.

<sup>319</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1509; vgl. Peteraf (1993), S. 182.

<sup>320</sup> Vgl. Porter (1999), S. 355 ff.

<sup>321</sup> Vgl. Bauer (1989), S. 64.

einzigartigen Nutzen mehr erzeugen kann.<sup>323</sup> Mit Hilfe der Job Family Cluster lassen sich die Ressourcen auf eine alternative, effektivere und effizientere Art miteinander kombinieren. Schnittstellen können reduziert, an Wertschöpfungsketten orientierte Netzwerke gebildet und Kompetenzen zielgerichtet aufgebaut werden. Die Job Families eröffnen mithin dem Wettbewerb überlegene Wege der Kombination, Identifikation, Aktualisierung und des Einsatzes der Ressourcen. Es kann darüber hinaus davon ausgegangen werden, dass aufgrund der neuartigen Strukturen auch bisher nicht vorhandene Kompetenzen bzw. Ressourcen entstehen.

Die Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit von Kompetenzen wirken sich primär auf ihre Verteidigungsfähigkeit bzw. Dauerhaftigkeit aus.<sup>324</sup> Um Kernkompetenz zu sein, muss eine Kompetenz aber auch einen Nutzen stiftenden Charakter besitzen,<sup>325</sup> wobei der Nutzen sowohl dem Unternehmen als auch den Kunden gestiftet werden kann.<sup>326</sup> Job Family Cluster fördern die Kommunikation entlang der Wertschöpfungsprozesse. Mitarbeiter einer Wertschöpfungskette treten in Kontakt miteinander, langfristig flankieren Karrierepfade innerhalb der Job Family Cluster sowie kompetenzorientierte Qualifizierung die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, wodurch Transaktionskosten gesenkt werden können. In weiterer Konsequenz soll sich dies in einer gesteigerten Kundenorientierung und einem höheren Kundennutzen niederschlagen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Job Family Cluster die Generierung von Kernkompetenzen mindestens fördern.

### **3.7 Chancen und Grenzen der Job Family Cluster**

Die meisten Unternehmen lernen schlecht.<sup>327</sup> Die Planungs- und Führungsmethoden in Unternehmen, die üblichen Arbeitsplatzbeschreibungen, die fehlende Prozessorientierung und Interdisziplinarität sowie die Denk- und Verhaltensweisen, die das Verhalten des Managements und der Mitarbeiter steuern, verursachen fundamentale Lernhemmnisse. Die Mitarbeiter neigen häufig zu der Ansicht, dass sich ihre Verantwortung auf ihren konkreten Arbeitsplatz beschränkt,

---

<sup>322</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 86.

<sup>323</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1509.

<sup>324</sup> Vgl. Faix/Kupp (2002), S. 64.

<sup>325</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 88 ff.

<sup>326</sup> Vgl. Faix/Kupp (2002), S. 64.

nicht jedoch darüber hinaus reicht. Die Mitarbeiter konzentrieren sich oft nur auf einen isolierten Teil der Unternehmung; sie sind nicht in der Lage, systemisch zu denken. Das Systemdenken ist ein konzeptuelles Regelwerk, ein Set von Informationen und Instrumenten, das es ermöglicht, die übergreifenden Muster und die gegenseitigen Abhängigkeiten klarer zu erkennen und besser zu begreifen, wie diese Muster erfolgreich verändert werden können.<sup>328</sup>

Senge<sup>329</sup> hat entscheidende Lernhemmnisse identifiziert, die das beschriebene Systemdenken erschweren. Hierzu gehört beispielsweise das Phänomen, dass die Menschen in Organisationen bei einem Fehler dazu neigen, die Schuld überall außer bei sich selbst zu suchen. Diese Neigung wird sogar von einigen Organisationen zum Gebot erhoben, so dass die Verantwortung für einen Fehler zwischen den unterschiedlichen Bereichen hin und her geschoben wird, es aber zu keiner Lösung der Ursache des Problems kommen kann.

Als weiteres Lernhemmnis hat Senge<sup>330</sup> die Konzentration der Mitarbeiter auf Ereignisse identifiziert. Mit Ereignissen sind Fakten wie Verkaufszahlen, Einnahmen oder Budgetkürzungen gemeint. In einer Organisation kann kein generatives, kreatives Lernen gefördert werden, wenn das Denken der Menschen von kurzfristigen Ereignissen beherrscht wird. Es ist vielmehr erforderlich, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Menschen und damit auch die Organisation nach Erklärungen für Probleme suchen und auf diese Weise in die Lage versetzt werden, die Ursachen und nicht die Symptome der Probleme zu bekämpfen.

Eine wesentliche Eigenschaft individuellen Lernens ist das Lernen aus Erfahrungen. Durch die Methode von „Trial and Error“ probieren die Individuen ein Verhalten praktisch aus und erkennen die Folgen dieses Verhaltens. Wird der erwünschte Erfolg nicht erzielt, so probieren die Individuen ein neues, anderes Verhalten aus usw. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Vernetztheit der Zusammenhänge in Organisationen einer bestimmten Größenordnung wird dieses Erfahrungslernen erschwert. Mitarbeiter können die Folgen ihres Han-

---

<sup>327</sup> Vgl. Senge (1997), S. 28.

<sup>328</sup> Vgl. ebenda, S. 15.

<sup>329</sup> Vgl. ebenda, S. 28 ff.

<sup>330</sup> Vgl. ebenda, S. 32.

delns oftmals nicht mehr direkt erkennen, da sich das gegenwärtige Verhalten durchaus erst Jahre später oder in einem anderen Teil der Organisation auswirken kann. Jeder Mensch hat einen bestimmten Lernhorizont, einen gewissen räumlichen und zeitlichen Vorstellungsrahmen, innerhalb dessen er sein Verhalten bewertet. Wenn das Handeln aber Folgen hat, die jenseits dieses Lernhorizonts liegen, fehlt die Grundlage für das Erfahrungslernen.<sup>331</sup> Das zentrale Lerndilemma von Organisationen besteht darin, dass deren Mitglieder am besten aus Erfahrungen lernen, sie aber häufig nicht erfahren, wie sich ihre wichtigsten Entscheidungen auswirken.<sup>332</sup>

Die Job Family Cluster können einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung dieser Lernhemmnisse leisten. Job Family Cluster bestehen aus Mitgliedern unterschiedlicher Bereiche. Das verbindende Element für die Bildung der Job Family Cluster entlang des Kerngeschäftsprozesses bildet dabei der jeweilige Kompetenzkern, z.B. das Fahrwerk, das Interieur, das Aggregat oder die Elektronik des Fahrzeugs. Ein Managementteam besteht für gewöhnlich aus Führungskräften, die die unterschiedlichsten Funktionen und Fachbereiche der Organisation vertreten. Gemeinsam sollen sie die komplexen, funktions- und fachbereichsübergreifenden Probleme der Organisation lösen. Diese Teams funktionieren unter Umständen eine Weile recht gut, solange sie sich mit Routinefragen beschäftigen. Aber wenn sie mit komplexen Problemen konfrontiert werden, die das Revier eines oder mehrerer Teammitglieder bedrohen können, scheitern die meisten Teams.<sup>333</sup> Argyris<sup>334</sup> führt weiter aus, dass die meisten Manager einen gemeinsamen Prozess des Fragens und Erforschens insgeheim als bedrohlich empfinden. Das Eingestehen von Fehlern oder Unwissenheit wird als Schwäche empfunden. Die Folge ist, dass das Lernen in solchen Teams eher verhindert als gefördert wird.

Job Family Cluster sollen das Systemdenken ihrer Mitglieder fördern. Unternehmen, die in einzelnen Organisationsbereichen aufgestellt sind, bauen zwangsläufig eine lokale Autonomie dieser einzelnen Organisationsbereiche auf. So werden in den Bereichen Entscheidungen getroffen, die zwar isoliert betrach-

---

<sup>331</sup> Vgl. Senge (1997), S. 35.

<sup>332</sup> Vgl. ebenda, S. 35.

<sup>333</sup> Vgl. Argyris (1990).

<sup>334</sup> Vgl. ebenda.

tet für die Bereiche vorteilhaft sind, für die Organisation als Ganzes aber oftmals verheerende Folgen haben.

Job Family Cluster fördern, an den Prozessen orientiert, die persönliche und berufliche Entwicklung des Mitarbeiters über die Grenzen einer hierarchisch geprägten funktionalen Organisationsstruktur hinweg. Das Verständnis des Einzelnen für die Komplexität des Gesamtsystems kann somit erhöht werden.

Durch intensiven Austausch von Experten in informeller Runde entsteht eine neue Dynamik für Innovationen und andersartige Geschäftswege. Job Family Cluster vertragen weder starre Strukturen und Hierarchien noch ein dichtes, bis ins kleinste Detail beschriebenes Regelwerk, sondern sie sollen proaktive Flexibilität als Antwort auf sich ständig ändernde Anforderungen an eine zukunftsfähige Organisation erzeugen. Die Job Family Cluster bieten ein Umfeld, das auf jeder Unternehmensebene Innovation, Qualität und eigenverantwortliches Handeln zulässt. Dauerhafte oder nur auf Zeit angelegte Netzwerke über einzelne Prozessabschnitte und Abteilungen hinweg, einhergehend mit einer erleichterten Kommunikation innerhalb der Job Family und mit anderen Job Families des Job Family Clusters, werden durch dieses Konzept gefördert. Ein Job Family Cluster löst nicht nur spezifische Probleme, sondern es bildet auch ein ideales Forum für den unternehmensweiten Austausch und die Verbreitung von bewährten Methoden. Zudem erfolgt durch die am Kerngeschäftsprozess orientierte Ausrichtung der Job Family Cluster eine konzernweite Weiterleitung von Best Practices.

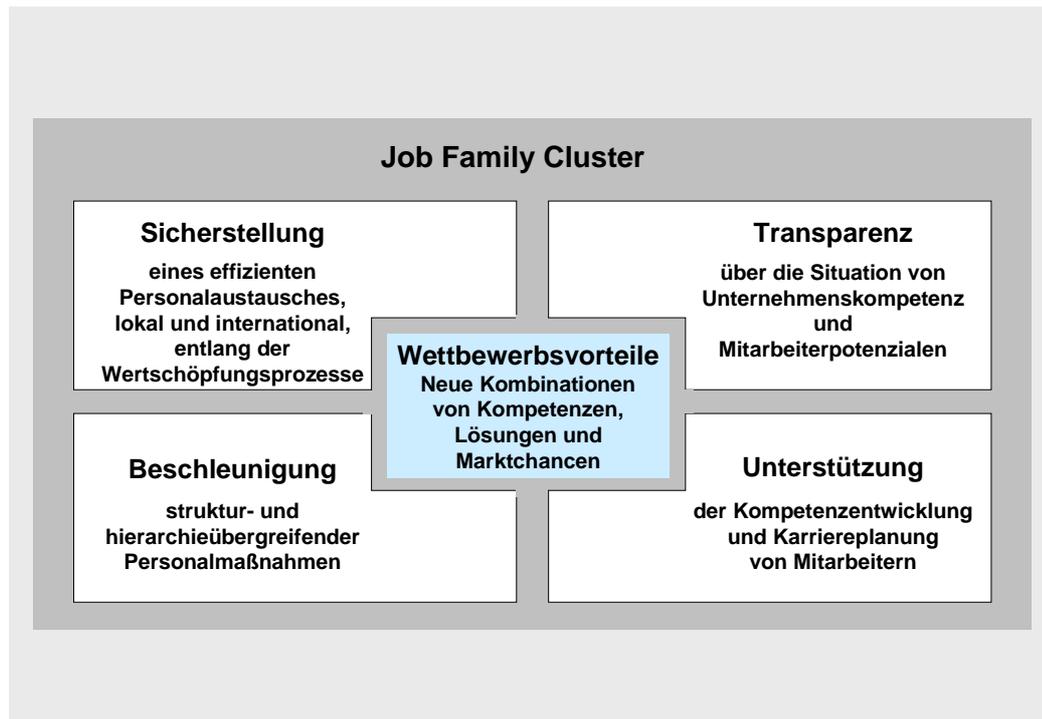


Abbildung 41: Chancen der Job Family Cluster

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 41 fasst noch einmal vom übergeordneten Ziel der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen ausgehend die wesentlichen Chancen, die aus der Organisation in Job Family Clustern resultieren, zusammen. So können die Job Family Cluster als Plattform für das Überwinden der Bereichsgrenzen angesehen werden. In ihnen kann ein an den Wertschöpfungsketten orientierter Personalaustausch erfolgen. Die Nutzung der Job Family Cluster als Karrieremenüs unterstützt diesen Vorteil. Gleichzeitig unterstützen die Karrieremenüs zusammen mit den Kompetenzprofilen die gezielte Entwicklung der Mitarbeiter, sowohl individuell als auch kollektiv. Sinnvoll miteinander verzahnt kann der Kompetenzaufbau an bestimmte Stationen im Rahmen einer Job Rotation gekoppelt werden. Hierfür ist allerdings die Definition derjenigen Kompetenzen erforderlich, die in einer bestimmten Job Family innerhalb eines Job Family Clusters schwerpunktmäßig erlernt werden können. Im Job Family Cluster *Marketing und Vertrieb* wurde in Zusammenarbeit mit den Fachpaten eine solche Zuordnung vorgenommen. In Abbildung 42 sind die Kernbereiche (s. Abschnitt 4.1.3) des Job Family Clusters aufgezeigt.



Abbildung 42: Kernbereiche des Job Family Clusters *Marketing und Vertrieb*

Quelle: Eigene Darstellung

Der verstärkte Einsatz von Organisationsformen der Sekundärorganisation, zu denen die Job Family Cluster gehören, kann grundsätzlich zu einer wachsenden Überlagerung der Primärorganisation durch die Sekundärorganisation und somit zu einer fortschreitenden Auflösung traditioneller (Sub-)Systemgrenzen führen.<sup>335</sup> Je nachhaltiger allerdings die Bildung dieser hierarchieübergreifenden prozessorientierten Job Family Cluster forciert wird, desto ausgeprägter werden sich zwangsläufig die Hierarchisierungstendenzen in der Sekundärorganisation darstellen.<sup>336</sup>

Hierarchieübergreifende Problemstellungen werden immer komplexer und angesichts der Marktdynamik auch dringlicher. Zugleich nimmt die Interdependenzproblematik zu. Deshalb reicht häufig der Einsatz einzelner Sekundärorganisationsformen wie Kollegien bzw. Projektgruppen für eine zweckgerechte Aufgabenerfüllung nicht aus. Bestimmte Aufgabenkonstellationen bedingen vielmehr die Zusammenschaltung mehrerer Kollegien oder Projektgruppen zu einem Kol-

<sup>335</sup> Vgl. Krystek,/Redel/Reppegather (1997), S. 76 f.

<sup>336</sup> Vgl. ebenda, S. 77.

legien- oder Projektgruppensystem. Zur Steuerung und Bearbeitung größerer Projekte bietet sich oft auch der komplementäre Einsatz von Kollegien- oder Projektgruppensystemen an. Diese Zusammenschaltung kann sich entweder innerhalb eines Job Family Clusters oder gar zwischen mehreren Job Family Clustern vollziehen.

Zudem greifen neben Projektgruppen und Kollegien innerhalb und zwischen den Job Family Clustern auch andere Organisationsformen der Sekundärorganisation. Bei der VW AG sind dies vor allem das Produkt- und das Kundenmanagement. Das Produktmanagement orientiert sich an den einzelnen Produkten oder an Produktgruppen als Erlös- und Kostenträger und überlagert die Primärorganisation als produktorientierte Sekundärstruktur.<sup>337</sup> Das Produktmanagement übernimmt dabei funktionsübergreifend die produktbezogene Koordination aller Aktivitäten in einem funktional gegliederten Unternehmen oder Geschäftsbereich. Die durch die Interdependenzen zwischen Funktionsbereichen begründeten spezifischen Nachteile einer funktionalen Organisation sollen hierdurch vermindert oder aufgehoben werden.<sup>338</sup>

Kundennähe gilt als zentrales Merkmal erfolgreicher Unternehmen; die Strukturen der Primärorganisation behindern jedoch oft schnelle und sachgerechte Entscheidungen und somit die angestrebte Kundenorientierung.<sup>339</sup> Das Kundenmanagement, bei dem den Bedürfnissen einzelner Kunden oder Kundengruppen verstärkt Beachtung geschenkt wird, dient zur organisatorischen Institutionalisierung der Kundenähe. Beim Kundenmanagement wird der Grundsatz verfolgt, dass ein Kunde im Unternehmen nur einen Ansprechpartner haben soll. Dadurch soll auf einen veränderten Kundenbedarf möglichst schnell, preiswert und flexibel reagiert werden können.

Die verschiedenen Formen der Sekundärorganisation überlagern sich folglich; Projektorganisationen, Kollegien, Produkt- und Kundenmanagement sowie Job Family Cluster existieren nebeneinander. Durch komplexere Formen der Sekundärorganisation erhöht sich die Anzahl der Zwischensysteme wie auch der Ebenen. Es besteht die Gefahr, dass die Organisation schwerfällig und unter Umständen bürokratisch wird. Von der Etablierung tief gestaffelter Strukturen in der

---

<sup>337</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 34.

<sup>338</sup> Vgl. ebenda, S. 34.

<sup>339</sup> Vgl. ebenda, S. 35.

Sekundärorganisation können neben der Flexibilitätsabnahme weitere Effizienzkriterien negativ beeinflusst werden, wie z.B. die Zufriedenheit bzw. Motivation der Mitarbeiter und die Kosten der Aufgabenerfüllung.<sup>340</sup>

Fragen der Zuständigkeiten stellen sich aufgrund steigender Komplexität neu, und die dargestellten Vorteile der Job Family Cluster drohen in der Komplexität sich überlagernder Sekundärorganisationsformen zu diffundieren. Die Organisation, in der neben der funktionalen Struktur die Organisationsform der Job Family Cluster existiert, ist demnach mit dem Risiko behaftet, durch Hierarchisierungstendenzen und konkurrierende Sekundärorganisationsformen an Fluidität einzubüßen. Eine vielstufige sekundärorganisatorische Hierarchie erinnert an die Zustände in rigiden primärorganisatorischen Strukturen.<sup>341</sup>

Der Anspruch der Job Family Cluster, hierarchieübergreifend zu sein, darf nicht dahingehend missverstanden werden, dass es in ihnen keine Hierarchiestufen gibt. Vielmehr ist mit hierarchieübergreifend gemeint, dass in einem Job Family Cluster vom gewerblichen Mitarbeiter bis zum Top Manager alle Mitarbeitergruppen und Hierarchiestufen vertreten sind (s. Abschnitt 3.2). Die Hierarchieproblematik vermag die Organisationsform der Job Family Cluster zwar nicht zu überwinden, aber es besteht die Chance, dass durch die Bedeutung der Fachkompetenz als Unterscheidungskriterium zwischen den Job Family Clustern und die im Vordergrund stehende Prozessorientierung die Hierarchie in den Hintergrund rückt.

Wie bereits dargestellt, können Job Family Cluster bezüglich ihrer Zusammenarbeit mit Gruppen verglichen werden. Die Gruppensituation setzt jedoch nicht nur Kräfte frei, sondern absorbiert auch Kräfte. Die nachfolgend aufgeführten Nachteile von Gruppen können entsprechend auf Job Family Cluster übertragen werden:

- höherer Zeitbedarf für die Gruppenarbeit,
- schwächerer Verantwortungsdruck in der Gruppensituation,
- zu hohe Risikofreudigkeit („Risky Shift“),
- Tendenz zur Gleichförmigkeit („Cognitive Uniformity“),
- Angst vor Gruppenkritik, die Informationen zurückhalten lässt,

---

<sup>340</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (2001), S. 35.

<sup>341</sup> Vgl. Krystek/Redel/Reppegather (1997), S. 79.

- Frustrationen bei engagierten Mitgliedern durch mühsame Gruppendiskussionen.<sup>342</sup>

Der Versuch, die zunehmende Komplexität durch die Bereitstellung zusätzlicher Koordinationsmechanismen zu beherrschen, kann in eine sog. Komplexitätsfalle führen, in der die Gemeinkosten für die zusätzlichen Steuerungs- und Koordinationssysteme stärker steigen als die durch die Variantenvielfalt erzielten zusätzlichen Erlöse.<sup>343</sup> Die Job Family Cluster treten zunächst als Sekundärorganisation neben die funktionale Organisation des Unternehmens. Auf den ersten Blick entsteht durch die Notwendigkeit, die Aktivitäten innerhalb der Job Family Cluster zu organisieren, ein erhöhter Koordinationsaufwand. Mitarbeiter müssen auf neuem Niveau miteinander vernetzt, Aufgaben neu verteilt und Arbeitsprozesse anders gestaltet werden. Das Vermögen der Job Family Cluster, Prozess- und Funktionalorganisation miteinander zu verbinden, legt jedoch die Vermutung nahe, dass die Transaktionskosten durch die Nutzung der Job Family Cluster gesenkt werden können. Die Steuerung komplexer Prozesse kombiniert mit den Möglichkeiten des gezielten Aufbaus von Kompetenzen der Mitarbeiter und der Organisation entlang der Wertschöpfungsketten und das gleichzeitige Aufrechterhalten der funktionalen Organisation kann zu einem wertschöpfenden Wechselspiel zwischen Funktionen und Job Families innerhalb eines Clusters führen. Der Abbau von Schnittstellen, unterstützt durch Job Rotationen innerhalb der Job Family Cluster, führt zu einem Abbau von Abstimmungsbedarfen und erleichtert mithin die Kommunikation. Die Verschmelzung von Aufbau- und Ablauforganisation kann durch die Job Family Cluster in der Weise erzielt werden, dass die Job Families per se an die Strukturorganisation angelehnt sind und der Mitarbeiter als Mitglied einer Job Family zunächst in Aufgabenbündeln aber noch nicht in komplexen Prozesszusammenhängen denken und handeln muss. Die Prozessdimension kommt erst durch die Aufreihung der Job Families entlang der Prozessketten hinzu. Hier kann sich der Mitarbeiter aus seiner Aufgaben- und Kompetenzheimat heraus in Prozessen bewegen, Erfahrungen in prozessverwandten Job Families seines Clusters sammeln und schließlich vernetzt handeln.

---

<sup>342</sup> Vgl. Seidel (1978), S. 278; vgl. Wiswede (1991), S. 254.

<sup>343</sup> Vgl. Adam/Rollberg (1995), S. 667 ff.; vgl. Adam/Johannwille (1998), S. 5 ff.

### **3.8 Zusammenfassung**

Durch die Zusammenfassung der Job Families, orientiert an den Kerngeschäftsprozessen des Unternehmens, ist eine neuartige Organisationsform, nämlich die der Job Family Cluster, entstanden. Die Job-Family-Cluster-Organisation zeichnet sich durch eine hierarchie- und bereichsübergreifende Struktur aus, die Charakteristika der Netzwerk- und der Projektorganisation aufweist. Bei der VW AG wurden im Rahmen von Interviews und Workshops zwölf Job Family Cluster nachgewiesen, die als Sekundärorganisationsform die Plattform für die Entstehung bereichsübergreifender Netzwerke und somit, unterstützt durch Kompetenzmanagement und Karriereplanung (s. Kapitel 4), eine effiziente Form der Zusammenarbeit darstellen.

#### **4. Praktische Anwendungsfelder der Job Family Cluster**

Nach der Einordnung der Job Family Cluster in die Organisationstheorie im dritten Kapitel bildet in diesem Kapitel die praktische Anwendung der Job Family Cluster im Unternehmen den Schwerpunkt. Das erste praktische Anwendungsfeld der Job Family Cluster liegt im Bereich des Kompetenzmanagements. In den oben beschriebenen Workshops der zwölf Job Family Cluster wurden diejenigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen bestimmt, die für die Mitglieder des jeweiligen Job Family Clusters von besonderer Bedeutung sind. Diese Auswahl der Kompetenzen erfolgte auf der Grundlage des VW Managementenerfolgsprofils (s. Abbildung 14a-d), das 83 für die VW AG erfolgskritische Kompetenzen für die Zielgruppe des Managements enthält. Aus den in den Workshops erhobenen Kompetenzen wurden ein spezifisches Kompetenzprofil für jedes der zwölf Job Family Cluster sowie Qualifizierungsprogramme für bestimmte Job Family Cluster erstellt, die den Mitgliedern die zukünftig bedeutsamen Kompetenzen vermitteln sollen. Nach der Darstellung der strategischen Bedeutung des integrierten Kompetenzmanagements werden in Abschnitt 4.1 Nutzen und Ziele von Kompetenzprofilen in Job Family Clustern aufgezeigt.

Das zweite Anwendungsfeld der Job Family Cluster bei der VW AG liegt in der Karriereplanung. In jedem Job Family Cluster wurde in den Workshops eine Reihe von Management- oder Fachfunktionen als Zielfunktionen genannt, für die im nächsten Schritt Karrierepfade erhoben wurden. Die einzelnen Job Families eines Job Family Clusters dienen dabei als Stationen, die auf dem Weg zu einer Zielfunktion durchlaufen werden sollten. Auf diese Weise wurde die Grundlage für eine Karriereplanung über Grenzen der einzelnen Unternehmensbereiche hinweg gelegt.

Die Klammer zwischen Kompetenzmanagement und Karriereplanung bildet die Entstehung und Förderung von Netzwerken. Durch bereichsübergreifende Karrieren und Qualifizierungsprogramme sollen sich die Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche kennen lernen bzw. die Tätigkeit des jeweils anderen übernehmen. Verständnis und Respekt für die Aufgaben der Mitarbeiter in verwandten Job Families innerhalb des Job Family Clusters sollen hierdurch erhöht und die Kommunikation durch persönliche Kontakte verbessert werden.

#### 4.1 Kompetenzmanagement im Kontext der Job Family Cluster

Die optimale Nutzung und Anwendung der Kompetenzen der Mitarbeiter in einem Unternehmen, konsequent ausgerichtet an Kundennutzen und Kundenwünschen, ist das Ziel des Kompetenzmanagements. Darüber hinaus liegt die Zielsetzung des Kompetenzmanagements in einem effizienten Einsatz der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Durch die Vermittlung von Kompetenzen sollen sowohl gegenwärtig wie auch zukünftig die Leistungen der Mitarbeiter verbessert werden.<sup>344</sup>

Die Job Family Cluster bieten eine Plattform für die Beschreibung von Kompetenzen, denn zu ihnen gehören solche Jobs, die aufgrund ähnlicher Kompetenzen und Aufgaben entlang der Kerngeschäftsprozesse miteinander verwandt sind. Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten wird die Ermittlung von job-family cluster-spezifischen Kompetenzprofilen sowie deren Dokumentation und Aktualisierung erleichtert bzw. erst ermöglicht. Die Verbesserung von Personalauswahl und -einsatz auf der Basis von Kompetenzprofilen fachlicher und überfachlicher Art wird so erreicht. Auswahl und Einsatz von Personal erfolgen für gewöhnlich auf Basis der Formalqualifikation, der Qualifizierung und des Werdegangs des Mitarbeiters. Diese Kriterien bilden aber oftmals nicht die tatsächlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie Erfahrungen des Mitarbeiters ab. Die Ermittlung der tatsächlichen Kompetenzen eines Mitarbeiters, die Beschreibung der für die erfolgreiche Erfüllung einer Stelle erforderlichen Kompetenzen sowie der Vergleich der Mitarbeiterkompetenzen mit den für eine bestimmte Stelle erforderlichen Kompetenzen kann durch Kompetenzmanagement erreicht werden. Mit Hilfe der Job Family Cluster soll sich der Anwendungsbereich des Kompetenzmanagements erweitern. Die für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung relevanten Kompetenzen beziehen sich nicht mehr nur auf eine Stelle oder ein Funktionsbündel, sondern sie beziehen sich auf einen ganzen Strang von Aufgaben entlang der Kerngeschäftsprozesse, zur deren Bewältigung ein bestimmtes Kompetenzbündel vorhanden sein muss. Die Schaffung von Transparenz über die in einem Job Family Cluster erforderlichen Kompetenzen auf der einen und die Erhebung der Kompetenzen der Mitarbeiter auf der anderen Seite kann zur Folge haben, dass sich der Kreis derjenigen Mitarbeiter vergrößert, die aufgrund

---

<sup>344</sup> Vgl. Hilb (1995), S. 15.

ihrer Kompetenzen für die Übernahme einer bestimmten Aufgabe in Betracht kommen, die aber vorher wegen einer andersartig fokussierten Suche und fehlender Transparenz nicht ins Kalkül einbezogen worden sind. Wenn darüber hinaus das Kompetenzprofil eines Job Family Clusters bekannt ist, so können Qualifizierungsmaßnahmen auf Basis der festgestellten Bedarfe gezielter durchgeführt werden. Die Beschreibung der in einem Job Family Cluster erforderlichen Kompetenzen soll das Unternehmen auf diese Weise in die Lage versetzen, Kernkompetenzen zu identifizieren und gezielt zu fördern. Die Kompetenzprofile der Job Family Cluster können der Unternehmensleitung Transparenz über die Kompetenzsituation und damit eine neue Grundlage für eine strategische Unternehmenssteuerung entlang der Kerngeschäftsprozessketten verschaffen (s. Abschnitt 3.1).

Identifikation, Entwicklung und Aktualisierung von Kompetenzen bilden den Ausgangspunkt eines integrierten Kompetenzmanagements. Abgeleitet aus der Unternehmensstrategie lässt sich mittels des Managements von Kompetenzen nahezu das gesamte Aufgabenspektrum des Personalbereichs abdecken. In Zusammenhang mit der Entwicklung eines Kompetenzprofils in Job Family Clustern für das Management der VW AG stehen vor allem Auswahl und Rekrutierung, Qualifizierung sowie Führungskräfteentwicklung, High-Potential-Identifikation und Karrieremodelle im Fokus der Betrachtung.

Ein Kompetenzprofil ist die Zusammenstellung von Kompetenzen, die erfolgskritisch für die Zukunft eines Unternehmens, eines Unternehmensteils<sup>345</sup>, einer Job Family oder eines Job Family Clusters sind.

Das Konzept für Kompetenzprofile in Job Family Clustern soll dem Anspruch gerecht werden, einen einheitlichen Bezugsrahmen für alle Personalprozesse zur Verfügung zu stellen. Das ermöglicht eine durchgängige Verbindung zwischen den im Unternehmen benötigten Kompetenzen einerseits und der individuellen Kompetenzentwicklung andererseits. Über das Kompetenzprofil wird dem Mitarbeiter kommuniziert, welche Erwartungen das Unternehmen an seine Kompetenzen stellt. Dem Mitarbeiter wird es hierdurch möglich, sich in seinem Aufgabenfeld zu positionieren und gleichzeitig sein Lernen ziel- und zukunftsori-

---

<sup>345</sup> Vgl. Gast/Lieberei/Priesett (2000), S. 51.

entiert zu gestalten.<sup>346</sup> Insofern garantiert die Nutzung von Kompetenzprofilen dem Mitarbeiter eine hohe Investitionssicherheit bezogen auf seinen unternehmerischen Marktwert. Der strategische Nutzen von Human-Resource-Management-Systemen, die auf Kompetenzen basieren, liegt in der Zielsetzung einer gesteigerten Produktivität des Systems insgesamt.<sup>347</sup> Der strategische Kompetenzmanagement-Ansatz stellt personenbezogene Kompetenzen in den Vordergrund und schafft die Rahmenbedingungen für das kompetenzorientierte Human-Resource-Management.

Die Entwicklung eines aus der Strategie abgeleiteten Kompetenzprofils lässt sich wie folgt darstellen: Ausgehend von der Geschäftsstrategie oder der strategischen Absicht einer Geschäftseinheit identifiziert der Geschäftsprozessmanager die Aufgabenstruktur einer Stelle und ordnet das für die erfolgreiche Bewältigung dieser Stelle erforderliche Verhalten den jeweiligen Schlüsselaufgaben zu. Sobald das erfolgsrelevante Verhalten identifiziert ist, wird eine spezifische Kompetenzskala erstellt, die das entsprechende Verhalten beschreibt. Als nächstes werden Schlüsselkompetenzen identifiziert und deren Niveau bestimmt. Diese Kompetenzen werden sodann der Bedeutung nach geordnet, und ein spezifisches Kompetenzprofil wird entwickelt.<sup>348</sup> Auf diese Weise lassen sich anhand eines Soll-Ist-Vergleichs der Kompetenzprofile die Kompetenzlücken in einer Geschäftseinheit ermitteln. Um gezielte Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter tätigen zu können, bedarf es einer am Geschäftsprozess orientierten Kompetenzbedarfsermittlung. Die Kompetenzanalyse sollte inhaltlich und methodisch umfassend angelegt sein und die unterschiedlichen Kompetenzarten, z.B. Sozial-, Unternehmer- und Fachkompetenz, gleichermaßen mit einbeziehen. Das Kompetenzmodell muss die Anforderungen der gesamten Organisation und der darin wahrgenommenen Rollen in differenzierter Form abbilden. Den Rahmen für ein integriertes Kompetenzmanagement soll die Differenzierung nach rollenspezifischen sowie job-family-cluster-spezifischen Kompetenzen bilden. Unter Rollen werden die unterschiedlichen Hierarchieebenen, von der Führungsnachwuchskraft über den Manager bis zum Top-Manager bzw. in der fachlichen Dimension vom Fachexperten bzw. Projektleiter bis hin zur fachlichen Führung,

---

<sup>346</sup> Vgl. Leipoldt/de la Fontaine (2001), S. 45.

<sup>347</sup> Vgl. Bernhard (2000), S. 151.

<sup>348</sup> Vgl. Lichtenberger (2001), S. 134.

verstanden. Management- und Fachkompetenzen lassen sich jedoch nicht trennscharf voneinander abgrenzen, denn der Führende sollte die Sachaufgabe grundsätzlich, wenn auch nicht im Detail, beherrschen.<sup>349</sup> Weitere Rollen sind z.B. Servicekraft und Sachbearbeiter. Diese werden jedoch im Rahmen des Konzeptentwurfs für ein Kompetenzprofil für Manager nicht betrachtet. Für die rollenspezifischen Kompetenzen müssen unternehmensweit einheitliche Beschreibungen gelten. Kompetenzen, die für Funktionen und Job Family Cluster spezifisch sind, müssen modifizierbar gestaltet werden, da sich die erfolgskritischen Kompetenzen der einzelnen Funktionen innerhalb der Job Family Cluster von den bereits vorhandenen Kompetenzen in den Job Family Clustern unterscheiden.

Organisatorisch sind die im Geschäftsprozess erforderlichen Kompetenzen von den jeweiligen Fachpaten zu managen und von den Job-Family-Cluster-Vätern zu verantworten (s. Abschnitt 4.5) und mit den Linienverantwortlichen abzustimmen. Somit ist ein ganzheitlicher Gestaltungsansatz erforderlich. Eine solche ganzheitliche Perspektive berücksichtigt das Zusammenwirken von Strategie, Prozess und Organisationsform.<sup>350</sup> Kompetenzmanagement bezieht sich auf der einen Seite auf Vorgaben strategischer Planung und verdeutlicht auf der anderen Seite, ob in einer gegebenen Kompetenzsituation eine bestimmte Strategie Erfolg versprechend oder möglich ist. Kompetenzmanagement ist auf den originären Geschäftsprozess bezogen und über die Verantwortlichen in den Prozess integriert. Über eindeutig definierte Schnittstellen zu anderen Personalprozessen wird die Verbindung zu den Personalaufgaben sichergestellt. Kompetenzmanagement darf demzufolge nicht punktuell und unsystematisch durchgeführt, sondern es muss vielmehr, wie in Abbildung 43 ersichtlich ist, einem ganzheitlich-integrativen Ansatz folgen und auf allen Ebenen umgesetzt werden.

