

Nico Spribille

**Management in den USA - Organisation und
Personalwesen in amerikanischen
Unternehmen**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2004 GRIN Verlag
ISBN: 9783638421393

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/44565>

Nico Spribille

Management in den USA - Organisation und Personalwesen in amerikanischen Unternehmen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Universität Bayreuth
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Organisation

Diplomarbeit

Thema:

**Management in den USA:
Organisation und Personalwesen in amerikanischen Unternehmen**

Vorgelegt von:

Nico Spribille

Vorgelegt am:

01. Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG	9
1.1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	9
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	10
2 ORGANISATION UND PERSONALWESEN ALS ELEMENTE DES MANAGEMENTSYSTEMS IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN	12
2.1 STRATEGIE IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN	12
2.2 ORGANISATION IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN	12
2.2.1 Organisationsfunktion in amerikanischen Unternehmen	13
2.2.2 Hierarchie in amerikanischen Unternehmen	16
2.2.2.1 Hierarchie in traditionellen amerikanischen Unternehmen	16
2.2.2.2 Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren	18
2.2.2.3 Internationaler Vergleich	26
2.2.3 Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen	28
2.2.3.1 Spezialisierung in traditionellen amerikanischen Unternehmen	29
2.2.3.2 Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren	30
2.2.3.3 Internationaler Vergleich	37
2.2.4 Umweltorientierung in amerikanischen Unternehmen	39
2.2.4.1 Umweltorientierung in traditionellen amerikanischen Unternehmen	40
2.2.4.2 Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren	40
2.2.4.3 Internationaler Vergleich	43
2.2.5 Strukturelle Instruktionen in amerikanischen Unternehmen	45
2.2.5.1 Strukturelle Instruktionen in traditionellen amerikanischen Unternehmen	45
2.2.5.2 Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren	45
2.2.5.3 Internationaler Vergleich	47
2.2.6 Typische Organisationsformen amerikanischer Unternehmen	48
2.2.6.1 Organisationsformen amerikanischer Unternehmen im Zeitablauf	48

2.2.6.2 Organisationsform amerikanischer Unternehmen im internationalen Vergleich.....	51
2.3 PERSONAL IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN.....	52
2.3.1 Personalfunktion in amerikanischen Unternehmen	52
2.3.2 Personalauslese und Personalbestand in amerikanischen Unternehmen	54
2.3.2.1 Personalauslese in amerikanischen Unternehmen	54
2.3.2.1.1 Anforderungen an potentielle Mitarbeiter in amerikanischen Unternehmen.....	54
2.3.2.1.2 Methoden zur Personalauslese in amerikanischen Unternehmen.....	57
2.3.2.2 Personalbestand in amerikanischen Unternehmen	61
2.3.2.2.1 Demographische und weitere Merkmale amerikanischen Personals	61
2.3.2.2.2 Training in amerikanischen Unternehmen.....	66
2.3.2.2.3 Flexible Anstellungsverhältnisse in amerikanischen Unternehmen .	69
2.3.2.2.4 Die Rolle von Gewerkschaften in amerikanischen Unternehmen	70
2.3.3 Personalbeurteilung in amerikanischen Unternehmen.....	72
2.3.3.1 Anwendung von Personalbeurteilung in amerikanischen Unternehmen...	72
2.3.3.2 Instrumente zur Personalbewertung in amerikanischen Unternehmen	74
2.3.3.3 Beurteilte und beurteilende Mitarbeiter in amerikanischen Unternehmen.....	77
3 EINORDNUNG DER ELEMENTE ORGANISATION UND PERSONALWESEN IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN IN DAS MANAGEMENTSYSTEM NACH REMER	79
3.1 EINORDNUNG DES ELEMENTS ORGANISATION IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN IN DAS MANAGEMENTSYSTEM NACH REMER	79
3.1.1 Organisationsfunktion in amerikanischen Unternehmen.....	79
3.1.2 Differenzierung in amerikanischen Unternehmen	80
3.1.2.1 Art der Differenzierung in amerikanischen Unternehmen	80
3.1.2.2 Grad der Differenzierung in amerikanischen Unternehmen.....	81
3.1.2.3 Form der Differenzierung in amerikanischen Unternehmen	82
3.1.2.4 Standardisierung der Differenzierung in amerikanischen Unternehmen...	83
3.1.2.5 Formalisierung der Differenzierung in amerikanischen Unternehmen	84
3.1.3 Programmierung in amerikanischen Unternehmen	84

3.1.3.1	Art der Programmierung in amerikanischen Unternehmen.....	84
3.1.3.2	Grad der Programmierung in amerikanischen Unternehmen	85
3.1.3.3	Form der Programmierung in amerikanischen Unternehmen	86
3.1.3.4	Standardisierung der Programmierung in amerikanischen Unternehmen .	87
3.1.3.5	Formalisierung der Programmierung in amerikanischen Unternehmen....	87
3.2	EINORDNUNG DES ELEMENTS POTENTIAL IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN IN DAS MANagementsYSTEM NACH REMER	88
3.2.1	Potentialfunktion in amerikanischen Unternehmen.....	88
3.2.2	Personalbestand in amerikanischen Unternehmen.....	88
3.2.2.1	Art des Personalbestands in amerikanischen Unternehmen	88
3.2.2.2	Grad der Potentialstrukturierung in amerikanischen Unternehmen	89
3.2.2.3	Form des Personalbestands in amerikanischen Unternehmen.....	90
3.2.2.4	Standardisierung des Personalbestands in amerikanischen Unternehmen	90
3.2.2.5	Formalisierung des Personalbestands in amerikanischen Unternehmen ...	91
3.2.3	Personale Beiträge in amerikanischen Unternehmen	91
3.2.3.1	Art der personalen Beiträge in amerikanischen Unternehmen	91
3.2.3.2	Grad der Beitragsstrukturierung in amerikanischen Unternehmen	91
3.2.3.3	Form personaler Beiträge in amerikanischen Unternehmen	92
3.2.3.4	Standardisierung personaler Beiträge in amerikanischen Unternehmen ...	92
3.2.3.5	Formalisierung personaler Beiträge in amerikanischen Unternehmen.....	93
4	KULTUR UND MANAGEMENT IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN.....	94
4.1	DER KULTURBEGRIFF UND GRUNDLAGEN DER KULTUR-THEORIE.....	94
4.1.1	Allgemeine Grundlagen	94
4.1.2	Diskussion der Culture-Free- und der Culture-Bound-Hypothese	95
4.1.3	Verschiedene Kulturdimensionen	98
4.2	KULTURELLER EINFLUSS AUF MANAGEMENT IN AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN	101
4.2.1	Kultureller Einfluss auf Hierarchie in amerikanischen Unternehmen	101
4.2.2	Kultureller Einfluss auf Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen.....	103

4.2.3 Kultureller Einfluss auf Umweltorientierung in amerikanischen Unternehmen.....	105
4.2.4 Kultureller Einfluss auf strukturelle Instruktionen in amerikanischen Unternehmen.....	105
4.2.5 Kultureller Einfluss auf Organisationsformen in amerikanischen Unternehmen.....	106
4.2.6 Kultureller Einfluss auf Personalauslese und Personalbestand in amerikanischen Unternehmen.....	107
4.2.7 Kultureller Einfluss auf Personalbeurteilung in amerikanischen Unternehmen.....	107
5 SCHLUSSBETRACHTUNG	109
EXKURS 1: STRATEGIEMERKMALE AMERIKANISCHER UNTERNEHMEN.....	113
EXKURS 2: THEORETISCHE VORSTELLUNG VERSCHIEDENER ORGANISATIONSFORMEN.....	117
EXKURS 3: DAS MANAGERSYSTEM NACH REMER	120
LITERATURVERZEICHNIS.....	121
ABBILDUNGEN UND TABELLEN	SIEHE GESONDERTER TEIL

Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Management Association
BLS	Bureau of Labor Statistics
BPR	Business Process Reengineering
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
FILM	Firm Internal Labor Market
FLSA	Fair Labor Standards Act
HHR	Head of Human Resources
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
JIT	Just in Time
KAM	Key-Account-Management
M&A	Mergers and Acquisitions
MBO	Management by Objectives
M-Form	Multidivisional Form
MNC	Multinational Corporation
NOS	National Organizations Study
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (Englisch: OECD)
PR	Public Relations
QC	Quality Circle
SBU	Strategic Business Unit
SHRM	Society for Human Resource Management
U-Form	Unitary Form

1 Einleitung

1.1 Einleitung und Problemstellung

Das Schlagwort Globalisierung ist heutzutage in aller Munde. Man spricht von „Global-Players“, „Global-Marketing“ oder gar der „Global-Organization“. Trotz der unaufhaltsamen Globalisierung der Weltwirtschaft und der damit verbundenen Entstehung von sogenannten Multinational-Corporations (MNCs) kann man noch immer gravierende Unterschiede zwischen den Strategien und Strukturen von Unternehmen aus verschiedenen Ländern und Kulturkreisen feststellen.

Diese Arbeit beschreibt im Rahmen eines größeren Projekts zur vergleichenden internationalen Managementforschung des Lehrstuhls für Organisations- und Managementlehre der Universität Bayreuth das Management amerikanischer Unternehmen.¹

Hauptaufgabe der vorliegenden Arbeit ist es, Informationen über amerikanische Unternehmen aus der vorhandenen Literatur zu sammeln und die Ergebnisse im Sinne der späteren Vergleichbarkeit im Rahmen des Gesamtprojekts in eine zweckmäßige sprachliche Terminologie zu bringen.² Als Basis hierfür soll in dieser Arbeit das Managementsystem nach Remer dienen.³ Da eine Betrachtung aller Elemente dieses Managementsystems den Umfang der vorliegenden Arbeit übersteigen würde, werden hier lediglich die beiden Strukturelemente Organisation und Potential (Personalwesen) ausführlich behandelt.

¹ Wird in dieser Arbeit von „amerikanischen“ Unternehmen, Organisationen, etc. gesprochen, soll sich dies ausschließlich auf US-amerikanische Unternehmen, Organisationen, etc. beziehen. Die Verwendung des Begriffs „amerikanisch“ dient lediglich der besseren Lesbarkeit.

² Die gesamte Arbeit beruht auf Sekundärliteratur, da eine eigene empirische Untersuchung den Rahmen und die Aufgabenstellung einer Diplomarbeit überschritten hätte.

³ Das Managementsystem besteht aus den Elementen Politik, Planung, Organisation und Potential. Vgl. **Remer** (2002), S. 2 ff.

Weiteres Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, inwiefern sich die gefundenen Ergebnisse in Abhängigkeit von der amerikanischen Kultur erklären lassen.⁴

1.2 Aufbau der Arbeit

Da diese Arbeit stark von den Ergebnissen sowie von der generellen Existenz empirischer Studien abhängig ist, kann mangels empirischer Untersuchungen auf einige Themen weniger tief eingegangen werden, während andere Themen auf Grund des hohen Interesses in der Literatur tiefer behandelt werden können.⁵ Auch sei bereits hier erwähnt, dass im Rahmen dieser Arbeit verschiedene Studien herangezogen werden, denen unterschiedliche Stichproben, Fragestellungen und Systematiken zu Grunde liegen. Daher ist eine Vergleichbarkeit auf der Basis absoluter Zahlen oftmals nicht gewährleistet. Trotzdem lassen sich in der Regel durch die Analyse verschiedener Studien gewisse Trends aufzeigen.⁶

Der kommende Teil der Arbeit gibt einen Überblick über Erkenntnisse aus der Literatur zu Organisation und Personalwesen in amerikanischen Unternehmen. Da diese beiden Elemente des Managementsystems oft in einer Beziehung zu den Strategieelementen des Managementsystems stehen, werden diese zuvor kurz beschrieben. Nachfolgend wird ein Überblick über Organisation in amerikanischen Unternehmen gegeben. Nach der Beschreibung der Funktion des Managementelements Organisation werden verschiedene Bereiche von Organisation wie etwa die hierarchische Stufung oder die Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen betrachtet, bevor schließlich einige typische US-Organisationsmodelle erläutert werden.

