Die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des
Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
der Universität Flensburg

Vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Klaus Jürgen Heimbrock
aus Bremen
im März 2000

Erklärung gemäß Promotionsordnung der Bildungswissenschaftlichen Hochschule Flensburg – Universität §7(4)

Hiermit erkläre und versichere ich, Klaus Jürgen Heimbrock, geb. am 19.12.1950 in Lüdenscheid, dass die Dissertation von mir selbständig angefertigt wurde und die benutzten Hilfsmittel vollständig angegeben sind, sowie sämtliche dem Wortlaut oder dem Inhalt nach aus anderen Schriftstellen übernommenen Stellen unter genauer Quellenangabe als solche kenntlich gemacht sind.

Klaus Jürgen Heimbrock

Einführung

Mit dieser Arbeit wird ein theoretisch fundiertes und praktikables Konzept einer prozessorientierten Umgestaltung von der traditionellen Taylor'schen arbeitsteiligen Organisation und Unternehmensführung zu einer dynamischen, den Anforderungen der Informationsgesellschaft gerecht werdenden Unternehmensarchitektur vorgestellt werden.

Die Arbeit greift die wissenschaftliche Diskussion über organisatorische Veränderungen einerseits und die Entwicklung des Humanpotentials andererseits auf. Trotz einer Vielzahl von Veröffentlichungen in beiden Gebieten fehlen theoretisch fundierte und praxisgerecht realisierbare Verbindungen.

Ziel dieser Arbeit ist es, dieses Defizit auszugleichen. Sie bietet zur Darstellung der Rolle des Personalmanagements in Unternehmensentwicklungsprozessen eine Integration und Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse aus mehreren Disziplinen: über die Systemtheorie, die Organisationslehre und das Personalwesen bis hin zur Unternehmensführung.

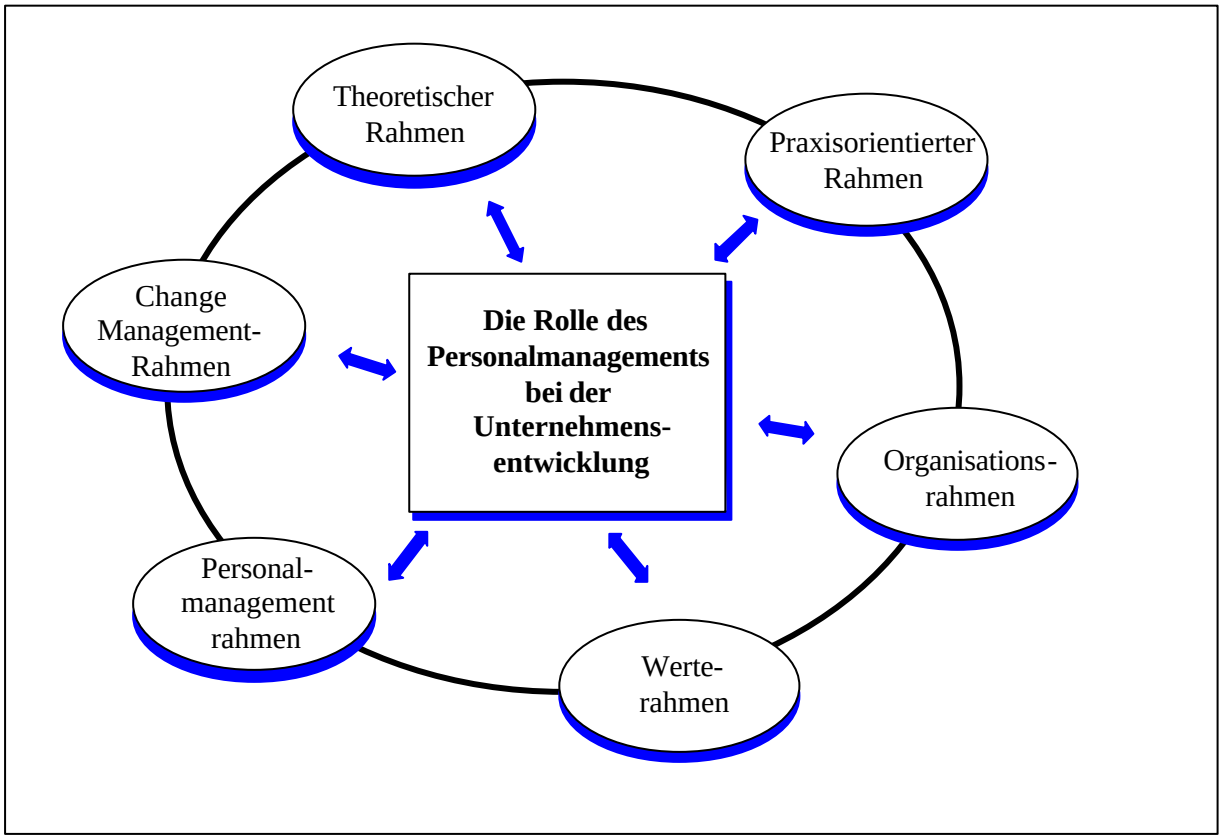


Abbildung 1: Die Rahmen der Unternehmensentwicklung

In Teil I wird der ***theoretische Rahmen*** der Arbeit beschrieben, beginnend mit der Konkretisierung von Thema und Zielsetzung. Bevor auf die wichtigsten Begrifflichkeiten eingegangen wird, steht die wissenschaftliche Einordnung der Arbeit zur Diskussion.

Erkenntnisse der Systemtheorie bilden den Übergang zum Teil II, dem ***praxisorientierten Rahmen*** der Arbeit mit der Analyse von Bezugsgruppenansatz, Lebenszykluskonzept und Dynamik-Prinzip. In Teil II bildet der Themenbezug zum Produktionsfaktor Wissen und Innovation einen Schwerpunkt.

Teil III, der ***organisatorische Rahmen***, befasst sich insbesondere mit Ansätzen der Organisationstheorie, bevor die Alternativen der Organisationsgestaltung behandelt werden. Komplexitätsausprägungen heutiger Organisationen werden beschrieben und hinterfragt. Darüber hinaus werden realisierbare Wege aus dem Taylorismus aufgezeigt.

Für ein erfolgreiches Vorgehen ist das Eingehen auf Wert- und Werteorientierung mit Blick auf Unternehmenskultur und Fehlermanagement von großer Wichtigkeit. Teil IV, der ***Werterahmen***, stellt den Menschen in den Mittelpunkt von Qualitätsmanagement und `Wert der Arbeit´.

Eine Vertiefung der Betrachtung des Menschen im Wandel erfährt die Arbeit in Teil V, der Diskussion des ***Personalmanagementrahmens***. Ausgehend vom Mitarbeiter im Personalwesen als Managementpartner und einem kurzen Rückblick auf die Entwicklung des Personalmanagements, werden die Erwartungen an ein erfolgreiches Personalmanagement im dynamischen Unternehmen artikuliert. Der Systemarchitekt - die dynamische Führungskraft, die es versteht integrativ zu führen, ist Promotor der Prozessgestaltung im organisatorischen Wandel.

Der ***Change Management-Rahmen,*** unter besonderer Berücksichtigung von Organisations- und Wissensevolution, ist Inhalt von Teil VI, dem finalen Teil der Arbeit. Diskutiert werden die Fragen: Was bewirkt Veränderung im menschlichen Verhalten? Wie realisiert der Mensch Veränderung? Und, welche Evolutionspotentiale bieten sich an, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu stützen? Über den Weg dynamischer Zielvereinbarungsmethoden erfolgreichen Handelns im Projektmanagement sowie der Umsetzung gelungener Gestaltungskonzepte wird die Realisierung der Selbst-Lern-Organisation beschrieben.

Den Abschluss der Arbeit bildet die Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse mit einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf einerseits und zu ziehende Konsequenzen bei der Konzeptrealisierung andererseits.

Bremen, im Februar 2000

Klaus Jürgen Heimbrock

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis XV

Abbildungsverzeichnis XVII

Einführung XXIII

Teil I Wandel im Wandel - Der theoretische Rahmen

1 "Das nicht erreichbare Soll" - Der Ziel-Konflikt 1

2 "Der Erkenntnisweg" - Prozessorientierung und evolutionäre Erkenntnisreife 5

2.1 Erkenntnisinteresse und Erkenntnisangebot 5

2.2 Zwei erkenntnisleitende Fragen 5

3 "Wissen, das die Managementpraxis benötigt" - Die wissenschaftstheoretische Einordnung 6

3.1 Anwendungsorientierte Wissenschaft 6

3.2 Einzelfallstudie als Forschungsansatz 7

3.3 Bezugsrahmen, Ergebnis & Prozess 8

3.4 Technomorpher vs. Systemisch-evolutionärer Ansatz 12

4 "Up to date" - Definition und Evolution von Begrifflichkeiten 14

4.1 Lean Production/ Lean Management 15

4.2 Change Management 16

4.3 Value Developing 17

4.4 TQM 19

4.5 Benchmarking 19

4.6 Business Reengineering 20

4.7 KAIZEN 20

4.8 Unternehmensarchitektur *21*

4.9 Konzeptvielfalt *22*

5 "Das Unternehmen als System" - Systemtheorie **23**

5.1 Unternehmenserfolg oder die Frage nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit *23*

5.2 Allgemeine Systemtheorie *25*

5.3 Kybernetik *28*

5.4 Informationstheorie *29*

5.5 Betriebswirtschaftlicher Systemansatz *30*

Teil II Zeit im Wandel - Der praxisorientierte Rahmen

1 "Abwehr der Magersucht" - Der Zeitgeist im Kontext von Organisation und Mitarbeiterschaft **33**

1.1 Veränderungen im Absatz *33*

1.2 Veränderungen in der Beschaffung *33*

1.3 Erfordernis des Zusammenwirkens *35*

1.4 Erfolgspotential Mensch *36*

2 "Dynamische Unternehmensarchitektur" - Das gewandelte Unternehmensverständnis **36**

2.1 Bezugsgruppenansatz *37*

2.2 Lebenszykluskonzept *40*

2.2.1 Pionier-Unternehmen 42

2.2.2 Wachstums-Unternehmen 42

2.2.3 Reife-Unternehmen 43

2.2.4 Wende-Unternehmen 43

2.3 Dynamik-Prinzip *43*

2.3.1 Nutzenpotentiale 45

2.3.2 Multiplikation 46

2.3.3 Promotoren 46

2.3.4 Implementierung 47

2.3.4.1 Visionsorientierung 48

2.3.4.2 Selbst-Lern-Orientierung 48

2.3.4.3 Zeitorientierung 49

2.3.4.4 Qualitätsorientierung 50

2.3.4.5 Risikoorientierung 50

2.3.4.6 Humanorientierung 51

3 "Wissen, Wissen, Wissen..." - Innovative Kerne und Einsichten **51**

3.1 Dynamische Organisation *51*

3.1.1 Fraktale Organisationsevolution 51

3.1.2 Selbst-Lern-Organisation 51

3.1.3 Mentale Hürde 51

3.1.4 Kontinuitätskonzept 'Reengineering' 52

3.1.5 Value Management ... 52
3.1.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ... 52
3.1.7 Gruppen- und crossfunktionale Ansätze ... 52

3.2 Die zweite Dimension der Produktionsfaktoren ... 53
3.2.1 Wissen als Wirtschaftsfaktor ... 55
3.2.2 Wissenbasierte Produkte ... 56
3.2.3 Wissen in Theorie und Praxis ... 56
3.2.4 (Vier plus eine) These(n) zur Qualifizierung ... 59
3.2.4.1 Polarisierungsthese ... 61
3.2.4.2 Höherqualifizierungsthese ... 61
3.2.4.3 Dequalifizierungsthese ... 61
3.2.4.4 Annäherungsthese ... 61
3.2.4.5 Dynamisierungsthese ... 62
3.2.5 Spezialisten vs. Generalisten ... 63

4 "Die Krise als Chance" - Konfliktbehandlung als Innovationsmotor ... 65

4.1 Mikropolitisches Konfliktfeld ... 65

4.2 Gefangenen – Dilemma im Konzernspiegel ... 66

4.3 Vorausschauende Konfliktvermeidung ... 66

4.4 Methoden der Konfliktbehandlung ... 67

4.5 Entscheidungsfindung ... 68

4.6 Gruppenkonflikte ... 71

4.7 Proaktives Handeln durch Komplexitätsmanagement ... 72

5 "Nicht nur ein Minimalkonsens" - Der Begriff 'Strategie' ... 74

Teil III Organisation im Wandel - Der Organisationsrahmen

1 "Der Mensch in Prozess und Struktur" - Der Organisationsbegriff ... 77

1.1 Qualitätsbezogene Begriffsvorstellungen ... 79

1.2 Instrumentelle Begriffsvorstellung ... 79

1.3 Zweidimensionale Begriffsvorstellung ... 80

2 "Theorie-Mix als Notwendigkeit" - Ansätze der Organisationstheorie ... 81

2.1 "Klassische Ansätze" ... 82
2.1.1 Bürokrationsansatz ... 82
2.1.2 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre/Managementlehre ... 82

2.2 "Neuere" Ansätze ... 83
2.2.1 Verhaltensorientierte Ansätze ... 83
2.2.2 Entscheidungsorientierte Ansätze ... 84
2.2.3 Systemorientierte Ansätze ... 84
2.2.4 Situative Ansätze ... 85
2.2.5 Ein Theorie-Mix ... 86

3 "Die Komplexität der Vereinfachung" - Alternativen der Organisationsgestaltung ... 87

3.1 Ein Grundmodell ... *88*

3.2 Arbeitsteilige Organisation ... *90*
3.2.1 Arbeitsteilung, mehrstufige Spezialisierung und hierarchische Koordination ... 91
3.2.1.1 Zentralisierung ... 92
3.2.1.2 Dezentralisierung ... 92
3.2.2 Formalisierung und Standardisierung ... 93
3.2.3 Die Beziehung von Strategie und Struktur ... 97
3.2.4 Risiken hoher Spezialisierung ... 101

3.3 Kernprozessgestaltung ... *102*

3.4 Integrative Organisation ... *103*
3.4.1 Gestaltungsrahmen ... 103
3.4.1.1 Ansätze aus der Organisationspsychologie ... 104
3.4.1.2 Organisationskommunikation und innerbetriebliche Public Relations ... 109
3.4.1.3 Organisationales Lernen ... 110
3.4.1.4 Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung ... 111
3.4.2 Funktionsüberschneidendes Management ... 111
3.4.3 Center-Organisation ... 114
3.4.3.1 Greenhouse ... 115
3.4.3.2 Spin-out ... 115
3.4.3.3 Yeastbud ... 115
3.4.3.4 Skunk Work ... 115
3.4.3.5 Wertschöpfungs-Center ... 115
3.4.4 Gruppenformen ... 119
3.4.4.1 Konzept der Gruppenfabrikation ... 121
3.4.4.2 Gruppenarbeit und Humanisierung ... 122
3.4.4.3 Anlagenführungskonzept ... 123
3.4.4.4 Ausprägungen erfolgreicher Gruppenarbeit ... 123
3.4.4.5 Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe ... 124
3.4.4.6 Führung in gruppenorientierter Arbeitsform ... 126
3.4.4.7 Gruppenorientiertes Wertesystem ... 126
3.4.4.8 Grundstrukturen ... 128
3.4.4.9 Groupware-Konzepte ... 130

4 "Eine Arena zur Machtausübung" - Mikropolitik ... 131

5 "Potentiale des Chaos" - Wege aus dem Taylorismus ... 134

5.1 Taylor-System ... *134*

5.2 Theorie komplexer Systeme (Chaos-Theorie) ... *135*

5.3 Lernen durch Feedback ... *137*

5.4 Komplexität der Verknüpfung ... *138*

Teil IV Werte im Wandel - Der Werterahmen

1 "Ein Fundament menschlichen Handelns" - Der Wertbegriff ... 139

1.1 Werte des Individuums ... *139*

1.2 Werte im Wandel ... *141*

2 "Werte in kollektiver Programmierung?!" - Die Unternehmenskultur ... 142

2.1 Kulturebenen ... *143*

2.2 Kulturmerkmale ... *143*
2.2.1 Image ... 144
2.2.2 Leitsätze ... 144
2.2.3 Ethik ... 144
2.2.4 Verhaltensmerkmale und Mikro-Politik ... 146
2.2.5 Symbole ... 148
2.2.5.1 Sprachliche Symbole ... 148
2.2.5.2 Interaktive Symbole ... 149
2.2.5.3 Objektivierte Symbole ... 149

3 "Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value" - Werteorientierung im Management ... 149

3.1 Die Basis der Entwicklung aktueller Unternehmensführung ... *149*

3.2 Kernkompetenz-Management ... *152*

3.3 Wert-Management ... *156*
3.3.1 Shareholder Value ... 160
3.3.1.1 Der Begriff 'Shareholder' ... 160
3.3.1.2 Unternehmensbeteiligung als lnvestitionsentscheidung ... 161
3.3.1.3 Der Shareholder-Value-Ansatz ... 163
3.3.2 Stakeholder Value ... 165
3.3.2.1 Der Begriff 'Stakeholder' ... 165
3.3.2.2 Ziele der Stakeholder ... 167
3.3.2.3 Der Stakeholder-Value-Ansatz ... 168

4 "Der Faktor Mensch und seine Schwächen" - Fehler und Wertminderung ... 171

4.1 Der Fehlerbegriff ... *171*

4.2 Arbeitsfehler oder Human-Factors ... *172*
4.2.1 Die Historie der Fehlerforschung ... 172
4.2.2 Fehlerarten ... 173
4.2.2.1 Fehlerarten im Qualitätsmanagement ... 173
4.2.2.2 Menschliche Fehlerarten ... 174

4.3 Handlungsfehler ... *176*
4.3.1 Regelbasierte Ebene ... 177
4.3.1.1 Fehlerhafte Anwendung 'guter' Regeln ... 178
4.3.1.2 Anwendung 'schlechter' Regeln ... 178
4.3.2 Fähigkeitsbasierte Ebene ... 179
4.3.2.1 Unaufmerksamkeit ... 179
4.3.2.2 Überaufmerksamkeit ... 180
4.3.2.3 Kontext- und Prozesswissen ... 180
4.3.3 Wissensbasierte Ebene ... 181
4.3.3.1 Simplifizierter Wissensbegriff ... 181
4.3.3.2 Komplexer Wissensbegriff ... 181
4.3.3.3 Wissensintegration ... 182
4.3.3.4 Wissenskollektivierung ... 182
4.3.3.5 Beziehungswissen ... 183
4.3.3.6 Ursachen von Wissensfehlern ... 184
4.3.4 Arbeitsfehler der Routine ... 185

4.4 Umgang mit Fehlern ... *186*
4.4.1 Fehlervermeidung ... 186
4.4.2 Werteorientiertes Fehlermanagement ... 191
4.4.2.1 Der Fehlerprozess ... 191
4.4.2.2 Der Handlungsprozess ... 191
4.4.2.3 Die Regulationsebenen ... 192
4.4.3 Fehlerkultur im Wandel ... 193

5 "Wertoptimierung von Produkten und Prozessen" - Die Wertanalyse ... 194

5.1 Wertgestaltung und Wertsteigerung ... 194
5.2 Der Wertanalyse-Begriff ... 196
5.3 Objekte der Wertanalyse ... 198
5.4 Methodik der Wertanalyse ... 198
5.5 Optimale Funktionserfüllung ... 201

6 "Wertprägung durch Qualität" - Das Qualitätsmanagement ... 203

6.1 Der „undefinierbare“ Begriff Qualität ... 203
6.2 Qualität als Basis der Rendite-Optimierung ... 206
6.3 Dimensionen des Qualitätsmanagements ... 207
6.4 Funktionen des Qualitätsmanagements ... 209
6.5 Das Qualitätsmanagement-System ... 210
6.6 Qualitätsmanagement im Wissenssektor ... 210
6.7 Die Philosophie des Total Quality Management ... 211
6.7.1 TQM-Ausprägungen ... 211
6.7.2 TQM-Implementierung ... 213
6.8 Kontinuierliche Verbesserung - Drei Ansätze ... 214
6.8.1 Managementorientierter Verbesserungsprozess ... 216
6.8.2 Arbeitsgruppen- und arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess ... 220
6.8.3 Projektorientierter Verbesserungsprozess ... 221
6.8.4 KVP vs. Innovation ... 222
6.8.5 Ergebnis- vs. Prozessorientierung ... 225

7 "Rituale oder Leistungsrahmen" - Werte der Arbeit ... 227

7.1 Einstellung im Wandel ... 227
7.2 Arbeitszeit im Wandel ... 227
7.2.1 Flexibilisierungstendenz ... 229
7.2.2 Zeitgestaltung in virtuellen Unternehmen ... 232
7.3 Karriere im Wandel ... 235
7.3.1 Downward Movement als Karrieremuster ... 236
7.3.2 Aufstiegsalternativen ... 237

Teil V Menschen im Wandel - Der Personalmanagementrahmen

1 "Der Personaler als Business-Partner" - Personales Handeln ... 241

1.1 Identifikation - Basis personalen Handelns ... 243
1.2 Dynamik - Motor personalen Handelns ... 243
1.3 Menschenbild - Rahmen personalen Handelns ... 245

2 "Eine emanzipierte Disziplin" - Entwicklung des Personalmanagements ... 247

2.1 Integrierte Ansätze ... 247
2.1.1 Harvard-Ansatz ... 247
2.1.2 Michigan-Ansatz ... 248
2.2 Strategisches Personalmanagement ... 249

2.2.1 Visionsorientiertes Personalmanagement 251
2.2.2 Werteorientiertes Personalmanagement 252

3 "Wertevermittlung und dezentrales Handeln" - Erwartungen an das Personalmanagement 253

3.1 Qualitätswerte im Personalmanagement 254

3.2 Wertschöpfung im Personalmanagement 257
3.2.1 Qualitativer Controllinganspruch 258
3.2.2 Ansätze zur Steigerung der Wertschöpfung 259
3.2.2.1 Wertverzehrsenkung 259
3.2.2.2 Kontinuierliche Verbesserung 259
3.2.2.3 Effektivitätssteigerung 259
3.2.2.4 Innerbetriebliche Verrechnung 259

3.3 Qualifizierung im Personalmanagement 260
3.3.1 Entwicklung der Personalentwicklung 261
3.3.2 Integrative Kompetenz in der Personalentwicklung 265
3.3.3 Ziele der Personalentwicklung 266
3.3.3.1 Arbeitgeberbasierte Ziele 266
3.3.3.2 Mitarbeiterbasierte Ziele 267
3.3.3.3 Regelbasierte Ziele 267
3.3.4 Felder der Personalentwicklung 267
3.3.4.1 Personenbezogene Entwicklungsstrategien 268
3.3.4.2 Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien 269
3.3.4.3 Instrumente der Personalentwicklung 273
3.3.5 Organisation der Personalentwicklung 274

3.4 Marketing im Personalmanagement 274

3.5 Dezentrales Personalmanagement 275
3.5.1 Referentenorganisation 276
3.5.2 Parallelorganisation 277
3.5.3 Cost-Center-Organisation 279
3.5.4 Service-Center-Organisation 279
3.5.5 Profit-Center-Organisation 279
3.5.6 Wertschöpfungs-Center-Organisation 280

4 "Dynamische Führung" - Herausforderung des Personalmanagements 281

4.1 Führung im Kontext der Organisation 282
4.1.1 Führung zur Problemlösung 282
4.1.2 Führung aus der Krise 284

4.2 Entwicklung der Führung 284
4.2.1 Eigenschaftstheorie der Führung 285
4.2.2 Eindimensionale Führung 287
4.2.2.1 Tayloristische Führung 287
4.2.2.2 Human-Relations-Führung 287
4.2.2.3 Management-by-Führung 290
4.2.3 Kooperative Führung 293
4.2.4 Situative Führung 294
4.2.5 Integrative Führung 296
4.2.6 Dynamische Führung 297

4.3 Der Systemarchitekt 298

Teil VI Prozessgestaltung im Wandel – Der Change Management-Rahmen

1 "Fließender Übergang" - Einführungsstrategien 307

1.1 Einführungsdefizite der Veränderung 307

1.2 Zyklus der Veränderung 308
1.2.1 "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte" 308
1.2.2 Der Veränderungszyklus 310
1.2.3 Phasen der Veränderung 303
1.2.4 Widerstand im Wandel 315
1.2.4.1 Reaktionen-Mix der Mitarbeiter 316
1.2.4.2 Informationsbedarf im Wandel 317
1.2.4.3 Partizipation 319
1.2.4.4 Krise als Chance 319

1.3 Rahmenbedingungen der Veränderung 319

1.4 Grundmodelle der Veränderung 321
1.4.1 Das führungstheoretische Modell 321
1.4.2 Das systemtheoretische Modell 322

1.5 Systemische Ansätze der Veränderung 325
1.5.1 Das organisationale Lernen 325
1.5.2 Komplexitätsbejahung 326
1.5.2.1 Entscheidungsarenen 326
1.5.2.2 Episodenbetrachtung 327

2 "Verbindlichkeitserklärung zwischen kompetent Handelnden" - Dynamische Zielvereinbarung .. 328

2.1 Ein zeitloses Statement: Stressfreies Führen durch Zielhierarchien 329

2.2 Der dynamische Berichtsbogen 330

2.3 Dynamik der Team-Ziele 334

3 "Partnerschaft in der Interessenvertretung" - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen 336

3.1 Integriertes Ideenmanagement 337

3.2 Dynamik in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung 339

4 "Organisation der Organisationsgestaltung" - Projektmanagement 342

4.1 Das Projekt zur Projektimplementierung 343
4.1.1 Die Feldanalyse als Planungsinstrument in Sachen Projektmanagement 344
4.1.2 Meilensteinplan 345
4.1.3 Projekt-Strukturplan 346

4.2 Das Management crossfunktionaler Projekte 347
4.2.1 Eine Abgrenzung zum Abwicklungsteam 349
4.2.2 Eine Abgrenzung zum Management 350

4.3 Menschen im Projektmanagement 351
4.3.1 Der Auftraggeber im Projektmanagement 351
4.3.2 Der Projektleiter 358
4.3.2.1 Anforderungen an den Projektleiter 353
4.3.2.2 Die Aufgaben des Projektleiters 357
4.3.2.3 Kompetenzen des Projektleiters 358

5 "Evolutionspotentiale" - Den Wandel gestalten 359

5.1 Entwicklungen der Gestaltungskonzepte 359
5.1.1 Organisationsplanung 360
5.1.2 Geplanter Organisatorischer Wandel und Reorganisation 361
5.1.3 Organisationsentwicklung 363
5.1.3.1 Begriffliche Vielfalt 364
5.1.3.2 Entwicklung der Organisationsentwicklung 365

5.1.3.3 Ziele der Organisationsentwicklung....366
5.1.3.4 Auslöser von OE-Vorhaben....369
5.1.3.5 Grenzen der Organisationsentwicklung....371
5.1.4 Reengineering....372
5.1.4.1 Business Reengineering....372
5.1.4.2 Partizipatives Reengineering....374

5.2 Strategien des Wandels....378
5.2.1 Hierarchieorientierte Veränderungsstrategie....378
5.2.1.1 Top-down-Strategie....378
5.2.1.2 Bottom-up-Strategie....378
5.2.1.3 Bipolare Strategie....378
5.2.1.4 Keil-Strategie....379
5.2.1.5 Multiple Nucleus-Strategie....379
5.2.2 Sozialsystemorientierte Veränderungsstrategien....380
5.2.2.1 Empirisch-rationale Strategie....380
5.2.2.2 Normativ-reedukative Strategie....380
5.2.2.3 Macht- und Zwangsstrategie....380

5.3 Organisatoren des Wandels....381
5.3.1 Leitungsmitglieder....381
5.3.2 Organisatoren....381
5.3.3 Personalentwickler....382
5.3.4 Berater....382
5.3.5 Prozess-Begleiter....384

5.4 Phasen des Wandels....386
5.4.1 Ein Phasenmodell....386
5.4.2 Benchmarking....389
5.4.3 Situationsdiagnose....399
5.4.4 Zeit der Verunsicherung....399
5.4.5 Realisierung....402

5.5 Die Selbst-Lern-Organisation....406
5.5.1 Flexibilitätspotentiale des Lean-Managements....406
5.5.2 Begriff des Organisationalen Lernens....407
5.5.3 Gestaltung Organisationalen Lernens....408
5.5.4 Organisationstheorien eines lernenden Organisationssystems....409
5.5.4.1 Entwicklungsmodelle....409
5.5.4.2 Selektionsmodelle....409
5.5.4.3 Lernmodelle....409
5.5.5 Theorien des Organisationalen Lernens....410
5.5.5.1 Single-loop learning (Standard- bzw. Routineabweichung)....410
5.5.5.2 Double-loop learning (Umweltadaption)....410
5.5.5.3 Deutero-Learning (organisationales Problemlösungslernen)....410
5.5.6 Individuelles Lernen - Kollektives Lernen....414
5.5.7 Auslöser Organisationalen Lernens....420

Zusammenfassung und Ausblick.... 423

Literaturverzeichnis L1

Abbildungsverzeichnis

Einführung

Abbildung 1: Die Rahmen der Unternehmensentwicklung *XXIII*

Teil I Wandel im Wandel - Der theoretische Rahmen

Abbildung 1: Komponenten des Bezugsrahmens *10*
Abbildung 2: Technomorpher Ansatz vs. systemisch-evolutionärer Ansatz *13*
Abbildung 3: Basis des Value Developing *18*
Abbildung 4: Shareholder vs. Stakeholder *18*
Abbildung 5: Ursprünge und Formen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes *25*
Abbildung 6: Unternehmen als reale, künstliche und soziotechnische Systeme *31*
Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung der Beziehungen in einem System und zur Umwelt *32*

Teil II Zeit im Wandel - Der praxisorientierte Rahmen

Abbildung 1: Anspruchspartner *38*
Abbildung 2: Lebenszyklus eines Nutzenpotentials *41*
Abbildung 3: Unternehmenslebenszyklus *42*
Abbildung 4: Übersicht über mögliche Nutzenpotentiale *45*
Abbildung 5: Die sechs Architekturdimensionen *47*
Abbildung 6: Ein neues Verständnis von Prüfung und Kontrolle *50*
Abbildung 7: Faktorkombination in 1. und 2. Dimension *54*
Abbildung 8: Die wirtschaftliche Wandlung von der Agrar- zur Informationsgesellschaft *55*
Abbildung 9: Vom daten- zum wissensgestützten Management *58*
Abbildung 10: Lernpartnerschaft Theorie & Praxis *60*
Abbildung 11: Handlungskompetenz *63*
Abbildung 12: Konflikt - Basis der Innovation *66*
Abbildung 13: Phasenmodell zur historischen Betrachtung der Konflikthandhabung *67*
Abbildung 14: Effizienz vs. Effektivität *69*
Abbildung 15: Ambiguitätsintoleranz *69*
Abbildung 16: Fragen zur Konsensfindung *71*
Abbildung 17: Erscheinungsformen und Ursachen von Komplexität *72*
Abbildung 18: Fehler in komplexen Situationen *73*

Teil III Organisation im Wandel - Der Organisationsrahmen

Abbildung 1: Organisation 77
Abbildung 2: Organisationsbildung 78
Abbildung 3: Organisatorische Gestaltung 80
Abbildung 4: Ansätze der Organisationstheorie 81
Abbildung 5: Auf Strukturdimensionen beruhende Organisationsansätze 86
Abbildung 6: Das pragmatische Grundmodell des situativen Ansatzes 88
Abbildung 7: Situationskomponenten 89
Abbildung 8: Idealtypen von Mehrlinien- und Stabslinien-Organisationen 91
Abbildung 9: Einliniensystem mit Dotted Lines / Beispiel einer Matrix-Organisation 92
Abbildung 10: Funktionale Organisation/Divisionale bzw. Spartenorganisation 94
Abbildung 11: Organisationsbildung nach Objekt und Verrichtung 95
Abbildung 12: Die unterschiedliche Ausgestaltung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs 100
Abbildung 13: Die Aufnahme von Rückbeziehungen in das Strategie-Struktur-Modell 101
Abbildung 14: Nachteile hoher Arbeitsteiligkeit 102
Abbildung 15: Schnittstellen = Basis der Verbesserung 112
Abbildung 16: Vernetzung in Systemen und von Systemen 114
Abbildung 17: Wertschöpfungsanteile am Unternehmensprozess 116
Abbildung 18: Organisatorische Konsequenzen des TQM-Denkens 117
Abbildung 19: Wertschöpfungskette und Stufen der Wertschöpfung 118
Abbildung 20: Einführungskonzept Gruppenarbeit 120
Abbildung 21: Aufgabenintegration im Team 122
Abbildung 22: Netz 128
Abbildung 23: Linie 129
Abbildung 24: Zelle 129

Teil IV Werte im Wandel - Der Werterahmen

Abbildung 1: Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung 151
Abbildung 2: Produktionsfaktoren und Imitationszeitraum 154
Abbildung 3: Ausprägungen werteorientierten Managements 158
Abbildung 4: Anspruchspartner 159
Abbildung 5: Wert- vs. Werteorientierung 160
Abbildung 6: Das Shareholder-Value-Netzwerk 164
Abbildung 7: Ansprüche der Stakeholder 167
Abbildung 8: Gegenüberstellung des Shareholder- und des Stakeholder-Value-Ansatzes 169
Abbildung 9: Synopse der Ansprüche 170
Abbildung 10: Menschliche Fehlerarten 175
Abbildung 11: Herleitung der Fehlerklassifikationen 177
Abbildung 12: Kollektivierung von Wissen in Gruppenprozessen 183

Abbildung 13: Überblick typischer Arbeitsfehler 186
Abbildung 14: Ansatz zur Prävention von Arbeitsfehlern 187
Abbildung 15: Ausprägungen der Arbeitsplatzgestaltung 188
Abbildung 16: Das Dilemma der Fehlervermeidungsstrategie 190
Abbildung 17: Handlungsprozess im werteorientierten Fehlermanagement 192
Abbildung 18: Rationalisierung vs. Wertanalyse 195
Abbildung 19: Gefahr herkömmlicher Methoden der Kostensenkung 197
Abbildung 20: Wertanalyse-Arbeitsplan 199
Abbildung 21: Beispeil eines crossfunktionalen Wertanalyse-Teams 199
Abbildung 22: Bestimmung der Funktionen 200
Abbildung 23: Funktionen-Charakteristika 202
Abbildung 24: Entwicklung des Qualitätsmanagements 206
Abbildung 25: Kunden-Lieferanten-Beziehung in der Partnerschaft 207
Abbildung 26: Dimensionen der Qualität 207
Abbildung 27: Qualität im Kontext von Kultur und Gesellschaft 208
Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Management und QM 209
Abbildung 29: TQM steht für ... 211
Abbildung 30: Qualitätsmanagement im Vergleich 212
Abbildung 31: MVP, PVP und AVP: Drei Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung 215
Abbildung 32: Drei KVP-Ansätze im Vergleich 216
Abbildung 33: Merkmale des reifen Leitungs-Teams 218
Abbildung 34: Konzept des überlappenden MVP 219
Abbildung 35: Merkmale von KAIZEN und Innovation im Vergleich 223
Abbildung 36: Innovation plus KAIZEN 224
Abbildung 37: Prozess- vs. Ergebniskriterien im KVP 225
Abbildung 38: Beispiele prozess- u. ergebnisorientierten Managements 226
Abbildung 39: Arbeitszeit – Verhaltensalternativen 228
Abbildung 40: Variationsformen der Arbeitszeit 229
Abbildung 41: Sharing-Autonomie vs. Arbeit auf Abruf 230
Abbildung 42: Gestaltungsarten der Arbeitszeitflexibilisierung 231
Abbildung 43: Ausblick auf zukünftige Flexibilisierung 231
Abbildung 44: Dimensionen virtueller Arbeitsorganisation 233
Abbildung 45: Mehrdimensionalität virtueller Unternehmen 234
Abbildung 46: Laufbahnen im dynamischen Unternehmen 239

Teil V Menschen im Wandel - Der Personalmanagementrahmen

Abbildung 1: Identifikationspyramide 242
Abbildung 2: Vom Produktionsfaktor 'Personal' zum Humanpotential als grundlegendem Nutzenpotential des Unternehmens 244
Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Personalmanagements 246

Abbildung 4: Strategisches Human Resource Management im Michigan-Ansatz 248
Abbildung 5: Veränderter Stellenwert der Humanressourcen 249
Abbildung 6: Personalplanung im dynamischen Unternehmen 250
Abbildung 7: System integrativen Managements 251
Abbildung 8: Erfolgsdreieck 254
Abbildung 9: Der Vergleich von TQM und unternehmerischem Personalmanagement 255
Abbildung 10: Servicequalitäten 256
Abbildung 11: Ansatz zur Definition der Wertschöpfung 258
Abbildung 12: Entwicklungsebenen 260
Abbildung 13: Integrierte Technologie- und Personalwntwicklung 266
Abbildung 14: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung I 268
Abbildung 15: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung II 270
Abbildung 16: Zentrale und dezentrale Dimension der PE 274
Abbildung 17: Organisationsmodelle des Personalmanagements im Vergleich 276
Abbildung 18: Vgl. von Primär- und Sekundärorganisation 278
Abbildung 19: Dauerhafte und temporäre Personalorganisation 278
Abbildung 20: Personalmanagement als Cost-Center, Service-Center und Profit-Center 280
Abbildung 21: Grundstruktur des Wertschöpfungs-Center-Konzepts 281
Abbildung 22: Entwicklung der Führungsstil-Diskussion 285
Abbildung 23: Das Menschenbild der Human-Relations-Bewegung und die Konsequenzen für Organisation und Manager 288
Abbildung 24: Management-by-Konzepte 290/291
Abbildung 25: "Alternative Management-by-Konzepte" 292
Abbildung 26: Einflüsse auf den Fühungsprozess 295
Abbildung 27: Der Führungskreislauf 298
Abbildung 28: Unternehmerische Erfolgsfaktoren 300
Abbildung 29: "Verhaltensgrundsätze des Intrapreneurs" 302
Abbildung 30: Förderung der Mitarbeit 302
Abbildung 31: Entwicklung der Führungskonzepte 303
Abbildung 32: Initiierung der 'Führung von Unten' 304
Abbildung 33: Wertewandel im Dynamischen Unternehmen 304

Teil VI Prozessgestaltung im Wandel - Der Change Management-Rahmen

Abbildung 1: Von der Linie zur Wabe 309
Abbildung 2: Der Veränderungszyklus 311
Abbildung 3: Sieben Phasen der Veränderung 314
Abbildung 4: Widerstände 315
Abbildung 5: Vorwand vs. Einwand 318
Abbildung 6: Krise als Chance 319

Abbildung 7: Rote-Königin-Phänomen 323
Abbildung 8: Normalität des Wandels 324
Abbildung 9: Die vier Perspektiven des Berichtsbogens 331
Abbildung 10: Meßgrößen im dynamischen Berichtsbogen (Beispiele) 332
Abbildung 11: Teamorientierte Zielvereinbarung 334
Abbildung 12: Ziel-Audit in der dynamischen Unternehmensarchitektur 335
Abbildung 13: Zwei Dimensionen der Arbeitgeber- Arbeitnehmer-Beziehung 340
Abbildung 14: Kulturentwicklung in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung 342
Abbildung 15: Projektaufbau im Implementierungs-Prozess 343
Abbildung 16: Problemnetz 345
Abbildung 17: Meilensteinplan 346
Abbildung 18: Aufbau des Projektstrukturplans 347
Abbildung 19: Vom absoluten Herrscher zum Projektmanager 350
Abbildung 20: Eierlegende Wollmilchsau 353
Abbildung 21: Soll-Ist-Profil eines Projektleiters 356
Abbildung 22: Weisungskompetenzen zwischen Projektleiter und Linienführungskraft 358
Abbildung 23: Konzepte des Wandels 360
Abbildung 24: Organisations-Eisberg 368
Abbildung 25: Realisierungsvoraussetzungen im Reengineering 377
Abbildung 26: Eine Provokation 377
Abbildung 27: Bipolare Strategiealternative 379
Abbildung 28: Phasenmodell im Reengineering-Prozess 387
Abbildung 29: Analyseverfahren im Vergleich 388
Abbildung 30: Benchmarking-Entwicklungsgenerationen 389
Abbildung 31: Hierarchie der Vergleichsmaßstäbe 390
Abbildung 32: Bewertungskriterien des Word Class Purchasing der Siemens AG 391
Abbildung 33: Vergleichbarkeiten 391
Abbildung 34: Benchmarking Zielsetzung 392
Abbildung 35: Rückwärts- vs. vorwärtsgerichtetes Benchmarking 393
Abbildung 36: Benchmarking-Kriterien 393
Abbildung 37: Auswahlprozess von Messgrößen am Beispiel Einkauf 395
Abbildung 38: Verhaltenskodex 396
Abbildung 39:Benchmarking-Uhr 396
Abbildung 40: Analyse der Ausgangssituation im Benchmarking 398
Abbildung 41: Imitationsschutz für unterschiedliche Arten von Know how 404
Abbildung 42: Wissensmanagement und Unternehmenskultur 421

Zusammenfassung und Ausblick

Abbildung 1: Theorie-Praxis-Transfer 427

Abkürzungsverzeichnis

AG	*Aktiengesellschaft*
AST	*Allgemeine-System-Theorie*
Aufl.	*Auflage*
AVP	*Arbeitsgruppen-/Arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess*
Bd.	*Band*
BMB + F	*Bundesbericht Forschung*
bspw.	*beispielsweise*
BVW	*Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen*
BVW	*Betriebliches Vorschlagswesen*
ca.	*circa*
CAD	*Computer Aided Design*
CAM	*Computer Aided Manufacturing*
CCM	*Corporate Commodity Manager*
CIM	*Computer Integrated Manufacturing*
Dasa RI	*DaimlerChrysler Aerospace AG, Raumfahrt Infrastruktur*
d.h.	*das heißt*
ders.	*derselbe(n)*
DGQ	*Deutsche Gesellschaft für Qualität*
DIN	*Deutsche-Industrienorm(en)/Deutsches Institut f. Normung e.V.*
DV	*Datenverarbeitung*
EDV	*Elektronische Datenverarbeitung*
EFQM	*European Foundation for Quality Management*
ehem.	*ehemals/ehemalig*
EK	*Einkauf*
et al.	*et alia*
etc.	*et cetera*
F&E	*Forschung und Entwicklung*
f.	*folgende (Seite)*
ff.	*folgende (Seiten)*
FK	*Führungskräfte*
GFMS	*Generisches Fehler-Modellierungs-System*
ggf.	*gegebenenfalls*
GmbH	*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*
GOE	*Gesellschaft für Organisationsentwicklung*
GPM	*Geschäftsprozessmanagement*
HF	*Human Factors*
Hrsg.	*Herausgeber*
I & TO	*Integration & Test Order*
i.d.R.	*in der Regel*
i.S.	*im Sinne (von)*
IBE	*Interne Beratungseinheit*
IFPM	*Institut für Personalmanagement, St. Gallen*
IGM	*Industriegewerkschaft Metall*
incl.	*inclusive*
insb.	*insbesondere*
IPO	*International Procurement Offices*
ISO	*International Organization for Standardization*
ISO	*Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln*
IV	*Informationsverarbeitung*

Jh.	*Jahrhundert*
JIT	*Just-in-Time*
KVP	*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*
LOI	*Letter of Intent*
MA	*Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
MIT	*Massachusetts Institute of Technology (Boston)*
MRP	*Materials Requirements Planning*
MUC	*Main User Convoy*
MVP	*Managementorientierter Verbesserungsprozess*
MZSG	*Management Zentrum St. Gallen*
o.g.	*oben genannt*
o.V.	*ohne Verfasser*
OE	*Organisationsentwicklung*
PE	*Personalentwicklung*
PIMS	*Profit Impact of Market Strategy*
PM	*Projektmanagement*
PPS	*Produktionsplanung und -steuerung*
PR	*Public Relations*
PSO	*Projektstrukturplan*
PVP	*Projektorientierter Verbesserungsprozess*
Q1	*Qualitätsnorm 1 (FORD)*
QM	*Qualitätsmanagement*
QS	*Qualitätssicherung*
ROI	*Return on Ivest(ment)*
S.	*Seite*
s.	*siehe*
SE	*Simultaneous Engineering*
SGE	*Strategische Geschäftseinheit*
sog.	*sogenannt(e)*
SOP	*Start oft Production*
SRI	*Stanford Research Institute*
SSK	*Strategie-Struktur-Komplementarität*
TP	*Teilprojekt*
TQM	*Total Quality Management*
u.a.	*unter anderem / und andere*
u.v.m.	*und vieles mehr*
USA	*United States of America*
usf.	*und so fort*
usw.	*und so weiter*
VDI	*Verein Deutscher Ingenieure*
VG	*Vorgesetzte*
Vgl.	*Vergleich(e)*
vs.	*versus*
WB	*Weiterbildung*
z.B.	*zum Beispiel*
z.T.	*zum Teil*
ZfB	*Zeitschrift für Betriebswirtschaft*

Teil I
Wandel im Wandel - Der theoretische Rahmen

1 "Das nicht erreichbare Soll" - Der Ziel-Konflikt

Es wird die These vertreten, dass in der Beschleunigung und Komplexität der Entwicklungsprozesse eine neue Qualität des Wandels zum Ausdruck kommt, dass der Wandel selbst einer Wandlung unterliegt, dass wir es mit einem gewandelten Wandel zu tun haben, der eine neue Perspektive erfordert.[1]

Sprachen wir in den 70er Jahren als Personal- und Organisationsentwickler von Wandel, verstanden wir im Kollegenkreis etwas anderes darunter als wir es heute verstehen. Ziel unserer Bemühungen war es, ausgehend von einem beschriebenen Ist-Zustand unser jeweiliges Klientel auf einen (mehr oder weniger) exakt definierten Soll-Zustand zu wandeln - sprich: zu entwickeln. Anforderungsprofile mit exakt formulierten Anforderungskriterien, Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze, Stellenbeschreibungen und Organigramme waren die Zielgrößen. Förderpläne und Nachwuchsprogramme sowie bis ins Detail konzipierte OE-Workshop-Designs ließen uns glauben, je exakter wir den Wandlungsprozess von A nach B planen, um so effizienter kommen wir bzw. führen wir unsere Klienten zum Ziel.

Lediglich die damals diskutierten, sog. Transferprobleme verunsicherten die Personal- und Organisationsentwickler, da zunehmend erkennbar wurde, daß der Soll-Zustand scheinbar nicht im Optimum zu erreichen war - trotz aller analytischen, planerischen, definitorischen und gestalterischen Aktivitäten.

Zumindest drei Einsichten fehlten uns in dieser Zeit:

1. Die unterschiedlichen Auswirkungen von effizient effektivem Handeln in organisations- und humanorientiertem Kontext.
2. Kleinste (nicht erwartete) Einflüsse können entscheidende Effekte bewirken.
3. Ein definiertes Ziel ist eine Sollgröße und ist lediglich ein Szenario von vielen möglichen Szenarien.

Wird der Soll-Zustand tatsächlich in allen erdachten Ausprägungen erreicht, ist der Wandel nicht mit diesem "Zieleinlauf" beendet. Lediglich ein "Etappenziel" auf dem Weg in eine weitere Zukunft ist erreicht - auch wenn diese Zukunft noch nicht geplant, definiert und theoretisch ausgestaltet wurde. Der Wandel - die Evolution geht weiter.

---

[1] Vgl. Schreyögg/Noss (Wandel), S. 170

Die Einsicht, dass die Bedeutung des Begriffs "Wandel" sich gewandelt hat - daß der Wandel keinen definierten Abschluß bildet, daß organisatorische Veränderung und die Entwicklung der Personen in der Organisation aus einem gewandelten Blickwinkel betrachtet werden müssen und mit anderen Methoden und Instrumenten zum Erfolg geführt werden müssen, war Auslöser dieser Arbeit.

Ein Rahmenziel der vorliegenden Monographie ist es, den Eindruck zu vertiefen, welch‘ umfangreicher Veränderungsprozess die Wirtschaft der Industrienationen und deren Unternehmen, Verwaltungen und Behörden ergriffen hat. Ein Veränderungsprozess, der nicht nur die Umgestaltung vieler Methoden und Instrumente, vieler Abläufe und Strukturen, sondern auch eine veränderte Philosophie des Managements und eine veränderte Einstellung aller am Wirtschaftsprozess Beteiligten erfordert. Insb. soll die Arbeit den Fokus auf die Veränderungen von Mensch und Organisation richten.

Das auslaufende Jahrhundert ist geprägt durch Umweltturbulenzen und Diskontinuitäten, wodurch auch die nächste Zukunft unvorhersagbar geworden ist. Eine solche Umwelt stellt an alle Unternehmen große Herausforderungen: Unternehmen müssen sich schnell neuen Gegebenheiten anpassen können, Chancen aufgrund von Veränderungen erkennen und nutzen sowie drohende Gefahren abwenden können. In einem solchen Umfeld kommt es nicht nur darauf an, besser, sondern besser und schneller zu lernen als die Wettbewerber.[2] Dazu ist eine sowohl nach innen als auch nach außen veränderungssensible und flexible Organisation notwendig.

Veränderungen werden von Menschen getragen. "Mit engagierten Mitarbeitern kann vieles, gegen diese nur wenig, meist gar nichts erreicht werden."[3] Deshalb sind Unternehmen heute, um ihre Anpassungs- und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, besonders auf lernbereite, flexible und motivierte Mitarbeiter angewiesen. Zwei mit identischen Mitteln ausgestattete Unternehmen müssen nicht gleich erfolgreich sein. Es ist der Mensch, der mit seinem Wissen, Können und Geschick im Umgang mit Menschen und Dingen im Kontext des organisatorischen Rahmens diese Mittel einsetzt und über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.[4] "Qualifizierte Mitarbeiter werden sich, wenn wir die Rahmenbedingungen richtig gestaltet haben, in Situationen, die sich heute kaum prognostisch vorstellen lassen, selbst geeignete Strategien suchen und schließlich auch Strukturen und Systeme schaffen, die sie für situationsadäquat halten und in denen sie arbeiten und leben wollen. Die eigentliche Meta-Strategie eines Unternehmens ist daher das Strategische Management des Humanpotentials."[5]

Nach den Phasen der konsequenten Automation, Rationalisierung und des Lean Managements unter Einsatz innovativer Methoden, Instrumente und Konzepte (wie z.B. Just-in-Time, KANBAN) ist es deshalb an der Zeit, sich bewußt auch der sozialen Dimension[6] zuzuwenden. Bislang sind wir davon ausgegangen, dass in Unternehmen das Soziale dem Ökonomischen zu dienen habe. Heute müssen wir jedoch erkennen, dass beide Dimensionen, die des Ökonomischen und die des Sozialen, bedeutend sind, wenn nicht die soziale Dimension längst wichtiger geworden ist: das Ökonomische wird vom Sozialen getragen und bewegt.[7] Das

---

2 Vgl. Müller-Stewens/Pautzke (Führungskräfteentwicklung), S. 187

3 Fescharek (Arbeitsbedingungen), S. 570

4 Vgl. Sauder/Schmidt (Personalabteilung), S. 617

5 Bleicher (Konzept), S. 45

6 Die Begriffe leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Dimension eines Unternehmens stammen aus der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie, vgl. z.B. Ulrich (Systemorientiertes Management), S. 79)

7 Vgl. Bleicher (Konzept), S. 48 f.

Humanpotential eines Unternehmens kann ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil sein, der nur schwer zu imitieren ist.[8]

Das Personalmanagement als wesentliches Element der sozialen Dimension eines Unternehmens spiegelt die mentale Grundhaltung gegenüber der Mitarbeiterschaft wieder, die im Unternehmen gelebt wird. Mit seinen Werten und Maßnahmen trägt es dazu bei, die Motivation und Entwicklung der Mitarbeiterpotentiale für das Unternehmen und zugunsten der Einzelperson zu fördern. Mitarbeiterzufriedenheit als Voraussetzung für Motivation und Identifikation wird erreicht durch

- Tätigkeiten, die Sinn, Spaß und Befriedigung vermitteln,
- teamorientierte Vorgesetzte mit Vorbildfunktion,
- Involvierung der Mitarbeiter bei Entscheidungen, die ihr Arbeitsfeld betreffen und
- erwerbslebenslange Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.[9]

Diese Elemente müssen durch faire materielle und motivationsunterstützende organisatorische Rahmenbedingungen ergänzt werden. Zusammen bilden sie heute ein anspruchsvolles, aber überlebensnotwendiges Ziel sowohl für das gesamte Unternehmen (System) als auch für die betrieblichen Teilfunktionen (Subsysteme).

Ziel dieser Arbeit ist es, ein human-organisationsrelevantes Konzept für das Management von Wachstums-Unternehmen zu erarbeiten, die neben einer Professionalisierung der finanz- und leistungswirtschaftlichen Dimension auch die notwendige bewußte Gestaltung der sozialen Dimension vornehmen wollen. Es soll in der Lage sein, mit der zukünftigen Unternehmensentwicklung zu wachsen und die Entwicklung aktiv zu fördern. Die Wertorientierung[10] des Managementverhaltens erweitert sich zur Werteorientierung.[11]

Das Erkenntnisfeld der vorliegenden Arbeit ist die Implementierung einer dynamischen Organisation in Unternehmen und Subsystemen. Ausgehend von Grundlagenuntersuchungen in Theorie und Praxis wird ein Konzept vorgelegt, anhand dessen sich die Auswirkungen von

- Umfassender Qualitätsorientierung im Sinne des Total Quality Managements,
- Werteorientierung und
- Mitarbeiterorientierung

auf die Dynamisierung von Organisationsstrukturen ganzheitlich darstellen lassen.

Mit dieser Arbeit soll also ein praktikables Konzept einer prozessorientierten Umgestaltung von der traditionellen, heute oftmals noch extrem vorherrschenden, arbeitsteiligen Taylor'schen Organisation und Unternehmensführung zu einer dynamischen, den Anforderungen der Informationsgesellschaft gerecht werdenden Unternehmensarchitektur vorgestellt werden. Als Beispiel einer Organisationseinheit, die im Dynamischen Unternehmen extremer Veränderung unterliegt, soll in einigen Passagen der Arbeit das Beschaffungsmanagement dienen.

---

8 Vgl. z.B. Töpfer (Profit-Center), S. 146 und Beutel/Fischer (Führungskräfte), S. 59

9 Vgl. Hilb (Innere Kündigung), S. 23

10 Vgl. z.B. Rappaport (Shareholder Value)

11 Vgl. Fröhlich (Value Development)

Des weiteren erfüllt die Arbeit den Anspruch, für die Komplexität im Wandlungsprozess und für den Einsatz innovativer Methoden und Instrumente zu sensibilisieren. Das inzwischen traditionelle - in vielen Unternehmen bereits in den 60er und 70er Jahren eingeführte - Instrumentarium der Personalentwicklung[12] ist an eine neue Organisationsphilosophie[13] anzupassen - zur Unterstützung dieses Wandels. Eines Wandels, dessen Ausformungen in Sollgrößen zu heutiger Zeit nur in vagen Visionen erkennbar scheint. Fraktale Produktionseinheiten, virtuelle Unternehmen und Kompetenzpartner-Management sollen an dieser Stelle als Schlagworte das Interesse des Lesers anregen.

Es stehen weniger die kurzfristigen aus einer aktuellen Krise heraus definierten Elemente des "Schlank-Werdens" einer Organisation im Vordergrund der Betrachtung, als vielmehr die langfristig wirkenden dynamischen Elemente zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation und Ausrichtung dieser auf die Anforderungen der Informationsgesellschaft.

Aus dem Lebenszykluskonzept von Pümpin/Prange ergibt sich, dass ein Unternehmen, das erfolgreich sein will, den Eintritt in die kritische Reife- und Wendephase vermeiden und das Ziel verfolgen muss, auf ständig steigendem Niveau in Pionier- und Wachstumsphasen zurückzukehren bzw. zu verbleiben. Ein Konzept, das sich dieser Zielsetzung verpflichtet, ist das Dynamik-Prinzip.[14] Dynamische Unternehmen durchbrechen die Tendenz in Richtung Reife- und Wende-Unternehmen, indem sie wesentliche Elemente der Pionierphase mit Stärken eines Wachstums-Unternehmens kombinieren und den Gefahren von zuviel Bürokratie, internen Machtkämpfen und Marktferne - typische Merkmale von Reife- und Wende-Unternehmen - ausweichen.[15] Inzwischen beschriebene Erkenntnisse[16] werden in dieser Arbeit ergänzt.

Um also den langfristigen Erfolg von Unternehmen zu unterstützen, muss das zu erarbeitende Konzept auch die Umsetzung des Dynamik-Prinzips, d.h. die Dynamisierung von Unternehmensteilen unterstützen. Mit dieser Ausrichtung wird es gleichzeitig in ein modernes, umfassendes Unternehmenskonzept eingebettet.

Die ergänzende Reflexion von Theorie und Praxis soll darüber hinaus die Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie praktischer Erfahrungen sichern.

Das unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen zu erarbeitende integrierte, dynamikorientierte, human-organisationsrelevante Reengineering-Konzept wird schließlich im Rahmen von Einzelfallstudien auf seine Praxistauglichkeit geprüft.

Konkret sollen mit der vorliegenden Arbeit die folgenden drei Fragen beantwortet werden:

1. Welches sind die typischen Anforderungen an ein integriertes, humanorientiertes Reengineering-Konzept für Wachstums-Unternehmen und deren Subsysteme, die dem Dynamik-Prinzip verpflichtet sind?
2. Welche Elemente und Prozesse beinhaltet das Konzept?
3. Wie ist die Implementierung dieses Konzepts zu gestalten?

---

12 Vgl. z.B. Fröhlich (Personalführung); Bisani (Personalführung); Staehle (Management, 6. Aufl.) und Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 1 und 2)

13 Vgl. z.B. Doppler/Lauterburg (Change); Heimbrock (Dynamisches Unternehmen)

14 Pümpin (Dynamik-Prinzip)

15 Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 249

16 Frenser (Personalmanagement)

2 "Der Erkenntnisweg" - Prozessorientierung und evolutionäre Erkenntnisreife

2.1 Erkenntnisinteresse und Erkenntnisangebot

Die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie beschäftigt sich mit der Frage, wie man ausgehend von einem Problem durch das methodische Beschreiten eines produktiven und kreativen Erkenntnisweges vom Erkenntnisinteresse zu einem das Problem lösenden Erkenntnisangebot gelangen kann[17]:

- Das Erkenntnisinteresse (oder auch: das Wissenschaftsziel) beschreibt das Ziel des wissenschaftlichen Erkenntnisweges.[18] Im Falle der vorliegenden Arbeit ist dieses Ziel die Beantwortung der Frage, wie ein werteorientiertes dynamisches Management geschaffen werden kann.

- Das Erkenntnisangebot beinhaltet einen Erkenntnisfortschritt[19] und umfaßt wissenschaftliche Aussagen, die allgemeingültige, klare, eindeutige und verbindliche Äußerungen hinsichtlich des zu lösenden Problems darstellen. Derartige Aussagen sind Antworten auf die ursprünglich aufgeworfenen Fragen. Wissenschaftliche Aussagen können dabei von sehr unterschiedlicher Gestalt sein: Sowohl Begriffe, Sätze, Definitionen, Theoreme, Theorien als auch Modelle sowie letztlich Aussagensysteme können darunter subsumiert werden. Sie alle unterscheiden sich hinsichtlich ihres Aussagegehaltes, aber auch hinsichtlich der grundsätzlichen Form und ihres Anspruchs.[20] In dem hier betrachteten Fall besteht das Erkenntnisangebot aus verschiedenen Verfahren, Methoden und Instrumenten der Prozessgestaltung zur Implementierung eines dynamisch-werteorientierten Managements.

2.2 Zwei erkenntnisleitende Fragen

Die Arbeit gibt Antworten auf zwei subsumierende erkenntnisleitende Fragestellungen:

1. Wie ist der Prozess der Umgestaltung eines Systems oder Subsystems von traditionell tayloristisch-arbeitsteiligen zu dynamischen werteorientierten Unternehmen zu realisieren? und
2. welche instrumentellen, personalen und methodischen Ausprägungen beinhaltet das (Sub)-System eines Dynamischen Unternehmens?,

d.h., in welchem Rahmen steht der human-organisatorische Wandel und welche Komponenten beinhaltet der Reengineering-Prozess bzw. auf welche Komponenten hin muss der Prozess initiiert, gestaltet und begleitet werden?

---

17 Vgl. Eberhardt (Einführung), S. 15 ff.

18 Vgl. hierzu ausführlich Schanz (Wissenschaftsprogramme), S. 85 ff.

19 Vgl. Radnitzky (Wissenschaftstheorie), S. 467

20 Vgl. Venker (Betriebswirtschaftslehre), S. 27 ff. sowie S. 100 ff.

Der Gewinn von Erkenntnissen ist ein evolutionärer Prozess. Der Leser findet dies in der Gestaltung der Arbeit wieder. Die Antwortelemente ziehen sich über alle Arbeitsteile und münden in der Zusammenführung im Teil VI.

Anhand der erkenntnisleitenden Fragen will die vorliegende Arbeit nicht nur Antworten im Sinne reiner Ergebnisorientierung geben, sondern vordringlich zur Sensibilisierung anregen, zu kontroversen Diskussionen stimulieren, um weiteren, auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit aufbauenden Forschungsbedarf zu generieren und im Sinne der Prozessorientierung die evolutionäre Erkenntnisreife schärfen. Die Erkenntnis, dass sich der organisatorische Wandel wandelt, oder dass kleinste Veränderungen gravierende Systemveränderungen nach sich ziehen können, soll aufzeigen, dass nicht alle Fragen im vorhinein beantwortbar sind. Jede Organisation bedarf ihrer eigenen Evolution - ihrer eigenen Erkenntnisse zu Weiterbildung und Weiterentwicklung.

3 "Wissen, das die Managementpraxis benötigt" - Die wissenschaftstheoretische Einordnung

3.1 Anwendungsorientierte Wissenschaft

An dieser Stelle erfolgt zunächst die wissenschaftstheoretische Einordnung der vorliegenden Arbeit. Da die Umsetzbarkeit des zu erstellenden Konzepts bzw. jeweiliger Konzeptanteile in konkreten Unternehmen geprüft wird, soll in einem weiteren Abschnitt die Methode der Einzelfallstudie kurz erläutert werden. Die Arbeit versteht sich als Beitrag im Rahmen der anwendungsorientierten Wissenschaft.[21]

In der anwendungsorientierten Wissenschaft steht der Praxisbezug am Anfang und am Ende des Forschungsprozesses, d.h. ihre Frage- und Problemstellungen stammen aus der Praxis. Diese Praxisorientierung darf jedoch nicht dahingehend verstanden werden, dass lediglich einzelne konkrete Problemstellungen gelöst werden. Vielmehr müssen die Problemsituationen typisch sein, und das Ergebnis muss sich an viele richten können.[22]

Der Zweck der anwendungsorientierten Wissenschaft besteht also darin, Wissen zur Verfügung zu stellen, das die Managementpraxis benötigt, und nicht darin, allgemeingültige Theorien aufzustellen.[23] Das angestrebte Forschungsziel ist nicht die Erklärung der bestehenden Wirklichkeit, sondern das Entwerfen einer möglichen, zukünftigen Wirklichkeit.[24] Deshalb ist für die angewandte Forschung nicht die Wahrheit der wissenschaftlichen Aussagen das Regulativ, sondern die praktische Anwendbarkeit der

---

21 Vgl. Ulrich (BWL), S. 168 ff. und Ulrich/Hill (wissenschaftstheoretisch), S. 164

22 Ulrich (Management), S. 102 f.

23 Dyllick/Probst (Management), S. 11 f.

24 Ulrich (BWL), S. 179 ff.

Ergebnisse, d.h. der Nutzen für die Praxis.[25]

Für die angewandten Wissenschaften ist damit das Postulat der Wertfreiheit nicht haltbar. Das forschungsleitende Nutzenkriterium stellt bereits ein Werturteil dar.[26]

Eine Aktivität im Forschungsprozess der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist der zur Überprüfung dienende empirische Realisierungsversuch. Statt einer vergleichenden Beobachtung vorhandener Systeme wird ein soziales System aktiv gestaltet. Damit wird die Wirklichkeit 'konstruiert', nicht entdeckt.[27]

Das Ziel dieser Arbeit, die Erstellung eines integrierten, dynamikorientierten Reengineering-Konzepts, stammt aus einer in der Praxis typischen Problemsituation. Ihr Ergebnis soll den Führungskräften der Personal- und Organisationsentwicklung als praktische Handlungsorientierung dienen. Die Umsetzung des zu erarbeitenden Konzepts in einem Unternehmen entspricht dem empirischen Realisierungsversuch, mit dem die Praxistauglichkeit und damit der Nutzen des Konzepts überprüft werden soll.

3.2 Einzelfallstudie als Forschungsansatz

Die Überprüfung des hier erarbeiteten Konzepts erfolgt im Rahmen von Einzelfallstudien.[28]

Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre wird der Praxisbezug häufig über die Arbeit mit Fallstudien hergestellt.[29] Fallstudien können sowohl quantitativen als auch qualitativen Forschungszwecken dienen. In dieser Arbeit wird die Fallstudie im Rahmen der qualitativen Forschung eingesetzt.[30] Sie erfasst das Forschungsobjekt in seinem jeweiligen Umfeld und damit in seiner Ganzheit und ermöglicht so eine hohe Betrachtungstiefe.

Grundsätzlich kann die Einzelfallstudie für umfassende Beschreibungen, zur Überprüfung von Theorien oder zur Generierung von Theorien eingesetzt werden.[31] Ihre Untersuchungsobjekte sind Personen, Gruppen, Kulturen, Organisationen oder Verhaltensmuster. Die Einzelfallstudie ist keine Methode, sondern ein Forschungsansatz, der verschiedene Techniken wie Befragungen, Beobachtungen, Gruppendiskussionen, Dokumentenanalyse usw. kombiniert.[32]

In der vorliegenden Arbeit wird die Einzelfallstudie zur Überprüfung von Theorien eingesetzt, d.h. konkret zur Prüfung der Praxistauglichkeit des erarbeiteten Konzepts. Genutzt werden die Techniken der Dokumentenanalyse, unstrukturierte Befragungen, Gruppendiskussionen,

---

25 Ulrich (Wissenschaft), S. 203 und vgl. Ulrich (BWL), S. 175

26 Ulrich (Wissenschaft), S. 203 Auch die qualitative Sozialforschung lehnt das Werturteilfreiheits-postulat ab, Vgl. Lamnek (Qualitative Sozialforschung 1), S. 242

27 Ulrich/Hill (wissenschaftstheoretisch), S. 185

28 Die Einzelfallstudien wurden in mehreren Konzernteilen der Siemens AG, der DaimlerChrysler Aerospace AG sowie weiteren Unternehmen der Elektronik-, Maschinenbau- und Automobilzuliefer-Industrie durchgeführt.

29 Vgl. u.a. Backhaus/Plinke (Fallstudie) 1977

30 Vgl. Lamnek (Qualitative Sozialforschung 2), S. 15 ff. Für Ausführungen zum quantitativen Fallstudienansatz s. Yin (Case) 1989 und Kromrey (Empirische Sozialforschung), S. 320 ff.

31 Vgl. Eisenhardt (Case), S. 535, vgl. auch Boos (Case studies), S. 7 ff.

32 Vgl. Lamnek (Qualitative Sozialforschung 2), S. 4 f.

gemeinsame Arbeitssitzungen, Workshops, Gespräche zum Erfahrungsaustausch und die subjektive Beobachtung.

Die Arbeit mit Einzelfallstudien findet ihre Grenzen vor allem im zeitlichen Rahmen. Die Erarbeitung und Umsetzung unternehmensspezifischer Konzepte erfordert viel Zeit. Dieser Zeitbedarf sprengt jedoch den Entstehungsrahmen der vorliegenden Arbeit, weshalb nur Teile eines solchen Konzepts während der Projektzeit umgesetzt werden konnten. Dennoch ist die Einzelfallstudie ein sinnvoller und nützlicher Ansatz, um die grundsätzliche Praxistauglichkeit eines Konzepts aufzuzeigen, zumal das Konzept jeweils als Ganzes diskutiert wurde und die Schwerpunkte für die Realisierung von den Unternehmen festgelegt und nicht durch den Autor vorgegeben wurden.

Die Einzelfallstudien umfassen deshalb die Adaption des Konzepts, die Erarbeitung und Einführung wesentlicher Elemente sowie erste Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Konzeptmerkmalen, Methoden und Instrumenten und deren Weiterentwicklung.

Im Rahmen der Fallstudien können zwar von außen theoretische Inputs und vielfältige Unterstützung durch Prozessbegleitung geleistet werden, die Umsetzung und Integration des Neuen in den Arbeitsalltag kann jedoch nur durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[33] der Unternehmen selbst erfolgen. Die Wahrnehmung des Ganzen durch einen Außenstehenden – auch in der Funktion des Beraters und Prozessbegleiters ist zudem geprägt von Momentaufnahmen und vom Auskunftsverhalten der Gesprächspartner.

3.3 Bezugsrahmen, Ergebnis & Prozess

Die Komplexität der Thematik, die Vielzahl der zu bewertenden Instrumente und Methoden sowie der prozeßorientierte Anspruch an die Arbeit gebieten ein prozess-komponenten-integriertes Vorgehen.

Unter Prozessorientierung wird das Zustandekommen eines Ergebnisses verstanden, nicht nur das Ergebnis selbst.

Übertragen auf diese Arbeit heißt dies: Jeder Anspruch auf "ausgereifte" Methoden und Instrumente, auf eine umfassende Darstellung eines generellen Reengineering-Prozesses, auf Vollständigkeit der Komponenten und sogar auf eindeutige unumstößliche Bewertungen psychologischer Faktoren, wie Werte, Normen und individual-emotionaler Effekte wäre nicht nur übertrieben, sondern im Sinne fraktaler Organisationsevolution absurd. Die erarbeiteten und beschriebenen Erkenntnisse sind jeweils bezogen auf die vom Autor begleiteten Prozesse und erheben nicht den Anspruch auf generelle Übertragbarkeit auf andere Projekte.

Bei jedem Projekt ist der Prozess eingebettet in seine Rahmenbedingungen zu betrachten und ausgehend von der jeweiligen Ist-Situation ist die Neugestaltung zu betreiben.

Wie mit Recht jeder "Unternehmenslenker" sagt: "Wir sind etwas besonderes", hat jede Organisation seine eigene geschichtliche Entwicklung, seine eigenen Mentalitäten und eigene Kultur, auf der aufzubauen ist.

---

[33] Dem Autor sei verziehen, weiterhin z.T. lediglich die männliche Form, d.h. den Begriff 'Mitarbeiter', gewählt zu haben. Dies erfolgt lediglich aufgrund des Sprachflusses und nicht zur Diskriminierung oder aus einseitiger Perspektive.

Die psychologische Notwendigkeit, neue Erfahrungen zu sammeln, zwingt dazu, die Umgestaltung, d.h. die Vorbereitung der Organisation von Unternehmen, Behörden und Verwaltungen, als Prozess zu betrachten.

So wird die nachfolgend beschriebene neue Ausrichtung von Unternehmensarchitektur als Prozess verstanden, der im ersten Schritt lediglich ein Fundament für eine neue Philosophie errichten kann. Die Philosophie des dynamischen Unternehmens weicht in vielen Komponenten von der traditionellen, durch die externe Arbeitsteilung des Taylorismus geprägten Denkrichtung und deren Methoden, Instrumenten und Gestaltungsprinzipien ab.

Die Prozessorientierung einerseits und die Komplexität der jeweils in Beziehung zueinander stehenden Einzelkomponenten des Wandels andererseits bilden die Klammer zur Erkenntnisgewinnung.

Die Einführung dynamischer, crossfunktionaler und integrativer Arbeitsformen ist mit einem strukturellen Wandel des Organisationssystems verbunden. Die funktions- und hierarchieübergreifenden Gestaltungsansätze verändern Prozessketten und Arbeitsabläufe; sie erfordern Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Komplexität und Konfliktpotential charakterisieren diesen Wandel.

- Komplexität: Die Erarbeitung und Entwicklung von Konzepten zur Einführung crossfunktionalen Handelns und der Veränderungsprozess an sich sind durch einen hohen Komplexitätsgrad gekennzeichnet. Die Integration von Teamstrukturen und Kompetenzpartner-Management in bestehende Unternehmensstrukturen führt zu jeweils unternehmensindividuellen Ausgestaltungen des Einführungsprozesses. Die Komplexität wird in erster Linie durch die erforderlichen Veränderungen von Aufbauorganisation und Unternehmenskultur bedingt. Bei der Einführung reicht daher die Problemlösungskapazität einzelner Planer und Mitarbeiter nicht aus, um die Analysen, die Planungs- und die Realisierungsschritte zu bewältigen.

- Konfliktpotential: Einführungskonzepte neuer Arbeitsformen beinhalten ein hohes Konfliktpotential, da sie einerseits gewachsene Strukturen, Abläufe und Machtverhältnisse in Frage stellen, andererseits ein konsensfähiges Konzept erfordern, um die angestrebten Verhaltensänderungen bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften und Partnern zu erreichen. Dieses Konfliktpotential ist von Seiten der Initiatoren und Promotoren durch
  - Information und Diskussion hinsichtlich der angestrebten Veränderungen der Arbeitsorganisation
  - Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und
  - Einbindung der von der Einführung betroffenen Mitarbeiter in einen Lernprozess

zu reduzieren.

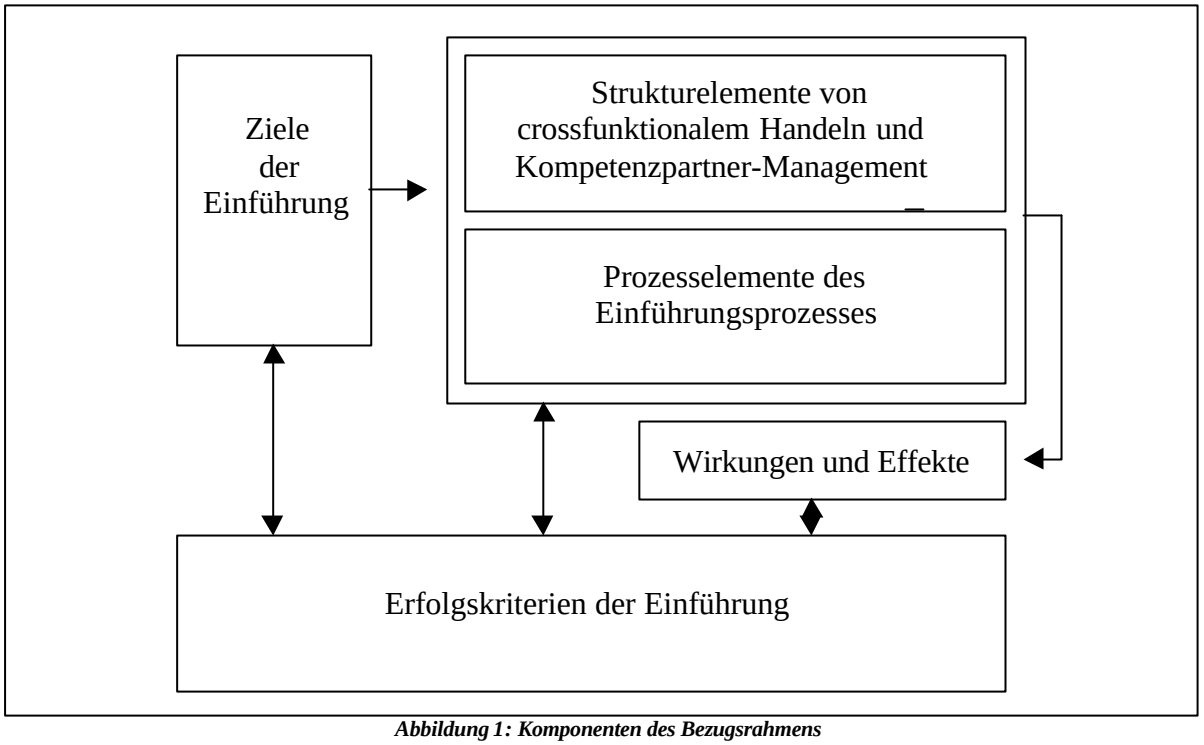


Abbildung 1: Komponenten des Bezugsrahmens

Für die Analyse der unternehmensbezogenen Einführungsstrategien soll auf die Methodik der Bezugsrahmenforschung zurückgegriffen werden. Bezugsrahmen stellen konzeptionelle Ordnungsschemata dar, die die problemrelevanten Begriffe, Komponenten und die zwischen ihnen angenommenen Wirkungszusammenhänge abbilden.[34] Modellrahmen reduzieren die Anzahl der zu behandelnden Problemfelder. Die Komponenten des Bezugsrahmens sind in obiger Abbildung dargestellt. Sie beinhalten die Ziele, die Struktur- und Prozesselemente, die Wirkungen und die Erfolgskriterien der Einführung integrierter und crossfunktionaler dynamischer Arbeitsformen.

Für die Erfolgsbeurteilung von Einführungsprozessen lassen sich folgende Kriterien heranziehen:[35]

- Prozessqualität,
- Umsetzungsgeschwindigkeit und
- Zielerreichungsgrad

Die Prozessqualität der Einführung von Gruppenstrukturen bestimmt die Qualität organisatorischer Lernprozesse. Die Qualität der Einführung wiederum wird durch personelle, strukturelle und methodische Einflussfaktoren bestimmt, wobei zwischen einem handlungs- und einem wirkungsorientiertern Ansatz zur Bestimmung der Prozessqualität unterschieden werden kann.[36] Während der handlungsorientierte Ansatz versucht, die Prozessqualität anhand von Interventionsaktivitäten zu messen, zielt der wirkungsbezogene Ansatz auf die Beurteilung der im Verlauf der Änderung der Arbeitsorganisation aufgetretenen Schwierigkeiten ab. Eine hohe Prozessqualität wird erreicht, wenn im Verlauf der Veränderung eine geringe Anzahl an korrigierenden Eingriffen erforderlich ist oder wenn während des organisatorischen Wandels nur geringe Qualitätsprobleme auftreten. Umgekehrt kann eine hohe Prozessqualität konstatiert werden, wenn die betroffenen Mitglieder

34 Zu den Eigenschaften sowie zur Bedeutung und Leistungsfähigkeit theoretischer Bezugsrahmen vgl. Grochla (Gestaltung)

35 Vgl. etwa Hadamitzky (Reorganisationen), S. 258 ff.

36 Vgl. Hadamitzky (Reorganisationen), S. 271 f.

erfolgreich zusammenarbeiten.

Erfolgreiche Formen der Zusammenarbeit zeigen sich in
- der Lösung von Konflikten
- der Bewältigung gruppendynamischer Prozesse
- verbesserten internen und externen Kommunikations- und Kooperationsprozessen
- dem Vorhandensein eines hohen Autonomiegrades
- der Anwendung von Problemlösungstechniken
- der Einhaltung von Spiel-/Verhaltensregeln[37]

Des weiteren spricht für eine hohe Prozessqualität die Reaktionsgeschwindigkeit der Mitarbeiter auf Veränderungen und die Durchführung zielorientierter Gruppen- und Problemlösungsarbeit.

Die Beurteilung der Prozessqualität kann mit Hilfe von Befragungen auf der Basis von Fragebögen, Interviews oder Erfahrungsaustauschrunden ermittelt werden. Aus den Erkenntnissen über den Entwicklungsstand der Teams lassen sich Maßnahmen zur Weiterentwicklung ableiten.

Wettbewerbsvorteile erzielen Unternehmen, die die Einführung integrierter Arbeitsformen, z.B. von Gruppenarbeit und somit den organisatorischen Lernprozess schneller bewältigen als ihre Mitwettbewerber.[38] Infolgedessen ist die Umsetzungsgeschwindigkeit für eine erfolgreiche Veränderung der Arbeitsorganisation von besonderer Bedeutung. Inwieweit Zielvorgaben erreicht, Gestaltungselemente des Konzepts umgesetzt, Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern geändert werden und aktives Change-Management betrieben wird, spiegelt sich in der Umsetzungsgeschwindigkeit wieder. Von besonderem Interesse in bezug auf die Umsetzungsgeschwindigkeit ist, in welchem Zeitraum wieviele integrierte Arbeitsgruppen und crossfunktionale Teams installiert werden und in welcher Entwicklungsphase sie sich nach einer bestimmten Zeit befinden. Im Vordergrund steht die Frage: Wie schnell erreicht die Organisation einen hohen Reifegrad und wie schnell entwickelt sie sich zur selbstlernenden Organisation?

Die Dauer des Veränderungsprozesses, von der Planung und Ausgestaltung des Konzepts bis hin zum Funktionieren crossfunktionalen Teams, ist ein Kriterium zur Bemessung des Einführungserfolges.

Der Zielerreichungsgrad beantwortet die Frage, inwieweit die mit der Einführung angestrebten Ziele, erreicht werden. Der Erfolg der Veränderung wird sowohl von Struktur- als auch von Prozesselementen beeinflußt. Strukturelemente können die Wirksamkeit der Leistungserstellungs- und Problemlösungsprozesse in den Gruppen im positiven wie auch im negativen Sinne bestimmen. Die Prozesselemente sind bezüglich ihres Einflusses auf die Erfolgskriterien Qualität, Geschwindigkeit und Zielerreichung des Einführungsprozesses zu analysieren.

---

37 Die Aufzählung soll nicht den Anspruch der Vollständigkeit vermitteln. In späteren Passagen der Arbeit wird in weiteren Zusammenhängen auf erfolgreiche Formen der Zusammenarbeit eingegangen.

38 Vgl. Hadamitzky (Reorganisationen), S. 258 ff.

3.4 Technomorpher vs. Systemisch-evolutionärer Ansatz

Insbesondere die zunehmende Komplexität erweist sich als Problem für das Management - von Wirtschaftsunternehmen bis zu Behörden der öffentlichen Verwaltung, von Krankenhäusern bis zu Verbänden und Gewerkschaften.

Hierzu sei die Frage erlaubt, warum ein im Grunde für den Menschen leistungsfördernder Zustand wie Komplexität für so viele so wenig wünschenswert erscheint und Vermeidungsstrategien hervorruft?

Ergebnisse aus Biologie und Gehirnforschung lassen den Schluss zu, dass bestimmte Funktionen, Leistungen und Fähigkeiten nur aus höherer Komplexität erwachsen. So sind höhere Leistungen des Gehirns, wie Sprache, Denken und Bewußtsein eine unmittelbare Folge der Komplexität des menschlichen Gehirns. Nicht besondere Organe, sondern die Anzahl der Elemente (Neuronen) und deren Vernetzung bewirken diese Leistungen. Komplexe Systeme sind jedoch schwieriger unter Kontrolle zu bekommen als einfache. In komplexen Sachverhalten werden schnell Grenzen erreicht, Systeme zu durchschauen, Wissen darüber vollständig aufzunehmen und die Sachverhalte - von außen - zu beeinflussen. Im wesentlichen gibt es zwei Möglichkeiten, Komplexität zu beherrschen. Malik[39] bezeichnet sie als a) die technomorphe und b) die systemisch-evolutionäre Variante.

"Der technomorphe Ansatz beruht nun auf der Annahme, daß Unternehmungen grundsätzlich und weitgehend beherrschbar sind, und dass wir sie, wenn wir wollen, vollständig und im Detail unter Kontrolle haben können. Der Prototyp dieses Ansatzes ist somit die Maschine im Sinne der klassischen Physik. Soll eine Maschine reibungslos und effizient funktionieren, ist es bekanntlich notwendig, dass alle ihre Bestandteile bis ins letzte Detail durchkonstruiert und nach einem genau durchdachten Plan zusammengesetzt werden. Alles ist im voraus durchdacht, nichts bleibt unbestimmt. Maschinenbau in diesem Sinne erfordert vollständiges Wissen über alle Elemente sowie ihr Zusammenwirken."[40]

Durch die enormen Erfolge in technischer Hinsicht kam es zur Ausbreitung dieser Denkweise weit über ihre Grenzen hinaus. Der Taylorismus mit seinen Ausprägungen gibt ein Beispiel, wie sich diese Denkweise nahezu zum 'Alleinvertretungsanspruch' entfaltete. Inzwischen wird jedoch zunehmend erkannt, daß der Beeinflussung und Steuerung komplexer Prozesse ein anderer Denkansatz zugrunde liegen muss, der nach anderen Methoden und Instrumenten verlangt; und zwar deshalb, weil man das sich entwickelnde System nicht vollständig unter Kontrolle halten kann wie eine Maschine.

" Der systemisch-evolutionäre Ansatz geht somit von anderen Annahmen aus. Hier ist der Prototyp, das Grundmodell, nicht die Maschine, sondern der in seiner natürlichen Umwelt freilebende Organismus oder ein ganzes Ökosystem"[41]. Betont werden muss allerdings, dass es sich um den freien Organismus in seiner natürlichen Umwelt handelt.
Der Leitgedanke im systemisch-evolutionären Vorgehen lautet nicht 'Konstruieren im Detail', sondern 'Schaffung und Gestaltung günstiger Bedingungen', damit sich die Eigendynamik des Organismus‘, der Organisation oder der Unternehmensarchitektur in die 'richtige' Richtung entfalten kann.

---

39 Vgl. Malik (Projektmanagement), S. 79 ff.
Malik verwendet bewusst den Begriff 'technomorph' und nicht 'technokratisch'. "Technokratisches Management ist gewissermaßen der mißratene Bruder des technomorphen Managements."

40 Malik (Selbstorganisation), S. 116

41 Malik (Selbstorganisation), S. 117

Die Systemtheorie geht davon aus, daß lebensfähige Systeme (z.B. Unternehmen) niemals in sich abgeschlossen sind, sondern immer auch nach außen offen, von außen zugänglich sind. Ein mechanistisches, isoliertes Denken kann daher niemals die Wechselwirkungen eines Systems mit seiner Umwelt beeinflussen.

	Technomorpher Ansatz	**Systemisch-evolutionärer Ansatz**
Annahme:	Vollkommene Beherrschung des Untersuchungs- bzw. des Bearbeitungsgegenstandes Vollständig und in jedem Detail kontrollierbar und nachweisbar	Das sich entwickelnde komplexe System ist durch Beeinflussung und Steuerung nicht allein beherrschbar Kleinste Einflüsse unterbinden die vollständige Kontrolle
Denkansatz/ Grundlage:	Maschine/ Statisches Produkt	Freilebender Organismus/ Evolutionärer(s) Prozess (Produkt)
Bearbeitungs-/ Untersuchungs-ansatz:	1. Vom Ganzen ausgehend - Auflösung in alle Bestandteile 2. Vom Detail ausgehend - Zusammenführung zum Ganzen 3. Planen, "Durchkonstruieren" und "Gliedern"	Schaffung und Gestaltung günstiger Bedingungen Provokation, Entfaltung und Unterstützung von Eigendynamik Impulsgabe und Akzeptanz zur Grenzüberschreitung
Voraussetzung:	Umfassendes Wissen über alle Elemente und ihr Zusammenwirken	Sicheres Grundwissen Einbezug der Betroffenen/Systemintegrat. Lern - und Veränderungsbereitschaft
Ausbreitung:	"Alleinvertretungsanspruch" in der Zeit des Taylorismus	Lernfeld in vielen Bereichen (Software-Entwicklung, Gen-Forschung, Reengineering, ...)
Instrumente im Unternehmen:	Budgetplanung Linien-Organisation Traditionelle Konstruktion • •	Szenario-Techniken Workshop-Methodik Mind-Mapping • •

Abbildung 2: Technomorpher Ansatz vs. systemisch-evolutionärer Ansatz

Wuchterl stellt die analytische Denkweise der synthetischen gegenüber. Es wird deutlich, dass bei analytischem Vorgehen der Verständnisfokus auf der Erklärung liegt.[42] Dabei werden die Erkenntnisobjekte in ihrer Ganzheit belassen, um sie aus verschiedenen Blickrichtungen zu verstehen. Bei der analytischen Vorgehensweise resultieren die Erkenntnisse aus der logischen Analyse des vorgegebenen Betrachtungsobjektes. Somit liegt der Schwerpunkt der Betrachtung bei der analytischen Denkweise auf dem Erläuterungsurteil. Im Gegensatz hierzu

42 Vgl. Wuchterl (Lehrbuch), S. 89; vgl. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen), S. 97

weist die synthetische Denkweise einen additiven Merkmalsaspekt auf. Die synthetische Denkweise zeichnet sich dadurch aus, dass Einzelerkenntnisse zu einem Ganzen zusammengesetzt werden. Hierbei handelt es sich um ein Erweiterungsurteil.[43]

Die vorliegende Arbeit ist nach systemisch-evolutionärem Ansatz in synthetischer Denkweise 'konstruiert' und mit praktischen Erfahrungen aus Umgestaltungsprojekten ergänzt. Obwohl sie in ihrer Komplexität als ganzheitliches Produkt eine Vielzahl von Komponenten integriert und prozessorientiert zur Begleitung der unternehmerischen Umgestaltung angelegt ist, versteht sie sich nicht als 'Patentrezept'. Die Arbeit soll für die grundlegende Änderung der Unternehmensphilosophie, für den Weg einer Organisation in die Informationsgesellschaft sensibilisieren, sie soll Anregungen geben für erfolgreiche Prozessschritte auf dem Weg zum werteorientierten dynamischen Management und sie soll verdeutlichen, mit welchen Schwierigkeiten und Widerständen zu rechnen ist.

Ein bewusstes Eingehen auf geschichtliche Entwicklungen einzelner sollen dem Leser seine Orientierung und Einordnung in sein Bild von Unternehmensführung und Personalmanagement erleichtern.

Struktur und Gliederung der Arbeit entstanden sukzessiv über die Zeit der Beobachtung, Informationssammlung und -bewertung, Einordnung von Erfahrungen und des vergleichenden Literaturstudiums mit der Methode des Mind-Mappings. [44]

Der Intention folgend, dem Leser eine Arbeit zur Sensibilisierung einerseits und zum Eigenstudium andererseits zu präsentieren, ist die Arbeit angelegt sowohl

- auf den Untersuchungsgegenstand Personalmanagement in der Zeit des Wandels von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft, im Speziellen: Auf dem Weg zu einer dynamischen, werteorientierten Organisationsphilosophie - zu einem Fundament zur Entwicklung einer Selbstlernorganisation

als auch darauf,

- den Untersuchungsprozess in dieser Zeit zu beleuchten, d.h. auf die prozessorientiert ausgerichteten Aktivitäten, organisationsexternen und -internen Entwicklungen sowie die Veränderungen der beteiligten Personen in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen.

4 "Up to date" - Definition und Evolution von Begrifflichkeiten

Definitionen erheben nicht den Anspruch einer Eindeutigkeit über die Zeit. Auch Definitionen unterliegen einer evolutionären Tendenz. So wird z.B. heute unter "DV" (Datenverarbeitung) etwas anderes verstanden als in der Zeit der Entwicklung erster Rechenmaschinen. Um dem Definitionswandel aus dem Wege zu gehen, werden neue Begrifflichkeiten geboren. So wurde in diesem Fall der Begriff "IV" (Informationsverarbeitung) nach einer Übergangszeit der Doppeldeutigkeit in Literatur und Praxis eingeführt. Heute findet man sicherlich in ebenso

---

43 Wuchterl, (Lehrbuch)S. 90

44 Die z.T. extrem unterschiedlichen Kapitellängen und Zuordnungen der Subkapitel in der vorliegenden Gliederung erklären sich so einerseits durch ihre Struktur im zuvor erstellten Mind Map, andererseits durch die Vorgaben der Komplexität des Gesamtthemas, der bewußten Voranstellung des theoretischen und praktischen Rahmens mit Nachgliederung der werte- und organisationsbezogenen Komponenten und der dieser Arbeit auferlegten Leser-/Anwenderorientierung

vielen Unternehmen Fachabteilungen, die sich "IV" nennen. Nichts desto trotz verbleiben andere Unternehmen bei dem traditionellen Begriff "DV". Gewandelt haben sich aber ebenso wie in den IV-Abteilungen die Arbeitsinhalte, die Instrumente und Methoden - damit der Definitionsinhalt des Begriffs.

So wird der Leser dieser Arbeit im Leseverlauf sowohl eine Anzahl von evolutionierten Begriffsdefinitionen als auch neue Begrifflichkeiten finden, die dem Anspruch einer momentanen Eindeutigkeit näher kommen.

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl von aktuellen Anglizismen, wie zum Beispiel Total Quality Management oder Business Reengineering wird eine Abgrenzung einiger Begriffe durch die systematische Durchleuchtung der Begriffsinhalte unternommen. Damit soll der Gefahr möglicher Verwechslungen vorgebeugt werden, die bei der Verwendung populärer Begriffe häufig gegeben ist.[45]

4.1 Lean Production/ Lean Management

"Die Termini 'Lean Production/Lean Management' erweisen sich in der aktuellen Diskussion als modische Schlagwörter ohne inhaltliche Präzision, die in unterschiedlichen Zusammenhängen und mit unterschiedlichen Inhalten Verwendung finden und aufgrund ihrer Allgemeinheit auf sehr viele Sachverhalte anwendbar sind."[46]

Der Begriff 'Lean Production" für japanische Produktions- und Managementkonzepte wurde maßgeblich geprägt von Krafcik[47] und bekannt durch Womack/Jones/Roos[48], die die Ergebnisse einer fünfjährigen intensiven Forschungsarbeit des MIT in einer populärwissenschaftlichen, inzwischen zum Bestseller avancierten Publikation aufbereitet haben. Bemerkenswerter Weise war der angeblich für japanische Produktions- und Managementkonzepte so typische Begriff in Japan bislang weitgehend unbekannt. Erst amerikanische Publikationen zu dem Thema bewirkten eine allmähliche Verbreitung in Fachkreisen. Das von den MIT-Forschern propagierte Konzept der Lean Production hat sein Vorbild im Toyota-Management- und Produktionssystem.[49]

Im Falle von Lean Management helfen Übersetzungsversuche mit Lexika, etymologische und semantische Analysen sowie auf "einen Satz" beschränkte Definitionsversuche nicht sonderlich weiter, ein konkretes Verständnis der abstrakten Wortverbindung 'Lean Management' zu gewinnen.[50]

'Lean' bedeutet 'mager' und wird im Zusammenhang mit der industriellen Produktion als 'schlanke Produktion' übersetzt.[51] Damit wird zum bildhaften Ausdruck gebracht, was die MIT-Studien in Zahlen dokumentieren: 'Schlank' soll hier bedeuten, dass erheblich weniger

---

45 Köhler gibt einen ähnlichen Hinweis zum Begriff des Controlling. indem er feststellt, dass die Übernahme angelsächsischer Bezeichnungen dazu beitrage, dass sie als Etikett für eine enge Vertrautheit mit modernen Managementtechniken genutzt werden. S. hierzu Köhler (Marketing-Management), S. 217

46 Groth/Kammel (Lean Management), S. 23

47 Vgl. Krafcik (Triumph), S. 41 ff.

48 Vgl. Womack/Jones/Roos (Revolution)

49 Sugimori u.a. (Toyota)

50 Vgl. Groth/Kammel (Lean Management), S. 24

51 so auch bei Womack/Jones/Roos (Revolution), S. 10

Personal, weniger Zeit für die Entwicklung neuer Produkte, geringere Produktionsflächen, geringeres Investitionskapital, weniger Lagerbestände und Nacharbeit aufgrund von Qualitätsmängeln als bei herkömmlichen Produktionsweisen benötigt werden. Doch soll Vorsicht geboten sein. 'Lean' und 'schlank' werden in der nicht-wissenschaftlichen Literatur wie auch in politisch-manipulativen Äußerungen sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmerperspektive oftmals einseitig mit Personalabbau und Kostenreduzierung gleichgesetzt.

"Unter funktionalen Gesichtspunkten läßt sich Lean Management allgemein charakterisieren als ein pragmatisches, ganzheitliches, integratives Konzept der Unternehmensführung mit strikter Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit, Marktnähe und Zeiterfordernisse, auf die Durchgängigkeit der auf Kernfunktionen konzentrierten Wertschöpfungskette, auf die kontinuierliche gleichzeitige Verbesserung von Produktivität, Qualität und Prozessen sowie auf die bestmögliche Nutzung des Humankapitals des Unternehmens. Mit kleinstem Faktorkosten-Einsatz soll seine quantitativ optimierte Produktpalette (und damit verbundener Dienstleistungen) entwickelt, gefertigt und angeboten werden."[52]

Lean Management ist keine Management-Technik, sondern ein umfassender Ansatz zur Führung von Unternehmen und basiert auf einer holistischen Unternehmensführungs-philosphie. Teil der Philosophie ist der erhöhte Stellenwert von Qualitätsmanagement, Werteverständnis, Qualifizierung und organisatorischer Aktualisierung.

4.2 Change Management

Erfolgreiches Change Management beruht auf neuen inhaltlichen Ausrichtungen der Führungshandlungen (Qualifizieren, Kommunizieren und Organisieren) sowie deren integrativer Verknüpfung zur Gestaltung permanenter evolutionärer Entwicklungsprozesse.[53]

Change Management ist die Antwort auf die Frage, wie die notwendige Aktualisierung eines Unternehmens zu bewerkstelligen ist. Die These von Doppler/Lauterburg, deren Buch „Change Management" im ersten Jahr seines Erscheinens 20.000 mal verkauft worden ist[54] lautet: Die wirtschaftliche Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Handeln und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Bedingungen als noch vor wenigen Jahren. Die wesentlichen Ressourcen - Zeit und Geld - sind deutlich knapper geworden und die Komplexität ist erheblich gestiegen.[55]

Aufgrund der geänderten Anforderungen an die Unternehmen bedeutet organisationaler Wandel nicht länger nur die begrenzte Veränderung von Teilbereichen, sondern es geht um den tiefgreifenden Wandel, um die radikale Veränderung des gesamten Unternehmens.[56] Der gewandelte Wandel und die daraus resultierende Notwendigkeit der radikalen Veränderung des gesamten Unternehmens stellt auch das Management des organisationalen Wandels vor eine grundsätzlich neue Herausforderung.

---

52 Groth/Kammel (Lean Management), S. 25

53 Vgl. Ebert (Developing), S. 14

54 Vgl. Walger (Change), S.2 und Trebesch (Rezension), S. 107

55 Vgl. Doppler/Lauterburg (Change), S. 17 ff.

56 Vgl. Hammer/Champy (Reengineering, 3. Aufl.)

Change Management beinhaltet zwei Grundmodelle. Das eine stammt aus der Betrachtung der Fremdorganisation das andere aus der Selbstorganisation. Die Modelle bezeichnet Walger[57] einerseits als führungstheoretisches Modell und andererseits als Modell der neueren Systemtheorie.

Change Management bedeutet die Moderation der Selbstorganisation der Organisationsmitglieder.[58] Da auch die Mitglieder der Unternehmensleitung Organisationsmitglieder sind, werden Elemente der Fremdorganisation einbezogen und sind somit Bestandteil des moderierten Prozesses. Die Prozessmoderation kann sowohl von Organisationsmitgliedern als auch von externen Beratern übernommen werden.[59]

"Organisatorische Veränderungen können heute nicht mehr ohne Berücksichtigung des betroffenen Umfeldes erfolgversprechend durchgeführt werden. Die entscheidenden Reserven eines Unternehmens liegen in dem nicht optimal gestalteten Zusammenspiel zwischen organisatorischen Strukturen und Abläufen sowie den die Organisation zum Leben erweckenden Mitarbeitern."[60]

4.3 Value Developing

Größere Veränderungen innerhalb von Unternehmen hat es immer gegeben und mit der Change-Management-Philosophie hat sich eine durchaus erfolgversprechende Handlungsausprägung etabliert.

Neu sind jedoch die Geschwindigkeit und die Ausmaße in denen sich der Wandel heute vollziehen muss, um die Erfolgspotentiale der Organisationen zu sichern. "Man spricht diesbezüglich von einer sich beschleunigenden Dynamik und häufiger auftretenden Quantensprüngen. Als wesentliche Begründung hierfür können der dramatische Wissenszuwachs (Know How) und dessen weltweite Verfügbarkeit (Internet) sowie die Globalisierung des Wettbewerbs gesehen werden."[61] Hieraus resultiert, dass stetige, berechenbare Entwicklungen immer häufiger durch überraschende, unberechenbare Ereignisse abgelöst werden.

Ebert folgert daraus: "Die Bewältigung der Dynamik und vor allem der Quantensprünge erfordert eine neue Gestaltung der Unternehmenssteuerung."[62]

Die neue Unternehmenssteuerung des Value Developing basiert auf drei Säulen:
- dem Control-Based-Management,
- dem Cange-Based-Management und
- dem Value-Based-Management

---

57 Vgl. Walger (Change), S. 3 ff.
58 Walger (Change), S. 7 f.
59 Auf die jeweiligen Vor- und Nachteile wird im weiteren Verlauf der Arbeit eingegangen.
60 Fröhlich (Führung), S. 87
61 Ebert (Developing), S. 14
62 Ebert (Developing), S. 14

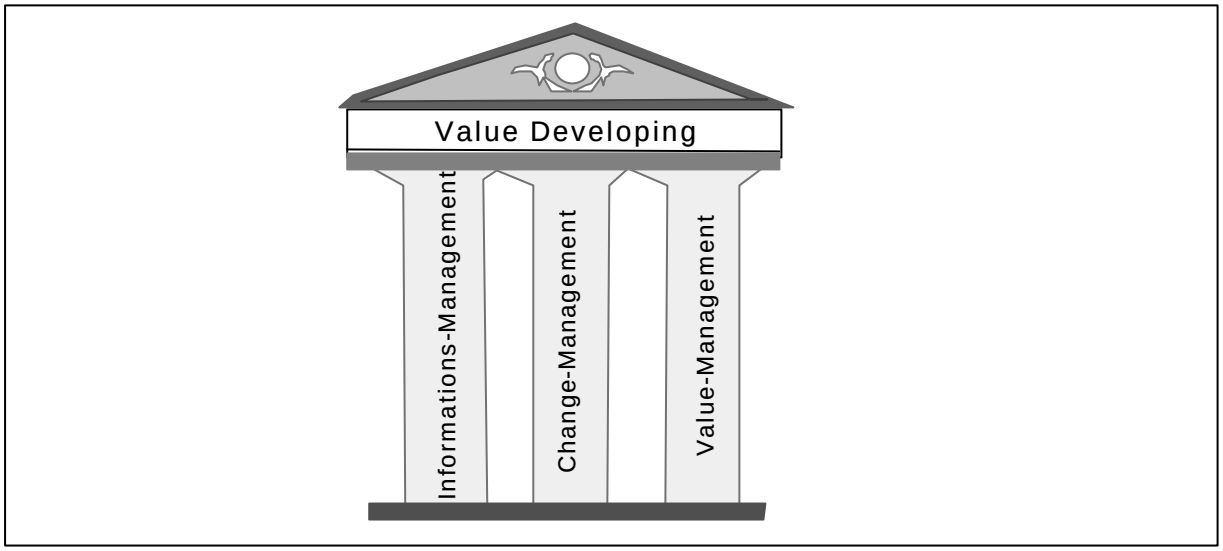


Abbildung 3: Basis des Value Developing

- Zunächst ist ein dynamischer Ansatz des Informations- und Wissensmanagements zu schaffen, der sich auf einer neuen inhaltlichen Ausrichtung von betrieblichem Lernen, von Planung, Kontrolle und betrieblichem Controlling begründet. Er muss individuelle und organisatorische Lernprozesse stützen. Die Zielsetzung dieses Informationsmanagements ist es, die Steuerung von Input-/Output-Prozessen in Betriebswirtschaften bei zunehmender Dynamik permanent zu optimieren.

- Parallel dazu ist das oben beschriebene Change Management als bisher vielerorts lediglich eigenständige Steuerungsphilosophie integriert zu betrachten.

- Die dritte Parallelentwicklung sowohl in der theoretischen Forschung als auch in der praktischen Realisierung resultiert aus den Anspruchspartner-Betrachtungen der Shareholder- und Stakeholder-Ansätze. Auch dies ist integrierter Bestandteil von Value Developing.

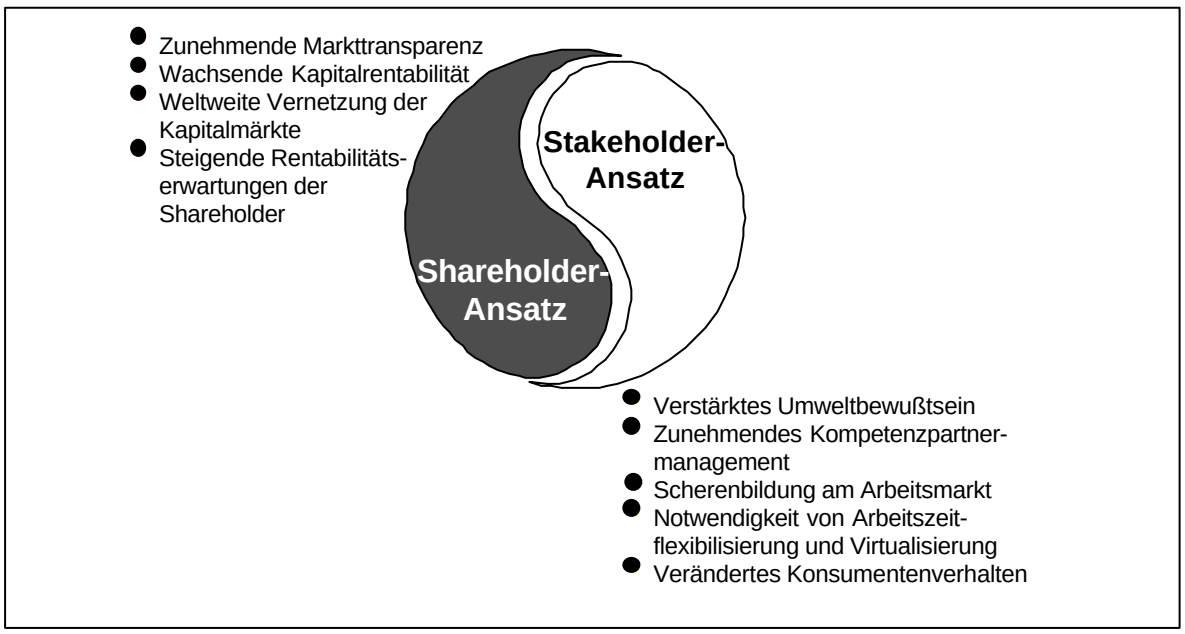


Abbildung 4: Shareholder vs. Stakeholder

Die Herausforderung an eine neue Unternehmenssteuerung ist die operationalisierte Integration der drei Basis-Philosophien. Unter Developing soll also ein integriertes, werteorientiertes Vorgehen zur Steuerung des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung von organisatorischen Wandlungs- und Lernprozessen verstanden werden.

Value Developing hat das Ziel, als innovatives Konzept durch Veränderungsprozesse ein gewandeltes Management-Verhalten zu initiieren.[63]

4.4 TQM

Die Idee des Total Quality Management umfasst das Streben eines Unternehmens, in weitgehend allen betrieblichen Abläufen möglichst fehlerfrei zu arbeiten.[64] In der DIN ISO 8402 ist der Total Quality Management-Ansatz wie folgt definiert: ,,Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt."[65]

Die TQM-Philosophie umfaßt sowohl die verschiedenen Führungsebenen (vertikal), alle beteiligten firmeninternen Center/Segmente (horizontal) als auch alle beteiligten firmenexternen Stellen (lateral). Im Rahmen der TQM-Philosophie wird niemand isoliert. Sie erfordert gegenseitiges Verständnis, optimale Zusammenarbeit und die vereinbarte Zielkonformität zwischen den Beteiligten. Sie wirkt dadurch ansteckend und motivierend für alle.

4.5 Benchmarking

Benchmarking als Vorgehensweise, um die eigenen Ziele und Aktivitäten an den Vorgaben externer Unternehmen auszurichten,[66] kann in diesem Zusammenhang als Instrument zur Implementierung und Ausgestaltung von Total Quality Management und dynamischer Organisation genutzt werden.[67] Des weiteren dient das Benchmarking als Realisierungshilfe für das Total Quality Management, indem es u. a. die Kundenorientierung, Prozessverbesserungen und eine ständige Ergebnismessung beinhaltet.[68] Sowohl Horvath als auch Bichler, Gerster und Reuter sprechen sogar von Benchmarking als Baustein des Total Quality Managements.[69]

---

63 Fröhlich prägte für die beschriebene Thematik unter besonderem Bezug zu Mitarbeitern und ihrer Qualifikation die Begriffskombination Value-Development, vgl. Fröhlich (Value Development), S. 15

64 Vgl. Frehr (TQM), S. 31

65 o.V. (Qualität), S. 25 f

66 Vgl. z.B. Boxwell (Benchmarking), S. 17

67 Vgl. Töpfer/Mehdorn (TQM, 4. Aufl.), S. 208; vgl. Kreuz (Benchmarking), S. 85; vgl. Haug (Benchmarking), S. 16

68 Vgl. Faßhauer (Benchmarking), S. 35; vgl. Kreuz (Benchmarking), S. 99

69 Vgl. Horváth/Herter (Benchmarking), S. 5; vgl. Bichler/Gerster/Reuter (Logistik), S. 41

4.6 Business Reengineering

Beim Business Reengineering wird, ähnlich wie beim Total Quality Management-Ansatz, der Versuch unternommen, "alle Systeme fundamental zu ändern".[70] Hammer und Champy fordern als prägnantes Merkmal des Business Reengineerings, das Unternehmen mit Hilfe eines weißen Blatt Papiers von vorne beginnend neu zu planen.[71] Dieses Vorgehen zielt auf die Identifizierung unausgesprochener Regeln und Annahmen, die den bestehenden Abläufen zugrunde liegen, und deren Überprüfung.[72] Auch hier stehen Benchmarkingprojekte in einer Zweck-Mittel-Beziehung, indem sie ebenso wie für das Total Quality Management auch beim Business Reengineering instrumentellen Charakter aufweisen.[73]

Das Reverse Engineering kann als Teilmenge des Business Reengineering gesehen werden. Hierbei erfolgt ein leistungsorientierter Produktvergleich, indem die jeweiligen Produkteigenschaften, -funktionalität, und -leistungsfähigkeit mit gleichartigen Produkten von Wettbewerbern betrachtet werden.[74] Zum Reverse Engineering läßt sich Benchmarking des weiteren durch den stärkeren Methoden- und Prozessfokus abgrenzen.[75] Das Reverse Engineering verfolgt primär die Zielsetzung produktorientierte Kostensenkungen durchzuführen,[76] welche beim Benchmarking nur eine von vielen darstellt.

4.7 KAIZEN

Aus der japanischen Managementlehre ist KAIZEN[77] bekannt, welches das kontinuierliche Streben nach Verbesserungen der internen Betriebsabläufe in kleinen Schritten beschreibt.[78] "Kaizen diente als Grundlage für Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungsprogramme der Industrie".[79]

Im Gegensatz zum Benchmarking, welches den Vorteil in der externen Ausrichtung des Analysefokusses haben kann, gelten die Bemühungen bei KAIZEN dem Versuch, den Ablauf durch seine interne Orientierung zu verbessern.[80] Dabei liegt die Konzentration bewußt auf das dem eigenen Mitarbeiterpotential, indem die am jeweiligen Untersuchungsprozess beteiligten Personen aufgefordert werden, über Verbesserungspotentiale nachzudenken.[81]

---

70 Vgl. Crux/Schwilling (Reengineering), S. 206; Morwind (Benchmarking), S. 26; vgl. Weber (Lean), S. 68; Vgl. Altschul (Revolution), S. 50

71 Vgl. Hammer/Champy (Reengineering), S.11 ff.

72 Vgl. Mertins/Edeler/Schallock (Reengineering), S. 5

73 Vgl. Mertins/Edeler/Schallock (Reengineering), S. 5, McGill/Slocum (Unternehmen), S. 167: “Reengineering beginnt damit, daß man einen Blick auf die Zukunft und dann zurück wirft, als sei man nicht durch die vorhandenen Methoden. Menschen oder Abteilungen ‚an die Kette‘ gelegt. Hier stellen sich Manager die Frage: Wenn wir noch einmal beim Nullpunkt anfangen könnten, wie würden wir die Firma dann führen? Eine der wichtigsten Reengineering-Methoden, die von den Erfahrungen anderer Impulse und Struktur erhält, ist das Benchmarking.”

74 Vgl. Oelsnitz (Benchmarking, S. 673, vgl. Watson (Benchmarking), S. 24; vgl. Fromm, (Benchmarking), S. 121

75 Vgl. Herter (Weltklasse), S. 254. vgl. Kleinsorge (Geschäftsprozesse), S. 62

76 Vgl. Pieske (Benchmarking), S. 21

77 Imai (Kaizen)

78 Vgl. Womack/Jones/Roos (Revolution, 4. Aufl.), S. 61

79 Dresen (Beschaffung), S. 25

80 Vgl. Morwind (Benchmarking), S. 26, vgl. Seiffert (KVP), S. 197

81 Vgl. Pieske (Benchmarking), S. 22

4.8 Unternehmensarchitektur

Der Begriff Unternehmensarchitektur[82] umfasst die in einer Unternehmung dominanten Normen, Strukturen, Abläufe, Wertvorstellungen und Denkhaltungen.

Diese prägen entscheidend das Verhalten der jeweiligen Unternehmensangehörigen, und sie beeinflussen stark das Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen.

Die Unternehmensarchitektur selbst wird geprägt durch eine Vielzahl von Feedback-Prozessen: durch Markteinflüsse, technologische Entwicklungen, Wertewandel in Mitarbeiterschaft und Bevölkerung, Gesetzesänderungen, etc. Ähnlich der Architektur einer Fabrik, die durch sich wandelnde Anforderungen aus Technologie-, Produkt- und Belegschaftsveränderungen stetig überprüft und aktualisiert werden muss, unterliegt die Unternehmensarchitektur ebenfalls der ständigen Erneuerung.

Das Wort "Architektur" setzt sich zusammen aus den Stämmen gr. archo und gr. tekto. Archo heißt: ich bin der Erste, sowohl zeitlich als auch räumlich (oben, unten, vorne, hinten) als auch kausal (Verursacher, Herrscher, Planer.) Tekto heißt: ich verfertige, ich baue. Die weitaus gebräuchlichere Verbform lautet tektainomai. Das verbum simplex zu diesen verbis intensivis lautet teicheo resp. teichizo - ich befestige, ich mauere. Eigentlich wäre mit Blick auf das Stammwort der Begriff 'Unternehmensarchitektonik' richtig. Während der Architekturbegriff eher die Technik des Bauens umfasst, bezeichnet "Architektonik" die Wissenschaft von der Baukunst und das ihr zugrundeliegende Gestaltungsdenken. Da sich für das deutsche Ohr Architektonik (obwohl reinrassig griechisch) eher ungewöhnlich anhört und der Begriff Architektur (ein graecolatinischer Mischbegriff) durch Sinngebung in anderen Disziplinen (z.B. Software-Architektur) einen Assoziationswert besitzt, wurde für den hier ausgeführten Zusammenhang der Begriff 'Unternehmensarchitektur' geprägt. In der Zusammensetzung mit weiteren Zielgebieten sind ebenfalls die Begriffe 'Verwaltungs-, Behörden-, Krankenhausarchitektur' u.a.m. verwendbar.

Wie der moderne Fabrikneubau schon in der Planung auf Flexibilität ausgerichtet ist, um ohne großen Aufwand und Zeitverzug auf die Komplexität und Dynamik der Einflüsse reagieren zu können, ist die Unternehmensarchitektur einer schlanken dynamischen Unternehmung auf den stetigen Wandel im Architektur-Mix (Management-Architektur, Marketing-Architektur, Software-Architektur, etc.) ausgerichtet.

Entgegen der Meinung so manch' eines ignoranten Unternehmensführers heißt Dynamik in Organisation und Management primär nicht, Kosten durch Outsourcing zu senken, Personal zu reduzieren, Arbeitspakete in Billiglohn-Länder zu verlagern, die Lieferanten als Flexibilitätsreserve auszunutzen und zentral verordnete Mammutkonzepte über dirigistisch eingesetzte Steuerungsteams zu "verkaufen" und durchzusetzen.

Dynamische Unternehmensarchitektur heißt ebenfalls nicht in Ermangelung eigenen Mutes traditionelle Beratungsgesellschaften zu beauftragen, mit traditionellen Methoden des Cost-Improvements der Gemeinkostenwertanalyse oder Organisationsdiagnose, ein vermeintlich wissenschaftlich abgesichertes Konzept vorzuschlagen. Verlangt wird Mut, interaktive Prozesse mit Mitarbeitern und Führungskräften zu initiieren, Mut, die

---

82 Vgl. Heimbrock (Organisationsevolution)

Organisationsveränderung als stetigen Prozess zu betrachten und Mut, mit Change Agents neue Wege zu beschreiten.

Der Begriff der dynamischen Unternehmensarchitektur integriert Produkt und Prozeß: sowohl den Prozeß der Umgestaltung mit der Schaffung des Organisationsfundamentes und der darauf aufbauenden Organisationsevolution, als auch das Produkt eines 'schlanken' dynamischen Unternehmens bzw. Unternehmensnetzwerkes mit seiner Vielzahl dynamik-fördernder Komponenten.

4.9 Konzeptvielfalt

Seit Jahren sehen sich insbesondere international tätige Unternehmungen sowohl einer stetig steigenden Komplexität als auch einer sich verschärfenden Dynamik des Unternehmensumfeldes gegenüber, wobei letztere sowohl wettbewerbs- als auch nachfrageinduziert sein kann.[83] Dadurch wird zunehmend sowohl ein Kosten- bzw. Preisdruck als auch ein lnnovationsdruck auf die Unternehmen erzeugt.

Um in entsprechenden Märkten wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Unternehmen zwangsläufig selbst entwicklungsfähig bleiben. Im Zuge dieser Anforderungen entstanden die angesprochenen Managementkonzepte mit durchaus unterschiedlichen Zielsetzungen[84] , z.B.:

- Lean Management in einer restriktiven Kostenreduzierung (z.B. durch Vermeidung von organizational slack),
- Total Quality Management in einer verstärkten Qualitätsorientierung in bezug auf externe und interne Kunden und
- KAIZEN im kontinuierlichen Streben nach Verbesserung aller betrieblichen Aktivitäten.

Alle diese Ansätze eint das Bestreben, die Unternehmen im Hinblick auf die beschriebenen Anforderungen für die Zukunft zu stabilisieren[85]

---

83 Vgl. Neubeiser (BVW), S. 1

84 In der Literatur finden sich unterschiedliche Abgrenzungen der genannten Management-Konzepte. Ebenso uneinheitlich scheint das Verständnis hinsichtlich der Beziehung der einzelnen Konzepte zueinander. So stuft Urban Total Ouality Management und Lean Production als Managementpraktiken ein, für die KAIZEN den unternehmenspolitischen Rahmen darstellt, während Steih umgekehrt Lean Management als Rahmenkonzept für KAIZEN versteht. Dabei setzt der Autor Lean Management und Lean Production inhaltlich grundsätzlich gleich und unterscheidet die Begriffe nur hinsichtlich ihrer Ausdehnung auf nicht produzierende Unter-nehmen. Vgl. Urban (Vorschlagswesen), 1993, S. 52 f. und Steih (BVW), S. 70 f. Da die Konzepte letztlich zwar unterschiedliche Leitbilder haben, inhaltlich aber nicht unerhebliche Redundanz aufweisen, erscheint es für den hier interessierenden Zusammenhang als sinnvoll, auf eine Über- bzw. Unterordnung zu verzichten.

85 Vgl. Bösenberg/Metzen (Lean), Pfeiffer/Weiß (Lean), Imai (Kaizen), Wunderer (Qualitätsmanagement), S. 39 ff., Scholz (Lean), S. 180 ff., Rebstock (Informationssysteme), S. 183 ff. und Jung (Kaizen), S. 359 ff.

5 "Das Unternehmen als System" - Systemtheorie

5.1 Unternehmenserfolg oder die Frage nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

Was ist unternehmerischer Erfolg, und wodurch zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen - erfolgreiche Systeme und Subsysteme - aus?

Mit dieser Frage haben sich Wirtschaftswissenschaftler schon seit jeher beschäftigt. Allein die Literatur über mögliche Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung füllt mittlerweile ganze Bibliotheken.[86] Selten wird allerdings definiert, was unter unternehmerischem Erfolg überhaupt zu verstehen ist.[87] Unzweifelhaft wird ein Unternehmen dann als erfolgreich bezeichnet werden können, wenn es über einen langen Zeitraum hinweg nicht nur überlebt, sondern die selbst gesteckten Ziele erreicht und ihre Funktion erfüllt (was nach Ulrich und Fluri dann gegeben ist, wenn das Unternehmen durch die Erstellung entgeltlicher Leistungen für Abnehmer ökonomische Werte zu schaffen in der Lage ist und für sich selbst dabei einen Mehrwert erzielt, den sie ihrerseits zur Erfüllung weiterer Funktionen einsetzen kann - etwa zur Entlohnung der Mitarbeiter, für die Verzinsung des investierten Kapitals, für Steuerzahlungen sowie möglicherweise zur Erfüllung sozialer oder kultureller Aufgaben).[88] Diese sog. sinnvolle bzw. qualitative Lebensfähigkeit soll in der vorliegenden Arbeit als Erfolgsdefinition gebraucht werden. Unternehmerischer Erfolg ist in diesem Sinne gleichbedeutend mit der nachhaltigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Führungstheorien sind Ansätze zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen, die insbes. auf die Leitung von Unternehmen gerichtet sind. Theorien sind in sich konsistente und falsifizierbare, jedoch - zumindest bisher - nicht falsifizierte, sondern verifizierte Aussagesysteme. Theorien sind also an der Realität überprüfte und dabei bestätigte Hypothesen.[89] Der Begriff der Führung kann ganz allgemein verstanden werden als der Prozess der zielgerichteten und planvollen Beeinflussung von Personen durch Personen.[90] Führung erfolgt dabei stets zielbezogen und umfasst somit den Prozess der gezielten Einflussnahme auf bestimmte Personen oder Gruppen.

Die Unternehmensführung bedient sich dieser Einflussnahme und wird „als die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure bezeichnet, welche die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der Unternehmen-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen"[91]. Die Unternehmensführung soll also „koordinierende Kraft in einem stark differenzierten und

---

86 Vgl. bspw. Steinle/Schmidt/Lawa (Erfolgsfaktorenkonzepte), S. 311f. sowie Göttgens (Erfolgsfaktoren), S. 29 und die dort jeweils angegebene Literatur

87 Peters und Waterman etwa zogen in ihrer berühmt gewordenen Untersuchung von 62 besonders erfolgreichen Unternehmen zur Beantwortung der Frage, wie sich ihrer Meinung nach unternehmerischer Erfolg manifestiert, nicht nur langfristige betriebswirtschaftliche Kenngrößen heran (Vermögens- und Eigenkapital-zuwachs, Market-to-Book-Ratio, Gesamtkapital- und Umsatzrendite), sondern auch das "Urteil sachkundiger Beobachter des Wirtschaftsgeschehens – Geschäftsleute, Unternehmensberater, Wirtschaftsjournalisten und Wirtschaftswissenschaftler"!(Peters/Waterman (Spitzenleistungen), S. 42)

88 Vl. Ulrich/Fluri (Management), S. 60

89 Vgl.Schneck, (Betriebswirtschaft), S. 667 f.

90 Vgl. Macharzina (Führungstheorien), S. 22

91 Macharzina (Unternehmensführung), S. 42f.

umweltabhängigen sozialen System"[92], nämlich in einem Unternehmen, sein. Die Unternehmensführung hat demnach sowohl die Aufgabe, ein Unternehmen nach innen zu gestalten und zu lenken, als auch diese nach außen innerhalb ihrer Umwelt zu verankern.[93]

Theorien der Unternehmensführung sind einheitliche Systeme von Begriffen und Aussagen, in denen die Ergebnisse der Forschung zum Bereich der Unternehmensführung zusammengefasst werden.[94] Je nachdem, zu welcher Frage die Unternehmensführung nach einer Antwort sucht, kann eine Vielzahl von Führungstheorien unterschieden werden (die zudem in der Literatur recht unterschiedlich systematisiert wird.[95]) Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zählt beispielsweise Staehle ingenieurmäßig-ökonomische, administrative, bürokratische, physiologisch-psychologische, sozialpsychologische, verhaltenswissenschaftliche, formalwissenschaftliche (quantitativ-mathematische), systemtheoretische Ansätze sowie schließlich Konsistenzansätze auf.[96] Macharzina ergänzt diese lange Liste weiterhin um den Prozeßansatz, den informationsökonomischen, den ressourcenbasierten und den evolutionstheoretischen Ansatz, den Gestaltansatz, den selbstorganisationstheoretischen Ansatz sowie endlich den Interpretationsansatz.[97]) Da aus fast all' diesen theoretischen Richtungen weitere Ansätze abgeleitet worden sind, ergibt sich schnell eine unübersichtliche und verwirrende Fülle. Ohne deshalb auf die genannten Ansätze näher einzugehen, soll im Folgenden der betriebswirtschaftliche Systemansatz als der dieser Arbeit zugrundegelegte Managementansatz näher beschrieben und seine Auswahl begründet werden.

Das zentrale Anliegen einer Führungstheorie ist es, einen konkreten Ansatz zur Lösung einer betriebswirtschaftlichen Problemstellung zu finden.[98] In der vorliegenden Arbeit soll die Frage geklärt werden, wie die Organisation mit ihren Personen ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit langfristig sichern kann. Vor dem Hintergrund des an späterer Stelle ausführlich zu diskutierenden Widerstreits des Shareholder- und des Stakeholder-Value-Ansatzes erweist sich bei der Beantwortung dieser Frage das Ausmaß der Einbeziehung unterschiedlicher Personen und Personenmehrheiten in den Entscheidungsfindungsprozess eines Unternehmens als ein Kernproblem. Insofern bedarf es eines Ansatzes, der einerseits die internen Zusammenhänge innerhalb der Organisation berücksichtigt, der andererseits aber auch das Umfeld mit einbezieht (da aufgrund der jeweiligen Einflusspotentiale von unternehmensexternen Individuen und Gruppen gerade in den Beziehungen eines Unternehmens zu ihrer Umwelt ein enormes Erfolgs- bzw. Misserfolgspotential liegt). Der betriebswirtschaftliche Systemansatz thematisiert insbesondere diese Fragestellung. Explizit setzt er sich mit den Beziehungen zwischen Elementen innerhalb eines Systems und zwischen Elementen eines Systems und denen des Umfelds auseinander.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den betriebswirtschaftlichen Systemansatz mit seinen Varianten und Ursprüngen. Jeder theoretischen Richtung sind zur besseren Übersicht deren Hauptvertreter sowie die Daten ihrer wichtigsten Veröffentlichungen zugeordnet.[99]

---

92 Ulrich (Unternehmungspolitik), S. 21

93 Vgl. Ulrich (Unternehmungspolitik), S. 13 ff. sowie Macharzina (Unternehmensführung), S. 14 ff.

94 o.V. (Führungstheorien), S. 1416. Statt des Begriffs der Theorie der Unternehmensführung wird auch von Führungstheorie, Führungsmodellen, Managementansätzen oder von Schulen der Managementlehre gesprochen.