---

<sup>349</sup> Vgl. Kahle (1981), S. 18.

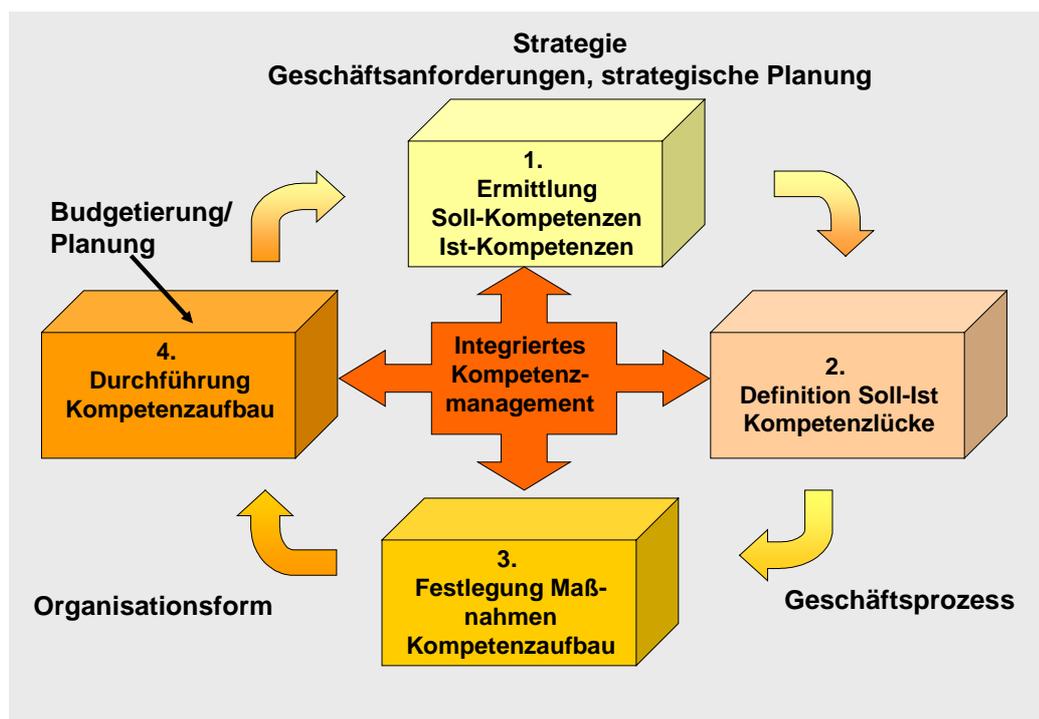


Abbildung 43: Ganzheitliches Management von Kompetenzen - Gestaltungsansatz

Quelle: Franzen/Schoon (2001), S. 50

#### 4.1.1 Klassifizierung und Erwerb von Kompetenzen

Nach der Darstellung der Klassifizierungsmöglichkeiten von Kompetenzen wird in diesem Abschnitt deren Erwerb behandelt. Des Weiteren werden in diesem Abschnitt die Identifizierung und die Einschätzung von Kompetenzen aufgezeigt. Die Klassifizierung der Kompetenzen ist eine ausschlaggebende Voraussetzung für ein strukturiertes Kompetenzprofil, das die einem Mitarbeiter innewohnenden Kompetenzen systematisch abbildet. Ein System zur Klassifizierung von Kompetenzen muss die Vielfalt und Komplexität berufsrelevanter Kompetenzen so strukturieren und systematisieren, dass es als Grundlage für eine Messung von Kompetenzen dienen kann.<sup>351</sup> Mit Kompetenzbegriffen produktiv-praktisch umzugehen, erfordert zum einen, deren Sinngehalt definitorisch zu umreißen und zum anderen, Bestimmungsmethoden anzugeben, wie sie verifiziert werden können.

<sup>351</sup> Vgl. Weiß (1999), S. 441.

Ansatzpunkte für eine Systematisierung von Kompetenzen gibt es aus unterschiedlichen Disziplinen, z.B. aus der Personalwirtschaft und der Berufspädagogik.

- **Personalwirtschaftliche Klassifikationen**

Aus dem Bedürfnis heraus, eine nachvollziehbare, innerbetrieblich legitimierte und praxisnahe Entscheidungshilfe zu erhalten, existiert in der betrieblichen Praxis eine Fülle unterschiedlicher Ansätze zur Klassifikation von Verhaltens- und Persönlichkeitseigenschaften. Besondere Bedeutung kommt im Rahmen personalwirtschaftlicher Klassifikationen nicht nur den Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen zu, sondern auch deren Abstufungen, durch die unterschiedliche Leistungsgrade zum Ausdruck gebracht werden.

Hilb<sup>352</sup> unterscheidet die fünf Teilkompetenzen ganzheitliches Handeln, Unternehmertum, Integrität, optimistischer Realismus und effektives Führungsverhalten. Die einzelnen Teilkompetenzen werden anhand von Einzelfragen bzw. Unterkriterien überprüfbar. So enthält z.B. die Teilkompetenz ganzheitliches Handeln das Unterkriterium Helikopterfähigkeit, die Teilkompetenz effektives Führungsverhalten das Unterkriterium Erzielen von Ergebnissen durch Mitarbeiter und Teams. Die Teilkompetenzen sind unabhängig von der Position konzipiert und können noch durch fachspezifische Kriterien ergänzt werden. Das Ziel des Instruments besteht darin, förderungswürdige Führungsnachwuchskräfte zu identifizieren.

- **Berufspädagogische Klassifikationen**

Im Zusammenhang mit berufspädagogischen Klassifikationen steht die Intention im Vordergrund, den Kompetenzbegriff berufs- oder erwachsenenpädagogisch zu deuten. Die Erfassung und Bewertung der Kompetenzen spielen dabei eine untergeordnete Rolle, so dass diese Klassifikationen für konkrete Anwendungsentscheidungen kaum ausreichen.<sup>353</sup>

Der Versuch eines Brückenschlags zur Anwendung im Berufsleben ist bei Albrecht<sup>354</sup> festzustellen. Er schlägt vor, zwischen drei Ebenen zu differenzieren: dem jeweiligen Schwerpunkt (z.B. berufliches Können), dem an-

---

<sup>352</sup> Vgl. Hilb (1993), S. 24 ff.

<sup>353</sup> Vgl. Weiß (1999), S. 445.

<sup>354</sup> Vgl. Albrecht (1997), S. 121.

zuwendenden Kriterium (z.B. fachsprachliche Kommunikation) und dem jeweiligen Niveau der Kompetenz (z.B. in einer Arbeitssituation ausreichend schnell fachliche Informationen zur aktuellen Arbeitstätigkeit aufnehmen und verstehen bzw. verständlich darstellen). Damit kann das Kompetenzkonzept zwar noch nicht in seiner Komplexität abgebildet werden, dennoch bietet dieser Ansatz eine Hilfe für die Handhabung einer praxisgerechten Klassifizierung der Kompetenzen. Es gelingt so, zu operationalen Beschreibungen als Grundlage für eine Kompetenzbewertung vorzudringen.

Wie die obige Ausführung zeigt, gibt es keine Musterlösung für die Klassifizierung von Kompetenzen. Jedoch ist eine Klassifizierung der vorhandenen Kompetenzen aufgrund der Notwendigkeit einer Strukturierung und Zuordnung unerlässlich. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Kompetenzprofil ist die Integration aller relevanten beruflichen Kompetenzen in einer Klassifizierungsform. Eine solche Klassifizierungsform stellt die Aufteilung nach Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen dar. Eine geeignete Klassifikation der Kompetenzen mit einer Zuordnungsmöglichkeit einzelner Teilkompetenzen bietet das Managementerfolgsprofil der VW AG (s. Abbildung 14a-d) mit den Dimensionen Persönlichkeit, Fachkompetenz, Unternehmer- und Sozialkompetenz. In diesem Kompetenzprofil finden sich die erläuterten wissenschaftlichen Erkenntnisse bezüglich der Klassifikation, des Aufbaus und der Arten von Kompetenzen wieder. Die berufliche Handlungskompetenz, welche Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen und Persönlichkeit beinhaltet, bildet die wichtigste Kernkompetenz von Unternehmen auf personaler Ebene.<sup>355</sup>

Fachkompetenzen stehen in einem unmittelbaren Bezug zur Aufgabenstellung.<sup>356</sup> Nach Erpenbeck und Heyse<sup>357</sup> stellen Fachkompetenzen die Dispositionen dar, geistig selbstorganisiert zu handeln bzw. mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen und das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten.

---

<sup>355</sup> Vgl. Brendl (1985), S. 1 ff.; vgl. Faix/Laier (1991), S. 1 ff.; vgl. Hoets (1993), S. 120 ff.; vgl. Hänggi (2000), S. 67 ff.

<sup>356</sup> Vgl. Hilb (1995), S. 66 f.; vgl. Martin (1998), S. 72 f.

<sup>357</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

Methodenkompetenzen sind die Dispositionen, instrumentell selbstorganisiert zu handeln, d.h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten, und damit auch das geistige Vorgehen zu strukturieren.<sup>358</sup> Methodenkompetenz stellt die Fähigkeit zum systematischen, planvollen Vorgehen bei der Arbeit dar.<sup>359</sup>

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit zur Bewältigung von Interaktionsprozessen und damit die Grundlage für kommunikative und soziale Verhaltensmuster am Arbeitsplatz.<sup>360</sup> Sozialkompetenzen sind die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln und sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen sowie sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln. Das Konzept der Sozialkompetenzen zielt auf die reibungslose und konfliktfreie soziale Eingliederung in Arbeitsprozesse der in Unternehmen tätigen Gruppen ab. Das soziale Verhalten wird in einer den Unternehmensinteressen adäquaten Form normiert, an der sich die einzelnen Personen zu formieren und zu orientieren haben.<sup>361</sup>

Unter die personalen Kompetenzen werden die Dispositionen subsumiert, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen und produktive Einschätzungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln sowie eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entfalten und sich sowohl im Rahmen der Arbeit als auch außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.<sup>362</sup>

Durch das Vorhandensein der verschiedenen Kompetenzen erwirbt das Individuum Handlungskompetenz und damit die Fähigkeit, die in den vier Kompetenzfeldern erlangten Werte, Erkenntnisse und Verhaltensweisen im beruflichen und im persönlichen Lebensbereich anzuwenden und zielorientiert umzusetzen.

Das Spektrum der individuellen Kompetenzen, den oben aufgeführten Kompetenzfeldern zugeordnet, lässt sich aus Abbildung 44 ersehen.

---

<sup>358</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

<sup>359</sup> Vgl. Kurtzke/Popp (1998), S. 182.

<sup>360</sup> Vgl. Heller (1993), S. 145.

<sup>361</sup> Vgl. Hoets (1993), S. 123.

<sup>362</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.



Abbildung 44: Das Spektrum individueller Kompetenzen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck/Heyse (1999), S. 159

Die in Abbildung 44 aufgelisteten Teilkompetenzen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr lässt sich die Aufzählung einzelner Teilkompetenzen nahezu beliebig erweitern. Jede Teilkompetenz kann in das vorliegende Modell eingeordnet und somit einer Kompetenzhauptgruppe zugeordnet werden. Der Versuch, die Teilkompetenzen in Kategorien einzuordnen, ist mit Schwierigkeiten verbunden, da sie nicht immer eindeutig einem Kompetenzbereich zugeordnet werden können. Nach Calchera und Weber<sup>363</sup> liegt die Schwierigkeit darin, dass die Kompetenzen keine gemeinsame Schnittmenge besitzen, sondern eine konzentrische, aufeinander aufbauende Struktur aufweisen. Zutreffender können daher die Kompetenzfelder dargestellt werden, wenn die unterschiedlichen Kompetenzbereiche einen konzentrischen Aufbau erhalten und in affektive, kognitive und berufliche Kompetenzen aufgeteilt werden<sup>364</sup>, wie in Abbildung 45 dargestellt.

<sup>363</sup> Vgl. Calchera/Weber, 1993, S. 6.

<sup>364</sup> Vgl. ebenda, S. 7.

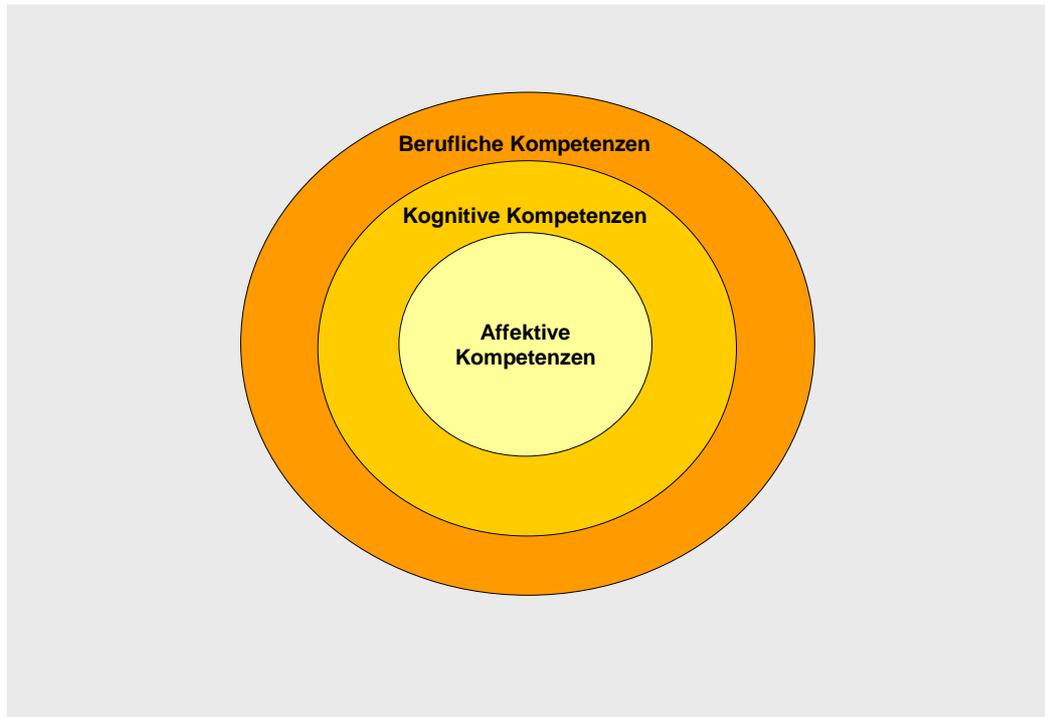


Abbildung 45: Affektive, kognitive und berufliche Kompetenzen

Quelle: Calchera/Weber (1990), S. 7

Zudem sind die Kataloge der Kompetenzen immer weiter angewachsen. So ermittelten und klassifizierten Kloft, Didi, Fay und Vogt<sup>365</sup> ohne Anspruch auf Vollständigkeit ca. 650 auf Kompetenzen zielende Begriffe.

Die affektiven Kompetenzen betreffen das Gefühlsleben und sind ursprünglicher Natur. Ihre Stabilität ist entscheidend für die Entwicklung und für die Einsatzfähigkeit der anderen auf sie aufbauenden Kompetenzen.<sup>366</sup> Sie entstehen selbstschöpferisch und nur unter günstigen Bedingungen; ihr Vorbild ist das Leben schlechthin.<sup>367</sup> Der affektive Bereich umfasst nach Calchera und Weber<sup>368</sup> die Fähigkeit zur Synthese und somit das Erkennen von Regelmäßigkeit und Kohärenz zwischen Ereignissen, Situationen und Personen bzw. zwischen Ursache und Wirkung. Affektive Kompetenz erlaubt der Person die aktive Aufnahme eines Dialogs, woraus Erfahrungen abgeleitet werden können.<sup>369</sup> Darüber hinaus enthält der affektive Bereich die Fähigkeit zur Analyse, die als Fähigkeit verstanden

<sup>365</sup> Vgl. Kloft/Didi/Fay/Vogt (1995), S. 1 ff.

<sup>366</sup> Vgl. Calchera/Weber (1993), S. 7.

<sup>367</sup> Vgl. Maturana/Varela (1987), S. 33.

<sup>368</sup> Vgl. Calchera/Weber (1993), S. 13 f.

<sup>369</sup> Vgl. Milani-Comparetti/Roser (1982), S. 21 f.

wird, aus dem Chaos der Umwelterscheinungen einzelne Elemente zu isolieren, die Selbständigkeit sowie die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, die Operationsfähigkeit als allgemeine Arbeitsfähigkeit des Einzelnen, die Kooperationsfähigkeit und die Urteilsfähigkeit. Die kognitiven Kompetenzen ermöglichen es, Erkenntnisse aufzubauen. Sie beziehen sich auf Gegenstände, Phänomene und Vorstellungen, aber auch auf zwischenmenschliche Interaktionen.<sup>370</sup>

Die geistige Entwicklung des Menschen beruht auf einer gegenseitigen Anreicherung zwischen dem affektiven und kognitiven Bereich. Affektive Errungenschaften bedingen das Wachsen kognitiver Fähigkeiten, die ihrerseits eine verbesserte Ausgangsbedingung beim Erfassen der affektiven Umwelt bringen.<sup>371</sup>

Die beruflichen Kompetenzen werden im Laufe des Berufslebens durch Erfahrungen erworben. Sie bestehen aus der spezifischen Auslegung affektiver und kognitiver Kompetenzen.

Das Verständnis von Kompetenzen sollte deren Mehrdimensionalität, d.h. personale, Methoden-, Sozial- und Fachkompetenzen in ihren affektiven und kognitiven Dimensionen unter Beachtung der zeitlichen Aktualität berücksichtigen.

Die bloße Unterteilung nach fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen wird dem Anspruch der Klassifizierung kaum gerecht. Methodenkompetenz kann beispielsweise als die Fähigkeit zum Systemdenken, aber auch als Fähigkeit zum Einsatz von Moderationstechniken, als Fähigkeit zur Auswahl von Methoden oder als Fähigkeit zur Recherche von Informationen interpretiert werden. Methodenkompetenz bedeutet für den Leiter der Marketingabteilung etwas anderes als für den Meister im Karosseriebau. Aus diesem Grund ist eine Konkretisierung der einzelnen Kompetenzfelder, Fachkompetenz, Sozialkompetenz usw., mit Unterkriterien bzw. -kompetenzen erforderlich. Kompetenzen können nicht abstrakt definiert werden, sondern sie müssen im Kontext der jeweiligen Berufs- und Handlungssituation gesehen werden. Die Kompetenzen, die Eingang in die Kompetenzprofile der Job Family Cluster bei der VW AG finden sollen, müssen klassifiziert werden, um sie operationalisierbar und einer Bewertung zugänglich zu machen.

---

<sup>370</sup> Vgl. Calchera/Weber (1993), S. 7.

<sup>371</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

#### 4.1.2 Kompetenzprofile der Job Family Cluster

In erster Linie sollen Kompetenzprofile als Grundlage eines integrierten Kompetenzmanagements Transparenz über die in einem Job Family Cluster vorhandenen Kompetenzen und Mitarbeiter-Potenziale schaffen.<sup>372</sup> Kompetenzprofile haben das Ziel, die Grundlage für kompetenzorientierte Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter zu bilden, d.h. Qualifizierung kann zielgerichteter und damit kostengünstiger und effizienter stattfinden. Kompetenzmanagement steigert die Performance von Mitarbeitern und Unternehmen durch eine höhere Trefferquote beim Abgleich von Talent und Bedarf. Die Personalbesetzung kann bedarfsgerecht erfolgen, was zu einer Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter führt. Durch optimierte Entwicklungsmaßnahmen auf der Grundlage der Differenzanalyse lassen sich Kompetenzlücken schließen. Hierdurch wird ein schnelles und korrektes Durchführen der Aufgaben erheblich erleichtert.<sup>373</sup>

Gezieltes Coaching und Training entlang und im Umfeld der Prozessketten wird durch die Implementierung der Kompetenzprofile in Job Family Clustern erreicht, da die Bedarfe der Mitarbeiter aufgrund der aufgezeigten Kompetenzlücken eindeutig bestimmbar sind. Die Produktivität der Mitarbeiter wird auf diese Weise nachhaltig erhöht. Durch Kompetenzprofile wird das Unternehmen in die Lage versetzt, seine Mitarbeiter systematisch in Richtung zukünftig relevanter fachlicher und überfachlicher Kompetenzen bedarfsorientiert zu qualifizieren.<sup>374</sup> Zudem kann die Unternehmensstrategie direkt Eingang in die zukünftig anzustrebenden Profile finden, wodurch den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich unternehmensstrategieorientiert zu qualifizieren. Mit Kompetenzprofilen lassen sich Kompetenzanforderungen des Unternehmens bis zum einzelnen Mitarbeiter herunterbrechen.<sup>375</sup> Dem Mitarbeiter können Karrierepfade aufgezeigt werden, indem ihm auf Entwicklungslandkarten verdeutlicht wird, welche Jobs welche Kompetenzen erfordern und auf welchem Wege eine angestrebte Position zu erreichen ist<sup>376</sup> (s. auch Abschnitt 4.2.2). Die Verbindung der Karriereplanung und des Kompetenzmanagements, die beide ihre Grundlage in den Job Family

---

<sup>372</sup> Vgl. Nienaber (2001), S. 77 f.

<sup>373</sup> Vgl. Franzen/Schoon (2001), S. 49.

<sup>374</sup> Vgl. Nienaber (2001), S. 79.

<sup>375</sup> Vgl. Leipoldt/de la Fontaine (2001), S. 46.

<sup>376</sup> Vgl. Aragón/Kleb (1998), S. 22.

Clustern haben, soll durch einen integrativen Ansatz gefördert werden. Die Mitarbeiter erwerben die für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung in ihrem Job Family Cluster erforderlichen Kompetenzen, bauen durch bereichsübergreifende Rotationen ihre Kompetenzen weiter aus, erwerben gestützt durch die Job Family Cluster die für ihren Prozessstrang relevanten Kompetenzen und können dies mit ihrer persönlichen Karriereplanung verbinden. Die Mitarbeiter werden auf diese Weise bei ihren persönlichen Entwicklungswünschen unterstützt. Zudem wird dem Mitarbeiter über Kompetenzprofile kommuniziert, welche Erwartungen das Unternehmen an seine Kompetenz stellt. Kompetenzprofile bieten dem Vorgesetzten auf diese Weise eine Grundlage für Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche.<sup>377</sup> Zusammengefasst erweitern Kompetenzprofile das Personalentwicklungsinstrumentarium. Die Nachfolgeplanung erfolgt mittels der Kompetenzprofile nicht mehr nur in quantitativer sondern auch in qualitativer Hinsicht, da Leistungsträger einfacher identifiziert werden können. Die Wahrscheinlichkeit einer kostenträchtigen Fehlbesetzung wird minimiert, wenn die Kompetenzen des Nachfolgers im Detail beschrieben, und die Anforderungen der Stelle mit den Kompetenzen des neuen Stelleninhabers verglichen werden können. Auch im Rahmen des Personalauswahl- und Personalbeschaffungsprozesses wird die Gefahr der Einstellung des falschen Bewerbers durch den Vergleich des Soll-Kompetenzprofils des idealen Stelleninhabers mit den Kompetenzen des Bewerbers deutlich reduziert, da sich mittels der Kompetenzprofile Person und Persönlichkeit, die eine Aufgabe ausfüllen soll, sehr exakt beschreiben lassen.<sup>378</sup> Ein weiterer Nutzen von Kompetenzprofilen liegt in der Weiterentwicklung der Mitarbeiterinformationen. Im Unternehmen ist stets der aktuelle Stand bezüglich der vorhandenen Kompetenzen ersichtlich und überprüfbar. Jeder Mitarbeiter hat ein Interesse daran, sein Profil im Sinne eines Personalentwicklers in eigener Sache aktuell zu halten und Entscheidungsträgern Einsicht in seine Kompetenzen zu gewähren.

Abbildung 46 fasst die Einsatzfelder der Kompetenzprofile im Personalmanagement noch einmal zusammen:

---

<sup>377</sup> Vgl. Gast/Lieberei/Priesett (2000), S. 51.

<sup>378</sup> Vgl. ebenda, S. 51.

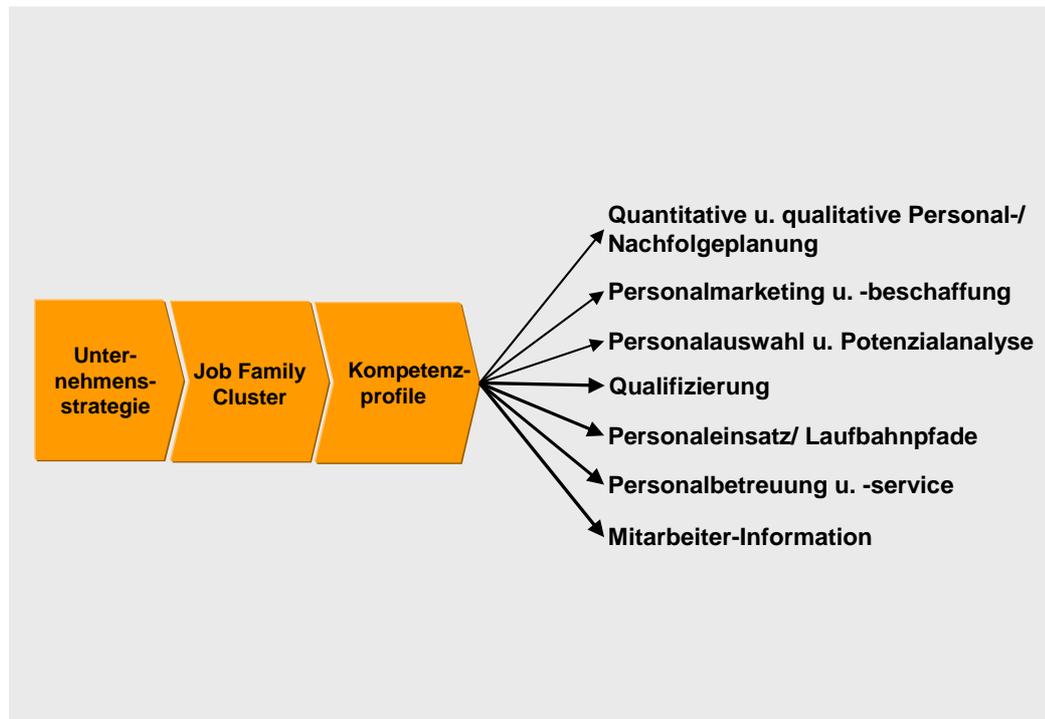


Abbildung 46: Einsatzfelder der Kompetenzprofile der Job Family Cluster

Quelle: Eigene Darstellung

Kompetenzmanagement erzeugt in seiner Funktion als „Backbone“ für wesentliche Personalprozesse sowohl eine Selbstähnlichkeit im Sinne einer Wiedererkennbarkeit, wodurch die Komplexität der Prozesse wesentlich reduziert wird, als auch einen Redundanzspielraum, der für die Beteiligten einen Zuwachs an Flexibilität mit sich bringt.<sup>379</sup>

Als Unternehmensaudit der Zukunft lässt sich anhand von Kompetenzprofilen in Job Family Clustern die Wissens- und Lernbilanz des Unternehmens im Spannungsfeld von persönlicher Entwicklung, qualitativer und quantitativer Personalplanung und Markterwartungen aufzeigen. Anhand der Kompetenzprofile auf Job-Family-Cluster-Ebene erfolgt eine permanente Neupositionierung der VW AG entlang der Wertschöpfungsketten durch Rückkopplungsprozesse zwischen Neuorientierung und verfügbaren bzw. zu entwickelnden Kompetenzen. Der Nutzen der Kompetenzprofile, gegliedert nach den Anforderungen verschiedener Interessengruppen im Unternehmen, ist aus Abbildung 47 ersichtlich.

<sup>379</sup> Vgl. Lamberty (2000), S. 35.

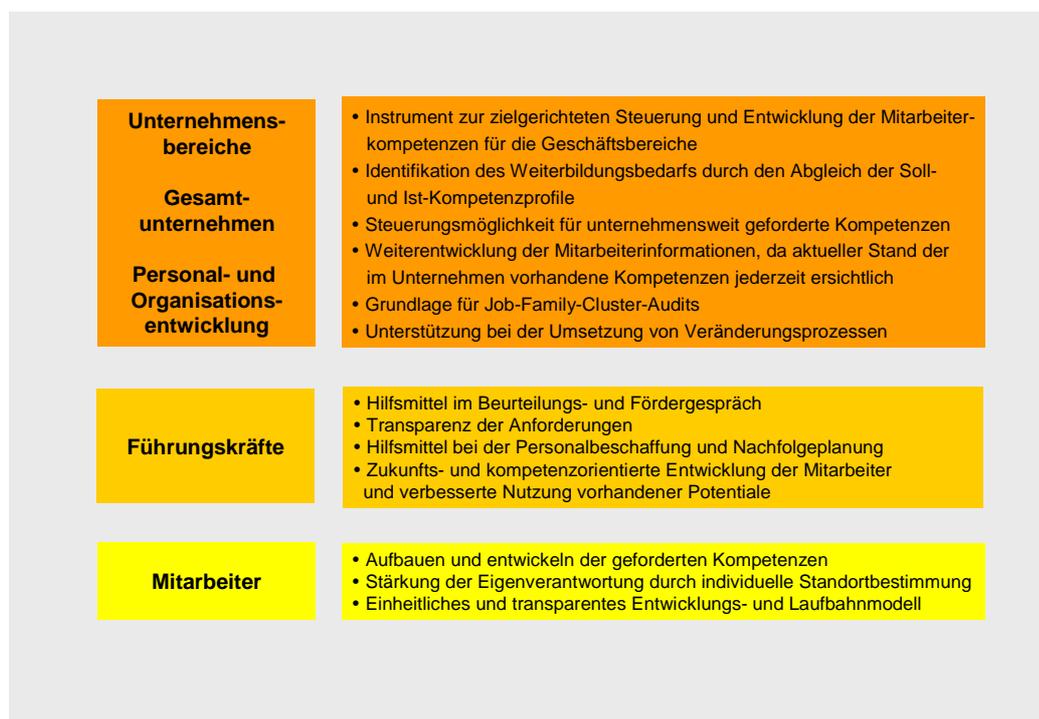


Abbildung 47: Nutzen von Kompetenzprofilen nach Interessengruppen im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Kleb (2001)

Das Fundament für den Aufbau von Kompetenzen auf Unternehmens- und Gruppenebene bilden die individuellen Kompetenzen. Sie stellen den Ansatzpunkt für kompetenzorientierte Maßnahmen dar.<sup>380</sup>

Die Begründung für die Vorteilhaftigkeit von Systemen im Vergleich zu einer Ansammlung von Einzelanforderungen, -aufgaben und -instrumenten beruht letztlich auf der Existenz von Verbundeffekten. In der Praxis findet man zumeist ein Gesamtsystem vor, das sich aus einigen wenigen, in sich stimmigen Subsystemen zusammensetzt. Praxisbezogene Anwendungen gehen daher zweistufig vor: Zunächst wird nach den Verbundeffekten innerhalb der Teilsysteme geforscht. Das entsprechende Resultat beschreibt ein für ein Teilsystem charakteristisches Kernkompetenzbündel. Im zweiten Schritt wird das optimale Größenverhältnis der charakteristischen Kompetenzbündel zueinander bestimmt, um das Gesamtsystem zu beschreiben. Das Gesamtsystem wiederum beschreibt das übergeordnete Anforderungsprofil und ist als Bündel aus den charakteristischen Kompetenzbündeln zu interpretieren. Umgekehrt beschreibt jedes charak-

<sup>380</sup> Vgl. Zahn (1995), S. 364 f.

teristische Kompetenzbündel ein Teilprofil im Rahmen des übergeordneten Anforderungsprofils. Subsystem, Teilsystem, (charakteristisches) Kompetenzbündel und Teilprofil werden demzufolge als austauschbare Begriffe verwendet, da sie dasselbe Faktum beschreiben. Für den übergeordneten Zusammenhang werden entsprechend Gesamtprofil, Anforderungsprofil, Kompetenzprofil und Kompetenzbündel verwendet.

Bei der Identifizierung der charakteristischen Kompetenzbündel eines Job Family Clusters wird der Systemgedanke auf Anforderungsprofile übertragen. Das folgende hypothetische Beispiel dient der Verdeutlichung: IT-gesteuerte Prozesse, EDV-Kenntnisse im Verbund mit Material-Fügeverfahren-Erfahrung sowie Feedbacksysteme hinsichtlich Qualität und Stückzahl benennen ein potentielles Kompetenzbündel des Job Family Clusters *Body*.

Die Zielsetzung besteht darin, ein Job Family Cluster mit konkreten Inhalten in Form von Kompetenzen, Anforderungen und Aufgaben zu füllen. Verbundeffekte sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Gelingt es beispielsweise, personalpolitische Strategien nach dem dargestellten Muster zu planen, so würde der daraus resultierende Produktivitätsgewinn die Summe aller isolierten Produktivitätseffekte übersteigen.

Maßnahmenkombinationen, für die sich diese Eigenschaft belegen lässt, werden als kohärente, konsistente oder auch abgestimmte Systeme bezeichnet. Dieser Gedanke lässt sich auf zwei Ebenen übertragen: Erstens repräsentiert jedes charakteristische Kompetenzbündel ein konsistentes System. Zweitens bildet das exakt aus diesen Bündeln zusammengefügte Gesamtprofil selbst ein in sich abgestimmtes System.

Daraus leiten sich drei zentrale Untersuchungsziele ab: Erstens müssen die Anzahl und die Bestandteile der existierenden Kompetenzbündel innerhalb eines Job Family Clusters bestimmt werden. Zweitens muss das optimale Verhältnis der Kompetenzbündel innerhalb eines Job Family Clusters gefunden werden. Drittens muss das Mischungsverhältnis der Kompetenzbündel der unterschiedlichen Job Family Cluster zueinander bestimmt werden, das das erfolgreiche Unternehmen im Sinne eines Gesamtprofils ausmacht.

Eine Hauptzielsetzung der in Abschnitt 3.3 beschriebenen Workshops war es u.a., für die einzelnen Job Family Cluster jeweils ein spezifisches Kompetenzprofil zu erarbeiten. Im Ergebnis sollte für jedes Job Family Cluster ein auf dem Ma-

nagementerfolgsprofil basierendes spezifisches Kompetenzprofil entstehen. Dieses Job-Family-Cluster-Kompetenzprofil enthält die überfachlichen und fachlichen Soll-Kompetenzanforderungen eines Job Family Clusters und dient mithin beispielsweise als Grundlage für die persönliche Entwicklung und Qualifizierung und für die auf Kompetenzen basierende Personalauswahl sowie für den Personaleinsatz.

Im Folgenden wird zum einen am Beispiel eines Workshops das Kompetenzprofil eines Job Family Clusters dargestellt; zum anderen werden die Ergebnisse in der Gesamtsicht erläutert. Die Teilnehmer eines Workshops wählten aus den Kompetenzen (dritte Ebene des Managementerfolgsprofils) diejenigen Kompetenzen aus, die sie für einen Manager in ihrem Job Family Cluster für zukünftig erfolgskritisch hielten. Jeder Teilnehmer konnte aus der Menge der 83 zur Auswahl stehenden überfachlichen Kompetenzen eine Auswahl von maximal 20 Kompetenzen (etwa ein Viertel der zur Auswahl stehenden Kompetenzen) treffen. Eine Häufung auf eine der Kompetenzen, also eine Vergabe von mehr als einem Punkt pro Kompetenz je Teilnehmer, war nicht zulässig.