⁴ Es gilt zu erwähnen, dass es nicht das Ziel dieser Arbeit sein soll, Idealtypen, d.h. besonders erfolgreiche Unternehmen (vgl. hierzu z.B. **Peters** (1982)) aus den Vereinigten Staaten und deren Struktur zu präsentieren, sondern typische Strukturen amerikanischer Unternehmen herauszuarbeiten, also den durchschnittlichen Realtyp amerikanischer Unternehmen vorzustellen. Es ist im Rahmen dieser Arbeit auch nicht möglich, eine bzw. mehrere eindeutige amerikanische Unternehmen, also den oder die amerikanischen Archetypen zu definieren. Eine der bekanntesten Studien zur Einordnung von Organisationen in Archetypen ist die Studie von Miller und Friesen. Leider ist die Verwendung der Ergebnisse aus dieser Studie auf Grund deren Methodologie, welche Kanada mit in die Stichprobe der untersuchten Unternehmen mit einbezogen nicht möglich (siehe **Miller** (1984), S. 269 ff). Eine solch umfassende Studie, die sich im Speziellen mit den USA befasst, liegt derzeit nicht vor.

⁵ Auf Grund der begrenzten Anzahl vorhandener Studien, erhebt diese Arbeit auch nicht den Anspruch ein vollständiges Abbild von Organisation und Personalwesen in amerikanischen Unternehmen zu liefern.

⁶ Da dem Leser ein möglichst guter Überblick über die zum Thema vorhandenen Daten gegeben werden soll, ohne die Arbeit dadurch unleserlich zu machen, sind sämtliche Abbildungen im Anhang zu finden. Auf eine Unterteilung zwischen Tabellen und Abbildungen wurde verzichtet, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Da im Rahmen dieser Arbeit das Management in amerikanischen Unternehmen betrachtet wird, wurde auf die Übersetzung einiger Begriffe ins Deutsche verzichtet. Erklärungen dieser Begriffe finden sich in Abb. 1.

Im Anschluss an die Vorstellung des Merkmals Organisation folgt eine nähere Betrachtung des Merkmals Personal. Zuerst wird wiederum die Personalfunktion beschrieben, bevor dann auf Personalauslese, Personalbestand und Personalbeurteilung in amerikanischen Unternehmen eingegangen wird.

Im darauf folgenden Teil der Arbeit werden die aus dem vorangegangenen Abschnitt gewonnen Erkenntnisse in das Managementsystem nach Remer eingeordnet.

Im letzten Teil der Arbeit wird dann untersucht, inwiefern die gewonnenen Erkenntnisse zum Managementsystem in den USA durch kulturelle Einflüsse zu erklären sind.

2 Organisation und Personalwesen als Elemente des Managementsystems in amerikanischen Unternehmen

In diesem Kapitel werden Erkenntnisse zu der Ausgestaltung der Managementelemente Organisation und Personalwesen in amerikanischen Unternehmen vorgestellt. Nach einem kurzen Überblick über die Strategiemerkmale des amerikanischen Managementsystems werden sodann die Managementelemente Organisation und Personalwesen in amerikanischen Unternehmen näher dargestellt.

2.1 Strategie in amerikanischen Unternehmen

Die Strategie amerikanischer Unternehmen ist in der Regel von einer sehr kurzfristigen Gewinnorientierung als Folge des in den Vereinigten Staaten vorherrschenden Shareholder-Value-Denkens geprägt.⁷ Dies hat unter anderem dazu geführt, dass amerikanische Unternehmen erwirtschaftete Gewinne immer öfter ausschütten, statt diese zu reinvestieren.

Da sich die Märkte in den Vereinigten Staaten in den letzten Jahrzehnten von Verkäufer- zu Käufermärkten gewandelt haben, macht sich auch eine Veränderung weg von der Massenproduktion hin zu modernen, qualitätsbewussteren Produktionsmethoden bemerkbar.⁸

2.2 Organisation in amerikanischen Unternehmen

Da gerade im Laufe der 80er und 90er Jahre ein erheblicher Wandel⁹ im Management amerikanischer Unternehmen stattgefunden hat,¹⁰ wird im Rahmen der Vorstellung der grundlegenden Merkmale der Organisation amerikanischer Unternehmen zuerst der traditionelle amerikanische Ansatz betrachtet, bevor Entwicklungen aus den 80er und 90er

⁷ Im Rahmen dieser Arbeit wird Shareholder-Value-Orientierung in amerikanischen Unternehmen der besseren Lesbarkeit halber mit einer kurzfristigen Gewinnorientierung in amerikanischen Unternehmen gleichgesetzt.

⁸ Für einen zusammenfassenden Überblick über typische Strategiemerkmale amerikanischer Unternehmen siehe Exkurs 1.

⁹ Obwohl in den US-Unternehmen seit Anfang der 80er Jahre ein starker Wandel der Organisationsstruktur zu beobachten ist, bleibt es fraglich, ob sich auch ein Wandel des Wandelprozesses selbst einstellt. Denn im Gegensatz zu japanischen Unternehmen, die inkrementellen Wandel durchführen, ist der Wandel in amerikanischen Unternehmen eher eine einschneidende Veränderung, die eine langfristig anhaltende Wirkung hat, statt ein fortlaufender Prozess. Vgl. **Kagono** (1985), S. 108 f.

¹⁰ Vgl. z.B. **Lincoln** (1993), S. 55.

Jahren diskutiert werden und in einem letzten Schritt ein internationaler Vergleich vorgenommen wird.¹¹

2.2.1 Organisationsfunktion in amerikanischen Unternehmen

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern Organisation in amerikanischen Unternehmen nur der Umsetzung vorgegebener Strategien und Ziele dient, oder im Gegensatz dazu, zur Strategie- und Zielbildung beiträgt.

Die Frage nach der Organisationsfunktion, wie sie hier beschrieben wird, fußt im wesentlichen auf der von Chandler in den 60er Jahren initiierten Debatte,¹² ob die Strukturen in Unternehmen generell den Strategien folgen oder umgekehrt.¹³ Chandler schließt aus dem Studium von vier großen US-Unternehmen, dass die Strategie eines Unternehmens seine Struktur determiniert.¹⁴ Seine Grundidee ist, dass die Strategie eines Unternehmens von dessen Umwelt beeinflusst wird und dass es zu ökonomischen Ineffizienzen kommt, wenn ein Unternehmen seine Strategie und Struktur nicht passend zueinander wählt.¹⁵

Rumelt kommt bei seiner Studie amerikanischer Unternehmen von 1974 zu der Erkenntnis, dass es im Gegensatz zu der von Chandler vertretenen Meinung auch Fälle gibt, in denen die Strategie der Struktur folgt. Seine These geht insbesondere davon aus, dass „die Struktur auch das strategische Verhalten der Mitarbeiter prägt.“¹⁶

Allerdings kann Rumelt die These Chandlers nicht widerlegen. Seine Untersuchung mit Daten aus den Jahren 1949 bis 1969 unterstützt Chandlers Thesen sogar teilweise,¹⁷ lässt jedoch die Vermutung aufkommen, dass Chandlers Structure-Follows-Strategy auch um

¹¹ Wenn hier von „traditionell“ die Rede ist, soll dies nicht bedeuten, dass diese Ansätze heute nicht mehr von Bedeutung sind, sondern es soll vielmehr der Wandel in der Organisation amerikanischer Unternehmen hervorgehoben werden, der in den letzten Jahren stattgefunden hat. Dafür ist es auch notwendig, einen kurzen Überblick über die historische Entwicklung amerikanischer Unternehmen zu geben. Für eine gute Übersicht über die Entwicklung amerikanischer Unternehmen im Gesamtrahmen der Entwicklungen in den USA bis ca. Mitte der 70er Jahre siehe **Reich** (1983), .

¹² Für eine Zusammenfassung und empirische Tests der Thesen Chandlers sowie deren Diskussion in der Literatur siehe z.B. **Acar** (2003) und **Amburgey** (1994). Auf Grund der Beschränkung des Umfangs dieser Arbeit und der Komplexität des Datenmaterials wird hier auf eine Darstellung der Daten und deren Auswertung verzichtet und hierfür auf die beiden hier erwähnten Artikel verwiesen.

¹³ Siehe hierzu auch: **Chandler** (1966)

¹⁴ Vgl. **Chandler** (1966), S. 383.

¹⁵ Vgl. **Acar** (2003), S. 5. Es gilt in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass die Diskussion um die Validität der Aussagen Chandlers sehr oft daran gemessen wird, ob Unternehmen, deren Struktur der Strategie folgen, eine bessere Performance aufweisen. Wie bereits oben erwähnt, soll hier hingegen nicht nach exzellenten Unternehmen gesucht werden, sondern es sollen typische Ausprägungen amerikanischen Managements aufgezeigt werden.

¹⁶ **Müller-Stewens** (1992), S. 2349. Siehe hierzu z.B. auch **Amburgey** (1994), S. 1430 f.

¹⁷ Vgl. **Rumelt** (1986), S. 69 ff.

ein Strategy-Follows-Structure und ein Structure-Follows-Fashion, also einem Folgen von Modeströmungen zur Gestaltung von Organisationsstrukturen, ergänzt werden muss.¹⁸

Wurde in den 60er und 70er Jahren noch die Diversifikationsstrategie¹⁹ als primärer Initiator für strukturellen Wandel angeführt,²⁰ gewann man in den 80er und 90er Jahren immer mehr den Eindruck, dass struktureller Wandel in amerikanischen Unternehmen primär durch den Druck der Aktionäre ausgelöst wurde und in deren Interesse stattfand.²¹ Während sich die Restrukturierungsmaßnahmen in den verschiedenen Unternehmen unterschieden, hatten sie doch zumeist ein gemeinsames Ziel, nämlich die kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigentümer.²² Auch kann man davon ausgehen, dass dies nicht nur zu bestimmten organisatorischen Veränderungen geführt hat, sondern auch bestimmte Veränderungen wie etwa die Investition in organisatorische Innovationen behindert und damit wohl auch die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen in bestimmten Fällen blockiert hat.²³

Das Anpassen der Struktur an die kurzfristigen Ziele der Aktionäre kommt ganz besonders zum Ausdruck, wenn ganze Teile des Unternehmens im Rahmen der kurzfristigen Gewinnmaximierung verkauft, ausgegliedert²⁴ oder neu strukturiert werden, um kurzfristig Kosteneinsparungspotential zu schaffen und damit dem Shareholder-Value zu dienen.²⁵ Mayes et. al. kommen beispielsweise in einer Studie zu dem Ergebnis, dass sich der Aktienkurs von 17 von 27 Unternehmen, die ihre IT-Abteilung ausgegliedert haben in einem Zeitraum von zwei Monaten vor, beziehungsweise nach Bekanntgabe der bevorstehenden Ausgliederung besser entwickelt hat als der anderer Unternehmen des Standard & Poors-

¹⁸ Vgl. **Rumelt** (1986), S. 149.