95 Vgl. bspw. Macharzina (Unternehmungsführung), S. 43 ff., Staehle (Management), S. 22 ff. sowie Steinmann/Schreyögg (Management), S. 39

96 Vgl. Staehle (Management), S. 22f.

97 Vgl. Macharzina (Unternehmungsführung), S. 43 ff.

98 Vgl. Macharzina (Unternehmungsführung), S. 43

99 An dieser Stelle soll keine umfassende Literatur-Dokumentation bezüglich der dargestellten Ansätze und Theorien vorgenommen werden; vielmehr scheint eine Konzentration auf die grundlegenden und für die vorliegende Arbeit bedeutenden Aussagen nötig und angebracht

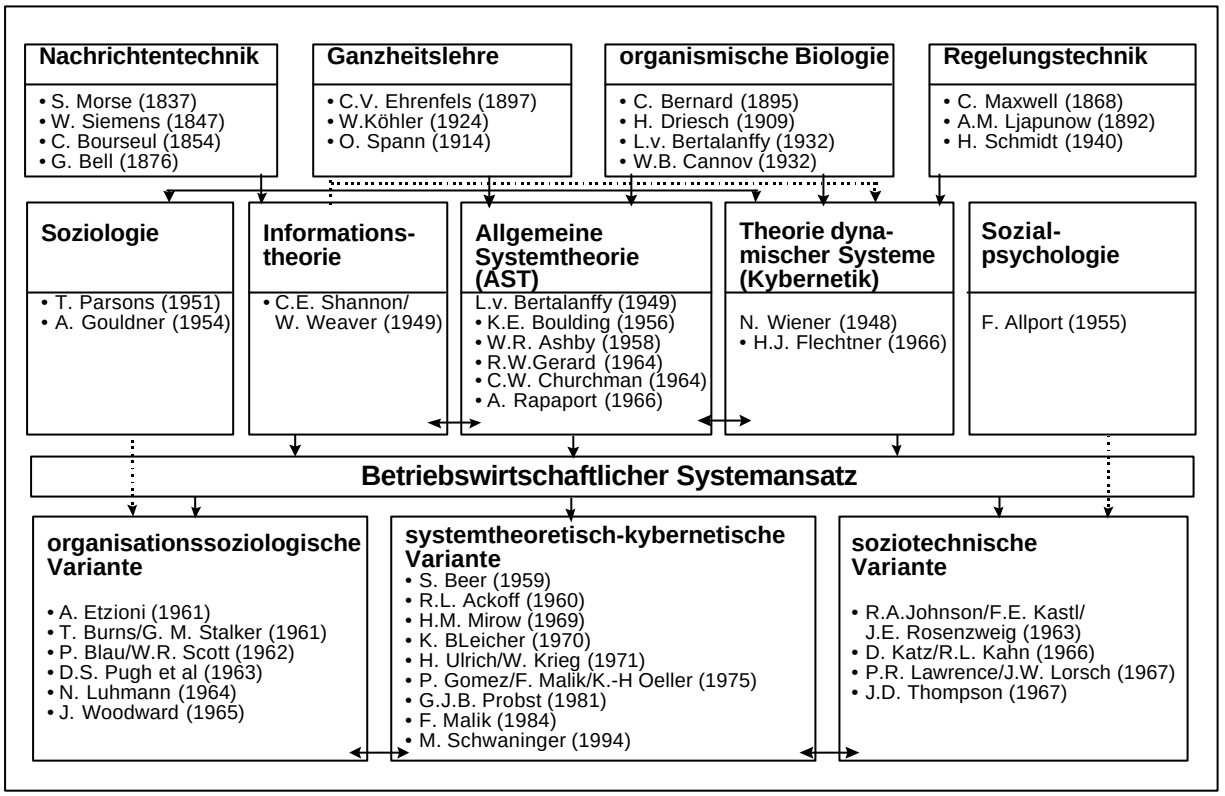


Abbildung 5: Ursprünge und Formen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes[100]

5.2 Allgemeine Systemtheorie

Die Allgemeine Systemtheorie ist geprägt von der Ganzheitslehre und von der organismischen Biologie. Die Ganzheitslehre läßt sich in ihren ersten Ursprüngen zwar bis auf die Antike zurückführen, hat danach aber vor allem um die Wende vom 19. zum 20. Jh. wieder an Bedeutung gewonnen. Das Ziel dieser Lehre ist es, die strukturellen Zusammenhänge eines Gebildes in ihrer ursprünglichen Form und unversehrt zu betrachten, denn nur so - und nicht durch isolierte und isolierende Betrachtungen - erscheint der Ganzheitslehre die Struktur realer Gebilde vollständig und richtig erklärbar. Die organismische Biologie verfolgt ein Ziel, das dem der Ganzheitslehre sehr ähnlich ist, nämlich die umfassende und ganzheitliche Erklärung des organischen Lebens. Hierbei versuchte vor allem Herbert Driesch in Experimenten deutlich zu machen, dass die isolierte Betrachtung chemischer und physikalischer Prozesse zur Erklärung lebender Organismen allein nicht ausreicht.[101]

Ausgehend von diesen beiden theoretischen Strömungen entwickelte sich vornehmlich in der Mitte des 20. Jh. ein Bestreben, die grundlegenden strukturellen Zusammenhänge und Handlungsweisen beliebiger Systeme zu erklären. Während sich die unten beschriebene

---

100 Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 15

101 Vgl. dazu Grochla (Systemtheorie), S. 4 ff.

Kybernetik auf die Regelung und Steuerung von dynamischen Systemen konzentrierte, bedeutete die Entwicklung der Allgemeinen Systemtheorie (AST) dem gegenüber eine bedeutende generalisierende Ausweitung.

Untrennbar mit der AST ist der Name des Österreichers Ludwig von Bertalanffy verbunden. Von ihm ging der entscheidende Impuls zur Entwicklung der Allgemeinen Systemtheorie aus. Zunächst ersetzte er den von der Ganzheitslehre geprägten Begriff der 'Ganzheit' durch den Begriff 'System'. Als ein solches System bezeichnete er eine Menge von Elementen, zwischen denen Wechselbeziehungen bestehen.[102] Nach dieser Definition spielen weder die Art der Elemente noch die zwischen diesen Elementen bestehenden Beziehungen eine Rolle[103], so dass unter einem System gleichermaßen ein Lebewesen wie auch eine Maschine verstanden werden kann, aber eben auch eine Organisation.

Unter Berücksichtigung der obigen Definition eines Systems als einer Anzahl von untereinander in Wechselwirkungen stehenden Elementen formuliert Eberhardt allgemeine, für beliebige Systeme geltende Prinzipien.[104] Die wichtigsten von ihnen lauten:

- Der einzige wichtige Unterscheidungsgrund von Systemen besteht darin, ob in ein System von außen weitere Elemente eintreten bzw. Elemente aus dem System nach außen dringen können oder nicht. In Abhängigkeit hiervon wird von geschlossenen bzw. von offenen Systemen gesprochen.[105]
- Unterschiede in Eigenschaften, Verhaltensweisen und inneren Wirkungszusammenhängen von Systemen ergeben sich durch die Eigenschaften der das System konstituierenden Elemente, durch die Anzahl und die Art der Beziehungen untereinander sowie, falls es sich um offene Systeme handelt, durch Anzahl und Art der Beziehungen von Systemelementen zur Umwelt.[106]
- Jedes System strebt einem erst in der Zukunft zu erreichenden Gleichgewichtszustand zu.[107]
- Trotz sich ständig verändernder Systemzustände behält ein System seine Identität bei, bleibt also als solches erkennbar.[108]
- Geschlossene Systeme müssen in der Zukunft einen zeitunabhängigen stationären Zustand erreichen, offene Systeme können dies unter bestimmten Bedingungen. Im Falle geschlossener Systeme handelt es sich dabei um ein statisches Gleichgewicht, bei offenen Systemen um ein temporäres Fließgleichgewicht.[109]
- Der Endzustand geschlossener Systeme ist weitgehend von den gegebenen Ausgangsbedingungen vorherbestimmt, während offene Systeme selbst von unterschiedlichen Ausgangspositionen und auf verschiedenen Wegen zu ein und demselben Endzustand tendieren. Der Endzustand von offenen Systemen hängt ausschließlich von den aktuellen Systemparametern, also von den Elementen und ihren Beziehungen ab.[110]
- Grundlegend für das Erreichen eines angestrebten Endzustandes von Systemen ist deren Fähigkeit zur Regulation, also zur fortlaufenden Anpassung des Fließgleichgewichts bzw.

---

[102] Vgl. v. Bertalanffy (Vorläufer), S. 18
[103] Vgl. v. Bertalanffy (Theory), S. 1
[104] Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 17f.
[105] Vgl. v. Bertalanffy (Systemlehre), S. 548
[106] Vgl. Baetge (Systemtheorie), S. 510
[107] Vgl. v. Bertalanffy (Systemlehre), S. 545f.
[108] Vgl. Rappaport (Grundlagen), S. 147 ff.
[109] Vgl. Bertalanffy (Systemlehre), S. 545 ff.
[110] Vgl. Bertalanffy (Systemlehre), S. 545 ff.

der systembildenden Parameter.[111]

Also bildet die AST die Basis sowohl für externe als auch für interne Analysen, welche die Abläufe und Wirkungszusammenhänge in Unternehmen ganzheitlich und in all ihren Vernetzungen verständlich machen wollen. Aus diesem Grund spielen die Erkenntnisse der AST auch eine maßgebliche Rolle für die Beurteilung der langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen mit ihren Subsystemen (die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ist, wie später zu zeigen sein wird, ein vieldimensionales Oberziel des Unternehmens, das von einer Vielzahl von größtenteils interdependenten Faktoren beeinflußt wird). Vor allem aus diesem Grunde wurde der auf der AST aufbauende betriebswirtschaftliche Systemansatz als eine Basis für die vorliegende Arbeit gewählt. Ein zweiter Grund ist die explizite Berücksichtigung der Verbindung von Systemelementen zu ihrer Umwelt, so dass die Analyse von Auswirkungen externer Einflüsse auf eine Organisationseinheit ermöglicht wird, was in Zeiten der zunehmenden Beeinflussung durch ihr Umfeld (vom Lieferanten bis zu gesellschaftspolitischen Gruppen) von besonderer Bedeutung ist.

Denken und Handeln in Systemen braucht nach Senge[112] weitere Disziplinen, wenn es sein Potential voll entfalten soll: die gemeinsam entwickelte Vision, die mentalen Modelle, das Teamlernen und die Persönlichkeitsentwicklung.

- So begünstigt die Entwicklung einer gemeinsamen Vision ein langfristiges Engagement.
- Die 'Disziplin' der mentalen Modelle fördert die Offenheit, die notwendig ist, damit die Fehler in der Realitätswahrnehmung aufgedeckt werden können.
- Das Team-Lernen trägt dazu bei, dass Menschen in Gruppen ein Gespür für das größere Bild entwickeln, das sich hinter den Einzelperspektiven verbirgt.
- Persönlichkeitsentwicklung läßt den Mitarbeiter immer wieder aufs neue erforschen, wie seine Handlungen die Welt beeinflussen. Ohne seine Persönlichkeitsentwicklung ist er in einem reaktiven Denkmuster und empfindet eine systemische Betrachtungsweise als zutiefst bedrohlich.

Schließlich macht das Systemdenken den subtilsten Aspekt der lernenden Organisation deutlich - dass Menschen sich selbst und ihre Welt mit anderen Augen sehen. Ein fundamentales Umdenken ist das eigentliche Herzstück einer lernenden Organisation: Der Mitarbeiter muß erkennen, daß er nicht von der Welt getrennt, sondern mit ihr verbunden ist. Er macht nicht länger einen externen Gegner für all seine Probleme verantwortlich, sondern erkennt, wie er selbst durch eigenes Handeln zu den Problemen beiträgt. “Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich diese oben beschriebenen Disziplinen als ein Ganzes weiterentwickeln. Das ist eine große Herausforderung, denn es ist viel schwieriger, neue Instrumente zu integrieren, als sie einfach getrennt voneinander zu benutzen. Aber wer die Mühe auf sich nimmt, wird reich belohnt.

Deshalb ist die fünfte Disziplin, das Systemdenken, so wichtig. Sie ist die integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft und sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt. Sie verhindert, daß die einzelnen Disziplinen zu isolierten technischen Spielereien verkommen oder einfach als neuester Mode-Tick der Organisation abgetan werden. Ohne eine Systemorientierung fehlt uns die Motivation, genauer zu untersuchen, wie die Disziplinen sich wechselseitig beeinflussen. Weil das Systemdenken alle anderen

---

111 Vgl. Bertalanffy (Theory), S. 3f.

112 (In seinem Sprachgebrauch spricht Senge im Systemzusammenhang von Disziplinen) Vgl. Senge (Die fünfte, 4. Aufl), S. 20 ff.

Disziplinen fördert, werden wir ständig daran erinnert, dass das Ganze mehr sein kann als die Summe seiner Teile."[113] Hilfreich dazu sind das kybernetische Denkmodell und das St. Gallener-Management-Modell. Beides wird im Folgenden näher betrachtet.

5.3 Kybernetik

Die Kybernetik, als deren Begründer Norbert Wiener gilt[114] und die ihre Wurzeln ebenso in der organismischen Biologie, aber auch in der Regelungs- und Nachrichtentechnik hat, ist die allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Beziehungen und dem Verhalten in Lebewesen und Maschinen oder, allgemeiner ausgedrückt, die Wissenschaft von der Steuerung dynamischer Systeme.[115] Unter dynamischen Systemen sollen hierbei solche Systeme verstanden werden, "die ihre innere Struktur und ihr Verhalten aufgrund unterschiedlicher Umweltbedingungen zu ändern in der Lage und somit anpassungsfähig sind."[116] Der Grund für die Anpassungsfähigkeit dynamischer Systeme liegt aus kybernetischer Sicht in der Fähigkeit zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen durch die Systemelemente und dem Informationsaustausch zwischen diesen Elementen. Mit Hilfe einer derart ausgeprägten Kommunikation können dynamische Systeme deshalb rechtzeitig gezielte Maßnahmen auf Informationen ergreifen, die Hinweise auf eine Beeinflussung des Systems durch ihre Umwelt enthalten.

"Die Kybernetik konzentriert sich jedoch weniger auf die Informationswahrnehmung, Informationsinterpretation und -übermittlung als vielmehr auf die Möglichkeit, mit Hilfe derartiger Kommunikationsprozesse dynamische Systeme effektiv zu lenken."[117]

Wird eine Organisation im Sinne der Kybernetik als ein dynamisches System betrachtet, so wird deutlich, daß Umfeldveränderungen zu Störungen führen können. Ohne die Wahrnehmung entsprechender Informationen über die Art und den Zeitpunkt der Veränderung verbleibt der Organisation lediglich, passiv auf die eingetretene Störung zu reagieren. Verfügen aber einzelne Elemente der Organisation des Unternehmens oder des Netzwerkes rechtzeitig über entsprechende Informationen bezüglich der zu erwartenden Umfeldveränderungen, so können bereits vor dem Eintreten der Veränderung gezielte Maßnahmen ergriffen werden, die die Auswirkungen ausschließen oder mildern. Das Management kann sich in diesem Fall aktiv vor möglichen schädlichen Störungen schützen.

Allgemein formuliert versuchen dynamische Systeme, einen Gleichgewichtszustand aufrechtzuerhalten, auch wenn sich die Determinanten dieses Zustandes verändern. Wirken auf ein System Störungen ein, die es unter Beibehaltung seiner bisherigen Verhaltensweisen zum Verlassen des ursprünglichen gleichgewichtigen Zustandes veranlassen würden, so sind nach den Aussagen der Kybernetik dynamische Systeme aufgrund der rechtzeitigen Wahrnehmung und zutreffenden Interpretation von Informationen sowie deren systeminterner Kommunikation dazu in der Lage, solche störende Einflüsse entweder zu eliminieren oder aber durch Prozesse der Steuerung, der Regelung und der Adaption zu kompensieren und somit den alten Gleichgewichtszustand aufrechtzuerhalten oder einen neuen herzustellen, d.h

---

113 Senge (Die fünfte, 4. Aufl), S. 20
114 siehe Wiener (Cybernetics)
115 Vgl. Flechtner (Grundbegriffe), S. 10
116 Lindemann (Kybernetik), S. 907
117 Eberhardt (Unternehmensführung), S. 19

auch, sich weiterentwickeln zu können.[118]

Diese Fähigkeit dynamischer Systeme wird als grundlegend für deren Überlebensfähigkeit in einer Umwelt angesehen, welche nicht statisch ist und somit jederzeit Störungen des gleichgewichtigen Zustands eines Systems hervorrufen kann. Weil gerade für Unternehmen die Fähigkeit, sich (pro)aktiv mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen, von existentieller Bedeutung ist, hat sich der betriebswirtschaftliche Systemansatz wesentliche Erkenntnisse der Kybernetik zu eigen gemacht. So kann die ganzheitliche (systemische) Betrachtung von Unternehmen und ihrer Subsysteme sowie deren Beziehungen untereinander und nach außen um die Perspektive von Steuerungs- und Regelungsprozessen innerhalb solcher dynamischer Systeme ergänzt werden.

5.4 Informationstheorie

Obwohl bereits die Vertreter der Kybernetik um die Bedeutung des Kommunikationsverhaltens für dynamische Systeme wussten, klammerten sie dessen Analyse zunächst bewusst aus und beschränkten sich auf die Beantwortung von Fragen der Steuerung, Regelung und Adaption. Demgegenüber greift die Informationstheorie gezielt die Analyse der Kommunikations- und Informationsbeziehungen innerhalb dynamischer Systeme auf und ergänzt somit die Kybernetik. Die Informationstheorie fußt auf der ausschließlich an dem technischen Aspekt der Übertragung von Signalen orientierten Nachrichtentechnik und wurde maßgeblich von Claude und Warren Weaver geprägt.[119]

Unter Nachrichten werden im Rahmen der Informationstheorie die Kombinationen von Signalen verstanden, die zusammen einen Sinn ergeben.[120] Informationen sind dagegen Nachrichten, die für den Empfänger einen Neuigkeitswert besitzen und ihn zur Erfüllung seiner Aufgaben besser befähigen.[121] Der Informationsgehalt einer Nachricht wird als Entropie bezeichnet.[122] Von besonderer Bedeutung für die Kommunikation innerhalb von Systemen, ja für Systeme überhaupt, ist das richtige und rechtzeitige Erkennen der Entropie einer Nachricht. Das Wahrnehmen und Verstehen eines Informationsinhaltes sowie die Weitervermittlung und Verarbeitung von Informationen ist somit Bedingung für das Überleben eines Systems in seiner Umwelt.

Es kommt der Informationstheorie zu, explizit auf die Rolle von Informationen auch und gerade für die erfolgreiche Führung von Unternehmenskooperationen (wie z.B. Hersteller und Zulieferer) hinzuweisen. Deshalb liegt der Schwerpunkt der Informationstheorie auf eben dieser „richtigen" Übertragung einer Botschaft; und zwar in den Teilgebieten Syntaktik, Semantik und Pragmatik.[123]

---

118 Vgl. Baetge (Systemtheorie), S. 512

119 Siehe hierzu Shannon/Weaver (Communication) Unter dem Einfluss der Informationstheorie hat sich im übrigen dann auch die Kybernetik stärker mit Fragen der Information und Kommunikation auseinandergesetzt; so vor allem Flechtner (Grundbegriffe)

120 Vgl. Flechtner (Grundbegriffe), S. 17 und 61 ff.

121 Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing), S. 1048

122 Vgl. Lindemann (Kybernetik), S. 213

123 Gegenstand der Syntaktik sind die Symbole, mit denen eine Nachricht übermittelt wird, und deren Kombinationsregeln. Die Semantik beschäftigt sich mit dem Bedeutungsgehalt dieser Symbole, während sich die Pragmatik mit der Beziehung zwischen Sender und Empfänger und besonders mit der Wirkung der übermittelten Symbole beim Empfänger auseinandersetzt.

5.5 Betriebswirtschaftlicher Systemansatz

Im betriebswirtschaftlichen Systemansatz wird versucht, die Gedanken der Steuerung von dynamischen Systemen konsequent auf Betriebswirtschaften auszurichten. Aus den o.g. Quellen entwickelte sich seit Ende der sechziger Jahre ein eigenständiger Zweig der systemtheoretischen Forschung. Vorreiter dieser Forschungsrichtung war zum einen Stafford Beer, der das (grundsätzlich interdisziplinäre) Problem der Steuerung und Regelung von Systemen erstmals auch auf Industrieunternehmen übertrug und somit kybernetisches, aber auch system- und informationstheoretisches Gedankengut zum Gegenstand des Managements machte.[124] Neben dieser eher kybernetisch geprägten Sichtweise übertrug Russel L. Ackoff - ausgehend von Forschungen im Bereich des Operations Research - Elemente der System- und der Informationstheorie auf Unternehmen. Tatsächlich stellte die systemtheoretische Betrachtungsweise wirtschaftender Organisationen bei Ackoff aber nur eine unter mehreren Perspektiven dar. Gleichermaßen sah er neben der System- und der Informationstheorie auch die Entscheidungstheorie sowie die Organisationstheorie als mögliche Bestandteile einer umfassenden und interdisziplinär geprägten betriebswirtschaftlichen Theorie an.[125]

Unter dem zusätzlichen Einfluß der Soziologie entstand eine organisations-soziologische Variante und zusammen mit der Sozialpsychologie eine soziotechnische Variante.

Unter Leitung von Hans Ulrich und Walter Krieg und deren Nachfolger wurde am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Hochschule St. Gallen ein Ansatz geschaffen, bei dem es sich um das bekannt gewordene St. Gallener-Management-Modell[126] handelt**.** Die Autoren selbst bezeichnen ihren Ansatz als einen Versuch, die in den sechziger Jahren entwickelte "systemorientierte Betriebswirtschaftslehre"[127] konsequent auf die Führungsprobleme von Unternehmen und ähnliche soziale Systeme auszudehnen. Seit seiner ersten Veröffentlichung wurde das St. Gallener-Management-Modell über Jahre hinweg unter anderem von Knut Bleicher[128], Peter Gomez, Fredmund Malik und Karl-Heinz Oeller[129], Gilbert J.B. Probst[130] sowie zuletzt von Markus Schwaninger[131] weiterentwickelt.

Nachfolgend sollen die Kernaussagen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes in seiner systemtheoretisch-kybernetischen Variante skizziert werden. Damit sollen die theoretischen Grundlagen dafür geschaffen werden, wenn im weiteren Unternehmen als dynamische Systeme betrachtet werden.

Unternehmen sind geordnete Gesamtheiten von Elementen, zwischen denen in irgendeiner Form Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.[132]

Versucht man, die Vielfalt möglicher Systeme zu klassifizieren, so können zunächst real existierende (oder auch tatsächliche) von gedanklichen (oder auch hypothetischen) Systemen unterschieden werden. Unternehmen und ihre Subsysteme können dabei ohne Zweifel der

---

124 Vgl. Beer (Cybernetics)

125 Vgl. Ackoff (Systems)

126 Das St. Galler-Management-Modell wurde von Ulrich und Krieg in dieser Form erstmals 1972 vorgestellt. Siehe hierzu Ulrich/Krieg (Management-Modell)

127 Ulrich/Krieg (Management-Modell), S. 5

128 Siehe hierzu Bleicher (Entwicklung)

129 Siehe hierzu Gomez/Malik/Oeller /Systemmethodik), Gomez (Modelle) sowie Malik (Strategie, 5. Aufl.)

130 Siehe hierzu Probst (Selbst-Organisation)

131 Siehe hierzu Schwaninger (Managementsysteme)

132 Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 105

Kategorie der realen Systeme zugeordnet werden. Weiter kann eine Unterscheidung der realen Systeme zwischen natürlichen und künstlichen Systemen getroffen werden. Unter natürlichen Systemen werden in der Natur auftretende, lebendige (organische) oder leblose (anorganische) Systeme zusammengefasst. Der Mensch ist ein Beispiel für ein organisches, ein Diamant dagegen ein Beispiel für ein anorganisches System. Künstliche Systeme werden demgegenüber von Menschen geschaffen und treten in dieser Form nicht in der freien Natur auf. Auch hier dürfte die Einordnung eines Unternehmens in die Kategorie der künstlichen Systeme leicht nachzuvollziehen sein.

Weiterhin können künstliche Systeme - wie auch die natürlichen Systeme - nach leblosen, technischen und nach lebenden, sozialen Systemen unterschieden werden. Einerseits sind Unternehmen ebenso wie beispielsweise Staaten, Verbände, Vereine, Kirchen oder Familien der Gruppe der sozialen Systeme zuzurechnen, weil sie nicht maschinengleich funktionieren und sich insofern von technischen Systemen abheben.[133] Von rein sozialen Systemen unterscheiden sich Unternehmen andererseits aber durch ihre technischen Komponenten, so dass sie auch als technische Systeme klassifiziert werden könnten. Eingedenk dieser beiden Alternativen werden Unternehmen deshalb in der Regel als soziotechnische Systeme bezeichnet.

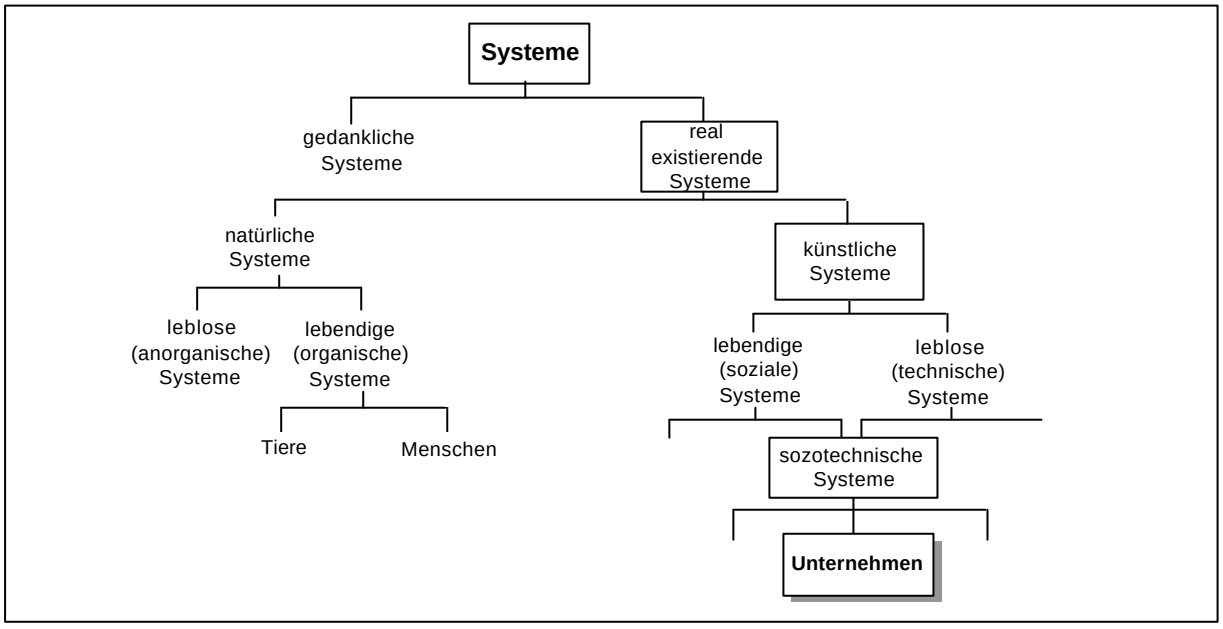


Abbildung 6: Unternehmen als reale, künstliche und soziotechnische Systeme[134]

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal von Systemen kommt in der Frage zum Ausdruck, ob ein System zu seiner Umwelt in irgendeiner Form Austauschbeziehungen unterhält oder nicht. In Abhängigkeit von der Beantwortung dieser Frage wird von geschlossenen Systemen gesprochen, wenn keine Beziehungen zwischen System und Umwelt vorliegen, und von offenen Systemen, wenn die Elemente des Systems mit Elementen der Systemumwelt entweder stofflich, energetisch und/oder informationell verbunden sind. Offene Systeme beziehen Stoffe, Energie bzw. Informationen aus ihrer Umwelt als Input und geben diese in umgewandelter Form wieder als Output an ihre Umwelt ab.[135]

---

133 Vgl. Ulrich (Mgmt), S. 65 ff sowie Lindemann (Kybernetik), S. 908

134 Quelle: In Anlehnung an Ulrich (Mgmt), S. 67.

135 Vgl. Kirsch (Entscheidungen), S. 30

Charakteristisch für jedes System sind die konstituierenden Systemelemente, die Beziehungen dieser Elemente untereinander sowie, falls das System nicht in sich geschlossen ist, die Beziehungen zwischen den Elementen und ihrer Umwelt.
Als Elemente werden diejenigen Bestandteile eines Systems bezeichnet, die innerhalb dieser Gesamtheit nicht weiter zerlegt werden können (weil die unterste Stufe erreicht ist) oder sollen (weil die Struktur auf den tieferen Stufen bekannt oder für die Betrachtung nicht wesentlich ist);[136] ein Element ist also die kleinste interessierende Einheit im System.[137] Elemente von Unternehmen sind Menschen und Maschinen, die in grundsätzlicher Weise zur Erfüllung der produktiven Funktion eines Unternehmens beitragen.

Neben Menschen und Maschinen kommen aber auch Materialien, Geld und Informationen als weitere Elemente in Betracht.[138] Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass diese Elemente keine konstitutive, sondern lediglich eine unterstützende Funktion in einem Unternehmen einnehmen.

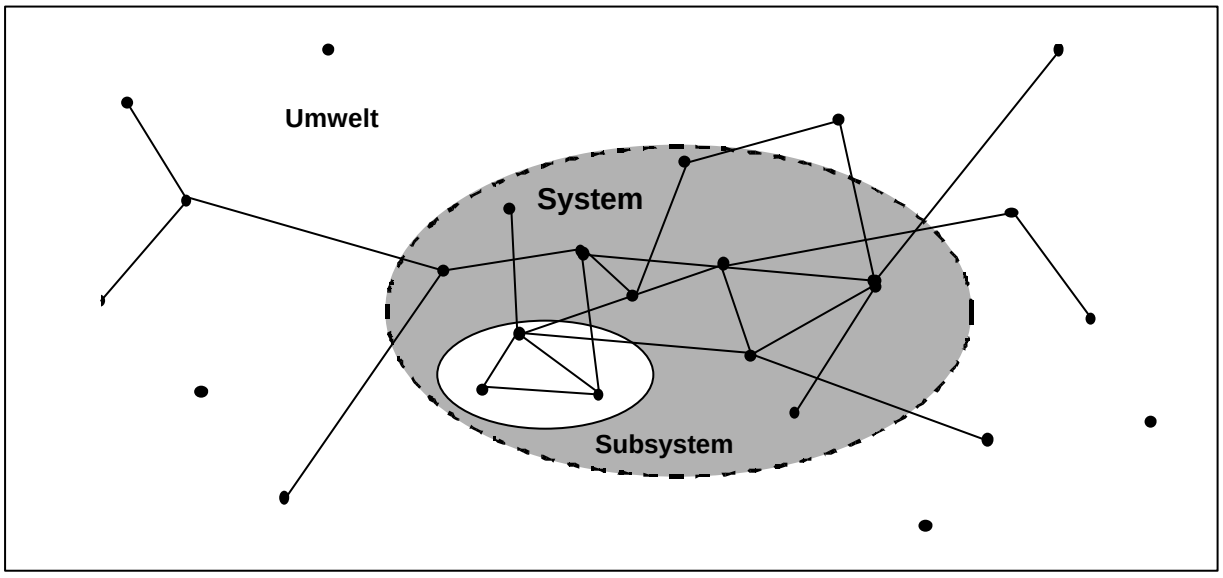


Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung der Beziehungen in einem System und zur Umwelt[139]

Das Geschehen in einem Unternehmen spielt sich vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Beziehungen ab. Unternehmerisches Handeln unterliegt somit vielerlei Einflusspotentialen. Diese Potentiale konkretisieren sich regelmäßig in spezifischen Ansprüchen, die an das Unternehmen gestellt werden und die sie in ihren Zielsetzungen und Verhaltensweisen berücksichtigen muss. Die Relationen zwischen den Systemelementen folgen einer inneren Ordnung oder einer Struktur, die das grundlegende Funktionsmuster eines Systems abbildet. Sie kann graphisch dargestellt werden, indem man sich die einzelnen Elemente als Punkte und die Beziehungen zwischen ihnen als Linien vorstellt. Das dadurch entstehende Netzwerk bildet die Systemstruktur zu einem gegebenen Zeitpunkt ab und bestimmt den Ort und die Wirkungsmöglichkeiten der einzelnen Elemente im System.[140] Die obige Abbildung zeigt eine vereinfachte graphische Darstellung.

---

136 Vgl. Haberfellner (Unternehmung), S. 8
137 Ulrich (Unternehmung), S. 107
138 Vgl. Ulrich (Mgmt), S. 25
139 Quelle: In Anlehnung an Ulrich (Mgmt), S. 51
140 Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 109

Teil II
Zeit im Wandel - Der praktische Rahmen

1 "Abwehr der Magersucht" - Der Zeitgeist im Kontext von Organisation und Mitarbeiterschaft

1.1 Veränderungen im Absatz

Die Märkte, in denen Unternehmen am Ende der neunziger Jahren agieren, lassen sich durch steigende Dynamik und zunehmende Komplexität[1] charakterisieren. Diese Entwicklungen basieren auf einem Wertewandel der Kundenanforderungen,[2] neuen Technologien, sinkenden Produktlebenszyklen,[3] zunehmender Internationalisierung der Tätigkeitsfelder,[4] Ressourcenverknappungen[5] und Umweltbelastungen.[6] Ein weiterer Aspekt, der die Situation der Industriemärkte kennzeichnet, ist die Transformation von Wachstumstendenzen zu einem Verdrängungswettbewerb,[7] der durch Absatzstagnation und Sättigung in vielen Märkten gefördert wird.[8]

Vor diesem Hintergrund liegt der Schlüssel zum Erfolg für die meisten Unternehmen in einer Restrukturierung eingefahrener Prozesse. Dabei lautet die Zielsetzung, innovative Produkte mit Hilfe von flexiblen und produktiven Abläufen anzubieten.[9] Die Konzentration auf Kernkompetenzen,[10] die eine Senkung der Fertigungstiefe beinhaltet, ist als Reaktion der Unternehmen zu werten, mit der versucht wird, der geforderten Flexibilität gerecht zu werden.[11]

1.2 Veränderungen in der Beschaffung

Mit der Zunahme des Materialkostenanteils am Umsatz[12] steigt gleichzeitig die strategische

1 Vgl. Heinen (Industriebetriebslehre, 8.Aufl.), S. 11, vgl. Götze (Szenario), S. l

2 Vgl. Burckhardt (Wertschöpfung), S. 23, Koppelmann spricht hier von der sog. Anspruchsdynamik - Koppelmann (Beschaffungsmarketing. 2. Aufl.), S. 67

3 Vgl. Mertins/Edeler/Schallock (Reengineering), S. 1

4 Vgl. Hapke/Haßemer (Benchmarking), S. 38; Vgl. Hammer (Unternehmensplanung), S. 103

5 Vgl. Grochla/Schönbohm (Beschaffung), S. 1

6 Vgl. Kreilkamp (Management), S. 1, vgl. Crux/Schwilling (Reengineering), S. 206

7 Vgl. Joas (Konkurrenzanalyse), S. 153

8 Vgl. Hammer (Unternehmensplanung), S. 103

9 Vgl. Sabisch (Verbesserung), S. 58

10 Vgl. Joas (Portfolio), S. 14 f.; Vgl. Koppelmann (Beschaffungs-Strategien), S. 137

11 Vgl. Hapke/Haßemer (Benchmarking), S. 38; Vgl. Monczka/Trent (Sourcing), S. 4

12 Vgl. Koppelmann, U.: (Beschaffung) S. 213

Bedeutung der Beschaffung für den Erfolg des Unternehmens.[13] Das strategische Gewicht der Beschaffung wächst jedoch nicht nur aufgrund des direkten Ergebniseinflusses durch Materialkostensenkungen, sondern in gleichem Maße indirekt durch ihre Aufgabe als Bindeglied zwischen den internen Bedarfsträgern (zum Beispiel der Produktion) und den externen Anbietern (Lieferanten).[14] Leenders und Blenkhorn führen beispielhaft an, dass viele Qualitäts- und Produktivitätsprobleme der Fertigung ihren Ursprung in der Beschaffung haben. Häufige Gegenmaßnahme der Beschaffung, um diese Mängel auszugleichen, ist immer noch allzu häufig das Vorhalten hoher Bestände.[15] Ein weiterer Aspekt, der die genauere Betrachtung der Beschaffung rechtfertigt, ist in der Steigerung der Gemeinkosten im ‚indirekten' Bereich der Unternehmen zu sehen, was sich mit der wachsenden Tendenz an vorbereitenden, planenden, steuernden, überwachenden und koordinierenden Tätigkeiten erklären läßt.[16]

Zur Unterstützung des Beschaffungsmanagements werden Methoden und Instrumente notwendig,[17] die dem gesteigerten Anforderungsprofil der Beschaffung gerecht werden.[18] Ein gewandeltes Verständnis von Organisation, Führung und Teammanagement ist gefordert.

Die vorliegende Arbeit nimmt Stellung zu folgender Hypothese:

- Die Evolution der Organisation durch Feedback-Prozesse wird auf dem Fundament einer innovativen Aufbauorganisation in Gang gesetzt.

Weitere, im Folgenden diskutierte Thesen lauten:

- An die Stelle der herkömmlichen Hierarchie tritt in dynamischen Unternehmen eine Wabenorganisation mit flexiblen Netzwerken, multidisziplinären crossfunktionalen Teams und teilautonomen Arbeitsgruppen[19], die sich weitgehend durch Selbstmanagement steuern und miteinander äußerst komplexe Informations- und Berichtswege unterhalten.

- Die Arbeit in diesen Teams und die Zusammenarbeit im gesamten Netzwerk verlangt eine Abkehr von der noch oft beobachtbaren "Ellenbogenmentalität und Profilierungsneurose". Optimale Arbeitsergebnisse kann eine Gruppe nur dann erzielen, wenn sich die Einzelleistungen der Beteiligten zum Teamerfolg zusammenfügen. Plötzlich ist eine völlig neue Denkweise gefragt.

- Im Vordergrund steht nicht mehr die Profilierung des Einzelnen, sondern das Resultat einer gelungenen Zusammenarbeit. Das Team wird als Ganzes an seiner Wertschöpfung gemessen.

- Alles, was nicht zur Wertschöpfung beiträgt, wird sich das Team nicht mehr leisten können - die 'Wasserköpfe' der 'alten Organisation' verschwinden.

---

13 Vgl. Kraljic (Purchasing), S. 109

14 siehe hierzu Szyperski (Beschaffung), S. 3

15 Vgl. Leenders/Blenkhorn (Reverse Marketing), S. 12

16 Vgl. Serfling (Controlling), S. 190

17 Vgl. Hammann/Lohrberg (Beschaffungsmarketing), S. 2; Vgl. Reck/Landeros/Lyth (Supply Management), S. 12 f.

18 Vgl. Berning/Wierdemann (Wandel), S. 33; Vgl. Roth/Fieten (Beschaffung), S. 104

19 Vgl. Lattmann (Arbeitsgruppen) Der Begriff der teilautonomen Arbeitsgruppe wurde bereits 1972 durch das norwegischen Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen geprägt

1.3 Erfordernis des Zusammenwirkens

Dauerhafte Erfolge lassen sich voraussichtlich nur noch von Unternehmen erzielen, die erkannt haben, dass dem ganzheitlichen Zusammenwirken der Faktoren 'Mensch', 'Technik' und 'Organisation' die entscheidende Rolle beim Unternehmenserfolg zukommt.

Nur diese Unternehmen werden es verstehen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen wirklich optimal zusammenarbeiten können, um den Erfolg am Markt nachhaltig zu sichern. Eine integrative, disziplinübergreifende Unternehmensarchitektur ist gefordert - nicht eindimensionale Betrachtungen wie zum Beispiel 'die Ablauforganisation ist die Seele des Erfolges' , 'bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt' oder gar 'durch Kostenreduzierung zur Wettbewerbsfähigkeit'.

Wie beim Menschen nach zügellosem Abmagern der Organismus angegriffen wird und eine Magersucht entstehen kann, greift auch im Management der Spruch um sich: "Erst schlank - dann krank." Durch Lieferanten-, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen wird belegt, dass viele Unternehmen nach extremen Kostenreduzierungsprogrammen folgende Verluste zu beklagen haben:

- Motivations-Verlust (durch Positionsangst oder gar Existenzangst in der Mitarbeiterschaft)
- Kontinuitäts- und Erfahrungsverlust (durch Vorruhestand der Erfahrungsträger - nur noch 'junge Dynamiker' - die 'gesunde' Mischung fehlt)
- Strukturierungsverlust (Strukturveränderungen greifen nicht so schnell wie geplant)
- Know-how-Verlust (zu hohe Fluktuation von Schlüsselkräften)
- Kapazitätsverlust (durch den Mitarbeitern angebotene 'Soft-Maßnahmen' wurde zuviel Personal abgebaut) und
- Imageverlust (zu viele Negativschlagzeilen und damit Vertrauensverlust im Markt)

Anstelle der andauernden Suche nach 'Verschlankungspotential' setzt die dynamische Unternehmensarchitektur auf Innovationspotential, Wachstumsinitiativen (im Sinne von Output-Steigerung und Qualitätsverbesserung) und Flexibilisierung (im Sinne einer Vorbereitung auf die wirtschaftliche Prägung der Informationsgesellschaft). Für viele Unternehmen ist eine reine Schrumpfungsstrategie nicht ausreichend.

Nur durch Schrumpfung kann keine Dynamik entstehen, von erforderlicher Aufbruchstimmung in ein neues Wirtschaftszeitalter ganz zu schweigen.

Immer mehr Manager hegen den Verdacht, dass sie die Strategien, bei denen es lediglich um effizientere Abläufe geht, ausgereizt haben.[20] Der Betriebsdurchlauf vom Auftragseingang bis zur Auslieferung, ist von allem unnötigen Ballast befreit - doch der Erfolg will sich nicht einstellen! Warum?

[20] Vgl. Gertz/Babtista (Grow)

1.4 Erfolgspotential Mensch

Um den Unternehmenserfolg sicherzustellen, sind eigenverantwortliche, flexible, lernbereite, breit ausgebildete, hochmotivierte und kreative Mitarbeiter zwingend gefragt. Sie müssen Strukturen aufbrechen, Regelwerke hinterfragen, Zusammenhänge disziplinübergreifend erkennen und ganzheitlich handeln können.

Auf diese enormen Anforderungen sind Mitarbeiter, die gelernt haben, sich innerhalb traditioneller Hierarchien zu bewegen und diese zum eigenen Aufstieg zu benutzen, die jahrzehntelang Befehlsempfänger waren und über wenig Entscheidungsfreiräume verfügten, nicht vorbereitet.

Ebenso unvorbereitet ist das Unternehmen auf solche evolutionären Fähigkeiten von Mitarbeitern. In der tayloristisch-hierarchischen Vergangenheit waren viele dieser Fähigkeiten nicht Lerninhalte im Bildungssystem. Sie waren in den Betrieben oft nicht gefragt oder gar unerwünscht. Für den Unternehmenserfolg ist zwingend erforderlich, dass diese 'neuen Mitarbeiter' auf einen wachstumsfördernden Nährboden treffen und nicht an einer Bewahrermentalität oder gar an einem 'Reduzierungssyndrom' scheitern.

Die Grundvoraussetzungen der Dynamik, Partizipation und Konsensfähigkeit sind in der Mehrzahl der Unternehmen weit weniger verbreitet als die vorherrschenden Macht- und Konkurrenzformen der Kommunikation.

Soll die Transformation der tayloristisch-hierarchischen Organisation erfolgreich verlaufen, ist zunächst das Implementieren eines strategischen Veränderungsmanagements im Unternehmen erforderlich. Es muss ein neues Fundament gelegt werden, um eine der Unternehmensvision entsprechende Organisationsevolution in Gang zu setzen. Ein Fundament, auf dem sich die Architekturdimensionen der dynamischen Unternehmung entfalten können.

2 "Dynamische Unternehmensarchitektur" - Das gewandelte Unternehmensverständnis

Im folgenden wird der praktische Rahmen erläutert, auf dem das zu entwickelnde Reengineering-Konzept aufgebaut werden soll. Zunächst wird der Wandel des Unternehmensverständnisses und seine Abbildung im Bezugsgruppenansatz skizziert. Danach wird das Lebenszykluskonzept von Pümpin/Prange beschrieben. Das Lebenszykluskonzept mündet in das Dynamik-Prinzip.

2.1 Bezugsgruppenansatz

Das Lebenszykluskonzept von Pümpin/Prange sowie das Dynamik-Prinzip sind auf denselben übergeordneten Unternehmenszweck ausgerichtet: den Bezugsgruppenansatz. Seine Bedeutung wird im folgenden näher erläutert.

Das Unternehmensverständnis hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Im Fokus vieler Unternehmer und Führungskräfte steht heute nicht mehr allein die Gewinnmaximierung oder das Überleben, sondern der Anspruch, Nutzen für die Gesellschaft zu stiften. Diese Nutzenstiftung wird zur Messlatte des Erfolges eines Unternehmens.[21] Als typisches Praxisbeispiel kann hier die Bertelsmann AG dienen, die in ihrer Zielsetzung an erster Stelle folgendes formuliert:[22] ",Das Unternehmen hat einen optimalen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen. - Dieser Zielsetzung haben sich alle Gruppeninteressen unterzuordnen."

Diesen Grundsatz erklärt sie zur Handlungs- und Entscheidungsmaxime für das Management. Die Zielsetzung wird folgendermaßen fortgesetzt:

- „Die Selbstverwirklichung aller im Unternehmen Tätigen muss in der Welt der Arbeit ermöglicht werden. - Die Gewährleistung der dazu erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen sowie die Harmonisierung der Interessengegensätze obliegt der Führung.

- Das Unternehmen muss Gewinn erzielen, um seine Existenz und die Arbeitsplätze zu sichern. Der Ertrag dient der Bildung neuen Kapitals, der Zahlung von Dividenden und der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter.

- Das Unternehmen muß durch Steuerzahlungen den Staat in seinen Funktionen fördern."

Auch aufgrund der Wirtschaftsgeschichte wird heute ein gewandeltes Unternehmensverständnis gefordert, da die Kontrolle über Unternehmen zunehmend in den Händen von Managern und immer weniger bei den Eigentümern liegt. Damit schwindet die privatrechtliche Legitimationsbasis, so daß die rein wirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmen zugunsten einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung relativiert werden sollte.[23]

Auch aus der Systemtheorie kann das neue Verständnis hergeleitet werden, vorausgesetzt man versteht ein Unternehmen als Teil eines übergeordneten, gesellschaftlichen Systems und nennt als ihren Zweck, produktive Leistungen für die Umwelt zu erbringen. Dazu gehört auch die Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Umwelt und die Integration der daraus resultierenden Ansprüche zum Unternehmensverständnis.[24]

Zusätzlich zu diesem übergeordneten Unternehmenszweck verfolgt jedes Unternehmen einen individuellen Zweck, der bei Aktiengesellschaften z.B. im Handelsregister eingetragen wird.

Seine theoretische Fundierung findet der oben aufgezeigte Verständniswandel im Bezugsgruppenansatz, der bereits 1963 am Stanford Research Institute entwickelt wurde und

---

21 Vgl. Pümpin (Dynamik-Prinzip), S. 31 und S. 263 ff.

22 Mohn (Partnerschaft), S. 74f

23 Bleicher (Normativ), S. 210

24 Bleicher (Normativ), S. 49

auch als Stakeholder-Konzept bezeichnet wird. Ziel war es, die einseitig auf die Aktionäre fokussierte Perspektive zu erweitern und auf andere Anspuchsgruppen zu lenken.[25]

Gemäß des Stakeholder-Konzeptes sehen sich Unternehmen unterschiedlichen Anspruchsgruppen und somit einer Vielzahl von oftmals divergierenden Zielsetzungen gegenüber, die durch die Unternehmensführung harmonisiert werden müssen. Ein Unternehmen muss dabei allen seinen Bezugsgruppen gleichzeitig Nutzen stiften,[26] wodurch ökonomische und gesellschaftliche Anliegen koordiniert werden. Damit kann eine eindimensionale Ausrichtung des unternehmerischen Handelns zugunsten einer Gruppe verhindert werden.[27]

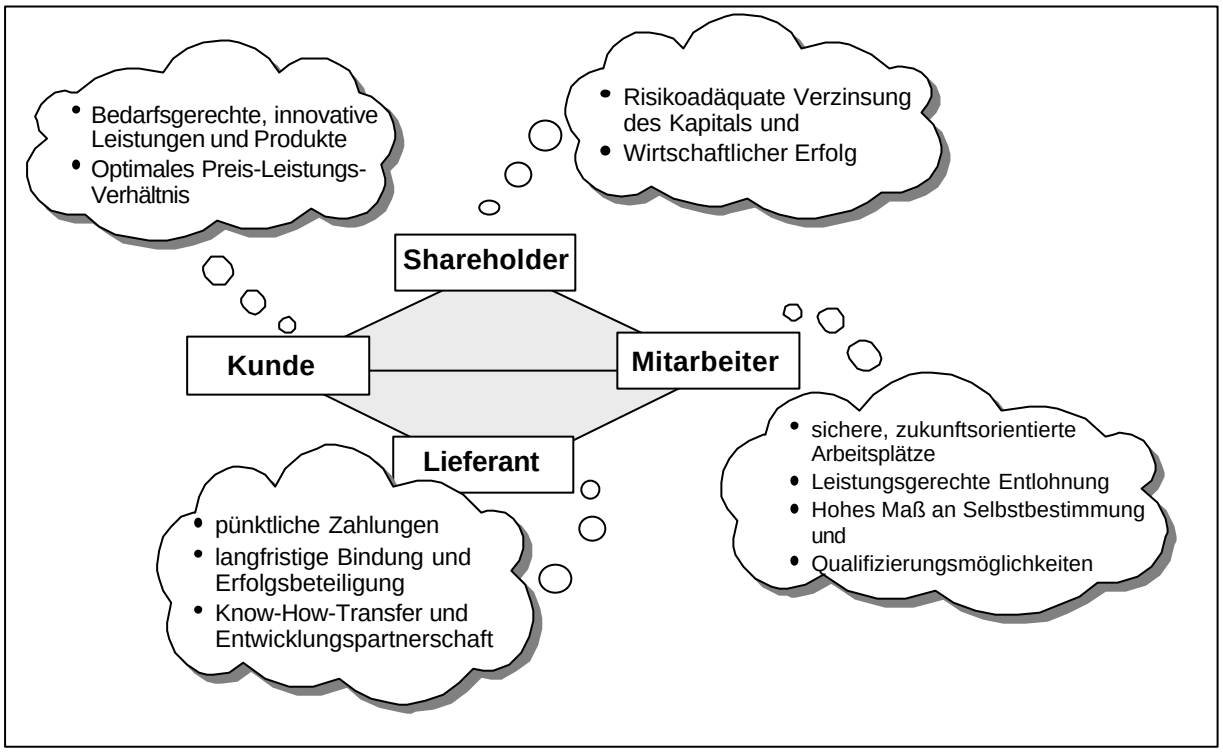


***Abbildung 1: Anspruchspartner*[28]**

Standard-Bezugsgruppen[29] sind die Kunden, die Lieferanten, die Mitarbeiter und die Eigentümer, eingebettet in der Unternehmensumwelt, wobei die Umwelt sowohl die Gesellschaft als auch die Natur umfasst. Die Bezugsgruppen stehen in einem direkten und interaktiven Verhältnis zum Unternehmen. Abzugrenzen ist der Begriff 'Bezugsgruppen' dabei vom Begriff der 'Einflussgruppen', der einen Oberbegriff darstellt. Er schließt sämtliche Gruppen ein, die irgendeine Möglichkeit zur Einflussnahme auf ein Unternehmen haben. Welche Gruppen ein Unternehmen zu seinen direkten Bezugsgruppen zählt, unterliegt der spezifischen Situation und Wahrnehmung des jeweiligen Unternehmens.

---

25 Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 395

26 Percy Barnevik, ABB-Konzernchef, bestätigt diese Aussage in einem Interview anläßlich des Davoser Forums 1996: „... Wenn Sie Kunden und Mitarbeiter vernachlässigen, können Sie auch die Aktionäre vergessen. Ich sehe deshalb keinen Widerspruch zwischen den Interessen von Mitarbeitern, Aktionären und Kunden (Barnevik (Interview))

27 Vgl. auch Bohl et al. (Ideas) S.l0 und Bennis (Leadership) S. 76

28 abgeleitet vom Davoser Manifest: Ergänzt durch die zugenommene Wichtigkeit der Lieferanten; Verändert durch die Einsicht, daß die Gesellschaft als dominanter Bestandteil der Umwelt einen direkten Bezug hat zu allen Anspruchspartnern sowie dem Unternehmen selbst. So unterliegt der Bezugsgruppenansatz der Einbettung aller Beteiligten in der Umwelt

29 Die Begriffe Bezugsgruppen und Anspruchsgruppen werden in dieser Arbeit - wie häufig auch in der Literatur - synonym verwendet.

Mit dem bereits 1973 im Rahmen des European Management Forums verabschiedeten Davoser Manifest wird die weitgehende Akzeptanz des Bezugsgruppenansatzes belegt:

Das Davoser Manifest

A. "Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu bringen.

B. 1. Die Unternehmensführung muß den Kunden dienen. Sie muß die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der eine größtmögliche Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben. Die Unternehmensführung muß versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

2. Die Unternehmensführung muß den Mitarbeitern dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden. Die Unternehmensführung muß darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.

3. Die Unternehmensführung muß den Geldgebern dienen. Sie muß ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muß. Die Unternehmensführung ist Treuhänder der Geldgeber.

4. Die Unternehmensführung muß der Gesellschaft dienen.
Die Unternehmensführung muß für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern.
Die Unternehmensführung muß das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft nutzen.
Sie muß der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muß sicherstellen, daß das Unternehmen durch seine Steuerkraft dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.

C. Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung."[30]

Den Gegensatz zum Stakeholder-Konzept bildet das Shareholder-Konzept[31], in dem ein Unternehmen vor allem gegenüber seinen Anteilseignern verpflichtet ist. Dadurch bedingt entsteht eine uneingeschränkte kurzfristige Erfolgsorientierung.[32]

Aus dem Bezugsgruppenansatz ergeben sich Anforderungen an die Teilfunktion Personalmanagement. Die Unternehmen verpflichten sich, gleichberechtigt neben den Interessen der Kunden und der Eigentümer die Interessen von Lieferanten und Mitarbeitern wahrzunehmen. Im Davoser Manifest wird dies z.B. bezogen auf die Belegschaft mit der Sicherung von Arbeitsplätzen, der Steigerung des Realeinkommens und der Humanisierung

30 Davoser Manifest 1973, European Management Forum (Davos), S. 9 f.

31 Vgl. z.B. Volkart (Shareholder)
Die in letzter Zeit geführte Diskussion für und wider das Shareholder-Konzept soll an dieser Stelle nicht abschließend behandelt werden. Betrachtet man jedoch beide Ansätze unter einer langfristigen Perspektive, stehen sie nicht mehr im Gegensatz zueinander. Konflikte ergeben sich nur im kurz- und mittelfristigen Bereich, z.B. wenn Kosteneinsparungen und Optimierungsmaßnahmen zu Lasten der Mitarbeiter vorgenommen werden. Kurzfristige und langfristige Wirkungen müssen deshalb abgewogen werden. Ein starres Festhalten an überholten Strukturen - um z.B. keine Arbeitsplätze zu gefährden - ist langfristig volkswirtschaftlich nicht sinnvoll .

32 Bleicher (Konzept), S. 105

der Arbeit konkretisiert. Diese Anforderungen sind im heutigen turbulenten, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stark fordernden Wirtschaftsumfeld allerdings nicht einfach zu erfüllen.

Die Steigerung der Einkommen bei Mitarbeitern und Lieferanten kann angesichts des globalen Wettbewerbs nur in Einklang mit Produktivitätssteigerungen erfolgen, da höhere Kosten i.d.R. nicht mehr über die Preiserhöhungen weitergegeben werden können. "Schafft es ein Unternehmen aber, diesen Ansprüchen innovativ und erfolgreich nachzukommen, wird es von dieser Verpflichtung profitieren."[33]

Die Verpflichtung eines Unternehmens zum Bezugsgruppenansatz muss sich in der Personalpolitik und der im Unternehmen operationalisierten Organisationsphilosophie widerspiegeln.

2.2 Lebenszykluskonzept

Im Folgenden wird zuerst das Lebenszykluskonzept von Pümpin/Prange beschrieben. Es stammt ursprünglich aus der Biologie und wurde auf verschiedene Objekte der Wirtschaft übertragen, um deren Entwicklung zu beschreiben. Neben Unternehmenslebenszyklus-Modellen entstanden Produkt-, Technologie- und Branchenlebenszyklen. Im Bereich der Unternehmenslebenszyklus-Konzepte sind fünf verschiedene Grundtypen bekannt, die die Unternehmensentwicklung aus jeweils unterschiedlicher Perspektive beschreiben lassen:[34] Metamorphosemodelle, Krisenmodelle, Marktentwicklungsmodelle, Strukturänderungsmodelle sowie Verhaltensänderungsmodelle.

Mit einem einfachen Modell beschreiben Pümpin/Prange den Entwicklungsverlauf eines Unternehmens[35] und unterscheiden dabei die Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wendephase. Das wichtigste Ergebnis ihres Konzepts ist die Erkenntnis, daß jede Entwicklungsphase des Unternehmens ihren eigenen Führungsstil benötigt, und das Management deshalb eine Metamorphose durchlaufen muss. Verhalten, das in der einen Phase positiv ist, kann in der nächsten Phase schädlich sein. Diese Führungsstilwechsel verlangen ein permanentes Lernen und Entlernen.[36]

Pümpin/Prange wollen das Verständnis für die Unternehmensentwicklung fördern und damit die Gestaltung der Unternehmensführung bewusster und planbarer machen. Ihr Konzept[37]
- entwickelt Richtlinien für ein erfolgreiches Management in den einzelnen Phasen,
- stellt Analyseinstrumente zur Verfügung, mit denen der aktuelle Entwicklungsstand eines Unternehmens ermittelt werden kann und
- zeigt Ansätze für den Umgang mit möglichen Krisen auf.

Die Unternehmensentwicklung stellt einen übergreifenden Aspekt der ständigen

---

33 Vgl. Frenser (Personalmanagement), S. 21

34 Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 45 ff.

35 Mit dem Begriff "Unternehmensentwicklung" sind alle die in einem Unternehmen im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse gemeint. Er umfaßt somit quantitatives Wachstum sowie qualitative Veränderungen (Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 15

36 Vgl. dazu auch Laukamm (Personalentwicklung), S. 30

37 Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 13

Wechselwirkung mit den drei Managementdimensionen - normative, strategische und operative Ebene - dar. Auf der einen Seite ist die geplante Unternehmensentwicklung ein Ziel des Managements, auf der anderen Seite ist sie eine Input-Variable, die bestehende Rahmenbedingungen vorgibt.[38]

Das Lebenszykluskonzept von Pümpin/Prange wird dem Anliegen der vorliegenden Arbeit in besonderem Maße gerecht, weil es die Unternehmensentwicklung umfassend beschreibt und sich Zeitpunkte für Reengineering-Prozesse ableiten lassen.[39]

Die Unternehmensentwicklung ist nach Pümpin/Prange determiniert durch das Ausschöpfen von Nutzenpotentialen,[40] die ihrerseits einen Lebenszyklus durchlaufen.

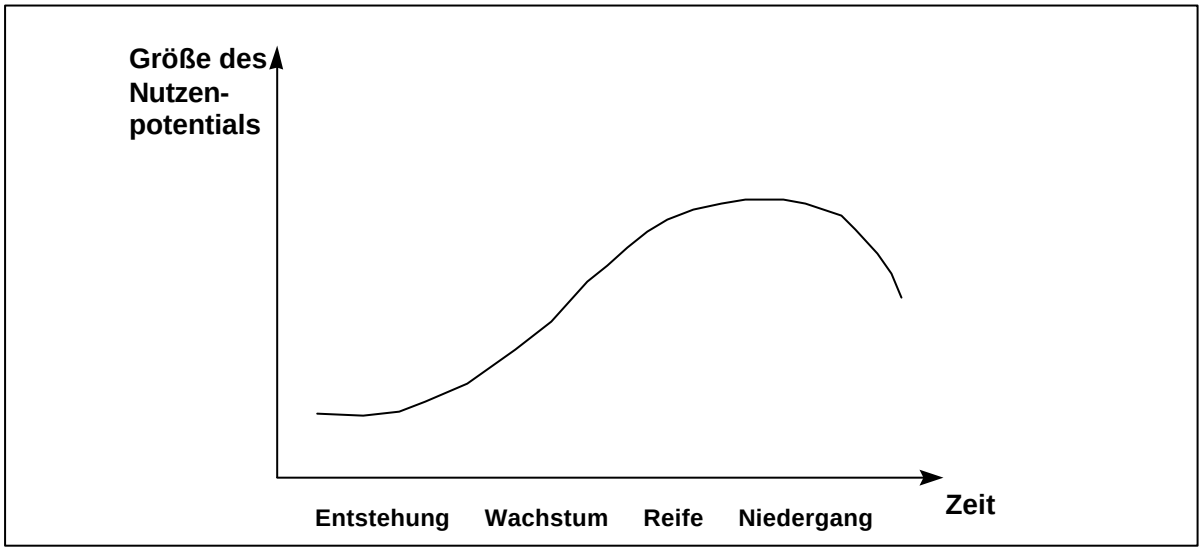


***Abbildung 2: Lebenszyklus eines Nutzenpotentials*[41]**

In der Pionierphase ist das Unternehmen auf der Suche nach attraktiven Nutzenpotentialen. Es erschließt in der Regel ein Technologie- und ein Marktpotential. Die Nutzenstiftung für die Bezugsgruppen ist noch gering. In der Wachstumsphase gilt es dann, die gefundenen Nutzenpotentiale systematisch und multiplikativ auszuschöpfen. Im Laufe der Zeit erschließt das Wachstumsunternehmen weitere Markt- und neue Technologiepotentiale, schöpft Organisations- und Effizienzpotentiale aus. Es nutzt Akquisitions- und Humanpotentiale. Die Nutzenstiftung für alle Bezugsgruppen des Unternehmens ist in dieser Phase sehr groß. Das Unternehmen gerät in die Reifephase, wenn die Nutzenpotentiale in die Reifephase kommen und sie nicht durch neue ersetzt werden. Das "Reife-Unternehmen" schöpft die bisherigen Nutzenpotentiale weiter ab, wobei zunächst noch eine hohe Nutzenstiftung erfolgt, die jedoch sehr schnell in Stagnation umschlägt. Wenn das Management es weiterhin versäumt, neue Nutzenpotentiale zu erschließen, tritt das Unternehmen in die Wendephase ein. Die Nutzenpotentiale des Unternehmens befinden sich dann in der Niedergangsphase und generieren nur noch Nutzen für die Beschäftigten, indem diese ihren Lohn erhalten. Ansonsten zehrt das Unternehmen von der früher aufgebauten Substanz.

---

38 Zur intendierten und ‚realisierten Unternehmungsentwicklung s. Bleicher (Konzept), S. 337

39 Verschiedene Autoren beschreiben einen derivativen Zusarnmenhang zwischen den Entwicklungsstufen eines Unternehmens (z.B. Baird/Meshoulam (Strategic HRM), Tsui/Milkovich (Personnel) S. 534) oder des Branchenlebenszyklus (z.B. LaukammWalsh (Human Ressourcen), Spannagl (Personalarbeit) und der Gestaltung des Personalmanagements

40 Zu Nutzenpotentialen in der Unternehmensentwicklung siehe auch Bleicher (Normativ), S. 227 f.

41 Quelle: Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 38

Die vier Phasen des Unternehmenslebenszyklus unterscheiden sich also durch den Entwicklungsstand der Nutzenpotentiale, aber auch durch die Größe des Unternehmens, die Anforderungen an die Unternehmensführung und das unternehmerische Element.

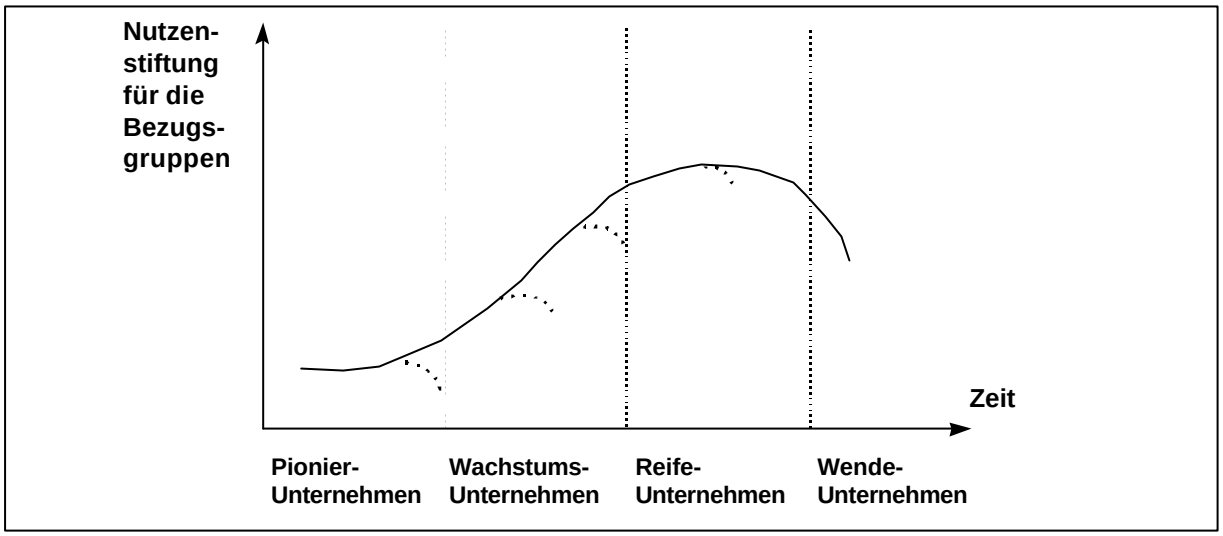


Abbildung 3: Unternehmenslebenszyklus[42]

In der Praxis kommen diese Phasen allerdings selten in Reinkultur vor. I.d.R. ist eine Mischung von Elementen unterschiedlicher Entwicklungsstufen beobachtbar.

2.2.1 Pionier-Unternehmen

Das Pionier-Unternehmen, auf der Suche nach mindestens einem attraktiven Nutzenpotential, ist typischerweise klein und stark auf den 'Pionier' ausgerichtet, der es auch führt. Seine Vision ist die treibende Kraft im Unternehmen, dem sich alle Mitarbeiter stark verpflichtet fühlen. Der Unternehmensalltag ist durch den ständigen Überlebenskampf geprägt und ist daher stark von den Fähigkeiten des Pioniers abhängig. Da das Unternehmen über keine Reserven verfügt, kann es durch Fehlprognosen schnell an den Rand der Existenz gelangen.

2.2.2 Wachstums-Unternehmen

Das Wachstums-Unternehmen hat ein oder mehrere attraktive Nutzenpotentiale aufgebaut. Aufgrund einer bewussten Entscheidung für die Expansion steht das Unternehmen vor der Herausforderung, diese Nutzenpotentiale multiplikativ auszuschöpfen. Dieses Wachstum verlangt eine Professionalisierung des Unternehmens, seiner Bereiche, der Strukturen und Prozesse sowie der Unternehmensführung, wodurch das Führungsteam größer und ein Wechsel des Führungsstils notwendig wird. Der Pionier kann das gewachsene Unternehmen nicht mehr allein und direkt führen. Die Unternehmensführung muss durch Managementsysteme und indirekte Führungssysteme unterstützt werden.

Das Unternehmen dringt permanent in neue Dimensionen vor, es erschließt u.a. neue Märkte und neue Kundengruppen. Für das Wachstum bedarf es zusätzlicher Finanzquellen, so dass neue Finanzgeber, Kooperationspartner und Lieferanten gefunden werden müssen. Die

---

42 Quelle: Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 135

innovations- und technologieorientierte Pionierkultur muß sich im Wachstums-Unternehmen zu einer kunden-, produktivitäts- und zeitorientierten Kultur wandeln, ohne das innovative Klima zu verlieren.

Wächst ein Unternehmen zu schnell, besteht die Gefahr, dass die Kapital- und Ressourcenausstattung nicht Schritt halten kann. Bewußte Konsolidierungsphasen helfen, notwendige Strukturen und Rahmenbedingungen aufzubauen.

2.2.3 Reife-Unternehmen

Die Nutzenpotentiale des Reifeunternehmens befinden sich in der Reifephase, d.h. sie erbringen anfangs noch einen Nutzen, der aber in Stagnation übergeht. Das Reife-Unternehmen ist zunehmend innenorientiert. Es hat sehr formale und bürokratische Züge angenommen. Begeisterung und Enthusiasmus der Mitarbeiter und Führungskräfte fehlen zunehmend. Es verhält sich mit wachsender "Reife" innovationsfeindlich.[43] Statt auf die Suche nach neuen Nutzenpotentialen zu gehen, wofür die Finanzausstattung des Unternehmens sowie das vorhandene Know-how optimale Voraussetzungen bieten würden, setzt die Unternehmensleitung auf Optimierung und Perfektionierung des Bewährten und begründet die herrschende Stagnation mit äußeren Einflüssen. Diese Situation verlangt ein Revitalisierungs-Management.

2.2.4 Wende-Unternehmen

Die Nutzenpotentiale des Wende-Unternehmens befinden sich in der Niedergangsphase. Es versucht dennoch, den Absatz alter Produkte zu fördern und den Betrieb zu rationalisieren. Innovationen sind kaum vorhanden und die Produktqualität wird vernachlässigt. Das Unternehmen ist vor allem innen- und vergangenheitsorientiert. Interne Entscheidungsstrukturen sind erstarrt. Das Misstrauen wächst. Das Unternehmen erleidet starke finanzielle Einbußen und stiftet kaum noch Nutzen für seine Bezugsgruppen. Nur ein aktives Turnaround- bzw. Sanierungsmanagement kann das Unternehmen noch aus der Krise führen. Die gesamte Wende-Phase ist eine Krise, in der es um das Überleben des Unternehmens geht.

Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, muss es also den Eintritt in die kritische Reife- und Wendephase vermeiden und auf stets steigendem Niveau rechtzeitig Rücksprünge in die Pionier- und Wachstumsphase schaffen. Genau diese Zielsetzung unterstützt das Dynamik-Prinzip. Dynamische Unternehmen ersetzen reife und niedergehende Nutzenpotentiale permanent durch neue, die sie wiederum multiplikativ erschließen. Sie verknüpfen somit pionierhafte Eigenschaften, die für die Suche nach neuen Nutzenpotentialen notwendig sind, mit den Stärken des Wachstums-Unternehmens, das die schnelle multiplikative Ausschöpfung anstrebt.

2.3 Dynamik-Prinzip

Das Dynamik-Prinzip von Pümpin[44] versteht sich als eine Antwort auf die spezifischen Probleme, die sich den Unternehmen am Ende des 20. Jahrhunderts stellen.[45] Da nur noch die

---

43 Dies klingt widersprüchlich, ist aber Ausdruck der hier genutzten Begriffsbestimmung des Reife-Unternehmens

44 Das Dynamik-Prinzip von C. Pümpin wurde erstmals 1989 veröffentlicht. In dieser Arbeit wird die Ausgabe von 1992 zugrunde gelegt.

45 Das Dynamik-Prinzip reagiert somit auf Umwelteinflüsse wie dem zunehmenden internationalen Wettbewerb und Preisdruck.

langfristig erfolgreich sein können, die in der Lage sind, sich neuen Entwicklungen schnell anzupassen, sich bietende Chancen zu nutzen und Gefahren rechtzeitig zu erkennen, gewinnt die Unternehmensdynamik an Dominanz.

Das Dynamik-Prinzip bietet nicht nur kognitive Erkenntnisse, sondern stellt insbesondere eine Handlungsorientierung für die dynamische Gestaltung und Führung eines Unternehmens dar. Es erhebt den Anspruch, die wichtigen Ansätze der jüngeren Betriebswirtschaftslehre zu integrieren und gleichzeitig über sie hinaus zu gehen. Es integriert dabei den Bezugsgruppenansatz, den ‚Shareholder Value Approach' von Rappaport,[46] die Porterschen Wettbewerbsstrategien[47] und den Excellence-Ansatz von Peters und Waterman.[48] Bleicher charakterisiert das Dynamik-Prinzip als eine steuernde Kraft im Wandel und in der Unternehmensentwicklung.[49]

Auf der Suche nach neuen Wegen, wie Unternehmen dynamisiert werden können, führte Pümpin eine Untersuchung von 18 dynamischen Unternehmen durch. Entscheidend für die Entwicklung des Dynamik-Prinzips waren zwei daraus resultierende Untersuchungsergebnisse:[50]

1. Die untersuchten Unternehmen wenden z.T. Konzepte an, die nicht mit den betriebswirtschaftlichen Ansätzen der Wettbewerbsstrategie und der Excellence zu fassen sind. Daraus entstand die Betrachtung von Nutzenpotentialen, von denen das Marktpotential nur eines ist.

2. Das Unternehmensverständnis hat sich gewandelt: Überleben als das bislang alles dominierende Ziel verliert seinen Stellenwert. Strukturelle Flexibilität setzt sich durch, und die Definition von Unternehmensgrenzen wird zunehmend verschwommener, weil immer neue Formen von Partnerschaften den Unternehmensalltag prägen. Daraus leitet Pümpin die Nutzenstiftung für die Bezugsgruppen als Unternehmenszweck ab.

Die Kooperation zwischen Unternehmen gewinnt eine neue Qualität. Erfährt die Kooperation einen intensiven Nutzenaustausch aufgrund der in der Partnerschaft gebündelten Kompetenzen, entsteht eine Nutzen- und Kompetenzpartnerschaft. So ist dynamisches Kompetenzpartner-Management eine zwingende Notwendigkeit für den Unternehmenserfolg.

Das Dynamik-Prinzip, das eine hohe Nutzenstiftung für die Anspruchspartner sichern will, basiert auf drei Grundsätzen:

1. Dynamische Unternehmen konzentrieren sich auf attraktive Nutzenpotentiale.
2. Die mit der Erschließung von Nutzenpotentialen verbundenen Geschäftsaktivitäten werden multiplikativ eingesetzt, da eine einmalige Anwendung kaum eine nachhaltige Dynamik erzeugt.
3. Dynamik muss immer von einer unternehmerischen Persönlichkeit, einem Promotor, induziert werden.

---

46 Vgl. Rappaport (Shareholder Value)

47 Gemeint ist der Wettbewerbsstrategieansatz von Porter: Vgl. Porter (Competetive Advantage), Porter (Competitive Strategy), Porter (Corporate Strategy)

48 Pümpin bezieht sich hier auf d. Excellence-Ansatz, das 7-S-Konzept, v. Peters/Waterman (Excellence)

49 siehe Bleicher (Konzept), S. 338 ff.

50 Vgl. Pümpin (Dynamik-Prinzip), S. 262 f.

Die Dynamisierung eines Unternehmens[51] kann einerseits durch das Ausschöpfen attraktiver Nutzenpotentiale, andererseits aber auch durch Maßnahmen im Bereich von Organisation und Mitarbeiterführung erreicht werden. Optimal ist eine Kombination der beiden Ansätze.

Unter Leitung einer unternehmerischen Persönlichkeit werden ein oder mehrere attraktive Nutzenpotentiale multiplikativ erschlossen. Die drei Eckpfeiler: Nutzenpotentiale, Multiplikation und Promotoren werden im Folgenden kurz beschrieben.

2.3.1 Nutzenpotentiale

Ein Nutzenpotential ist eine in der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen latent oder effektiv vorhandene Konstellation, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil aller Bezugsgruppen und des Unternehmens selbst erschlossen werden kann.

Offensichtliche Nutzenpotentiale werden von vielen gesehen und erschlossen. Sie sind deshalb auf ihre verbleibende Attraktivität zu prüfen, wobei die Attraktivität immer aus der Perspektive des eigenen Unternehmens beurteilt werden muss. Das Erkennen von unauffälligen, innovativen Nutzenpotentialen, die ein Unternehmen schnell erschließen und dadurch früh strategische Positionen besetzen kann, bietet i.d.R. mehr Aussicht auf Dynamik und Erfolg.[52]

Neue Nutzenpotentiale entstehen aufgrund von Marktveränderungen, durch Wandlungen in Umwelt und Umfeld oder bei Veränderungen im eigenen Unternehmen. Sie durchlaufen einen klassischen Lebenszyklus, der sich tendenziell verkürzt. Der Erfolg eines Unternehmens ist eng mit dem Zyklus der von ihm ausgeschöpften Nutzenpotentiale verbunden. Sobald sie ihre Attraktivität verlieren, müssen sie aufgegeben und durch neue ersetzt werden. Dazu ist eine kontinuierliche, kreative Suche nach neuen Nutzenpotentialen erforderlich. Traditionelle Denkmuster, die auf bestehende Absatzmärkte und aktuelle Produkte fixiert sind, erschweren diesen Prozess. Dynamische Unternehmen müssen sich deshalb von diesen Mustern freimachen und offen sein für alle denkbaren Nutzenpotentiale, die sowohl außerhalb als auch innerhalb eines Unternehmens liegen können.

Nutzenpotentiale	
Externe Nutzenpotentiale	**Interne Nutzenpotentiale**
Marktpotential	Kostensenkungspotential
Finanzpotential	Know-how-Potential
Informatikpotential	Synergiepotential
Beschaffungspotential	Organisationspotential
Externes Humanpotential	Internes Humanpotential
Übernahme- und RestrukturierungspotentiaI	Bilanzpotential
Kompetenzpartnerpotential	Innovationspotential
Regulierungspotential	
Technologiepotential	

Abbildung 4: Übersicht über mögliche Nutzenpotentiale

[51] Vgl. Methoden zur Dynamisierung, z.B. in: Pümpin/Imboden (Unternehmens-Dynamik) und Heimbrock (Dynamisches Unternehmen)

[52] Zur Entwicklung und Rolle der Nutzenpotentiale siehe auch Bleicher (Normativ), S. 216 ff.

Wurde ein attraktives Nutzenpotential erkannt, muß es sofort innovativ erschlossen werden, d.h. die zur Erschließung notwendigen eigenen Unternehmensleistungen müssen darauf ausgerichtet werden. Die Auswahl der auszuschöpfenden Nutzenpotentiale hängt vor allem von der Größe und der Attraktivität, aber auch von der Phase, in der sich das Nutzenpotential befindet, ab. Das Unternehmen muß sich entscheiden, ob es ein oder mehrere Nutzenpotentiale bearbeiten will. Verfolgt man nur eins, besteht keine Gefahr der Verzettelung der Kräfte, verfolgt man mehrere, ist das Risiko besser verteilt.

2.3.2 Multiplikation

Nachhaltige Dynamik kann nur durch eine Multiplikation erfolgreicher Geschäftsaktivitäten erreicht werden. Diese sollte bereits dann realisiert werden, wenn eine Aktivität angemessene Vorteile für den Kunden aufweist, auch wenn sie dann noch nicht perfektioniert ist. Es geht hier darum, schnell strategische Positionen zu besetzen. Anpassungen können später nachgeholt werden.

Die Multiplikation umfasst zwei Formen:

1. Die Prozeßmultiplikation, die gesamte Abläufe wie z.B. Beschaffungs-, Produktions-, Verkaufs-, Werbe-, F&F-, Finanzierungs-, Akquisitions- oder Restrukturierungsprozesse vervielfacht, mit dem Ziel, eine überlegene Professionalität zu erreichen.
2. Die Systemmultiplikation, die umfassende Gesamtheiten wie z.B. komplette Distributionsstätten, Fabriken, Frontsysteme (Waren, Warenpräsentation, Ladenausstattung, Bedienungssystem, Reportingsystem) oder Beschaffungs- und Absatzorganisationen reproduziert.

Die Multiplikation hat im Rahmen der Dynamisierung eine große Bedeutung. Sie führt im Unternehmen zu einer Konzentration der Kräfte. Multiplikation setzt Einfachheit voraus, was die ohnehin schon hohe Komplexität des Systems Unternehmen in Grenzen zu halten hilft. Sie bewirkt Erfahrungskurveneffekte, die Lernprozesse sowohl in produktbezogenen als auch in nicht-produktbezogenen Aktivitäten umfassen. Prozesse, die multipliziert werden, lernt das Unternehmen besser zu beherrschen, was zu Zeitgewinnen und weniger Kontrollaufwand führt. Angestrebt werden sollte die Multiplikation von anspruchsvollen Prozessen oder umfassenden Systemen, die einen hohen Informationsgehalt besitzen und deshalb mehr Nutzen stiften. Sie sind auch schwerer zu imitieren.

2.3.3 Promotoren

Dynamik-Promotoren sind Persönlichkeiten mit unternehmerischem Geschick. Sie möchten in neue Dimensionen vorstoßen, sind offen für Novitäten und änderungsbereit. Sie sind grundsätzlich in allen Bereichen eines Unternehmens zu finden. Fast alle besonderen wirtschaftlichen Erfolge lassen sich auf Einzelpersonen zurückführen. Idealtypische Merkmale solcher Persönlichkeiten lassen sich nicht festlegen, aber bestimmte Schlüsselfähigkeiten tauchen immer wieder auf: Promotoren

- entwickeln und kommunizieren Visionen,
- initiieren Veränderungen,
- tragen die damit verbundenen Risiken,
- setzen ihre Visionen in konsistentes Handeln um,
- umgeben sich mit guten Teams, die sie in die Entscheidungsprozesse miteinbeziehen,
- verändern bewußt die Kultur eines Unternehmens,
- verfügen über kooperative Netzwerke,

- haben ausgeprägte konzeptionelle Fähigkeiten und
- sind aktionsorientiert.[53]

"Grundsätzlich lassen sich zwei Typen von Promotoren unterscheiden: Die einen, die aus einem inneren Drang heraus etwas Großes schaffen wollen und deshalb gezielt auf Expansion setzen, und die anderen, die aufgrund exzellenter Unternehmensleistungen in die Expansion gestoßen werden und diese aktiv gestalten."[54]

2.3.4 Implementierung

Zur Umsetzung des Dynamik-Prinzips in einem Unternehmen im Sinne der Initiierung eines Veränderungsmanagements sind sechs Aspekte von wesentlicher Bedeutung. Es gilt, strategische Erfolgspositionen zu besetzen.

"Bei einer strategischen Erfolgsposition handelt es sich um eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewußt geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, Konkurrenzüberlegenheit und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen."[55]

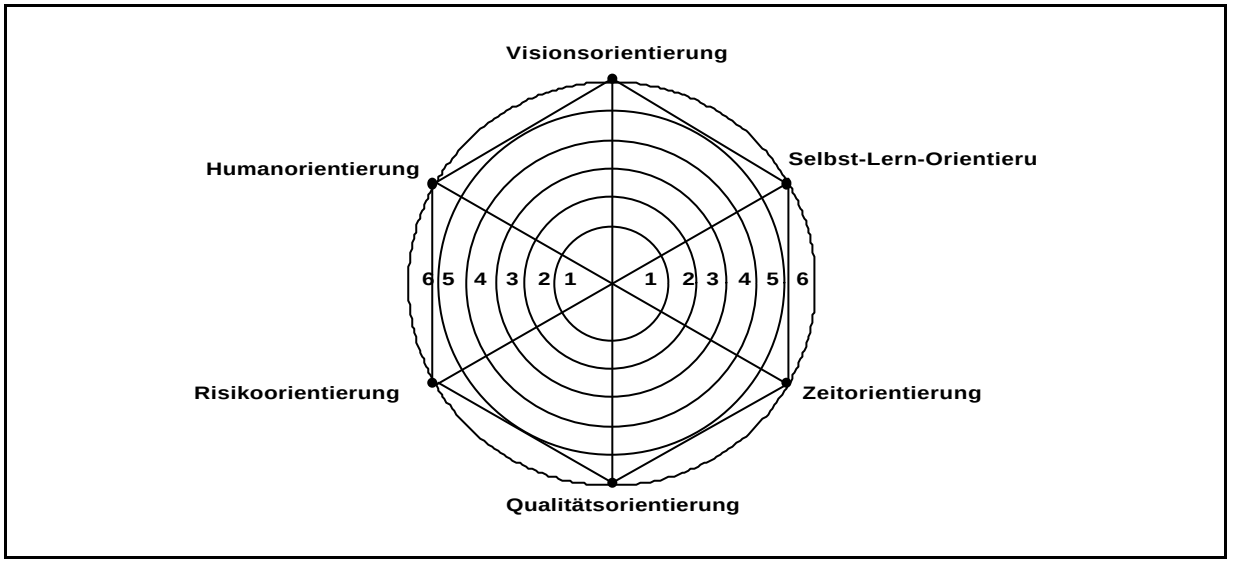


***Abbildung 5: Die sechs Architekturdimensionen*[56]**

Auf den ersten Blick werden dem Leser sicherlich - je nach persönlichem Standort und eigener Erfahrungswelt – weitere Dimensionen fehlen. Die "Information" z.B. als wichtiger Faktor erfolgreicher Unternehmen, könnte in anderer Darstellungsform separat ausgewiesen werden. Da die Information aber als dimensions-übergreifender Faktor zu betrachten ist und als Erfolgsvoraussetzung aller Architekturdimensionen gesehen werden muss, wurde hier darauf verzichtet. Der transdimensionale Faktor 'Information' wird insbesondere im Zusammenhang mit neuen Formen des betrieblichen Informationsmanagements behandelt.

---

53 Vgl. dazu die Darstellung des ‚Transformational Leader' im Führungsteam eines Unternehmens bei Hilb (Personal-Management), S. 33

54 Frenser (Personalmanagement), S. 43

55 Pümpin (Erfolgspositionen) S. 34

56 Quelle: Abgeleitet von Pümpin/Imboden (Unternehmungs-Dynamik), S. 56. Sie beschreiben in ihrem populär-wissenschaftlichen Beitrag sehr verständlich als Kultur-Profil einer dynamischen Unternehmung die Dimensionen: Mitarbeiter-, Expansions-, Zeit-, Produktivitäts- und Risikoorientierung; Vgl. auch Heimbrock (Taylorismus) und Pümpin (Dynamik-Prinzip)

Dynamische Unternehmen zeichnen sich also durch überdurchschnittlich starke Ausprägungen in sechs Architekturdimensionen[57] aus.

2.3.4.1 Visionsorientierung

Von den Bauhaus-Architekten stammt der Grundsatz: "Structure follows function". Am Anfang steht die Idee - die Vision.

Die Architektur des dynamischen Unternehmens ist geprägt durch eine akzeptierte und von den Beteiligten getragene Vision. Über Strategien und Planungen wird sie im operativen Handeln umgesetzt. Der Einsatz von Szenario-Techniken steht hierbei nicht im Widerspruch zu Flexibilität und Selbst-Lern-Organisation.

Zur Strategie gehört die Arbeit in überschaubaren Einheiten. Wenn in diesen kollektive Synergie entsteht, kreative unternehmerische Energie freigesetzt wird und die Kommunikation reibungslos funktioniert, kann die gesamte Intelligenz eines Unternehmens mobilisiert werden. Voraussetzung zur Aktivierung der kollektiven Intelligenz ist, daß die Gruppe über Mechanismen verfügt, die ihr erlauben, harmonisch zu funktionieren.

Einer der wichtigsten Mechanismen für das harmonische Funktionieren eines Unternehmens ist eine gemeinsame Vision aller Beteiligten. Die auf die Vision bezogenen Szenarien und die daraus abgeleiteten Ziele wirken als katalytische Kraft des Unternehmens - als eigentliches Organisationsprinzip. Herausragende Leistungen lassen sich allerdings nur dann erzielen, wenn Unternehmensziel und individuelle Ziele der Mitarbeiter übereinstimmen, so dass die Arbeitsaufgabe Teil eines erfüllten Lebensziels wird. . Dieser Anspruch wird zwar nie zu erfüllen sein, doch muss er als 'Meßlatte' dienen, denn die Differenz zwischen Unternehmensziel und dem durchschnittlichen Individualziel zeigt die Diskrepanz in der Identifikation (und damit der Motivation) der am Unternehmensprozess Beteiligten.

Trends rechtzeitig zu erkennen und richtig einzuschätzen, das Entwickeln einer visionären Zielvorstellung, wohin der Weg führt und wie das Ziel erreicht werden kann, liegt zwar in der Verantwortung der Unternehmensführung - aber die wirklich stimmige Vision entsteht nur, wenn die intuitiven und pragmatischen Vorstellungen der Mitarbeiter einfließen. Eine gute Strategie zeigt sich am gelungenen Zusammenwirken von Führenden und Geführten, das seinen Ausdruck in spürbarem Teamgeist findet.

2.3.4.2 Selbst-Lern-Orientierung

Ein hervorstechendes Architekturmerkmal ist die Selbst-Lern-Orientierung. Ist in einem Unternehmen ein Fundament zur Organisationsevolution gelegt, ist also

- ein integrationsorientierter organisatorischer Rahmen gegeben
- Verständnis in der Mitarbeiterschaft vorhanden
- der Einsatz adäquater Methoden gewählt
- die Einführung entsprechender Instrumente gesichert

so ist das Unternehmen fähig, aus sich heraus innovative, produktivitätssteigernde Entwicklungen zu initiieren, einzuführen und zu evaluieren. Die Organisation wird zur Selbst-Lern-Organisation. Die Eigeninitiative zur stetigen Veränderung, das Methoden- und Prozess-Know-how sowie die Kommunikationskompetenz sind so ausgeprägt, dass das Unternehmen weitgehend ohne zeitverzögernde externe Unterstützung auskommt.

---

57 Vgl. Heimbrock (Architekturdimensionen)

2.3.4.3 Zeitorientierung

Charakteristisch für dynamische Unternehmen ist ihre ausgesprochene Zeitorientierung, d.h. ihr rasches zügiges Handeln. So werden etwa Projekttermine bewusst knapp vorgegeben und Kundenanfragen in der Regel noch am selben Tag erledigt. Entscheidungen fallen innerhalb kürzester Frist.

Der Faktor Zeit ist ein wesentliches Element für die Definition dynamischer Unternehmen. Zeit-Aspekte sind in mehrfacher Hinsicht wichtig,[58] wobei es vor allem um eine angemessene Beschleunigung der unternehmerischen Prozesse geht:

- Das Timing der Aktivitäten ist ein entscheidender Faktor für Erfolg und Misserfolg. Für das richtige Timing braucht es Intuition, viel Erfahrung und gute Informationen.
- Managementzeit muß mittels eines guten Zeitmanagements für diejenigen Aktivitäten eingesetzt werden, die aufgrund der Unternehmensstrategie Priorität genießen.
- Dynamik braucht eine rasche Aufgabenerfüllung, da neue Nutzenpotentiale jederzeit auch von einem Konkurrenten entdeckt werden können. Laut PIMS-Datenbank[59] haben in der Vergangenheit diejenigen Unternehmen, die als erste in einem Markt eine strategische Position besetzt hatten, einen höheren ‚Return on Investment' erzielt als diejenigen, die als zweite kamen.

Dynamisieren bedeutet immer auch Beschleunigen. Die Beschleunigung besteht aber nicht darin, bisher schon erfüllte Aufgaben einfach nur schneller zu erledigen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr darin, durch innovativ-kreatives Handeln eine substantielle Beschleunigung der Unternehmensprozesse zu erzielen.

Neu entstehende Potentiale (Produkte, Marktsegmente, Technologien, Qualifikationen, etc.) werden zwangsläufig von jedem zukunftsorientierten Manager gesucht, und die modernen Kommunikationsmittel sorgen für eine schnelle Verbreitung detaillierter Informationen über die neuen Chancen. Für das dynamische Unternehmen ist entscheidend, die strategischen Positionen schneller als die Konkurrenz zu besetzen.

Alle Beschleunigung nützt nichts, wenn sie zum falschen Zeitpunkt ansetzt. Das richtige Timing beim Start neuer Unternehmensaktivitäten ist eine der Grundlagen zur Dynamisierung.

Das "strategische Fenster" steht nur für begrenzte Zeit offen, und für das Unternehmen ist der optimale Zeitraum für die Lancierung einer neuen Aktivität zu nutzen. Diesen Zeitraum zu erkennen, ist allerdings keine einfache Aufgabe. Eine systematische und unvoreingenommene Analyse aller verfügbaren Informationen über Unternehmen und Umwelt wird dem Manager dabei dienlich sein.

Dynamik-Entfaltung ist nicht zuletzt eine Frage der geschickten Zeitzuordnung. Auf den verschiedenen Unternehmensebenen muss genügend Zeit für kreative Prozesse, für expansive Aktivitäten und Kommunikationsmanagement zur Verfügung stehen. Aus der Sicht der Unternehmens-Dynamik ist jede Beschäftigung der Dynamik-Promotoren mit operativen

---

58 Pfeiffer/Dögl sprechen z.B. von der Zeitfalle (Pfeiffer/Dögl (Technologie-Portfolio) S. 254 ff.), die besagt, dass sich die Marktzyklen der Produkte verkürzen, während die Entwicklungszeiten und Vorbereitungskosten steigen. Von einer Zeitschere, die sich mehr und mehr öffnet, spricht Bleicher, da die benötigte Reaktionszeit bei wachsender Komplexität immer größer wird, gleichzeitig aber die verfügbare Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik abnimmt (Bleicher (Konzept), S. 25 f.).

59 PIMS steht für ‚Profit lmpact of Market Strategy', eine periodisch geführte Studie, die Informationen über 3000 strategische Geschäftseinheiten amerikanischer und europäischer Unternehmen auswertet und in Form einer Datenbank dokumentiert. Aufgrund dieser Datenbasis werden die Auswirkungen verschiedener Variablen wie Marktanteil, Wachstum, F&E-Ausgaben, Qualitätsniveau usw. auf den ROI untersucht. Vgl. Buzzel/Gale (PIMS)

Tätigkeiten, die auf Nutzenpotentiale in der Reife- oder Niedergangsphase abzielen, meist reine Zeitverschwendung. Im Unterschied zu statischen Unternehmen verwenden in dynamischen Unternehmen die Promotoren bewusst den Hauptteil ihrer Zeit für Aktivitäten, die Expansionsmöglichkeiten und Innovationen eröffnen. Alle anderen Aufgaben werden konsequent delegiert.

Die Grundlage erfolgreicher Beschleunigungsanstrengungen ist ein klares Dynamisierungs-Konzept. Über dieses muss ein entsprechender Konsens unter den maßgeblichen Führungskräften bestehen, und im Dynamisierungskonzept sollten deutliche Prioritäten definiert sein. Unter diesen Bedingungen können beachtliche Zeitgewinne resultieren, denn die grundsätzliche Marschrichtung steht fest, und sie wird von allen akzeptiert.

2.3.4.4 Qualitätsorientierung

Ein weiteres Architekturmerkmal ist die hohe Qualitätsorientierung. Qualität wird nicht nur im Sinne von Produktqualität verstanden, sondern in der umfassenden Bedeutung des "Total Quality Management". Diese prägt die Unternehmensaktivitäten in bezug auf Hard-, Soft- und Peopleware. Es werden sehr hohe Maßstäbe an eine professionelle und effiziente Konzeption, Durchführung und Evaluation von Aktivitäten gestellt. Ein kooperativ-konstruktiver Umgang mit Fehlern führt zu einem neuen Kontrollverständnis mit weiterentwickelten Methoden.

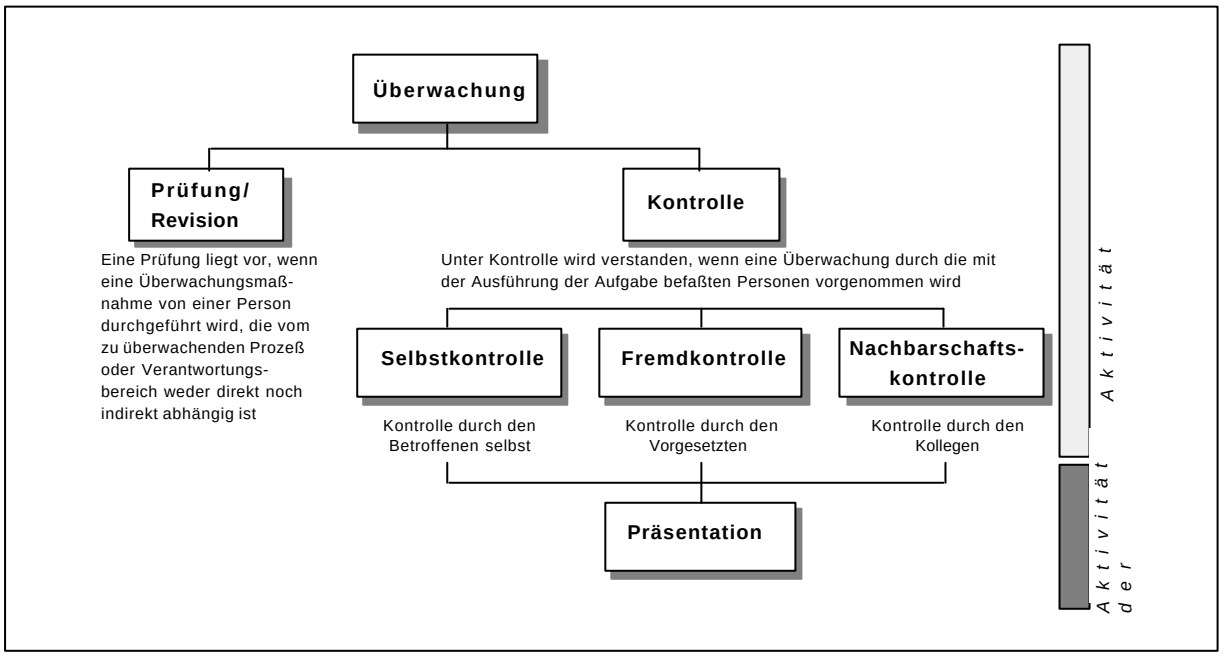


Abbildung 6: Ein neues Verständnis von Prüfung und Kontrolle

2.3.4.5 Risikoorientierung

Die Architektur dynamischer Unternehmen ist durch ihre Risikoorientierung zu charakterisieren. Sie äußert sich in der gelebten Bereitschaft, die mit der stetigen Entwicklung zwangsläufig verbundenen Risiken einzugehen, aber auch entsprechende Absicherungsmaßnahmen vorzunehmen. Die Netzwerk-Risiko-Analyse wird integrativer Bestandteil des Evolutionsprozesses. Voraussetzung zur Risikoorientierung ist die Akzeptanz nicht planbarer, "chaotischer" Einflüsse, Strukturen und Situationen.

Das Risiko des Unternehmens ist definiert als die Möglichkeit, dass sich Erwartungen des Managements aufgrund von Störungen nicht erfüllen. Risiken können in praktisch allen unternehmerischen Aktivitätsfeldern auftreten.

2.3.4.6 Humanorientierung
Eine anhaltende Dynamik ist nur möglich, wenn sich die Menschen im Unternehmen wohlfühlen und gemeinsam "am gleichen Strang ziehen". Dies bedeutet, daß die individuellen Bedürfnisse und Motive von Mitarbeitern erkannt und möglichst weitgehend berücksichtigt werden.

Die beschriebenen Architekturdimensionen ziehen sich unterschwellig, ohne dass jeweils darauf hingewiesen wird, durch die gesamte Arbeit.

3 "Wissen, Wissen, Wissen..." - Innovative Kerne und Einsichten -

3.1 Dynamische Organisation

Ebenso durchgängig sind die Ausprägungen der dynamischen Organisation. Aus dem Blickwinkel des Organisators baut die Dynamische Unternehmensarchitektur auf einer dynamischen Organisation auf. Die dynamische Organisation ist eine integrierte, im kompetenten Netzwerk eigenverantwortlicher Einheiten agierende und prozessorientiert angelegte Organisation.

3.1.1 Fraktale Organisationsevolution

Sie bedarf einer fraktalen Organisationsevolution, einer sich aufgrund eigener, oftmals kleiner Impulse, meist aus sich selbst heraus - oder auch in Folge externer Anstöße - weiterentwickelnden Selbst-Lern-Organisaton.

3.1.2 Selbst-Lern-Organisation

Die Selbst-Lern-Organisation verknüpft individuelle mit teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen und realisiert dabei prozessorientiert das Zusammenwirken von Lernen und Arbeiten zur strategieorientierten Unterstützung der unternehmerischen Erfolgsfaktoren.

3.1.3 Mentale Hürde

Die dominante Herausforderung auf dem Weg zur Informationsgesellschaft ist für Mitarbeiterschaft und Management das Überwinden der traditionellen Denkrichtung, die

durch die Erfahrungen im Industriezeitalter mit ihren Erfolgen aus dem Taylorismus geprägt ist. Diese mentale Hürde gilt es zu überwinden, denn: "Die zweite industrielle Revolution findet im Kopf statt!"

Wie groß dieser Veränderungsschritt für Führungskräfte und Mitarbeiterschaft tatsächlich ist, haben bereits zahlreiche Unternehmen in Veränderungsprozessen erfahren. Oftmals werden die Prozesse verschleppt, von Betroffenen unterlaufen oder gar von den Initiatoren als gescheitert erklärt. In der Realisierung betrieblicher Veränderungen kann es bereits während der Vorbereitung auf diese Prozesse von entscheidender Bedeutung sein, den Beteiligten die wechselnden Phasen im mentalen Veränderungszyklus plausibel darzustellen, so daß sie während des Prozesses die emotionalen Belastungen erkennen und akzeptieren können.[60]

3.1.4 Kontinuitätskonzept 'Reengineering'

Reengineering soll hier anders als in älteren Ansätzen als Kontinuitätskonzept verstanden werden. Der vorliegende Ansatz baut im Gegensatz zu den bisher publizierten Business-Reengineering-Ansätzen auf Grundwerten und Techniken der Organisationsentwicklung auf. Reengineering legt das Fundament für eine kontinuierliche Organisationsevolution und Selbst-Lern-Organisation. Aus der Erkenntnis: "Die Aufbauorganisation ist ebenso flexibel wie die Ablauforganisation" folgt, dass Reengineering im hier beschriebenen Verständnis nicht auf ein definiertes Soll zustrebt und somit im Gegensatz zu den sprungfixen Organisationsveränderungskonzepten als Kontinuitätskonzept benannt werden kann.

3.1.5 Value Management

Ein weiterer innovativer Kern beschreibt den Weg des Value Managements vom Shareholder Value zum Human Value Development.

Der Leser erhält die Erkenntnis, dass nach ersten Erfolgen der Shareholder Value Konzepte, die aber einhergingen mit Irritationen bei Kunden und Zulieferern, mit Motivationsstau-Effekten bei Mitarbeitern und mit überzogenen Auswüchsen im Management mancher Unternehmen, das Value Management in der Prägung von Werteorientierung und Human Development zum Erfolgsfaktor Dynamischer Unternehmen wird.

3.1.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Dass Konzepte kontinuierlicher Verbesserung ein Erfolgsfaktor sind, ist nicht neu. Hervorzuheben ist aber, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der im Management angesiedelt ist, zusätzliche Erfolgspotentiale nutzt. Von der Praxis bereits als sehr hilfreiches Grundkonzept angenommen ist der dargestellte KVP-Ansatz, der sich in die drei Zielbereiche

- Managementorientierter Verbesserungsprozess (MVP)
- Arbeitsgruppen-/Arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess (AVP)
- Projektorientierter Verbesserungsprozess (PVP)

gliedert.

3.1.7 Gruppen- und crossfunktionale Ansätze

Die Gliederung Dynamischer Unternehmen in Wertschöpfungs-Center und Segmente führte zu der Einsicht, das Projektmanagement des Unternehmens zu intensivieren bzw. neu

---

60 Das vom Autor entwickelte Erklärungsmodell erhielt bereits mehrfach eine breite Zustimmung. Es konnte den Diskussionsprozess in Reengineering-Projekten hervorragend stützen und Schwierigkeiten späterer Veränderungsphasen vorbeugen.

auszurichten, u.a. um center- bzw. segmentübergreifende Vorhaben erfolgreich realisieren zu können.

Durch das Hervorheben gruppenorientierter Ansätze in der Dynamischen Unternehmensarchitektur ist es notwendig, einige Leitungs- und Führungsinstrumente zu verändern bzw. neu zu konzipieren.

So wird auf die teamorientierte Zielvereinbarung eingegangen, das weiterentwickelte Konzept von Kaplan/Norton[61] aufgegriffen und ein typisches Design für ein Ziel-Audit vorgestellt.

Der Leser kommt zur Einsicht, dass Job-rotation und Qualifikationsbreite viel differenzierter zu betrachten sind, als dass dies in Management und Personalentwicklung oftmals besprochen wird. Stichworte wie persönliche Kernkompetenz und erfahrungsbasierte Arbeitsplätze seien hier erwähnt. Die Potenz von Wissen und Erfahrung steht in neuem Licht. Know-how-Abfluss und Erfahrungsverlust führten in vielen Unternehmen durch Vorruhestand und Personalabbau zu neuen Einsichten.

Ebenfalls Erwähnung finden soll der diskutierte dynamische oder x-dimensionale Führungsstil, der sich in Seminaren zur Führungs- und Führungsnachwuchskräfte-Qualifizierung inzwischen mehrfach als idealtypisches Erklärungsmodell bewährt hat. Mitunternehmertum und Konzepte zur 'Führung von unten' operationalisieren diese Ansätze und geben Führungskräften Einsichten zu neuen Rollenerwartungen.

3.2 Die zweite Dimension der Produktionsfaktoren

Aus Sicht des Betriebswirtschaftlers enthält die Arbeit eine weitere bemerkenswerte Einsicht. Die Faktordiskussion gewinnt eine neue Dimension. Der Produktionsfaktor Nr.1 heißt „Wissen“!

Die wirtschaftliche Situation in Deutschland, aber nicht nur hier, ist geprägt durch die Öffnung der innereuropäischen Grenzen und die damit verbundene Freizügigkeit des Handels, die Ausweitung der Europäischen Union und ihrer Währungsunion und den Transformationsprozess in Mittel- und Osteuropa[62] sowie die Internationalisierung und Globalisierung der Märkte. “Hinzu kommt eine massive Beschleunigung der Entwicklungsprozesse in und von Unternehmen, die z. B. ihren Ausdruck findet in der Verkürzung der Produktlebenszyklen, in beschleunigten Modellwechseln und in der Verkürzung der lnvestitionszeiten".[63]

Durch rasante naturwissenschaftlich-technologische, betriebswirtschaftlich-ökonomische, geisteswissenschaftlich-humanistische Entwicklungen, einhergehend mit ökologischen, öffentlich-rechtlichen Problematiken, haben sich die Anforderungen an Industrie, Dienstleistung und öffentliche Verwaltung stark verändern. Indizien des fundamentalen Wandlungsprozesses zeigen sich in Literatur und Tagespresse mit Schlagworten wie "Suche nach neuen Werten", "Wissensexplosion" oder "Wissen als Produktionsfaktor".

---

61 Vgl. Kaplan/Norton (Excellence)

62 Vgl. zum Change Management in Mittel- und Osteuropa, z.B. Walger (Lettland)

63 Walger (Change), S. 2

Während in diversen Industriebereichen schon vor fünfzehn Jahren bis zu 50% des Umsatzes mit Produkten erzielt wurde, die innerhalb eines 5-Jahres-Zeitraums entwickelt worden sind[64], liegt heute in vielen Wachstumsbereichen, wie der Datenverarbeitung mit ihrem Umfeld, der entsprechende Wert noch um einiges höher.

Folgt man der Prognose, dass sich die Verbreitung der Mikroelektronik nach wie vor im Anfangsstadium befindet (Experten schätzen, dass erst 10 - 20% der Möglichkeiten erreicht wurden) und beobachtet man die rasante Entwicklung - als Beispiele seien hier lediglich genannt "Multi-Media", "Datenautobahn" und "Gentechnik", so werden sich die technologisch bedingten Aufgabenveränderungen in der Zukunft 'galoppierend' verstärken.

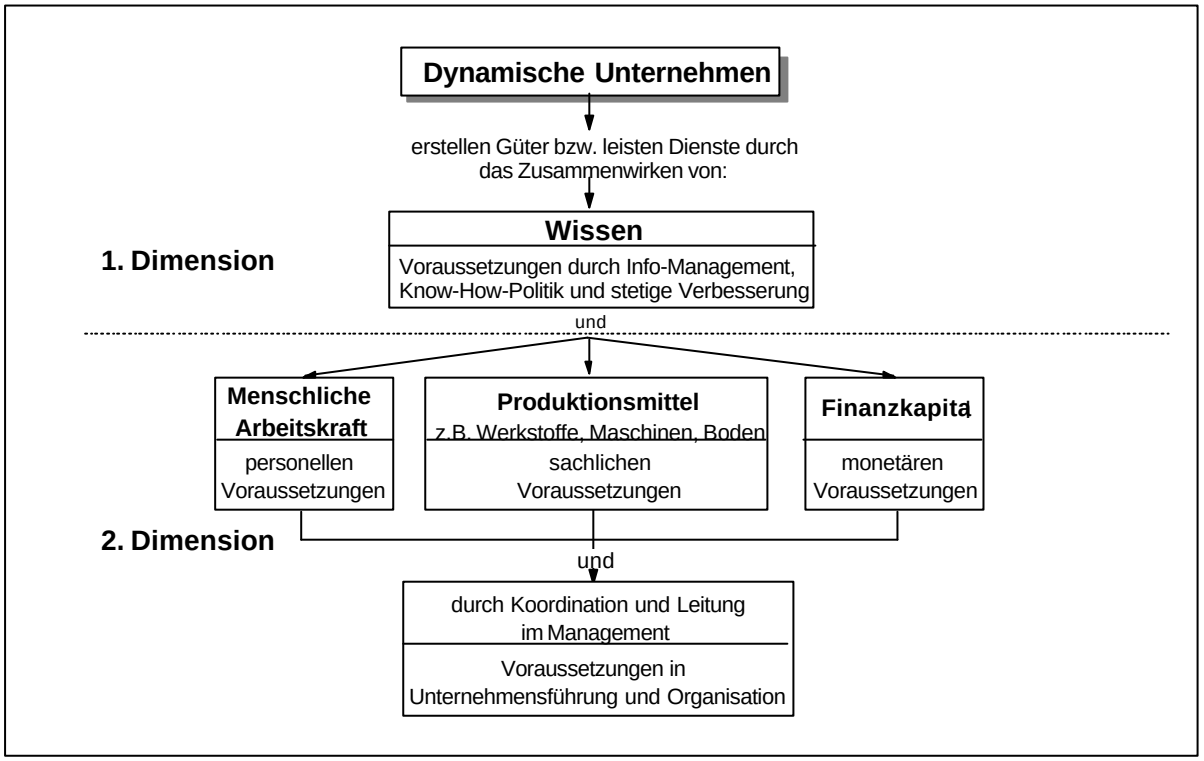


Abbildung 7: Faktorkombination in 1. und 2. Dimension

Die grundlegende wirtschaftliche Ressource der Informationsgesellschaft wird nicht mehr der Besitz von Anlagen, Rohstoffen oder die Verfügbarkeit billiger Arbeitskräfte sein. Die Produktivitätsquelle Nr. 1 der Zukunft sind die "Geistesarbeiter", die aus Informationen produktives Wissen schaffen.[65]

Neben den traditionellen Produktionsfaktoren tritt der Faktor 'Wissen' ins Rampenlicht. Er übernimmt sogar eine dominante Stellung. Die Faktoren der traditionellen Theorien, selbst der dispositive Faktor, treten in den Hintergrund. Die Effekte des neuen Faktors führen zu einer Einteilung in zwei Dimensionen, der ersten – der dominanten und der zweiten, der abgeleiteten. Diese Betrachtung führt zu einer grundlegenden Veränderung in

64 Vgl. Broner/Schröder (Weiterbildung)
65 Vgl. Drucker (Gesellschaft)

betriebswirtschaftlichen Hypothesen, in der Bewertung von Prozessen und Erfolgen sowie der Veranschlagung von Sicherheiten (im Sinne des Kreditinstituts). Der Produktionsfaktor Wissen verändert das unternehmerische Handeln in hervorstechender Weise.

3.2.1 Wissen als Wirtschaftsfaktor

Manche sprechen gar von der "Zweiten Industriellen Revolution", doch was ist mit dieser Revolution gemeint?

- Ein produktionstechnischer Wandel, der voraussehen lässt, dass - vergleichbar mit der heutigen Agrarwirtschaft[66] - eine Versorgung der Bevölkerung durch 3-5% der Werktätigen mit Industriegütern realisierbar scheint.
- Es erscheint mehr und mehr als Trugschluss, dass die "Industriegesellschaft" von der "Dienstleistungsgesellschaft" abgelöst wird. Die Dienstleistungsfunktion ist allenfalls als Hilfsfunktion der Produktion - in der Industriegesellschaft der Produktion von Industriegütern - zu betrachten.
- Die Produktion von Wissen als Wirtschaftsfaktor[67] wird zur Basis der "Informationsgesellschaft". Schon seit Jahren wird darauf hingewiesen, dass der entscheidende Produktionsfaktor der Zukunft weniger in Anlagen, Maschinen o.ä. liegen wird, sondern im einmaligen und schwer kopierbaren Wissen und den Fertigkeiten der Organisationsmitglieder. Die Informationsgesellschaft wird durch eine "galoppierende Erneuerung und die Produktion von Wissen und Innovation geprägt sein. Die Mehrzahl der werktätigen Bevölkerung wird in der Produktion von Wissen beschäftigt sein. Die Dienstleistungsfunktion wird wie in der Industriegesellschaft auch in der Informationsgesellschaft eine wichtige Hilfsfunktion sein.

Bereits zu Beginn der 90er Jahre waren nur noch rund ein Fünftel der Arbeitskräfte mit unmittelbar materieller Produktion beschäftigt, in 15 Jahren wird sich diese Zahl nach einer Prognose von Drucker [68] noch einmal halbieren.

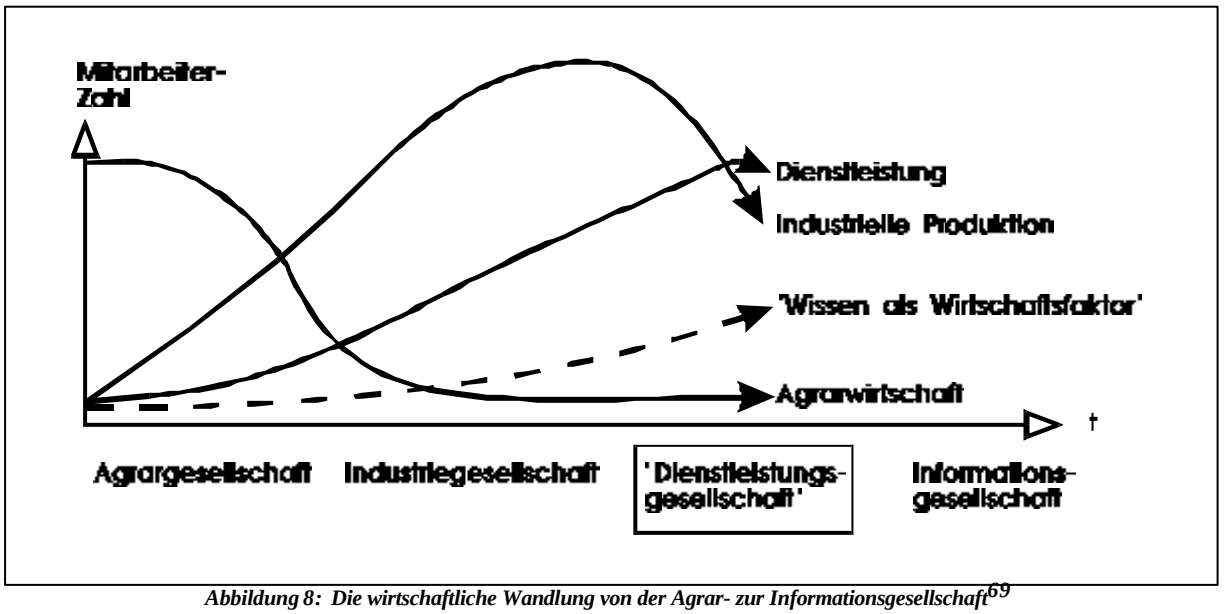


Abbildung 8: Die wirtschaftliche Wandlung von der Agrar- zur Informationsgesellschaft[69]

66 Heute wird die Industriegesellschaft von 3-5% der Werktätigen mit Agrargütern versorgt.

67 Nonaka prägte den Begriff des 'Wissen erzeugenden Unternehmens' im Unterschied zum lediglich 'Wissen verarbeitenden Unternehmens' zur Kennzeichnung der Lernkultur in dynamischen (leanen) Unternehmen wie Honda, Sharp oder Matsushita. Vgl. Nonaka (Wissen), S. 95 ff.

68 Vgl. Drucker (Postcapitalist), S. 40

69 Quelle: nach Alt (Arbeit)

3.2.2 Wissenbasierte Produkte

Ein erster Eindruck über zukünftige Produkte dieser wissensgestützten Unternehmen[70] ist zu erhalten, wenn man sich z.B. ein Bekleidungsstück vorstellt, das je nach Außentemperatur wärmt und kühlt oder einen Reifen, der dem Fahrer Informationen über Reifendruck und Fahrbahnbeschaffenheit gibt. Die Unternehmen werden 'intelligente' Produkte ('smart products') herstellen, die Informationen aufbereiten und den Nutzer effektiver agieren lassen. Sie werden 'selbstlernend' und bei intensiver Beanspruchung immer 'raffinierter' sein.

In der Zeit der Informationsgesellschaft wird der Gebrauch wissensgestützter Produkte sowohl im privaten Bereich als auch am Arbeitsplatz für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen entscheidend sein. "Der Wert eines Geschäfts bestimmt sich entsprechend: Firmen, die darauf abzielen, Kunden mit Informationen zu versorgen, werden besser abschneiden als solche, die das nicht tun; und jene Firmen werden am erfolgreichsten sein, die genau wissen, wie man Information in Wissen umwandelt."[71]

3.2.3 Wissen in Theorie und Praxis

Obwohl in der Praxis inzwischen nahezu Einigkeit darüber herrscht, das in einem Unternehmen vorhandene Wissen als einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor zu begreifen, der einer besonderen Beachtung seitens des Managements bedarf,[72] wird von der Betriebswirtschaftslehre der Faktor 'Wissen' bisher nur in engen Teilfeldern bearbeitet[73].

Die zunehmende Bedeutung, die dem Faktor 'Wissen und Information' und seiner Handhabung seit einigen Jahren beigemessen wird, lässt sich u.a. durch folgende Entwicklungen belegen und erklären:[74]

- Die Menge des innerhalb eines festen Zeitraumes neu erzeugten Wissens nimmt, im wesentlichen auch bedingt durch die hohe Zahl aktiv Forschender in Wissenschaft und Praxis,[75] beständig zu.[76] Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Halbwertzeit des bereits erzeugten Wissens kontinuierlich abnimmt.[77] Aus der wachsenden Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung[78] resultierend steigt der Umsatzanteil neuer Produkte am Gesamtumsatz,[79] die Produktlebenszyklen indes werden kürzer.[80] Damit einher geht für Unternehmen eine Verringerung des Zeitraumes, innerhalb dessen Monopolrenten aus

---

70 Vgl. Davis/Botkin (Monster)

71 Davis/Botkin (Geschäft), S. 25

72 Vgl. u.a. Scarbrough (Problem), S. 939, Wiig (Focus), S. 114 und von Krogh (Advantage).

73 Vgl. Luther (Herausforderungen), Mitglied des Vorstandes, Bertelsmann AG

74 Vgl. Eulgem (Wissen), S. 1 ff.

75 Dementsprechend weist der Präsident der deutschen Forschungsgemeinschaft Frühwald darauf hin, daß in der nächsten Dekade "doppelt soviel geforscht werden wird wie in den 2500 Jahren seit Aristoteles bisher." Vgl. o.V. Bundesministerium für Wirtschaft (Informationsgesellschaft), S. 3

76 Vgl. hierzu Nefiodow (Kondratieff), S. 50 f. Nach Aussage von Jaentsch (Strategisch), S. 521, verdoppelt sich das technische Wissen innerhalb von fünf Jahren. Geht Zeidler (Geleitwort), S. V, in bezug auf das gesamte Wissen noch von einer Verdopplungszeit von einem Jahrzehnt aus, so nennt der jüngst erschienene Bundesbericht Forschung (BMB+F), S. 45, bereits einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren. Eine von Weingart/Winterhager (Vermessung), S. 94, durchgeführte empirische Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, daß sich die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen alle 15 Jahre verdoppelt. Selbst für den Fall, daß man wie Senoner (Daten) davon ausgeht, daß die genannten Zahlen eher den Anstieg bei Daten oder Informationen messen, und in bezug auf das Wissen eine wesentlich langsamere Entwicklung unterstellt, so bleibt die generelle Tendenz eines kontinuierlichen Wissenszuwachses dennoch unbestritten.

77 Die Halbwertzeit des Wissens beträgt nach Kellermann (Halbwertzeit), S. 4, aktuell ungefähr drei bis vier Jahre. Kroy (Szenario), S. 842, nennt für die Bereiche Mikroelektronik und Optronik, Materialtechnologie sowie Maschinenbau und Mechanik Halbwertzeiten von drei, sechs und zehn Jahren mit sinkender Tendenz

78 Vgl. Wildemann (Lernende Organisation), S. 2

79 Vgl. o.V. (Stifterverband), S. 7

80 Vgl. hierzu Picot et al. (Entwicklungszeit), S.113, Backhaus (Investitionsgütermarketing), S. 8, und Bullinger/Wasserloos (Produktentwicklungszeiten)

Innovationen abgeschöpft werden können;[81] die Notwendigkeit, weitere Neuerungen einzuführen, nimmt zu.

- Das durch den guten Ausbildungsstand der Beschäftigten erreichte hohe Lohnniveau in den führenden Industrienationen erzwingt in vielen Branchen die Konzentration auf Hochtechnologieprodukte und intellektuell anspruchsvolle Dienstleistungen, um dem zunehmenden Druck seitens der Niedriglohnländer begegnen zu können.[82] Neben dem bereits angesprochenen Bereich der Forschung und Entwicklung gewinnen dabei Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten[83] permanent an Bedeutung.[84] Dem häufig als Alternative diskutierten Versuch, der Konkurrenz der Niedriglohnländer durch Lohnkostenabbau zu begegnen, scheinen jedoch vergleichsweise enge Grenzen gesetzt: So ist nach Ansicht des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn davon auszugehen, dass selbst für den Fall signifikanter Lohnkostensenkungen im gesamten Mittelstand lediglich mit einem Stellenplus von maximal zwei Prozent zu rechnen ist.[85]

- Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Problematik versuchen neuere Ansätze des strategischen Managements, Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmen vor allem durch die unternehmensspezifische Art und Weise der Ressourcennutzung zu erklären.[86] Gegenüber den klassischen materiellen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden, die oft nur noch geringe oder sogar keine Wettbewerbsvorteile mehr abgeben,[87] nehmen nach dieser Interpretation immaterielle Vermögenswerte,[88] insbesondere das in einem Unternehmen gespeicherte Wissen, einen hoben Stellenwert ein.[89] Eng mit dieser Auffassung verbunden sind neuere Ansätze innerhalb der lnstitutionenökonomik, die in Erweiterung der klassischen Transaktionskostentheorie nach Coase und Williamson die Nutzung und den Transfer von Wissen innerhalb von Organisationen als Begründung für die Bildung von Untemehmen[90] in marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaften anbieten.[91] Insgesamt ist damit innerhalb der Ökonomie das Bemühen erkennbar, Wissen nicht länger als exogenen Faktor zu verstehen, sondern vielmehr als integralen Teil des Produktionsprozesses in Modellen und Theorien angemessen zu berücksichtigen.[92]

- Durch die Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz, insbesondere seit Beginn der 80er Jahre, sowie den damit verbundenen zunehmenden Einsatz wissensbasierter Systeme und Künstlicher Neuronaler Netze in Unternehmen rücken kognitive Prozesse (auch) in den Wirtschaftswissenschaften verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses.

---

81 Vgl. Lange (Produktinnovation), S. 2, und Schwegler (Innovationsfähigkeit), S. 2

82 Vgl. hierzu bspw. Reich (Work)

83 Vgl. u.a. Knust (Rohstoff) S. 45

84 Der englische Wirtschaftsphilosoph Handy umschreibt diese Erkenntnis mit dem Hinweis, daß ein großer Kopf die Ausgangsvoraussetzung für Erfolg im lnformationszeitalter sei. Vgl. in BMWi (Informationsgesellschaft), S. 2

85 Vgl. Mühlemeyer (Deutschland), S. 2

86 Zu dieser Sichtweise vgl. u.a. Wernerfelt (Resource), Mahoney/Pandian (Resource), Peteraf (Advantage) und Mahoney (Management) als Einführung vgl. Bamberger/Wrona (Ressourcenansatz) und Bamberger/Wrona (Unternehmensführung) kritisch Knyphausen (firms)

87 Vgl. hierzu Porter (Advantage), S. 158, und Webber (Economy), S. 42, Lenzlinger-Diedenhofen (Wettbewerbsfähigkeit), Stehr (Arbeit) S. 36, Quinn (Unternehmen), S. 48, Burda (Epoche), S. 16, Wössner (Bildungssystem), S. 7 und Rüttgers (Zukunftsforum), S. 4

88 Vgl. Itami/Roehl (Assets)

89 Vgl. u.a. Winter (Assets), Pettigrew/Whipp (change), S. 3 ff., Petrash (Knowledge), S. 366

90 Der Organisationsbegriff ist grundsätzlich weiter gefaßt als der des Unternehmens. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen jedoch beide Termini, dem Sprachgebrauch der im folgenden noch darzustellenden betriebswirtschaftlichen Ansätze folgend, weitgehend synonym verwendet werden.

91 Vgl. hierzu bspw. Schreiter (Evolution)

92 Vgl. Stokke et al. (Endogenous) und OECD (Technology), S. 229 f.

Trotz der generell zu konstatierenden steigenden Wertschätzung des Faktors 'Information und Wissen', die nicht zuletzt durch die als eher populärwissenschaftlich einzuschätzende US-amerikanische Managementliteratur[93] Verbreitung gefunden hat, fehlt es an einer vertieften, umfassenden wissenschaftlichen Diskussion der Thematik,[94] obschon gerade in den letzten Jahren einzelne Arbeiten wirtschaftswissenschaftlicher Prägung veröffentlicht wurden, die sich mehr oder weniger detailliert mit der Nutzung des unternehmensinternen Wissens auseinandersetzen, ergibt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein eher ernüchterndes Bild. Zu beklagen ist zum einen das sehr hohe Abstraktionsniveau der Arbeiten, die, zumeist der strategischen Organisationsforschung oder Managementlehre entstammen und vor allem grundlegend konzeptionelle Fragestellungen in den Vordergrund stellen.[95]

Schmidt[96], weist darauf hin, dass nicht Wissenschaftler oder Berater, sondern die Mitarbeiter eines Unternehmens die eigentlichen Organisationsexperten sind. Ihr Wissen und Können ist das eigentliche Organisationswissen. Gestützt wird diese Auffassung u.a. durch eine Studie von Nefiodow aus dem Bereich des Maschinenbaus, nach der 90 Prozent des für eine Neuentwicklung benötigten Wissens bereits unternehmensintern vorhanden sind.[97]

Um den vollen Nutzen aus dem, was da kommen wird, ziehen zu können, müssen sich Wissenschaft und Unternehmen mit voller Energie heute darauf vorbereiten. Grundlage dieser Neuausrichtung wird die Fähigkeit sein, den Übergang zu begreifen, der sich in der Wirtschaft vollzieht - der Wandel von datengestütztem über informationsgestütztem zu wissensgestütztem Management.

