

Drei Handbücher – soziale und ökonomische Unternehmensordnung

*Prozesshandbuch, Mitarbeiterhandbuch und Projektmanagementhandbuch
für ein österreichisches Dienstleistungsunternehmen*

Ein wissenschaftlicher Essay über Organisation, Zusammenarbeit, Kommunikation,
wirtschaftliche Tragfähigkeit, Verantwortung und den Weisheitskompass

Methodischer Leitsatz

„Keine Schlussfolgerung reicht weiter als die zugrunde liegende Evidenz.“

© Norbert Rieser

25. August 2026

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
Methodischer Ausgangspunkt	3
1. Warum ein Unternehmen drei unterschiedliche Handbücher braucht	4
2. Soziologische Grundannahme: Eine Organisation ist kein Organismus – und keine Rechenmaschine	4
3. Drei Handbücher – drei verschiedene Fragen	5
4. Das Prozesshandbuch: Wie das tägliche Geschäft verlässlich funktioniert	5
5. Das Mitarbeiterhandbuch: Orientierung für Menschen, nicht für „Rädchen“	5
6. Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich	6
7. Der Weisheitskompass als Beitrag zu Kommunikation und Zusammenarbeit	7
8. Das Projektmanagementhandbuch als Sonderfall	8
9. Wie die drei Handbücher zusammenwirken	8
10. Beispiel eines österreichischen Dienstleistungsunternehmens	9
11. Ökonomische Ebene: Aufwand, Ertrag und wirtschaftliche Tragfähigkeit	9
12. Österreichischer Rechtsrahmen für Mitarbeiter- und Organisationsregeln	12
13. ÖNORMEN und EN-Normen: fachliche Referenz nach der Sache	13
14. Einführung, Dokumentenhierarchie und Pflege	15
15. Gutachterliche Gesamtbewertung	15
16. Schluss	16
Literatur- und Quellenhinweise	16

Abstract

Ein Dienstleistungsunternehmen braucht keine möglichst umfangreiche Regelwelt, sondern eine verständliche soziale Ordnung. Drei Handbücher erfüllen dabei unterschiedliche Funktionen: Das Prozesshandbuch beschreibt das wiederkehrende Geschäft, das Mitarbeiterhandbuch schafft Orientierung für Zusammenarbeit und Arbeitsalltag, und das Projektmanagementhandbuch regelt einmalige, zeitlich begrenzte Veränderungsvorhaben. Diese Dreiteilung wird hier nicht organisatorisch verstanden. Ein Unternehmen ist kein Organismus, dessen „Organe“ naturwüchsig harmonisieren. Es ist eine soziale Ordnung aus Personen, Rollen, Erwartungen, Interessen, Macht, Kommunikation und formalen Regeln. Zusammenarbeit ist deshalb keine Selbstverständlichkeit, sondern eine immer wieder herzustellende Leistung.

Der Weisheitskompass erhält in dieser Architektur eine neue, besonders praktische Bedeutung. Er kann Kommunikation disziplinieren, ohne sie zu technisieren: Wahrnehmen, Verstehen, Prüfen, Deuten, Handeln und Korrigieren werden zu einer Gesprächs- und Entscheidungslogik, die Beobachtung und Interpretation, Evidenz und Annahme, Sache und Person sowie Entscheidung und spätere Bewährung auseinanderhält. Das entspricht dem rekursiven Charakter des Weisheitskompasses, in dem Erfahrung und Kritik die nächste Orientierung verändern.¹

Der rechtliche und normative Bezug wird bewusst nachgeordnet. Zuerst muss die Unternehmensordnung aus sich selbst heraus verständlich sein; anschließend wird geprüft, welche österreichischen Gesetze, ÖNORMEN und europäischen Normen einschlägig sind. Normen sind in Österreich grundsätzlich freiwillig und werden insbesondere durch Gesetz, Verordnung, Bescheid oder vertragliche Vereinbarung verbindlich.²

KERNAUSSAGE

Das Prozesshandbuch erklärt den Regelbetrieb. Das Mitarbeiterhandbuch erklärt den sozialen und organisatorischen Rahmen. Das Projektmanagementhandbuch erklärt besondere Vorhaben. Der Weisheitskompass verbessert die Qualität von Kommunikation, Entscheidung und Lernen.

Die folgende Architektur wird daher ausdrücklich zweidimensional verstanden: als soziologisches Modell der Zusammenarbeit und als ökonomisches Modell der wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Beide Ebenen sind gleichwertig. Soziale Kooperation ohne ökonomische Tragfähigkeit ist auf Dauer nicht bestandsfähig; wirtschaftliche Steuerung ohne soziale Kooperationsfähigkeit zerstört gerade in Dienstleistungsunternehmen häufig die Bedingungen ihrer eigenen Leistungserbringung.

Methodischer Ausgangspunkt

Ich gehe nicht von Normkapiteln, Managementmoden oder Organigrammen aus, sondern von den tatsächlichen Orientierungsproblemen einer Organisation. Ein Handbuch ist nur dann brauchbar, wenn ein fachkundiger, normal gebildeter Mensch darin erkennen kann, was gilt, warum es gilt, wer wofür verantwortlich ist, wie Entscheidungen zustande kommen und was bei Abweichungen geschieht. Erst danach stellt sich die Frage, welche Rechtsnorm oder welcher Standard die jeweilige Regel fachlich absichert.

Das bereits entwickelte Projektmodell liefert dafür einen tragfähigen Ausgangspunkt. Es verbindet strategische Orientierung, operative Umsetzung und Bewertung; Tragfähigkeit, Angemessenheit und Verantwortbarkeit bleiben seine zentralen Qualitätsbegriffe. Die Weiterentwicklung ergänzt eine strengere Evidenz- und Revisionslogik: Tatsachen, Annahmen, Hypothesen und Bewertungen sollen nicht ineinander verschwimmen; reale Folgen sollen auf Entscheidungen zurückwirken.³⁴

METHODISCHE GRENZE

¹Norbert Rieser, Weisheitskompass. Quintessenz und wesentliche mathematische Modelle, 15.08.2026. Der vollständige Prozess lautet: Wahrnehmen – Verstehen – Prüfen – Deuten – Handeln – Selbstkritik/Korrektur – erneutes Wahrnehmen; Erfahrung und Kritik verändern die nächste Orientierung.

²Austrian Standards International, Erläuternde Informationen zur rechtlichen Bedeutung von Normen: Normen sind grundsätzlich freiwillig; Verbindlichkeit kann insbesondere durch Gesetz, Verordnung, Bescheid oder vertragliche Vereinbarung entstehen. Direkt: <https://www.austrian-standards.at/de/hilfe-support/erlaeuternde-informationen> (Abruf 25.08.2026).

³Norbert Rieser, Projektmodell 2.0 im Prüffokus des Weisheitskompass, Gutachtenentwurf 2026. Ergänzt werden insbesondere Evidenzprüfung, Unterscheidung von Tatsache/Annahme/Hypothese/Bewertung, normative Prämissen, Risiko versus Unsicherheit und Revision nach realen Folgen.

⁴Norbert Rieser, Projektmodell 1.2: Projektmodell als prozessbegleiteter Orientierungsrahmen, 2026. Das Ausgangsmodell verbindet Strategie, operative Umsetzung und Bewertung und verwendet Tragfähigkeit, Angemessenheit und Verantwortbarkeit als zentrale Qualitätskriterien.

Die folgenden Ausführungen sind ein Organisations- und Orientierungsmodell, keine individuelle Rechtsberatung. Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen, Branchenrecht und konkrete Arbeitsverträge können zusätzliche oder abweichende Anforderungen enthalten.

1. Warum ein Unternehmen drei unterschiedliche Handbücher braucht

Solange ein Unternehmen klein ist, kann ein erheblicher Teil des Wissens persönlich vermittelt werden. Man fragt die erfahrene Kollegin, ruft den Geschäftsführer an oder orientiert sich an Gewohnheiten. Mit wachsender Arbeitsteilung wird dieses Modell fragil. Wissen sitzt dann in Köpfen statt in der Organisation; Vertretungen funktionieren schlecht; neue Mitarbeiter lernen zufällig; Entscheidungen sind später kaum rekonstruierbar.

Handbücher lösen dieses Problem nicht dadurch, dass sie möglichst viel Text erzeugen. Ihre Aufgabe ist selektiver: Sie sollen jene Regeln, Abläufe und Erwartungen sichtbar machen, die wiederholt gebraucht werden. Für ein Dienstleistungsunternehmen genügt dafür eine klare Grundarchitektur.

Unternehmensordnung = Regelbetrieb + sozialer Rahmen + Veränderungsfähigkeit

Begriffliche Verdichtung, keine Rechenformel.

Bereich	Kernfrage	Hauptdokument
Regelbetrieb	Wie entsteht unsere wiederkehrende Dienstleistung?	Prozesshandbuch
Zusammenarbeit	Wie arbeiten Menschen verlässlich und fair miteinander?	Mitarbeiterhandbuch
Veränderung	Wie führen wir einmalige, komplexe Vorhaben?	Projektmanagementhandbuch

Diese Trennung schafft Orientierung. Sie verhindert zugleich, dass arbeitsrechtliche Regeln in Prozessbeschreibungen versteckt oder Projektregeln in allgemeine Mitarbeitertexte eingebaut werden. Wer eine Frage hat, soll wissen, in welchem Dokument er vernünftigerweise nachsehen muss.

2. Soziologische Grundannahme: Eine Organisation ist kein Organismus – und keine Rechenmaschine

Für das Verständnis von Zusammenarbeit ist eine begriffliche Korrektur notwendig. Ich verwende „Organisation“ nicht organizistisch. Ein Unternehmen ist nicht wie ein biologischer Körper, dessen Teile von Natur aus demselben Zweck folgen. Menschen besitzen eigene Erfahrungen, Interessen, Rollen, Kompetenzen, Abhängigkeiten und Deutungen. Selbst ein klar formuliertes Unternehmensziel erzeugt noch keine automatische Übereinstimmung darüber, was im konkreten Fall zu tun ist.