¹⁹ Diversifiziert wurde oftmals auch durch Firmenzusammenschlüsse oder -übernahmen. Für einen historischen Abriss und Daten über Diversifikation in großen amerikanischen Unternehmen siehe **Fligstein** (1991), S. 311 ff.

²⁰ Vgl. Abb. 2 und **Rumelt** (1986), S. 69 ff. Aus der Abbildung wird deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit einer divisionalen Struktur in jedem Jahr mit dem Grad der Diversifikation steigt.

²¹ Vgl. z.B. **Useem** (1993), S. 1, 12, 57; **Kalleberg** (1996a), S. 5 und **Bühner** (1997), S. 334. Natürlich führten auch andere Faktoren wie z.B. die zunehmende Internationalisierung der Märkte, neue Technologien oder qualitäts- bzw. serviceorientierte Strategien (Vgl. **Osterman** (1994), S. 186 und **Useem** (1993), S. 6) zu Reorganisationsmaßnahmen. Diese wurden jedoch in der Regel vor dem Hintergrund der Steigerung des Shareholder-Value ausgeführt.

²² Vgl. **Useem** (1993), S. 5.

²³ Vgl. **Kochan** (1994), S. 113.

²⁴ In der englischsprachigen Literatur spricht man hier vom Outsourcing.

²⁵ Gerade die 80er Jahre wurden durch, wie Chandler sie nennt, Transaction-Oriented-Mergers dominiert, bei denen die Käufer nur auf den kurzfristigen Zugewinn durch die Aufspaltung und den sofortigen Wiederverkauf einzelner Unternehmensteile aus waren. Es ist davon auszugehen, dass diese Strategie zu einer umfassenden organisatorischen Restrukturierung geführt hat. Vgl. **Chandler** (1992), S. 280 ff und **Bowman** (1993), S. 5 ff.

Index.²⁶ Langfristig konnten jedoch keine positiven Effekte auf die Aktienkurse durch diese Maßnahmen festgestellt werden. Es liegt vielmehr nahe, dass solche Maßnahmen dazu verwendet wurden, den Aktienkurs kurzfristig zu steigern.²⁷

Weiterhin hat auch die Produkt-Markt-Strategie Einfluss auf die Organisationsstruktur amerikanischer Unternehmen.²⁸ So konnte zum Beispiel festgestellt werden, dass Unternehmen, die einen hohen strategischen Wert auf Qualität legen, überdurchschnittlich oft Elemente flexibler Organisation nutzen.²⁹ Auch eine Studie von Habib über amerikanische MNCs scheint den Zusammenhang von Produkt-Markt-Strategie und Organisationsstruktur zu bestätigen.³⁰

Für die Hypothese, dass die Struktur die Strategie von amerikanischen Unternehmen bestimmt, konnten hingegen bisher kaum empirische Daten gefunden werden. So sind etwa in der Studie von Amburgey et. al. die Variablen, welche die Strategy-Follows-Structure-Hypothese testen, zwar positiv, aber nicht signifikant positiv korreliert.³¹ Weiterhin berichten Bowman und Singh als Ergebnis der Wharton Conference of Restructuring, dass Entscheidungen über eine Restrukturierung für die teilnehmenden Manager Bestandteil der strategischen Planung sind.³² Es wird vermutet, dass in den letzten Jahren das Potential zur Strategiebildung in amerikanischen Unternehmen negativ durch organisatorische Maßnahmen wie etwa dem Downsizing mittlerer Managementebenen, beeinflusst wurde.³³ Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass man auch auf Grund mangelnder empirischer Ergebnisse kaum belegbare Aussagen darüber machen kann, in welchem Maße die Struktur die Strategie amerikanischer Unternehmen beeinflusst. Es dürfte allerdings ersichtlich sein, dass die Struktur in amerikanischen Unternehmen noch immer größtenteils von der Strategie beeinflusst wird.³⁴

²⁶ Vgl. **Mayes** (2001), S. 1. Vgl. hierzu auch **Bowman** (1993), S. 6.

²⁷ Vgl. **Mayes** (2001), S. 2.

²⁸ Diese ist in vielen Fällen auch der Auslöser für die Diversifikation, welche i.d.R. Einfluss auf die Organisationsstruktur hat.

²⁹ Vgl. Abb. 3 sowie **Cappelli** (1997), S. 105.

³⁰ So wurde im Zusammenhang mit dem Grad der Internationalisierung und der Breite des Produktspektrums herausgefunden, dass Unternehmen, die in beiden Bereichen hohe Werte erzielten, eher dazu tendierten, Matrix- oder gemischte Strukturen zu verwenden, während Unternehmen mit weniger breitem Produktspektrum und niedrigerer Internationalisierung dazu tendierten entweder eine weltweite funktionale Struktur oder eine internationale divisionale Struktur zu verwenden. Vgl. **Habib** (1991), S. 602 ff.

³¹ Vgl. **Amburgey** (1994), S. 1444.

³² Sie fassen den Begriff der Restrukturierung in diesem Zusammenhang allerdings etwas weiter, nämlich in „portfolio, organizational and financial restructuring“, daher ist eine genaue Aussage, inwiefern organisatorische Restrukturierung zur Strategie wird, nicht möglich. Vgl. **Bowman** (1993), S. 7 f.

³³ Vgl. **Floyd** (1994), S. 47 ff.

³⁴ Vgl. hierzu z.B. **Amburgey** (1994), S. 1446 ff.

2.2.2 Hierarchie in amerikanischen Unternehmen

In diesem Abschnitt wird untersucht, in welchem Ausmaß in amerikanischen Unternehmen eine „Stufenbildung nach dem Umfang, der Wichtigkeit, Schwierigkeit, Weisungsmacht, etc. von Positionen“³⁵ in vertikaler Richtung vorgenommen wird.

2.2.2.1 Hierarchie in traditionellen amerikanischen Unternehmen

Traditionelle amerikanische Unternehmen sind dadurch geprägt, dass die strategische Entscheidungsmacht an der Spitze des Unternehmens liegt.³⁶ In sehr großen, traditionell geführten amerikanischen Unternehmen ist es keine Seltenheit, dass bis zu 14 Hierarchiestufen zwischen den Arbeitern in der Produktion und dem Vorstand zu beobachten sind.³⁷ Nach einer noch immer verbreiteten Faustformel verfügen viele große traditionelle Unternehmen über sieben Hierarchieebenen mit je sieben Untergebenen pro Vorgesetztem.³⁸ Bezüglich der Gestaltung der Hierarchie in traditionellen amerikanischen Unternehmen gibt es verschiedene Sichtweisen. Während beispielsweise Appelbaum und Dertouzos davon ausgehen, dass traditionelle amerikanische Unternehmen von einer zentralisierten und hierarchischen Struktur geprägt sind,³⁹ gehen andere Autoren davon aus, dass amerikanische Unternehmen schon ursprünglich von vergleichsweise flachen Hierarchien gekennzeichnet sind.⁴⁰

³⁵ Remer (2003), S. 13.

³⁶ Die Spitzen amerikanischer Unternehmen sind meist von dem so genannten Board-System geprägt, bei dem das „Board of Directors“ die „oberste und Kraft Gesetz auch originäre Verwaltungsinstanz (ist). Ihm obliegt die *Managementfunktion* und zugleich eine *Treuhänderfunktion* gegenüber den Aktionären. Ein Board besteht im Durchschnitt aus 13 Mitgliedern, die zu 75% von außerhalb der Unternehmung stammen. Daher findet die Kontrolle in amerikanischen Unternehmen im Gegensatz zu deutschen Unternehmen [...] nicht organisations-intern statt, sondern -extern über den Kapitalmarkt (Wall Street Rule).“ Siehe hierzu und für einen internationalen Vergleich der Führungsorganisation amerikanischer, deutscher und japanischer Unternehmen: Gerum (1998), S. 7 ff.

³⁷ Vgl. Cappelli (1997), S. 19. Tomasko kommt zu einem ähnlichen Ergebnis mit der Feststellung, dass in traditionellen amerikanischen Unternehmen sechs, sieben oder gar acht Hierarchieebenen zwischen CEO und Handelsvertretern liegen. Vgl. Tomasko (1987), S. 7.

³⁸ Vgl. Cappelli (1997), S. 47. Hierbei handelt es sich wohl nur um eine sehr grobe Faustformel, da ansonsten durchschnittliche amerikanische Unternehmen mit 137.257 Mitarbeitern etwas groß ausfallen dürften.

³⁹ Vgl. Abb. 4 und Appelbaum (1994), S. 43 ff. und Dertouzos (1989), S. 107 und in der deutschsprachigen Literatur z.B. Otte (1996), S. 113.

⁴⁰ Der Unterschied der Meinungen kann auch durch verschiedene Sichtweisen begründet sein. So betrachtet Appelbaum meist nur die Organisation der eigentlichen Arbeitsabläufe, während andere Autoren die Organisation des Gesamtunternehmens betrachten. Zwei verschiedene Sichtweisen kombiniert Neghandi, indem er in diesem Zusammenhang zwischen den formalen Weisungen und dem informalen Umgang der Vorgesetzten mit den Untergebenen unterscheidet. Er kommt zu dem Schluss, dass typische amerikanische Unternehmen zwar von autoritären Entscheidungsabläufen geprägt sind, gleichzeitig aber ein sehr informaler und vom Status unabhängiger Umgang der Vorgesetzten mit den Untergebenen gegeben ist. Vgl. Negandhi (1979), 326 ff.

Gerade die Kombination von beginnender Diversifikation⁴¹ und hohem Wirtschaftswachstum in den 50er und 60er Jahren führte dazu, dass Entscheidungsmacht in amerikanischen Unternehmen dezentralisiert und vom oberen auf das mittlere Management delegiert wurde.⁴² Auch stellten Unternehmen, die auf Wachstum angewiesen waren, oftmals einfache Arbeiter ein und füllten die mittleren Hierarchieebenen über deren Positionen mit Managern (Middle-Managers), welche die Planung und Kontrolle über diese Arbeitsplätze übernahmen.⁴³ Dies führte zu einem sehr starken Wachstum im Bereich der Positionen des mittleren Managements und zur Entstehung der für die USA typischen „Beule“⁴⁴ in der Mitte der Organisationspyramide. Der Anteil von Managern an der gesamten Industriearbeiterschaft betrug im Jahre 1980 sehr hohe 10%.⁴⁵ Im Rahmen dieser Veränderung wandelte sich auch die Rolle der Manager in höheren Hierarchieebenen vom direkten Entscheiden und Kontrollieren zum Ausbalancieren verschiedener Interessen zwischen dezentralisierten Machtzentren.⁴⁶

Auch sind die oberen und unteren Ebenen der Hierarchie traditioneller amerikanischer Unternehmen von relativ weiten Kontrollspannen⁴⁷ von 12 bis 30 Arbeitern je Supervisor⁴⁸ und 8 bis 12 Mitarbeitern für einen Chief-Executive-Officers (CEOs) gekennzeichnet, während Manager der mittleren Ebene eine relativ enge Kontrollspanne von 3, 4 oder 5 Mitarbeitern haben.⁴⁹

⁴¹ Diese war auch meist mit einer Divisionalisierung verbunden.