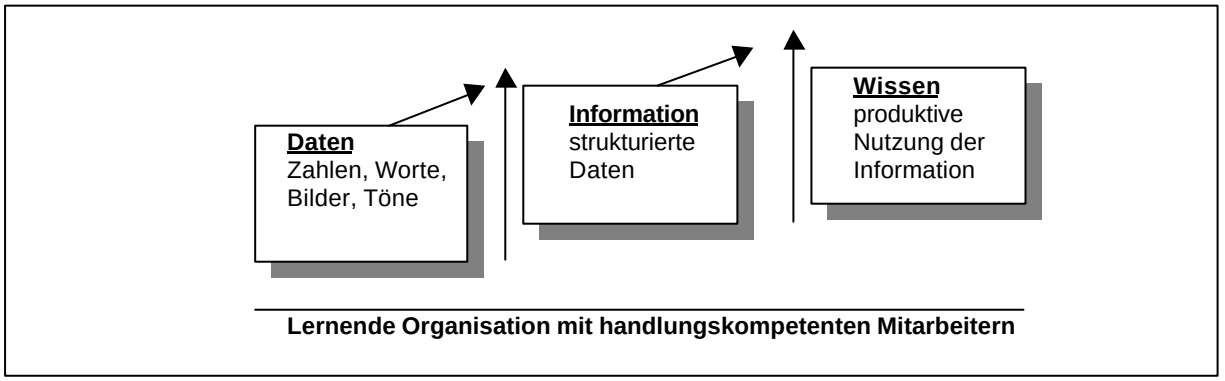


Abbildung 9: Vom daten- zum wissensgestützten Management

Die Konzentration auf Daten in Form von Zahlen, Worten, Bildern und Tönen war in der Frühzeit der EDV der erste Schritt. Wie die Daten gespeichert und behandelt wurden, entschied über ihren Nutzen. Danach wurden Daten zu sinnvollen Strukturen verarbeitet und daraus Informationen geschöpft.

93 Vgl. u.a. Drucker (Realities), Senge (Fifth discipline), Senge (leaders), Edvinson/Malone (Intellectual) und Stewart (Capital)

94 Vgl. Stehr (Arbeit), S. 210, der angesichts einer „eher undifferenzierten Behandlung oder besser Nichtbehandlung von Wissen" ein theoretisches Defizit beklagt.

95 Mit ähnlicher Einschätzung unlängst Schäfer (Unternehmen), S. 2

96 Vgl. Schmidt (Organisations-Revolution), S. 112

97 Vgl. Nefiodow (Wachstum), S. 29

Die Wissenschaft steht heute erneut an einem Scheitelpunkt - auf der Schwelle zur wissensgestützten Wirtschaft, wobei Wissen in diesem Zusammenhang die produktive Nutzung von Informationen bedeutet.

Ob Informationen zu einem Wissensstoff werden, d.h. ob sie dem Nutzer ermöglichen, daraus zu lernen, ist nicht nur eine Frage der Strukturierung der Informationen, sondern auch des Könnens des Systems, auf den Nutzer mit seinen Motiven und Talenten einzugehen.

3.2.4 (Vier plus eine) These(n) zur Qualifizierung

Das Begreifen des neuen Produktionsfaktors, das wissensgestützte Handeln und die Entwicklung und Herstellung wissensgestützter Produkte spiegelt jedoch nur die Transformation, die sich in Theorie und Unternehmen vollzieht. Auch die Lehre und Qualifizierung unterliegt einem totalen Wandel. Eine neue Bedeutung von Lernen und Ausbilden greift um sich.

In der Agrarwirtschaft war der Wissenserwerb häufig geprägt durch die Kirche und richtete sich auf Kinder im Alter zwischen 7 und 14 Jahren. Für sie reichte das einmal Gelernte für ein ganzes Arbeitsleben aus. In der Industriegesellschaft ist die Wissensvermittlung vornehmlich eine Aufgabe des Staates, wobei die Lernenden zwischen 5 und 30 Jahren alt sind. In auf Wissen gestützten Wirtschaftsgesellschaften erfordert der rapide technische Wandel, dass ständig gelernt und das erworbene Wissen à jour gehalten wird. Die Menschen müssen ihre Kraft zum Lernen steigern, um sich ihre Einkommenskraft zu erhalten. Die Unternehmen sind aufgefordert, wollen sie wissensgestützte Produkte auf den Markt bringen, wissensgestützte interne Strukturen zu schaffen.

Weit mehr als der Staat werden Unternehmen die für eine wissensgestützte Wirtschaft erforderlichen Veränderungen im Bildungswesen in die Wege leiten:

- Durch wissensgestützte Produkte: Der Verbraucher wird durch die Produktnutzung zum Lernenden. Die Unternehmen werden schon aufgrund der Ertragsaussichten bemüht sein, 'intelligente', wissensgestützte und Wissen initiierende Produkte den Kunden anzubieten, die dann 'wie von selbst' in den Wissenstransfer einbezogen werden,
- Durch wissensgestützte Unternehmensarchitektur: Der Mitarbeiter wird durch die Einbindung in wissensgestützte Instrumente und Systeme zum (arbeits-)lebenslang Lernenden. Selbst-Lern-Organisation, stetige Verbesserung und Reengineering werden den organisatorischen Rahmen bilden. Die Integration von Lernen und Arbeiten wird zum Normalfall.

Schon heute bleiben die Schulen und wohl auch viele der Hochschulen hinter dem Wandel der Bildungsprozesse, die außerhalb ihrer Mauern stattfinden zurück. Privat- und Arbeitssektor werden zu den vorherrschenden Lernstätten werden.

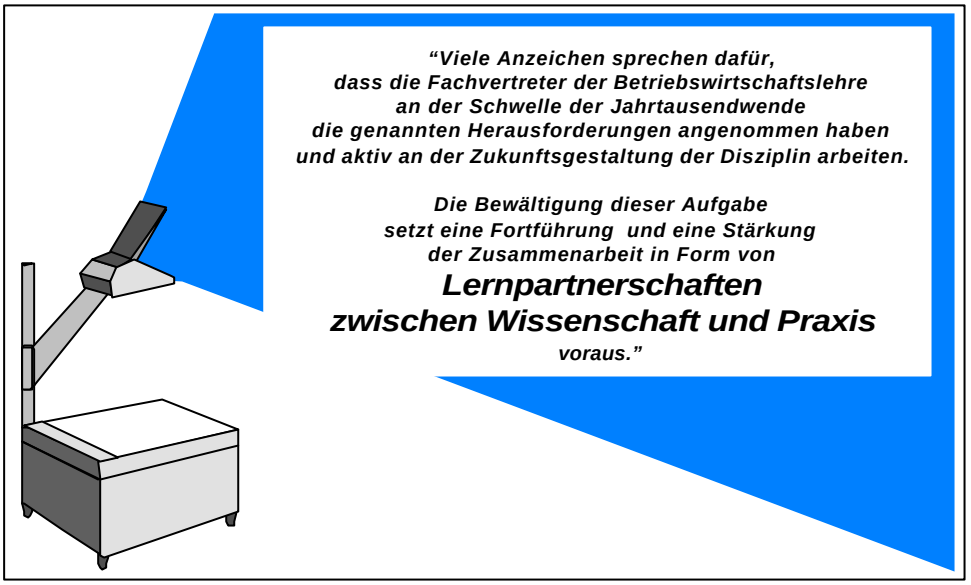


***Abbildung 10: Lernpartnerschaft Theorie & Praxis*[98]**

Der sich abzeichnende weltweite Strukturwandel fordert weitreichende Innovationen in den Geisteswissenschaften. Soziologie, Politologie, Philosophie und auch die Organisationslehre sind in einem althergebrachten Denken gefangen, dessen produktive Wirkung nicht selten bezweifelt werden muß. Diese Wissenschaften erschöpfen sich zu oft - vor allem wegen fehlender anwendungsspezifischer Grundkenntnisse - in Kritik und Behinderung.

"Soweit man überhaupt davon sprechen kann, daß die Wissenschaft oder die Erkenntnis irgendwo beginnt, so gilt folgendes: Die Erkenntnis beginnt nicht mit Wahrnehmungen oder Beobachtungen oder der Sammlung von Daten oder von Tatsachen, sondern sie beginnt mit Problemen. Kein Wissen ohne Probleme."[99]

Die große Herausforderung an Management und Mitarbeiterschaft ist das Überwinden der traditionellen Denkrichtung, die sich durch den Taylorismus der Industriegesellschaft mit den durch ihn hervorgebrachten Instrumenten und Methoden geprägt hat.

Da viele der Erfahrungen, die die Führungskräfte und Mitarbeiter in den tayloristischen Organisationen der Industriegesellschaft gewonnen haben, nicht erfolgreich auf die organisatorischen Ausprägungen der Informationsgesellschaft übertragbar sind, d.h. die Lernvergangenheit des Einzelnen nicht zu den Herausforderungen des "neuen Wirtschaftszeitalters" passen, ist die Hauptproblematik nicht die Schaffung neuer Organisationsstrukturen, sondern die Änderung der Denkhaltung: Die zweite industrielle Revolution muss im Kopf stattfinden.

Die Entwicklung zur Informationsgesellschaft hat also gravierende Auswirkungen - auch und gerade für den einzelnen Mitarbeiter. Sie führt zu einer drastischen Veränderung der von ihm benötigten Qualifikation.

---

98 Meffert (Herausforderungen), S. 727

99 Popper (Logik), S. 104

Durch die stetig zunehmende Automatisierung entfernt sich der Mitarbeiter mehr und mehr aus der operativen Arbeit - und das nicht nur in der Produktion. Auch in Dienstleistung und Verwaltung verlagert sich sein Aufgabengebiet auf konzeptionelle, vorbereitende, forschende, entwickelnde und evaluierende bzw. überwachende Funktionen. Auch auf die traditionellen Vorgesetzten hat dies dramatische Auswirkungen: Der Mitarbeiter kontrolliert und koordiniert sich zunehmend selbst - die Folge ist: Eine Vielzahl von Führungspositionen kann aufgegeben werden. Die Tendenz zum Hierarchieabbau als Folge neuer Organisationsformen verstärkt diese Entwicklung noch. Führungskräfte und Mitarbeiter finden sich auf gleicher Ebene wieder. So zeigen sich für die Betroffenen die veränderten Anforderungen aus dem technischen Wandel, der "galoppierenden Wissensproduktion" und seinen Auswirkungen als eine Diskrepanz zu ihrem Ausbildungs- und Erfahrungsstand.[100]

Die soziopolitische und sozioökonomische Diskussion hat sich schon seit längerem dieses Themas angenommen. Im Wesentlichen sind es vier mittlerweile klassische Thesen, die Erklärungen und Prognosen darüber versuchen, wie sich die Diskrepanz zwischen Ausbildungsstand und Anforderungen entwickeln wird. Bei aller Akzeptanz der einzelnen Schwerpunkte fehlt Ihnen aber in der impliziten Konsequenz ein zentraler Gesichtspunkt: Die Bedeutung und Rolle der lebendigen, sich stetig weiterentwickelnden Organisation.

3.2.4.1 Polarisierungsthese

Die Polarisierungsthese[101], die besagt, dass es zu einer Auseinanderentwicklung von Qualifizierungsanforderungen kommt. An eine vergleichsweise geringe Zahl von Arbeitnehmern (z.B. Führungskräfte, und Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklungsbereichen) werden höhere Anforderungen gestellt, während für die Mehrzahl der Mitarbeiter das durchschnittliche Anforderungsniveau sinkt.

3.2.4.2 Höherqualifizierungsthese

Die Höherqualifizierungsthese[102] geht davon aus, dass es im Durchschnitt zu steigenden Arbeitsanforderungen kommt, womit z.B. ein höherer Akademisierungsgrad bzw. die Notwendigkeit von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in einem größeren Umfang verbunden ist .

3.2.4.3 Dequalifizierungsthese

Die Dequalifizierungsthese[103], deren Vertreter zu der Ansicht gelangen, dass es durch den technischen Wandel zu minderqualifizierten Tätigkeiten kommt, die in Abfolge und Inhalt stark durch die EDV vorbestimmt sind und sich z.B. in einer Degenerierung von Facharbeiterqualifikationen ausdrücken wird.

3.2.4.4 Annäherungsthese

Die Annäherungsthese[104], die besagt, dass durch die Automation einfache Tätigkeiten zurückgehen (z.B. reine Montagearbeiten) und es zu einer Verlagerung in Richtung Überwachung, Kontrolle und Steuerung bei den Arbeitsaufgaben kommt. Gleichzeitig werden infolge des technischen Wandels Arbeitsplätze, die in der Regel mit Akademikern besetzt sind, nunmehr auch von Facharbeitern eingenommen.

---

[100] Vgl. Bosler/Hansen (Mikroelektronik), S. 193
Die Diskrepanz wurde bereits früh erkannt, doch ihre Tragweite wird erst heute akzeptiert.

[101] Vgl. Mickler (Technik)

[102] Vgl. o.V. (Automationsarbeit)

[103] Vgl. Briefs (Arbeiten)

[104] Vgl. Lahmann (Automation)

Bei aller Verschiedenheit der einzelnen Thesen und ihrer Konsequenzen stimmen sie in zwei wesentlichen Schlußfolgerungen überein: Sie prognostizieren gravierende Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen und setzen als prägende Kraft dieser Veränderungen den technischen/technologischen Wandel voraus. Sicherlich - und darin besteht Übereinstimmung - werden die veränderten Qualifikationsanforderungen durch den technischen Wandel bestimmt. Entscheidend für die notwendigen Konsequenzen ist aber - und dieser Gesichtspunkt fehlt in den gängigen Thesen - dass diese Anforderungen ihre konkrete Ausformung erst aus dem Zusammenspiel von technologischen Veränderungen und betrieblichen Gegebenheiten erhalten.

Zahlreiche Beispiele aus der Praxis belegen, dass die gleiche Technologie durch verschiedenartige Umsetzung und Eingliederung in die jeweilige Arbeitsorganisation eines Unternehmens völlig verschiedene Auswirkungen haben kann. Nehmen wir ein kleines Beispiel: Nach der Investition einer neuen Maschinengeneration wird in dem einen Unternehmen eine Wartungsgruppe eingerichtet, deren Mitarbeiter als Spezialisten alle neuen Maschinen zu betreuen haben - die Facharbeiter werden zu reinen Maschinenbedienern "degradiert". Im anderen Unternehmen werden nach gleicher Investition die Facharbeiter höherqualifiziert.[105]

Wird dies akzeptiert, können diese vier traditionellen Qualifizierungsthesen nicht länger - jede für sich - ihren Absolutheitsanspruch auf Richtigkeit aufrecht erhalten. Das bedeutet, dass die lebendige oder dynamische Organisation, die die geforderten Qualifikationen für ihren ureigensten Kontext abfragt, ebenfalls zur prägenden Kraft der Qualifizierung werden muß. Anders ausgedrückt: Die dynamische Organisation selbst ist der Lackmus-Test dafür, ob Qualifizierung erfolgreich ist oder nicht.

Für die Qualifizierungsdiskussion haben diese Thesen einen wichtigen Beitrag geleistet. Notwendig ist aber, wie hier vertreten, eine 5. These zu formulieren, die die wesentlichen Gesichtspunkte der vorangegangenen integriert und gleichzeitig die Bedeutung der dynamischen Organisation für die Qualifizierung angemessen würdigt. Diese soll im folgenden als Dynamisierungsthese bezeichnet werden.

3.2.4.5 Dynamisierungsthese

Die Dynamisierungsthese bezieht sich auf die Komplexität des Veränderungsprozesses, auf die kontinuierliche Veränderung des Zusammenspiels von Mensch, Organisation, Technik, Politik und Markt. Dieser Herausforderung muss sich das Unternehmen stellen, wenn es am Markt bestehen will. Dies bedeutet für den einzelnen Mitarbeiter, dass seine Fähigkeiten, aber auch seine Bereitschaft, sich permanent verändernden Anforderungen stellen zu wollen, als neue Qualität gefordert ist. Auf den Punkt gebracht: echte Akzeptanz und Verinnerlichung der Aussage: "Das einzig Beständige ist der Wandel" - dies gilt gleichermaßen für das Unternehmen wie für die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter.

Aus diesem Grund ist das Unternehmen logischerweise nicht mehr auf eine prognostizierte oder gar definierte Qualifikations-"Struktur" auszurichten - es ist vielmehr gefordert, die Mitarbeiter zu sensibilisieren und ihnen die benötigten Möglichkeiten zu geben, sich dynamisch an den stetigen (aber nicht immer linearen) Wandel der Qualifikationsanforderungen anzupassen. Dies erfordert auch eine neue Einstellung zu Instrumenten der Qualifizierung, wie z.B. der Bedarfsermittlung oder den langfristig angelegten Förderplänen, die manche Unternehmen noch heute als Errungenschaft feiern. Ein

[105] Vgl. Dostal (Beschäftigung) oder vgl. Sorge u.a. (Mikroelektronic) oder vgl. Benz-Overhage/Brumlop (Technologien)

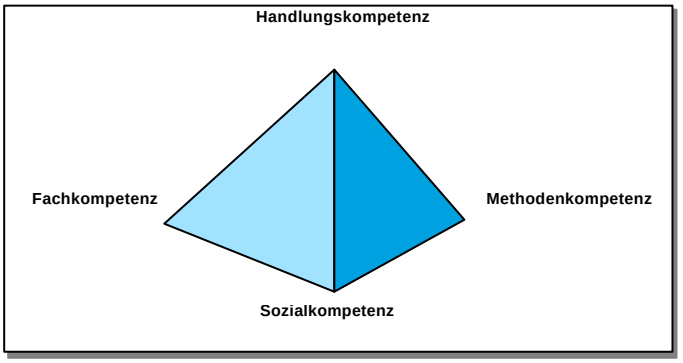
Umdenken, neue Methoden und veränderte Instrumente verlangen sowohl vom Unternehmen als auch von Mitarbeiterin und Mitarbeiter mehr Flexibilität und das 'Abschneiden alter Zöpfe'.

Insgesamt wird deutlich, dass durch die technische Innovation gerade der personalpolitische Aspekt im Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, denn durch die " ... Verschärfung des Wettbewerbs auf nationalen und internationalen Märkten wird der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von Technologie und Kapital, sondern vornehmlich von der Qualifikation seiner Mitarbeiter auf allen Ebenen bestimmt".[106] Erkannt und von Managern in 'Sonntagsreden' angesprochen wurde dies bereits seit langem, allein es fehlte oftmals die Umsetzung. Der konsequente Umgang mit der Komplexität des Wandels ist heute zur absoluten Voraussetzung erfolgreicher Unternehmensführung geworden.

Die Voraussetzung, mit der Komplexität der Wandlungsprozesse umgehen zu können, ist neben einem verändertem Organisationsverständnis vor allem der handlungskompetente Mitarbeiter!

3.2.5 Spezialisten vs. Generalisten

Eine grundlegende Notwendigkeit für betriebliche Qualifizierung resultiert aus der Einseitigkeit der gegenwärtigen Ausbildung - und dies betrifft Schule, Universität und Berufsausbildung gleichermaßen.



Handlungskompetenz = Fach- + Sozial- + Methodenkompetenz

Fachkompetenz
- Gründlichste Fachkenntnisse (Expertenwissen)
- Sicheres theoretisches Wissen
- Problemlösungspotential eigenen Fachgebiet

Sozialkompetenz
- Fähigkeit, die materiellen und immateriellen Bedürfnisse seines Gegenübers einzuschätzen
- Fähigkeit, konstruktiv sowohl auf Sachebene als auch auf Beziehungsebene auf den Gesprächspartner einzugehen

Methodenkompetenz
- Theoretisch fundiertes und praktisch verfügbares Wissen über Gesprächs- und Verhandlungsführung einschließlich der nonverbalen Komponenten
- Fähigkeit, methodisch aufbereitete Präsentationen einzusetzen
- Beherrschen von Medien, Hilfsmitteln und DV-gestützten Instrumenten

Abbildung 11: Handlungskompetenz

[106] Hackstein u.a. (Personalentwicklung)

Diese Ausbildung ist weitgehend an veralteten Anforderungen ausgerichtet und zeigt angesichts der geforderten, beruflichen Qualifikation gefährliche Tendenzen einseitiger Spezialisierung. Das kognitiv Abprüfbare, auseinander dividiert nach den verschiedenen Fachdisziplinen, steht nach wie vor im Vordergrund. Doch eine Handlungskompetenz[107] im Beruf des Informationszeitalters erfordert mehr!

Die Vermittlung von Methoden- und Sozialkompetenz, von fachübergreifenden und disziplinintegrierenden Fähigkeiten und späteren Schlüsselqualifikationen fristen im deutschen Schul- und Hochschulangebot nach wie vor ein Schattendasein.

Über die Regularien der Leistungsbewertung werden gleichzeitig noch heute in vielen Unternehmen Einzelkämpfer geschaffen, die der betrieblichen Anforderung des kooperationsbereiten und -fähigen Mitarbeiters diametral entgegenstehen.

Diese Tendenz zum "Fachidiotentum", dem ein gesundes Allgemeinwissen fehlt und diese Tendenz zum "Einzelkämpfertum", in dem gelernt wurde, dass Erfolg nur über die Einzelleistung stattfindet und honoriert wird, führen mittelfristig zur Existenzfrage der deutschen Wirtschaft im Wettbewerb:[108]

- Leistung wird vornehmlich als Erfolg des Einzelnen definiert, was allen berechtigten Bemühungen, Teamarbeit zu implementieren zuwiderläuft, und damit soziale Strukturen negativ beeinflusst.
- Der Mitarbeiter hat nicht gelernt, in Gesamtzusammenhängen zu denken, dies beeinträchtigt die notwendige unternehmerische Denkweise.
- Denken und Handeln als "Fachidiot" steht der Kreativität des Mitarbeiters im Wege.
- Fachbezogener "Partikularismus" fördert "Eigenbrötlertum" und schadet dem Betriebsklima.
- Die streng fachlich orientierte Ausbildung hindert den Arbeitgeber an einer vielseitigen Ein- und Umsetzbarkeit der Belegschaft. Genau diese Flexibilität ist jedoch unverzichtbar zur Dynamisierung der Qualifikation, zur Anhebung des allgemeinen Leistungsniveaus und damit zur Verbesserung der Produktivität, zur Vermeidung bzw. Auflösung verkrusteter Strukturen und nicht zuletzt zur Überbrückung von Personalengpässen

Diskussionen um den Wirtschaftsstandort Deutschland sollten sich nicht nur auf Lohn- und Lohnnebenkosten beschränken, die Möglichkeiten des Qualifikationserwerbs sind neben den oftmals extremen Hemmnissen, die durch ineffiziente Verwaltungsabläufe und Regelwerke entstehen, für die Standortfrage zumindest ebenso wichtig.

Richtig ist, dass hochqualifizierte Spezialisten (im Gegensatz zum fehlgeleiteten "Fachidioten") auch zukünftig in vielen Funktionen gebraucht werden. Richtig ist aber auch, dass es in vielen Bereichen an generalistisch-integrativer Kompetenz von Mitarbeitern fehlt, mit notwendiger Fachkenntnis in unternehmerischen Zusammenhängen zu agieren.

Im Ergebnis brauchen und suchen die Unternehmen beide Ausprägungen in den verschiedenen Funktionen: Den über generalistische Fähigkeiten verfügenden Spezialisten ebenso wie den fachkompetenten Generalisten. Neben diesem Aufbau integrierten Wissens und Könnens (z.B. für Schnittstellenfunktionen, im Projektmanagement oder auch in der Produktion auf der Fertigungsinsel) muss die Personalentwicklung im Unternehmen ebenso

---

[107] Vgl. Heimbrock (funktionsintegriert), S. 1 ff.

[108] Vgl. Pelz (Personalarbeit), S. 786

wie eine praxisorientierte Lehre an der Hochschule die eklatanten Schwächen deutscher Schul- und Ausbildungssysteme kompensieren und Wege unterstützen, wie Generalisten und Spezialisten besser miteinander, mit Spezialisten anderer Bereiche, anderer Unternehmen und anderer Fakultäten kommunizieren können. Basis, diese Anforderung erfüllen zu können ist die Fähigkeit, situationsgerecht mit Konflikten umgehen zu können.

4 "Die Krise als Chance" - Konfliktbehandlung als Innovationsmotor

Der Begriff 'Konflikt' stammt ursprünglich aus dem Lateinischen ("conflictus") und meint Kampf, Zusammenstoß, Widerstreit, wobei sich dies nicht nur auf die körperliche Ausprägung des Begriffs versteht, sondern auch auf Interessen bezieht.

"Trotz des z. Zt. viel diskutierten Diversity-Ansatzes muss davon ausgegangen werden, dass Meinungs-, Werte- und Kulturvielfalt ein erhebliches Konfliktpotential darstellt und daher negativ auf den Unternehmenserfolg wirken kann."[109]

4.1 Mikropolitisches Konfliktfeld

Je größer die Bereiche eines Unternehmens sind, in denen keine Verhaltensvorgaben gegeben werden, desto größer ist die Gefahr von disfunktionalen Folgen einer dem persönlichen Egoismus untergeordneten Verhaltensweise des Einzelnen. Je größer die Räume mit Konfliktpotential eines Unternehmens sind, desto stärker wird die Versuchung des Einzelnen, sich durch gezielte Mikropolitik persönliche Vorteile zu verschaffen.

Bosetzky definiert Mikropolitik als "die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen."[110]

Die Folgen von Mikropolitik können verheerend sein: So läuft der Verlierer einer mikropolitischen Aktivität Gefahr, isoliert zu sein, der "Benutzung" durch andere ausgesetzt zu sein oder Belohnungschancen einzubüßen. Die Konsequenz kann der Rückzug in ein unangreifbares formalistisches Verhalten sein.

Darüber hinaus ist aber auch zu befürchten, dass die Mitglieder zu individualistisch vorgehen und die Gesamtorganisationsziele aus den Augen verlieren. Dies kann sogar darin münden, daß das Unternehmen seine Identität und Autonomie verliert und durch die mikropolitischen

109 Schau (Identity), S. 27

110 Bosetzky/Heinrich (Mensch), S. 170

Aktivitäten blockiert wird.[111]

4.2 Gefangenen – Dilemma im Konzernspiegel

Besonders anschaulich werden die Konfliktsituationen durch das Konzernspiel, das auf der Basis des Gefangenendilemmas[112] die Konkurrenzproblematik im Unternehmen deutlich macht,[113] wobei hier keineswegs nur die zwischenmenschliche Konkurrenz gemeint ist. Gerade zwischen einzelnen Organisationseinheiten kann es in einem Unternehmen zu extremen Konkurrenzbeziehungen kommen, die zu großem Schaden führen können.

4.3 Vorausschauende Konfliktvermeidung

Konflikte sind häufig die Vorstufe einer Krise. Konfliktsituationen treten dann auf, wenn unterschiedliche oder gar widersprüchliche Interessen vertreten werden. Diese müssen auf eine gemeinsame Interessenlage zurückgeführt werden, was zu starken Reibungen führt und Energien bindet. Die traditionelle Einstellung ist, wenn es gelingt, Konflikte zu vermeiden, werden nicht nur Energien freigesetzt, sondern generelle Verhaltensrahmen und somit auch Sicherheiten für die Beteiligten geschaffen.[114] Die Gefahr dieses Verständnisses ist, dass vorhandene Konflikte nicht ernst genommen und verdrängt werden.



Abbildung 12: Konflikt - Basis der Innovation

111 Vgl. Schau (Identity), S. 38

112 Das Gefangenendilemma wird als Spiel mit gemischten Motiven bezeichnet Es beschäftigt sich mit dem Widerspruch zwischen dem Vertrauen auf den Anderen auf der einen Seite und die Verführung, sich auf Kosten des Anderen aus einer Situation zu retten auf der anderen Seite.

113 Vgl. Comelli (Training), S. 406 ff.

114 Vgl. Schau (Identity), S. 38

Eine vorausschauende Konfliktvermeidung darf nicht mit Konfliktverdrängung oder Flucht verwechselt werden. Die Konfliktvermeidung ist somit keine Konfliktbehandlung, sondern ein planerisches Handeln.

4.4 Methoden der Konfliktbehandlung

Führen wir uns in historischer Betrachtung die Methoden der Konfliktbehandlung vor Augen, so können wir nachvollziehen, dass der Mensch jeweils die Notwendigkeit erkannt und sein kreatives Potential genutzt hat, die Methodik zu erweitern.

In der gesamten gesellschaftlichen Entwicklung erleben wir zur Zeit einen Bewusstwerdungsprozess, dass neben Flucht, Kampf, Delegation und Kompromiss nur eine weitere Konfliktlösungsmethode die eklatante ökologische, ökonomische und kulturelle Herausforderung der kommenden Jahrzehnte in den Griff bekommen kann: Die Konsensentscheidung.

Konflikthandhabung	in historischer Betrachtung	in betrieblicher Betrachtung
Flucht ⇩	Die ursprünglichste und natürlichste Verhaltensweise des "Fluchtwesens" homo sapiens, als spezifische Waffen fehlten bzw. genügend Jagd- oder Weideland zur Verfügung stand.	o Rückdelegation o Ausschüsse bilden o Vertagen o Auf die lange Bank schieben
Kampf - mit dem Ergebnis Vernichtung - mit dem Ergebnis Unterordnung ⇩	Die Ausrottung einer Menschengruppe durch eine andere ist keine späte Erfindung der Zivilisation, sondern, wie durch urgeschichtliche Funde belegt, "tägliches Schicksal" Der Sieger läßt den Besiegten leben und als Sklave für sich arbeiten	o Totes Gleis o Degradierung o Einordnung in das hierarchische Gefüge o Zwang und Reglementierung, wie z.B. - Dienstanweisungen - Betriebsvereinbarungen - Zeitregelungen
Delegation ⇩	Arbeitsteilung ermöglicht Tauschwirtschaft. Die Organisation des Tausches führt zur Bildung von zentralen Orten, Märkten, Funktionen, Kommunikation und Funktionären. Diese lösen die Konflikte mit exekutiver und legislativer Macht.	o Abschieben auf andere Bereiche o Einschaltung des Vorgesetzten o Einschalten externer Entscheider wie z.B. - Einigungsstellen - Schlichtungsstellen - "Berater"
Kompromiß ⇩	Die Macht ist so verteilt, daß der Ausgang einer Konfliktlösung durch Kampf zu risikoreich für beide Seiten ist (z.B. Israelis-Araber) und die Machtfülle die Delegation des Konflikts auf übergeordnete Instanzen zur Farce werden läßt (z.B. UdSSR-USA-UNO).	o Verhandlungen auf Basis von Forderungen o Aushandeln o kurzfristiges Zufriedenstellen o Rein "sachliche" Entscheidungen mit Gegenwartcharakter
Konsens	Die Suche nach konstruktiven Lösungen im Interesse der Weiterentwicklung aller Konfliktparteien. Hervorgegangen aus der Unzufriedenheit mit "faulen Kompromissen" und durch das Erkennen der Umweltprobleme. Sie zwingen den Menschen zum strategischen Denken und zur kreativen Konfliktlösung.	o Verhandlungen auf Basis von Bedürfnissen o Beteiligung von Betroffenen o Einsatz von Kreativitätstechniken o Konstruktive Informationsverarbeitung. o Akzeptanzentscheidungen

Abbildung 13: Phasenmodell zur historischen Betrachtung der Konflikthandhabung

Wie in Politik und Gesellschaft, ist in Wirtschaft und Verwaltung die Konsensentscheidung zukünftig die tragende Säule der Konflikthandhabung und damit eine der wichtigsten Ausprägungen des wissenbasierten Managements.

Die traditionelle betriebswirtschaftliche Theorie der "Unternehmerischen Entscheidung" ist nur eindimensional angelegt, d.h. sie berücksichtigt nur die Sachebene. Doch aus der betrieblichen Sozialforschung und deren Anwendung haben wir dazugelernt:

- Die in der klassischen Entscheidungstheorie enthaltene Annahme, rein rationales und von "emotionalen Störungen" unbeeinflusstes Denken sei möglich, ist nicht haltbar.

- Entscheiden umfasst also nicht nur eine kognitive Dimension, in der geprüft, gesucht, bewertet, verglichen und geplant wird, sondern auch einen sozialen Prozess - also ein Problemlösungsvorgang mit sozialen Folgen.

- In diesem Prozess spielen nicht nur die Entscheider, sondern auch die Entscheidungsbetroffenen eine starke Rolle.
  - ihre Denkweisen, Wahrnehmungsgewohnheiten, Vorurteile und Empfindungen,
  - ihre Interpretation der Vergangenheit und ihre Fähigkeit, sich die Zukunft vorzustellen,
  - ihr Mut, sich stehenden Machtstrukturen nicht vollkommen anzupassen (typischerweise werden oft Machtstrukturen nur von Anfängern oder Außenstehenden aufgedeckt bzw. in Frage gestellt),
  - ihre Belastung, unter der sie Entscheidungen zu treffen haben (zu hohe und zu geringe Belastung mindern die Entscheidungsfähigkeit),
  - ihre Fähigkeit, mögliche Lösungen durchzuspielen und die Folgen zu bedenken und
  - ihre Bereitschaft, Entscheidungen in Handlungen umzusetzen.

Soll also die Wirksamkeit (Effektivität) einer Entscheidung abgeschätzt werden, so müssen zwei Kriterien berücksichtigt werden:
- die objektive und unpersönliche, rationale Qualität (Effizienz) der Entscheidung und
- ihre soziale Akzeptanz, also die Art, wie die Betroffenen (Mitarbeiter, Kunden etc.) zur Entscheidung stehen, die sie ausführen müssen.

4.5 Entscheidungsfindung

Als Entscheidung in betriebswirtschaftlichem Sinn wird die Auswahl von mindestens zwei Handlungsmöglichkeiten (d.h. von mindestens einer Alternative) verstanden, die dem Entscheidungsträger zur Realisierung eines Ziels zur Verfügung stehen.[115]

Die normative Entscheidungstheorie geht von rein rationalem Handeln aus (grundsätzliche Zweckmäßigkeit). Die deskriptive Entscheidungstheorie geht von der Realität im Handeln aus (empirische nachvollziehbar).

[115] Vgl. auch: Hörschgen (Betriebswirtschaftslehre), S. 18

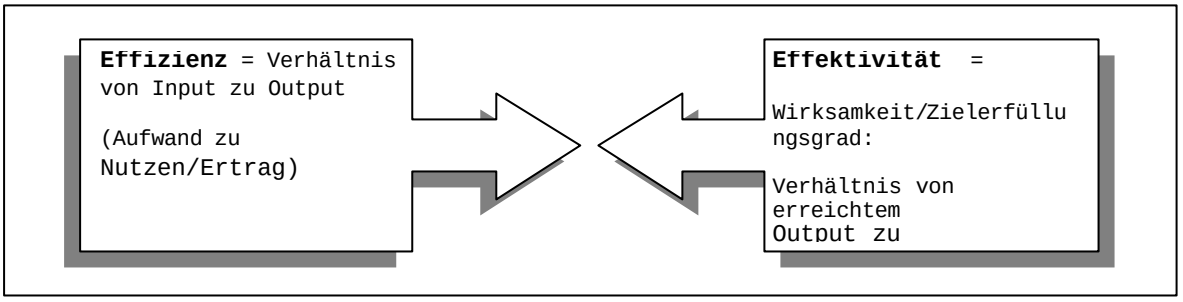


Abbildung 14: Effizienz vs. Effektivität

Die gängigen Vorstellungen betonen fast ausschließlich den Aspekt der Qualität von Entscheidungen. Diese Ansicht führt zu einer sorgfältigen Prüfung der sachbezogenen Fakten, die in dem zu entscheidenden Fall wichtig sind; entsprechende Ratschläge lauten dann z.B.: 'Bekommen Sie heraus, welche Fakten wichtig sind, analysieren und gewichten Sie diese Tatsachen, bevor Sie entscheiden'. Derartige Vorstellungen führen zu der Meinung, es gäbe zu jedem Problem eine richtige Antwort und zu jedem Konflikt eine richtige Lösung. Durch diese oftmals erfahrenen Erwartungen ist der Mitarbeiter geprägt, er könne die eindeutige Wahrheit ermitteln. Daraus wird geschlossen, dass jeweils eine 'objektiv richtige Entscheidung' zu fällen ist.

Der Effekt kann eine Ambiguitätsintolerenz sein, der Mitarbeiter kann mit Mehrdeutigkeit nicht mehr umgehen. Bekommt er voneinander abweichende Analyseergebnisse oder lediglich unterschiedliche, vermeintlich nicht stimmige Informationen, fühlt er sich entscheidungsunfähig: Die Folge ist eine "unendliche Informationsbeschaffung".

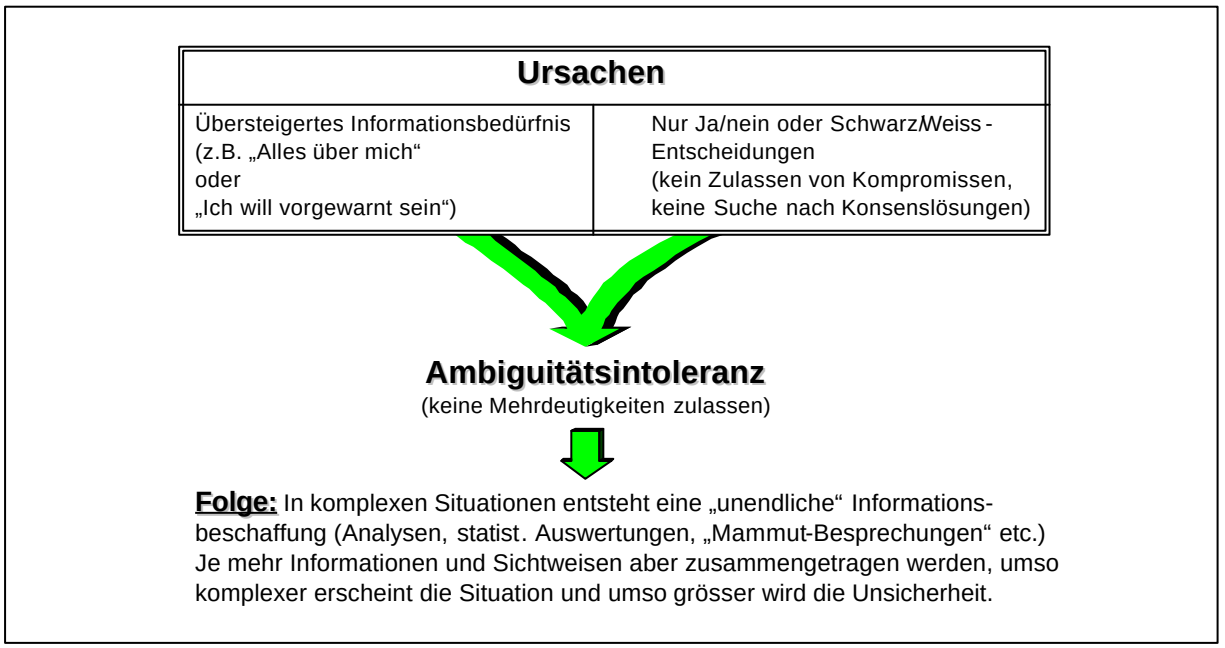


Abbildung 15: Ambiguitätsintoleranz

Wenn dem Muster gefolgt wird, so konzentriert sich der Mitarbeiter auf Faktensammlung und Informationssuche und neigt dazu, Fehlschläge darauf zurückzuführen, dass bei der Entschei-

dung etwas übersehen worden sein muss. Dieser Standpunkt mag für rein technische Fragen berechtigt sein, bei denen keine Menschen beteiligt sind - kann aber nicht als allgemein gültig gelten.

Sobald eine Entscheidung die Einbindung von Menschen erfordert, wird ein zweiter Gesichtspunkt bedeutsam: Die Akzeptanz. Sie ist also in all' jenen Fällen von Bedeutung, bei denen der Entscheider zwar einen Beschluss fassen kann, die Umsetzung dieses Beschlusses in konkrete Maßnahmen aber die Mitwirkung anderer Personen erfordert.

Wenn nun in einem Konflikt- oder Problemlösungsprozess das Entscheidungsteam einen Punkt erreicht, an dem jeder sagen kann: 'Nun ja, wenn es auch nicht ganz das ist, was ich will, so kann ich doch diese Entscheidung akzeptieren und werde ihre Durchführung unterstützen' - dann ist die Gruppe einer Konsenslösung nahe. Doch fehlt die uneingeschränkte emotionale Zustimmung, die eine echte Konsenslösung ausmacht. Erst sie liefert die Gewähr dafür , daß alle voll hinter der getroffenen Entscheidung stehen, gegenüber Dritten für sie eintreten und in der Einführung oder Umsetzung des Beschlusses bestmöglichen Einsatz zeigen. Der Konsens erfordert, aufbauend auf einer exakten Problembeschreibung, oft eine kreative Entscheidungsvorbereitung. Nachdem die Zusammenhänge, Symptome, Ziele und Bedürfnisse geklärt sind, muss anhand der Lokalisierung des Zielgebietes mit der Wahl von Wegen und Methoden die Entscheidung eingeleitet werden. Die einzelnen Phasen des Entscheidungsfindungsprozesses werden unterstützt durch Kreativitäts- und Szenario-Techniken. Vor der Beschlußfassung müssen die erwarteten Effekte und möglichen Risiken der Problemlösung abschließend betrachtet werden.

Ein erkennbarer Unterschied von Kompromiss- bzw. Positions- zu Konsens- bzw. Interessenverhandlungen ist die Diskussionsbasis. Werden als Basis von den Konfliktparteien Forderungen formuliert, ist der Kompromiss schon vorprogrammiert (wenn nicht sogar eine Gewinner-Verlierer-Situation, z.B. durch eine Abstimmung). Jeder muss von seinen Forderungen Abstriche zulassen, um sich anzunähern. Das Verhandlungsergebnis kann sich nur gradlinig zwischen den Forderungen ansiedeln. Steuert die Verhandlung aber auf einen Konsens zu, wird zu Beginn das Vorbringen von Forderungen nicht akzeptiert. Da Forderungen nicht genannt werden, ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, Lösungen zu entwickeln, die die Bedürfnisse beider (mehrerer) Konfliktparteien befriedigen. Kommen jedoch direkt Forderungen auf den Tisch, ist durch die emotionale Bindung an diese Forderungen ein dritter Weg von vornherein ausgeschlossen. Forderungen führen über das Aushandeln zum Kompromiss - Bedürfnisse führen dagegen über Kreativität zum Konsens.

Eine Systematik der Fragestellungen zur Konsensfindung verdeutlicht dies.

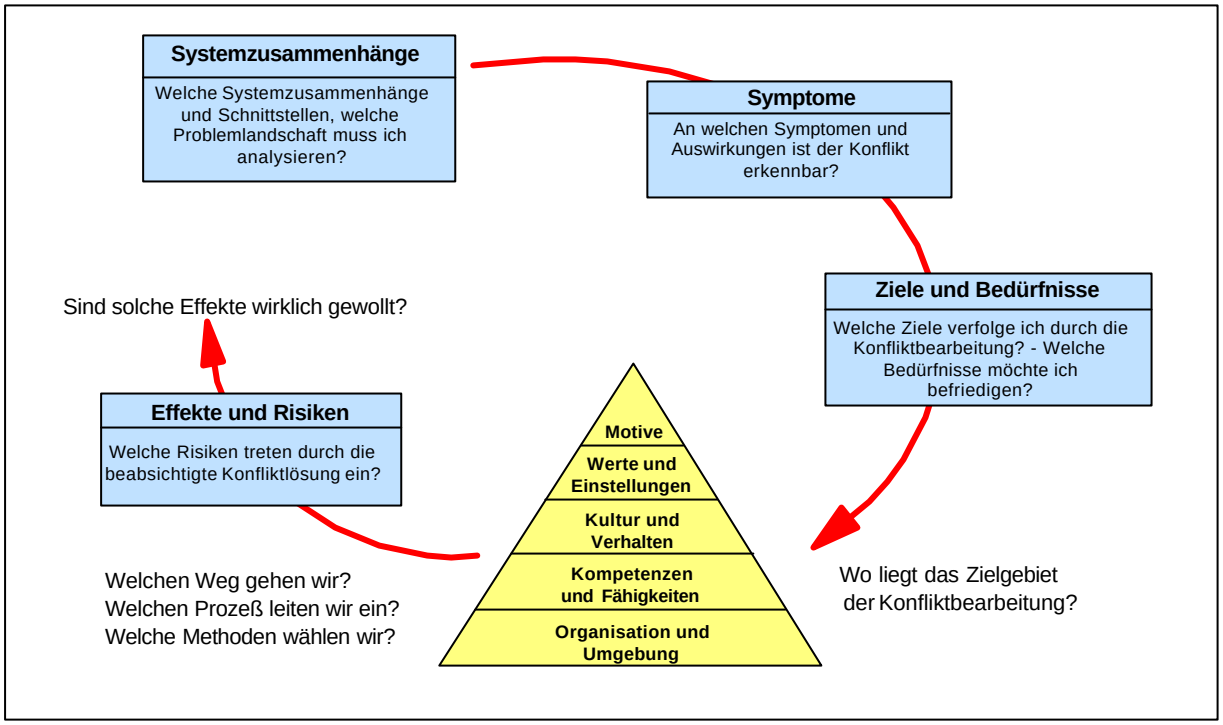


Abbildung 16: Fragen zur Konsensfindung[116]

Kooperative Konfliktlösung und kreative Problemlösung durch Akzeptanzentscheidungen sind die Säulen eines dynamischen Führungsstils. Nur die Führungskraft, die in der dynamischen Organisation durch Moderation die Fähigkeiten, Motive und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einbezieht, wird im organisatorischen Wandlungsprozess des Unternehmens bestehen können.

4.6 Gruppenkonflikte

Die Bildung von Arbeitsgruppen, Projektteams oder crossfunktionaler Zusammenarbeit kann die Distanz zu den jeweiligen Nichtmitgliedern vergrößern. Interessengegensätze erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Intergruppenkonflikten.[117] Gruppenkonflikte sind Interaktionskonflikte, deren Ursachen vielfältiger Natur sind.[118] In neueren Ansätzen wird zwischen struktur- und verhaltensinduzierten Konflikten unterschieden. Beispielsweise sind strukturinduzierte Konflikte bereits in der Aufbauorganisation, der Kommunikations- und der Rollenstruktur angelegt; verhaltensinduzierte Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Werthaltungen, Interessenlagen und Wahrnehmungen.[119]

Ein Effekt von Konflikten innerhalb des Teams ist das Entstehen von Koalitionen; hier existieren unterschiedliche Modelle der Koalitionsbildung. Nach Cole bildet sich diejenige Koalition, die mit Sicherheit die Restgruppe beherrschen kann; nach Messe entsteht eine

116 Vgl. auch: Dilts (Glaubenssysteme), S. 15 ff.
117 Vgl. Witte/Ardelt (Gruppenarten), S. 463
118 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 746; Filley (Conflict); Naase (Organisation); Crott (Interaktion)
119 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 746

Koalition aus Mitarbeitern, die die effizientesten Beiträge erwirtschaftet haben; nach Schneider diejenige, deren Gruppenmitglieder ähnliche Eigenschaften oder Merkmalsdimensionen besitzen; nach Komorita diejenige, in der schwache Partner dazu tendieren, sich stärkeren anzupassen.[120] Die Konkurrenz zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen kann negative Auswirkungen auf die Produktivität eines Unternehmens haben.[121]

Zur Reduzierung von Intergruppenkonflikten lassen sich Empfehlungen wie gemeinsame Zielsetzungen, Erhöhung der Kontakte, komplementäre Aufgabenstellungen, gemeinsame Veranstaltungen, Rollenumkehrungen und Rotationsverfahren innerhalb von Gruppen formulieren.[122] Auslöser von Gruppenkonflikten können Defizite im Umgang mit Komplexität sein.

4.7 Proaktives Handeln durch Komplexitätsmanagement

Komplexität tritt im Unternehmen in vier Erscheinungsformen auf. Diese sind Markt-, Produkt-, Organisations- und Prozesskomplexität, die sich wechselseitig beeinflussen.[123]

Als Haupteinflussfaktor eines Komplexitätsanstiegs in der Vergangenheit kann im allgemeinen der Begriff Vielfalt bezeichnet werden. Vielfalt entsteht in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen. Dabei treten häufig Divergenzen auf. Zum Beispiel erwartet der Vertrieb aufgrund einer Programmerweiterung höhere Umsätze. Eine Programmerweiterung führt in der Regel jedoch zu einem Anstieg der Produktkomplexität, die wiederum die Prozess- und Organisationskomplexität beeinflusst und somit Mehrkosten in Einkauf, Produktion und Logistik verursachen kann.

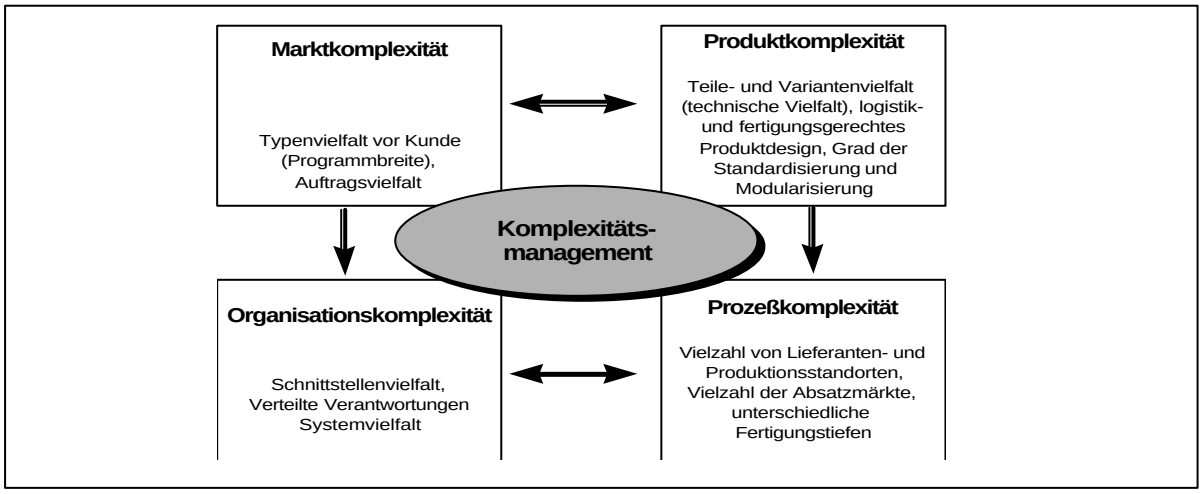


Abbildung 17: Erscheinungsformen und Ursachen von Komplexität[124]

120 Vgl. Cole (Examination)
121 Vgl. Sherif (Group)
122 Vgl. Tajfel (Kategorisieren), S. 345-380; Johnson (Role), S. 135 ff.
123 Schulte verwendet für den Begriff der Prozeßkomplexität den Begriff der Produktionskomplexität, der aus logistischer Sicht jedoch die Betrachtung zu stark auf den Produktionsprozeß einschränkt. Vgl. dazu Schulte (Komplexitätsmanagement), S. 84 ff.. Wildemann differenziert Komplexität in Externe Komplexität (Markt- und Produktkomplexität) und Interne Komplexität (Organisation und Prozeß). Vgl. dazu Wildemann (Komplexitätsmanagement), S. 21 ff.
124 Quelle: Dreher (Logistik), S. 58

Die Aufgabe eines Komplexitätsmanagements ist die präventive Vermeidung von Komplexität, die nicht vom Markt honoriert wird. Daneben existieren mehrere Möglichkeiten zur Reduzierung und Beherrschung bereits vorhandener Komplexität.[125] So ergeben sich z.B. zwei Ansatzpunkte für das Beschaffungsmanagement. Zunächst muss es das Ziel sein, die Produktkomplexität durch ein logistikorientiertes Produktdesign zu verringern, da die Anzahl der Produktvarianten und Anzahl der Teile die Anforderung an eine flussorientierte Koordination und Steuerung des Auftragsabwicklungsprozesses bestimmt und damit wesentlich die Prozesskomplexität beeinflusst.[126] Darüber hinaus gilt es, frühzeitig im Produktentwicklungsprozeß auf eine transport-, umschlags-, lager-, verpackungs- und fertigungsgerechte Konstruktion der Produkte einzuwirken, um somit im Rahmen einer Komplexitätsbeherrschung eine flussgerechte Ausgestaltung der Versorgungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse zu ermöglichen.

Die Vorgabe von beschaffungsgerechten Anforderungen an die Produktentwicklung setzt jedoch die Kenntnis von Komplexitätswirkungen in der gesamten Wertschöpfungskette voraus - von den Vorlieferanten über System- und Modullieferanten, die eigene Produktion bis zum Kunden.

Doch der Umgang mit Komplexität ist nicht jedermanns Qualifikation. Typische Fehlhandlungen, die aus dem Nichtbeherrschen komplexer Situationen resultieren, sind einerseits das Konzentrieren auf unwichtige Details und andererseits das dogmatische Verschanzen, z.B. hinter einer Ideologie.

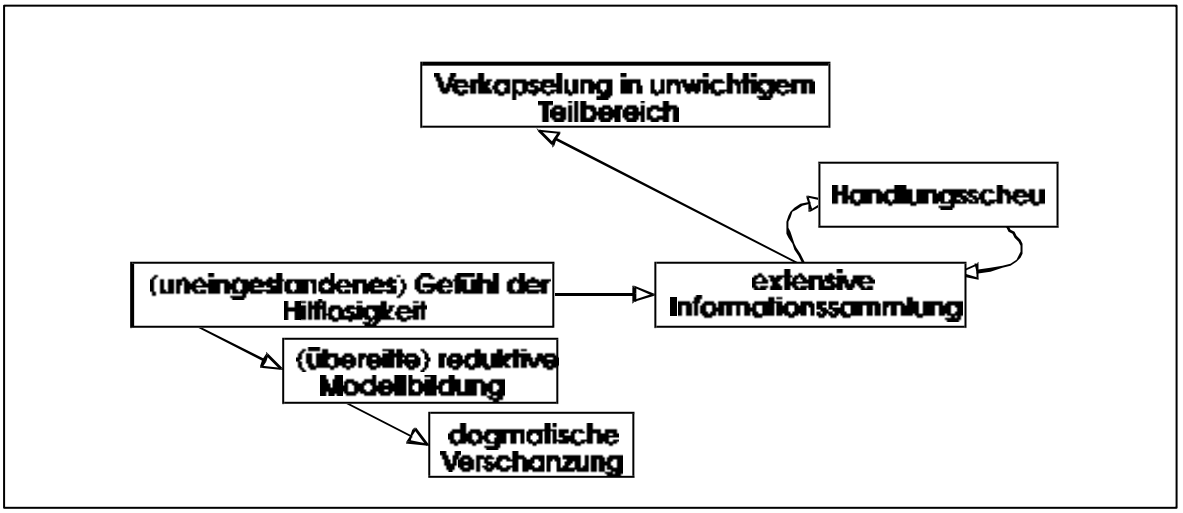


Abbildung 18: Fehler in komplexen Situationen

Kennzeichnend für die vorliegende Arbeit ist das Vorhandensein einer Anzahl schlecht strukturierter Probleme. Daher bedingt die Erarbeitung eines Organisationsveränderungsprojektes, z.B. im Beschaffungsmanagement grundsätzlich, unabhängig davon, welche Art des Wandlungsprozesses jeweils initiiert werden soll, die Lösung einer komplexen Handlungssituation, die nach Dörner[127] mit folgenden Begriffen definiert werden kann:

---

125 Vgl. Wildemann (Komplexitätsmanagement), S. 23

126 Zum Einfluß von Variantenvielfalt und Produktgestaltung auf die Logistik vgl. auch Petri (Logistik), S. 3

127 Dörner (Logik)

- Komplex
- Dynamisch
- Vernetzt
- Intransparent
- Unkenntnis und falsche Hypothesen

Mit Hilfe einer phasenorientierten Segmentierung des Gesamtvorhabens können die oben genannten Kriterien, die die komplexe Handlungssituation charakterisieren, abgeschwächt werden.[128]

Neben der Komplexität ist der zeitliche Aspekt, der das aktive Verhalten der Umgebung widerspiegelt zu berücksichtigen. Es wird deutlich, dass unabhängig von einer eigenen Reaktion auf die Veränderung der Umgebung, eine Wandlung des äußeren Umfeldes stattfindet und vom eigenen Unternehmen eine Neuorientierung gegenüber dieser Situation verlangt wird, wodurch ein subjektives Gefühl des Zeitdrucks entsteht.[129] In diesem Zusammenhang kann zwar eine systematische Planung eines Wandlungsvorhabens anhand eines Phasenmodells keine Senkung der Dynamik bewirken, erhöht jedoch die Informationsbasis in erheblichem Maße und bewirkt damit eine Verbesserung der eigenen Ausgangssituation.

Im Zusammenhang mit der Datenerhebung steht auch das Kriterium der Intransparenz. In realen Situationen ist eine vollständige Datenerhebung weder möglich[130] noch ist sie erstrebenswert. Es kommt lediglich darauf an, die relevanten Informationen zu filtern und als Grundlage der Handlungsentscheidungen heranzuziehen.[131]

Schließlich beinhaltet die mögliche Existenz falscher Hypothesen und die Unkenntnis, bezogen auf zukünftige Veränderungen im System, die Gefahr der Entwicklung unkorrekter Prognosen.[132] Um diese Gefahren zu begrenzen, ist es notwendig, bei der Herleitung kausaler Zusammenhänge große Anstrengungen zu unternehmen. Auch hierzu bietet die Nutzung systematisch geplanter Phasenmodelle Möglichkeiten, die gewünschte realitätsnahe Abbildung der realen Vorgänge vorzunehmen. Erfolgsvoraussetzung für Wandlungsprozesse und Implementierung dynamischer System- und Subsystemarchitekturen ist ein strategisches Vorgehen.

5 "Nicht nur ein Minimalkonsens" - Der Begriff 'Strategie'

Soll Klarheit über den Inhalt des Begriffs 'Strategie' geschaffen werden, erweist es sich als hilfreich, zunächst die Perspektive der Betrachtung festzulegen. In der vorliegenden Arbeit soll dies in erster Linie die Sichtweise des Unternehmens sein. Notwendig erscheint eine

128 Vgl. Koppelmann (Beschaffungs-Strategien), S. 138
129 Vgl. Dörner (Logik), S. 62
130 Vgl. Dörner (Logik), S. 63
131 Vgl. Ulrich/Probst (Denken), S. 121
132 Vgl. Dörner (Logik), S. 64 ff.

solche Eingrenzung vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung des Strategiebegriffs[133]

Trotz der Eingrenzung auf unternehmerische Sachverhalte ist der Strategiebegriff immer noch äußerst vielschichtig. Ein Umstand, der nicht verwunderlich ist, folgt man etwa Gälweiler,[134] der in diesem Zusammenhang von einer »Mode« spricht. Illustriert wird dieser Modecharakter ebenfalls bei Kreikebaum[135], der als Beispiele für die in Mode gekommene Bezeichnung vielfältiger Aspekte der Betriebswirtschaftslehre als "strategisch", die "strategische Motivation", die "strategische Kostenrechnung" oder aber auch das "strategische Marketing" anführt. Wird etwas zur Mode, so bedeutet dies nicht nur, dass viele Personen sich dieser Sache annehmen, sondern auch, dass der Gegenstand des Interesses eine vielfältige Interpretation erfährt - immer entsprechend der individuellen Handlungsabsicht. Konsequenz ist, dass für den Strategiebegriff selbst wenn man ihn nur aus der unternehmerischen Perspektive betrachtet - eine Vielzahl von Definitionen in der Literatur zu finden sind.

Es kann an dieser Stelle nicht die Aufgabe sein, aus den vielfältigen Definitionen des Strategiebegriffs diejenige herauszugreifen, die am geeignetsten erscheint bzw. aus Elementen anderer Definitionen einen eigenen Strategiebegriff zu kreieren. Es soll hier auch nicht der Versuch analog zu Scholz unternommen werden, einen "Minimalkonsens des Begriffsinhalts strategisch"[136] zu suchen. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass die Vielzahl der Studien, die das Phänomen der Strategie analysieren, nicht immer von einer einheitlichen Begriffslegung ausgehen. Die einseitige Festlegung auf einen bestimmten Begriffsinhalt würde damit zwangsläufig zu einer Verengung der Betrachtungsweise führen. Es muss eher versucht werden, die Vielschichtigkeit des Strategiebegriffs im Unternehmenszusammenhang zu berücksichtigen. Nur so wird es gelingen, einen annähernden Zusammenhang von strategischer und organisatorischer Ausprägung zu erkennen.

Vergleicht man die Vielfalt in der Literatur[137], sind große Unterschiede im Strategieverständnis zu erkennen. Da hier Unternehmen als Analyseobjekte genutzt werden sollen, wäre infolgedessen zu fragen, ob mit einer Strategie

- eher eine eigenständige, autonom entwickelte Verhaltensweise eines Unternehmens gemeint ist oder ob mit ihr eher das interaktive Verhalten gegenüber einem Wettbewerber beschrieben wird,
- ausschließlich langfristig orientierte Handlungsweisen abgebildet werden oder ob auch kurzfristige Aspekte Berücksichtigung finden,
- auch gleichzeitig die Ziele eines Unternehmens festgelegt werden oder ob sich eine Strategie den Unternehmenszielen anzupassen hat,
- immer eine bewusst vorgenommene Handlungsweise einhergeht oder ob sich eine Strategie erst als Folge einer Vielzahl von interaktiven Einzelentscheidungen ergibt.

---

133 An dieser Stelle soll die historische Entwicklung des Strategiebegriffs nicht weiter vertieft werden. Vgl. hierzu ausführlich Hinterhuber (Wettbewerbsstrategie), S. 3 ff.

134 Vgl. Gälweiler (Unternehmensführung), S. 55 sowie auch Link (Organisation), S. 1

135 Vgl. Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 24. Ähnlich auch Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 561: "Da inzwischen alles strategisch gesehen wird, vorn strategischen Marketing bis hin zum strategischen Personalmanagement, droht die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs verlorenzugehen."

136 Scholz (Management), S. 6

137 Vgl. hierzu Schewe (Strategie) sowie auch die eher allgemein gehaltene Systematisierungsversuche im strategischen Management bei Bracker (Development), S. 219 ff., Leontiades (Business), S. 47 f., Jauch (Research), S. 152 ff., Hambrick (Approach), S. 27 ff., Müller (Trends), S. 106 ff., Chaffee (Models), S. 89 ff., Scheuss (Trends), S. 19 ff., Fahey/Christensen (Evaluating), S. 168 ff., Herbert/Deresky (Strategies), S. 135 ff., Huff/Reger (Review), S. 212 ff. und Klaus (Strategie), S. 52 ff. Vgl. ferner die Systematisierung von Marketingstrategien bei Becker (Marketing), S. 219 sowie Meffert (Marketing), S. 124.(Trotz ihrer primären Ausrichtung auf das strategische Management sind in diesen Ansätzen auch Systematisierungsgesichtspunkte zur Definition unterschiedlicher Strategiebegriffe enthalten.)

Der Strategieinhalt bezieht sich auf die jeweils konkrete Ausgestaltung einer Strategie. Strategieinhalte beschreiben das Objekt, auf welches sich eine strategische Verhaltensweise erstreckt. Fragt man, welche Inhalte strategischer Entscheidungen es zu unterscheiden gilt, so läßt sich zunächst festhalten, dass sich die Inhalte zum einen auf die Unternehmung selbst beziehen können, zum anderen auf die unternehmensspezifische Umwelt. Als Objekt strategischen Handelns werden dabei genannt[138]:

- ein betrieblicher Teilbereich oder das Unternehmen als Ganzes,
- der zu steuernde Ressourceneinsatz,
- die zu beeinflussenden Umweltparameter,
- die angestrebten Wettbewerbsvorteile,
- die Wahl bestimmter Produkt/Markt-Kombinationen oder
- eine grundlegende unternehmerische Verhaltensweise,

138 Vgl. Schewe (Strategie), S. 18 ff.

Teil III
Organisation im Wandel - Der Organisationsrahmen

1 "Der Mensch in Prozess und Struktur" - Der Organisationsbegriff

Ähnlich der Durchleuchtung des Strategiebegriffs finden sich in der Literatur vielfältige Versuche, den Begriff der Organisation zu definieren und abzugrenzen. Im Gegensatz zur oben geführten Strategiediskussion sind diese jedoch bei weitem nicht so kontrovers.[1]

Unter Organisation versteht man ein „System dauerhaft wirksamer Regelungen“, das dazu beitragen soll, die Ziele eines Unternehmens besser zu erreichen. Als Vorteile werden Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Transparenz angesehen.[2]

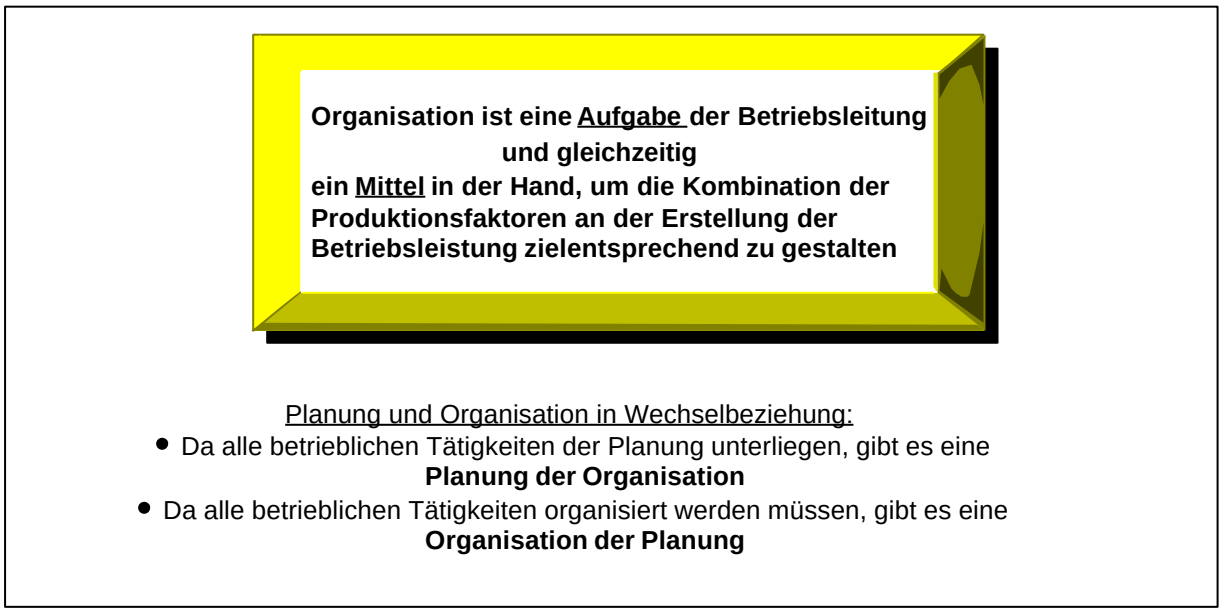


Abbildung 1: Organisation[3]

---

1 Illustrieren läßt sich dies am Beispiel des Lehrbuchs von Kieser/Kubicek (Organisation, 1. Aufl.), (Organisation, 3. Aufl.). Wurde in der ersten Auflage im Jahre 1976 die Unterscheidung zwischen institutionellem und instrumentellem Organisationsbegriff noch ausführlich diskutiert, so scheint dies in der dritten Auflage im Jahre 1992 kein relevantes Problem mehr darzustellen. Vgl. ausführlich zum Organisationsbegriff Kossbiel/Sprengler (Personalwirtschaft) Sp. 1250. Vgl. ferner zur Entwicklung der Organisationsforschung z.B. Frost (Framework), S. 501 ff., Clark (Organizational), S. 43 ff., Hauschildt (Organisation), Steinmann/Schreyögg (Management), S. 30 ff., Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 21 ff. und Frese (Organisationstheorie), S. 5 ff.

2 Vgl. Schmidt (Organisation), S. 15 ff.

3 abgeleitet von: Wöhe (BWL, 19. Aufl.), S. 179 f

Im Mittelpunkt steht das „Entwerfen und Einführen von Organisationsstrukturen“[4] im traditionellen Sinne primär rationaler Soll-Konzepte.

Die dazu notwendigen Gestaltungsmaßnahmen betreffen im wesentlichen:
- die Elemente der Organisation (Aufbau- bzw. Strukturorganisation und
- die Beziehungen zwischen den Elementen (Ablauf- bzw. Prozessorganisation).

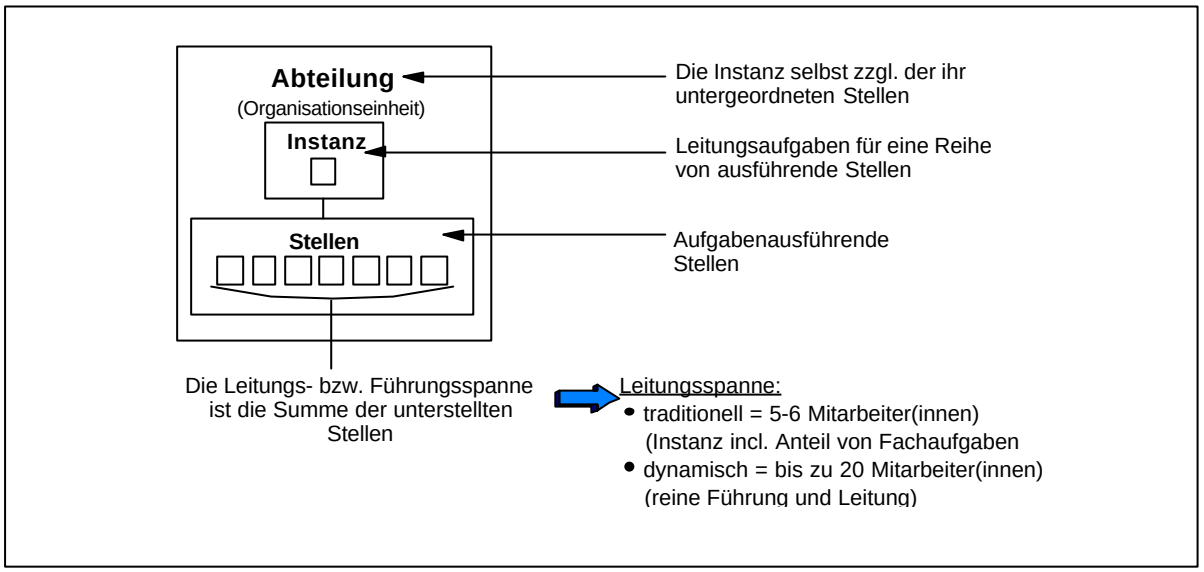


***Abbildung 2: Organisationsbildung*[5]**

Die Gestaltung der Elemente der Organisation beinhaltet die Erfassung und Beschreibung der Aufgaben, die Bestimmung der Aufgabenträger, die Zuteilung der Sachmittel und die zur Verfügungstellung von Informationen in Form von Anweisungen.

Die Gestaltung der Beziehungen erfolgt über die Bildung und Koordination aufgabenteiliger Funktionseinheiten in Form der Aufbauorganisation sowie über die Regelung von aufgabenbezogenen Arbeitsvorgängen im Rahmen der Ablauforganisation.[6]

Der Ausdruck "Organisation" weist sowohl in der Umgangssprache als auch in der Sprache der Wissenschaft eine Vielfältigkeit auf. Generell bezieht sich Organisation auf eine zielorientierte, arbeitsteilige und zugleich harmonisierende Vorgehensweise zur Lösung komplexer Probleme.[7] Die instrumentale Sichtweise versteht Organisation als ein Führungsinstrument innerhalb eines Unternehmens, das anhand betriebswirtschaftlicher Kriterien bewertbar ist: Das Unternehmen hat eine Organisation. Die eher verhaltenswissenschaftlich orientierte institutionale Sichtweise versteht eine Organisation als menschliches Konstrukt zur Sinnvermittlung: Ein Unternehmen ist eine Organisation. Eine dritte Sichtweise basiert auf Erkenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik. Funktional gesehen sind Organisationen Ordnungsmuster zur Bewältigung komplexer, interdisziplinärer

4 Probst (Selbst-Organisation), S. 87

5 abgeleitet von: Wöhe (BWL, 19. Aufl.), S. 182

6 Schüppenhauer (Selbstorganisation)

7 Vgl. Bleicher (Organisation, 2. Aufl.)

Aufgabenstellungen, die auf Anpassungsfähigkeit an die turbulente Umwelt ausgerichtet sind: Ein Unternehmen wird organisiert. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise umfaßt immer alle drei Dimensionen.

Vor dem Hintergrund der Organisationsgestaltung ist eine Einengung auf die systemische Sicht sinnvoll. Sie sieht Organisation als zielorientierte integrative Strukturierung, bestehend aus Elementen und Beziehungen, die diese Elemente in Relation zueinander setzt und damit Strukturen schafft.[8]

1.1 Qualitätsbezogene Begriffsvorstellungen

Vom Umfang her sind zwei Begriffsvorstellungen zu unterscheiden:[9]

- Der engere, instrumentale Organisationsbegriff versteht unter Organisation die Gesamtheit aller Regelungen zur Gestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Mit ihnen soll eine zielorientierte, geordnete und rationelle Erfüllung der Aufgaben erreicht werden. Ein Unternehmen hat eine Organisation.
- Der weitere, universalistische oder institutionalistische Organisationsbegriff versteht Organisation als zielorientiertes sozio-technisches System interaktiver Elemente, welche mit Hilfe von expliziten und impliziten Strukturen ein arbeitsteiliges und koordinierendes Zusammenwirken seiner Mitglieder anstrebt. Ein Unternehmen ist eine Organisation.[10]

1.2 Instrumentelle Begriffsvorstellung

Organisationsstrukturen haben einen instrumentellen Charakter. Sie sollen das Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern. In erster Linie sollen positive menschliche Einstellungen, Verhaltens- und Arbeitsweisen beeinflußt und gefördert werden.[11]

Die Organisationslehre hat lange den Menschen weitgehend ausgeklammert und die Notwendigkeit einer unpersönlichen Organisation betont. Demgegenüber erkennt man heute zunehmend, dass es "nicht anonyme, blutleere Aufgabenträger" sind, die einer Organisation zum Erfolg verhelfen, sondern motivierte, initiative und lernfähige Menschen.[12]

“Ein Unternehmen ist keine ingenieur-technische Maschinerie, die nach Methoden des Taylorismus oder Fordismus gestaltet werden kann. Der Einsatz technischer Hilfsmittel muss vor allem das Verhalten des Menschen berücksichtigen.”[13]

---

8 Vgl. Kosiol (Organisation)

9 Vgl. Bleicher (Organisation, 2. Aufl.)

10 Der weitere, universalistische Begriff wird bei organisationssoziologischen Analysen verwendet und eignet sich somit für die nachfolgenden Untersuchungen. Der engere findet eher bei betriebswirtschaftlichen Analysen Verwendung. Vgl. z.B. Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 18 und Bleicher (Organisation)

11 Vgl. Höller/Kieser (Arbeitsgruppen), S. 21 ff.

12 Malik (Strategie, 4. Aufl.)

13 Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 20

1.3 Zweidimensionale Begriffsvorstellung

Organisationen werden durch die Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen ihrer Elemente geprägt. Verteilungsbeziehungen entstehen durch die sachliche Zuordnung von Personen, Aufgaben und technischen Hilfsmitteln zueinander. Es entstehen organisatorische Einheiten, die neben-, über- und untereinander angeordnet werden. Die Zusammenarbeit der einzelnen Elemente regeln Arbeitsbeziehungen. Sie legen Input-Output-Verknüpfungen zwischen ihnen fest und schaffen damit die Arbeitsverbindung, z.B. Informations- und Kommunikationsbeziehungen.

Die Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen müssen organisatorisch gestaltet werden. Sie müssen in einem zweiphasigen Analyse- und Syntheseprozess konzipiert und realisiert werden. Ausgangspunkt der organisatorischen Gestaltung sind die zu erfüllenden Aufgaben einer Organisation. Von ihrer Gliederung und Ordnung (Analyse) ausgehend, erfolgt eine Verknüpfung zu zielwirksamen Strukturen (Synthese).[14] Bei der Betrachtung bestehender Organisationsstrukturen werden besonders im deutschsprachigen Raum abstrahierend zwei Dimensionen unterschieden:[15]

- die Aufbauorganisation als organisatorische Differenzierung des Unternehmens in Subsysteme und als Ergebnis der Gestaltung der Verteilungsbeziehungen und
- die Ablauforganisation als Wirkungssystem zwischen den organisatorischen Einheiten und als Ergebnis der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.

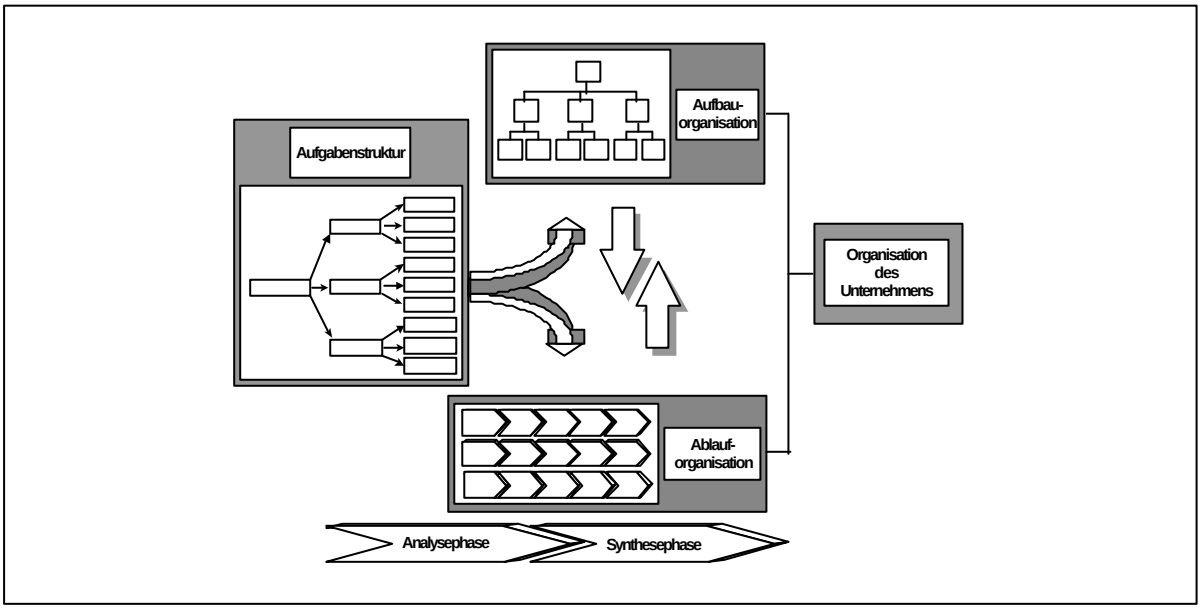


***Abbildung 3: Organisatorische Gestaltung*[16]**

Häufig führt diese Unterscheidung zu einer separaten Planung der Aufbau- und der Ablauforganisation. Dies führt dazu, dass beide Dimensionen unzureichend aufeinander

14 Vgl. Krüger (Aufgabenanalyse), Sp. 221 ff.

15 Vgl. Gaitanidis (Ablauforganisation), Sp. 1ff.

16 Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 21

abgestimmt sind. Die Folge sind Verluste hinsichtlich der Prozess- und der Ergebnisqualität sowie Kommunikationsprobleme.

"In der klassischen Organisationstheorie steht die Aufbauorganisation im Mittelpunkt."[17] Jedoch muß das Ziel der Organisation sein, die Abfolge der Prozessschritte funktionsübergreifend zu optimieren. Die Optimierung der Prozesse ist auf die Wertschöpfung ausgerichtet. Die Bildung von organisatorischen Einheiten erfolgt unter Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse der Geschäftsprozesse[18].

2 "Theorie-Mix als Notwendigkeit" - Ansätze der Organisationstheorie

Um Organisationen exakt untersuchen zu können, bedarf es allgemeingültiger Kriterien, mit denen sich Organisationsstrukturen beschreiben lassen. Zunächst gilt es, die Grundmuster bestehender Organisationen zu beschreiben und ihr Entstehen nachzuvollziehen. Daran können Kritik und Weiterentwicklung aus Sicht von Mitarbeiter-, Werte- und Dynamikorientierung anknüpfen.

Organisationen werden in sehr unterschiedlichen Theorien beschrieben, bei denen jeweils andere Aspekte hervorgehoben und verschiedenartige Methoden eingesetzt werden.[19]

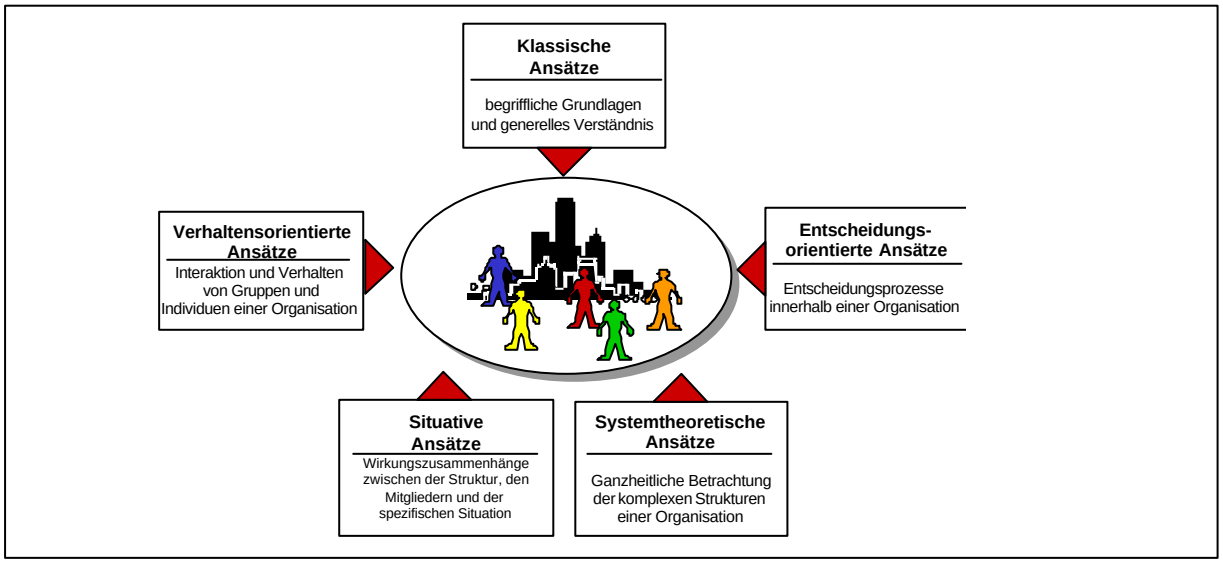


***Abbildung 4: Ansätze der Organisationstheorie*[20]**

17 Wunderlich (Organisationsstrukturen)

18 Vgl. Gaitanidis (Prozeßmanagement), S. 1 ff

19 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

20 Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 23. Weitere Systematisierungen finden sich u.a. bei Grochla (Gestaltung)

Nachfolgend werden ausgewählte organisationstheoretische Ansätze angesprochen, die Perspektiven und eine konkrete Bestimmung von Organisationsstrukturen anbieten. Die Ansätze nehmen die Realität nur selektiv wahr bzw. stellen sie auch nur selektiv dar. Bildlich gesprochen erfüllen sie eine Focusfunktion. Besondere Aspekte werden hervorgehoben und in einem bestimmten Licht dargestellt.

Es lassen sich im wesentlichen fünf Ansätze der Organisationstheorie unterscheiden.

2.1 "Klassische Ansätze"

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden grundlegende organisationstheoretische Ansätze. Die meisten aktuellen Ansätze gehen noch immer auf sie zurück.[21] Als Beispiele werden nachfolgend der Bürokratieansatz sowie die betriebswirtschaftliche Organisationslehre vorgestellt.

2.1.1 Bürokrationsansatz

Bürokratie[22] bezeichnet im wissenschaftlichen Sprachgebrauch einen bestimmten Typus von Organisation.[23] Dieser Ansatz geht auf den Soziologen Max Weber zurück. Er betrachtet Organisation als legale Herrschaftsform und behandelt in erster Linie seine Legitimation.[24] Bürokratien sind bei ihm durch folgende strukturelle Bedingungen gekennzeichnet:

- die Arbeitsteilung,
- die Amtshierarchie,
- die Aufgabenerfüllung

erfolgt nach Regeln und Normen und basiert auf Schriftstücken. Diese Strukturdefinition hat den Nachteil, dass sie die Struktureigenschaften als Konstante und nicht als Variable betrachtet.[25] Des weiteren besteht die Gefahr, dass das Regelwerk übersteigert wird und zu einem reinen Selbstzweck degeneriert. Die starre Regelgebundenheit mindert zudem die Flexibilität. Trotz der Kritikpunkte haben die von Weber entwickelten Grundprinzipien bei vielen Autoren nach wie vor ihre Gültigkeit und dienen oft noch als Grundlage ihrer Ansätze.[26]

2.1.2 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre/Managementlehre

Die Managementlehre (und die betriebswirtschaftliche Organisationslehre) verfolgen das Ziel, Richtlinien für die Gestaltung effizienter Organisationsstrukturen zu erarbeiten. Die Organisation wird als Aufgabenerfüllungssystem dargestellt und die technisch-ökonomische

---

21 Vgl. z.B. Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 22 ff.

22 Beim Wort Bürokratie sind umgangssprachlicher und wissenschaftlicher Gebrauch zu unterscheiden. Im umgangssprachlichen ist er negativ besetzt, z.B. blinder Gehorsam, Papierkrieg.

23 Vgl. Derlien (Bürokratie), Sp. 391ff.

24 Vgl. Welge (Unternehmensführung, Bd. 2)

25 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

26 Vgl. Wersch (Workflow)

Funktionsfähigkeit zum Hauptproblem erhoben.[27] Durch das Prinzip einer starken Arbeitsteilung und Standardisierung der Arbeit sollte die Produktivität erhöht werden.

Es wurden die entscheidenden Einflußfaktoren Motivation und Arbeitszufriedenheit vernachlässigt. Zudem wurde der durch die Arbeitsteilung zusätzlich erforderliche Koordinations- und Kommunikationsaufwand nicht berücksichtigt.

2.2 "Neuere" Ansätze

Neuere Ansätze der Organisationslehre stellen mehrere alternative Gestaltungsprinzipien für einzelne Probleme des Organisierens nebeneinander.[28] Mit den Ansätzen der Organisationslehre können jedoch Unterschiede in den Strukturen von Organisationen nur ungenau erfasst werden, da nur die extremen Ausprägungen angegeben werden. In der Realität herrschen jedoch Mischformen vor, die zwischen den Extremen liegen.[29] Die Ansätze bieten eine gute begriffliche Grundlage, müssen jedoch weiter differenziert werden, um die Ausprägung von Organisationsstrukturen konkret zu bestimmen.

2.2.1 Verhaltensorientierte Ansätze

Den klassischen Ansätzen liegt eine primär instrumentelle Sichtweise zugrunde. Organisationen werden als Systeme von Regelungen betrachtet, die das Handeln in arbeitsteiligen Systemen auf das Unternehmensziel ausrichten. Demgegenüber werden bei verhaltensorientierten Ansätzen vor allem die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Produktivität betrachtet.[30] Die Organisation wird als ein Interaktions- und Verhaltenssystem dargestellt.[31] Durch diese Betrachtungsweise werden Anregungen zur Gestaltung gegeben mit dem Ziel, eine bessere Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse zu erreichen. Die wichtigsten Ausprägungen sind der Human Relations-Ansatz und die hierauf aufbauenden motivationstheoretischen Ansätze, wie z.B die Bedürfnispyramide von Maslow[32] oder die X-Y-Theorie von McGregor.[33] Diese Ansätze geben jedoch keine Auskunft darüber, wie Organisationsstrukturen zu definieren sind, noch sagen sie etwas über ihre Einflussfaktoren aus.[34] Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind ein wichtiger, aber nicht der einzige Einflussfaktor. Für die Analyse der Wirkungen formaler Organisationsstrukturen stellen sie aber Instrumente zur Verfügung, um relevante Verhaltensgrößen - Motivation, Zufriedenheit, Konflikt - zu erfassen .[35]

---

27 Vgl. Welge (Unternehmensführung, Bd. 2)
28 Vgl. Kosiol (Organisation)
29 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)
30 Vgl. Frese (Theorie), Sp. 1706 ff.
31 Vgl. Wersch (Workflow)
32 Vgl. Maslow (Human Motivation)
33 Vgl. McGregor (Leadership)
34 Vgl. Frese (Theorie), Sp. 1706 ff.
35 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

2.2.2 Entscheidungsorientierte Ansätze

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie befasst sich mit Entscheidungsprozessen innerhalb einer Organisation. Sie konzentriert sich auf die Koordination der Entscheidungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder, um die Organisationsziele zu erreichen und die Ziele geänderten Umweltverhältnissen anzupassen.[36] Um die Entscheidungsprozesse zu koordinieren, werden standardisierte, organisatorische Regelungen eingesetzt, oder die Organisationsmitglieder legen in einem Verhandlungsprozeß ein geeignetes Vorgehen fest. Neben den offiziellen Strukturen existieren auch informale Regeln, die intuitiv beachtet werden.[37] Sie sind oftmals Ausprägungen der informellen Organisation. Während das Individuum von Bedürfnissen geprägt ist, verfolgt die „Organisation“ (das Unternehmen, der Betrieb) Zwecke. Dazu gibt sie sich eine Struktur, die formale Organisationsstruktur. Bekanntermaßen haben wir es daneben mit einer zweiten Realität zu tun: der informalen Organisationsstruktur. Sie entsteht, weil die Bedürfnisse der Individuen nicht notwendigerweise identisch sind mit denen der Unternehmung. Diese zweite Realität kann Lücken der ersten ausfüllen, sie also ergänzen oder teilweise bis gänzlich zu dieser in Opposition stehen. „Das klassische Organigramm hierarchischer Organisationen entspricht selten dem dazugehörigen Soziogramm“.[38]

Die verhaltensorientierte Entscheidungstheorie zeigt demnach bestimmte Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und den Organisationsmitgliedern auf. Der Ansatz gibt Aufschluss darüber, inwiefern Mitarbeiter die Koordinations- und Beeinflussungsversuche einer Organisation akzeptieren und wie rational ihr so gesteuertes Verhalten im Hinblick auf die Zielerreichung ist.[39]

“Die verhaltensorientierte Entscheidungstheorie zeigt jedoch nur mögliche Verhaltensreaktionen auf. Sie gibt Hinweise darauf, welche Faktoren bei der Analyse der Auswirkungen von Organisationsstrukturen zu beachten sind. Hierbei konzentriert sie sich auf Individuen.[40] Sie bietet jedoch keine brauchbare Definition, um eine Organisationsstruktur in einem Gesamtbild zu beschreiben.”[41]

2.2.3 Systemorientierte Ansätze

Der Begriff des Systems und des Systemkonzepts sind in der Organisationstheorie weit verbreitet. Bei den systemorientierten Ansätzen ist besonders der systemtheoretische, kybernetische Ansatz hervorzuheben.[42] Systemtheorie und Kybernetik bilden wie oben beschrieben ein disziplinübergreifendes, wissenschaftliches Konzept. Sie bieten Leistungen, die für das Beschreiben und Lösen organisatorischer Fragestellungen von großer Bedeutung sind:[43]

- ganzheitliche Sichtweise,
- Umweltorientierung,
- Dynamisierung der Betrachtung,
- Interdisziplinarität

---

36 Vgl. Grochla (Gestaltung)

37 Vgl. Schreyögg (Organisationstheorie), Sp. 1746 ff.

38 Scharmann (Gruppen), S. 1790-1864

39 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

40 Vgl. Wöhe (BWL, 18. Aufl.)

41 Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 25

42 Vgl. Schulte-Zurhausen (Organisation)

43 Vgl. Lehmann (Organisationstheorie), Sp. 1838 ff.

- Gestaltungsorientierung,
- Ausrichtung auf Selbstregulierung und Selbstorganisation.

Der systemtheoretische Ansatz bildet eine nützliche Erweiterung der bestehenden Ansätze. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem Gestaltungs- und Entwicklungsprozess. Eine befriedigende Definition der Organisationsstrukturen bietet er nicht, da er weder das gesamte Spektrum der Regelungsarten umfasst, noch eine hinreichende Differenzierung von Organisationen ermöglicht. Das bewusste, planmäßige Organisieren einer formalen Struktur wird nur am Rande betrachtet.

2.2.4 Situative Ansätze

In den 7Oer Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelten eine Reihe von Organisationstheoretikern mit dem situativen Ansatz (contingency approach, situational approach) eine neue Forschungsrichtung.[44] Der situative Ansatz entstand in erster Linie aus der Kritik an der klassischen Organisationslehre und fasste in seinem Konzept die positiven Aspekte der vorhandenen Beiträge zusammen.

Der situative Ansatz führt die Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen auf die Unterschiede in der Situation, in der sich die jeweilige Organisation befindet, zurück. Ziel ist nicht die Aufstellung allgemeingültiger Organisationsprinzipien. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die Wirkungszusammenhänge

- zwischen der Organisationsstruktur,
- dem Verhalten der Organisationsmitglieder,
- der Effizienz der Organisation und
- der jeweils spezifischen Situation.[45]

Zwei Grundthesen kennzeichnen den situativen Ansatz:[46]

1. Unterschiedliche Organisationsstrukturen und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind auf Unterschiede der Situation zurückzuführen, in der sich die Unternehmen befinden.
2. Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient.

Der situative Ansatz bildet zur Erfassung und Beschreibung von Organisationsstrukturen keine Organisationstypen, sondern die Merkmale der Strukturen werden als Variable definiert. Dies deckt sich mit den Kernaussagen, z.B. bei der Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen.

“Die Beiträge des situativen Ansatzes lassen sich in analytische und pragmatische Varianten unterscheiden.[47] Die analytischen verfolgen ein theoretisches Wissenschaftsziel. Erkenntnisleitend sind Warum-Fragen, aus denen sich Theorien ergeben. Die pragmatischen Varianten sind auf die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsempfehlungen ausgerichtet. Erkenntnisleitend sind hier Wie-Fragen. Sie unterstützen den

---

44 Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2), Frese (Organisationstheorie), Sp. 1706ff., Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), Schneider (Workflow), S. 105 ff.

45 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

46 Vgl. Schulte-Zurhausen (Organisation)

47 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

Organisationsgestalter, der bestimmte Ziele für die Organisation erreichen möchte und dafür nach geeigneten Organisationsstrukturen sucht. Mit Hilfe der Strukturvariablen soll das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst werden. Der Erfolg hängt von der Übereinstimmung mit der Situation des Unternehmens ab."[48]

Im Rahmen des situativen Ansatzes werden Merkmale der Organisationsstruktur als Dimensionen aufgefasst. Diese Strukturdimensionen stellen unterschiedliche Arten von organisatorischen Regelungen dar, deren jeweilige Kombination die Organisationsstruktur charakterisiert. Die am meisten verbreiteten Ansätze sind die von Hoffmann[49], Hill u.a.[50] sowie Kieser und Kubicek.[51]

Hoffmann	***Hill u.a.***	***Kieser und Kubicek***
Spezialisierung *Standardisierung* *Formalisierung* *Zentralisation* *Konfiguration* *Ziel-, Zeit- und inter-personelle Orientierung*	*Zentralisierung* *Funktionalisierung* *Delegation* *Partizipation* *Standardisierung* *Arbeitszerlegung*	*Spezialisierung* *Koordination* *Konfiguration* *Entscheidungsdelegation* *Formalisierung*

Abbildung 5: Auf Strukturdimensionen beruhende Organisationsansätze[52]

2.2.5 Ein Theorie-Mix

Kein einzelner organisationstheoretischer Ansatz kann beanspruchen, die gesamte Komplexität der Beschreibung und Gestaltung von Organisationsstrukturen abzubilden und zu erklären. Die erforderlichen organisatorischen Veränderungen, die sich durch die Anforderungen der Qualitäts-, Werte-, Personen- und Dynamikorientierung ergeben, können mit keinem der Konzepte in vollem Umfang aufgezeigt werden. Die Entwicklung eines speziellen, umfassenden Theoriegebäudes stellt jedoch ein aussichtsloses Unterfangen dar. Vielmehr erscheint es sinnvoll, zur Lösung der speziellen Problemstellung der vorliegenden Arbeit auf unterschiedliche Ansätze zurückzugreifen.

- Die generalisierte, abstrakte Denkweise des systemtheoretischen Ansatzes erleichtert den Umgang mit der Komplexität von organisatorischen Strukturen. Der Prozess der Organisationsgestaltung wird durch das Systemdenken unterstützt.

- Die klassischen Ansätze schaffen ein grundlegendes Verständnis für die Organisationslehre. Besonders die betriebswirtschaftliche Organisationslehre bietet eine umfassende begriffliche Grundlage zur Beschreibung organisatorischer Sachverhalte.

---

48 Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 27

49 Vgl. Hoffmann (Führungsorganisation, Bd. 1)

50 Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2)

51 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

52 Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 28

- Der situative Ansatz legt keine generellen Organisationstypen fest, sondern die Organisationsstrukturen werden als Variablen mit unterschiedlichen Ausprägungen definiert. Es existiert keine Strukturform, die allen Organisationen empfohlen werden kann, wohl aber können Richtungen aufgezeigt werden, wohin sich die Organisation in der spezifischen Situation entwickeln sollte.

Da die pragmatische Variante auf die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten oder Gestaltungsempfehlungen und deren Begründung ausgerichtet ist, eignet sie sich im Rahmen dieser Arbeit für weitere Untersuchungen. Es wird von einem "Organisationsgestalter" ausgegangen, der bestimmte Gestaltungsziele verfolgt und eine geeignete Struktur sucht. Die Organisationsstruktur dient als Aktionsparameter, mit dessen Hilfe bestimmte, den Zielen entsprechende Wirkungen angestrebt werden. Die tatsächlich eintretenden Wirkungen hängen jedoch von der jeweiligen situativen Bedingung ab, die Situation wird als Restriktion für Gestaltungsmaßnahmen begriffen.[53] Hieraus läßt sich ein pragmatisches Grundmodell des situativen Ansatzes entwickeln.

3 "Die Komplexität der Vereinfachung" - Alternativen der Organisationsgestaltung

"Von frühester Kindheit an lernen wir, Probleme in ihre Einzelteile zu zerlegen und die Welt zu fragmentieren," formuliert Senge[54] "Dadurch werden komplexe Aufgaben und Themen scheinbar handhabbarer, aber wir zahlen einen versteckten, ungeheuer hohen Preis dafür. Wir sind nicht mehr in der Lage, die Konsequenzen unseres Handelns zu erkennen; wir verlieren die innere Verbindung zu einem umfassenderen Ganzen. Wenn wir dann versuchen, »das größere Bild« zu sehen, bemühen wir uns, die Bruchstücke in unserem Kopf wieder zusammenzusetzen, alle Teile zu erfassen und zu ordnen." Aber es ist so ähnlich, als würde man die Scherben eines zerbrochenen Spiegels wieder zusammenkleben und auf ein unverfälschtes Abbild hoffen.

Im Jahre 1491 vor Christus[55] ist Moses von seinem Schwiegervater aufgefordert worden, seine Autorität des Richtens an andere Personen seines Volkes zu delegieren. Hintergrund war die Verbesserung eines Mißstandes: Moses wurde beim Richten müde, denn er tat es den ganzen Tag (mit der Gefahr von Fehlentscheidungen), und das Volk wurde müde (und vielleicht auch unzufrieden), weil es lange warten musste, bis Urteile gefällt wurden. Durch die delegative Arbeitsteilung wurde vieles verbessert: Richtende waren für einen begrenzten Personenkreis zuständig und damit verringerte sich die Last des Richtenden wie auch die Wartezeit für Urteile. Durch paralleles Bearbeiten von Fällen wurde eine Effizienzsteigerung erreicht.

Eine andere Art von Verbesserung bei Arbeitsabläufen wurde 370 vor Christus von Xenophon

53 Vgl. Krüger (Aufgabenanalyse), Sp. 221 ff.
54 Senge (Die fünfte, 4. Aufl.)
55 Vgl. Shafriz/Ott (Organization Theory)

berichtet[56]: Die Arbeitsteilung in einer griechischen Schuhfabrik. Statt einen Arbeiter einen Schuh komplett fertigen zu lassen, wurden die einzelnen Bearbeitungsschritte unterschiedlichen Arbeitern zugeteilt mit dem Effekt, dass dieselbe Anzahl von Arbeitern wesentlich mehr Schuhe produzieren konnte.

Charles Babbage[57] belegt 1832 anhand einer Stecknadelfabrikation, dass die Arbeitsteilung zu gleichen Kosten signifikant mehr Stecknadeln fabriziert als ohne Arbeitsteilung.

Im Gegensatz zur damaligen Zeit ist Arbeitsteilung heute aus den unterschiedlichsten Gründen akzeptiert.[58] Sie hat große Vorteile hinsichtlich Produktionskosten und Zeitaufwand gegenüber einer Arbeitsform ohne Arbeitsteilung. Muss eine Person wiederholt wenige Tätigkeiten ausführen, so wird sie diese leichter perfektionieren können, als wenn sie viele unterschiedliche Tätigkeiten ausführen muss, die sich selten wiederholen. Aus demselben Grund ist auch der Anlernaufwand für einen neu eingestellten Mitarbeiter geringer. Auch ist es in manchen Bereichen aufgrund der Komplexität der Arbeit gar nicht mehr möglich, sie komplett durch einen Bearbeiter verrichten zu lassen. Die Vielfalt der zu beachtenden Regeln ist zu groß. Schließlich ist es manchmal aus Gründen der Kontrolle gar nicht erwünscht, eine Aufgabe durch einen Bearbeiter komplett ausführen zu lassen. Die Möglichkeit von Fehlern wird verringert, da mehrere Personen sich mit demselben Sachverhalt beschäftigen und so leichter Fehler bemerken.

3.1 Ein Grundmodell

Ausgangspunkt eines Grundmodells zur Organisationsgestaltung sind die Gestaltungsziele, die zu erreichen sind, indem die Organisationsstruktur als Instrument der Verhaltenssteuerung in geeigneter Weise gestaltet wird. Die Struktur beinhaltet Vorgaben und Erwartungen an die Organisationsmitglieder und legt Regelungen fest. Die Aufgaben der Organisationsmitglieder werden ebenso direkt von der Situation bestimmt, in der sich die Organisation befindet.

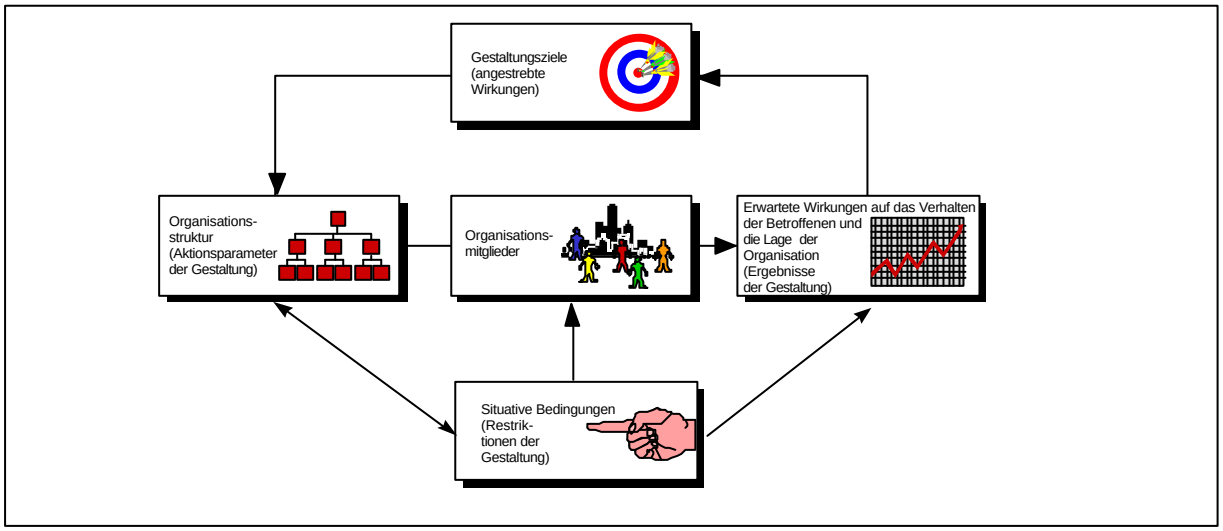


Abbildung 6: Das pragmatische Grundmodell des situativen Ansatzes[59]

[56] Vgl. Shafriz/Ott (Organization Theory)
[57] Beschrieben in: Shafriz/Ott (Organization Theory)
[58] Vgl. Bußler (Organisationsverwaltung), S. 4
[59] Quelle: nach Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 53

Charakteristisch für den situativen Ansatz ist, dass die erwartete Wirkung organisatorischer Regelungen auf das Verhalten der Mitglieder als Kombination von Struktur- und Situationseffekten begriffen wird. Darüber hinaus können die situativen Bedingungen auch direkte Verhaltenswirkungen auslösen. Weicht das tatsächliche vom angestrebten Verhalten der Organisationsmitglieder ab, so wird dies auf eine nicht situationsgerechte Organisationsstruktur zurückgeführt.

Aus der Diagnose ergibt sich zugleich die Therapie: Die Übereinstimmung zwischen Struktur und Situation, kann durch eine Anpassung der Struktur an die Situation oder durch eine Angleichung der Situation an die Struktur hergestellt werden.

Das pragmatische oder handlungsorientierte Grundmodell stellt ein formales Modell dar. Es muss inhaltlich durch konkrete Ziele, relevante Situationsmerkmale und Hypothesen ausgefüllt werden, damit daraus Schlussfolgerungen für die organisatorische Gestaltung gezogen werden können.

Für die Problemstellung der Arbeit stellen z.B. Aussagen des Total Quality Managements, des Stakeholder-Ansatzes und des Dynamik-Prinzipes Zielvorstellungen dar und die Ausprägungen der Informationsgesellschaft, z.B. des Wertewandels und des technischen Fortschritts, bilden Situationsmerkmale.

Um den Einfluss der Situation auf die Organisationsstrukturen untersuchen zu können, müssen die relevanten Eigenschaften festgelegt werden. Die Situation einer Organisation beinhaltet externe und interne Komponenten.[60]

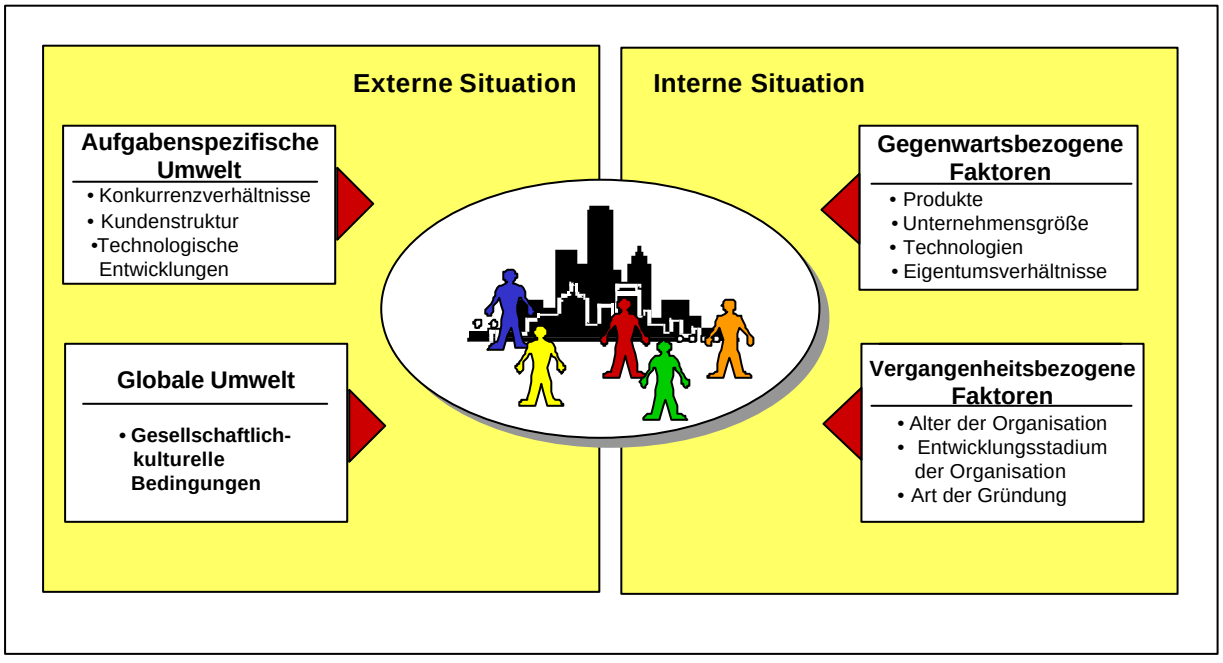


***Abbildung 7: Situationskomponenten*[61]**

60 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

61 Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 54

3.2 Arbeitsteilige Organisation

Das Verständnis, welches dem Begriff der Organisationsstruktur entgegengebracht wird, ist in einem zentralen Punkt einheitlich. Die Organisationsstruktur ist im Kern das Abbild eines formalen Regelwerkes zur Erreichung der gesetzten Organisationsziele.[62] Die Vielzahl organisatorischer Regelungen läßt sich anhand des jeweiligen Zwecks systematisieren. Auf der einen Seite dienen sie der Aufspaltung der Unternehmensaufgabe in mehrere Teilaufgaben, die es dann einer Organisationseinheit zuzuweisen gilt. Auf der anderen Seite gilt es, das Zusammenwirken der einzelnen Organisationseinheiten bei der Verwirklichung der Unternehmensaufgabe sicherzustellen. Diese Aspekte werden im allgemeinen als Spezialisierung und Koordination[63] oder wie oben im Zusammenhang von Aufgabenanalyse und -synthese als Arbeitsteilung und Integration bezeichnet.

Sie werden als zwei sich ergänzende Prinzipien der Organisationsstruktur verstanden.[64] Spezialisierung differenziert die zu erfüllende Organisationsaufgabe in operationale Stellenaufgaben, während Koordination die Integration dieser Teilaufgaben sicherstellt. Als Varianten der Spezialisierung wären dabei in erster Linie zu nennen:

- Die Spezialisierung entsprechend der durchzuführenden Verrichtung. Artgleiche Verrichtungen werden in einer Stelle zentralisiert.
- Die Spezialisierung entsprechend der zu bearbeitenden Objekte. Die Verrichtung unterschiedlicher Tätigkeiten an einem Objekt wird in einer Stelle zentralisiert.
- Die Spezialisierung entsprechend des Tätigwerdens in einem bestimmten geographisch abgrenzbaren Raum. Unterschiedliche Verrichtungen an unterschiedlichen Objekten innerhalb eines bestimmten Raumes werden in einer Stelle zentralisiert.

Der durch die jeweils gewählte Form der Spezialisierung entstandene Koordinationsbedarf kann mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente befriedigt werden. Legt man die Systematik von Brockhoff und Hauschildt[65] zugrunde, so ist Koordination in erster Linie eine Frage hierarchischer Koordination. Koordination durch die Hierarchie wird jedoch oftmals durch andere Instrumente ergänzt, wie beispielsweise die Bildung von Stäben, die Einrichtung von Ausschüssen, crossfunktionalen Teams oder die Einführung des Projektmanagements. Andererseits kann die hierarchische Koordination eingeschränkt werden, wenn sich z.B. folgender Koordinationsinstrumente bedient wird[66]:

- Der Koordination über Verrechnungspreise,
- der Koordination mit Hilfe von Programmen oder Plänen sowie
- der Koordination durch Distanzgestaltung zwischen den einzelnen Stellen.

---

62 Vgl. z.B. Child (Structure), S.2 und Khandwalla (Design), S. 482

63 Schewe (Strategie), S. 40 f

64 Vgl. z.B. Mintzberg (Structuring), S. 65, Hill/Jones (Management), S. 313 und Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 18

65 Vgl. Brockhoff/Hauschildt (Schnittstellen), S. 396 ff. Vgl. weitere Konzepte zur Darstellung der unterschiedlichen Formen der Koordination bei Meier (Koordination) Sp. 893 ff., Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 96 ff. und Rühli (Koordination) Sp. 1164 ff.

66 Diese Aufzählung der einzelnen Varianten von Spezialisierung und Koordination soll nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie soll in erster Linie einen Eindruck darüber vermitteln, welche vielfältigen Organisationsinstrumente sich hinter den Aspekten Spezialisierung und Koordination verbergen. Darüber hinaus soll eine solche Aufzählung aber auch deutlich machen, daß das zugrundegelegte Verständnis von Organisationsstruktur - als Zusammenspiel von Spezialisierung und Koordination - auch die in der deutschsprachigen Organisationsforschung vielfach anzutreffende Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation umfaßt. Die Formen der Spezialisierung sind mit den Möglichkeiten der Bildung analytischer Teilaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse und Arbeitsanalyse vergleichbar. Die Arten der Koordination finden sich in den Prinzipien der Synthetisierung analytischer Teilaufgaben zu entsprechenden Stellenaufgaben im Rahmen der Aufbauorganisation wieder und darüber hinaus auch in den unterschiedlichen Formen der ablauforganisatorischen Strukturierung von Arbeitsschritten. Beide Konzepte sind demnach ineinander überführbar.

Mit dem Strukturverständnis als einem Ergebnis von gewählter Spezialisierung und Koordination hat sich in der jüngsten Zeit - sicherlich beeinflusst durch die englischsprachige Organisationsforschung - eine theoretisch anspruchsvollere Sichtweise durchgesetzt. „Hiernach ist eine unternehmerische Aufgabe arbeitsteilig zu erfüllen, wobei es zwingend notwendig ist, die Erledigung der Teilaufgaben sinnvoll aufeinander abzustimmen. Andernfalls ist die Unternehmungsaufgabe nicht zufriedenstellend zu lösen. Eine solche theoretische Schärfe ist in der Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht anzutreffen“[67]

3.2.1 Arbeitsteilung, mehrstufige Spezialisierung und hierarchische Koordination

Konfiguration als "äußere Form des Stellengefüges" lässt sich an unterschiedlichen Aspekten konkretisieren. So nennen beispielsweise Kieser und Kubicek[68] die Existenz von Einlinien- und Mehrliniensystemen, das Problem von fachlicher und disziplinarischer Verantwortung, das Zusammenspiel von Linien- und Stabsstellen, Formen des Projekt- und Produktmanagements sowie schließlich die Konfigurationsmaße Gliederungstiefe, Leitungsspanne und Stellenrelationen.

Jeder dieser Aspekte kann als eine bestimmte Form einer Spezialisierungs-/Koordinationskombination verstanden werden. Krüger[69] spricht von Konfiguration als äußerer Form der Hierarchie.

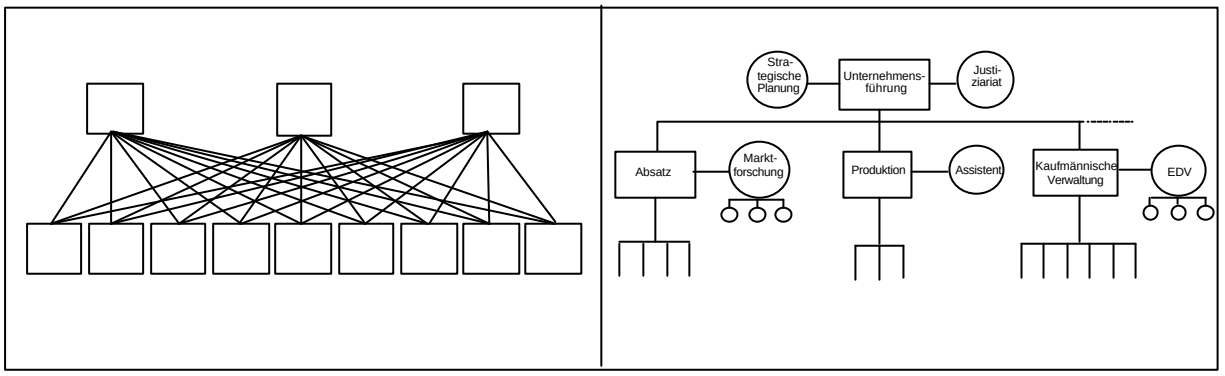


Abbildung 8: Idealtypen von Mehrlinien- und Stabslinien-Organisationen

Liniensysteme und die konkrete Ausgestaltung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses bei der Regelung der Verantwortungsbeziehungen stellt eine ganz bestimmte Form der Koordination durch die Hierarchie dar. Als Spezialisierungsform lässt sich die Unterscheidung in Stabs- und Linienstellen[70] begreifen. Ebenso lässt sich die Durchführung von Projekt- und Produktmanagement als Spezialisierungsform begreifen. Eine Spezialisierung nach Objekten wird systematisch gemischt mit anderen Differenzierungskriterien, was in letzter Konsequenz zur Matrix-Organisation führen kann.

---

67 Schewe (Strategie), S. 43

68 Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 127 ff. Vgl. ähnlich auch Khandwalla (Design), S. 483. Wesentlich enger in der Abgrenzung ist hier Grochla (Gestaltung), S. 108

69 Vgl. Krüger (Organisation), S. 63. So auch Macharzina (Unternehmensführung), S. 36. »Das Ergebnis des Gestaltungsprozesses (von Differenzierung und Integration) ist die organisatorische Konfiguration.«

70 Die Stabsstelle ist mit der Entscheidungsvorbereitung befaßt. Die Linienstelle fällt den Entschluss

Insbesondere dann, wenn eine Projektorganisation als Parallelorganisation zu Koordinationszwecken eingesetzt wird.

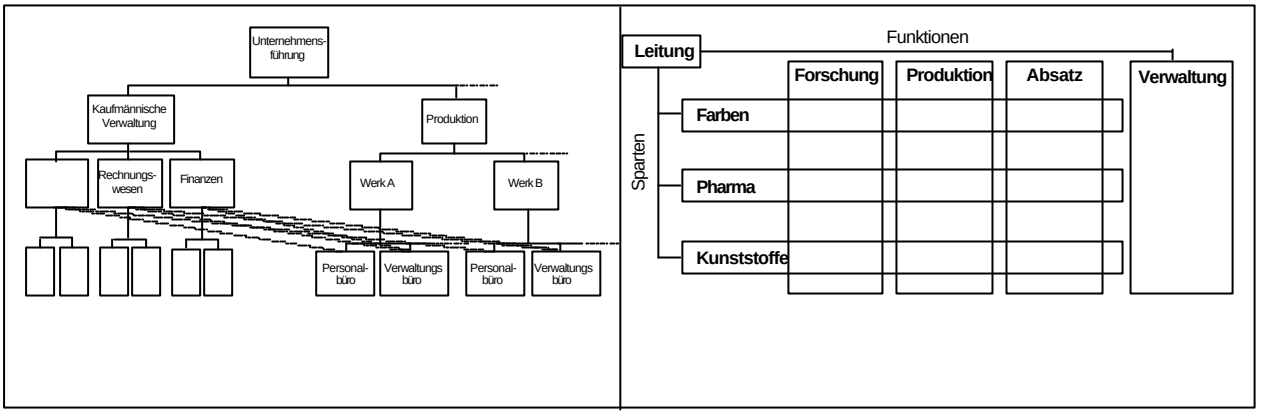


Abbildung 9: Einliniensystem mit Dotted Lines / Beispiel einer Matrix-Organisation

Man kann insofern erkennen, dass Konfiguration gleichbedeutend ist mit dem Ergebnis eines bestimmten organisationsstrukturellen Wahlaktes der Kombination spezifischer Spezialisierungs- mit entsprechenden Koordinationsinstrumenten - vornehmlich der hierarchischen Koordination.

3.2.1.1 Zentralisierung

Eng verbunden mit dem Aspekt der Spezialisierung einer Unternehmensaufgabe in einzelne Teilaufgaben ist die Frage nach der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen innerhalb einer Organisationsstruktur.[71] Werden Entscheidungsbefugnisse in einer Stelle zusammengefaßt, so ist im organisationstheoretischen Sinne von einer zentralen Zuordnung der Entscheidungsaufgabe zu sprechen.[72]

Bereits Kosiol[73] machte mit seinem formal-strukturellen Konzept der Aufgabenanalyse und der Aufgabensynthese auf den engen Bezug von Spezialisierung und Zentralisation aufmerksam. Jeder spezialisierte Aufgabenvollzug ist damit als in einer Stelle oder Abteilung zentralisierte »Spezialaufgabe« anzusehen. Die Aufgabe ist in einer Stelle/Abteilung zentralisiert. Die Synthese der analytischen Teilaufgaben folgt dem Zentralisierungsgedanken.

3.2.1.2 Dezentralisierung

Im umgekehrten Fall einer dezentralen Entscheidungsfindung wird vielfach auch von Entscheidungsdelegation[74] gesprochen. Dezentralisation ist damit als Verteilung von

---

71 Fragen der Machtstruktur in Zusammenhang von Entscheidungszentralisation werden besprochen bei: z.B. Galbraith/Kazanjan (Strategy), S. 6, die das Problem der Entscheidungszentralisation als »(...) distribution of power across this role structure« verstehen. Vgl. als Überblick auch Dlugos/Dorow (Organisationstheorie) Sp. 1797 ff. Fragestellungen der Steuerung multinationaler Unternehmungen mittels zentraler oder dezentraler Entscheidungsfindung. Vgl. hierzu ausführlich Alsegg (Control), Hedlund (Autonomy), Bartlett (Change), S.121 ff., Hedlund (Subsidiaries), S. 25 ff., Bartlett/Ghoshal (Managing), S. 43 ff., Hill/Hoskisson (Strategy), S. 331 ff., Bartlett/Ghoshal (Managing across).

72 Vgl. ausführlich zum Problem von Zentralisation und Dezentralisation Bleicher (Organisation) Sp. 2405 ff. und Hungenberg (Zentralisation). Vgl. ferner Mansfield (Centralization), S. 477 ff.

73 Vgl. Kosiol (Organisation)

74 Bleicher weist darauf hin, daß die der Delegation eigentümliche Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für bestimmte Teilaufgaben an untergeordnete Organisationseinheiten auch als Dezentralisation verstanden werden kann. (vgl. ähnlich Steinle (Führungsstil) Sp. 502)

Entscheidungsbefugnissen auf mehrere organisatorische Einheiten zu verstehen.

3.2.2 Formalisierung und Standardisierung

Ein anderes Charakteristikum der Organisationsstruktur ist der Grad von Formalisierung und Standardisierung der Regelungskomponenten zur Befriedigung des Koordinationsbedarfs.[75] Während Formalisierung allgemein den Einsatz a priori - nicht zwangsläufig schriftlich - festgelegter organisatorischer Regelungen bezeichnet,[76] wird unter Standardisierung die Existenz genereller organisatorischer Verfahrensvorschriften verstanden.[77] Der Grad der Formalisierung drückt sich etwa im Vorhandensein von schriftlich fixierten Stellenbeschreibungen, von Organisationsschaubildern oder von Organisationshandbüchern aus. Standardisierung von Abläufen wird insbesondere mit Hilfe von Programmen oder Regeln erreicht.

Wird der Gedanke des Zusammenspiels von Spezialisierung und Koordination weiterentwickelt, so lassen sich bestimmte Typen der Organisationsstruktur identifizieren. Die Typologien lassen sich danach unterscheiden, ob sie im Weber'schen Sinne[78] eher idealtypischen Charakter besitzen oder ob sie sich eher als Realtypologien verstehen.

Die idealtypischen Systematiken organisatorischer Strukturen orientieren sich zumeist an der vorherrschend gewählten Art der Spezialisierung. Eine grundlegende Arbeit, deren Typologie in ihren Grundzügen in der Folgezeit oftmals wieder aufgegriffen wurde,[79] hat Williamson vorgelegt,[80] Er unterscheidet:

- Unitary form (U-Form): Dieser Typ beschreibt die klassische nach betrieblichen Funktionen gegliederte Organisationsstruktur.
- Holding company (H-Form): Hierbei handelt es sich um eine divisionale Organisationsstruktur mit rechtlich selbständigen Divisionen. Der Organisationsverbund wird durch Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Mutter- und Tochterunternehmung bestimmt.
- Multidivisionalform (M-Form): Wie bei der H-Form dominiert auch auf der Ebene unterhalb des Vorstandes eine Spezialisierung nach eigenständigen Divisionen. Es kommt zur strikten Trennung von strategischen und operativen Entscheidungen zwischen Unternehmensleitung und den Divisionen. Der Unterschied zur H-form liegt in der Art der Steuerung. Sie erfolgt nicht mit Hilfe einer Holding als rechtlich selbständigem Leitungsorgan eines Konzerns. Andere interne Koordinationsmechanismen werden hierfür eingesetzt.
- Transitional multidivisional form (T-Form): Diese Form stellt eine Vorstufe zur M-Form dar. Das Unternehmen befindet sich in einem Anpassungsprozess hin zur Divisionalstruktur, der jedoch noch nicht abgeschlossen ist.
- Corrupted multidivisional form (C-Form): Diese Struktur ist analog zur M-Form aufgebaut. Lediglich die Entscheidungskompetenzen sind anders geregelt. Die Divisionen besitzen nicht nur die Kompetenzen im operativen Bereich, sie sind auch für strategische

---

75 Vgl. Child (Structure), S. 2 und Van de Ven (Framework), S. 70

76 Vgl. z.B. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 159 und Pugh/Rickson (Structure), S. 112

77 Vgl. z.B. Pugh/Hickson (Structure), S. 112, Ebers (Organisationstheorie) Sp. 1822 sowie Schanz (Organisation) Sp. 1462.

78 Vgl. Weber (Wirtschaft)

79 Vgl. hierzu beispielsweise die empirischen Arbeiten von Dyas/Thanheiser (Enterprise), S. 25, Channon (Service), S. 17 f., Donaldson (Divisionalism), S. 910 und Hill (Organization), S. 214, deren Operationalisierung der Organisationsstruktur sich an der Williamson'schen Typologie orientiert.

80 Vgl. hierzu Williamson (Markets), S. 151 ff. Vgl. zu weiteren idealtypischen Konzepten Mintzberg (Structuring), S. 299 ff., Mintzberg (Structures), S. 7 ff., Hinterhuber (Denken), S. 131ff. und Macharzina (Unternehmensführung), S. 370 ff.

Entscheidungen zuständig.

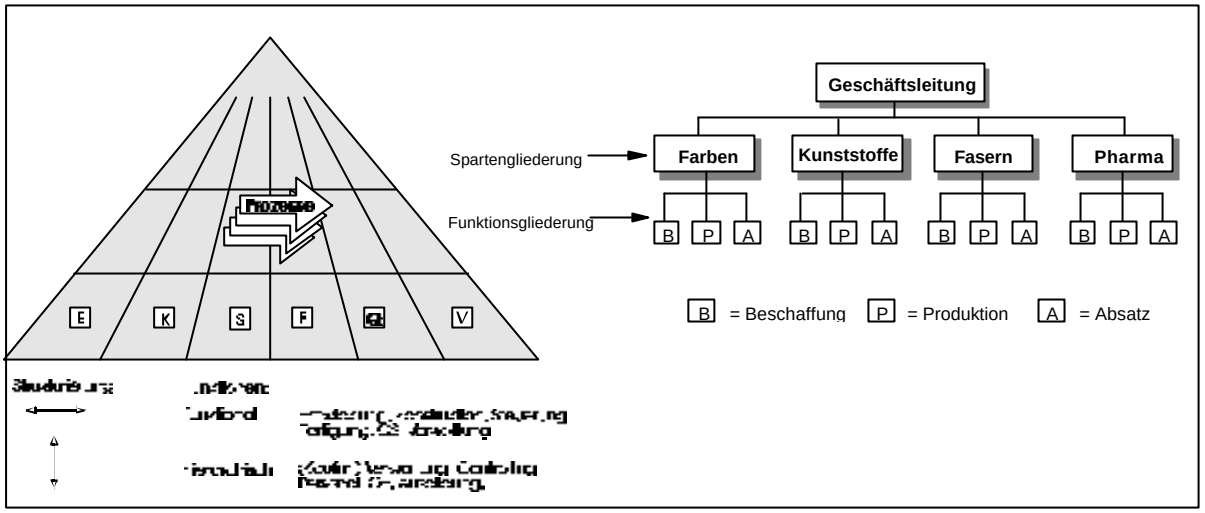


Abbildung 10: Funktionale Organisation[81]/Divisionale bzw. Spartenorganisation[82]

- Mixed form (X-Form): Dieser Strukturtyp vereinigt Elemente der oben genannten grundlegenden Formen.