Die Soziologie betrachtet Organisationen deshalb eher als institutionalisierte soziale Ordnungen. Max Weber lenkt den Blick auf Zuständigkeit, Regelbindung und legitime Herrschaft; Niklas Luhmann auf Entscheidungen und Kommunikation; Jürgen Habermas auf die Unterscheidung zwischen verständigungsorientiertem und strategischem Handeln. Diese Ansätze sind verschieden, stimmen aber in einem Punkt überein: Soziale Ordnung entsteht nicht wie ein Naturprozess, sondern durch Regeln, Erwartungen, Kommunikation und wiederholte Anschlussentscheidungen.⁵

Organizistisches Bild	Soziologisches Modell	Praktische Folge
Das Unternehmen „will“ etwas.	Menschen und Gruppen interpretieren Ziele unterschiedlich.	Ziele und Prioritäten müssen erläutert und ausgehandelt werden.
Abteilungen funktionieren wie Organe.	Rollen sind soziale Erwartungsbündel mit Schnittstellen und Konflikten.	Zuständigkeit, Übergabe und Entscheidung müssen geklärt sein.
Konflikt ist eine Störung.	Konflikt ist in arbeitsteiligen Systemen normal.	Nicht Konfliktfreiheit, sondern faire Konfliktbearbeitung ist das Ziel.
Information wird gesendet und ist damit angekommen.	Kommunikation gelingt erst, wenn Bedeutung verstanden und anschlussfähig wird.	Rückfragen und Rückmeldung gehören zum Prozess.
Loyalität bedeutet Zustimmung.	Dissens kann sachlich notwendig sein.	Widerspruch braucht legitime Formen.
Hierarchie erzeugt Kooperation.	Hierarchie kann entscheiden, aber Vertrauen und Verständigung nicht erzwingen.	Entscheidungsmacht und Begründung müssen unterschieden werden.

⁵Zur soziologischen Einordnung vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*; Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*; Jürgen Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*. Die drei Ansätze sind nicht identisch; sie werden hier nur als unterschiedliche Perspektiven auf Rollen, Entscheidungen, Kommunikation und Verständigung herangezogen.

ZUGESPITZT

Das Organigramm verteilt Zuständigkeiten. Es erzeugt noch keine Zusammenarbeit. Kooperation ist keine Eigenschaft der Organisation, sondern eine wiederholt herzustellende soziale Leistung.

Die Gegenposition zu einem organizistischen Menschenbild ist dabei nicht ein rein ökonomistisches Modell. Mitarbeitende sind weder „Organe“ eines Unternehmens noch bloße Kostenstellen. Organisation entsteht sozial durch Kommunikation und Entscheidung und wirtschaftlich durch den verantwortlichen Umgang mit knappen Ressourcen. Diese beiden Perspektiven müssen unterschieden und miteinander verbunden werden.

3. Drei Handbücher – drei verschiedene Fragen

Handbuch	Kernfrage	Was gehört hinein?	Was gehört nicht primär hinein?
Prozesshandbuch	Wie läuft unser wiederkehrendes Geschäft?	Prozesse, Rollen, Schnittstellen, Qualitäts- und Kontrollpunkte	Allgemeine Personalregeln oder detaillierte Projektsteuerung
Mitarbeiterhandbuch	Wie arbeiten wir in dieser Organisation?	Zusammenarbeit, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Rechte, Pflichten, Verhalten	Detaillierte Prozessketten oder Projektpläne
Projektmanagementhandbuch	Wie führen wir ein besonderes Vorhaben?	Auftrag, Ziele, Rollen, Ressourcen, Risiken, Entscheidungen, Änderungen, Abschluss, Lernen	Dauerhafter Regelbetrieb

Die drei Handbücher sollen einander verweisen, aber nicht verdoppeln. Ein guter Verweis lautet etwa: „Für die Bearbeitung von Kundenreklamationen gilt Prozess P-07; für das Verhalten gegenüber Kunden gelten zusätzlich die Grundsätze des Mitarbeiterhandbuchs.“ Dadurch bleibt jede Regel an ihrem sachlich richtigen Ort.

4. Das Prozesshandbuch: Wie das tägliche Geschäft verlässlich funktioniert

Das Prozesshandbuch beschreibt den wiederkehrenden Leistungsfluss. Für ein Dienstleistungsunternehmen beginnt es zweckmäßig mit einer Prozesslandschaft: Führungsprozesse, Kernprozesse der Kundenleistung und unterstützende Prozesse werden unterschieden. Entscheidend ist nicht, möglichst viele Prozesse zu benennen, sondern die wertschöpfenden und risikorelevanten Zusammenhänge sichtbar zu machen.

Kapitel	Inhalt	Beispiel
1. Leistungsversprechen	Was leisten wir für wen und nach welchem Qualitätsverständnis?	Beratung, technischer Service, Verwaltung, Facility- oder Immobilienservice
2. Prozesslandschaft	Welche Hauptprozesse gibt es?	Kundenanfrage, Leistung, Abrechnung, Support
3. Anfrage und Auftrag	Wie wird aus Bedarf ein klarer Auftrag?	Anfrage → Klärung → Angebot → Auftrag
4. Leistungserbringung	Wie wird die Dienstleistung geplant und erbracht?	Termin, Ressourcen, Durchführung, Nachweis
5. Kundenkommunikation	Wer informiert wen und wann?	Status, Änderungen, Freigaben, Eskalation
6. Qualität	Wie wird geprüft, ob die Leistung stimmt?	Prüfung, Freigabe, Vier-Augen-Prinzip
7. Reklamationen	Wie werden Fehler und Beschwerden bearbeitet?	Erfassen → klären → korrigieren → Wirksamkeit prüfen
8. Dokumentation	Welche Nachweise bleiben erhalten?	Auftrag, Protokoll, Leistungsnachweis
9. Rollen	Wer entscheidet und wer führt aus?	Prozessverantwortung, Stellvertretung
10. Verbesserung	Wie wird Erfahrung in bessere Abläufe übersetzt?	Fehleranalyse, Änderung, Review

4.1 Ein Prozess soll auf einer Seite verstanden werden können

Für viele Prozesse genügt eine Prozesskarte. Sie nennt Zweck, Auslöser, Verantwortung, wesentliche Schritte, Input, Output, Schnittstellen, Qualitätskriterien und das Vorgehen bei Abweichungen. Detaillierte Arbeitsschritte gehören nur dann in eine eigene Arbeitsanweisung, wenn sie wirklich benötigt werden.

Kundenanfrage → Klärung → Angebot → Auftrag → Leistung → Prüfung → Abrechnung → Rückmeldung

DOKUMENTATIONSPRINZIP

Das Prozesshandbuch beschreibt die stabile Logik. Arbeitsanweisungen vertiefen konkrete Tätigkeiten. Formulare und Checklisten liefern den Nachweis. Wer jeden Mausklick ins Prozesshandbuch schreibt, baut Veralterung ein.

5. Das Mitarbeiterhandbuch: Orientierung für Menschen, nicht für „Rädchen“

Das Mitarbeiterhandbuch beantwortet die Fragen des Arbeitsalltags. Es sollte nicht so formuliert sein, als müsse ein Mensch in eine vorgegebene Maschinenfunktion eingepasst werden. Gerade in Dienstleistungen sind Urteilskraft, Kommunikation und situationsgerechtes Handeln Teil der Leistung. Das Handbuch schafft deshalb Grenzen und Verlässlichkeit, ohne Persönlichkeit und fachliches Ermessen zu negieren.

Kapitel	Typischer Inhalt	Praktische Frage
1. Unternehmen	Zweck, Organisation, Ansprechpartner	Wo arbeite ich und wer ist wofür zuständig?
2. Zusammenarbeit	Respekt, Verlässlichkeit, Konfliktregeln	Wie arbeiten wir miteinander?
3. Arbeitsorganisation	Arbeitszeit, Erreichbarkeit, Abwesenheit, Telearbeit	Was gilt im Arbeitsalltag?
4. Rollen und Verantwortung	Führung, Stellvertretung, Eigenverantwortung	Wer darf und muss entscheiden?
5. Kommunikation	Besprechungen, E-Mail, Dokumentation, Eskalation	Wie werden Informationen verbindlich?
6. Datenschutz und Vertraulichkeit	Kundendaten, personenbezogene Daten, Geheimhaltung	Welche Informationen darf ich wie verwenden?
7. IT und Arbeitsmittel	Geräte, Software, Zugänge, Sicherheit	Wie nutze ich Mittel verantwortungsvoll?
8. Sicherheit und Gesundheit	Arbeitsschutz, Meldungen, psychische Belastungen	Was schützt mich und andere?
9. Lernen	Einschulung, Qualifikation, Wissensübergabe	Welche Kompetenz brauche ich?
10. Fehler und Konflikte	Melden, klären, korrigieren, eskalieren	Was tue ich, wenn etwas schief läuft?
11. Kundenverhalten	Auftreten, Zusagen, Beschwerden	Wie vertreten wir das Unternehmen?
12. Eintritt und Austritt	Onboarding, Übergabe, Rückgabe, Wissenssicherung	Was geschieht beim Start und Ende?