⁴² Vgl. **Meyer** (1988), S. 72. Die Delegation von Aufgaben an das mittlere Management ist auch in Zusammenhang mit dem Aufkommen effizienter Informationstechnologie (IT) Mitte der 70er Jahre zu sehen. So hat etwa die Einführung von IT zu weiteren Kontrollspannen und effizientere Informationsverarbeitung und dadurch schnellere Kommunikation über Organisationsebenen hinweg geführt. Vgl. z.B. **Doeringer** (1991), S. 166. Gegensätzliche Ergebnisse für das Ende der 60er Jahre liefert beispielsweise **Inkson**, der in einem Vergleich zwischen englischen und britischen Unternehmen keine sonderlich hohe Dezentralisierung der Autorität in amerikanischen Unternehmen feststellen konnte. Vgl. Abb. 5 und **Inkson** (1970), S. 358 f. Zum selben Ergebnis kommen auch andere Forscher der Aston Group wie z.B. **McMillan**, vgl. hierzu: **McMillan** (1973), S. 561 ff.

⁴³ Vgl. **Floyd** (1994), S. 47.

⁴⁴ Vgl. **Tomasko** (1987), S. 1.

⁴⁵ In anderen Ländern lag dieser Anteil wesentlich niedriger, z.B. Japan (4,4%), BRD (3%), Schweden (2,4%). Vgl. **Tomasko** (1987), S. 1 f.

⁴⁶ Vgl. **Meyer** (1988), S. 85. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass es sich im Rahmen dieser Dezentralisierung lediglich um eine Delegation der Entscheidungsmacht über das alltägliche Geschäft an das mittlere Management handelt, was auch einige Unterschiede in den verschiedenen Studien zur Dezentralisierung erklären dürfte. Vgl. hierzu **Lincoln** (1993), S. 63.

⁴⁷ Die Kontrollspanne bezeichnet die Anzahl der Mitarbeiter, über die ein Vorgesetzter Weisungsbefugnis hat.

⁴⁸ Supervisor sind i.d.R. Abteilungs- oder Gruppenleiter.

⁴⁹ Vgl. **Tomasko** (1987), S. 21 f.

Der traditionelle amerikanische Arbeitsplatz ist gekennzeichnet durch eine Trennung von Ausführung und Planung beziehungsweise Anweisung und Arbeit.⁵⁰ So liegt es oft im Ermessen des Supervisors, wie und wann welche Arbeit getan wird.⁵¹ Diese Trennung folgt ganz offensichtlich den Vorgaben des von Taylor entwickelten Scientific-Management⁵² und begünstigt einen Top-Down-Entscheidungsprozess.⁵³ Der Einfluss finanzieller Ziele spiegelte sich bereits in den 70er Jahren in der Verteilung des Einflusses einzelner Abteilungen in amerikanischen Unternehmen wider. So hatten Finanz- und Kontrollabteilungen nach der Sales- und Marketingabteilung den meisten Einfluss.⁵⁴

2.2.2.2 Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren

Die 80er und 90er Jahre wurden geprägt von einem Trend zur Delegation von Macht und Verflachung von Hierarchien in amerikanischen Unternehmen. Durch eine Reihe von Praktiken wie Empowerment, Job-Enrichment, Downsizing und die Nutzung von Teamarbeit sollte mehr Macht an die Mitarbeiter in unteren Hierarchieebenen übertragen werden. Bereits Mitte der 80er Jahre war in amerikanischen Unternehmen eine Reduzierung hierarchischer Ebenen klar ersichtlich. So gaben 1985 30% der Unternehmen in einer Befragung an, innerhalb der vergangenen fünf Jahre ihre Hierarchieebenen reduziert zu haben.⁵⁵ Im Jahr 1999 hatten 62,9% der befragten Unternehmen aus den Fortune 1000 ihre Hierarchie im Verlauf der letzten zehn Jahre um eine oder mehrere Stufen reduziert. Immerhin zwei Drittel besagter Unternehmen, gaben an, ihre Hierarchie im besagten Zeitraum um zwei oder mehr Stufen reduziert zu haben.⁵⁶

Ausschlaggebend für die Reduzierung der Hierarchieebenen ist unter anderem ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Reduktion der Hierarchieebenen und dem Einsatz von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen⁵⁷ wie etwa Teamarbeit und Job-Enrichment sowie von Business-Process-Reengineering-Praktiken (BPR). Im Gegensatz zur Anwendung von EI- und BPR-Praktiken, ist kein signifikanter Einfluss von Total-Quality-Management

⁵⁰ Vgl. **Powell** (2000), S. 7 und **Allen** (1990), S. 45.

⁵¹ Vgl. **Osterman** (1999), S. 94.

⁵² Vgl. **Cappelli** (1997), S. 48 und **Taylor** (1947).

⁵³ Vgl. **Nath** (1988), S. 290. Auch Wandel erfolgt in amerikanischen Unternehmen in der Regel nach dem Top-Down-Prinzip. Vgl. **Otte** (1996), S. 114.

⁵⁴ Vgl. Abb. 6 und **Kagono** (1985), S. 38.

⁵⁵ Vgl. **Cappelli** (1992), S. 204.

⁵⁶ Vgl. Abb. 7 und **Lawler** (2001), S. 170.

⁵⁷ Im Englischen spricht man hierbei von Employee-Involvement (EI).

(TQM) auf die Verringerung von Hierarchiestufen feststellbar.⁵⁸ Einige der Entwicklungen, die zu einem Hierarchieabbau in amerikanischen Unternehmen führen und geführt haben, werden im Folgenden näher vorgestellt.

Dezentralisierung

Im Rahmen der Betrachtung von Dezentralisierung wird hier untersucht, welche Art von Entscheidungen in Unternehmenseinheiten eher zentral und welche eher dezentral getroffen werden. Entscheidungen über die Messung der Leistung sowie Entscheidungen über Arbeitseinsatz und Überstunden werden mehrheitlich dezentral an Mitarbeiter unterhalb der Leitungsebene delegiert (58,5% bzw. 57,2%). Gerade Entscheidungen, die mit höheren Kosten verbunden sind, wie die Bestimmung der Anzahl der Mitarbeiter sowie Entscheidungen über Lohn- und Gehaltsniveaus als auch Entscheidungen über strategische Maßnahmen, werden von der Führungsebene⁵⁹ zentral beschlossen.⁶⁰ Die Decentralization-Scale drückt mit einem Wert von 3,46 aus, dass Entscheidungen in typischen Betriebsstätten amerikanischer Unternehmen zumindest mit einer gewissen Beteiligung von Mitarbeitern unterhalb der Führungsebene erfolgen.⁶¹

Empowerment, Job-Enlargement und Job-Enrichment

Im Rahmen von Programmen wie Empowerment, Job-Enlargement oder Job-Enrichment⁶² wird in amerikanischen Unternehmen davon gesprochen, dass Verantwortung über operative Entscheidungen auf untere Hierarchieebenen übertragen wird.⁶³ Besonders auffällig ist, dass die vormals sehr strenge Trennung von planenden und ausführenden Tätigkeiten im Lauf der letzten Jahre mehr und mehr verschwommen ist.⁶⁴ Auch werden Profit-Center

⁵⁸ Vgl. **Lawler** (2001), S. 171 ff.

⁵⁹ In den genannten Fällen lag die Beteiligung von Mitarbeitern unterhalb der Führungsebene bei lediglich 13,4% bzw. 17,0%.

⁶⁰ Vgl. Abb. 8 und **Marsden** (1996b), S. 76 f. Da in dieser Arbeit eher große Unternehmen in den USA untersucht werden, ist es sinnvoll, die ungewichteten Daten zu verwenden, da die gewichteten Daten für eine Verzerrung hin zu kleinen Unternehmen sorgen würden (Quelle: Email von Prof. Kalleberg vom 09.04.2004).

⁶¹ Die Decentralization-Scale ist definiert als „the mean level at which [...] decisions were made in the establishment. Scores were assigned to responses as follows: *someone at larger organization* (1), *establishment head and someone at larger organization* (2), *establishment head* (3), *establishment head and someone below* (4), *someone below establishment head* (5).“ Problematisch an dieser Betrachtungsweise ist die Zusammenfassung sämtlicher Entscheidungen. Vgl. **Kalleberg** (1996a), S. 76 f.

⁶² Job-Enrichment hat natürlich auch Folgen für den Abbau an Spezialisierung, soll aber hier vorgestellt werden, weil es einen starken direkten Einfluss auf die hierarchische Struktur hat.

⁶³ Vgl. z.B. **Lawler** (2001), S. 50.

⁶⁴ Vgl. z.B. **Cappelli** (1997), S. 12.

dezentralisiert, und es wird mehr Entscheidungsverantwortung an Manager der mittleren Ebene übergeben. Als Beispiel hierfür kann zum Beispiel die vermehrte Einführung strategischer Geschäftseinheiten (SBUs)⁶⁵ gesehen werden, bei der auch ein Teil der strategischen Verantwortung nach unten verlagert wird.⁶⁶ De facto bleibt jedoch zu erwähnen, dass die Entscheidungshierarchien aus der Perspektive der Blue-Collar-Mitarbeiter meist die gleichen bleiben.⁶⁷

Programme zum Job-Enrichment sind die am meisten verbreiteten Praktiken unter den von Lawler untersuchten „Power-Sharing-Practices“. Trotzdem hielt die Zunahme der Verwendung von Job-Enrichment in amerikanischen Unternehmen im Zeitraum von 1996 bis 1999 nicht an und deren Verwendung ging in diesem Zeitraum sogar zurück.⁶⁸

Wichtig ist im Rahmen der Betrachtung von Hierarchie in amerikanischen Unternehmen auch die direkte Kommunikationsbeziehung zwischen den Mitarbeitern. So steht eine Vielzahl der Mitarbeiter amerikanischer Unternehmen in einer direkten Kommunikationsbeziehung mit höheren Hierarchiestufen, als dem direkten Vorgesetzten.⁶⁹ Auch konnte bereits im Laufe der 80er Jahre beobachtet werden, dass mehr als jeweils 50% der verschiedenen Berufsgruppen an Programmen zum gegenseitigen Wissensaustausch⁷⁰ teilnehmen.⁷¹

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass in amerikanischen Unternehmen zwar immer öfter die Rede von Mitarbeiterbeteiligung ist, die Mitarbeiter aber nur ungenügend über Unternehmensziele und -ergebnisse informiert werden.⁷²

Teamarbeit

Das Konzept der Teamarbeit kommt auf verschiedensten Ebenen der Hierarchie amerikanischer Unternehmen zum Einsatz.

Im Rahmen der Einführung von fachübergreifenden Gruppen⁷³ mit Mitgliedern sowohl aus dem Management als auch aus der Produktion werden zumindest teilweise traditionel-

⁶⁵ SBU bedeutet Strategic-Business-Unit.

⁶⁶ Vgl. **Cappelli** (1997), S. 46.

⁶⁷ Vgl. **Appelbaum** (1994), S. 107.

⁶⁸ Vgl. Abb. 9 und **Lawler** (2001), S. 50 f.

⁶⁹ Vgl. **Appelbaum** (2000), S. 129 f.