An dem Workshop des Job Family Clusters *Beschaffung und Logistik* haben 17 Manager teilgenommen. Jeder der Teilnehmer konnte aus den überfachlichen Dimensionen des Managementerfolgsprofils, Persönlichkeit, Unternehmer- und Sozialkompetenz, die maximal 20 aus seiner Sicht zukünftig erfolgskritischen Kompetenzen auswählen. Insgesamt konnten demnach in diesem Workshop 340 Stimmen vergeben werden.

Es zeigte sich die folgende Verteilung der Nennungen auf die überfachlichen Kompetenzen, wobei die Kompetenzen mit 0 Nennungen nicht aufgelistet sind.

**Persönlichkeitskompetenz**

**Aktive Weiterentwicklung und Horizonterweiterung**

Nutzung neuer Horizonte/Neugier	4
Erweiterung der eigenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen	2

**Eigeninitiative und Passion**

Engagement bei der Umsetzung von Ideen und der Konkreten Ausarbeitung	13
Eingeklinkert in die Freude und Leidenschaft für die Erreichung der angestrebten Ziele und Mitarbeit mit	5

**Kritische Selbstreflexion**

Zugleich selbstkritisch, konstruktive Stärken und Schwächen und darüber hinaus Verhalten bewerten	9
Fordert regelmäßig Feedback zum eigenen Verhalten und setzt sich konstruktiv damit auseinander	7

**Loyalität, Identifikation m. d. UN u.d. Konzern**

Identifikation über Ziele, Strategien und Zusammenhänge im Unternehmen	1
--	---

**Optimismus/ positive Haltung**

Halten positiver Menschenbilder	3
Rückmeldung Fokus auf Erfolge und Chancen	1

**Selbstvertrauen und Belastbarkeit**

Gestaltung schwieriger Situationen und Herausforderungen optimistisch an	10
Begleitet Mitarbeiter bei den Anforderungen auch über den eigenen Zeithorizont bei Kontrollverlust und bewältigt die Ergebnisse	5

**Werteorientierung**

Trifft Entscheidungen und gibt andere Orientierung und Hilfestellung	9
--	---

**Sozialkompetenz**

**Change-Management**

Leitet geschäftswirksame Veränderungsprozesse ein und steuert diese erfolgreich ab	6
--	---

**Führungskompetenz**

Begleitet und motiviert die Mitarbeiter für die Erreichung der angestrebten Ziele	4
---	---

**Interkulturelle Kompetenz**

Bewusstheit für andere Kulturen/Standards und ergebnisorientiert	13
Zugleich andere Kulturen gegenüber berücksichtigen	1

**Kommunikationsverhalten**

Steht sich sprachlich und inhaltlich an der Gesprächspartnerin	9
Steht sich komplexe Zusammenhänge verständlich und prägnant dar	1

**Konfliktmanagement**

Spricht Probleme offen aus, stellt ihnen aber den Weg zu geben	9
Sorgt für einen fairen Interessenausgleich	3

**Kooperation**

Sucht nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen	6
Aktiviert andere im Team	3

**Überzeugungs- und Durchsetzungskraft**

Allgemein kompetent, sachlich und überzeugend	14
Setzt sich bei Bedarf auch gegen Widerstände durch	2

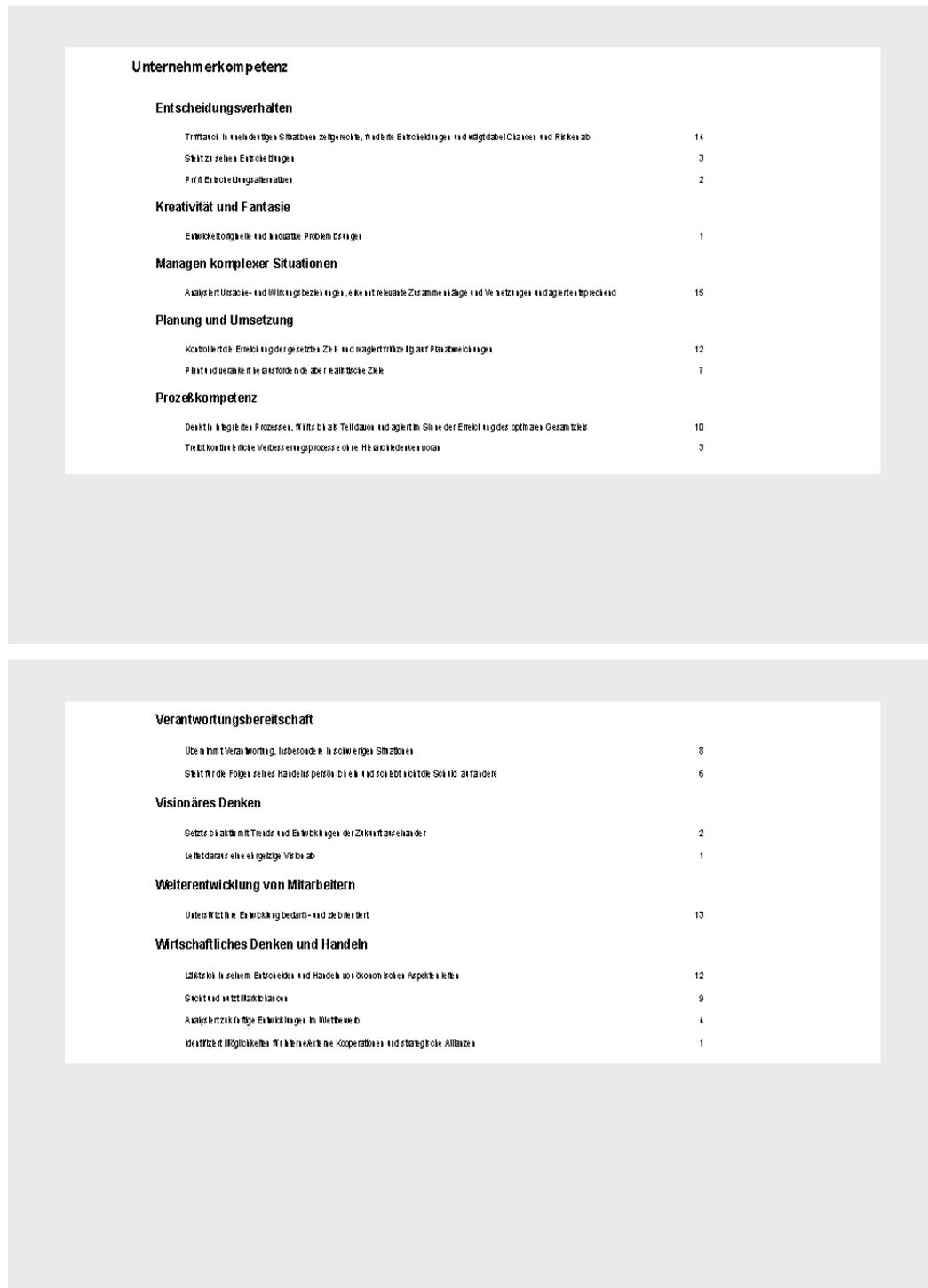


Abbildung 48: Verteilung der Nennungen auf die überfachlichen Kompetenzen im Job Family Cluster *Beschaffung und Logistik*

Quelle: Eigene Darstellung für VW AG, Personalwesen Management

Im vorliegenden Beispiel wurden insgesamt 263 von 340 potenziellen Stimmen vergeben. Wie aus Abbildung 48 ersichtlich ist, wurden für den Manager im Job Family Cluster *Beschaffung und Logistik* vor allem diejenigen Kompetenzen als

zukünftig erfolgskritisch bewertet, auf die neun oder mehr Stimmen und damit die absolute Mehrheit der in dem Workshop anwesenden Teilnehmer entfielen:

- in der Dimension Persönlichkeit: Einbringen von Verbesserungsvorschlägen (13 Stimmen), Fähigkeit zur Selbstkritik (9), eine optimistische Grundhaltung (10), Vorbildfunktion (9),
- in der Dimension Sozialkompetenz: Bewegt sich erfolgreich in fremden Kulturen (13), stellt sich auf seinen Gesprächspartner ein (9), offenes Ansprechen von Problemen (9), überzeugendes Argumentieren (14),
- in der Dimension Unternehmerkompetenz: Entscheidungsfähigkeit auch in uneindeutigen Situationen (14), Analysefähigkeiten, Kontrolle von Zielen (12) und Denken in integrierten Prozessen (10).

Nach der Verteilung der Stimmen auf die einzelnen Kompetenzen wurde das Ergebnis im Kreise der Workshop-Teilnehmer noch einmal diskutiert. Gemeinsam wurde festgelegt, ab welcher Stimmen-Anzahl eine überfachliche Kompetenz in das Kompetenzprofil des Job Family Clusters aufgenommen werden soll. Zudem wurde gemeinsam reflektiert, ob diejenigen Kompetenzen, auf die keine Nennung entfallen ist, tatsächlich nicht zukünftig erfolgskritisch für den Manager in diesem Job Family Cluster sind.

Bei den Fachkompetenzen erfolgte im Gegensatz zu den überfachlichen Kompetenzen keine Auswahl. Die Zielsetzung im Bereich der Fachkompetenzen lag in deren Konkretisierung durch Beispiele. So wurden im Workshop des Job Family Clusters *Beschaffung und Logistik* den Kompetenzhauptgruppen folgende Beispiele zugeordnet (Auszug):

Kompetenzhauptgruppe:	Beispiele (Auszug):
Kundenorientierung	Vertrieb, Käufer
Produkte/Services	Behälterplanung, Bedarfsermittlung
Gesetze/Regeln	Vergaberichtlinien, VDA-Regeln
Wissensmanagement	Digitale Fabrik, Plattformkonzept
Prozess	Kapazitätsmanagement, Produktentstehungsprozess
Methoden/Instrumente	DIN/ISO 9001, Benchmarks
Systeme/Anlagen und IT-Kompetenz	EBON

Abbildung 49: Beispiele für Fachkompetenzen des Job Family Clusters *Beschaffung und Logistik*

Quelle: Eigene Darstellung

Die zukünftig erfolgskritischen überfachlichen und die fachlichen Kompetenzen nebst Beispielen stellen das Kompetenzprofil eines Job Family Clusters dar. In Abbildung 50 ist exemplarisch das Kompetenzprofil des Job Family Clusters *Beschaffung und Logistik* dargestellt.

**Überfachliche Kompetenzen**
Seite 1

Name	Pers.-Nr.	Kst.	Gesellschaft
Entwicklungsempf.	Job Family	Job Family Cluster	Beschaffung/Logistik
<b>Überfachliche Kompetenzen</b>			
<b>Persönlichkeitskompetenz</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geht auch schwierige Situationen und Herausforderungen optimistisch an (311)</li> <li>• Zeigt sich selbstkritisch, kennt eigene Stärken und Schwächen und ändert die eigenen Verhaltensweisen (314)</li> <li>• Bringt selbst Verbesserungsvorschläge und neue Ideen, auch ohne konkreten Anlass, ein (321)</li> <li>• Tritt vorbildlich auf und gibt anderen Orientierung und Hilfeleistung (333)</li> <li>• Stellt eigene Interessen hinter Unternehmensinteressen zurück (342)</li> <li>• Vertritt das Unternehmen positiv nach innen und außen (344)</li> <li>• Gesteht eigene Fehler offen ein und übernimmt Verantwortung (350)</li> <li>• Vertritt bei Bedarf auch kontroverse und unpopuläre Standpunkte und handelt danach (351)</li> <li>• Hat die Ausstrahlung einer starken Persönlichkeit (360)</li> <li>• Basiert sein Verhalten auf Authentizität, nicht auf Status (363)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysiert Ursache- und Wirkungsbeziehungen, erkennt relevante Zusammenhänge und Vernetzungen und agiert entsprechend (151)</li> <li>• Trifft auch in uneindeutigen Situationen zeitgerechte, fundierte Entscheidungen und wägt dabei Chancen und Risiken ab (132)</li> <li>• Entwickelt originelle und innovative Problemlösungen (152)</li> <li>• Unterstützt die Entwicklung der Mitarbeiter bedarfs- und zielorientiert (231)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentiert kompetent, sachlich und überzeugend (221)</li> <li>• Bewegt sich in anderen Kulturen sicher und erfolgreich (253)</li> </ul>	
<b>Überfachliche Kompetenzen</b>			
<b>Unternehmerkompetenz</b>			
<b>Sozialkompetenz</b>			

 <b>Überfachliche und fachliche Kompetenzen</b>		Seite 2	
Name	Pers. Nr.	Kst.	Gesellschaft
Entwicklungsempf.		Job Family	Job Family Cluster Beschaffung/Logistik
<b>Überfachliche Kompetenzen</b> <i>Sozialkompetenz</i>	<b>Fachkompetenz</b> <i>Markt</i>  <b>Kompetenzziele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennt die eigene Produktpalette und die der Wettbewerber (450)</li> <li>• Entwickelt eigenständige Lösungen im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses und trägt damit zur Optimierung bestehender Produkte bei (454)</li> <li>• Treibt in Eigeninitiative die Entwicklung und Einführung neuer Produkte voran (458)</li> </ul> <b>Konkrete Beispiele für Produkte/ Services:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktkenntnis</li> <li>• Bedarfsermittlung</li> <li>• Logistik</li> <li>• Monitoring</li> <li>• Transportdienstleistung</li> <li>• Behälterplanung</li> <li>• Markenkenntnis</li> </ul>		
<b>Fachkompetenz</b> <i>Markt</i>			
<i>Change Management</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzt sich für stetige Innovation ein (165)</li> <li>• Leitet gezielt langfristige Veränderungsprozesse ein und steuert diese erfolgreich (164)</li> </ul> <i>Kommunikationsfähigkeiten</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellt sich sprachlich und inhaltlich auf seine Gesprächspartner ein (211)</li> <li>• Stellt auch komplexe Zusammenhänge verständlich und präzise dar (212)</li> </ul>	<i>Kundenorientierung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schafft immer neue und pflegt bestehende Kundenbeziehungen (121)</li> <li>• Erkennt Entwicklungen der Kundenbedürfnisse und findet angemessene, kreative Lösungen (122)</li> <li>• Stellt den Kundennutzen in den Vordergrund seines Handelns (180)</li> <li>• Sieht Dienstleistung als Bestandteil erfolgreicher Arbeit an (181)</li> </ul> <b>Konkrete Beispiele für Kunden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung und Entwicklung</li> <li>• Fertigung</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Vertrieb</li> <li>• Logistik</li> <li>• Käufer</li> <li>• Lieferanten</li> </ul>		

 <b>Fachliche Kompetenzen</b>		Seite 3	
Name	Pers. Nr.	Kst.	Gesellschaft
Entwicklungsempf.		Job Family	Job Family Cluster Beschaffung/Logistik
<b>Fachkompetenz</b> <i>Markt</i>	<b>Fachkompetenz</b> <i>Prozesse</i>  <b>Kompetenzziele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennt die im eigenen Bereich und in Schnittstellenbereichen ablaufenden Prozesse und deren Zusammenhänge (470)</li> <li>• Hält Prozessvorgaben ein und beherrscht die Abläufe (fühlt sich darin zuhause) (472)</li> </ul> <b>Konkrete Beispiele für Prozesse:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CKD- und Verbundlogistik</li> <li>• Beschaffungsplanung und Lieferantenintegration</li> <li>• Kapazitätsmanagement, Disposition und Teilleistungs</li> <li>• PEP</li> <li>• Systemlandschaft</li> <li>• technisches Know-how</li> <li>• Ladevorschriften</li> </ul>		
<b>Fachkompetenz</b> <i>Technik</i>			
<i>Qualitätsregeln</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsanweisungen</li> <li>• Planungsgrundlagen</li> <li>• Vorgabeneutralitäten</li> <li>• Tarifverträge</li> <li>• Lastenhefte</li> <li>• VDA-Regeln</li> <li>• StVO</li> </ul>	<i>Wissensmanagement</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucht aktiv Wissensquellen und macht sich diese gezielt nutzbar (145)</li> <li>• Informiert sein Arbeitsumfeld über wichtige neue Entwicklungen (142)</li> <li>• Setzt Neues in verständliche und machbare Aktionspläne um (146)</li> <li>• Sorgt für Wissensaustausch (Arbeitskreise, Benchmark, Expertennetzwerke) (142)</li> </ul> <b>Konkrete Beispiele für Wissensmanagement:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plattformkonzept</li> <li>• Strategie</li> <li>• Internetbeschaffung</li> <li>• Digitale Fabrik</li> <li>• Netzwerkbildung</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• Lieferantenbeziehungen</li> <li>• Liefer-Arbeit</li> <li>• Hochschulkontakte</li> </ul>		

Name		Pers.-Nr.	Kst.	Gesellschaft
Entwicklungsempf.		Job Family	Job Family Cluster	Beschaffung/Logistik
<b>Fachkompetenz</b> <i>Technik</i>		<b>Fachkompetenz</b> <i>Technik</i>		
<b>Konkrete Beispiele für Methoden/ Instrumente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loosikmethoden</li> <li>• Benchmarks</li> <li>• DIN/ISO 9001</li> <li>• Zielvereinbarungen</li> </ul>		<b>Kompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt über das erforderliche Breitenwissen in seiner Funktion (420)</li> <li>• Verfügt über das erforderliche Tiefen/ Spezialwissen in seiner Funktion (421)</li> <li>• Beantwortet Kundenanfragen mit hohem Sachverstand und Kompetenz (422)</li> <li>• Ist eine vorkommenden unstrukturierte Fachanfrage (479)</li> <li>• Kennt Benchmarks (424)</li> </ul>		
<b>Kompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist sicher in der Anwendung der eingesetzten Systeme und Anlagen (404)</li> <li>• Entwickelt neue Systeme und Anlagen oder Lösungen zur Optimierung bereits bestehender Anlagen und Systeme und treibt die Implementierung aktiv voran (405)</li> </ul>	<b>Kompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzt hohe Leistungs- und Qualitätsstandards (322)</li> <li>• Überprüft regelmäßig Qualität, Kosten und Nutzen der vorantworten Arbeitsprozesse (325)</li> </ul>	<b>Kompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt über eine erkennbare Strategie zur Erreichung der Qualitätsführerschaft (370)</li> <li>• Konzentriert sich auf Fehlervermeidung statt Fehlerbeseitigung (371)</li> </ul>		
<b>Konkrete Beispiele für Systeme/ Anlagen und IT-Kompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MS Office</li> <li>• Prozessintegrierte Systeme, z.B. BESSY, EBON, TEVON</li> </ul>	<b>Kompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschafft sich regelmäßig einen Überblick über relevante Entwicklungen in der Informationstechnologie (440)</li> <li>• Nutzt die Möglichkeiten der Informationstechnologie zur optimalen Erfüllung der Aufgaben (441)</li> </ul>			

Abbildung 50: Kompetenzprofil des Job Family Clusters *Beschaffung und Logistik*

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Die als ein Ergebnis der Workshops entstandenen Kompetenzprofile überfachlicher und fachlicher Art bilden nunmehr eine Grundlage für das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch. In Abhängigkeit der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Job Family Cluster erhält der Mitarbeiter das für sein Job Family Cluster gültige Kompetenzprofil als Anlage zu seinem Persönlichen Entwicklungsplan (s. Abschnitt 4.3). Auf diese Weise können die oben dargestellten Ziele der Kompetenzprofile der Job Family Cluster auf individueller Ebene realisiert werden. Kompetenzen, die den Mitarbeiter auszeichnen, werden als Stärken herausgearbeitet und für Kompetenzen, für die der Mitarbeiter Entwicklungsbedarf hat, werden geeignete Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt.

Neben den einzelnen Kompetenzprofilen der zwölf Job Family Cluster können in einem nächsten Schritt diejenigen Kompetenzen herausgearbeitet werden, die in mehreren Job Family Clustern als zukünftig erfolgskritisch eingestuft wurden. Der Fokus wurde hierbei auf die Betrachtung der überfachlichen Kompetenzen gelegt, da der Differenzierungsgrad hinsichtlich der Fachkompetenzen zwischen den verschiedenen Job Family Clustern sehr hoch ist und sich nur sehr wenige





Sozialkompetenz	Beschaffung/ Logistik	Body	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, Kfm.	Dienstleistungs- u- Steuerungsprozesse, techn.	Elektronik/ Elektrik	Fahrwerk	Finanzen	Gesamtfahrzeug	Integrationsmanagement	Interieur	Marketing/ Vertrieb	Powertrain (Aggregate)
<b>Konfliktmanagement</b>												
spricht Probleme offen an statt ihnen aus dem Weg zu gehen												
sorgt für einen fairen Interessenausgleich												
<b>Kooperation</b>												
arbeitet gern im Team												
Sucht aktiv Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen												
<b>Kommunikationsverhalten</b>												
Stellt auch komplexe Zusammenhänge verständlich und prägnant dar												
Stellt sich sprachlich und inhaltlich auf seine Gesprächspartner ein												
<b>Überzeugungs- und Durchsetzungskraft</b>												
Argumentiert kompetent, sachlich und überzeugend												
<b>Change Management</b>												
Setzt sich für stetige Innovation ein												
Leitet gezielt langfristige Veränderungsprozesse ein und steuert diese erfolgreich												

Abbildung 51: Zukünftig erfolgskritische überfachliche Kompetenzen der zwölf Job Family Cluster

Quelle: Eigene Darstellung

### 4.1.3 Qualifizierung in Job Family Clustern

Die im Rahmen der Workshops mit den zwölf Job Family Clustern erarbeiteten Kompetenzprofile dienen zum einen der Feststellung der Stärken und Entwicklungsbedarfe durch eine differenzierte Auseinandersetzung mit Kompetenzen. Diese Betrachtung zielt auf den Mitarbeiter als Individuum ab. Zum anderen werden die Kompetenzprofile genutzt, um Qualifizierungsprogramme für die Mitglieder eines Job Family Clusters zu konzipieren. Zielsetzung dieser Qualifizierungsprogramme für die Job Family Cluster ist die Vermittlung prozessorientierter fachlicher und überfachlicher Kompetenzen. Zudem soll durch das interdisziplinäre Lernen und die bereichsübergreifende Zusammensetzung der Teilnehmergruppen die Bildung unternehmensinterner Netzwerke gefördert werden. Die Idee der Job Family Cluster wird auf diese Weise durch Qualifizierung und gemeinsames Lernen erlebbar, und die Prozessorientierung wird gefördert.

Die AutoUni der VW AG bietet neben den drei geplanten Studiengängen, Science, Economics und Humanities, sog. Job-Family-Development-Programme für die Mitarbeiter eines Job Family Clusters an. Das erste Job Family Cluster, für

das ein solches Qualifizierungsprogramm erarbeitet wurde, ist das Job Family Cluster *Elektronik und Elektrik*. Zudem befindet sich das Job-Family-Development-Programm für das Job Family Cluster *Powertrain (Aggregate)* z.Zt. in der Pilotphase. Das Job-Family-Development-Programm *Powertrain* entsteht in Kooperation der Fachpaten (s. Abschnitt 4.5) des Job Family Clusters aus den Bereichen Aggregateentwicklung, Qualitätssicherung Aggregate, Beschaffung Aggregate, Planung Aggregate sowie Produktion Aggregate, der AutoUni, der VW Coaching GmbH und Personalwesen Management.

Der Entstehungsprozess des Programms erfolgte in drei Phasen:

### **1. Phase: Analyse**

In der ersten Phase wurden die durch das Job-Family-Development-Programm zu vermittelnden Kompetenzen, Themenbereiche und -schwerpunkte ermittelt. Hierfür wurde der Katalog der im Rahmen der Workshops erarbeiteten Fachkompetenzen hinsichtlich der Inhalte, des Wordings und der Struktur überarbeitet. Für die einzelnen Kompetenzen des Kompetenzprofils wurden jeweils die für einen Manager bzw. eine Managementnachwuchskraft relevanten Inhalte beschrieben. Diese Inhalte wiederum wurden in einem nächsten Schritt zu Lerneinheiten gebündelt. Im nächsten Schritt wurden die Kernbereiche des Job Family Clusters identifiziert, und die Kompetenzen und Themen wurden in die Wertschöpfungskette eingeordnet. Die Kernbereiche des Job Family Clusters *Powertrain (Aggregate)* sind: Aggregateentwicklung, Qualitätssicherung Aggregate, Beschaffung Aggregate und Produktion Aggregate einschließlich Planung Aggregate. Daraufhin wurde festgelegt, welcher Beherrschungsgrad in den Kernbereichen bezüglich der verschiedenen Kompetenzen erforderlich ist. Beim Beherrschungsgrad wurde zwischen vier Stufen unterschieden, wobei die jeweils nächste Stufe die vorhergehenden Stufen impliziert.

- Kenntnisse: der Mitarbeiter weiß Bescheid/ist informiert/kann es einordnen.
- Fähigkeiten/Fertigkeiten: der Mitarbeiter kann es anwenden/ist in der Lage, es im Rahmen seiner praktischen Arbeit zu nutzen.

- Erfahrungen: der Mitarbeiter arbeitet schon lange mit diesem Thema/ wird von anderen gefragt und als Quelle genutzt/ist als Coach für dieses Thema einsetzbar und ist anerkannte (Fach-)Adresse.
- Excellence: der Mitarbeiter verfügt über eine außerordentliche Reputation auf diesem Gebiet, trägt sehr hohe Verantwortung/fällt Entscheidungen von enormer Tragweite/setzt Benchmarks.

In der Aggregateentwicklung beispielsweise müssen Erfahrungen in Bezug auf das Produkt Rumpf- und Basisaggregate vorliegen (s. rotes Kästchen in der zweiten Zeile von Abbildung 52).

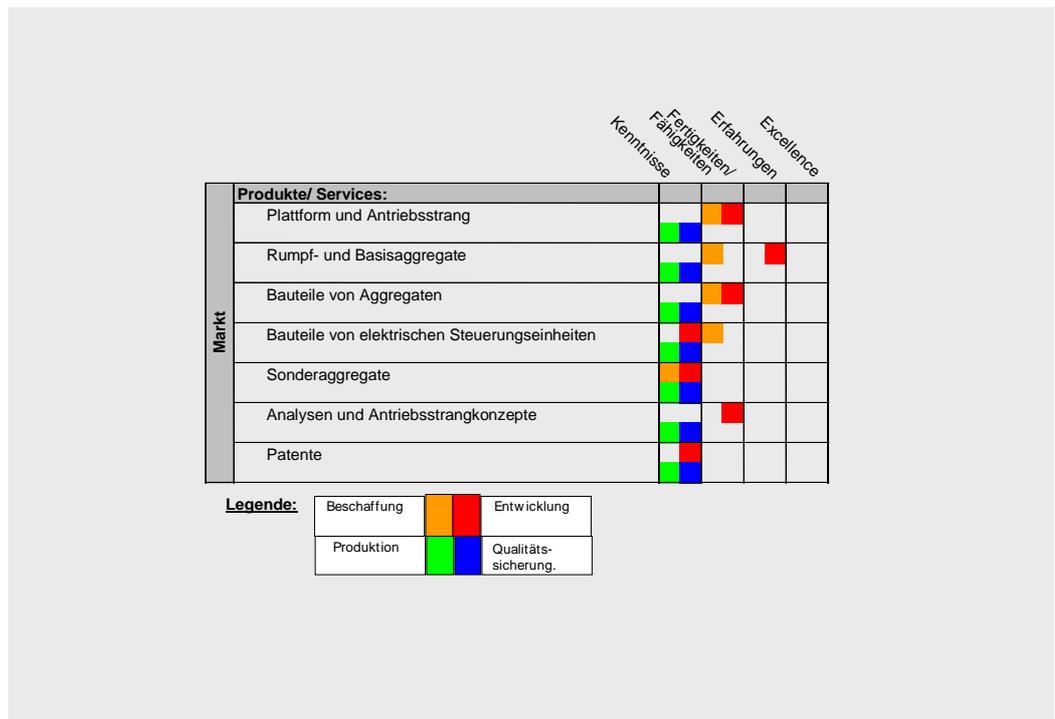


Abbildung 52: Erforderliche Kompetenzen im Job Family Cluster *Powertrain (Aggregate)* am Beispiel „Markt“ nach Kernbereichen

Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend wurde die Teilnehmerzielgruppe beschrieben. Die Teilnehmer für das Job-Family-Development-Programm *Powertrain* rekrutieren sich aus der Management-, Managementnachwuchs- und Fachelite des Job Family Clusters *Powertrain (Aggregate)*. Schließlich wurden Dauer und Umfang des Programms festgelegt. Hierfür wurden den zu vermittelnden Kompetenzen die Themenbereiche und -schwerpunkte als Lerninhalte zugeordnet. Wie aus Abbildung 53 für das Job-Family-Development-

Programm des Job Family Clusters *Elektronik und Elektrik* ersichtlich ist, wurden die Kompetenzen hierfür in die drei Themenfelder Industrie und Markt, Prozess und Technik und innerhalb dieser Themenfelder wiederum in einzelne Module aufgeteilt.

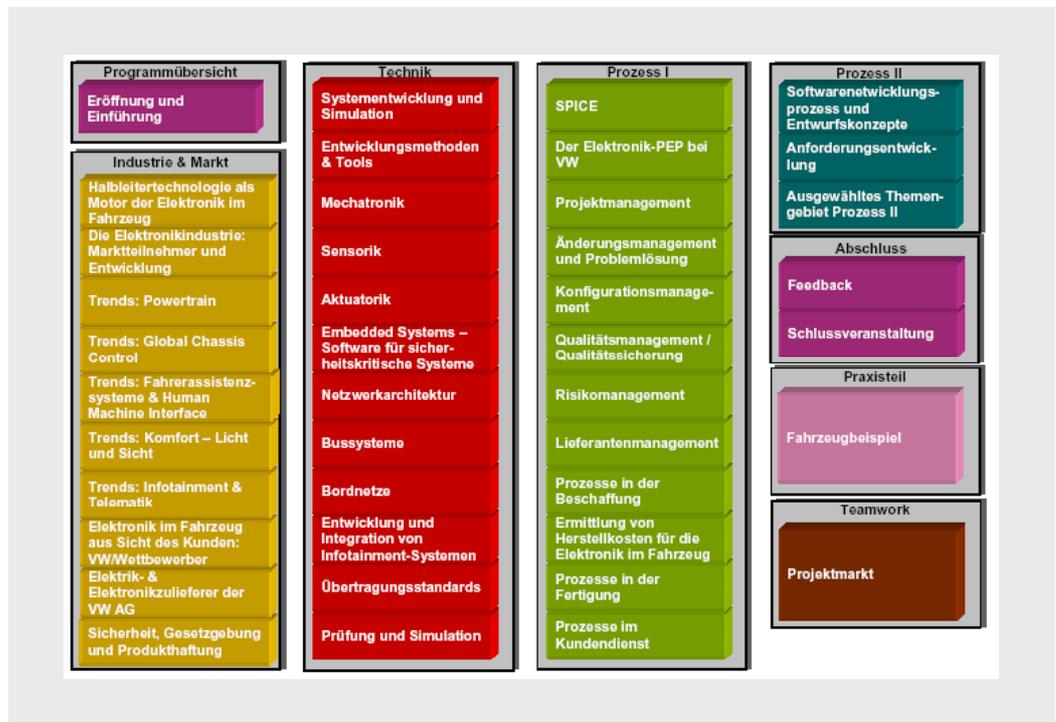


Abbildung 53: Inhalte des Job-Family-Development-Programms „Elektronik im Fahrzeug“

Quelle: VW Coaching GmbH

Die Programminhalte werden alternierend in Präsenzveranstaltungen und in selbstgesteuerten Vor- und Nachbereitungsphasen vermittelt. Diese Distanzlernphasen werden durch die Lernplattform der AutoUni, AutoUni<sup>que</sup>, unterstützt.

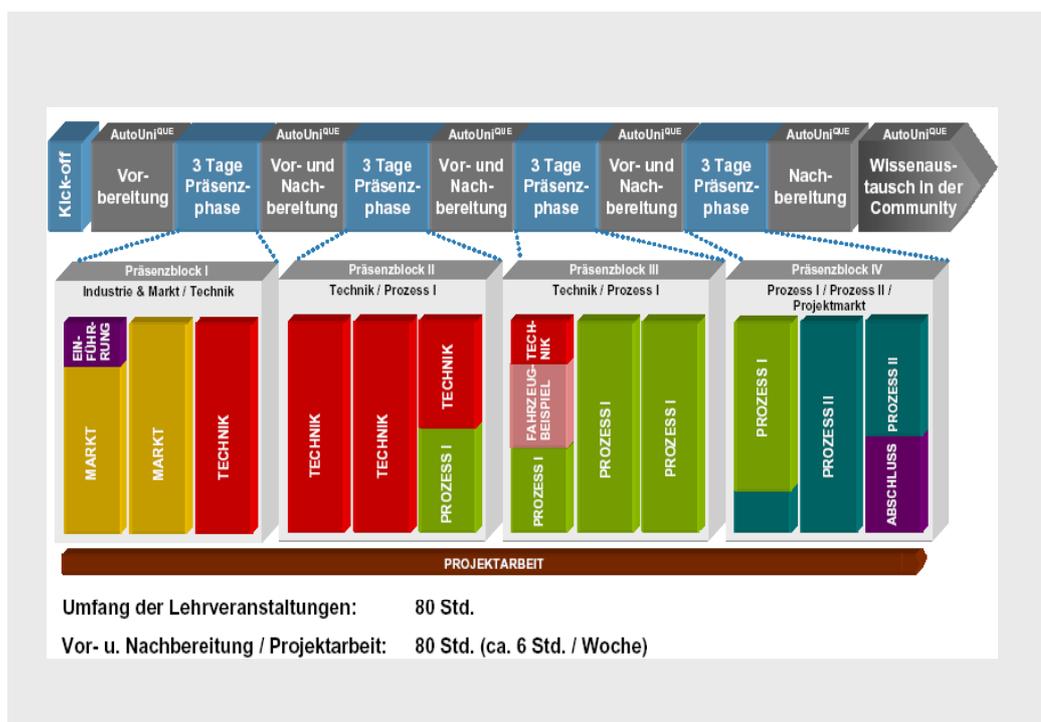


Abbildung 54: Ablauf des Job-Family-Development-Programms „Elektronik im Fahrzeug“

Quelle: VW Coaching GmbH

## 2. Phase: Organisation

In weiteren Schritten wurden interne und externe Dozenten für die unterschiedlichen Module des Job-Family-Development-Programms gesucht. Die Suche nach externen Dozenten erfolgte über eine Ausschreibung für externe Partner aus Wissenschaft und Industrie. Intern wurde auf die Netzwerke der Fachpaten und Job-Family-Cluster-Väter zurückgegriffen. Zudem wurde vereinbart, für jedes Modul ein Dozententandem VW-Audi zu gewinnen.