Für Österreich ist besonders wichtig, dass ein Mitarbeiterhandbuch keine arbeitsrechtliche Parallelordnung schaffen darf. Arbeitsvertrag, Kollektivvertrag, Gesetz und gegebenenfalls Betriebsvereinbarung bleiben vorrangig. Allgemeine Ordnungsvorschriften oder Arbeitszeitregelungen können Mitwirkungs- beziehungsweise Betriebsvereinbarungsfragen nach dem Arbeitsverfassungsgesetz berühren.⁶

6. Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich

Zusammenarbeit entsteht nicht dadurch, dass mehrere Personen im selben Unternehmen beschäftigt sind. Arbeitsteilung erzeugt zunächst sogar neue Probleme: Informationsverluste an Schnittstellen, unterschiedliche Fachsprachen, widersprüchliche Ziele, Konkurrenz um Ressourcen, asymmetrisches Wissen und Machtunterschiede. Kooperation ist die soziale Leistung, diese Unterschiede produktiv zu verbinden.

Ich würde Zusammenarbeit deshalb nicht mit Harmonie gleichsetzen. Ein Team kann freundlich sein und trotzdem schlecht zusammenarbeiten. Umgekehrt kann ein Team kontrovers diskutieren und sehr leistungsfähig sein, wenn Rollen, Argumente und Entscheidungen klar bleiben. Konflikt ist nicht das Gegenteil von Kooperation; unregulierter oder personalisierter Konflikt ist es.

Bedingung	Was sie praktisch bedeutet	Typisches Warnsignal
Gemeinsame Aufgabe	Ein Mindestkonsens darüber, welches Problem gelöst werden soll.	Jede Funktion optimiert nur ihren eigenen Bereich.
Rollen- und Entscheidungsklarheit	Mitwirkung, Beratung, Entscheidung und Verantwortung werden unterschieden.	Alle reden mit, niemand entscheidet.
Informationszugang	Betroffene erhalten relevante Information rechtzeitig und verständlich.	Entscheidungen werden erst nachträglich bekannt.
Verlässlichkeit	Zusagen gelten; Abweichungen werden früh gemeldet.	Termine „verschwinden“ ohne Erklärung.
Widerspruchsfähigkeit	Sachlicher Dissens ist zulässig und hat einen Kanal.	Kritik wird als Illoyalität interpretiert.
Konfliktregelung	Eskalation ist definiert, ohne sofortige Personalisierung.	Probleme werden informell weitergetragen statt geklärt.
Anerkennung	Person, Rolle und Argument werden auseinandergehalten.	Sachkritik wird als persönliche Abwertung erlebt.
Rückkopplung	Nach Entscheidungen wird Wirkung geprüft.	Fehler wiederholen sich, weil niemand zurückblickt.

SOZIOLOGISCHE POINTE

Zusammenarbeit verlangt keinen vollständigen Konsens. Sie verlangt einen tragfähigen Modus, trotz unterschiedlicher Perspektiven, Interessen und Rollen gemeinsam handlungsfähig zu bleiben.

⁶Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), insbesondere § 97 zu möglichen Betriebsvereinbarungen, etwa über allgemeine Ordnungsvorschriften und Arbeitszeitfragen. Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS):

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008329> (Abruf 25.08.2026).

6.1 Vertrauen ist wichtig – aber es ersetzt keine Struktur

Vertrauen reduziert sozialen Aufwand, weil nicht jede Handlung kontrolliert werden muss. Es darf jedoch nicht mit persönlicher Nähe verwechselt werden. Für Organisationen ist vor allem verhaltensbezogene Verlässlichkeit entscheidend: Zusagen werden eingehalten, Unsicherheiten werden benannt, Fehler nicht verdeckt und Entscheidungen nachvollziehbar gemacht. Gerade dadurch kann Vertrauen wachsen.

Formale Regeln und Vertrauen sind deshalb keine Gegensätze. Gute Regeln schaffen Erwartungssicherheit; Vertrauen erlaubt, mit unvermeidbaren Lücken vernünftig umzugehen. Überregulierung zerstört Eigenverantwortung, völlige Informalität macht Zusammenarbeit personenabhängig.

Zusammenarbeit besitzt deshalb immer auch eine ökonomische Seite. Unklare Zuständigkeiten, schlecht vorbereitete Besprechungen, Informationsverluste und ungelöste Konflikte verbrauchen Zeit und erzeugen Fehler- oder Nacharbeitskosten. Das rechtfertigt aber keine Reduktion von Kommunikation auf Effizienz. Kommunikation muss zuerst sozial funktionieren; gerade dadurch kann sie wirtschaftlich wirksam werden.

7. Der Weisheitskompass als Beitrag zu Kommunikation und Zusammenarbeit

Hier kann der Weisheitskompass einen eigenständigen Beitrag leisten. Seine Prozesslogik lautet Wahrnehmen, Verstehen, Prüfen, Deuten, Handeln, Selbstkritik beziehungsweise Korrektur und erneutes Wahrnehmen. Für Kommunikation lässt sich diese Bewegung unmittelbar übersetzen, ohne aus ihr eine Gesprächstechnik mit künstlichem Anspruch zu machen.⁷

Kompassschritt	Kommunikative Frage	Praktische Disziplin
Wahrnehmen	Was wurde tatsächlich beobachtet, gesagt oder gemessen?	Beobachtung nicht sofort mit Bewertung vermischen.
Verstehen	Wie versteht die andere Seite die Situation?	Begriffe, Kontext und Perspektive klären.
Prüfen	Was ist belegt, was angenommen, was nur gehört?	Quellen, Daten und Gegenbefunde prüfen.
Deuten	Welche Bedeutung, Interessen oder Wertmaßstäbe spielen mit?	Interpretation als Interpretation kennzeichnen.
Handeln	Was wird entschieden, wer tut was bis wann?	Verantwortung und Entscheidung dokumentieren.
Korrigieren	Was zeigen Wirkung und Rückmeldung?	Missverständnisse, Fehler und falsche Annahmen revidieren.

Der Weisheitskompass hilft außerdem mit seinen logischen Trennungen. Die Herkunft einer Aussage entscheidet nicht über ihre Geltung; die Funktion einer Aussage nicht über ihre Wahrheit; breite Akzeptanz nicht über Wahrheit; und aus einer Tatsachenfeststellung folgt nicht automatisch eine normative Entscheidung. In Organisationen ist das hochpraktisch: Eine Aussage wird nicht deshalb richtig, weil sie von der Geschäftsführung kommt. Ein Teamkonsens ersetzt keine Evidenz. Umgekehrt ist eine fachlich richtige Aussage nicht automatisch eine gute Entscheidung, wenn legitime Zielkonflikte unberücksichtigt bleiben.⁸

Beobachtung ≠ Deutung | Rolle ≠ Person | Dissens ≠ Illoyalität | Akzeptanz ≠ Wahrheit

7.1 Ein einfacher Gesprächsrahmen für schwierige Besprechungen

Für schwierige Projekt- oder Schnittstellengespräche lässt sich daraus ein kurzer Rahmen ableiten. Er ist keine zusätzliche Bürokratie, sondern eine gemeinsame Reihenfolge des Denkens.

Frage	Warum sie wichtig ist
1. Was ist konkret passiert oder belegt?	Sie begrenzt vorschnelle Schuldzuweisungen.
2. Wie verstehen die Beteiligten die Lage?	Sie macht unterschiedliche Deutungen sichtbar.
3. Was wissen wir nicht?	Sie schützt vor Scheingewissheit.
4. Wo liegen unterschiedliche Interessen oder Maßstäbe?	Sie trennt Wertkonflikte von Faktenstreit.
5. Was entscheiden wir – und wer trägt welche Aufgabe?	Sie stellt Handlungsfähigkeit her.
6. Wann prüfen wir, ob die Entscheidung funktioniert hat?	Sie macht Kommunikation lernfähig.

GEGEN LEERFORMELN

„Wir kommunizieren offen“ ist als Leitsatz zu wenig. Erst wenn klar ist, wie Probleme gemeldet werden, wer reagieren muss, wie Dissens behandelt wird und wann Entscheidungen rückgemeldet werden, entsteht eine überprüfbare Kommunikationsordnung.

⁷Rieser, Weisheitskompass, 2026: Wahrnehmen → Verstehen → Prüfen → Deuten → Handeln → Selbstkritik/Korrektur → erneutes Wahrnehmen. Die Schleife ist rekursiv: Folgen und Kritik verändern die nächste Wahrnehmung.

⁸Rieser, Weisheitskompass, 2026. Kritische Trennungen des Modells: Genese(P) ≠ Geltung(P), Funktion(P) ≠ Wahrheit(P), Akzeptanz(P) ≠ Wahrheit(P) und Sein ≠ Sollen.

Die ursprünglichen Achsen des Weisheitskompasses werden dabei nicht umgedeutet. Glaube ist nicht einfach „Annahme“, und Transzendenz ist nicht „Unternehmensvision“. Für die betriebliche Kommunikation übernehme ich nur den methodischen Grundsatz, unterschiedliche Geltungsbereiche nicht zu vermischen und dennoch in Beziehung zu setzen.⁹

Für die Kommunikation folgt daraus eine doppelte Qualitätsfrage: Verstehen die Beteiligten einander hinreichend, um gemeinsam entscheiden zu können – und ist der dafür eingesetzte Kommunikationsaufwand der Bedeutung und dem Risiko der Entscheidung angemessen? Nicht möglichst wenig, sondern angemessene Kommunikation ist das Ziel.

8. Das Projektmanagementhandbuch als Sonderfall

Das Projektmanagementhandbuch wird benötigt, wenn der Regelprozess nicht ausreicht: bei Neuartigkeit, hoher Komplexität, befristeter Veränderung, besonderem Risiko oder bereichsübergreifender Verantwortung. Das Projekt ist nicht der Normalzustand des Unternehmens, sondern eine zeitlich begrenzte Organisationsform für eine besondere Aufgabe.