⁷⁰ In der Literatur ist diesbezüglich die Rede von Information-Sharing-Programms.

⁷¹ Vgl. Abb. 10 und **Lewin** (1989), S. 474. Dieser Prozentsatz zeigt sicherlich eine relativ hohe Verbreitung dieser Programme, sagt aber nichts darüber aus, wie hoch der Anteil von Unternehmen ist, die diese verwenden.

⁷² Vgl. Abb. 11 und Abb. 12 sowie **Lawler** (2001), S. 29 ff.

le Hierarchieunterschiede zwischen Management und ausführender Arbeit angegriffen.⁷⁴ So werden im Rahmen dieser Gruppen beispielsweise auch Entscheidungen getroffen, die vormals ausschließlich in der Hand des Managements lagen.⁷⁵

Bei der Betrachtung von Teamarbeit auf Produktionsebene muss zwischen den so genannten Online-Teams und den Offline-Teams unterschieden werden.⁷⁶ Während Online-Teams direkt am Produktionsprozess⁷⁷ teilnehmen, treffen sich Offline-Teams meist in regelmäßigen Abständen abseits des Arbeitsplatzes, um Qualitätsprobleme oder Verbesserungsvorschläge zu besprechen. Bei der Verwendung von Online-Teams dürfte ein Hierarchierückgang wohl wahrscheinlicher sein als bei der Verwendung von Offline-Teams, da bei Online-Teams oftmals die Notwendigkeit eines Supervisors entfällt und die Aufgabe der Überwachung an das gesamte Team übertragen wird.⁷⁸ Während in so genannten Supervised-Teams die Kontrollfunktion bei einem beaufsichtigenden Supervisor verbleibt und die hierarchischen Strukturen überwiegend erhalten werden, wird sowohl durch semi-autonome als auch durch autonome Teams die Hierarchie teilweise aufgeweicht.⁷⁹ Die Verwendung dieser selbstverantwortlichen Teams nahm im Zeitraum von 1987 bis 1996 deutlich zu,⁸⁰ allerdings setzte sich dieser Trend zwischen 1996 und 1999 nicht fort.⁸¹ Bei ihrer Untersuchung von Unternehmen aus der Stahl- und Bekleidungsbranche vergleichen Appelbaum et. al. wie verschiedene Aufgaben innerhalb autonomer Teams von Blue-Collar-Mitarbeitern und von deren Vorgesetzten wahrgenommen werden. Trotz gewisser Unterschiede in der Wahrnehmung lässt ein hoher Anteil der Antworten darauf schließen, dass Teams in den befragten Unternehmen wichtige Aufgaben übernommen haben, die vormals auf höheren Ebenen der Hierarchie angesiedelt waren.⁸²

Beim Vergleich von autonomen Teams und Supervised-Teams wird der Zuwachs an Verantwortung klar deutlich. So haben beispielsweise autonome Teams wesentlich mehr An-

⁷³ Solch eine Gruppe besteht i.d.R. aus sieben bis fünfzehn Mitgliedern. Vgl. **Meyer** (1988), S. 99.

⁷⁴ Vgl. **Nahavandi** (1994), S. 60.

⁷⁵ Vgl. **Osterman** (1999), S. 95 und **Appelbaum** (1994), S. 21, 57.

⁷⁶ Vgl. z.B. **Cappelli** (1997), S. 92.

⁷⁷ Unter Produktion soll hier nicht nur die direkte Produktion eines Gutes (z.B. am Fließband) verstanden werden, sondern die Vollbringung sämtlicher mit einem Produkt verbundenen Leistungen wie z.B. auch die Tätigkeit im Produktmanagement und in der Entwicklung.

⁷⁸ Vgl. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 84.

⁷⁹ Vgl. **Appelbaum** (1994), S. 87.

⁸⁰ Leigh kommt bei der Befragung von Angestellten zu einem ähnlichen Ergebnis. 1993 gaben ca. 34% der Befragten an, dass es in ihrem Betrieb innerhalb eines Jahres zur Bildung neuer Teams gekommen sei. Vgl. Abb. 13 und **Leigh** (1999), S. 181 ff.

⁸¹ Vgl. Abb. 9 und **Lawler** (2001), S. 50 f.

⁸² Vgl. Abb. 14 und **Appelbaum** (2000), S. 125.

teil an der Entscheidung über Leistungsziele als traditionelle Teams.⁸³ Appelbaum et. al. stellen allerdings fest, dass im Rahmen des Einsatzes von autonomen Teams im Bereich der Produktion diese gar nicht so eigenverantwortlich handeln, wie zuvor vermutet und dass noch immer viele Aufgaben mit einem Supervisor oder Manager geteilt werden.⁸⁴ In etwa der Hälfte der untersuchten Unternehmen haben die Teams die volle Verantwortung über den Umgang mit unternehmensinternen Lieferanten und Kunden, die Vergabe täglicher Arbeiten und über Sicherheitsbelange. In ca. 40–50% der Unternehmen haben die Teams die Aufgabe, Urlaubszeiten zu planen, Prozesse zu verbessern, Routinewartungsarbeiten durchzuführen und bei gegebener Notwendigkeit das Fließband zu stoppen. Andere Aufgaben wie zum Beispiel die Budgetplanung, die Auswahl der Arbeitsmethoden oder Verhandlungen mit externen Lieferanten und Kunden, werden geteilt beziehungsweise sind weiterhin in der Hand der Manager.⁸⁵ Man kann somit behaupten, dass die Eigenverantwortung der Gruppen sicherlich relativ hoch ist, auf planender Ebene jedoch kaum gegeben ist.⁸⁶

Auch wurde oft beobachtet, dass in amerikanischen Unternehmen Teams oftmals nur eingeführt wurden, um die Mitarbeitermotivation zu steigern, nicht aber, um für einen Abbau hierarchischer Unterschiede zu sorgen.⁸⁷ Gerade die Aufrechterhaltung von hierarchischen Ebenen ist oftmals ein Grund, warum amerikanische Teams nicht auf allen Unternehmensebenen die Erfolge erzielen können, die beispielsweise Teams in japanischen Unternehmen erzielen.⁸⁸

Die Einführung von Teamarbeit hat auch teilweise dazu geführt, dass sich die Rolle des Managers beziehungsweise Supervisors erheblich geändert hat. Waren amerikanische Bürokratien in der Vergangenheit eher durch impersonelle und autoritäre Kontrolle gekennzeichnet, hat die Einführung von Teamwork zu einer Verlagerung der Kontrolle vom Management zu den einzelnen Teams geführt und damit einige Positionen im mittleren Management überflüssig gemacht.⁸⁹

⁸³ Vgl. Abb. 15 und **Appelbaum** (2000), S. 126.

⁸⁴ So berichten 52% der Teams weiterhin an einen Teamführer oder den Supervisor.

⁸⁵ Vgl. **Appelbaum** (1994), S. 65.

⁸⁶ So schreibt beispielsweise Vogt, dass Teams in amerikanischen Unternehmen noch immer nicht die Wirkung zeigen wie z.B. in Japan. Als einen der Gründe hierfür nennt sie u.a. die mangelnde Integration von Teams in die Unternehmensstruktur (z.B. auch in Organigramme) und die daraus resultierende mangelnde Unterstützung seitens des Managements. Vgl. **Vogt** (1988), S. 96 f.

⁸⁷ Vgl. **Appelbaum** (1994), S. 107. und **Lincoln** (1986), S. 355.

⁸⁸ Vgl. **Nahavandi** (1994), S. 67.

⁸⁹ Vgl. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 136.

Insgesamt hat der Einsatz von Teamarbeit in US-Unternehmen wohl nicht immer zu einer direkten Abnahme von Hierarchieebenen geführt. Trotzdem ist eine Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen abwärts der Hierarchie feststellbar, wenn auch der Erfolg der Einführung von Teams oftmals zweifelhaft erscheint.

Downsizing

Unter Downsizing soll im Folgenden allgemein die Verringerung von Personal verstanden werden.⁹⁰ Im Speziellen wird im Rahmen dieser Arbeit auf den Trend hin zu einer Verschlinkung des mittleren Managements und den daraus resultierenden Hierarchieabbau eingegangen.⁹¹

In den 80er und 90er Jahren gab es zwei Entlassungswellen in den USA. Die erste, von der hauptsächlich Blue-Collar-Mitarbeiter betroffen waren,⁹² erfolgte während der Rezession Anfang der 80er Jahre. Im Gegensatz zu dieser führte die zweite Entlassungswelle bereits Anfang der 90er Jahre zu einer verstärkten Entlassung von Managern der mittleren Ebenen und von White-Collar-Mitarbeitern.⁹³

Die Anzahl der Manager, die direkt dem CEO berichten, ist im Schnitt von 4,4 im Jahr 1986 auf 7,2 im Jahr 1999 gestiegen.⁹⁴ Dieser Anstieg ist weder mit der gestiegenen Größe der Unternehmen noch mit M&A-Aktivitäten⁹⁵ oder mit steigender Diversifikation der Unternehmen zu begründen.⁹⁶ Auch ist diese Steigerung nicht mit einer Zentralisierung durch die Zusammenlegung von Divisionen mit Profit-Center-Verantwortung und die damit verbundene erhöhte Nähe zum CEO begründbar, denn die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter in einer Division sank von ca. 6000 Mitarbeitern in 1986 auf ca. 3600 Mit-

⁹⁰ Die American Management Association (AMA) definiert Downsizing als „a net workforce reduction“. Vgl. **o.V.** (2001), S. 1.

⁹¹ Es ist anzumerken, dass Downsizing (Abbau von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen) hier keinesfalls gleichzusetzen ist mit Delaying (Abbau von Hierarchieebenen), sondern dass Downsizing als eine von mehreren Auslösern des Abbaus von Hierarchieebenen gesehen werden kann.

⁹² Nichtsdestotrotz wurden bereits im Zeitraum von 1984 bis 1986 ca. eine halbe Million qualifizierter Arbeitsplätze und Positionen im mittleren Management abgebaut. Vgl. **Willis** (1987), S. 8 f.

⁹³ Dieser Trend setzte sich auch über Jahrtausendwende hinweg weiter fort. So konzentrieren sich strategische Veränderungen des Personalbestands weiterhin auf Middle-Manager und Supervisor. Vgl. Abb. 16 und **o.V.** (2001), S. 3. So gehen Unternehmen mit einem hohen proportionalen Anteil an Managern öfter Downsizing Aktivitäten nach als Unternehmen mit einem hohen proportionalen Anteil an Arbeitern. Im Gegensatz hierzu führen allerdings Unternehmen mit höher bezahlten Technikern weniger Downsizing-Aktivitäten durch als solche mit niedrig bezahlten Arbeitern. Vgl. Abb. 17 und **Capelli** (2000), S. 18.

⁹⁴ Diese Kennzahl, die misst, wie viele Mitarbeiter einem Vorgesetzten direkt unterstehen, wird in der englischsprachigen Literatur meist als „Span of Control“ - also Kontrollspanne - bezeichnet.

⁹⁵ M&A ist die Abkürzung für Mergers and Acquisitions, was Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen bedeutet.