## 3. Phase: Durchführung Pilot und Aufnahme Regelbetrieb

Das Job-Family-Development-Programm des Job Family Clusters *Elektronik und Elektrik* ist nach einem Pilotdurchlauf in der zweiten Jahreshälfte 2003 mit dem ersten Durchlauf Anfang 2004 mit 40 Teilnehmern gestartet. Ab Mitte 2004 wurde das Programm im Regelbetrieb auf 60 Mitarbeiter pro Halbjahr ausgedehnt.

Für das Job-Family-Development-Programm Powertrain ist der voraussichtliche Start des Pilotdurchlaufs für Anfang 2005 angesetzt. Im Anschluss soll ab Mitte 2005 der Regelbetrieb aufgenommen werden.

Zusätzlich zu den beiden dargestellten Programmen werden in den nächsten Jahren Job-Family-Development-Programme für die übrigen Job Family Cluster folgen. Übergeordnete Zielsetzung ist das Erreichen von Best in Class in der jeweiligen Disziplin. Durch die Vernetzung der Mitglieder eines Job Family Clusters, durch die Vermittlung prozessorientierten und damit transdisziplinären Wissens ist auf der Seite der Qualifizierung ein bedeutender Grundstein für die Erreichung dieses Ziels gelegt.

#### **4.2 Neue Perspektiven der Karriereplanung mit Hilfe der Job Family Cluster**

Neben dem Kompetenzmanagement bildet die Karriereplanung die zweite zentrale auf den Job Family Clustern basierende Anwendungsmöglichkeit.

Zu den Zielen des Job-Family-Ansatzes gehört die Systematisierung und Intensivierung des Austauschs von Personal über die Grenzen der Unternehmensbereiche hinweg. Diese Zielsetzung wurzelt auf der Erkenntnis, dass Karrieren für gewöhnlich in einem Bereich stattfinden. So verfügen die Manager zwar in der Regel über ein ausgeprägtes Wissen über den Bereich, in dem sie tätig sind, ihnen fehlt jedoch das Wissen über die im Prozess vor- und nachgelagerten Bereiche. In der Konsequenz werden oftmals Entscheidungen getroffen, die zwar aus der Sicht des einzelnen Bereichs oder der einzelnen Abteilung richtig sind, im Kontext des Gesamtprozesses jedoch schwerwiegende Probleme verursachen können. Die Ursache der bereichsspezifischen Karrieren liegt häufig darin, dass Job Rotationen nicht oder aber nicht zielgerichtet stattfinden. Ein Job Family Cluster mit den zu ihm gehörenden Job Families bietet ein Menü für die Karriereplanung von Managern und Managementnachwuchskräften. Auf diese Weise sollen Job Rotationen entlang der Prozessketten systematisiert und gefördert werden. Job Rotationen können innerhalb eines Job Family Clusters stattfinden, wodurch das Verständnis für die Partner im jeweiligen Prozessstrang steigen soll und gleichzeitig für den Mitarbeiter die Akzeptanz und die Wahrscheinlichkeit für die Übernahme einer verantwortungsvollen Funktion aufgrund seiner interdisziplinären Erfahrungen erhöht werden soll.

Der gezielte Einsatz von Rotationen innerhalb des Job Family Clusters verfolgt darüber hinaus eine weitere Zielsetzung. Durch die Rotationen entstehen reichsübergreifende Netzwerke, die durch eine verbesserte Kommunikation die Lösung von Problemen beschleunigen und das Vermeiden von Fehlern begünstigen können.

Die Mitarbeiter eines Job Family Clusters können bestimmte, von Managern empfohlene Karrierestationen im Rahmen ihrer persönlichen Entwicklung durchlaufen, um ihre Zielfunktion zu erreichen. Das Job Family Cluster bildet dabei den Rahmen und die Job Families des Clusters das Menü für die Auswahl der Stationen auf dem Weg zu dieser Zielfunktion. Da die Job Family Cluster Job Families entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses enthalten, nehmen die Mitarbeiter Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmensbereichen wahr. Die Abkehr von den Kaminkarrieren in einem Unternehmensbereich und dem daraus resultierenden fehlenden Verständnis für die vor- und nachgelagerten Prozesse sind die Folge.

#### **4.2.1 Karriere und Karrierepolitik**

Zum besseren Verständnis wird zunächst der Kontext der auf den Job Family Clustern basierenden Karriereplanung erläutert. Hierfür wird der Begriff der Karriere erklärt und die Verbindung zur betrieblichen Karrierepolitik aufgezeigt.

Bezüglich der mit dem Begriff Karriere bezeichneten Sachverhalte lassen sich in der einschlägigen Literatur zwei Meinungen unterscheiden:<sup>381</sup>

Beim positionsorientierten Karrierekonzept wird mit dem Begriff jede Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen einer Person innerhalb organisationaler Strukturgefüge im Zeitablauf beschrieben. Beispielhaft für dieses Begriffsverständnis definiert Thomas<sup>382</sup> Karriere „as any life-long sequence of jobs irrespective of whether those jobs are pursued in one occupation or many, in the professions or outside them, and of whether the sequence involves hierarchical progression.“

Im Rahmen des verhaltensorientierten Karrierekonzepts werden mit dem Begriff der Karriere Veränderungen des individuellen inneren und äußeren Verhaltens im zeitlichen Kontinuum des Lebenslaufs einer Person bezeichnet; exemplarisch

---

<sup>381</sup> Zur Diskussion des Karrierebegriffs vgl. Hall (1976), S. 2-4; vgl. van Maanen/Schein (1977), S. 46-51; vgl. Maier (1980), S. 37-46; vgl. Vardi (1980), S. 345-347; vgl. Koch (1981), S. 63-68; vgl. Boerlijst (1984), S. 329-337; vgl. Greenhaus (1987), S. 5-7.

ist hier die Definition von Hall, Goodale<sup>383</sup>: „A career is an individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work experience and activities over the span of the person's life.“ Dieses Konzept ist für personalwirtschaftliche Untersuchungen wenig zweckmäßig. Es ist so allgemein gefasst, dass keine konkreten, an personalwirtschaftlichen Aktionsmöglichkeiten orientierten Bezugspunkte spezifiziert werden, anhand derer Ereignisse lokalisiert werden können, die bestimmten Orten auf einem zeitlichen Kontinuum zugeordnet werden können und so den Durchgang einer Person durch ihr Arbeitsleben strukturiert erfass- und gestaltbar machen.<sup>384</sup> Das erste Karrierekonzept betont hingegen das Wechseln bzw. Verbleiben zwischen/ in organisationalen Positionen und kann mithin als positionsorientiert bezeichnet werden. Bezug nehmend auf diese Abgrenzung wird unter Karriere die Folge der von einer Person im Verlaufe ihres Arbeitslebens im Beschäftigungssystem bis zur Gegenwart eingenommenen Positionen verstanden.<sup>385</sup>

Der Begriff der Laufbahn stammt aus dem öffentlichen Dienst und steht dort für den beruflichen Werdegang des Beamten, der als Aufeinanderfolge von Beförderungen oder von aufsteigenden Dienstgraden verstanden wird.<sup>386</sup> Auch den beruflichen Werdegang eines Beschäftigten in der privatwirtschaftlichen Unternehmung kann man in Anlehnung an den Begriff aus dem öffentlichen Dienst als Laufbahn bezeichnen.<sup>387</sup> Sie ist jedoch nicht wie bei den Bediensteten der öffentlichen Hand im Voraus festgelegt.<sup>388</sup> Ihre Entwicklung verläuft individuell unterschiedlich.<sup>389</sup> Eine Nutzung der Karriereplanung auf Grundlage der Job Family Cluster ist grundsätzlich nicht von der Unternehmensform abhängig und mithin auch im öffentlichen Dienst einsetzbar, wenngleich Untersuchungsobjekt dieser Arbeit privatwirtschaftliche Unternehmen sind. Die beiden Begriffe Karriere und Laufbahn werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Bei der Betrachtung der betrieblichen Karriere eines Arbeitnehmers kann zum einen von dem formalen oder objektiven und zum anderen von dem subjektiven

---

<sup>382</sup> Vgl. Thomas (1981), S. 19.

<sup>383</sup> Vgl. Hall/Goodale (1986), S. 362.

<sup>384</sup> Vgl. Gerpott (1988), S. 89.

<sup>385</sup> Vgl. ebenda, S. 89.

<sup>386</sup> Vgl. v. Eckardstein (1971), S. 15.

<sup>387</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>388</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>389</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

Karrierebegriff ausgegangen werden. Nach dem objektiven Karrierebegriff schlagen sich Karriereveränderungen im Einkommen, in der hierarchischen Position, in der Qualifikation eines Arbeitnehmers usw. nieder.<sup>390</sup> Bei der rein subjektiven Karrierediskussion wird beispielsweise die Beförderung eines Arbeitnehmers auf eine hierarchisch höher geordnete und höher entlohnte Stelle nur dann als individueller Karriereerfolg gewertet, wenn der betreffende Arbeitnehmer die Beförderung subjektiv als persönlichen Erfolg empfindet.<sup>391</sup>

Mit Beförderung ist im Folgenden gemeint, was auch umgangssprachlich üblicherweise unter Beförderung verstanden wird: Ein Arbeitnehmer erhält eine (hierarchisch höher geordnete) neue Stelle mit einer i.d.R. neuen (höheren) Entlohnung.<sup>392</sup> Vereinzelt wird unter einer Beförderung auch lediglich eine Zunahme im Einkommen eines Arbeitnehmers verstanden (Beförderung zwischen Lohn- und Gehaltsklassen), was nicht zwingend mit einem Stellenwechsel einhergehen muss. Betriebliche Karrieren werden nicht allein von den Entscheidungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer beeinflusst. Es existieren vielmehr Faktoren, die den Karriereweg eines Arbeitnehmers mitbestimmen, aber sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer kaum beeinflusst werden können. Diese Rahmenbedingungen lassen sich in Kontextfaktoren und Individualfaktoren einteilen.<sup>393</sup> Kontextfaktoren beschreiben das (ökonomische) Umfeld, in das der Arbeitnehmer und damit seine Karriere eingebunden sind, und das durch die betriebliche Karrierepolitik nur wenig beeinflusst wird. Hierzu zählen u.a. die Organisationsstruktur, Größe und Wachstum des Unternehmens, in dem der Arbeitnehmer beschäftigt ist, aber auch das entsprechende Arbeitsmarktsegment, dem der Arbeitnehmer zuzuordnen ist. Individualfaktoren hingegen umfassen Merkmale, mit denen ein ganz bestimmter Arbeitnehmer als Individuum charakterisiert werden kann, wie beispielsweise sein Alter und sein bisheriger Berufsverlauf. Kontext- und Individualfaktoren beschreiben diejenigen Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Arbeitgeber eine Karrierepolitik aktiv betreiben und somit auch Einfluss auf die individuelle Karriere des Arbeitnehmers nehmen kann. Zum einen stellen Kontext- und Individualfaktoren Nebenbedingungen bzw. Restrikti-

---

<sup>390</sup> Vgl. Kräkel (1999), S. 16.

<sup>391</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>392</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>393</sup> Zu einem Überblick über verschiedene Kontext- und Individualfaktoren vgl. Berthel (1995), S. 1285-1298.

onen für eine aktive Karrieregestaltung dar<sup>394</sup>; Kontextfaktoren, da sie die Menge der verfügbaren karrierepolitischen Gestaltungsmöglichkeiten direkt begrenzen, und Individualfaktoren, da sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausprägungen eine erhebliche Heterogenität unter den Arbeitnehmern bewirken, der eine betriebliche Karrierepolitik wiederum Rechnung zu tragen hat. Zum anderen impliziert die Unterscheidung in betriebliche und überbetriebliche Kontextfaktoren, dass den betrieblichen Kontextfaktoren eher ein strenger Restriktionscharakter zukommt, während die Faktoren auf der betrieblichen Ebene vom Arbeitgeber festgelegt werden, wenn auch nicht primär aus karrierepolitischen Motiven.

Eine Beeinflussbarkeit der betrieblichen Kontextfaktoren durch den Arbeitgeber zur Verfolgung karrierepolitischer Ziele kann daher vor dem Hintergrund eines Kosten-Nutzen-Kalküls definiert werden, bei dem der Arbeitgeber zwischen einer Erhöhung des Zielerreichungsgrads bei den karrierepolitischen Zielen und einer möglichen Verringerung des Zielerreichungsgrads bei anderen unternehmenspolitischen Zielen abzuwägen hat. Eine letzte Herausforderung ergibt sich, wenn man bedenkt, dass Kontextfaktoren im Laufe der Zeit zum Teil unerwarteten Veränderungen unterworfen sind, die wiederum die Effektivität karrierepolitischer Regelungen beeinflussen.

#### **4.2.2 Job Family Cluster als Karrieremenüs**

Die Karriere eines Managers ist nicht nur durch eigene einzelne Handlungen bestimmt; sie verläuft vielmehr in einem größeren, komplexen betrieblichen Handlungszusammenhang.<sup>395</sup> Soweit sich dieser Handlungszusammenhang auf Karrieren bezieht, kann er als Karrieresystem bezeichnet werden, das die Gesamtheit aller Karrieren abbildet, die ihrerseits voneinander abhängen und sich aufeinander beziehen.<sup>396</sup> Das Karrieresystem unterstützt das Personalmanagement bei der Erreichung der folgenden Ziele:

- Auswahl und Zuweisung von Personen auf Stellen,
- Kontinuität der Personalbereitstellung,
- Optimierung der Personalzuordnung,
- Motivierung des Personals,

---

<sup>394</sup> Vgl. Kräkel (1999) , S. 22.

<sup>395</sup> Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 36.

<sup>396</sup> Vgl. ebenda, S. 36.

- Entwicklung des Personals.<sup>397</sup>

Das Unternehmen kann mittels der Karriereplanung insbesondere die Erhaltung und Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Manager bewirken.

Zur Erhaltung trägt die Karriereplanung vor allem dadurch bei, dass sie die Manager durch das Angebot von Möglichkeiten des Aufstiegs an das Unternehmen bindet.<sup>398</sup> In vielen Unternehmen herrscht noch der Gedanke vor, der Bedarf lasse sich am besten durch die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter von außen decken.<sup>399</sup> Abgesehen von den Schwierigkeiten, die sich bei der Suche nach geeigneten Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt ergeben, hat eine solche Auffassung zur Folge, dass alle Manager, die in diesem Unternehmen aufsteigen wollen, praktisch gezwungen werden, ihre Aufstiegsabsichten durch Wechsel in andere Unternehmen zu realisieren. Die daraus resultierende zwischenbetriebliche Fluktuation wirkt dem Ziel der Erhaltung der Arbeitskraft entgegen.

Der zweite wichtige Faktor für das Unternehmen ist die Steigerung der Arbeitsleistung der Manager, und zwar aus zwei Gründen: Der erste besteht in den steigenden Anforderungen, die die Erweiterung der Märkte, das Wachstum der Unternehmen und die mit einer schnellen technischen Entwicklung verbundenen häufigen Umstellungen den Managern abverlangen.<sup>400</sup> Der zweite Grund ist systemimmanent. Wenn sich das Unternehmen als eine Voraussetzung des Instruments Karriereplanung an dem Prinzip des „Nachwuchses aus eigenen Reihen“<sup>401</sup> orientiert, dann ist die Steigerung der Leistung der Führungskräfte zwingend notwendig, weil sie zu Beginn ihrer Tätigkeit als Führungskräfte nicht das Maß an Leistung erbringen können, das man von erfahrenen Führungskräften erwartet. Daher muss die Leistung der Manager ständig gesteigert werden, um das System des Nachwuchses aus den eigenen Reihen aufrechterhalten zu können.<sup>402</sup>

---

<sup>397</sup> Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 37.

<sup>398</sup> Vgl. Hannon (1968), S. 49.

<sup>399</sup> Vgl. v. Eckardstein (1971), S. 27.

<sup>400</sup> Vgl. Simpfendörfer (1966), S. 137.

<sup>401</sup> Vgl. Merril/Marting (1959).

<sup>402</sup> Vgl. Haire (1964), S. 132.

Die Merkmale des Stellengefüges in einer Organisation sind gleichzeitig diejenigen Merkmale, die den Bewegungsraum von Karrieren kennzeichnen. Sie zeigen die Bewegungsrichtungen des Personals in der Organisationsstruktur auf.<sup>403</sup>

Die Nutzung der Job Family Cluster stellt eine Ergänzung dieses Ansatzes um das Element der Prozessorientierung dar. Im Rahmen des Job-Family-Ansatzes bildet nicht mehr das Stellengefüge, sondern die Job Families eines Job Family Clusters den Bewegungsraum von Karrieren. So wurden in jedem Job Family Cluster im ersten Schritt Zielfunktionen bestimmt, für die in weiteren Schritten Ideal-Karrierepfade ermittelt wurden. Verschiedene Job Families eines Clusters bilden dabei die Stationen, in denen ein Mitarbeiter auf dem Weg zur Erreichung einer Zielfunktion tätig gewesen sein sollte.

Karrierepfade lassen sich entweder empirisch-historisch, intuitiv-pragmatisch oder anforderungsbezogen entwickeln.<sup>404</sup> Empirisch-historisch ermittelte Karrierepfade sind vergangenheitsorientiert und zeigen Wege zwischen Positionen, die eine Mehrzahl von Personen zeitlich nacheinander gegangen ist; i.d.R. sind dies Wege von hierarchisch niedrigeren zu höheren Rängen im Sinne von Aufstiegskanälen.<sup>405</sup> Solche traditionellen Karrierepfade entstehen nicht aufgrund von Planung, sie kommen mehr oder weniger zufällig zustande und werden eher durch informale Gegebenheiten des Karrieresystems beeinflusst, z.B. aufgrund des Einflusses bestimmter Entscheidungsträger auf Beförderungen.<sup>406</sup> Empirisch-historische Karrierepfade geben Auskunft über das gegenwärtige und vergangene Karrieresystem und erlauben Schlussfolgerungen für eine Karriereplanung.

Intuitiv-pragmatische Karrierepfade entstehen durch Definition bzw. Festlegung des Managements, um kurz- bis mittelfristigen Erfordernissen des Unternehmens zu genügen. Dahinter stehen Opportunitätsgesichtspunkte, vor allem vorhandene Gegebenheiten, Besetzungsnotwendigkeiten und -prioritäten, aber auch oftmals persönliche Interessen. Diese Karrierepfade zeigen die Werte und Einstellungen des Managements gegenüber Karrieren der Mitarbeiter und sind oftmals konsistent mit den Ergebnissen der Leistungsbeurteilung und Entgeltfindung.<sup>407</sup>

Positionen sind dann sinnvoll miteinander verknüpft, wenn sie

---

<sup>403</sup> Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 43.

<sup>404</sup> Vgl. Walker (1980), S. 309 ff.; vgl. Idema (1978), S. 30 ff.

<sup>405</sup> Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 142.

<sup>406</sup> Vgl. ebenda, S. 142.

<sup>407</sup> Vgl. ebenda, S. 143.

- Lerneffekte ermöglichen, die auf Vergangenheitserfahrungen aufbauen und diese verstärken,
- in ihrer Aufeinanderfolge genügend Befriedigungsmöglichkeiten bieten,
- flexibel genug sind, die Qualifikationen der Mitarbeiter in Rechnung zu stellen und
- Veränderungen der angestrebten Funktionen registrieren und berücksichtigen.

Dies leisten am ehesten Karrierepfade, die von empirisch ermittelten Anforderungsähnlichkeiten und -unterschieden - von Positionsfamilien - ausgehen. Sie bilden dann die Basis für rationale (standardisierte) Karrierepfade, die individuell zugeschnitten werden können.<sup>408</sup>

Bei der Ermittlung der Karrierepfade in den Job Family Clustern wurden die drei dargestellten Vorgehensweisen miteinander verknüpft. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Experten und Manager bei der Erarbeitung der Vorschläge für die Karrierepfade stets ihre eigene Karriere berücksichtigt haben. Insofern findet sich ein empirisch-historisches Element in den ermittelten Karrierepfaden wieder. Darüber hinaus haben die Manager und Fachexperten auch aus der Motivation an den Workshops teilgenommen, Konzepte für den eigenen Managementnachwuchs zu entwickeln bzw. an der Entwicklung solcher Konzepte beteiligt zu sein. Besetzungsnotwendigkeiten im eigenen Bereich oder in der eigenen Abteilung können und konnten mit Hilfe des Konzepts mittel- bis langfristig, durch direkten Austausch bedingt durch neu entstandene Netzwerke auch kurzfristig, behoben werden. Das Konzept der Karrierepfade in Job Family Clustern enthält insofern auch intuitiv-pragmatische Elemente.

Eine sinnvolle Verknüpfung von Positionen, wie von den Anhängern der anforderungsbezogenen Karrierepfade gefordert, wird bei dem vorliegenden Instrument bereits durch die bereichsübergreifende Zusammensetzung der Job Family Cluster gewährleistet. Hieraus folgt, dass die Zielfunktionen eines Job Family Clusters und die Job Families, die auf dem Weg zur Erreichung dieser Funktion liegen, aufgrund von inhaltlichen, kompetenzorientierten und prozessualen Gesichtspunkten Ähnlichkeiten aufweisen (s. Abschnitte 2.2 und 3.1). Da sich die Karrierepfade, die in den Workshops erarbeitet wurden, als Vorschläge verste-

---

<sup>408</sup> Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 143.

hen, und der Mitarbeiter bei seiner individuellen Planung davon abweichen kann, ist die Möglichkeit gegeben, dass sich die Mitarbeiter die Karrierepfade individuell zuschneiden und die empfohlenen Karrierepfade den Nachwuchskräften nicht als Zwang auferlegt werden. Im Umkehrschluss begibt sich das Unternehmen nicht in die Verpflichtung, einem Mitarbeiter, der die empfohlenen Job Families auf dem Weg zu einer Zielfunktion durchlaufen hat, die entsprechende Zielfunktion zu übertragen. Der Mitarbeiter qualifiziert sich für die Zielfunktion, hat jedoch keinen Anspruch gegen das Unternehmen auf die Übernahme dieser Zielfunktion.

Bei der Auswahl der Zielfunktionen wurde zwischen Leitungs- und Fachfunktionen differenziert, um die Karriereplanung im Job Family Cluster sowohl für Fach- als auch auf Führungskarrieren zu ermöglichen.

Insgesamt wurden in den zwölf Workshops Karrierepfade für ca. 70 Zielfunktionen erhoben (s. Abbildung 55).

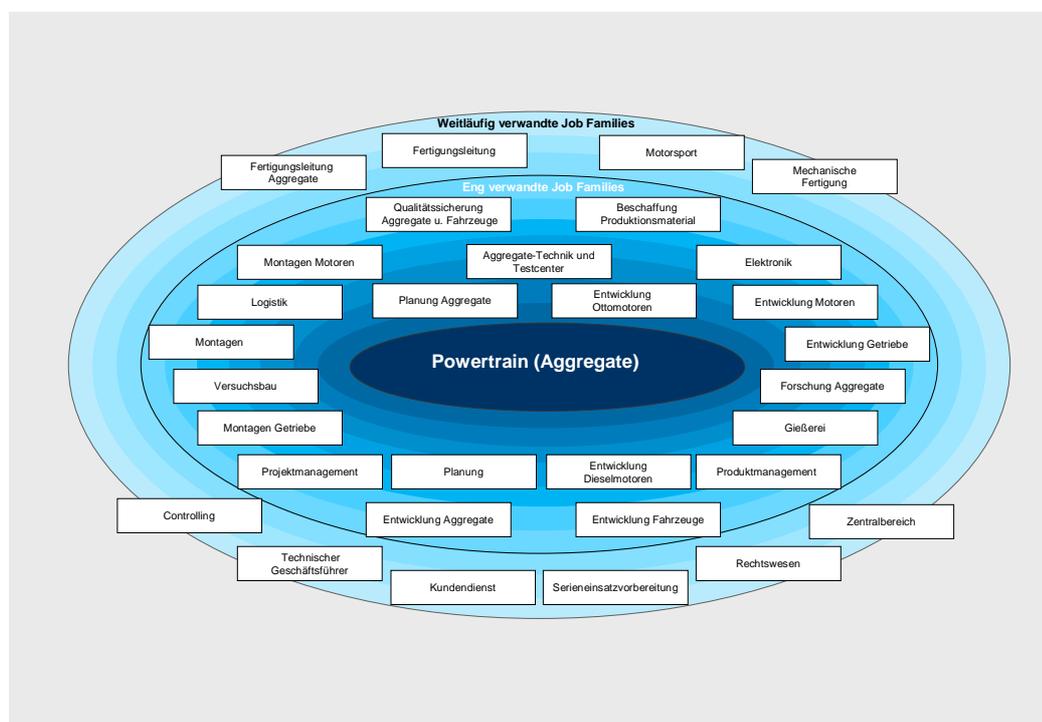
<b>Beschaffung und Logistik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Werklogistik</li> <li>- Leiter Beschaffung Betriebsmittel</li> <li>- Leiter Programmplanung</li> <li>- Leiter Versand</li> <li>- Leiter Produktionsplanung</li> <li>- Leiter CKD</li> <li>- Leiter Behältersteuerung</li> <li>- Leiter Qualitätssicherung (Werk)</li> </ul>	<b>Body</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Karosseriebau</li> <li>- Leiter Karosserieentwicklung</li> <li>- Leiter Fertigung Presswerk</li> <li>- Leiter Montagen</li> <li>- Leiter Serieneinsatzvorbereitung</li> </ul>	<b>Finanzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Werkscontrolling</li> <li>- Leiter Abschluss VW AG</li> <li>- Leiter Preisbildung</li> <li>- Leiter Produktlinie</li> <li>- Leiter Finanz. Gesamtplanung</li> <li>- Kaufmännischer Geschäftsführer</li> <li>- Finanzvorstand Produktionsgesellschaft</li> </ul>	<b>Integrationsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter IS Konstruktion und Simulation</li> <li>- Leiter F&amp;E-Informationsprozesse</li> </ul>
<b>Powertrain (Aggregate)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Entwicklung Motoren</li> <li>- Leiter Fertigung Aggregate</li> <li>- Leiter Entwicklung Getriebe</li> <li>- Leiter Konstruktion Aggregate</li> <li>- Leiter Getriebesysteme</li> <li>- Leiter Beschaffung Metall/Powertrain</li> <li>- Leiter Allgemeiner Einkauf</li> </ul>	<b>Fahrwerk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Entwicklung Fahrwerk</li> <li>- Leiter Montage</li> <li>- Leiter Mechanische Fertigung</li> <li>- Leiter Planung</li> <li>- Leiter Qualitätssicherung</li> <li>- Leiter Geschäftsfeld</li> <li>- Leiter Werk</li> <li>- Leiter Fertigung</li> </ul>	<b>Elektronik und Elektrik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektronikexperte Logistik</li> <li>- Leiter Projektsteuerung</li> <li>- Leiter Entwicklung Elektronikentwicklung</li> <li>- Leiter Qualitätssicherung</li> <li>- Leiter Elektronik</li> </ul>	<b>Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Personalwesen Werk</li> <li>- Leiter Werksicherheit</li> <li>- Teamkoordinator Konzernsicherheit</li> <li>- Leiter einer OE Finanz</li> <li>- Leiter IS Personalsysteme</li> </ul>
<b>Interieur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Kunststoffteilefertigung</li> <li>- Leiter Kunststoffteileplanung</li> <li>- Leiter Beschaffung Interieur</li> <li>- Leiter Qualitätssicherung</li> <li>- Leiter Aufbauentwicklung</li> <li>- Leiter Design Interieur</li> </ul>	<b>Gesamtfahrzeug</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Produktmarketing</li> <li>- Leiter Produktmanagement</li> <li>- Leiter Technische Projekte</li> <li>- Leiter Kundendienst</li> <li>- Leiter Entwicklung Gesamtfahrzeug</li> <li>- Leiter Montagen</li> <li>- Leiter Planung</li> <li>- Leiter Versuchsbau</li> </ul>	<b>Marketing und Vertrieb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Produktmarketing</li> <li>- Leiter Vertrieb Regionen</li> <li>- Leiter Vertrieb Originalteile</li> <li>- Leiter Vertrieb Kundendienst</li> <li>- Kaufm. Geschäftsführer</li> <li>- Geschäftsführer Einzelhandelskette</li> <li>- Leiter Marktkommunikation</li> <li>- Leiter Vertrieb/ Marketing Import</li> <li>- Leiter Vertriebssteuerung</li> <li>- Produktmanager</li> </ul>	<b>Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, technisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Vorrichtungs- und Werkzeugbau</li> </ul>

Abbildung 55: In den Workshops identifizierte Karrierepfade für Zielfunktionen

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

In Abbildung 56 ist exemplarisch der Karrierepfad für die Zielfunktion „Leiter Entwicklung Getriebe“ dargestellt. Bei dem Leiter Entwicklung Getriebe handelt es sich um eine Zielfunktion in dem Job Family Cluster *Powertrain (Aggregate)*.

Im vorliegenden Beispiel stuften die Experten und Manager die Job Families *Produktmanagement F&E*, *Entwicklung Aggregate* und *Planung Aggregate* als dringende Empfehlung für die Erreichung der im Zentrum der Ellipse stehenden Zielfunktion an. Die als dringend empfohlenen Job Families sind durch einen roten Punkt gekennzeichnet. Darüber hinaus wurden Job Families bestimmt, die der Erfüllung der späteren Funktion zwar zuträglich, aber nicht als zwingend erforderlich erachtet wurden („Kann-Empfehlung“). Diese Stationen ergänzen den Weg zu einer Zielfunktion und sind durch einen grünen Punkt gekennzeichnet. Für den Leiter Entwicklung Getriebe sind dies die Job Families *Qualitätssicherung Aggregate* und *Entwicklung Fahrzeuge*. Schließlich wurden für jede Zielfunktion diejenigen Stationen definiert, aus denen zwar Wissen vorhanden sein muss, sich der Mitarbeiter dieses aber nicht im Rahmen einer Tätigkeit in dieser Job Family aneignen muss. In den durch einen gelben Punkt gekennzeichneten Job Families *Beschaffung Metall* und *Montage Motoren* kann das erforderliche Wissen zur Ausübung der Zielfunktion über einen kurzen Informationsdurchlauf oder über Instrumente des Wissensmanagements (z.B. Wissensdatenbanken) erworben werden. Im Vordergrund steht bei diesen Stationen das Wissen über die Tätigkeitsfelder und die Einordnung in den Gesamtprozess im Kontext der angestrebten Zielfunktion.



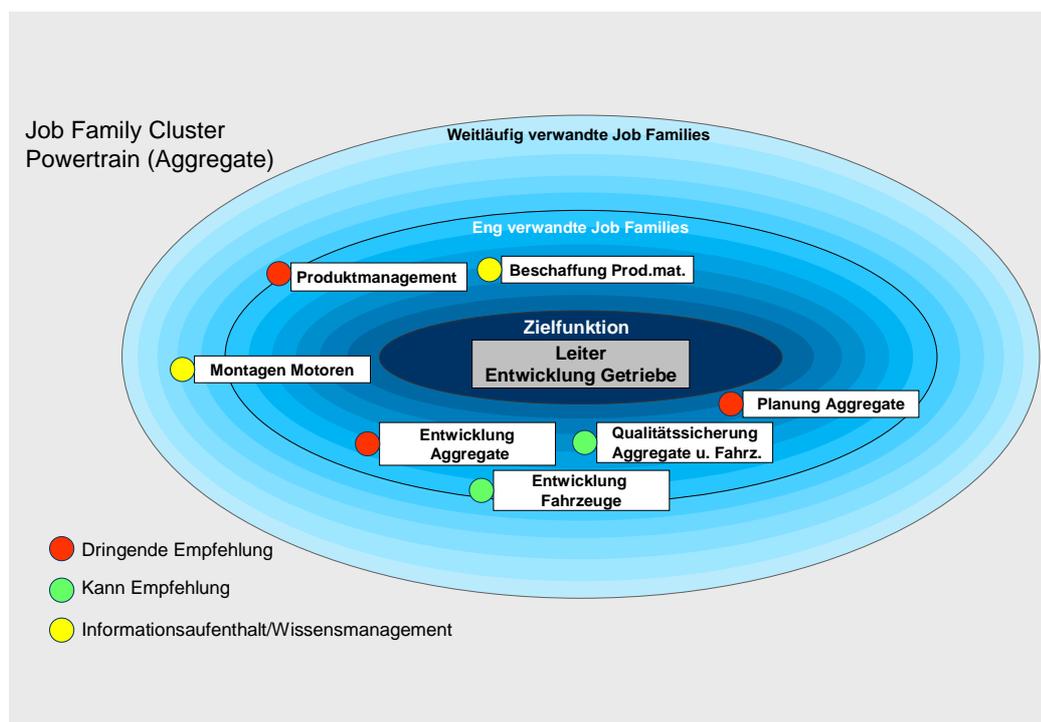


Abbildung 56: Karrierepfad zur Zielfunktion „Leiter Entwicklung Getriebe“ im Job Family Cluster *Powertrain (Aggregate)*

Quelle: Eigene Darstellung für VW AG, Personalwesen Management

Karrierepfade geben Hinweise auf Schlüsselpositionen, die auf dem Weg zu einer bestimmten Position unbedingt durchlaufen werden sollten, weil sie für die Aufgabenerfüllung der Zielfunktion unverzichtbare Kompetenzen vermitteln.<sup>409</sup> In der Karriereplanung des Job-Family-Konzepts wurden anstelle einzelner Schlüsselpositionen aufgrund einer höheren Flexibilität und besseren Planungsmöglichkeit bestimmte Job Families festgelegt, die zur Erreichung der Zielfunktion durchlaufen werden sollten. Die Entscheidung, wer eine bestimmte Zielfunktion tatsächlich bekleidet, hängt von weit mehr Faktoren ab als von den durchlaufenen Job Families und den dort wahrgenommenen Tätigkeiten. Eine wichtige Rolle spielt beispielsweise zudem, wie der Mitarbeiter den jeweiligen Job ausgeführt hat, d.h. wie seine Leistung von ihm, von seinen Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden und Kollegen beurteilt worden ist.

Des Weiteren geben Karrierepfade Hinweise auf Ausweich- oder Alternativpositionen, die ähnliche Zwecke für bestimmte Endpositionen erfüllen.<sup>410</sup> Die Abfolge

<sup>409</sup> Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 142.

<sup>410</sup> Vgl. ebenda, S. 142.

der Rotation ist bei den Karrierepfaden im Rahmen des Job-Family-Konzepts nicht vorgegeben. Im Vordergrund steht nicht, in welcher Reihenfolge die einzelnen Stationen durchlaufen werden und auch nicht, dass alle Stationen kumulativ „abgearbeitet“ werden. Charakteristisch für das Konzept ist der Menü- und Vorschlagscharakter. Dies bedeutet, dass die jeweils nächste Karrierestation aus mehreren Alternativen jeweils in Abhängigkeit von der eigenen Situation ausgewählt werden kann. Eine realistische Umsetzung der Karrierepfade von ca. 3.500 Managementnachwuchskräften und Managern bei der VW AG kann von Seiten des Personalwesens nur unter der Voraussetzung der Angabe von Prioritäten und Alternativen für den nächsten Rotationsschritt seitens der Mitarbeiter und unter Mitwirkung des Vorgesetzten sichergestellt werden. Das Konzept geht von dem Gedanken aus, dass die Verantwortung für die Rotation bzw. für die Planung der Karriere beim Mitarbeiter selbst liegt.