Prozess = wiederkehrender Ablauf | Projekt = einmaliges, zeitlich begrenztes Vorhaben

Kapitel	Leitfrage	Mindestinhalt
1. Projektkriterium	Wann wird aus einer Aufgabe ein Projekt?	Neuartigkeit, Umfang, Risiko, bereichsübergreifende Wirkung
2. Auftrag	Warum tun wir das?	Anlass, Auftraggeber, Nutzen, Entscheidung
3. Ausgangslage	Was wissen wir wirklich?	Fakten, Annahmen, offene Punkte
4. Ziele	Woran erkennen wir Erfolg?	Zielbild, Kriterien, Prioritäten
5. Umfang	Was gehört dazu – und was nicht?	In-Scope, Out-of-Scope, Schnittstellen
6. Organisation	Wer entscheidet und wer arbeitet mit?	Auftraggeber, Projektleitung, Team, Betroffene
7. Ressourcen	Was steht zur Verfügung?	Zeit, Budget, Kompetenzen, Termine
8. Risiken und Unsicherheit	Was kann schiefgehen und was wissen wir nicht?	Risiko, Annahmen, Pilotierung
9. Durchführung	Wie wird gesteuert?	Maßnahmen, Status, Kommunikation
10. Änderungen	Wie reagieren wir auf neue Evidenz?	Änderung, Auswirkung, Freigabe
11. Abnahme	Wurde die Leistung erbracht?	Abnahme, Restpunkte, Übergabe
12. Wirkung und Lernen	Hat sich das Vorhaben bewährt?	Nutzenprüfung, Review, Erfahrung

Das bereits entwickelte Projektmodell mit sieben operativen Schritten bleibt dafür geeignet: Ausgangslage klären, Ziele bestimmen, Umfang begrenzen, Rollen ordnen, Ressourcen prüfen, Vorgehen wählen und Ergebnis prüfen. Der Weisheitskompass ergänzt vor allem die Qualität der Entscheidungen und die Rückkopplung nach der Umsetzung.¹⁰

Ein Projekt benötigt daher neben Ziel, Rollen und Risiken auch eine wirtschaftliche Begründung. Der erwartete Nutzen muss dem Einsatz von Zeit, Geld, Wissen und Kapazität gegenübergestellt werden. Ein positiver Business Case ist dennoch kein Beweis, sondern eine begründungsbedürftige Erwartung, deren Annahmen während und nach dem Projekt überprüft werden müssen.

9. Wie die drei Handbücher zusammenwirken

**Projekt entwickelt Veränderung → Prozess übernimmt den Regelbetrieb →
Mitarbeiterhandbuch erklärt den dauerhaften sozialen Rahmen**

Ein Projekt ist organisatorisch erst dann wirklich abgeschlossen, wenn seine dauerhaft verbleibenden Ergebnisse in den Regelbetrieb überführt wurden. Wird etwa ein neues Kundenportal eingeführt, gehören Projektauftrag, Auswahl und Einführung ins Projektmanagementhandbuch; der spätere Standardablauf ins Prozesshandbuch; neue Pflichten, Kommunikations- oder Datenschutzregeln gegebenenfalls ins Mitarbeiterhandbuch beziehungsweise in die zuständige Richtlinie.

Situation	Prozesshandbuch	Mitarbeiterhandbuch	Projektmanagementhandbuch
Normaler Kundenauftrag	vollständig	Verhalten, Kommunikation, Datenschutz	nicht erforderlich

⁹Rieser, Weisheitskompass, 2026. Die ursprünglichen Achsen lauten $G \leftrightarrow W$ bei $G \neq W$ sowie $L \leftrightarrow T$ bei $L \neq T$; G steht für Glauben, W für Wissen, L für Lebenssituation und T für Sinnhorizont/Transzendenz. Die betriebliche Anwendung übernimmt nur die methodische Differenzierungslogik.

¹⁰Rieser, Projektmodell 1.2, 2026. Sieben operative Schritte: Ausgangslage klären; Ziele bestimmen; Umfang begrenzen; Rollen ordnen; Ressourcen prüfen; Vorgehen wählen; Ergebnis prüfen.

Situation	Prozesshandbuch	Mitarbeiterhandbuch	Projektmanagementhandbuch
Neue CRM-Software	nach Einführung angepasste Prozesse	Schulung, neue Arbeitsweise, Datenschutz	Einführung als Projekt
Kundenreklamation	Reklamationsprozess	Kundenkommunikation, Eskalationshaltung	nur bei größerem Verbesserungsprojekt
Neue Dienstleistung	nach Einführung neuer Regelprozess	Qualifikation und Rollen	Entwicklung und Einführung
Telearbeit	gegebenenfalls angepasste Prozessschnittstellen	Vereinbarung, Erreichbarkeit, Information	nur bei Einführungsprojekt

ÜBERGABEREGEL

Was nach einem Projekt regelmäßig geschieht, darf nicht dauerhaft im Projektordner steckenbleiben. Es muss in die normale Prozess- und Organisationsordnung überführt werden.

Die drei Handbücher erhalten damit jeweils eine soziale und eine ökonomische Prüfdimension. Das Prozesshandbuch fragt nach verlässlicher Koordination und wirtschaftlicher Leistungserbringung; das Mitarbeiterhandbuch nach tragfähiger Zusammenarbeit und den Bedingungen dauerhafter Leistungsfähigkeit; das Projektmanagementhandbuch nach gemeinsamer Entscheidungsfähigkeit und einem vertretbaren Verhältnis von Aufwand, Nutzen, Risiko und gebundener Kapazität.

10. Beispiel eines österreichischen Dienstleistungsunternehmens

Nehmen wir ein mittelgroßes österreichisches Dienstleistungsunternehmen mit Kundenberatung, Außendienst, Auftragsabwicklung und digitaler Dokumentation. Im Tagesgeschäft entstehen Kundenanfragen, Angebote, Termine, Leistungen, Nachweise, Rechnungen und Reklamationen. Gleichzeitig soll ein neues digitales Kundenportal eingeführt werden.

Frage	Zuordnung	Warum?
Wie wird ein Kundenauftrag bearbeitet?	Prozesshandbuch	wiederkehrender Kernprozess
Wie wird mit Kundendaten umgegangen?	Mitarbeiterhandbuch + Datenschutzrichtlinie	allgemeiner Rechts- und Verhaltensrahmen
Wie wird das Portal ausgewählt und eingeführt?	Projektmanagementhandbuch	einmaliges Veränderungsvorhaben
Wie arbeitet man nach Go-live mit dem Portal?	Prozesshandbuch / Arbeitsanweisung	neuer Regelbetrieb
Wie werden Mitarbeitende geschult?	Mitarbeiterhandbuch + Projektplan	dauerhafte Kompetenzregel und einmalige Einführung
Wie werden Fehlfunktionen eskaliert?	Prozesshandbuch	wiederkehrender Betriebsfall
Wie prüfen wir nach sechs Monaten den Nutzen?	Projektmanagementhandbuch / Review	Bewährung der ursprünglichen Entscheidung

Der Weisheitskompass würde an dieser Stelle nicht fragen, ob Digitalisierung „gut“ oder „schlecht“ ist. Er würde unterscheiden: Welche Probleme sind gemessen? Welche nur behauptet? Welche Wirkungen erwarten wir? Welche Interessen sind betroffen? Welche Alternativen bestehen? Welche Evidenz würde unsere Entscheidung später in Frage stellen? Diese Fragen machen aus Technikfolgen eine überprüfbare Organisationsentscheidung.

Im Beispiel des Kundenportals würde daher nicht nur geprüft, wie Rollen, Kommunikation und Akzeptanz gestaltet werden. Ebenso wären Investitionsaufwand, laufende Kosten, erwartete Zeiteinsparung, Fehlerreduktion, Kundennutzen und die gebundene Arbeitskapazität sichtbar zu machen. Entscheidend ist, dass erwartete Nutzenwirkungen nicht als Tatsachen ausgegeben, sondern als prüfbare Annahmen dokumentiert werden.

11. Ökonomische Ebene: Aufwand, Ertrag und wirtschaftliche Tragfähigkeit

Die soziologische Perspektive erklärt, wie Zusammenarbeit, Rollen, Kommunikation, Vertrauen, Konflikt und Entscheidung in einer Organisation überhaupt möglich werden. Sie ist für ein Dienstleistungsunternehmen unverzichtbar, aber nicht vollständig. Jede Organisation handelt zugleich unter Knappheit: Arbeitszeit, Geld, Aufmerksamkeit, Wissen, Personal und technische Kapazitäten sind begrenzt. Deshalb muss die soziale Funktionsfähigkeit um eine gleichwertige ökonomische Ebene ergänzt werden.

GLEICHWERTIGE EBENE

Die soziologische Ebene fragt: Wie kann gemeinsames Handeln gelingen? Die ökonomische Ebene fragt: Wie kann dieses Handeln mit knappen Mitteln dauerhaft Wert schaffen? Keine Ebene darf auf die andere reduziert werden.

11.1 Aufwand und Ertrag: die elementare Erfolgsbeziehung

Aufwand bezeichnet betriebswirtschaftlich vereinfacht den in einer Periode verbrauchten wirtschaftlichen Wert, etwa Personalaufwand, Miete, Energie, Fremdleistungen oder Abschreibungen. Ertrag bezeichnet den in derselben Periode

entstandenen wirtschaftlichen Wert, etwa Umsatzerlöse oder sonstige betriebliche Erträge. Für eine erste Orientierung ergibt sich daraus die elementare Erfolgsbeziehung:

$$\text{Erfolg} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$$

Ist der Ertrag größer als der Aufwand, entsteht ein positiver Periodenerfolg; bei umgekehrtem Verhältnis ein Verlust. Für eine vollständige Unternehmensrechnung gelten selbstverständlich die einschlägigen Rechnungslegungsvorschriften.