Williamson wählt die Art der Spezialisierung als vordringliches Typisierungskriterium[83]. Es wird entweder nach Verrichtungen differenziert oder nach Objekten.

Gulick[84] betonte bereits 1937, dass die Koordination von Arbeit denselben Stellenwert wie die Arbeitsteilung selbst hat.

Der Zusammenschluss von Arbeitsteilung und Koordination einzelner Arbeitsschritte wird von Bußler Arbeitsablauf genannt. “Ein Arbeitsablauf definiert die einzelnen Arbeitsschritte sowie deren Reihenfolge, Ergebnisweitergabe usf. und stellt damit auch die Koordination dar.”[85]

Arbeitsabläufe sind komplex, werden häufig geändert oder erweitert, sie sind vielfach unklar in ihrem Verlauf, und oft werden Fehler gemacht oder es entstehen Irrläufer.

Um die Ziele einer Organisation zu erreichen, müssen die Aktivitäten auf ihre Mitglieder entsprechend deren Eignung verteilt werden. Jedes Mitglied kann nur einen Ausschnitt aus

---

81 Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 159

82 Quelle: Nolden (Industriebetriebslehre), S. 22

83 Der vornehmlich idealtypische Charakter einer derartigen Typenbildung wird besonders daran deutlich, daß auf der einen Seite versucht wird, klar voneinander abgrenzbare Typen zu schaffen. Auf der anderen Seite sieht sich Williamson anscheinend aber auch gezwungen, weniger klar umrissene Typen zu berücksichtigen, um eine nicht allzu große Diskrepanz zu in der Realität vorherrschenden Organisationsstrukturen sichtbar werden zu lassen. Die »transitional multidivisional form« wie auch die »mixed form« sind Indizien hierfür. Sie sind eher vage in den sie charakterisierenden Eigenschaften formuliert. Es fällt schwer, sie voneinander zu unterscheiden. Wo lassen sich beispielsweise Strukturen zuordnen, die sowohl durch Divisionen als auch durch divisionsübergreifende Funktionen gekennzeichnet sind? Ist dies eine Übergangsform hin zur Divisionalstruktur oder kann sie als Mischform bezeichnet werden? Man ist insofern schon fast versucht, der Williamson'schen Typologie keine klar idealtypische Orientierung zu attestieren.

84 Vgl. in Shafriz /Ott (Organization Theory)

85 Bußler (Organisationsverwaltung), S. 4

dem Gesamtfunktionsspektrum der Organisation abdecken und muss sich daher spezialisieren. Größere Aufgabenkomplexe werden deshalb in Teilaufgaben zerlegt und entsprechend den Fähigkeiten eines gedachten Mitarbeiters zusammengefaßt. Je geringer der Arbeitsumfang ist. der einer Stelle zugeordnet wird, umso größer ist die Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung.[86]

Eine Zusammenfassung von Stellen und somit eine weitere Spezialisierung führt zu größeren organisatorischen Einheiten. Bei diesem Vorgang, Abteilungsbildung genannt, können zwei Arten der Spezialisierung unterschieden werden:[87]

- Spezialisierung auf Verrichtungen (Verrichtungszentralisation): Bei dieser Art der Spezialisierung werden Stellen zusammengefasst, die gleiche oder verwandte Verrichtungen durchführen. Es entstehen Funktionen, wie Entwicklung. Fertigung oder Vertrieb. Innerhalb der Abteilungen verfügt das Personal über ähnliche Qualifikationen, und es werden dieselben Methoden und Sachmittel angewendet.
- Spezialisierung auf Objekte (Objektzentralisation): Hierbei werden diejenigen Stellen zusammengefasst, die sich auf die gleichen Objekte konzentrieren. Am weitesten verbreitet ist die Bildung von Abteilungen anhand von Produktgruppen, Marktregionen oder Kundengruppen.

Je nach Art der Spezialisierung entsteht so eine funktionale oder divisionale Struktur. "Bei funktionalen Strukturen wird eine optimale Nutzung der Ressourcen angestrebt. Divisionale Strukturen sind hingegen auf die Leistungen der Organisation ausgerichtet. Die Abstimmung zwischen den einzelnen Funktionen erleichtert sich hierdurch."[88]

Industrie- und Dienstleistungsorganisationen zeichnen sich gegenwärtig durch eine hohe Arbeitsteiligkeit aus.[89] In der Vergangenheit hatte sich dieses Prinzip, das auf den Lehren F. W. Taylors beruht, bewahrt. Die Märkte waren stabil und die Produktionsstückzahlen hoch. Die wachsende Komplexität und Vielfalt der Produkte und Leistungen bei gleichzeitig steigender Dynamik der Märkte zeigen jedoch die Schwächen hocharbeitsteiliger Organisationen. Sie verlieren die Fähigkeit, auf die Erwartungen der Märkte angemessen zu reagieren.[90]

	Objektprinzip	**Verrichtungsprinzip**
ergebnisorientiert	Aufgaben am gleichen Objekt (Handwerk)	Aufgaben mit gleicher Verrichtung (Werkstatt)
prozeßorientiert	Aufgaben anhand der Objektentstehung (Fertigungsinsel)	Aufgaben in ständig wiederholender Verrichtung (Fließband)

Abbildung 11: Organisationsbildung nach Objekt und Verrichtung

86 Vgl. Reiß (Spezialisierung), Sp. 2287 ff.
87 Vgl. Thom (Stellenbildung), Sp. 2321 ff.
88 Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 63
89 Vgl. Warnecke (Fraktale Fabrik)
90 Vgl. Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 63 f.

Ergänzend tritt der koordinierende Aspekt der Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen hinzu. Dies insbesondere bei den Unterformen der Divisionalstruktur.

Die Organisationsgestaltung kann durch vier Klassifikationskriterien beschrieben werden. Obige Abbildung kann die durch Nutzung der Matrixform anschaulich darstellen.

In der Literatur finden sich aber auch Klassifikationsversuche, die sich in der Wahl der Klassifikationsvariablen nicht nur auf die beiden Kernelemente Spezialisierung und Koordination beziehen.[91] Als ein Beispiel hierfür sei die Typologie von Miller und Friesen genannt.[92] Ihr Erkenntnisobjekt sind empirische Daten, die mittels multivariater Verfahren analysiert werden. Es handelt sich also um einen realtypischen Ansatz.

Das bisher Angesprochene wird in der Literatur oftmals mit dem Attribut »formal« versehen. „Die formale Organisationsstruktur bezeichnet das bewusst institutionalisierte Regelwerk, welches dazu dient, bestimmte Organisationsziele zu erreichen. Formale Regelungskomponenten sind häufig schriftlich fixiert. Sie besitzen Gültigkeit unabhängig von den jeweiligen Individuen, die von derartigen formalen Regelungen in ihrem Organisationsverhalten beeinflusst werden."[93]

Nicht formale Regelungen sind demnach Regelungen, die nicht bewusst für eine zu erledigende Organisationsaufgabe konzipiert und autorisiert wurden. Sie sind i. d. R. personenabhängig. Auf jeden Fall sind nicht formale Regelungen nicht schriftlich fixiert.[94] Ihr Regelungscharakter ergibt sich meist auf indirektem Wege. Die aktiv gelebte Organisationskultur eines Unternehmens liefert Hilfestellung bei der Art und Weise wie beispw. produktpolitische oder kommunikationspolitische Entscheidungen zu treffen sind. In ähnlicher Weise kann die räumliche Nähe von Organisationseinheiten zur Bildung nicht formaler Gruppen beitragen, die so eine koordinierende Funktion wahrnehmen, ohne dass diese formal institutionalisiert wurde.

Grün definiert die informelle Organisation mit starkem Bezug zur soziologischen Organisationsforschung folgendermaßen: »Eine Organisation heisst informal (informell), wenn sie folgende Merkmale aufweist:

1. Das Verhalten ihrer Mitglieder orientiert sich an persönlichen Wünschen und Erwartungen;
2. Die Beziehungen basieren auf den durch Herkunft und außerbetrieblichen Rollen beeinflußten persönlichen Sympathien und Gemeinsamkeiten;
3. Die Organisation entsteht spontan; d.h. sie ist kein Ergebnis bewusster Gestaltung.«[95]

Unter den Aspekten von Formalisierung und Standardisierung sind auch neuere Aspekte der Organisationsgestaltung zu erwähnen. So spricht in diesem Zusammenhang Sutter von

---

91 Vgl. hierzu auch die viel beachtete Taxonomie von Pugh/Hickson/Hinings (Taxonomy), S. 115 ff., die mit ihrem Ansatz an die Analyse bürokratischer Herrschaft bei Weber (Wirtschaft), S. 55 ff. anknüpfen. Anhand der Gruppierungsvariablen: concentration of ownership with control, dependence, workflow integration of technology, size, percentage of clerks, percentage of non-workflow personnel, subordinate ratio, formalization of recording of role performance, standardization of procedures for selection and advancement, line control of workflow und concentration of authority and structuring of activities gelang es Pugh/Hickson/Hinings, sieben Klassen von Organisationsstrukturen zu identifizieren: full bureaucracy, nascent full bureaucracy, workflow bureaucracy, preworkflow bureaucracy, personnel bureaucracy und implicitly structured organization.

92 Vgl. zum folgenden Miller/Friesen (Organizations), S. 87 ff. Vgl. ferner ausführlich Miller (Strategy), Miller (Configurations), S. 233 ff. sowie Miller/Friesen (Archetypes) S. 921 ff. und Miller/Friesen (Transition), S. 268 ff.

93 Schewe (Strategie), S. 50

94 Wobei dies umgekehrt nicht so zu verstehen ist, daß formale Regelungen immer einer schriftlichen Fixierung bedürfen.

95 Grün (Organisation) Sp. 881. Vgl. hierzu auch umfassend Grün (Entscheidungen).

Organisationsarchitektur: „Die durch Kaskadierung und Segmentierung entstehende Organisationsarchitektur integriert organisatorische und informationstechnische Aspekte in einem zukunftsweisenden Modell.“ [96]
Denn die kaskadische Organisationsstruktur ist:

- Prozessorientiert, um die unternehmerische Leistungsfähigkeit zu steigern, Managebarkeit, Zuverlässigkeit und Robustheit zu erzielen und – nicht zuletzt – bewusst Kernfähigkeit aufzubauen.
- Transaktionsorientiert, um die Erfolgsfaktoren wie Reaktionsgeschwindigkeit und Transaktionskosten zu optimieren. Die organisatorischen Schnittstellen und Verknüpfungen werden durch die Bestellung/Lieferung-Beziehung wesentlich minimiert.
- Objektorientiert, um Gestaltungsfreiheit und organisatorische Flexibilität durch Kompatibilität, Interoperationalität und Übertragbarkeit zu erlangen. [97]
- Integrativ, um Prozesssicherheit zu erlangen, indem Informations- und Güterflüsse inhärent verzahnt werden.
- Virtuell, um Markt- und Kundennähe, geographische Distanzen, verteilte Operationen und vor allem Wachstum zu ermöglichen.

3.2.3 Die Beziehung von Strategie und Struktur

„Die Wahl und Umsetzung einer erfolgversprechenden Unternehmungsstrategie wie auch die Entwicklung effizienter organisatorischer Unternehmungsstrukturen stehen immer wieder im Zentrum unternehmerischer Führungsentscheidungen. Bereits im Jahre 1962 zeigte Alfred Chandler am Beispiel der Entwicklung der Unternehmen Du PONT, GENERAL MOTORS, STANDARD OIL COMPANY OF NEW JERSEY und SEARS, ROEBUCK & COMPANY, dass die Entscheidung der Wahl einer Unternehmungsstrategie bzw. der Wahl einer bestimmten Organisationsstruktur nicht unabhängig voneinander zu treffen sind.“[98]

Die Strategie eines Unternehmens führt zur Wahl einer adäquaten Organisationsstruktur. Am Beispiel der DAIMLERCHRYSLER AG[99] sei dies verdeutlicht. In den siebziger und achtziger Jahren führte die strategische Ausrichtung zu einer ausschließlichen Konzentration auf das Automobilgeschäft. Die gewählte Organisationsstruktur war eine funktionale Struktur. Eine Zentralisierung der betrieblichen Funktionen ermöglichte die Realisierung spezifischer Organisationsvorteile bei einem vergleichsweise homogenen Produktprogramm. Ganz anders das Bild Anfang der neunziger Jahre: Die strategische Ausrichtung als Technologiekonzern[100] führte zu einem heterogenen Produktprogramm. Konsequenterweise änderte sich die Organisationsstruktur. Im Zuge einer Management-Holding-Organisation kam es zu einer weitgehenden Eigenständigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche. Die späten 90er Jahre sind geprägt durch die Strategie der Globalisierung des Unternehmens und der Reduzierung auf Kernkompetenzen. Die Konsequenz ist abermals ein Organisationswandel: Eine Intensivierung der Kompetenzpartnerschaften[101] mit Implementierung der Centerorganisation.

---

96 Sutter (Hochleistung)

97 Vgl. Jacobson (Object)

98 Schewe (Strategie), S.VII

99 z.Zt. vor der Fusion, Daimler-Benz AG

100 Strategien der Diversifizierung unter Nutzung von Synergieeffekten aus Luft- und Raumfahrt, Automobilbau und Elektro-Elektronikindustrie

101 z.B. die DaimlerChrysler-Fusion, aber auch Entwicklungspartnerschaften mit Mitbewerbern und intensive Zusammenarbeit mit Zulieferern.

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich seit 1962, sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht, sehr intensiv mit der Beziehung von Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur beschäftigt.[102] Man könnte insofern vermuten, dass mittlerweile zum Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur ein gesicherter Wissensstand vorliegt und sich folglich weitere Forschungsanstrengungen erübrigen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass oftmals nur ein ganz bestimmter Aspekt der Unternehmungsstrategie wie auch der Organisationsstruktur analysiert wird, die Strategie der Diversifikation und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die zu wählende Struktur.

Werden jedoch andere strategische Optionen oder strukturelle Komponenten betrachtet, so zeigen insbesondere die empirischen Ergebnisse, dass die Chandler'sche These »structure follows strategy« nur eingeschränkt zu gelten scheint. Insbesondere in Abkehr von der arbeitsteiligen Taylor'schen hin zur dynamisch-integrativen Organisationsphilosophie.

Die Analyse der Beziehung von Strategie (Unternehmungsstrategie und Struktur (Organisationsstruktur) in der betriebswirtschaftlichen Forschung wurde maßgeblich durch die noch heute sehr populäre Arbeit Alfred Chandlers[103] geprägt. Doch scheint seine Schlussfolgerung nicht zulässig, da bei vielen Studien zum Strategie-Struktur-Zusammenhang die dort entwickelten »Implikationen für zukünftige Forschung« noch Defizite feststellen.

Selbst Veröffentlichungen der achtziger und neunziger Jahre sind in ihrer Argumentation eher zurückhaltend. Ein Indiz hierfür ist das Attribut »explorativ«, das vielfach bei der Charakterisierung der eigenen empirischen Untersuchung zum Strategie-Struktur-Zusammenhang Verwendung findet.[104] Diese Aussagen sind sicher nicht nur mit der »Bescheidenheit« der Forscher im Hinblick auf die Gültigkeit der von ihnen vorgelegten Ergebnisse zu erklären. Sie sind auch Ausdruck einer enormen Vielfalt und Heterogenität der Ergebnisse, wie sie sich in Untersuchungen zum Strategie-Struktur-Zusammenhang zeigen. Postulierte Chandler noch die Abhängigkeit der Struktur von der Strategie, zumindest soweit es sich um die Beziehung einer Diversifikationsstrategie und die Hinwendung zu einer divisionalen Organisationsstruktur handelt, so wird diese These nicht immer geteilt.[105] Für Gabele z.B. steht nicht mehr das Abhängigkeitsverhältnis von Strategie und Struktur im Mittelpunkt seiner Überlegungen, sondern vielmehr der Zwang zum Zueinanderpassen von Strategie und Struktur.[106] Noch einen Schritt weiter gehen Hall und Saias, die eine Abhängigkeit der Strategie-Entscheidung von der gewählten Organisationsstruktur unterstellen[107]

Die zum Teil sehr unterschiedlichen Ergebnisse zum Strategie-Struktur-Zusammenhang sowie die Defizite, die diesem Forschungsgegenstand sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht bescheinigt werden, müssen als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit akzeptiert werden.

Der Gültigkeitsbereich der vorgelegten Ergebnisse ist stark eingeschränkt. Sämtliche Untersuchungen betrachten ausschließlich große Industrieunternehmen.[108] Eine Übertragung

---

102 Schewe gibt hierzu einen guten Überblick: Vgl. Schewe (Strategie)

103 Vgl. Chandler (Strategy)

104 Vgl. z.B. Donaldson (Divisionalism), S. 914, Daniels/Pitts/Tretter (Strategy), S. 292 und Egelhoff (Strategy), S. 13

105 Vgl. hierzu die Übersicht bei Müller-Stewens (Strategie), Sp. 2348 ff., der jedoch nur die beiden Fälle „Organisationsstruktur als Determinante der Unternehmensstrategie“ und „Strategie und Struktur sind voneinander unabhängig“ unterscheidet.

106 Vgl. Gabele (Unternehmensstrategie), S. 181

107 Vgl. Hall/Saias (Strategy), S. 149

108 Vgl. Pavan (Strategy), S.III-1 ff., Channon (Strategy), S. 51 ff., Rumelt (Strategy), S. 40 ff., Dyas/Thanheiser (Enterprise), S. 25 und Franko (Multinationals) S. 4 ff.

der Ergebnisse auf kleine oder mittlere Unternehmen oder Dienstleistungsunternehmen ist zumindest aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchungen nicht ohne weiteres möglich. Es könnte bspw. vermutet werden, dass der Zusammenhang von zunehmendem Diversifikationsgrad und Übergang von einer Funktional- zu einer Divisionalstruktur eine Funktion der Unternehmensgröße ist. Bei kleinen und mittleren Unternehmen wäre möglicherweise eine funktionale Struktur geeigneter für die Umsetzung einer Diversifikationsstrategie; zumindest, wenn man das Messkonzept der Strategievariable der oben genannten Studien übernimmt. Danach bedeutet ein hoher Diversifikationsgrad, dass eine Strategie verfolgt wird, die das bisherige Produktprogramm um nicht verwandte Produkte bzw. Produktgruppen erweitert.[109] Kleinen Unternehmen mag anhand dieser Operationalisierung ein hoher Diversifikationsgrad attestiert werden, ohne dass das Umsatzvolumen einer einzelnen Produktlinie jedoch eine Größenordnung erreicht hat, für welches es sinnvoll erscheint, eine eigenständige Division zu bilden. Eine funktionale Struktur mit einheitlichem Vertrieb, Produktion etc. wird möglicherweise als erfolgversprechender angesehen.[110]

Ausgehend von der Kritik am situativen Ansatz als organisationstheoretischem Erklärungsansatz[111] setzte sich vielfach die Erkenntnis durch, dass nicht allein die unterschiedlichen Umweltsituationen dafür verantwortlich seien, dass sich spezifische Organisationsstrukturen herausgebildet haben. Vielmehr wird der Unternehmensleitung ein entscheidender Beitrag bei der Ausgestaltung der Organisationsstruktur eingeräumt. Ein derartiger Gestaltungsspielraum kommt in der Aufnahme des Faktors 'Strategie' als Erklärungsgrund für die jeweils gewählte Organisationsstruktur zum Ausdruck. Die strukturellen Parameter der Organisation sind nicht mehr nur eine Reaktion auf die vorherrschenden Umweltfaktoren, sie werden von der Unternehmungsstrategie determiniert. Sie entsprechen damit den strategischen Intentionen der Unternehmensleitung. Das Management besitzt eine Interpretationsfunktion hinsichtlich der relevanten Umweltparameter, die es zur Ableitung einer Strategie nutzt. An ihr orientiert sich die Organisationsstruktur .[112]

Soll vor dem Hintergrund nicht immer klar umrissener Einflussbeziehungen der Zusammenhang von Strategie und Struktur analysiert werden, so ist dieser eingebettet in ein Geflecht von Beziehungen zwischen Umfeld, Strategie, Organisation und Unternehmungserfolg; mit den sich daraus ergebenden vielfältigen Interdependenzen und Abhängigkeiten. Die folgende Abbildung liefert einen Überblick hinsichtlich der jeweils angenommenen Ausgestaltung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs; sie soll dabei helfen, die vielfältigen Ansätze zu systematisieren und vergleichbar zu machen.

---

109 Vgl. Channon (Strategy), S.13, Pavan (Strategy), S. III-18 ff., Rumelt (Strategy), S. 29 ff., Dyas/Thanheiser (Enterprise), S. 25 und Franko (Multinationals), S. 244 f., die alle das Meßkonzept von Wrigley (Autonomy) verwenden bzw. mehr oder minder stark abgewandelt haben.

110 Wenn hier eine derartige Vermutung geäußert wird, so richtet sich diese nicht gegen die oben genannten Studien. Diese weisen sämtlich daraufhin, daß ihre Ergebnisse sich nur auf Großunternehmungen beziehen. Eine Verallgemeinerung setzt in der Regel erst bei der Kommentierung durch die Sekundärliteratur ein, vgl. Schewe (Strategie), S. 5 ff.

111 Vgl. hierzu ausführlich Schreyögg (Umwelt), S. 212 ff., Schoonhoven (Problems), S.349 ff., Zey-Ferrel/Aiken (Organizations) S. 2 f., Pfeffer (Organizations), S. 161 f., Miller/Mintzberg (Configuration), S. 60 f., Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 51 ff., Ebers (Organisationstheorie) Sp. 1829 ff. und Frese (Organisationstheorie), S. 190 ff.

112 Vgl. hierzu auch die Anwendung des interpretativen Paradigmas der Soziologie (Giddens (Soziologie)) im Rahmen organisationstheoretischer Ansätze bei Burrell/Morgan (Paradigms) und Clark (Organizational), S. 43 ff. Vgl. ferner zur interpretativen Organisationstheorie Wollnik (Organisationstheorie), Sp. 1778 ff. und Osterloh (Mitbestimmungsforschung), S.76 ff. Hier soll einer derartigen Vorgehensweise nicht gefolgt werden, da zum einen ihr Grundverständnis sich nur auf einen sehr geringen Teil der Strategiestruktur-Diskussion anwenden läßt und zum anderen die dort gebräuchliche empirische Vorgehensweise sich doch stark von derjenigen unterscheidet, die hier für die Re-Analyse zugrunde gelegt wird.

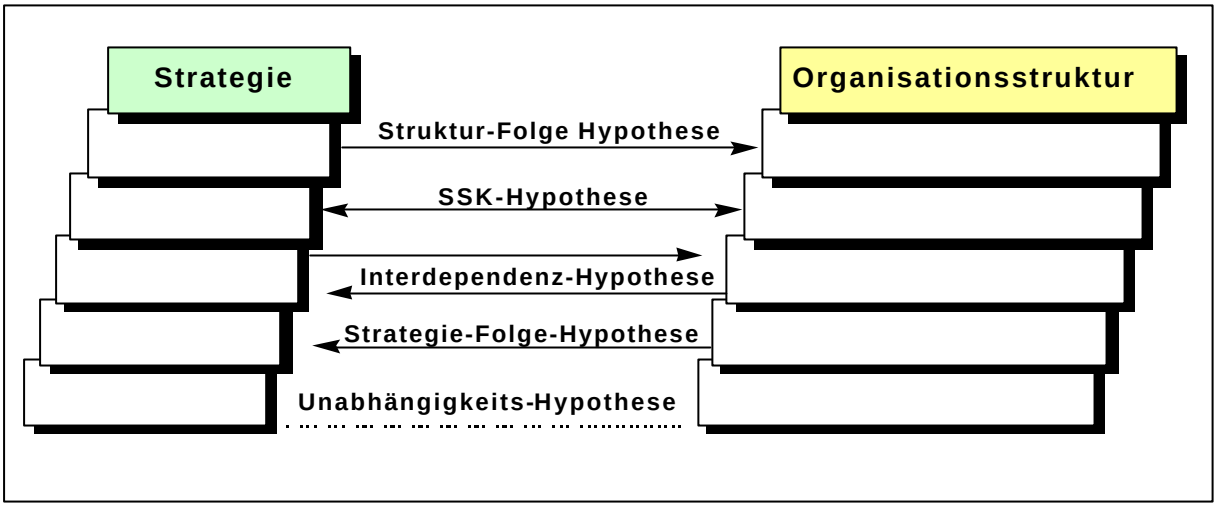


***Abbildung 12: Die unterschiedliche Ausgestaltung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs*[113]**

Neben den eindeutig gerichteten Zusammenhängen, die Strategie beeinflußt die Struktur und umgekehrt, berücksichtigen Modelle auch zwei Formen gegenseitiger Einflußnahme. Zum einen wird eine sog. "SSK-Hypothese"[114] postuliert, d.h. Strategie und Struktur müssen zueinander passen. Wer hierbei abhängige und wer unabhängige Variable ist, ist von sekundärer Bedeutung. Häufig wird ein gegenseitiges Anpassungsverhalten angenommen. Zum anderen unterstellen Modelle eine sog. "Interdependenz-Hypothese". Sie besagt, dass unter bestimmten Annahmen die Strategie die Struktur bestimmt, jedoch diese Beziehung auch einen umgekehrten Verlauf nehmen kann. Eine solche Interdependenz kann zeitlich begründet sein, sie kann aber auch auf andere Ursachen zurückgeführt werden. Schließlich sind auch Ansätze zu finden, die von keiner direkten Beziehung zwischen Strategie und Struktur ausgehen.

Die explizite Berücksichtigung der Unternehmenszielsetzung sowie des organisatorischen Verhaltens findet sich bei Hoffmann.[115] Er unterstellt vier Arten von Variablen, die zueinander in einem Beziehungszusammenhang stehen: Situationsvariable, Organisationsvariable, Verhaltensvariable und Erfolgsvariable, wobei für die Strategie-Struktur-Beziehung die Gültigkeit der "Struktur-Folge-Hypothese" unterstellt wird.[116]

Der Erfolgsbezug im Hoffmann'schen Modell kommt in der Unternehmenszielsetzung zum Ausdruck, indem unter Erfolg der Grad der Zielerreichung verstanden wird. Als Ausdruck einer derart engen Verzahnung von Erfolg und Zielsetzung ist auch die Rückbeziehung des Erfolges auf Strategie und Struktur im Modell Hoffmanns zu werten. Die Verhaltensvariablen[117] beschreiben das Verhalten der obersten hierarchischen Ebene - mithin der Unternehmensleitung. Da diese Personen aber gleichzeitig auch die Unternehmenszielsetzung festlegen und hierfür implizit Erfolgsstreben unterstellt wird, ist folglich

---

[113] Quelle: Schewe (Strategie), S. 55

[114] Strategie-Struktur-Komplementarität

[115] Vgl. Hoffmann (Studie), S. 15 ff.

[116] Vgl. Hofmann (Studie), S. 18. Vgl. hierzu ferner die empirischen Ergebnisse von Thompson (Diffusion), S. 297 ff. zu den Determinanten der Unternehmensstrategie bei US-amerikanischen Unternehmen. Vgl. ferner auch eine entsprechende Untersuchung für deutsche Unternehmen bei Cable/Dirrheimer (Hierarchies), S. 43 ff. sowie Poensgen/ Marx (Geschäftsbereichsorganisation), S. 238 ff.

[117] Vgl. Hoffmann (Studie), S. 20, der hierunter das Führungs- und Entscheidungsverhalten, das Informationsverhalten, das Motivationsverhalten und das Konfliktverhalten fasst

eine Rückbeziehung im Modell unumgänglich. Allerdings ungeklärt bleibt im Hoffmann'schen Ansatz, ob diese Rückbeziehung quasi als simultane Anpassung aufzufassen ist, oder ob hier ein sukzessives Wirkungsmuster unterstellt wird, d.h. Erfolge bzw. Misserfolge führen erst in den nächsten Perioden zu strategischen und organisatorischen Konsequenzen.

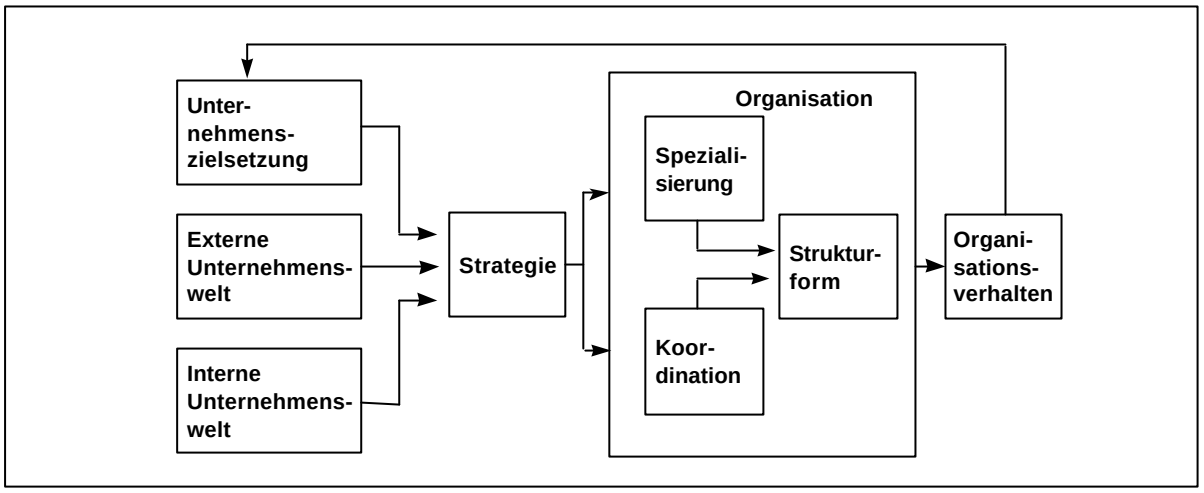


***Abbildung 13: Die Aufnahme von Rückbeziehungen in das Strategie-Struktur-Modell*[118]**

Ergänzend zu klar erkennbaren Abhängigkeitsverhältnissen ist zu beobachten, dass die Unternehmensführung weitere strukturelle Aspekte zu beachten hat, wenn es gilt, bestimmte strategische Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Diese als Fit-Beziehungen gekennzeichneten Zusammenhänge lassen sich nicht eindeutig danach differenzieren, welche Art der Abhängigkeit vorliegt. Fit-Beziehungen bedeuten, dass einer entsprechenden Strategie-Struktur-Kombination Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, wenn es darum geht, eine Strategie zu entwickeln. Es sind dies insbesondere Aspekte nicht formaler Organisation. Sie gilt es vor allem dann zu berücksichtigen, wenn das Strategieverständnis als reaktiv und langfristig zu kennzeichnen ist und mit der Strategie eine innovative oder risikofreudige Grundhaltung zum Ausdruck kommt. Die Innovationsorientierung eines Unternehmens ist nur als langfristige Strategie denkbar. Wie eine Reihe von Untersuchungen gezeigt haben,[119] sind starre formale Regelwerke wenig geeignet, innovatives Verhalten in einem Unternehmen erfolgreich zu etablieren. Insofern gilt es, insbesondere solche Strategien auch hinsichtlich nicht formaler Aspekte der Organisation abzustimmen. Es gibt also kaum Bereiche, für die die Abstimmung von Strategie und Struktur ohne Belang sind.

3.2.4 Risiken hoher Spezialisierung

Während der letzten Jahrzehnte zeigten sich bei Organisationen, die eine hohe Spezialisierung aufweisen, große Probleme hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Monotonie und Entfremdung der Arbeit führen zu einer sinkenden Arbeits- und Leistungsbereitschaft.[120]

---

118 Quelle: In Anlehnung an Hoffmann (Studie), S. 19

119 Vgl. zu einem entsprechenden Überblick Schewe (Imitationsmanagement), S. 82 ff. und Schewe (Management), S. 27 ff.

120 Vgl. Bühner (Organisationslehre, 8. Aufl.)

Nachteile einer hohen Spezialisierung

- *Verlust des Markt- und Kundenbezuges*
- *Funktionsziele dominieren gegenüber* ***Organisationszielen***
- *Qualitätsprobleme durch eine hoheAnzahl von Schnittstellen*
- *Geringe Flexibilität und hohe* ***Durchlaufzeiten***
- *Arbeitsunzufriedenheit*
- *Medienbrüche*
- *Mehrfacherfassung und –speicherung von Informationen*

Abbildung 14: Nachteile hoher Arbeitsteiligkeit[121]

3.3 Kernprozessgestaltung

Was ist also eine strategiegerechte Organisation? Bisher spielte i.d.R. Organisation im Verhältnis zur Strategie eine nachgeordnete Rolle. Die Aufgabe der Organisation war es meistenteils, für die effiziente Erfüllung der strategischen Pläne zu sorgen: „structure follows strategy“ (Chandler, s.o.). Dies kennzeichnet das Organisationsproblem im wesentlichen als ein Koordinationsproblem. Koordiniert wird, was vorher im Wege von Arbeitsteilung und Spezialisierung getrennt wurde. Ziel der Koordination ist die Erfüllung des strategischen Zieles. Der Prozess der Strategiebildung selbst wird nicht als Problem der Organisation angesehen. Die Organisation ist nur für die Implementierung der Strategie zuständig.

Bei der Kernprozessgestaltung wird dieses traditionelle Verständnis umgedreht: Strategiegerechte Organisation bedeutet hier, dass die Organisation neben der Koordinationsfunktion auch eine Orientierungsfunktion hat.[122] Die Orientierungsfunktion einer Organisation besteht darin, das Unternehmen so zu organisieren, dass seine Mitarbeiter trotz des „information overload“ in der Lage sind, die für das Unternehmen relevanten Informationen zu verarbeiten. Strategie und Organisation wirken somit wechselseitig aufeinander ein und gehören in Zukunft gleichberechtigt zusammen.[123]

Kernprozesse sind diejenigen Abläufe einer Organisation, die die aussergewöhnliche prozessuale Kompetenz des Unternehmens darstellen. Die Kernprozesse bilden das ablauforganisatorische Gerüst, das Produktentstehung und Wertschöpfungskette stabilisiert.[124] Die Betrachtung der Kernprozesse hat ihre Relevanz sowohl bei arbeitsteiligen als auch bei integrierten Organisationsformen.

---

121 Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 65

122 Vgl. Siegenthaler (Regelvertrauen)

123 Vgl. Osterloh/Frost (Prozeßmanagement)

124 Auf das breite Feld ablauforganisatorischer Fragestellungen soll aus Gründen des Umfangs hier nicht weiter eingegangen werden.

3.4 Integrative Organisation

In der extremen Wachstumsphase der 70er und 80er Jahre vernachlässigten die Unternehmen die Angleichung ihrer formalen Organisationsstruktur an die Anforderungen der gestiegenen Mitarbeiterzahl, wobei insbesondere die Umsatzhöhe als wichtiger Wandlungsfaktor betrachtet wurde. Die nicht mehr optimale Aufbau- und Ablauforganisation wurde oft erst nach dem Abflauen der Konjunktur in dem jeweiligen Marktsegment erkannt. Dabei wurde bereits Ende der 60er Jahre gewarnt: "Die verantwortlichen Instanzen haben wohl immer neue Mitarbeiter eingestellt und leistungsfähigere Maschinen installiert, aber sie haben nicht erkannt, dass eine mittelgroße Unternehmung einen grundsätzlich anderen organisatorischen Aufbau bedingt als eine Kleinunternehmung und dass die Organisationsstruktur einer Großunternehmung nochmals grundlegend verschieden sein muss."[125]

Es wurden oft Strategien verfolgt, die eigenen Ressourcen und Technologien wirksamer einzusetzen, um damit die bestehenden Märkte auszuweiten oder in neue Märkte vorzustoßen. Gleichzeitig verursachten die umsatzmaximierenden Strategien eine Zunahme der Größe und Komplexität der Unternehmen. Zunächst versuchten die Unternehmensführungen, die neuen Anforderungen in ihren bestehenden Organisationsstrukturen zu realisieren, doch die traditionelle Struktur ist oftmals nicht mehr in der Lage, den Herausforderungen der Gegenwart geschweige denn Zukunft gerecht zu werden.

Deutsche Unternehmen unterschätzen die Bedeutung des Faktors 'Organisation' (verstanden als Infrastruktur, in der sich Leistungsfähigkeit entwickeln oder degenerieren kann): Nachlässiges Etiketten-Management hat immer noch Vorrang vor einem konstruktiven Auseinandersetzen mit den kulturellen Hintergründen von Konzepten[126].

Die Erfahrung mit der Einführung dynamischer Organisationskonzepte in der Unternehmenspraxis zeigt allerdings, daß nachhaltige Erfolge im Hinblick auf Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Reduktion von Management-Komplexität oder spürbar steigende Mitarbeitermotivation nicht durch den isolierten, den Einsatz von Zentralen und Stäben aufoktroyierter, das Gesamtunternehmen umfassende Konzepte oder gar Einzelmaßnahmen erreicht werden können. Dezentrale Strategien mit Formen der Center- oder Segmentorganisation führen zum Erfolg.

Dazu muss der Stellenwert und das Verständnis von Organisation und Organisationsveränderung mit ihrer Vertrauens- und Verantwortungskultur zunehmen. 'Kundenorientierung', 'Lieferanten als Wertschöpfungspartner', 'Führungskräfte als Coach, Moderator und Trainer', sowie 'Ganzheitliches Management' und 'Mitarbeiterstreben nach kontinuierlicher Verbesserung' sind nicht rezeptbuchartig zu verordnen. Der richtige Weg führt über die Partizipation und Kompetenz derer, die diese Veränderung tragen und voranbringen sollen. Die dynamische Organisation muss als Fundament hierfür partizipativ geschaffen werden!

3.4.1 Gestaltungsrahmen

Zur Gestaltung mitarbeiterorientierter integrativ-dynamischer Organisationskonzepte liegen in der Literatur bereits diverse Ansätze vor. Es kann auf Ergebnisse aus unterschiedlichen Forschungsgebieten zurückgegriffen werden:

---

[125] Baumberger (Organisationsstruktur), S. 5

[126] Vgl. Eiff v. (GPM), S. 364

1. Die Organisationspsychologie, welche motivations- und gruppenspezifische Erklärungsansätze liefert[127]
2. Die Organisationskommunikation zur Unterstützung von organisatorischen Wandlungsprozessen[128]
3. Theoretische Erkenntnisse des Organizational Learnings.[129]
4. Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung, welche speziell Teilgebiete der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplatzgestaltung zum Inhalt haben[130]

Diese sollen im folgenden näher diskutiert werden.

Insgesamt lässt sich in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen identifizieren, die sowohl theoretische als auch empirische Teilaspekte der Problemstellung beleuchten. Die Ansätze aus den ersten drei Forschungsfeldern stellen die verhaltensorientierte Analyse des Gruppenprozesses in den Vordergrund. Diese Ansätze verbindet, dass sie human- und sozialwissenschaftliche Annahmen über die Zusammenarbeit in Teams und das Gruppenverhalten aufstellen. Die praktische Umsetzung der gruppenspezifischen Forschungsergebnisse ist begrenzt, da nicht genügend über die Rahmenbedingungen, unter denen der jeweilige Zusammenhang wirksam wird, bekannt ist.[131] Die Erkenntnis, dass dynamische mitarbeiterorientierte Organisationsstrukturen Lernprozesse unterstützen, hat sich in einer Vielzahl von Konzepten zum Organizational Learning niedergeschlagen, die in erster Linie Erkenntnisse über den Verlauf von Lernprozessen und die Auslösefaktoren für organisatorisches Lernen sowie Beiträge zur Förderung einer Lernkultur und Aktivierung von Wissen in Gruppenstrukturen liefern. Die strukturelle Analyse von Gruppenkonzepten erfolgt in den Ansätzen zu Organisatorischem Wandel und zu Forschungsansätzen im Rahmen der Fabrikgestaltung.

3.4.1.1 Ansätze aus der Organisationspsychologie

Interessant zur Begründung der Vorteilhaftigkeit von Gruppenstrukturen sind motivationsspezifische, humanistische und gruppenspezifische Erklärungsansätze aus der Organisationspsychologie. So definiert Weinert Motivation als eine ,,Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu

---

127 Vgl. Schüler (Organisationspsychologie); Manz/Albrecht/Müller (Organisationstheorie); Comelli (Training); Gebert/v. Rosenstiel (Organisationspsychologie); Greif (Organisationspsychologie); Roth (Psychologie); Weinert (Organisationspyschologie); Wiswede (Motivation); Hofstätter (Entscheidungen); Mummendey (Gruppen); Schneider (Kleingruppenforschung); Ebers (Organisationstheorie); Wiswede (Gruppen); Weinert (Motivation); Herzberg/ Mausner/Snyderman (Work); Maslow (Human Motivation); McClelland (Society); Porter/Lawler (Performance); Vroom (Work).

128 Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (Unternehmenskommunikation); Bruhn/Dahlhoff (Kommunikationsmanage-ment); Höhler (Kommunikation); Kempe/Kramer (Mitarbeitergespräche); Zander (Mitarbeiter); Schulz (Planung); Schenk (Medienwirkungsforschung); Witt (Managerkommunikation); Pepels (Kommunikations-Management); Volk (Kommunizieren); Krackhardt/Hanson (Informelle Netze); Glaser (Teamwork); Zander (Mitarbeiterinformation); Seiwert (Kommunikation); Gaugler (Information); Watzlawick/Beavin/Jackson (Kommunikation); Kellerwessel (Führungsinformation); Pieper (Information); Wahren (Kommunikation); Anders (Kommunikation); Birkenbihl (Kommunikationstraining); Paula (Kommunikationstechniken): Wiswede (Kommunikation); Reichwald (Kommunikation); Gebert (Kommunikation)

129 Vgl. Sattelberger (Organisation); Angermeier/Bednorz/Schuster (Lernpsychologie); Pautzke (Evolution); Wildemann (Unternehmen); Albach (Leistungserhaltung); Argyris/Schön (Organizational Learning); Golüke (Unternehmen); Heidack (Zukunft); Klinger (Lernende Organisation); Pawlowsky (Lernen); Senge (Leaders); Pedler/Boydell/Burgoyne (Weg); Bauer/Kemm/Voigt (Lernorganisation); Fiol/Lyles (Learning); Huber (Learning); Simon (Rationality)

130 Vgl. Tress (Einheiten); Reichwald (Arbeit); Rickert (Produktionsorganisation); Brankamp/Berger/Papen (Produktionseinheiten); Hackstein/Hornung (Produktionsinseln); Wagner/Schuman (Produktinsel); Warnecke (Fraktale Fabrik); Suzaki (Management); Wildemann (93a-Lean); Wildemann (93b-Lean); Wildemann (Fabrik); Wildemann (Fertigungsstrategien); Wildemann (94c-Lean); Wildemann (Fertigungssegmentierung); Wildemann (Produktionscontrolling); Wildemann (95d-Lean); Wildemann (95e-Lean); Wildemann (KVP);Wildemann (Gruppenarbeit); Wildemann (Leitfaden); Imai (Kaizen); Servatius (Reengineering); Pfeiffer/Weiß (Lean-Management); Rommel/Brück/Diederichs/Kempis/Kluge (Unternehmenskonzept)

131 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1022.

bestimmen".[132] Es kann zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden werden. Extrinsische Motive werden nicht durch das Tätigsein selbst, sondern durch die Folgen der Tätigkeit oder deren Begleitumstände befriedigt. Hierzu zählt unter anderem der monetäre Aspekt. Im Rahmen des relativen Wohlstandes unserer Gesellschaft verliert dieser Faktor aber an Bedeutung. Daneben werden weitere extrinsische Motive wie das Streben nach Anerkennung, Einfluss oder äussere Arbeitsbedingungen für die Zukunft bedeutsam. Intrinsische Motive werden durch die Arbeit selbst befriedigt. Hierzu zählen die Bedürfnisse nach Aktivität, Kontakten, Machtstreben oder aber der Wunsch nach Sinngebung und Selbstverwirklichung.

Je nachdem, ob sich Motivationstheorien auf die inhaltliche Spezifizierung der Bestimmungsfaktoren oder auf ihr Zusammenwirken im Entscheidungsprozeß konzentrieren, sind sie den Inhalts- oder Prozesstheorien zuzurechnen.[133] Zu den Inhaltstheorien zählen beispielsweise die Ansätze von Maslow, McClelland, Herzberg und Hackman/Oldham[134]; zu den Prozesstheorien etwa die Ansätze von Heckhausen, Porter/Lawier und Vroom.[135] Von den inhaltlichen Motivationstheorien sind besonders die Forschungsbeiträge von Hackmann von Bedeutung.[136]

Er leitet aus seinem Modell drei Anforderungen an die Aufgabenstruktur ab:

- Der Mitarbeiter muss sich für einen Teil seiner ihm übertragenen Aufgaben verantwortlich fühlen.
- Die Aufgabenerfüllung muss zu Ergebnissen führen, die intern belohnt oder aus anderen Motiven als erstrebenswert angesehen werden.
- Die Aufgabe muss so strukturiert sein, dass sie eine unmittelbare Rückkopplung über das erzielte Ergebnis ermöglicht.[137]

Die Aufgabenmerkmale Autonomie, Abgeschlossenheit, Vielfalt, Rückkopplung und Signifikanz sind zu berücksichtigen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Das Job-Characteristics-Modell von Hackman/Oldham zur Arbeitsmotivation befasst sich mit der Strukturierung von Arbeitsaufgaben zur Steigerung der Motivation und Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Im Gegensatz zu der Motivations-Hygiene-Theorie Herzbergs[138], die davon ausgeht, dass alle Mitarbeiter in gleichem Maße positiv auf erweiterte Arbeitsinhalte reagieren, berücksichtigen Hackman/Oldham den Aspekt, dass verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich auf denselben Arbeitsplatz reagieren können.[139]

Dieses Job-Characteristics-Modell beinhaltet fünf zentrale Tätigkeitsmerkmale, die zu drei kritischen psychischen Zuständen führen, die wiederum mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ergebnisse hervorrufen.[140]

---

132 Weinert (Motivation), Sp. 1430

133 Vgl. Campbell/Dunnette/Lawler/Weick (Managerial Behavior), S. 341ff. Eine zusammenfassende Darstellung der Inhalts- und Prozesstheorien findet sich bei Bühner (Personalmanagement), S. 174 ff. und Weinert (Motivation), Sp. 1429 f.

134 Vgl. Maslow (Human Motivation); McClelland (Society); Herzberg/Mausner/Snydermann (Work); Hackman/Oldham (Diagnostik)

135 Vgl. Heckhausen (Motivation); Porter/Lawler (Performance); Vroom (Work).

136 Vgl. Hackman/Lawler (Employee), S. 259 ff; Hackman/Oldham (Diagnostik), S. 159 ff.

137 Vgl. Hackman (Nature), S. 435 ff.

138 Die Bedeutung der Theorie Herzbergs für die Neugestaltung von Arbeitsstrukturen wurde von Zink und Rühl arbeitswissenschaftlich bestätigt. Kritisch hingegen äußert sich Neuberger, der Parallelen zwischen der Motivationstheorie von Herzberg und der Schopenhauerschen Glücksphilosophie aufstellt; vgl. Rühl/Zink (Motivationstheorie), S. 173 ff.

139 Vgl. Hackmann/Oldham (Motivation), S. 251 f.

140 Zur Darstellung des Job-Characteristics-Modells siehe den Beitrag von Oldham/Kulik (Arbeitsstrukturie-rung). Eine Auseinandersetzung mit der empirischen Fundierung der Hypothesen und der Kritik am Forschungsdesign findet sich im Überblick bei Pfeffer (Organizations), S. 54 ff.

Die Untersuchungen und empirischen Überprüfungen des Arbeitsmotivationsmodells ergeben, dass zwar der Arbeitsinhalt für die Motivation und Arbeitszufriedenheit bedeutsam ist, aber kein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsinhalt und Arbeitsleistung hergestellt werden kann.[141]

Eine Basisannahme der zu den Prozesstheorien zählenden Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorien[142] ist, dass die Motivation, eine Handlung auszuführen, durch den subjektiv erwarteten Nutzen einer Handlung bestimmt wird. Demzufolge kommt es nicht nur auf den subjektiven Anreiz eines Zieles an, sondern auch auf die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel durch eigenes Handeln erreichen zu können.[143] Zu unterscheiden ist zwischen den erwarteten Handlungsergebnissen, den Erwartungen von Ereignissen, die ohne eigenes Zutun eintreten, und den Ergebnis-Folge-Erwartungen.[144] Die Erkenntnisse, die sich aus den Prozesstheorien für die Mitarbeiterführung ergeben, bestehen darin, dass Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern realisierbare Ziele vereinbaren, Optionen eröffnen, die zu diesen Zielen führen und Freiräume bezüglich der Mittelwahl zur Zielerreichung gewähren sollten.[145]

Als Kristallisationspunkt für die Entwicklung humanistischer Organisationstheorien sind die Hawthorne-Experimente und die von ihnen ausgehende Human-Relations-Bewegung von Bedeutung.[146]

Die Hawthorne-Experimente zeigen, dass ein verstärktes Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und auch zu nennenswerten Produktivitätssteigerungen führen kann.[147] Eine der Kernaussagen des Human-Relations-Ansatzes ist, dass eine effiziente Organisation ohne Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse bei der Gestaltung von Arbeitsstruktur und Führungsempfehlungen nicht zu erreichen ist.[148]

Auf Basis dieser Erkenntnisse gestaltet McGregor eine geschlossene Theorie der Integration von Individuum und Organisation.[149] McGregor bewertet die klassische Organisationstheorie kritisch. Sie basiert seiner Meinung nach auf einem inadäquaten Menschenbild, das er mit "Theorie X" bezeichnet.[150] Der Mensch ist nach dieser Theorie arbeits- und verantwortungsscheu. Er ist lediglich an der Befriedigung seiner Grundbedürfnisse interessiert und benötigt Kontroll- und Führungsmechanismen zur Steuerung seiner Arbeit.[151] Dieser Theorie stellt McGregor in Übereinstimmung mit den Auffassungen der humanistischen Psychologie seine Theorie Y gegenüber. Diese orientiert sich an den inhaltsbezogenen Motivationstheorien und geht von der Integration individueller und betrieblicher

---

141 Empirische Überprüfungen des Arbeitsmotivationsmodells finden sich bei Schmidt/Kleinbeck (Anreiz-faktoren), S. 79 ff. und Fried/Ferries (Model). S. 301 ff. Andere Untersuchungen ergeben, daß kein gesicherter Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung existiert; vgl. Vroom (Work), S. 181 ff. Auch zwischen Arbeitszufriedenheit und anderen Zielkenngrößen wie Fluktuation und Absentismus bestehen nur geringe Korrelationen; siehe hierzu Gaugler/Martin (Fluktuation), S. 93 ff; Wimmer (Fehl-zeiten), S. 164 ff.

142 Vgl. Heckhausen (Motivation); Porter/Lawler (Performance); Vroom (Work)

143 Vgl. Antoni (Qualitätszirkel), S. 96

144 Vgl. Schüler (Organisationspsychologie), S. 215

145 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 186 f.

146 Vgl. z.B. Frese (90 - Organisationstheorie), S. 62 ff.

147 Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 33 f.

148 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 167

149 Vgl. Frese (90-Organisationstheorie), S. 64; vgl. zu der Integration von Individuum und Organisation auch Argyris (Integrating); Likert (Management); Golembiewski (Organizations)

150 Vgl. McGregor (Enterprise), S. 39 ff.

151 Vgl. v. Rosenstiel (92a-Organisationspsycologie), S. 372

Zielsetzungen in die Führungskonzeption aus. Der Mensch ist nach dieser Theorie an der Arbeitsleistung interessiert, zur Übernahme von Verantwortung bereit und bei einer Ziel-Identifikation zur Selbstkontrolle fähig. Des weiteren besitzen Mitarbeiter Kreativität und Einfallsreichtum und sind lernfähig.[152] Daraus leitet McGregor Forderungen an das Management ab, die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und des Führungsverhaltens in der Art vorzunehmen, dass der Mitarbeiter seine persönlichen Ziele erreichen kann, indem er sein Arbeitsverhalten auf die Unternehmensziele ausrichtet und gleichzeitig Spielraum zur Selbstkontrolle besitzt.[153] Das Bild von sich selbstverwirklichenden Menschen stützt die Forderung nach verstärktem Einsatz von Gruppenstrukturen und partizipativem Führungsverhalten.[154]

"Die psycho- und soziologische Gruppenforschung hat sich bislang sehr wenig mit den Strukturen und Gesetzmäßigkeiten von Arbeitsgruppen befaßt".[155] Die Gruppenforschung hat zahlreiche Befunde aus der Sozialpsychologie der 40er und 50er Jahre und der Analyse von Kleingruppen übernommen[156], die aber nicht ohne Modifikation auf Arbeits- und Problemlösungsgruppen oder gar crossfunktionalen Teams in Organisationen zu übertragen sind.[157] Einige zentrale Ergebnisse der Gruppenforschung sind jedoch für die Gestaltung von Gruppenkonzepten relevant.

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema der optimalen Gruppengröße haben sich folgende Erkenntnisse ergeben: Mit zunehmender Mitgliederzahl steigt die Anzahl möglicher Interaktionen rapide an,

- ⇨ Beteiligungschancen sinken,
- ⇨ die Integration nimmt ab und
- ⇨ die Bildung von Subgruppen wird verstärkt.[158]

Bei komplexen Aufgaben empfiehlt sich eine Gruppengröße von fünf bis sechs Mitarbeitern (bei repetitiven Aufgaben können größere Gruppen gebildet werden).[159] Grundsätzlich gilt, dass mit steigender Gruppengröße die Gruppenkohäsion[160] und die Zufriedenheit der Mitglieder sinkt.[161] Eine hohe Kohäsion führt zu einer

- verringerten Streubreite der Leistung,
- Erhöhung der Aufgabenkoordination und
- Reduzierung der Aggressionen.

Gleichzeitig kann ein starker Gruppenzusammenhalt die Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und die Intergruppenkooperation reduzieren.[162] Die Gruppenkohäsion ist aber keineswegs alleiniger Grund erhöhter Gruppenleistung. In der sozialpsychologischen Literatur werden Normen von Mitarbeitern als Standards betrachtet, die das Gruppenhandeln regulieren, Unsicherheiten reduzieren und als tradierte Problemlösungsmechanismen verstanden werden.[163] Eine empirische Begründung für den Zusammenhang zwischen Normen

---

152 Vgl. McGregor (Leadership), S. 15 ff.

153 Vgl. McGregor (Leadership), S. 47 ff.

154 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 171

155 Kandaouroff (Gruppenarbeit), S. 13

156 Vgl. für einen Überblick: Crott (Interaktion); Schneider (Kleingruppenforschung); Brown (Group-Processes)

157 Vgl. Katz/Kahn (Organizations)

158 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 738.

159 Vgl. Brandstätter (Problemlösen), S. 520

160 Die Attraktivität einer Gruppe für ihre Mitglieder wird als Gruppenkohäsion bezeichnet.

161 Vgl. v. Rosenstiel 1993, S. 330; eine zusammenfassende Darstellung bei der Suche nach der optimalen Gruppengröße findet sich bei v. Rosenstiel (Verhalten).

162 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1019

163 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1019

und Leistung scheint nicht nachweisbar.[164]

Die Klärung der Frage, ob ein Problem oder eine Entscheidung in Einzel- oder Gruppenarbeit zu lösen ist, hängt von mehreren Kriterien ab.[165] Als Determinanten der Gruppenleistung gelten

- die Gruppengröße
- die Gruppenstruktur (Rollendifferenzierung, Kommunikationsstruktur, Homogenität / Heterogenität der Gruppe bezüglich ihrer Zusammensetzung)
- das Gruppenklima (Gruppenkohäsion und Zielvereinbarung) und
- die Art der Aufgabe.

Steigerungsfähigkeiten der Teamleistung entstehen durch die motivierende, stimulierende und kontrollierende Funktionen der Anwesenheit anderer, die jedoch in anderen Fällen den Leistungsvorteil des Teams aufgrund von Koordinationsschwierigkeiten und Ängsten mindert.[166] Die Überlegenheit von Gruppen ist in Laborexperimenten nachgewiesen worden, es fehlt jedoch eine empirische Falsifizierung.[167]

Teamorientierte Führungstheorien liefern Erklärungsansätze für die Steuerung innerhalb von Gruppen.[168] Insbesondere in Konfliktsituationen, die sich bei einer verstärkten Zusammenarbeit und Kooperation zwischen einzelnen Teammitgliedern oder zwischen Gruppen und indirekten Abteilungen ergeben können, sind die Leiter der Gruppen gefordert.

Eine Bildung von Arbeitsgruppen kann die Distanz zu Nichtmitgliedern vergrößern - Interessengegensätze erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Intergruppenkonflikten.[169] Gruppenkonflikte sind Interaktionskonflikte, deren Ursachen vielfältiger Natur sein können.[170] Zwischen struktur- und verhaltensinduzierten Konflikten kann hier unterschieden werden. Strukturinduzierte Konflikte sind bereits in der Aufbauorganisation, der Kommunikations- und der Rollenstruktur angelegt; verhaltensinduzierte Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Werthaltungen, Interessenlagen und Wahrnehmungen.[171]

Ein Effekt von Konflikten kann das Entstehen von Koalitionen sein. Unterschiedliche Modelle der Koalitionsbildung sind hier zu betrachten. Nach Cole bildet sich diejenige Koalition, die mit Sicherheit die Restgruppe beherrschen kann; nach Messe entsteht eine Koalition aus Mitarbeitern, die die effizientesten Beiträge erwirtschaftet haben; nach Schneider diejenige, deren Gruppenmitglieder ähnliche Eigenschaften oder Merkmalsdimensionen besitzen; nach Komorita diejenige, in der schwache Partner dazu tendieren, sich stärkeren anzupassen.[172]

Die Konkurrenz zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen kann neben positiven auch negative Auswirkungen auf die Produktivität eines Unternehmens haben.[173] Zur Reduzierung von Intergruppenkonflikten sind bspw. gemeinsame Zielsetzungen, Erhöhung der Kontakte, komplementäre Aufgabenstellungen, gemeinsame Veranstaltungen, Rollenumkehrungen und

---

164 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1022; Wiswede (Gruppen), Sp. 751

165 Eine Darstellung der Kriterien wie Qualität der Entscheidung, Zeitbedarf. Akzeptanz, Zufriedenheit der Betroffenen mit der Gruppenentscheidung, Zeitdauer findet sich bei v. Rosenstiel (92a-Organisationspsychologie) S. 329 f.

166 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 750

167 Vgl. Kandouroff (Gruppenarbeit), S. 15

168 Zu den gruppenorientierten Führungstheorien vgl. Reber (Führungstheorien), Sp. 989-991

169 Vgl. Witte/Ardelt (Gruppenarten), S. 463

170 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 746; Filley (Conflict); Naase (Organisation); Crott (Interaktion)

171 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 746

172 Vgl. Cole (Examination)

173 Vgl. Sherif (Group)

Rotationsverfahren innerhalb von Gruppen zu empfehlen.[174]

3.4.1.2 Organisationskommunikation und innerbetriebliche Public Relations

Die Organisationskommunikation hat sich vor allem im anglo-amerikanischen Raum als ein eigenständiges Forschungsfeld etabliert.[175] Mit der Entwicklung der Human-Relations-Modelle[176] verlagerte sich die Forschung auf die Analyse sozialer Gruppen. Von besonderer Bedeutung war die Entwicklung von Kommunikationstechniken, die in der Lage sind, gruppendynamische Prozesse zu beeinflussen und zu steuern. Anfang der 60er Jahre stand die Analyse organisationsinterner Kommunikationsvorgänge im Vordergrund. Hierbei waren und sind vor allem

- die Analyse von Kommunikationsstrukturen und -inhalten,
- die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf Zufriedenheit, Motivation und Identifikation von Mitarbeitern sowie
- die Analyse von Trainings- und Organisationsentwicklungsprozessen

von großem Interesse.[177]

Später erweiterte sich das Forschungsgebiet um eine externe Sichtweise. Kommunikationsformen aus der Werbung und Public Relation[178] gewannen an Bedeutung. Greenbaum beispielsweise unterscheidet zwischen Kommunikation in Organisationen und Kommunikation zwischen Organisationen.[179] Daraufhin begann Anfang der 70er Jahre die Entwicklungsphase des Pluralismus, zu der die modernistischen, naturalistisch-historischen und kritischen Ansätze zählen, die eine anhaltende Aktualität genießen.[180]

Das Forschungsziel modernistischer Ansätze ist die Steuerung und Vorhersage von Kommunikationsprozessen. Organisationen werden hier als zielorientierte Systeme verstanden. Die Kommunikation stellt ein Mittel zur Zielerreichung dar und dient der Übermittlung aufgabenbezogener Informationen, die nicht nur Top-down, sondern auch aufwärtsgerichtet verlaufen können. Historisch naturalistische Ansätze beschreiben Kommunikationsprozesse auf der Basis unternehmenskultureller Überlegungen.[181] Organisationen sind in diesem Zusammenhang als ,,Beziehungsgeflecht von symbolischen Kommunikations- und Interaktionsprozessen,,[182] zu sehen. Kritische Ansätze reflektieren Kommunikationsprozesse aus Sicht des betroffenen Individuums. Unternehmen dienen der Maximierung materieller Interessen und Ressourcen, deren Nutzen ausschließlich dem Management zugute kommt und weniger den einzelnen Individuen. Organisationen werden als durch Konflikte und Interessengegensätze gekennzeichnete Systeme verstanden. Um bestehende Verhältnisse aufrechtzuerhalten, kann im Verständnis der "Kritiker" Kommunikation auch der Verschleierung von Konflikten und Interessengegensätzen dienen.[183]

Inzwischen verstehen viele Autoren Mitarbeiterinformation inzwischen als eine typische PR-

---

174 Vgl. Tajfel (Kategorisieren), S. 345 ff; Johnson (Role), S. 135 ff.
175 Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 77 ff.
176 Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 32 ff.
177 Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 80 f.
178 Vgl. Meffert (Unternehmensführung), S. 374 f.
179 siehe hierzu Danowskis Klassifikation der Aufgabengebiete der Organisationskommunikation: Danowski (Infographics), S. 385 ff.
180 Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 82 ff.
181 Vgl. Smircich/Calás (Culture), S. 228 ff.
182 Heinen (Unternehmenskultur), S. 1 ff.
183 Vgl. Redding/Tompkins (Communication), S. 5 ff.

Funktion.[184] Für Bland bedeutet Mitarbeiterinformation eine Steigerung der Profitabilität, welche zu Kostenreduzierungen, zur Steigerung der Teilhabe, Motivation und Identifikation und dadurch auch zu Qualitätsverbesserungen für den Kunden führt.[185] Daly und Korinek stellen Kommunikationswirkungen in den Vordergrund. Hiernach bewirkt die Mitarbeiterinformation ,,ernployee satisfaction with job, supervisor, and tue total organization (and) employee performance on the job - productivity, output, absenteeism, work performance or turnover"[186]

3.4.1.3 Organisationales Lernen

Ansatzpunkte für die Förderung von Lernprozessen liefern Lerntheorien, wobei sie jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen.[187] Organisatorisches Lernen lässt sich in einer ersten Entwicklungsstufe als das Lernen einer Elite verstehen.[188] Aufgrund der positiven Korrelation zwischen Macht und Lernen hat das in individuellen Lernprozessen erworbene Wissen der Mächtigen die größte Chance, in Entscheidungsprozesse einzufließen.[189] Eine zweite Entwicklungsrichtung versteht unter organisatorischem Lernen die Veränderung eines von allen geteilten Wissens.[190] Organisationen werden als pluralistische Systeme verstanden, die neben einem geteilten Wissen auch über eine große Menge kontextspezifischen Wissens verfügen, welches auf einzelne Subkulturen beschränkt bleibt.[191] Die dritte Richtung versteht organisatorisches Lernen als die Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der organisatorischen Wissensbasis.[192] Damit rücken vorhandene Wissensbestände und Veränderungen des verstreuten Wissens in den Mittelpunkt von Lernprozessen. Organisatorisches Lernen wird mit einer Erhöhung der Effizienz organisatorischen Handelns bzw. des Problemlösungspotentials gleichgesetzt.[193] Argyris und Schön unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen "singleloop-learning"[194], das die Ziele und den organisatorischen Kontext als gegeben betrachtet und allein zum Einsatz effizienter Mittel führt, und "double-loop-learning"[195], als ein Lernen des Lernens, das die Rahmenbedingungen und die Lernfähigkeit selbst verändert. Organisatorisches Lernen kann auch als "Adaption an die Umwelt" oder als "Lemen aus Erfahrung" begriffen werden. Hedberg und andere Autoren betonen, daß Organisationen in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt Lernerfahrungen machen.[196] Damit wird allerdings nur ein Teil der relevanten Lernprozesse erfasst. Es besteht zudem die Gefahr, dass die aktive kreative Anpassung verloren geht.[197] Die Mehrheit der Autoren verbindet organisatorisches Wissen mit der Veränderung von Wissensstrukturen in

---

184 Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 66 ff.

185 Vgl. Bland (Employee), S. 17

186 Daly/Korinek (Communication), S. 248; weitere Definitionen und Ausführungen zur innerbetrieblichen PR finden sich bei Leitner (Öffentlichkeitsarbeit), S. 77 ff; Gray (Managing), S. 93 f. und Kalmus/Claasen (Zielgruppe), S. 186

187 Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 78. Ein Überblick über die einzelnen mikro- und makroorganisationalen Lerntheorien findet sich bei Reber (Lernen), Sp. 1240 ff.

188 Diese Sichtweise geht davon aus, dass Organisationen Systeme sind, in denen sich eine dominante Koalition hervorgetan hat, die die Organisation beherrscht; vgl. Kirsch (Organisation), S. 147

189 Diese Begriffsdefinition vernachlässigt den Aspekt von Hayek, der betont, daß sich ein Großteil des hand-lungsorientierten Wissens verstreut und häufig in nichtsprachlicher Form bei den einzelnen Organisations-mitgliedern findet. Betrachtet man ferner Führung als Guidance", dann wird deutlich, dass sich der Einfluß von Führungseliten mit steigender Komplexität mehr und mehr auf die Zulassung selbstorganisierender Prozesse verlagern wird; vgl. Knyphausen (Systeme), S. 322 ff.

190 Vgl. den Überblick von Kasper (Organisationsstruktur)

191 Vgl. Kirsch (Organisation), S. 938 ff.

192 Vgl. Kirsch (Führungslehre), S. 617

193 Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 81 ff; Fiol/Lyles (Learning), S. 803; Rieckmann/Sievers (Lernen), S. 263

194 Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning), S. 29

195 Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning), S.140. Zu berücksichtigen ist, dass der Erwerb und die Realisierung effizienzerhöhenden Wissens zeitlich auseinanderfallen können; vgl. auch Duncan/Weiss (Learning), S. 85

196 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 3

197 Vgl. König (Anpassung), S.30.

Organisationen.[198]

Lerntheorien liefern die konzeptionellen Grundlagen und Ansatzpunkte, die die Wichtigkeit von Gruppenarbeit und Teammanagement als Elemente einer lernenden Organisation herausstellen. Dynamische Organisationskonzepte sind durch das hohe Ausmaß an Selbstorganisation und Selbststeuerung der Gruppen und den verbesserten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen besonders geeignet, interaktive Lernprozesse zu fördern. Gruppenmitglieder können sich gegenseitig zum Lernen motivieren, Wissen erwerben und vom Erfahrungsaustausch mit anderen profitieren. Die Ausbildung der Methoden- und Sozialkompetenz bildet die Basis für gegenseitige Qualifizierungs- und interaktive Lernprozesse.

3.4.1.4 Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung

Neuere Veröffentlichungen zur Fabrikorganisation behandeln dynamische Organisationsmodelle im Kontext von "Lean Production"[199], "Fraktale Fabrik"[200] und "Kaizen-Konzepten"[201]. Ein Grundgedanke ist, dass durch den Einsatz von Gruppenarbeit und Teammanagement eine Reduzierung der Hierarchieebenen möglich ist. Es geht nicht nur um veränderte Organisationsstrukturen und neue technische Dimensionen, sondern der Mensch, seine Motivation und sein Verhalten stehen im Vordergrund.[202] Die Mitarbeiter sind verantwortlich für die Arbeitsergebnisse. Auf diese Weise wird die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Arbeitsbereich und dem Unternehmen gesteigert. Zentrale Merkmale von Lean Production sind die Nutzung des Problemlösungspotentials, Teamarbeit, eine Ausdehnung der Informationsgrundlage und ein durchgängiger Informations- und Kommunikationsfluß. Zahlreiche Veröffentlichungen verdeutlichen die neuen Produktionskonzepte und zeigen insbesondere die Wirkungsweise der Gruppen- und Teamarbeit auf.[203]

3.4.2 Funktionsüberschneidendes Management

Die Forderung nach 'Beherrschung des vorgelagerten Prozesses' (Upstream Management) initiiert die intensive Einbindung von Händlern, Lieferanten und anderen Partnern in organisatorische Überlegungen. Da eine kontinuierliche Verbesserung in Problembereichen wie Kostenmanagement, Qualitätssicherung, Programmsteuerung etc. ansetzen muss, entstand unter ihrem Einfluss der Ansatz des funktionsüberschneidenden Managements. Dabei arbeiten die verschiedenen Beteiligten diesseits und jenseits von Schnitt- bzw. Kommunikationsstellen funktionsüberschneidend zusammen.

Die Schnitt- bzw. Kommunikationsstelle findet aber nicht nur überbetrieblich eine neue Beachtung.[204] Auch im Sinne einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung bekommt sie ein erweitertes Gewicht.

---

198 Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 86; Argyris und Schön beziehen sich auf Handlungstheorien; vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning).

199 Vgl. z.B. Wildemann (95d-Lean), (95e-Lean), (93a-Lean), (93b-Lean), (94c-Lean); Pfeiffer/Weiß (Lean-Management)

200 Vgl. z.B. Warnecke (Fraktale Fabrik)

201 Vgl. Imai (Kaizen)

202 Vgl. Hartz (Arbeitsplatz), S. 113 ff.

203 Vgl. etwa Antoni (93-Gruppenarbeit); Antoni (94a-Gruppenarbeit)

204 Ehemals war der Begriff 'Schnittstelle' eher negativ belegt. Es wurde gar die Forderung nach Schnittstellenminimierung laut.

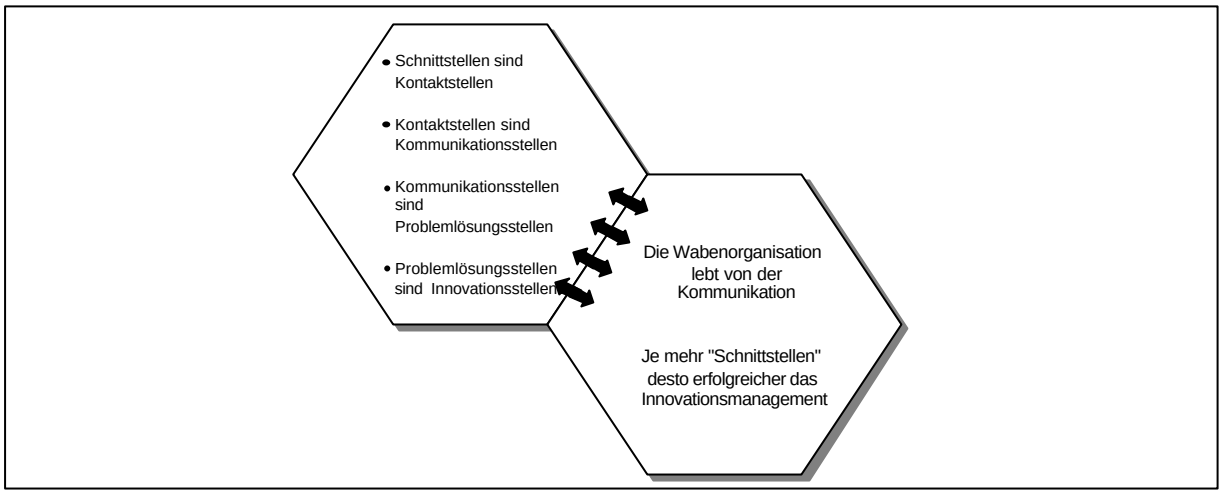


Abbildung 15: Schnittstellen = Basis der Verbesserung

"Viele Qualitätsprobleme resultieren aus einem ungenügend abgestimmten Zusammenwirken verschiedener Bereiche."[205] Hier handelt es sich um Schnittstellenprobleme. Schnittstellen ergeben sich als Folge der Arbeitsteilung zwischen und innerhalb von Abteilungen. Hierbei lässt sich die Arbeitsteilung im Hinblick auf ihre horizontale und vertikale Ausprägung unterscheiden. Während sich die horizontale Arbeitsteilung auf die laterale Abwicklung von Arbeitsprozessen mit dem Ziel der unmittelbaren Aufgabenerfüllung richtet, knüpft die vertikale Arbeitsteilung an die hierarchische Gliederung der Organisation und damit an die vertikal verlaufenden mittelbaren Entscheidungs- und Informationsprozesse an.[206] Die Schnittstellen bringen in traditioneller Sicht sowohl sachliche Verluste und Abweichungen als auch zeitliche Verzögerungen bei der prozessorientierten Aufgabenerledigung mit sich.

Doch die Nahtstellen haben eine wichtige Funktion im betrieblichen Ablauf, denn hier wird Leistung sichtbar. Hier wird der Erlebnisbereich der Mitarbeiter angesprochen. "Sie sehen stets, dass ihre Arbeit Sinn macht".[207]

Ein Leitsatz dynamischer Unternehmen ist das Niederreissen der Barrieren zwischen den Organisationseinheiten'. Dies trifft insbesondere auf die Unternehmen zu, die in der Vergangenheit unter großen internen Spannungen litten. Sie erkennen im funktionsüberschneidenden Management einen entscheidenden Entwicklungsschritt. Dies soll aber nicht heißen, daß die einzelne Organisationseinheit zurückstecken muss - im Gegenteil - jede Abteilung bzw. jedes Center soll stark genug sein, um von den Vorteilen des „Schnittstellenmanagements“ profitieren zu können.

Indem sich die TQM-Philosophie über das gesamte Unternehmen ausbreitet, fördert sie die horizontalen und vertikalen Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation und ermöglicht dadurch eine unternehmensweite und darüber hinaus intensiv betriebene Kommunikation.

---

205 Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 64

206 Vgl. Bleicher (Organisation, 2. Aufl.)

207 Kille (Lieferzeit), S. 418

Verbesserte Kommunikation sowie effizientere Verarbeitung und Rückmeldung von Informationen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen sind nur zwei von vielen Vorteilen. Die TQM-Philosophie konzentriert nicht nur verschiedene Interessen auf ein gemeinsames Ziel, sondern macht auch allen den Wert von Informationen bewusst. So wird das oft mit negativem Beigeschmack genannte 'Schnittstellenproblem" zum Schnittstellenmanagement - noch besser genannt zum Kommunikationsstellenmanagement.

Die üblichen Organigramme von Unternehmen ähneln Baumstrukturen oder Familienstammbäumen. Malik fragt kritisch: "Funktionieren Unternehmungen wegen oder trotz ihrer Organigramme?"[208] Denn die normale Organisation und damit der technomorphe Aspekt der Struktur zwingt die Führungskräfte oft geradezu, sich 'realitätsfremd' zu verhalten. Sie 'dürfen' - zumindest offiziell nach Organigramm - nicht über ihre Bereichsgrenzen hinausdenken.

"Dies ist selbstverständlich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre seit langem klar gewesen"[209], und sie entwickelte die informelle Organisation. Was im funktionsüberschneidenden Management der Unternehmensarchitektur verwirklicht wird, geht jedoch weit über die informelle Struktur hinaus. Funktionsüberschneidendes Agieren und Nerzwerk-Handeln bedeutet, dass die einzelne Person für alles verantwortlich ist, was für ihre Resultate entscheidend ist - unabhängig davon, ob formelle oder informelle Strukturen vorgegeben sind.

Die traditionellen Organigramme sind als bildhafte Darstellungsform wenig aussagekräftig. Sie visualisieren nicht die tatsächlichen Funktionszusammenhänge, sondern simplifizieren die oftmals komplexe Struktur. Fordert man beispielsweise Führungskräfte auf, ihren Arbeitszusammenhang darzustellen, erfolgt i.d.R. im ersten Schritt eine gedankliche Durchdringung der Struktur. Im zweiten Schritt ergibt sich oftmals ein aktiver Selbstorganisationseffekt in dem Sinne, dass Netzwerke mit struktureller Redundanz entstehen.

Redundanz wird aber in der traditionellen Organisationslehre als überflüssig und als Rationalisierungspotential verstanden. "Aus den Systemwissenschaften und aus der Biologie wissen wir aber sehr genau, dass Redundanz eines der entscheidenden Prinzipien für die Funktionssicherheit eines Systems ist. Dies ist heute in der Technik völlig unbestritten und wird systematisch genutzt. Niemand würde wohl in ein Flugzeug einsteigen, wenn er nicht wüßte, daß eine ganze Reihe von Systemen, von Bordcomputern bis zu den Triebwerken, mehrfach, also redundant ausgelegt sind."[210]

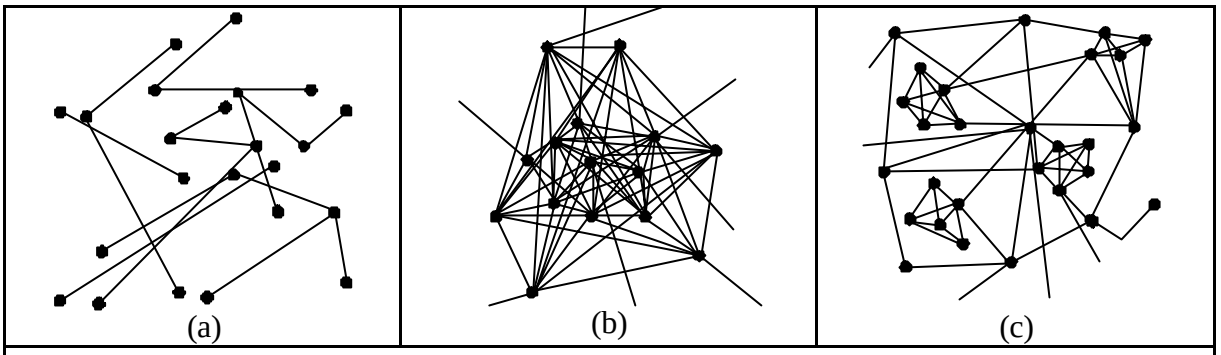
Auf Grundlage dieser Überlegungen kommt die dynamische Unternehmensarchitektur zu keineswegs beliebig verknüpften, sondern durch Aufgaben und Kunden-Lieferanten-Verhältnisse gesteuerten Netzwerkstrukturen.

---

208 Malik (Prozeßmanagement), S. 95

209 Malik (Prozeßmanagement), S. 97

210 Malik (Prozeßmanagement), S. 97



Ein unvernetztes System ist nicht stabil (a). Mit wachsender Vernetzung steigt die Stabilität zunächst an, bis sie ab einem bestimmten Vernetzungsgrad wieder absinkt (b). Es sei denn, es bilden sich Unterstrukturen, dann bleibt das System auch bei hoher Vernetzung lebensfähig (c).

***Abbildung 16: Vernetzung in Systemen und von Systemen*[211]**

3.4.3 Center-Organisation

Es kommt entscheidend darauf an, die Geschäftsprozesse als Dienstleistungsfunktion zum Markt und zum Kunden hin zu organisieren, sie entsprechend zu optimieren und dabei die Verantwortung in der Prozesskette klar zu regeln. Besonders neuralgisch waren hierbei die Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen der traditionellen Organisation mit ihren Interessenkonflikten und dem Betonen von Zuständigkeiten und Macht dort, wo vom Prozess her Beratungskompetenz, Dienstleistungsorientierung und Gesamtoptimierung gefordert sind.

Die logische Weiterentwicklung der Aufbauorganisation mit Wertorientierung und TQM-Philosophie mündet in der "Center-Organisation".

Um die Dynamik der Aufbauorganisation eines Unternehmens wirkungsvoll nutzen und leben zu können, muss sie in überschaubare Waben/Organisationseinheiten in teilautonome Subsysteme gegliedert werden. Diese Waben stehen in vielseitiger Kommunikation zueinander.

Die Beziehung zwischen Gesamtunternehmen und Subsystemen muss sehr flexibel gestaltet sein.

Klassische Formen teilautonomer Subsysteme sind Cost- und Profit-Center, Divisionen, Geschäftsbereiche und strategische Geschäftseinheiten, die i.d.R. rechtlich im Unternehmen voll integriert sind.

Dynamische Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bewusst organische Konzepte entwickeln, die multiplizierbar sind - die transferierbar sind auf andere Märkte, andere Regionen und auf andere Produktgruppen. Kleine autonome Einheiten lassen sich im Rahmen der Systemmultiplikation relativ einfach vervielfachen, ohne die Unternehmensspitze mit unverhältnismäßigem Komplexitätszuwachs zu belasten. Bei der Multiplikation von Subsystemen werden lediglich die entscheidenden Funktionen standardisiert. In allen anderen

211 Quelle: Vester (Neuland)

Komponenten wird dem dezentralen Management ein großer Handlungsspielraum zugestanden.

Als Beispiele für neuzeitliche Subsysteme seien an dieser Stelle die im Rahmen des Venture-Managements propagierten Formen des Greenhouse, Spin-out, Yeastbud und Skunk Work erwähnt.[212] So wurde z.B. bei IBM das Projektteam zur Entwicklung des Personal Computers nicht am Hauptsitz im Staate New York angesiedelt, sondern einer Division fernab in Florida angegliedert. Frei von kulturellen und organisatorischen Zwängen konnte das Projekt nach nur 18 Monaten erfolgreich abgeschlossen werden.

3.4.3.1 Greenhouse

Ein Greenhouse ist eine unternehmenseigene Holdinggesellschaft für interne, innovative Geschäftsvorhaben. Es nimmt die Rolle eines Venture-Kapitalisten ein. Als eigene Division hat es den Auftrag, interne Entwick-lungen zu fördern, die entweder Profitquellen für andere Geschäftsbereiche werden oder sich zu einem eigenständigen Center entwickeln können.

3.4.3.2 Spin-out

Ein Spin-out ist ein Unternehmensbereich, der aus der Organisation ausgegliedert wird. Neben der schon bestehenden Kostenverantwortung wird dem Spin-out zusätzlich die autonome Ertragsverwaltung übertragen.

3.4.3.3 Yeastbud

Ein Yeastbud arbeitet auftragsweise als Projektteam, um divisionale Technologien zu erweitern, sie in neue Produkte zu transferieren oder mit diesen in neue Märkte einzudringen. War das Projektteam erfolgreich, kann es als eigene Division bzw. als Wertschöpfungs-Center fortbestehen oder es wird wieder integriert.

3.4.3.4 Skunk Work

Ein Skunk Work ist eine organisatorische und räumliche Ausgliederung von Fertigungs- und Entwicklungsaktivitäten der Muttergesellschaft. Durch eine geringe Kontrolle und eine weitgehende Autonomie wird bewusst die Entwicklung einer innovationsorientierten Eigenkultur gefördert.

3.4.3.5 Wertschöpfungs-Center

Neben der Schaffung neuzeitlicher und auf strategische Innovation ausgerichteter Subsysteme gliedern dynamische Unternehmen ihre Hauptaktivitäten nach ihrer Wertschöpfung in eine dezentrale Center- oder Segment-Struktur. Diese ist ständigen technologischen, marktbedingten, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen unterworfen und hat so die stetige Weiterentwicklung der Organisationseinheit zum Ziel.
Das Wertschöpfungs-Center bzw. -Segment bietet seine Produkte und Dienstleistungen konform der TQM-Philosophie am unternehmensinternen und -externen Markt an. Es steht damit zu jeder Zeit im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Es wird versucht, die Verschwendung zu eliminieren und wertschöpfungsunterstützende Tätigkeiten werden auf ein erträgliches Maß, d.h. auf die für die optimale Wertschöpfung unbedingt notwendige Ausprägung reduziert.

---

[212] Vgl. Pümpin/Imboden (Dynamik), S. 49

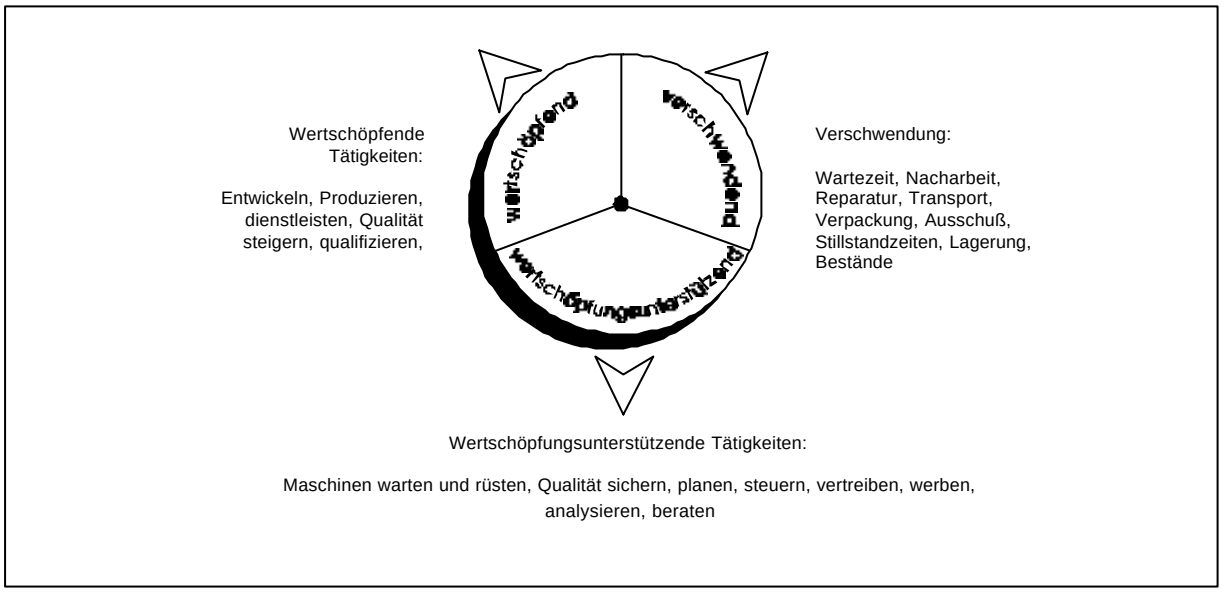


Abbildung 17: Wertschöpfungsanteile am Unternehmensprozess

Während die Segment-Struktur einige wenige Zentralfunktionen wie z.B. Kostenrechnung, Personalwirtschaft, Marketing etc. bestehen lässt, integriert die reine Center-Struktur alle dienstleistenden Funktionen in die Subsysteme.

Das Wertschöpfungs-Center kann rechtlich als selbständige Tochtergesellschaft geführt werden. Die Stabs- und Dienstleistungsfunktionen der Unternehmensleitung werden auf die strategischen Leitungsaufgaben reduziert, so dass der gesamte Umfang der Wertschöpfungskette Bestandteil des Centers wird.

Dominanter Vorteil der Wertschöpfungscenter-Organisation ist die klar zum einzelnen Produkt zurechenbare Verantwortung des Centers bzw. des Centerleiters. Hieraus entstehen große Autonomievorteile, da sich das Interesse auf die Optimierung sämtlicher Prozesse der Entwicklung, Produktherstellung und des Vertriebs richtet.[213]

Der Center-Leiter ist verantwortlich für die Wertschöpfung und wird streng nach dementsprechenden Kennzahlen bewertet. Dadurch reduzieren sich Stabs- und Führungsfunktionen auf ein sinnvolles Maß. Durch die Einbindung des Center-Leiters in die Strategieentwicklung des Unternehmens erkennt er centerübergreifende Abhängigkeiten für die Umsetzung der Unternehmensstrategie in operative Center-Ziele. Diese muss er bei seinen Entscheidungen ebenso berücksichtigen wie Erkenntnisse aus Markt- und Wettbewerbsanalysen und Veränderungen im Absatz und Beschaffungsmarkt.

Der Center-Leiter verantwortet die Zielerreichung ganzheitlich in allen Komponenten der Wertschöpfung und kooperiert strategiekonform mit anderen Centern, Unterauftragnehmern, Partnern etc. mittels erfolgreicher Formen der Zusammenarbeit. Darüber hinaus leitet er durch Beobachtung der Produkt- , Preis-, Angebots- und Nachfragesituation Maßnahmen für seine Preisgestaltung und Kapazitätsplanung ab, sucht permanent Wettbewerbsvorteile und überprüft die eigene Angebotspalette.

213 Vgl. Schafmeier (Spannungsverhältnis), S. 55 f.

Zur kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen in der Wertschöpfungskette, der Produktqualität seines Angebots (Produkte, Dienstleistungen ...), der Wirtschaftlichkeit und des Informationsmanagements nutzt der Center-Leiter innovative Problemlösungsmethoden. Zur Optimierung seines Centers definiert er Anforderungen an seine Mitarbeiter, verantwortet die Personalbeschaffung und -qualifizierung und fördert die Methoden zur Center-Entwicklung unter Berücksichtigung der technischen, wirtschaftlichen und personellen Notwendigkeiten.

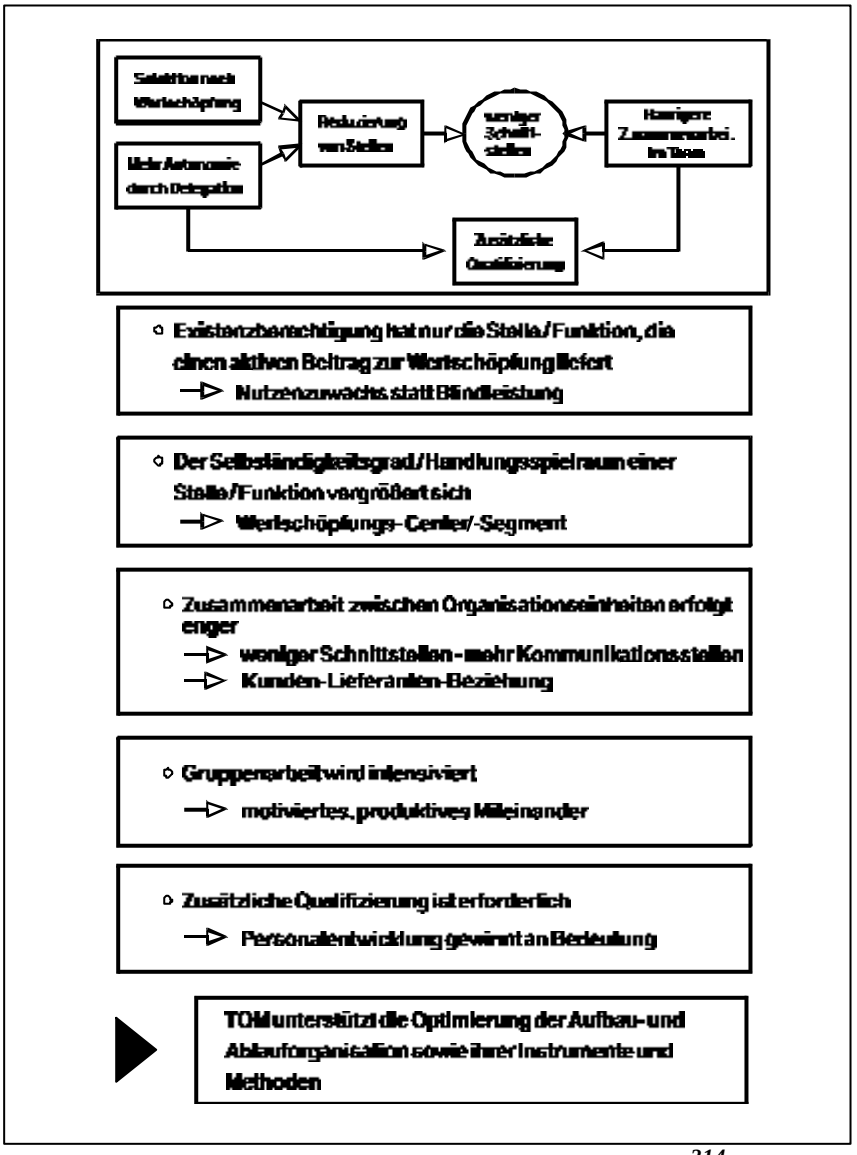


Abbildung 18: Organisatorische Konsequenzen des TQM-Denkens[214]

Die Leiter der teilautonomen Subsysteme führen vollverantwortlich die mit operativen Aufgaben betrauten Mitarbeiter. Im Zentrum des ganzheitlichen Wirkens steht die exzellente Realisierung der Center-Ziele.

214 Quelle nach: Töpfer/Mehdorn (TQM), S. 25

Um die Center- oder Segmentleiter zu unternehmerischem Verhalten zu bewegen, sind ihnen die entsprechend weitreichenden Kompetenzen zu delegieren. Darüber hinaus sollten sie am erwirtschafteten Erfolg ihrer (Teil-)Unternehmung beteiligt werden.

Solche Subsysteme mit demzufolge hochmotivierten Leitern an der Spitze erweisen sich in der Unternehmenspraxis als außerordentlich schlagkräftig und anpassungsfähig.

Das Wertschöpfungs-Center ist eigenverantwortlicher Bestandteil einer Wertschöpfungskette.

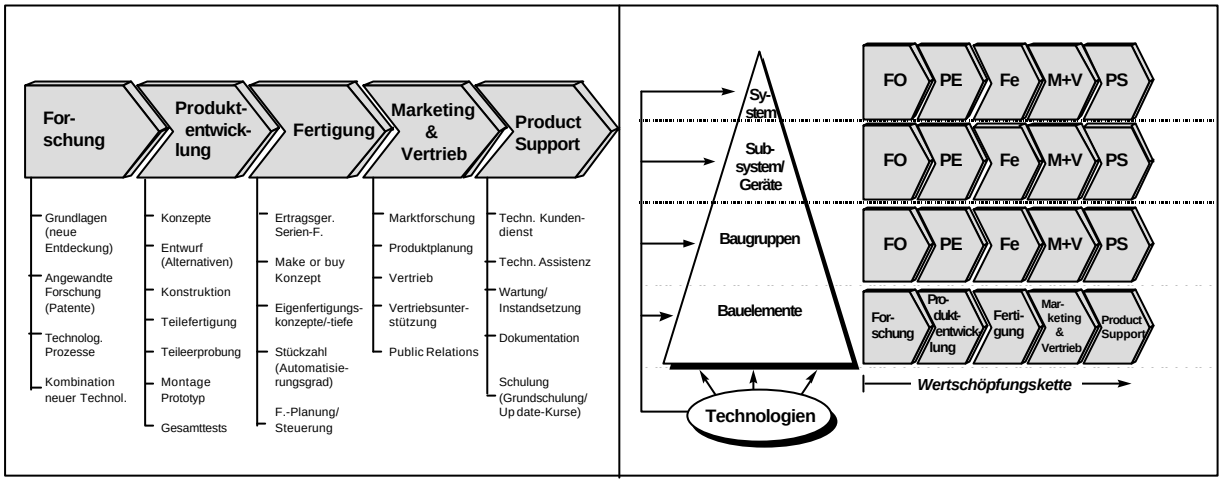


Abbildung 19: Wertschöpfungskette und Stufen der Wertschöpfung[215]

Der Begriff bezeichnet in der mikroökonomischen Theorie die Glieder oder Stufen des Transformationsprozesses, den ein Produkt oder eine Leistung vom Rohstoff bis zur endlichen Verwendung durchläuft. Traditionell haben sich Wirtschaftswissenschaftler darunter Transaktionen zwischen den Gliedern der Kette vorgestellt, die in der Regel als rechtlich selbständige Unternehmen in enger Beziehung zueinander stehen.

Für den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens wird die Betrachtung des gesamten Wertschöpfungsprozesses immer wichtiger. Anstelle punktueller Suboptimierung bestimmter Teilbereiche, wird der Versuch unternommen, alle vor- und nachgelagerten Stellen und Organisationsbereiche mit einzubeziehen.[216] Der Lieferant eines Endherstellers ist in der Wertschöpfung vorgelagert. Jedes Unternehmen nimmt eine bestimmte Position entlang der Wertschöpfungskette ein. Der Zulieferer stellt Vorleistungen bereit, das Unternehmen reichert sie an, um dann in der Fertigungskette abwärts den nächsten Akteur zu beliefern.[217] Hierbei ist es gleichgültig, ob es sich um einen weiterverarbeitenden Betrieb oder einen Endverbraucher handelt.

Wertschöpfung vollzieht sich inzwischen auf qualitativ neuen Wegen. Für das Zusammenspiel von Herstellerunternehmen, Lieferanten und Kunden haben sich neue Optionen der Zusammenarbeit gebildet. Der Kunde bekommt spezifische Wünsche erfüllt, hilft gleichzeitig aber auch bei der Produktentwicklung. Der Hersteller wiederum braucht

215 Quelle: Schmidt-Bischoffshausen (Benchmarking), S. 158

216 Vgl. Pfeiffer/Weiß (Erfolgsrezept), S. 24

217 Vgl. Normann/Ramirez (Werte), S. 53 ff.

verlässliche Zulieferer, um mit ihnen bestimmte Aufgabenbereiche der nachgelagerten Produktionsstufen zu erfüllen.

3.4.4 Gruppenformen

Als Unterstruktur des Wertschöpfungs-Centers empfiehlt sich die teilautonome Gruppenarbeit, denn

- die Integration verschiedener Funktionen verringert 'Reibungsverluste' durch direkte Kommunikation,
- die Zusammenführung von Menschen erhöht i.d.R. die Motivation,
- die Bündelung der Verantwortung verleiht i.d.R. dem Arbeitsteam Kompetenzzuwachs,
- Das 'Hand-in-Hand-Arbeiten' reduziert i.d.R. den Kosten- und Zeiteinsatz,
- das 'produktive Miteinander' erhöht i.d.R. die Qualifikation des Einzelnen und die Toleranz dem anderen gegenüber.

Die Realisierung erfolgreicher Einführung von Gruppenarbeit wird durch den Rahmen der umfassenden TQM-Strategie gestützt. Z.B. ohne eine Änderung der Führungskultur bleibt Gruppenarbeit eine der vielen isolierten Strategien und Methoden, die von "oben" beschlossen wurden und "unten" realisiert werden sollen.

Das heißt auch:

- Das jeweilige Gruppenarbeitskonzept ist firmenspezifisch, oft sogar werks- bzw. centerbezogen zu erarbeiten (frühestmögliche Einbeziehung der Betroffenen). Es gilt, die Hintergründe bzw. den Sinn der neuen Arbeitsform zu vermitteln: Letztlich ist die Wirkung von Technik und Arbeitsorganisation abhängig davon, wie sie angewandt werden. Das ist wesentlich bestimmt durch die Werthaltungen der Mitarbeiter, die über Sinnvermittlung, Identifikation und Perspektive im Unternehmen (mit)gesteuert werden.
- Wenn TQM, Center-Organisation und Gruppenarbeit lediglich zur Kostensenkung implementiert wird (Gruppenarbeit als verkappte Rationalisierungsstrategie), werden die gleichen Phänomene auftauchen wie bei den "klassischen" Einsparungsstrategien: "Kosmetische Zahlen-Arythmetik", "Problemlösungs-Vermeidungszirkel", oder einfach: wenn das Schreibpapier rationiert wird, wird das letzte Blatt des Blocks hundertfach kopiert.[218]
- Es muss klar und deutlich benannt werden, welche Folgen die Umsetzung von Gruppenarbeit und kontinuierlichem Verbesserungsprozeß haben sollen und werden und was bei Einsparungen durch die Gruppe passieren wird. Die Frage nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. der Beschäftigung im Unternehmen muss beantwortet sein.
- Gruppenarbeit als Arbeitsform ist nur dann erfolgreich, wenn sie in ein zwischen
  - Unternehmen-/Werk-/Centerleitung,
  - Offizieller Arbeitnehmervertretung,
  - Führungskräften und
  - Meinungsträgern in der Mitarbeiterschaft,

  abgestimmtes Gesamtkonzept eingebettet ist und auf breiter Ebene die notwendigen
  - kommunikativen,
  - sozialen und
  - methodischen Qualifikationen vorhanden sind.

[218] Aus dem eigenen Erleben des Autors während einer Rationalisierungsmaßnahme Anfang der 80er Jahre

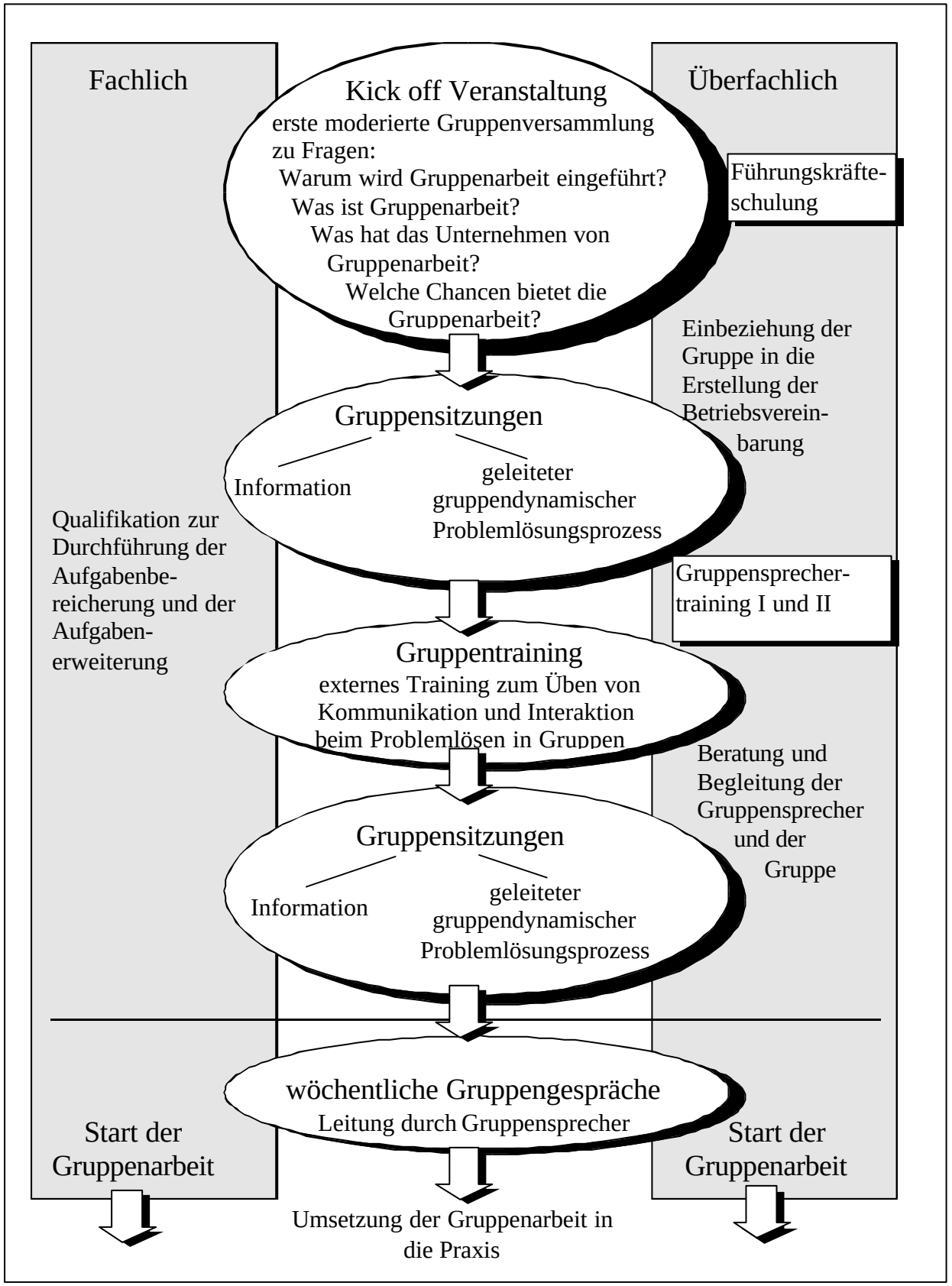


Abbildung 20: Einführungskonzept Gruppenarbeit [219]

[219] Der aufgezeigte Ablauf der Einführung von Gruppenarbeit resultiert aus einer Einzelfallstudie im Implementierungsprozess eines Fertigungswerkes der DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH.

Zur Einführung von Gruppenarbeit sind vor Projektbeginn eine Reihe von Fragen zu beantworten, um ein erfolgreiches Implementierungskonzept zu erarbeiten.

- Welche Ziele sollen durch Gruppenarbeit erreicht werden?
- Wie ist das geplante Gruppenarbeitskonzept in den gesamten Veränderungsprozess eingebunden?
- Wie ist der aktuelle Diskussionsstand des Konzeptes?
- Welche Sensibilisierungs-Maßnahmen für Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter sind bisher durchgeführt worden?
- Wie ist die Projektorganisation aufgebaut?
- Welche Rahmenbedingungen sind bereits verändert worden?
- Welche Ausprägungen der Gruppenarbeit wurden bereits definiert?
- Welche Funktionen sollen in die Gruppen integriert werden?
- Nach welchen Kennzahlen sollen die Gruppenerfolge gemessen werden?

Dabei bildet sich in der dynamischen Unternehmensarchitektur eine Form der Gruppenarbeit heraus, die sich wesentlich vom ausschließlich leistungsorientierten japanischen Teamkonzept unterscheidet und zumindest vom Zielauftrag her, wirtschaftliche und sozial gleichwertige Ziele in den Gruppen verwirklichen will.[220]

Trotzdem sei ein Blick in die japanische Form der Gruppenarbeit angebracht: Wertmaßstäbe wie Ehre und Schande veranlassen den japanischen Mitarbeiter, die Bloßstellung eines Kollegen zu vermeiden. Psychosen der Überforderung gelten daher als eine zu vermeidende Situation.[221]

Nicht 'olympiareife Teams", sondern Gruppen, die soziale Strukturen (Zusammensetzung der Gruppen, Integration von Leistungsschwächeren etc.) aufgreifen und soweit wie möglich erhalten, stellen ein Leitbild der Gruppenarbeit dar.

Angestrebt werden Produktivitätserfolge und die Verbesserung der Qualität durch die Mobilisierung der Mitarbeiter. Angeboten werden dazu Qualifizierung und neue Kommunikationswege und -formen vor Ort. Das Gruppengespräch wird zum zentralen Forum der Gruppe.

3.4.4.1 Konzept der Gruppenfabrikation

Nach dem ersten Weltkrieg gab es bereits erste Bestrebungen, den negativen Wirkungen tayloristischer Arbeitsteilung entgegenzuwirken. Hierzu wurden entwickelten Lang und Hellpach ein Konzept der Gruppenfabrikation.[222] Statt um Aufgabenorientierung ging es hier um Auftragsorientierung. Fertigungsaufträge sollten nicht in getrennten Bereichen, sondern als Ganzes gefertigt werden. Lang und Hellpach bildeten Fabrikationsgruppen, denen unterschiedliche Werkzeugmaschinen zugeordnet waren. Den Arbeitsgruppen gehörten Maschinenarbeiter, Schlosser und andere Arbeiter an, welche komplette Teile fertigten. Die Nachteile dieser Gruppenfabrikation bestanden in einem größeren Platzbedarf und einem zunehmenden Bedarf an technischem Personal. Bei dieser Veränderung der Arbeitsorganisation wurden indes weder die Arbeitsinhalte erweitert noch kam es zu einer

---

220 Auf einer gemeinsamen Tagung der Hans-Böckler-Stiftung und der IG-Metall am 11./12.7.92 in Frankfurt/M. berichtete M. Nomuro, die totale Verschlankung habe zu einer Senkung der Gewinne und einer Erschöpfung der Mitarbeiter geführt, so daß auch in Japan die Gruppenarbeit vielerorts umgestaltet wird.
Vgl. o.V.: (Lean Production)

221 Vgl. Scholz (Lean), S. 181

222 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Lang/Hellpach (Gruppenfabrikation), S. 94 f.

Selbstregulation der Gruppenmitglieder.[223]

Intensive Diskussionen über gruppenorientierte Arbeitsformen entstanden in Deutschland in den 70er und den frühen 80er Jahren.[224] Eine Vielfalt an Konzepten wurde im Rahmen des durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Forschung getragene Programm der Humanisierung des Arbeitslebens entwickelt.[225] Die Forschungsprojekte wurden von Wissenschaftlern initiiert, die Anregungen aus den skandinavischen Gruppenarbeitsmodellen gewonnen hatten.[226]

3.4.4.2 Gruppenarbeit und Humanisierung

Im VW-Werk Salzgitter wurde z.B. von 1975 bis 1977 der erste Versuch unternommen, eine Taktmontage auf Gruppenarbeit umzustellen.[227] Folgende Aufgaben wurden den Gruppen übertragen: Materialbeschaffung, Komplettmontage eines Motors, Motoreinlauf, Kontroll- und Dispositionsaufgaben. Alle Mitarbeiter konnten sich im Verlauf des Projektes für diese Aufgaben qualifizieren.

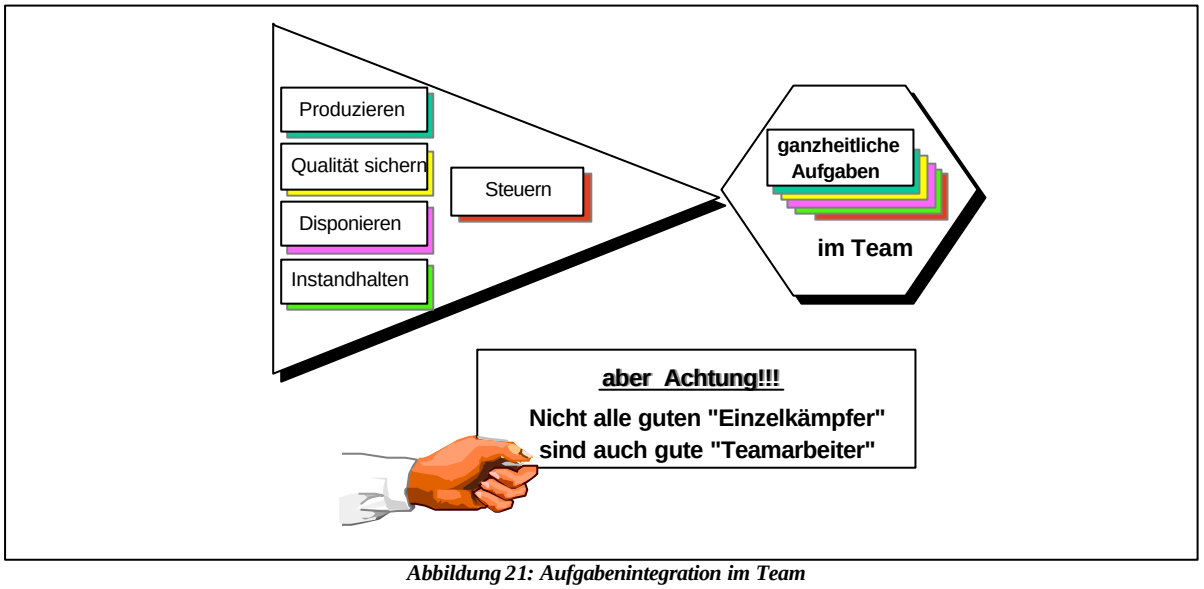


Abbildung 21: Aufgabenintegration im Team

Jede der Gruppen wählte zunächst einen Gruppensprecher und setzte sich in 14-tägigem Rhythmus zu Gruppengesprächen zusammen. Das Projekt scheiterte an den Widerständen sowohl auf Seiten des Managements als auch seitens des Betriebsrates und der Gewerkschaft. Betriebs- und tarifpolitische Konflikte waren auch für andere Humanisierungs-Projekte der 70er Jahre typisch. Die Humanisierungsdebatte blieb im Vergleich zu anderen Ländern stark technikbezogen und auf die Verbesserung einzelner Arbeitsplätze gerichtet. Ergonomische Gesichtspunkte erhielten dabei die größte Aufmerksamkeit.[228]

---

223 Vgl. Ulich (Entwicklungspotentiale), S. 20

224 Vgl. Ulich (Arbeitswechsel)

225 Vgl. Schüler (Organisationspsychologie), S. 38

226 So etwa das Modell von Volvo in Kalmar (vgl. Kern (Unfug)); bedeutend in diesem Zusammenhang sind auch die Arbeiten des englischen Tavistock Institute of Human Relations, dessen Gruppenforschungsexperimente weit über die Automobilbranche hinausgingen; vgl. Herbst (Group); Kern (Kampf).

227 Vgl. o.V. (Gruppenarbeit), Bundesministerium für Forschung und Technologie

228 Vgl. Endres/Wehner (Gruppenarbeit), S. 7

3.4.4.3 Anlagenführungskonzept

Weitere Ansätze mitarbeiterorientierter Konzepte bildeten sich in den 80er Jahren heraus. Hierzu zählt zunächst das Tätigkeitsbild des Anlagenführers. Seine Aufgabe bestand in

- der Wartung und Überwachung des Maschinenparks
- der präventiven Instandhaltung
- der Störungsbehebung und Beseitigung
- der Steuerung des Materialflusses.[229]

Die Teams setzten sich aus dem Anlagenführer, Anlagenbediener und Anlagenbetreuer und -prüfer zusammen, wobei dem Anlagenführer eine koordinierende Rolle zukam. Die Anlagenbedienung lag allerdings in erster Linie bei dem Anlagenbetreuer. In der Praxis setzten sich weder die vorgesehene Aufgabenrotation noch die Höherqualifizierung durch. Im Mittelpunkt bandentkoppelter Boxenarbeitsplätze stand die Beherrschung ungleicher Fertigungsumfänge und die damit verbundene Flexibilisierung des Personaleinsatzes.[230] Vorgesehen war eine vollständige Rotation der Gruppenmitglieder, die allerdings in vielen Fällen aufgrund mangelnder Qualifizierungsmaßnahmen und einer einseitig technikorientierten Planung nicht erreicht werden konnte.

Das Fehlen organisatorischer Veränderungen ließ zu dieser Zeit die Entwicklung eigenständiger Gruppenarbeitsmodelle kaum zu.[231]

3.4.4.4 Ausprägungen erfolgreicher Gruppenarbeit

Gegenwärtig gestaltet sich die Gruppenarbeitsdebatte in Praxis und Theorie so, dass intensive Anstrengungen unternommen werden, vorhandene Problemlösungsfähigkeiten und Innovationspotentiale der Mitarbeiter zu nutzen[232] und durch die Reengineering-Diskussion unterstützt den notwendigen organisatorischen Rahmen zu realisieren.

Arbeitsteilung und Spezialisierung hatten dazu geführt, dass die Problemlösungsfähigkeiten und das Ideenpotential der Mitarbeiter nur in geringem Umfang für die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen genutzt werden konnten. Um die Mitarbeiter als Problemlöser zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität wirtschaftlicher Leistungserstellungsprozesse zu nutzen, muss ihnen jedoch mehr Gelegenheit zur Entwicklung und zur Selbststeuerung gegeben werden.[233] So ist in vielen Unternehmen die Bedeutung der Gruppenarbeit als elementarer Bestandteil einer lernenden Organisation erkannt worden.[234]

Gruppenorientierte Organisationsformen, die auf eine Erhöhung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Nutzung von Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter, Selbststeuerung der Gruppen und Aktivierung von interaktiven Lern- und Qualifizierungsprozessen zielen, besitzen einen hohen qualitativen Stellenwert. Sie werden als ein Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation verstanden[235]

---

229 Zu den folgenden Ausführungen vgl. Muster (Gruppe), S. 113 ff.

230 Vgl. Wehner et al. (Linie)

231 Die Veränderungen beschränkten sich auf ergonomische Verbesserungen und auf die Reduzierung von Wegezeiten; vgl. Endres/Wehner (Gruppenarbeit), S. 10

232 Vgl. Wildemann (94d-Flexibel), S.7.

233 Vgl. Wildemann (94d-Flexibel), S. 6 f.

234 Vgl. Grap/Mühlbradt (Gruppenarbeit), S. 320

235 Vgl. Grap/Mühlbradt (Gruppenarbeit), S. 327

Bei näherer Betrachtung der zahlreichen Veröffentlichungen[236] zur Thematik gruppenorientierter Organisationskonzepte lassen sich sowohl Forschungsdefizite grundsätzlicher Art als auch Defizite in bezug auf den Einführungsprozeß von Gruppenarbeitskonzepten feststellen Forschungsdefizite grundsätzlicher Art bestehen in der fehlenden systematischen Abgrenzung der unterschiedlichen Formen und Gestaltungsdimensionen der Gruppenarbeit.[237] Unter dem häufig undifferenziert verwendeten Sammelbegriff Gruppenarbeit werden unterschiedliche mitarbeiterorientierte Organisationskonzepte subsumiert; normative Handlungsempfehlungen werden mit empirischen Aussagen vermischt; positive Aussagen von Führungskräften stimmen oftmals nicht mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen und dem Durchdringungsgrad realisierter Gruppenkonzepte überein.[238] Für die empirische Falsifizierung ökonomischer und sozialer Effizienzkriterien sind weitere Forschungsbemühungen notwendig.[239] Es fehlen empirische Wirkungsanalysen und praxisgerechte Umsetzungshilfen.[240] Um zu ganzheitlichen Handlungsempfehlungen zu gelangen, ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen, insbesondere der Organisations- und Führungsstrukturen erforderlich[241]

Die Ausprägungen der erfolgreichen Gruppenarbeit zeigen sich in der dynamischen Unternehmensarchitektur wie folgt:

- Erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Qualifikation.
- Nicht spezialisiertes Fachdenken (in die Tiefe), sondern Vernetzung, d.h. Denken in die Breite, in Strukturen und Sinnzusammenhängen. Ein "Über den Tellerrand schauen" wird von jedem Mitarbeiter gefordert. Auch bei der Anreicherung spezifischen Fachwissens, das nach wie vor notwendig ist, mit "Fachdenken" in die Breite gehen!
- Übertragen von zentralen Personalentwicklungsanteilen auf die Gruppen (Der Vorgesetzte als Trainer)
- Ständige Verbesserung als eine der zentralen Hauptaufgaben der Gruppen. Zum Maßstab wird die Anzahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge. Dabei werden hohe Arbeitsstandards vorgegeben, so daß die Gestaltungsspielräume der Gruppen darin liegen, die Standards zu ändern und in diesem Sinne Problemlöser zu sein, gleichzeitig aber auch die eigenen Arbeitsbedingungen zu straffen.[242]
- Stetiger Veränderungsdruck, lebende und aus sich heraus verändernde Strukturen und Abläufe in der Gruppe und über die Gruppengrenzen hinaus. Die Veränderungsprozesse werden von den Gruppenmitgliedern initiiert, durchgeführt und kontrolliert.

Zur Schaffung und kontinuierlichen Weiterentwicklung einer erfolgreichen Unternehmensarchitektur bedarf es insbesondere auf operativer Ebene integrativer, disziplinübergreifender und schnitt-/kommunikationsstellenorientierter Aktivitäten. Die Normen, Strukturen und Abläufe können nur unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Qualifikationen von Mitarbeitern und Management optimiert werden.

3.4.4.5 Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe

Die Qualifizierung erfolgt aus der Interessengemeinschaft zwischen Center-Leitung und Mitarbeitern. Für die Mitarbeiter sind die Qualifizierungsmöglichkeiten - zumindest in der

---

236 Vgl. Bullinger (Personalstrukturen); Breisig (Team Time); Bungard/Antoni (Einsatzmöglichkeiten), S. 1 ff; Bungard/Antoni (Gruppenarbeit), S. 377 ff,. Antoni (94a-Gruppenarbeit); Antoni (94b-Gruppenarbeit).

237 Vgl. Antoni (94a-Gruppenarbeit), S. 47

238 Vgl. Bungard (Guppenarbeit), S. 334

239 Vgl. Antoni (94a-Gruppenarbeit), S. 47f

240 Vgl. Grob (Arbeitsgruppen), S. 250

241 Vgl. Antoni (94a-Gruppenarbeit), S. 47 f.

242 So belief sich die Anzahl der eingebrachten Verbesserungsvorschläge laut MIT-Studie auf 61,6 pro Jahr und Beschäftigten in Japan gegenüber 0,4 pro Jahr und Beschäftigten in Europa und USA

Anfangsphase - ein entscheidendes und überzeugendes Argument für die neue Organisation der Arbeitsteams.

Es gehört zu den Aufgaben jeder Arbeitsgruppe, Qualifizierungspläne für sich zu erstellen. Ausgehend vom Ist-Zustand (wer kann was?) und dem vorgegebenen Soll-Zustand (was wird wo in welchem Umfang/in welcher Quantität gebraucht?) werden Personen, Reihenfolge und Ablauf der Qualifizierung festgelegt (wer soll was wann können?) und schnell realisiert.

Hierzu benötigt die Gruppe intensive Unterstützung durch die Vorgesetzten, denn die Erstellung dieser Pläne kann zum Konfliktstoff innerhalb der Gruppe werden. Die Führungskraft wird zum Moderator, Trainer, Coach und Bildungskoordinator seiner Arbeitsgruppe.

Neben einer generellen Bereitschaft und Motivation zum Lernen bei allen Organisationsmitgliedern sind strukturelle und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, um kooperative Lernprozesse zu fördern, in denen Lernen als Veränderungsprozess von Wissen und Fertigkeiten durch das Tätigsein mit anderen verstanden wird.[243] Hierzu zählen neben dem Abbau starrer Hierarchien die Förderung x-dimensionaler Führung.[244]

Nach Stiefel[245] bestehen lernkulturfördernde Maßnahmen in der Einrichtung flexibler Arbeitsstrukturen und -zeiten, der Visualisierung und Kommunikation von Unternehmenszielen, der Förderung von funktionsübergreifenden Qualifikationen und der Beurteilung und Anerkennung von Teamfähigkeit.

Unter dem Vorzeichen von Flexibilisierung, Gruppenarbeit und Aufgabenintegration wird z.B. im Fertigungsunternehmen ein Bild des breit qualifizierten Produktionsmitarbeiters angestrebt, der flexibel und situativ schnell reagieren kann.

Das Qualifikationsprofil des "neuen" Produktionsmitarbeiters ist geprägt durch eine Breitenqualifizierung. Es stellt die Übernahme von Teilaufgaben der Instandhaltung und der Qualitätssicherung von dispositiven und steuernden Tätigkeiten ebenso sicher wie die Übernahme von sozialen Aufgaben. Angestrebt wird dabei insbesondere auch die gegenseitige Vermittlung von Erfahrungswissen für die zunehmende Aufgabenintegration im Team.

Was interessiert, sind die durch jahrelanges Arbeiten an einem Arbeitsplatz oder an Maschinen erworbenen Fertigkeiten und Erfahrungen. Hier geht es um die "Unterwelt von Technik", Erfahrungswissen, um die kleinen Handgriffe, die tägliche Improvisation, das richtige "Hören" der Maschine etc. An der betrieblichen "Front" siegen vielfach die konkreten Erfahrungen am Arbeitsplatz und an den Maschinen über Plandaten und technische Vorgaben.

Oft genug werden in der traditionellen Organisation die Maschinen von den Bedienern wieder 'richtig' eingestellt nachdem die Wartungsmannschaft ihre Arbeit beendet hat. In genau diesen kleinen Handgriffen bündelt sich bei den 'Bedienern' eine Form von Können und Qualifizierung, die es zu verbreitern gilt.

Gruppen- und Teamarbeit sind Organisationskonzepte, die sowohl kooperatives als auch

---

243 Vgl. Hohmann (Fabrik), S. 329 f.

244 Vgl. Kakabadse/Fricker (Lernende Organisation), S. 74

245 Vgl. Stiefel (Strategieumsetzendes Lernen), S. 39 f.; Sattelberger (Organisation), S. 50

selbstgesteuertes Lernen ermöglichen.[246] Es gilt, Lernen in die Gruppe zu verlagern und in den Arbeitsprozess zu integrieren.[247]

Lernprozesse entstehen unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter. Der Wissenstransfer wird über direkte und unmittelbare Interaktionen und Kooperationen vorgenommen.[248] Durch Lernen in der Gruppe können Mitarbeiter gegenseitig vom Wissen und Erfahrungsschatz der anderen profitieren sowie gemeinsam neue Lernprozesse bewirken.[249] So kann von kooperativer Selbstqualifikation gesprochen werden.[250] Das von- und miteinander Lernen, die teamorientierte Zusammenarbeit und der Aufbau von Netzwerken sind somit wichtige Komponenten für den organisatorischen Lernprozess in der gruppenorientierten Arbeitsform.[251]

3.4.4.6 Führung in gruppenorientierter Arbeitsform

Die Fertigungsmeister in der traditionellen Produktionsorganisation waren durch Ausbildung und Herkunft eher fachlich am Produktionsablauf bzw. an konkreten Produktionsproblemen orientiert (Meister als fachlicher Experte). Die Position des Meisters wurde gestützt und geschützt durch seinen Informationsvorsprung und die Möglichkeit von Kontakten, die 'einfachen' Mitarbeitern in der Regel vorenthalten blieben. Ein Großteil genau dieser Informationen fließt jetzt in die Gruppen, damit diese ihre fachübergreifenden Aufgaben erfüllen und ein anderes Verständnis betrieblicher Zusammenhänge entwickeln können. Ähnlich verhält es sich in administrativen Bereichen im Vertrieb oder in der Forschung und Entwicklung, wenn auch dort Gruppenarbeit eingeführt wird.

Traditionelle arbeitsteilige Organisationskonzepte sind durch ein stärker autoritäres und hierarchieorientiertes Führungsverhalten gekennzeichnet, während dynamische Organisationsformen auf ein föderalistisches, partizipatives und netzwerkorientiertes Führungsverhalten setzen.[252]

Die Orientierung in der dynamischen Organisation liegt nicht mehr im Führen von Einzelpersonen, sondern im situativen Führen und Managen von Rahmenbedingungen, in denen die Gruppen ihre Aufgaben erfüllen können. Dazu ist es notwendig, dass in geordnetem Verlauf Kompetenzen und Aufgaben auf die Gruppe übertragen werden und die Führungskraft damit von direkten fachbezogenen Tätigkeiten zunehmend entlastet wird. Nur so kann er die Center-Leitung als 'Manager der Fabrik', als 'Entwicklungs-Koordinator' oder als 'Service-Leitung' optimal im Wertschöpfungsprozess unterstützen.