⁹⁶ Vgl. Abb. 18 und **Rajan** (2003), S. 13 f.

arbeiter in 1999.⁹⁷ Der Anstieg der Kontrollspanne ist ebenfalls nicht durch die Schaffung neuer Stellen wie etwa der des Chief Information Officers (CIO) oder der des Head of Human Resources (HHR) zu begründen, sondern liegt vielmehr in der Zunahme des direkten Berichtswesens aus hierarchisch weiter unten angesiedelten Managementebenen wie etwa den Abteilungsleitern.⁹⁸ Auch ist die Anzahl der Positionen zwischen dem CEO und den Abteilungsleitern im Schnitt um 27% von 1,58 auf 1,15 im selben Zeitraum zurückgegangen.⁹⁹ Die Korrelation zwischen der Kontrollspanne und der Anzahl der Hierarchieebenen ist mit einem Korrelationskoeffizienten von $-0,27$ signifikant negativ,¹⁰⁰ was eindeutig darauf hindeutet, dass bei der gegebenen Steigerung der Kontrollspannen die Hierarchien in amerikanischen Unternehmen flacher werden.¹⁰¹

Unterstützt werden Downsizing-Aktivitäten auch von der Nutzung moderner IT-Systeme.¹⁰² Waren früher mittlere Managementebenen unter anderem für die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -aufbereitung zuständig, kann dies heutzutage von leistungsfähigen Computerprogrammen erledigt werden,¹⁰³ was einige Stellen im mittleren Management obsolet macht.¹⁰⁴

Downsizing stellt keine Errungenschaft weniger großer Unternehmen dar. Im Zeitraum von 1988 bis 1993 gaben zwei Drittel der Mitglieder der AMA an, Downsizing Aktivitäten nachgekommen zu sein.¹⁰⁵ Auch um die Jahrtausendwende setzte sich dieser Trend fort. Im ersten Halbjahr 2001 gaben 36,4% der 1631 von der AMA untersuchten Unternehmen an, Downsizing betrieben zu haben.¹⁰⁶ Größere Unternehmen mit mehr als 1000

⁹⁷ Vgl. Abb. 19 und **Rajan** (2003), S. 17.

⁹⁸ Durch die Zunahme von Berichten durch Division- und Group-Manager werden 40% der Zunahme der Kontrollspanne erklärt. Vgl. **Rajan** (2003), S. 15.

⁹⁹ Vgl. **Rajan** (2003), S. 16.

¹⁰⁰ Vgl. **Rajan** (2003), S. 16 f.

¹⁰¹ Vgl. z.B. **Cappelli** (1997), S. 50. Ferner werden bestimmte Positionen innerhalb des Managements, bzw. ganze Hierarchieebenen komplett gestrichen. So haben ca. 20% Unternehmen im Zeitraum von 1989 bis 1999 die Stelle des COO (Chief Operating Officer), welche i.d.R. zwischen dem CEO und dem Rest des Unternehmens angesiedelt war, komplett gestrichen. Vgl. **Rajan** (2003), S. 5.

¹⁰² Vgl. z.B. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 135 und **Fligstein** (2004), S. 16.

¹⁰³ Vgl. **Floyd** (1994), S. 48.

¹⁰⁴ Vgl. **Osterman** (2001), S. 64.

¹⁰⁵ Vgl. **Heckscher** (1995), S. 3. Ähnliche Ergebnisse liefern auch Doeringer, der für einen Fünfjahreszeitraum in den 80er Jahren angibt, dass 58% der befragten Unternehmen bereits Downsizing vorgenommen und 74% eine so genannte „Downsizing-Policy“ hatten sowie Useem, der angibt, dass in einem Dreijahreszeitraum bis Ende 1984 59% der untersuchten Unternehmen Downsizing betrieben haben. Vgl. **Doeringer** (1991), S. 182 und **Useem** (1992), S. 48.

¹⁰⁶ Für einen Fünfjahresvergleich vgl. Abb. 20 und **o.V.** (2001), S. 1.

Mitarbeitern liegen bisweilen weit über diesem Durchschnitt.¹⁰⁷ Im Gegensatz zu anderen Untersuchungen kommt Gordon zu dem Schluss, dass in den Vereinigten Staaten weder ein Trend hin zur Ausdünnung von Managementebenen, noch ein genereller Trend zum Downsizing vorliegt. Er stellt beispielsweise fest, dass der prozentuale Anteil von Managern im Zeitraum von 1989 bis 1999 von 12,6% auf 13,6% gestiegen ist.¹⁰⁸ Dieses Erkenntnis stellt jedoch einen Einzelfall in der Literatur dar und wird beispielsweise durch die Untersuchung von Cappelli zur Veränderung von vier verschiedenen hierarchischen Ebenen in amerikanischen Unternehmen sowie der Verteilung von Downsizing betroffener Berufsgruppen widerlegt.¹⁰⁹ Weiterhin wird ein genereller Trend hin zum Downsizing in den USA¹¹⁰ durch die Untersuchung der Downsizing Aktivitäten von 406 großen amerikanischen Unternehmen bestätigt.¹¹¹

Im Gegensatz zu früheren Jahren,¹¹² in denen Entlassungen lediglich im Rahmen von Rezessionen die Regel waren, wird nun auch in Zeiten positiver wirtschaftlicher Entwicklungen¹¹³ Personal verringert,¹¹⁴ was auf eine Verflachung der Hierarchien gerade durch die Streichung von Stellen im mittleren Management in amerikanischen Unternehmen durch Downsizing hindeutet.¹¹⁵

Ob man im Falle moderner amerikanischer Unternehmen nun insgesamt von einer Zentralisierung oder einer Dezentralisierung der Entscheidungsmacht sprechen kann, ist relativ schwer zu beurteilen, denn einerseits ist die direkte Verbindung niedrigerer Hierarchieebenen als Zentralisierung zu deuten, andererseits wird aber gleichzeitig die Entscheidungsmacht in untere Hierarchieebenen verlagert.¹¹⁶

¹⁰⁷ Vgl. Abb.21 und **o.V.** (2001), S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. **Gordon** (1996), S. 53 f.

¹⁰⁹ Vgl. Abb. 22 und Abb. 23 sowie **Cappelli** (1997), S. 50 f, 68 f. und **Cappelli** (1992), S. 208 ff.

¹¹⁰ Für eine Kritik am amerikanischen Downsizing-Ansatz siehe: **Mroczkowski** (1997) und **Floyd** (1994), S. 48 ff.

¹¹¹ Vgl. Abb. 23 **Cappelli** (1997), S. 60.

¹¹² Es gibt so gut wie keine Anzeichen von Downsizing in amerikanischen Unternehmen vor 1980. Vgl. **Cappelli** (1997), S. 6.

¹¹³ Dies geschieht oftmals, um den Kapitalmärkten ein positives Signal zu geben. Vgl. **Osterman** (2001), S. 67.

¹¹⁴ Vgl. z.B. die Übersicht der AMA zu den angegebenen Gründen für die Schaffung bzw. Streichung von Arbeitsplätzen in Abb. 24 sowie **o.V.** (2001), S. 4.

¹¹⁵ Vgl. **Fligstein** (2003), S. 7.

¹¹⁶ Vgl. **Rajan** (2003), S. 19.

2.2.2.3 Internationaler Vergleich

Der Einfluss von Mitarbeitern in mittleren und unteren Hierarchieebenen amerikanischer Unternehmen war Ende der 70er Jahre deutlich geringer als beispielsweise in Japan.¹¹⁷ Ein Vergleich der Organisationsstruktur amerikanischer Unternehmen mit der von japanischen Unternehmen zeigt trotzdem, dass amerikanische Hierarchien im Schnitt mehr als einen halben Rang flacher sind als die von vergleichbaren japanische Unternehmen.¹¹⁸ Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt Kogut, der feststellt, dass die japanischen Unternehmen in seiner Untersuchung, obwohl sie im Durchschnitt kleiner sind (461 vs. 571 Mitarbeiter), über durchschnittlich 0,6 Hierarchieebenen mehr verfügen.¹¹⁹ Auch haben mehr amerikanische (37%) als japanische (15%) und deutsche (28%) Unternehmen ihre Hierarchien im Zeitraum von 1992 bis 1997 ausgedünnt.¹²⁰ Mittlere Managementebenen, die den Produktionsablauf kontrollieren, sind in amerikanischen Unternehmen allerdings in der Regel nach wie vor deutlich stärker ausgeprägt als in japanischen.¹²¹

Betrachtet man den Unterschied zwischen tatsächlicher und formaler Entscheidungsautorität,¹²² ist dieser in den USA (4,66 vs. 4,36) wesentlich geringer als in Japan (4,99 vs. 3,82).¹²³ Dies zeigt, dass die Hierarchie in Japan zwar auf dem Papier stärker ausgeprägt ist, in der Praxis Entscheidungen aber in amerikanischen Unternehmen auf höheren Hierarchieebenen als in japanischen Unternehmen getroffen werden.

In amerikanischen Unternehmen ist der gesamte Entscheidungsprozess im Wesentlichen hierarchisch strukturiert, während beispielsweise in japanischen Unternehmen nur die Ent-

¹¹⁷ Vgl. Abb. 25 und **Kagono** (1985), S. 36. Für einen weiteren internationalen Vergleich, der diese These bestätigt, siehe Abb. 26 und vgl. **Tannenbaum** (1974), S. 52 ff.

¹¹⁸ Vgl. **Lincoln** (1986), S. 350. Vergleicht man allerdings lediglich die Managementebenen, erscheinen japanische Hierarchien i.d.R. flacher und schlanker als amerikanische. Vgl. **Lincoln** (1987), S. 298. Für eine umfassende Darstellung zum Vergleich des amerikanischen Managements mit dem japanischen Management siehe Abb. 27 und **Lincoln** (1990), S. 190 f.

¹¹⁹ Japanische Unternehmen verfügten im Durchschnitt über 5,5 Hierarchieebenen, amerikanische lediglich über 4,9. Vgl. **Lincoln** (1993), S. 55. Auch bei der Betrachtung des Anteils von Unternehmen mit weniger als vier Organisationsebenen im Rahmen der Studie von Lewin et al. wird diese Beobachtung unterstützt. Zu erwähnen ist hier auch der auffällig hohe Anteil deutscher Unternehmen mit weniger als vier Hierarchiestufen. Vgl. Abb. 28 und **Lewin** (2003), S. 284.

¹²⁰ Vgl. Abb. 29, Abb. 30, Abb. 31 sowie **Lewin** (2003), S. 283 ff und **Bühner** (1997), S. 332. Man beachte allerdings auch, dass ein verhältnismäßig großer Anteil der amerikanischen Unternehmen Hierarchieebenen hinzugefügt hat.

¹²¹ So werden beispielsweise im Rahmen der Just-In-Time (JIT) Produktion in einem japanischen Automobilwerk pro produziertem Auto 0,2 Personen benötigt, die den korrekten Prozessablauf kontrollieren, während dies im amerikanischen Unternehmen mit 1,2 sechsmal so viele sind. Vgl. **Abegglen** (1985), S. 105.

¹²² Dieser vergleicht, wo die Entscheidungen theoretisch nach dem Organigramm getroffen werden müssen und wo sie faktisch getroffen werden.