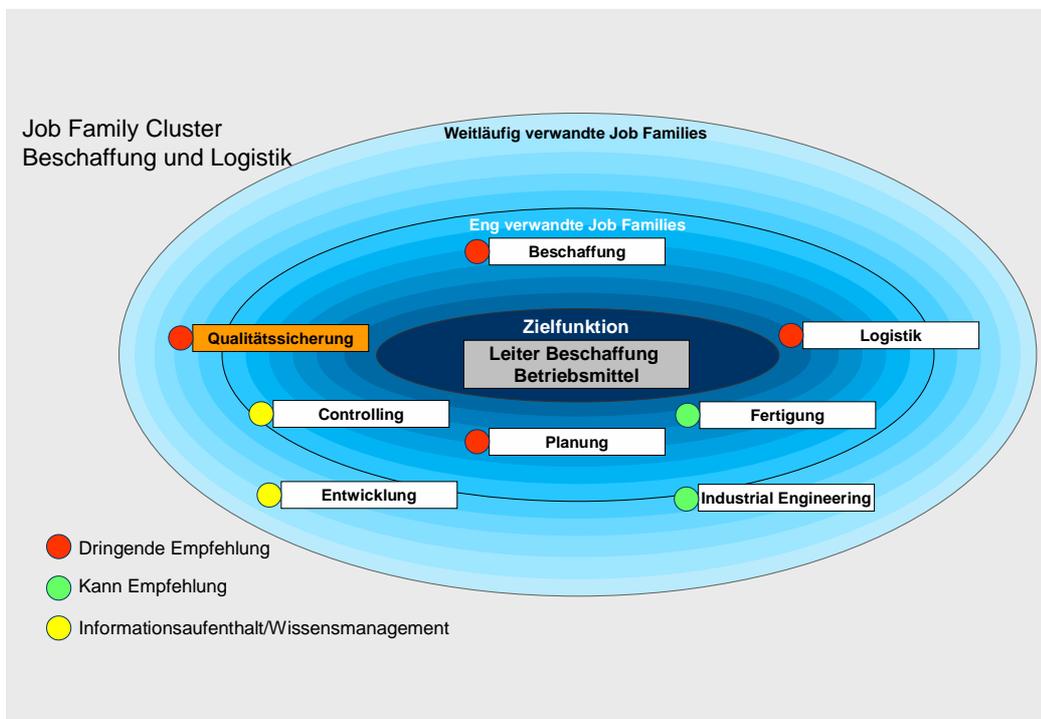
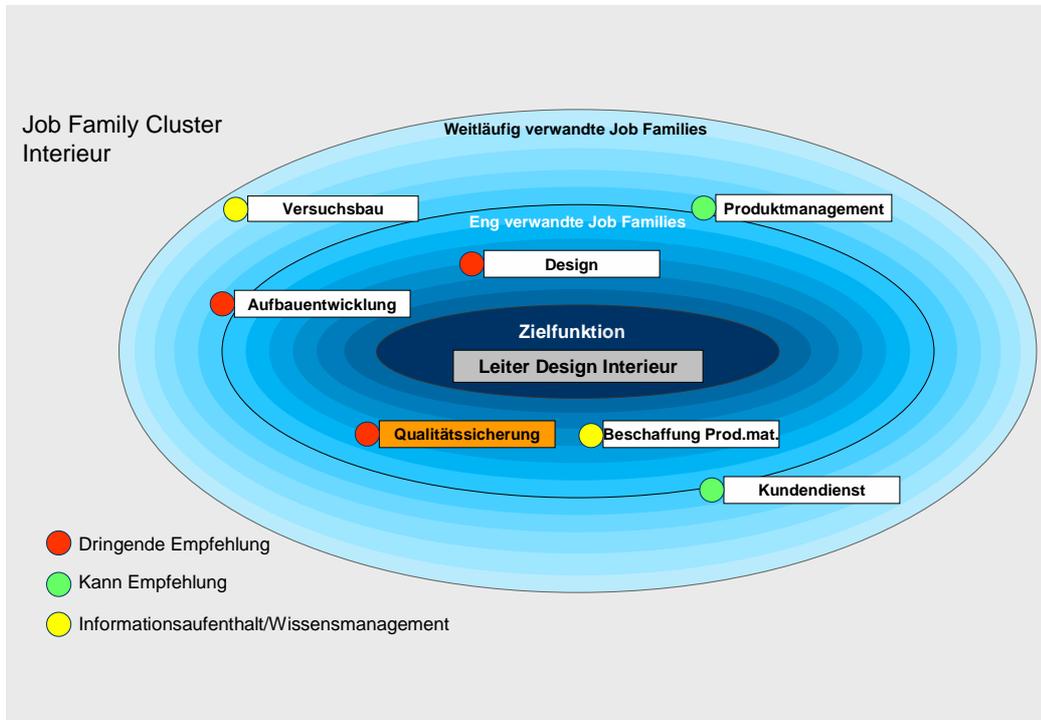
Karrierepfade geben darüber hinaus Hinweise auf die Machtstrukturen sowie horizontale und vertikale Durchlässigkeiten des Karrieresystems. Insbesondere werden Beziehungen zwischen Karrierepfaden im Sinne von Pfad-Netzwerken deutlich. Dies tritt bei den Karrierepfaden des Job Family Management and Development vor allem dann in Erscheinung, wenn eine Job Family, die zu unterschiedlichen Job Family Clustern gehört, auch als Station für unterschiedliche Zielfunktionen verschiedener Job Family Cluster ausgewählt wird. Als Beispiel kann die Job Family *Qualitätssicherung* angeführt werden. Diese wird u.a. für die Zielfunktionen

- „Leiter Design Interieur“ im Job Family Cluster *Interieur*,
- „Leiter Beschaffung Betriebsmittel“ im Job Family Cluster *Beschaffung/Logistik* und
- „Leiter Montagen“ und „Leiter Planung“ im Job Family Cluster *Gesamtfahrzeug*

als dringende Karrierestation empfohlen (s. Abbildung 57).

Wie bereits in Abschnitt 3.3.4 dargelegt, gibt es Job Families, die Bestandteil mehrerer Job Family Cluster sind. Diese Job Families wiederum kommen wegen ihrer Verteilungshäufigkeit in verschiedenen Job Family Clustern als Karrierestation für mehrere Zielfunktionen in Betracht. Für den Mitarbeiter, der seine Karriere plant, bedeutet dies, dass er sich durch eine Tätigkeit in einer Job Family, die in mehreren Job Family Clustern als Karrierestation empfohlen wurde, Optionen

für ein Bündel von Zielfunktionen offen hält. Indem die Planung jährlich den aktuellen Bedürfnissen und Bedarfen angepasst werden kann, bleibt das System flexibel und aktuell.



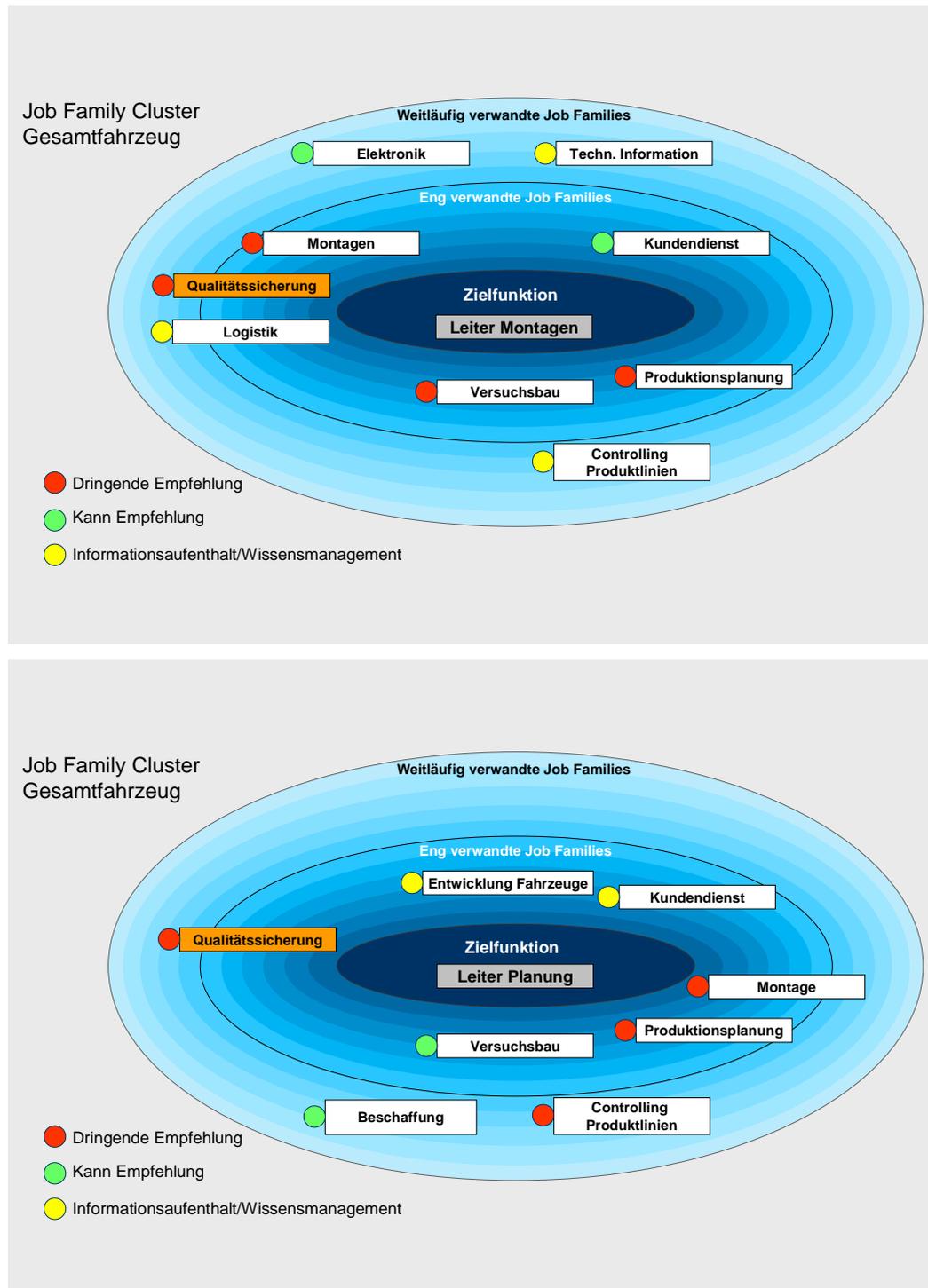


Abbildung 57: Job Family *Qualitätssicherung* als Karrierestation für unterschiedliche Zielfunktionen in verschiedenen Job Family Clustern

Quelle: Eigene Darstellung für VW AG, Personalwesen Management

Aus der erwähnten Mehrfachnennung einiger Job Families könnte man folgern, dass sich die empfohlenen Karrierepfade zumindest in den Job Family Clustern mit einem hohen Übereinstimmungsgrad an Job Families (s. Abschnitt 3.3) glei-

chen. Exemplarisch wird dies durch den Vergleich der Karrierepfade in den Job Family Clustern *Gesamtfahrzeug* und *Fahrwerk* dargestellt.

Wie Abbildung 58 entnommen werden kann, enthalten die genannten Job Family Cluster einen hohen Anteil identischer Job Families. Den beiden Clustern sind die Job Families *Versuchsbau*, *Qualitätssicherung*, *Projektmanagement*, *Produktmanagement*, *Kundendienst* und *Elektronik* gemein. Vernachlässigt man die Differenzierung nach Haupt-, Ober-, Unter- und Basisfamilien und subsumiert man die Nennung einer Ober-, Unter- oder Basisfamilie unter die jeweilige Hauptfamilie, so ergeben sich noch mehr Gleichteile. Hinzu kommen unter dieser Bedingung die Job Families *Entwicklung Fahrzeuge*, *Qualitätssicherung*, *Planung* und *Montagen*.

Analysiert man die vorgeschlagenen Karrierepfade hinsichtlich der Gleichteile in Bezug auf Job Families, die als dringende und Kann-Stationen bzw. Stationen für einen Informationsdurchlauf empfohlen wurden, so ergeben sich selbst für ähnliche Zielfunktionen in den beiden Clustern verschiedene Karrierepfade.

Als Beispiele sind in Abbildung 58 die Karrierepfade zu den Zielfunktionen „Leiter Planung“ und „Leiter Montage“ in den Job Family Clustern *Fahrwerk* und *Gesamtfahrzeug* gegenüber gestellt.

Zielfunktionen	JFC Gesamtfahrzeug									JFC Fahrwerk					
	Produktmanagement	Technische Projektleitung	Qualitätssicherung	Montage	Kundendienst	Entwicklung Gesamtfahrzeug	Montage	Planung	Versuchsbau	Entwicklung Fahrwerk	Montage	Mechanische Fertigung	Planung	Qualitätssicherung	Zielfunktionen
Kundendienst															
Montagen															Montage Fahrzeuge
Qualitätssicherung															Qualitätssicherung
Entwicklung Fahrzeuge															Entwicklung Fahrwerk
Elektronik															Elektronik
Projektmanagement															Projektmanagement
Produktionsplanung															Planung
Produktmanagement															Produktmanagement
Versuchsbau															Versuchsbau
Controlling Produktlinien															Controlling

■ dringende Empfehlung  
■ Kann-Empfehlung  
■ Informationsaufenthalt

Abbildung 58: Empfohlene Karrierepfade in den Job Family Clustern *Gesamtfahrzeug* und *Fahrwerk*

Quelle: Eigene Darstellung

Der Vergleich der empfohlenen Karrierepfade zweier Job Family Cluster zeigt, dass die empfohlenen Stationen trotz hoher Gleichteile in Bezug auf die jeweils vorhandenen Job Families große Unterschiede aufweisen. Der Grund hierfür ist zum einen in der Verschiedenartigkeit der Zielfunktionen zu suchen. Die Zielfunktionen sind von Cluster zu Cluster unterschiedlich. Zum anderen spielen selbst bei ähnlichen Zielfunktionen, wie im vorliegenden Beispiel für den „Leiter Planung“, die erforderlichen Kompetenzprofile in den unterschiedlichen Job Family Clustern eine entscheidende Rolle. Die Karrierepfade sind demnach stets individuell zu planen, und die Zielfunktionen müssen im Kontext des Job Family Clusters, zu dem der Mitarbeiter gehört, betrachtet werden.

Durch die Karrieremenüs in den Job Family Clustern gewinnt die Karriereplanung für den Mitarbeiter an Transparenz. Das Job Family Cluster bildet die Landkarte für den Mitarbeiter, aus der er bestimmte Stationen auf dem Weg zu der von ihm angestrebten Zielfunktion auswählen kann. Von Managern und Experten vorgeschlagene Karrierepfade geben dem Mitarbeiter dabei Orientierung

und weisen eher einen Vorschlagscharakter auf als dass sie zwingend eingehalten werden müssen. Da die Karriereplanung und die nächste Job Rotation im Mitarbeitergespräch regelmäßig reflektiert und aktualisiert werden, können sie den Bedürfnissen von Mitarbeiter und Unternehmen angepasst werden.

Der Nachteil, dass sich Mitarbeiter zu früh auf eine bestimmte Zielfunktion fixieren, kann auf zwei Ebenen kompensiert werden. Zum einen kommt eine spezifische Job Family i.d.R. als Karrierestation für mehrere Zielfunktionen in Betracht (s. obiges Beispiel Job Family *Qualitätssicherung*). Auf diese Weise kann der Mitarbeiter zwar zur Orientierung eine bestimmte Zielfunktion nutzen, er ist aber nicht auf diese Funktion festgelegt. Zum anderen sind Job Families, die in einem Job Family Cluster als Empfehlung genannt wurden, oftmals auch als Stationen auf dem Karrierepfad zu einer Zielfunktion in einem anderen Job Family Cluster genannt worden. Dadurch besteht für den Mitarbeiter die Möglichkeit für einen Wechsel des Job Family Clusters, nachdem er eine Aufgabe in einer Job Family wahrgenommen hat, die für Zielfunktionen in unterschiedlichen Clustern in Betracht kommt. Trotzdem ist für den Erfolg dieses Instruments von Bedeutung, dass denjenigen Mitarbeitern, die die Karriereplanung nutzen möchten, klar kommuniziert wird, dass sie durch das Absolvieren der empfohlenen Rotationen für eine bestimmte Zielfunktion keinen Anspruch auf diese Zielfunktion erwerben, den sie dem Unternehmen oder ihrem Vorgesetzten gegenüber geltend machen können. Auch muss dem Mitarbeiter bewusst sein, dass auch andere Managementnachwuchskräfte und Manager seine Zielfunktion gewählt haben und ihre Karriere auf einem ähnlichen Weg planen, wenngleich mehrere Stellen einer Zielfunktion im Unternehmen vorhanden sind. Die Karriereplanung stellt für den Mitarbeiter mithin keine Garantie für die spätere Übernahme einer von ihm und seinem Vorgesetzten ausgewählten Zielfunktion dar, sondern sie gibt vielmehr Orientierung, verschafft Transparenz und Hilfestellung.

Der primäre Nutzen des Einsatzes der Job Family Cluster als Karrieremenüs liegt in der systematischen Förderung bereichsübergreifender Karrieren und damit einhergehend dem gezielten Aufbau von Prozesskompetenz. Durch den Einsatz der Karriereplanung entstehen Pools von Mitarbeitern, die als potenzielle Nachfolger für eine bestimmte Zielfunktion in Betracht kommen. Das Unternehmen hat zudem die Möglichkeit, die für eine Zielfunktion empfohlenen Karrierestationen mit den Job Families zu matchen, die bereits von den Mitarbeitern

durchlaufen wurden. Auf diese Weise entstehen neue Dimensionen der Personalsuche und des Personaleinsatzes.

Dieses soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten für die Funktion „Leiter Serieneinsatzvorbereitung“ hat das Personalmanagement konventionell nach potenziellen Kandidaten in der Job Family *Serieneinsatzvorbereitung* gesucht. Aufgrund des zahlenmäßig sehr begrenzten Personenkreises war die Auswahl an potenziellen Nachfolgern gering. Eine weitergehende Suche in angrenzenden Job Families hängt bei der konventionellen Personalsuche weitestgehend von der Erfahrung, von der Kreativität und dem Netzwerk des Personalberaters ab.

Betrachtet man jedoch die für eine Zielfunktion als Karrierestationen empfohlenen Job Families als Suchoptionen, so besteht die Möglichkeit, auch diejenigen Mitarbeiter als potenzielle Nachfolger für den „Leiter Serieneinsatzplanung“ in Betracht zu ziehen, die zumindest die als dringend gekennzeichneten Job Families in ihrem Werdegang aufweisen (s. Abbildung 59). Im vorliegenden Fall kämen demnach auch diejenigen Mitarbeiter in Frage, die bereits im Karosseriebau, im Versuchsbau, im Werkzeug- und Vorrichtungsbau und, bezieht man die als Kann-Empfehlungen benannten Job Families mit ein, im Presswerk und in der Lackiererei tätig waren. Die jeweils im Werdegang vorhandenen Job Families können dabei kumulativ oder alternativ in Betracht gezogen werden.

Auf diese Weise erweitert sich der Kreis der potenziellen Nachfolger für eine bestimmte Zielfunktion um angrenzende, verwandte Job Families, aus denen der als „Idealbesetzung“ einzustufende Mitarbeiter Erfahrungen aufweisen soll.

Aus personalplanerischer Sicht können zudem Nachwuchskräfte, die mittel- bis langfristig das Potenzial für die Übernahme einer bestimmten Zielfunktion aufweisen, gezielt eine Tätigkeit in einer Job Family auf dem Karrierepfad, im vorliegenden Fall zum „Leiter Serieneinsatzvorbereitung“, übernehmen, so dass sie die Erfahrungen für die Übernahme dieser Zielfunktion gezielt und systematisch aufbauen können.

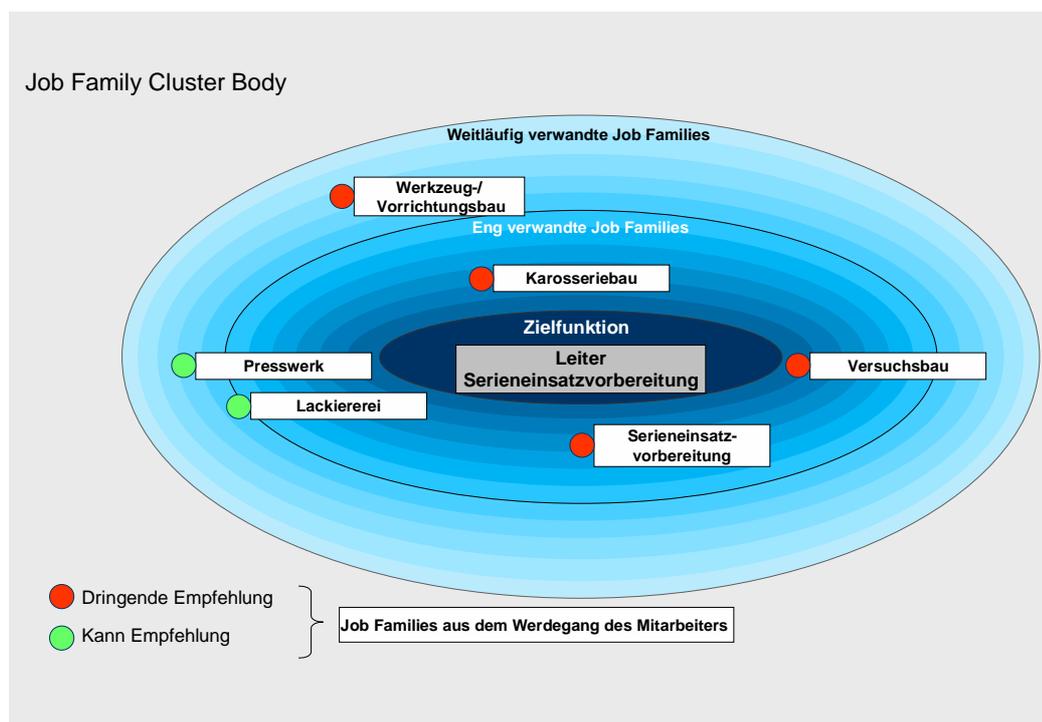


Abbildung 59: Neue Dimensionen der Personalsuche auf Basis der empfohlenen Karrierepfade

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Für die Durchführung von Job Rotationen wird vermutet, dass Vorgesetzte umso mehr dazu bereit sind, auch gute Mitarbeiter gehen zu lassen, je mehr sie sich mit ihrem Job Family Cluster und dessen Instrumenten und Zielen identifizieren. Zu diesen Zielen gehört in Zusammenhang mit der Job Rotation ein ausgewogener Austausch von Mitarbeitern zwischen den einzelnen Job Families in einem Job Family Cluster. Dieser soll zur weit reichenden Vernetzung von Wissen und zur systematischen bereichsübergreifenden Entwicklung der Mitarbeiter im Job Family Cluster führen. Nur wenn die Verantwortlichen die Notwendigkeit einsehen, Mitarbeiter gehen zu lassen, in die sie investiert haben und neue Mitarbeiter aus anderen Job Families aufzunehmen, deren Einarbeitung eine erneutes Investment bedeutet, kann das System der Job Rotationen im Job Family Cluster funktionieren. Nur dann führt es zu einem großen Pool an job-family-cluster-spezifisch entwickelten Potenzialträgern für offene Stellen, der für die Nachfolgeplanung genutzt werden kann. Basis für diese Einsicht und Bereitschaft auf Seiten der Verantwortlichen ist die bereits erwähnte Identifikation mit dem Job Family Cluster und seinen Zielen (s. Abschnitt 3.4.7). Ein weiterer wichtiger As-

pekt in diesem Zusammenhang ist die Bereitschaft der Mitarbeiter selbst, Karrierestationen in anderen Job Families im Job Family Cluster anzunehmen. Die Identifikation mit dem Job Family Cluster und die Erkenntnis, dass dieses mit seinen Job Families eine zusammengehörende Gemeinschaft darstellt, der der Mitarbeiter angehört, ist dabei wesentlich. Um diese Identifikation zu erreichen ist es wichtig, die thematischen Gemeinsamkeiten und die gemeinsamen Ziele der einzelnen Job Families im Job Family Cluster hervorzuheben.

Für Job Rotationen im Job Family Clustern und hier vor allem für die Bereitschaft, Mitarbeiter auszutauschen, ist das Vertrauen in das Job Family Cluster eine wesentliche Voraussetzung (s. Abschnitt 3.4.7). Nur wenn die Verantwortlichen darauf vertrauen, dass Vorgesetzte aus anderen Job Families bereit und in der Lage sind, ihre guten Mitarbeiter anderen Job Families zur Verfügung zu stellen, werden sie selbst auch gute Mitarbeiter entsenden. Dabei kann es sich auch um das Vertrauen in eine Gegenleistung zu einem späteren Zeitpunkt handeln. Besteht dieses Vertrauen nicht, kommt die Gefahr auf, dass Mitarbeiter für einen neuen Karriereschritt in einer anderen Job Family freigegeben werden, deren Potenzial und/oder deren Leistung gering ist oder in der eigenen Job Family im Moment nicht benötigt wird. Auch auf Seiten des Mitarbeiters, der einen neuen Karriereschritt in einer anderen Job Family seines Job Family Clusters plant, ist Vertrauen notwendig. Er muss bereit sein, seine Job Family zu wechseln. Eine Voraussetzung dafür ist das Vertrauen in das Expertenwissen der anderen Job Families. Anders ausgedrückt muss der Mitarbeiter das Vertrauen in das Job Family Cluster besitzen, dass er durch einen Wechsel der Job Family von einem Zuwachs an Wissen und Kompetenzen profitieren kann. Vorgeschaltet ist das Vertrauen, dass die thematische Zusammensetzung der Job Families im Job Family Cluster sinnvoll ist und so für die Entwicklung der Mitarbeiter im Job Family Cluster einen Gewinn bringt.

Darüber hinaus fundieren Karrierepfade flankierende Entwicklungsmaßnahmen; Qualifizierungsmaßnahmen werden durch den gezielten Einsatz von Rotationen ergänzt, und der Mitarbeiter entwickelt sich on-the-job weiter. So erfolgt eine Verknüpfung des Kompetenzerwerbs on- und off-the-job.

#### **4.2.3 Verknüpfung von Kompetenzmanagement und Karriereplanung**

Zur Erzielung weiterer Synergieeffekte können Kompetenzmanagement und Karriereplanung miteinander verknüpft werden. Dies soll vor dem Hintergrund ge-

schehen, dass ausgehend von einem Kompetenzbündel, das innerhalb eines Job Family Clusters für eine bestimmte Zielfunktion als erfolgskritisch definiert wurde, der Kompetenzaufbau nicht nur über begleitende Qualifizierungsmaßnahmen, wie etwa Job-Family-Development-Programmen erfolgt, sondern auch durch gezielte Job Rotationen. Neben der Tatsache, dass bereichsübergreifende Rotationen Vorurteile gegenüber anderen Bereichen abbauen helfen, die Prozessorientierung verbessern und neuartige Netzwerke entstehen lassen, können die einzelnen Stationen eines Karrierepfads mit dem gezielten Aufbau bestimmter Kompetenzen verzahnt werden. Hierfür ist eine zentrale Voraussetzung, dass für eine bestimmte Job Family innerhalb eines Job Family Clusters Transparenz über die erlernbaren Kompetenzen erzeugt wird. Am Beispiel des Job Family Clusters *Marketing und Vertrieb* wird die Verbindung zwischen Job Rotationen und Kompetenzmanagement auf der Grundlage des Job-Family-Konzepts verdeutlicht. Gemeinsam mit den Fachpaten des genannten Job Family Clusters wurden zunächst analog dem Vorgehen für das Job-Family-Development-Programm des Job Family Clusters *Powertrain (Aggregate)* die Beherrschungsgrade für die einzelnen im Rahmen des Workshops ermittelten Fachkompetenzen festgelegt (s. Abschnitt 4.1.3). Danach wurden die Kernbereiche des Job Family Clusters identifiziert. Hierzu wurden Job Families zu vier Kernbereichen technischer Vertrieb, kaufmännischer Vertrieb, Marketing und Retail zusammengefasst. Diese Aggregation einzelner Job Families zu Kernbereichen diente der Reduktion von Komplexität bei gleichzeitiger Erhöhung der Flexibilität. Wären jeweils einer bestimmten Job Family die zu erlernenden Kompetenzen zugeordnet worden, so hätte einerseits die Gefahr des Sich-Verzetteln bestanden, andererseits wäre eine eindeutige Zuordnung nur schwer möglich gewesen, da es sich jeweils um nicht eindeutige und Erfahrungswerte handelt. Ein weiterer Aspekt, der für die Bildung von Kernbereichen spricht, ist, dass die Entstehung von Engpässen verhindert wird, die Job Families dargestellt hätten, in denen besonders viele oder besonders gefragte Kompetenzen erlernt werden können. Durch die Zuteilung der einzelnen Job Families des Job Family Clusters zu den Kernbereichen wird die Verteilung der Mitarbeiter auf mehrere Job Families gesichert, in denen bestimmte Kompetenzen bzw. Kompetenzbündel erlernt werden können. Schließlich wurden die Kompetenzen den Kompetenzbereichen zugeordnet, in denen sie (am besten) erlernt werden können. D.h. beispielsweise, dass ein

Manager aus dem Kernbereich Marketing Erfahrungen bezüglich der Kundensegmente und deren unterschiedlichen Ansprüchen an Produkt- und Serviceleistungen benötigt (Beherrschungsgrad); Kompetenzen bezüglich der Vertriebsstrukturen der VW AG und ihrer Wettbewerber können im kaufmännischen Vertrieb erworben werden (Kernbereich). Die Zuordnung der Fachkompetenzen zu den Kernbereichen, in denen sich der Mitarbeiter diese aneignen kann, ermöglicht eine noch differenziertere Entscheidungsfindung des Mitarbeiters bzw. seines Vorgesetzten beim Kompetenzaufbau bzw. bei der Planung der nächsten Job Rotation auf dem Karrierepfad des Mitarbeiters. Kompetenzmanagement und Karriereplanung können auf diese Art miteinander verbunden werden.

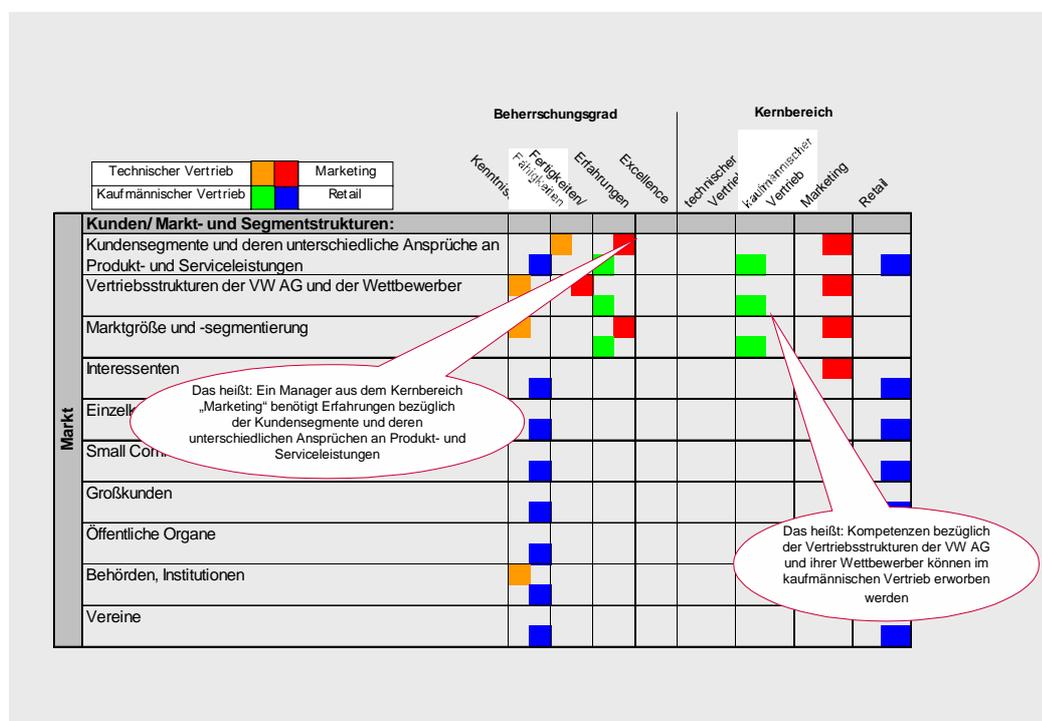


Abbildung 60: Kompetenzen in den Kernbereichen des Job Family Clusters *Marketing und Vertrieb*

Quelle: Eigene Darstellung für VW AG, Personalwesen Management

### 4.3 Instrumentelle Umsetzung der Job Family Cluster: der Persönliche Entwicklungsplan

Die instrumentelle Umsetzung der beiden praktischen Anwendungsfelder der Job Family Cluster, Kompetenzprofile und Karriereplanung, erfolgt durch den Persönlichen Entwicklungsplan. Der PEPlan als Personalentwicklungs- und Personal-

planungsinstrument hat zum einen die Funktion, den Managern und Managementnachwachskräften in schriftlicher Form eine Information zu geben, wo sie zur Zeit in ihrer Entwicklung stehen, und wohin sie vom Unternehmen in Zukunft entwickelt werden sollen. Zum anderen erlaubt die Zusammenfassung der PEPläne in einer Datenbank eine gezielte und mitarbeitergerechte Personalplanung der jeweiligen Unternehmensbereiche. Zusätzlich wird durch die Datenbank eine Personalentwicklungsplanung über die Grenzen des jeweiligen Bereichs, in dem der Mitarbeiter<sup>411</sup> tätig ist, hinaus ermöglicht. Hierdurch eröffnet sich für die Mitarbeiter eine Vielzahl von Entwicklungschancen. In der Datenbank kann mit Hilfe einer Fuzzy-Suche bei einer Stellenbesetzung nach unterschiedlichen Kriterien gesucht werden. Aktualisiert werden die PEPläne in regelmäßigen Abständen im Rahmen der sog. Managementplanungsrunden, in denen beginnend bei der Managementnachwuchskraft bis hin zur Führungskraft Mitarbeitergespräche geführt werden, deren Ergebnisse in den PEPlan übertragen werden. Qualität und Grad der Verbindlichkeit des PEPlans liegen in der Verantwortung von Mitarbeiter und Vorgesetztem. Die Vereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem werden im nächsten Schritt bereichsweise im Mehraugenprinzip von nächst höherer Hierarchieebene abgestimmt.

Der PEPlan besteht aus insgesamt vier Seiten. Die erste Seite enthält einen Überblick über die persönlichen Daten wie Name, Alter, Eintrittsdatum, Gesellschaft, Standort, Organisationseinheit usw. des Mitarbeiters. Zudem kann der Mitarbeiter auf der ersten Seite seines PEPlans seine Job Family angeben. Basierend auf den Erkenntnissen zu den Job Family Clustern ordnet sich nunmehr auch jeder Mitarbeiter einem Job Family Cluster zu.

In Abbildung 61a ist die erste Seite des PEPlans ersichtlich. Das Feld „Job Family Cluster“, in das der Mitarbeiter das Job Family Cluster einträgt, zu dem er gehört, ist hier als neues Feld gelb gekennzeichnet.

---

<sup>411</sup> Unter „Mitarbeiter“ sind im Folgenden Managementnachwachskräfte und Manager zu verstehen. Nur für diesen Mitarbeiterkreis steht zur Zeit bei der VW AG ein PEPlan zur Verfügung (Stand: August 2004).