3.4.4.7 Gruppenorientiertes Wertesystem

Gruppen unterliegen dabei einem Reifeprozess. Übereinstimmend geht die Literatur davon aus, dass Gruppen im Laufe ihres Bestandes verschiedene Phasen der Gruppenentwicklung durchlaufen.[253] Tuckmann definiert vier Hauptphasen (Formierungs-, Konflikt-, Normierungs- und Arbeitsphase), in denen sich Gruppenstruktur und Aufgabenaktivität parallel entwickeln.[254] Zuerst wird die Gruppenemotion wahrgenommen und das eigene Erleben mit

---

246 Vgl. Heidack (Selbstqualifikation), S. 16

247 Vgl. Stürzl (Lean), S. 310

248 Vgl. Geißler (Lernen), S. 87 f.

249 Vgl. Thul (Prozeßinnovation), S. 267

250 Vgl. Heidack (Zukunft)

251 Vgl. Hohmann (Fabrik), S. 330

252 Vgl. Steinle (Führungsstil), Sp. 977 ff.

253 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1018

254 Vgl. Tuckmann (Development); zu ähnlichen Systematiken der Gruppenentwicklung siehe Cummings (Work Group), S. 250 ff.; Mills (Gruppe); vgl. auch die Modelle der Teamentwicklung von Francis/Young (Team); Jones/Bearley (Assessment), vgl. auch die

dem kollektiven Erleben verglichen und abgestimmt. Danach erst wird das normative System der Gruppe übernommen, es erfolgt eine Identifikation mit einzelnen Gruppenzielen. Am Schluss steht der Integrationsprozess. Um diesen Entwicklungsprozess zu ermöglichen, muss sich die Gruppe den Zielen der Selbstbestimmung und der Weiterentwicklung gestellt haben. Erst dann werden Probleme der Integration Fremder und des Austausches mit anderen Gruppen gelöst.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Teamentwicklungsmodell von Wildenmann.[255] Es basiert auf zwei Parametern, den Beziehungen der Teammitglieder und der Leistungsentwicklung des Teams. Die Entwicklung der Beziehung der Teammitglieder (1. Phase: höfliche Kontakte und Anpassung, 2. Phase: Konflikt und Auseinandersetzung, 3. Phase: Geschlossenheit und Abgrenzung, 4. Phase: Unabhängigkeit und Offenheit) und die Entwicklung der Aufgabenreife (1. Phase: Improvisation, 2. Phase: Strukturierung, 3. Phase: Strategiefindung und Positionierung, 4. Phase: Verpflichtung und Engagement) erfolgen phasenbezogen. In der Phase des höflichen Kontaktes und der Anpassung positionieren sich die Gruppenmitglieder in der Gruppe und erkunden die gegenseitigen Erwartungen und Verhaltensweisen. In der fortschreitenden Gruppenerfahrung werden destruktive Mitglieder identifiziert. Die Beziehung zum Leiter der Gruppe ist geprägt von Anpassung und Unterordnung, die Teammitglieder sind abhängig von einer Führungsperson, die eine Struktur für das Team festlegt. In der Phase des Konfliktes und der Auseinandersetzung werden sich die Teammitglieder ihrer unterschiedlichen Verhaltensweisen bewusst und es entstehen erste offene und verdeckte Konflikte. Es kann zu einem interpersonellen Kampf um die informelle Führung in der Gruppe kommen. In dieser Phase ist eine Auseinandersetzung mit den Konfliktlösungstechniken erforderlich; für Mitglieder, die schwer in die neue Arbeitsform zu integrieren sind, muss eine Lösung gefunden werden. In der Phase der Geschlossenheit und Abgrenzung hat sich das Team gefunden. Die Teammitglieder gehen mit ihren Gefühlen und Verhaltensweisen offen um und entwickeln ein geschlossenes Auftreten nach aussen. Die höchste Entwicklungsstufe der Teamarbeit ist die Phase der Unabhängigkeit und Offenheit. Auf dieser Stufe ist zwischen allen Mitgliedern eine wechselseitige Kommunikation möglich. Führung dient allein als Instrument zur Koordination und zum Ressourceneinsatz. Die Gruppe kann sich selbst organisieren und arbeitet kontinuierlich an der Optimierung der Arbeitsabläufe und Methoden.

Die erste Stufe der Leistungsentwicklung von Teams ist die Phase der Improvisation. Die Gruppe befindet sich in einer Orientierungsphase. Die Gruppenarbeit gestaltet sich ineffizient, weil die Gruppe noch nicht in der Lage ist zu unterscheiden, welche Arbeitsanteile standardisiert werden können und bei welchen Tätigkeiten Flexibilität gefragt ist. In der Phase der Strukturierung werden rationelle Vorgehensweisen, Zuständigkeiten und Standards definiert, um die Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten. In der nächsten Phase der Strategiefindung und Positionierung beschäftigt sich die Gruppe mit der leistungsorientierten Differenzierung zu den Mitbewerbern. Strategisch vernetztes Denken unterstützt die Suche nach einer für die Gruppe geeigneten Positionierung. Der höchste Grad des Aufgabenverhaltens ist die Phase der Verpflichtung und des Engagements, bei der die Informationen offen fließen und der Grad des persönlichen Einsatzes der Mitglieder sehr hoch ist.

Das reife Arbeitsteam zeichnet sich nicht durch "Harmoniesucht" und "Gleichmacherei" aus. Es beherrscht die kontroverse Auseinandersetzung und akzeptiert unterschiedliche Meinungen

---

Teamentwicklungsuhr, in: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 169 ff.

255 Vgl. Wildenmann (Erfolg), S. 27 ff.

und Bewertungen. Es versteht, die inhaltlichen Diskrepanzen für eine gemeinsame kreative Problemlösung zu nutzen.

Das Wertesystem in tayloristischen Systemen erlaubt kein Hinterfragen von Regeln und Normen, vernachlässigt die Sinnvermittlung und nutzt lediglich materielle Motivationsanreize.[256] In dynamischen mitarbeiterorientierten Organisationskonzepten ist das Wertesystem gekennzeichnet durch individuelle Sinnvermittlung, Aufbau einer Vertrauenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten und immaterielle Anreize. Insbesondere immaterielle Anreize wie Arbeitszufriedenheit, offenes Kommunikationsklima, Anerkennung in der Gruppe, individuelle Arbeitszeitregelungen oder Job-enrichment gewinnen zunehmend an Bedeutung.[257]

3.4.4.8 Grundstrukturen

Tayloristisch geprägte Strukturen fördern Informationsasymmetrien durch hierarchisch-funktionale Berichtswege.[258] Mitarbeiterorientierte Strukturen hingegen verlangen den Abbau von Inforrnationsmonopolen zur Steigerung der Informationseffizienz und Beteiligung der Mitarbeiter am organisatorischen Lernprozess.[259] Anzustreben sind Kommunikationswege, die nicht nur Top-down oder Bottom-up verlaufen, sondern netzwerkartig interaktive Kommunikation fördern.[260]

Innerhalb von Arbeitsgruppen lassen sich drei Grundstrukturen der Zusammenarbeit idealtypisch unterscheiden:[261]

Kommunikatives Steuerungsmodell
ohne gemeinsame Leitvorstellungen
Stille-Post-Problem gelöst durch Feedback
Inkompatibilität der Zielvorstellungen
Autonomie als Widerstand

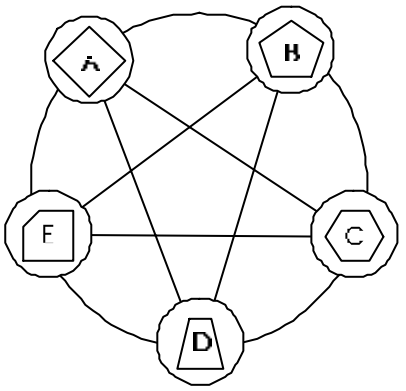


Abbildung 22: Netz

256 Vgl. Bromann/Piwinger (Unternehmenskultur), S. 144
257 Vgl. Klages (Wandel), S. 18
258 Vgl. Zander (Mitarbeiterinformation), Sp. 1400
259 Vgl. Beutel-Wedewardt (Multiplikatorenkonzepte), S. 258
260 Vgl. Gebert (Kommunikation), Sp. 1116; Beger/Gärtner/Mathes (Unternehmenskommunikation), S. 126 f.
261 Quelle nach: Metzen (Staat), S. 62

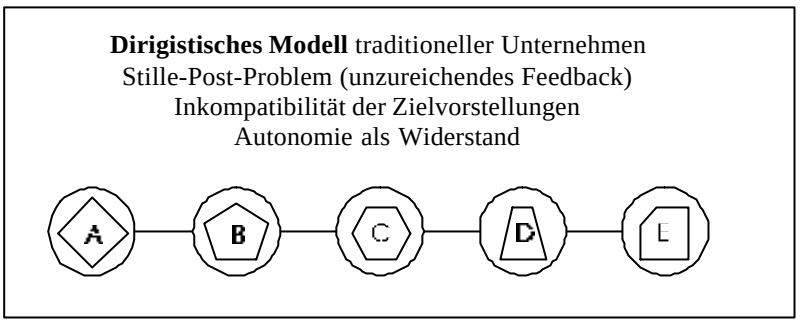


Abbildung 23: Linie

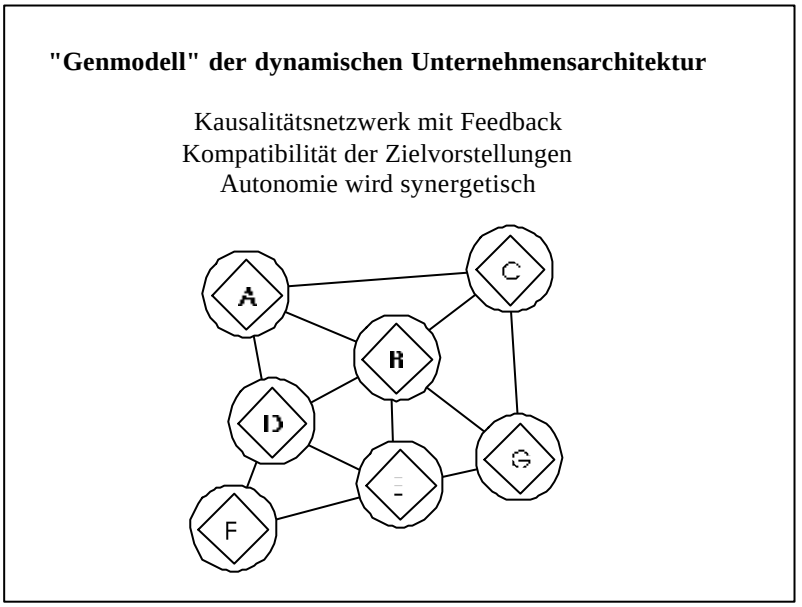


Abbildung 24: Zelle

Dabei ist i.d.R. ein Übertragungseffekt vom Gesamtunternehmen auf die einzelne Gruppe und ihre Struktur festzustellen. So finden wir in traditionellen Unternehmen selbst innerhalb der Gruppe bei genauer Betrachtung oft eine Linienstruktur.

Größere Handlungsspielräume und Eigenverantwortung verlangen zusätzliche Informationen, um Entscheidungsvorgänge und Lernprozesse zu lenken.[262] Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Informationsvermittlung über quantitative und qualitative Zielvorgaben im Teamkontext, so dass den Mitarbeitern eine Selbstkontrolle bezüglich ihrer Zielerreichung ermöglicht wird.

Gruppenarbeitskonzepte bieten den Mitarbeitern Gestaltungsfreiräume und Lernchancen i.S. einer lernenden Organisation, da durch die gruppeninterne Kommunikation und Kooperation Lerntransfers ermöglicht werden.[263] In diesem Zusammenhang spielen das Lernen am Arbeitsplatz und das interaktive Lernen eine bedeutende Rolle.[264]

---

262 Vgl. Grap/Mühlbradt (Gruppenarbeit), S. 327

263 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 238

264 Vgl. Kellinghaus (Lernen), S. 118f.; Buntenbeck (Selbstqualifikation), S. 397 ff.

In der dynamischen Gruppenstruktur übernehmen alle Teammitglieder ein Maximum an eigener Verantwortung für die Sicherheit und Zielstrebigkeit des Ganzen und orientieren sich dabei im Zweifelsfall an den allgemein verbindlichen Leitgedanken und Arbeitsprinzipien. Dieses Funktionsmuster zentraler Orientierungsgedanken ähnelt der Wirkung von Genen in jeder Zelle des Organismus. Sie garantieren gleichzeitig Parallelität und Spezifität der Organe im Körper bzw. im Gesamtunternehmen.

3.4.4.9 Groupware-Konzepte

Die Organe des Körpers - die Gruppen im Unternehmen, oder sogar die einzelnen Gruppenmitglieder, die oftmals an räumlich oder auch zeitlich nicht mehr eng zusammengehörenden Arbeitsplätzen und -abläufen wirken oder gar in "neuer Heimarbeit", müssen zur Kommunikationsunterstützung informationstechnisch, z.B. mit Inter- und Intranet verknüpft sein.

Groupware-Konzepte bieten eine neue Art von Computerunterstützung für Arbeitsformen in Gruppen an. 'Mainframes in zentralen EDV-Organisationen sind heute kaum noch geeignet, schwachstrukturierte verteilte Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse informationstechnologisch zu unterstützen."[265] Ad-hoc-Aufgaben bzw. dynamisch entstehende Tätigkeiten, die oft eine enge Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter und somit einen hohen Kommunikationsaufwand erfordern, verlangen nach flexiblen Computer- und Kommunikationsarchitekturen. Deutlich zeigt sich, dass Groupware-Anwendungen sich einerseits nur im Zusammenhang mit einer ausgereiften Kommunikationsplattform realisieren lassen, andererseits müssen die 'Informationsarbeiter' das Teamwork beherrschen.

Der Begriff Groupware wird von den verschiedenen Vertretern der Wirtschaftsinformatik und Informatik, der Organisationslehre, der Soziologie, der Arbeitswissenschaften, der Psychologie verwendet und aus jeweils unterschiedlichen Sichtweisen beleuchtet, was dazu führt, dass höchst unterschiedliches darunter verstanden wird.[266] Unabhängig von den differenzierten Blickrichtungen im Umfeld von Groupware, beziehen sie sich mit ihren teils technik- teils verhaltensorientierten Ansätzen auf eine gemeinsame Zielgruppe: den Informationsarbeiter und seine kooperativen Beziehungen zu anderen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe. "Informationsarbeiter befinden sich in einer kooperativen Arbeitssituation, wenn sie zwecks Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisses, das unter den gegebenen Randbedingungen nur gemeinsam, aber nicht einzeln erzielt werden kann, zusammenarbeiten müssen."[267] Unter Groupware wird ein integriertes computergestütztes Informationswerkzeug verstanden, das die drei Ebenen der Kommunikation:

- Inhalt des Informationsproduktes,
- Erstellungsprozess des Informationsproduktes und
- emotionale Kommunikationsebene,

innerhalb der Arbeitsgruppe unterstützen soll.[268]

Die Groupware-Werkzeuge müssen allen Mitgliedern eines Teams erlauben, alle Arbeitsabläufe in allen Stadien der Erstellung eines gemeinsamen Informationsproduktes leicht und eindeutig mit direkt bezogener interaktiver oder zeit- und ortsversetzter Kommunikation zu verbinden.

Der Teamgedanke hat sich zunehmend in den deutschen Unternehmen durchgesetzt. Das

---

265 Schiestl (Groupware), S. 38

266 Die Unterschiede sollen hier aus Gründen des Umfangs dieser Arbeit unberücksichtigt bleiben

267 Schiestl (Groupware), S. 39

268 Vgl. Winograd et al. (Erkenntnis)

Beispiel der Fertigungsteams in der Automobilindustrie macht dies deutlich. Insellösungen und Profit-Centern gehört die Zukunft. Nun wird von einigen Psychologen die Befürchtung geäußert, dass Teams sich viel stärker an ihnen gegebene Informationen klammern und weniger an der Richtigkeit ihrer Beschlüsse zweifeln als Einzelpersonen. Je größer das Team, um so stärker sei diese “Bestätigungstendenz” ausgeprägt, vor allem wenn Entscheidungen unter Zeitdruck gefällt würden oder wenn die Informationsaufnahme mit zusätzlichen Kosten verbunden sei.

I. d. R. kommen Gruppenkonzepte vor allem in den direkten Bereichen der Produktion zur Anwendung. Die indirekten Unternehmensbereiche bleiben häufig noch von der Veränderung der Arbeitsorganisation unberührt und sind selten über das Vorhaben, dessen Ziele und Konsequenzen informiert. Hieraus ergeben sich oftmals Abstimmungsprobleme, die die Leistung der Gruppen beeinträchtigen können und den Gruppenfindungsprozess in der Einführungsphase erschweren. Denn Gruppen reagieren insbesondere in der Anfangsphase sensibel auf Störungen.[269] In diesem Zusammenhang ist der Aufbau eines Informations- und Kommunikationskonzepts und die aktive Involvierung von Mitarbeitern aus indirekten Funktionen von großer Bedeutung. Gleichzeitig wird hierdurch die Basis und das Verständnis für Inter- Teamstrukturen und -prinzipien auf den Schnittstellen zu indirekten Organisationseinheiten geschaffen.

4 "Eine Arena zur Machtausübung" - Mikropolitik

Die Erkenntnis, dass kleine Arbeitsgruppen, aber auch ganze Organisationen spezifische Eigendynamik entfalten, dass in Projekt- und Abwicklungsteams je nach Entwicklungsstand charakteristische Prozesse und Strukturmuster beobachtbar sind, dass Gruppen eigenständige soziale Systeme darstellen, die in reifem Stadium eine erstaunliche, oftmals weit über die individuelle Leistungsfähigkeit hinausgehende Kreativkraft und Problemlösungskompetenz aufweisen, all dies ist inzwischen zum sozialpsychologischen Standard geworden.[270]

Doch warum überwiegen oftmals die negativen Ausprägungen des Zusammenspiels unterschiedlicher Individuen und verschiedener Gruppen in der Gesamtorganisation eines Unternehmens? Defizite in der Zusammenarbeit, mangelndes Vertrauen, überzogene Machtausübung oder unangebrachte Feindseligkeiten, die heute mit 'Mobbing' bezeichnet werden, prägen oftmals das Bild der Organisation. Gestützt und gefördert werden sie durch Mängel in der formalen Aufbau- und Ablauforganisation, in Regelwerken und traditionellen Normen.

Wie Akteure sich im Gruppengeschehen, z.B. in Besprechungen verhalten, ist von ihren Persönlichkeitsmerkmalen abhängig. So lassen sich idealtypisch Argumentationsmeider und Argumentationssucher unterscheiden. Infante und Rancer[271] haben diese beiden Typen

269 Vgl. Hurtz (Gruppenarbeit), S. 98

270 Vgl. Wimmer (Eigendynamik), S. 255

271 Vgl. Infante/Rancer (Concept)

untersucht und festgestellt, dass Argumentationssucher machtmotivierter sind als Argumentationsmeider. Sie besitzen eine geringere Furcht vor Dissens und Kontroversen als die Argumentationsmeider.

Das jeweilige Persönlichkeitsprofil der Mitarbeiter wird dabei stärker von den Organisationsstrukturen als vom Geschlecht bestimmt. Friedel-Howe[272] und Weiner[273] konnten nachweisen, dass Frauen, die im Management Karriere machten, in bezug auf ihr Persönlichkeitsprofil typisch für das Management der jeweiligen Organisation waren, aber atypisch für ein weibliches Persönlichkeitsprofil. Die tertiäre Sozialisation der Arbeitswelt wirkt auf das Persönlichkeitsprofil besonders stark. Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine Untersuchung darüber, ob weibliche Personen eher in kooperativ-argumentativ orientierten Organisationen Karriere machen können als in hierarchisch-strategisch orientierten. Allerdings zeigen Frauen in der betrieblichen Interaktion einen anderen Stil als Männer.[274]

Die Organisationsdynamik basiert auf der Grundannahme, daß die Gruppe als ursprüngliche, menschengerechte Sozialform den Gefühlshaushalt aller Organisationsmitglieder prägt. Aufgrund dieses entwicklungsgeschichtlichen Erbes fällt es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwer, die sozialen Systeme der fortgeschrittenen Industriegesellschaft emotional positiv zu belegen, denn Organisationen der Taylor'schen Arbeitsteilung "sind spröde, formal, unpersönlich, anonym, funktional, kalt, unflexibel und starr. Menschen hingegen lieben Wärme, Persönlichkeit, Nähe, Gefühl, Verständnis, Entgegenkommen und Geborgenheit."[275]

So entstand die Problematik, dass die Organisationsmitglieder einzeln oder in Koalitionen versuchen, ihre Organisation zu nutzen, um eigene persönliche Interessen in permanenten, organisationsinternen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen zu bewahren, durchzusetzen oder zu erweitern. Organisationen sind "Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauscheleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten."[276]

Die Organisation schafft den Rahmen dieser Auseinandersetzungen. Die Taylor'sche Organisation in ihrer extrem arbeitsteiligen Form begünstigt diese um so mehr. Die Mitglieder dieser Organisationen "zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen 'Schwarze Peter' und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Daß es ihnen um die Sache nicht ginge, läßt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluß und Macht."[277]

Die Organisation eines Unternehmens ist also nicht zu begreifen oder gar weiterzuentwickeln, wenn nur auf ihre Aufgabenstruktur, auf ihre Abläufe, auf ihre formale Ordnung und die ordnungserzeugenden Mechanismen geschaut wird. Sie ist das Gebilde, in dem Einzelne und

---

272 Friedel-Howe (Zusammenarbeit)

273 Weinert (Geschlechtsspezifisch)

274 Vgl. Tannen (Job-Talk), Cowan/Wilcox/Nykodym (Analysis), Krumpholz (Weiblich); Vgl. Krell (Führungsstil) zu grundsätzlichen Überlegungen zu weiblichem Führungsstil und neuen Organisationskonzepten (vgl. auch Krainz (Kooperation)).

275 Pesendorfer (Organisationsdynamik), S. 39

276 Küpper/Ortmann (Mikropolitik), S. 7

277 Küpper/Ortmann (Mikropolitik), S. 7

Teams um die Realisierung eigener Interessen ringen. Das Dynamisierende liegt im Bestreben, persönliche Macht- und Einflußchancen zu sichern und zu erweitern. Jede Organisation kanalisiert diese sich permanent reproduzierende Dynamik innerhalb der 'Leitplanken' ihrer Strukturen und Regelwerke. "Selbstverständlich sind diese Spielregeln ihrerseits Gegenstand von individuellen Machtstrategien und Spielzügen und wandeln sich deshalb entsprechend veränderter Macht- und Einflusskonstellationen."[278]

Aus diesen Überlegungen erwachsen zwei wichtige Erkenntnisse:

- Die in jeder Organisation vorhandene Dynamik braucht die "richtigen" Leitplanken, d.h. ein organisatorisches Fundament, auf dem sich die Dynamik entfalten kann und zur stetigen Optimierung beitragen kann.
- In jeder organisatorischen Veränderung spielen die dynamisierenden Faktoren der Mikropolitik[279] eine mitentscheidende Rolle. D.h. der Prozess, in dem das organisatorische Fundament für eine neue Organisation gelegt wird, ist stets begleitet von vielen Spielen[280] zur Neuausrichtung von Macht und Einfluss.

Mikropolitik meint die Analyse des Binnenraums betrieblicher Macht- und Interaktionsstrukturen[281]. Nach Ortmann[282] beinhalten mikropolitische Organisationstheorien folgende vier Aspekte:

1. Die Analyse menschlichen Verhaltens in Organisationen wird als Strategie rekonstruiert[283]
2. Die Machtbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern wird erforscht.
3. Das Zusammenspiel der Macht- und Austauschrelationen wird als Spiel interpretiert.
4. Die Beziehung zwischen der Organisation und der Umwelt wird ebenfalls als Spiel zwischen Organisationsmitgliedern und sog. Relais rekonstruiert[284].

An mikropolitischen Taktiken fasst er sieben Hauptgruppen zusammen:[285] Ein Akteur kann seine Interaktions- und Aushandlungsposition verbessern,

1. wenn er Zwang ausübt,
2. wenn er belohnen kann,
3. durch Einschaltung einer höheren Autorität,
4. durch rationales Argumentieren,
5. durch Koalitionsbildung, d.h. durch Ressourcenzusammenlegung,
6. durch persönliche Anziehungskraft sowie
7. durch Ideologisierung von Sachverhalten.

Koalitionsbildungen müssen dabei aber nicht offen gelegt sein, sondern es gibt auch verdeckte und geleugnete Koalitionen.[286] Koalitionsfähig sind alle betrieblichen Akteure, d.h.

---

278 Wimmer (Eigendynamik), S. 264

279 Vgl. neben Küpper/Ortmann (Mikropolitik), vgl. auch Türk (Organisationsforschung), S. 125 ff. und Kasper (Sozialsystemen), S. 296 ff. sowie Bosetzky (Führung), Sp. 133

280 Vgl. Neuberger (Spiele), S. 53-88

281 Zu verschiedenen Definitionen vgl. Ortmann (Macht), S. 33; Neuberger (Mikro), S. 14

282 Ortmann (Macht), S. 33 f.

283 Zur Operationalisierung mikropolitischer Strategien vgl. Engelhardt (Miktopolitik) und (Organisationsforschung)

284 Wie die Studie von Clemens (Organizational) zeigt, können mikropolitische Verhandlungen auch politische Institutionen ändern. So hat die Frauenbewegung in den USA um die Jahrhundertwende einen starken Wandel von einem Staat der Gerichte und Parteien zu einer Interessengruppen-Verhandlungskultur beigetragen, da die Frauen nur so politischen Einfluß nehmen konnten, aber eine ökonomisch-institutionelle Absicherung aufgrund ihres sozialen Status nicht brauchten.

285 Neuberger (Mikro), S. 134 ff; Neuberger (Führen), S. 269 ff.

286 Minssen (Rationalisierung), S. 84 ff.

alle, die eine tatsächliche Einflussnahme per Macht ausüben.[287]
Der Weg für die mikropolitische Betrachtung von Organisation ist im verhaltenstheoretischen Kontext durch die Demontage folgender Prämissen erfolgt:
Die Organisation wird nicht mehr im Dienste fester Ziele betrachtet.
Die Organisation wird nicht mehr als homogenes und kohärentes Ganzes angesehen.
Organisationen lassen sich nicht mehr als Gebilde mit klaren formalen Grenzen definieren.[288]
Die Grenzen der Organisation lösen sich auf, die Spiele der Akteure in interorganisationalen Netzwerken fingieren als Relais in der Wahrnehmung der Umwelt sowie der Fähigkeit, sich ihrer zu bemächtigen.

Der berühmteste Ansatz, der Organisationsstruktur als Spiele thematisiert, stammt von Crozier und Friedberg.[289] Die Spielmetapher beschreibt das menschliche Handeln als Ergebnis von Zwang und Freiheit. Die Organisationsstruktur wird als ein Set von Spielregeln definiert. Die Spiele sind durch die betrieblichen Netzwerke vorstrukturiert. Spiele werden hier aber nicht als Spiele im spieltheoretischen Sinne verstanden. Es existiert nach Crozier und Friedberg keine Ausgangsgleichheit unter den Spielern (was auch in spieltheoretischen Modellen nicht Voraussetzung sein muss) und es existiert kein Konsens über die Spielregeln.[290] Die Machtungleichheit bei den Akteuren gründet nach Crozier und Friedberg in der Beherrschung verschiedener Ungewißheitszonen, nämlich dem Expertenwissen, der Beherrschung der Umweltbeziehungen, der Kontrolle über Informationsflüsse sowie der Macht aus der Nutzung von organisationalen Regeln. Organisationales Lernen bedeutet in diesem Ansatz, daß sich ein neues Spiel durchsetzt. Es ist ein „Prozess, durch den eine Gesamtheit von einem Handlungssystem angehörigen Akteuren neue Spielmodelle, mit ihren affektiven, kognitiven und rationalen Komponenten, lernen - d.h. erfinden und festlegen.“[291]

5 "Potentiale des Chaos" - Wege aus dem Taylorismus

5.1 Taylor-System

Mit dem 1911 von Frederick Taylor[292] veröffentlichten Principles of Scientific Management wurden dem Management Grundregeln für einen effizient arbeitenden Industriebetrieb an die

---

287 Nach Morrill (Way), der verschiedene Verhandlungstaktiken im Kontext der jeweiligen Organisationsstruktur untersucht hat, lassen sich drei idealtypische Konflikt-Management-Muster differenzieren:
(1) Autokratisches Konfliktmanagement, das in mechanistischen Bürokratien zu finden ist. Konflikte werden durch gebieterische Kommandos der Vorgesetzten erzeugt und „gelöst".
(2) Minimalistisches Konfliktmanagement in atomisierten Organisationen: Hier treten kaum persönliche Konflikte auf, da die einzelnen Personen sehr autonom arbeiten.
(3) Reziprokes Konfliktmanagement in einer Matrix-Organisation: Aufgrund der Unsicherheit in der formalen Hierarchie werden Mitarbeiter von verschiedenen Vorgesetzten gleichzeitig beansprucht. Ritualisierte Konflikt-Management-Zeremonien sollen für Stabilität und Vorhersagbarkeit sorgen.

288 Friedberg (Ordnung), S. 17 ff.

289 Crozier/Friedberg (Zwänge)

290 In spieltheoretischen Modellen muß über die Regeln bei den Akteuren auch kein Konsens herrschen, aber die Handlungssituation wird so rekonstruiert, als ob für die Akteure keine anderen Spielmöglichkeiten bestehen, d.h. ein bestimmtes Spiel wird immer als gegeben unterstellt.

291 Crozier/Friedberg (Zwänge), S. 248; Wie dieser Lernprozess im Einzelnen aussieht, analysieren sie jedoch nicht.

292 Vgl. Taylor (Scientific Management)

Hand gegeben. Das Taylor-System beinhaltet die exakte Erfassung aller Tätigkeiten und Abläufe, die den Begriff der ,"wissenschaftlichen Betriebsführung" prägten, und hat zum Ziel, "das Verhältnis zwischen Arbeitserfolg und den dafür aufgewendeten Mitteln vernunftgemäßer, richtiger zu gestalten"[293]. Die Einführung tayloristischer Grundsätze erfolgte in den Unternehmen jeweils mit Modifikationen.[294]

Taylors Publikationen prägten die Einstellungen und das Verhalten vieler Generationen von Unternehmern und Managern. In den USA gewann neben dem Taylorismus der „Fordismus“ an Bedeutung.[295] In Deutschland wurde Taylor'sches Gedankengut vor allem durch den Verein deutscher Ingenieure (VDI) verbreitet. Im Vergleich zu den USA stand die Einführung des Taylorismus in Deutschland vor anderen Rahmenbedingungen, in erster Linie bedingt durch die höhere Qualifikation der Arbeitnehmer.[296] Der Taylorismus entwickelte Arbeitsstrukturen, die infolge extremer Arbeitsteilung und Spezialisierung minimale Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter stellten.[297] Aus heutiger Sicht liegen die Nachteile tayloristisch geprägter Arbeitsstrukturen in einer qualitativen Unterforderung, einer quantitativen Überforderung und einem geringen Grad an Autonomie. Die Vorteile sind in der angewandten wissenschaftlichen Programmatik, den Untersuchungsmethoden und der interdisziplinären Forschungsmethodik zu finden.[298] Seine "wissenschaftliche Betriebsführung" war von der Wissenschaft seiner Zeit - vor allem von der Physik - tief beeinflusst.

Die Physik des 19. Jahrhunderts, begründet auf Newtons Bewegungsgesetzen, behauptete einen engen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Die Physiker vertrauten darauf, dass vielschichtige Verhaltensweisen auf die Interaktion weniger Gesetze zurückzuführen sind und dass darauf bezogen das exakte Verhalten jedes physikalischen Systems bis weit in die Zukunft hinein berechenbar ist. Diese Überzeugung teilte Taylor restlos. Sie wird deutlich in seinem Reduktionismus, Dinge in getrennte Teile zu zerlegen, um sie besser analysieren und kontrollieren zu können. In nur einem Jahrzehnt nach Taylors Veröffentlichung führte Einsteins Relativitätstheorie und die Quantenmechanik zu der Erkenntnis, dass Newtons Physik gegenüber den Extremen von Raum und Zeit versagt. In jüngster Zeit haben nun Wissenschaftler diese Erkenntnis von Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Chaos auf die Alltagswelt ausgedehnt.[299]

5.2 Theorie komplexer Systeme (Chaos-Theorie)

Die 'Chaos-Theorie' oder auch Theorie komplexer Systeme genannt, erkennt das Chaos als elementares Grundmuster. Sie ist der allgemeine Terminus für das neue Paradigma zum Zusammenwirken der Dinge.

---

293 Taylor (Grundsätze), S. XVIII

294 Vgl. die Darstellung tayloristischer Grundsätze bei Frese (Organisation, 3. Aufl.), S. 58 f; Kieser (Organisationstheorien), S. 73-79. Zur Rationalisierung der Produktion führte Taylor eine Produktionsplanungsabteilung ein, optimierte die Maschinenanordnung und standardisierte das Werkzeugwesen. Er führte umfangreiche Zeitstudien durch und ergänzte Lohn- und Anreizsysteme durch leistungsorientierte Lohnformen. Zudem entwickelte Taylor Verbesserungsansätze zum Lager- und Transportwesen, optimierte das Formularwesen und entwarf Kostenrechnungssysteme (vgl. Frese (Organisation, 3. Aufl.), S. 58 f.). Taylor beeinflusste mit dem Gedanken der Arbeitsteilung auch die dispositive Ebene in Form des Funktionsmeisterprinzips und der Verantwortlichkeit zentraler Leistungsstellen (vgl. Taylor (Betriebsleitung), S. 44 f.).

295 Zu den Gestaltungsprinzipien des Fordismus vgl. z.B. Lacey (Ford)

296 Vgl. Kieser (Organisationstheorien), S. 85

297 Vgl. Ulich (Entwicklungspotentiale), S. 8

298 Vgl. Schuler (Organisationspsychologie), S. 20

299 Vgl. u.a. Freedman (Taylorismus) und Gleick (Chaos) und Waldrop (Complexity)

Diese Komplexitätstheorie geht davon aus, dass die Kompliziertheit der Welt eine zugrundeliegende Ordnung verdeckt, die der Wissenschaft bisher entgangen war. Auf dieser Grundlage wird sich die Wissenschaft des 21. Jahrhunderts entwickeln.

Die traditionelle Methode der Reduktion: "Man nimmt die Uhr auseinander, um zu sehen, wie sie läuft", funktioniert hier nicht mehr. Inzwischen wurde eine Vielzahl komplexer Systeme erforscht: Neuronen im menschlichen Gehirn, das Gruppenverhalten von Zugvögeln oder Konzerne am Markt. Systeme also, die so komplex sind, dass sie vor der Erfindung des Computers nicht erforschbar waren.

Die Untersuchungsergebnisse zeigten vergleichbare Verhaltensmuster und diese Muster wurden als charakteristisch für alle komplexen Systeme identifiziert.

Wissenschaftler der Chaos-Forschung sprechen z.B. vom "Schmetterlingseffekt". Demnach kann (zumindest theoretisch) der Flügelschlag eines Schmetterlings am Amazonas zu einem Orkan in Europa führen. So erkannte der amerikanische Meteorologe Edward Lorenz bei Berechnungen eines einfachen Wettermodells, dass kleinste Änderungen in den Anfangsbedingungen oder in der Rechnung (z.B. durch Rundungen in der Computerberechnung) zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen können. Dieses Phänomen wurde von ihm, wegen des wie ein Schmetterling aussehenden Attraktors, als "Schmetterlingseffekt" bezeichnet. So konnte Lorenz eine besondere Form von Ordnung nachweisen, das deterministische Chaos, das nicht vom Zufall beeinflusst wird[300]. Durch den "Schmetterlingseffekt" wird in der Chaos-Theorie zum Ausdruck gebracht, dass es eine Vielzahl von nicht vorhersehbaren Einflußmöglichkeiten gibt und alles miteinander verwoben ist. Das von Newton entwickelte 'Kausalitätsprinzip", wonach alles den Regeln von Ursache und Wirkung gehorcht, ist tief in unser aller Denken und Handeln verwurzelt, gilt aber nur in geschlossenen Systemen.

Diese Grunderkenntnis - minimale Veränderungen können zu radikal abweichendem Verhalten führen - hat die Wissenschaft zu einer ähnlich radikal veränderten Weltsicht geführt. Die Vorliebe des 19. Jh. für Berechenbarkeit und Planbarkeit ist gegen Ende des 20. Jh. der Wertschätzung für die Kraft des "Zufälligen" und Möglichen gewichen. Das soll aber nicht heißen, dass chaotische Systeme keine Verhaltensmuster aufweisen.

Genau genommen gibt es kein Chaos, sondern wir erleben eine Komplexität, die wir nicht mehr überschauen können als Chaos. Chaos ist eine andere Form von Ordnung und wirkt nur oberflächlich betrachtet als Un-Ordnung. Chaos ist eingebunden in eine höhere Ordnung, die allerdings zum Zeitpunkt des Chaos' nicht wahrgenommen wird. Uns fehlen die notwendigen Informationen und damit der Überblick, bzw. das Verständnis, um dieses "Chaos" zu begreifen.

Jede Ordnung ist in dem Augenblick, in dem sie entsteht, bereits dem Wandel und damit der Veränderung unterworfen. Veränderung ist, bezogen auf die ursprüngliche Ordnung, bereits Un-Ordnung und damit potentielles Chaos.

Grundsätzlich sollte man langfristigen Vorhersagen mit mehr Skepsis begegnen. Wer bedenkt, dass es trotz gigantischer Computer nicht möglich ist, selbst regionale Wettervorhersagen exakt zu bestimmen, der kann leicht nachvollziehen, daß akkurate, langfristige Planungen weder verlässlich noch sinnvoll sind. Geringe Messfehler zu Beginn

300 Vgl. Schmidt (Chaos)

können unvorhersehbare Folgen haben. Kleine Störungen in den Anfangsbedingungen können im Lauf der Zeit exponentiell verstärkt werden.

Während die Meteorologen zwar nicht mit Sicherheit sagen können, wie das Wetter an einem bestimmten Tag wird, so können sie doch abschätzen, wie wahrscheinlich eine bestimmte Wetterlage ist. Denn die ungewöhnlichen Einflussgrößen erlauben es, bei einem Spektrum von statistischen Parametern zu beurteilen, wie sich das System aller Wahrscheinlichkeit nach verhalten wird - freilich nie exakt, wann es das tun wird. An die Stelle präziser Verbindungen von Ursache und Wirkung trat die statistische Berechnung von Wahrscheinlichkeiten. Darüber hinaus wurde die Art und Weise, wie Wissenschaftler die voraussagbaren Verhaltensmuster eines Systems erkennen, auf den Kopf gestellt. Statt zu versuchen, ein System in seine Bestandteile zu zerlegen und das Verhalten dieser Teile unabhängig voneinander zu analysieren (Vorgehen der Reduktionisten, unter deren starkem Einfluß Taylor stand), haben sich viele Wissenschaftler einem mehr holistischen Ansatz zugewendet und konzentrieren sich zunehmend auf die Dynamik des ganzen Systems. Statt nach Erklärungen dafür zu suchen, wie die Systemteile einander zugeordnet sind, richtet sich nun der Fokus darauf, wie aus dem Zusammenwirken sämtlicher Teile Ordnung entsteht.

Eine Entdeckung der Chaos-Forschung darf uns zuversichtlich stimmen. In offenen biologischen Systemen kommt es immer wieder zu Selbstorganisations-Vorgängen, bei denen in sich überlebensfähige Strukturen entstehen. Selbstorganisation bedeutet, dass das System seine Struktur von innen heraus selbst schafft, ohne dass diese Struktur durch äußere Einwirkungen aufgezwängt wird. Allerdings ist dies immer mit chaotischen, unstrukturierten Phasen verbunden.

5.3 Lernen durch Feedback

Durch starke Rückkopplung wird Selbstmanagement erst möglich. Ist die Organisation in der Lage, durch Feedback-Prozesse zu lernen, so wird sie zum lernenden System - zur 'Selbst-Lern-Organisation". Durch stetige Rückmeldungen von außen bettet sie die Lernvorgänge in ihre bestehende Struktur ein. Auf diese Weise ordnen sich selbstorganisierende Systeme ständig aufs Neue, sobald die Resultate früherer Aktivitäten oder Änderungen externer Bedingungen rückgemeldet werden. So wie sich das Umfeld wandelt, ändert sich die Struktur des Systems.

Schließlich erlauben Selbstmanagement und Lernen durch Feedback diesen Systemen auch, mit "flexibler Spezialisierung" zu arbeiten. Gewöhnlich enthalten selbstorganisierende Systeme eine Anzahl von Verhaltensnischen, die von Spezialisten (die in diesem Zusammenhang oft Agenten genannt werden) bzw. auch durch Gruppen von Agenten besetzt sind. Ständig verschwinden jedoch alte Nischen und neue werden geschaffen, sobald sich das äußere Umfeld verändert. Vorhandene Informationen, die nicht mehr abgerufen werden, sind nach kurzer Zeit verschwunden - so wie es uns die Natur vormacht, wenn bestimmte Synapsen einer Pflanze verkümmern, um einer überlebensfähigeren Art Platz zu machen. Deshalb sind Agenten nicht dauerhaft auf ein vordem nützliches Verhalten festgelegt, das nun überholt ist - und dieser Umstand erleichtert es dem System als Ganzem sich anzupassen.

Im allgemeinen gehören zu den komplexen, anpassungsfähigen Systemen in der Natur individuelle Agenten, die sich vernetzen, um ein selbstgeführtes und durchorganisiertes

Verhalten zu erzeugen; sie reagieren damit auf Rückwirkungen aus der Umgebung und passen ihr Verhalten entsprechend an; sie lernen aus Erfahrungen und bauen das Gelernte in die Struktur des Systems ein, womit sie das System verändern; sie ernten die Vorteile der Spezialisierung, ohne zu erstarren. Definiert man das Unternehmen als offenes System, so wird das Scheitern der Ursache-Wirkung-Logik verständlich.

5.4 Komplexität der Verknüpfung

Die funktional gegliederten Linienstrukturen vieler Unternehmen werden offensichtlich der aktuellen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Das betriebliche Zusammenspiel zeichnet sich durch eine immer größer werdende Komplexität von Produkten, Projekten, Technologien und Wertvorstellungen aus. Viele Manager fühlen sich zunehmend überfordert, sie sehen sich überwältigt von raschen Veränderungen und einander vermeintlich widersprechenden Anforderungen. Chaos und Management wird zum Thema!

Weitere Kennzeichen der Unsicherheit sind die zunehmende Durchdringung aller betrieblichen Funktionsbereiche mit informationstechnischen Anwendungen sowie die fortgeschrittene Spezialisierung von Mitarbeitern, deren Arbeitsergebnisse immer weniger "von oben" kontrolliert werden können.

Die meisten sehen sich in ein System eingespannt, auf das sie wenig oder gar keinen Einfluss haben. Sie investieren ihre Zeit in Bemühungen, "mit den Mächten klarzukommen", die außerhalb ihrer Kontrolle sind.

Der Manager ist heute in der Position, in der der Naturwissenschaftler in der "Vor-Chaos-Ära" war. Er glaubt, dass er den Zusammenhang von Ursache und Wirkung in seiner Organisation versteht. In Wirklichkeit aber sind die Verknüpfungen zwischen Handlungen und Resultaten unendlich komplizierter.

Die Alternative muss sein: Schluss damit, die Organisation - wie es Taylor tat - als Maschine zu betrachten und anfangen, sie als lebenden und lernenden Organismus zu sehen. Dies verlangt nach einer holistischen Unternehmensarchitektur, in der sich die Essenz der Chaos-Theorie im Gesamtverhalten der Organisation (des Organismus' "Unternehmen") spiegelt.

Teil IV
Werte im Wandel - Der Werterahmen

1 "Ein Fundament menschlichen Handelns" - Der Wertbegriff

Die Erziehung, die Ausbildung - alle menschlichen Kontakte führen zu der Entstehung des Wertegerüstes einer Gesellschaft. Die Werte prägen kollektive und individuelle Empfindungen. Sie prägen das Entscheidungsverhalten des Einzelnen. Werte üben gegenüber dem internen und externen Umweltfeld eine Auswahl-, Filter- und Bewertungsfunktion aus.[1]

Oerter definierte Werte „als inneres bzw. internalisiertes Konzept (..), das mitbestimmt, wie wir die Welt sehen und uns in ihr verhalten. Das von der umgebenden Kultur determinierte Wertsystem steht in enger Verbindung mit Einstellungen und wird nicht selten mit ihnen identifiziert"[2] Es handelt sich um abstrakte Merkmale, die von der Gesellschaft auf den Einzelnen übertragen werden und ihre Akzeptanz und Umsetzung aus der Annahme durch den Einzelnen erfahren. "Diese überindividuell feststellbaren Orientierungspunkte" definiert Rosenstiel als Werte.[3]

1.1 Werte des Individuums

Werte können in zwei Gruppen unterschieden werden: Zum einen gibt es individuelle Werte. Sie sind Präferenzmodelle, "die zwischen primär emotional bestimmten Subjekten und von diesen selektierten Weltausschnitten gelten und zwar allgemein"[4]. Zum anderen gibt es kulturelle Werte, die in einer Gesellschaft dominante Präferenzmodelle sind, „die zwischen primär emotional bestimmten Subjekten und von diesen selektierten Weltausschnitten gelten".[5]

Seit Jahrhunderten schon haben sich Philosophen, Soziologen und Ökonomen ernsthaft bemüht, ein brauchbares und sinnvolles Maßsystem zu entwickeln; ein System, das der Menschheit erlaubt, das Konzept des Wertes besser zu verstehen und den Wert selbst zu klassifizieren und zu messen.

---

1 Vgl. Staehle (Management, 5. Aufl.), S. 573

2 Oerter (Struktur), S. 115

3 Rosenstiel (Identifikationskrise), S. 36

4 Scholl-Schaaf (Werthaltung), S. 60

5 Scholl-Schaaf (Werthaltung), S. 61

Viele verschiedene Theorien[6] wurden dadurch entwickelt, und jede dieser Werttheorien hatte ihre eigenen Grundsätze, Bedingungen und Regeln. Gleichzeitig aber verwarf oftmals die eine Theorie die Grundsätze der anderen.

Trotzdem verstehen heute die meisten Menschen den Begriff Wert, wenn er zur Sprache kommt. Wert aber bedeutet vielerlei für verschiedene Menschen. Und der Begriff „Wert“ im täglichen Sprachgebrauch findet die unterschiedlichsten Anwendungsmöglichkeiten.[7]

Aus der Betrachtung der vielfältigen Werttheorien ist folgendes erkennbar:

1. Wert ist relativ und ist nicht Eigenschaft oder Merkmal einer Sache.
2. Wert kann nur durch Vergleich gemessen werden.
3. Wert stellt eine relative Größe für das Verhältnis zwischen dem, was jemand haben möchte (Nutzungserwartung) und dem, was er dafür zu geben gewillt ist dar.

Diese Folgerungen besagen, dass man den Wert einer Sache nur dadurch bestimmen kann, dass man den 'Wert' als ein bestimmtes Verhältnis sieht, und zwar unter Berücksichtigung sowohl der Belange der Erzeuger als auch der Belange der Verbraucher.

In vielen Fällen bedeutet ein 'Wert' für einen Produzenten etwas anderes als für den Käufer. Ebenso ist es die Regel, dass ein Produkt unterschiedlichen Wert für verschiedene Verbraucher besitzt, abhängig von Zeit, Ort und Gebrauch des Gegenstandes. Dies erklärt den unterschiedlichen Wert eines Weihnachtsbaumes für den Verbraucher: Im Juli ist der Wert des Baumes für den Züchter wesentlich höher als für den potentiellen Verbraucher.

Die Existenz von Werten sowohl in der Sozialstruktur als auch in der Persönlichkeitsstruktur verbindet die Mitglieder mit ihrer Gesellschaft.[8] Für das Unternehmen ist es entscheidend, inwieweit es gelingt, diese beiden Gruppen zusammenzuführen. Mitarbeiter werden nur dann das Wertesystem des Unternehmens akzeptieren, wenn sich die individuellen Werte mit den kulturellen vereinbaren lassen.[9]

Gelingt dies, können Werte eine Vielzahl positiver Funktionen übernehmen: So tragen sie zur Strukturierung, Stabilisierung und Konformisierung des Unternehmens bei, die sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen zu Gute kommen. Durch klare Wertvorgaben fällt es vor allem neuen Mitarbeitern leichter, sich im Unternehmen zurechtzufinden, da hierdurch anfängliche Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten reduziert werden.[10] Hillmann[11]

---

6 Ein vertiefendes Eingehen auf die Vielzahl der Werttheorien würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Die verschiedensten Theorien versuchten, das Spektrum des Wert-Konzeptes einzuengen; einige Theorien sollen hier jedoch ansatzweise Erwähnung finden:
Die Gebrauchs-Wert-Theorie bestimmte den Wert eines Gegenstandes durch seine effektiven Gebrauchsfähigkeiten. Diese Theorie hatte Bestand, bis eines Tages jemand den Gebrauchswert von Eisen mit dem Gebrauchswert des Goldes verglich.
Die Arbeits-Wert-Theorie besagt, dass Arbeit und Wert in einem direkten Verhältnis zueinander stehen, d.h. Materialien, wie z. B. Minerale und Erze, hätten keinen Wert, solange sie sich im Boden befänden. Erst die Arbeitsleistung, und dazu noch die Menge der Arbeitsleistung, bestimmt den Wert dieser Materialien. Entspräche diese Theorie den Tatsachen, könnte man willkürlich den Wert eines Produktes erhöhen, indem man es mit dem teuersten Herstellungsverfahren produziert. Unverständlicherweise wird gerade diese Theorie heute noch von vielen Menschen akzeptiert („was teuer ist, muss auch gut bzw. besser sein, muß also mehr Wert besitzen«); dabei ist es gerade diese Theorie, die absolut gegen die Grundsätze und gegen das Konzept der Wert analyse spricht.
Die Kosten-Wert-Theorie ist der „Arbeits-Wert-Theorie« sehr ähnlich, wenn man bedenkt, daß die Theorie Kosten gleich Wert setzt. Nachdem man weiß, daß Kosten in der Hauptsache durch Arbeit (Lohn) verursacht werden, kann man diese Theorie mit der gleichen Logik zurückweisen, mit der man die Arbeitstheorie widerlegen kann. Der Kosten-Wert-Theorie entsprechend hätte ein Weihnachtsbaum im Juli den gleichen Wert wie im Dezember.
Die Preis-Wert-Theorie besagt, dass der Wert einer Sache seinem bezahlten Preis gleichkäme. Wenn das so wäre, hätte Ware zwangsläufig den gleichen Wert sowohl für den Erzeuger als auch für den Verbraucher; ergo, kein Handel könnte zustande kommen; vgl. auch Hoffmann (Wertanalyse), S. 42 ff.

7 Vgl. Hoffmann (Wertanalyse), S. 43

8 Vgl. Opaschowski/Raddatz (Freizeit), S. 7

9 Vgl. Schau (Identity), S. 23

10 Vgl. Achterholdt (CI), S. 184

stellt hierzu fest, dass eine Erwartungssicherheit von Werten eine Voraussetzung für Integration und Stabilität darstellt.

1.2 Werte im Wandel

Werte sind keine statischen Größen, sie unterliegen einem ständigen Wandel. Die Wertewandel-Diskussion wird insb. von Inglehardt[12] geprägt, der von einem Übergang von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen ausgeht.

In seiner Studie "The Silent Revolution"[13] orientierte er sich im Ergebnis an der Bedürfnis-Pyramide von Maslow und formuliert entsprechend verschiedene Attribute als Indikatoren für materielle und postmaterielle Werte. Inglehardt kam zu dem Ergebnis, dass bereits in den 70er Jahren eine Werteverschiebung von den materiellen zu den postmateriellen Werten eingesetzt hatte. Grundlage hierfür ist zum einen die Mangelhypothese, die besagt, dass materiell befriedigte Menschen sich den nicht befriedigten postmateriellen Werten zuwenden (wie etwa der Selbstverwirklichung), zum anderen die Sozialisationshypothese, die impliziert, dass Individuen entsprechend ihrer Sozialisationsbedingungen Werthaltungen annehmen.

Schmidtchen[14] stellt demgegenüber den Versuch an, die Kluft zwischen alten Werten und „neuen" Tugenden zu schließen, indem er beide Wertegruppen in einer Wertsynthese zusammenfasst, worin er den wirtschaftlichen Erfolg der Gegenwart und der Zukunft sieht.

Die ökonomische Bedeutung wird von Silberer[15] hervorgehoben. Er führt im wesentlichen drei Gründe an, die für eine Werteorientierung im Unternehmen sprechen:

- Das Reichweitenargument bezieht sich auf den breiten Einfluss der Werte auf alle Lebens- und Verhaltensbereiche und beeinflusst somit alle privaten und beruflichen Tätigkeiten.
- Das Antizipationsargument geht von einer im Zeitverlauf geringen Veränderung der Werte von Menschen aus, wenn diese „ihre" Werte durch Erziehung in Kindheit und Jugend aufgenommen haben. Darauf aufbauend bietet sich die Möglichkeit, durch die Früherkennung von Werten der jüngeren Generation langfristige Werteprognosen zu entwickeln.
- Das Kreativitätsargument sieht schließlich die Probleme und Risiken bei der Umsetzung von Werten in konkretes Handeln. Hierbei besteht die Chance darin, durch die Transformation der Werte in konkretes Handeln Spielräume zu schaffen, die der Kreativität nutzbar gemacht werden.

Setzen Unternehmen und ihre Teilsysteme diese Argumente erfolgreich um, so bieten sich sowohl der eigenen Mitarbeiterschaft als auch Lieferanten und andere externe Geschäftspartner dadurch Vorteile, dass sich ihre persönlichen Werte in den Ausprägungen des Unternehmens wiederfinden lassen. So kann eine deutliche Attraktivitätssteigerung des Unternehmens bewirkt werden, die nicht nur für die verschiedenen Anspruchspartner von Bedeutung sind, sondern ebenso eine positive Auswirkung auf das gesamte Unternehmen haben kann.

---

11 Vgl. Hillmann (Umweltkrise), S. 28

12 Vgl. Inglehardt (Wertewandel), S. 284 ff.

13 Inglehardt (Revolution)

14 Vgl. Schmidtchen (Technik), S. 60 f.

15 Vgl. Silberer (Werteforschung), S. 3

2 "Werte in kollektiver Programmierung?!" - Die Unternehmenskultur

In der Definition von Simon[16] wird deutlich, dass der Begriff der Unternehmenskultur als ein "von allen Mitarbeitern anerkanntes und als Verpflichtung angenommenes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens" definiert wird.

In Anlehnung an seine Definition von Landeskultur bezeichnet Hofstede[17], die Unternehmenskultur als ,"kollektive Programmierung des menschlichen Denkens" und zeigt damit gleichzeitig auf, wie verschieden die Definitionen sind. So kommen Hüchtermann und Lenske[18] zu dem Ergebnis, dass es fast ebenso viele Definitionen des Begriffs Unternehmenskultur gibt, wie es Personen gibt, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Sie weisen darauf hin, dass die Diskussion der Unternehmenskultur ursprünglich aus Japan kommt und sich mit Faktoren wie Tradition, Mentalität, Teamgeist etc. beschäftigt.

Wandel und Tradition können aber nur dann erfolgreich zusammenstehen, wenn auf der einen Seite die Traditionserhaltung auch bei neuen Lösungsszenarien Berücksichtigung findet, auf der anderen Seite die Tradition auch dem Neuen Freiräume läßt. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, die Vorgehensweisen der Handelnden den betroffenen Personen besonders zu verdeutlichen.[19]

Kultur soll hier, wie sie von Sathe beschrieben wird, verstanden werden als die gemeinsam geteilten Werthaltungen in einer Organisation der Organisationseinheit.[20]

Die Unternehmenskultur wirkt in erster Linie auf die einzelnen Organisationsmitglieder. Da die Summe der Umwelteinflüsse zu komplex für den Einzelnen ist, sucht er nach Mustern und Ordnungen. Sie helfen, die Umwelt zu erfassen und zu erklären.[21] Für Mitarbeiter und enge Kontaktpersonen ist es bedeutsam, dass ein Ordnungssystem möglichst abgestimmt und schlüssig ist, sowohl im engeren Einflussbereich des Mitarbeiters als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus zu den Lieferanten, da sie so Sicherheit bekommen und "Zufälle" vermieden werden können.

Gelingt dem Unternehmen eine solche Umsetzung, so bewirkt die Unternehmenskultur eine Stabilisierung nach innen und außen, indem Orientierungsdaten vorgegeben werden, die zukünftige Strategien und Strukturen des Unternehmens prägen.

Die Unternehmenskultur offenbart somit die Spezifika eines Unternehmens, indem sie die Bedeutung der gewachsenen Ordnung unterstreicht. Gleichzeitig relativiert es die Möglichkeiten von neu geschaffenen Ordnungen. Dies führt wiederum zur Stabilisierung des Unternehmens, da ,,zur Entscheidung stehende Sachverhalte der Disposition entzogen" werden.[22]

---

16 Simon (Unternehmenskultur), S. 3

17 Hofstede (Kultur), S. 1168-1182

18 Vgl. Hüchtermann/Lenske (Wettbewerbsfaktor), S. 6

19 Vgl. Schau (Identity), S. 25

20 Vgl. Sathe (culture), S. 230 ff.

21 Vgl. Schein (Organisationspsychologie), S. 26

22 Vgl. Hauser (Unternehmenskultur), S. 29

Dass die Ausprägungen einer Unternehmenskultur klare betriebswirtschaftliche Wirkungen haben, zeigt Simon anhand von Beispielen. Als Ergebnis fasst er zusammen, dass "es (..) keineswegs um eine altruistisch motivierte Humanisierung des Arbeitslebens oder ein "Schönwetter-Management" geht, sondern um höhere Produktivität und Wettbewerbsvorteile"[23].

2.1 Kulturebenen

Körner[24] kommt in seinen Ausführungen zu dem Ergebnis, dass Unternehmenskultur-Konzepte einen eigenständigen Ansatz bilden, der zwar Gemeinsamkeiten mit dem Corporate Identity-Ansatz[25] aufweist, sich dennoch deutlich davon abgrenzt: „Beide Ansätze gehen (...) davon aus, dass das Wertsystem sich in ganz bestimmten Bereichen niederschlägt, sichtbar wird und durch gezielte Einflussnahme in diesem Bereich gestaltbar wird. Während sich im Coporate-Identity-Konzept die Instrumente der Identitätsformung aus der Unternehmensidentität ableiten, interpretiert man im Unternehmenskultur-Konzept die Kulturformung als Ergebnis der auf zentralen Werten aufbauenden Symbolsysteme".

Nach Schein[26] kann die Unternehmenskultur in drei unterschiedliche Ebenen eingeteilt werden:

- Die unterste Ebene bilden die Basisannahmen, welche nicht sichtbar sind und somit lediglich unterbewußt wahrgenommen werden. Die Basisannahmen können mit einem "Weltbild des Unternehmens" beschrieben werden, die als gegeben und wahr hingenommen werden[27].
- Die zweite Ebene ist teils sichtbar, teils unterbewusst. Sie umfasst die Normen und Standards, die das Wertesystem bilden und somit Entscheidungshilfen für Partner und Mitarbeiter darstellen[28].
- Die Oberste ist die sichtbare und somit für jeden beobachtbare Ebene. Sie wird von den Artefakten des Unternehmens gebildet. Sie sollen die Werte und Normen der unteren Ebenen transportieren.[29] Somit bilden Symbole[30] die Oberfläche der Unternehmenskultur. Unternehmenskultur stellt somit die Übertragung des allgemeinen Kulturbegriffes in die Unternehmung dar.[31]

2.2 Kulturmerkmale

Der Unternehmenskultur können folgende wesentliche Merkmale zugeordnet werden:

- Unternehmenskultur ist von Menschen gemacht
- Unternehmenskultur ist Produkt vieler Mitglieder der Organisation, die durch deren

---

23 Simon (Unternehmenskultur), S. 5

24 Körner (CI), S. 63

25 Thematisch stellt der Ansatz der Unternehmenskultur folglich eine Teilmenge der Corporate Identity dar, die primär ein stimmiges Erscheinungsbild als Ausdruck des Selbstverständnisses nach außen hin bezeichnet (Scholz (Unternehmenskultur), S. 1167f)

26 Vgl. Schein (Organizational culture), S.14 ff.

27 Vgl. Schein (Organizational culture), S. 20

28 Vgl. Schein (Organizational culture), S. 17

29 Vgl. Körner (CI), S. 283

30 In diesem Zusammenhang werden in erster Linie sprachliche, interaktive und objektivierte Symbole gemeint

31 Vgl. Weßling (Unternehmensethik), S. 21

Zusammenwirken entsteht.[32]
- Unternehmenskultur ist allgemein akzeptiert, da sie sonst nicht verhaltenssteuernd wirken kann.
- Unternehmenskultur ist anpassungsfähig und damit langfristig überlebensfähig.

2.2.1 Image

Das Image stellt ein komplexes System von Bewertungen, Gefühlen, Vorstellungen, Haltungen und Ideen, die aus dem Kontakt mit einem Unternehmen entstehen, dar. Es ist die Identität des Unternehmens, wie sie von Außenstehenden, den Kunden, Partnern und dem Umfeld allgemein empfunden wird.

Dabei muss das Image nicht zwangsläufig mit der tatsächlichen Identität des Unternehmens übereinstimmen. Das Image selbst ist passiv, d.h. eine Vorstellung oder ein Eindruck, auf den der Aktivbegriff Corporate Identity mit seiner Wirkung auf Außenstehende aufbaut.[33]

2.2.2 Leitsätze

Jedes organisatorische Gebilde, sei es ein Verein, eine Partei oder ein Verband und ebenso jedes Unternehmen versucht, mit seinen Möglichkeiten die Gegenwart und Zukunft "in den Griff" zu bekommen, d.h. jede Organisation will Erfolg haben.

Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht nur vom Standort, von Technologie und Produktpalette oder deren Präsentation ab, sondern in starkem Maße auch von dem Bewußtsein der in ihm tätigen Mitarbeiter. Deren bloße Formulierung in Form von unternehmensphilosophischen Leitsätzen - gedruckt auf Hochglanzpapier - hat allerdings keine alleinige erfolgsfördernde Wirkung - eine Tatsache, der sich nach wie vor viele Unternehmensleitungen verschließen. Entscheidend ist die Um- und Durchsetzung des Gewollten in und durch die breite Mitarbeiterschaft. Oft ist festzustellen, dass vielversprechende Pläne scheitern. Warum?: Die Strategie wird "oben" formuliert, aber "unten" nicht akzeptiert.

Neben den Erfolgsfaktoren technologischer Fortschritt, innovative Produkte, hervorragendes Marketing u.a., ist die bewusste und gelebte Unternehmenskultur entscheidend. In der Zeit vieler Wandlungsprozesse sind die Unternehmen aufgerufen, ihre gelebte Kultur zu analysieren und auf Erfolg zu überprüfen. Wettbewerb, Technologie, Entwicklung, Ökologie, Internationalisierung, Wertewandel usw. erzwingen einen Wandel in der Unternehmenspolitik und damit eine entsprechende Kultur-Entwicklung. "Alte" Werte und Normen, die Unternehmenshistorie und die Erfolge der Vergangenheit sind nur ein Teil der Kultur - sicherlich nicht ein unwichtiger. Der entscheidende Teil ist die aktive Steuerung "im Hier und Jetzt".

2.2.3 Ethik

Es zeigt sich, wie radikal Veränderungen oft sein müssen, die ein Unternehmen erzielen muss. All den hier genannten Prozess- und Strukturmodellen liegt ein extrem neues, wirklich holistisches Organisationsverständnis zugrunde. Die Organisation zeigt sich nach außen weniger in ihren Abläufen und Strukturen. Menschen markieren das Erscheinungsbild. Neben den "harten" Faktoren wie Kennzahlen und Erfüllungsraten von Regelwerken und Vorgaben

---

[32] Vgl. Kasper (Organisationskultur), S. 19

[33] Vgl. Birkigt /Stadler (CI), S. 132

sind es im Besonderen die "weichen" Faktoren, die mit ihrem gewaltigen Einfluss auf Mitarbeitermotivation, Produktidentifikation, Informationsfluss, Kooperationsbereitschaft, Art und Weise der Entscheidungsfindung u.v.m. den langfristigen Erfolg der Organisation bestimmen.

Unternehmensethik[34] - ein Begriff der um sich greift - bedeutet, dass sich Unternehmen zunehmend mit Fragen der ethischen Orientierung auseinandersetzen müssen. So argumentiert Ulrich[35], dass rein arbeitsteiliges Wirtschaftsverhalten eine gesellschaftliche Veranstaltung zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse der Lebenshaltung und der Lebensqualität sei. Im Mittelpunkt der ökonomischen Sachlogik müssten demnach, mit Müller-Armack[36] gesprochen, die Menschen stehen. Das rein ökonomische Prinzip bestimmt nicht mehr hinreichend die Qualität der unternehmerischen Entscheidung. Überall dort, wo Menschen betroffen sind, ist Ethik gefragt. Ethik ist die Lehre von Normen und Maximen, die unser Handeln bestimmen. Ethik und unternehmerischer Erfolg schließen sich nicht aus. Auch die öffentliche Auseinandersetzung mit Themen wie Gentechnologie, Wehrtechnik, Ozonloch, Tschernobyl, Spendenaffairen wirken in die Unternehmen hinein. Mißachten Unternehmen dieses Diskussions- und Kritikpotential, schlägt sich die Resonanz auf die Identifikation mit dem Unternehmen und damit auf die Motivation Belegschaft und Kundenkreis nieder. Ethische Grundsätze werden geprägt vom gesellschaftlichen Wandel.

Daher ist festzustellen, dass es keine absolut gültigen ewigen ethischen Grundsätze gibt. Die ständige Überprüfung der Unternehmensethik, der Normen, Werte und Regeln ist ständige Hauptaufgabe der Unternehmensführung.

Unternehmensethik ist also als Teil der Verantwortungsethik ein System von Normen, durch die das Handeln von Unternehmen - und ihren Mitgliedern - innerhalb und außerhalb gelenkt werden soll. Unternehmen sollen gemäß ethischer Normen nicht zum Schaden ihrer Mitarbeiter oder Unternehmensexterner, sondern zu deren Nutzen handeln. Der Begriff Unternehmensethik ist verstärkt in den 80er Jahren in die betriebswirtschaftliche Diskussion gekommen, nach ökologischen Katastrophen wie z.B. Tschernobyl oder der Rheinverschmutzung.

Es ist seither zu erkennen, dass die unternehmensethischen Normen mit Wirkungsrichtung nach innen oder außen für die Unternehmen zum zunehmend diskutierten Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Kultur und Ethik stellen für ein Unternehmen ein ganzheitlicheres Problem dar, als dies die auf äußerliche Phänomene, Symbole und Rituale konzentrierte Diskussion sichtbar macht. Auffällig ist, dass Phänomene der Unternehmenskultur vor allem in dem Bereich der Organisation, der strategischen Planung, der Beziehungen zu Marktpartnern[37] und der ökologischen Folge unternehmerischen Handelns[38] auftreten.

Das Thema Unternehmenskultur ist nicht neu - relativ neu ist nur die Behauptung, dass Effizienz und Effektivität eines Unternehmens von der Unternehmenskultur abhänge. [39]

---

34 Vgl. z.B. Bleicher (Normativ), Tugendhat (Ethik), Kliemt (Individualism), Blickle (Kommunikationsethik), Pieper (Ethik), Dahrendorf (Konflikt), Enderle (Wirtschaftsethik), Gentz (Wirtschaftsethik), Homann (Unternehmensethik), Kreikebaum (Unternehmensethik), Staffelbach (Management-Ethik)

35 Vgl. Ulrich (Wirtschaftsethik)

36 Vgl. Müller-Armack (Marktwirtschaft), S. 134

37 Vgl. Steinmann/Oppenrieder (Management), S. 170 - 183

38 Vgl. Dürr (Ökologie), S. 7 - 13

39 Vgl. Peters/ Waterman (Exelence)

Das Leitbild Max Webers von der "Wertefreiheit der Wissenschaft"[40] verliert seine prägende Kraft. Unter Unternehmenskultur wird inzwischen mehr oder weniger einhellig ein Muster von Werturteilen, Grundannahmen und durch sie gesteuerter Verhaltensweisen verstanden, das von den Führungskräften eines Unternehmens akzeptiert, vorgelebt und auf die Mitarbeiter übertragen wird.[41]

2.2.4 Verhaltensmerkmale und Mikro-Politik

Als wesentliche Elemente einer veränderungsfreudigen Unternehmens- oder Verwaltungskultur sind fünf Schlüsselfaktoren[42] zu nennen:

- Kreative Unruhe: Jeder bürokratischen Verkalkung muss bei ersten Anzeichen entgegengetreten werden.
- Konfliktfähigkeit: Die konstruktive Streitkultur wird zum Erfolgsfaktor.
- Zusammengehörigkeitsgefühl: Erst das Gefühl von "Beteiligtsein" erzeugt "Wir-Gefühl".
- Sinnvermittlung: Dies meint die Kunst, jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter den Sinn von Philosophie und Zielen verständlich zu machen - ihnen einen subjektiv wünschenswerten Arbeits-Sinn zu vermitteln.
- Kommunikation: Miteinander reden führt zur Förderung von formeller und informeller Kommunikation.

Die Unternehmenskultur kann als ein Sammelbegriff für alle Äußerungsformen gelten, die die charakteristische Einmaligkeit für den "Geist und Stil des Hauses" beschreiben. Unternehmenskultur ist also mehr als "Corporate Identity" weil das Unternehmen nicht nur eine Kultur hat, sondern eine Kultur ist - eine spezifisch geprägte Lebenswelt mit eigenen Sitten, Traditionen, Geistern, Mythen, Riten und Kulturgütern.[43]

Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur hat sich nicht nur mit den Grundwerten und Normen zu befassen, sondern auch mit den Ausprägungen der Kultur, die sich im aktuellen Verhalten der Unternehmensmitglieder und in den konkreten Arbeitsbedingungen im Unternehmen zeigen.

Wird dieser Prozess als ständiger Wandlungsprozess begriffen, können Werte, Normen und Regeln hinterfragt werden und die Innovation ist nicht eingeschränkt. "In der einschlägigen Literatur hat es sich eingebürgert, die Begriffe Ist-Kultur und Soll-Kultur zu verwenden. Ist- und Soll-Kultur: Begriffe, die nur mit Vorbehalt verwendet werden sollten. Sie sind dem rationalen Denken der Planungsstrategien entlehnt, und scheinen sich wegen ihrer 'Griffigkeit' geradezu anzubieten."[44] Die Begriffe suggerieren, die Unternehmenskultur sei ohne weiteres planbar und umsetzbar, ähnlich wie Organisationsstrukturen oder Umsatzziele. Richtig ist jedoch, dass sich Kulturen kontinuierlich und nahezu unmerklich im Entwicklungsverlauf verändern und eine proklamierte "Soll-Kultur" des Unternehmens lediglich verdeutlichen kann, dass die tatsächliche "Ist-Kultur" mißbilligt wird - obwohl jeder jederzeit mit seinem eigenen Verhalten zu ihr beigetragen hat. So gibt es lediglich gewollte und ungewollte Unternehmenskulturen, deren Bewertung über die Zeit von Unternehmer und Management unterschiedlich gesehen werden kann. Gewiss kann das Management gezielten Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmenskultur nehmen. Doch wenn es um Einstellungen und

---

40 Vgl. Weber (Objektivität), S. 25/26 u. S. 37-39

41 Vgl. Schein (Organizational Culture)

42 Vgl. Clifford/Cavanaugh (Performance)

43 Vgl. Neuberger (Führungsforschung), S. 16

44 Weyer (Unternehmenskultur), S. 1020

Verhaltensänderungen der Mitarbeiter geht, sollte das rationale Denkschema von Soll-Ist-Vergleichen nur unter Vorbehalt und mit längerfristigen Änderungsstrategien Verwendung finden. Eine der erfolgversprechenden Veränderungsstrategien ist eine dynamische und holistische (ganzheitliche) Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie als Teilweg zu einer gewollten Kultur.

Wenn in traditioneller Weise über Mitarbeiterführung gesprochen wird, steht im Hintergrund das Bild der pyramidenartigen Hierarchie, d.h. Informations- und Anweisungskanäle sind vertikal strukturiert - jeder Mitarbeiter berichtet seinem Vorgesetzten.

Diese monokratische Auffassung der Mitarbeiterführung wird im Ansatz der Mikropolitik zugunsten einer polizentrischen Auffassung aufgegeben. Jede Funktion in der Organisation ist somit sowohl Quelle als auch Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien, die quasi nach allen Seiten strömen. Jeder Teilhaber an der Organisation wird beeinflusst von Vorgesetzten, Kollegen, Unterstellten - er beeinflusst sogar Außenstehende der Organisation und wird von ihnen beeinflusst. Durch neue Organisationsstrukturen, durch komplexer werdende Aufgabengebiete und heterogene Tätigkeitsstrukturen hat sich insbesondere das vermeintliche Einflussmonopol der Führungskraft überlebt. Der mikropolitische Ansatz ist dem handlungstheoretischen Paradigma verpflichtet: Personen und Personengruppen versuchen, durch Handlung und Kommunikation ihre Interessen und Absichten zu verwirklichen. Gemeint sind "politische Prozesse in Organisationen"[45], während unter "Unternehmenspolitik" meist die Politik als Vorgabe grundsätzlicher und langfristiger Unternehmensziele verstanden wird. Neuberger nennt Mikropolitik " ... das Arsenal jener alltäglichen 'kleinen' (Mikro-!) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen."[46]

Mikropolitik ist als eine Realität der Führung zu bezeichnen, einerseits unvermeidlich und nützlich, andererseits aber auch parasitär und gefährlich, weil ihr Ausufern zentrale Werte des Unternehmens aushöhlen kann.

Die Mikropolitik hat positive und negative Ausprägungen. Mikropolitik dynamisiert und initiiert zugleich. Ihre negativen Wirkungen müssen begrenzt bleiben. Durch Veralterung von Strukturen und nicht mehr adäquate Verhaltensweisen in der Personalführung können negative Ausprägungen der Mikropolitik verstärkt werden. Rechtzeitiges Gegensteuern durch Organisationsüberprüfung, der Auseinandersetzung mit Führungs- und Kooperationsverhalten und Überprüfung der Normen und Werte ist notwendig.

Der Umgang mit der Mikropolitik ist ein Prüfstein der Unternehmenskultur. Hier zeigt sich, ob Unternehmenskultur nur eine Proklamation auf Hochglanzpapier ist oder die gelebte Alltagskultur. Organisationen müssen dahin verändert werden, dass sie mit mikropolitischen Prozessen positiv zur Wirkung kommen, dass eine Dynamik der Kommunikation zur Weiterentwicklung und Innovation führt.

"Seit der Biokybernetiker Frederik Vester[47], einer der Väter des vernetzten Denkens auch in Unternehmerkreisen salonfähig geworden ist, haben viele Unternehmen diesen neuen Denkansatz in ihre Unternehmensplanung einbezogen.

---

45 Scholl (Prozesse)

46 Neuberger (Mikropolitik), S. 1038

47 Vgl. Vester (Denken)

Die Planungsansätze erschöpfen sich nicht mehr in Ertrag, Umsatz oder Marktanteil. Dazu gesellen sich Mitarbeitermotivation, Arbeitsbedingungen oder Teamfähigkeit. Diese Faktoren stehen nicht mehr separat für sich, sondern sind miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig."[48]

Politische, gesellschaftliche und kulturelle Fragen werden ihren Einfluss in immer stärkerem Maße auf die Arbeitswelt ausüben und kaum ein Unternehmen kann sich noch wirtschaftlich als Institution der reinen Gewinnmaximierung definieren - und darstellen.

Den Unternehmenserfolg sichern heisst nicht mehr allein Gewinnmaximierung, sondern vielmehr

- Nutzenmaximierung
- Integrationsfähigkeit
- Ressourcen- und
- Potentialmanagement

Die gesellschaftspolitische Verantwortung der Unternehmen rückt stärker in den Vordergrund. Sie wird zunehmend von Politik und Bevölkerung eingeklagt. Unternehmen, die sich dem Widersetzen, müssen einkalkulieren, wichtige Käuferschichten zu verlieren, bei der Vergabe von Förderungen und Subventionen nicht berücksichtigt zu werden oder bei angestrebten Kooperationen auf massive Widerstände zu stoßen.

2.2.5 Symbole

Als Merkmal der Unternehmenskultur sind neben dem nach außen gerichteten Image, den nach innen gerichteten Leitsätzen, der Ethik und ihrer Ausprägung in Verhalten und Mikropolitik die beobachtbaren Symbole von Bedeutung. Das Gewicht der Symbole lässt sich anhand des Symbolsystems darstellen, welches sich in drei Bereiche einteilen lässt:

2.2.5.1 Sprachliche Symbole

Schon die Sprache kann eine gemeinsame Handlungsbasis schaffen, soziale Beziehungen und einen sozialen Handlungsspielraum herzustellen und zu erhalten. Sprache bestimmt die soziale Identität und die Zugehörigkeit zur Gruppe oder zum Unternehmen, da sie bereits gewisse Wertkomponenten beinhaltet, die subjektiv geprägt sind.

Unter sprachlichen Symbolen können Bezeichnungen, Mythen, Geschichten etc. verstanden werden. Die Bedeutung einer unternehmensspezifischen Sprache lässt sich an speziellen Schlagworten, Wortschatz, Slang oder Fachbegriffen ableiten. So verweist beispielsweise Schnyder [49] auf den hohen Anteil von englischen Fachbegriffen in der Computerbranche.

"Mythen geben oft die Werte und Vorstellungen von Gründerpersönlichkeiten wieder, wodurch eine Verhaltensausrichtung erreicht werden kann. Sie stellen die Verbindung zwischen Vergangenheit und Gegenwart her."[50]

Unternehmensspezifische Bezeichnungen rufen nur für dazugehörige Mitarbeiter konkrete Assoziationen hervor.[51]

---

48 Biallo (Visionen), S. 75

49 Vgl. Schnyder (Unternehmenskultur), S. 1O1

50 Schau (Identity), S. 32

51 Vgl. Schnyder (Unternehmenskultur), S. 103

2.2.5.2 Interaktive Symbole

Sie umfassen Handlungen mit kulturellem Hintergrund, wie beispielsweise Zeremonien oder Rituale. Rituale sind standardisierte Handlungsabläufe, die Machtstrukturen verdeutlichen und das Wertesystem untermauern.[52] Sie leisten somit einen Beitrag zur Stabilität im Unternehmen. Zeremonien dagegen dienen der Auflockerung des Alltags und sind an den gesellschaftlichen Bräuchen orientiert. Ihre Aufgabe ist die Verbesserung des Betriebsklimas.

2.2.5.3 Objektivierte Symbole

Objektivierte Symbole umfassen alles Gegenständliche im Unternehmen.[53]

Schließlich dient das Symbolsystem auch als Sinnvermittler[54], da eine bildliche Darstellung (auch im übertragenen Sinn) eine Vielzahl von Informationen zusammenfasst. So kann sie z.B. Gefühle, Stimmungen oder Handlungsappelle vermitteln.[55]

Je erfolgreicher die Vermittlung von Werten über die Ausprägungen der Symbolen gelingt, desto stärker sind die Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitern und Kooperationspartnern.

Analysiert man das Symbolsystem eines Unternehmens, erhält man einen tiefen Einblick in das Werteverständnis von Management und Mitarbeiterschaft - auch über die Kulturwerte hinaus. So stellt das Management in sich schon einen Unternehmenswert dar, d.h. die Leistungsfähigkeit mit ihrer Entscheidungskraft, Konfliktbehandlungskompetenz und ihrer Fähigkeit im Kompetenzpartner-Management ist ein Ausdruck für den Erfolg des Unternehmens.

3 "Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value" Werteorientierung im Management

3.1 Die Basis der Entwicklung aktueller Unternehmensführung

Bis in die fünfziger Jahre hinein lag der Schwerpunkt der Aktivitäten des Managements eines Unternehmens vorwiegend in internen Betrachtungen und Handlungen. Für den Unternehmenserfolg wurde die Fähigkeit, „eine bessere Integration der funktionalen Politiken, eine adäquatere Rolle des Managements und einen besseren Managementprozess

---

52 Vgl. Schnyder (Unternehmenskultur), S. 104

53 Hier lässt sich eine Unterteilung in Corporate Design und Statussymbole vornehmen. Durch Corporate Design können Menschen, die mit dem Unternehmen in Verbindung treten, die Unternehmensidentität anhand von dinglichen Gegenständen erfahren. Es sei hier noch die Stabilisierungsfunktion erwähnt, die einen Einklang von Image und Identität erreichen will, indem über ein Corporate Design Unstimmigkeiten vermieden werden. (Vgl. Schmitt-Siegel (CD), S. 68) Statussymbole (Vgl. Neuberger/Kompa (Firma), S. 194 ff.) dagegen dienen in erster Linie der Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstdarstellung. Sie grenzen die Mitarbeiter voneinander ab und motivieren sie zugleich. Merkmale wie Corporate Design, aber auch Statussymbole, können symbolisch für die Zugehörigkeit zur Gruppe, zu einer Abteilung oder zum Unternehmen stehen und ermöglichen gleichzeitig auch eine Abgrenzung von anderen.

54 Vgl. Körner (Unternehmenskultur), S. 251

55 Vgl. Erke (CI), S. 255

als die Mitanbieter“[56] zu erreichen, als entscheidend angesehen.

In den sechziger Jahren lag der Fokus auf der Schaffung geeigneter Produkt-Markt-Kombinationen, um damit einen möglichst hohen Marktanteil zu erzielen.[57] Der Marktanteil war zuvor als die wesentliche Determinante des Erfolgs identifiziert worden. Eine nach außen gerichtete Sichtweise konzentrierte sich lediglich auf die möglichst effiziente Bearbeitung der jeweiligen Absatzmärkte. Diese erste Außenorientierung kann rückblickend als der eigentliche Beginn des strategischen Managements angesehen werden.

In den siebziger Jahren war ein "Abschotten" nicht mehr länger möglich, wollte ein Unternehmen erfolgreich im Markt bestehen können. Der Umgang mit einem sich immer turbulenter entwickelnden Umfeld führte dazu, dass als erfolgskritisch die Handhabung des komplexen, dynamischen und diskontinuierlichen Umfelds betrachtet wurde.[58] Ausgehend von dem Konzept der Unternehmenssegmentierung[59] begannen Führungskräfte, ihre Unternehmen als Portfolios von strategischen Geschäftseinheiten zu begreifen und ihr Hauptaugenmerk auf die optimale Kapitalallokation der einzelnen Geschäftseinheiten zu richten.[60] In diesem Zusammenhang entwickelten und verbreiteten namhafte Unternehmensberatungsgesellschaften eine Vielzahl von auch heute noch weitverbreiteten Planungsinstrumenten, angefangen bei der Erfahrungskurve[61] bis hin zu diversen Portfolio-Darstellungen.[62]

Schließlich wurden in den achtziger Jahren zwei neue, sich voneinander unterscheidende Sichtweisen des strategischen Managements erkennbar:

- Die Market-based View of Strategy und
- die Resource-based View of Strategy.[63]

In der letztgenannten Perspektive wurde erkannt, dass nicht nur externe, sondern in besonderem Maße auch interne Variablen wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind.

---

56 Rühli (Resource-based), S. 34

57 Vgl. Ansoff (Strategy), S. 103 ff.

58 Rumelt/Schendel/Teece (Management), S. 7

59 Das Konzept der Unternehmenssegmentierung geht auf Arbeiten der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey zurück. Vgl. hierzu Hax/Majluf (Management), S. 31. Dabei wird davon ausgegangen, daß nicht mehr länger alle Aktivitäten eines Unternehmens gesamthaft berücksichtigt werden können, wenn Erfolge im Markt realisiert werden sollen. Vielmehr müssen die Aktivitäten eines Unternehmens im Markt segmentiert und strukturiert, einzelne Unternehmenssegmente und ihre jeweiligen korrespondierenden Umfeldsegmente gesondert analysiert und schließlich strategisch ausgerichtet werden. Zu diesem Zweck werden strategische Geschäftseinheiten (SGE) gebildet. Unter SGE werden autonome, voneinander weitgehend unabhängige Tätigkeitsfelder eines Unternehmens verstanden, die durch eine eigenständige, kundenbezogene Marktaufgabe, durch gegenüber anderen SGE klar abgrenzbare Produkt-Markt-Kombinationen, durch die Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile und durch ein eindeutig bestimmbares Marktsegment mit einem eindeutig identifizierbaren Kreis von Wettbewerbern gekennzeichnet sind. Vgl. auch Trux/Müller/Kirsch (Management), S. 77f. und die dort angegebene Literatur. Zur Darstellung des Konzepts der Unternehmenssegmentierung vgl. bspw. Roventa (Portfolio-Analyse), S. 125 ff.

60 Vgl. Rumelt/Schendel/Teece (Management), S. 7

61 Das Konzept der Erfahrungskurve wurde 1966 von der Boston Consulting Group entwickelt und basiert auf einer erweiterten Anwendung der Lernkurve. Zur Darstellung des Erfahrungskurvenkonzeptes vgl. bspw. Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 294 f.

62 Vgl. Bircher (Planungskompetenz), S. 77. Verschiedene klassische Portfolio-Perspektievn werden exemplarisch dargestellt von Carqueville et al (Prozeßberatung), S. 83 ff. sowie von Roventa (Portfolio-Analyse). Zur Darstellung der auch heute noch gängigsten Portfolios, nämlich des von Boston Consulting Group entwickelten Marktanteils-Marktwachstums.Portfolios vgl. Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 287 ff.

63 Vgl. Rühli (Resource-based), S. 32

Perspektive	Zeit-rahmen	Haupt-vertreter	Kerngedanken
Traditionelles strategisches Management	seit 1965	- Ansoff - Boston Consulting Group	Steigerung von Marktanteilen in sich diskontinuierlich entwickelnden Absatzmärkten durch die Formulierung von Produkt-Markt-Strategien. Strategische Hilfsmittel sind unter anderem die Produkt-Markt-Matrix sowie Portfolio-Techniken der ersten Generation.
Market-based View of Strategy	seit 1980	- Porter	Möglichst optimale Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten im Wettbewerb: Durch die Formulierung und Umsetzung von Wettbewerbs-strategien können Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Strategische Hilfsmittel sind die Portfolio-Techniken der zweiten Generation.
Resource-based View of Strategy	seit 1985	- Pümpin	Berücksichtigung auch von nicht marktbezogenen Unternehmensstrategien: Identifizierung, Pflege und Ausbeutung aller unternehmerischen Nutzenpotentiale sowie Erschließung dieser Potentiale durch die Gestaltung strategischer Erfolgspositionen.
		- Prahalad/ Hamel - Arthur D. Little	Konzentration auf unternehmerische Kernkompe-tenzen durch Bündelung von allem Wissen, allen Fähigkeiten, Werten und Denkmodellen in einer Unternehmung
Wertorientiertes strategisches Management	seit 1990	- Rappaport - Gomez - Weber	Formulierung, Implementierung und Bewertung aller Aktivitäten der Unternehmensführung im Hinblick auf die Steigerung des gesamten Unternehmenswertes. Die Steigerung des Unternehmenswertes ist entweder gleichbedeutend mit der Steigerung des Aktionswertes oder mit der Nutzengenerierung für alle Anspruchs-gruppen.

Abbildung 1: Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung[64]

Es bildete sich eine zweite Generation der strategischen Management-Diskussion heraus. Strategisches Management reagiert nicht mehr nur auf Veränderungen im Unternehmensumfeld, sondern versucht bewusst Einfluss zu nehmen.[65]
Den Endpunkt der Entwicklungslinie des strategischen Managements bildet die Wert- bzw. Werteorientierung.

Von besonderer Bedeutung für die Denkrichtung des sogenannten Market-based View of Strategy[66], sind die Arbeiten von Porter.[67] Danach hängt der Unternehmenserfolg von der Attraktivität der Branche, in der ein Unternehmen agiert, sowie von der relativen Position des Unternehmens in dieser Branche ab.[68] Um eine nachhaltig verteidigungsfähige Wettbewerbsposition zu erringen und damit die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern, muss sich ein Unternehmen demzufolge in einer attraktiven Branche entsprechend

64 Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 72

65 Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 20

66 Die Bezeichnung Market-based View of Strategy hat sich erst in neuerer Zeit als Antipode zu der Resource-based View of Strategy durchgesetzt. Ursprünglich wurde der Begriff der Wettbewerbsstrategie benutzt.

67 Insbesondere Porter (Competitive Strategy) und Porter (Competitive Advantage)

68 Vgl.Porter (Theory), S. 99

vorteilhaft positionieren.[69]

Im wesentlichen entstehen Wettbewerbsvorteile aus dem Wert, den ein Unternehmen für ihre Kunden schaffen kann. Dies kann entweder durch einen besonders günstigen Preis oder durch einen einmaligen Kundennutzen, der aus der Singularität der angebotenen Leistung erwächst, erreicht werden.[70]

Um Wettbewerbsvorteile zu erreichen schlägt Porter die Formulierung von Wettbewerbsstrategien vor. Es handelt sich dabei um die Strategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung sowie der Konzentration auf Schwerpunkte, die je nach Attraktivität der Branche (gemessen an der langfristig erzielbaren durchschnittlichen Rentabilität) und der eigenen Wettbewerbsposition in dieser Branche in unterschiedlicher Weise zu verfolgen sind.[71] Die Formulierung von Wettbewerbsstrategien basiert auf einer genauen Analyse der aktuellen Wettbewerbssituation, der sich ein Unternehmen in den Märkten konfrontiert sieht. Für diese Analyse wird verbreitet eine zweite Generation von Portfolio-Modellen eingesetzt.[72] Sie erlauben ein besseres Verständnis der Ursachen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen, die so identifiziert und nutzbar gemacht werden können. Wettbewerbsstrategien orientieren sich deshalb vor allem an der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsstrukturen, die zu diesen Erfolgsquellen gehören.

Stand in der ersten und zweiten Generation der Diskussion strategischer Unternehmensführung einseitig die Formulierung markt- bzw. umfeldorientierter Strategien im Mittelpunkt, so werden in neueren Konzepten, die sich seit Ende der achtziger Jahre profilieren, zunehmend auch nichtmarktbezogene Unternehmensstrategien berücksichtigt. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass der Erfolg nicht nur von der Wettbewerbsposition auf den Absatzmärkten abhängig ist, sondern auch von der Existenz bestimmter spezifischer Eigenschaften oder Fähigkeiten, durch die sich das Unternehmen von ihren Mitbewerbern abhebt.[73] Zu diesen Eigenschaften bzw. Fähigkeiten zählen beispw. interne Strukturen und Prozesse ebenso wie die Ressourcenausstattung und -nutzung.[74] Wurde in den vorherigen Konzepten des strategischen Managements „organisationale, verhaltenswissenschaftliche und gesellschaftsbedingte Erklärungsmuster des strategischen Verhaltens von Unternehmen außer acht“[75] gelassen, so versucht die Resource-based View of Strategy[76] ein in sich stimmiges Gesamtkonzept für ein Unternehmen zu entwickeln, das eben diese erfolgsrelevanten Aspekte mit beinhaltet.

3.2 Kernkompetenz-Management

---

69 Vgl.Rühli (Resource-based), S. 35

70 Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 21

71 Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 19f und S. 31f

72 Zu dieser zweiten Portfolio-Generation gehören insbesondere die Vorteilsmatrix der Boston Consulting Group swie das sog. Strategische Spielbrett, das von McKinsey entwickelt wurde. Vgl. hierzu Timmermann (Evolution), S. 93 f

73 Vgl. Pümpin (Strategisch), S. 14 sowie Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 988

74 Vgl. Rühli (Resource-based), S. 41

75 Rühli (Resource-based), S. 41. Zur Kritik an der oben dargestellten Market-based View of Strategy vgl. auch die dort angegebene Literatur

76 Die Resource-based View of Strategy wird auch als Resource-based View of the firm (Wernerfelt (Resource) oder als Resource-based Theory of Sustained Competitive Advantage (Barney (Resources); Grant (Theory) bezeichnet. In der deutschsprachigen Literatur sind vereinzelt Übersetzungen wie Ressourcenbasierter Ansatz (Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 58 ff.) oder Ressourcen-orientierte Sichtweise der Unternehmung (Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise))anzutreffen

Die durch Konzentration von Ressourcen über die Grenzen von strategischen Geschäftseinheiten hinweg integrativ zusammengeführten Potentiale in einem Unternehmen[77] werden als Kernkompetenzen bezeichnet[78]

Der Begriff der 'Kernkompetenzen' hat in den letzten Jahren als wichtiger Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg nicht nur an den Universitäten und bei Unternehmensberatern, sondern auch unter Praktikern erhebliche Resonanz gefunden.[79] Ausgangspunkt ist der Resouce-Based-View of Strategy. Kernkompetenzen können als Beherrschung herausragender Fähigkeiten in bestimmten Abschnitten der Wertschöpfungskette und in marktentscheidenden Leistungsprozessen beschrieben werden.

Die Väter des Begriffs, Prahalad und Hamel[80], definieren „Core Competencies“ als systematisch gebündelte Kombinationen aus verschiedenen Technologien und Produktionsfertigkeiten, die einem Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung einer Vielzahl von Produktlinien dienen. Als Beispiel nennen sie Hondas Kemkompetenzen bei Motoren und Antriebssträngen. Sie vereint verschiedene Technologien und findet in so unterschiedlichen Produkten wie Motorrädern, Rasenmähern und Automobilen Anwendung.

Kernkompetenzen ergeben sich aus einem unternehmensspezifischen, unverwechselbaren Bündel aus Know-how, Mitarbeiter- und Führungspotential, Organisationsstrukturen, Technologien sowie dem Beherrschen bestimmter Routinen und Prozesse.[81] Insofern führt das Kernkompetenz-Management durch die Schaffung optimaler Prozesse und Strukturen sowie durch eine optimale Ressourcenzuordnung zur Sicherung des langfristigen Unternehmungserfolges, indem es zur Zufriedenheit der Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Eigentümer beiträgt.

Kernkompetenzen und die dadurch herbeigeführte Kundenzufriedenheit resultieren aus einer komplexen, unternehmensspezifischen Mischung von Technologien, Human-Ressourcen und Organisationsstrukturen, die für Außenstehende nur schwer erkennbar ist und sich weitgehend der traditionellen ,,Konkurrenzanalyse" entzieht. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler bezeichnen diese Mischung als die ,,Kernkompetenz des Unternehmens“[82]; sie verkörpert ein Potential, das die Individualität der Wertschöpfung bedingt, unternehmensspezifisch, nicht oder nur schwer käuflich und nicht ersetzbar ist. Es stellt eine komplexe Gesamtheit dar, die Außenstehende nur schwer einsehen und daher kaum analysieren können. Da es sich über längere Zeit entwickelt, kann eine Kernkompetenz nicht in beliebig kurzer Zeit nachgeahmt werden bzw. die Kosten ihrer Nachahmung innerhalb kurzer Zeit steigen überproportional an.

Prahalad und Hamel verdeutlichen diese Zielsetzung mit der Aussage, dass der Fortbestand eines Unternehmens im Wettbewerb nicht durch die Definition von strategischen Geschäftseinheiten bestimmt wird, die jeweils individuell für die Herstellung von Produkten zuständig sind, als vielmehr durch die Identifizierung, den Ausbau und die Weiterentwicklung

---

77 Eine Isolierung einzelner SGE ist nach Auffassung von Prahalad und Hamel gleichbedeutend mit der Abschottung einzelner unternehmerischer Potentiale voneinander. Um die volle Ausschöpfung des gesamten in einem Unternehmen vorhandenen Potentials zu erreichen, bedarf es aber der unternehmensweiten Integration aller Kompetenzen: „Die wahren Quellen eines strategischen Vorteils liegen also in der Fähigkeit des Managements, Technologien und Produktionsfertigkeiten konzernweit zu Kompetenzen zu bündeln; erst so werden die Geschäftseinheiten stark genug, um sich auf sich bietende Chancen rasch zu reagieren.“ (Prahalad/Hamel (Kernkompetenzen), S. 69)

78 Vgl. Bircher (Planungskompetenz), S. 77

79 Vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (Kernkompetenzen), S. 911

80 Vgl. Prahalad und Hamel (Competence)

81 Vgl. Friedrich/Hinterhuber (Führung), S. 37

82 Vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (Kernkompetenzen), S. 916

von Kernkompetenzen.[83] "Die Beschaffung läßt sich gleichermaßen unter den Kernkompetenzen eines Unternehmens subsumieren."[84] Gleichzeitig unterstreichen Prahalad und Hamel den Stellenwert der Vielzahl von Kompetenzen, die für das Entstehen der Endprodukte zuständig sind.

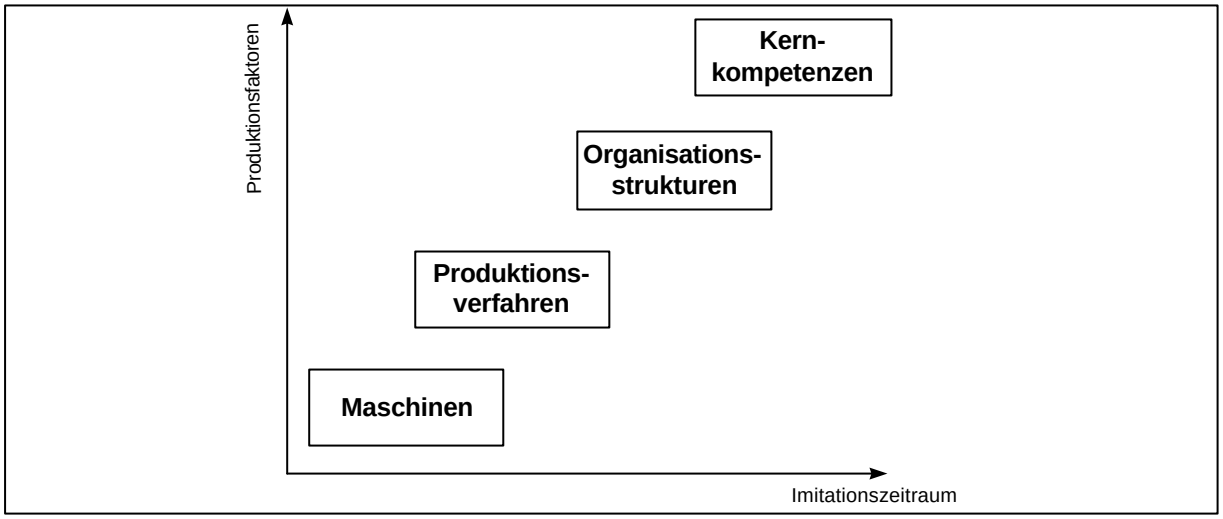


***Abbildung 2: Produktionsfaktoren und Imitationszeitraum*[85]**

Kernkompetenzen zeichnen sich durch fünf Eigenschaften aus:
- Sie umfassen einen wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette (Kosten).
- Sie tragen signifikant zum Kundennutzen bei (Ertrag).
- Sie schaffen Zugang zu verschiedenen Märkten (Markt).
- Sie sind schwer imitierbar (Konkurrenz).
- Sie sind durch einen kollektiven Lernprozess entstanden (Innovation).[86]

Das Bündel ist einem ständigen Wandlungsprozess unterworfen. Kernkompetenzen entstehen dann, wenn ein Prozess vom Management so gesteuert wird, dass vor allem die Ressourcen auf- bzw. ausgebaut werden, die einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit leisten. Indem man die Kernkompetenzen intensiv pflegt und sorgfältig nutzt, wird das Fundament für eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes geschaffen.

Hamel[87] unterscheidet drei Bereiche, in denen Kernkompetenzen eine herausragende Rolle für den strategischen Erfolg zukommt:
- Market-Access Competencies ermöglichen eine gezielte Marktbearbeitung und stellen den Kontakt zu den Abnehmern her. Dabei sind in erster Linie Fähigkeiten in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing angesprochen.
- Integrity-Related Competencies sorgen dafür, dass die Teilbereiche des Unternehmens schnell, flexibel und zuverlässig zusammenarbeiten. Sie sind ein wesentlicher Faktor dafür, dass dem Kunden eine solide Leistung geboten wird, auf deren Qualität er sich verlassen kann.
- Funktionality-Related Competencies verleihen den Endprodukten herausragende

83 Vgl. Prahalad./Hamel (Kemkompetenzen)
84 Dresen (Beschaffung), S. 4
85 Quelle: nach Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (Kundenzufriedenheit)
86 Vgl. Boutellier/Locker (Beschaffungslogistik), S. 16
87 Vgl. Hamel (Kernkompetenzen)

> Funktionseigenschaften. Sie sind dafür verantwortlich, dass ein Unternehmen Produkte anbieten kann. deren Nutzen sich für den Abnehmer deutlich von Konkurrenzangeboten abhebt. Nach Meinung Hamels steht diese Art von Kernkompetenzen im Vordergrund des gegenwärtigen wettbewerbspolitischen Managements. Vor allem japanische Unternehmen bemühen sich darum, Produkte anzubieten, deren Leistungsfähigkeit den Kunden förmlich überrascht.

Bei anderen Autoren geht der Begriff über den technischen Bereich hinaus und beschreibt ein das gesamte Unternehmen umfassendes Bündel von wettbewerbspolitisch wichtigen Fähigkeiten. So beruhen beispielsweise nach Stalk, Evans und Shulman[88] "Core Capabilities" auf einer breiten Basis, die alle Unternehmensbereiche einschließt. Im Beispiel Honda beinhalten die Kernkompetenzen zusätzlich zur Herstellung von Motoren und Antriebssträngen dann auch die Steuerung der Händler und die Produktentwicklung.

Handlbauer/Hinterhuber/Matzler kritisieren[89], dass ein so umfassender Begriff nur schwer zu operationalisieren sei. So schlüssig die häufig zitierten Beispiele, etwa Canon, Honda oder Wal-Mart auch sein mögen, im Grunde lassen sich daraus nur sehr vage Möglichkeiten der Strategieentwicklung und -umsetzung erahnen.

Kernkompetenzen sind zumeist schwierig zu identifizieren. Klar ist, dass es nur sehr wenige Bereiche geben kann, in denen ein Unternehmen wirkliche Kernfähigkeiten besitzt.[90] Zugänge zu Kernkompetenzen können vor allem über die Auseinandersetzung mit Personen oder Dingen zustande kommen. Mögliche Ansatzpunkte, die den Zugang zu Kernkompetenzen ermöglichen, sind das Lernen aus den Fähigkeiten von Schlüsselpersonen und -bereichen, die Weiterentwicklung erfolgreicher Produkte sowie die Neu- und Fortentwicklung anderer Produkte nach deren Vorbild, die Wahrnehmung der Interessen von Anspruchsgruppen und hier insbesondere diejenigen der Kunden, der Vergleich mit den weltweit besten Unternehmen sowohl aus der eigenen Branche wie auch aus anderen Bereichen (also dem sogenannten Benchmarking) sowie schließlich die frühzeitige und zutreffende Erforschung von Zukunftstrends.[91]

Generell wird der Fähigkeit, durch organisationales Lernen Kernkompetenzen zu erlangen, eine besonders hohe Aufmerksamkeit zuteil.[92] Rühli sieht darin sogar eine Metakompetenz, die gleichsam ,,Voraussetzung für die Entwicklung, Pflege und Nutzung konkreter tangibler und intangibler Kernkompetenzen“[93] ist. Gegenstand dieser Metakompetenz ist die besondere Fähigkeit zur sozialen Interaktion, etwa die Kritik-, Lern- und Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Beziehungspflege mit den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens.

Praktisch hat sich ein neuer Zugang bewährt: Ausgehend von der Annahme, dass die Kunden zu den wichtigsten Stakeholdern[94] zählen, sind Kernkompetenzen als die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Technologien zu betrachten, die als Grundlage der Schaffung von Kundenzufriedenheit das strategische Potential des Unternehmens darstellen. Sie bilden die

---

88 Vgl. Stalk, Evans und Shulman (Capabilities)

89 Vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (Kernkompetenzen), S. 911 f.

90 Vgl. Berger/Kalthoff (Kernkompetenzen), S. 163

91 Vgl. Boos/Jarmai (Kernkompetenzen), S. 21

92 Vgl. z.B. Sattelberger (Lernende Organisation), Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), Senge (Leaders) sowie Stata (Learning)

93 Rühli (Resource-based), S. 45

94 Auch wenn die Begriffe 'Anspruchsgruppen', 'Anspruchspartner' und 'Stakeholder' in unerheblichen Teilen differenziert werden könnten, sollen sie in dieser Arbeit synonym genutzt werden.

Basis von Wettbewerbsvorteilen, insbesondere dann, wenn es sich um unternehmensinterne bzw. netzwerkinterne Potentiale handelt, die folgende Merkmale aufweisen:[95]

- Sie durchziehen als integrierte Gesamtheit die Prozesse der Wertschöpfung
- Sie spiegeln sich in der Unternehmenskultur als gemeinsame Werthaltungen wider.
- Sie sind gegenüber der Konkurrenz einmalig und schwer imitierbar.
- Sie resultieren aus organisationalen Lernprozessen.
- Sie sind dezentral im Unternehmen verteilt und wurzeln nicht nur in individuellen, sondern auch in kollektiven Strukturen.
- Sie beziehen sich auf ein Kundenproblem, das in gleicher oder ähnlicher Form in verschiedenen Zusammenhängen auftritt. Daher eröffnen sie potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten.

Bekannt ist, dass verschiedene Produkteigenschaften das Zufriedenheitsniveau des Kunden unterschiedlich beeinflussen[96]: Sogenannte Basiseigenschaften können zwar Unzufriedenheit verhindern, werden vom Kunden aber nicht als ein die Kaufentscheidung beeinflussender Vorzug des Produkts wahrgenommen (z.B. Qualität der Bremsen in einem Neuwagen). Dagegen spielen die Begeisterungseigenschaften eine wesentliche Rolle, weil sie dem Kunden als wichtiger Qualitätsvorteil erscheinen (z.B. Seiten-Airbag als Serienausstattung). Dazwischen liegen die Leistungseigenschaften, bei denen der Kunde einen unmittelbaren Vergleich mit Konkurrenzangeboten herstellen kann (z.B. Motorleistung oder Benzinverbrauch eines Autos).

Wenn man sich dabei an den Produktmerkmalen und ihrer Wirkung auf die Kundenzufriedenheit orientiert, lassen sich drei Möglichkeiten unterscheiden: Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien,

- die für die Herstellung von Basismerkmalen benötigt werden, können die Kundenzufriedenheit bis zur Erreichung des Anspruchsniveaus anheben.
- die bei der Herstellung der Leistungsmerkmale eine zentrale Rolle spielen, beeinflussen die Kundenzufriedenheit proportional. Im gleichen Ausmaß wie sie weiterentwickelt werden, wird die Kundenzufriedenheit gesteigert.
- die die Herstellung von Begeisterungseigenschaften ermöglichen, wirken unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit. Sie ermöglichen eine Differenzierung von den Wettbewerbern und die nachhaltige Positionierung am Markt.

Entwicklung einer Strategie anhand von Kernkompetenzen bedeutet, Konzentration auf diejenigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien, die den Kundennutzen maximieren und besser beherrscht werden als von den Konkurrenten. Die so herausgearbeiteten Kernkompetenzen können allen Organisationseinheiten und Prozessen sowie allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, so dass das gesamte Unternehmen von ihnen profitieren kann.[97]

3.3 Wert-Management

In den neunziger Jahren hat sich ein weiterer Wandel in den Auffassungen von strategischer Unternehmensführung vollzogen. In den Mittelpunkt rückte die besondere Betrachtung der Steigerung des Unternehmenswertes; ,,Strategic Management can be defined as the formulation, implementation, and evaluation of managerial actions that enhance the value of a

95 Definitorisch abgeleitet von Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (Kernkompetenzen), S. 911 f.

96 Vgl. Hinterhuber/ Handlbauer/Matzler (Kundenzufriedenheit)

97 Vgl. Berger/Kalthoff (Kernkompetenzen), S. 167

business enterprise."[98] Diese neue Ausrichtung der strategischen Unternehmensführung gründet auf der Erkenntnis, dass viele traditionelle Märkte verstärkt zur Sättigung neigen und dass Produktlebenszyklen tendenziell immer früher ihrem Ende zustreben. Dies führt dazu, dass der Unternehmenserfolg in Zukunft mehr als bisher auch aus Bereichen außerhalb des Produkt-Markt-Spektrums kommen muss.[99]

Ausgangspunkt für dieses werteorientierte strategische Management ist erneut die Frage, welche Faktoren für den Unternehmenserfolg tatsächlich maßgebend sind. „Dass dies nicht allein Marktanteile, Kostenvorteile oder Erträge sein können, wie dies noch in den Wettbewerbsstrategien unterstellt wurde, bildet dabei einen Basiskonsens unterschiedlicher Ausrichtungen der werteorientierten strategischen Unternehmensführung."[100] Ebenso wird die alleinige Orientierung an unternehmerischen Ressourcen als nicht ausreichend angesehen. Vielmehr wird erkannt, dass zwar zweifellos die Wettbewerbsverhältnisse und die Marktattraktivität spürbaren Einfluss auf die Gewinnaussichten haben, daß aber eine bestimmte Ressourcenausstattung für eine dauerhaft erfolgreiche Marktbearbeitung grundlegende Voraussetzung ist. Unter Bezugnahme auf Porter machen Hinterhuber und Friedrich dezidiert deutlich, „dass eine noch so attraktive Branche demjenigen nichts nützt, dessen Leistungen hinter der Konkurrenz zurückbleiben. Aber auch die Gewinne dessen, der alle seine Konkurrenten schlägt, können durch ein unattraktives Umfeld empfindlich berührt werden."[101] Sowohl Hinterhuber und Friedrich als auch Rühli sehen deshalb erst durch die Integration der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise die Möglichkeit, gezielt Werte zu schaffen.[102]

Hintergrund dieser Denkweise ist vor allem die Erkenntnis, dass Ressourcen per se keinen Wert für das Unternehmen und auch nicht für irgendwelche Anspruchsgruppen darstellen. Wertvoll werden sie erst dann, wenn sie zur Befriedigung von Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen beitragen.[103] Hierzu müssen mit den Ressourcen Lösungen erarbeitet werden, die für die jeweiligen Personen oder Gruppen von spezifischem Nutzen sind. In erster Linie handelt es sich bei solchen Lösungen um Produkte oder Dienstleistungen, die sich auf den Absatzmärkten gegenüber denjenigen der Mitbewerber behaupten müssen. Dies gelingt jedoch nur, wenn der von den Kunden wahrgenommene Nutzen höher ist als bei den Alternativen der Konkurrenz.

Ziel des werteorientierten strategischen Managements ist die Formulierung von Strategien, die die Erschließung und Ausschöpfung attraktiver Nutzenpotentiale[104] ermöglicht, und zwar dergestalt, dadd der Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für die verschiedenen Anspruchsgruppen maßgeblich gesteigert und dadurch Wert geschaffen werden kann.[105] Dies kann dadurch gelingen, dass alle Unternehmungsaktivitäten auf Nutzenpotentiale (bzw. auf den Aufbau strategischer Erfolgspositionen) ausgerichtet werden, die ihrerseits in einem

---

98 Teece (Contributions), S. 40. Noch prägnanter formulierten Normann und Ramirez: „Strategy is the art of creating value." (Normann/Ramirez (Value), S. 65)

99 Vgl. Pümpin (Strategisch), S. 15f

100 Eberhardt (Unternehmensführung), S. 79

101 Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 1000f

102 Vgl. Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 999 ff. sowie Rühli (Resource-based), S. 49 ff.

103 Vgl. Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 1001

104 Vgl. Gomez (Denken), S. 14. Nach Pümpin handelt es sich dabei um sogenannte Nutzenpotentiale. Diese werden als in spezifischen (Absatz-)Märkten, in der Umwelt insgesamt oder aber im Unternehmen selbst latent oder effektiv vorhandenen Konstellationen definiert, die durch Aktivitäten des Unternehmens erschlossen werden können. Ein wesentliches Merkmal von Nutzenpotentialen ist darüber hinaus, das das Unternehmen aus dem Potential einen realen Nutzen ziehen kann, der dann letztlich auch allen ihren Anspruchsgruppen zugute kommt. Vgl. hierzu Pümpin (Dynamik-Prinzip), S. 49 ff.

105 Neben anderen sprechen Pümpin und Pritzl davon, daß sich erfolgreiche Unternehmungen durch eine erhöhte Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen auszeichnen. Vgl. Pümpin/Pritzl (Management), S. 247

harmonischen Verhältnis zueinander stehen und sich so gegenseitig unterstützen. Durch die damit erzielte Konzentration der Kräfte, aber auch durch das Ausnutzen sich bietender Synergiepotentiale sowie durch eine unité des doctrine, also durch eine unternehmensweit einheitliche Grundauffassung, kann schließlich der Gesamtnutzen des Unternehmens und ihrer Anspruchsgruppen substantiell gesteigert werden.

In der Diskussion des werteorientierten Managements werden zwei grundsätzlich verschiedene Richtungen subsumiert. Die eine Perspektive orientiert sich ausschließlich an den Eigentümern[106] und verwendet als Maßstab für den Erfolg entweder das Markt-Buchwert-Verhältnis oder den Shareholder Value.

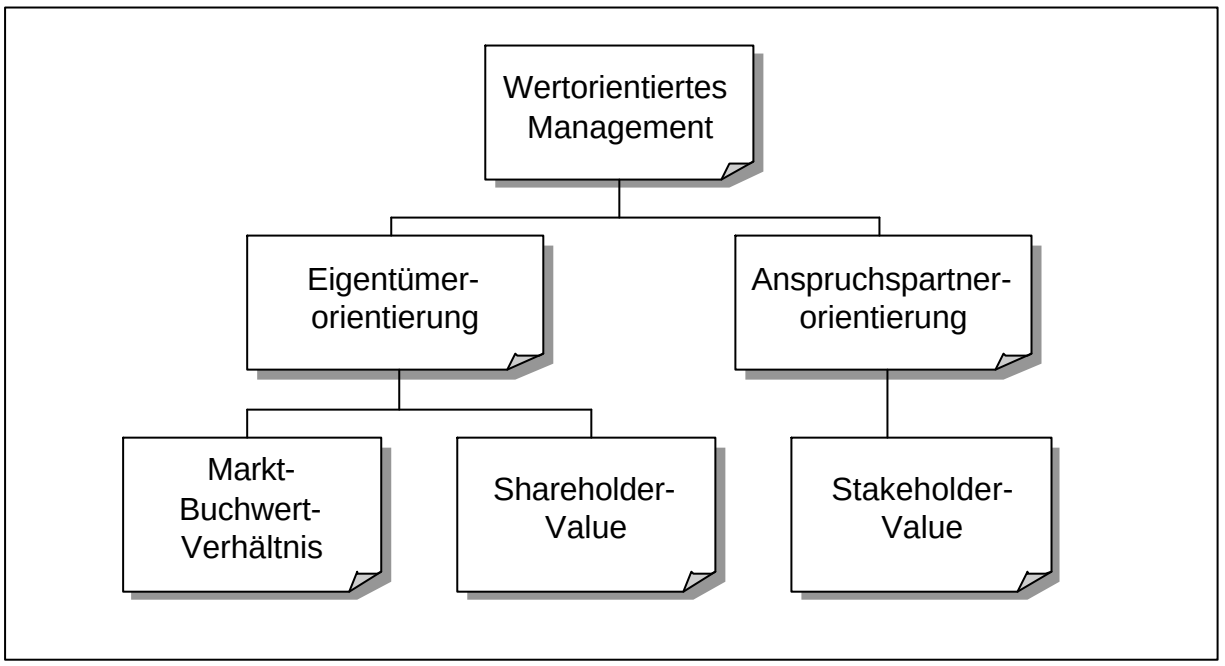


Abbildung 3: Ausprägungen werteorientierten Managements

Das Markt-Buchwert-Verhältnis indiziert eine Wertschaffung immer dann, wenn der Marktwert des Eigenkapitals größer ist als dessen Buchwert.[107] Der Indikator nimmt dann einen Wert größer als eins an. Hierzu ist es zwingend erforderlich, dass die Eigenkapital-Rentabilität die Eigenkapital-Kosten übersteigt.[108] Unter der einschränkenden Bedingung der Berücksichtigung einiger restriktiver Prämissen ergibt sich daraus, daß der Marktwert immer dann höher ist als der Buchwert des Eigenkapitals (und damit der Unternehmenswert gesteigert wird), wenn für die Unternehmenseigner Wert in Form steigender Ausschüttungen geschaffen werden kann.[109] Hinter diesem rein rechnerischen Exempel steht die triviale Aussage, daß die Unternehmensführung zur Steigerung des Unternehmungswerts in erster Linie Wert für die Anteilseigner zu schaffen hat, also den Aktionärswert erhöhen muss. Diese Aussage ist zwar nicht falsch, freilich aber auch nicht sonderlich befriedigend, enthält sie doch keinerlei Anhaltspunkte darüber, wie diese Wertsteigerung erreicht werden kann.[110]

---

106 Diese Perspektive soll in der vorliegenden Arbeit als Werteorientierung im engeren Sinne bzw. als Wertorientierung verstanden werden.

107 Vgl. Brealey/Myers (Principles), S. 775

108 Vgl. Reimann (Stock Price), S. 39 ff. sowie Fruhan (Strategy), S. 42

109 Vgl. z.B. o.V.: Strategic Planning Associates Inc. (Strategy)

110 Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 81

Hier bietet der Shareholder-Value-Ansatz Abhilfe. Zwar ist dessen Grundaussage mit derjenigen des Markt-Buchwert-Modells weitgehend identisch, doch weist er den großen Vorteil auf, dass durch eine völlig andere Berechnungsmethode des Unternehmungswerts konkrete Aussagen über die Quellen der Wertsteigerung möglich werden. Somit wird im Shareholder-Value-Ansatz nicht nur das Tun der Unternehmensführung evaluiert, sondern dem Management zugleich auch ein Instrument an die Hand gegeben, das es diesem ermöglicht, gezielt den Aktionärswert erhöhende Strategien zu ergreifen. Als Maßstab für die Schaffung von Werten und damit für die Nutzengenerierung dienen hier die auf den Gegenwartszeitpunkt abdiskontierten zukünftigen Cash-flows. [111]

Die zweite Richtung der werteorientierten strategischen Unternehmensführung geht weit darüber hinaus.[112] Der Stakeholder-Value-Ansatz fordert nicht nur, Wert für die Anteilseigner zu schaffen, sondern für alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Die Schaffung von Wert wird dabei gleichgesetzt mit der Generierung von Nutzen.

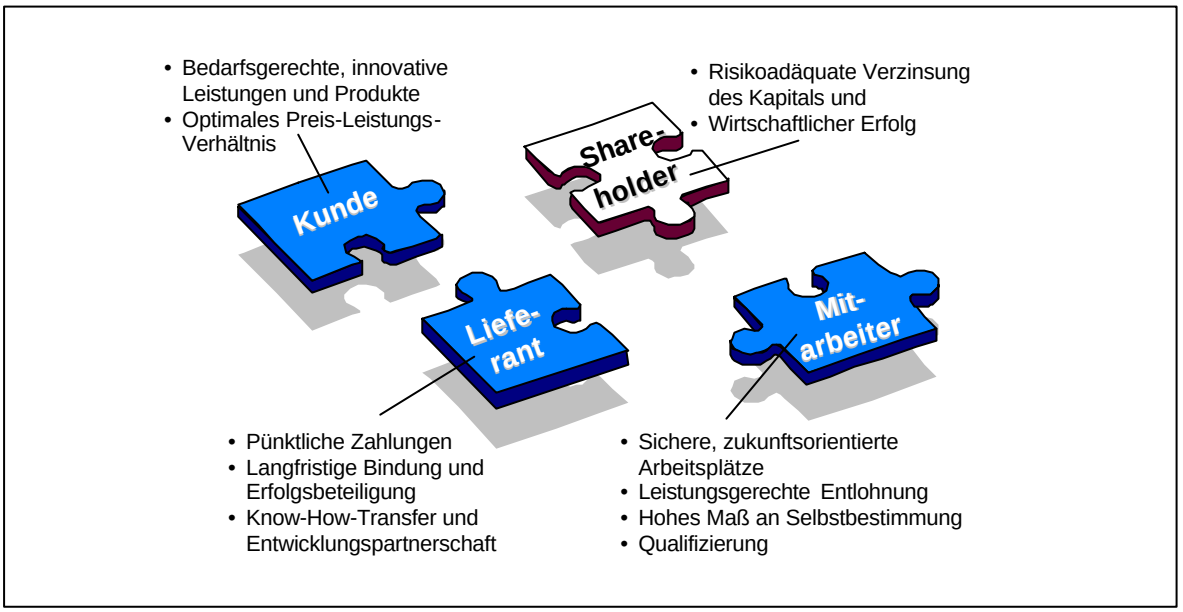


Abbildung 4: Anspruchspartner

Der wichtigste Nutzen für die Anteilseigner ist zweifellos die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals, bspw. in Form von Dividendenzahlungen. Da ein Unternehmen aber auf den Leistungsbeitrag all ihrer Partner angewiesen ist, darf sich die Nutzengenerierung nicht nur auf die Anteilseigner beschränken. Statt dessen fordert der Stakeholder-Value-Ansatz die Einbeziehung aller Anspruchsgruppen in den Prozess der Wertsteigerung, indem ein ihren Leistungsbeiträgen entsprechender Nutzen gezielt auch für die Personen und Institutionen geschaffen wird, die nicht zu den Anteilseignern des Unternehmens gehören.[113] Zur begrifflichen Unterscheidung kann dem Shareholder-Ansatz die Wertorientierung und dem

---

111 Als praktisches Anwendungsbeispiel sei auf das Softwarepaket The Value Planner der amerikanischen Beratungsgesellschaft Lek/Alcar Consulting Group Inc., Chicago, hingewiesen, das von dem „Vater" des Shareholder-Value-Ansatzes, Alfred Rappaport, zusammen mit Carl Noble Jr. entwickelt wurde. Es kann gezielt zur wertorientierten Strategieplanung und -entwicklung eingesetzt werden, indem es die genaue Analyse des ökonomischen Wertes eines Unternehmens, einer Strategischen Geschäftseinheit oder einer Strategie erlaubt. Vgl. Klien/Michel (Planung), S. 162

112 Unter der zweiten Perspektive soll hier die Werteorientierung (im weiteren Sinne) verstanden werden

113 Vgl. Pümpin/Huber (Unternehmensstrategie), S. 2

Stakeholder-Ansatz die Werteorientierung zugeordnet werden. Für die Anhänger der Werteorientierung bedeutet dies, daß als Maßstab für die Nutzenschaffung statt auf eindeutig quantifizierbare Indikatoren auf weniger konkrete Nutzenindizes zurückgegriffen werden muss.

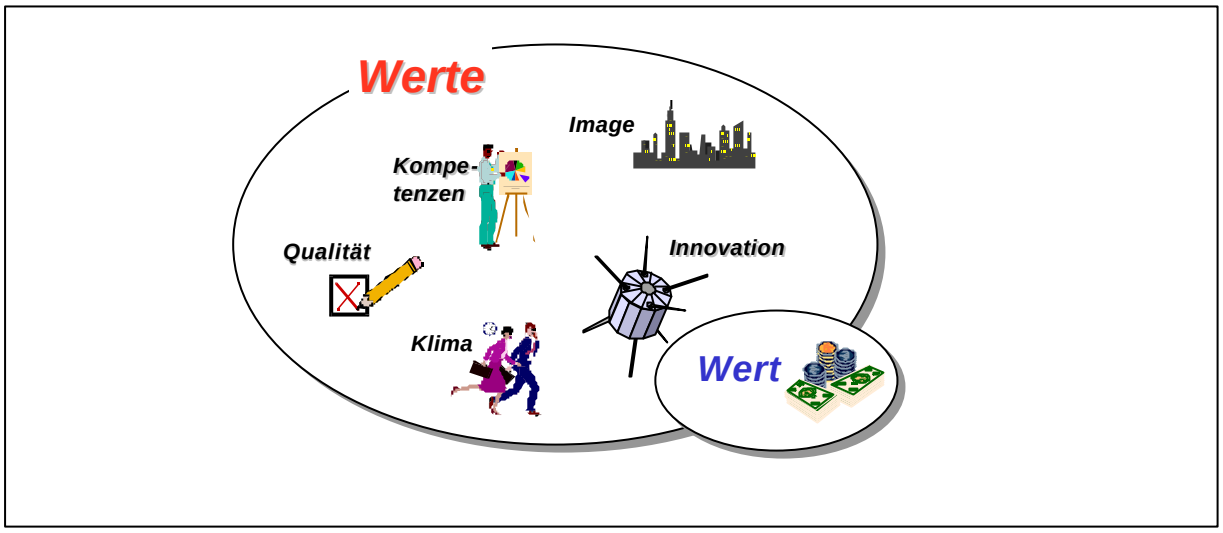


Abbildung 5: Wert- vs. Werteorientierung

Bei der Generierung von Nutzen durch Schaffung von Werten geht es vor allem darum, wie brachliegende Nutzenpotentiale am besten aktiviert werden können. Beispielhaft sei hier auf die sogenannte Valcor-Matrix verwiesen, ein von der schweizerischen Beratungs-unternehmungValcor AG, Küsnacht, entwickeltes Hilfsmittel zur werteorientierten Strategieplanung, in der alternative Szenarien zum Aufspüren von Wertsteigerungs-möglichkeiten für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Unternehmung entwickelt werden können.[114]

Die werteorientierte strategische Unternehmungsführung erkennt die Bedeutung von Wettbewerbsstrategien für die erfolgreiche Positionierung Strategischer Geschäftseinheiten im Markt an, ebenso wie den Beitrag der Suche, der Pflege und der Ausbeutung unternehmerischer Nutzenpotentiale sowie die Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen. Strategien, die dem Anspruch der werteorientierten strategischen Unternehmensführung gerecht werden, ergeben sich nur aus dem Zusammenwirken verschiedener anderer Strategien, der Wettbewerbs-, der Unternehmens- sowie der Eigentümerstrategien. In deren Schnittfeld lassen sich die für ein Unternehmen wertsteigernden Strategien finden, die dann im Hinblick auf ihren Beitrag zur Nutzengenerierung für alle anderen Anspruchsgruppen beurteilt und umgesetzt werden.[115] Mit diesen Strategien kann sowohl Wert für das Unternehmen als auch für die verschiedenen Anspruchspartner geschaffen und damit ein wesentlicher Beitrag zur Sicherung der langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit geleistet werden.

Besonders bemerkenswert an dem Konzept der werteorientierten strategischen Unter-nehmensführung ist, dass zum einen erstmals der unternehmerische Gesamtnutzen an die Stelle des langfristigen Erfolgs als oberstes anzustrebendes Unternehmensziel tritt und dass

---

[114] Vgl. Gomez/Weber (Strategien), S. 27 ff. sowie Gomez (Strategieplanung), S. 560 f.

[115] Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 56 ff.

zum anderen die Erhöhung des Nutzens der verschiedenen Anspruchsgruppen als eigentlicher Zweck eines Unternehmens angesehen wird: „Im Mittelpunkt steht der Nutzen für die Bezugsgruppen, d. h. für diejenigen Personenkreise und Organisationen, die mit dem Unternehmen in einer Beziehung stehen. I.d.R. generiert das dynamische Unternehmen nicht nur Vorteile für eine Bezugsgruppe (z.B. Aktionäre), sondern tut dies in ausgewogener Weise für alle.[116] Im werteorientierten Management wird also ein Bewusstseinswandel deutlich, dass zusätzlich zu den rein marktorientierten Beziehungen (vor allem zu den Abnehmern) nun auch die sozio-politische Interaktion mit dem Unternehmensumfeld sowie der Wettbewerb um knappe Ressourcen immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.[117]

3.3.1 Shareholder Value

3.3.1.1 Der Begriff 'Shareholder'

"Der Begriff des Shareholders lässt sich anhand seiner beiden Wortbestandteile erklären: "share" kann mit "Anteil" übersetzt werden, ein "holder" ist ein "Inhaber", "Halter" oder "Eigentümer". Demnach entspricht dem amerikanischen Begriff des Shareholders im Deutschen wohl am ehesten die Bezeichnung des Anteilseigners."[118] Ein Anteilseigner hält einen bestimmten Anteil am Eigenkapital eines Unternehmens. Durch die Beteiligung wird ein (Teil-)Eigentumsrecht an dem Unternehmen zum Ausdruck gebracht.[119]

Unerheblich ist, ob eine Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft erfolgt. Der Shareholder-Value-Ansatz ist jedoch vor dem Hintergrund der in den USA zu beobachtenden eindeutigen Dominanz von Kapitalgesellschaften, insbesondere börsennotierter Aktiengesellschaften, zu sehen. Der Shareholder-Value-Ansatz geht deshalb im Grunde davon aus, dass es sich bei den Anteilseignern in der überwiegenden Anzahl um Aktionäre handelt.