¹²³ Vgl. **Lincoln** (1986), S. 353.

scheidungen, die mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden sind wie beispielsweise Entscheidungen über Investitionen, hierarchisch organisiert sind.¹²⁴ Kagono et. al. stellen hierzu beispielsweise fest, dass amerikanische Unternehmen eher auf ein vertikales Kontrollnetzwerk vertrauen, während japanische Unternehmen in der Regel horizontale Kontrollnetzwerke verwenden.¹²⁵ Auch bemerken sie, dass japanische Hierarchien nicht einfach nur höher, sondern bei weitem feiner in Standardränge untergliedert sind¹²⁶ als die der amerikanischen Unternehmen.¹²⁷ Dies führt unter anderem auch dazu, dass die Statushierarchie in amerikanischen Unternehmen in einem höheren Maße durch Ränge innerhalb des Unternehmens abgegrenzt wird als in Japan.¹²⁸

Auch bei der Untersuchung der Unterschiede zwischen japanischen und US-Hierarchien aus Sicht von Managern, denen mehrere Dreiecke vorgelegt wurden, aus denen sie jenes herausuchen sollten, das am ehesten ihrem Unternehmen glich, wird ersichtlich, dass die amerikanischen Manager ihre Unternehmen zumindest subjektiv als flacher ansehen.¹²⁹

Im Bereich der Verwendung von Maßnahmen zur Mitverantwortung der Mitarbeiter können sowohl in den USA, als auch in Japan keine signifikanten Auswirkungen der Maßnahmen auf die Autoritätsstruktur der Unternehmen festgestellt werden.¹³⁰ Hampden-Turner geht aber beispielsweise davon aus, dass amerikanische Unternehmen eher von einem „Chain-Of-Command“¹³¹ geprägt werden, der von klaren Top-Down-Informationsflüssen gekennzeichnet ist, während japanische Hierarchien eher einer „Puzzle Box“ ähneln, die von Bottom-Up-Informationsflüssen gekennzeichnet ist.¹³²

Ein interessanter Unterschied zwischen amerikanischem und japanischem Management ist auch bei der Beziehung zum Vorgesetzten zu beobachten. In amerikanischen Unternehmen hat der enge Kontakt zum Vorgesetzten auf der Arbeitsebene eine weitaus geringere Bedeutung als in Japan.¹³³ Auch ist die private Sozialisation mit Vorgesetzten eher die

¹²⁴ Vgl. **Aoki** (1986), S. 972.

¹²⁵ Vgl. **Kagono** (1985), S. 39.

¹²⁶ Diese Beobachtung kann durch den Unterschied typischer Anstellungsverhältnisse in den beiden Ländern begründet werden. Während in Japan das Prinzip der lebenslangen Anstellung in verschiedenen Fachrichtungen in einem Unternehmen Anwendung findet (Nenko), ist es in den USA üblich, sich fachlich zu spezialisieren und öfter zwischen Unternehmen zu wechseln. Aus diesem Grund ist in Japan eine deutlich feinere Stufung in der Hierarchie nötig. Vgl. z.B. **Lincoln** (1987), S. 290 ff.

¹²⁷ Vgl. **Lincoln** (1986), S.351 f.

¹²⁸ Vgl. **Lincoln** (1993), S. 62.

¹²⁹ Vgl. Vgl. Abb. 32 und **Hampden-Turner** (1993), S. 154.

¹³⁰ Vgl. **Lincoln** (1986), S. 354.

¹³¹ Frei übersetzt könnte man hierzu vielleicht „der festgelegte Weisungsweg“ sagen.

¹³² Vgl. Abb. 33, **Hampden-Turner** (1993), S. 156 f sowie **Gatley** (1996), S. 17.

¹³³ Vgl. Abb. 34 und **Lincoln** (1990), S. 86 ff.

Ausnahme in den USA. So beträgt der Sozialisationsindex amerikanischer Arbeiter lediglich durchschnittlich 0,2, während der eines japanischen Arbeiters im Durchschnitt bei 1,3 liegt.¹³⁴

Bei der Bedeutung einzelner Abteilungen innerhalb der Hierarchie ist zu beobachten, dass gerade die Personalabteilung in den USA relativ wenig Bedeutung besitzt und mit wenig Prestige sowie niedrigen Löhnen verbunden wird.¹³⁵ Ganz anders verhält sich dies in Japan, wo Personalverantwortlichen eine zentrale Bedeutung zukommt, was auch einen Aufstieg ins Top-Management wahrscheinlicher macht als in amerikanischen Unternehmen.¹³⁶ Ein Vergleich zwischen amerikanischen und französischen Managern über deren Verständnis von Organisationsstruktur ergab, dass amerikanische Manager ein eher instrumentelles¹³⁷ Verständnis von Hierarchie haben. Das bedeutet, dass Autorität in der hierarchischen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in amerikanischen Unternehmen durch rationale Gründe in Frage gestellt werden kann, dass diese Beziehung eher unpersönlich ist und auf der Gleichheit der Personen beruht und dass die Rolle des Vorgesetzten über die Akzeptanz der unpersönlichen, rationalen und legalisierten Ordnung der Organisation definiert wird.¹³⁸

Jamieson stellt fest, dass, anders als bei dem Vergleich mit japanischen Unternehmen, der Unterschied zwischen dem Manager und den von ihm geführten Mitarbeitern in amerikanischen Unternehmen weitaus geringer und weniger permanent war als beispielsweise in Großbritannien.¹³⁹ Nicht nur in Großbritannien sondern auch im restlichen Europa haben hierarchische Strukturen mehr Bedeutung als in den USA.¹⁴⁰

2.2.3 Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen

In diesem Abschnitt wird untersucht, in welchem Ausmaß in amerikanischen Unternehmen eine Aufteilung der Zuständigkeiten in horizontaler Richtung vorgenommen wird.¹⁴¹

¹³⁴ Vgl. Abb. 35 und **Lincoln** (1990), S. 88 ff. Für eine Erklärung der Variable vgl. **Lincoln** (1990), S. 88.

¹³⁵ Vgl. Abb. 6 und **Kagono** (1985), S. 38.

¹³⁶ Vgl. **Lincoln** (1993), S. 58.

¹³⁷ Vgl. **Inzerelli** (1983), S. 99, 103 ff. Französische Manager haben eher ein soziales Verständnis von Hierarchie. Vgl. **Inzerelli** (1983), S. 99, 103 ff.

¹³⁸ Für die Ergebnisse der Befragung von Inzerilli et al. siehe Abb. 36 und **Inzerilli** (1983), S. 104.

¹³⁹ Vgl. **Jamieson** (1980), S. 103.

¹⁴⁰ Vgl. Abb. 37 und **Laurent** (1983), S. 85 ff. Fraglich ist, inwieweit diese Aussage lediglich auf die sichtbare Ausbildung von hierarchischen Ebenen abzielt oder auf die tatsächliche Bedeutung hierarchischer Strukturen.

¹⁴¹ Hohe Spezialisierung liegt z.B. vor, wenn die Produktion eines Produktes in sehr viele einzelne Arbeitsschritte zerlegt wird, die nur wenige einfache Handgriffe umfassen. Vgl. **Remer** (2003), S. 14 f.

2.2.3.1 Spezialisierung in traditionellen amerikanischen Unternehmen

Das traditionelle System, nach dem amerikanische Arbeitsplätze lange Zeit organisiert wurden und immer noch organisiert werden, beruht hauptsächlich auf einer sehr hohen Arbeitsteilung mit hoch spezialisierten Aufgaben,¹⁴² die äußerst monoton sind und nur gering ausgebildetes Personal erfordern.¹⁴³ Dieses Vorgehen zur möglichst funktionalen Organisation des Arbeitsplatzes geht zu wesentlichen Teilen auf die Studien von F.W. Taylor¹⁴⁴ und auf die Prämisse der Arbeitsteilung von Adam Smith sowie auf das Bürokratiemodell von Weber zurück und wurde von der Massenproduktion unter Einsatz von Fließbändern mit dem Ziel der Kostenminimierung gefördert.¹⁴⁵ Bei der Massenproduktion liegt der Fokus in der Regel mehr auf Quantität als auf Qualität. Dies hat zur Folge, dass die Durchlaufzeiten in traditionellen amerikanischen Unternehmen durch möglichst hohe Spezialisierung und Herstellung standardisierter Produkte¹⁴⁶ minimiert werden, so dass deren Organisation vergleichbar mit dem Bauplan einer Maschine ist.¹⁴⁷ Dies hat dazu geführt, dass einzelne Stellen eher auf einzelne, kleine Teile des Unternehmensablaufes fokussiert sind, statt auf das gesamte Unternehmen.¹⁴⁸

Der hohe Grad der Spezialisierung spiegelt sich auch in den Berufsbezeichnungen wider. So gab es beispielsweise bei General Motors die Berufsbezeichnung des Vordersitzmonteurs und des Rücksitzmonteurs. Ein Vordersitzmonteur hätte niemals einen Rücksitz eingebaut.¹⁴⁹ Bei unüblichen Vorfällen wie etwa dem Ausfall von Mitarbeitern, dem Defekt einer Maschine oder der ungewöhnlich hohen Produktion defekter Teile, werden die Probleme in der Regel von Vorarbeitern, Ingenieuren oder Reparaturfachleuten behoben, wäh-

¹⁴² Vgl. z.B. **Osterman** (1999), S. 94.

¹⁴³ Vgl. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 109. In den 60er und 70er Jahren war die Spezialisierung amerikanischer Unternehmen beispielsweise im Vergleich mit britischen Unternehmen signifikant höher. Vgl. **Hickson** (1981), S. 30 sowie **Jamieson** (1980), S. 109 ff.

¹⁴⁴ Taylor prägte u.a. den Begriff des Scientific-Management, der gerade in den 60er und 70er Jahren großen Anklang bei US-Managern fand. Vgl. z.B. **Inkson** (1970), S. 360.

¹⁴⁵ Das von Ford geprägte Fließbandprinzip hatte von der technischen Seite einen starken Einfluss auf das System der Massenproduktion. Vgl. **Clarke** (1998), S. 244, **Hollingsworth** (1997), S. 139 und **Kochan** (1994), S. 48.

¹⁴⁶ Vgl. **Kogut** (1993), S. 56 f.

¹⁴⁷ Mitarbeiter müssen ihre Arbeit ähnlich einem bestimmten Bauteil einer Maschine verrichten und es bleibt wenig bis gar kein Spielraum für eine Interaktion zwischen Management und Arbeitern. Vgl. **Kono** (2001), S. 4. und **Spencer** (1994), S. 448.

¹⁴⁸ Vgl. **Gatley** (1996), S. 13.

¹⁴⁹ Vgl. Katz (1985) zitiert in **Cappelli** (1997), S. 90.

rend der einzelne Arbeiter nicht für die Lösung unvorhergesehener Probleme verantwortlich ist.¹⁵⁰

Doch nicht nur im Bereich der eigentlichen Produktion traditioneller amerikanischer Unternehmen wurden die Gedanken des Scientific-Management umgesetzt, sondern auch im Management sind die Aufgaben meist stark unterteilt.¹⁵¹ Ein Produktmanager ist oftmals etwa nur über die Marketingaktivitäten in Zusammenhang mit dem Produkt informiert, nicht aber beispielsweise über dessen Herstellung.¹⁵² Die „funktionalen und fachlichen Grenzen zwischen technischem Personal und Management [haben sich] im Laufe der Zeit“¹⁵³ ebenfalls weiter ausgeprägt. Auch in so wichtigen Bereichen wie Forschung und Entwicklung, in denen man eigentlich eine niedrige Spezialisierung der Stellen und hohe Kooperation zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen erwartet, kann man in amerikanischen Unternehmen hohe Spezialisierung beobachten. So haben beispielsweise Forscher in traditionellen amerikanischen Unternehmen ihr eigenes Büro und stehen kaum in konstruktivem Austausch mit ihren Kollegen.¹⁵⁴

Auf Gesamtunternehmensebene herrscht eine strikte Trennung nach funktionalen Bereichen.¹⁵⁵ So sind beispielsweise Unternehmen im produzierenden Gewerbe typischerweise in drei funktionale Abteilungen untergliedert: Produktion, Absatz und Finanzwesen.¹⁵⁶ Charakteristisch hierfür ist, dass die Manager dieser funktionalen Abteilungen ihre Karriere in der Regel auch nur in diesen machen und daher lediglich Spezialisten und keine Universalisten sind.¹⁵⁷

2.2.3.2 Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren

Generell ist ein Rückgang der Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen festzustellen. Gerade Konzepte wie zum Beispiel Teamarbeit und Job-Rotation in Verbindung mit

¹⁵⁰ Vgl. **Aoki** (1986), S. 972.