**Persönlicher Entwicklungsplan**

**Überblick**

Aktuelles Datum  
**Seite 1**



Profil		Gespräch:	20.11.03
Persönlichkeit	2	Eintritt	01.07.90
Unternehmer	1	Pers.Nr. / Kst.	0000001 / 1889
Fachkompetenz	3	Gesellschaft	Volkswagen AG
Sozialkompetenz	4	Standort	Wolfsburg
<small>1 - 4 Rangfolge der Kompetenzen</small>		Org.-Einheit	PWP-P/3   Karosseriebau, Anbauteile
		Job Family	Karosseriebau
		JF-Cluster	Body
<b>OK/OG und GJEP</b>		Status / seit	FK im Management   01.04.99
OK/OG	<input type="checkbox"/>	Berichtet an	Hollbein, Werner
GJEP	<input type="checkbox"/>	Org.-Einheit	PWP-P   Serienplanung Presswerk/Karosseriebau
<b>Entwicklungsempf.</b>		<b>Entgeltentwicklung</b>	
vorerst	<input type="checkbox"/>	bleiben	<input type="checkbox"/>
vertikal	<input type="checkbox"/>	bereit	<input checked="" type="checkbox"/>
horizontal	<input type="checkbox"/>	später	<input type="checkbox"/>
Aufnahme in GET	<input checked="" type="checkbox"/>	Entgeltgruppe	Monatsentgelt
		Bonus	

Dr.

Mustermann

Albert

02.10.1961  Alter

Deutschland

verheiratet

2 Kinder 90 92

Dipl.-Ing.

Entgeltgruppe	Monatsentgelt	Bonus
später	<input type="text"/>	<input type="text"/>
später	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Abbildung 61a: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 1 - Überblick

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Auf der zweiten Seite des PEPlans (s. Abbildung 61b) wird der bisherige berufliche Werdegang des Mitarbeiters dokumentiert. Neben der Ausbildung werden sowohl die beruflichen Stationen innerhalb des VW Konzerns, unter Angabe von Standort, Job Family, Aufgabengebiet und Status festgehalten, als auch externe Beschäftigungsverhältnisse ausgewiesen. Zudem werden Ausbildung und Sprachkenntnisse des Mitarbeiters auf dieser Seite eingetragen.

Aktuelles Datum  
**Seite 2**

**Persönlicher Entwicklungsplan**      **Werdegang**

Name / Pers. Nr.    Mustermann, Albert    00000001    Gesellschaft    Volkswagen AG

Entwicklungsempf.    vertikal bereit    Org.-Einheit    Karosseriebau, Anbauteile

---

**Ausbildung**

Abschluss	Studium/ Fachrichtung	Datum
Dipl.-Ing.	Gießereiwesen	1987
Industriekaufmann		1981

---

**Sprachen**      0 = Mittelstufe, 1 = Vertiefungsstufe, 2 = Umgangssprache, 3 = Grundkenntnisse

deutsch	englisch	spanisch
0	1	2

---

**Werdegang**

Gesellschaft	Standort	Job Family	Aufgabengebiet	Status	Datum
Volkswagen AG	Wolfsburg	Karosseriebau	Karosseriebau, Anbauteile	FK im Management	10.03
Volkswagen AG	Wolfsburg	Planung	in PU: Projekt Anlauf A5	FK im Management	09.00
Volkswagen AG	Wolfsburg	Karosseriebau	Karosseriebau A00, Leichtbauzentrum	FK im Management	04.99
Volkswagen AG	Wolfsburg	Karosseriebau	Karosseriebau A00, Leichtbauzentrum	AT im Management	04.97
SEAT	Marorell	Produktmanagement	Produktmanagement	AT im Management	01.95
Volkswagen AG	Wolfsburg	Produktmanagement	Produktkoordination	Fachreferent	07.93
Volkswagen AG	Wolfsburg	Produktmanagement	Produktkoordination	Sachbearbeiter	07.90
Fraunhofer Institut	Berlin		Prozessopt. mittels Fuzzy-Algorithmen	Wiss. Mitarbeiter	11.87

Abbildung 61b: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 2 - Werdegang

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Die dritte Seite des PEPlans gibt die Kompetenzen des Mitarbeiters wider (s. Abbildung 61c). Mithilfe des Kompetenzprofils des Job Family Clusters, zu dem der Mitarbeiter gehört, arbeiten Mitarbeiter und Vorgesetzter die Kompetenzen des Mitarbeiters heraus, die besonders stark bei ihm ausgeprägt sind. Zudem besteht die Möglichkeit, über das Kompetenzprofil des Job Family Clusters hinausgehende Kompetenzen sowie ehrenamtliche Tätigkeiten oder Lehrtätigkeiten in Freitextform zu erfassen. Die dritte Seite des PEPlans ist vor dem Hintergrund des Kompetenzmanagements als praktisches Anwendungsfeld der Job Family Cluster entstanden.

**Persönlicher Entwicklungsplan** **Kompetenzen** **Seite 3**

Name / Pers. Nr. Mustermann, Albert 00000001 Gesellschaft Volkswagen AG  
 Entwicklungsempf. vertikal bereit Org.-Einheit Karosseriebau, Anbauteile

Komp. Nr.	Kompetenzen aus Kompetenzprofil des Job Family Clusters	Persönlichkeit von Seite 1 übernehmen	2	1	Fachkomp. 3	4	Sozialkomp.
113	Analysiert zukünftige Entwicklungen im Wettbewerb			X			
171	Unterstützt die Entwicklung des Mitarbeiters bedarfs- und zielori...			X			
124	Trifft auch in uneindeutigen Situationen zeitgerechte, fundierte ...			X			
311	Richtet sein Handeln an ethischen Grundsätzen aus	X					
363	Engagiert sich mit Freude und Leidenschaft für die Erreichung ...	X					
180	Stellt den Kundennutzen in den Vordergrund seines Handelns				X		
246	Delegiert angemessene Aufgaben und Kompetenzen und greift ...						X

**Weitergehende Kompetenzen** (Freitext)

Beherrschung von Komplexität  
 Umfassendes Prozessverständnis

**Ehrenamtliche Tätigkeiten/Lehrertätigkeiten/Interessen** (Freitext)

Gastdozent an der TU Braunschweig  
 Vorsitzender des MTV Isenbüttel

Abbildung 61c: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 3 - Kompetenzen

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Auf der vierten Seite des PEPlans können sowohl kurzfristige als auch mittelfristige Planungen für Einsatz und Qualifizierung des Mitarbeiters angegeben werden (s. Abbildung 61d). Als Ergänzung und zur Abrundung der Seite drei können auf der Seite „Planung“ diejenigen Kompetenzen eingetragen werden, bei denen Mitarbeiter und Vorgesetzter Entwicklungsbedarf für den Mitarbeiter identifiziert haben. Auch hier entstammen die ausgewählten zu entwickelnden Kompetenzen dem Kompetenzprofil des Job Family Clusters, dem der Mitarbeiter angehört. Auf diese Weise setzen die Qualifizierungsmaßnahmen beim Mitarbeiter an Kompetenzen orientiert und damit zielgerichteter an. Durch kompetenzorientierte Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich die Kosten für Fort- und Weiterbildung aufgrund einer Effizienzsteigerung reduzieren. Zur instrumentellen Realisierung der Karriereplanung wurde die Seite vier des PEPlans um den Aspekt der „Empfehlung zur Laufbahnplanung“ erweitert. Ausgehend von einer Zielfunktion in der angestrebten Job Family als Leitungs- oder Fachfunktion legt der Mitarbeiter gemeinsam mit seinem Vorgesetzten die Job Family für seinen nächsten Karriereschritt fest. Differenziert werden kann dabei für die nächste Rotation zwischen einer Stelle, einem Projekt oder einem Informationsdurchlauf. Die geplante Rota-

tion kann zudem mit Prioritäten versehen werden. Für die Planung des Karrierewegs des Mitarbeiters zu der von ihm angestrebten Zielfunktion kann er zum einen das Job Family Cluster nutzen, dem er sich zugeordnet hat. Es besteht die Möglichkeit, die angestrebte Zielfunktion in das Zentrum des Job Family Clusters zu setzen und die Job Families des Job Family Clusters vor dem Hintergrund des eigenen Werdegangs als Karrierestationen, unterschieden nach dringenden, Kann-Stationen und Stationen für einen Informationsdurchlauf, zu definieren. Zum anderen besteht für den Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an den von Managern und Fachexperten definierten Karrierepfaden für bestimmte Zielfunktionen zu orientieren (s. Abschnitt 4.2).

In den Feldern Flexibilität und Mobilität werden mittelfristige Entwicklungsrichtungen, funktionaler wie lokaler Art, aufgezeigt. Die Flexibilität ist im Vergleich zur Karriereplanung weiter gefasst und bezieht sich auf Job Families, in denen sich der Mitarbeiter grundsätzlich vorstellen kann zu arbeiten. Die Bereitschaft zu einem Auslandseinsatz oder einem anderen Einsatz innerhalb Deutschlands wird unter Mobilität angegeben.

**Persönlicher Entwicklungsplan** Arbeits-Datum  
Seite 4

Name / Pers. Nr. Mustermann, Albert 00000001 Gesellschaft Volkswagen AG

Entwicklungsempf. vertikal bereit Org.-Einheit Karosseriebau, Anbauteile

Geplanter Einsatz ab		Entgeltgruppe	Monatsentgelt	
Gesellschaft	Standort / Werk	Job Family	Aufgabe	Status

**Empfehlung zur Laufbahnplanung**

Job Families	Zielfunktion	Leitung Fachfunktion	Job Family	Karosseriebau	Priority	Stelle	Projekt	Info
					1	2	3	
Qualitätssicherung Fahrzeuge					1	X		
Personalkonzepte					2		X	
Presswerk					3			X

**Flexibilität** (Einsatzmöglichkeiten)  
 Organisation u. Systeme  
 Personal  
 Job Families: Industrial Engineering

**Mobilität**  
 weltweit  
 Regionen/Standorte:

**Qualifizierungsmaßnahmen**

Komp. Nr.	Kompetenzen aus Kompetenzprofil des Job Family Clusters	Seminar	On-the-job/Projekt	Coaching
156	Beschreitet neue Wege zur Zielerreichung	Vernetzt denken, ganzheitlich handeln (2004)		
111	Sucht und nutzt Marktchancen		X	

Datum/Unterschrift Mitarbeiter/in \_\_\_\_\_ Vorgesetzter \_\_\_\_\_

Abbildung 61d: Persönlicher Entwicklungsplan, Seite 4 - Planung

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Die Daten aus den PEPlänen der Managementnachwuchskräfte und Manager werden in einer Datenbank gespeichert. Mit Hilfe einer Suchmaske können bei einer Kandidatensuche für eine zu besetzende Stelle verschiedene Kriterien ausgewählt werden, nach denen die Datenbank durchsucht werden soll. Die Suche in der Datenbank erfolgt nach der Methode der Fuzzy Logic. Bei dieser Methode wird versucht, die Unbestimmtheit sprachlich formulierter Kriterien, Fakten und Ziele streng zu fassen und rechenbar zu machen.<sup>412</sup> Fuzzy Logic hat die Aufgabe, unternehmerische Entscheidungen EDV-gestützt zu erleichtern.<sup>413</sup> Die Integration der Job Family Cluster, der Kompetenzprofile und der Karriereplanung in den PEPlan hatte die Erweiterung der Suchmöglichkeiten in der Datenbank zur Folge. Das Unternehmen kann sich nunmehr bei der Kandidatensuche und Nachfolgeplanung über die Suche in einem Job Family Cluster andere Kandidatenpools erschließen als dies vor Einführung der Job Family Cluster der Fall war. Suchte man vorher beispielsweise nach einer Führungskraft für eine Managementposition in der Aggregateentwicklung, so wurde in der Regel die *Job Family Aggregateentwicklung* als Suchkriterium eingegeben. Differenziert werden konnte dabei zwischen der Auswahl, dass sich der Kandidat aktuell in der genannten Job Family befindet oder aber dass er in seinem Werdegang bereits die *Job Family Aggregateentwicklung* aufweisen kann. Zusätzlich ist es möglich, mehrere Job Families alternativ oder kumulativ anzugeben, in denen der potenzielle Kandidat bereits tätig gewesen sein soll. Die Oberfläche der Fuzzy-Suchmaske vor der Erweiterung um Job Family Cluster, Kompetenzprofile und Karrierepfade ist aus Abbildung 65 ersichtlich. Zusätzlich zu den genannten Parametern besteht die Möglichkeit,

- die Personengruppe zu spezifizieren: Managementnachwuchskräfte, außertarifliche Mitarbeiter oder Führungskräfte,
- persönliche Daten auszuwählen: Alter, Familienstand usw.,
- die Kompetenzen des Mitarbeiters in Bezug auf die erste Ebene des Kompetenzprofils, Kompetenz-Dimensionen, zu bewerten: dabei wird eine

---

<sup>412</sup> Vgl. Tschira/Smolawa-Drechsel (1993), S. 128.

<sup>420</sup> Vgl. ebenda, S. 113 f.

Rangfolge der Stärken gebildet: 1 = am stärksten ausgeprägt, 4 = am wenigsten stark ausgeprägt. Die Rangfolge 1 bis 4 muss vergeben werden. Eine Angabe von z.B. 2-2-1-4 ist nicht zulässig,

- eine Entwicklungsempfehlung auszuwählen: gerade bei der Suche nach Kandidaten, die für die Besetzung einer Stelle in Betracht kommen, ist die Information, ob die betreffenden Mitarbeiter auch als bereit für einen Wechsel eingestuft werden, besonders wichtig,
- den Berufsabschluss und Sprachkenntnisse anzugeben,
- Job Families als Suchkriterium einzugeben, die der Kandidat bereits in seinem Werdegang aufweisen soll,
- Job Families auszuwählen, in denen sich der Kandidat vorstellen kann zu arbeiten (Flexibilität) sowie zu überprüfen, ob der Kandidat bei einer Stellenbesetzung im Ausland Mobilität für die gewünschte Region aufweist.

Abbildung 62: Fuzzy-Suchmaske vor Erweiterung um Job Family Cluster

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Die systemtechnische Realisierung der Job Family Cluster und der beiden Instrumente Kompetenzprofile und Karriereplanung eröffnen neben den Vorteilen für den Mitarbeiter neue Dimensionen der Kandidatensuche mittels Fuzzy Logic.

The screenshot shows a complex search interface with multiple sections. Key elements include:

- Personenkreis, Gehalt:** Search criteria for personnel circles and salary.
- Persönliches:** Personal information like age, gender, and nationality.
- Profil:** Profile-related criteria such as 'Unternehmer' and 'Fachkompet.'.
- Entwicklungsempfehlung, Auspend:** Development and recommendation options.
- Kompetenzen:** A dropdown menu for skills, with a callout indicating a new evaluation method based on competencies.
- Ausbildung, Sprachen, Erfahrung:** Education, language, and experience filters.
- Flexibilität, Mobilität (regional-global):** Options for regional and global mobility.
- Zielfunktion, Laufbahnstation:** Target function and career station filters, with a callout indicating a new evaluation method based on these.
- Orientierungsklausur/-gespräch:** Orientation test and interview criteria.

Abbildung 63: Fuzzy-Suchmaske nach Erweiterung um Job Family Cluster

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

Zum einen lässt sich anknüpfend an die neu eingeführte Seite drei, die die beim Mitarbeiter als Stärken identifizierten Kompetenzen abbildet, ergänzend zu den oben genannten Suchkriterien nach Kompetenzen des Mitarbeiters auf der dritten Ebene des Kompetenzprofils suchen. Durch diese Suche nach Mitarbeitern mit spezifischen Kompetenzen, die für eine bestimmte Funktion notwendig bzw. erfolgskritisch sind, wird das Risiko einer kostenträchtigen Fehlbesetzung verringert. In der PEPlan-Datenbank kann nunmehr ganz gezielt nach Kandidaten mit bestimmten Kompetenzen gesucht werden. Die Auswahl der Kompetenzen wurde zunächst auf die Angabe einer Stärke begrenzt. In nächsten Ausbaustufen ist jedoch geplant, auch mehrere Kompetenzen alternativ oder kumulativ als Suchkriterium zu kombinieren und mithin auch die Suche nach Kandidaten mit den für eine Stelle erforderlichen Kompetenzbündeln zu suchen.

Zum anderen eröffnen sich, wie bereits angedeutet, neue Dimensionen der Personalsuche. Grundsätzlich kann bezüglich dieser neuen Suchdimensionen, wie aus Abbildung 67 ersichtlich ist, von vier Alternativen ausgegangen werden, die

anhand des Beispiels der Suche nach einem Kandidaten für eine Leitungsfunktion im Karosseriebau verdeutlicht werden sollen.

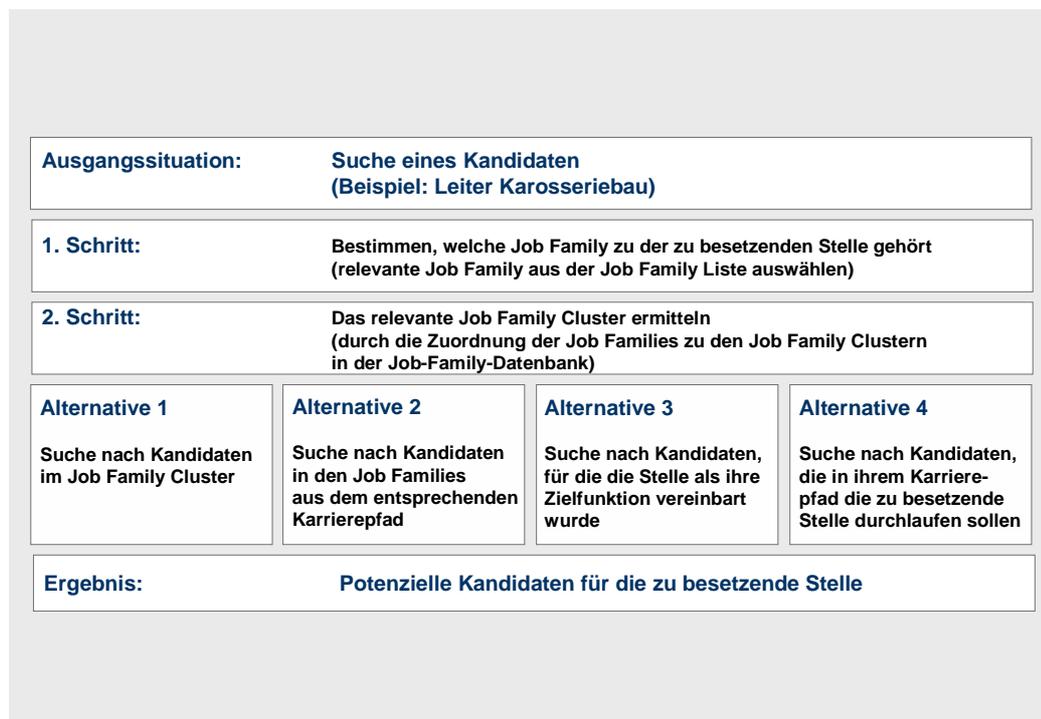


Abbildung 64: Alternativen für Kandidatensuche auf Basis des Job-Family-Konzepts

Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst ist zu ermitteln, zu welcher Job Family die zu besetzende Stelle gehört. Unter Zuhilfenahme der Job Family Liste Marke VW ist dies im Falle einer Stelle im Karosseriebau die gleichnamige Job Family. Im zweiten Schritt muss geprüft werden, zu welchem bzw. welchen Job Family Cluster(n) die betreffende Job Family gehört. Im Fall der Job Family Karosseriebau sind dies das Job Family Cluster *Body* mit einem engen und das Job Family Cluster *Fahrwerk* mit einem weitläufigen Verwandtschaftsverhältnis.

- Die erste Alternative für eine Kandidatensuche liegt nunmehr in der Suche in den genannten Job Family Clustern. Wie bereits in Abschnitt 3.2 ausgeführt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass die gefundenen potenziellen Kandidaten für die Stelle relevante Aufgaben wahrgenommen haben oder z.Zt. wahrnehmen, die erforderlichen Kompetenzen sowie Erfahrungen in prozessnahen Job Families aufweisen.

- Die zweite Alternative besteht in der Suche nach Kandidaten aus den Job Families, die zur Erreichung der Zielfunktion Leiter Karosseriebau als dringende und ggf. auch als Kann-Stationen im Rahmen der Interviews und Workshops angegeben wurden. Im vorliegenden Beispiel sind dies die Job Families: *Karosseriebau*, *Personalkonzepte*, *Planung*, *Produktmanagement* sowie *Qualitätssicherung Aggregate* und *Fahrwerk* als dringende und die Job Families *Presswerk* und *Versuchsbau* als Kann-Stationen (s. Abbildung 65). Diese Job Families können in der Fuzzy-Suchmaske als alternativ oder kumulativ erforderlich ausgewählt werden, so dass Kandidaten vorgeschlagen werden, welche aktuell in einer der ausgewählten Job Families tätig sind bzw. diese in ihrem Werdegang aufweisen. Zu der kumulativen Eingabe der Job Families eines Karrierepfads ist anzumerken, dass vor allem in der Kombination mit anderen Kriterien die Menge der in Frage kommenden Kandidaten in Abhängigkeit von der Quantität der Job Families, die auf dem Pfad zu einer bestimmten Zielfunktion durchlaufen werden sollten, stark abnimmt. Praktikabel ist demnach das Suchen in verschiedenen Kombinationen mit maximal zwei bis drei kumulativ vorliegenden Job Families, um die Anzahl der potenziellen Kandidaten nicht von vornherein zu stark zu reduzieren.

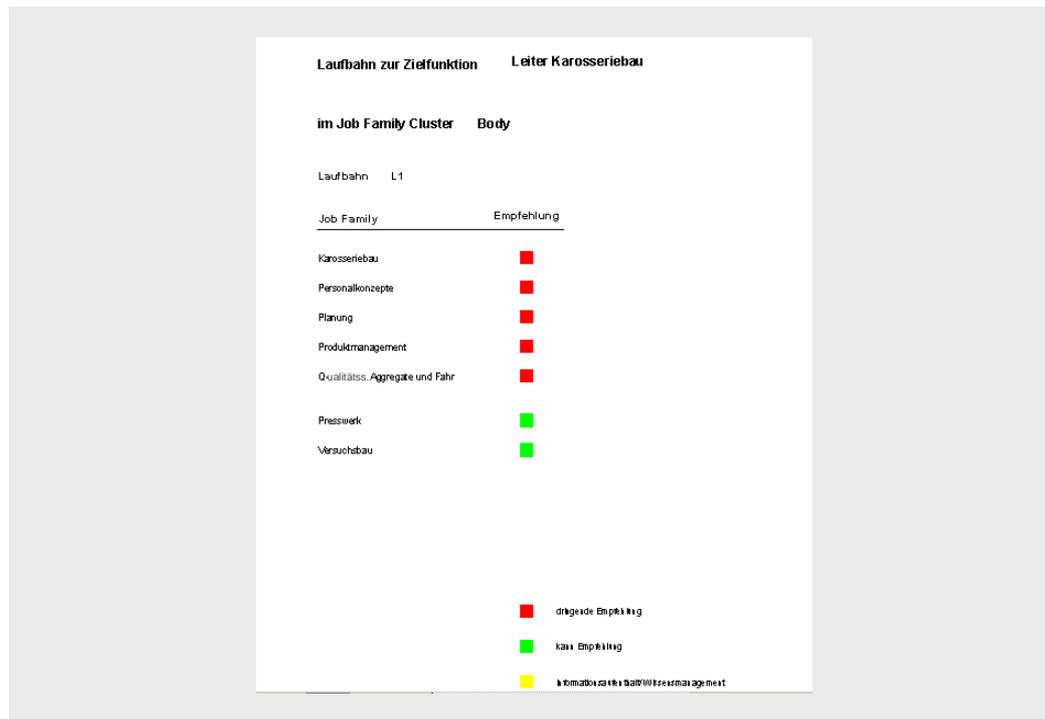


Abbildung 65: Karrierepfad-Empfehlung aus der Job-Family-Datenbank für die Zielfunktion Leiter Karosseriebau

Quelle: VW AG, Personalwesen Management

- Die dritte Alternative liegt in der Suche nach Mitarbeitern, die die zu besetzende Stelle als ihre Zielfunktion angegeben haben. Auf diese Weise lassen sich die Karrierevorstellungen des Mitarbeiters mit den Bedarfen des Unternehmens zusammenführen. Bei der Angabe einer spezifischen Zielfunktion in der Fuzzy-Suche werden diejenigen Mitarbeiter angezeigt, die die zu besetzende Funktion als ihre persönliche Zielfunktion ausgewählt und in den PEPlan eingetragen haben. Vor diesem Hintergrund kann in denjenigen Fällen, in denen sich die Mitarbeiter an den empfohlenen Karrierepfaden orientieren, davon ausgegangen werden, dass die betreffenden Mitarbeiter bereits eine oder mehrere der für die erfolgreiche Ausführung dieser Zielfunktion erforderlichen Job Families durchlaufen haben.
- Die vierte Suchmöglichkeit knüpft an den Gedanken der dritten Alternative an und eröffnet die Suche nach Kandidaten, die auf ihrem persönlichen Karrierepfad die betreffende Stelle durchlaufen sollen. Hier kann es der Fall sein, dass die Kandidaten zwar eine andersartige Zielfunktion ausge-

wählt haben, sich jedoch die gesuchte Funktion als Station auf ihrem Karrierepfad befindet. Für den Mitarbeiter besteht auf diese Weise die Möglichkeit, dass ihm die zu besetzende Stelle angeboten wird, und er dann entweder zunächst hier verbleibt und seine persönliche Zielfunktion anpasst oder aber auf das Beispiel bezogen die Stelle des Leiters Karosseriebau als Zwischenstation zur Erreichung der von ihm ursprünglich anvisierten Zielfunktion nutzt.

Die Erweiterung der Fuzzy-Suchmaske und die neuen Kriterien bieten, wie bereits dargestellt, vielseitige Möglichkeiten in Bezug auf die Kandidatensuche in neuartigen Dimensionen. Durch die systemseitige Umsetzung der Job Family Cluster sind an den Prozessverwandtschaften und Kompetenz- sowie Aufgabenschwerpunkten orientierte Suchaufträge möglich. Zu beachten ist jedoch bei der Verfeinerung der Suche durch die Kombination der vorhandenen bzw. durch die Einführung neuer Suchkriterien, dass in der Datenbank eine nahezu gleich bleibende Anzahl von Mitarbeitern zur Verfügung steht. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein besser geeigneter Mitarbeiter vorgeschlagen wird, steigt zwar durch die neuen Suchdimensionen, aber die Anzahl der vorgeschlagenen Kandidaten nimmt mit steigender Zahl von Kriterien immer weiter ab. In der Praxis ist demnach eine Beschränkung der Suche auf wenige entscheidende Kriterien die mehr Erfolg versprechende Variante. Generell ist anzumerken, dass auch die neuen Recherchemöglichkeiten das persönliche Gespräch zwischen dem Mitarbeiter, dem ggf. neuen Vorgesetzten und dem Personalwesen (Management) nicht ersetzen können und sollen.

#### **4.4 Arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Prüfung der praktischen Anwendungsfelder der Job Family Cluster**

Im vorliegenden Abschnitt wird auf die arbeits- und datenschutzrechtlichen Bestimmungen eingegangen, die vor dem Hintergrund der Einführung und Nutzung der praktischen Anwendungen der Job Family Cluster, Kompetenzprofile und Karriereplanung, relevant sind.

Sowohl PEPläne als auch die darin enthaltenen Kompetenzprofile und Karriereplanungen sind nur unter der Voraussetzung einer EDV-technischen systematischen Aufarbeitung der mitarbeiterbezogenen Daten in Form einer Datenbanklösung für das Unternehmen sinnvoll und Nutzen stiftend. Gerade in global agie-

renden Unternehmen ist die IT-Unterstützung unerlässlich.<sup>414</sup> Der PEPlan ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung und der Personalplanung bei der VW AG. Dieser hat zum einen die Funktion, den Managern und Managementnachwuchskräften in schriftlicher Form eine Information zu geben, wo sie z.Zt. in ihrer Entwicklung stehen, und wohin sie vom Unternehmen in Zukunft entwickelt werden sollen. Zum anderen erlaubt die Zusammenfassung der PEPläne in einer Datenbank eine gezielte und mitarbeitergerechte Personalplanung des jeweiligen Unternehmensbereichs (s. Abschnitt 4.3). Das Kompetenzprofil entsteht in einem gemeinsamen Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Dabei erfolgt eine Einschätzung einzelner Kompetenzen auf tatsächliche und konkret beobachtbare Verhaltensweisen und Situationen. Im Karrierepfad dagegen werden Job Families festgelegt, die auf dem Weg zu einer bestimmten Position durchlaufen werden sollten, weil sie für die Aufgabenerfüllung der Zielfunktion nützliche Kompetenzen vermitteln. Dabei kann der Mitarbeiter bei seiner individuellen Planung von den für eine Zielfunktion festgelegten Job Families abweichen und sich seinen Karrierepfad individuell zuschneiden. Das Kompetenzprofil und auch die Karriereplanung sind ebenfalls wichtige und zunächst voneinander unabhängige Managemententwicklungsinstrumente. Nach ihrer Erstellung bzw. Aktualisierung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs werden sowohl das Kompetenzprofil als auch die Karriereplanung des Mitarbeiters in den PEPlan eingefügt. Sie werden damit zum Bestandteil des PEPlans. Die Daten aus den PEPlänen werden in einer Datenbank gespeichert, in der der Berater von Personalwesen Management mit Hilfe einer Fuzzy-Suche bei einer Stellenbesetzung nach unterschiedlichen Kriterien nach geeigneten Kandidaten suchen kann.

Die Nutzung beider Managemententwicklungsinstrumente wirft jedoch rechtliche Fragen auf, vor allem in Bezug auf „informationelle Selbstbestimmung“ im Rahmen des allgemeinen Persönlichkeitsrechts gem. Art. 1 und 2 GG.<sup>415</sup> Ein Recht auf informationelle Selbstbestimmung gibt dem Einzelnen grundsätzlich die Befugnis über die Preisgabe und Verwendung von höchstpersönlichen Daten.<sup>416</sup> Dies bedeutet die Entscheidung darüber, ob der Einzelne solche persönlichen

---

<sup>414</sup> Vgl. Nienaber (2001), S. 81.

<sup>415</sup> Vgl. Linnenkohl (1999), S. 152.

<sup>416</sup> Vgl. v. Mangoldt/Starck/Klein (1999), S. 38.

Daten selbst preisgeben will. Dieses Recht wirkt auch gegen Private.<sup>417</sup> Die VW AG ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Das informationelle Selbstbestimmungsrecht steht auch dem Arbeitnehmer im Bereich des geltenden Arbeitsrechts zu.<sup>418</sup> Daher ist zu prüfen, ob das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmer im Bereich des geltenden Arbeitsrechts ausreichend geschützt wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass der PEPlan in seiner vorliegenden Fassung sowohl im Hinblick auf das Bundesdatenschutzgesetz sowie das Betriebsverfassungsgesetz rechtlich unproblematisch ist, da die zuständigen Instanzen im Betrieb diesen bereits als datenschutz- und betriebsverfassungsrechtlich einwandfrei bewertet haben. Folglich bezieht sich die nachstehende Prüfung auf die Konformität des Kompetenzprofils und des Karrierepfads, anders ausgedrückt, auf den neuen, erweiterten PEPlan. Zur Überprüfung der Einhaltung der informationellen Selbstbestimmung ist zunächst das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gem. § 87 I BetrVG zu prüfen.

#### **4.4.1 Konformität mit dem Betriebsverfassungsgesetz**

Die Einführung und Anwendung der Kompetenzprofile und Karrierepfade könnte mitbestimmungspflichtig gem. § 87 I BetrVG sein. In Betracht kommt hier ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 87 I Nr. 6 BetrVG.

##### **4.4.1.1 Anwendungsbereich des § 87 I BetrVG**

- **Persönlicher Anwendungsbereich**

Zu prüfen ist, auf welche Beschäftigte § 87 I BetrVG anwendbar ist. Das Mitbestimmungsrecht gem. § 87 I BetrVG gilt für alle Arbeitnehmer i.S.v. § 5 I BetrVG.<sup>419</sup> Als Arbeitnehmer wird jede natürliche Person verstanden, die gem. §§ 611, 613 BGB verpflichtet ist, in persönlicher Abhängigkeit eine weisungsgebundene Tätigkeit zu erbringen.<sup>420</sup> Manager und Managementnachwuchskräfte sind natürliche Personen. Sie arbeiten als nicht Selbständige für die VW AG. Sie sind von dem Betrieb auch persönlich abhängig. Manager und Managementnachwuchskräfte zählen daher zu Arbeitnehmern. Managementnachwuchskräfte sind Tarifangestellte; die

---

<sup>417</sup> Vgl. v. Mangoldt/Starck/Klein (1999), S. 40.

<sup>418</sup> Vgl. Linnenkohl (1999), S. 153.

<sup>419</sup> Vgl. Hohmeister (2002), S. 230.

<sup>420</sup> Vgl. Gaul/Gaul (1996), S. 44.

Manager gehören zu den außertariflichen Angestellten. Außertarifliche Angestellte zählen ebenfalls zu Arbeitnehmern i.S.v. § 5 I BetrVG.<sup>421</sup>

Keine Anwendung findet § 87 I BetrVG auf leitende Angestellte.<sup>422</sup> Leitende Angestellte nehmen eine Sonderstellung ein, denn sie üben in gewissem Umfang Arbeitgeberfunktion aus.<sup>423</sup> Daher sind sie nicht in gleicher Weise schutzbedürftig wie die übrigen Arbeitnehmer. Die Manager, die den PEPlan nutzen, sind jedoch i.d.R. keine leitenden Angestellten.

- **Kollektiver Bezug**

Mitbestimmungsrechte müssen sich auf generelle, kollektive Angelegenheiten beziehen. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, inwiefern sich eine Maßnahme abstrakt auf einen ganzen Betrieb oder eine Gruppe von Arbeitnehmern, nicht aber auf einen einzelnen Arbeitnehmer persönlich bezieht.<sup>424</sup>

Das Kompetenzprofil und die Karriereplanung beinhalten zwar jeweils persönliche und auch individuelle Daten von Arbeitnehmern, jedoch werden beide auf einen bestimmten Kreis von Arbeitnehmern angewendet, nämlich auf Managementnachwuchskräfte und Manager. Besonders bei der Nutzung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten handelt es sich um den kollektiven Daten- und damit Arbeitnehmerschutz.<sup>425</sup> Somit bezieht sich das Mitbestimmungsrecht auf eine abstrakt generelle Angelegenheit.

- **Gesetzes- und Tarifvorrang**

Die Mitbestimmungsrechte gem. § 87 I BetrVG bestehen nur, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht; gibt es jedoch ein Gesetz oder einen Tarifvertrag, so dürfen diese nicht abschließend geregelt sein bzw. das Mitbestimmungsrecht nicht ausdrücklich ausschließen.<sup>426</sup> In solchen Fällen besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 87 I BetrVG.

---

<sup>421</sup> Vgl. Brox/Rüthers (2002), Rdnr. 347.

<sup>422</sup> Vgl. Hanau/Adomeit (2000), Rdnr. 583.

<sup>423</sup> Vgl. Brox/Rüthers (2002) Rdnr. 22.