3.3.1.2 Unternehmensbeteiligung als lnvestitionsentscheidung

Für das Verständnis des Shareholder-Value-Ansatzes ist es wesentlich, die Beteiligung an Unternehmen als Investitionsentscheidung zu verstehen. Investitionen sind im allgemeinen durch einen Zahlungsstrom gekennzeichnet, der mit einer Auszahlung beginnt und in späteren Zeitpunkten Einzahlungen erwarten lässt.[120] Üblicherweise findet diese Definition Anwendung auf die Umwandlung von Geld in Betriebsgüter. Beispielsweise steht bei der Beschaffung von Investitionsgütern am Anfang des Zahlungsstroms eine Auszahlung in Höhe der Anschaffungskosten. Mit Hilfe dieser Investitionsgüter lassen sich in späteren Perioden durch die Realisierung von Umsatzerlösen Einzahlungen erzielen. Ein Unternehmen benötigt für derartige Investitionen jedoch Geld. Bei der Beschaffung der Finanzmittel spricht man von einem Finanzierungsvorgang. Aus Sicht des Unternehmens ist dieser Vorgang durch eine Einzahlung zu Beginn des Zahlungsstroms und durch Auszahlungen in späteren Zeitpunkten gekennzeichnet.

Wechselt man die Perspektive, so ist eine Finanzierung gleichbedeutend mit der Investition in eben dieses Unternehmen von außen. Stellt jemand dem Unternehmen Geld zur Verfügung, um dadurch Einkommen zu erzielen, so investiert er in das Unternehmen: Er hat eine anfängliche Auszahlung in Höhe der in das Unternehmen eingebrachten Mittel; im Gegenzug erwartet er Einzahlungen aus dieser seiner Investition in Form von Ausschüttungen. Ein

---

116 Pümpin (Dynamik-Prinzip), S. 31
117 Vgl. Ansoff (Management), S. 5
118 Eberhardt (Unternehmensführung), S. 109
119 Vgl. Schneck (Betriebswirtschaft), S. 43
120 Vgl. Schneider (Investition), S. 20

Unternehmen finanziert sich also „durch die Gewährung künftiger Auszahlungsansprüche für das Einbringen von Sacheinlagen, Rechten und Geldern durch andere Personen oder Institutionen."[121]

Die Interpretation der Beteiligung an Unternehmen als Investitionsentscheidung ist vor allem für die Beurteilung der Vorgänge auf Kapitalmärkten von Bedeutung. Werden unter der Prämisse effizienter Kapitalmärkte Anteile von Unternehmen gehandelt, so werden sich die Investoren für diejenigen Anteile entscheiden, die entweder bei gleichem Risiko die höchste Rendite oder bei gleicher Rendite das geringste Risiko erwarten lassen. Unterstellt man für alle Unternehmen eine gleichartige Risikoklasse, so wird deutlich, dass ein Investor diejenigen Anteile bevorzugen wird, von denen er sich die im Zeitverlauf höchsten akkumulierten Rückflüsse verspricht.[122] Derartig hohe Rückflüsse kann ein Unternehmen aber nur dann gewähren, wenn sie über eine überdurchschnittliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verfügt. Als Maßstab hierfür dient der Shareholder Value.[123]

Primäres Ziel eines jeden Investors ist das Erzielen einer möglichst hohen Rendite auf das investierte Kapital.[124] Demnach streben Anteilseigner als Investoren in ein Unternehmen die Maximierung der Rückflüsse aus ihrer Investition über einen möglichst langen Zeitraum hinweg und bei akzeptablem Risiko an.[125] Unter Rückflüssen werden dabei Ausschüttungen (Dividenden- und Bonuszahlungen) sowie Kurssteigerungen an den Wertpapierbörsen im Sinne eines potentiell höheren Verkaufserlöses der erworbenen Aktien verstanden.[126] Dieses Ziel der Anteilseigner wird zunehmend auch in Deutschland als Ziel der Unternehmung anerkannt.[127]

Allerdings begnügen sich viele Anteilseigner nicht damit, nur darauf zu hoffen, dass sich die Unternehmensführung ihrer Einschätzung der Bedeutung dieses Ziels anschließt und sich so um eine positive Entwicklung der Rückflüsse aus ihrer Investition bemüht. Vielmehr versuchen die Investoren, auf das Unternehmensgeschehen gezielt Einfluss auszuüben, um dadurch aktiv auf die Realisierung ihres Ziels hinzuwirken. Ausgangspunkt für dieses Verhalten ist ein potentieller oder tatsächlicher Zielkonflikt zwischen Anteilseignern und der Unternehmensführung.[128] Unter den Annahmen der Agency-Theory kann ein solcher Zielkonflikt dazu führen, dass einzelne Mitglieder der Unternehmensführung aus Eigeninteresse zu Lasten der Anteilseigner handeln, weil sie ihnen gegenüber einen Informationsvorsprung besitzen.[129] Um dieses als „moral hazard" bezeichnete Verhalten zu

---

121 Schneider (Investition), S. 8

122 Vgl. Reimann (Managing), S. 11

123 Vgl. Weber (Beurteilung), S. 225

124 Auf effizienten Kapitalmärkten wird ein in diesem Sinne zweckrationalen Handeln des Investors unterstellt. Vgl. dazu Miller/Modigliani (Dividend), S. 411 ff. sowie Drukarcyk (Finanzierungstheorie), S. 293 ff.

125 Vgl. Reimann (Managing), S. 11 ff.

126 Zur exakten Abgrenzung der Rückflüsse vgl. Helling (Unternehmensbewertung), S. 533 f.

127 Das ergab eine Repräsentativbefragung von 250 deutschen Topunternehmen durch die LEK Unternehmensberatung GmbH. Dieser unveröffentlichten Untersuchung aus dem Jahre 1995 zufolge, geben bereits 23% der befragten Unternehmen die Steigerung des Shareholder Value als ihr primäres Unternehmensziel an.

128 Vgl. Rappaport (Shareholder), S. 6

129 Vgl. Elschen (Shareholder), S. 210. Die Ageny-Theory (auch Agenturkostenansatz oder Prinzipal-Agent-Ansatz) unterstellt eine Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt in einem Unternehmen. Der Eigentümer, der als Prinzipal bezeichnet wird, übt demnach nicht selbst die Führungsfunktion in "seinem" Unternehmen aus; vielmehr stellt er hierfür das Management als Agenten an. Charakteristisches Kennzeichen dieses sogenannten Agenturverhältnisses zwischen Prinzipal und Agent ist eine Informationsasymmetrie des Agenten. Weil nun aber eine beiderseitige Nutzenmaximierung unterstellt wird, muß damit gerechnet werden, daß der Agent aufgrund eigener Interessen Strategien zu Lasten des Prinzipals betreibt. Eine ausführlichere Darstellung der Agency-Theory soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit aber unterbleiben. Statt dessen wird auf die ein schlägige Literatur verwiesen. Hervorzuheben ist vor allem der grundlegende Aufsatz von Alchian/Demsetz (Production), S. 777 sowie der Artikel vcn Jensen/ Meckling (Theory), S. 305 ff. und auch die zusammenfassende Darstellung bei Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 55 ff. und die dort angegebene Literatur

unterbinden, formulieren Anteilseigner Ansprüche an die Unternehmung, in die sie investiert haben, um dadurch das Handeln der Unternehmungsführung besser kontrollieren bzw. in ihrem Sinne beeinflussen zu können.

3.3.1.3 Der Shareholder-Value-Ansatz

Der im internationalen Sprachgebrauch benutzte Begriff 'Shareholder Value' kann also mit dem deutschsprachigen Begriff 'Aktionärswert' (oder besser: „Wert für die Anteilseigner“) übersetzt werden. Der Shareholder Value ist somit der Wert, den ein Unternehmen aus der Sicht ihrer Anteilseigner, im Falle von Aktiengesellschaften also der Aktionäre, besitzt.[130] Dieser Wert soll die Fähigkeit des Unternehmens zum Ausdruck bringen, in Zukunft die Ansprüche der Eigentümer an das Unternehmen zufriedenzustellen und damit für die Anteilseigner Nutzen zu schaffen.[131] Wert kann in diesem Sinne nur dann geschaffen werden, wenn den Nutzenerwartungen der Eigentümer zumindest entsprochen wird. Somit wird der Nutzen der Anteilseigner zum zentralen Wertmaßstab für die Unternehmensführung, an dem sich dann folgerichtig auch die Unternehmensbewertung auszurichten hat.

Im Mittelpunkt des Shareholder-Value-Ansatzes steht die Bewertung eines Unternehmens als Investitionsobjekt aus der Sicht der Anteilseigner. Hierzu wird das gesamte Unternehmen als Bewertungseinheit analysiert, indem der wirtschaftliche Nutzen des Kaufs von Aktien im Sinne einer von Aktionären getätigten Investition ermittelt wird.[132] Der ökonomische Wert eines Unternehmens setzt sich aus der Summe der Werte ihrer Schulden und ihres Eigenkapitals zusammen. Da der Shareholder Value dem Wert des Eigenkapitals eines Unternehmens entspricht, kann er als Differenz zwischen dem Gesamtunternehmenswert und dem Wert des Fremdkapitals bestimmt werden:[133]

Zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition in ein Unternehmen bedient sich der Shareholder-Value-Ansatz eines Verfahrens der Investitionsrechnung, nämlich der Kapitalwertmethode. Mit diesem dynamischen Investitionsrechenverfahren wird der Barwert sämtlicher Zahlungsüberschüsse innerhalb einer Vorhersageperiode zuzüglich des Barwerts des Liquidationserlöses am Ende des Prognosehorizonts errechnet. Der so ermittelte Kapitalwert weist eine Investition dann als vorteilhaft aus, wenn er größer als Null ist, d. h. wenn die kumulierten und diskontierten Rückflüsse die Anschaffungsauszahlung für die Investition übersteigen.[134]

Für eine Investition in Aktien bedeutet dies, dass sie für den Investor nur dann lohnend ist, wenn der Kapitalwert des Unternehmens als Investitionsobjekt größer ist als die Summe der aktuellen Kurswerte aller Aktien.[135] Der Gesamtwert eines Unternehmens wird im Shareholder-Value-Ansatz in Analogie zum Kapitalwertverfahren als Zukunftserfolgswert durch Diskontierung aller während des Prognosehorizonts anfallenden Zahlungsüberschüsse (Cash-flows) mit den durchschnittlichen Kapitalkosten zuzüglich eines diskontierten Liquidationserlöses (Unternehmens-Endwert am Schluss des Prognose-Zeitraums) berechnet.[136]

---

130 Vgl. z.B. Klien/Michel (Planung), S. 158

131 Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 115

132 Vgl. Janisch (Anspruchsgruppenmanagement), S. 62

133 Vgl. Rappaport (Shareholder), S. 54: Shareholder Value = Gesamtunternehmenswert – Wert des Fremdkapitals

134 Vgl. Schneider (Investition), S. 77 ff.

135 Dies gilt deshalb, weil der potentielle Kaufpreis für ein Unternehmen auf dem Kapitalmarkt der Summe aller Aktien, bewertet zum tagesaktuellen Börsenkurs, entspricht. Im Rahmen des Kapitalwertverfahrens wird eine Investition aber immer nur dann als vorteilhaft angesehen, wenn der Kapitalwert größer ist als die Investitionsausgaben. Vgl. hierzu bspw. Perridon/Steiner (Finanzwirtschaft), S..61.

136 Vgl. Bühner/Weinberger (Cash-Flow), S. 191

Der Shareholder-Value-Ansatz läßt sich am besten in Form des Shareholder-Value-Netzwerkes darstellen. Das Netzwerk zeigt die wichtige Verbindung zwischen der Zielsetzung des Unternehmens, Werte zu schaffen, und den grundlegenden Bewertungsfaktoren bzw. Werttreibern

- Wachstumsrate des Umsatzes,
- betriebliche Gewinnmarge,
- Gewinnsteuersatz,
- Investitionen ins Umlaufvermögen,
- Investitionen ins Anlagevermögen,
- Kapitalkosten und
- die Dauer der Wertsteigerung.

"Operating-Entscheidungen, die das laufende Geschäft betreffen, wie Leistungsprogramm, Preispolitik, Werbung, Vertrieb und Kundendienst kommen in erster Linie in den drei folgenden Werttreibern zum Ausdruck: Wachstumsrate des Umsatzes, betriebliche Gewinnmarge und Gewinnsteuersatz. Investitionsentscheidungen wie zum Beispiel in größere Lagerbestände und Kapazitätserweiterungen kommen in den beiden Werttreibern Investitionen ins Umlauf- und ins Anlagevermögen zum Ausdruck. Der Werttreiber Kapitalkosten wird nicht nur durch das Geschäftsrisiko bestimmt, sondern auch von den Finanzentscheidungen des Managements, d.h. durch die Frage des richtigen Verhältnisses von Fremd- und Eigenkapital, um den Finanzmittelbedarf des Geschäftes zu decken, als auch von Fragen geeigneter Finanzierungsinstrumente. Der letzte Werttreiber schließlich, die Dauer der Wertsteigerung, repräsentiert die bestmögliche Schätzung des Managements, über wieviele Jahre eine Investition voraussichtlich eine Rendite erzielen wird, die den Kapitalkostensatz übersteigt."[137]

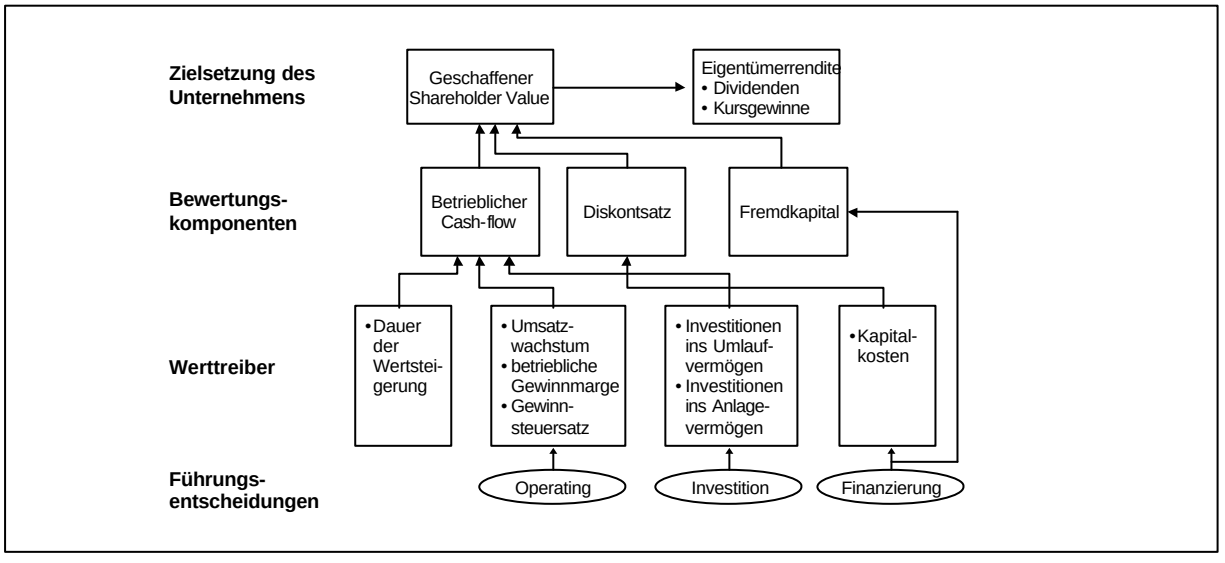


Abbildung 6: Das Shareholder-Value-Netzwerk

Die erste Bewertungskomponente, der betriebliche Cash-flow, wird wie in dieser Abbildung gezeigt, durch Operating- und Investment-Werttreiber sowie durch die Dauer der Wertsteigerung beeinflusst. Die zweite Komponente, der Diskontsatz, beruht auf Schätzungen

137 Rappaport (Shareholder), S. 79

der Kapitalkosten. Der Unternehmenswert wird durch die Diskontierung betrieblicher Cash-flows ermittelt. Um den Shareholder-Value zu erhalten, wird die letzte Bewertungskomponente, das Fremdkapital, vom Unternehmenswert abgezogen, und der Shareholder-Value liegt wiederum der Eigentümerrendite aus Dividenden und Kursgewinn zugrunde.[138]

Unzulänglichkeiten des Shareholder-Value-Ansatzes ergeben sich in erster Linie aus der ausschließlichen Orientierung an einer einzigen Zielgröße, dem Shareholder Value, aber auch aus der eindimensionalen Orientierung allein an Zahlungsgrößen.

Der Shareholder-Value-Ansatz entspricht in seiner Tendenz einer Rückbesinnung auf die überwunden geglaubte Gewinnmaximierung als oberstem Unternehmensziel. Sicherlich ist die in diesem Zusammenhang immer wieder aufgestellte Behauptung so nicht richtig, daß der Shareholder-Value-Ansatz mit einer kurzfristigen Gewinnmaximierung identisch sei. Eine enge Verbindung zwischen der Erhöhung des Discounted Cash-flows und einer langfristig orientierten Gewinnmaximierung kann aber nicht geleugnet werden.

"Der Shareholder-Value-Ansatz ist zwar den „traditionellen" Ertragswertverfahren überlegen, weil er mit auf theoretisch korrekterem (weil bilanzpolitisch weniger verzerrtem) Datenmaterial operiert und weil er akzeptiert, daß ein Unternehmen allein den Anteilseignern und nicht etwa den Managern gehört. Der Shareholder-Value-Ansatz weist aber nicht zu übersehende Schwächen auf."[139]

3.3.2 Stakeholder Value

Die Schwächen, die durch die eindimensionale Betrachtung der Anteilseigner entstehen, können durch den Einbezug anderer Partner des Unternehmens ausgeglichen werden. Value Developing ergänzt die eindimensionale Shareholder Value-Betrachtung um den Aspekt des Stakeholder Value. Value Developing geht von unauflöslichen Interdependenzen zwischen Shareholder- und Stakeholder-Value aus. "Das Personalmanagement erhält hierbei eine Schlüsselrolle als Katalysator zur Verbesserung des Stakeholder Value und damit in der Folge auch das Shareholder Value."[140]

3.3.2.1 Der Begriff 'Stakeholder'

Der Stakeholder-Value-Ansatz geht auf Arbeiten des Stanford Research Institute (SRI) in den frühen sechziger Jahren zurück[141] und wurde ursprünglich als Gegenpol zu dem schon damals aktuellen Shareholder-Value-Ansatz konzipiert. Wesentliches Merkmal des Stakeholder-Value-Ansatzes ist es, dass die Unternehmensführung nicht länger nur den Eigentümern gegenüber als einziger Anspruchsgruppe verantwortlich ist und deshalb ihre Aktivitäten auch nur einseitig an den Interessen dieser Gruppe ausrichtet. Vielmehr verdeutlicht der Stakeholder-Value-Ansatz, dass zum Teil recht unterschiedliche unternehmensexterne und -interne Personen, Gruppen und Institutionen das Geschehen in einem Unternehmen und deren ‚wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinflussen. Im Gegensatz zum Shareholder- fordert der Stakeholder-Value-Ansatz, dass das Management eine erheblich größere Zahl an Einflussnehmern in ihren Handlungen berücksichtigen muss, will sie erfolgreich agieren. Der Stakeholder-Value-Ansatz analysiert deshalb diese Einflussnehmer und leitet daraus mögliche Strategien für eine langfristig orientierte Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

---

138 Vgl. Rappaport (Shareholder), S. 79 f.

139 Eberhardt (Unternehmensführung), S. 144

140 Fröhlich (Value Development), S. 15, vgl. auch Gaugler (Shareholder) und Strätling (Shareholder)

141 Vgl. Stanford research Institute. Zitiert nach Freeman (Aproach), S. 32 f.

des Unternehmens ab.[142] Die Analyse beginnt notwendigerweise mit der Frage, wer ist Partner des Unternehmens und übt damit berechtigte Einflüsse aus.

Der Stakeholder-Value-Ansatz lehnt sich bei der Beantwortung dieser Frage an die Koalitionstheorie an. Danach gibt es eine Reihe von Personen und Gruppen, die als Koalitionsteilnehmer gemeinsam ein Unternehmen bilden. Weil die Koalitionspartner ihren Einfluss auf das Unternehmensgeschehen in Form von Ansprüchen geltend machen, werden sie auch als Anspruchsgruppen oder Anspruchspartner bezeichnet. Freeman nimmt darauf aufbauend eine definitorische Präzisierung des Begriffs der Anspruchsgruppen dahingehend vor, daß er diejenigen Gruppen, ohne deren Unterstützung ein Unternehmen nicht lebensfähig ist, als Stakeholder bezeichnet.[143]

Im Gegensatz zu den Shareholdern, die Anteile (shares) an einem Unternehmen besitzen, halten die Stakeholder sogenannte stakes. Wörtlich übersetzt bedeutet das soviel wie "Pfahl" oder ,,Pflock". Die deutsche Redewendung vom "Pflöcke einrammen" im Sinne von Interessen deutlich bzw. Ansprüche geltend machen bringt den Sinnzusammenhang zum Ausdruck: Ein stake ist demnach ein gegenüber dem Unternehmen in Form von Ansprüchen artikuliertes begründetes Interesse. Stakeholder sind damit all diejenigen Individuen, Gruppen und Institutionen, welche die Ziele und das Handeln eines Unternehmens durch ihre Ansprüche aktiv beeinflussen können, aber auch durch die Zielerreichung und das unternehmerische Handeln selbst beeinflußt werden.[144] Demnach kommen als Stakeholder folgende Gruppen und Individuen in Betracht[145]:

- das Top-Management,
- die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung,
- alle weiteren Mitarbeiter,
- die Eigentümer der Unternehmung,
- die Kunden,
- die Lieferanten,
- die Fremdkapitalgeber,
- die Wettbewerber,
- der Staat,
- Verbände und Organisationen (falls sie ein besonderes Interesse an den Aktivitäten der betreffenden Unternehmung haben) sowie
- die allgemeine Öffentlichkeit, oftmals vertreten durch die Medien.

Besondere Berücksichtigung sollte den Mitarbeitern entgegengebracht werden. Fröhlich formuliert z.B. unter seiner Begriffskombination: "Value Development geht davon aus, dass der Shareholder Value zum wesentlichen teil von den Mitarbeitern erarbeitet wird und hält deshalb eine konzeptionelle Verknüpfung von Shareholder Value und Stakeholder Value für unverzichtbar."[146] Insbesondere da Zielkonkurrenzen zwischen Shareholder- und Stakeholder Value anzunehmen sind.

Es wird deutlich, daß der Begriff der Stakeholder außerordentlich weit gefasst ist. Deshalb muß die Frage gestellt werden, ob es für die langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens notwendig ist, die Interessen bspw. der allgemeinen

---

142 Vgl. Janisch (Anspruchsgruppenmanagement), S. 114ff

143 Vgl. Freeman (Management), S. 33

144 Vgl. Freeman (Management), S. 46

145 Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 102 ff. sowie Freeman (Management), S. 8 ff.

146 Fröhlich (Value Development), S. 17

Öffentlichkeit oder von Umweltschutzverbänden genauso umfassend zu berücksichtigen wie diejenigen der Mitarbeiter oder gar der Eigentümer. Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist insbesondere die Rolle der Lieferanten zu klären.

3.3.2.2 Ziele der Stakeholder

Im Gegensatz zur Zielsetzung im Shareholder-Value-Ansatz, bei der die Investoren eine möglichst hohe Rendite auf ihr investiertes Kapital erzielen wollen, kann im Stakeholder-Value-Ansatz nicht auf eine eindeutige Zielgröße, die von allen Stakeholdern gemeinsam verfolgt wird, zurückgegriffen werden. Statt dessen ist von einem Zielpluralismus auszugehen, indem jeder einzelne Stakeholder individuelle Ziele für das Unternehmen formuliert und daraus entsprechende Ansprüche ableitet.

Standen im Shareholder-Value-Ansatz lediglich rein finanzielle Ziele der Anteilseigner im Vordergrund, so wird im Stakeholder-Ansatz die Perspektive um eine Reihe nichtfinanzieller, immaterieller Ziele erweitert. So unterschiedlich die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens sind, so vielfältig werden auch die Ziele für und die Ansprüche an das Unternehmen sein.[147]

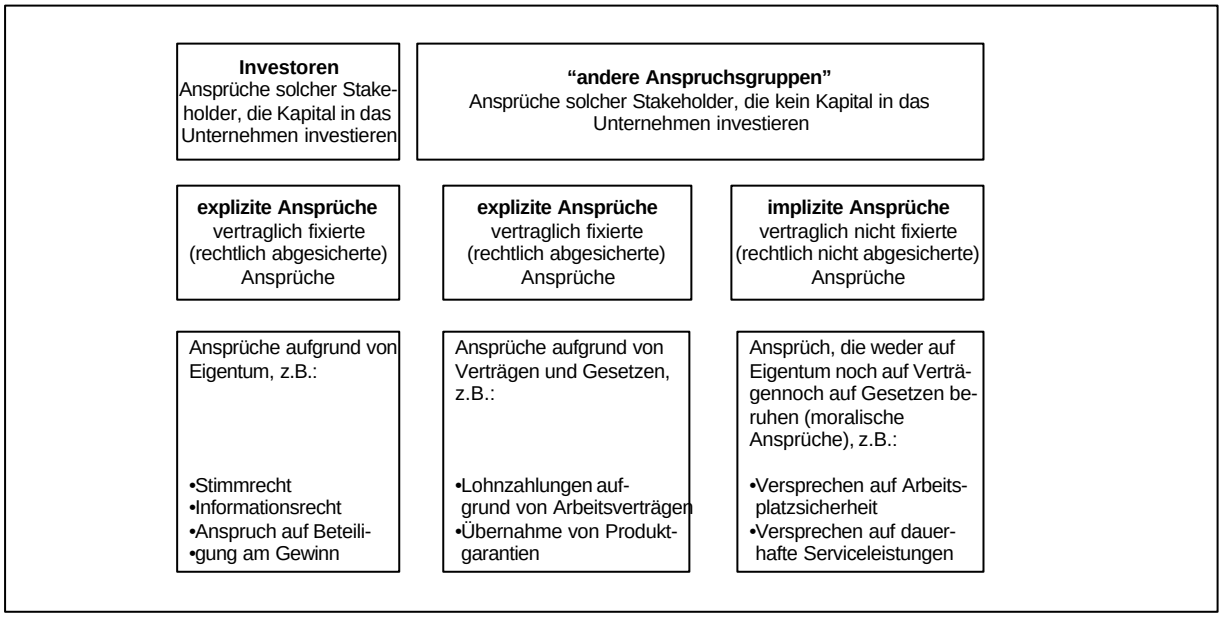


Abbildung 7: Ansprüche der Stakeholder[148]

Als Stakeholder wurden diejenigen Gruppen oder Individuen bezeichnet, ohne deren Unterstützung eine Unternehmung nicht lebensfähig ist. Die Unterstützung durch die verschiedenen Stakeholder ist also die Grundvoraussetzung nicht nur für das Überleben, sondern auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. So geht von den Stakeholdern ein Bedrohungspotential aus, das ermittelt werden kann, indem man die Folgen für das Unternehmensgeschehen abschätzt, die einträten, wenn einzelne Personen, Gruppen oder Institutionen ihre gestellten Ansprüche tatsächlich in vollem Umfang geltend machten oder dem Unternehmen ihre Unterstützung, die sie normalerweise in Form koordinierter Leistungsbeiträge erbringen, ganz oder teilweise entzögen. Mit dem Bedrohungspotential

147 Vgl. Mitroff (Stakeholders), S. 5

148 Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 149

wird der Grad der Abhängigkeit des Unternehmens von den einzelnen Stakeholdern bestimmt.

3.3.2.3 Der Stakeholder-Value-Ansatz

Ein Wert wird allgemein definiert als die Bedeutung, die einem materiellen oder immateriellen Objekt - in diesem Fall einem Anspruchsrecht - von einem Subjekt beigemessen wird und die dem wertenden Subjekt, in diesem Fall also den Stakeholdern, als Maßstab zur Bedürfnisbefriedigung dient. Insbesondere ergibt sich der Wert eines Objekts aus dem Nutzen, den ein Subjekt aus ihm zieht. Er wird durch den Vergleich der Nützlichkeit der Eigenschaften des Objekts bestimmt.[149]

Unter Nutzen soll hier der Grad der Bedürfnisbefriedigung eines Subjekts verstanden werden. Sowohl beim Wert als auch beim Nutzen handelt es sich um relative Größen, die von einem Vergleichsmaßstab der in diesem Falle durch das Anspruchsniveau der jeweiligen Stakeholder markiert wird, abhängig sind. Je nachdem, ob diese subjektive Messlatte unter- oder überschritten wird, werden für die Stakeholder Werte vernichtet oder geschaffen.[150] Je weiter das Anspruchsniveau des Stakeholders erreicht oder übertroffen wird, desto höher wird sein Nutzen sein. Je höher die von ihm individuell wahrgenommene Nutzen ist, einen umso höheren Preis wird er für seinen Anspruch zu zahlen bereit sein. Je höher wiederum dieser Preis ist, desto höher ist auch der Stakeholder Value. Wird dagegen das Anspruchsniveau nicht erreicht, zieht der Stakeholder nur einen geringeren oder gar keinen Nutzen aus dem ihm angebotenen Anspruchsrecht. Somit werden aus der Sicht des Stakeholders Werte vernichtet. Es wird ihn dazu veranlassen, einen geringeren oder schließlich gar keinen Leistungsbeitrag mehr zu erbringen. Die Höhe des Stakeholder Value hängt demnach ursächlich von dem wahrgenommenen Nutzen der Stakeholder aus ihrem jeweiligen Engagement für ein Unternehmen ab.[151]

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Notwendigkeit zur Schaffung von Werten zugunsten vielfältiger Stakeholder trotz allem (noch) keineswegs überall anerkannt. Zumindest in den USA ist eine monistisch an ökonomischen Größen orientierte Zielausrichtung der Unternehmen die weithin vorherrschende Praxis.[152] Dieser eindimensionalen Konzeption entspricht im großen und ganzen der Shareholder-Value-Ansatz. Demgegenüber betonen einige Autoren vor allem im deutschsprachigen Raum, dass sich das Unternehmensgeschehen keineswegs nur auf die finanzielle Dimension reduzieren lässt, sondern dass „multiple gesellschaftliche Anliegen Ausgangs- und Endpunkt allen Wirtschaftens darstellen."[153] Ohne das Schaffen von Werten zugunsten der mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Individuen, Gruppen oder Institutionen, ohne die Bereitstellung eines gesellschaftlichen Nutzens, verliere ein Unternehmen sogar seine Legitimation. [154]

Der Stakeholder-Value-Ansatz propagiert ein mehrdimensionales Unternehmenskonzept, indem über das Verfolgen rein finanzieller oder ökonomischer Zielvorstellungen hinaus auch

---

149 Vgl. Born (Unternehmensanalyse), S. 21

150 Im Umkehrschluß formulierte Schmalenbach treffend:"(...) was nicht irgendwie nützlich ist, hat keinen Wert." (Schmalenbach (Beurteilungsfinanzierung), S. 59)

151 Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 165

152 Gleichwohl wird neuerdings auch in den USA unter dem Stichwort „corporate social responsibility" eine intensive Diskussion darüber geführt, ob Unternehmen bzw. Manager nicht dazu verpflichtet sind, neben rein ökonomischen auch soziale Aspekte starker zu berücksichtigen. Allerdings ist diese Diskussion eher in den Sozialwissenschaften denn in der Betriebswirtschaftslehre anzutreffen. Vgl. dazu bspw. die Beiträge von Anderson (Corporate), Badaracco (Business), Brummer (Corporate) oder Carroll (Business)

153 Bleicher (Konzept, 4. Aufl.), S. 119

154 Vgl. Hill (Shareholder), S. 418 f.

individuelle oder gesellschaftliche Ansprüche berücksichtigt werden sollen.[155]

Das Ziel des Stakeholder-Value-Ansatzes ist somit auf die Maximierung des Gesamtnutzens aller Stakeholder gerichtet und nicht auf die gewinnmaximale Befriedigung einzelner Shareholder-Ansprüche (und damit auf die Maximierung individueller Einzelnutzen).[156] Dies ist Voraussetzung für die gleichzeitige Befriedigung mehrerer Ansprüche, die i.d.R. nicht völlig deckungsgleich sind. Nur so kann schließlich auch ein möglichst optimaler Gesamtnutzenbeitrag für das Unternehmen einerseits und für die Gesamtheit aller Anspruchsgruppen andererseits erreicht werden.[157]

Während der Shareholder-Value-Ansatz besonders gut geeignet ist, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens darzustellen, besteht die Stärke des Stakeholder-Value-Ansatzes in der hohen Aussagefähigkeit im Hinblick auf die Nutzengenerierung für deren vielfältige Anspruchspartner. Die Aussagekraft des Shareholder-Value-Ansatzes zur Beurteilung der Nutzengenerierung für Anspruchsgruppen ist allein auf die Anteilseigner beschränkt. Der Stakeholder-Value-Ansatz erlaubt keine wirklich zutreffende Aussage über die finanzwirtschaftliche Situation eines Unternehmens.

	Shareholder-Value-Ansatz	**Stakeholder-Value-Ansatz**
Relevante Anspruchsgruppe(n)	Shareholder (Anteilseigner)	Stakeholder (Personen oder Gruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmung nicht lebensfähig ist)
Konzept	Mittel zur Durchsetzung der Ansprüche allein der Shareholder	Mittel zur Durchsetzung verschiedenster Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder
Ziel	Maximale Nutzenstiftung für die Shareholder	Maximale Nutzenstiftung für alle Stakeholder
Leistungsbeiträge, Ansprüche und Anreize zur Befriedigung der Ansprüche der Anspruchsgruppe(n)	Eindimensional (rein monetär)	Mehrdimensional (nur zum Teil monetär)
Erfolgsmaßstab	Discounted OFCF	Erfüllungsgrade der individuellen Nutzenbedürfnisse der Stakeholder
Genauigkeit des Erfolgsmaßstabs	Sehr hoch	Oft beschränkt, da Nutzenstiftung für einzelne Stakeholder schwer definierbar
Aufgabe der Unternehmensführung	Realisation der von den Shareholdern vorgegebenen einheitlichen Zielsetzung: Maximierung des Shareholder Value	Selektive Kompromißbildung zwischen den vielfältigen Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder und Realisation des von allen Stakeholdern geteilten gemeinsamen Ziels: Maximierung des Stakeholder Value
Kontrollinstanz	Shareholder (Kapitalmarkt)	Stakeholder
Aussagekraft in bezug auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmung	Sehr hoch	problematisch
Aussagekraft in bezug auf die Nutzengenerierung für die Anspruchsgruppe(n) der Unternehmung	Auf die Anteilseigner beschränkt	hoch

Abbildung 8: Gegenüberstellung des Shareholder- und des Stakeholder-Value-Ansatzes[158]

[155] Vgl. Bleicher (Konzept, 4. Aufl.), S. 119.f.

[156] Vgl. Achleitner (Strategien), S. 77

[157] Vgl. Janisch (Anspruchsgruppenmanagement), S. 117 f.

[158] Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 187

Neben erheblichen Operationalisierungsschwierigkeiten, ist eine große Gefahr, dass durch die Berücksichtigung einer ausufernden Anzahl von Ansprüchen der Blick auf das Wesentliche leicht verlorenzugehen droht. Um die Gefahr möglichst gering zu halten, sind Prioritäten zu setzen. So sind alle für die Sicherung der langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit weniger bedeutenden Stakeholder zu vernachlässigen. Hamacher bemerkt: „Unternehmen, die langfristig am Markt bestehen wollen, werden neben der Kapitalrendite selbstverständlich auch andere Aspekte berücksichtigen. Es ist im unternehmerischen Interesse, eine loyale Arbeitnehmerschaft zu haben, ‚gesellschaftliche Verantwortung' gehört heute zunehmend zu den Themen einer guten PR, und wer als Unternehmen seine Kunden vernachlässigt, wird dies schon bald an seinen Umsatz- und Gewinndaten ablesen können. Wenn aber die Vertreter des „Stakeholder"-Konzepts von den Unternehmen verlangen, dass sie ihre Renditeorientierung zugunsten anderer diffuser Ziele vernachlässigen, dann ist zu befürchten, dass hier Unternehmen Aufgaben aufgebürdet werden sollen, die diese weder erfüllen können noch sollten, sondern die ureigens Aufgaben der Politik sind."[159]

Gomez betont zu Recht, dass selbstverständlich nicht davon ausgegangen werden könne, „daß zwischen den Zielen der Anspruchsgruppen Harmonie besteht"[160]. Für den Fall derartiger Zielinkompatibilitäten ist deshalb ebenso wie für den Fall nicht harmonisierender Ziele der Anspruchsgruppen mit denen des Unternehmens ein Modus vivendi zu finden, eine Form der erträglichen Koexistenz der verschiedenen strategischen Anspruchsgruppen und ihrer Interessen. Letzten Endes handelt es sich hierbei um einen Zielaushandlungsprozess.

	Mitarbeiter	**Kunden**	**Lieferanten**	**Kapitalgeber**
Maximierung des Einkommens	• Hohes Einkommen • Sicheres Einkommen		• Sicherung bzw. Ausweitung des Absatzpotentials zur Steigerung der Umsatzerlöse • Faire Preisgestaltung	• Hohe Rückflüsse • Sichere Rückflüsse
Minimierung des Aufwandes		• Günstige Preise	• Sicherung bzw. Ausweitung des Absatzpotentials zur Erzielung von Economies of Scale • Senkung der Transaktionskosten	
Mitwirkung	• Macht • Kontrolle • Mitgestaltung			• Macht • Kontrolle
Marktleistung		• Erfüllt zugesicherte Eigenschaften • Entspricht Kundenwünschen		
Image		• Unternehmensimage • Produktimage	• Unternehmensimage	
Sonstiges	• Berufliche Perspektiven • Arbeitsbedingungen • Soziale Aspekte	• Periphere Leistungen	• Optimierung der Konditionen • Mitnutzung der Ressourcen • Kalkulierbare Interaktionsrisiken • Wahrung der Unabhängigkeit	

***Abbildung 9: Synopse der Ansprüche*[161]**

159 Hamacher (Verantwortlichkeit), S. 22

160 Gomez (Wertmanagement), S. 103

161 Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 281

Es ist wiederum Gomez, der drei alternative Koordinierungsmechanismen vorschlägt.[162] Danach könnte der Kompromiss zwischen den verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen und denen der Unternehmen im einzelnen wie folgt aussehen:

- Das Management geht eine lose Verpflichtung ein, die verschiedenen Ansprüche als Rahmenbedingungen bei der Optimierung des Shareholder Value zu berücksichtigen.
- Die Unternehmensführung diskutiert mit einer Art Beirat, dem Vertreter aller strategischen Anspruchsgruppen angehören, regelmäßig Fragen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.
- Der Zielaushandlungsprozess wird im Sinne einer Mitbestimmung der Stakeholder institutionalisiert.

Den letztgenannten Vorschlag lehnt Gomez aus marktwirtschaftlichen Gründen ab. Der zuerst genannten Variante steht er ebenfalls kritisch gegenüber, weil er die Frage nach der Verbindlichkeit des Handelns der Unternehmensführung im Sinne der Stakeholder als nicht gelöst betrachtet. Dieses Problem scheint ihm in der zweiten vorgebrachten Alternative weitgehend vernachlässigbar zu sein, weil hierbei das Management unter einen gewissen Zugzwang gesetzt würde.[163]

4 "Der Faktor Mensch und seine Schwächen" - Fehler und Wertminderung

4.1 Der Fehlerbegriff

Seit der Antike ist bekannt: „Irren ist menschlich“ (Seneca). Menschliche Fehler (menschliches Versagen) werden immer wieder auftreten. Sie sind unvermeidbar und vermutlich der akzeptable Preis, den der Mensch für seine bemerkenswerte Fähigkeit aufzubringen hat, mit schweren informationsbezogenen Aufgaben schnell und in der Regel wirkungsvoll zurechtzukommen. Aber wenn es schon nicht möglich ist, Fehler vollständig zu vermeiden, sollten die Menschen jedoch bemüht sein, ihre Häufigkeit zu reduzieren, in dem sie aus ihnen lernen[164]

Da menschliche Fehler in allen Bereichen des täglichen Lebens vorkommen, stellen sie ein großes Problem dar. Gerade in Produktionsbetrieben wurde die Fehlervermeidung durch die Qualitätssicherung in den Vordergrund gerückt. In den achtziger Jahren versuchten Unternehmen hauptsächlich durch Automation, den „Störfaktor“ Mensch aus den Fabrikhallen zu entfernen (die menschenleere Fabrik). Mittlerweile hat sich das Bild gewandelt. Die Unternehmen erkannten, dass ohne Kreativität, Motivation und Intelligenz der Mitarbeiter eine kontinuierliche Produktivitätssteigerung und ständige Flexibilität, wie sie

---

162 Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 103 ff.

163 Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 105

164 Vgl. Reason (Versagen), S. 188

heute auf dem internationalen Markt gefordert wird, nicht erreicht werden kann.[165] Trotz der genannten „Erfolgsfaktoren“ begeht der Mensch Fehler, die der Qualität des Produktes schaden.

4.2 Arbeitsfehler oder Human-Factors

Der menschliche Faktor gehört zu den wichtigsten Ressourcen, die Unternehmen heute besitzen. Sie sind auf die Intelligenz, Kreativität und Zuverlässigkeit des Menschen angewiesen. Aber wie zuverlässig ist der Mensch? Eine Tatsache ist, dass Menschen in der Vergangenheit Fehler begangen haben und dass sie auch zukünftig Fehler begehen werden. Allerdings sollte versucht werden, die Zahl der Fehler auf ein Minimum zu reduzieren. Ein gutes Beispiel des fehlerbezogenen Wertemanagements gibt die japanische Industrie. In ihren Unternehmen wird eine Null-Fehler-Kultur angestrebt, in dem Wissen, dass dieses nie erreicht werden kann.

4.2.1 Die Historie der Fehlerforschung

Eine historische Betrachtung der Fehlerforschung soll mit den Psychologen um die Jahrhundertwende beginnen, auf deren Forschungen die Ansätze der heutigen menschlichen Verhaltensanalysen basieren.

James Sully, ein Grote-Professor am University College zu London für „Geist und Logik“, veröffentlichte 1881 ein Buch mit dem Titel „Illusions“. In seiner Studie bemühte er sich, einen breiten Überblick über das Feld des Irrtums zu vermitteln. Um dies zu erreichen, ging Sully nicht nur auf Sinnestäuschungen (Illusions of sense) ein, sondern auch auf andere, allgemein als Täuschungen (Illusions) bekannte Irrtümer, die den Sinnestäuschungen nach Art und Struktur des Ursprunges ähnelten.[166]

Sigmund Freud beachtete erstmals 1896 die alltäglichen Fehlleistungen. Ihm ging es um die trivialen Verständnisfehler, Versprecher, Verschreiber, falschen Wiedergaben, etc. Zum Beispiel konnte Freud sich nicht an den Zunamen des Dichters Joseph Mosen erinnern. Nachdem er den Nachweis erbrachte, warum er sich nicht erinnerte, schrieb er seinem Kollegen Fließ:[167]

1. dass er den Namen Mosen wegen gewisser Beziehungen verdrängt habe,
2. dass in dieser Verdrängung infantiles Material mitgewirkt habe, und
3. dass die vorgeschobenen Ersatznamen aus beiden Materialgruppen wie Symptome entstanden waren.

Danach begann Freud, triviale Fehlleistungen zu sammeln und weiter zu untersuchen. 1901 erschien sein Werk: die „Psychopathologie des Alltagslebens“, das im Laufe der Jahre erweitert wurde.

Die erste große Untersuchung über sprachliche Irrtümer unternahm der schweizer Sprachwissenschaftler Meringer. 1908 umfaßte seine Sammlung 8.000 Versprecher und Verschreiber, mit der einige Wissenschaftler heute noch arbeiten.[168] Der Grund dafür ist, dass Meringer äußerst sorgfältig und gewissenhaft bei der Datengewinnung vorging.[169]

---

165 Vgl. Beck/ Liesenkötter/Teucher (Industriebetrieb), S. 16

166 Vgl.Sully (Illusions)

167 Vgl. Freud (Psychoanalyse), S. 225

168 Näher beschrieben bei Fromkin (Errors), vgl. auch Fromkin (Linguistic)

169 Vgl. Reason (Versagen), S. 44

Einige andere Psychologen um die Jahrhundertwende wie William James, Hugo Münsterberg, Joseph Jastrow oder die deutschen Gestaltpsychologen Max Wertheimer, Wolfgang Köhler und Kurt Koffka machten sich um die Wissenschaft der menschlichen Fehlleistung verdient. Mit dem Ende des ersten Weltkrieges versiegte die Psychologie in Europa und somit auch die wissenschaftliche Arbeit über die menschlichen Fehler. Sie wurde erst 20 Jahre später wieder entdeckt, da sich eine Notwendigkeit für die damals neuen „intelligenten“ Maschinen einstellte.[170]

4.2.2 Fehlerarten

Bei heutiger Betrachtung von Arbeitsfehlern können zweierlei Ansätze herangezogen werden. Einerseits der Ansatz aus der Sicht der Qualitätssicherung; sie sieht einen Fehler als Zustand an, bei dem die geforderten Eigenschaften oder Funktionen eines Objektes nicht erfüllt werden. Andererseits überträgt man den Begriff Fehler auf den Menschen (menschliche Fehler). In diesem Falle wird von einer fehlerhaften Ausführung einer Aufgabe gesprochen, welche das geforderte Ziel nicht erreichte.[171] Aufgrund dieser zwei Aspekte folgt eine getrennte Erläuterung der beiden Betrachtungsweisen, wobei als erstes die Fehlerarten des Qualitätsmanagements und später die Einteilung menschlicher Fehler verdeutlicht werden.

4.2.2.1 Fehlerarten im Qualitätsmanagement

Im Bereich des Qualitätsmanagements findet die Klassifizierung von Fehlern und fehlerhaften Produkte sowie deren Behandlung eine große Beachtung. Dieser Abschnitt wird sich dabei im besonderen auf die Einteilung der Fehler konzentrieren.[172] Für das QM ist ein Fehler ein Zustand, wobei die Entstehung eines Fehlers ein Ereignis darstellt. Die Definition der DGQ lautet: ein Fehler ist die "Nichterfüllung einer Forderung"[173] Die Klassifizierung erfolgt im QM, durch die Einstufung eines Fehlers nach der Bewertung seiner Fehlerfolgen. Die DGQ unterteilt die Fehler in drei Kategorien: in kritische Fehler, Haupt- und Nebenfehler.[174]

---

170 Vgl. Reason (Versagen), S. 44 ff.

171 Vgl. Bubb (Qualität)

172 Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., S. 49 ff.

173 o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, Deutsche Gesellschaft f. Qualität e.V., S. 49

174 Beispiel einer praktischen Umsetzung der DGO-Fehlerklassifizierung, erstellt im Rahmen einer Einzelfallstudie bei der DaimlerChrysler AG, Raumfahrt-Infrastruktur, Bremen: In dieser Tabelle sind die Beschreibungen der einzelnen Fehlerklassen der DGQ und die innerbetrieblichen Definitionen des Geschäftsbereichs RI der Dasa aufgeführt, um den Unterschied der Klassen zu verdeutlichen.

Fehlerklassifikation	DGQ	DASA RI
kritischer (Major-) Fehler	Fehler, bei dessen Entstehen für die betroffene Umgebung kritische Folgen wirksam werden können.	Fehler, die einen Verstoß gegen die festgelegten technischen Anforderungen des Kunden stellen.
Haupt- (Minor-) Fehler	Nichtkritischer Fehler, bei dessen Entstehen für die betroffene Umgebung erhebliche beeinträchtigende Folgen wirksam werden können.	Fehler, die nicht als Major klassifiziert werden können und aus denen keine funktionale Beeinflussung resultiert.
Neben- (Secondary-) Fehler	Fehler, der nicht Hauptfehler ist und bei dessen Entstehen für die betroffene Umgebung keine wesentlichen Folgen wirksam werden.	Fehler, die keine Fehlerfolgen nach sich ziehen (z.B. Beeinträchtigungen des optischen Erscheinungsbildes).

4.2.2.2 Menschliche Fehlerarten

Aus eigener Erfahrung jedes Menschen lässt sich leicht feststellen: Fehler passieren oftmals unbeabsichtigt oder aus Versehen, weil zu spät oder gar nicht bemerkt wird, dass die ausgeführte Handlung nicht mehr mit der eigentlichen Absicht übereinstimmt. Viele Fehler entstehen durch das Vergessen, Auslassen oder Austauschen von Teilschritten in einem längeren Aufgabenkomplex. Andere Fehler werden in „guter“ Absicht begangen, weil Personen von sich selbst überzeugt sind, den richtigen Weg zu gehen, obwohl sie sich im Irrtum befinden. Diese Art von Fehlern ist auf eine mangelnde Wahrnehmung, Beurteilung und Einschätzung von Systemzuständen zurückzuführen.

Vorsätzliches Herbeiführen von Schäden oder Sabotage gehören nicht in die Kategorie menschlicher Arbeitsfehler.[175]

Wie oben besprochen hat die Fehlerforschung hat eine lange Tradition. Dementsprechend kann eine Vielzahl von Theorien über Fehlerklassifikationen beleuchtet werden. Zu den wichtigsten zählt wohl die Theorie Reasons:[176]

- Hacker (1986):
  Er macht eine verhütungsbezogene Klassifikation von Fehlhandlungen und unterscheidet in: objektives Fehlen, fehlende Nutzung und falsche Nutzung vorhandener nutzbarer Informationen.

- Rigby (1970):
  Rigby unterscheidet Fehlhandlungen entsprechend ihrem Auftreten in sporadische (einzelne Ereignisse), zufällige (häufigere Ereignisse ohne sichtbare Tendenz) und systematische (Ereignisse mit sichtbarer Tendenz) Fehlhandlungen.

- Meister (1977) / Swain (1980):
  Meister und Swain verwenden die gleiche Einteilung, wobei Swain die einzelnen Fehlerarten noch weiter aufsplittet. Sie unterscheiden beide in Ausführungsfehler, Auslassungsfehler, Hinzufügungsfehler und Sequenzfehler. Swain gibt eine zusätzliche Unterteilung an, bei der Ausführungsfehler in Auswahlfehler, Zeitfehler und Qualitätsfehler sowie bei Auslassungsfehlern in Auslassung einer ganzen Aufgabe oder eines Handlungsschrittes eingeteilt werden.

- Rasmussen (1981):
  Rasmussen macht eine Unterteilung auf der kognitiven Ausführungsebene. Er unterscheidet die fähigkeitsbasierte, regelbasierte und wissensbasierte Ebene. Eine genauere Verdeutlichung folgt zu einem späteren Zeitpunkt.

- Rousse, Rousse (1983):
  Rousse und Rousse verwenden eine informationsverarbeitungs- oder systembezogene Klassifikation menschlicher Fehler bei der Prozessführung. Sie unterscheiden in Fehler:

---

175 Vgl. Zimolong (Fehler).; vgl. auch Zimolong u.a. (Arbeitsfehler); vgl.auch Frese/ Zapf (Fehlersystematik)

176 Vgl. Reason (Versagen), S. 57 ff. / 216 ff.; vgl. auch Johannsen (Mensch), S. 388 ff.; vgl. auch Zimolong u.a (Arbeitsfehler) S. 84 ff.; vgl. auch Zimolong (Fehler), S. 313 ff.;

- bei Beobachtung eines Systemzustandes,
- bei Hypothese über Prozesszustand,
- beim Test der Hypothese,
- bei der Wahl des Ziels,
- bei der Wahl einer Handlungsfolge,
- bei der Ausführung der Handlungsfolge.

- Reason (1990):
  Reason klassifiziert u.a. die Fehler in Zusammenhang mit Systemkatastrophen in aktive Fehler, deren Auswirkung unmittelbar spürbar sind, und latente Fehler, die lange Zeit in einem System verborgen sein können und erst dann sichtbar werden, wenn sie in Verbindung mit anderen Faktoren die Systemabwehr durchbrechen.

Zur begrifflichen Klärung sollen hier in Anlehnung an Reason[177] das Fehlverhalten, die zwei grundlegenden Fehlertypen „Schnitzer und Patzer“ sowie der „Fehler“ in folgenden Arbeitsdefinitionen erklärt werden:

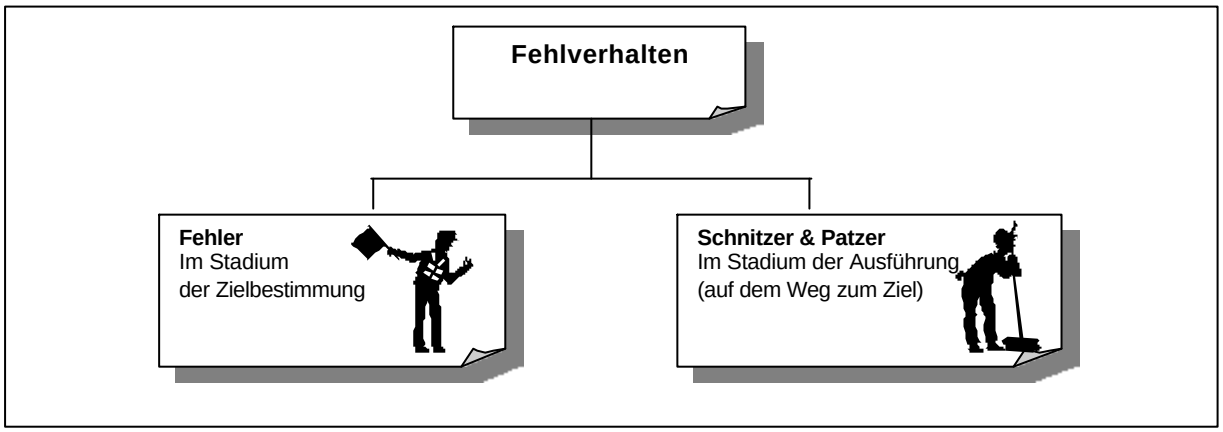


Abbildung 10: Menschliche Fehlerarten

- "Schnitzer" und "Patzer" sind Arten des Fehlverhaltens, die sich aus einem Misserfolg im Stadium der Ausführung und/oder der Speicherung einer Handlungsfolge ergeben, ungeachtet der Frage, ob der Plan, dem sie folgen, angemessen war, um das gesetzte Ziel zu erreichen.

- "Fehler" kann man als Mängel oder Misserfolge bei den Beurteilungs- und/oder Schlußfolgerungsprozessen definieren, die bei der Auswahl eines Ziels oder bei der Spezifikation der Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, eine Rolle spielen, unabhängig davon, ob die von diesem Entscheidungsprogramm geleiteten Handlungen plangemäß ablaufen.

- "Fehlverhalten" wird als Oberbegriff verwendet, der all die Ereignisse umfasst, bei denen eine geplante Abfolge geistiger oder körperlicher Tätigkeiten nicht zum beabsichtigten Resultat führt, sofern diese Misserfolge nicht fremden Einwirkungen zugeschrieben werden können.

---

177 Vgl. Reason (Versagen), S. 28 benutzt nicht den Begriff Fehlerverhalten, sondern die Kürzung Fehlverhalten. Diese Kürzung wurde in der vorliegenden Arbeit übernommen.

4.3 Handlungsfehler

Die Unaufmerksamkeit eines Menschen, die einen Großteil der Fehlleistungen hervorruft, hat ihre Ursprünge in der sinkenden Konzentration bei der Wahrnehmung (kognitive Prozesse).

Kognitive Prozesse sind Erkenntnisprozesse. Ihre Erforschung ist ein wesentlicher Aspekt der Psychologie, insb. der experimentellen Psychologie. Die Kognition[178] beinhaltet dabei alle Prozesse, die durch sensorische Inputs (sehen, hören, fühlen) umgesetzt, reduziert, weiterverarbeitet, gespeichert, wieder hervorgeholt und benutzt werden. Da es sich beim Menschen um ein Individuum handelt, sehen die Prozesse dementsprechend unterschiedlich aus und fördern verschiedene Schlußfolgerungen. Eine Gefahr liegt in der differenzierten Beurteilung einer Situation, die ein falsches Handeln einer Person zur Folge haben kann. Auch wenn die Wahrnehmung (Beobachtung) vergleichsweise sichere Informationen liefert, bleiben ihre Ergebnisse oft lückenhaft oder widersprüchlich. An diesem Punkt setzt das Denken ein, um die entstandenen Lücken zu schließen. Abermals können hier durch die individuelle Umsetzung die unterschiedlichsten Ergebnisse zu Tage kommen und gegebenenfalls Fehlhandlungen provozieren[179]

Eine Theorie, die sich speziell mit Fehlern auf den kognitiven Ebenen beschäftigt, ist das GFMS[180] von James Reason (basierend auf der Theorie von Jens Rasmussen), das nachfolgend beschrieben wird.

Das GFMS ist eine Weiterentwicklung der Rasmussen-Theorie, die weltweit zu einem "Marktstandard" für die Beschäftigung mit der menschlichen Zuverlässigkeit avancierte.[181] Wichtig ist zusätzlich, dass diese Theorie das gesamte Spektrum der menschlichen Fehlleistungen in einer Übersicht von drei Ebenen gliedern kann. Dies spiegelt sich deutlich in den von Reason dargestellten Tatsachenberichten wider.[182] Sie zeigen, daß sich diese Theorie nicht nur für das Privatleben, sondern insb. für den Unternehmenskontext eignet.

Fehlleistungen von Menschen basieren grundsätzlich auf Handlungen, die sie durchführen. Dabei wird unterschieden, ob eine Handlung intendiert bzw. freiwillig oder nicht intendiert bzw. unfreiwillig geschieht. Um ein Fehlverhalten festzustellen, muss ersteres vorliegen, d.h. eine klare Absicht muss vorhanden sein, sonst kann es sich nicht um ein Fehlverhalten handeln. Als Beispiel dient eine Person, die auf eine Biene tritt und gestochen wird, sie erschreckt sich und lässt dadurch ein Tablett mit Gläsern fallen. Dieser Vorfall kann nicht als Fehlverhalten bezeichnet werden, da es nicht in der Absicht der Person lag, die Gläser fallen zu lassen. Ausgehend vom Fehlverhalten unterscheidet die Fehlerforschung zwischen beabsichtigtem Verhalten und unbeabsichtigtem Verhalten. Letzteres bedeutet, dass von der Handlungsabsicht die ausführende Handlung abweicht z.B. durch Geistesabwesenheit oder durch Ablenkung. In diesen Fällen handelt es sich um "Patzer" und "Schnitzer". Bei einem beabsichtigten Verhalten führt die Handlung nicht zum erwünschten Ziel, es liegt ein "Fehler" vor.[183]

---

178 lat. cognosencere = erkennen

179 Vgl. Neisser (Psychologie), S. 19 ff.; vgl. auch Klix (Grundstrukturen), S. 9 ff.; vgl. auch Schönpflug/ Schönpflug (Psychologie), S. 140 ff.

180 Die Entscheidung, die Theorie des GFMS aus einer Vielzahl von Theorien in der oben angesprochenen Einzelfallstudie und somit in der vorliegenden Arbeit zu verwenden, beruht auf der Überlegung, daß sich die Fehler aufgrund von Unaufmerksamkeit auf der kognitiven Ebene abspielen, und daß das GFMS eine Unterteilung auf dieser kognitiven Ebene vollzieht.

181 Vgl. Reason (Versagen), S. 15

182 Vgl. Reason (Versagen), S. 82 f., S. 233ff., S. 306 ff.

183 Vgl. Reason (Versagen), S. 19 ff.

Die Ausgangstheorie von Rasmussen macht bei den „Fehlern“ eine weitere Unterteilung in: „Fehler“ auf der regelbasierten und der wissensbasierten Ebene. Rasmussen bezieht sich bei seinen Ausführungen in erster Linie auf die kognitiven Kontrollmechanismen, indem er sich mit Fehlern der Kontrollaufsicht von Industrieanlagen speziell bei Notfällen in riskanten Prozessanlagen auseinandersetzte. Aus verbalen Protokollen einer Untersuchung an Technikern entstand die Grundstruktur der „Drei-Ebenen-Theorie“. Rasmussen teilt seine drei Ebenen folgendermaßen auf:[184]

- Fähigkeitsbasierte Ebene
- Regelbasierte Ebene
- Wissensbasierte Ebene

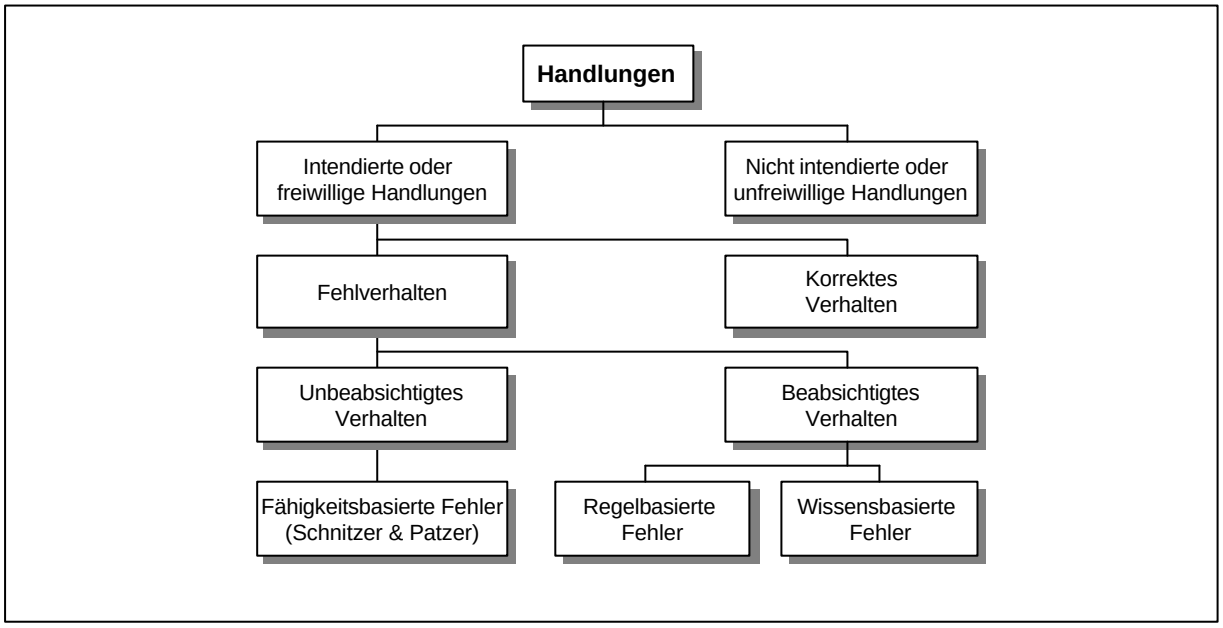


Abbildung 11: Herleitung der Fehlerklassifikationen

Das GFMS basiert auf den drei von Rasmussen entwickelten Ebenen. Es versucht, zwei in der Fehlerforschung bislang getrennte Bereiche zu integrieren: a) "Patzer" und "Schnitzer" sowie b) "Fehler", dabei hat Reason die Kategorie "Fehler" abermals aufgeteilt in "regelbasierte Fehler" und "wissensbasierte Fehler" und den entsprechenden regelbasierten und wissensbasierten Ebenen zugeordnet, wobei er die "Patzer" und "Schnitzer" der fähigkeitsbasierten Ebene unterstellt.[185] In den folgenden Abschnitten werden die drei Ebenen genauer untersucht.

4.3.1 Regelbasierte Ebene

Bei der Entdeckung eines Problems ist der erste Schritt, die Situation zu analysieren, um ein "mentales" Modell zu entwickeln. Nach der Entwicklung eines Modell-Schemas werden einmal aufgestellte bekannte Regeln abgerufen und überprüft, ob sie zur Problemlösung beitragen können. Bei der Anwendung von Regeln sind zwei grundlegende Aspekte zu

184 Vgl. Reason (Versagen), S. 68 ff.
185 Vgl. Reason (Versagen), S. 81, 92

unterscheiden: Die falsche Anwendung 'guter' Regeln und die Anwendung 'schlechter' Regeln.

4.3.1.1 Fehlerhafte Anwendung 'guter' Regeln

Die fehlerhafte Anwendung 'guter Regeln' bedeutet, dass Menschen bei neuen Problemsituationen versuchen, bekannte 'gute Regeln' fälschlicherweise auf das neue Problem anzuwenden. Hierbei ist eine 'gute Regel' eine, die in einer bestimmten Situation ihre Nützlichkeit bereits einmal unter Beweis stellen konnte. Die Art der Reaktion kann durch verschiedene Faktoren ausgelöst werden:[186]

- Bei einer ersten Ausnahme einer Situation wird ein Problemlöser versuchen, diese mit einer bewährten Regel zu lösen, auch wenn sie nicht gerechtfertigt ist.
- Situationen, die eine Ausnahme von der allgemeinen Regel bilden, zeigen sich nicht immer in eindeutiger Weise.[187]
- Informationsüberlastung sagt aus, dass die Schwierigkeit, „Gegenanzeigen“ zu entdecken, durch eine Fülle von Informationen, die auf den Problemlöser einwirken, sichtlich erschwert wird, da Informationsfluten oftmals die Fähigkeit des menschlichen kognitiven Systems überlasten.
- Die Stärke einer Regel basiert auf der Summe ihrer erfolgreichen Anwendungen. Je „stärker“ eine Regel ist, desto schneller wird sie bei scheinbar passenden Anzeichen verwendet.
- Allgemeine Regeln, die auf einer höheren Ebene fungieren, werden oftmals als stärker empfunden, da man ihnen im Leben häufiger begegnet.
- Die Erfahrung und Fertigkeit eines Menschen hängt u.a. vom Erkennen einer Redundanz im Informationsinput seines Aufgabenbereiches ab. Eine derartige Redundanz birgt die Gefahr, dass beim Auftreten neuer Problemkonstellationen „Gegenanzeichen“ unbeachtet bleiben.
- Rigidität: In diesem Fall beinhaltet Rigidität die Macht der Gewohnheit. Gewohnheiten können dazu beitragen, veränderte Situationen schnell zu erkennen. Allerdings verleitet eine zu starke Gewohnheit, andersartige Probleme an die bestehenden (gewohnten) Lösungsschemata anzupassen.[188]

4.3.1.2 Anwendung 'schlechter' Regeln

Der zweite Aspekt, die Anwendung 'schlechter' Regeln, lässt sich in zwei Klassen teilen:[189] Enkodierdefizite und Handlungsdefizite.

- Enkodierdefizite enkodieren Merkmale in bestimmten Situationen nicht oder repräsentieren die Bedingungskomponenten der Regeln falsch:
  - Bestimmte Bereiche eines Problemraumes sind überhaupt nicht enkodiert, d.h. bestimmte Gesichtspunkte werden vom Problemlöser nicht verstanden.
  - Bestimmte Eigenschaften des Problemraumes können ungenau enkodiert sein. In diesem Fall wird eine Rückmeldung, die eine Person zur Ablehnung einer ungeeigneten Regel benötigt, falsch gedeutet oder fehlt völlig.
  - Eine irrige allgemeine Regel kann durch die Existenz bereichsspezifischer Ausnahmeregeln geschützt werden.

---

186 Vgl. Reason (Versagen), S. 106 ff.

187 Es liegen meist drei Informationensarten vor: „Anzeichen“, die einigen oder allen Bedingungsaspekten einer geeigneten Regel genügen; „Gegenanzeigen“, die erkennen lassen, daß die allgemeine Regel nicht anwendbar ist; „Nicht-Zeichen“, die sich auf keine bestehende Regel beziehen lassen. Auffällig ist dabei, daß Problemlöser die „Gegenanzeigen“ oftmals aus der Problematik „wegargumentieren“.

188 Wenn eine Regel in der Vergangenheit mit Erfolg eingesetzt wurde, neigt der Mensch in überwältigendem Maße dazu, sie wieder anzuwenden, auch wenn die Umstände nicht mehr angemessen sind.

189 Vgl. Reason (Versgen), S. 111 ff.

- Handlungsdefizite sind Defizite, bei denen die Ausführungskomponenten unbrauchbare, unelegante oder nicht empfehlenswerte Reaktionen hervorrufen:
  - Die Anwendung falscher Regeln.
  - Die Anwendung uneleganter oder schwerfälliger Regeln. Viele Probleme haben zur Lösung mehrere Routen. Die einen sind effizient und direkt, die anderen schwerfällig und unelegant, bei letzteren ist die Fehlergefahr dementsprechend höher.
  - Die Anwendung nicht empfehlenswerter Regeln. In einigen Fällen liefern bestimmte Regeln eine angemessene Lösung, allerdings können bei regelmäßiger Anwendung vermeidbare Risiken auftreten, die den Einsatz der Regel nicht mehr rechtfertigen.

4.3.2 Fähigkeitsbasierte Ebene

Auf der fähigkeitsbasierten Ebene arbeitet der Mensch – um es mit der DV-Sprache auszudrücken - nach vorprogrammierten Anweisungen, die er zuvor abgespeichert hat. Er hat durch Ausbildung und Erfahrung eine Qualifikation erreicht, die ihm die Fähigkeit gibt, seine Funktion zu beherrschen und seine Stelle auszufüllen. Von Henry Ford wird überliefert, dass er in der Lage war, seine Autos vollständig auseinander- und wieder zusammenbauen zu können. Seine betriebliche Organisation war so konzipiert, dass jeder einzelne Akteur einen exakt definierten Platz innehatte und dort auf einen gleichermaßen exakt definierten Teil von Wissen und Erfahrung zurückgreifen musste, mehr wurde eher als störend begriffen.

Fehlleistungen auf der fähigkeitsbasierten Ebene, die sogenannten „Schnitzer“ und „Patzer“, entstehen durch eine fehlerhafte Ausführung oder eine zuvor fehlerhafte Speicherung der Anweisungen. Derartige Fehler lassen sich in „Unaufmerksamkeit“ und „Überaufmerksamkeit“ teilen[190]

4.3.2.1 Unaufmerksamkeit

Bei Unaufmerksamkeit versäumt der Mensch bei der Ausübung seiner Tätigkeit die nötige Aufmerksamkeitsüberwachung an kritischen Punkten durchzuführen. Dies stellt ein besonderes Problem dar, wenn von der allgemeinen Gewohnheit abgewichen wird. Unaufmerksamkeit kann durch unterschiedliche Ursachen hervorgerufen werden, z.B.:[191]

- Patzer bei doppelter Gefangennahme.
  In diesem Fall wird der Mensch von seiner eigentlichen Aufgabe abgelenkt. Entweder ist er geistig mit einer anderen Sache beschäftigt oder er wird an einem Kontrollpunkt im Tätigkeitsablauf von äußeren Reizen abgelenkt.

- Versäumnis nach Unterbrechungen.
  Bei Unterbrechungen von außen kann es bei einer späteren Fortführung der Aufgabe zu Versäumnissen einzelner Arbeitsschritte kommen.

- Abgeschwächte Intentionalität.
  Abgeschwächte Intentionalität bedeutet, dass zwischen einer Absicht und deren Ausführung ein Zeitraum verging, in dem eine andere Tätigkeit ausgeübt wurde. Kehrt eine Person zu ihrer Absicht zurück, sollte sie vor der Ausübung einen

190 Vgl. Reason (Versagen), S. 98
191 Vgl. Reason (Versagen), S. 98 ff.

Aufmerksamkeitscheck durchführen, um zu verhindern, dass sich die beiden Tätigkeiten im Geiste überlagern.

- Wahrnehmungsverwirrung
  Wahrnehmungsverwirrung bedeutet eine Art der Verwechslung. Hervorgerufen durch häufige Wiederholungen wird das Erkennungsschemata, ebenso wie das Handlungsschemata, stark automatisiert, so dass sich eine Person auf grobe Reizinputs verlässt und leichte Abweichungen unter Umständen nicht wahrnimmt.

- Interferenzfehler
  Interferenzfehler treten auf, wenn innerhalb eines Planes zwei Handlungselemente existieren, da dies zu unpassenden Vermischungen führen kann.

4.3.2.2 Überaufmerksamkeit

Bei Überaufmerksamkeit werden vielfach Kontrollen zur falschen Zeit durchgeführt. Personen, die überaufmerksam sind, neigen dazu, Kontrollen meistens nach einer Phase der Unaufmerksamkeit einzubauen.[192]

4.3.2.3 Kontext- und Prozesswissen

Das tayloristische Prinzip beruht auf einer konsequenten Enteignung von Erfahrungswissen der Mitarbeiter in der Werkstatt und seiner Zentralisierung in den Köpfen der Werkstattführungskräfte.

In der Konsequenz ist es nicht verwunderlich, dass in den Jahren der Rezession und des Stellenabbaus in vielen Unternehmen keine Sensibilität dafür herrschte, dass das Erfahrungswissen einer der dominanten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens darstellt. So hat es sich in vielen Unternehmen ergeben, dass durch überzogene Personalfreisetzung der notwendige Anteil an Erfahrungswissen unterschritten wurde.

Die rein sachbezogene Qualifikation bezieht sich auf die fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Diese sind relativ schnell im Zusammenhang der Schaffung neuer Arbeitsformen auszugleichen. Einer der wesentliche Effekte in crossfunktionalen Gruppen und Projekten besteht darin, dass sich das Wissen der einzelnen durch Kopieren, Abschauen und durch informelle Weitergabe, aber auch durch Führungsprozesse gezielt und anreizgestützt kollektiv verbreitet. Die Erfahrung gewinnen ist hingegen weitaus schwieriger.

Organisationsmitglieder in sich selbststeuernden Kontexten verfügen aber auch über Kenntnisse, welchen Stellenwert der eigene Arbeitsauftrag im Rahmen der betrieblichen Wertschöpfung hat, mit welchen Prioritäten daher unterschiedliche Arbeitsaufträge zu bewältigen sind, welche Kundenwünsche besonders zu beachten sind, bzw. wo auf Ressourcenengpässe zu achten ist oder wo noch Ressourcen aktiviert werden können. Hier ist neben dem reinen fachlichen Wissen zusätzlich ein Kontextwissen und ein Prozesswissen herauszustellen. Kontext- und Prozesswissen ist die Basis der erfahrungsbasierten Qualifikation.

Kontextwissen weist einer Gruppe strategische Prioritäten für ihr Tun zu. Prozeßwissen ordnet das Tun in den Wertschöpfungsprozess und erlaubt ihr, flexibel auf Engpässe zu reagieren. Prozesswissen entsteht insbesondere durch die bewusste Spiegelung der eigenen

---

192 Vgl. Reason (Versagen), S. 103 f.

Leistungsbeiträge innerhalb der Wertschöpfungskette. Kille[193] berichtet etwa von einem Unternehmen, wo zwischen den Fertigungsstufen sog. “Nahtstellenvereinbarungen“ getroffen werden, deren Einhaltung ,,heilig" ist und deren Gefährdung sofort bei den betroffenen Gruppen Lernprozesse auslösen, um den kontinuierlichen Fluss der Fertigung sicherzustellen.

Kontextwissen entsteht etwa in Projektgruppen, wenn der Projektleiter in Konfliktfällen Prioritätenentscheidungen aus strategischer Perspektive begründet. Dieses Hintergrundwissen bleibt in der Gruppe und ist ggf. der Bezugspunkt für spätere selbstverantwortliche Entscheidungen im Team bei ähnlich gelagerten Problemen.

4.3.3 Wissensbasierte Ebene

4.3.3.1 Simplifizierter Wissensbegriff

Wenn der Begriff Wissen fällt, entsteht sehr leicht die Gefahr, von einer eher verkürzten Bestimmung auszugehen, die sich lediglich auf eine oberflächliche Interpretation von Wissen bezieht, etwa auf der Ebene von technischer Dokumentation oder Datenbanken. Wissen wurde dabei tendenziell reduziert auf

- explizites Wissen,
- individuelles Wissen und schließlich
- sachbezogenes Wissen.

Diese Seiten organisatorischen Wissens bilden lediglich den Rahmen.

Ein neuer Mitarbeiter eines Unternehmens, der sich im Zuge seines Integrationsprozesses lediglich auf seine Arbeitsplatzbeschreibung und ein "ABC für Neue" verlassen müsste, wäre zur Kooperation in einer Organisation nicht fähig.[194] Der größte und wichtigste Teil seines Lern- und Erfahrungsprozesses läuft in organisatorischen Netzwerken, die variabel und anpassungsfähig zu gestalten sind.

4.3.3.2 Komplexer Wissensbegriff

Tatsächlich existiert in allen sozialen Systemen ein äußerst vielschichtiges, vernetztes und mehrdimensionales Gewebe von Kenntnissen und Erfahrungen, auf das Organisationsmitglieder zurückgreifen, um situativ, temporäre und lokale Problemlösungen auf der organisatorischen Feinsteuerungsebene zu generieren.[195] Es ist inkorporiertes Wissen, das in Entscheidungen oder Handlungen von Organisationsmitgliedern unreflektiert, aber dennoch mit schlafwandlerischer Sicherheit angezogen wird.[196] Diese Zusammenhänge können mit einem Schachspiel verglichen werden. Es existieren genaue formale Regeln für das Spiel, dennoch können die Prinzipien, denen eine einzelne Partie folgt, nicht aus diesen Regeln vollständig verstanden werden. Das Entstehen einer höheren Ebene sozialer Realität, basierend auf der Logik einer niedrigeren Ebene, aber nicht auf diese reduzierbar, lässt sich als Emergenz bezeichnen.[197] Emergenz ist der Kern der Selbstgenerierungsfähigkeit oder Selbststeuerungsfähigkeit sozialer Systeme.

Ergänzend zu den o.g. organisatorischen Wissenskategorien sind daher zu nennen:

- implizites Wissen,
- kollektives Wissen und schließlich
- Beziehungswissen.

---

193 Vgl. Kille (Lieferzeit), S. 407 ff.

194 Vgl. auch Schüppel (Wissensmanagement)

195 Vgl. Sydow / v. Well (Netzwerkorganisation)

196 Vgl. Polanyi (Wissen), S. 37

197 Vgl. Polanyi (Wissen), S. 46

In ihrer Gesamtheit bilden diese Wissensbausteine die Grundlage organisatorischer Kompetenznetzwerke. Sie sind die essentielle Basis organisatorischer Flexibilität und Kreativität. Diese sind es, die in bezug auf Crossfunktionalität und Teammanagement in dieser Arbeit interessieren sollen, weniger die rein strategischen Lernprozesse auf der Ebene des Topmanagements.

Der Begriff des impliziten Wissens stammt von Michael Polanyi.[198] Er versteht darunter personen- und gruppengebundenes Wissen, das unmittelbar mit Handlungen und Kontexten verbunden ist, vergleichbar mit dem intuitiven Wissen und Erfahrungen von alten Handwerksmeistern. Es besteht aus

- kognitiven Komponenten die letztlich Urteilsfähigkeit konstituieren
- aus Fertigkeiten, die Handlungsfähigkeit begründen
- aus Normen, die Identität ermöglichen.

Im Gegensatz zum expliziten Wissen ist implizites Wissen nicht ohne weiteres formulierbar, dokumentierbar oder kodifizierbar. Im allgemeinen wird es durch Kopieren und Nachahmen gelernt. Es entfaltet seine gesamten Potentiale i.d.R. im Dialog mit anderen.

4.3.3.3 Wissensintegration

Ein Schlüsselproblem wissensbasierter Funktionen besteht darin, dieses implizite Wissen gleichsam zu externalisieren, also beispielsweise die intuitiven Ahnungen eines erfahrenen Einkäufers, eines Querdenkers aus einem anderen Bereich oder eines crossfunktionalen, heterogen zusammengesetzten Teams in den Entwicklungsprozeß zu integrieren. Oder auch die impliziten Kooperationserfahrungen von Projektgruppen zu dokumentieren und der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen[199]

Ein zweites Schlüsselproblem besteht, individuelle Erfahrungen und Einzelwissen zu kollektivieren, um die organisatorische Handlungsfähigkeit zu verbreitern.

4.3.3.4 Wissenskollektivierung

Eines der immanenten Probleme westlicher Unternehmenskulturen liegt darin, dass Impulse zur Kollektivierung dieses individuellen Wissens primär aus individuellen Motivationen resultieren. Es muss daher ein anerkanntes Ziel sein, Anreize und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Bereitschaft, individuelles Wissen allgemein zur Verfügung zu stellen, erhöht wird. Damit können wiederum andere sich darauf beziehen und so eine allgemeine und zugleich verbesserte kollektive Wissensbasis bilden. Es ist ein diskursiver Prozess der Akkreditierung neuen Wissens, in dem neben dem Management die Projektleiter und Personalentwickler eine wichtige Rolle spielen.

Zwischen der Externalisierung und Kollektivierung von Wissen existieren enge Zusammenhänge, da häufig kreative Individuen mit vielen Außenkontakten oder erfahrene Mitarbeiter über diese basalen Kenntnisse verfügen - oftmals ohne sich dessen bewusst zu sein.

Ein kollektiver Wissensprozess hätte dann die folgenden drei Stufen:

---

198 Vgl. Polanyi (Wissen)

199 Vgl. Schmitz / Zucker (Wissen), S. 46 ff.

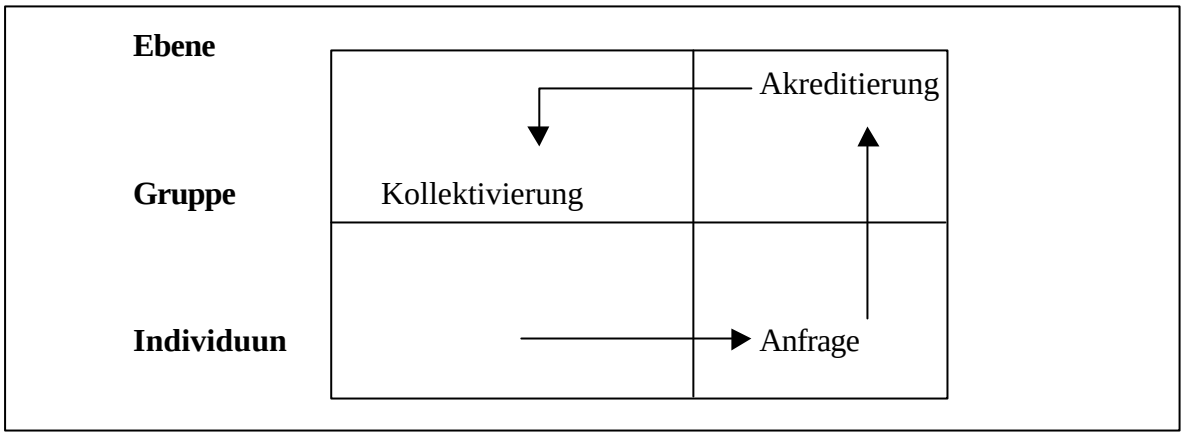


Abbildung 12: Kollektivierung von Wissen in Gruppenprozessen

- Einem einzelnen Gruppenmitglied wird im dialogischen Suchprozess einer Gruppe die Relevanz seines Wissens oder einer Idee plötzlich bewusst.
- Es äussert den Gedanken und lässt die Gruppe daran teilhaben, diese akzeptiert ihn, konturiert daran andere Entwürfe (oder verwirft ihn möglicherweise auch).
- Die Gruppe nimmt den Gedanken auf, und übernimmt ihn in den kollektiven Wissensbestand, um bei Bedarf wieder abgerufen zu werden.

Die zwanglos fließende, stetige Kollektivierung des Wissen und die damit verbundene Erweiterung der Handlungsbasis wird von den einzelnen Teammitgliedern jedoch nur dann betrieben, wenn sie sich emotional integriert fühlen und die Sinnhaftigkeit ihres Tuns einordnen können. Kollektive Wissensprozesse lassen sich daher nicht reduzieren auf eine ausschließlich sachbezogene Akkumulation von Erkenntnissen. Zugleich wächst eine spezifische Kontextorientierung, die im weitesten Sinne als Beziehungswissen bezeichnet werden kann.

4.3.3.5 Beziehungswissen

Zum dritten Schlüsselproblem, dem Beziehungswissen, gehört,

- das Wissen, wen man in der Gruppe (bei der Identifikation eines Problems) zu Rate ziehen kann,
- das Vertrauen, eine ungewöhnliche Vermutung äussern zu dürfen,
- die Gewissheit, erbrachte soziale Unterstützung bei eigener Bedürftigkeit zurückzubekommen.

Die Entwicklung und die Verantwortung für derartiges Beziehungswissen liegt natürlich bei jedem einzelnen Teammitglied. Es ist aber auch und gerade vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer veränderten Rollendefinition von Führung im Dynamischen Unternehmen eine neue Aufgabenstellung von Leitungskräften, auf die Entwicklung und Kultivierung solchen Wissens.

Insgesamt stellt sich damit die Wissensgrundlage von Organisationen als ein verwobenes und komplexes Netz von Wissensbausteinen dar, die sich wechselseitig bedingen und in ihrer spezifischen Kombination die Grundlage für Produktivität, Qualität und Innovation bilden. Es ist ein komplexes Puzzle aus vielen kleinen Teilen.

Wenn es gelingt, solche Puzzles von Wissensfragmenten zu einem Gesamtbild zusammenzufügen, entsteht ein Wettbewerbsvorteil, der kaum zu kopieren sein dürfte. Die spezifische Wirkung erklärt sich nicht aus der Addition der einzelnen Komponenten, sondern in ihrer multiplikativen Verknüpfung. Es existieren durch das entfaltete Ensemble unterschiedlichster Bezüge eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die Verknüpfung von Wissensebenen und Wissensfragmenten, die von den einzelnen Akteuren ins „Spiel" gebracht werden.

Die wissensbasierte Ebene hat ihre besondere Relevanz bei neuartigen Situationen, in denen die Handlungen durch Anwendung von gespeichertem Wissen und bewussten analytischen Prozessen neu geplant werden müssen. Auf dieser Ebene ergeben sich Fehler aus beschränkten Ressourcen und unvollständigem oder fehlerhaftem Wissen.[200]

4.3.3.6 Ursachen von Wissensfehlern

Zu den auffälligsten Ursachen der Fehlleistungen auf der wissensbasierten Ebene gehören:[201]

- Selektivität
  Eine wesentliche Quelle für Denkfehler ist die selektive Verarbeitung der Aufgabeninformationen. Fehler treten dabei auf, wenn die Aufmerksamkeit auf den falschen Merkmalen beruht.
- Beschränkungen im „workspace“
  Workspace ist ein kognitiver Arbeitsbereich im Arbeitsgedächtnis (geistiger Arbeitsraum) des Menschen mit begrenzten Ressourcen für die Verarbeitung und Speicherung von Inputs.[202]
- "Aus den Augen – aus dem Sinn"
  (Fakten, die nicht unmittelbar vorliegen, werden eher vom Bewusstsein ignoriert. Andererseits bekommen andere ein Übermaß an Gewicht, wenn sie mental leicht zugänglich sind.)
- Hang zur Bestätigung
  Stehen einer Person bei dürftigem Datenhintergrund mehrere Hypothesen zur Verfügung, wird sie schnell eine der Interpretationen bevorzugen, von der sie sich im Laufe weiterer Untersuchungen nur ungern, trotz erweitertem Hintergrundwissen, trennt.
- Übermäßiges Vertrauen
  Das übermäßige Vertrauen auf die Korrektheit des eigenen Wissens im Problemlösungsprozess ist oftmals zu hoch. Dadurch versuchen Problemlöser, den eingeschlagenen Handlungsstrang anhand von Anhaltspunkten zu rechtfertigen und den widersprüchlichen Anzeichen keine Beachtung zu schenken.
- Verzerrte Überprüfung
  Jeder Problemlöser wird vor der Ausführung seinen Handlungsplan einer Überprüfung unterziehen. Hier kann eine Verzerrung entstehen. Er glaubt, er habe an alle Faktoren gedacht, aber aufgrund seines begrenzten „workspace“ wird der Problemlöser eine geringe Zahl von Faktoren gleichzeitig in Erwägung gezogen und dadurch keinen systematischen Überblick erworben haben.

---

200 Vgl. Reason (Versagen), S. 69

201 Vgl. Reason (Versagen), S. 119 ff.

202 Vgl. Reason (Versagen), S. 57+77. Um zu prüfen, ob eine Schlußfolgerung Gültigkeit besitzt, muß ein Problemlöser verschiedene Situationsmodelle mit unterschiedlichen Parametern überdenken. Diese Aktivität der Integration mehrerer möglicher Modelle belastet die begrenzten Ressourcen im bewußten „workspace“ außerordentlich. Durch die Belastung kann es vorkommen, daß Teilaspekte in der Schlußfolgerung unbeachtet bleiben.

- Umgang mit Kovariation
  Kovariationen werden in der Problemlösung nur schlecht identifiziert. Einerseits liegt es an der schlechten Auffassungsgabe für die Logik der Kovariationen, und andererseits sind die meisten Menschen nur bereit, Zusammenhänge zu lokalisieren, wenn sie aus Sicht ihrer Theorien zu erwarten sind.
- Halo-Effekt
  Der Halo-Effekt sagt aus, dass Problemlöser eine Vorliebe für bestimmte Eigenschaften haben, d.h. wenn eine Person oder ein Objekt diskrepante Eigenschaften hat, versuchen Problemlöser, diese zu einer hervorstechenden Eigenschaft zu vereinfachen.
- Problem mit der Kausalität
  Gewöhnlich vereinfachen Problemlöser Kausalitätsfragen zu sehr. Sie neigen dazu, Unregelmäßigkeiten in der Zukunft zu unterschätzen, da sie vorwiegend von den gespeicherten Wiederholungen der Vergangenheit geleitet werden. Die Folge ist, dass sie für weniger Eventualitäten planen als auftreten können.
- Problem der Komplexität
  Um so komplexer ein System ist, desto schwieriger wird es für die Problemlöser, den Überblick zu behalten und bei Entscheidungen alle Faktoren zu beachten.
- Diagnoseproblem in Alltagssituationen
  Personen haben oft Schwierigkeiten, Alltagssituationen zu diagnostizieren. Das Hauptproblem entsteht für sie bei der Identifikation der Symptome.

4.3.4 Arbeitsfehler der Routine

Eine hohe Zahl von Arbeitsfehlern gründet sich auf der fähigkeitsbasierten Ebene. Die für eine Aufgabe erwartete und vorausgesetzte Qualifikation ist eigentlich vorhanden, doch ergeben sich Fehlleistungen aus Routinen heraus.

Die von Mitarbeitern verursachten Fehlleistungen auf der fähigkeitsbasierten Ebene sind oftmals hervorgerufen durch Unachtsamkeit oder Überaufmerksamkeit. Die Effekte sind ungeplante Wertminderungen, unerwartete Konflikte oder sogar Unfälle und lebensbedrohliche Situationen.

Nicht selten erntet der betroffene Mitarbeiter Unverständnis bei Sachverständigen, Vorgesetzten oder Kunden. Der Fehler "war eben in keinster Weise zu erwarten - es war doch nur Routine".

Die nachfolgende Darstellung zeigt, dass sich die Mehrzahl von wertreduzierenden Arbeitsfehlern auf fähigkeitsbasierter Ebene realisiert, doch sind die Ebenen nicht getrennt voneinander zu betrachten. Häufig sind ebenenübergreifende "Kettenreaktionen" zu beobachten - sowohl im Fehlerprozess als auch in der Weise, dass die Reaktion auf den Fehler auf anderer, d.h. falscher Ebene erfolgt: Der Mitarbeiter, der einen Routinefehler begangen hat, soll einen Handgriff nochmals üben.

Typische Fehler auf der fähigkeitsbasierten Ebene[203]	**Repräsentative Arbeitsfehler**[204]

[203] Vgl. Reason (Versagen) S. 82 und 100 ff.

[204] Aus der Analyse von Arbeitsfehlern im Rahmen einer Einzelfallstudie bei der DaimlerChrysler Aerospace AG, Raumfahrt-Infrastruktur Bremen

Oyster Creek (1997): Ein Arbeiter will die Pumpenausflußventile A und E schließen und schließt auch versehentlich B und C. Der gesamte natürliche Kreislauf zum Reaktorinneren wird dadurch abgetrennt.	Montagefehler: Ein Arbeiter will eine Rohrleitung 50 montieren. Dabei montiert er sie entgegen der I&TO nicht mit Fett, sondern mit Loctite (Klebemittel).
Davis-Besse (1985): Ein Arbeiter will das Dampf- und Wasserzulauf-Unterbrechungs-Kontroll-system von Hand in Betrieb setzen, drückt versehentlich die falschen Knöpfe auf der Kontrolltafel und bemerkt seinen Irrtum nicht.	I&TO Qualität und Anwendung: Ein Mitarbeiter will eine frei bewegliche Last aus dem Kran abhängen und vergißt dabei die in der I&TO vorgeschriebene Absicherung der Last, dadurch fällt sie um. Es entsteht eine lebensgefährliche Situation.
Eine Person will einem Freund einen Brief schreiben und beschriftet den Briefbogen mit der früheren Adresse.	Manuelle Handhabungsfehler: Ein Mitarbeiter will Hilfsstoffe verwenden, vergißt aber, sich zu vergewissern, ob das Mindesthaltbarkeitsdatum überschritten ist.
Eine Person will Kekse backen und entschließt sich, die Mengenangaben im Rezept doppelt zu nehmen. Nur die erste Zutat - Butter - wird verdoppelt, danach werden jedoch alle weiteren Zutaten einfach genommen.	Gemeinsames Arbeitsverständnis und -regeln: Mitarbeiter wollen ein Triebwerk testen und vergessen, das Triebwerk vorher mit einer nach I&TO vorgeschriebenen Haltestange zu sichern.
Eine Person will auf dem Weg zur Arbeit anhalten, um Schuhe zu kaufen, "wacht auf" und bemerkt, dass er gerade am Schuhladen vorbeigefahren ist.	Arbeitsplatz: Ein Mitarbeiter schließt einen Arbeitsprozess ab und vergißt eine Testvorschrift in der Rakete.

Abbildung 13: Überblick typischer Arbeitsfehler

4.4 Umgang mit Fehlern

Zu Werterhaltung und Reduzierung von Wertminderungen sind im Umgang mit Fehlern zwei Ansätze zu nennen:

1. Der herkömmliche Ansatz der Fehlervermeidung: Durch gutes Design und Training soll die Fehleranzahl reduziert bzw. auf geringem Niveau gehalten werden.
2. Der jüngere zweite Ansatz, das Fehlermanagement: Durch gutes Design und Training sollen die "negativen" Auswirkungen von Fehlern reduziert bzw. auf geringem Niveau gehalten werden.[205]

4.4.1 Fehlervermeidung

Die herkömmliche Strategie der Fehlervermeidung setzt zwei grundsätzliche Arten menschlicher Fehler voraus: Zufällige und systematische Fehler. Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Bereichen eines Arbeitssystems und seines Einsatzes die zufälligen sowie die systematischen menschlichen Arbeitsfehler liegen. Ebenso weist sie auf die Bereiche hin, in denen die Entwicklung von Präventivmaßnahmen anzusetzen sind.

Fehler	**menschliche Arbeitsfehler**	
	zufällige Fehler	systematische Fehler

[205] Vgl. Frese (Fehlermanagement)

Auftretens-bedingung:				
Hauptursache	Systemeigen-schaften und situative Bedingungen	Leistungs-schwankungen des Menschen	Beschränkung in Arbeitsaufgabe oder -bedingung	Leistungs-einschränkung des Menschen
Auftreten Vermeidbar?	kaum	kaum	ja	ja
Prävention	Der Auswir-kungen auf das System durch Fehlerüber-wachung:	• Korrektur • Rückkopp-lung • Rechner-unter-stützung • Funktions-schutz	Des Auftretens durch System- und Einsatz-forderungen sowie Konstruktion und Entwicklung	Des Auftretens durch Personal-betreuung: • Medizin • Psychologie

***Abbildung 14: Ansatz zur Prävention von Arbeitsfehlern*[206]**

Generell lassen sich zufällige Arbeitsfehler nicht vermeiden, allerdings können technische Maßnahmen eingeleitet werden, um unerwünschte Folgen ohne Wirkung zu belassen. Dabei können grundsätzlich zwei Praktiken genutzt werden; Beim Fail-Safe-Prinzip wird das System sofort nach dem Auftreten eines Fehlers in den sicheren (meist energielosen) Zustand überführt (Verfahren der elektrischen Sicherung). Anschließend kann das System erst wieder nach der Behebung der Störung in Betrieb genommen werden.

Das Redundanz-Prinzip sorgt dafür, dass sich mehrere parallel geschaltete Systeme gegenseitig kontrollieren, so dass bei Ausfall einer Einheit die verbleibenden Einheiten die Aufrechterhaltung der Systemfunktionen gewährleisten.

Eine wesentliche Maßnahme zur Reduktion systematischer Arbeitsfehler liegt in der Verbesserung von Arbeitsmitteln und der Arbeitsumgebung.

Die Gründe für Arbeitsfehler können in den Ausprägungen der Arbeitsplatzgestaltung gefunden werden:

- Die konventionelle ergonomische[207] Arbeitsplatzgestaltung beinhaltet die anthropometrische (den menschlichen Körpermaßen entsprechende) Gestaltung der Arbeitsplätze, wozu auch die richtige Gestaltung von Anzeigen und Stellteilen, deren richtige Anordnung um den Operateur, aber auch alle Aspekte der geometrischen Auslegung von Arbeitsplätzen und der arbeitsgerechten Anordnung von Arbeitsstellen bei Mehrfacharbeitsplätzen gehört. Es lassen sich unterscheiden:[208]
  - die Anpassung des Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzhöhe, Griffbereich) und
  - die Anpassung der Arbeitsmittel (Handgriffe, Pedale, Schalter)

Zusätzlich bewegt sich die Ergonomie auf Feldern der allgemeinen physikalischen und sozialen Umwelteinflüsse.[209]

---

206 Quelle: Rüdiger (Zuverlässigkeit)

207 Ergonomie ist die Lehre von der menschlichen Arbeit. Sie vermittelt Erkenntnisse über den menschlichen Organismus, die dazu dienen können, die Arbeit des Menschen, seinen Arbeitsplatz und seine Umwelt den menschlichen Erfordernissen entsprechend zu gestalten, vgl. REFA (Methoden-Lehre, Teil 1)

208 Vgl. Hettinger (Ergonomie)

209 Vgl. Bracht (Arbeitswissenschaft)

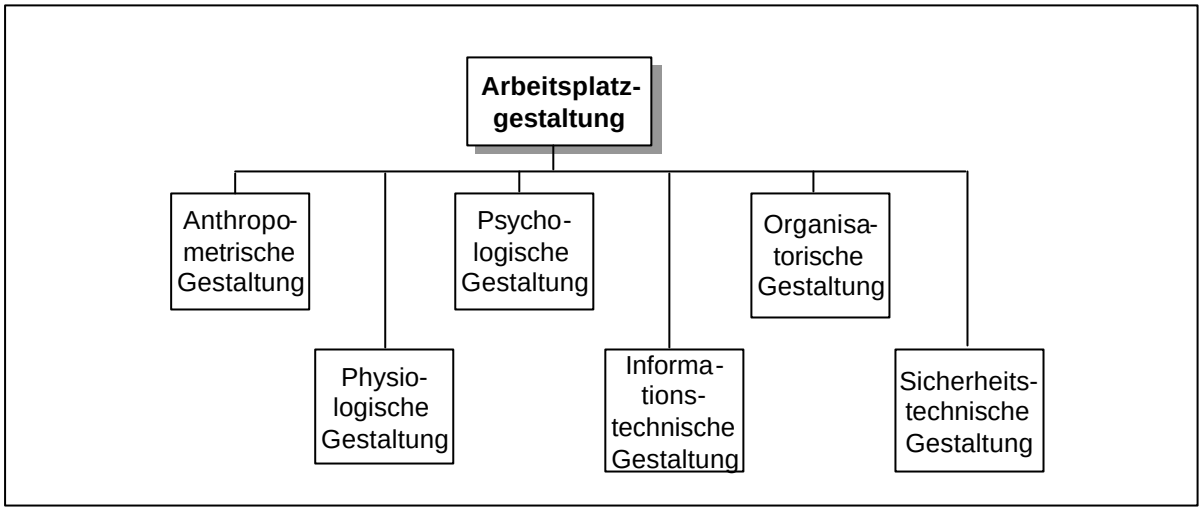


Abbildung 15: Ausprägungen der Arbeitsplatzgestaltung [210]

- Die physiologische Gestaltung des Arbeitsplatzes dient dazu, die Arbeitsmethode und Arbeitsbedingungen dem menschlichen Körper anzupassen. Ihre Ziele sind:[211]
  - Verbesserung des Wirkungsgrades (Muskeleinsatz, Erholungszeiten, Tätigkeitswechsel,...)
  - Umgebungseinflüsse (Beleuchtung, Klima, Lärm, Lüftung, Farben,...)

- "Mit der psychologischen Gestaltung des Arbeitsplatzes soll dem arbeitenden Menschen eine angenehme Umwelt geschaffen werden."[212]
  - Farb-, Musik- und Pflanzeneinsatz
  - Industrie-Kunst

- Die Informationsgestaltung des Mensch-Maschine-Systems ist Grundlage und Ausgangspunkt, um arbeiten zu können. Informationen werden vom Menschen aufgenommen durch:
  - Sehen, wobei der richtige Sehabstand und die richtige Beleuchtung zu wählen sind. Außerdem sind Anzeigeinstrumente in geeigneter Ausstattung einzusetzen.
  - Hören, wobei besonders Warnsignale eine große Rolle spielen. Sie werden auch dann wahrgenommen, wenn der Mensch sich nicht darauf konzentriert.
  - Tasten, wobei Hebel, Drehknöpfe u.a. "informationsgerecht" gestaltet werden sollten, so dass bereits beim Anfassen bestimmte Informationen gewonnen werden können.

  Zu ihren Fehlerquellen gehören die Aufgabeninhalte mit ihrer zeitlichen Beschreibung (= Bedienung), räumlichen Beschreibung (= Dimensionalität) und das jeweilige zeitliche und räumliche Fenster, das sachlich den Ausführungen zur Verfügung steht (= Führungsart). Innerhalb dieser Beschreibungsformen gibt es Grenzen der menschlichen Arbeitskapazität, die sich aus der Art der menschlichen Informationsverarbeitung und entsprechender

[210] Quelle: abgeleitet von REFA (Methodenlehre, Teil 3)

[211] Vgl. REFA (Methodenlehre, Teil 3)

[212] Steinbuch/Olfert (Fertigungswirtschaft), S. 65

ergonomischer Lösungsschemata ergeben, auf die für die Gestaltung zurückgegriffen werden kann.[213]

- Die organisatorische Gestaltung des Arbeitsplatzes umfasst die Aufgabenstellung und die Gestaltung der zeitlichen Bindung des Menschen an den Arbeitsablauf. Maßnahmen der organisatorischen Gestaltung des Arbeitsplatzes können sein:[214]
  - Erweiterung der Arbeitsaufgabe (job enlargement)
  - Planmäßiger Arbeitsplatz- oder Arbeitsaufgabenwechsel (job rotation)
  - Gestaltung der Entlohnung
  - Gestaltung der Arbeitszeit
  - Gestaltung der Pausen
  - Gestaltung des Arbeitsablaufes

- "Durch die sicherheitstechnische Gestaltung des Arbeitsplatzes sollen Unfälle am Arbeitsplatz verhindert werden. Unter einem Unfall wird ein nicht beabsichtigtes, unerwartet eintretendes Ereignis verstanden, welches den üblichen Betriebsablauf stört oder unterbricht und eine Verletzung herbeiführt. Ursachen für Unfälle können sein:
  - Sicherheitswidrige Zustände
  - Sicherheitswidriges Verhalten
  - Höhere Gewalt
  - Sicherheitswidrige Organisation

  Die sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung umfasst alle Maßnahmen, die Unfälle am Arbeitsplatz verhindern helfen. Dazu zählen im Hinblick auf die Betriebsmittel besonders folgende Maßnahmen:
  - Betriebsmittelschutz und- überwachung
  - Brandschutz
  - Explosionsschutz
  - Schutz vor den Gefahren der Elektrizität
  - Allgemeiner Gefahrenschutz
  - Verwendung von Schutzkleidung und -ausrüstung"[215]

Traditionell wird davon ausgegangen, dass durch ein entsprechendes Design und gutes Training Fehler zu eliminieren sind. D.h. in der Planungsphase wird durch eine adäquate Beschaffenheit des Objektes versucht, sämtliche Eventualitäten zu berücksichtigen, um Fehler zu vermeiden. Das Restrisiko wird anschließend mit intensivem Training beseitigt. Allerdings stößt diese Strategie an ihre Grenzen, da menschliche Fehler, insbesondere in drei Bereichen, nicht vollkommen vermieden werden:[216]

- Wenn durch die Fehlervermeidungsmaßnahmen eine hochgradige Arbeitsteilung und damit eine Inhumanisierung der Arbeitsplätze stattfindet, die auf Dauer eine zunehmende Unproduktivität der Arbeitsprozesse darstellt.
- Wenn Fehlervermeidungsmaßnahmen zu einer übermäßigen Automatisierung beitragen, kann dies zu einer Reduktion der Fähigkeiten des Bedieners führen (Ironie der Automatisierung von Bainbridge[217]).
- Wenn die Strategie davon ausgeht, dass alle Fehler vermieden werden können, dann ist sie schlicht falsch und führt zum Ausblenden einer Reihe von Fehlermöglichkeiten.

---

213 Vgl. Bubb u.a. (Zuverlässigkeit)
214 Vgl. REFA (Methodenlehre, Teil 3)
215 Steinbuch/Olfert (Fertigungswirtschaft), S. 67
216 Vgl. Frese (Fehlermanagement)
217 Vgl. Bainbridge (Automation), S. 775 ff.; vgl. auch Zimolong u.a. (Arbeitsfehler), S. 83; vgl. auch Reason (Versagen), S. 224 ff.

Die Schlussfolgerung dieser Kausalkette kann somit nur lauten, dass der direkte Einfluss des Menschen auf die Produktionsprozesse ausgeschaltet werden muss, um Fehler zu vermeiden. Das Resultat wäre die vollkommene Automatisierung. Doch diese scheint - zumindest für die nächste Zukunft nicht realisierbar zu sein.

Ein zusätzliches Problem der Fehlervermeidungsstrategie zur Werterhaltung stellt die immer einhergehende Verringerung der aktiven Handlung dar und damit ist verbunden:[218]

- ein Schwund an Handlungswissen,
- eine Verringerung des Lernens aus Fehlern,
- eine Verringerung der Erwartung, dass Fehler auftreten und damit eine Verringerung der Wachsamkeit,
- eine Erhöhung der Komplexität des Systems.

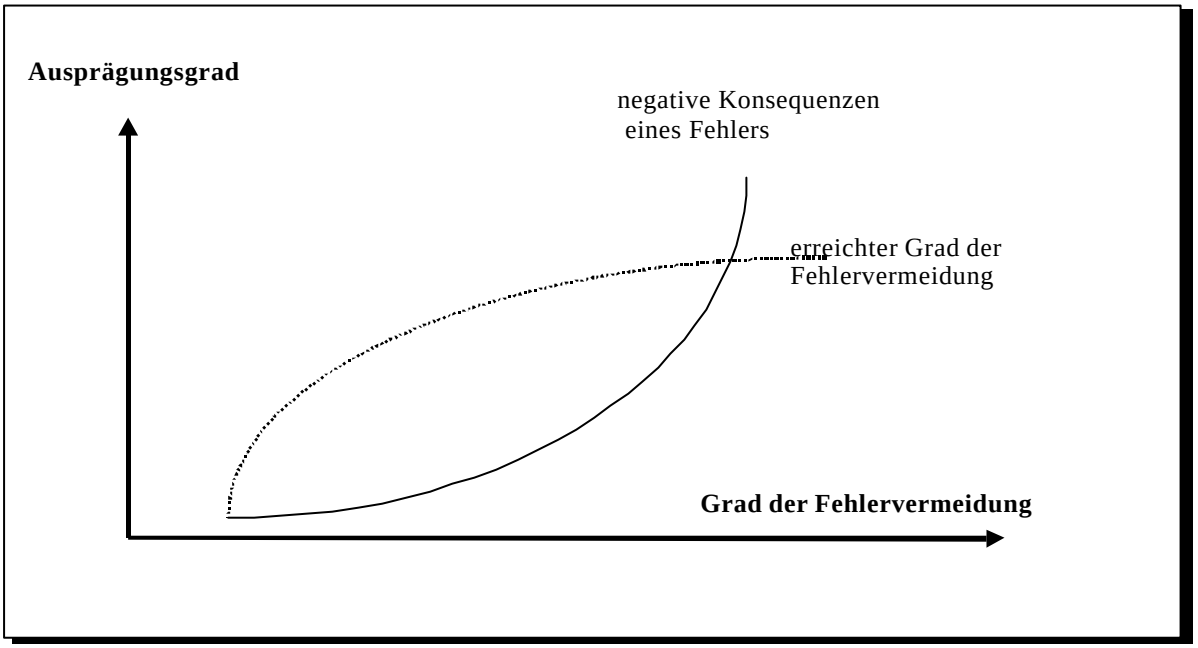


Abbildung 16: Das Dilemma der Fehlervermeidungsstrategie[219]

Durch die Reduzierung der Aktivitäten und den daraus resultierenden Folgen steigern sich die „negativen" Konsequenzen eines Fehlers. D.h. der Wirkungsgrad der Fehlervermeidung ist zu Beginn noch relativ hoch, nimmt aber im weiteren Verlauf stark ab. Es wird kontinuierlich schwieriger eine fortlaufende Implementierung von technischen Verbesserungen zur Eliminierung von Fehlern im System zu gewährleisten. Wie die folgende Abbildung darstellt, steigen im gleichen Zeitraum die negativen Konsequenzen exponential zum Grad der Fehlervermeidung. „Negative" Konsequenzen eines Fehlers können nachteilige Folgeerscheinungen sein, z.B.:[220]

- Ein Fehler wird nicht entdeckt und verbleibt im System. Er kommt erst zu einem späteren Zeitpunkt zum Vorschein (latenter Fehler).
- Ein Fehler führt zu „negativen" Emotionen. Um diese zu bewältigen, wird ein Teil der für die Aufgabe benötigten Informations-Verarbeitungs-Kapazität in Anspruch genommen.

---

218 Vgl. Frese (Fehlermanagement, S. 139

219 Quelle: Frese/Zapf (Computer), S. 142

220 Vgl. Frese (Fehlermanagement), S. 143

- Fehler führen zu Zeitverlust. Dies ist besonders gravierend beim Berichtigen von Fehlern, die eine vollständige Korrektur einer Arbeitsaufgabe voraussetzen.
- Fehler können zu Kosten führen, indem z.B. ein Werkzeug beschädigt wird.
- Fehler können zu weiteren Fehlern führen. Oft müssen bei der Behebung von Fehlern neue ungewohnte Strategien eingesetzt werden, die eventuell neue Fehler provozieren.
- Fehler können zu irreparablen Schäden führen. Dies ist besonders auffällig bei Unfällen mit Personenschaden oder im Umweltbereich.

Um dem Dilemma des Werteverlustes durch ansteigende „negative“ Konsequenzen und dem Abflachen des Grades der Fehlervermeidung zu entgehen, wurde das Konzept des Fehlermanagements entwickelt.

4.4.2 Werteorientiertes Fehlermanagement

Ein erstes Fehlermanagement-Verfahren entwickelten Michael Frese mit seiner Faust-Gruppe (Fehleranalyse zur Untersuchung von Software und Training) an der Universität München. Während einer empirischen Forschung zu Fehlern zwischen Mensch und Computer stellten sie fest, dass Fehler negative und positive Effekte haben können. „Positive“ liegen grundsätzlich im Erlernen neuer Fähigkeiten durch bewusste Fehleranalyse und -behebung.[221] Dementsprechend bezieht sich das Ziel des Fehlermanagements nicht auf die direkte Vermeidung der Fehler, sondern auf die Gestaltung der Herangehensweise, um eine systematische Verstärkung der „positiven“ Effekte zu erreichen und parallel dazu die „negativen“ Konsequenzen zu minimieren[222]

Das Fehlermanagement lässt sich nicht nur wie von Frese und seiner FAUST-Gruppe im Bereich der Mensch-Computer Interaktionen anwenden. Es findet in anderen Bereichen ebenso seine Gültigkeit.

Das Fehlermanagement kann unter drei unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden:
- Dem Fehlerprozess,
- dem Handlungsprozess und
- der Regulationsebene.[223]

4.4.2.1 Der Fehlerprozess

Der Fehlerprozess ist zu gliedern in
- Fehleridentifikation (das Wissen darüber, dass ein Fehler begangen wurde),
- Fehlerdiagnose (Fehleranalyse und Klärung der übergeordneten Zusammenhänge)
- Fehlerbehebung (die Aktivitäten zur Beseitigung oder Kompensation des Fehlers).[224]

4.4.2.2 Der Handlungsprozess

Der Handlungsprozess beinhaltet die konkrete wertorientierte Zielbildung und Überlegungen zu möglichen Zielkonflikten. Bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung sollte durch eine anhaltende und genaue Analogie ein mentales Bild entstehen, das als Hilfe zur Erkennung von Zielabweichungen fungiert. Weitere Punkte im Handlungsprozess sind Fehlerprognosen, die Planentwicklung, die darauf folgende Planentscheidung sowie insbesondere das Feedback. Das Feedback eines Systems ist verantwortlich für die

---

221 Vgl. Reason (Versagen), S. 298

222 Vgl. Johannsen (Mensch), S. 125, vgl. auch Frese (Fehlermanagement), S. 142 f.

223 Vgl. Frese (Fehlermanagement), S. 144 ff.

224 Vgl. Johannsen (Mensch), S. 125 ff.

Transparenz der Absichten und Ausführungen; der Benutzer kann sich ein vollständiges Abbild verschaffen.

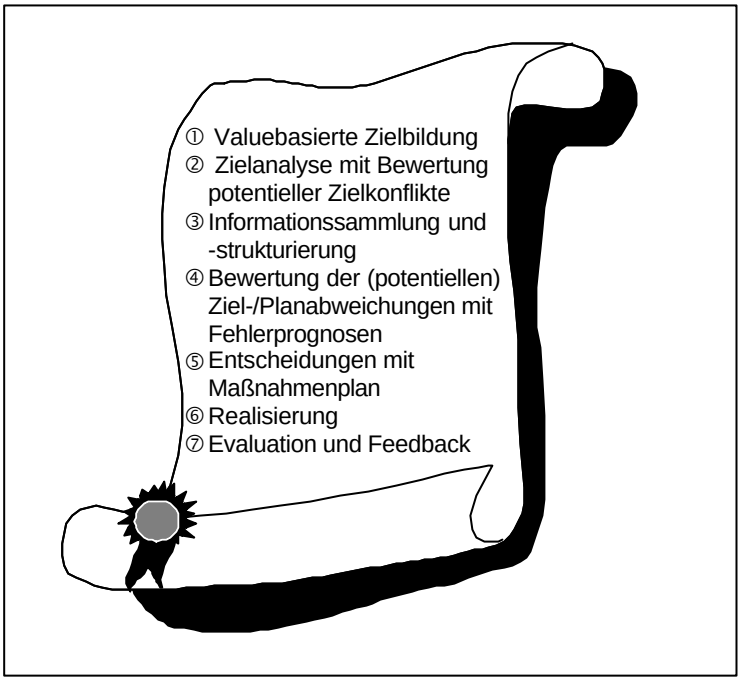


Abbildung 17: Handlungsprozess im werteorientierten Fehlermanagement

4.4.2.3 Die Regulationsebenen[225]
bestehen aus

- Regulationsgrundlagen:
  Die Grundlagen stellen das allgemeine Wissensreservoir dar, hier sind Fakten, Regeln und Modelle (Analogien) über die Realität gespeichert. Mit diesem Wissen wird die Ebene der flexiblen Handlungsmuster gespeist.
- Ebene des abstrakten Denkens:
  Auf dieser Ebene werden allgemeine heuristische Regeln generiert, die z.B. die Zielsetzung, das Planen und das Verarbeiten von Rückmeldungen steuern.
- Die intellektuelle Regulationsebene:
  Eine Ebene, auf der komplexe Situationsanalysen und neue Handlungspläne gesteuert werden. Dabei repräsentieren sich bewusste Denkvorgänge in einer veranschaulichenden oder einer verbalisierenden Weise. Sie wird auch als Ebene des konkreten Denkens bezeichnet.
- Ebene der flexiblen Handlungsmuster:
  Hier vollzieht sich eine Steuerung der Handlungsgrundmuster, deren Struktur gleichbleibend ist, wobei diese Muster noch um einige Parameter vervollständigt werden müssen (z.B. wenn ein Autofahrer eine Kurve fährt, dann gibt es ein gleichbleibendes Handlungsmuster, allerdings wird die Lenkung der jeweiligen Kurve angepasst).

[225] Vgl. Frese/Zapf (Fehlersystematik), S. 19 ff.

- Sensumotorische Regulationsebene:
  Sie stellt die unterste Ebene der kognitiven Regulationen von Handlungen dar und ist für relativ gleichbleibende, stereotype Bewegungsabfolgen verantwortlich, die hochautomatisiert und ohne Beteiligung des Bewußtseins ablaufen (z.B. wenn ein geübter Autofahrer die Gangschaltung bedient).

Die Kritik am Fehlermanagement sollte nicht unerwähnt bleiben. Von großer Gefahr bei der Einführung des Fehlermanagements kann eine schnelle Gewöhnung an das vermeintlich risikolose "Produzieren" von Fehlern sein.[226] D.h. ein gutes Fehlermanagement provoziert gegebenenfalls ein riskanteres Arbeiten und verringert dadurch wieder den herausgearbeiteten Vorteil.[227]

4.4.3 Fehlerkultur im Wandel

Mit Blick auf die Fehlerkultur in europäischen Unternehmen scheint in den 90er Jahren ein Wandlungsprozeß begonnen zu haben. Fehlverhalten in der Vergangenheit ging oftmals einher mit Rügen, Belehrungen oder gar Bestrafung. Heute sind Mitarbeiter und Führungskräfte zunehmend bemüht, offen und ohne Schuldzuweisungen über Fehler zu diskutieren und nach ihren Ursachen zu forschen. Um diesen Veränderungsprozess zu unterstützen, die Mitarbeiter für den veränderten Umgang mit Fehlern zu sensibilisieren und die neugewonnene Einstellung unternehmensintern öffentlich zu machen, entstanden vielerorts Strategiekonzepte, Broschüren und Informationsmaterial.

Die Einsicht über einen Wandel in der Fehlerkultur entstand aus der Erkenntnis, dass mit den herkömmlichen Methoden kein weiterer Fortschritt in der Fehlerreduzierung zu erzielen war. Bestrafungen schüren die Ängste der Mitarbeiter vor Sanktionen, die ihnen bei verursachten Fehlern auferlegt werden. Diese Ängste führen bei den Mitarbeitern zur Vertuschung oder Dementierung von Fehlhandlungen. Die Angst, Fehler zu begehen, stellt einen zusätzlichen Stressfaktor dar, der wiederum zu einer Erhöhung der Fehlerhäufigkeit führen kann. Zudem besteht die Gefahr, dass das Vertuschen zu Wiederholungsfehlern führt, da aus den gemachten Fehlern keine Lehren gezogen werden.

Die immer häufiger propagierte Fehlerkultur akzeptiert Fehler, d.h. die Basis der „offenen“ Fehlerkultur liegt in der Anerkennung der Tatsache, dass menschliche Fehler oder Fehlhandlungen nicht vollkommen vermeidbar sind. Mit diesem Grundsatz ähnelt die sog. "offene" Fehlerkultur der japanischen.[228] Die Philosophie der japanischen Fehlerkultur besteht im Streben nach einem Null-Fehler-Handeln, wohlwissend, dass sie es nie erreichen können.

In der „offenen“ Fehlerkultur wird frei über verursachte Fehler ohne Schuldzuweisung gesprochen. Die Schuldzuweisung muß konsequent vermieden werden, um somit den Mitarbeitern die Angst vor Bestrafungen zu nehmen. Nur so entsteht eine Kultur, dass Mitarbeiter unaufgefordert Fehler melden und bei der Fehleraufarbeitung mithelfen. Zudem erfolgt eine Offenlegung, damit andere Mitarbeiter aus den Fehlhandlungen lernen und keine Wiederholungsfehler auftreten.

Ein weitere Ausprägung "offener" Fehlerkultur ist es, "Beinahe-Fehler" zu melden, um Präventivmaßnahmen entwickeln zu können, bevor ein Fehler passiert.

---

226 Als plausibles Beispiel kann hier die Schiffahrt dienen; nach der allgemeinen Einführung des Radars verringerten sich zunächst die Unfälle. Nach einer Phase der Anpassung stiegen die Unfallzahlen jedoch wieder an, da die Kapitäne sich an das Radar gewöhnt hatten und riskanter fuhren.

227 Vgl. Frese (Fehlermanagement), S. 147 ff.

228 Vgl. Imai (Kaizen), S. 18 f.

Die ″Null-Fehler-Strategie" mit ihrem Bestreben nach Vorbeugung von Fehlern und Abweichungen sowie der Vermeidung der "Schuldigensuche" ist die grundlegende Denkhaltung im werteorientierten Fehlermanagement dynamischer Unternehmensarchitektur.

Doch in der heute eher noch durch Misstrauen geprägten westlichen Industriekultur ("Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser") kann das proklamierte Ziel: "0 Fehler" leicht so missverstanden werden, dass Fehler verboten sind. Das löst dann Ängste, Unsicherheiten und Blockaden bei den Betroffenen aus und führt zu Qualitätsmängeln. Das Prinzip meint jedoch im Gegenteil: Fehler sind erlaubt, denn aus Fehlern lernen wir. Lernen vollzieht sich aber gerade dadurch, daß die Ursachen von Fehlern erforscht und konsequent beseitigt werden. Und genau darauf zielt die Null-Fehler-Strategie ab.

5 "Wertoptimierung von Produkten und Prozessen" - Die Wertanalyse

5.1 Wertgestaltung und Wertsteigerung

Jedes Produkt, jede Dienstleistung und jeder Prozess hat "Bereiche unzureichenden Wertes", d.h. unnötige Kosten:

1. Überspitzte Vorschriften und Spezifikationen
2. Übertriebene Anforderungen
3. Die Forderung besonderer Genauigkeit oder überflüssiger Eigenschaften
4. Zu viele “wünschenswerte” Eigenschaften und Merkmale in einem Produkt
5. Überdimensionierung aus Zeitmangel oder zu große Vorsicht

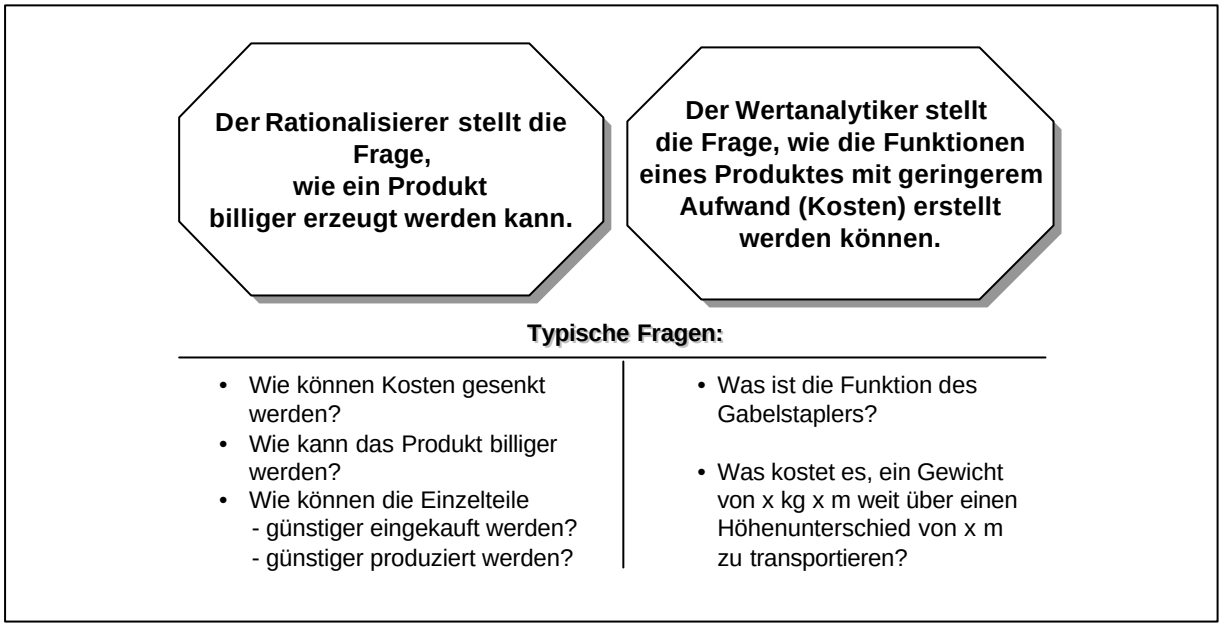


Abbildung 18: Rationalisierung vs. Wertanalyse

Diese Bereiche sind Ansatzpunkte des betrieblichen Value-Managements. Durch Rationalisierung und Wertanalyse kann situationsgerecht erfolgreich Abhilfe geschaffen werden.

"Heute wird die Wertanalyse weltweit als ein wirkungsvolles Instrument zur Wertverbesserung (Value Analysis) und als Instrument zur Wertgestaltung (Value Engineering) genutzt."[229]

"Die Methode der Wertanalyse wurde 1947 von Lawrence D. Miles bei General Electric entwickelt."[230] Aufgrund kriegsbedingter Versorgungsschwierigkeiten mussten oft Ersatzstoffe verwendet werden, die keineswegs eine schlechtere Qualität aufwiesen, aber häufig noch kostengünstiger waren. Diese eher zufällige Erkenntnis versuchte Miles durch die Wertanalyse systematisch zu fundieren[231]

Ein Blick in die amerikanische Wertanalyse-Literatur der 50er und 60er Jahre bestätigt die Tatsache, dass die amerikanischen Pioniere der Wertanalyse (Miles, Fallon, Fowkes, Sherwin, Mendelsohn, Fram, Heller etc.) wohl den Begriff Value Analysis/Value Engineering einigermaßen übereinstimmend definiert, niemals aber übereinstimmend eine grundlegende Philosophie und Pragmatik dieser Methode festgelegt hatten. Sicherlich ist diese Lücke einer der Gründe, warum die Wertanalyse sich nie - auch in Amerika nicht - von dem Makel eine ,,andere Form der Kostensenkung" zu sein, befreien konnte.

So sind heute noch in der amerikanischen Industrie folgende Begriffe zu finden für die Methode, die man in Europa als Wertanalyse bezeichnet.

- Als 'Value Engineering', in den USA als Oberbegriff verwendet, wird die Wertanalyse am entstehenden Produkt bezeichnet.
- Als 'Value Analysis' wird die Wertanalyse an schon bestehenden Produkten bezeichnet.
- Der Begriff 'Value Improvement' bedeutet ähnliches, also auch die wertanalytische Arbeit

229 Hardt (Kostenmanagement), S. 35

230 Arnold (Beschaffungsmanagement), S. 228

231 Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement), S. 3

an schon bestehenden Produkten.
- 'Value Control' besagt, daß das Unternehmen ständig den Preis seiner Produkte hinsichtlich Wert und Funktion untersucht.
- 'Value Assurance' bedeutet, dass ein Unternehmen dem Käufer die Versicherung gibt, dass seine Produkte wertanalytisch untersucht worden sind.[232]

Diese englischen Begriffe weichen zwar in Nuancen voneinander ab; wenn man sie ins Deutsche übersetzt, können sie aber ohne weiteres unter den Oberbegriff der Wertanalyse eingegliedert werden.

Die Wertanalyse hat sich besonders im deutschsprachigen Gebiet Europas als eine der bedeutendsten Methoden der Kostensenkung in der Industrie etabliert.[233] Auch in Europa hat man, wenn von der Normung des Wertanalyse-Arbeitsablaufes (VDI-DIN-69910) abgesehen wird, bis heute keine eindeutige Philosophie der Wertanalyse festgelegt.