Für die Unternehmenspraxis ist zusätzlich wichtig, Aufwand und Ertrag nicht mit Zahlungsströmen zu verwechseln. Ein Aufwand muss nicht im selben Zeitpunkt eine Auszahlung auslösen, ein Ertrag nicht im selben Zeitpunkt eine Einzahlung. Gewinn und Liquidität sind daher verschiedene Größen. Ein Unternehmen kann bilanziell erfolgreich sein und dennoch kurzfristig zahlungsunfähig werden, wenn Einzahlungen zu spät eintreffen.

Begriff	Einfache Bedeutung	Warum die Unterscheidung wichtig ist?
Aufwand	Wertverbrauch einer Periode	Zeigt, welche wirtschaftlichen Werte verbraucht wurden.
Ertrag	Wertzuwachs einer Periode	Zeigt, welcher wirtschaftliche Wert entstanden ist.
Auszahlung	Geld verlässt das Unternehmen	Betrifft die Zahlungsfähigkeit.
Einzahlung	Geld fließt dem Unternehmen zu	Betrifft die Liquidität.
Kosten	Betriebszweckbezogener Werteverzehr in der internen Rechnung	Hilft, Leistungen und Entscheidungen intern zu kalkulieren.
Leistung	Betriebszweckbezogener Wert der erbrachten Leistung	Hilft, Wirtschaftlichkeit von Prozessen und Leistungen zu beurteilen.

11.2 Das ökonomische Prinzip: Verhältnis statt bloßer Sparzwang

Wirtschaftliches Denken bedeutet nicht, Aufwand unter allen Umständen zu minimieren. Es untersucht das Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln und erreichtem Ergebnis. Für eine einfache Orientierung kann Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Ertrag zu Aufwand dargestellt werden:

$$W = \text{Ertrag} / \text{Aufwand}$$

Heuristische Orientierungsrelation. Für konkrete Unternehmensentscheidungen müssen Zeitraum, Bewertungsmethode, Qualität und Vergleichbarkeit der Größen festgelegt werden.

Für eine reine Periodenbetrachtung lässt sich die Relation zusätzlich so lesen: $W > 1$ bedeutet, dass der Ertrag den Aufwand übersteigt; $W = 1$ bezeichnet einen rechnerischen Gleichstand; $W < 1$ zeigt, dass der Aufwand höher ist als der Ertrag. Diese Lesart ist nur bei sachlich und zeitlich vergleichbar abgegrenzten Größen sinnvoll und ersetzt weder eine vollständige Ergebnisrechnung noch eine Investitionsrechnung.

Prinzip	Grundgedanke	Beispiel im Dienstleistungsunternehmen
Minimumprinzip	Ein festgelegtes Ergebnis mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreichen.	Eine definierte Servicequalität mit weniger vermeidbarer Nacharbeit erreichen.
Maximumprinzip	Mit gegebenen Mitteln das größtmögliche Ergebnis erzielen.	Mit vorhandenen Fachstunden möglichst viel hochwertige Kundenleistung erbringen.
Optimumprinzip	Aufwand und Ergebnis so abstimmen, dass das Verhältnis insgesamt am günstigsten ist.	Nicht Personal oder Kommunikation maximal reduzieren, sondern den wirtschaftlich tragfähigsten Mitteleinsatz finden.

FÜR DIENSTLEISTUNGEN ENTSCHEIDEND

Das Optimumprinzip ist meist wichtiger als ein simples Minimum- oder Maximumdenken. Zu wenig Personal, zu wenig Kommunikation oder zu geringe Qualitätsprüfung können kurzfristig Aufwand senken und langfristig Fehler, Kundenverluste oder Überlastung verteuern.

11.3 Aufwand senken ist nicht automatisch wirtschaftlich

Eine Einsparung verbessert die Wirtschaftlichkeit nur dann, wenn ihre Folgewirkungen den eingesparten Betrag nicht übersteigen. Senkt ein Unternehmen beispielsweise den Personalaufwand um 50.000 Euro, verliert dadurch aber Kunden oder erzeugt zusätzliche Fehlerkosten von 100.000 Euro, war die Maßnahme ökonomisch kontraproduktiv.

Aufwandssenkung $\neq$ automatisch höhere Wirtschaftlichkeit

Ertragssteigerung $\neq$ automatisch höherer Gewinn

Ebenso kann zusätzlicher Umsatz unwirtschaftlich sein, wenn der damit verbundene zusätzliche Aufwand größer ist als der zusätzliche Ertrag. Der ökonomische Blick richtet sich deshalb nicht auf eine einzelne Kennzahl, sondern auf den Zusammenhang von Leistung, Aufwand, Ertrag, Qualität, Risiko und Zeit.

11.4 Grenzbetrachtung: Was bringt der nächste zusätzliche Einsatz?

Für Entscheidungen ist häufig nicht der gesamte bestehende Aufwand entscheidend, sondern die Frage, welche zusätzliche Wirkung ein zusätzlicher Mitteleinsatz erzeugt. Diese Grenzbetrachtung ist besonders praktisch bei Personalentscheidungen, Zusatzaufträgen, Investitionen oder Erweiterungen einer Dienstleistung.

$$\Delta G = \Delta E - \Delta A$$

ΔE = zusätzlicher Ertrag, ΔA = zusätzlicher Aufwand, ΔG = zusätzlicher Ergebnisbeitrag.

Verursacht eine zusätzliche Fachkraft beispielsweise 70.000 Euro Jahresaufwand und ermöglicht sie unter realistischen Annahmen 110.000 Euro zusätzlichen Ertrag, ergibt sich zunächst ein positiver Ergebnisbeitrag von 40.000 Euro. Diese Rechnung ist aber nur so belastbar wie ihre Annahmen über Auslastung, Preise, Zusatzkosten und tatsächlich erzielbare Nachfrage.

11.5 Fixer und variabler Aufwand, Deckungsbeitrag

Nicht jeder Aufwand verändert sich mit jeder zusätzlichen Leistung. Ein Teil bleibt kurzfristig weitgehend konstant, etwa bestimmte Mieten, Grundsysteme oder feste Verwaltungskapazitäten. Andere Aufwendungen steigen unmittelbar mit der Leistung, beispielsweise projektbezogene Fremdleistungen, Verbrauchsmaterial oder leistungsabhängige Gebühren. Für kurzfristige Zusatzentscheidungen ist deshalb die Trennung zwischen fixen und variablen Kosten hilfreich.

$$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Ertrag} - \text{variable Kosten}$$

Der Deckungsbeitrag zeigt vereinfacht, welcher Betrag nach Abzug der unmittelbar leistungsabhängigen Kosten zur Deckung fixer Kosten und danach zum Gewinn verbleibt.

Ein zusätzlicher Auftrag kann daher sinnvoll sein, obwohl der durchschnittliche Gesamtaufwand des Unternehmens hoch ist. Umgekehrt kann hoher Umsatz täuschen, wenn die variable Kostenbelastung so groß ist, dass kaum Deckungsbeitrag verbleibt.

11.6 Rentabilität, Produktivität und Liquidität sind verschiedene Fragen

Ein positives Ergebnis allein sagt noch nicht, wie effizient Kapital und andere Ressourcen eingesetzt werden. Deshalb müssen mehrere Größen getrennt betrachtet werden.

Größe	Leitfrage	Vereinfachte Relation
Gewinn / Ergebnis	Bleibt nach Ertrag und Aufwand ein Überschuss?	Ertrag – Aufwand
Rentabilität	Wie viel Ergebnis entsteht im Verhältnis zum eingesetzten Kapital?	Gewinn / eingesetztes Kapital
Produktivität	Wie viel Leistung entsteht aus einer Ressourceneinheit?	Leistung / Ressourceneinsatz
Liquidität	Kann das Unternehmen fällige Zahlungen rechtzeitig leisten?	verfügbare Zahlungsmittel im Verhältnis zu Zahlungsverpflichtungen
Wirtschaftlichkeit	Steht das wirtschaftliche Ergebnis in einem vernünftigen Verhältnis zum Mitteleinsatz?	Ergebnis / Mitteleinsatz

Für ein Dienstleistungsunternehmen ist insbesondere Produktivität vorsichtig zu interpretieren. Mehr bearbeitete Fälle pro Stunde können Ausdruck besserer Prozesse sein, aber auch Folge überhöhter Arbeitsdichte und sinkender Qualität. Menge allein ist noch keine Wertschöpfung.

11.7 Dienstleistungen: Zeit, Wissen, Qualität und Kommunikation sind ökonomische Größen

Bei Dienstleistungen besteht ein großer Teil des Mitteleinsatzes aus Zeit, Wissen, Aufmerksamkeit und menschlicher Arbeitsleistung. Eine Stunde Kundengespräch kann buchhalterisch als Aufwand erscheinen und dennoch großen wirtschaftlichen Nutzen stiften, wenn dadurch ein Problem früh erkannt, ein Auftrag geklärt oder ein größerer Schaden verhindert wird. Umgekehrt kann eine dreistündige interne Besprechung wenig Wert erzeugen, wenn anschließend niemand weiß, was entschieden wurde.

Damit entsteht eine direkte Verbindung zum soziologischen Modell. Kommunikation verursacht Aufwand, kann aber zugleich Fehlleistung, Nacharbeit, Wartezeit, Eskalation und Kundenverlust vermeiden. Die wirtschaftlich sinnvolle Frage lautet deshalb nicht, wie Kommunikation minimiert wird, sondern welche Kommunikation für zuverlässige Koordination erforderlich ist.

**angemessene Kommunikation → bessere Koordination → weniger Fehlleistung
→ mögliche höhere Wirtschaftlichkeit**

Mögliche Wirkungsbeziehung, kein Automatismus. Kommunikation muss sachlich relevant, adressatengerecht und entscheidungsfähig organisiert sein.