¹⁵¹ Vgl. **Ouchi** (1981), S. 61.

¹⁵² Vgl. **Cappelli** (1997), S. 19.

¹⁵³ **Dertouzos** (1989), S. 107.

¹⁵⁴ Vgl. **Kagono** (1985), S. 121 f.

¹⁵⁵ Im Gegensatz hierzu ist beispielsweise das typische japanische Unternehmen wesentlich stärker integriert; es gibt also wesentlich mehr Überlappungen zwischen verschiedenen Abteilungen. Vgl. Abb. 38 und **Kagono** (1985), S. 104.

¹⁵⁶ Vgl. **Luthans** (1996), S. 107. Man sollte hier evtl. noch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung hinzufügen. Diese wird aber in der Literatur meist nicht explizit in diesem Zusammenhang erwähnt.

¹⁵⁷ Vgl. **Powell** (2000), S. 8.

modernen technischen Anlagen,¹⁵⁸ Kommunikationsmethoden und flexiblen Organisationsmethoden wie etwa TQM, BPR und JIT, haben für diesen Rückgang gesorgt. Nichtsdestotrotz können jedoch auch gegensätzliche Entwicklungen wie zum Beispiel im amerikanischen Dienstleistungssektor beobachtet werden.¹⁵⁹

Ein Großteil dieser Veränderungen wurde von sich ändernden Marktbedingungen zum Ende der 70er Jahre hervorgerufen. Durch einen zunehmenden Fokus auf die von den Märkten geforderte Breite und Qualität des Sortiments wurde in amerikanischen Unternehmen auch die Spezialisierung zurückgenommen und der Einsatz flexibler Organisationsmethoden gefördert.¹⁶⁰

Betrachtet man die Abnahme der Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen auch aus dem Blickwinkel sich ändernder Industrien, fällt auf, dass diese Abnahme zu einem gewissen Teil auch dadurch bedingt ist, dass die traditionell organisierte Fertigung immer mehr ins Ausland verlagert wurde und noch immer wird. Auch wird die Gründung von neuen, forschungsintensiven Unternehmen voran getrieben, die im Rahmen moderner Spezifikationen, die wenig Spezialisierung mit sich bringen organisiert sind.¹⁶¹

Einige typische Konzepte, die zum Rückgang der Spezialisierung in amerikanischen Unternehmen geführt haben und noch immer führen, werden im Folgenden kurz dargestellt.

Teamarbeit und Quality-Circles (QCs)

Die Entwicklung von der individuellen Ausgestaltung der Aufgabenstrukturen hin zur Umsetzung des Teamwork-Gedankens hat sich in amerikanischen Unternehmen von der Produktion bis zur Unternehmensführung ausgebreitet und teilweise zu wesentlichen Veränderungen wie zum Beispiel im Entlohnungssystem und in der Unternehmenskultur amerikanischer Unternehmen geführt.¹⁶²

¹⁵⁸ Oftmals machen moderne Produktionsanlagen einzelne Positionen überflüssig und führen somit zu einem Rückgang der Spezialisierung, da teilweise nur noch Maschinen beaufsichtigt werden müssen. Chrysler produzierte in den USA beispielsweise 1995 die gleiche Anzahl an Automobilen wie im Jahre 1988, allerdings mit 7000 Mitarbeitern weniger. Vgl. **Powell** (2000), S. 23.

¹⁵⁹ Vgl hierzu z.B. **Batt** (1999) und **Garson** (1989).

¹⁶⁰ Vgl. **Cappelli** (1997), S. 105.

¹⁶¹ Vgl. **DiMaggio** (2001), S. 217.

¹⁶² Vgl. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 83.

Gerade die Einteilung in autonomen Teams dürfte zu einem Rückgang der Spezialisierung geführt haben,¹⁶³ da hierdurch früher übliche Grenzen zwischen verschiedenen Arbeitsschritten abgeschafft wurden und alle Mitglieder des Teams für größere Arbeitsschritte, gemeinsam statt für nur wenige Handgriffe alleine verantwortlich sind.¹⁶⁴ Verbunden mit der Abnahme der Spezialisierung ist allerdings oftmals auch eine Reduzierung von Stellen, die kaum eine Ausbildung erfordern (z.B. Reinigungskräfte), deren Aufgaben dann von den Teams oftmals gemeinschaftlich wahrgenommen werden.¹⁶⁵

Natürlich wird die Verminderung der Spezialisierung nicht nur aus rein humanitären Gründen vorgenommen, um beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen oder deren Entfremdung zu reduzieren. Gerade durch die zunehmende Komplexität verschiedener Arbeiten¹⁶⁶ ist es heutzutage für einzelne Mitarbeiter oftmals fast unmöglich geworden, bestimmte Arbeiten eigenständig auszuführen.¹⁶⁷ Auch der gestiegene Bedarf an Flexibilität hat zu einem Anstieg der Verwendung von Teamarbeit geführt, da es Teams auf allen Unternehmensebenen oftmals einfacher fällt, flexibel zu agieren.¹⁶⁸

Wird durch die Implementierung autonomer Teams im Fertigungsbereich hauptsächlich die Spezialisierung im Sinne von Arbeitsteilung zurückgenommen, hat die Verwendung von QCs, Problemlösungsgruppen oder der direkte Einbau von Qualitätsaspekten in die Fertigung einen Rückgang auf Qualitätsaspekte spezialisierter Abteilungen zum Ziel.¹⁶⁹ QCs wie sie in Japan verwendet werden, haben sich in dieser Art in den USA jedoch auf Grund der damit verbundenen hohen Kosten (noch) nicht durchsetzen können. Die Verwendung von QCs hat sich in amerikanischen Unternehmen zwar im Vergleich zu 1992 (27,4%) bis 1997 (57,7%) mehr als verdoppelt,¹⁷⁰ durch eine Fokussierung auf die Arbeitsgruppe statt einer Integration in den Arbeitsprozess haben amerikanische QCs jedoch

¹⁶³ Dies gilt zumindest für den Fall von Online-Teams, die direkt an der Produktion beteiligt sind. Bei Offline-Teams kann nur insofern von einem Rückgang der Spezialisierung gesprochen werden, als dass die Verantwortung für Verbesserungsvorschläge, etc. vormals oft in der Hand spezialisierter Abteilungen lag.

¹⁶⁴ Vgl. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 83.

¹⁶⁵ Vgl. **Committee on Techniques or the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 83 f.

¹⁶⁶ Im Gegensatz zum Ansatz der Massenproduktion mit einem Konkurrenzvorteil durch niedrige Preise, wird heute von den Märkten Qualität, Innovation und Einzelfertigung verlangt. Dies führt oftmals zu einer Komplexitätszunahme.

¹⁶⁷ Vgl. **Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance** (1999), S. 84.

¹⁶⁸ Vgl. **Cappelli** (1997), S. 5.

¹⁶⁹ Vgl. **Appelbaum** (1994), S. 75 f und **Osterman** (2000), S. 179.

¹⁷⁰ Vgl. Abb. 39 und **Osterman** (2000), S. 186. White et al. kommen in ihrer Untersuchung für große Unternehmen auf einen noch höheren Wert (70,4%) für die Einführung von QCs. Vgl. Abb. 40 und **White** (1999), S. 7.

bisher lediglich einen geringen Einfluss auf die Verbesserung der Produkte und deren Herstellungsprozess.¹⁷¹

Auffällig ist, dass Teams in amerikanischen Unternehmen hauptsächlich in ausbildungsinintensiven Bereichen zu finden sind.¹⁷² So ist die Verwendung von Teamarbeit in traditionellen Blue-Collar-Bereichen genauso vergleichsweise seltener, wie deren Anwendung im produzierenden Gewerbe. Teamarbeit wird hauptsächlich in White-Collar-Bereichen verwendet und kommt eher im Dienstleistungsgewerbe zum Einsatz.¹⁷³

Die Anwendung von Teamarbeit hat jedoch nicht nur zu einer Verringerung der Spezialisierung bezüglich der eigentlichen Verrichtungsorganisation in amerikanischen Unternehmen geführt. Ein weiterer Aspekt ist die stetige Zunahme von Projektteams, also Teams, die nur über einen bestimmten Zeitraum im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte zusammenarbeiten. Danach gehen die Mitglieder wieder den Aufgaben nach, von denen sie für den Zeitraum des Projekts (teilweise) freigestellt wurden oder engagieren sich in neuen Projekten.¹⁷⁴ Gerade durch den Einsatz von Cross-Functional-Teams, wie sie etwa zur Entwicklung neuer Produkte zum Einsatz kommen, hat die Spezialisierung zwischen verschiedenen Fachbereichen in amerikanischen Unternehmen abgenommen.¹⁷⁵

Wie bereits weiter oben erwähnt, hat die gesamte Nutzung von Teamarbeit bis ins Jahr 1996 zugenommen, ist jedoch zwischen 1996 und 1999 leicht zurück gegangen.¹⁷⁶ Offen bleibt in diesem Zusammenhang jedoch wie sich dieser Rückgang auswirkt. Es wäre beispielsweise denkbar, dass einige Arbeiten, die vorher im Team erledigt wurden komplett ausgegliedert werden, oder aber dass diese Arbeiten wieder an einzelne, spezialisierte Stellen vergeben werden.

Job-Rotation

Ein weiterer Schritt weg von der Spezialisierung des Arbeitsplatzes ist die Einführung von Job-Rotation-Programmen. Dies ist allerdings weniger mit einer Abschaffung der Grenzen zwischen verschiedenen Arbeitsschritten wie zum Beispiel beim Teamwork verbunden, als vielmehr mit einer Abschaffung der Monotonie durch das Rotieren über verschiedene

¹⁷¹ Vgl. **Appelbaum** (1994), S. 76.

¹⁷² Vgl. Abb. 41 sowie **Osterman** (1994), S. 183 ff.

¹⁷³ Vgl. Abb. 42, Abb. 43, Abb. 44 und **Kochan** (1994), S. 84 f.

¹⁷⁴ Vgl. **Powell** (2000), S. 33 f.

¹⁷⁵ Dies bedeutet z.B. dass die Entwicklung eines neuen Produktes ab der Projektidee von einem Team aus verschiedenen Fachbereichen begleitet wird. Vgl. **Lawler** (2001), S. 13.

¹⁷⁶ Vgl. Abb. 9 und **Lawler** (2001), S. 50 f.