Wertanalyse-Studien sind oftmals viel zu sehr an das bestehende Produkt gebunden. Gewiss ist dies einer der Gründe, warum Skeptiker behaupten, die Wertanalyse gehe nicht über die üblichen Formen der allgemeinen Kostensenkung hinaus. Hoffmann schreibt in seinem Buch: Wertanalyse – die westliche Antwort auf Kaizen: „Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass es nicht immer leicht ist, in einer Wertanalyse-Studie den natürlichen Drang, das bestehende Produkt zu verbessern, einzudämmen. Oftmals besteht von der Aufgabenstellung her gar keine Möglichkeit, das bestehende Konstruktionskonzept zu ändern.

Und trotzdem müssen wir uns frei machen von produktorientiertem Denken; wir müssen versuchen, diese gewohnheitsgebundene Denk- und Arbeitsweise zu ändern. Wir müssen die Begriffe „Wert“ und „Funktion“ ganz eindeutig als Grundlage aller Kostensenkungsbestrebungen ansehen und anerkennen. Gelingt uns dies nicht, dann behaupten unsere Kritiker mit Recht, dass Wertanalyse nichts weiter ist als eine verbesserte Kostensenkung“.[234]

Die Begriffe 'Value Analysis' und 'Value Engineering' kennzeichnen eine systematische Methode, die von jedermann angewendet werden kann, dessen Arbeiten und Entscheidungen die Kosten eines Produktes oder einer Dienstleistung beeinflussen. Es ist dies ein schöpferischer Arbeitsprozess, ein systematisches Suchen nach Fakten und Alternativen, um auf jeder Stufe des Lebenszyklus eines Produktes sein Kostenminimum zu erreichen, sei es im Entwicklungsstadium als Kostenvermeidung oder als Kostensenkung, wenn das Produkt bereits besteht.

5.2 Der Wertanalyse-Begriff

Obwohl in der Wertanalyse vier verschiedene Arten von Wert in Betracht gezogen werden, konzentriert man sich in der Hauptsache auf den Gebrauchs- und Prestigewert einer Sache.

- Der Tauschwert bezieht sich auf die Eigenschaften eines Gegenstandes, die ein Austauschen gegen einen anderen Gegenstand oder eine Dienstleistung ermöglichen. Der

232 Die Begriffsbestimmungen sind übernommen von Hoffmann (Wertanalyse), S. 27

233 Vgl. Hoffmann (Wertanalyse), S. 26 f.

234 Hoffmann (Wertanalyse), S. 28

Tauschwert entspricht etwa dem Preis einer Sache; nur, dass das im Tausch Erworbene nicht unbedingt Geld sein muss.

- Der Kostenwert eines Gegenstandes ist die Summe aller aufgewendeten Mittel, die nötig sind, um diesen Gegenstand entstehen zu lassen, d.h. Fachkenntnisse, Arbeitskräfte, Rohmaterialien etc.

- Der Prestigewert eines Gegenstandes bezieht sich auf dessen Merkmale und Eigenschaften in Form von Schönheit, Bequemlichkeit und Attraktivität.

- Der Gebrauchswert wird bestimmt von der Summe aller Mittel, die für den Gegenstand aufgewendet werden, damit der Gegenstand seine Funktionen (seinen Zweck) erfüllt.

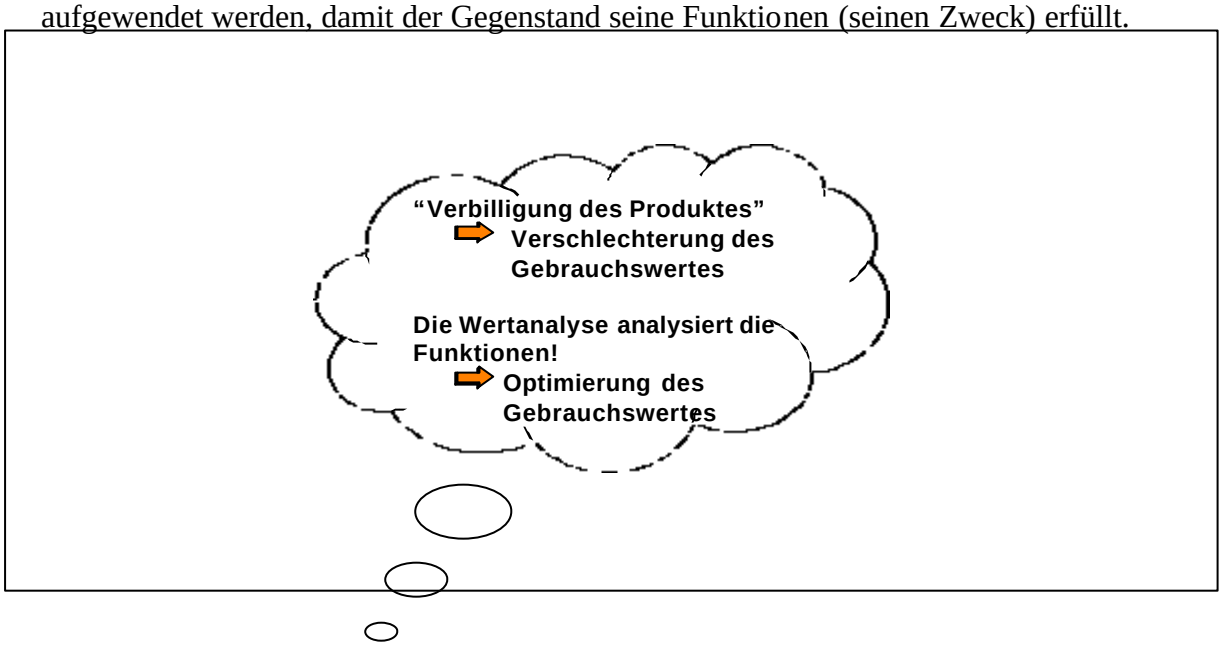


Abbildung 19: Gefahr herkömmlicher Methoden der Kostensenkung

Der Wertanalytiker setzt den Wert gleich dem niedrigsten Preis, den man für die Erfüllung einer Funktion bezahlen muss. Das bedeutet, dass der Wert eines Produktes durch eine bestimmte Geldmenge ausgedrückt wird. Ist die nicht dasselbe wie der Preis?

Für einen Konsumenten bedeutet der Wert der niedrigste Preis, den er bezahlen muss, um seinen Bedarf zu decken. Und Preis bedeutet für ihn der Betrag, den er aufwenden muss, um einen Gegenstand zu besitzen und ihn nutzen zu können. Damit verbunden sind in erster Linie die Erwerbskosten und zweitens die Unterhaltskosten für den Gebrauch und die Wartung des Gegenstandes. Der Wert eines Gegenstandes wird also durch die niedrigsten Gesamtkosten bestimmt, die erforderlich sind, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen.[235]

"Wert" in Produkten entsteht nicht zufällig. 'Wert' muss bewusst angestrebt werden. Um unnötige Kosten bei Produkten nachzuweisen und anschließend zu eliminieren, benutzt man den Wert als Maßstab, um bestehende Kosten zu beurteilen. Der Wert repräsentiert das Minimum an Kosten eines Produktes, um die nötigen Gebrauchs- und Prestigefunktionen zu gewährleisten. Der Begriff des Gebrauchswertes wird als Kriterium für die Funktions-

[235] Daraus ergibt sich, dass weder der billigste noch der teuerste Bleistift unbedingt den höchsten Wert aufweist: Der Bleistift mit der längsten Schreibdauer pro EUR besitzt den höchsten Wert oder: Weder der billigste noch der teuerste Reifen für ein Auto besitzt den höchsten Wert, sondern der, mit dem der Faktor - zuverlässig - die meisten Kilometer pro EUR fahren kann.

tüchtigkeit eines Produktes genutzt, der Begriff des Prestigewertes als Kriterium für das Aussehen, die Bequemlichkeit und andere Merkmale bzw. Eigenschaften, die der Konsument einem bestimmten Produkt wertend zuordnet.

Wert i.S. der Wertanalyse ist definiert durch "die niedrigsten Kosten, die nötig sind, die festgelegten Funktionen eines Produktes, oder einer Dienstleistung, zuverlässig zu erfüllen“.[236] Aus dieser Definition ergibt sich, dass der Wert eines Produktes eine quantifizierbare Größe darstellt. Und diese definierbare Quantität kann durch folgende Faktoren wesentlich beeinflusst werden:

1. Die Anwendung der neuesten Erkenntnisse der jeweiligen Technologie
2. Die Existenz und der Gebrauch richtiger und brauchbarer Informationen
3. Die gezielte Anwendung von Kreativitätsmethoden
4. Die Gründlichkeit, mit der eine Wertanalysestudie ausgeführt wird
5. Die Fähigkeit eines Wertanalyseteams, aufgeschlossen für neue u.U. unkonventionelle Ideen zu sein

5.3 Objekte der Wertanalyse

Wertanalyse-Objekte können Erzeugnisse, Dienstleistungen, Produktionsmittel, Verfahren, Organisations- und Verwaltungsabläufe sein.[237]

Die Wertanalyse ist eine Methode zur Optimierung von Produkten und Abläufen aller Art**.** Sie ist anwendungsneutral und kann in allen Bereichen für Optimierungszwecke eingesetzt werden. Die Wertanalyse ist definiert laut DIN 69910 als ein System zur Lösung komplexer Probleme unter dem Zusammenwirken der Systemelemente Methode, Management und Verhaltensweise.

In der Konzeption der DIN 69910 aus dem Jahre 1987 wird die Wertanalyse als ein System zum Lösen komplexer Probleme, die nicht oder nicht vollständig algorithmierbar sind beschrieben.[238]

5.4 Methodik der Wertanalyse

Die Methode der Wertanalyse ist durch einen insbesondere auf Optimierungsprojekte abgestimmten Ablaufplan gekennzeichnet. Er dient als 'roter Faden' bei der Bearbeitung. Der Ablaufplan ist unterteilt in sechs Grundschritte.

---

236 Hoffmann (Wertanalyse), S. 47

237 Vgl. Hardt (Kostenmanagement), S. 36

238 Vgl. Hardt (Kostenmanagement), S. 35

Wertanalyse- Arbeitsplan	
Grundschritte	Teilschritte
1 Vorbereitende Maßnahmen	1.1 Auswählen des Wertanalyse-Objekts und Stellen der Aufgabe 1.2 Festlegen des quantifizierten Ziels 1.3 Bilden der Arbeitsgruppe 1.4 Planen des Ablaufs
2 Ermitteln des Ist-Zustandes	2.1 Informationen beschaffen und Beschreiben des Wertanalyse-Objekts 2.2 Beschreiben der Funktionen 2.3 Ermitteln der Funktionskosten
3 Prüfen des Ist-Zustandes	3.1 Prüfen der Funktionserfüllung 3.2 Prüfen der Kosten
4 Ermitteln von Lösungen	4.1 Suchen nach allen denkbaren Lösungen
5 Prüfen der Lösungen	5.1 Prüfen der sachlichen Durchführbarkeit 5.2 Prüfen der Wirtschaftlichkeit
6 Vorschlag und Verwirklichung einer Lösung	6.1 Auswahl der Lösung(en) 6.2 Empfehlung einer Lösung 6.3 Verwirklichen der Lösung

***Abbildung 20: Wertanalyse-Arbeitsplan*[239]**

Der Handlungsverantwortliche, d.h. der Projektleiter,[240] wird benannt und das Projektteam wird ausgewählt. Wichtig ist hier, die Personen ins Team zu nehmen, deren Fachbereiche von dem Projekt betroffen sind und die das entsprechende Fach-Know-how vertreten können. Voraussetzungen für ein erfolgreich funktionierendes Wertanalyse-Team sind Teamfähigkeit und Aufgeschlossenheit für neue Themen.

Die Projektorganisation wird festgelegt, und es wird bestimmt, wer welche Aufgaben übernimmt. Die Ziele des Wertanalyseprojekts müssen mit dem Auftraggeber und dem Projektentscheider abgestimmt und danach festgelegt werden. Dies gilt ebenso für den Untersuchungsrahmen und die Randbedingungen.

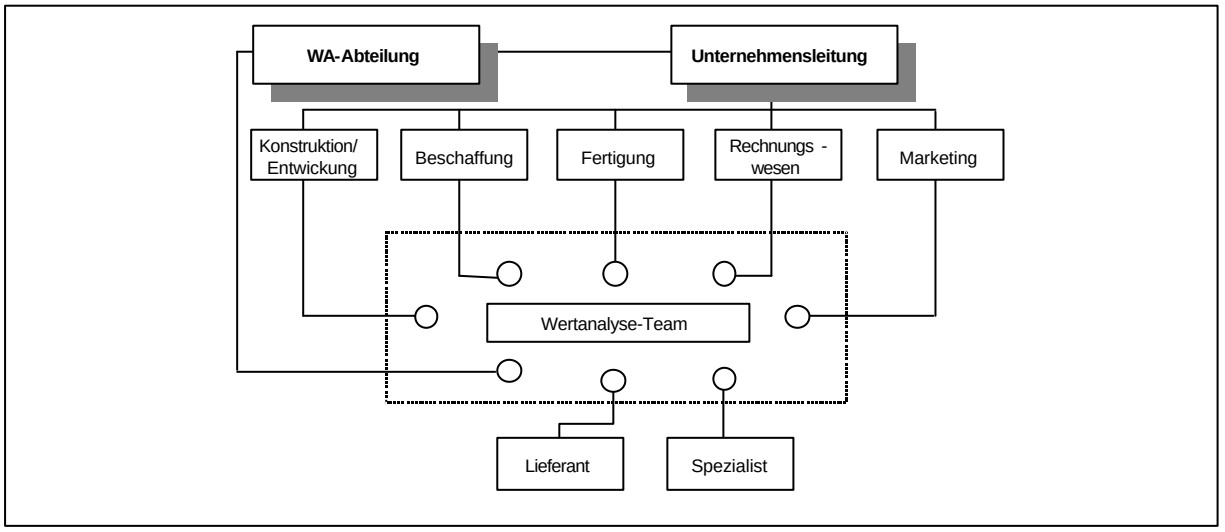


***Abbildung 21: Beispeil eines crossfunktionalen Wertanalyse-Teams*[241]**

239 Arnold (Beschaffungsmanagement), S. 229

240 im Wertanalyse-Fachvokabular als „Moderator bezeichnet, vgl. auch die Ausführungen zu Projektmanagement im Teil 7. Die Erfahrung zeigt, daß bei Wertanalyseprojekten die klassischen Planungswerkzeuge wie Projektstrukturplan, Phasenplan, Ressourcenplan, Netzplan, Projektcontrolling usw. absolut notwendig sind, um das Projekt in dem geforderten zeitlichen Rahmen und unter Beibehaltung der geplanten Kosten abzuwickeln. Man kann jedoch akzeptieren, dass die genannten Hilfsmittel in einer wesentlich geringeren Intensität erforderlich sind.

241 Steinbuch/Olfert (Fertigungswirtschaft), S. 191

Zur Vorbereitung des Projekts gehört auch, dessen Ablauf zu planen, also den Zeitraum und die benötigten Budgetmittel abzuschätzen.

Im folgenden Schritt werden alle Informationen, die das Wertanalyseobjekt betreffen, beschafft und deren Verfügbarkeit sichergestellt. Die Untersuchung von Gestalt, Form und Material des Studienobjekts bilden lediglich den Rahmen in der Informationsphase. Zentrum der Betrachtung sind die Funktionen, also die ursprünglichen Beweggründe (Motivationen), denen das Produkt seine Existenz verdankt. Die Ausgestaltung der Funktionen bildet den "funktionalen Wert" des Produktes.

Ziel der Wertanalyse ist es nicht, vorhandene Lösungen zu übernehmen und im Detail zu verbessern, sondern neue Lösungen zu finden, die auf die ursprünglich geforderten Funktionen zurückgehen. Für wertanalyse-typisches Vorgehen ist es wichtig zu wissen, welche Funktionen das Wertanalyseobjekt erfüllen soll. Um dies zu ermitteln, wird im Rahmen der Wertanalyse eine Funktionenanalyse erstellt.

Die Vorgehensweise bei der Funktionenanalyse erfolgt so, dass zunächst die Hauptfunktionen in die zugehörigen Teilfunktionen unterteilt werden. Unter den Hauptfunktionen des Objekts werden die Funktionen, die im Rahmen der hauptsächlichen Nutzung des Objekts erfüllt werden verstanden. Zur Ermittlung der Teilfunktionen hilft die Fragestellung, wie (durch welche Teilfunktionen) die Gesamtfunktion realisiert wird. Danach werden die Nebenfunktionen des Objekts (also die Funktionen, die nicht zu der hauptsächlichen Nutzung des Objekts beitragen) separiert.

Anschließend werden die Kosten der jeweiligen Funktionen mit Hilfe der Funktionskostenanalyse ermittelt. Ziel dieser Teilschritte ist es, eine Abstraktion zu erreichen. Sie soll vom vorliegenden Wertanalyseobjekt weg und hin zu Funktionen, den eigentlichen Wirkungen des Objekts, führen.

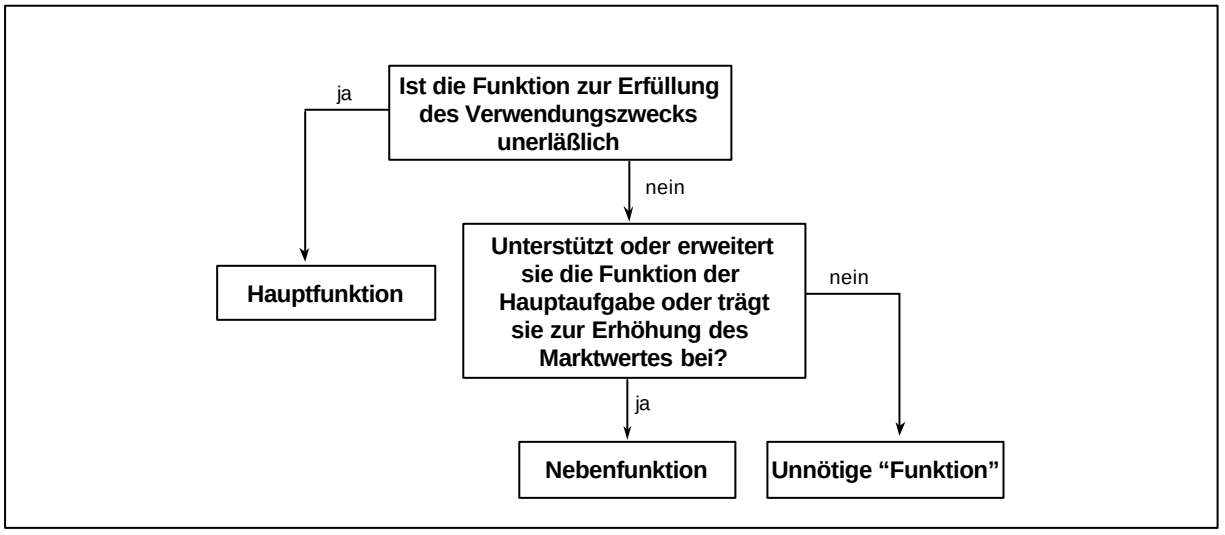


Abbildung 22: Bestimmung der Funktionen [242]

242 Quelle: Hoffmann (Wertanalyse), S. 65

Im Folgeschritt wird der Ist-Zustand des Wertanalyseobjekts analysiert. Ziel dieses Schrittes ist es, aus dem definierten Ist den Soll-Zustand des Objekts abzuleiten. Zu den Soll-Funktionen werden dann Kostenziele festgelegt, die maximal zur Realisierung der Funktionen benötigt werden dürfen.

Der zentrale Bestandteil des nächsten Schrittes ist die Suche nach Alternativen zu den ermittelten Soll-Funktionen. Zwei Möglichkeiten, alternative Funktionslösungen zu ermitteln können eingesetzt werden:

- "Schubladen-Lösungen" aktivieren: Welche Alternativen sind bereits vorhanden? Oft zeigt es sich, dass Verbesserungsideen schon vorhanden sind oder vorbereitet wurden, sie bis zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht bekannt gemacht oder umgesetzt wurden.
- Neue Ideen entwickeln: Mit Hilfe von geeigneten Kreativitätstechniken[243] wie z.B. Brainstorming, Morphologien usw. können neue Ideen zur Lösung der Soll-Funktionen entwickelt werden.

Aus dem Pool der entwickelten Ideen müssen diejenigen ausgewählt werden, die exakt die geforderten Soll-Funktionen erfüllen und mit dem niedrigsten Aufwand an Zeit und Kosten umgesetzt werden können.

Dazu ist es notwendig, geeignete Bewertungsverfahren auszuwählen, Bewertungskriterien zu ermitteln und festzulegen, die verschiedenen Lösungsideen zu bewerten und eine Entscheidungsvorlage zu erstellen. Zur Umsetzung der Lösungen in die Praxis müssen die ausgewählten Vorschläge den Entscheidern vorgestellt und eine Entscheidung herbeigeführt werden.

Zur Umsetzung der dann freigegebenen Lösungen ist eine Realisierungsplanung erforderlich, die Auskunft über den benötigten Zeitraum und die logischen Schritte der Einführung geben soll. Als weiteres Element der Realisierungsplanung ist der exakte Finanzbedarf zu nennen. Die Realisierung muss überwacht und die Erreichung der Kostenziele durch eine Nachkalkulation nachgewiesen werden. Danach kann das Projekt abgeschlossen werden.

5.5 Optimale Funktionserfüllung

Zur Bestimmung des Aufwands ist es für die Wertanalyse wichtig, verschiedene Möglichkeiten zu finden, wie die optimale Funktionserfüllung erreicht werden kann. Danach sind Alternativen bezüglich ihrer Funktionserfüllung zu bewerten und der entsprechende Aufwand ist zu bestimmen. Das Funktionsdenken innerhalb des Wertanalyse-Vorgehens ist deshalb so wichtig, weil der Wertanalytiker zunächst gezwungen wird, sich von Bestehendem zu lösen und zu abstrahieren. Mit der Funktion wird beschrieben, was das vorliegende Bauteil oder der zu analysierende Ablauf erfüllen soll und welche Anforderungen gestellt wurden.

“Value Analysis”, sagt Miles, “ist eine Philosophie, gestützt von einer Reihe von spezifischen Techniken, eine Mischung aus Wissen und angelernten Fähigkeiten. Es ist eine

[243] Auf die Vielfalt der Kreativitätstechniken soll hier aus Gründen des Umfangs nicht näher eingegangen werden.

organisierteAnstrengung , die die Aufgabe hat, solche Kosten eines Produktes aufzuspüren, die weder der Qualität, dem Gebrauch, der Lebensdauer, noch dem guten Aussehen und der Verkaufskraft des Produktes etwas nützen."[244]

Funktionen sind Charakteristika eines Produktes, einer Dienstleistung, eines Prozesses, die die jeweilige Bestimmung, Stellung, Aufgabe bzw. Abhängigkeit sowie die Attraktivität für den Kunden, den Nutzer bzw. den Partner sicherstellt. Funktionen sind also Charakteristika, damit das Produkt funktioniert und es zu verkaufen ist.[245]

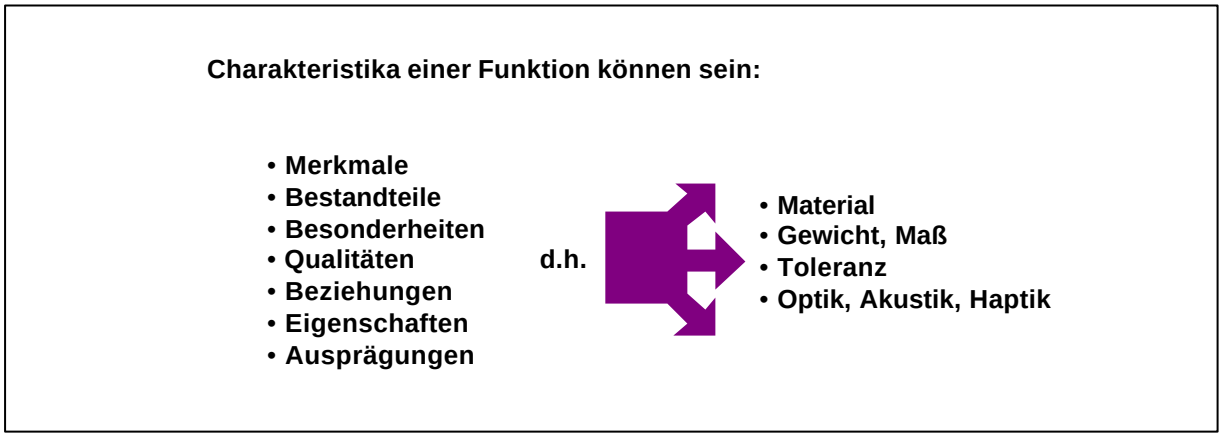


Abbildung 23: Funktionen-Charakteristika

In den meisten Unternehmen werden etwa 50 % des Gesamtumsatzes in Form von Rohmaterialien, Fertigteilen, Halbzeugen, Dienstleistungen usw. durch das Beschaffungsmanagement in das Unternehmen eingebracht.[246]

So ist die Materialwirtschaft eines Unternehmens, das einen 200 Millionen EUR-Umsatz verbucht, für den Einkauf von Gütern in Höhe von ca. 100 Millionen DM verantwortlich. Eine Einsparung im Einkauf von nur 5 % erhöht somit den Gewinn des Unternehmens um 5 Millionen EUR pro Jahr.

Diese Tatsachen weisen auf die Wichtigkeit der Integration der betrieblichen Einkaufsfunktion in Wertanalysetätigkeiten hin. Es ist wichtig, dass das Beschaffungsmanagement "funktionell" einkauft und immer bestrebt ist, wertorientiert einzukaufen und nicht lediglich preis- oder produktorientiert. Dies „funktioniert" in crossfunktionalen Teams von Entwicklern, Einkäufern und Produktionspersonal.

Das Fundament guter Konstruktion ist der Gebrauch von handelsüblichen Teilen, marktgängigen Materialien und Standard-Komponenten und -Elementen, wo immer möglich. In vielen Unternehmen sammeln sich über die Jahre eine Reihe von Spezialwerkzeugen und -vorrichtungen an. Produkte, die mit diesen Werkzeugen in bestimmten Mengen gefertigt werden, bezeichnet man als Standardteile. Mehr noch: In einem weiteren Sinne findet man Standardteile in Katalogen und Verkaufsliteratur mit einigen Spezifikationen angeboten, die zu günstigen Preisen kurzfristig lieferbar sind.

Manches Unternehmen erstellt Elemente, Teile und Komponenten, speziell entwickelt und

[244] zitiert in: Hoffmann (Wertanalyse), S. 20
[245] Vgl. Miles (Value Engineering)
[246] Vgl. Hoffmann (Wertanalyse), S. 169

konstruiert, oftmals mit engen Toleranzen gefertigt, die in vielen Fällen in den Standard-Katalogen als zufriedenstellende Substitutionen zu beschaffen wären. Teile, die oft für einen Bruchteil der bestehenden Kosten die nötigen Funktionen erfüllen würden. Gerade hier bestehen für die Wertanalyse wichtige Ansatzpunkte in bezug auf den Speziallieferanten, um Zeit, Geld und unnötige Arbeit zu ersparen. Eine der Aufgaben des Wertanalytikers besteht darin, den Konstrukteur und den Designer zu beeinflussen, teure Eigenkonstruktionen durch preiswerte, handelsübliche Normteile zu ersetzen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht, wie Beobachtungen gezeigt haben, darin, dass oftmals zwischen dem Zeitpunkt der Entwicklung eines neuen Produktes, eines neuen Materials oder auch eines neuen Verfahrens und dem Zeitpunkt der Anwendung, eine erhebliche Zeitspanne verstreicht.[247] Die Suche nach entsprechenden Speziallieferanten sowie ihre kontinuierliche Pflege muss systematisch geschehen. Es muss ihnen ein Anreiz geben werden, für das Unternehmen tätig zu werden oder tätig zu bleiben. Wenn sie z.B. nicht in unternehmensübergreifende Entwicklungsteams einbezogen werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie im Team der Konkurrenz mitarbeiten werden.

6 "Wertprägung durch Qualität" - Das Qualitäts-management

6.1 Der „undefinierbare“ Begriff Qualität

Mit dem Wort 'Qualität' setzt sich die Menschheit schon seit mehr als 2000 Jahren auseinander. Anfänglich gehörte der Begriff zur Vorstellungswelt der Philosophen wie Protagoras, Aristoteles, Demokrit, John Locke oder Hegel, bis schließlich im 19. Jahrhundert mit dem Beginn der industriellen Herstellung von Gütern und der Massenproduktion sowie dem globaler werdenden Wettbewerb die Produktqualität neben Preis und Liefertermin die wirtschaftliche Bedeutung gewann, die heute jeder kennt.[248]

Qualität lässt sich auf das lateinische Wort „qualitas“ (qualitas = Beschaffenheit, Güte oder Wert) zurückführen.[249] Wer sich mit dem Begriff der Qualität näher beschäftigt, kommt zu der Erkenntnis, dass diesem bislang keine eindeutige Definition zugeordnet ist. Wie schwierig es ist, diesen Begriff exakt zu bestimmen, zeigen die von Havard-Professor David A. Garvin 1984 veröffentlichten fünf Wege, Qualität zu definieren. Er unterscheidet dabei fünf Vorgehensweisen: die transzendente, produktbezogene, anwenderbezogene, prozessbezogene und preis-nutzen-bezogene Vorgehensweise.[250]

---

247 Aus dem Beobachtungsprotokoll einer Einzelfallstudie, die in einem Automobilzulieferunternehmen durchgeführt wurde.

248 Vgl. Hansen (Qualität), S. 8 ff.

249 Vgl. o.V. (Duden), S. 557

250 Vgl. Luchs/Neubauer (Qualitätsmanagement), S. 10 ff.

Der Qualitätsbegriff in seinem klassischen Verständnis bezieht sich auf Produkte und allenfalls auf Dienstleistungen. Im TQM-Sinne ist der Qualitätsbegriff jedoch viel breiter definiert und bezieht den Prozess der Qualitätserstellung mit ein: Qualität ist die Erfüllung der Kundenanforderungen, und zwar umfassend und zu 100 %. Sie umfassen alles, was dem Kunden in seiner Beziehung zum Lieferanten wichtig ist, also auch Beratung, Umgangston, Schriftverkehr, Serviceleistungen und vieles mehr. Untererfüllung von Anforderungen ist schlechte Qualität, aber auch Übererfüllung, denn sie bedeutet Aufwand ohne Erlöse.

Die Bedürfnisse der Gesellschaft haben sich seit der Nachkriegszeit insbesondere in den letzten Jahren stark gewandelt. Der bisherige Verkäufermarkt, der nur den Nachholbedarf dringlicher Bedürfnisse in Form von Massenware befriedigen mußte, ist schon lange gesättigt und hat sich in einen am Käufer orientierten Markt umstrukturiert.

Die 80er Jahre haben einen massiven Anstieg der Konsumentenansprüche hervorgebracht, indem auch der Anspruch auf qualitativ hochwertige Produkte stetig fortgeschritten ist.

Aus Sicht des Konsumenten umfasst Qualität heutzutage auch Bedienungskomfort, Individualität des Produkts, Umweltfreundlichkeit, Sozialstatus, lange Garantie, niedriger Energieverbrauch und modernste Technik. Die bisherigen Qualitätsmerkmale Material- und Verarbeitungsqualität sowie Leistungsfähigkeit und Güte gelten inzwischen als Grundvoraussetzung. Der heutige Konsument richtet sein Augenmerk auf individuelle, qualitativ hochwertige Produkte, die gleichzeitig preiswert sind.[251]

Eine Antwort auf die veränderten Konsumentenansprüche ist eine umfassendere innerbetriebliche Qualitätsauffassung. Sie beinhaltet neben der für den Käufer erkennbaren Produktqualität die für den Produktentstehungsgang wichtige Prozessqualität.

So wurde 1987 unter der Federführung der 'Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.' in Frankfurt der neue Qualitätsbegriff durch die DIN ISO 9000-9004 geprägt.
Ausgangspunkt war die DIN-Norm 55 350 Teil 11 :

> "Die Gesamtheit von Eigenschaften und
> Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit,
> die sich auf deren Eignung zur Erfüllung
> gegebener Erfordernisse beziehen".[252]

Bei der DIN-ISO 9000 handelt es sich um eine Zusammenfassung der Konzepte und Hinweise für die Auswahl und Anwendung der Normen über Qualitätssicherungs-Nachweiserfüllung. Die Normen 9001-9003 sind Leitlinien zur externen Anwendung des Nachweises über die Eignung der Qualitätssicherung in den verschiedenen Fertigungsabteilungen - dienen also zur Auditierung von Zulieferern. Die DIN ISO 9004 spricht das Qualitätsmanagement an. Sie enthält eine Beschreibung des Grundstocks von Elementen der Qualitätssicherung und das Bereitstellen eines Leitfadens zur Entwicklung und Einführung von Qualitätssicherungssystemen.[253]

---

251 Vgl. Oess (TQM), S. 18 f.

252 o.V. (Qualitätssicherung) DIN 55 350 Teil 11

253 Vgl.. Oess (TQM), S. 60 f.

An der Erfüllung der Kundenanforderungen sind im Unternehmen alle Funktionen und Stellen beteiligt. Ihr Zusammenwirken wird als ein Netz innerbetrieblicher Kunden und Lieferanten aufgefasst. An diese internen Beziehungen wird der gleiche Anspruch wie bei externen Kunden angelegt: 100 %ige Erfüllung der Anforderungen. Das gilt sowohl für die horizontalen Arbeitsbeziehungen der Zusammenarbeit wie auch für die vertikalen Beziehungen der Führung.[254]

Generell bedeutet Qualität für ein Produkt oder eine Dienstleistung oder auch aus neuerer Denkrichtung ein Prozess, seine Eignung für einen bestimmten Verwendungszweck oder die Fähigkeit Nutzen zu stiften. Die zeitliche Dimension der Qualität wird mit dem Begriff der 'Zuverlässigkeit' zum Ausdruck gebracht. Unter Zuverlässigkeit wird in diesem Zusammenhang die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Produkt über einen gegebenen Zeitraum unter gegebenen Bedingungen seinen Zweck erfüllt, verstanden[255]

Um eine international einheitliche Definition für die Qualität zu finden – zur Erleichterung der globalen Geschäftsbeziehungen wurde eine weltweit anerkannte Formel für den Begriff Qualität aufgestellt: "Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Forderungen zu erfüllen."[256]

Der umfassende Qualitätsbegriff beinhaltet folgende Kernaussagen:

- Qualität ist durch die Erfüllung von Kundenanforderungen definiert.
- Der Qualitätsansatz wird auch auf die unternehmensinternen Kunden-Lieferanten-Beziehungen angewendet - auch mein Kollege ist mein Kunde!
- Qualitätssicherung zielt auf zukünftige Fehlervermeidung (Null-Fehler-Strategie).
- Verantwortlich für Qualität ist jeder Mitarbeiter.
- Jeder Mitarbeiter ist kompetent, den Produktionsablauf zu unterbrechen, um Fehler zu vermeiden.
- Führungskräfte leben die Grundsätze von TQM vor und fordern sie ebenso von Kollegen und Mitarbeitern.

Zusammenfassend können als Dimensionen des umfassenden Qualitätsbegriffs genannt werden:

- Qualität der Produkte und der Dienstleistungen (Input- bzw. Outputorientierung)
- Qualität der Arbeitsabläufe und -verfahren (Prozessorientierung)
- Qualität der Arbeit(sbedingungen)(Tätigkeitsorientierung)
  - Mitwirkungsmöglichkeiten
  - Qualifizierungsmöglichkeiten (fachlich, methodisch, sozial)
  - Arbeits- und Betriebsmittelgestaltung
- Qualität der Außenbeziehung (Umweltbewusstsein, gesellschaftliche Verantwortung)

---

254 Erfolge innerbetrieblicher Kunden-Lieferanten-Beziehungen konnten in einer Einzelfallstudie in der LSW Maschinenfabrik in Bremen mit Einführung der durch den FORD-Konzern initiierten neuen Q1-Zertifizierung belegt.

255 Linnert (Markterfolge), S. 12 f.

256 Hansen (Qualität), S. 12 und die dort angesprochene Literatur

6.2 Qualität als Basis der Rendite-Optimierung

"Qualitätsmanagement ist die bewusste Verfolgung des Ziels der Qualität von Produkten und Produktionsprozessen im Betrieb."[257]

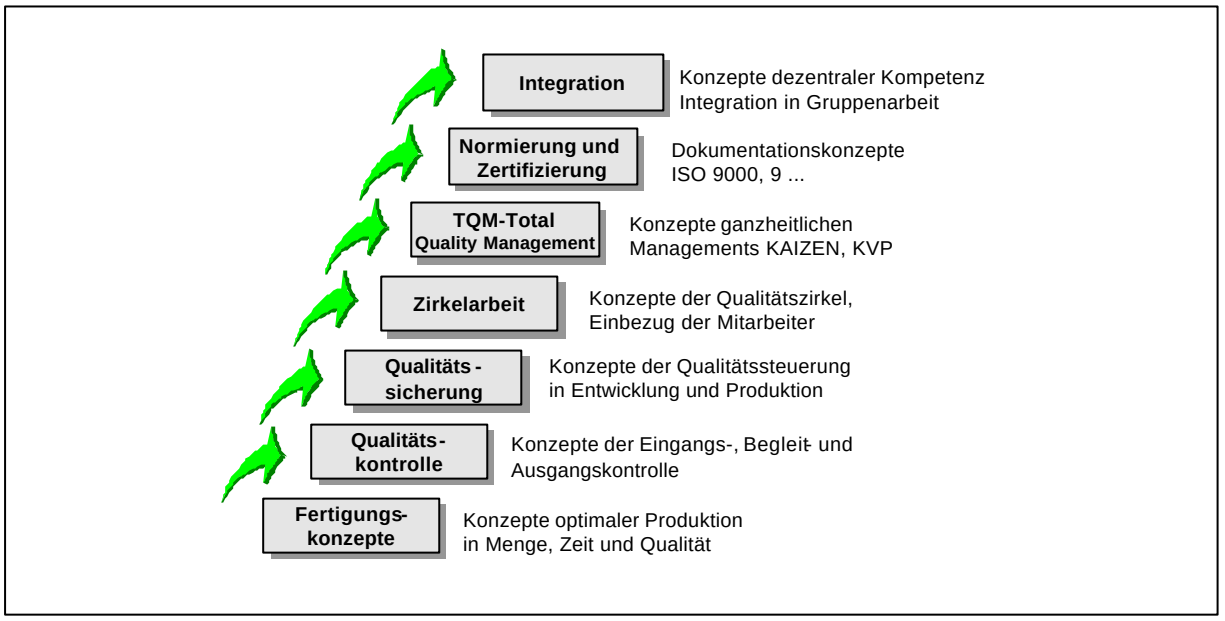


Abbildung 24: Entwicklung des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement ist in den vergangenen Jahren in Unternehmen der ganzen Welt zu einer wichtigen Herausforderung in der Unternehmensführung geworden. Diese Entwicklung ist auf ein Umdenken innerhalb des Managements zurückzuführen. Viele Unternehmen erkennen, dass Qualität nicht nur ein Kaufargument für Kunden ist, sondern auch unternehmensinterne Vorteile bewirken kann. Untersuchungen wie die PIIMS (Profit Impact of Market Strategies) Studien belegen den Zusammenhang zwischen der Qualität der Produkte und der Rentabilität eines Unternehmens.[258] Auch Analysen z.B. von McKinsey zeigten auf, dass systematisches und umfassendes Qualitätsmanagement positiv mit der Umsatzrendite und dem Umsatzwachstum korreliert.[259]

Rendite und Wachstum werden auf unterschiedliche Weise vom Qualitätsmanagement beeinflußt. Eine hohe Prozessqualität führt zu einer effizienten Leistungserstellung. Ein starkes Wachstum resultiert aus überlegenen Produktmerkmalen und herausragendem Service.[260]

---

257 Schneck (Betriebswirtschaft), S. 600
258 Vgl. TreacyWiersema (Market leaders)
259 Vgl. Rommel (Qualität)
260 Vgl. Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 3

6.3 Dimensionen des Qualitätsmanagements

Durch TQM ergibt sich ein System von internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Neben Auftraggebern und Abnehmern als externe Kunden schließt es auch alle Mitarbeiter und Kooperationspartner ein, die in der Wertschöpfungskette auf dem Weg zum Endprodukt als interne Kunden mit Zwischenprodukten beliefert werden.[261]

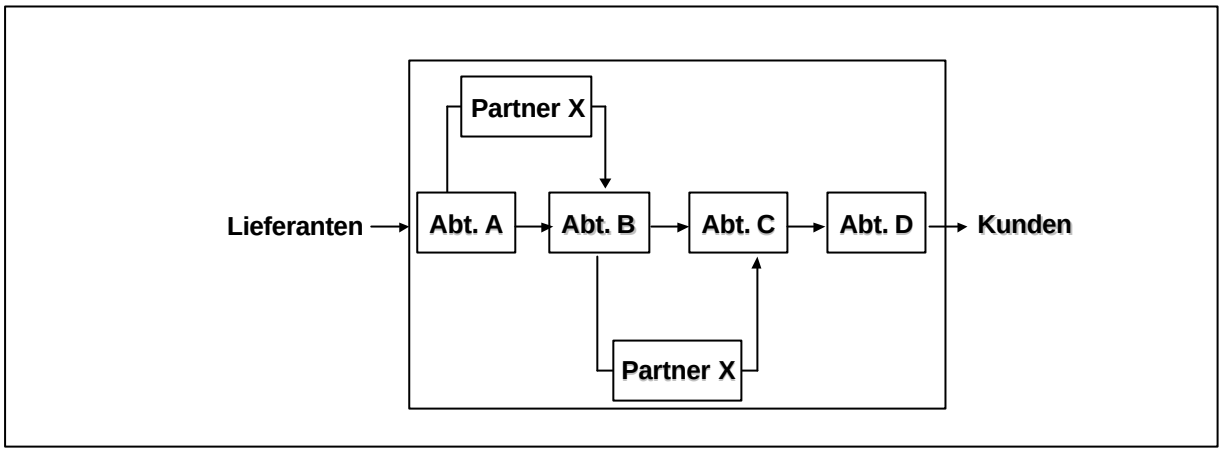


Abbildung 25: Kunden-Lieferanten-Beziehung in der Partnerschaft

Voraussetzung für die Beherrschung und ständige Verbesserung der Prozesse sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Das Qualitätsmanagement muss in seiner Kernfunktionalität eine starke Orientierung auf ihre Fähigkeiten und Handlungskompetenzen aufweisen.[262]

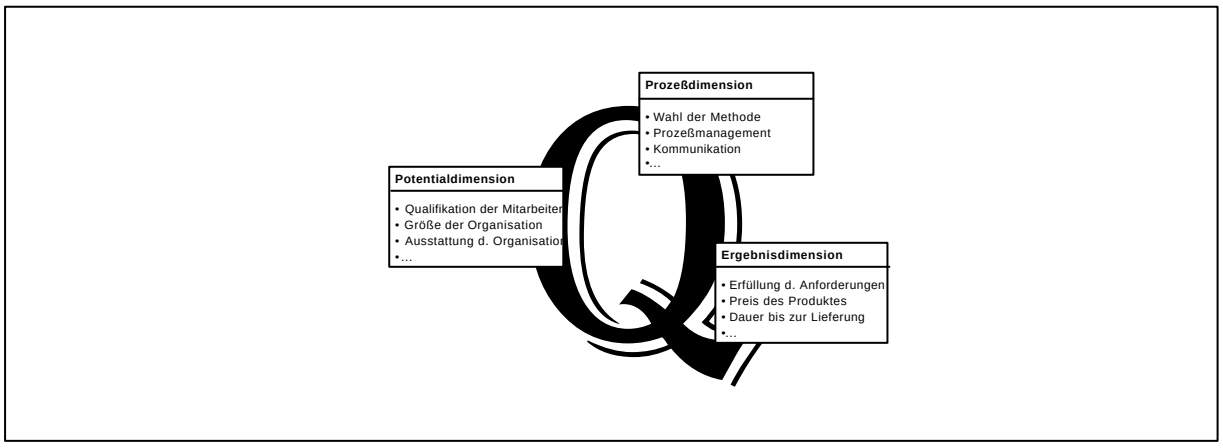


Abbildung 26: Dimensionen der Qualität[263]

261 Vgl. Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 4

262 Vgl. Pfeifer/Wunderlich (ISO)

263 Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 5

Einem umfassenden Qualitätsverständnis liegt ein mehrdimensionaler Qualitätsbegriff zugrunde. Er muss neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Prozessqualität und die Qualität der Aussenbeziehungen integrieren.[264] Qualität wird in unterschiedlichen Dimensionen wahrgenommen. Sie lassen sich unterscheiden in:[265]

- Potentialdimension: Wahrnehmung der Strukturen und Potentiale einer Organisation, z.B. Größe und Ausstattung, Qualifikation der Mitarbeiter.
- Prozessdimension: Einschätzung der Prozesse während der Leistungserstellung, z.B. Prozessmanagement, interne und externe Kommunikation, Methodenauswahl.
- Ergebnisdimension: Beurteilung der erbrachten Leistung, z.B. Konformität mit Zielen, Anforderungen, Lieferzeit, Preis des Produktes.

Um dem Stellenwert eines modernen Qualitätsbegriffs die Bedeutung zu geben, die der Qualität im werteorientierten Kontext zusteht, muss sie einer weit über das Unternehmen hinausgehenden Betrachtung standhalten.

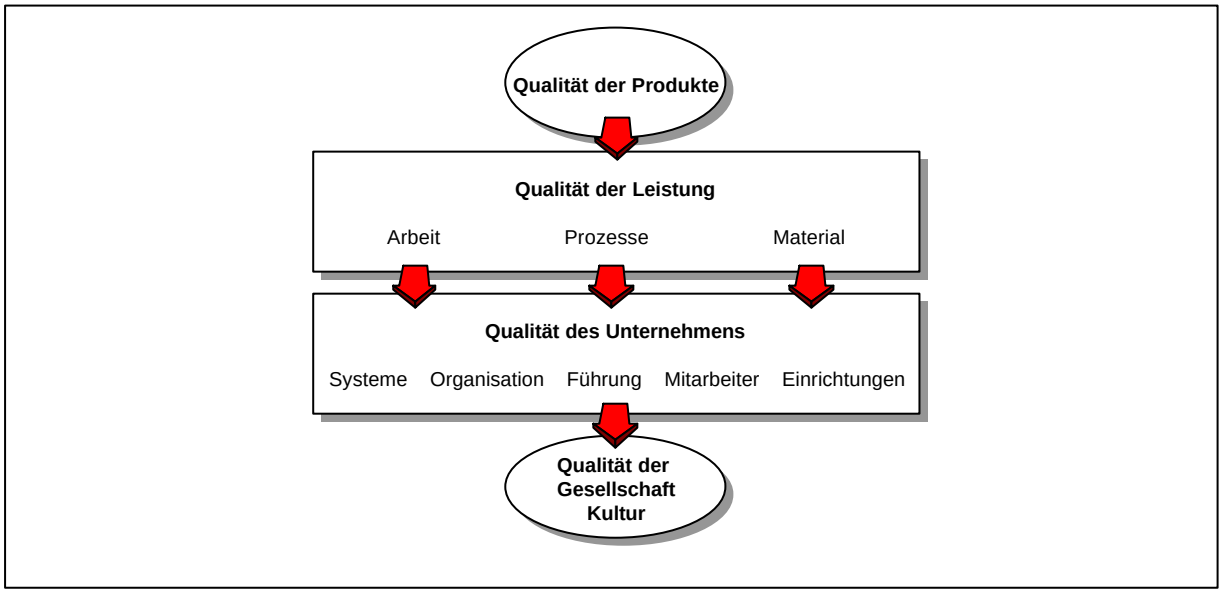


Abbildung 27: Qualität im Kontext von Kultur und Gesellschaft[266]

Um die Aufgaben zu verwirklichen, muss ein systematisches Qualitätsmanagement nicht nur alle Unternehmensbereiche erfassen, sondern auch die extemen Partner mit einbeziehen. Die erforderlichen Strukturen, Zuständigkeiten, Verfahren und Mittel bilden ein Qualitätsmanagementsystem.[267] Dieses System schafft den Ordnungsrahmen, die Qualität der Produkte und Prozesse sicherzustellen. Es ist immer individuell an den Zielsetzungen und Randbedingungen einer Organisation auszurichten.[268]

---

264 Vgl. Zink (TQM)
265 Vgl. Donabedian (Quality) und Pfeifer/Wunderlich (Establishing), S. 221 ff.
266 Quelle: in Anlehnung an Seghezzi (Qualitätsmanagement)
267 Vgl. o.V.: (Qualitätsmanagement) DGQ
268 Vgl. Hirsch/Kreisen (Qualitätsorganisation)

6.4 Funktionen des Qualitätsmanagements

Im Ausdruck QM werden mit dem Begriff Management nicht nur Führungsaufgaben definiert, sondern das ganzheitliche Handhaben (to manage) sämtlicher qualitätsbezogener Tätigkeiten und Zielsetzungen.[269] Die allgemeine und normgerechte Bezeichnung des Qualitätsmanagements ist die „Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen“[270] eines Unternehmens.

Das QM ist in folgende Teilfunktionen zu gliedern:[271]

- Die Qualitätspolitik zur Festlegung der Ziele,
- Die Qualitätsplanung,
- Der Qualitätslenkung während der Realisation,
- Die Qualitätsprüfung zur Kontrolle der Realisationsergebnisse,
- Das Qualitätsaudit während aller Phasen des Managementprozesses zur Kontrolle der Abläufe selbst,
- Die QM-Darlegung während aller Phasen der Dokumentation und Organisation der Abläufe,
- Die Qualitätsverbesserung während aller Phasen des Managementprozesses zur Verbesserung der Abläufe.

Die folgende Darstellung nach Bielert kann aufschlussreich die Kausalität zwischen Managementprozess und QM mit Fokussierung auf die Teilfunktionen verdeutlichen.

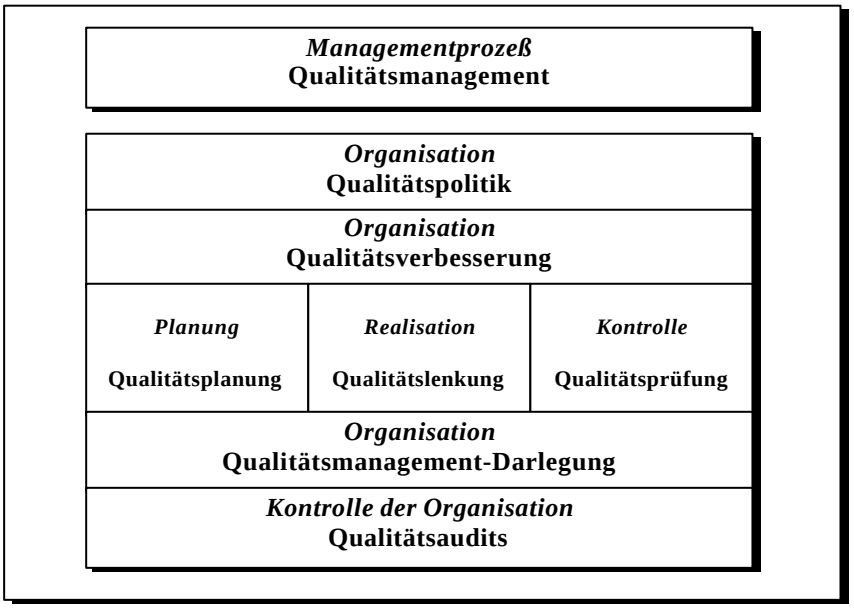


Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Management und QM[272]

269 Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) DGQ, S. 30
270 o.V. (Qualitätsmanagement), DGQ, S. 30
271 Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement), DGQ, S. 30
272 Quelle: Bielert (Produktqualität), S. 19

6.5 Das Qualitätsmanagement-System

Das Umsetzen des Qualitätsmanagements wird mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) vollzogen. Ein solches QM-System setzt sich aus einer festgelegten Organisationstruktur, Zuständigkeiten, Verfahren und erforderlichen Mitteln zusammen, um definierte Qualitätsziele zu erreichen.[273] Hierbei ist zu beachten, daß ein QM-System nur den Umfang besitzt, den es zur Erreichung der Qualitätsziele benötigt. Es ist in der Organisation primär dazu bestimmt, die internen Notwendigkeiten des Qualitätsmanagements zu erfüllen.[274]

6.6 Qualitätsmanagement im Wissenssektor

Aufgrund der spezifischen Charakteristika des Dienstleistungs- und Wissenssektors ist eine Qualitätsmessung hier mit noch größeren Problemen behaftet als im Sachgüterbereich. Die Immaterialität der Leistungen erschwert die objektive Festlegung von Qualitätskriterien oder macht sie gar unmöglich. Da in der Regel weder Prozess noch Ergebnis einer Dienstleistung gänzlich vom Hersteller gesteuert werden können, versprechen kunden- und wertorientierte Ansätze den größten Erfolg.

Die Unterscheidung von merkmals- und ereignisorientierten Verfahren kann in diesem Kontext von Nutzen sein:

- Eine merkmalsorientierte Messung der Innovations-, Wissens- und Dienstleistungsqualität kann als standardisiertes, quantitatives Verfahren charakterisiert werden, mit dessen Hilfe die Einstellung bzw. die Zufriedenheit der Kunden erfasst wird.
- Ereignisorientierte Ansätze messen das subjektive Qualitätserleben der Kunden. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Kunden ihr Qualitätsurteil aufgrund konkreter Ereignisse während der Inanspruchnahme der Dienstleistung bilden.

Weil beide Verfahren tendenziell unterschiedliche Aspekte der Qualität messen, nämlich Routinequalitäten einerseits und Ausnahmequalitäten andererseits, können sie nicht als alternative, sondern müssen als einander ergänzende Methoden gesehen werden.

Nur die Verknüpfung der Ergebnisse von merkmals- und ereignisorientierten Verfahren können zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität dienen. Selbst ein über Jahre hinweg vom Kunden aufgrund von Routinesituationen gebildetes positives Qualitätsurteil kann durch ein einmaliges negatives Erlebnis in einer Ausnahmesituation zu einer Umkehrung des Urteils führen. Insbesondere im innovativen Wissensmanagement kann davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter im Einzelfall von Handlungsroutinen abweichen, individuelle Kundenwünsche erfüllen oder situationsgerechte Problemlösungen erarbeiten muss. Zur Bewältigung solcher Situationen ist eine sinnvolle Arbeitsgestaltung und ein Zusammenspiel von Organisation, Technik und Personal unerlässlich.

---

[273] Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, DGQ, S. 31; vgl. auch Bielert (Produktqualität), S. 20

[274] Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, DGQ, S. 31

6.7 Die Philosophie des Total Quality Management

Einer der markantesten Stützpfeiler der dynamischen Unternehmensarchitektur ist die Philosophie des Total Quality Management.

Im Rückblick gelten W. Edward Deming und J. M. Juran[275] als Väter des TQM-Gedankens. Sie trugen ihre Ideen nach Japan und setzten damit einen der entscheidenden Grundsteine für den japanischen Erfolg im internationalen industriellen Vergleich.

Die Philosophie des Total Quality Management gilt gleichbedeutend für die Produktion wie auch für alle Entwicklungs- und Konstruktionsbereiche, für administrative Bereiche sowie Dienstleistungsfunktionen in einem Industrieunternehmen. Ebenso kann diese Philosophie in Behörden, Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen sowie Handelshäusern ihre Relevanz finden.

Total	steht für alle im Unternehmen. Alle Mitarbeiter einer Organisation sind in den stetigen Verbesserungsprozeß einbezogen.
Quality	steht für Qualifikation. Die Kreativität, die Innovationsfähigkeit aller ist zu suchen und dementsprechende Fähigkeiten sind zu nutzen. Qualität ist das Ergebnis von Qualifikation, Personaleinsatz, Engagement und Vertrauen.
Management	steht für Top-Down-Verantwortung. Der Manager muß seine Verantwortung und damit seine Kompetenzen mit den Mitarbeitern teilen.

Abbildung 29: TQM steht für ...[276]

TQM umfasst prozessorientiertes Denken und die kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten, wobei es oft einer großen Zeitspanne bedarf, bis sich die Verbesserungen akkumulieren und erkennbar werden[277]

6.7.1 TQM-Ausprägungen

Zum ersten Mal wurde 1997 in Deutschland der Ludwig-Erhard-Qualitätspreis ausgeschrieben. “Diese Initiative deutet auf ein Umdenken in der deutschen Wirtschaft hin. Zu lange hat Deutschland auf das hervorragende Image von „Made in Germany” vertraut. Aber mit dieser produktorientierten Sichtweise drohten die Unternehmen gegenüber internationalen Wettbewerbern ins Hintertreffen zu geraten. In anderen Ländern hatte sich schon länger ein

[275] Vgl. Deming (Crisis) und Jurag (MBT)

[276] Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 147

[277] Vgl. Jung (Kaizen), S. 359

weitreichenderes Qualitätsverständnis etabliert."[278]

Dem Modell, das die Basis des Ludwig-Erhard-Preises und des ihm verwandten European Quality Awards, EFQM 95, bildet, liegt die Idee zugrunde, dass ein umfassendes Qualitätsmanagement zu positiven Geschäftsergebnissen führen muss. Unternehmerische Spitzenleistungen sind das Ziel. Hierzu sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

- beständige Total Quality Managementkultur,
- durchgängige Kundenorientierung,
- starke Orientierung an den Mitarbeitern,
- systematisches Management der Geschäftsprozesse und
- kontinuierliche Verbesserung aller Unternehmensaktivitäten.

"Die Darstellungen des Total Quality Managements sind vielfach auf abstrakte Modelle beschränkt. Deswegen zeigen sich in der Praxis vor allem bei seiner Realisierung Probleme."[279] Zwischen der Absicht, Total Quality Management zu realisieren und der erfolgreichen Implementierung bestehen erhebliche Diskrepanzen. Untersuchungen haben ergeben, dass 80% bis 90% aller TQM-Umsetzungsprojekte scheitern.[280]

	Traditionelles Unternehmen	**Dynamisches Unternehmen**
1.	Separate Organisationseinheit für strategische und operative Qualitätssicherung	Operative Qualitätssicherung in der Verantwortung der Center-/Segment-Führungskräfte
2.	Ergebnisorientierte Qualitätspolitik	Präventivorientierte Qualitätspolitik
3.	Einhaltung von Toleranzen	Systematische Qualitätsförderung
4.	Für QS-Themen wenig Rückhalt im Top-Management	Strategische QS in der Verantwortung der Unternehmens- bzw. Werkleitung
5.	Hohes professionelles QS-Wissen nur bei wenigen Mitarbeitern	Breites QS-Wissen bei allen Mitarbeitern
6.	QS als reines Produkt- und Technologiethema	Umfassender Qualitätsanspruch incl. Aufbau- und Ablauforganisation, Hard-/Software, MA-Qualifikation und -kooperation, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Gesundheitsvorsorge und Umweltmanagement
7.	Im Vordergrund stehen Regelungen, Appelle Verfahren, Messungen, und Sanktionen	Im Vordergrund stehen Sensibilisierung, Kommunikation, Erlebnislernen und Kundenrückmeldung
8.	Analyse und Ideenfindung durch Spezialisten	Analyse und Ideenfindung in Gruppenprozessen (z.B. Qualitätszirkel) mit TQM-Verständnis an jedem Arbeitsplatz
9.	Erhebung quantitativer statistischer Daten durch Spezialisten	Erhebung qualitativer Aussagen und quantitativer Daten durch Betroffene wie z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter
10.	Spezialisten für Eingangs- und Ausgangskontrollen	Verständnis von interner Kunden-Lieferanten-Beziehung
11.	Separates Verbesserungsvorschlagswesen, Belohnung des Vorschlags bzw. der Idee	Integriertes Verbesserungsvorschlagswesen, Belohnung von Prozess und Ergebnis
12.	Separates Produktkostencontrolling durch Spezialisten	Dynamische Prozesskostenverfolgung durch die betroffenen Mitarbeiter
13.	Funktionaler Charakter der Qualitätspolitik	Integrativer Charakter der Qualitätspolitik

***Abbildung 30: Qualitätsmanagement im Vergleich*[281]**

[278] Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 1

[279] Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 1

[280] Vgl. Stauss (TQM), S. 20 ff. und Oess (Quality)

[281] Quelle: Vgl. Bullinger (Impulse), S. 25 und Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 154

Diese Umsetzungsproblematik begründet sich in der Praxis durch einen grundlegenden Konflikt in den Zielsetzungen von Total Quality Management und traditionellen Unternehmensleitungen. Vielfach wird der Versuch unternommen, lediglich traditionelle Managementkonzepte und Strukturen um Aspekte des Qualitätsmanagements zu ergänzen. Hierbei treffen unterschiedliche und nicht zu vereinbarende Philosophien aufeinander[282]. So entsteht eine halbherzige Realisierung, die letztlich zum Scheitern führen muss. Eine erfolgreiche Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagements erfordert erfahrungsgemäß Veränderungen im gesamten Unternehmen.[283]

Im Unterschied zur traditionellen Qualitätssicherung kommt den Mitarbeitern im TQM eine Schlüsselposition zu, indem erkannt worden ist, dass sie für die Qualität der Leistungs- und Kundenprozesse eine erfolgskritische Rolle spielen.

6.7.2 TQM-Implementierung

Aus Sicht der praktischen Gestaltungsarbeit stellt sich die Frage, wie Total Quality Management wirksam umgesetzt werden kann und welche organisatorischen Veränderungen erforderlich sind. Oftmals fehlen Methoden und Instrumente, die für die wirksame Umsetzung und Anwendung einer dynamischen Qualitätsmanagement-Philosophie unentbehrlich sind.

Die Einführung von Philosophie und Instrumentarium erfordert neben einer durchgängigen Schulung viele Vorhaben in allen Bereichen. Durch Präsentationen, Seminare und Workshops wird vor allem der Überzeugungs- und Aktivierungsprozess in Gang gebracht. Hieraus resultiert eine Fülle konkreter Projekte. Diese Projekte liefern Problemlösungen für das Tagesgeschäft und rechtfertigen durch ihr Verbesserungspotential den Aufwand an Ressourcen. Das motiviert die Linie, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Für den Fortschritt des Prozesses ist es andererseits wichtig, dass die Mitarbeiter die notwendigen Erfahrungen sammeln, denn nur so werden die eigentlichen Veränderungen in ihren Einstellungen vollzogen.

Die konkreten Projekte laufen dabei immer in der Verantwortung der Vorgesetzten, werden jedoch durch Methodenberatung und Moderation von Experten unterstützt.

Ein besonderer Schwerpunkt der Projektarbeit liegt in funktionsübergreifenden Prozessen. Es zeigt sich bei der Umsetzung der TQM-Philosophie sehr schnell, dass in der Vereinfachung und Beschleunigung dieser Prozesse, wie z.B. der Entwicklung und Einführung neuer Produkte, der Auftragsbearbeitung oder der Logistik, wesentliche Verbesserungspotentiale und Rationationalisierungs-Reserven liegen.

Erste Schritte des Philosophie- und Instrumentenwandels in der Produktion können die Einführung von Lernstatt-Gruppen, Qualitätszirkeln[284] und Meister-Projekten[285] sein, die nicht nur im Fertigungsbereich, sondern funktionsübergreifend installiert werden.

---

282 Vgl. Grant (TQM), S. 25 ff.

283 Vgl. z.B. Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen) und Töpfer/Mehdorn (TQM)

284 Vgl. z.B. Bungard (Qualitätszirkel), S. 7

285 sog. Meister-Projekte werden durchgeführt im speziellen für die Zielgruppe der Fertigungsmeister mit dem Ziel, die untere Führungsebene zu sensibilisieren und Akzeptanz für neue Arbeitsformen, TQM-Philosophie und Veränderungen im Führungsverhalten zu gewinnen. Einzelfallstudien, z.B. in der Organisation Fertigungswerken der Luft- und Raumfahrtindustrie zeigten bereits in den 80er Jahren erkennbare Erfolge für erste Schritte zur Dynamisierung

Qualitätssicherung sowie Planungs- und Steuerungsfunktionen werden zusammengefasst, in späteren Phasen dann ergänzt durch weitere Bereiche.

Konsequent betrieben, muss der Implementierungs-Prozess stufenweise das Gesamtunternehmen und darüber hinaus auch Kunden und Lieferanten einbeziehen. In speziellen Lieferanten- oder Kundenworkshops artikulieren z.B. deren ausgewählte Mitarbeiter ihre grundsätzlichen Anforderungen und zeigen auf, welche Verbesserungen zur Erfüllung dieser Anforderungen notwendig sind.

Dabei ergeben sich enorme Chancen für ein Unternehmen mit konsequenter TQM-Einstellung. Jedoch sind die Überzeugung und die Akzeptanz aller entscheidend, denn das System darf sich nicht mit dem einmal erreichten Ziel zufriedengeben.

In vielen Unternehmen wird durch diese Philosophie nicht nur eine völlig andere Denkweise Einzug halten müssen, es werden auch personelle Konsequenzen erfolgen müssen, denn dort, wo herkömmliches Denken in starren Kompetenzbereichen vorherrscht, wo individuelles Verhalten verteidigt wird, dort wird TQM keine Chance für einen Erfolg finden.

In der TQM-Philosophie ist jeder für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Dies erfordert Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle in einer von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur. Funktionen wie Qualitätssicherung oder Controlling werden dadurch nicht überflüssig, sondern auf ihre Dienstleistungs- und Beratungsfunktion spezialisiert. Durch sie sollen alle Mitarbeiter qualifiziert und in die Lage versetzt werden, ihre Arbeitsergebnisse selbst zu kontrollieren.

6.8 Kontinuierliche Verbesserung - Drei Ansätze

Total Quality Management ist eine Philosophie, aber vor allem ist es die Grundlage für ein praktisches Gerüst zur ständigen Verbesserung, das sich in den Methoden und Instrumenten des 'Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses' (KVP)[286] zeigt. Der Grundgedanke der Philosophie basiert auf Teamarbeit und der aktiven Unterstützung eines jeden Einzelnen im Unternehmen.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird als instrumentelle und methodische Unterstützung der TQM-Philosophie verstanden. Er basiert im Kontext von Center-Organisation und dynamischer Unternehmensarchitektur auf drei Ansätzen:

[286] KVP und TQM werden oft als synonyme Begriffe/Kürzel verwendet. Im Dynamischen Unternehmen wird KVP als instrumentelle und methodische Unterstützung der TQM-Philosophie verstanden

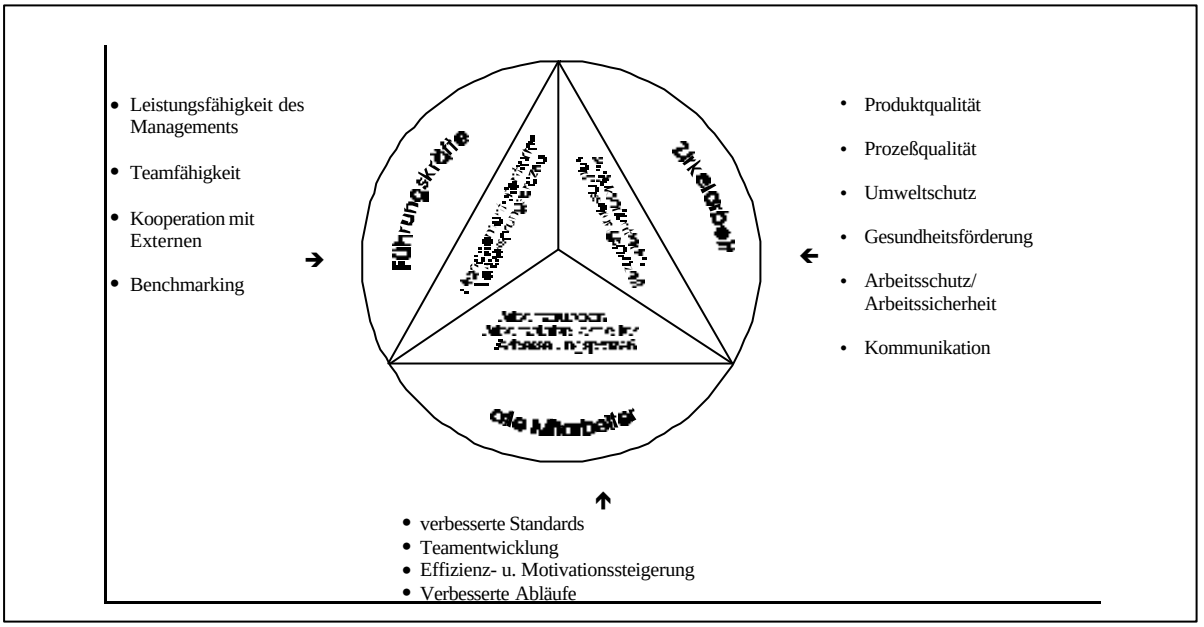


Abbildung 31: MVP, PVP und AVP: Drei Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung[287]

Dieses vorgestellte, dreiteilige KVP-Konzept unterscheidet sich in zwei Teilen, dem MVP (Managementorientierter Verbesserungsprozess) und AVP (Arbeitsgruppen-/Arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess) vom Qualitätszirkelansatz[288] des PVP (Projektorientierter Verbesserungsprozess) dadurch, dass nicht nur einzelne Bereiche bzw. Mitarbeiter auf operativer Ebene, sondern dass alle Unternehmensteile und Hierarchieebenen in den Prozess einbezogen sind - und dies nicht auf freiwilliger Basis, sondern obligatorisch. Die Moderation übernimmt die jeweilige betriebliche Führungskraft - nicht ein besonders ausgewählter Moderator.

Ein Erfolgsfaktor des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die optimale Nutzung des kreativen Potentials auf allen Ebenen des Unternehmens. Doch Kreativität soll hier nicht falsch verstanden werden. Schon Schumpeter[289] betonte, dass Kreativität alleine zum Tagträumen führen kann. Es geht also darum, die schöpferischen Begabungen[290] auf unternehmensstrategische Ziele zu konzentrieren, um die angestrebte Wertschöpfung zu sichern. Diese Innovationskraft braucht sich nicht nur in exzeptionellen Sonderleistungen zu zeigen, sondern führt die Qualitätszirkelarbeit zu Produktivitätsfortschritten und verbesserten Abläufen und Strukturen im Arbeitsbereich. Dies wiederum bewirkt, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Selbstverständnis zu Mitunternehmern[291] entwickeln.[292]

---

287 Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 174

288 Vgl. z.B. Bungard (Qualitätszirkel), S. 7

289 Vgl. Schumpeter (Theorie)

290 Vgl. Matussek (Kreativität), de Bono (Denken)

291 Vgl. Wunderer (Mitunternehmer), S. 8 ff.

292 Vgl. z.B. Klimecki (Fliessband), Bendixen (Kreativität), Thom (Innovationsmanagement)

	Managementorientierter Verbesserungsprozess (MVP)	**Arbeitsgruppen-/Arbeitsplatz-orientierter Verbesserungsprozess (AVP)**	**Projektorientierter Verbesserungsprozess (PVP)**
Teilnehmer	Oberes Management, Projektleiter, Externe	alle Mitarbeiter	ausgesuchte Teams (Betroffene, Spezialisten, Vertragspartner, etc.) freiwillige Teams
Leiter/ Moderator	i.d.R. externer Moderator	jeweiliger Vorgesetzter	vom Auftraggeber bzw. Management eingesetzt (u.U. im Zirkel gewählt)
Zielsetzung	Center-, Segment-, Werk-, Unternehmensübergreifende Verbesserung, Visionen, Strategiethemen	operative Verbesserungen	definierte Themen, operative Verbesserungen, Ideenfindung, Entscheidungsvorlagen
Rahmen/Ort	Besprechungsraum intern/extern Moderationsmaterial	Lern- u. Interaktionsecke, Arbeitsplatz, interaktive Medien, Moderations-material	Zirkel-Raum, Be-sprechungsraum intern Moderationsmaterial
Auftraggeber	Gesellschafter, oberes Management	innerbetrieblicher Lieferant oder Kunde, Vorgesetzter, Eigeninitiative	oberes Management, Steuerungsteam, Eigeninitiative
Dauer/ Häufigkeit	flexibel	permanent, flexibel, in die Tagesarbeit integriert	i.d.R. ca. 10 Sitzungen a' 2-4 Std.
Ergebnisse/ Effekte	verbesserte Leistungs-fähigkeit des Managements, gesteigerte Teamfähigkeit, verbesserte Kooperation mit Externen, Breitenwirkung (top → down)	verbesserte Standards vor Ort, gesteigerte Teamfähigkeit, Effizienz- u. Motivations-steigerung, Lerneffekte vor Ort, verbesserte Abläufe, gesteigerte Prozeß- u. Produktqualität	verbesserte Verfahren, Ideenvielfalt, Maßnahmenpläne, Lernef-fekte im Team, verbesserte center- bzw. bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Abbildung 32: Drei KVP-Ansätze im Vergleich

6.8.1 Managementorientierter Verbesserungsprozess

Die erste Säule des kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozesses ist der managementorientierte Ansatz (MVP). Er ist deshalb so bedeutsam, weil

- die oberen Führungskräfte es gewohnt sind - im traditionellen Unternehmen entstehen Verbesserungen in erster Linie durch Aktivitäten des oberen Managements - sich mit Verbesserungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen, d.h. sie sind in ihrem noch oft verbreiteten traditionellen Denken mit diesem Ansatz da abzuholen, wo sie stehen. Dadurch ist eine gute Möglichkeit gegeben, sie für die zwei anderen Ansätze zu sensibilisieren,
- sich die kontinuierliche Verbesserung auch auf Center- Segment- Werk- oder sogar unternehmensübergreifende Fragestellungen konzentrieren muss,

- auch die Arbeit an Visionen und Strategien der kontinuierlichen Verbesserung bedarf,
- die KVP-Arbeit des oberen Managements - vorausgesetzt, sie ist für die Mitarbeiterschaft sichtbar und nachvollziehbar - Impulse und Zeichen setzt, um eine Vorbild-Kultur kontinuierlicher Verbesserung zu erzielen und dem Vorurteil zu begegnen: "In einer Vorbild-Kultur liegt die Verbesserungsidee des Mitarbeiters in gefährlicher Nähe der Majestätsbeleidigung."[293]
- sich das werks- oder unternehmensweite Projektmanagement als bereichsübergreifende Führungsform einem stetigen Lernprozess unterziehen muss.

Die TQM-Philosophie geht von der Erkenntnis aus, dass es nichts gibt, was nicht durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess verbessert werden kann. Doch um mit einer Problemlösung beginnen zu können, muß die Wahrnehmung von Problemen und das Erkennen der Notwendigkeit einer Problemlösung vorausgehen. Das heisst, dass das Problembewusstsein ausgeprägt sein muss, bevor ein Lösungsansatz gefunden werden kann.[294] Doch gerade hier mangelt es im traditionellen Management!

Die kontinuierliche Verbesserung betrifft jeden - vom Praktikanten bis zum Vorstandsmitglied - ja sogar bis zum Gesellschafter, externen Berater oder Politiker, der am betrieblichen Prozess beteiligt ist. Der MVP kann so zu einem Prozess der integrierten Meinungsbildung, Strategiearbeit und Werteentwicklung aller am Unternehmensprozess beteiligten Bezugsgruppen werden.

Das Schwergewicht im MVP bilden die oberen betrieblichen Führungskräfte (z.B. Centerleiter, Werkleiter, Prokuristen, Geschäftsführer und Vorstände) sowie die Leitungskräfte umfangreicher Projekte und Programme.

"Das japanische Management geht im allgemeinen davon aus, dass ein Manager mindestens 50% seiner Zeit der Verbesserung widmen soll!"[295] In der dynamischen Unternehmensarchitektur schenken die Führungskräfte der operativen bzw. wertschöpfenden Ebene[296] die größte zeitliche und fachliche Aufmerksamkeit. Dabei gilt ihr Interesse vor allem der Unterstützung des Mitarbeiterpotentials, insbesondere der Optimierung der Prozeßbeherrschung. Das höchste Effizienzkriterium der Führungskräfte fragt somit nach deren Beitrag zur Erfolgssteigerung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die optimale Voraussetzung für erfolgreiche MVP-Aktivitäten ist ein hoher Reifegrad in der Unternehmens- bzw. Centerleitung. Um dem gerecht zu werden, ist die stetige Entwicklung der Leitungs-Reife eine der dominanten Herausforderungen im MVP.

Ein allgemein akzeptierter, optimaler Weise gemeinsam erarbeiteter Verhaltenskodex des Top-Managements bildet eine nutzbringende Basis für das tägliche Handeln der Beteiligten.

---

293 Sprenger (Wandelfähigkeit), S. 141

294 Vgl. Peters (Chaos), S. 13

295 Imai (Kaizen), S. 112

296 engl.: shop-floor; jap.: gemba

1. **Kooperative Führung**

   Der Vorgesetzte arbeitet eng mit seinem Team zusammen und gibt Zeit für die Förderung der Teamentwicklung. Er betrachtet die Führung der Gruppe als eine kollektiv/integrative Aufgabe. Er fördert Autonomie und Selbständigkeit der Gruppe, gibt ihr Verantwortung und Kompetenz, delegiert Aufgaben entsprechend der individuellen und gruppenorientierten Zielvereinbarungen. Er fördert den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß im Management.

2. **Qualifikation**

   Die Teammitglieder sind für ihre Führungs- und Leitungsaufgaben breit qualifiziert und können qualifizierte center- bzw. segmentübergreifende Anregungen und Problemlösungsvorschläge einbringen. Methoden- und Sozialkompetenz (Schlüsselqualifikationen) genießen höhere Prioritäten als Fach- und Sachkompetenz.

3. **Identifikation**

   Das Team verfügt über gemeinsame Wertvorstellungen und Ziele, mit denen sich die Mitglieder identifizieren. Sie halten die Aufgaben des Teams für erstrebenswert und setzen sich dafür ein, gute Resultate zu erzielen.

4. **Akzeptanz und Unterstützung**

   Im Team herrscht ein Klima der Akzeptanz und Unterstützung. Die Bedenken, Sorgen und Ängste der Kollegen werden ernst genommen, es ist Toleranz und Ermutigung spürbar, wenn Fehler gemacht werden oder wenn weniger erfahrene Mitglieder geringere Leistungen erbringen. Die individuellen Persönlichkeitsausprägungen werden von allen akzeptiert.

5. **Offenheit**

   Das Team agiert offen und direkt miteinander und läßt Bereitschaft erkennen, auch über unangenehme Dinge zu sprechen.

6. **Konfliktbereitschaft**

   Konflikte werden nicht als "peinliche" Zwischenfälle oder Störungen, sondern als notwendiger Bestandteil jeder T eamarbeit, sowie prinzipiell als Lern- und Innovationschance verstanden. Es besteht nicht die Neigung, Konflikte zu übergehen bzw. zu unterdrücken; vielmehr ist das Bemühen spürbar, Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Die Kontroversen werden fair ausgetragen - nicht unterdrückt.

7. **Organisation**

   Die Rollen und Funktionen im Team sind klar definiert. Problemsituationen sind durch Kapazitätsaustausch, Flexibilität und Unterstützung geprägt. Der Informationsfluß bzw. die Informationsbereitstellung ist durch Feedback- und Austauschprozesse fachlicher und sozialer Art gestützt.

8. **Arbeitsmethoden**

   Das Team hat Wege und Möglichkeiten gefunden, um Probleme systematisch und erfolgreich zu lösen bzw. zur autonomen Problembehandlung die Ebene einzusetzen, die die optimale 'Vor-Ort-Kenntnis' bzw. Fachkompetenz besitzt. Die Teamsitzungen werden effektiv vorbereitet und mit hoher Prozeß- und Methodenkompetenz gestaltet.

9. **Kreativität**

   Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu finden, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen und außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.

10. **Einzelleistung - Gruppenleistung**
    Nicht alles geschieht in der Gruppe. Die Teamleistung ist die Summe der Einzel- und Gruppenleistungen. Bilaterale Kontroversen werden bilateral gelöst, Einzelprobleme vorbereitet ins Team eingebracht. Durch die Beteiligung qualifizierter Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß und Achtung vor der Kompetenz der Mitarbeiterschaft wird die Gesamtleistung kontinuierlich erhöht.

***Abbildung 33: Merkmale des reifen Leitungs-Teams*[297]**

Erfolgreicher Bestandteil des MVP ist die überlappende Struktur der Prozess-Gestaltung.
Die Konzept-Variante eines überlappenden MVP läßt sich durch folgende Merkmale kennzeichnen[298]:

- Alle Führungskräfte der Organisationseinheiten treffen sich in regelmäßigen Abständen zu überlappenden Gesprächsrunden.
- Die Gesprächsrunden finden jeweils unter der Leitung des Vorgesetzten als geschultem Moderator statt.
- Die Gruppen wählen eigenständig Themen aus dem eigenen Verantwortungsbereich.

---

[297] Die Abb. entstand im Rahmen einer Einzelfallstudie durch Interviews des Leitungsteams eines Fertigungswerkes der DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH und wurde anschließend als Ziel- und Selbstverpflichtung in einem MVP-Workshop von den Teilnehmern vereinbart.

[298] Vgl. Hilb (Innere Kündigung), S. 169

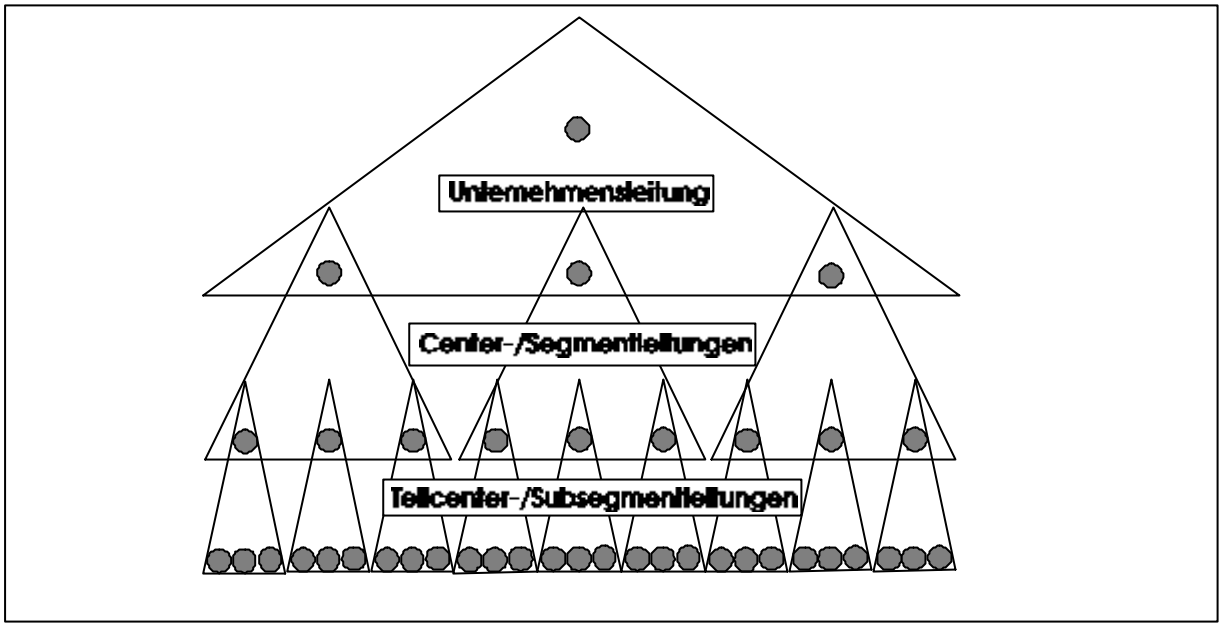


Abbildung 34: Konzept des überlappenden MVP[299]

Um die Ansprüche des MVP zu erfüllen, hält sich in einem dynamischen Unternehmen die Unternehmensspitze frei vom Tagesgeschäft und konzentriert sich in erster Linie auf die dynamikerzeugenden expansiven Tätigkeiten, wie das Entdecken und Erschließen neuer Nutzenpotentiale sowie die Multiplikation erfolgreicher Geschäftsaktivitäten.

"Die Prinzipien und Praktiken des Total Quality Management haben zweifellos revolutionäre Auswirkungen in Japan und anderen Ländern gehabt und sind offenkundig tief in einige US-amerikanische Unternehmen eingedrungen. Trotzdem ergab eine Untersuchung von Quality-Programmen, die 1992 von Arthur D. Little durchgeführt wurde, dass nur ein Drittel von fünfhundert befragten US-Managern der Ansicht waren, ihr TQM-Programm hätte eine spürbare Wettbewerbsauswirkung gehabt."[300] Ein McKinsey-Studie in Europa und den Staaten kam zu dem Schluss, dass zwei Drittel der Qualitätsprogramme einfach zum Erliegen kommen, weil die erhofften Ergebnisse ausbleiben.[301]

In einigen amerikanischen Industrien ist die Produktqualität allerdings gestiegen. Und grundlegende Qualitätswerkzeuge wie die Instrumente für die statistische Prozessanalyse sind heute (dank zahlloser interner und externer Trainingsprogramme) allgemein verbreitet. Dennoch hat W. Edwards Deming, der wohl weltweit bekannteste Vertreter des Qualitätsmanagement und selbst Statistiker; in seinen späteren Jahren häufig erklärt, »die Statistik mache nur zwei Prozent der Arbeit aus«. Die anderen 98 Prozent, so Deming, umfassten grundlegende Veränderungen in der Anerkennung und Belohnung von Mitarbeitern und fundamentale Neuerungen im Management - anstatt Ziele zu setzen und die Leute zu höheren Leistungen anzutreiben, müsste man sich auf die kontinuierliche Verbesserung der 'Systeme' konzentrieren, die den Organisationsablauf steuern.[302]

---

299 Quelle: In Anlehnung an das Likert'sche System der überlappenden innerbetrieblichen Kommunikationsgruppen: vgl. Likert (Unternehmensführung)

300 Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 532

301 o.V. (Cracks)

302 entnommen aus: Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 532

Das Fundament der Organisationsarchitektur ist so zu gestalten, dass das operative Schwergewicht auf den nachfolgenden Stufen, den Wertschöpfungs-Centern/Subsystemen, liegt.

Demgegenüber sind die Hauptaufgaben des Top-Managements:

- das Entwickeln der Unternehmens-Visionen, die eine stimmige Klammer der Visionen der Subsysteme darstellt,
- das permanente Aufspüren möglicher interner und externer Potentiale,
- die stetige Strategieentwicklung sowie
- die Initiierung und Multiplikation von Erfolgspotentialen.

Die Unternehmensspitze verzichtet auf die Vielzahl von Stabsfunktionen, die sich im Tayloristischen Unternehmen herausgebildet haben.

Ist das Fundament einer dynamischen Unternehmensarchitektur gelegt, initiiert die Leitungsebene die Selbst-Lern-Organisation zur stetigen Entwicklung - zur Organisationsevolution. Der Verbesserungsprozess ist Basis, Inhalt und Stärke der Selbst-Lern-Organisation, indem er die umfangreichen Feedback-Prozesse auf die unternehmensorientierten Ziele focusiert.

6.8.2 Arbeitsgruppen- und arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess

Als zweite und umfangreichste Säule des KVP-Konzeptes ist der arbeitsgruppen- bzw. arbeitsplatzorientierte Verbesserungsprozeß (AVP) zu betrachten - der Prozeß der stetigen Verbesserung an jedem Arbeitsplatz, in jeder Arbeitsgruppe, bei jedem Mitarbeiter des Unternehmens.

Hier trifft voll und ganz der Spruch von Drucker zu: "Wenn Du wissen willst, was in Deinem Unternehmen verbessert werden kann, frage Deine Mitarbeiter!"[303]

Der AVP bezieht sich sowohl auf Einzelarbeitsplätze als auch auf die Gruppenarbeit, sowohl auf Produktion und Administration als auch auf Vertrieb, Beschaffung oder Forschung und Entwicklung.

In einem dynamischen Unternehmen ist in jedem Arbeitsbereich eine "Lern- und Interaktionsecke" installiert, in der die Arbeitsgruppen

- die Möglichkeit zur moderierten Besprechung haben,
- interaktive Medien zur persönlichen Qualifizierung nutzen können,
- Ergebnisse, Ideen, Verbesserungsvorschläge, statistische Auswertungen, etc. präsentieren können.

Hier stehen den Mitarbeitern Werkzeuge und Geräte zur Verfügung, welche die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen erleichtern.

Die Verbesserungsideen und Problemlösungsvorschläge werden offen ausgehängt, so dass Besucher und Mitarbeiter aus anderen Aufgabenbereichen die Anregungen aufgreifen und gleich eigene Ergänzungen beifügen können. So ergibt sich durch

- schnelle Ideenweitergabe,
- Beteiligung anderer Bereiche und
- offene Information

---

[303] Drucker (Gesellschaft)

ein großer Nutzen für die Gesamtorganisation.

Die kontinuierliche Verbesserung in dynamischen Unternehmen beinhaltet nicht nur die Ideensuche. Ihr Schwerpunkt liegt in der Realisierung.

Der AVP bietet sich als einer der sinngebenden Grundlagen neuer teamorientierter Arbeitssysteme an. Er ist in der dynamischen Unternehmensarchitektur das zentrale Betätigungsfeld des betrieblichen Vorgesetzten. Er ist verantwortlich für die stetige Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter, der in seinem Bereich eingesetzten Verfahren, genutzten Instrumente, investierten Maschinen und Werkzeuge. Als Moderator seiner Mitarbeiter sensibilisiert, initiiert und koordiniert er. Die Führungskraft ist im Unterschied zum PVP integraler Bestandteil des AVP (im PVP sind die Führungskräfte oftmals lediglich im Steuerungsteam vertreten oder als Gäste in die Zirkelarbeit einbezogen).

6.8.3 Projektorientierter Verbesserungsprozess

Die dritte tragende Säule des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Zirkelarbeit (PVP). Sie ist themen-, ziel- und projektorientiert, d.h. die Kleingruppen (ca. 6 - 10 Mitarbeiter) werden für eine begrenzte Zeit (z.B. 10 Team-Sitzungen) zusammengestellt (bzw. können sich auf freiwilliger Basis zusammenfinden.) Ihre Beschäftigung in der Zirkelarbeit läuft innerhalb eines definierten Themengebietes ab, z.B. als

- Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt
  (z.B. Verbesserung von Prozess- u. Produktqualität)
- Gesundheitszirkel
  (z.B. Verbesserung von Gesundheitsvorsorge, Reduzierung von Fehlzeiten, Steigerung von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit)
- Umweltzirkel
  (z.B. Verbesserung von Energieeinsatz, Entsorgung und Sauberkeit am Arbeitsplatz)

Der Mitarbeiter, der in der Zirkelarbeit beteiligt ist, darf offiziell tun, womit er sich inoffiziell oder zumindest gedanklich ohnehin beschäftigt. Die Energie, die traditionell im Beklagen von Missständen nutzlos verpufft, wird gewandelt in die konstruktive Gestaltung von Lösungsvorschlägen und Aktivitäten zur Umsetzung.

Als Erfolgsfaktoren der Qualitätszirkel sind zu nennen:

- Motivation: Die Mitarbeiter müssen ein Bedürfnis haben, sich mit Fragen der Verbesserung des Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeldes auseinanderzusetzen. Die Mitwirkung in einem Qualitätszirkel muss ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgen.
- Infrastruktur: Für die Qualitätszirkelarbeit sollten geeignete Räumlichkeiten mit entsprechender Ausstattung zur Verfügung stehen.
- Moderation: Die Gruppendiskussion sollte kompetent moderiert und methodisch unterstützt werden.
- Koordination und Steuerung: Eine engagierte Einzelperson oder eine kleine Steuerungsgruppe sollten dafür sorgen, dass Ideen und Lösungsvorschläge konsequent überprüft und weiterverfolgt werden.
- Unterstützung durch die Hierarchie: Hierarchien, speziell mittlere Führungskräfte, müssen eine echte Bereitschaft zeigen, aus der Qualitätszirkelarbeit Nutzen zu ziehen.
- Unternehmenskultur: Erforderlich ist eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von Partizipation und umfassendem Qualitätsdenken.
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Hilfreich ist es, mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Qualitätszirkelarbeit zu schließen.

Die Teilnehmer erkennen nicht nur Probleme, sondern analysieren deren Ursachen und leiten Gegenmaßnahmen ein, die sie auf ihre Wirksamkeit prüfen. Sie legen unter Beteiligung der Zirkel-Auftraggeber neue Standards und Arbeitsverfahren fest.

Beauftragt werden die Zirkel i.d.R. von einem Steuerungsteam, das sich aus Mitgliedern des Managements, internen und externen Experten, Arbeitnehmervertretern und einem (oft betriebsexternen) Moderator zusammensetzt.

Neben planmäßig auf ein Problemthema angesetzten Zirkeln, gibt es im PVP auch sog. "ad hoc-Gruppen", die zur akuten Problemlösung eingesetzt werden. Auftraggeber ist hierfür i.d.R. ein Mitglied des oberen Managements. Sobald die Gruppe ihr Ziel erreicht hat, löst sie sich wieder auf.

Im PVP-Konzept einer dynamischen Unternehmensarchitektur sind heterogene Zirkel, besetzt mit Vertretern von Zulieferern, Unterauftragnehmern und anderen Vertragspartnern einbezogen. Die Bemühungen dieser Teams gehen z.B. in Richtung

- gemeinsamer Vertriebsaktivitäten,
- abgestimmter Administration,
- integrierter Produktentwicklung,
- koordinierter Verfahren,
- gemeinsamer Nutzung von Investitionen, Instrumenten und Immobilien,
- eines gemeinsamen Verständnisses von Werten und Normen.

Der konzeptionelle Unterschied zwischen PVP und Projektmanagement ist fließend. Die Dauer eines Projektes ist i.d.R. länger, die Mechanismen und Instrumente oft die gleichen.

6.8.4 KVP vs. Innovation

Es gibt zwei unterschiedliche Zugänge zum unternehmerischen Erfolg: Der eine erfolgt in kleinen Schritten (KVP), der andere in großen (Innovation).

Das traditionelle Management huldigt der Innovation. Unter Innovation sind große Veränderungen z.B. in Richtung auf einen technologischen Durchbruch, die Einführung eines generell neuen Managementkonzeptes oder neuer Produktionstechniken zu verstehen. Die Innovation verläuft dramatisch und zieht i.d.R. die Aufmerksamkeit aller Firmenmitglieder auf sich.

Im Gegensatz dazu ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess wenig spektakulär, und seine Auswirkungen springen selten sofort ins Auge. Während es sich bei KVP um eine stetige Weiterentwicklung handelt, ist die Innovation meist ein einmaliger, abgeschlossener Schritt.

In der traditionellen Denkweise des oberen Managements konnte z.B. eine Führungskraft für Einführungsprojekte von CAD (Computer Aided Design), CAM (Computer Aided Manufacturing) und MRP (Materials Requirements Planning) im allgemeinen die Unterstützung ihrer Geschäftsleitung erwarten, weil es sich dabei um innovative Projekte handelte, welche die bestehenden Systeme revolutionierten. Als solche boten sie gute Aussichten auf ein "Return of Investment", denen sich das Top-Management kaum entziehen konnte.

Wenn aber in der Vergangenheit ein Betriebsleiter die Art der Maschinenbenutzung nur leicht verändern, oder wenn er Arbeitsplätze flexibilisieren und Produktionsabläufe neu gestalten wollte (was meist lange Diskussionen mit der Arbeitnehmervertretung und zusätzliches Training der Mitarbeiter nach sich zieht), fiel es ihm oft schwer, die Unterstützung des oberen Managements dafür zu erhalten.

	KAIZEN/KVP	**Innovation**
1. Effekt	langfristig und andauernd, aber undramatisch	kurzfristig, aber dramatisch
2. Tempo	kleine Schritte	große Schritte
3. Zeitlicher Rahmen	kontinuierlich und steigend	unterbrochen und befristet
4. Erfolgschance	gleichbleibend hoch	abrupt und unbeständig, oft Abwehrhaltung der Betroffenen
5. Protagonisten	jeder Mitarbeiter (u.U. incl. Koope-rationspartnern, Kunden u. Lieferanten)	wenige "auserwählte" Experten
6. Vorgehensweise	Kollektivgeist, Gruppenarbeit, Systematik	"Ellenbogenverfahren", individuelle Ideen und Anstrengungen
7. Devise	Erhaltung und Verbesserung	Aufbruch und Neuaufbau
8. Erfolgskonzept	konventionelles Know-how und jeweiliger Stand der Technik	technologische Errungenschaften, neue Erfindungen, neue Theorien
9. Praktische Voraussetzungen	kleines Investment, großer Einsatz zur Erhaltung	großes Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
10. Erfolgsorientierung	Menschen	Technik
11. Bewertungskriterien	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profitresultate
12. Vorteil	hervorragend geeignet für eine langsam ansteigende Wirtschaft	hauptsächlich geeignet für eine rasch ansteigende Wirtschaft bzw. in akuter Krisensituation

Abbildung 35: Merkmale von KAIZEN und Innovation im Vergleich[304]

In der obigen Abbildung werden die Haupteigenschaften von KAIZEN[305]/KVP und Innovation miteinander verglichen. Das Positive an KAIZEN ist, dass es weder einer

304 im Kontext der dynamischen Unternehmensarchitektur soll der Einfachheit halber KVP und KAIZEN synonym verstanden werden, obwohl KVP eher instrumentellen und methodischen Charakter besitzt und KAIZEN eher einen mentalen und kulturellen. KAIZEN setzt sich zusammen aus den beiden japanischen Wörtern "KAI" (Wandel, Veränderung) und "ZEN" (zum Besseren). Vgl. Urban (Vorschlagswesen), S. 51

ausgefeilten Technik noch einer Technologie auf dem neuesten Stand bedarf. Um KAIZEN einzuführen, werden nur einige wenige einfache, herkömmliche Techniken benötigt. Schwieriger ist es, die Mentalität von Management und Mitarbeiterschaft zu entwickeln, KAIZEN als operatives Element anzunehmen. Im Gegensatz dazu ist die Innovation für gewöhnlich mit einer sehr komplexen Technologie und enormen Investitionen verbunden.

Ein weiterer Unterschied zwischen KVP und Innovation besteht in der Tatsache, dass es einer kontinuierlichen Anstrengung und Verpflichtung bedarf, jedoch keiner großen Investition bei der Umsetzung.

Jedes System ist ab dem Zeitpunkt seiner Etablierung dem Verfall preisgegeben. Jede Innovation unterliegt der Gefahr eines schleichenden Verfalls, es sei denn, eine permanente aktive Aufrechterhaltung ist instrumentell oder methodisch gewährleistet.

Der insbesondere in der Automobilindustrie umgesetzten „KAIZEN-Philosophie liegt die Annahme zugrunde, dass jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Einrichtung dem Zerfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird."[306] Zur kontinuierlichen Verbesserung aller betrieblichen Prozesse und Beziehungen tragen alle Unternehmensmitglieder - die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter - permanent bei.[307]

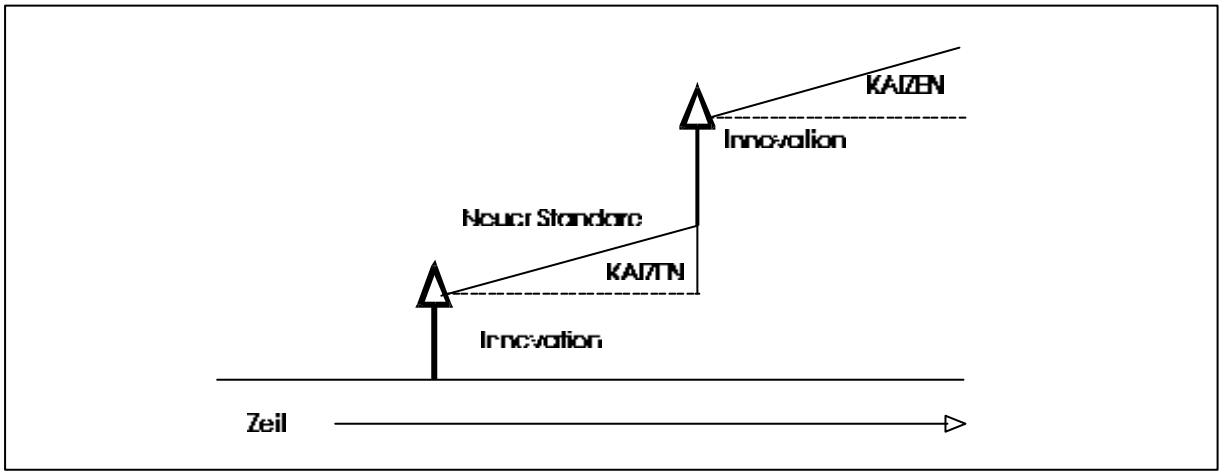


Abbildung 36: Innovation plus KAIZEN

Innovation & KAIZEN in Kombination bieten noch mehr. Nach einer einmal erreichten Innovation setzen KVP-Aktivitäten ein, um nicht nur den erreichten Zustand zu sichern, sondern einen kontinuierlichen Stufenprozess zu realisieren.

Während Innovation eine punktuelle Aktion ist, deren Erfolge durch starke Konkurrenz und sich verschlechternde Standards verringert werden, handelt es sich bei KVP um ein stetiges, mit Synergieeffekten einhergehendes Vorgehen in kleinen Schritten, welche im Lauf der Zeit zu wachsendem Erfolg führt. KVP ist stetig bestrebt, Standards nicht nur zu erhalten, sondern diese auch zu verbessern.

---

[305] Der aus Japan stammende, aber inzwischen auch in Europa oft gebrauchte Begriff KAIZEN bezeichnet den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß an jedem Arbeitsplatz durchgängig im gesamten Unternehmen. KAIZEN heißt übersetzt schlicht 'Verbesserung' und wird von Japanern für alle Lebensbereiche gebraucht. Er ist Ausdruck einer Kultur bzw. Lebensphilosophie. vgl. Imai (Kaizen)

[306] Urban (Vorschlagswesen), S. 52

[307] Vgl. Neubeiser (BVW), S. 3

Eine weitere Eigenschaft des KVP ist, dass es im Grunde genommen der persönlichen Anstrengung jedes einzelnen bedarf. Um den Geist von KAIZEN am Leben zu erhalten, muss ihn das Management bewusst und kontinuierlich unterstützen. Diese Art der Unterstützung ist eine andere als die "laute" Anerkennung, welche das Management einem Mitarbeiter zollt, dem ein durchschlagender Erfolg gelungen ist. KAIZEN widmet sich eher dem Prozess als dem Ergebnis.

6.8.5 Ergebnis- vs. Prozessorientierung

Die Prozessorientierung durch eine kontinuierliche Verbesserung muss durch Sensibilisierung und Instrumentalisierung als Ergänzung zu der in traditionellen Unternehmen vorherrschenden Ergebnisorientierung betrieben werden.

Prozeßorientiert zu denken heißt, das Zustandekommen eines Ergebnisses zu bewerten, nicht das Ergebnis selbst, denn eine Kontinuität der Ergebnisverbesserung lässt sich nur erzielen, wenn die Prozesse zu ihrer Erreichung ebenfalls stetig verbessert werden. Daher reicht es nicht aus, Mitarbeiter einfach aufgrund der Ergebnisse ihrer jeweiligen Leistung zu beurteilen. Ein Management sollte darauf achten, welche Schritte der Mitarbeiter in Richtung Verbesserung unternommen hat und mit ihm dann gemeinsam Kriterien zur Verbesserung festlegen. Dadurch werden Feedback und ständige Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern gefördert.

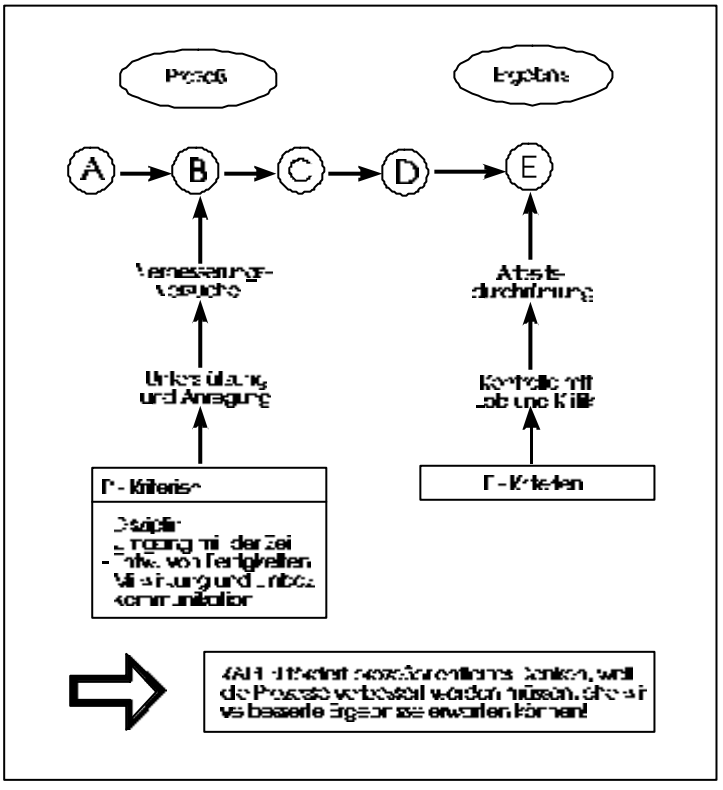


Abbildung 37: Prozess- vs. Ergebniskriterien im KVP[308]

Die prozessorientierte Sichtweise unterscheidet zwischen prozessorientierten P-Kriterien und ergebnisorientierten E-Kriterien. In der dynamischen Unternehmensarchitektur - im Denken von KVP - verlässt sich niemand auf den Spruch "Ende gut, alles gut". Die Lösung heisst

308 Nach Imai (Kaizen)

vielmehr: "Verbessern wir die Prozesse. Wenn die Arbeit gut läuft, dann muss auch an den Prozessen etwas gut sein. Finden wir es heraus und bauen wir darauf auf!"

Diese gemeinsamen Bemühungen führen in den meisten Fällen zu einer Höher- und Breiterqualifizierung aller Betroffenen durch Sammeln praktischer Erfahrungen ohne zusätzlichen Trainingsaufwand.

Es tut sich ein völlig neuer Aspekt auf: Ein Manager hat grundsätzlich zwei Aufgaben:

- Zum einen muß er den Standard des bisher Erreichten sichern, indem er auf die Arbeitsergebnisse, d.h. die E-Kriterien achtet;
- zum anderen muß er das bisher Erreichte verbessern, indem er den Prozeß bewertet, der zu einem bestimmten Ergebnis geführt hat. Dabei liegt der Anspruch an den Manager in der Beobachtung und Steuerung der P-Kriterien.

Beispiele	**Prozessorientierung**	**Ergebnisorientierung**
Kennzahlen	Qualitätszuwachs, Kommunikationsintensität (Relationsbezug, Meilensteinbezug)	R O I, L + G - Kosten Umsatz, Gewinn (Abschlußbezug, Fixpunktbezug)
MA-Beurteilung	Qualifikationszuwachs, Verbesserungstendenzen, Verhaltensänderungen, Kontinuierliche Entwicklungen	Leistung, Erfolg, Verhalten
Verbesserung	KVP, KAIZEN, TQM	Innovation, Rationalisierung
Planung und Steuerung	Szenario, Meilensteine	Zielsetzung, Kontrolle

Abbildung 38: Beispiele prozess- u. ergebnisorientierten Managements

Doch ein nur-prozessorientiertes Management läuft Gefahr, keine grundlegenden Veränderungen und Innovationen entwickeln zu können, die strategische Ausrichtung zu vernachlässigen und den Mitarbeitern durch stetig wachsende Standards bis ins kleinste Detail Vorgaben zu machen.

Bei der Betrachtung der Manager-Rolle ist zu erkennen, dass der unterstützende, motivierend-stimulierende Aspekt i.d.R. auf qualitative Verbesserungen, der kontrollierende Aspekt auf die quantitativen Ergebnisse zielt.

7 "Rituale oder Leistungsrahmen" - Werte der Arbeit

7.1 Einstellung im Wandel

Die Einstellung der Menschen zum Wert der Arbeit hat sich verändert.[309] Der Wert der Arbeit liegt für die Mitarbeiter zunächst einmal darin, das für den Lebensunterhalt und -standard notwendige Einkommen zu erzielen. Gleichzeitig ist die Arbeit aber auch Lebensinhalt. Es ist jedoch festzustellen, dass die Arbeit als primärer Lebensinhalt zugunsten der Freizeit an Boden verliert.[310] Gleichzeitig sind die Anforderungen an die eigene Arbeitstätigkeit gestiegen.[311]

Die Ursachen dieser Entwicklungen sind vielschichtig und liegen in den gestiegenen Einkommen und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung ebenso wie im gestiegenen allgemeinen Bildungsstand.[312] Daraus allerdings die unumstößliche Konsequenz einer generell gesunkenen Arbeitsmoral abzuleiten, greift - wenn überhaupt - zumindest zu kurz.[313]

Aufgabe der Unternehmen ist es, den veränderten Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitssituation Rechnung zu tragen. Da davon auszugehen ist, dass das Engagement von Mitarbeitern umso größer ist, je besser die tatsächliche (empfundene) Arbeitssituation den Erwartungen der Betroffenen entspricht,[314] sollte dabei ein grundsätzlich zweiseitiger Nutzen zu erreichen sein.

7.2 Arbeitszeit im Wandel

Unternehmen werden sich immer intensiver damit auseinandersetzen müssen, dass sich heute abzusehende Konsum- und Lebensweisen auf das Arbeits- und Freizeitverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern verstärkt auswirken. Das Interesse an Freizeit wächst kontinuierlich. Ein Teil der Mitarbeiterschaft wird voraussichtlich am 'bloßen Geldverdienen', am 'Aufstieg' und an 'äußerer Geltung' nicht mehr stark interessiert sein; bereits in den 80er Jahren haben sich zwei Verhaltensmuster herausgeschält:[315]

- Auf der einen Seite eine Gruppe von Mitarbeitern, die mit einem begrenzten Lebensstandard zufrieden ist, sich im übrigen aber nicht weiter bei betrieblichen Aufgaben engagieren möchte. Ihre Motivation liegt stärker in der Ausschöpfung der Möglichkeiten, die sich aus der Freizeit ergeben. Gestützt wird diese Entwicklung sowohl

309 Vgl. dazu Fürstenberg (Einstellung), S. 17 ff. und Strümpel/Pawlowsky (Einstellung), S. 29 ff.

310 Vgl. zur Wertewandel-Problematik insbesondere von Rosenstiel (Wertewandel), Sp. 2175 ff, und (Karrieremotivation), S. 47 ff., Streich (Managerwerte), S. 116 ff. und Rückle (Wertewandel), S. 125 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

311 Vgl. Widmaier (Wertewandel), S. 132 für die Gruppe der Führungskräfte und Seidel (Wertewandel), S. 38 ff. für Arbeiter.

312 Vgl. Kirchner (Wert), S.3.

313 Vgl. dazu die Arbeiten von Noelle-Neumann (Proletarier), Opaschowski (Geldkultur), sowie Noelle-Neumann/Strümpel (Arbeit)

314 Vgl. Berthel (Änderungstendenzen), S. 12

315 Vgl. Friedrichs (Personalpolitik)

durch Vererbung von Privateigentum in noch nie dagewesenem Umfang als auch durch den wachsenden Unmut vieler Mitarbeiter angesichts mikropolitischer Spiele, Mobbing-Zeremonien und Machtkämpfe.

- Auf der anderen Seite die Gruppe der (haupt)beruflich Leistungswilligen, deren Motivation von einem hohen Einkommen, beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten sowie einer entsprechenden Geltung bestimmt ist.

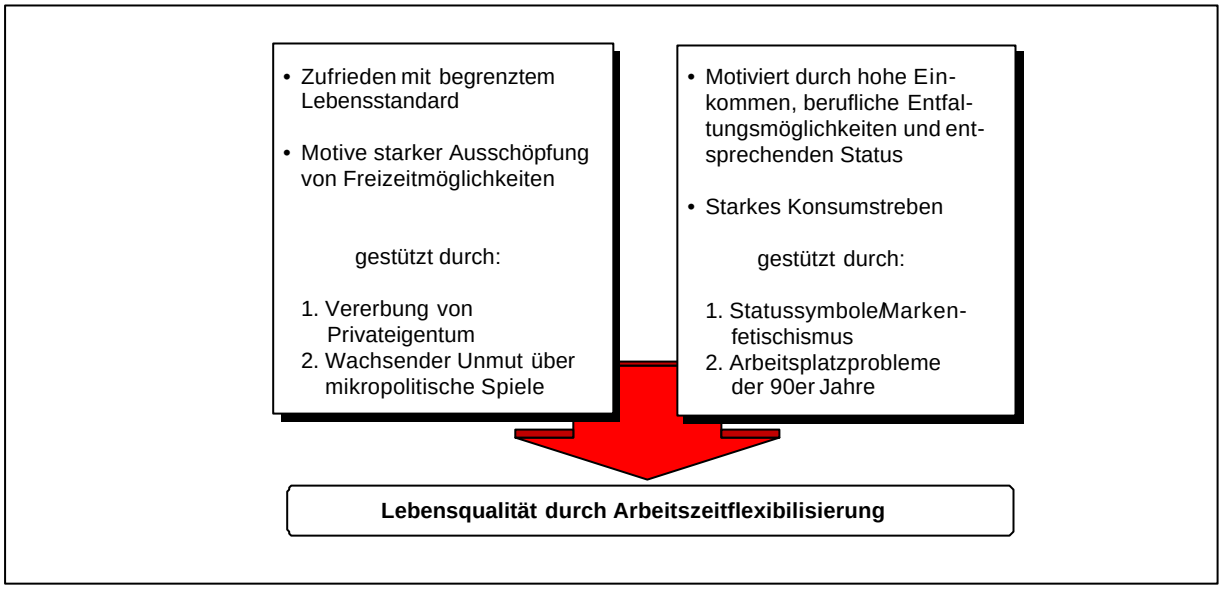


Abbildung 39: Arbeitszeit – Verhaltensalternativen

Aber auch diese zweite Gruppe will mehr und mehr über ihren Zeiteinsatz selbst entscheiden. Das Schlagwort heisst hier: eigengestaltete Arbeitszeit. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf bestehende Arbeitszeitmodelle: versetzte Arbeitszeiten, erweiterte Gleitzeit, Teilzeitarbeitsplätze, etc. d.h. mehr zeitliche Dispositionsmöglichkeiten für den Mitarbeiter.

Dies erfordert wiederum ein situationsgerechtes, flexibles Führungsverhalten der Vorgesetzten, das kooperativ die Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigt, dabei aber die unternehmerischen Ziele nicht aus dem Auge verliert. Nicht Laisser-faire sondern Partizipation und Integration ist gefordert!

Doch was ist in Unternehmen zu beobachten? Als "Lippenbekenntnis" stellt der Personalleiter heraus: "Bei uns ist Arbeitszeit kein Thema mehr. Mit unseren qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir wieder 40-Stunden-Verträge vereinbart, und jeder steuert sich selbst." Das 'ungeschriebene Gesetz' lautet aber - und wird von viel Situationskomik und Koketterie gestützt: "Keiner geht vor $18^{\underline{00}}$ Uhr und die Kappzeit ist Statussymbol". Als Konsequenz findet man nicht enden wollende Besprechungen, provozierte Doppelarbeit und Frust, Frust, Frust ... und natürlich die Tageszeitung im Büro!

Viele Leistungsträger akzeptieren diese Rituale und ungeschriebenen Gesetze nicht mehr. Sie suchen ihr Wirkungsfeld woanders - werden (neben)beruflich leistungswillig - oder gehen in die "Innere Kündigung".[316]

316 Vgl. Echterhoff/Poweleit/Schindler (Freude)

7.2.1 Flexibilisierungstendenz

Die starren Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit müssen gelockert werden. Mancherorts ist heute schon üblich, daß ein Elektronikspezialist auch in seiner Freizeit - auch ohne besondere Bezahlung an einer dienstlichen Aufgabe "tüftelt", andererseits die Erkenntnisse seiner privaten "Bastelarbeit" ganz selbstverständlich in die betriebliche Arbeit einbringt. Telearbeitsplätze und Videokonferenzen ebnen den Weg in total veränderte Arbeits-Freizeit-Konstellationen. So werden die Unternehmen lernen müssen, das Arbeitsergebnis und dessen Herbeiführung und nicht, wie es aus der Arbeitsrechtlehre stammt, das "zur Verfügungstellen von Arbeitszeit" zu bewerten.

Gefordert ist ein dynamisches Arbeitszeitmanagement, um die Flexibilisierung voranzutreiben. "Arbeitszeitmanagement ist die Gestaltung des betrieblichen Arbeitszeitsystems zur Harmonisierung von Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitangebot nach Maßgabe der Kriterien der ökonomischen und sozialen Effizienz und im Rahmen der durch Gesetz und Tarifvertrag festgelegten Spielräume."[317] "Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet eine - im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen - abwandelbare Arbeitszeit, d.h. das System starrer Zeitstrukturen wird beweglicher"[318]

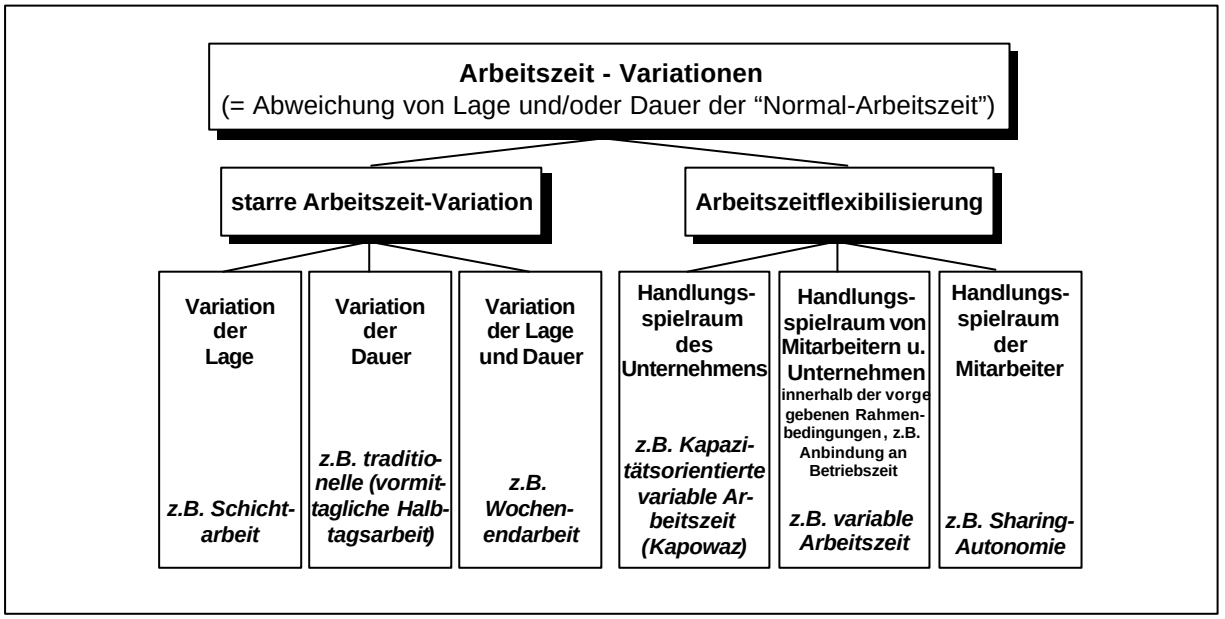


Abbildung 40: Variationsformen der Arbeitszeit[319]

Die Arbeitsleistung - bezogen auf die Arbeitsstunde - ist bei vielen Tätigkeiten kaum mehr zu messen. So hat die Unterteilung zwischen "direkter" und "indirekter" oder zwischen "unproduktiver" und "produktiver" Tätigkeit in funktionsintegrierten Organisationseinheiten ihre Berechtigung verloren. Der Vorgesetzte kann nur über einen längeren Zeitraum hinweg das Leistungsverhalten seines Mitarbeiters einschätzen.

317 Marr (Arbeitszeitmanagement) S. 10

318 Hopfenbeck (ABWL), S. 241

319 abgeleitet von: Hopfenbeck (ABWL), S. 242

An die Stelle traditioneller Beurteilungssysteme und Arbeitszeitrhythmen müssen flexible Arbeitszeitsysteme mit Zielvereinbarungen treten, die den individuellen Wünschen der Mitarbeiter weitgehend Rechnung tragen - selbstverständlich unter Berücksichtigung betrieblicher Belange.

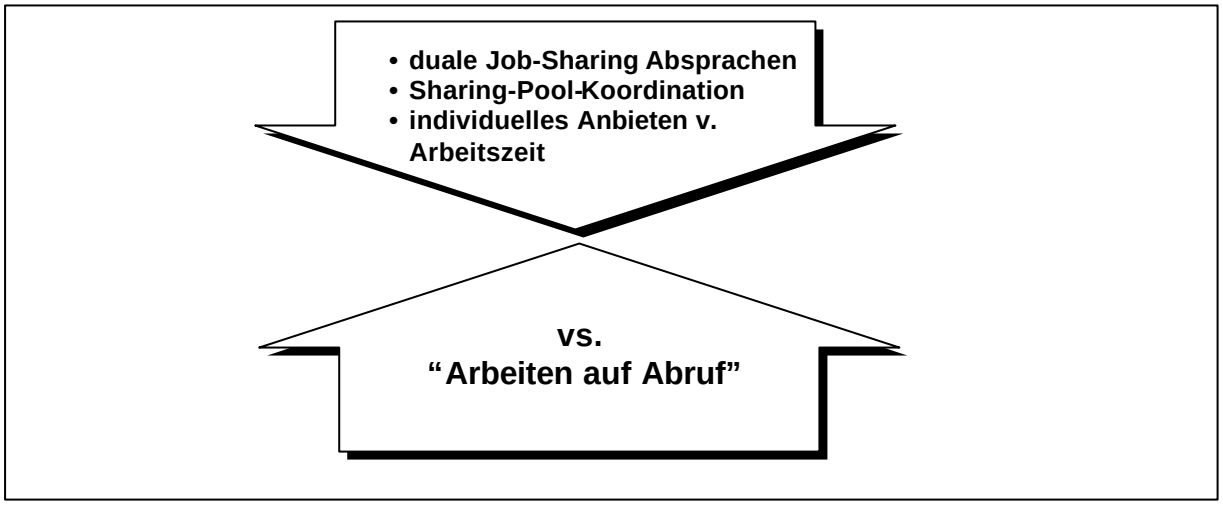


Abbildung 41: Sharing-Autonomie vs. Arbeit auf Abruf

Diese Entwicklung verlangt mehr Teilzeitarbeit, Heimarbeit und Job-sharing. Es werden zunehmend von Externen unternehmerische Funktionen wahrgenommen. Mitarbeiter machen sich verstärkt selbständig und nehmen ihre Aufgabengebiete "mit". Ganze Aufgabenbereiche werden ausgegliedert. Durch Änderung der Aufbauorganisation entstehen "quasi-selbständige Tochtergesellschaften"[320]. Verstärkt wird mit "verlängerten Werkbänken" gearbeitet, also mit Kooperationspartnern, die wie Betriebsabteilungen geführt werden (z.B. Stand-by-Belieferung in der Automobilindustrie).

Die Anforderung an das Management heisst hier, den Führungskräften die notwendige Flexibilität, den Einfallsreichtum und die konzeptionellen Fähigkeiten entwickeln zu helfen.

Zugute halten muss man den hohen Arbeitskosten - sie haben das deutsche Management wachgerüttelt. Die galoppierenden Kosten waren ein erster Auslöser, die organisatorische Starre der meisten Unternehmen zu brechen und Überlegungen - nicht nur flexiblere Arbeitszeiten sondern auch flexiblere Strukturen und Abläufe zu implementieren.

Eine umfassende Unternehmensentwicklung wurde vielerorts erst schleichend, dann dynamisch realisiert. Die ersten Schritte einer gewaltigen Welle zur Arbeitszeitflexibilisierung entstand aber aus der kurzfristig in vielen Branchen notwendig gewordenen Kostenreduzierung. Die Klage ist inzwischen bekannt und oft auch gut begründet: In keinem Industriestaat sind die Lohn- und Lohnnebenkosten so hoch wie in Deutschland.

Die Diskussion begann mit dem Bestreben der Gewerkschaften, das Ende der 40 Std.-Woche durchzusetzen. Seither wurde - erst schleppend, dann in immer umfangreicherem Maße - viel an den betrieblichen Arbeitszeitregelungen verändert.

---

320 Auf die Problematik der "Scheinselbständigkeit" soll hier aus Kapazitätsgründen nicht eingegangen werden.

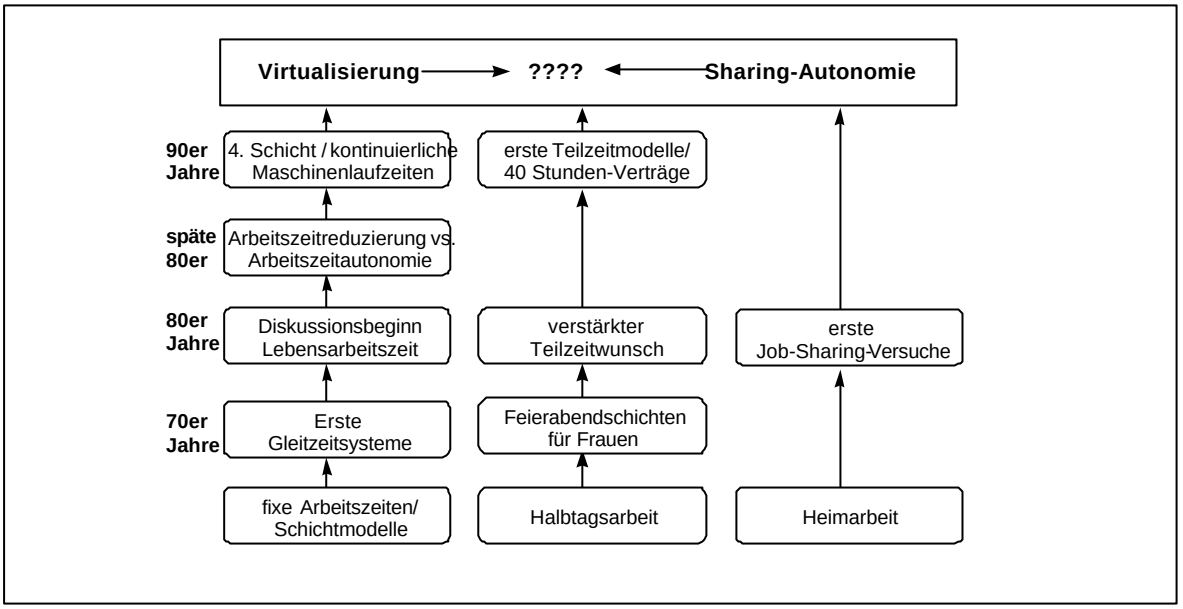


Abbildung 42: Gestaltungsarten der Arbeitszeitflexibilisierung

Nach Erkenntnissen des Kölner Institutes zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) gilt nur noch für 17% aller Beschäftigten in Deutschland die sogenannte Normalarbeitszeit. Andererseits bieten inzwischen wieder viele Unternehmen (im außertariflichen Bereich) sog. 40Std.-Verträge an, die von den Mitarbeitern oftmals sehr gerne ergriffen werden.