ZUSAMMENARBEIT HAT ÖKONOMISCHE FOLGEN

Gute Zusammenarbeit ist kein romantischer Zusatz zur Wirtschaftlichkeit. In einem Dienstleistungsunternehmen ist sie häufig eine Voraussetzung dafür, dass Zeit, Wissen und Verantwortung überhaupt produktiv zusammenwirken.

11.8 Effektivität und Effizienz müssen getrennt werden

Effektivität fragt, ob das richtige Ziel verfolgt und erreicht wird. Effizienz fragt, mit welchem Mitteleinsatz dieses Ziel erreicht wird. Ein Prozess kann das falsche Ergebnis außerordentlich effizient erzeugen. Ebenso kann eine fachlich richtige Leistung so aufwendig organisiert sein, dass sie wirtschaftlich nicht dauerhaft tragfähig bleibt.

Effektivität: Tun wir das Richtige? | Effizienz: Tun wir es mit angemessenem Mitteleinsatz?

Für die Handbücher folgt daraus eine klare Reihenfolge: Zuerst müssen Zweck, Qualität und gewünschte Wirkung einer Leistung geklärt sein. Erst danach wird optimiert, wie diese Leistung wirtschaftlich erbracht werden kann. Kostenoptimierung vor Zielklarheit ist methodisch verkehrt.

11.9 Die ökonomische Ebene in den drei Handbüchern

Handbuch	Soziologische Leitfrage	Ökonomische Leitfrage	Typische Nachweise
Prozesshandbuch	Wie werden Rollen, Schnittstellen und Kommunikation im Regelbetrieb koordiniert?	Erzeugt der Prozess mit vertretbarem Ressourceneinsatz verlässlichen Kundennutzen?	Durchlaufzeit, Fehlerquote, Nacharbeit, Kosten je Leistung, Kundenzufriedenheit
Mitarbeiterhandbuch	Wie werden Zusammenarbeit, Verantwortung, Konflikt und Zugehörigkeit gestaltet?	Welche Rahmenbedingungen erhalten Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Bindung?	Qualifikation, Fluktuation, Fehlzeiten, Überstunden, Einarbeitungsaufwand – nie isoliert interpretieren
Projektmanagementhandbuch	Wie werden zeitlich begrenzte Entscheidungen, Rollen und Konflikte koordiniert?	Rechtfertigen erwarteter Nutzen, Kosten, Risiken und gebundene Kapazität das Vorhaben?	Budget, Business Case, Nutzenannahmen, Lebenszykluskosten, Nutzenreview

Damit wird die ökonomische Ebene nicht an ein eigenes „Finanzhandbuch“ ausgelagert. Sie durchzieht alle drei Handbücher als Prüfdimension. Prozesse müssen wirtschaftlich tragfähig sein, Mitarbeiterregeln dürfen Leistungsfähigkeit und Gesundheit nicht gegeneinander ausspielen, und Projekte benötigen einen nachvollziehbaren Nutzen- und Ressourcenzusammenhang.

11.10 Weisheitskompass als ökonomische Entscheidungsdisziplin

Gerade Wirtschaftlichkeitsrechnungen benötigen die Evidenzdisziplin des Weisheitskompasses. Zahlen wirken objektiv, beruhen aber bei Zukunftsentscheidungen häufig auf Annahmen: erwartete Nutzerzahlen, Zeiteinsparungen, Preisentwicklungen, Auslastung, Personalbedarf oder Nutzungsdauer. Eine Kalkulation ist deshalb nicht dasselbe wie eine Tatsache.

Kompassschritt	Ökonomische Frage	Beispiel
Wahrnehmen	Welche Daten liegen tatsächlich vor?	Ist-Kosten, Auslastung, Erlöse, Fehlerkosten
Verstehen	Warum entstehen diese Werte?	Engpass, Prozessbruch, Qualifikationsmangel, Marktveränderung
Prüfen	Welche Annahmen tragen Prognose oder Business Case?	Nutzerzahl, Zeitersparnis, Preis, Projektlaufzeit
Deuten	Welche Bedeutung haben die Zahlen im Gesamtzusammenhang?	Kurzfristige Einsparung versus langfristige Kompetenz
Handeln	Welche Variante wird nach offenem Maßstab gewählt?	investieren, pilotieren, verschieben, verwerfen
Korrigieren	Was zeigen reale Kosten und realer Nutzen nach Umsetzung?	Business Case nach sechs oder zwölf Monaten neu bewerten

Keine Wirtschaftlichkeitsrechnung ist besser als die Annahmen, auf denen sie beruht.

Damit wird der methodische Leitsatz des Essays auch ökonomisch konkret: Keine Schlussfolgerung reicht weiter als die zugrunde liegende Evidenz. Je unsicherer die erwarteten Erträge und Nutzenwirkungen sind, desto vorsichtiger muss das Urteil formuliert und desto stärker muss mit Pilotierung, Bandbreiten, Szenarien und späterer Revision gearbeitet werden.

GESAMTMODELL

Ein Unternehmen ist weder nur ein soziales Gefüge noch nur eine Rechenmaschine. Gute Unternehmensführung hält soziale Kooperation und wirtschaftliche Tragfähigkeit gleichzeitig im Blick – und ist bereit, beide an den tatsächlichen Folgen zu korrigieren.

Wirtschaftliches Handeln = Nutzen schaffen + Ressourcen angemessen einsetzen + Folgen berücksichtigen + Annahmen überprüfen

Wirtschaftliches Handeln bedeutet damit mehr als Sparen oder Gewinnmaximierung. Es bedeutet, Nutzen zu schaffen, knappe Ressourcen angemessen einzusetzen, Qualität und Risiken mitzudenken und die Annahmen wirtschaftlicher Entscheidungen später an realen Ergebnissen zu überprüfen.

12. Österreichischer Rechtsrahmen für Mitarbeiter- und Organisationsregeln

Das Mitarbeiterhandbuch muss in Österreich besonders sauber zwischen Erklärung und Rechtssetzung unterscheiden. Es darf Gesetze, Kollektivverträge, Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen nicht durch interne Formulierungen verdrängen. Je nach Branche und Unternehmensgröße kommen zusätzliche Vorschriften hinzu; die folgende Übersicht bildet daher keinen abschließenden Katalog.

Rechtsbereich	Wichtige österreichische Grundlage	Bedeutung für das Handbuch
Arbeitszeit	Arbeitszeitgesetz (AZG), gegebenenfalls Arbeitsruhegesetz (ARG)	Arbeitszeit, Pausen, Erreichbarkeit und Dienstpläne dürfen nicht frei erfunden werden.
Arbeitsschutz	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)	Information, Unterweisung, Arbeitsorganisation und Gefährdungsbeurteilung müssen berücksichtigt werden.
Betriebliche Mitbestimmung	Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG)	Allgemeine Ordnungsvorschriften und Arbeitszeitfragen können Betriebsvereinbarungen berühren.
Gleichbehandlung	Gleichbehandlungsgesetz (GIBG)	Arbeitsbedingungen, Entwicklung und Zusammenarbeit müssen diskriminierungsfrei gestaltet sein.
Datenschutz	Datenschutzgesetz (DSG) und DSGVO	Personen- und Kundendaten benötigen klare Zugriffs- und Verwendungsregeln.
Telearbeit	AVRAG § 2h in der Fassung des Telearbeitsgesetzes	Regelmäßige Telearbeit und Orte der Leistungserbringung sind schriftlich zu vereinbaren.
Kollektivvertrag	je nach fachlichem Geltungsbereich	Kann Arbeitszeit, Entgelt, Telearbeit und weitere Arbeitsbedingungen konkretisieren.

12.1 Verständlichkeit ist nicht nur Stilfrage

Bemerkenswert ist, dass das ASchG die Verständlichkeit von Information und Unterweisung ausdrücklich verlangt. Informationen zum Sicherheit- und Gesundheitsschutz müssen verständlich sein; bei Unterweisungen ist auf Erfahrungsstand und Verständlichkeit abzustellen, und der Arbeitgeber hat sich zu vergewissern, dass die Unterweisung verstanden wurde. Das stützt einen Grundgedanken dieses Essays rechtlich: Ein Handbuch, das formal korrekt, aber praktisch unverständlich ist, erfüllt seinen Organisationszweck nur unzureichend.¹¹

12.2 Arbeitsorganisation und psychische Belastung

Das ASchG verlangt bei der Gefährdungsbeurteilung auch die Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation zu berücksichtigen; bei arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung können Überprüfung und Anpassung erforderlich werden. Zusammenarbeit und Kommunikation sind deshalb nicht bloß „weiche Kulturthemen“. Schlechte Schnittstellen, unklare Verantwortung und dauernde Informationskonflikte können reale Belastungsfaktoren sein.¹²

12.3 Telearbeit macht Kommunikation expliziter

Seit 1. Jänner 2025 gilt in Österreich der erweiterte Telearbeitsrahmen. § 2h AVRAG definiert Telearbeit als regelmäßige Arbeitsleistung insbesondere unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie in der Wohnung oder an einer anderen nicht zum Unternehmen gehörenden Örtlichkeit; Telearbeit und die Arbeitsorte sind aus Beweisgründen schriftlich zu vereinbaren. Je weniger Zusammenarbeit räumlich selbstverständlich ist, desto wichtiger werden klare Kommunikationskanäle, Erreichbarkeit, Dokumentation und bewusste soziale Einbindung.¹³

¹¹ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), insbesondere §§ 12 und 14: Information und Unterweisung müssen auf Sicherheit und Gesundheit ausgerichtet und für Arbeitnehmer verständlich sein; bei der Unterweisung sind unter anderem Erfahrungsstand und Verständlichkeit zu berücksichtigen. RIS:

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910> (Abruf 25.08.2026).