<sup>424</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1146.

<sup>425</sup> Vgl. Linnenkohl (1999), S. 154.

<sup>426</sup> Vgl. Brox/Rüthers (2002), Rdnr. 367.

Es ist keine gesetzliche Regelung ersichtlich, die die Anwendbarkeit des Mitbestimmungsgesetzes gem. § 87 I BetrVG ausschließen würde.

Ein Tarifvertrag liegt vor. Jedoch enthält dieser keine einschlägige Regelung zur Personalentwicklung bzw. -planung.

Demnach ist davon auszugehen, dass der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht gem. § 87 I BetrVG inne hat.

Somit könnten Mitbestimmungsrechte gem. §87 I BetrVG auf das Kompetenzprofil und die Karriereplanung anwendbar sein, wenn beide Instrumente als eine technische Überwachung i.S.v. § 87 I Nr. 6 BetrVG anzusehen sind.

#### **4.4.1.2 Überwachung durch technische Einrichtungen gem. § 87 I Nr. 6 BetrVG**

- **Technische Einrichtungen**

Das Kompetenzprofil und die Karriereplanung müssten technische Einrichtungen darstellen. Eine technische Einrichtung stellt jedes optische, mechanische, akustische oder elektronische Gerät dar.<sup>427</sup>

Sowohl die Kompetenzprofile als auch die Karriereplanung werden in elektronischen Datenbanken gespeichert und verwaltet. Diese IT-Unterstützung ist daher als ein elektronisches Gerät im Sinne der Definition anzusehen.

Unter den Begriff der Überwachung fällt zunächst die Erhebung von Daten.<sup>428</sup> Ausreichend hierfür ist eine direkte Übermittlung von Informationen.<sup>429</sup> Das Kompetenzprofil stellt eine Einschätzung der Kompetenzen des Mitarbeiters dar. Weiterhin erstellen Vorgesetzter und Mitarbeiter während des Mitarbeitergesprächs einen Karrierepfad und übertragen die vom Mitarbeiter angestrebte Zielfunktion sowie die Prioritäten für die nächste Job Rotation in den PEPlan. Nachdem Mitarbeiter und Vorgesetzter den PEPlan gemeinsam ausgefüllt haben, wird dieser an das Personalwesen Management weitergeleitet und die Daten werden in das EDV-System SAP eingegeben. Mithilfe eines Programms, das seine Daten aus dem SAP-System generiert, können die PEPläne dargestellt und eine

---

<sup>427</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1154.

<sup>428</sup> Vgl. ebenda, S. 1154.

<sup>429</sup> Vgl. ebenda, S. 1154.

Fuzzy-Suche durchgeführt werden. Eine direkte Übermittlung von Informationen findet folglich statt, und eine Erhebung von Daten ist gegeben. Ferner verlangen die Rechtsprechung und auch der überwiegende Teil des Schrifttums die alleinige Datenauswertung als Voraussetzung für die Anwendbarkeit des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats.<sup>430</sup> Danach liegt eine Auswertung vor, wenn verhaltens- oder leistungsbezogene Daten ggf. mit anderen Daten zusammen gesichert, sortiert, zusammengestellt oder miteinander in Bezug gesetzt und damit zu Aussagen über Verhalten oder Leistung der Arbeitnehmer verarbeitet werden.<sup>431</sup> Durch deren Einfügen in den PEPlan und Eingabe in die Datenbank sowie Nutzung mit Hilfe von Fuzzy werden diese personenbezogenen Angaben miteinander in Bezug gesetzt. Eine technische Einrichtung liegt mithin vor.

- **Verhalten oder Leistung der Arbeitnehmer**

Ferner muss sich die Überwachung auf ein Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmers beziehen. Unter dem Begriff Verhalten wird ein individuell steuerbares Tun oder Unterlassen verstanden.<sup>432</sup> Der Leistungsbegriff wird von dem Verhaltensbegriff eingeschlossen.<sup>433</sup>

Das Kompetenzprofil beinhaltet die Einschätzung des Beschäftigten in seinen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Durch die Vergabe einer Rangfolge von 1 bis 4 auf der Ebene der Dimensionen Unternehmer, Persönlichkeit, Sozial- und Fachkompetenz findet eine Leistungsbeurteilung statt. Das Herausarbeiten von Kompetenzstärken (s. S. 3 des PEPlans) und von qualifizierungsbedürftigen Kompetenzen stellt zumindest eine Verhaltensbeurteilung dar.

Karrierepfade zeigen die individuelle Karriereplanung des Mitarbeiters auf. Sie beinhalten Angaben über weitere Stationen der beruflichen Entwicklung. Die Vereinbarung eines Karrierepfads im Rahmen des Mitarbeitergesprächs beeinflusst das Verhalten des Mitarbeiters im Hinblick auf die von ihm angestrebten Job Rotationen. Ein direkter Zusammenhang mit der Leistung des Mitarbeiters ist hier nicht zu erkennen. Die spätere Über-

---

<sup>430</sup> Vgl. BAG 14.9.1984 (Az. 1 ABR 23/82).

<sup>431</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1154.

<sup>432</sup> Vgl. BAG 11.3.1986 (Az. 1 ABR 26/84).

<sup>433</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1155.

nahme der vom Mitarbeiter angestrebten Zielfunktion hingegen ist von der Leistung des Mitarbeiters abhängig.

Die Überwachung durch den PEPlan bezieht sich zumindest durch das Kompetenzprofil und die Karriereplanung auf die Überwachung des Verhaltens des Arbeitnehmers.

- **Bestimmung zur Überwachung**

Die technische Einrichtung muss weiterhin dazu bestimmt sein, die Leistung oder das Verhalten des Arbeitnehmers zu überwachen. Das ist bereits dann der Fall, wenn die technische Einrichtung objektiv dazu geeignet ist, das Verhalten oder die Leistung zu überwachen.

Bei modernen Geräten, z.B. bei PC-Anlagen, wird die objektive Geeignetheit begründet, wenn die im System vorhandenen Daten zu Aussagen über Verhalten und Leistung von Arbeitnehmern verknüpft werden können.<sup>434</sup> Mit Hilfe der Fuzzy-Suche können Angaben aus dem PEPlan verknüpft werden. Zudem können bestimmte Felder des PEPlans systemseitig ausgewertet werden. Eine Suche nach Mitarbeitern mit einer bestimmten Kompetenz, mit einer angestrebten Zielfunktion oder aber nach bestimmten Job Families seines bisherigen Werdegangs ist möglich. Aus diesem Grund sind die beiden Managemententwicklungsinstrumente zur technischen Überwachung bestimmt.

- **Einführung, Anwendung und Abschaffung technischer Einrichtungen**

Weiterhin muss die Anwendung der technischen Einrichtung vorliegen. Unter Anwendung ist die allgemeine Handhabung der eingeführten Einrichtung zu verstehen.<sup>435</sup> Die beiden Instrumente werden im Unternehmen genutzt, und eine Anwendung liegt somit vor.

Das Kompetenzprofil und der Karrierepfad sind technische Einrichtungen. Die Voraussetzungen des § 87 I Nr. 1 BetrVG sind somit erfüllt.

#### **4.4.1.3 Zwischenergebnis**

Gem. § 87 I BetrVG besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Der Betriebsrat hat der Einführung der beiden Instrumente zugestimmt. Damit ist der Schutz der informationellen Selbstbestimmung der Arbeitnehmer gewährleistet.

---

<sup>434</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1156.

#### **4.4.2 Konformität mit dem Bundesdatenschutzgesetz**

Die Nutzung von personenbezogenen Daten unterliegt datenschutzrechtlichen Bestimmungen. In Betracht kommt das Bundesdatenschutzgesetz. Ziel des BDSG ist hier der Schutz des Arbeitnehmers vor ungerechtfertigten Eingriffen in seine Privatsphäre als Bestandteil des allgemeinen Persönlichkeitsrechts.<sup>436</sup>

##### **4.4.2.1 Anwendungsvoraussetzungen des BDSG**

Der Anwendungsbereich des BDSG erstreckt sich auf personenbezogene Daten, insbesondere auf solche, die in Dateien verarbeitet werden. Eine Datei ist gem. § 3 II BDSG jede Sammlung personenbezogener Daten, die durch automatisierte Verfahren nach bestimmten Merkmalen ausgewertet werden kann (automatisierte Datei).<sup>437</sup> Der PEPlan mit den beiden o.g. Instrumenten ist in seiner Nutzung als Datei zu verstehen (s.o.).

Weiterhin ist das BDSG nur anwendbar, wenn Daten geschäftsmäßig genutzt oder verarbeitet werden.<sup>438</sup> Bei der Verarbeitung von Arbeitnehmerdaten ist das stets der Fall.<sup>439</sup> Das BDSG ist somit auf die Nutzung der personenbezogenen Daten in Form des PEPlans anwendbar.

##### **4.4.2.2 Zulässigkeit gem. §§ 4 I, 28 I Nr.1 BDSG**

Zu prüfen ist weiterhin die Zulässigkeit der Nutzung und der Verarbeitung dieser Instrumente anhand des BDSG. Unter Nutzung und Verarbeitung ist die Speicherung, Veränderung, Übermittlung, Sperrung und Löschung personenbezogener Daten zu verstehen.<sup>440</sup> Sowohl die Karrierestationen als auch die Kompetenzen des Mitarbeiters werden im PEPlan festgehalten und gespeichert. Bei einer regelmäßigen Aktualisierung werden diese auch verändert und bei Bedarf Teile von Inhalten erneuert bzw. gelöscht. Die Nutzung und Verarbeitung der Daten liegen vor.

Gem. § 4 BDSG dürfen die personenbezogenen Daten nur in solchen Fällen genutzt oder verarbeitet werden, in denen eine Norm des BDSG oder eine andere Rechtsvorschrift dies vorsehen oder in denen eine ausdrückliche schriftliche

---

<sup>435</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1156.

<sup>436</sup> Vgl. Linnenkohl (1999), S.152.

<sup>437</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöge (2004), S. 1139.

<sup>438</sup> Vgl. ebenda, S. 1139.

<sup>439</sup> Vgl. ebenda, S. 1139.

<sup>440</sup> Vgl. ebenda, S. 1139.

Einwilligung des Betroffenen vorliegt. Zu prüfen ist, ob möglicherweise hier eine solche Rechtsvorschrift in Form einer Betriebsvereinbarung vorliegt.

Die Betriebsvereinbarung wird zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat für einen Betrieb getroffen.<sup>441</sup> Eine Betriebsvereinbarung, die aus dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 87 I BetrVG folgt, stellt eine Rechtsvorschrift i.S.d. § 4 I BDSG dar.<sup>442</sup> Der Betriebsrat hat gem. § 87 I Nr. 6 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht (s.o.). Eine Betriebsvereinbarung, die die Anwendung von PEPlänen zulässt, ist vorhanden. Somit liegt eine Rechtsvorschrift vor, aufgrund derer personenbezogene Daten genutzt oder verarbeitet werden dürfen.

Jedoch findet § 87 I BetrVG keine Anwendung auf leitende Angestellte; folglich auch die Betriebsvereinbarung nicht. Die Zielgruppe des PEPlans stellen Managementnachwuchskräfte und Manager dar, die regelmäßig Arbeitnehmer im Sinne von § 5 BetrVG sind. Folglich hat die Nichtanwendbarkeit des BetrVG auf leitende Angestellte keine Bedeutung für diese Prüfung.

Möglicherweise wird die Nutzung oder Verarbeitung personenbezogener Daten durch eine andere Rechtsnorm geregelt. Auf die Personaldatenverarbeitung „nicht-öffentlicher Stellen“, also im privatrechtlichen Bereich, findet § 28 BDSG Anwendung<sup>443</sup>. Das BDSG erlaubt in § 28 I Nr. 1 das Speichern, Verändern und Übermitteln von personenbezogenen Daten oder ihre Nutzung für eigene Geschäftszwecke im Rahmen der Zweckbestimmung eines Vertragsverhältnisses mit dem Betroffenen.<sup>444</sup> Zwischen jedem Arbeitnehmer und der VW AG besteht ein Arbeitsvertrag.

Jeder Arbeitnehmer möchte sich persönlich und/oder beruflich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln. Der Zweck, zu dem die Daten genutzt und verarbeitet werden, ist der einer gezielten Personalsuche und -entwicklung. Damit soll sichergestellt werden, dass jeder Arbeitnehmer bei der VW AG eine für ihn angemessene Arbeitsstelle und darüber hinaus die Möglichkeit seiner persönlichen Weiterentwicklung bekommt. Dieses geschieht auch im Interesse des Mitarbeiters und seiner Karriere. Mit den Managemententwicklungsinstrumenten soll eine bedarfsorientierte Mitarbeiterentwicklung seitens des Unternehmens erzielt werden.

---

<sup>441</sup> Vgl. Brox/Rüthers (2002), Rdnr. 401.

<sup>442</sup> Vgl. Dietrich/Hanau/Schaub/Müller-Glöße (2004), S. 1157.

<sup>443</sup> Vgl. Linnenkohl (1999), S.152.

Das Nutzen und Verarbeiten von personenbezogenen Daten erfolgt somit für eigene Geschäftszwecke, nämlich ausschließlich die von der VW AG. Auch liegen diese mit dem verfolgten Zweck im Rahmen des Arbeitsvertrags mit dem Beschäftigten.

Die Nutzung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten erfüllt damit die Voraussetzung des § 28 I Nr. 1 BDSG.

#### **4.4.2.3 Ergebnis**

Der um das Kompetenzprofil und die Karriereplanung erweiterte PEPlan darf gem. § 4 BDSG eingesetzt werden.

Für Arbeitnehmer besteht durch die Wahrung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats ausreichender Schutz in ihrer informellen Selbstbestimmung. Somit trägt der PEPlan mit dem Kompetenzprofil und der Karriereplanung den datenschutzrechtlichen Vorschriften und auch den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats Rechnung. Die informationelle Selbstbestimmung der Mitarbeiter im Rahmen des allgemeinen Persönlichkeitsrechts i.S.v. Art. 1, 2 GG wird durch § 87 I BetrVG und §28 BDSG hinreichend geschützt.

### **4.5 Paten der Job Family Cluster**

Management und Entwicklung von Job Family Clustern werden aufgrund des dargestellten Nutzens zur entscheidenden Personal-Funktion bei der VW AG. Dadurch wird das Job-Family-Konzept die Personalpolitik der VW AG in entscheidendem Maße mitgestalten. Personalpolitik ist die Koordination und Sinnstiftung für alle das Personal betreffenden Unternehmensentscheidungen, bei der weniger marktliche als innerorganisatorische „Logiken“ und Beziehungen eine Rolle spielen.<sup>445</sup> Unternehmensstrategie und -struktur bilden den Rahmen für eine Personalpolitik.<sup>446</sup> Unter Job Family Development ist die Weiterentwicklung und Unterstützung der bereits bestehenden sowie die Identifizierung neuer Familien zu verstehen. Das Development umfasst die Summe aller Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Job Family Cluster und deren Mitglieder zu ermitteln, zu erhalten, zu fördern bzw. zu vertiefen, zu erweitern sowie ggf. zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter

---

<sup>444</sup> Vgl. Linnenkohl (1999), S.155.

<sup>445</sup> Vgl. Kahle (1998a), S. 370.

<sup>446</sup> Vgl. ebenda, S. 370.

weitgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern. Job Family Development ist die strategische Weiterentwicklung prozessorientierter Arbeitsfamilien.<sup>447</sup> Das Job Family Management betrifft die Leitung bzw. Führung der Job Families und Job Family Cluster in Bezug auf Planungen und Grundsatzentscheidungen im Kontext der Unternehmensführung. Als Führung wird die Beeinflussung von Personen, insbesondere ihres Verhaltens und ihrer Einstellung verstanden.<sup>448</sup> Dabei hat Führung grundsätzlich zwei Aufgaben: Lokomotion, d.h. für die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe zu sorgen und Kohäsion, d.h. den Zusammenhalt der Gruppe zu bewirken, wobei es letzterem um Führungsinhalt und Führungsstil geht.<sup>449</sup>

In den Job Family Clustern konnten sog. Fachpaten als Sachpromotoren und sog. Väter als Machtpromotoren gewonnen werden, um die Instrumente und Gedanken des Job Family Management and Development aktiv als Schlüsselpersonen der Fachbereiche voranzutreiben. Job Family Cluster benötigen zur Erreichung ihrer Ziele einflussreiche Personen, die diese unterstützen und die strategische Entwicklung eines Job Family Clusters gestalten. Für jedes Job Family Cluster wurden ein bis zwei Job-Family-Cluster-Väter und drei bis fünf Fachpaten ausgewählt und „offiziell“ benannt.

Der Gedanke der Fachpaten und Job-Family-Cluster-Väter fußt auf der Erkenntnis, dass in Gemeinschaften und Gruppen häufig Mitglieder existieren, die über bestimmte Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, mit denen die Gruppenziele leichter oder überhaupt erst erreicht werden können. Diese Personen werden häufiger als andere angesprochen und zu größerer Mithilfe bzw. Initiative motiviert. Auf diese Weise entsteht innerhalb der Gruppe eine Art Statusorganisation bzw. Statusordnung. Ein hoher Status bestimmter Gruppenmitglieder und ein daraus resultierend hoher Einfluss auf die Gruppe resultiert aus den Faktoren Erfolg in der Vergangenheit, hoher Rang oder hohes Dienstalter im Vergleich zum Großteil der anderen Gruppenmitglieder, hohe wahrgenommene Fähigkeit, hohe spezifische und diffuse Statusmerkmale, ein hohes Maß an Selbstsicherheit und eine hohe Gruppenorientierung.<sup>450</sup> Das Vorhandensein dieser Faktoren führt bei den anderen Gruppenmitgliedern zu einer hohen Erwartung eines er-

---

<sup>447</sup> Vgl. Volkswagen AG (2002), S. 9.

<sup>448</sup> Vgl. Kahle (1981), S. 17.

<sup>449</sup> Vgl. Kahle (1996), S. 136.

folgreichen Beitrags der betreffenden Person, wodurch sich Status und Einfluss der Person verstärken.<sup>451</sup>

Die Hauptaufgabe der Väter eines Job Family Clusters ist die Vorgabe von Richtung und Geschwindigkeit für die Realisierung der strategischen Ziele des Job Family Clusters im Kontext der Zielsetzungen des Unternehmens.

Der Vater eines Job Family Clusters

- agiert als Machtpromotor,
- ist als Vorbild Repräsentant und Multiplikator der Unternehmenskultur,
- denkt und handelt strategisch und visionär,
- trifft politische Entscheidungen,
- ist verantwortlich für Erfolg und Ergebnis,
- ist oberster Träger des Job-Family-Konzepts,
- treibt das System voran und
- will Innovation.

Die Fachpaten der Job Family Cluster wurden im Rahmen der Workshops identifiziert. Sie haben sich bereit erklärt, die in ihrem Cluster erforderlichen Aufgabenstellungen des Job Family Management and Development gemeinsam mit dem Personalwesen Management zu unterstützen und voran zu treiben. Im Gegensatz zu den Job-Family-Cluster-Vätern, bei denen die politisch-repräsentative Komponente im Vordergrund steht, geht es bei den Fachpaten um die fachliche Orientierung. Dabei stehen Themen wie Karriereplanung, Kompetenzaufbau und Qualifizierung im Vordergrund. Die Hauptaufgabe der Fachpaten der Job Family Cluster ist demzufolge die Steuerung der fachlichen Aktionen innerhalb des Job Family Clusters weltweit.

Die Fachpaten eines Job Family Clusters

- sind Sachpromotoren,
- führen das eigene Job Family Cluster zu Best in Class in seiner Fachdisziplin,
- decken zukünftig relevante fachliche Kompetenzen auf und unterstützen bei der Ermittlung der für das Job Family Cluster aktuell relevanten Fachkompetenzen,

---

<sup>450</sup> Vgl. Wilke/Veen (1984).

<sup>451</sup> Vgl. ebenda.

- koordinieren die Geschäftsprozesse und
- sichern hohe Qualitätsstandards.

#### **4.6 Zusammenfassung**

Die Job Family Cluster stellen bei der VW AG die Grundlage für die Karriereplanung der Mitarbeiter dar. Aufgrund der prozessorientierten, interdisziplinären Ausrichtung der Job Family Cluster und der Nutzung der Job Families eines Clusters als Stationen auf dem Weg zur Erreichung einer angestrebten Zielfunktion können sich die Mitarbeiter bereichsübergreifend entwickeln und Erfahrungen entlang der Prozesse sammeln. Ergänzt wird die Möglichkeit der bereichsübergreifenden Karriereplanung durch die Kompetenzprofile der Job Family Cluster. Für die zwölf Job Family Cluster wurden auf dem Managementerfolgsprofil der VW AG basierende spezifische Kompetenzprofile überfachlicher und fachlicher Art erarbeitet. Diese job-family-cluster-spezifischen Kompetenzprofile dienen einerseits der Orientierung in Bezug auf individuelle Stärken und Schwächen der Mitarbeiter; andererseits werden die Kompetenzprofile als Grundlage für Job-Family-Development-Programme eingesetzt. Diese Programme vermitteln den Mitgliedern eines Job Family Clusters die für das jeweilige Cluster relevanten Kompetenzen. Zugänglich werden den Mitarbeitern die Instrumente der Karriereplanung und des Kompetenzmanagements durch den Persönlichen Entwicklungsplan.

## 5. Resümee und Ausblick

Im vorliegenden letzten Kapitel werden nach der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Job-Family-Konzepts in praktischer Hinsicht einerseits und für die weitere Forschungsarbeit zu diesem Themenkomplex andererseits aufgezeigt.

### 5.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bilden die bei der VW AG identifizierten Job Families als Gemeinschaften von Mitarbeitern mit ähnlichen Kompetenzen und Aufgabeninhalten. Im theoretischen Teil der Arbeit wurden die Merkmale der Organisationsform der Job Family Cluster dargestellt. Im Schwerpunkt entstehen die Job Family Cluster durch die Zusammenführung derjenigen Job Families, die in einem Prozess oder Prozessstrang zusammenarbeiten.

Mit Hilfe eines zweistufigen empirischen Vorgehens wurden bei der VW AG zwölf Job Family Cluster identifiziert: *Body, Beschaffung und Logistik, Elektronik und Elektrik, Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse, kaufmännisch sowie technisch, Fahrwerk, Finanzen, Gesamtfahrzeug, Interieur, Integrationsmanagement, Marketing und Vertrieb sowie Powertrain (Aggregate)*. Durch Interviews und anschließende Workshops mit Managern der VW AG wurden die zuvor in der Konzeptphase erarbeiteten Einteilungen der Job Family Cluster verifiziert und angepasst. Die bei der VW AG angewandte Methodik zur Identifikation der Job Family Cluster ist auch in anderen Unternehmen einsetzbar. Voraussetzung für diese Vorgehensweise ist dabei die Einführung und Nutzung von Job Families als Kernelement der Job Family Cluster. Die Job Family Cluster bilden die „Klammer“ zwischen der funktional ausgerichteten Unternehmensstruktur und den im Unternehmen ablaufenden Wertschöpfungsprozessen. In einer kurz- bis mittelfristigen Betrachtungsweise sind sie als Sekundärorganisationsform einzustufen; langfristig wird die Ablösung der funktional-hierarchisch ausgerichteten Organisationsstruktur durch die hierarchieübergreifenden, prozessorientierten Job Family Cluster empfohlen. Die Einordnung der Job Family Cluster in die Organisationstheorie zeigt Ähnlichkeiten zur Netzwerkstruktur sowie Verwandtschaft mit der Projektorganisation und den Communities of Practice. Die Job-Family-Cluster-Organisation nimmt Einfluss auf die Unternehmenskultur

Cluster-Organisation nimmt Einfluss auf die Unternehmenskultur und stärkt die Vertrauensbasis. Auf diese Weise können Transaktionskosten gesenkt werden. Bei der VW AG bilden die Job Family Cluster die Grundlage für Karriereplanung und Kompetenzmanagement. Durch die Definition von Soll-Kompetenzen eines Job Family Clusters wird eine Fokussierung auf erfolgskritische Kompetenzen einer Prozessgemeinschaft erreicht und ein gezielter individueller Kompetenzaufbau für ein Bündel verwandter Tätigkeiten ermöglicht. In den Job-Family-Development-Programmen der AutoUni qualifizieren sich zudem Mitarbeiter eines Job Family Clusters in Bezug auf für ihr Cluster relevante Kompetenzen bezüglich Märkten, Techniken und Prozessen. Unterstützt und ergänzt wird der Kompetenzaufbau durch eine innerhalb der Job Family Cluster und mithin bereichsübergreifend ausgerichteten Karriereplanung. Durch die Orientierung an den von Managern aus den Job Family Clustern definierten Karrierepfaden werden systematisch Job Rotationen aus dem eigenen Fachbereich heraus gefördert, und neue Perspektiven für die eigene berufliche, persönliche und entgeltliche Entwicklung des Mitarbeiters entstehen. Das Unternehmen wiederum kann die Personal- und Nachfolgeplanung sowie die Stellenbesetzung und Kandidatensuche in neuen Dimensionen vornehmen. Instrumentell umgesetzt wurden die Kompetenzprofile und die Karriereplanung durch den Persönlichen Entwicklungsplan, der den datenschutzrechtlichen Vorschriften und auch den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats sowie dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung der Mitarbeiter entspricht.

Die Paten nehmen als Sach- und Machtpromotoren eine wesentliche Rolle ein. So konnten Führungskräfte und Top Manager als Treiber des Konzepts gewonnen werden, um den Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur zu verankern.

## **5.2 Weiterentwicklung des Job-Family-Konzepts bei der Volkswagen AG**

Durch die instrumentelle Umsetzung der beiden praktischen Anwendungsgebiete der Job Family Cluster, Kompetenzprofil und Karriereplanung, ist eine relevante Grundlage zur Nutzung des Potenzials des Job-Family-Konzepts geschaffen worden. Die Idee der Prozess- und Kompetenzorientierung hat mittels der Job Family Cluster bereits auf verschiedenen Ebenen Einzug in das Unternehmen gehalten: die Reflexion der Zugehörigkeit zu einem Job Family Cluster im Rah-

men des Mitarbeitergesprächs; die Tatsache, dass Job Family Cluster den Bezugspunkt für Kompetenzmanagement bilden; die Schaffung neuer Dimensionen der Personalsuche bei der Stellenbesetzung und nicht zuletzt die Konzeption von Qualifizierungsprogrammen für Job Family Cluster haben einen wesentlichen Beitrag auf dem Weg zur Organisationsform der Job Family Cluster geleistet.

Realistisch betrachtet fällt die Organisation jedoch ohne das starke Engagement einzelner Unternehmensbereiche, einzelner Partner, der Fachpaten und Job-Family-Cluster-Väter immer wieder in seine funktional-orientierte Organisationsform zurück. Dieses Engagement gilt es, weiter zu verbreiten und die Job Family Cluster auf diese Weise auch über die personalpolitischen Instrumentarien hinaus, beispielsweise für die Optimierung der Prozesse und damit für das Abschaffen der Schnittstellen und des Bereichsdenkens der funktionalen Organisation, einzusetzen. Die Zielsetzung muss demnach mittelfristig sein, die Job Family Cluster vom extrinsisch motivierten Handeln zu einem intrinsischen Handeln, zu einer Selbststeuerung und damit effizienten Nutzung ihrer Potenziale durch die in ihnen arbeitenden Personen zu bewegen. Die Unternehmensleitung kann sich zudem der Job Family Cluster als Steuerungsinstrument bedienen, um die mit einer mehrdimensionalen Einflussnahme auf Funktionen, Prozesse, Kompetenzen und Strukturen verbundene hohe Komplexität zu überwinden und zielgerichtet an den richtigen Stellschrauben zu drehen. Die Unternehmensstrategie könnte durch die Nutzung der Job Family Cluster direkt in die Prozesse Eingang finden, Kernkompetenzen könnten gezielter gesteuert und damit Wettbewerbsvorteile generiert werden.

Die VW AG muss sich jedoch die Frage stellen, in welchem Maße dieser Paradigmenwechsel gewollt und umsetzbar ist. Dahinter steht das Problem, ob die Job Family Cluster als Primärorganisation existenzfähig sind, oder ob sie als Sekundärorganisation neben der funktionalen Organisation existieren sollen.

Bei der Wahl der ersten Möglichkeit muss die grundsätzliche Problematik der Realisierbarkeit und Existenzfähigkeit eines rein prozessorientierten Unternehmens angesprochen werden. Dem Autor ist kein Praxisbeispiel für ein solches Unternehmen in Reinform bekannt. Ein guter Grund dürfte darin liegen, dass bei einer ausschließlichen Prozessorientierung „alles fließt“, somit Referenzpunkte fehlen, die Organisation aufgrund fehlender Stabilität nicht mehr steuerbar ist und schließlich an ihrer eigenen Dynamik zugrunde geht. Wird die zweite Alter-

native gewählt, so muss die Unternehmensleitung die Frage beantworten, ob auf Dauer die Koexistenz mehrerer Sekundärorganisationsformen, namentlich Produktmanagement, Projektmanagement und andere, neben den Job Family Clustern Nutzen bringend ist. Zudem stehen die funktionale und die kompetenz- bzw. prozessorientierte Organisationsform zum Teil auch in Konkurrenz zueinander. Exemplarisch ist hier die zukünftige Ausrichtung und Wertigkeit von Schlüsselpositionen im Unternehmen zu nennen. Verfolgt man den Ansatz der Job Family Cluster weiter, so gelangt man schnell zu der Notwendigkeit, die Übernahme von Verantwortung im Job Family Cluster mit Entscheidungsbefugnissen und Budget ausstatten zu müssen. Die Einstellung neuer Manager für solche Aufgaben ist aus Kostengründen kaum möglich, weshalb auf bestehende Ressourcen zurückgegriffen werden müsste. Hier entsteht schnell ein Konkurrenzstellengefüge zwischen Struktur und Prozess. Die Probleme der Matrixorganisation werden demzufolge bei einer Koexistenz der funktionalen und der Job-Family-Cluster-Organisation auch bei der VW AG evident werden.

Die in dieser Arbeit beschriebene Organisationsform ist noch nicht erreicht, wenngleich erste relevante Schritte unternommen wurden. Um den beschriebenen Zielen noch näher zu kommen und um den Nutzen der Job Family Cluster zu potenzieren, sollte ein nächster Schritt im Roll-out im gesamten Volkswagen Konzern bestehen. Wie bereits in Abschnitt 2.4 dargelegt, befindet sich bisher lediglich die Liste der Job Families konzernweit im Einsatz. Durch die Einführung von Job Family Clustern können die Kräfte konzernweit gebündelt, Kompetenzen können gesteuert und Prozesse re-designed werden. Allein bezogen auf Personalsuche, -einsatz und -entwicklung ließen sich immense Vorteile durch die konzernweite Nutzung der Job Family Cluster erzielen. Durch die Vergrößerung des Pools der für eine Stelle in Frage kommenden Mitarbeiter wäre z.B. ein noch besseres Matching möglich; für die Mitarbeiter ergäben sich Einsatz- und damit auch Aufstiegsperspektiven in beteiligten Konzerngesellschaften. Der Roll-out der Job Family Cluster im Konzern ist demnach Voraussetzung nicht nur für die Nutzung der Potenziale der Job Family Cluster bezüglich personalpolitischer Instrumente, sondern auch zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Kernkompetenzaufbau, -aktualisierung und -steuerung im Konzernverbund. Die neue globale Arbeitswelt verbunden mit der Notwendigkeit zu einer Modularisierung der Arbeit (alle Aggregate, Komponenten, Teile und Technologien müssen

weltweit einsetzbar sein); zu einer weltweit integrierten Systemlandschaft mit einer 24-Stunden-Entwicklung und -Fertigung<sup>452</sup> kann für den VW Konzern durch eine konsequente Umsetzung der Job Family Cluster beherrschbar werden. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitglieder der Job Family Cluster sich mit dieser Idee identifizieren und Identifikation mit ihrem Cluster aufbauen, so dass Bereichsinteressen, die zwangsläufig an regionale Grenzen stoßen, überwunden werden können.

Ein konkretes Anwendungsbeispiel von Personalinstrumenten ist die sog. Job-Family-Cluster-Managementplanungsrunde. Ziel dieser Planungsrunde ist die systematische Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung für ausgewählte Führungskräfte-Stellen und die damit verbundene konzernweite Nachwuchsförderung und -sicherung. Durch die Diskussion potenzieller Nachfolgekandidaten im Mehraugenprinzip soll der Pool der Kandidaten für diese Stellen erweitert werden. Die Job Family Cluster sowie die Laufbahnpfade und Kompetenzprofile bilden eine zentrale Grundlage für die Nachwuchsplanung und Stellenbesetzung. Hierdurch erfolgt eine fachbereichsübergreifende Stellenbesetzung und Nachfolgeplanung.

Im Feld der Qualifizierung stellt die Konzeption und Umsetzung von Job-Family-Development-Programmen weiterer Job Family Cluster mit den im Abschnitt 4.1.3 dargelegten Zielen eine zusätzliche praktische Handlungsempfehlung dar. Potenzial ergibt sich zudem in der Nutzung der Job Family Cluster als Alleinstellungsmerkmal der VW AG bei Personalmarketing und -rekrutierung. Von potenziellen Bewerbern könnte diese Organisationsform als vorteilhaft, dynamisch und, verbunden mit dem gezielten Kompetenzaufbau und der Karriereplanung, auch als chancenreich empfunden werden. Konsequenter weitergedacht hat dies aber auch eine Umwidmung und Umstrukturierung der bisherigen Berufsausbildung zur Folge. Mit dem 1999 bei Volkswagen gestarteten Modellversuch GAB wurde hierfür bereits der Grundstein gelegt. Die Abkürzung steht für „geschäfts- und arbeitsprozessbezogene Ausbildung in ausgewählten Industrieberufen mit optionaler Fachhochschulreife“.<sup>453</sup> Industrielle Berufe werden in der Automobilindustrie zu fünf Schlüsselberufen zusammengefasst: Industrieelektroniker, Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker, Automobilmechaniker und Industriekauf-

---

<sup>452</sup> Vgl. Hartz (2001), S. 125 ff.

mann. Die Ausbildung dazu soll stärker in den Arbeits- und Geschäftsprozess integriert sein, mit der Folge, dass Lern-, Arbeits- und Teamfähigkeit praktisch und betriebsbezogen erworben werden können.<sup>454</sup> Nicht mehr der Abschluss zeigt Berufstüchtigkeit, sondern der optionale Zugang zu weiteren Kompetenzfeldern im gesamten Geschäftsprozess. Der Elektroniker kann in einem großen kompetenzorientierten Job Family Cluster *Elektronik und Elektrik* sein Zuhause finden, und ein flexibler Einsatz in breiten und verbundenen Tätigkeitsfeldern ist möglich, z.B. an Steuerungen der Motorelektrik oder in der Schalttafel-Entwicklung, in der Leitung von Lackieranlagen oder bei der Einrichtung mechanisierter Fertigungsanlagen.<sup>455</sup> Das Konzept der Job Family Cluster beginnt demnach schon in der Berufsausbildung zu greifen.

### 5.3 Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeit

Neben den praktischen Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der theoretisch-wissenschaftlich Perspektive Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeit in Bezug auf die Organisationsform der Job Family Cluster.