¹²ASchG, insbesondere § 4 zur Ermittlung und Beurteilung von Gefahren. Zu berücksichtigen sind unter anderem Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation; arbeitsbedingte psychische Belastungen sind in der Prävention zu berücksichtigen. RIS:

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910> (Abruf 25.08.2026).

¹³Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG), § 2h Telearbeit, in der seit 01.01.2025 geltenden Fassung: Telearbeit und die Örtlichkeiten sind aus Beweisgründen schriftlich zu vereinbaren. RIS:

13. ÖNORMEN und EN-Normen: fachliche Referenz nach der Sache

ÖNORMEN sind keine Gesetze. Austrian Standards weist ausdrücklich darauf hin, dass ihre Anwendung grundsätzlich freiwillig ist; verbindlich werden sie insbesondere durch Rechtsvorschriften, Bescheide oder vertragliche Vereinbarung. Diese Einordnung ist wesentlich. Ein Unternehmen sollte Standards als verdichtetes Fachwissen nutzen, nicht als Ersatz für eigenes Denken.¹⁴

13.1 Prozess- und Qualitätsorganisation

Für Prozess- und Qualitätsorganisation ist derzeit ÖNORM EN ISO 9001:2015-11-15 maßgeblich; sie wird gemeinsam mit der aktuellen Änderung ÖNORM EN ISO 9001/A1:2025-04-01 angewendet. Austrian Standards erwartet eine neue ÖNORM EN ISO 9001 im Herbst 2026; am 25. August 2026 ist diese österreichische Neuausgabe noch nicht veröffentlicht. Daher sollte ein Handbuch heute nicht so tun, als wäre ein Entwurf bereits geltende Norm.¹⁵

Für ein Dienstleistungsunternehmen sind zusätzlich ÖNORM ISO 10002:2023-10-01 zur Reklamationsbearbeitung und ÖNORM ISO 10004:2023-07-15 zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit praxisnahe Referenzen. Sie sind besonders dort nützlich, wo Kundenfeedback selbst als Prozess organisiert werden soll.¹⁶

13.2 Projektmanagement

Für das Projektmanagement sind in Österreich vor allem ÖNORM ISO 21500:2023-04-01 für Kontext und Konzepte sowie ÖNORM ISO 21502:2023-04-01 als Leitlinie zum Projektmanagement einschlägig. Beide sind breit anwendbar und nicht auf eine bestimmte Branche oder Projektgröße beschränkt. ÖNORM ISO 10006 bietet ergänzend einen Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten.¹⁷

13.3 Risiko und Arbeitsschutz

Für Risikomanagement ist ÖNORM ISO 31000:2018-09-01 aktuell. Österreich verfügt darüber hinaus mit der ÖNORM-Reihe D 4900 ff. über eine eigene Konkretisierung; insbesondere ÖNORM D 4901:2021-01-01 beschreibt Anforderungen an ein Risikomanagementsystem als Anleitung zur Umsetzung der ISO 31000.¹⁸

Für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ist ÖNORM EN ISO 45001:2023-12-01 aktuell, gemeinsam mit ÖNORM EN ISO 45001/A1:2025-10-15. Ein im Juli 2026 veröffentlichtes Dokument zur ISO/DIS 45001:2026 ist ausdrücklich ein Normentwurf und nicht mit der geltenden Norm gleichzusetzen. Auch hier gilt die Evidenzregel: Entwurf, gültige Norm und gesetzliche Pflicht sind drei verschiedene Dinge.¹⁹

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872> (Abruf 25.08.2026).

¹⁴Austrian Standards International, Erläuternde Informationen. Die Anwendung von Normen ist grundsätzlich freiwillig; eine bindende Wirkung kann sich aus Rechtsvorschriften, behördlichen Entscheidungen oder Verträgen ergeben. <https://www.austrian-standards.at/de/hilfe-support/erlaeuternde-informationen> (Abruf 25.08.2026).

¹⁵Austrian Standards International: ÖNORM EN ISO 9001:2015-11-15, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, gemeinsam mit ÖNORM EN ISO 9001/A1:2025-04-01. Direkt: <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-9001-2015-11-15~p2168090> und <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-9001-a1-2025-04-01~p4276791>. Zum laufenden Revisionsstand: <https://www.austrian-standards.at/de/standardisierung/aktuelle-themen/management> (Abruf 25.08.2026).

¹⁶Austrian Standards International: ÖNORM ISO 10002:2023-10-01, Leitfaden für die Reklamationsbearbeitung, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-10002-2023-10-01~p2673428>; ÖNORM ISO 10004:2023-07-15, Leitfaden zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-10004-2023-07-15~p2666045> (Abruf 25.08.2026).

¹⁷Austrian Standards International: ÖNORM ISO 21500:2023-04-01, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-21500-2023-04-01~p2882147>; ÖNORM ISO 21502:2023-04-01, Leitlinien zum Projektmanagement, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-21502-2023-04-01~p2656980> (Abruf 25.08.2026).

¹⁸Austrian Standards International: ÖNORM ISO 31000:2018-09-01, Risikomanagement – Leitlinien, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-31000-2018-09-01~p2400274>; ÖNORM D 4901:2021-01-01, Anforderungen an das Risikomanagementsystem – Anleitung zur Umsetzung der ISO 31000, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-d-4901-2021-01-01~p2560533> (Abruf 25.08.2026).

¹⁹Austrian Standards International: ÖNORM EN ISO 45001:2023-12-01, Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-45001-2023-12-01~p2819543>; gemeinsam mit ÖNORM EN ISO 45001/A1:2025-10-15, <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-45001-a1-2025-10-15~p4533769> (Abruf 25.08.2026). Eine 2026 veröffentlichte DIS-Fassung ist ein Normentwurf und keine geltende Norm.

13.4 Österreichische Vertragsreferenz für Dienstleistungen

Je nach Vertragsmodell kann ÖNORM A 2060:2023-05-01 relevant sein. Sie enthält allgemeine Vertragsbestimmungen für Leistungen, darunter objektbezogene Dienstleistungen. Sie ist keine allgemeine Organisationsnorm und wird nicht automatisch verbindlich; ihre Bedeutung entsteht insbesondere, wenn sie vertraglich vereinbart wird.²⁰

Thema	Österreichische / europäische Referenz	Rolle im Handbuchsystem
Qualitätsmanagement	ÖNORM EN ISO 9001:2015 + A1:2025	Rahmen für Prozesse, Verantwortlichkeiten, Verbesserung
Kundenreklamationen	ÖNORM ISO 10002:2023	Vertiefung des Reklamationsprozesses
Kundenzufriedenheit	ÖNORM ISO 10004:2023	Messung und Rückmeldung im Dienstleistungsprozess
Projektmanagement	ÖNORM ISO 21500:2023 / 21502:2023	Kontext, Konzepte und Leitlinien
Projektqualität	ÖNORM ISO 10006	Qualitätsmanagement im Projekt
Risiko	ÖNORM ISO 31000:2018; ÖNORM D 4900/4901:2021	Risikologik und österreichische Konkretisierung
Arbeitsschutzmanagement	ÖNORM EN ISO 45001:2023 + A1:2025	Systematischer Rahmen für Sicherheit und Gesundheit
Dienstleistungsverträge	ÖNORM A 2060:2023	Optionale Vertragsreferenz

NORMEN RICHTIG VERWENDEN

Grundsatz zuerst erklären, praktische Regel formulieren, Verantwortung festlegen, Nachweis bestimmen – und erst dann auf die passende ÖNORM, EN-Norm oder Rechtsgrundlage verweisen.

14. Einführung, Dokumentenhierarchie und Pflege

Die Handbücher sollten nicht als drei große PDF-Dateien verstanden werden, die einmal erstellt und danach vergessen werden. Besser ist eine klare Dokumentenhierarchie mit Verantwortlichkeit, Version und Änderungspflege.

Handbuch → Prozess/Richtlinie → Arbeitsanweisung → Formular/Checkliste

Nicht jede Ebene wird immer gebraucht. Das Mitarbeiterhandbuch kann beispielsweise auf eine Datenschutzrichtlinie verweisen; das Prozesshandbuch auf eine konkrete Arbeitsanweisung; das Projektmanagementhandbuch auf ein Entscheidungs- und Evidenzblatt. Entscheidend ist, dass nur eine Stelle die jeweils gültige Regel enthält.

Pflegeelement	Praktische Regel	Nutzen
Dokumenteigentümer	Für jedes Handbuch und jeden Kernprozess ist eine verantwortliche Funktion benannt.	Pflege bleibt zugeordnet.
Version und Freigabe	Gültige Fassung ist eindeutig erkennbar.	Veraltete Regeln werden vermieden.
Änderungsgrund	Wesentliche Änderungen werden kurz begründet.	Entwicklung bleibt nachvollziehbar.
Review	Periodisch und bei wesentlichen Änderungen prüfen.	Stille Veralterung wird vermieden.
Kommunikation	Betroffene erhalten Änderungen verständlich erklärt.	Dokumentation wird soziale Praxis.
Wirksamkeitsprüfung	Bei wichtigen Änderungen Wirkung kontrollieren.	Rückkopplung schließt die Lernschleife.

14.1 Was in das Mitarbeiterhandbuch zur Zusammenarbeit gehört

Ich würde den Abschnitt „Zusammenarbeit und Kommunikation“ nicht mit Werten wie Respekt, Offenheit und Teamgeist beginnen und dort enden lassen. Solche Begriffe sind sinnvoll, bleiben aber leer, wenn niemand weiß, was daraus im Alltag folgt. Der Abschnitt sollte daher konkrete soziale Erwartungen benennen: Probleme früh ansprechen; Beobachtung und Bewertung trennen; Zusagen dokumentieren; Abweichungen melden; Kritik an der Sache nicht auf die Person übertragen; bei festgefahretem Konflikt einen definierten Eskalationsweg nutzen; und nach wichtigen Entscheidungen Rückmeldung über die Wirkung geben.