Bereits aufgezeigt wurde die Notwendigkeit zur Untersuchung der Frage, inwieweit Job Family Cluster in der Lage sind, die funktionale bzw. divisionale Organisation abzulösen. Dahinter steht die Frage nach der Überlebensfähigkeit eines prozessorientierten Unternehmens in Reinform.

Weiterhin sind die Beziehungen der Mitarbeiter innerhalb eines Job Family Clusters bzw. in einer Job Family ein weiteres mögliches Forschungsfeld. Die Untersuchung von Faktoren der kollektiven Identitätsbildung innerhalb von Job Family Clustern könnte hier einen interessanten Ansatzpunkt bilden. Parallelen zu Familien, Zünften und Gilden könnten gezogen werden, um die Identitätsbildung in der vorgestellten Organisationsform zu erklären. Gemeinsame Ziele und Interessen, Kommunikation und Kooperation, Werte und Normen, Symbole und gemeinsame Bilder, eine gemeinsame Historie sowie eine spezifische Sprache können als Indikatoren der Identitätsbildung herangezogen werden. Insbesondere entsteht hier Bedarf für die Untersuchung der Frage, ob innerhalb der Job Family Cluster die Kommunikation und Kooperation effizienter vonstatten gehen

---

<sup>453</sup> Hartz (2001), S. 70.

<sup>454</sup> Ebenda, S. 70.

<sup>455</sup> Vgl. ebenda, S. 71.

und damit Produktivitätsvorteile generiert werden können. Bezogen auf das Verhältnis der Job Family Cluster stellt sich aus wissenschaftlicher und aus praktischer Sicht die Frage, inwieweit die Identitätsbildung innerhalb eines Job Family Clusters zu einer Abgrenzung zu anderen Job Family Clustern auf Kosten einer wertschöpfenden Zusammenarbeit führt. Der Überwindung von Fachbereichs-egoismen würde hier der Entstehung einer neuen Form von Egoismen entgegenstehen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Job Family Clustern bei der VW AG. Die hier gewonnenen Erkenntnisse wurden bisher nicht mit ähnlichen Organisationsformen in anderen Unternehmen verglichen. Ein weiteres Forschungsgebiet ist demnach die Erhebung und der Vergleich der bei der VW AG eingeführten Organisationsform mit ähnlichen Organisationsformen in anderen Unternehmen im Sinne eines Benchmarks.

Auch der empirische Nachweis des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform der Job Family Cluster und der Förderung bzw. Entstehung von Kernkompetenzen stellt ein weiteres offenes Forschungsfeld dar.

**Literaturverzeichnis**

- Adam, D.; Johannwille, U. (1998)** Die Komplexitätsfalle; in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, Wiesbaden, S. 5-28
- Adam, D.; Rollberg, D. (1995)** Komplexitätskosten; in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55, Nr. 5, S. 667-670
- Aigner, T.; Heilmann, J. (Hrsg.) (2002)** Wertorientierungen in Unternehmen und Arbeitsrecht  
Frankfurt a.M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien
- Alberti, D. (2003)** Why Management Appraisals are flourishing in Italy; in: The Focus, Nr. 5, S. 43-44
- Albrecht, G. (1997)** Neue Anforderungen an Ermittlung und Bewertung beruflicher Kompetenz  
in: QUEM (Hrsg.), Kompetenzentwicklung '97  
1. Auflage, Münster, New York, München, Berlin, S. 85-140
- Aldenderfer, M. S.; Blashfield, R. K. (1984)** Cluster Analysis  
Beverly Hills, London, New York
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993)** Strategic assets and organizational rent; in: Strategic Management Journal, Vol. 31, Nr. 4, S. 33-46
- Aragón, S.; Kleb, R. H. (1998)** Kompetenzmanagement in multinationalen Konzernen; in: Personalführung, Nr. 11, S. 22-31
- Argyris, C. (1990)** Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning  
Englewood Cliffs, New Jersey et al., Prentice Hall
- Attleslander, P. (1993)** Methoden der empirischen Sozialforschung  
7. Auflage, Berlin, New York
- Bacher, J. (1996)** Clusteranalyse: anwendungsorientierte Einführung  
München, Wien

- Bain, J. S. (1968)** Industrial Organization  
2. Auflage, New York
- Bamberger, I.; Wrona, T. (1995)** Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Management; in: Arbeitspapiere „Organisation und Planung“, Universität Gesamthochschule Essen
- Barney, J. B. (1986)** Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework; in: Academy of Management Review, Jg. 11, Nr. 4, S. 791-800
- Barney, J. B. (1991)** Firm resources and sustained competitive advantage; in: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, S. 99-120
- Baron, J. N.; Kreps, D. (1999)** Strategic Human Resources: Framework for General Managers  
John Wiley and Sons, New York et al.
- Bauer, H. (1989)** Marktabgrenzung  
Berlin 1989
- Bernhard, U. (2000)** Kompetenzentwicklung als strategisches Geschäftsziel; in: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (beide Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung (1999/2000), 9. Auflage, Köln, S. 151-155
- Berthel, J. (1995)** Karriere und Karrieremuster von Führungskräften; in: Kieser, A.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, S. 1285-1298
- Berthel, J.; Koch, H.-E. (1985)** Karriereplanung und Mitarbeiterförderung  
Stuttgart
- Bleicher, K. (1975)** Kollegien; in: Grochla, E.; Wittmann, W. (beide Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Bd. 2, Stuttgart, Sp. 2157-2169
- Bleicher, K. (1991)** Organisation  
2. Auflage, Wiesbaden
- Bleicher, K. (1995)** Das Konzept Integriertes Management: St. Galler Management Konzept  
Bd. 1, 3. Auflage, Frankfurt a. M., New York

- Bleicher, K. (1996)** Der Weg zum virtuellen Unternehmen; in: Office Management, Nr. 1-2, S. 10-15
- Boam, R.; Sparrow, P. (1992)** Designing and Achieving Competency  
1. Auflage, London
- Boerlijst, J. G. (1984)** Career development and career guidance; in: Drenth, P. J. et al. (Hrsg.), Handbook of work and organizational psychology, Chichester, Wiley, S. 313-343
- Böhme, G. (1998)** Trau, Schau, Wem!; in: Die Zeit, 16.12.1998, S. 45
- Boos, F.; Jarmai, H. (1994)** Kernkompetenzen - gesucht und gefunden; in: Harvard Business Manager, Nr. 4, S. 166-185
- Bortz, J.; Döring, N. (2003)** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler  
3. Auflage, Berlin et al.
- Bouncken, R. B. (2000)** Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 70, Nr. 7/8, S. 865-885
- Bouncken, R. B. (2001)** Organisationale Metakompetenzen. Eine Theorie organisationaler Kompetenzen  
Lüneburg
- Braun, J. (1996)** Leitsätze moderner Organisationsgestaltung; in: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H. J. (beide Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen  
Berlin, Heidelberg, New York
- Breilmann, U. (1995)** Dimensionen der Organisationsstruktur - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 3, S. 159-164
- Brendl, E. (1985)** Kompetenz - die innere Stärke des Unternehmens  
1. Auflage, Landsberg
- Briefs, G. (1959)** Betriebssoziologie; in: Vierkant, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart, S. 31-52

- Brox, H.; Rüthers, B. (2002)** Arbeitsrecht  
15. Auflage, Stuttgart
- Bruch, H. (1999)** Wissens- und kompetenzorientiertes Management in virtuellen Strukturen: Konzepte - Spannungsfelder - neue Wege; in: Sattelberger, T. (Hrsg.), Wissenskapitalisten oder Söldner?, 1. Auflage, Wiesbaden
- Brumlik, M. (1999)** Selbstachtung und nationale Kultur. Zur politischen Ethik multikultureller Gesellschaften; in: Reese-Schäfer, W. (Hrsg.), Identität und Interesse - Der Diskurs der Identitätsforschung, Opladen
- Bullinger, H.-J.; Schäfer, M. (1996)** Das Management lernender Unternehmen; in: Office Management, Nr. 1/2, S. 16-20
- Calchera, F.; Weber, J. C. (1993)** Entwicklung und Förderung von Basiskompetenzen/Schlüsselqualifikationen  
1. Auflage, Berlin
- Chakravarthy, B. (1997)** A New Strategy for Coping with Turbulence; in: Sloan Management Review, S. 69-82
- Charan, R. (1991)** How Networks Reshape Organizations - For Results; in: Harvard Business Review, Nr. 9/10, S. 104-115
- Conner, K. R. (1991)** A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics; in: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, S. 121-154
- Cormack, R. M. (1971)** A Review of Classification, Journal of the Statistical Society (Series A), Vol. 134, S. 321-367
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989)** Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage; in: Management Science, Vol. 12, Nr. 12, S. 1504-1511
- Dietrich, T. (Hrsg.); Hanau, P. (Bearb.); Schaub, G. (Bearb.); Müller-Glöge, R. (Hrsg.) (2004)** Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht  
Erfurt

- DIN EN ISO 9000-1 (1994)** Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung; Teil 1: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung (drei-sprachige Fassung)  
Berlin
- Dose, M. (Bearb.) (1990)** Duden, das Fremdwörterbuch  
5. Auflage, Mannheim, Wien, Zürich
- Drucker, P. F. (1992)** The new society of organization; in: Harvard Business Review, Vol. 66, Nr. 1, S. 45-53
- Drumm, H. J. (1989)** Personalwirtschaftslehre  
Berlin, Heidelberg, New York
- Duschek, S. (1998)** Kooperative Kernkompetenzen - Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen; in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 67, Nr. 4, S. 230-235
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (1999)** Die Kompetenzbiographie - Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kompetenz QUEM (Hrsg.)  
1. Auflage, Münster, New York, München, Berlin
- Everitt, B. S. (1980)** Cluster Analysis  
2. Auflage, London
- Faix, A.; Kupp, M. (2002)** Kriterien und Indikatoren zur Operationalisierung von Kernkompetenzen; in: Bellmann, K.; Freiling, J.; Hamann, P.; Mildenerger, U. (Hrsg.), Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden
- Faix, W.; Laier, A. (1991)** Soziale Kompetenz: Das Potenzial zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg  
1. Auflage, Wiesbaden
- Fallgatter, M. J. (1998)** Konzept einer zielorientierten Leistungsbeurteilung; in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 2, S. 79-84
- Fischer, S. (2001)** Virtuelle Unternehmen im interkulturellen Austausch: Möglichkeiten und Grenzen von Kooperation in Netzwerken, Kahle, E. (Hrsg.), Wiesbaden

- Flanagan, J. C. (1954)** The critical incident technique; in: Psychological Bulletin, Nr. 51, S. 327-358
- Fleishman, E. A. (1967a)** Performance assessment based on empirically derived task taxonomy; in: Human Factors, Nr. 9, S. 349-366
- Fleishman, E. A. (1967b)** Development of a behavior taxonomy for describing human tasks: A correlational-experimental approach; in: Journal of Applied Psychology, Nr. 51, S. 1-10
- Fleishman, E. A. (1975)** Towards a taxonomy of human performance; in: American Psychologist, Nr. 30, S. 1127-1149
- Franzen, H.; Schoon, D. (2001)** Prozessorientiertes Kompetenzmanagement; in: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (beide Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2000/2001, 10. Auflage, Köln, S. 49-51
- Frese, E.; von Werder, A. (1994)** Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor - organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen; in: Frese, E.; Maly, W. (Hrsg.), Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit - Lösungen deutscher Unternehmungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Sonderheft, Nr. 33, S. 1-25
- Freygang, L. (1999)** Formale und informale Netzwerkstrukturen im Unternehmen  
Wiesbaden
- Friedrichs, J. (1984)** Methoden empirischer Sozialforschung  
12. Auflage, Opladen
- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (Hrsg.) (1994)** Prozessmanagement und Reengineering  
München
- Gast, T.; Lieberei, W.; Priesett, H. (2000)** Kompetenzentwicklung: Trainees als interne Unternehmensberater; in: Personalführung, Nr. 1, S. 48-53
- Gaul, D.; Gaul, B. (1996)** Arbeitsrecht für Führungskräfte  
6. Auflage, Freiburg

- Gebert, D.; von Rosenstiel, L. (2002)** Organisationspsychologie; in: Heuer, H; Rösler, F; Tack, W., Person und Organisation, H. (Hrsg.), 5. Auflage, Stuttgart
- Gerpott, T. J. (1988)** Karriereentwicklung von Industrieforschern  
Berlin, New York
- Gerpott, T. J. (1990)** Simultaneous Engineering; in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 50, Nr. 3, S. 339-400
- Gomez, P.; Zimmermann, T. (1992)** Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik  
Frankfurt a.M., New York
- Grabowski, H.; Rude, S.; Schmidt, M. (1992)** Entwerfen in Konstruktionsräumen zur Unterstützung der Teamarbeit; in: Scheer, A. W. (Hrsg.), Simultane Produktentwicklung, St. Gallen, Gesellschaft für Management und Technologie AG, S. 13-64
- Grant, R. M. (1991)** The resource-based theory of competitive advantage. Implication for strategy formulation; in: California Management Review, Jg. 33, Nr. 3, S. 114-135
- Grassl, G. (1996)** Personalbeurteilung; in: Personal, Nr. 12, S. 652-657
- Greenberg, J.; Baron, R. A. (1995)** Behavior in Organizations - Understanding and Managing the Human Side of Work  
5. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey
- Greenhaus, J. H. (1987)** Career management  
Chicago: Dryden Press
- Grochla, E. (Hrsg.) (1980)** Handwörterbuch der Organisation  
2. Auflage, Stuttgart
- Grün, O. (1992)** Projektorganisation; in: Frese, E. (Hrsg.), HWO, Bd. 2, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 2102-2116
- Guilfort, J. P. (1967)** The nature of human intelligence  
New York, McGraw-Hill
- Haire, M. (1964)** Psychology in Management  
2. Auflage, New York, San Francisco, Toronto, London

- Haitzmann, M. (1996)** Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarung; in: Personal, Nr. 9, S. 478-482
- Hall, D. T. (1976)** Careers in organizations  
Santa Monica, Goodyear
- Hall, D. T.; Goodale, J. G. (1986)** Human resource management: Strategy, design, and implementation  
Glenview, Scott Foresman
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1990a)** Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben; in: Harvard Business Manager, S. 7-18
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1990b)** The core competence of the corporation; in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 5/6, S. 79-91
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994a)** Competing for the future  
Boston, Massachusetts
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994b)** Strategy as a Field of Study: Why search for a New Paradigm?; in: Strategic Management Journal, Nr. 15, S. 5-16
- Hanau, P.; Adomeit, K. (2000)** Arbeitsrecht  
12. Auflage, Berlin
- Hänggi, G. (2000)** Die Macht der Kompetenz  
2. Auflage, Frechen-Königsdorf
- Hannon, J. W. (1968)** How Managers look at Company Training; in: Management Review, Nr. 5
- Hartz, P. (2001)** Job Revolution  
1. Auflage, Frankfurt a.M.
- Heidenreich, M. (2000)** Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft; in: Weyer, J. (Hrsg.), unter Mitwirkung von Abel, J., Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München et al.
- Heidling, E. (1999)** Interessenvertretung in strategischen Netzwerken zwischen Verhandlung und Blockade; in: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Meiring, Bd. 6, 1, S. 52-72

- Helbig, R. (2003)** Prozessorientierte Unternehmensführung  
Bonn
- Heller, W. (1993)** Neue Technologien erfordern neue Qualifikationen der Mitarbeiter - oder auch nicht; in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 1, S. 134-153
- Hengst, W. (1997)** Chancen realisieren durch Management Audit; in: Interne Revision, Nr. 4, S. 198-206
- Hentze, J.; Brose, P. (1985)** Organisation  
Landsberg/Lech
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1977)** Management of Organizational Behavior  
3. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey
- Hilb, M. (1993)** Potenzial beurteilen; in: Personalwirtschaft, Nr. 11, S. 23-26
- Hilb, M. (1995)** Integriertes Personalmanagement: Ziele - Strategien - Instrumente  
2. Auflage, Berlin
- Hilse, H. (1999)** Kognitive Wende in Management und Beratung  
Stuttgart
- Hoets, A. (1993)** Förderung sozialer Kompetenz als Aufgabe der Personalentwicklung - Instrument der Anpassung, insbesondere von Frauen?; in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 1, S. 115-133
- Hofstätter, P. R. (1956)** Zur Dialektik der Gruppenleistung; in: Kölner Zeitschrift der Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 8, S. 608-622
- Hofstätter, P. R. (1971)** Gruppendynamik  
Hamburg
- Hohmeister, F. (2002)** Grundzüge des Arbeitsrechts  
2. Auflage, Stuttgart

- Isler, F. (2002)** Management Audit - Ausgangslage für ein Erfolg versprechendes Performance Management; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling - Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, 1. Auflage, Stuttgart, S. 23-31.
- Kahle, E. (1981)** Bewältigung von betrieblichen Engpässen Führungsinhalt so wichtig wie der Führungsstil; in: Personalwirtschaft, Jg. 8, Nr. 7, S. 17-21
- Kahle, E. (1988)** Unternehmensführung und Unternehmenskultur; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 58, Nr. 11, S. 1228-1241
- Kahle, E. (1991a)** Produktion: Lehrbuch zur Planung der Produktion und Materialbereitstellung 3. Auflage, München, Wien
- Kahle, E. (1991b)** Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung; in: Zeitschrift für Planung, S. 17-35
- Kahle, E. (1998a)** Systemische Strukturkräfte und ihre Bedeutung für die Herausbildung personalpolitischer Entscheidungen; in: Martin, A.; Nienhäuser, W. (beide Hrsg.), Personalpolitik, wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München, Mering
- Kahle, E. (1998b)** Vertrauen und Virtuelle Organisation, Kurzreferat für den Workshop 1998 der Kommission „Organisation“, Lüneburg
- Kahle, E. (1999a)** Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels. Arbeitsbericht 1/1999. Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie FOKUS
- Kahle, E. (1999b)** Konkurrenz oder Kooperation; in: Fritzsche, A. ; Kwiran, M. (beide Hrsg.), Wirtschaft und Sozialpolitik, 1. Auflage, München, S. 46-62
- Kahle, E. (Hrsg.) (1996)** Wertdefizite im Management - Effizienzdefizite in der Diakonie?, Bericht vom Symposium der Diakonischen Heime in Kästorf e.V. am 16. und 17.02.1996

- Kanellopoulos, C. K. (1970)** Kommunikation und Kollegialorgane  
Berlin
- Kanter, R. M. (1983)** The Change Masters  
New York
- Karst, K.; Segler, T.; Gruber, K. F. (2000)** Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management  
Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio
- Khandwhalla, P. N. (1977)** The Design of Organizations  
New York
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992)** Organisation  
3. Auflage, Berlin, New York
- Kloft, C.; Didi, H.-J.; Fay, E.; Vogt, H. (1995)** Einschätzung von Schlüsselqualifikationen aus psychologischer Perspektive; in: Reisse, W. (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen und Prüfungen - psychologisch gesehen  
1. Auflage, Bielefeld
- Knyphausen-Aufseß, D. (1995)** Theorie der strategischen Unternehmensführung - State of the Art und neue Perspektiven  
Wiesbaden
- Koch, H.-E. (1981)** Grundlagen und Grundprobleme einer betrieblichen Karriereplanung  
Frankfurt a.M.
- Koontz, H. (1984)** Appraisal of Managers; in: Koontz, H.; O'Donnell, C.; Wehrich, H., Management, 8. Auflage, New York, S. 416-429
- Köppel, M. (1994)** Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden - Eine kritische Betrachtung aus soziologischer Sicht  
Bamberg
- Kosiol, E. (1976)** Organisation der Unternehmung  
2. Auflage, Wiesbaden
- Kozelka, R. M. (1982)** How to Work Through a Clustering Problem; in: Hudson, H. C. (Hrsg.), Classifying Social Data, San Francisco, Washington, London, S. 1-12

- Kräkel, M. (1999)** Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik  
2. Auflage, München et al.
- Krüger, W. (1987)** Problemangepasstes Management von Projekten. Problemlage, Lösungsschwerpunkte, Anwendungsprofil; in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 56, S. 207-216
- Krüger, W. (1994)** Organisation der Unternehmung  
3. Auflage, Stuttgart
- Krüger, W.; Homp, C. (1997)** Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb  
Wiesbaden
- Krystek, U.; Redel, W.; Reppe-gather, S. (1997)** Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken  
Wiesbaden
- Kurtzke, C.; Popp, P. (1998)** Wertschöpfung durch Innovation und Capability Management im lernenden Unternehmen; in: Pawlowsky, P. (Hrsg.), Wissensmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden
- Lamberty, T. (2000)** Die Kunst Kompetenzen zu entwickeln; in: Personalwirtschaft, Nr. 9, S. 32-35
- Laszlo, E.; Laszlo, C.; Liechtenstein, A. v. (1992)** Evolutionäres Management. Globale Handlungskonzepte  
Fulda
- Laws, B. (2000)** Kompetenz als Kriterium für Vergütungskonzepte; in: Personalführung, Nr. 1, S. 54-57
- Leipoldt, T.; de la Fontaine, A. (2001)** e-Development - Wann Mitarbeiter per Mausklick lernen; in: Wirtschaftspsychologie, Nr. 4, S. 44-51
- Leonhard-Barton, D.; Bowen, H. K.; Clark, K. B.; Holloway, C. A.; Wheelwright, S. C. (1994)** How to Integrate Work and Deepen Expertise; in: Harvard Business Review, Nr. 9/10, S. 121-130

- Lichtenberger, B. (2001)** Kompetenzmanagement im internationalen Wettbewerb; in: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (beide Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2000/2001, 10. Auflage, Köln, S. 133-137
- Linnenkohl, K. (1999)** Arbeitsrecht mit Hinweisen auf das Sozial- und Arbeitsrecht  
4. Auflage, München
- Lipnack, J.; Stamps, J. (1994)** The Age of the Network  
Essex Junction
- Lohauß, P. (1999)** Widersprüche der Identitätspolitik in der demokratischen Gesellschaft; in: Reese-Schäfer, W. (Hrsg.), Identität und Interesse - Der Diskurs der Identitätsforschung, Opladen
- Luhmann, N. (1989)** Vertrauen  
3. Auflage, Stuttgart
- Maier, K. D. (1980)** Organisationale Karriereplanung : Eine verhaltenswissenschaftlich fundierte Analyse von Gestaltungsmöglichkeiten zur Beeinflussung der individuellen Karriere; in: Organisationen, Frankfurt a.M.
- Mangold, W. (1960)** Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens  
Frankfurt a.M.
- Mangold, W. (1967)** Gruppendiskussionen; in: König (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, 2. Auflage, Stuttgart
- Martin, C. (1998)** Lernen durch Teamarbeit; in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 1, S. 67-78
- Maturana, H. R.; Varela, F. J. (1987)** Der Baum der Erkenntnis  
1. Auflage, Bern, München, Wien
- McCormick, E. J.; Jeanneret, P. R. ; Mecham, R. C. (1972)** A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ); in: Journal of Applied Psychology, Nr. 56, S. 347-368
- Merril, F.; Marting, E. (beide Hrsg.) (1959)** Nachwuchs aus den eigenen Reihen - die Ausbildung von Führungskräften  
Düsseldorf

- Milani-Comparetti, A.; Roser, L. (1982)** Förderung der Normalität und der Gesundheit in der Rehabilitation; in: Wunder, M.; Sierck, V. (beide Hrsg.), Sie nennen es Fürsorge, 1. Auflage, Berlin
- Mintzberg, H. (1992)** Die Mintzberg-Struktur: Organisation effektiver gestalten  
1. Auflage, Landsberg/Lech
- Moravec, M.; Tucker, R. (1992)** Job Description for the 21<sup>st</sup> Century; in: Personnel Journal, 71, S. 37-44
- Neumann, P. (1993)** Das Mitarbeitergespräch; in: von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 20, 2. Auflage, Stuttgart, S. 195-210
- Nienaber, C. (2001)** Integriertes Kompetenzmanagement für globale Unternehmen; in: Unternehmensberater, Nr. 4, S. 75-81
- Nolte, H.; Bergmann, R. (1998)** Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung; in: Nolte, H., Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München, Mering, S. 1-27
- Oechsler, W. A. (1997)** Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft  
6. Auflage, München, Wien
- Olfert, K.; Steinbuch, P. A. (1990)** Personalwirtschaft  
4. Auflage, Ludwigshafen
- Osterloh, M.; Frost, J. (1996)** Prozessmanagement als Kernkompetenz  
Wiesbaden
- Pauli, C. (1998)** Mitarbeiterpotenziale erschließen - Zusammenspiel von Wissensmanagement und Personalarbeit; in: Fröhlich, W. (Hrsg.), Value Development - Personalarbeit der Zukunft  
1. Auflage, Frechen-Königsdorf

- Payer, M. (2002)** Wieviel Organisation braucht das Netzwerk? - Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung. Dissertation an der Universität Klagenfurt, Fakultät für Kulturwissenschaften, Doktoratsstudium Organisationsentwicklung
- Pearlman, K. (1980)** Job Families: A Review and Discussion of their Potential Utility for Personnel Selection; in: Psychological Bulletin, Vol. 47, No. 1
- Peteraf, M. A. (1993)** The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view; in: Strategic Management Journal, Jg. 14, S. 179-191
- Picot, A. (1982)** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert; in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 42, S. 267-284
- Piwinger, M. (1994)** Die Krise: Prüfstein für die Unternehmenskultur; in: Personalführung, Nr. 10, S. 954-960
- Porter, M. (1981)** The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management; in: Academy of Management Review, Jg. 6, Nr. 4, S. 609-620
- Porter, M. (1999)** Wettbewerbsvorteile  
5. Auflage, Frankfurt a.M.
- Prien, E. P. ; Ronan, W. W. (1971)** Job analysis: A review of research findings; in: Personnel Psychology, S. 371-396
- Probst, G. J. B. (1993)** Organisation  
Landsberg/Lech
- Pugh, D.S.; Hickinson, D.J.; Hinings, C.R.; Turner, C. (1968)** Dimensions of Organization Structure; in: Administrative Science Quarterly, Vol. 13, S. 65-105
- Rasche, C. (1994)** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz  
Leverkusen
- Redel, W. (1982)** Kollegienmanagement  
Bern, Stuttgart

- Redel, W.; Müller, H. (1995)** Unternehmensgrenzen überwinden. Management als neue Sichtweise im Beschaffungsbereich
- Rehäuser, J.; Krcmar, H. (1996)** Wissensmanagement im Unternehmen; in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (beide Hrsg.), Managementforschung 6, Wissensmanagement, 1. Auflage, Berlin
- Reiß, M. (1996)** Mit Netzwerkkompetenz zu virtuellen Strukturen; in: Gablers Magazin, Nr. 11/12, S. 12-15
- Rühli, E. (1992)** Koordination; in: Frese, E. (Hrsg.), HWO, Bd. 2, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1166-1167
- Rühli, E. (1994)** Die Resource-based View of Strategy - Ein Impuls für einen Wandel im unternehmenspolitischen Denken und Handeln?; in: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G.; Wunderer, R. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 31-57
- Rumelt, R. P. (1974)** Strategy, Structure, and Economic Performance  
1. Auflage, Boston
- Samland, J.; Trauth, F. (2003)** Management-Audit  
1. Auflage, Neuwied
- Sandler, C.; Karabasz, R.; von Berg, W. (1995)** Unternehmen auf neuem Kurs: Evolution bewusst gestalten  
Wiesbaden
- Schäffter, O. (2001)** In den Netzen der lernenden Organisation - Ein einführender Gesamtüberblick, Dokumentation der KBE-Fachtagung "Vernetzung auf allen Ebenen"
- Schanz, G. (1994)** Organisationsgestaltung  
2. Auflage, München
- Schertler, W. (1991)** Unternehmensorganisation - Lehrbuch der organisatorischen und strategischen Unternehmensführung  
4. Auflage, München, Wien, Oldenburg
- Schmidt, G. (1991)** Organisatorische Grundbegriffe  
9. Auflage, Gießen

- Schnelle, E. (1982)** Werkstatt des Wandels; in: Harvard Manager, Nr. 4, S. 32-36
- Schoenfeldt, L. F. (1974)** Utilization of manpower: Development and evaluation of assessment-classification model for matching individuals with jobs; in: Journal of Applied Psychology, Nr. 59, S. 593-595
- Scholz, C. (2000)** Strategische Organisation - Multiperspektivität und Virtualität  
2. Auflage, Landsberg/Lech
- Schulte-Zurhausen, M. (2001)** Schnittstelle Marketing und Organisation; in: Pepels, W. (Hrsg.), Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen, Heidelberg
- Schwarz, H. (1983)** Betriebsorganisation als Führungsaufgabe  
6. Auflage, München
- Schweiker, U. (1999)** Motivationsmethoden im Wissensmanagement; in: Zeitschrift für Personalwirtschaft, Nr. 8, S. 112-116
- Seidel, E. (1978)** Betriebliche Führungsformen: Geschichte, Konzept, Hypothesenuntersuchung  
Stuttgart
- Senge, P. M. (1997)** Die fünfte Disziplin  
4. Auflage, Stuttgart
- Shartle, C. L. (1959)** Occupational information  
3. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Siebert, H. (1991)** Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken; in: Staehle, W. H.; Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin, New York, S. 291-311
- Simpfendörfer, J. (1966)** Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik; in: Führungskräfte heute und morgen, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf, Wien
- Sodeur, W. (1974)** Empirische Verfahren zur Klassifikation  
Stuttgart

- Spender, J.-C. (1989)** Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement  
1. Auflage, Oxford
- Stahle, W. H. (1991)** Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?; in: Stahle, W. H.; Sydow, J. (beide Hrsg.), Managementforschung, Bd. 1, Berlin, New York, S. 313-345
- Stahle, W. H. (1999)** Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, überarbeitet von Conrad, P.; Sydow, J.  
8. Auflage, München
- Stradal, M. (1990)** Management Audit - Ansätze und Risiken; in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 9, S. 425-433
- Strasmann, J.; Schüller, A. (1996)** Kernkompetenzen: was Unternehmen wirklich erfolgreich macht  
Stuttgart
- Stüdlein, Y. (1997)** Management von Kulturunterschieden - Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen  
Wiesbaden
- Sydow, J. (1992)** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation  
Wiesbaden
- Tampoe, M. (1994)** Exploiting the Core Competences of your Organization; in: Long Range Planning, Vol. 27, Nr. 4, S. 66-77
- Teece, D. J. (1984)** Economic Analysis and Strategic Management; in: California Management Review, Jg. 26, Nr. 3, S. 87-110
- Thomas, A. B. (1981)** The career graph: A tool for mid-career development; in: Personnel Review, Jg. 3, Nr.10, S. 18-22
- Thommen, J.-P. (Hrsg.) (1992)** Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Unternehmung und Umwelt  
3. Auflage, Winterthur
- Toffler, A.; Toffler, H. (1994)** Überleben im 21. Jahrhundert  
1. Auflage, Stuttgart

- Tschira, K.; Smolawa-Drechsel, J. (1993)** Expertensysteme: Können unternehmerische Entscheidungen von der EDV übernommen werden?; in: Würtele, G. (Hrsg.), Lernende Elite: Was gute Manager noch besser macht, 1. Auflage, Wiesbaden, Frankfurt a.M., S. 113-131
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1995)** Management  
7. Auflage, Bern
- van Maanen, J.; Schein, E. H. (1977)** Career development; in: Hackman, J. R.; Suttle, J. L. (beide Hrsg.), Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change, Santa Monica, Goodyear, S. 30-95
- Vardi, Y. (1980)** Organizational career mobility: An integrative model; in: Academy of Management Review, Nr. 5, S. 341-355
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2002)** Volkswagen und seine Job Families - sechzig Zünfte der Zukunft regeln Standards und Karrieren; in: Volkswagen AG Political News, Nr. 2, S. 9
- von Eckardstein, D. (1971)** Laufbahnplanung für Führungskräfte  
München
- von Krogh, G.; Venzin, M. (1996)** Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement; in: Die Unternehmung, Nr. 6, S. 417-436
- von Mangoldt, H.; Klein, F.; Starck C. (Hrsg.) (1999, 2000, 2001)** Das Bonner Grundgesetz  
Bd. 1: Präambel, Art. 1-19, 4. Auflage 1999  
Bd. 2: Art. 20-78: 4. Auflage 2000  
Bd. 3: Art. 79-146, 4. Auflage 2001
- von Rosenstiel, L. (1993)** Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen; in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, S. 321-351
- Wahrig (1986)** Deutsches Wörterbuch  
München

- Weiß, R. (1999)** Erfassung und Bewertung von Kompetenzen - empirische und konzeptionelle Probleme; in: QUEM (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 1. Auflage, Münster, New York München
- Welge, M. K. (1987)** Unternehmensführung  
Bd. 2, Stuttgart
- Weller, I. (2001)** Fluktuationsneigung und Commitment - Eine empirische Betrachtung bei F&E Mitarbeitern. Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Bericht Nr. 6, Berlin
- Wenger, E. C.; Snyder, W. M. (1999)** Communities of Practice. Lessons Learned from Auburn Hills  
DaimlerChrysler Corporate University, Stuttgart
- Wenger, E. C.; Snyder, W. M. (2000)** Communities of Practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen; in: Harvard Business Manager, Nr. 4, S. 55-62
- Wiegand, M. (1996)** Prozesse organisationalen Lernens  
1. Auflage, Wiesbaden
- Wild, J. (1966)** Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre: Entwurf eines Wissenschaftsprogramms  
Berlin
- Wilke, P.; Veen, H. (1984)** De kern van de sociale psychologie  
Van Loghum Slaterus, Deventer
- Wiswede, G. (1991)** Einführung in die Wirtschaftspsychologie  
München, Basel
- Wittlage, H. (1993)** Unternehmensorganisation  
5. Auflage, Berlin
- Wolf, P. (2003)** Erfolgsmessung der Einführung von Wissensmanagement. Eine Evaluationsstudie im Projekt "Knowledge Management" der Mercedes-Benz Pkw-Entwicklung der DaimlerChrysler AG, Münster
- Wolf, P. (2004)** Eine Geschichte über Communities; in: Organisationsentwicklung, S. 10-19

- Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980)** Führungslehre  
Bd. 1, Berlin
- Zahn, E. (1995)** Kompetenzbasierte Strategien; in: Corsten, H.; Reiß, M. (beide Hrsg.), Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente – Schnittstellen, 1. Auflage, Wiesbaden
- Zahn, E. (1998a)** Wettbewerbsfähigkeit durch strategische Erneuerung; in: Becker, M.; Kloock, J.; Schmidt, R.; Wäscher, G. (alle Hrsg.), Unternehmen im Wandel und Umbruch, 1. Auflage, Stuttgart
- Zahn, E. (1998b)** Wissen und Strategie; in: Bürgel, H. D. (Hrsg.), Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, 1. Auflage, Berlin et al.
- Zahn, E. (1999)** Strategiekompetenz - Voraussetzung für maßgeschneiderte Strategien; in: Zahn, E.; Foschiani, S. (beide Hrsg.), Maßgeschneiderte Strategien - der Weg zur Alleinstellung im Wettbewerb, 1. Auflage, Stuttgart
- Zahn, E. (Hrsg.) (1992)** Konzentration auf Kompetenz - ein Paradigmenwechsel im Strategischen Management?; in: Erfolg durch Kompetenz, 1. Auflage, Stuttgart
- Zahn, E.; Foschiani, S.; Tilebein, M. (2000)** Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen; in: Hammann, P.; Freiling, J. (beide Hrsg.), Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, 1. Auflage, Wiesbaden