KOMMUNIKATIONSREGEL FÜR DAS HANDBUCH

Sage klar, was du beobachtet hast. Kennzeichne, was du daraus schließt. Nenne, was du brauchst oder vorschlägst. Höre die Gegenperspektive an. Klärt, wer entscheidet. Prüft später gemeinsam, ob die Entscheidung getragen hat.

15. Gesamtbewertung

Aus gutachterlicher Sicht ist die Dreiteilung in Prozesshandbuch, Mitarbeiterhandbuch und Projektmanagementhandbuch für ein österreichisches Dienstleistungsunternehmen schlüssig. Ihre Stärke liegt darin, dass sie nicht von einem

²⁰Austrian Standards International: ÖNORM A 2060:2023-05-01, Allgemeine Vertragsbestimmungen für Leistungen – Vertragsnorm. Direkt: <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-a-2060-2023-05-01~p2882994> (Abruf 25.08.2026).

organisatorischen Einheitsbild ausgeht. Das Unternehmen wird als soziale Ordnung verstanden, in der Rollen, Interessen, Wissen, Macht, Kommunikation und Konflikte koordiniert werden müssen.

Prüffeld	Bewertung	Begründung
Verständlichkeit	hoch	Jedes Handbuch beantwortet eine andere, einfache Kernfrage.
Soziologische Tragfähigkeit	hoch	Zusammenarbeit wird nicht vorausgesetzt, sondern als soziale Leistung erklärt.
Rechtliche Anschlussfähigkeit Österreich	hoch bei sorgfältiger Umsetzung	Arbeitsrecht, Mitbestimmung, Datenschutz und Arbeitsschutz können sauber zugeordnet werden.
Normative Anschlussfähigkeit	hoch	ÖNORMEN und EN-Normen werden als Referenz, nicht als Selbstzweck verwendet.
Bürokratierisiko	beherrschbar	Dokumentenhierarchie und maßvolle Detailtiefe verhindern Doppelregelungen.
Kommunikationsqualität	deutlich verbessert durch Weisheitskompass	Beobachtung, Deutung, Evidenz, Entscheidung und Revision werden unterschieden.
Lernfähigkeit	hoch	Prozesse und Projekte enthalten Rückkopplung statt bloßer Dokumentation.

Die größte Gefahr wäre eine Rückkehr zum mechanischen oder organisatorischen Denken: Menschen werden dann zu Funktionsstellen, Kommunikation zu Informationsweitergabe und Konflikt zu einer Abweichung, die möglichst schnell „beseitigt“ werden soll. Ein soziologisches Modell ist anspruchsvoller. Es akzeptiert, dass Organisationen dauerhaft mit Unterschiedlichkeit arbeiten müssen. Professionalität zeigt sich darin, daraus verlässliche Kooperation zu machen.

BEWERTUNG

Nicht die Zahl der Regeln entscheidet über Professionalität. Entscheidend ist, ob die Organisation wiederkehrende Leistungen beherrscht, ihren Mitarbeitern verständliche Orientierung gibt, Konflikte und Unterschiede arbeitsfähig macht, besondere Vorhaben gezielt steuert und aus den tatsächlichen Folgen ihrer Entscheidungen lernt.

Aus gutachterlicher Sicht stärkt die gleichwertige ökonomische Ebene das Modell entscheidend. Sie verhindert, dass Zusammenarbeit und Kommunikation sozialromantisch behandelt werden, ohne ihre Ressourcenbedingungen zu beachten. Umgekehrt verhindert die soziologische Ebene, dass Wirtschaftlichkeit auf Personalabbau, Kostensenkung oder Kennzahlenoptimierung verkürzt wird. Das Gesamtmodell gewinnt gerade durch diese wechselseitige Begrenzung.

16. Schluss

Ein Dienstleistungsunternehmen lebt nicht von Handbüchern. Es lebt von Menschen, die Leistungen füreinander und für Kunden erbringen. Gerade deshalb braucht es Handbücher: nicht um Menschen zu ersetzen, sondern um Erwartungen, Zuständigkeiten und Verfahren so weit zu klären, dass Urteilskraft überhaupt sinnvoll eingesetzt werden kann.

Das Prozesshandbuch schafft Verlässlichkeit im wiederkehrenden Geschäft. Das Mitarbeiterhandbuch schafft einen gemeinsamen sozialen und organisatorischen Rahmen. Das Projektmanagementhandbuch schafft eine zeitlich begrenzte Ordnung für Veränderung. Der Weisheitskompass verbindet diese Ebenen dort, wo Kommunikation und Entscheidung schwierig werden: Er verlangt, Wahrnehmung, Verständnis, Prüfung, Deutung, Handlung und Revision auseinanderzuhalten und dennoch als Lernprozess zu verbinden.

Zusammenarbeit ist damit weder Harmonie noch Gehorsam. Sie ist die Fähigkeit, unter Bedingungen von Unterschiedlichkeit gemeinsam handlungsfähig zu bleiben. Ein gutes Unternehmen braucht dafür Regeln, aber ebenso Widerspruchsfähigkeit; Verantwortlichkeit, aber keine Personalisierung von Fehlern; Vertrauen, aber keine Blindheit; und Standards, aber kein Denken nach Vorschrift.

SCHLUSSFORMEL

Prozesshandbuch: Wie leisten wir verlässlich? Mitarbeiterhandbuch: Wie arbeiten wir miteinander? Projektmanagementhandbuch: Wie verändern wir etwas gemeinsam? Weisheitskompass: Wie prüfen wir, ob Wahrnehmung, Kommunikation, Entscheidung und Lernen der Wirklichkeit standhalten?

Die ökonomische Erweiterung verändert daher nicht die Grundarchitektur der drei Handbücher, sondern vertieft ihre Prüfqualität. Jede Regel, jeder Prozess und jedes Projekt muss sich daran messen lassen, ob es sozial koordinierbar, fachlich tragfähig und wirtschaftlich vernünftig ist – ohne eine dieser Ebenen zur alleinigen Wahrheit zu erklären.

Literatur- und Quellenhinweise

Die internen Dokumente bilden die konzeptionelle Grundlage. Rechtsquellen und Normen werden mit Stand 25. August 2026 als österreichische Referenzen angeführt. Normtexte selbst werden aus urheberrechtlichen Gründen nicht wiedergegeben; verlinkt werden die offiziellen Fundstellen beziehungsweise Produktseiten.

Rieser, Norbert (2026): Weisheitskompass. Quintessenz und wesentliche mathematische Modelle. 15. August 2026.

Rieser, Norbert (2026): Projektmodell 1.2 – Projektmodell als prozessbegleiteter Orientierungsrahmen.

Rieser, Norbert (2026): Projektmodell 2.0 im Prüffokus des Weisheitskompass.

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

RIS: ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), tagesaktuelle Fassung.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910>

RIS: Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), tagesaktuelle Fassung.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008329>

RIS: Arbeitszeitgesetz (AZG), tagesaktuelle Fassung.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008238>

RIS: Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG), insbesondere § 2h Telearbeit.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872>

RIS: Gleichbehandlungsgesetz (GIBG), tagesaktuelle Fassung.
<https://www.ris.bka.gv.at/geltendefassung.wxe?abfrage=bundesnormen&gesetzesnummer=20003395>

RIS: Datenschutzgesetz (DSG), tagesaktuelle Fassung.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597>

EUR-Lex: Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>

Austrian Standards: Erläuternde Informationen zu ÖNORMEN. <https://www.austrian-standards.at/de/hilfe-support/erlaeuternde-informationen>

ÖNORM EN ISO 9001:2015-11-15 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-9001-2015-11-15~p2168090>

ÖNORM EN ISO 9001/A1:2025-04-01 – Änderung 1: klimabezogene Maßnahmen. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-9001-a1-2025-04-01~p4276791>

ÖNORM ISO 21500:2023-04-01 – Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-21500-2023-04-01~p2882147>

ÖNORM ISO 21502:2023-04-01 – Leitlinien zum Projektmanagement. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-21502-2023-04-01~p2656980>

ÖNORM ISO 31000:2018-09-01 – Risikomanagement – Leitlinien. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-31000-2018-09-01~p2400274>

ÖNORM D 4901:2021-01-01 – Anforderungen an das Risikomanagementsystem. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-d-4901-2021-01-01~p2560533>

ÖNORM ISO 10002:2023-10-01 – Leitfaden für die Reklamationsbearbeitung. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-10002-2023-10-01~p2673428>

ÖNORM ISO 10004:2023-07-15 – Leitfaden zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-iso-10004-2023-07-15~p2666045>

ÖNORM EN ISO 45001:2023-12-01 – Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-45001-2023-12-01~p2819543>

ÖNORM EN ISO 45001/A1:2025-10-15 – Änderung zu klimabezogenen Maßnahmen. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-en-iso-45001-a1-2025-10-15~p4533769>

ÖNORM A 2060:2023-05-01 – Allgemeine Vertragsbestimmungen für Leistungen. <https://www.austrian-standards.at/de/shop/onorm-a-2060-2023-05-01~p2882994>

Unternehmensgesetzbuch (UGB), RIS – österreichischer Rechtsrahmen der Unternehmens- und Rechnungslegung:
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>

Wöhe, Günter / Döring, Ulrich / Brösel, Gerrit (2023): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 28., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Vahlen. <https://www.vahlen.de/woehe-einfuehrung-allgemeine-betriebswirtschaftslehre/product/35631214>