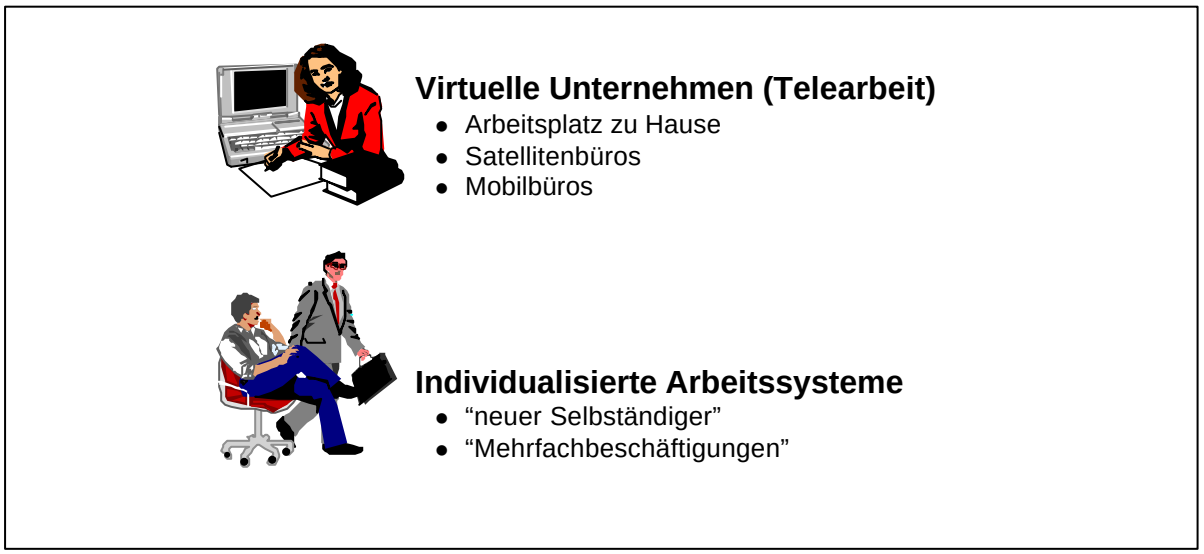


Abbildung 43: Ausblick auf zukünftige Flexibilisierung[321]

Den Unternehmen geht es bei der Suche nach flexiblen Zeitmodellen vor allem (vorerst) um eine höhere Rentabilität. Die teuren Anlagen müssen effizienter genutzt werden, Investitionen müssen sich schneller amortisieren. Damit dies gelingt, müssen die Arbeitszeit der Mitarbeiter und die Betriebszeiten des Unternehmens voneinander abgekoppelt werden. Auch ein dynamisches Reagieren auf Markteinflüsse und saisonale Schwankungen ist das Ziel der Unternehmen. Die 'atmende Fabrik' wurde zum Ideal erklärt.

321 Vgl. auch Roblick (Arbeitsformen)

7.2.2 Zeitgestaltung in virtuellen Unternehmen

Auch der Bürobereich steht vor extremen Veränderungen. Die Anzahl der Voll- und Teilzeitarbeitsplätze wird drastisch zurückgehen.

"Wie in der Produktion hat der Taylorismus und das damit verbundene System der Arbeitsteilung und Hierarchisierung auch die Bürostrukturen geprägt. Wenn man sich Klassiker von Großraumbüros - zum Beispiel das Bürogebäude von Architekt Frank Lloyd Wirght für Johnson Wax in Wisconsin 1936 - mit ihrer nahezu militärischen Anordnung der Schreibtische in den Arbeitssälen ansieht, ist offensichtlich, dass Ordnung und Kontrolle hier dominierend waren."[322]

Als die Kultur vieler Unternehmen starke Veränderungen von der Extrem-Hierarchie zu Teamarbeit und mehr Kommunikation erfuhr, wurden die Bürolandschaften in den Großraumbüros flexibler und vielfältiger.

Parallel dazu gab es bei einigen Mitarbeitern immer das Bedürfnis nach einem 'eigenen' Büro - einem fixen Raum mit Namensschild. Dessen Lage (Stockwerk), Gebäude, Ausstattung) ist auch heute noch Ausdruck des innerbetrieblichen Status. Die Stellung in der Hierarchie kann auf diese Weise sowohl intern als auch extern klar demonstriert werden.

Ein Einzelbüro deckt aber auch noch andere Bedürfnisse ab. Es kann als Rückzugsort dienen, als persönliches Territorium, wo die Tür geschlossen werden kann, wo der Mitarbeiter ungestört arbeiten, denken, telefonieren oder die Zeitung lesen kann. Nach jeweiligem Medientyp stand das eine "im Einzelzimmer versauert man" oder das andere Bedürfnis "im Großraumbüro hat man keine Ruhe zum Arbeiten" im Vordergrund der Kontroverse.

Beide Bedürfnisse, das nach Kommunikation und das nach Individualität, miteinander zu verbinden, hat die architektonischen Bürolösungen der letzten Jahre geprägt.: vom 'Kombibüro' bis zum 'Business-Club'.[323] All das wird sich ändern. Doch wie wird die Zukunft wirklich aussehen? "Desk-Sharing mit Kollegen, der zusammenlegbare Schreibtisch auf Rollen, der abends in der Garderobe abgegeben wird, der Schreibtisch auf dem Bildschirm, den ich überall mit mir tragen kann."[324]

Das Denken ist an räumliche Vorstellungen gebunden, Gebäude und Orte rufen Geschichten in Erinnerung, sie sind "Schauplätze", an denen bedeutende "Inszenierungen" stattgefunden haben; erfolgreiche Geschäftsabschlüsse, schwierige Mitarbeitergespräche, entscheidende Konferenzen.

Der Raum 'Büro' wird als sozialer, kommunikativer Ort erlebt, Büro heißt auch Gemeinschaft und Identität, ist mit dem Wunsch nach Zugehörigkeit und Anerkennung verbunden; auch mit der Bindung zum Unternehmen und mit Karriere. Daher ist davon auszugehen, dass Gemeinschafts- und Kommunikationsräume auch in Zukunft wichtige Einrichtungen in Unternehmen sein werden. Mehr noch: Reale Orte der Gemeinsamkeit werden wichtiger, je mehr virtualisiert wird.

Der Begriff "Virtuelles Unternehmen" wird nicht allgemein gültig definiert und ist schon gar nicht geschützt. "Jeder hat seine eigene häufig intuitiv geprägte Vorstellung. So wird nicht

---

322 Sattler (virtuell), S. 6

323 Vgl. Meitzner (Raum), S. 39 ff.

324 Sattler (virtuell), S. 6

selten das "virtuelle Unternehmen" mit "Telearbeit" oder mit "Telekooperation" gleichgesetzt."[325]

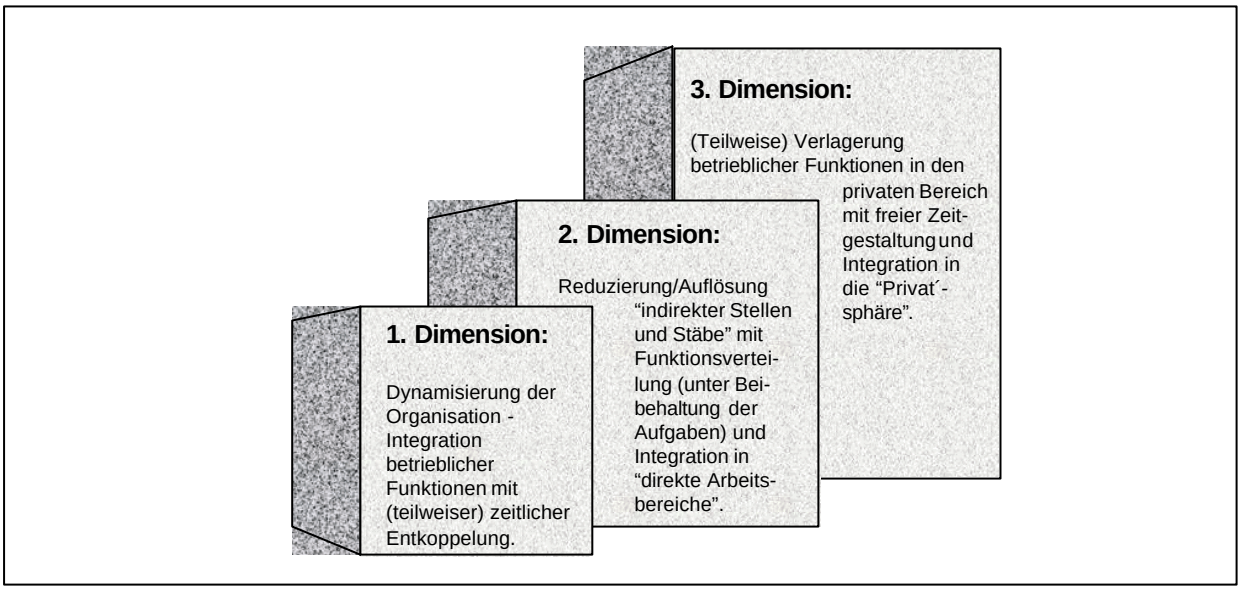


Abbildung 44: Dimensionen virtueller Arbeitsorganisation

"Telearbeit" ist jede Arbeitsweise, bei der ein wesentlicher Teil der Arbeitszeit nicht an einem herkömmlichen Arbeitsplatz in Büro, Werkstatt oder Fabrikhalle verbracht wird. Es ist auch keineswegs so, dass "Telearbeiter" überwiegend zu Hause isoliert arbeiten, eher im Gegenteil: "Von Telearbeit wird schon gesprochen, wenn mindestens zwei Tage in der Woche nicht am herkömmlichen Arbeitsplatz gearbeitet wird."[326] Wenn man Telearbeit unter diesem Aspekt sieht, erkennt man schnell, dass sie schon derzeit wesentlich weiter verbreitet ist, als es allgemein angenommen wird.

Ähnlich verwirrend ist die Gleichsetzung von "virtuelle Unternehmen" mit "Telekooperation". Letztere bedeutet, dass Unternehmen über moderne Informationstechnologie miteinander eine Kooperation, also eine Zusammenarbeit verwirklichen. Sie bleiben aber immer noch getrennte Unternehmen, die lediglich ihre Ressourcen gemeinsam zur Erreichung eines Ziels einsetzen. Wie man sieht, handelt es sich auch hierbei nicht um ein virtuelles Unternehmen, sondern um eine Vorform.

Verfolgt man die Entwicklung, die durch Telearbeit, Dezentralisierung und instrumentelle Unterstützung durch Internet- und Intranet-Systeme eingesetzt hat und wagt einen Blick in die Zukunft, kann man provokant behaupten, dass heute bereits absehbar ist, wie viele neu gebaute "Bürotürme" zu den "Industrieruinen des 21. Jh. werden. Etwas Weitblick in Szenarienentwicklung und strategischer Planung mancher Unternehmen könnte hier zukünftige Probleme einschränken. Als 1386 die College Hall der Universität Oxford gebaut wurde, pflanzte der Baumeister ein paar Eichen. 500 Jahre später wurden diese Bäume gefällt – gerade rechtzeitig, um mit ihrem Holz den Dachstuhl der College Hall zu renovieren.
Da hat jemand an die Zukunft gedacht. Der mittelalterliche Archtitekt wusste, dass sein Bauwerk nicht ewig halten würde und sorgte dafür, dass seine Nachkommen über das

[325] Fischer (virtuell), S. 9
[326] Fischer (virtuell), S. 9

Material für die Reparatur verfügten. Und heute? Heute wird viel von der Zukunft geredet. Aber schon 30 Jahre alte Hochhäuser müssen gesprengt werden, weil für die verrotteten Gebäude niemand mehr Verwendung hat - in virtueller Zukunft erst recht nicht mehr.

"Ein virtuelles Unternehmen ist eine meist zeitlich begrenzte Problemlösungsgemeinschaft heterogener Mitwirkender, die nach gleichen Prinzipien und einem einheitlichen Management ein Projekt bearbeitet, keinen festen räumlichen Standort hat und sich durch moderne Kommunikationskanäle (Internet, Intranets, und besondere Extranets) realisiert."[327]

Diese Definition deutet bereits an, dass es unterschiedliche Grade der Virtualität von virtuellen Unternehmen gibt. Aber weder wird ein Unternehmen, das Telearbeit einsetzt, dadurch zu einem virtuellen Unternehmen, noch schafft bloße Kooperation, auch wenn sie via Internet abgewickelt wird, ein virtuelles Unternehmen. Virtuelle Unternehmen können eine Integration und Weiterführung der Schlag- und Reizwörter moderner Managementtheorien wie z.B. Business Reengineering, Downsizing und Outplacement sein.

Die Konstruktion und Durchführung virtueller Unternehmen ist unter drei Gesichtspunkten zu sehen, die alle miteinander verwoben sind:

1. Technische Probleme: Netzwerke, Protokolle, Datenbanken, Software (z.B. Groupware, Application-sharing u.a.)
2. Management, Organisation
3. "Human relations", Konflikterkennung, Konfliktlösung, Betreuung, Kultur, Werte.

Auf den ersten Blick hat es den Anschein, als ob neue Anwendungen der Informationstechnologie hauptsächlich technischer Natur seien, dass also die Abbildung von Geschäfts- und Unternehmensprozessen in "Cyberspace" wie z.B der Handels- durch e-commerce oder Unternehmensorganisationen durch "virtuelle Unternehmen" in erster Linie eine Frage leistungsfähiger Hard- und Software seien. Die technischen Probleme lassen sich heute weitgehend mit vorhandenen Elementen lösen; das gilt sowohl für die Hardware als auch für die Programme und die Vernetzung. Tatsächlich lassen sich virtuelle Unternehmen häufig auch relativ "low tech" realisieren.

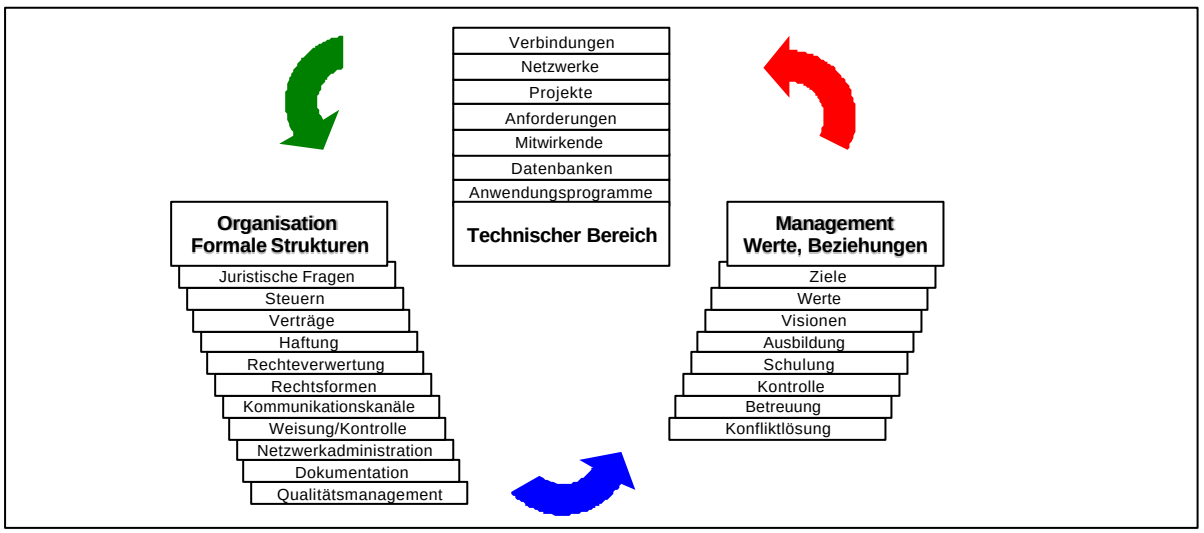


Abbildung 45: Mehrdimensionalität virtueller Unternehmen[328]

[327] Fischer (virtuell), S. 9

[328] Quelle: Fischer (virtuell), S. 10: Dieses Diagramm ist weder vollständig noch völlig geordnet, gibt aber einen Eindruck von der Komplexität der Problematik

So unterliegen viele Statussymbole immer häufiger einer veränderten Wertung. Wie Büro und Ausstattung, Raumzuordnung und Anwesenheitszeiten anders betrachtet werden, so drückt sich der Wertewandel in einer Neubewertung von Positionswert und Karriere aus.

7.3 Karriere im Wandel

Positionswechsel unter Verminderung von Kompetenz und Verantwortung erscheinen zunächst vielleicht unvereinbar mit der Vorstellung von Karriere, die traditionell mit immer größer werdenden Handlungsspielräumen und hierarchischem Aufstieg verbunden war.

Mit den Ausprägungen von Wertewandel, technischem Fortschritt und Change Management haben sich jedoch erhebliche Veränderungen für Karrieren in Organisationen ergeben. Aufgrund tiefgreifender technologischer Entwicklungen sowie einer Dynamisierung und Internationalisierung von Märkten ist damit zu rechnen, dass erreichte Karrierestationen nicht immer gehalten oder sogar ausgebaut werden können.[329] Gleichzeitig erfordern verschiedene organisationale Umstrukturierungsmaßnahmen, die auf eine geringere "technisch-bürokratische Kopflastigkeit" von Organisationen bei insgesamt flacheren Hierarchien hinauslaufen, die Einrichtung alternativer Karrierepfade.[330] Nicht zuletzt erzwingen auch Kostenstrukturen ein Umdenken: Die Personalkosten haben in vielen Unternehmen einen so hohen Anteil an den Gesamtkosten erreicht, dass eine Nichtausnutzung personeller Ressourcen durch Unter- oder Überqualifikation der Arbeitskräfte existenzgefährdend sein kann.[331] Personelle Fehlbesetzungen zeitigen demgemäß unabsehbare Folgen und eine anforderungsorientierte Stellenbesetzung erlangt große Bedeutung.

Es ist davon auszugehen, dass aus gesellschaftlicher Perspektive, d.h. aus demographischer Entwicklung wie der wachsenden Anzahl älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung, zukünftig eine längere Lebensarbeitszeit erforderlich ist.[332] Dies wird vermutlich nicht generell bei gleichbleibender oder sogar wachsender Kompetenz und Verantwortung möglich sein.[333] Angesichts der vielerorts diskutierten Veränderungen individueller Arbeits-orientierungen[334] sowie des zunehmenden Wunsches junger Menschen, Berufs- und Familienarbeit zu vereinbaren,[335] erscheint es auch möglich, von der Uniformität und Starrheit bisheriger Karriereverläufe abzurücken. Nicht mehr von allen Menschen wird beruflicher Erfolg mit einer Serie von Beförderungen gleichgesetzt.[336] Ein gewandeltes Bewusstsein schafft ferner die Sensibilisierung für bestimmte kritische Ereignisse im menschlichen Leben.[337] Krisen in der Lebensmitte (sog. Midlife-Crises) oder, bezogen auf die berufliche Entwicklung, Krisen in den mittleren Karrierejahren sowie der Pensionierungsschock am Ende des Erwerbslebens sind derartige Erscheinungen.[338] Daraus erwachsen

329 Vgl. Schanz (Personalentwicklungslehre), S. 402
330 Vgl. Faust/Jauch/Deutschmann (Vorgesetzte), S. 107 ff.
331 Vgl. Koch (Karriereplanung), S. 6
332 Vgl. Sommer (Bevölkerung). S. 220 ff.
333 Vgl. Brehm (Downward Movement), S. 17
334 Vgl. exemplarisch v. Rosenstiel (Karrieremotivation), S. 47 ff.
335 Vgl. Lewis (Rethinking Employment), S. 2
336 Vgl. Koch (Karriereplanung), S. 4
337 Vgl. hierzu Hall/Goodale (HRM), S. 364 ff. sowie Mayrhofer (Lebenszyklus), Sp. 1240 ff.
338 Vgl. Brehm (Downward Movement), S. 18

Veränderungsbedürfnisse und Veränderungsnotwendigkeiten in der mittleren und späten Karrierephase.

Aber es ist davon auszugehen, dass die Abgabe von Kompetenz und Verantwortung vielen Menschen heute noch unvereinbar mit ihren Karriereorientierungen erscheint und als Versagen, Misserfolg oder Fehlschlag interpretiert werden könnte. In Anbetracht von Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft ist es denkbar, dass neben dem verbreiteten Aufstiegsdenken auch andere laufbahnbezogene Absichten Geltung erlangen. Die angeführten Überlegungen zu Entwicklungen im In- und Umfeld von Organisationen lassen sogar den Schluss zu, dass Positionswechsel unter den Bedingungen veränderter oder gar verminderter Kompetenz und Verantwortung in Zukunft einen relativ hohen Stellenwert erlangen könnten. Bisher liegen über dieses Untersuchungsfeld nur wenige Materialien vor.[339]

7.3.1 Downward Movement als Karrieremuster

Um sich der Bedeutung von Downward Movement anzunähern, könnten zunächst deutsche Übersetzungen, wie 'Abwärtsbewegung', 'beruflicher Abstieg', 'Degradierung', 'Rückschritt und Stagnation' u.ä. dienen.[340] Hier soll jedoch der amerikanische Terminus genutzt werden, da die Übersetzungen zu eng angelegt sind und ihnen vor allem auch eine hohe emotionale Konnotation zukommt. So rufen Abstieg, Degradierung etc. Assoziationen wie Versagen, Misserfolg, Fehlschlag oder Verzweiflung hervor, subjektive Empfindungen, die nicht zwangsläufig mit Downward Movement einhergehen müssen, wie z.B. in der Arbeit von Brehm[341] deutlich wird.

Downward Movement kann zunächst wertfrei als spezielles Verhaltensmuster in gesellschaftlichen oder organisationalen Karrieresystemen angesehen werden.[342] Dazu ist es notwendig, sich vom täglichen Sprachgebrauch als auch von einigen wissenschaftlichen Abhandlungen zu lösen, wo Karrieren als Sequenzen von Beförderungen angesehen werden, als deren Folge Mitarbeiter in der organisationalen Hierarchie stetig aufsteigen.[343] Karriere kann vielmehr als Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen eines Individuums innerhalb organisationaler Strukturen verstanden werden.

Die Reduzierung von Führungspositionen ist eine deutliche Konsequenz im Reengineering-Prozess. Das dynamische Unternehmen mit seiner dezentralen, in Centern und Segmenten strukturierten Orgnisation verzichtet im Vergleich zur arbeitsteilig-tayloristischen Organisation auf eine hohe Anzahl von Vorgesetzten. Demgegenüber benötigt es viele, auf operativer Ebene tätige, hochqualifizierte Spezialisten sowie Projektmanagement-Potential zur Leitung centerübergreifender Projekte.

Entgegen kommt dieser Entwicklung die Trendwende, dass zwar Nachwuchskräfte nach wie vor Wert auf Gehalts- und Statusentwicklung legen, nicht aber in jedem Fall auf den Aufstieg

---

339 Brehm (Downward Movement) und Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 280 ff.

340 Dieser Termini bedienen sich Prante/Becker/Kurtz (Rückschritt), die sich im deutschsprachigen Raum mit der Thematik beschäftigt haben, vgl. z.B. Becker/Kurtz (Karriere), S. 36

341 Vgl. Brehm (Downward Movement)

342 "Gesellschaftlich" und "organisational" darf hier in einem Atemzug genannt werden, da sich Organisationen gewissermaßen als Miniaturgesellschaften. d.h. als soziale Systeme, die Sozialisationsprozesse, soziale Normen und Strukturen beherbergen, darstellen lassen, vgl. Allaire/Firsirotu (Organizational Cultures), S. 193

343 Vgl. exemplarisch Domsch/Krüger-Basener (Personalplanung), S. 339. „Karriere wird hier als eine sich ständig - im Sinne der traditionellen Hierarchie - nach oben weiterentwickelnde berufliche Positionsabfolge gesehen" sowie Schlichting (Karriere), S. 386: „Karriere... heißt beim Aufstieg innerhalb der Hierarchie, schneller als andere voranzukommen".

in Führungspositionen. Diesen Trend macht sich ein dynamisches Unternehmen zunutze. Attraktiv für den Nachwuchs zu sein und eine von der Mitarbeiterschaft als gerecht empfundene Vergütungs- und Statuspolitik sind wichtige Dimensionen der Zukunftssicherung. Bei einer optimalen Laufbahnregelung ist ebenfalls zu berücksichtigen:

- Fachlich gute Nachwuchskräfte eignen sich nicht immer als disziplinarische Vorgesetzte.
- Der Vorgesetzte ist in der dynamischen Organisation eher ein "Generalist" - weniger wie in der Taylor'schen Organisation ein "Spezialist".
- Ingenieure die sich als besonders findige Entwickler erweisen, sind gesuchte Spezialisten, die ein Unternehmen nur ungern verliert.

In der Praxis fiel es oftmals schwer, diese Mitarbeiter zu halten. Der Grund ist häufig, dass sie mit ihren Aufgaben, Tätigkeiten und Erwartungen nicht in das übliche Karriereschema passen, das als Norm den Aufstieg in der Linie vorsah. - Oder es wurden Hilfskonstrukte gewählt, wie z.B.:

- Führungsfunktionen ohne Mitarbeiter,
- aufgeblähte Stäbe,
- gesprengte Gehaltsgefüge und
- der Verzicht auf qualifizierte Mitarbeiterführung

Besonders betroffen von diesem Problem sind technologieorientierte Unternehmen , die eine höhere Komplexität des F & E-Bereichs aufweisen. Diese Unternehmen beschäftigen einen hohen Anteil von hochqualifizierten, akademisch ausgebildeten Experten mit technisch-naturwissenschaftlichem Hintergrund. Für die Erreichung der Unternehmensziele sind aber gerade diese Spezialisten (Fachkräfte mit wichtiger funktionaler Verantwortung oder hochqualifizierte Leitungskräfte im Projektmanagement) ebenso wichtig wie Disziplinarführungskräfte.

- Sie sind Know-how-Träger im Systemmanagement und in Schlüsseltechnologien, das ständig aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt werden muss.
- Ihr Beitrag zu Managemententscheidungen, die Beratung und Unterstützung von Führungskräften, vor allem in großen Organisationen mit komplexen Systemen, ist von besonderem Gewicht.
- Als Experten sind sie oftmals Trainer in der fachlichen Mitarbeiter-, Kunden- und Partnerqualifizierung, Coach junger Teamkollegen ebenso wie Mentoren für die individuelle Förderung von Nachwuchskräften.

7.3.2 Aufstiegsalternativen

Die Vergangenheit zeigte fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf der einen und mangelnde Förderung durch die Linienvorgesetzten auf der anderen Seite, was viele Spezialisten frustrierte. Die Disziplinarführungskräfte sind in traditionellen Rollen zunehmend überfordert und überlastet. Sie können nicht mehr die Technologien im Sinne von Spezialisten beherrschen, mehrere Entwicklungsprojekte gleichzeitig managen, ihnen unterstellte Mitarbeiter führen und noch durch innovative Impulse die technologische Entwicklung des Unternehmens sichern helfen.

Zur Vermeidung dieser höchst kritischen Führungsengpässe ist daher eine Aufteilung der Aufgaben unumgänglich. Unterstützt wird dies durch die Tatsache, dass die Persönlichkeits- und Qualifikationsstrukturen der Mitarbeiter und Führungskräfte partiell sehr unterschiedlich sind. Ein kreativer Forscher oder Entwickler ist oftmals wenig geeignet zur Übernahme von Führungsfunktionen - meistens auch nicht daran interessiert, wenn er eine

"Aufstiegsalternative" hätte. Ein Leiter größerer Projekte braucht ganz andere Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen als ein Entwickler oder die Führungskraft der Linie.

Für ein dynamisches Unternehmen ist es aber erfolgsentscheidend, dass alle diese unterschiedlichen Aufgaben gleichermaßen gut wahrnehmen und die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt werden. Um die Schlüsselkräfte in den Projektleitungen und die Experten in fachlichen Spezialistenfunktionen zu halten, um die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten und die Reduzierung der Führungsmannschaft im Reengineering-Prozess zu verkraften, ist die Implementierung einer konsequenten Laufbahnregelung ein entscheidender Erfolgsfaktor der neuen Organisationsphilosophie.

Die Laufbahnregelung in einem dynamischen Unternehmen sollte aus zwei Komponenten bestehen:[344]

- Die Flexibilisierung von Stellenbesetzung und Beförderungsmöglichkeiten: Entkoppelung des Ranges der Stelle und des Stelleninhabers, Schaffung eines 'Spielraums' von +/- einer Stufe zwischen der Stelle und dem jeweiligen Rang.
- Die Schaffung einer Projektlaufbahn und einer Fachlaufbahn in Ergänzung zur Linienlaufbahn mit vergleichbaren Statusstufen.

Bei der Einrichtung der Fach- und Projektführungslaufbahn muss durch eine ausgefeilte Konzeption und die konsequente Anwendung möglicher Gefahren wie "Bürokratisierung" oder "der Missbrauch als Elefantenfriedhof für ausgediente Führungskräfte" vorgebeugt werden.

Was sind nun die wesentlichen Merkmale der Fach- und Projektlaufbahn? Bei der Ausgestaltung dieser Laufbahnen wird grundsätzlich darauf geachtet, dass sie - wo immer möglich und sinnvoll - den Kriterien der Führungslaufbahn entsprechen. Damit sollte auch deren Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn zum Ausdruck kommen. So umfassen z.B. die Laufbahnen drei Statusebenen. Sie stehen in der Anerkennung gleichrangig neben den Führungsebenen. Die Bezeichnungen haben einen Wiedererkennungswert und sind so gewählt, dass sie in möglichst allen Funktionen anwendbar sind und dadurch auch zu einer höheren Transparenz im gesamten Unternehmen führen. Jede der Statusebenen ist mit den gleichen Rechten und Pflichten ausgestattet wie die entsprechenden Führungsebenen - ausgenommen denen, die aus der Personalverantwortung resultieren.

Ein Job-Rotation zwischen Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn ist durchaus möglich, wenn der Mitarbeiter die erforderlichen Voraussetzungen erfüllt.

Die Projektlaufbahn ist vor allem bei Unternehmen mit ausgeprägter Projektausrichtung von besonderer Bedeutung. Eine eigenständige "Linie" Projektmanagement bietet geeigneten Mitarbeitern die Möglichkeit, sich als Projektmanager ohne zusätzliche disziplinarische Verantwortung voll auf ihre verantwortungsvolle Projektmanagementaufgabe zu konzentrieren und ihre spezifische Fähigkeit zu entwickeln. Der Projektmanager kann sich innerhalb dieser Laufbahn über (der Führungslaufbahn vergleichbare) Karrierestufen entwickeln z.B. Projektleiter, Centerprojektleiter, Hauptprojektleiter. Eine Begrenzung der Laufbahn nach oben besteht insofern nicht, da die neue Linie Projektmanagement in die Centerleitung münden kann. Von dort besteht die Möglichkeit zum Sprung in die Unternehmensleitung. Die Funktion Projektmanager gewinnt damit gegenüber der bisherigen Organisation als Karriereziel deutlich an Attraktivität.

---

344 Die hier beschriebenen Ausprägungen des Laufbahnkonzeptes wurden im Rahmen einer Einzelfallstudie (Krupp Atlas Elektronik, Bremen - heute STN Atlas Elektronik - entwickelt, eingeführt und evaluiert.

Die Fachlaufbahn bietet die Möglichkeit zur Integration herausragender und anerkannter Spezialisten innerhalb der Funktionsbereiche, z.B. des Forschungs- und Entwicklungsbereichs. Die Spezialisten innerhalb dieser Laufbahn können somit weiterhin innerhalb ihrer Fachstellen verbleiben und sich ihren Spezialistenaufgaben widmen, ohne Führungs- und Leitungsfunktionen im Center oder Projekt zu übernehmen.

	Führungslaufbahn	Projektlaufbahn	Fachlaufbahn
Bezeichnung der Stelle/des Stelleninhabers auf den Ebenen 1. bis 5.	1. Geschäftsführung/-führer 2. Center- bzw. Segmentleitung/-leiter 3. Teilcenter- bzw. Subsegmentleitung/-leiter 4. Gruppenleitung/-leiter bzw. Meister 5. mitarbeitende Gruppensprecher	1. --- 2. Hauptprojektleitung/-leiter 3. Center- bzw. Segmentprojektleitung/-leiter 4. Projektleitung/-leiter 5. Teilprojektleitung/-leiter	1. --- 2. Hauptreferat/Leiter des .../Hauptreferent 3. Center- bzw. Segmen-treferat/ Leiter des .../ Center-bzw. Segment-referent 4. Referat/Leiter des .../ Referent 5. Fachexperte/ Fachkoordinator/ Fachverantwortlicher
Aufgabe	• fachliche und disziplinarische Führung von Mitarbeitern	• fachliche Führung der Sachverantwortlichen in der Projektorganisation (was, wann) • fachliche und diszipli-narische Führung von Mitarbeitern der Projekt-Laufbahn	• leitet ein Referat als Fachstelle • oder ist eingebunden in ein Arbeitsteam auf operativer Ebene
Qualifikation	• besondere fachliche, methodische und kommunikative Führungsqualifikation		• Hochschulabschluß oder gleichwertige Qualifikation, • mindestens 5 Jahre Berufs-erfahrung im Fachgebiet und • besondere Qualifikation und Anerkennung in der Fachwelt oder • eigenständig als singuläre Fachkapazität innerhalb des Centers oder des Segments
Besetzung	Abweichung der Einstufung des Stelleninhabers +/- 1 von der Ebene der Stelle i.d.R. vorübergehend möglich		• --
Vorgesetzte Stelle	• höhere Führungsfunktion (fachlich und disziplinarisch	• höhere Projektstellen bzw. Führungsfunktionen (disziplinarisch) • fachliche Berichtspflicht	• höhere Führungsfunktionen (fachlich und disziplinarisch)
Unterstellte Stellen	• Führungsfunktionen • Projektstellen • Fachstellen	• Projektstellen • Projektleiter haben i.d.R. keine Unterstellung	• keine oder nur geringe Personalverantwortung (Sekretärin, Assistent)
Weisungsrechte	• fachlich • disziplinarisch	• Fachaufsicht, kein Weisungsrecht • disziplinarisch	• keine Weisungsrechte
Wechsel	zwischen allen Laufbahnen prinzipiell möglich		
Vertrag	einheitliche Vertragsausgestaltung in allen Laufbahnen		
Darstellung	• im Organigramm: Stellenbezeichnung, Rang der Stelle, Name des Stelleninhabers, Stellenkurzzeichen • im Telefonbuch: Telefonnummer, Name des Stelleninhabers, Stellenkurzzeichen, Bauteil/Raum (namens- und stellenalphabetisch)		
Ausstattung	gleichwertig in allen Laufbahnen		
Ausnahmen	auf das Kriterium "Führung von Mitarbeitern" kann verzichtet werden • in der Aufbauphase von Organisationseinheiten	keine	keine

Abbildung 46: Laufbahnen im dynamischen Unternehmen

Ernennung und Einordnung in der Fachlaufbahn sind an bestimmte sachbezogene und persönliche Voraussetzungen gebunden. Dreh- und Angelpunkte sind dabei die Fach- und Schlüsselqualifikationen. Wichtige Kriterien sind hier herausragendes Wissen, wie es sich oft im Besitz von Patenten ausdrückt oder durch Veröffentlichungen ausweist, des weiteren

bedeutende Außen- und Innenkontakte, betriebliche oder auch überbetriebliche Wertschätzung der Fachkraft in ihrem Fachgebiet, Einsatz auf Kongressen und in der Fachschulung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter u.v.m. .

Durch die Entlastung von den spezialisierten Fach- und Projektaufgaben steht einerseits für die Führungskräfte mehr Zeit zur Verfügung, sich ihren eigentlichen Aufgaben, der Führung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter, dem Kapazitäts- und Ressourcenmanagement sowie dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu widmen. Andererseits können die Leitungsspannen auf den Führungsebenen drastisch erhöht werden.

Insbesondere bei einem hohen Anteil qualifizierter Mitarbeiter befreit aber auch das "Aufbrechen des Stellenkegels" das Unternehmen vom Zwang, diese zu lange auf ihre Beförderung (Ranganhebung) warten zu müssen. Als weitere Maßnahme sieht die Laufbahnregelung daher eine Entkoppelung des Ranges einer Stelle von dem Rang des Stelleninhabers vor, um so mehr Flexibilität in der Beförderungspolitik zu erreichen. Diese Regelung erlaubt die Beförderung eines Mitarbeiters auch ohne verfügbare nächsthöhere Stelle. Sie ermöglicht es aber auch, einen Mitarbeiter mit der Führung einer nächsthöheren Stelle zu betrauen, ohne ihn gleich zu befördern. Die Differenzierung zwischen Rang und Stelle muss in festgelegten Bandbreiten und Zeitspannen geschehen, um beherrschbar zu bleiben. Als sinnvoll wird hierfür eine "+/- 1 Differenz" zwischen Rang und Stelle angesehen. Eine Angleichung zwischen Rang und Stelle ist im Zeitverlauf anzustreben. Bei bestehenden Differenzen ist mit dem Mitarbeiter eine Zeitspanne und die Voraussetzung für die Angleichung zu vereinbaren. Diese Vereinbarungen sollten bindend geregelt werden.

Voraussetzung für das Gewinnen der positiven Effekte der Laufbahnregelung ist die transparente Handhabung. Der Eindruck bei Führungskräften und Mitarbeitern, das Instrument diene zu Manipulation und Ungleichbehandlung, könnte die erwarteten Erfolge schnell zunichte machen.

Offenheit und Manipulationsfreiheit im Kontext von Unternehmen und Kompetenzpartnerschaft ist ein unschätzbarer Wert für Motivation und Identifikation aller Beteiligten.

Werteorientierung ist immer auch verbunden mit Humanorientierung, d.h. mit dem Eingehen auf menschliche Bedürfnisse und damit den Rahmen, den das Personalmanagement für die in dieser Arbeit beschriebenen Veränderungsprozesse bildet.

Teil V
Menschen im Wandel -
Der Personalmanagementrahmen

1 "Der Personaler als Business-Partner" - Personales Handeln

Für den regel- und gesetzeserfahrenen Mitteleuropäer ist es verwirrend, daß das Rechtsleben des klassischen China - oft als Vorbild Japans angesehen - weitgehend ohne niedergeschriebene Gesetze auskam. Die Einsicht war, Gesetze seien schädlich, weil sie Ansprüche erzeugten. Der einzelne sollte sich mehr an seiner eigenen Verantwortung orientieren. Eigenverantwortung und Autonomie gelten in der dynamischen Unternehmensarchitektur als wichtiges Kompetenz- und Organisationsprinzip. Jedoch ist oftmals der Grund für einen Stillstand der Veränderungsbemühungen im Fehlen eines akzeptierten, positiven Leitbildes zu finden - eines Leitbildes das nicht regelt, sondern emotional positive Anreize schafft.

So werden im Dynamisierungsprozess in vielen Gesprächsrunden zwischen Managern, Arbeitnehmervertretern, Meinungs- und Entscheidungsträgern auf unterschiedlichen Ebenen die Möglichkeiten der aktiven Gestaltung von Führungs- und Unternehmenskultur diskutiert. Einigkeit zwischen allen Beteiligten herrscht i.d.R. sofort in der Einschätzung: Je mehr sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und 'ihre Firma' wertschätzen, um so mehr werden sie sich engagieren und über das übliche Maß hinaus für ihre Ziele, Aufgaben und Produkte einsetzen.

"Es mangelt nicht an der Leistungsbereitschaft - die Arbeitsmoral der Deutschen liegt keinesfalls darnieder. Es fehlt jedoch an Identifikationsmöglichkeiten mit der eigenen Arbeit; darunter hat die Arbeitsmoral gelitten."[1] Diese Identifikation der Mitarbeiter und damit ihre Motivation zu erreichen ist die Hauptaufgabe aller Führungskräfte des Unternehmens - auch für sich selbst im Sinne eigener Motivation[2].

---

1 Berthel/Lewandowski (Wertewandel), S. 269

2 Motivation, in dieser Arbeit synonym gebraucht mit Motivierung, heißt „die attraktive Gestaltung, Präsentation und Interpretation von bedürfnisbefriedigenden Optionen der Arbeitswelt zur Beein flussung von Anreizpotentialen bzw. Bedürfnissen (Motiven)." Beispiele sind: „interessante und herausfordernde Tätigkeiten, Möglichkeit zur Selbstentwicklung durch Lernen, Übertragung von Verantwortung, Anerkennung von Leistung, auch durch Aufstieg und Einkommen, sowie durch gute zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitsumfeld." Identifikation erfolgt aufgrund von Werten, die mit Objekten der Arbeitswelt in Beziehung gesetzt werden, z.B. mit Mitarbeitern. Vorgesetzten, Kollegen, Aufgaben, mit der Arbeitssituation, der Führungssituation, der Unternehmenskultur. dem Leistungsprogramm des Unternehmens, dem Unternehmen als Ganzes. (Wunderer (Führung), S. 53 f, vgl. auch Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik).

"Die Suche - oder auch die Sucht - nach Identitätsstiftern, nach Identifikationsfiguren, kurzum nach charismatischen Persönlichkeiten wird auch zur Hoffnung auf den Überwinder anonymer Strukturen der Büro- und Technokratie."[3]

So zieht sich die Bedeutung von Identität und Identifikation "... wie ein roter Faden durch die Bestseller der Management-Literatur - von Drucker und Peters/Waterman bis hin zu Carlzon und Jacocca."[4]

Die Bedeutung von Einflußfaktoren auf die Identifikation sind nach Wilkesmann[5] altersabhängig und hierarchiespezifisch. Generell deuten viele empirische Untersuchungen darauf hin, dass die Identifikation im Unternehmen vor allem durch die Aufgabe oder durch die Gruppe/Abteilung zustande kommt. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist sehr viel abgeschwächter, die Identifikation mit dem eigenen Vorgesetzten kommt - wenn überhaupt positiv - nur sehr selten vor. In der Regel dienen nicht Personen, sondern sachlich-strukturelle Objekte als Identifikation.[6]

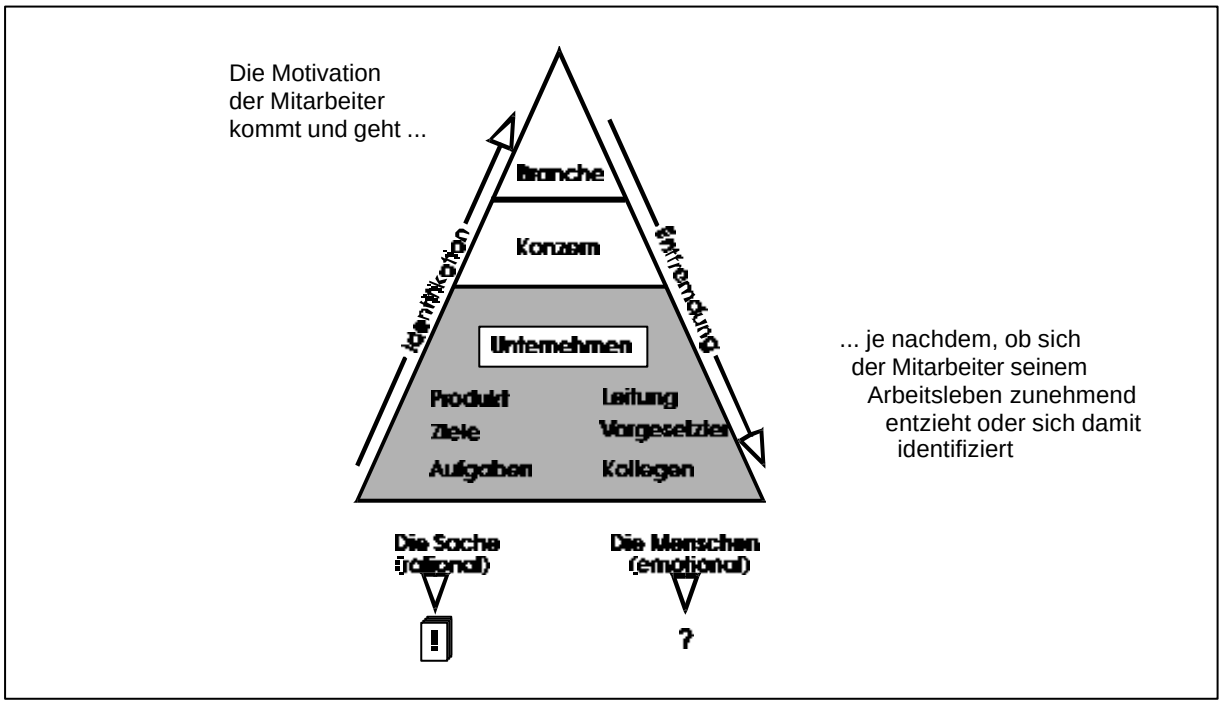


Abbildung 1: Identifikationspyramide

Identifikation und Entfremdung entwickeln sich sowohl über die Sache (die Rationalität) als auch über die beteiligten Menschen (die Emotionalität).

Die jeweilige Konzern- oder Kompetenzpartnerschaft, auch das Ansehen einer Branche in der Öffentlichkeit, trägt zu diesem Entwicklungsprozess bei, ebenso wie die beteiligten Menschen ihrerseits wiederum die Kultur des Konzerns oder das Ansehen der Branche mit prägen.

---

3 Wunderer (Führungsforschung), S. 150

4 Doppler/Lauterburg (Change), S. 36

5 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 178

6 Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik), S. 109

Ein neu eingestellter Mitarbeiter hat sich "mit gutem Grund" für eine Branche, einen Konzern, ein Unternehmen entschieden. In der Regel ist davon auszugehen, dass er sich mit seiner Wahl identifiziert. Er beginnt somit motiviert, sich in sein neues Betätigungsfeld einzufinden. Um die Motivation zu erhalten muss er die rationalen Faktoren (Aufgaben, Ziele und Produktspezifikationen) und emotionalen Ausprägungen (Kollegen, Vorgesetzter und Leitungskräfte) des betrieblichen Geschehens akzeptieren können.

Um den Unternehmenserfolg sicherzustellen, sind auf der rationalen Seite
- Produkte spezifiziert,
- Ziele definiert und
- Aufgaben beschrieben.

Durch Optimierung von Abläufen und Strukturen werden die aufgabenbezogenen Ziele erreicht. Geprägt und unterstützt wird dies durch Regelwerke wie Projektstrukturpläne, DIN-Normen, Entwicklungsrichtlinien, u.v.a. mehr. Was aber optimiert die emotionale Seite der Führung und Zusammenarbeit?

1.1 Identifikation - Basis personalen Handelns

Langfristig ist für dynamische Unternehmen die bewusste Orientierung am Menschen eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg.[7] Diese Grundhaltung muss sich im gesamten Handeln des Managements widerspiegeln. Zentrale Voraussetzungen sind eine konsequente, mitarbeiterorientierte Personalpolitik,[8] die im gesamten Managementhandeln zum Ausdruck kommen muss, sowie weit entwickelte indirekte Führungssysteme. Das Personalmanagement muss die Fähigkeit besitzen, das interne Humanpotential systematisch zu entfalten und auszuschöpfen.

1.2 Dynamik - Motor personalen Handelns

Um eine Dynamisierung des Personalmanagements zu erreichen, schlägt Oertig vor, das Dynamik-Prinzip von Pümpin direkt auf den Personalbereich zu übertragen.[9] Das Humanpotential nimmt dabei einen zentralen Stellenwert als das originäre Nutzenpotential eines Unternehmens ein, das die Ausschöpfung anderer Nutzenpotentiale erst ermöglicht (siehe folgende Abbildung). Die Entfaltung des Mitarbeiterpotentials und seine Nutzbarmachung für das Unternehmen ist das übergeordnete Ziel des dynamischen Personalmanagements. Es verknüpft die Organisationsentwicklung mit der Personalentwicklung und berücksichtigt die veränderten Werthaltungen.

---

7 Vgl. auch Baumgartner et al. (OE-Prozesse), S. 31 und BohI et al. (Ideas), S. 10

8 Posth, ehemals Personalleiter bei VW, schrieb 1990. „Die Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik sichert die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Langfristig ist eine Personalpolitik, die nicht am Menschen orientiert ist, ineffizient und damit unter Kosten- und Ertragsgesichtspunkten unwirtschaftlich." (Posth (Personalpolitik), S. 149)

9 Oertig (Personalmanagement)

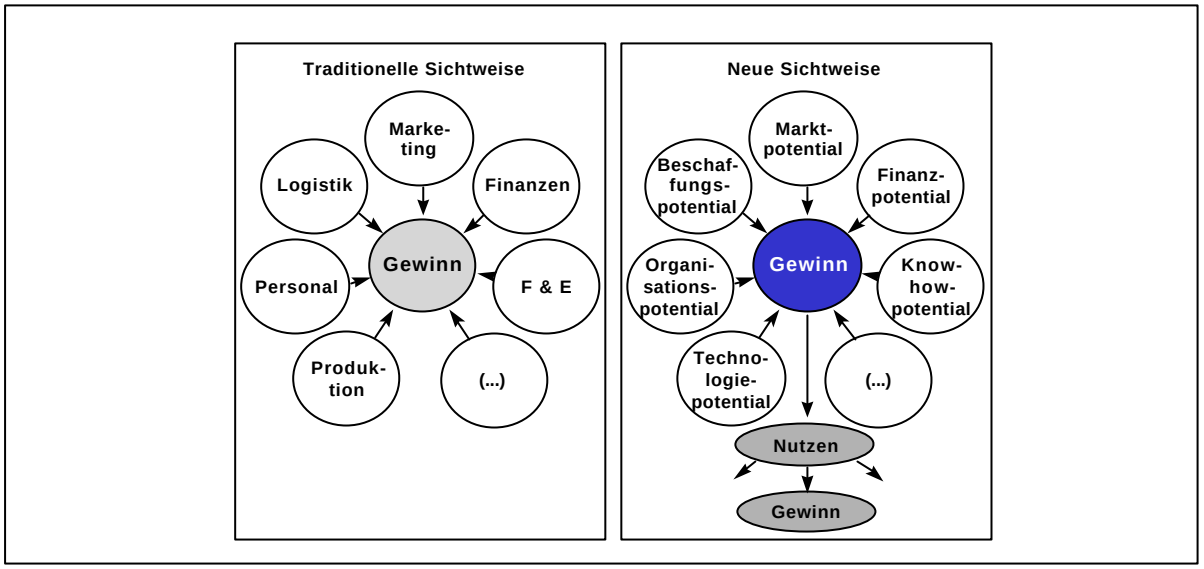


***Abbildung 2: Vom Produktionsfaktor 'Personal' zum Humanpotential als grundlegendem Nutzenpotential des Unternehmens*[10]**

Das Personalmanagement soll[11]

- eine strikte Orientierung am Menschen als Leitlinie der Personal- und Führungspolitik verankern und fördern
- eine Vertrauenskultur in der crossfunktionalen Zusammenarbeit unterstützen
- eine expansions-, zeit-, produktivitäts-, risiko- und leistungsorientierte Kultur schaffen und mit Maßnahmen unterstützen
- gemeinsame Werthaltungen fördern
- optimale Instrumente der indirekten Führung entwickeln
- eine lernende Organisation fördern
- ein offenes Kommunikationsverhalten unterstützen
- die konsequente Delegation von Aufgaben und Verantwortung überwachen
- Crossfunktionales Handeln und Teamleistungen fördern
- Aktionsdruck (aber keine Hektik und Überforderung) erzeugen
- ein jederzeit faires Verhalten fördern
- Vertrauen, Identifikation und Motivation fördern

Im Unterschied zu Oertig wird das Dynamik-Prinzip in der vorliegenden Arbeit als Grundelement eines übergeordneten Unternehmenskonzepts betrachtet, wonach Unternehmen attraktive Nutzenpotentiale erkennen und ausschöpfen.

Das Personalmanagement soll diese Dynamisierung des Unternehmens in allen Funktionsbereichen unterstützen. Es soll den Bereichen, Centern oder Segmenten die Fähigkeiten und das Know-how zur Verfügung stellen, die es zum Aufbau und zur Ausschöpfung des Humanpotentials, dem originären Potential des Unternehmens, braucht.

---

10 Quelle: Oertig (Personalmanagement), S. 75

11 abgeleitet von einer Aufstellung der allgemein formulierten Anforderungen an das Personalmanagement von Frenser (Personalmanagement), S. 50

1.3 Menschenbild - Rahmen personalen Handelns

Mit dem Übergang zu einem personalistischen Menschenbild, zu immer komplexer werdenden Produkten, Projekten und Strukturen, die mit tayloristischer Arbeitsteilung nicht mehr in den Griff zu bekommen sind, verändern sich die Rahmenbedingungen der Personalarbeit, die in den folgenden Hypothesen ihre Prägungen finden sollen.

- Geisttötende Arbeit wird durch Technikeinsatz konsequent abgebaut. Atomisierte Prozesse werden wieder zu zusammenhängenden Arbeitsabläufen gekoppelt. Dabei wird Entscheidungskompetenz, Verantwortung und Arbeitsausführung als Gesamtpaket an Individuen und Gruppen übertragen.

- Durch Hierarchieabbau wird sich die Leitungsspanne von Führungskräften erheblich vergrößern. Die "rule-of-five", nach der Vorgesetzte durchschnittlich fünf Mitarbeiter anzuleiten haben, wird obsolet. Durch immer mehr hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams wird es keine traditionellen Berichtslinien und Führungsverantwortung nur noch auf Zeit geben.

- Wird die Basis ermächtigt, ihre Angelegenheiten selbst zu regeln, erwächst dem Management die Aufgabe verstärkter Information und Koordination. Und wenn von Mitarbeitern verlangt wird, dass sie unternehmerisch denken und handeln, muss ihnen auch der Zugang zu den notwendigen Informationen ermöglicht werden.

- Organisationen werden zukünftig nicht mehr eindeutig zwischen Lieferanten und Mitarbeitern unterscheiden können. Auch die Grenzen zu Konkurrenten werden häufiger aufgelöst werden.

- Die Orientierung an externen und internen Kunden wird zunehmen. Mitarbeiter werden daran gemessen, ob sie Kundenzufriedenheit hergestellt haben. Damit ist das Maß aller Dinge nicht mehr "oben" und nicht mehr der Vorgesetzte, sondern "aussen".

- Die Wiederentdeckung des Kunden verlangt bei der Führungskräfteauswahl und -entwicklung die Orientierung an Persönlichkeiten, die strategisch denken, kundenorientiert handeln und leistungsfördernd führen.

- Ein Teil der Kunden wird in Zukunft "innen" sitzen, wenn Organisationen "querdurchlässig" werden, also unternehmensinterne Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgebaut werden.

- Kurze Produktlebens- und Innovationszyklen machen es notwendig, dass Innovationspotential optimal auszunutzen. Deshalb wird über regelmäßige Job-Rotation dafür gesorgt werden müssen, dass Mitarbeiter Abläufe und Überlegungen an anderen Stellen der Organisation verstehen.

- Großunternehmen werden ihre Personalarbeit zunehmend dezentralisieren. Management von Veränderung ist Beratung, und Beratung ist nur in dezentralen Strukturen denkbar. Dadurch wird der Personaler als Center-Manager echter Business-Partner der anderen Funktionen. Dabei kann auf Zentralfunktionen nicht ganz verzichtet werden: Dezentrale Personalarbeit ist operativ, zentrale Personalarbeit ist strategisch.

- Mit der Dezentralisierung aber werden auch viele altgewohnte Spielzeuge aus der "Toolbox" der zentralen Personalarbeit überflüssig: In Stellenplänen, Stellenbeschreibungen, Leistungsbeurteilungssystemen, Katalogen zur analytischen Arbeitsbewertung, Operationsverzeichnissen und Manuals für die Eingruppierung von Führungskräften sind heute oftmals überzogene Regelungen tayloristisch-bürokratischer Personalarbeit zu sehen. Sie werden ersetzt werden durch: Referentensysteme, Centerorganisation, Bereichsbetreuung, zunehmende Selbstregelungskompetenz der dezentralen Einheiten.

- Die Aufgabe, Mitarbeiter zu entwickeln, wird immer mehr von der traditionellen Personalabteilung auf die Vorgesetzten übertragen. Sie wird bei Führungskräften selbst als Bringschuld definiert. Die "Personaler" werden Supervision und Prozessbetreuung sowie allenfalls Trainingskoordination und Konzeptunterstützung anbieten. Sie werden Transparenz schaffen und beraten.

Die zukünftige Entwicklung des betrieblichen Personalwesens ist also nicht nur gekennzeichnet durch eine Abmagerung der traditionellen Lohn- und Gehaltsabrechnung zur Teilfunktion der betrieblichen Datenverarbeitung. Das Personalwesen gewinnt vielmehr einen besonderen Stellenwert als eine der zentralen Koordinationsfunktionen der Unternehmens- und Centerleitungen zur Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiterschaft, zur Heranbildung des Führungsnachwuchses und zur Moderation betrieblicher Konfliktlösungen und organisatorischer sowie klimatischer Veränderungen.

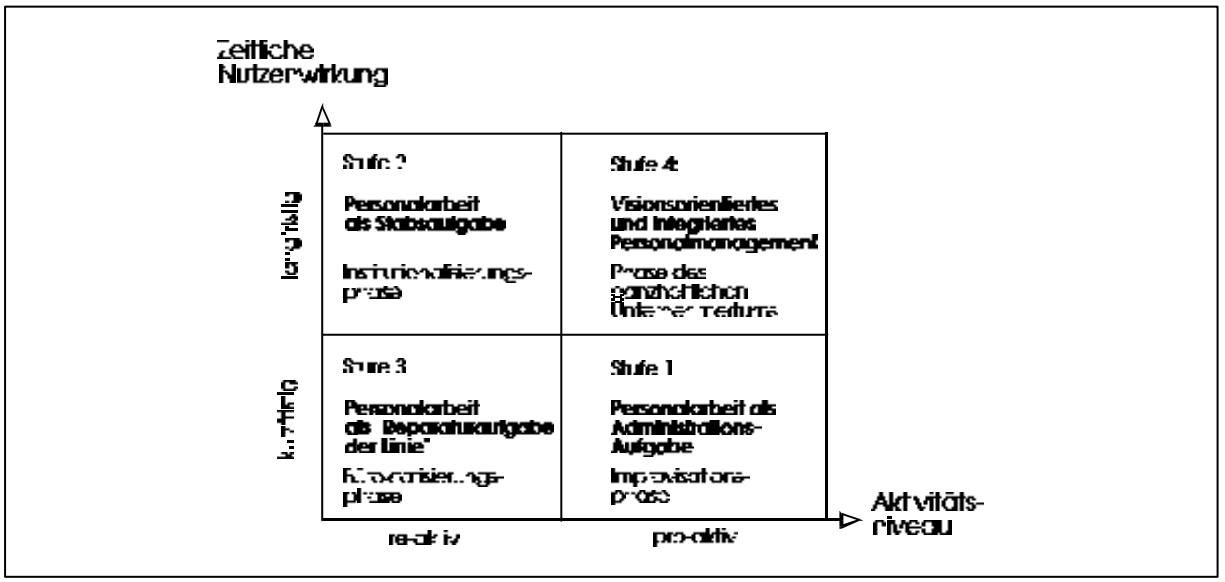


Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Personalmanagements [12]

Die Entwicklung des Personalmanagements lässt sich mit obiger Abbildung anhand zweier Dimensionen 'zeitliche Nutzenwirkung' und 'Aktivitätsniveau' nachvollziehen.

Um die Fortschritte der neueren Ansätze und das moderne Selbstverständnis des Personalmanagements würdigen zu können, erfolgt zunächst ein kurzer Rückblick auf wegweisende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion und Entwicklung.[13]

---

12 Quelle: Hilb (Personal-Management), S. 3

13 Vgl. z.B. Hendry/Pettigrew (HRM), S. 17 ff., Liebel/Oechsler (Handbuch), S. 1 ff., Staehle (Management), S. 727 ff.

2 "Eine emanzipierte Disziplin" - Entwicklung des Personalmanagements

Trotz seiner noch jungen Entwicklungsgeschichte[14] hat sich das Personalmanagement bereits emanzipiert. Aus der Humanvermögensrechnung[15] der 70er Jahre ist das Human Ressource Management geworden[16], aus dem Kostenfaktor Mensch ist der Potentialträger[17] für das Unternehmen geworden und aus dem administrativen Personalwesen wurde das visionäre und integrierte Personalmanagement als Erfolgsfaktor[18] für die Unternehmensführung.

Die heutige Betrachtung des Personalmanagements hat zwei unterschiedliche Wurzeln. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive stellte das Potential der Mitarbeiter, das es zu fördern und zu entwickeln gilt, in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die rein ökonomische Perspektive sah den Mitarbeiter als Kostenfaktor bzw. als Vermögensanlage.[19] Anfang der 80er Jahre folgten dann die ersten integrierten Ansätze. Gleichzeitig begann die Diskussion um die strategische Ausrichtung des Personalmanagements.

2.1 Integrierte Ansätze

Als erste integrierte Ansätze des Personalmanagements entstanden Anfang der 80er Jahre der Harvard-Ansatz und der Michigan-Ansatz, die zu wegweisenden Konzepten für die strategische und integrierte Ausrichtung des personalen Handelns wurden.[20]

2.1.1 Harvard-Ansatz

Der Harvard-Ansatz verfolgt das Ziel, die Aktivitäten des Human Resource Managements[21] sowohl untereinander als auch in das strategische Management zu integrieren. Gleichzeitig wird Human Resource Management als zentrale Managementaufgabe[22] definiert. Die vier wesentlichen, konsistent zu gestaltenden Aktivitätsfelder des Human Resource Managements sind dabei:[23]

- die Mitarbeiterbeteiligung
- Human Resource Veränderungen: Beschaffung, Einsatz, Entlassung
- das Belohnungssystem: Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssysterne
- die Arbeitsorganisation: Zusammenspiel von Menschen, Informationen,
- Aktivitäten und Technologie

---

14 Das Personalwesen als eigenständiger Funktionsbereich etablierte sich in den Unternehmen erst in den 50er Jahren (vgl. z.B. Wunderer (Wertschöpfungs-Center), S.201). 1961 wurde in Mannheim der erste Lehrstuhl für Personalwesen im deutschsprachigen Raum geschaffen. 1968 erfolgte die Gründung eines entsprechenden Lehrstuhls in der Schweiz (vgl. z.B. Oertig (Personalmanagement), S. 28).

15 Vgl. Likert (Organization), Flamholtz (Accounting), Aschoff (Humanvermögen)

16 Vgl. Lattmann (Personalfunktion), S. 75 f.

17 Vgl. z.B. Mann (Vision), S. 22 ff. und Oertig (Personalmanagement), S. 1

18 Vgl. z.B. Mohn (Partnerschaft), S. 147 ff., Posth (Personalpolitik), S. 149, Wunderer (Personalwesen), S. 153

19 Vgl. Staehle (Management), S. 726 f.

20 Vgl. Hendry/Pettigrew (HRM), S. 21

21 Human Resource Management steht in den USA und Frankreich für die strategische Personalarbeit. Der Begriff Personnel Management umfasst dort die operative Personalarbeit (Hilb (Personal-Management), S. 12).

22 Vgl. Kotter et al. (Organization)

23 Vgl. Beer et al. (HRM), S. 7ff

Interessengruppen sowie situative Faktoren beeinflussen die Aktivitäten des Human Resource Managements. Als Resultat werden mittelbare und langfristige Ergebnisse unterschieden, die ihrerseits wiederum die Interessengruppen und die situativen Faktoren beeinflussen.

Ein wichtiger situativer Faktor, der die Human Resource Aktivitäten beeinflußt, ist die Unternehmensstrategie. Human Resource Aktivitäten sind aber nicht nur Folge von, sondern auch immer wieder Inputfaktoren für strategische Entscheidungen.

2.1.2 Michigan-Ansatz

Auch der Michigan-Ansatz versteht sich als integrierter und strategisch orientierter Human Resource Management-Ansatz. Er verknüpft das Human Resource Management mit der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur, wobei das Human Resource Management wie die Organisationsstruktur vor allem der Strategieimplementierung dient.[24] Die Strategie hat folglich eine übergeordnete Stellung. Die Strategie, das Human Resource Management und die Organisationsstruktur unterliegen zudem Umwelteinflüssen.

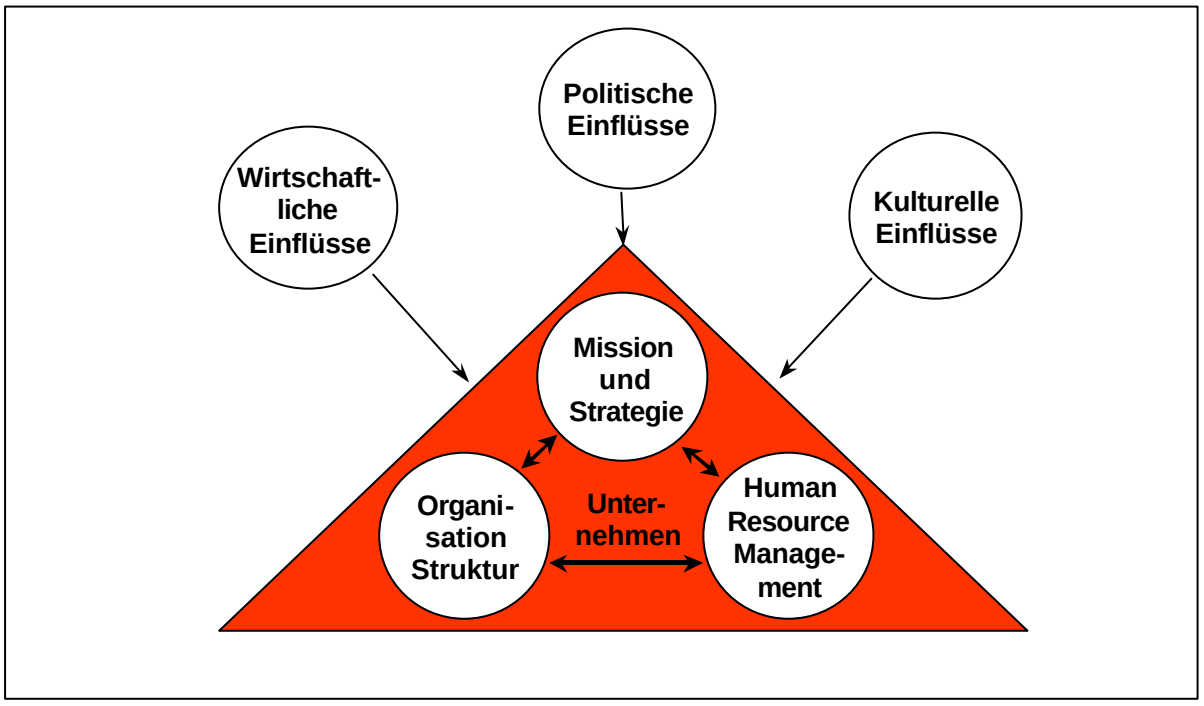


Abbildung 4: Strategisches Human Resource Management im Michigan-Ansatz[25]

Der Kern des Human Resource Managements im Michigan-Ansatz ist ein Kreislaufkonzept, das aus den vier Funktionen

1. Personalauswahl (Selection),
2. Leistungsbeurteilung (Appraisal),
3. Belohnung/Anreize (Rewards) und
4. Personalentwicklung (Development)

besteht, die alle auf die Variable 'Leistung' ausgerichtet sind. Die Leistungsbeurteilung steht dabei im Mittelpunkt, da sie sowohl für das Belohnungssystem als auch für die Personalentwicklung Inputfaktor ist.

---

[24] Vgl. Fombrun et al. (Strategie), S. 36 ff.

[25] Quelle: nach Tichy et al. (Strategic), S. 48

2.2 Strategisches Personalmanagement

In den 80er Jahren begann auch die Diskussion um das strategische Personalmanagement. Ein wesentliches Merkmal dieser Diskussion ist das heterogene Verständnis.[26] In den Beiträgen wurden in der Hauptsache folgende Fragestellungen diskutiert:

a) Ist strategisches Personalmanagement die strategische Ausrichtung des Personalbereichs?

b) Ist die Personalstrategie nur derivativ, d.h. folgt sie der Unternehmensstrategie und ist sie somit Mittel zur Strategieimplementierung?

c) Ist die Personalstrategie in die Unternehmensstrategie integriert und somit ein fester Bestandteil, der unter Beteiligung der Personalverantwortlichen zustandekommt?

d) Ist die Personalstrategie der Unternehmensstrategie übergeordnet, weil das Personalmanagement die Personalressourcen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie bereitstellen muss?[27]

Dem heutigen Verständnis liegt i.d.R. die Ansicht c) zugrunde, d.h. Unternehmens- und Personalstrategie stehen in enger Wechselwirkung zueinander.[28]

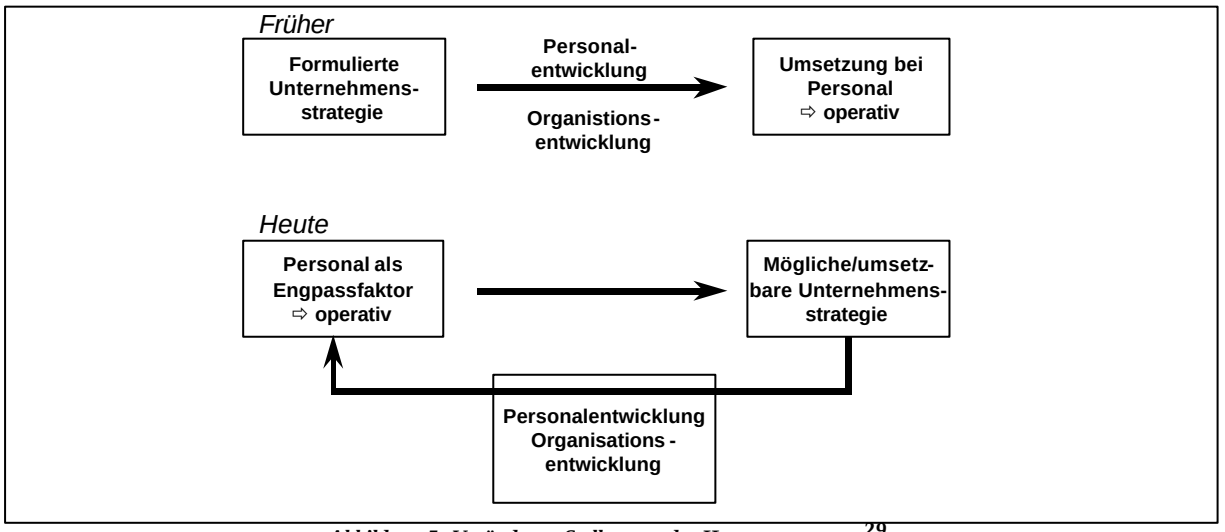


Abbildung 5: Veränderter Stellenwert der Humanressourcen[29]

Die Personalstrategie legt die langfristigen Ziele und Arbeitsschwerpunkte des Personalmanagements fest und steuert damit dessen Entwicklung. Sie ist Teil der Unternehmensstrategie, da die Entwicklung einer Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategie nicht ohne Berücksichtigung des Mitarbeiterpotentials erfolgen kann.[30] Wird die strategische

---

26 Vgl. Elsik (Personalmanagement), S. 6. Er stellt die vielfältigen Konzeptionen zum strategischen Personalmanagement systematisch dar.

27 Ackermann weist dem Personalmanagement z.B. die Rolle des Strategiegenerators zu (Ackermann (Prüfstand), S. 20ff.).

28 Vgl. Frenser (Personalmanagement), S. 58

29 Quelle: in Anlehnung an Töpfer (Profit-Center), S. 152

30 Vgl. die Untersuchung von Cappelli/Crocker-Hefter (Human Resources), die in unterschiedlichen Branchen jeweils zwei erfolgreiche, zueinander im Wettbewerb stehende Unternehmen - wie z.B. Federal Express und United Parcel Service, Coke und Pepsi, Boston

Bedeutung der Humanressourcen unterschätzt, kann dies zu Strategien führen, die von vornherein zum Scheitern verurteilt sind.[31] "Die Humanressourcen tragen also einen Doppelcharakter. Auf der einen Seite sind sie eine Chance für das Unternehmen, auf der anderen Seite können sie eine Beschränkung der grundsätzlich möglichen Unternehmensstrategien darstellen."[32]

Die Personalstrategie dient zum einen der Umsetzung der Personalpolitik und damit der Förderung der sozialen Effizienz im Unternehmen. Zum anderen verpflichtet sie sich der ökonomischen Effizienz des Unternehmens, indem sie die Mitarbeiterpotentiale zielgerichtet auf die strategischen Erfordernisse hin entwickeln muss. Die Personalstrategie orientiert sich also an der Personalpolitik und definiert sich aufgrund der Differenz zwischen dem zur Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendigen Sollprofil und dem vorhandenen Istprofil des Mitarbeiterpotentials. Die Unternehmens- bzw. die Leiterstrategie und die Personalstrategie müssen dabei aufeinander abgestimmt werden. Die Strategie muss die relevanten unternehmensexternen Rahmenbedingungen berücksichtigen. So kann beispielsweise unter bestimmten Bedingungen ein Engpass auf dem Arbeitsmarkt die Personalstrategie und damit die gewollte Unternehmensstrategie von vornherein unmöglich machen.[33]

Die Ziele der Personalstrategie konkretisieren sich u . a. in der quantitativen und der qualitativen, d.h. der zahlen- und der anforderungsmäßigen strategischen Personalplanung.[34] Die quantitative Planung beschäftigt sich mit dem zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigten Personalbestand und zeigt einen Personalbedarf bzw. einen Personalüberschuss auf.

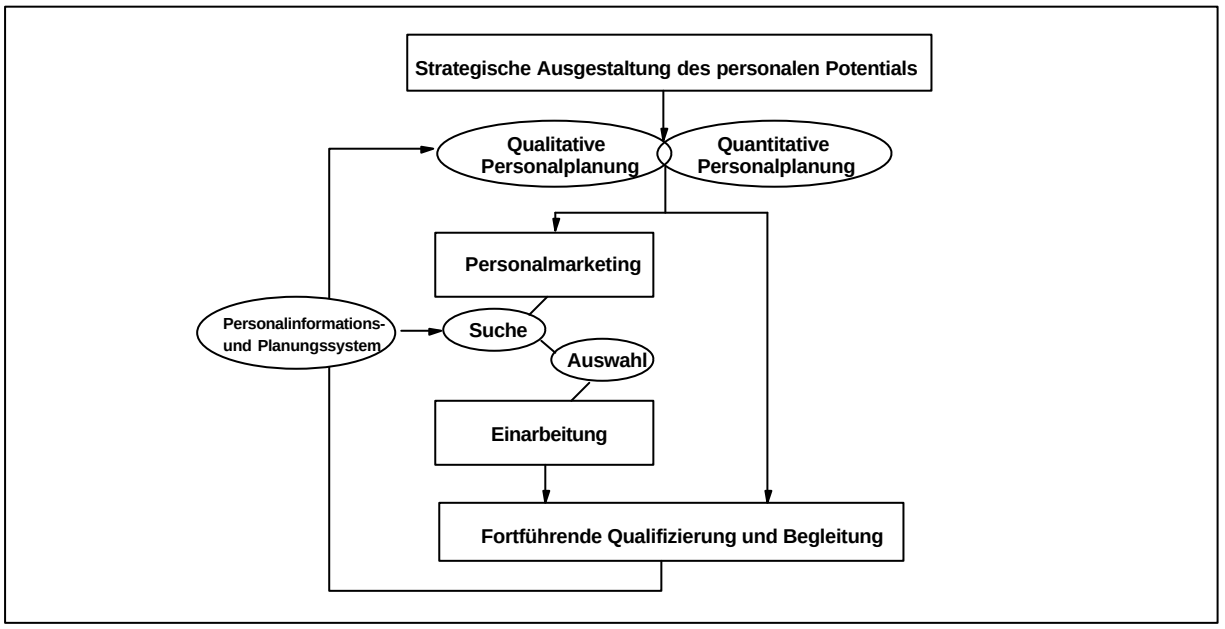


Abbildung 6: Personalplanung im dynamischen Unternehmen

Die qualitative Personalplanung befasst sich mit der benötigten Personalstruktur und -

Consulting Group und McKinsey & Company – in bezug auf ihre Strategie und ihr Human Resource Management untersucht haben.

31 Vgl. Laukamm/Walsh (Human-Ressourcen), S. 8O

32 Frenser (Personalmanagement), S. 105

33 Vgl. z.B. Kobi (Human Resources), S. 10. Ackermann (Strategisches Personalmanagement), S. 464, Laukamm (Human-Ressourcen), S. 79ff., Baumgartner et al. (OE-Prozesse), S. 21

34 Eine Übersicht über die Personalplanung gehen z.B, Schmidt-Dorrenbach (Personalplanung), S. 495ff. und Hentze (Personalwirtschaftslehre), S. 177 ff. und S. 200 ff., eine Darstellung von Planungstools findet sich bei Liebel/Oechsler (Handbuch), S. 27.

qualifikation. Die strategische Personalplanung ist ein Element in einem komplexen Netz von Planungssystemen, das alle Funktionsbereiche eines Unternehmens umfasst. Die Planungen, z.B. aus Marketing, Produktion und Personalbereich, beeinflussen sich gegenseitig und müssen frühzeitig aufeinander abgestimmt werden.

Die aktuelle Literatur der strategiebezogenen Personalmanagement-Theorie greift vor allem zwei Trends auf, die im folgenden kurz beschrieben werden. Beide haben ihren Ursprung im gesellschaftlichen Wertewandel.

2.2.1 Visionsorientiertes Personalmanagement

Seit Anfang der 90er Jahre wird in der Literatur eine konsequente Ausrichtung des Personalmanagements auf die Unternehmensvision gefordert. [35] Die Unternehmensvision wird damit zur Gestaltungsgrundlage für alle Elemente des Personalmanagements. Allerdings hat noch 1999 die vom IFPM (Institut für Führung und Personalmanagement) der Universität St.Gallen mitgetragene Euro-Personal-Umfrage u.a. aber ergeben, daß die strategische Ausrichtung des Personalmanagements auf die Unternehmensvision[36] in der Praxis nur ungenügend erfolgt. Um das Personalmanagement aber voll in das Unternehmensgeschehen zu integrieren, ist diese Ausrichtung jedoch ein unabdingbarer Schritt.

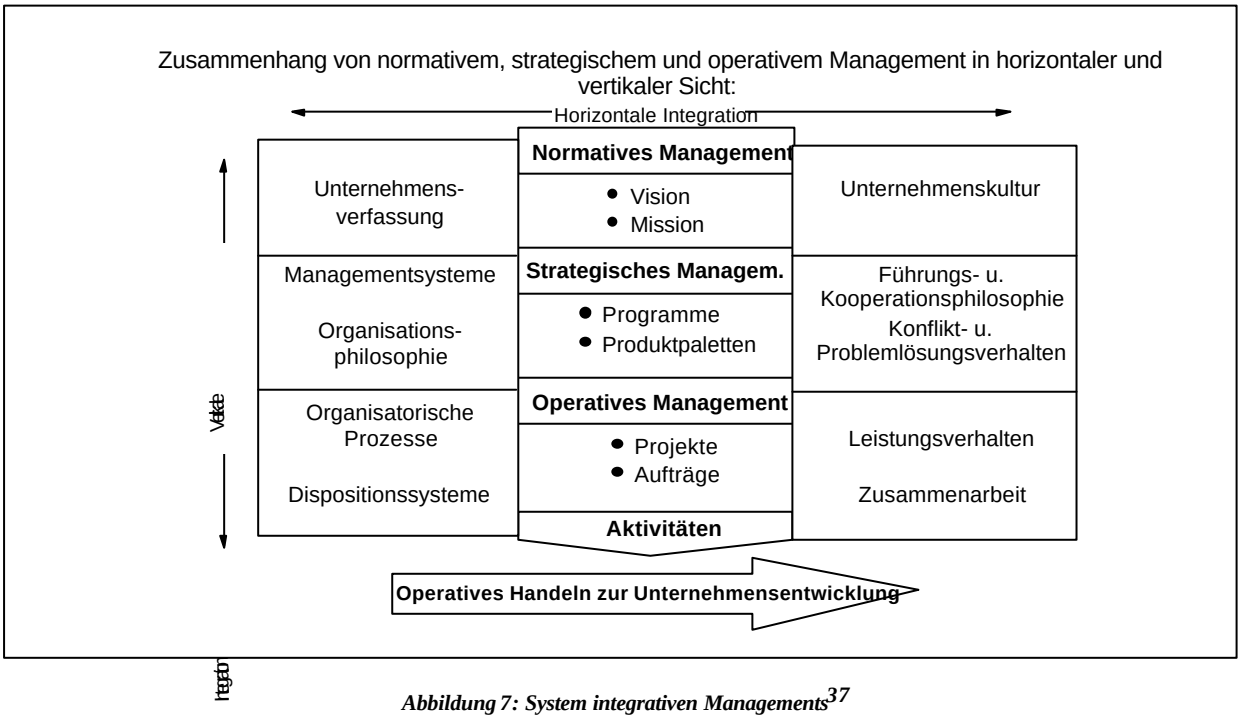


Abbildung 7: System integrativen Managements [37]

Die Vision[38] ist ein Element der normativen Unternehmensebene und dient als "Leitstern" für das normative Management[39]. Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der

35 Vgl. z.B. Hilb (Konzept), Scholz (Visionäres Personalmanagement) und Kienbaum (Visionäres Personalmanagement)

36 Vgl. Hilb (Konzept), S. 75

37 Quelle: abgeleitet von Hopfenbeck, (ABWL), S. 107

38 Eine systematische Darstellung und Abgrenzung der Begriffe Mission, Vision und Strategie findet sich z.B. in Campbell et al. (Vision), S. 59 ff.

39 Bleicher (Konzept), S. 84

Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken."[40]

Die Vision ist sowohl der Unternehmenspolitik als auch der Unternehmensstrategie übergeordnet. Damit integriert sie die normative, strategische und operative Managementebene.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Vision wird erleichtert, wenn sie partizipativ entwickelt wird.[41] Das bedeutet, dass sowohl sämtliche Schlüsselpersonen als auch alle Persönlichkeiten mit Vorbildcharakter eines Unternehmens in den Prozess der Visionsentwicklung involviert werden sollten. Eine Vision kann nicht von oben verordnet werden.

2.2.2 Werteorientiertes Personalmanagement

Werte und Normen bilden zusammen mit Leitideen und Strukturen den Rahmen, in dem alle Mitarbeiter eines Unternehmens eingebettet sind.[42] Der gesellschaftliche Wertewandel ist deshalb einer der zentralen Umfeldeinflüsse auf das Personalmanagement.[43]

Ein Unternehmen kann seine Ziele nur mit Menschen erreichen. Um diese Menschen in die Unternehmenspolitik und -kultur einbinden zu können, müssen die in dem Unternehmen gelebten Werte mit den Wertvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter und der Gesellschaft als Ganzes weitgehend übereinstimmen. Dadurch wird eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ermöglicht. Eine werteorientierte Personalpolitik[44] versucht, diese Übereinstimmung zu erreichen.

Aufgrund einer weitgehenden sozialen und materiellen Absicherung breiter Bevölkerungsschichten werden von den Mitarbeitern heute zunehmend immaterielle Ansprüche an die Arbeitswelt gestellt. Sinngehalt der Tätigkeit, Spaß an einer herausfordernden und bereichernden Arbeit, persönliche Entfaltungsmöglichkeiten sowie Kooperation und Mitbestimmung sind Werte, die heute immer wichtiger werden.

Eine darüber hinausgehende Facette werteorientierten Personalmanagements sieht Fröhlich[45] im Value Development, einer Strategie die auf die Mitarbeiterschaft als entscheidendem Erfolgsfaktor zur Integration und Optimierung von Shareholder- und Stakeholder Value baut.

Der oben angesprochene Wertewandel lässt sich nicht als eindeutige Entwicklung beschreiben.[46] Der Trend geht vielmehr in die Richtung einer Individualisierung und findet damit die Notwendigkeit zu einer Flexibilisierung.[47] So lassen sich die Ziele und Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergruppen - z.B. bezüglich Sozialleistungen und wie oben beleuchtet zur Arbeitszeit - immer weniger "auf einen Nenner" bringen.

Unterschiedliche Mitarbeitergruppen haben z.B. aufgrund des Geschlechts, des Alters, der

---

40 Boston Consulting Group (Vision), S. 7

41 Vgl. u.a. Bleicher (Leitbilder), S. 55, Hilb (Personal-Management), S. 44, Mann (Vision), S. 34, Schläpfer in Campbell et al. (Vision), S. 15 f.

42 Vgl. Kobi (Human Resources), S. 5 ff.

43 Vgl. z.B. Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 23 ff., Rosenstiel (Personalpolitik), S. 67 f., Wunderer/Mittmann (Identifikations-politik)

44 Vgl. z.B. Wollert (Wertorientiert) und Wagner (Personalfunktion), S. 22

45 Vgl. Fröhlich, W. (Value Development), S. 15 ff.

46 Vgl. Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 26 f.

47 Vgl. z.B. Drumm (Individualisierung), Wunderer/Kuhn (Personalmanagement) S. 83ff, Wagner (Personalfunktion), S.16

familiären Situation oder der Qualifikation unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Ziele. Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements haben somit je nach Mitarbeiter eine unterschiedliche Wirkung. Um gleiche Wirkung zu erzielen, müssen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden. Für eine optimale Entfaltung der Mitarbeiterpotentiale ist deshalb eine bedürfnis- und zielgerichtete Gestaltung der betrieblichen Lebenswelt notwendig.[48]

Der Trend zur Individualisierung im Personalmanagement entspricht also der Perspektive unterschiedlicher Wertzuordnung der Mitarbeiter, die eine differenzierte Betrachtung und Berücksichtigung ihrer persönlichen Ziele und Bedürfnisse erwarten. Flexible Arbeitszeitsysteme,[49] Cafeteria-Ansätze,[50] die Personalentwicklung und die Mitarbeiterführung sind wesentliche Ansatzpunkte für die Umsetzung dieses Trends. Die Individualisierung im Personalmanagement steht jedoch in einem schwierigen Spannungsverhältnis mit dem Grundsatz der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter. Dieses Spannungsverhältnis ist deshalb bewusst zu gestalten. Die Flexibilisierung, mit der eine erhöhte Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an veränderte Situationen und Rahmenbedingungen in ihrem Umfeld erreicht werden soll, ist dagegen Ausdruck einerseits der differenzierten Wertzuordnung der Mitarbeiter, andererseits ökonomischen Unternehmensinteressen[51]

3 "Wertevermittlung und dezentrales Handeln" - Erwartungen an das Personalmanagement

Das grundlegende Ziel eines strategisch werteorientierten Personalmanagements ist die Nutzung und Förderung des innovativ-umsetzungsbezogenen Potentials möglichst aller Mitarbeiter zur nachhaltigen Steigerung der ökonomischen und/oder sozialen Effizienz des Gesamtunternehmens[52]. Durch die visions- und wertebezogene Prägung des unternehmerischen Personalmanagements sollen die Mitarbeiter als Leistungspartner und erfolgskritische "Produktivitätsquellen" für den Wettbewerb gewonnen werden. Das Verhältnis zwischen ökonomischer Effizienz (personalwirtschaftliche Kosten-Leistungs-Relation) und sozialer Effektivität (Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse/-interessen) soll dabei möglichst harmonisch gestaltet werden. "Die Anerkennung der Mitarbeiter und der menschlichen Arbeit als wichtigste und sensitivste Ressource ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Aus diesem Grund müssen Aufwendungen für die Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung dieses Potentials nicht länger als "Unkosten" sondern als Investitionen in das Humankapital begriffen werden."[53]

---

48 Dick (Frauenförderung), S. 334

49 Vgl. z.B. Scholz (Strategische Personalplanung), S. 37

50 Cafeteria-Ansätze verfolgen das Ziel, die Verteilung von freiwilligen Sozialleistungen den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen. Aus einem bestimmten Angebot können sich die Mitarbeiter ihr persönliches Paket zusammenstellen.

51 Kuhn (Flexibilisierung), S. 234 ff.

52 Vgl. Wunderer/Kuhn (Unternehmerisch), S. 12 ff.

53 Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 30

3.1 Qualitätswerte im Personalmanagement

Das Management der Human Ressourcen fällt nicht ausschließlich in den Aufgabenbereich der Personalabteilung, sondern muss als klassische Querschnittsfunktion gleichermaßen von der Unternehmensleitung, den Linienführungskräften sowie von den Mitarbeitern getragen werden.[54]

- Die Unternehmensleitung wirkt durch ihre Einstellung und Haltung als Werte- und Kulturvermittler und muss durch sichtbares und gelebtes Commitment unternehmensweite Veränderungsprozesse als Promotor unterstützen.[55]

- Die Führungskräfte der Linie fordern und fördern durch eine delegative und partizipative Führung[56] das Selbstentwicklungspotential ihrer Mitarbeiter. Als Coach leisten sie Hilfe zur Selbsthilfe, indem sie für die Mitarbeiter ein entwicklungsförderndes Umfeld schaffen und diese gezielt beraten und betreuen.

- Die Mitarbeiter übernehmen durch aktive persönliche Veränderungsprozesse Verantwortung für ihre Selbstentwicklung. Durch Eigeninitiative werden persönliche Fähigkeiten aktiviert, transformiert und gezielt eingesetzt sowie bei Bedarf die nötige Unterstützung eingefordert.

Ein wertegeprägtes Personalmanagement orientiert sich an einer ganzheitlichen TQM-Philosophie und agiert dabei in einem Erfolgsdreieck der Strategie- und Effektivitätsorientierung, der Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung sowie der Wirtschaftlichkeits- und Wertschöpfungsorientierung.[57]

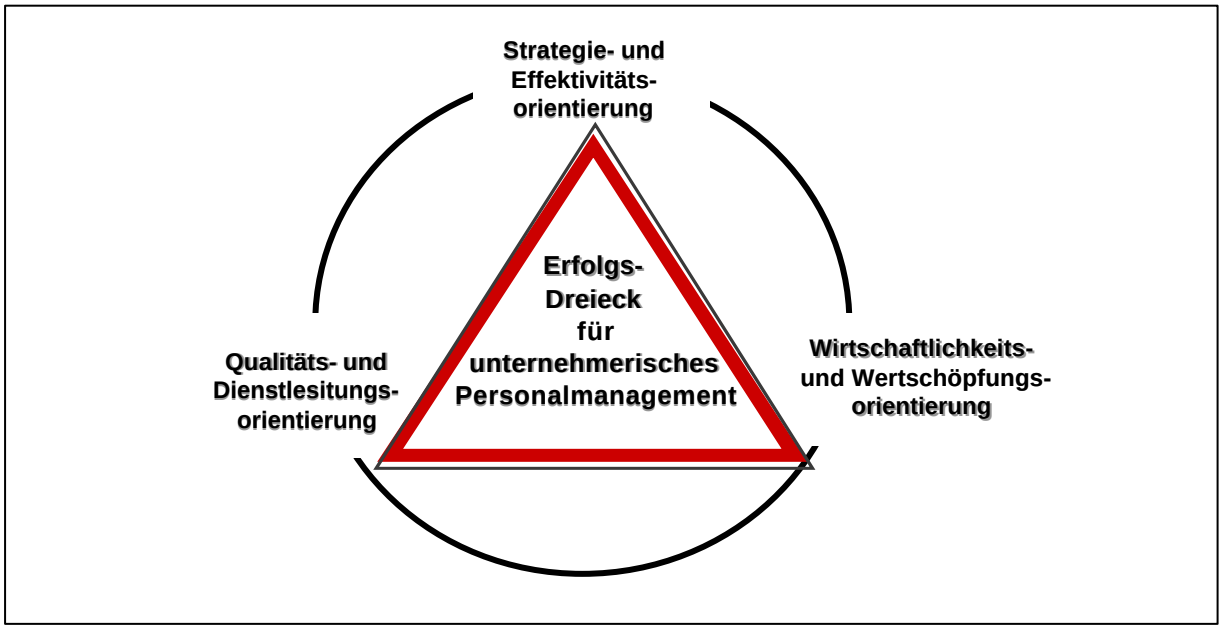


Abbildung 8: Erfolgsdreieck[58]

54 Vgl. Remer (Personalmanagement), (Organisationslehre), Bühner (Personalmanagement), Oechsler (Personal), Scholz (Personalmanagement)

55 Vgl. Oertig (Rollen), S. 27 ff.

56 Vgl. Wunderer (Struktur), (Führung), S. 203 ff.

57 Vgl. Töpfer/Mehdorn (Unternehmenserfolg), S. 5

58 Quelle: Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 31

Im Unterschied zum klassischen TQM-Erfolgsdreieck mit den Dimensionen Qualität, Zeit, Kosten, betrachten Wunderer und v. Arx die strategische Orientierung des Personalmanagements erfolgskritischer als den Zeitaspekt. Doch die Änderungsgeschwindigkeit im Umfeld zwingt auch das Personalmanagement zur Dynamisierung. So muss ein den aktuellen Rahmenbedingungen gerecht werdendes Management der Human-Ressourcen den Anforderungen an die zeitliche Dimension ebenso entsprechen. Demgegenüber ist die Auffassung von Wunderer und v. Arx voll zu unterstützen, dass insb. bei den Human-Ressourcen nicht ausschließlich der Kostenaspekt sondern die Wertschöpfung betrachtet werden muss. Dies soll auch an einem Vergleich zwischen unternehmerischem Personalmanagement und TQM aufgezeigt werden[59]:

	Unternehmerisches Personalmanagement	**Total Quality Management**
Disziplinen	• Verbindung von VWL, BWL und Managementlehre	• Verbindung von Technologiemanagement und BWL
Fokus	• Eher nach innen	• Eher nach außen
Ausrichtung	• Führungskonzept	• Entwicklung zu einem Unternehmensführungskonzept
Verhaltenskonzept	• Auf unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter konzentriert: Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln, Mitverantworten	• Ohne spezifische Verhaltenskonzepte
Anforderungen	• Schlüsselqualifikationen: strategisch relevante Problemlösungskompetenz, Sozialkompetenz, Umsetzungskompetenz	• Allgemeine Anforderungen
Mitarbeiter	• Unternehmer/Mitunternehmer-Portfolio	• Klassische Differenzierung nach Führungskraft und Mitarbeiter
Erfolgsgrößen	• Qualitative und quantitative Wertschöpfung	• Spezifische Erfolgsgrößen (Soziale Qualität/ Mitarbeiterzufriedenheit/ Geschäftsergebnisse
Umsetzung/ Implementation	• Umsetzungskompetenz als zentrale Schlüsselqualifikation	• Analyse steht im Vordergrund, Vorschläge zur Implementation fehlen im Konzept

Abbildung 9: Der Vergleich von TQM und unternehmerischem Personalmanagement[60]

Die Aufgaben eines qualitätsorientierten Personalmanagements können wie folgt charakterisiert werden[61]

- Das Personalmanagement ist maßgeblich daran beteiligt, die Werte der umfassenden Qualitäts-Philosophie (Kundenorientierung, Partizipation, Qualitätsbewusstsein, kontinuierliche Verbesserungen) zu kommunizieren, implementieren und in sämtlichen Instrumenten und Maßnahmen zu reproduzieren.

- Durch Personalentwicklung, vor allem durch Training on the Job, werden Potentiale gezielt aufgebaut sowie die Fachkompetenz sichergestellt.

- Das Personalmanagement unterstützt die Fachbereiche bei der Gestaltung einer Arbeitsumgebung, aus der sich ein positives Center- bzw. Unternehmensklima ergibt. Eine bereichsübergreifende Lernkultur wird dadurch geschaffen, indem Probleme in

59 Vgl. Wunderer/Gehrig/Hauser (Qualität), S. 33

60 Quelle: Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 32

61 Vgl. Thienel (TQM), S. 517 ff., Bowen/Lawler (Total Quality), Bartel-Lingg ((TQM)

crossfunktionalen Teams gelöst werden.

- Die Selbständigkeit, Selbstverantwortung und Selbststeuerung möglichst vieler Mitarbeiter wird durch die Schaffung von Handlungsfreiräumen und Verantwortungsbereichen gefördert (Empowerment).

- Es werden Evaluationsinstrumente für die Mitarbeiter geschaffen, damit sie regelmäßiges Feedback zur Qualität ihrer geleisteten Arbeit bzw. zur Einschätzung durch die Kunden erhalten.

- Das Personalmanagement stellt sicher, dass Mitarbeiter und Führungskräfte für die sie betreffenden Veränderungsprozesse sensibilisiert werden und an ihnen aktiv partizipieren können.

- Ein qualitäts- und kundenorientiertes Personalmanagement ist sich bewusst, dass die externe Servicequalität des Unternehmens maßgeblich durch die interne Servicequalität beeinflusst wird. Hohe Kundenzufriedenheit ist demzufolge nur über eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen.[62]

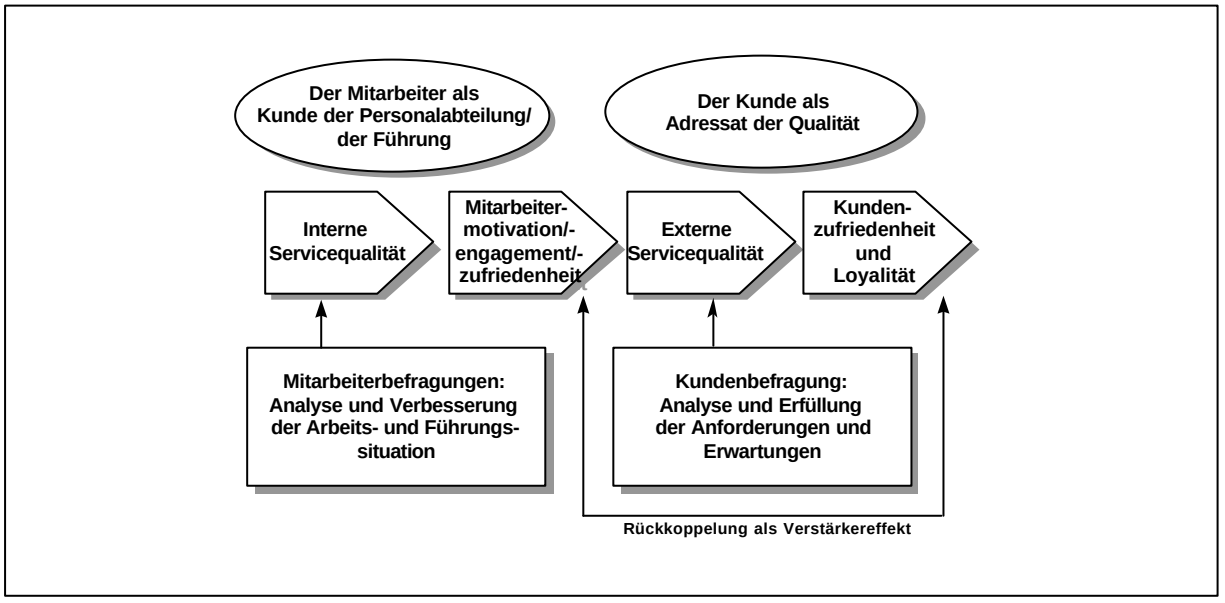


***Abbildung 10: Servicequalitäten*[63]**

Die Positionierung des Personalmanagements als erfolgskritische Funktion entspricht dem Konzept der Kernkompetenzen[64], bei dem sich für ein Unternehmen aufgrund des vorhandenen Know-how-Potentials zusätzliche Markt- bzw. Wettbewerbschancen ergeben können. In Anlehnung an Prahalad/Hamel[65] kann das Management der Human Ressourcen als Kernkompetenz begriffen werden, die als "strategische Metafähigkeit[66]" eines Unternehmens zur vorteilhaften Wettbewerbsposition beitragen soll. Ein strategisches Personalmanagement

62 Vgl. Töpfer (Kundenzufriedenheit), S. 10
63 Quelle: Töpfer (Kundenzufriedenheit), S. 10
64 Vgl. z.B. Krüger/Homp (Kernkompetenz)
65 Vgl. Prahalad/Hamel (Kompetenz), S. 79 ff.
66 Vgl. Wagner et al. (Personalmanagement), S. 111 ff.

sollte sich an den charakteristischen Merkmalen des strategischen Denkens wie folgt ausrichten:[67]

- Zielorientierung: Personalstrategien sind zielgerichtet und dienen der Umsetzung und Implementierung der in den Unternehmens- und Centerstrategien formulierten Ziele. Dabei findet eine Konzentration der Kräfte statt, indem einzelne Maßnahmen auf Strategiekompatibilität geprüft und Prioritäten festgelegt werden.

- Proaktives, langfristig angelegtes Denken: Strategisches Personalmanagement verhält sich proaktiv. Die Planungsprozesse laufen parallel und nicht zeitlich nachgelagert zum strategischen Unternehmensplanungsprozess ab. Damit wird verhindert, dass sich Unternehmensstrategien deshalb nicht realisieren lassen, weil die Human-Ressourcen bei der Strategieentwicklung nicht berücksichtigt worden sind.

- Ganzheitliches, konzeptionelles Denken und Handeln: Strategisches Personalmanagement erfordert Managementkompetenz in der Entwicklung von und im Umgang mit Instrumenten der Früherkennung (Umwelt-, Chancen-/Gefahrenanalyse), der Analysephase (Unternehmens-, Stärken-, Schwächen-, Potentialanalyse), der Bewertung von Alternativen sowie in der Formulierung von Strategien (Portfolio-, Nutzwert-, Kosten-/Nutzenanalyse).

- Potential- und Entwicklungsorientierung: Strategisches Differenzierungspotential liegt u.a. in der Qualität der Mitarbeiterschaft. Durch Qualifizierung sowie durch frühzeitiges Erkennen zukünftiger Schlüsselqualifikationen übernimmt das Personalmanagement eine aktive Rolle beim Aufbau strategischer Erfolgspotentiale. Dabei hat für strategisches Personalmanagement die längerfristige Lern- und Veränderungsprozessgestaltung eine ebenso wichtige Bedeutung wie das direkte Reagieren-Können auf sich plötzlich verändernde Bedingungen. Das werte- und visionsorientierte Personalmanagement leistet durch Initiierung und Begleitung des Wandels einen aktiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung.

- Integrationsfunktion: Erfolgreiches Personalmanagement stellt seine konzeptionelle Einbindung in die Unternehmensphilosophie sicher[68]. Personalstrategien sind deshalb mit der Organisationsstruktur sowie mit der im Unternehmen vorhandenen Kultur zu harmonisieren.

3.2 Wertschöpfung im Personalmanagement

Der klassische Wertschöpfungsbegriff als Saldogröße aus dem Ertrag einer betrieblichen Leistung, vermindert um den Wert der in die Leistungserstellung eingegangenen Vor- oder Fremdleistungen[69] lässt sich für interne Dienstleistungsbereiche wie Einkauf oder Personalwesen nur begrenzt anwenden. Bei den zentralen und dezentralen Dienstleistungsfunktionen, die meist als immaterielle Inputgrößen in Hauptprozesse einfließen und von diesen absorbiert werden, ist ein monetär direkt quantifizierbarer Output

67 Vgl. Achermann (Personalmanagement), S. 21

68 Vgl. Wunderer /Mittmann (Identifikationspolitik)

69 Vgl. Wenke (Wertschöpfung), S. 48

oder ein an Marktpreisen orientierter Vergleichswert oft nicht ermittelbar. Daraus abgeleitet stellt sich die Frage, ob diese Funktionen die Antwort auf ihren aktiven Wertschöpfungsbeitrag oder einen ökonomischen Erfolgsausweis schuldig bleiben müssen oder ob es Alternativen zum quantitativen, klassischen Ansatz gibt, etwa in Form einer qualitativen Wertschöpfung.[70]

3.2.1 Qualitativer Controllinganspruch

Bei einer Vielzahl wirtschaftlicher Aktivitäten lässt sich die Wertschöpfung oftmals nur indirekt über Hilfsindikatoren ermitteln. Z.B. die Steigerung der Mitarbeitereffizienz und der Produktivität, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit damit einhergehender Senkung von Fehlzeiten lassen sich nicht eindeutig als Ursachen-Wirkungskette auf Aktivitäten von Führungskräften und Personalmanagern zurückführen. Ebenso zum Erfolg beitragen können interne und externe, beeinflussbare und nicht beeinflußbare Bestimmungsfaktoren, wie Arbeitsgestaltung, Arbeitsinhalt, Qualität der Führungspersonen sowie das private Umfeld der Mitarbeiter.[71] Verbesserungen können oftmals lediglich durch Mitarbeiter- und Lieferantenbefragungen evaluiert werden, die eine subjektive Beurteilung oft nicht ausschließen. Da den Aufwendungen (Input) für personalwirtschaftliche organisatorische, methodische oder instrumentelle Maßnahmen oft kein direkt quantifizierbarer Nutzen bzw. Ertrag (Output) gegenübersteht, muss eine qualitative Verbesserung i.d.R. indirekt erhoben werden. Der Wertschöpfungsbegriff muss deshalb für das Personalmanagement um eine qualitative Komponente ergänzt werden.

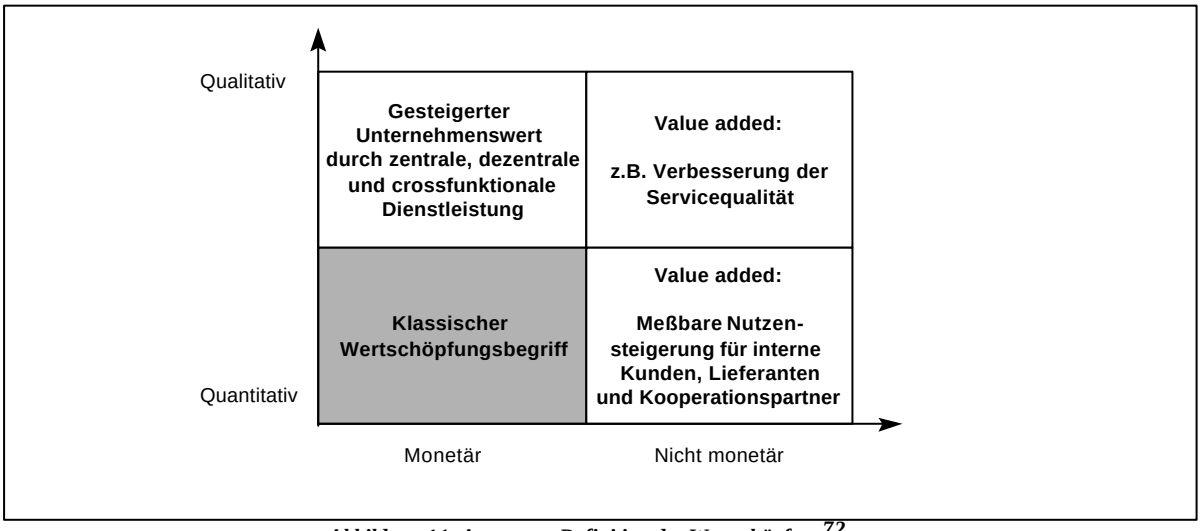


Abbildung 11: Ansatz zur Definition der Wertschöpfung[72]

Zur Feststellung einer qualitativen Wertschöpfung können folgende Controllingkennziffern[73] eingesetzt werden:[74]

- Einschätzung der Qualität aller Mitarbeiter (aus Mitarbeiter-, Vorgesetzten-, Auftraggeber und Kompetenzpartnerbeurteilung)

---

70 Vgl. auch Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 43

71 Ähnliches gilt auch z.B. im Beschaffungs- oder Absatzmarketing, insbesondere für den Dienstleistungs- und Kommunikationssektor.

72 Quelle: abgeleitet von Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 44

73 Vgl. auch Schulte (Personalcontrolling), für eine umfassende Auflistung von Personalcontrolling-Kennziffern sowie Bühner (Kennzahlen), für Kennziffern zur Mitarbeiterführung.

74 Die aufgezeigte Liste beansprucht nicht Vollständigkeit

- Veränderung der Qualifikationsstruktur (aus Personalstatistik)
- Effizienz der Personalbeschaffung (aus Befragung der internen Kunden zur Besetzung vakanter/neuer Stellen)
- Effektivität crossfunktionaler Zusammenarbeit (Partner- und Lieferantenbefragung)
- Mitarbeiter-, Kooperationspartner- und Lieferantenzufriedenheit (aus Personalumfragen, Partner- und Lieferantenbefragung)
- Durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen, im Center, in der Abteilung (aus Personalstatistik)
- Durchschnittliche Fehlzeiten (aus Personalstatistik)

3.2.2 Ansätze zur Steigerung der Wertschöpfung

Unternehmerisch orientierte Servicefunktionen können prinzipiell vier Ansätze zur Steigerung der Wertschöpfung verfolgen:[75]

3.2.2.1 Wertverzehrsenkung

Senkung des Wertverzehrs bei den direkt anfallenden Kosten bzw. Vermeidung von Verschwendung (indirekter Wertverzehr). Der direkte Wertverzehr durch Aktivitäten der Servicebereiche ist aus der Kostenstellenrechnung ersichtlich. Dies können Kosten für Inserate, für die Durchführung von Lieferantenvergleichen, von Seminaren usw. sein. Der indirekte Wertverbrauch bezeichnet die Minderungen der Ertragskraft eines Unternehmens. Dabei kann es sich um Kosten handeln, die durch Ineffizienzen in der Leistungserstellung entstanden sind oder um sogenannte Opportunitätskosten (Kosten des entgangenen Nutzens)[76]. Dies kann beispielsweise die ineffiziente Planung von Personalgewinnungs- oder Auswahlprozessen der Zulieferer sein, die personelle Ressourcen binden und produktive Zeit unnötig binden.

3.2.2.2 Kontinuierliche Verbesserung

Optimierung bereichsinterner Erstellungs- und Beratungsprozesse im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung. Finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen können geschont werden, wenn unnötige Prozessschritte ausgeschlossen, automatisiert oder Durchlaufzeiten reduziert werden.

3.2.2.3 Effektivitätssteigerung

Verbesserung der Effektivität der erbrachten Leistungen. Diese müssen den Bedürfnissen der internen Nachfrager gerecht werden und mit den langfristigen strategischen Zielen des Unternehmens bzw. der Center übereinstimmen. Diese Maßnahmen vermeiden Ressourcenverschwendung durch die Konzentration auf strategisch wichtige Ziele.

3.2.2.4 Innerbetriebliche Verrechnung

Innerbetriebliche Verrechnung von Leistungen, die einen Deckungsbeitrag bzw. durch den Verkauf auf dem externen Markt einen direkt monetär quantifizierbaren Ertrag erwirtschaften (Revenue- oder Profit-Center).

---

[75] Vgl. u.a. Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 45

[76] Vgl. Kiehn (Wertschöpfung)

3.3 Qualifizierung im Personalmanagement

Eines der wichtigsten Teilgebiete des Personalmanagements ist die strategisch ausgerichtete Personalentwicklung.

Der Begriff 'Personalentwicklung' als Teilfunktion des Personalwesens ist in der deutschsprachigen Literatur seit Ende der 60er Jahre[77] zu finden. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Publikationen und eine fast ebenso große Zahl unterschiedlicher Begriffsdefinitionen. Die Meinungen darüber, was der Begriff "Personalentwicklung" aussagt, weichen sowohl in der Literatur als auch in der praktischen Umsetzung in Unternehmen erheblich voneinander ab.[78]

Hier soll unter Personalentwicklung eine personalwirtschaftliche Funktion verstanden werden, die sowohl darauf abzielt, dem Unternehmen bzw. dem Teilbereich des Unternehmens Mitarbeiter bereitzustellen, die die Befähigung haben, jetzige und zukünftige Aufgaben im Kontext von Aufbau- und Ablauf-Organisation zu bewältigen, als auch darauf, die individuellen Ziele und Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen und zwar im Hinblick auf den Einsatz, der den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters zumindest befriedigend entspricht und ihm die Chance eines Aufstiegs[79] eröffnet.[80] Dabei wird eine Selbstentwicklung angestrebt, die idealerweise auf drei Führungsebenen erfolgt.

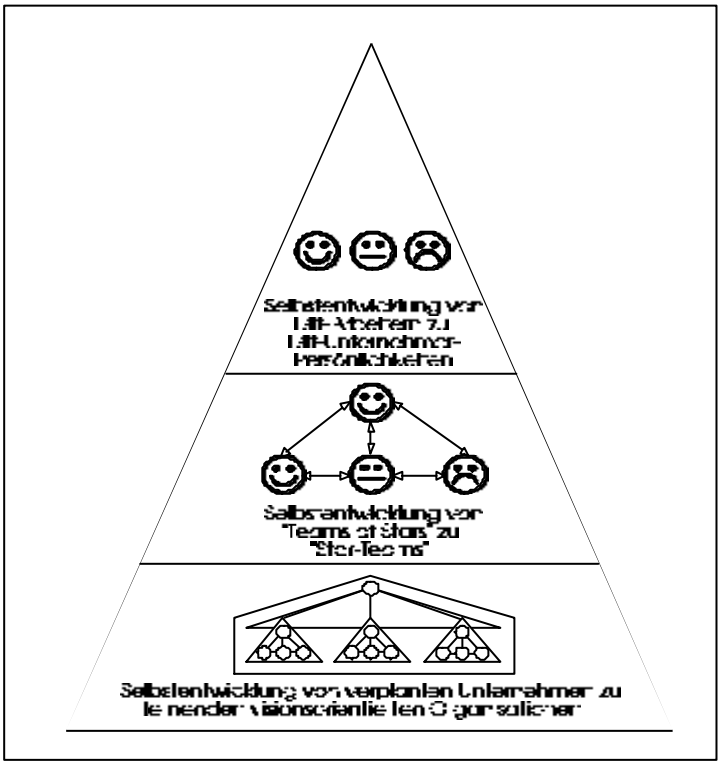


***Abbildung 12: Entwicklungsebenen*[81]**

77 Vgl. z.B. Kossbiel

78 Vgl. Figge/Kern

79 Unter Aufstieg soll hier nicht nur die Beförderung in der Führungslaufbahn verstanden

80 Vgl. Friedrichs (Personalpolitik), S. 212 ff.

81 Quelle: Hilb (Personal-Management), S. 124

Motivation und Identifikation sind Voraussetzungen für eine Selbststeuerung der Mitarbeiter im Sinne der langfristigen Unternehmensziele. Damit einher geht aber auch eine größer werdende Abhängigkeit der Unternehmen von den Werthaltungen und der Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter.[82]

Der Begriff 'personalwirtschaftliche Funktion' besagt nicht, dass die planerischen, konzeptionellen, durchführenden und evaluierenden Aktivitäten ausschließlich von einer Stelle, die im Bereich Personalwesen beheimatet ist, initiiert werden muss. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird sich herausstellen, dass die Personalentwicklung als eine der wichtigsten Managementaufgaben von der betrieblichen Führungskraft zu verantworten ist.

3.3.1 Entwicklung der Personalentwicklung

Begriffe wie Schulung und Weiterbildung prägten eine erste Phase betrieblicher Qualifizierung. In dieser lehrorientierten Entwicklungsstufe steht die Frage nach den "richtigen" Lehrinhalten im Vordergrund der betrieblichen Bildungsarbeit. Die Wissensvermittlung ist geprägt durch die Unterrichtsmethode (Frontalunterricht).

Noch zu Beginn der Personalentwicklungs-Diskussion, Ende der sechziger Jahre, stand der traditionelle Ansatz im Vordergrund, der weitestgehend mechanisch-instrumentell ausgerichtet war. Zentraler Aspekt war der optimale Einsatz des Faktors Arbeit aus erwerbswirtschaftlicher Sicht.[83] Zunächst wurde der Begriff relativ weit gefasst und als Zustandsmodifikation der Mitarbeiter dargestellt, den dieser im Laufe der Zeit im Unternehmen durchläuft. Diese Sichtweise wird in der Definition von Hoffmann deutlich, in der er PE "als System zur Lenkung von Verhaltensweisen (...), dass alle Maßnahmen der Persönlichkeitsbeeinflussung umfasst"[84] definiert. Aber auch Hinterhuber stellt die Interessen des Unternehmens noch deutlich in den Vordergrund. Für ihn umfasst PE "alle Maßnahmen zur Auswahl, Beurteilung, Ausbildung, Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter, die im Hinblick auf das Überleben und Wachstun der Organisation (...) eine besondere Bedeutung haben"[85]. Da dieser Ansatz aber nur kurzfristig orientiert ist, soll er im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht als Grundlage dienen.

In der Folgezeit separierten sich die Fachschulungen von verhaltensorientierten Seminaren. Es entstand eine starke Lernorientierung, in der die Teilnehmer in den für sie organisierten Bildungsveranstaltungen ihre Erwartungen formulieren konnten und die Referenten im Rahmen der "Stoffvorgaben" Prioritäten setzten.

Stiefel[86] definiert in der Zeit der Transferorientierung: "Ein Lerntransfer oder der Tatbestand der Mitübung[87] ist gegeben, wenn eine Lernaufgabe auf eine andere Lernaufgabe einen Einfluß ausübt, obwohl letztere selbst gar nicht geübt wird." Neben den Ausdrücken 'Transfer' und 'Mitübung' waren im deutschen Sprachgebrauch noch 'Übungs-' und 'Lernübertragung' üblich.[88]

---

82 Vgl. Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik), S. 24 f.

83 Vgl. Strube (Personalentwicklungsplanung), S. 53

84 Hofmann (PE), S. 171

85 Hinterhuber (PE), S. 1864

86 Stiefel (Lerntransfer), S. 7

87 Vgl. Corell (Lernpsychologie), S. 150

88 Vgl. Wulf: Wörterbuch der Erziehung, 1974, zitiert bei Döring (Bildungsarbeit), S. 29

Während in der Pädagogik die Aspekte des Transfers überwiegend als Zusammenhänge zwischen Lernsituationen untersucht wurden, war "für die Transferproblematik in der Andragogik[89] (Wirtschaftspädagogik) eher gekennzeichnet, dass Zusammenhänge zwischen Lernsituation und - freilich auch als Lernsituation interpretierbaren - Arbeitsstudien betrachtet werden."[90]

Entsprechend wird der Trainingstransfer definiert als "Veränderung der Fähigkeit oder der Bereitschaft etwas zu tun als Ergebnis vorangegangenen Trainings."[91]

Durch Überlegungen aus der Transferproblematik initiiert, entwickelten sich zur Unterstützung der Fachschulung Einzeltraining-Konzepte. Der individuelle Transferbereich des einzelnen Teilnehmers stand im Mittelpunkt. Größerer Wert wurde den Bedürfnissen der Teilnehmer zugesprochen und erste Workshops zur Transfersicherung wurden organisiert.

Seit Anfang der achtziger Jahre wird der Begriff der Personalentwicklung enger gefasst und als Teil der betrieblichen Bildungsarbeit verstanden. Dabei werden sowohl die Mitarbeiter- als auch die Unternehmensinteressen berücksichtigt.

Die Personalentwicklung entwickelt sich neben der Personalführung, -planung etc. zu einem bedeutenden Teilbereich der Personalwirtschaftslehre. In der Literatur herrscht bis heute Uneinigkeit darüber, was unter dem Begriff der Personalentwicklung subsumiert werden kann. Gleichzeitig wird damit aber die Vielfalt der Personalentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.[92]

Dies wird in der Definition von Münch[93] deutlich: "Personalentwicklung meint mit Blick auf den einzelnen Mitarbeiter die Förderung seiner allgemeinen Qualifikation in möglichst weitestgehender Abstimmung der berechtigten Interessen des Betriebes und des Mitarbeiters. Mit Blick auf die gesamte Belegschaft stellt Personalentwicklung das Bemühen dar, ein qualifikatorisches Potential nach Arten, Standards sowie Mengen zu entwickeln und zu erhalten, das geeignet ist, einerseits einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der betrieblichen Ziele zu leisten und andererseits ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu sichern".

Ähnlich betrachtet Hentze[94] PE, wenn er diese „als die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitglieder aller hierarchischer Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln", definiert. Auch er rückt die zweidimensionale Betrachtung in den Vordergrund, indem er feststellt, dass PE "die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten (...) im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele" beinhaltet.

Es lassen sich jedoch Komponenten der Personalentwicklung herausarbeiten, die trotz dieser Vielfalt allen Ansätzen gemein sind: So bemerken Figge/Kern[95], dass PE sich in erster Linie mit dem Wissen, dem Können und dem Verhalten der Mitarbeiter befasst.

---

89 Vgl. Stiefel (Andragogik), S. 439 ff.
90 Döring (Bildungsarbeit), S. 29
91 Kepner - Tregoe (Terminology)
92 Vgl. Conradi (PE), S. 1 f.
93 Münch (Qualität), S. 224 f.
94 Hentze (Personalwirtschaft), S.312
95 Vgl. Figge/Kern (Personalentwicklung), S. 18 f.

Dabei sind die Aspekte der Personalentwicklung sehr unterschiedlich. So spielen neben der Qualifikation, der Laufbahnplanung oder Beurteilung auch die Entgeltpolitik eine wichtige Rolle.[96]

In der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe wird davon ausgegangen, dass neben dem reinen Bildungsbedarf noch andere Bedarfskategorien, wie aufbau- und ablauforganisatorischer Bedarf mit einbezogen werden müssen. Es werden Maßnahmen konzipiert, die neben der Bildungsarbeit organisatorische Veränderungen zum Ziel haben.

Die Workshop-Arbeit erhält einen hohen Stellenwert. Praxisprobleme, die unter "Beteiligung der Betroffenen" analysiert und gelöst werden, dienen quasi als "Abfallprodukt" als Lernbeispiele. Die Maßnahmen der Personalentwicklung orientieren sich sowohl auf verhaltensorientiertem als auch auf fachlichem Sektor mehr auf die Praxis. In der Entwicklungsstufe der Problemlösungsorientierung rückt - angesichts zunehmender Dynamik und Komplexität der Märkte, Produkte, Organisationsstrukturen etc. - das Lernen von Organisationseinheiten und der Organisationen selbst in den Mittelpunkt. Wie auf den Lernfeldern der Aus- und Weiterbildung, Führungskräfteschulung und Persönlichkeitsentwicklung, wird auch das Lernfeld der Organisationsentwicklung - als herausragender Ansatz der Problemorientierung - besetzt durch Themen und Aufgabenstellungen für eigens dafür eingerichtete betriebliche Spezialfunktionen bzw. für externe Moderatoren und Berater. Die Linienmanager scheinen "unmündig" für die Herausforderungen immer komplexer werdender Probleme.

Für die Entwicklungsstufe der Strategieorientierung ist die Qualifizierung der betrieblichen Führungskräfte, um Veränderungsprozesse zu initiieren und zu steuern, von absoluter Notwendigkeit. Die Personalentwicklung wird zur prozessorientierten Unterstützung der unternehmerischen Erfolgsfaktoren. Die Verbindung von Lernen und Arbeiten wird in der selbst lernenden Organisation zum Prinzip erhoben.

Die Selbst-Lern-Organisation verknüpft individuelle mit teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen und realisiert dabei prozessorientiert das Zusammenwirken von Lernen und Arbeiten zur strategieorientierten Unterstützung der unternehmerischen Erfolgsfaktoren.

Gruppenorientierte Organisationsformen, die auf eine Erhöhung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Nutzung von Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter, Selbststeuerung der Gruppen und Aktivierung von interaktiven Lern- und Qualifizierungsprozessen zielen, besitzen einen hohen qualitativen Stellenwert. Sie werden als ein Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation verstanden.[97]

Eine umfassende Gegenüberstellung der unterschiedlichen PE-Konzeptionen findet sich bei Thom.[98] Zusammenfassend stellt er einige Übereinstimmungen und Entwicklungstendenzen fest:

- die Stellenanforderungen sollen durch Qualifizierungsmaßnahmen erreicht werden,
- PE betrifft alle Organisationsmitglieder,
- PE gilt für die gesamte Dauer des Beschäftigungsverhältnisses,
- informatorische Elemente werden in die PE mit einbezogen,
- PE kann in Abhängigkeit der unterschiedlichen Interessenlage von Arbeitnehmer und

96 Vgl. Kettgen (PE), S. 17
97 Vgl. Grap/Mühlbrandt (Gruppenarbeit), S. 327
98 Vgl. Thom (PE), S. 15 f.

Unternehmensleitung unterschiedlich konzipiert werden,
- Es wird zunehmend ein Zusammenhang von PE und Organisationsentwicklung hervorgehoben.

Neuberger[99] fasst die unterschiedlichen Definitionen derart zusammen, daß PE grundsätzlich "personalisiert (individuelle Qualifikationen!), (...) auf das Technische reduziert und instrumentalisiert (...) (und) harmonisiert: die Widersprüche, Probleme und Konfliktfelder werden eliminiert."

Es ist Aufgabe der PE, das menschliche Verhalten zu beeinflussen und zu steuern, mit der Maßgabe, die Qualifikation des Einzelnen derart zu schulen, dass er seine betrieblichen Aufgaben optimal erfüllen kann. Das Unternehmen soll dadurch in die Lage versetzt werden, gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen seitens der Umwelt (extern) und der Organisation (intern) gerecht werden zu können. Es geht also um die Beeinflussung und die Veränderung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zum einen und u.U. der Einstellungen, Motivation und Werthaltungen zum anderen.

Dabei muss ein ständiger Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeiter gesucht und gefunden werden. Langfristig ist es nicht möglich, im Rahmen der PE die Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu ignorieren. Im Gegenteil: Die Verschiebung der Werte in den letzten Jahrzehnten (Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz) macht die Berücksichtigung der Mitarbeiterziele notwendig. PE muß sich folglich, wenn sie sich an den ökonomischen, produktivitätsfördernden Interessen orientiert, auch an dem Mitarbeiter als Individuum orientieren.

Die zunehmende Gleichsetzung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen im Rahmen der PE erscheint aber nicht ganz unproblematisch. Sie wird in letzter Konsequenz nicht realisierbar sein, da am Ende das Hauptgewicht auf den Unternehmenszielen liegen muss. Dies wird bei der Frage deutlich, ob ein Unternehmen PE notfalls allein aufgrund der Mitarbeiterziele durchgeführt. Dies scheint mehr als unwahrscheinlich. Andererseits ist PE für das Unternehmen im Grenzfall selbst dann noch von Bedeutung, wenn ausschließlich Unternehmensziele verfolgt werden. So kommt Staehle[100] zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiterziele nur berücksichtigt werden, wenn sie den Unternehmenszielen nicht im Wege stehen.

Unter Berücksichtigung dieses potentiellen Zielkonfliktes lässt sich PE wie folgt definieren: Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht, gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und deren Lern- und Leistungspotential zu erkennen und entsprechend zu fördern.

Damit enthält Personalentwicklung aber auch immer zwei Zielkomponenten, die einander u.U. widersprechen und die es zu optimieren gilt: [101]
- Aus Sicht des Unternehmens soll Personalentwicklung den qualitativen Personalbedarf dauerhaft sicherstellen
- Aus Sicht der Mitarbeiter hat sie die Aufgabe, deren Interessen und Eignungspotential zu erkennen, zu erhalten und zu fördern.

---

99 Neuberger (PE), S. 3

100 Vgl. Staehle (Management, 5. Aufl.), S. 805

101 Vgl. Jung (PE), S. 43 f.

3.3.2 Integrative Kompetenz in der Personalentwicklung

Die Inhalte qualitativer, strategieorientierter Personalentwicklung beschränken sich nicht auf einheitliche Regelkenntnisse, da sie drei unterschiedliche Teilsysteme integrieren müssen:

- das soziale, selbstorganisatorische System (Individuen, Gruppen, Netzwerken, etc.)
- das wirtschaftliche, zweckbezogene System (Ressourcen, Werte, Preise, etc.) und
- das technologisch, organisatorische System (Abläufe, Verfahren, Materialien, Geräte, etc.).

Diese drei Teilsysteme wurden bislang nur von spezialisierten Experten und Stäben beherrscht. Das dynamische Unternehmen benötigt das Expertenwissen auf allen Ebenen. Nicht mehr die Fachkompetenz sucht sich das zu ihr passende Problem - das ganzheitliche Problem aus dem Fertigungs-, Verwaltungs- oder Dienstleistungsbereich sucht sich die ihm angemessene disziplinübergreifende Kompetenz.

Bei den Schulungsmaßnahmen sind integrative disziplinübergreifende Methoden und Instrumente gefordert. Rein arbeitsorganisatorische, informationstechnische oder wirtschaftstheoretische Schulungen gehören der Vergangenheit an. Fächerübergreifende Konzepte und Team-Teaching, sowie das in den operativen Prozess integrierte Lernen sind erforderlich.[102]

Aufgabe der professionellen Personalentwickler ist es, die konkrete Betreuung vor Ort sicherzustellen: Unterstützung des Entwicklungsprozesses der Arbeitsgruppen, der Abläufe und Strukturen, konkrete Beratungen bei gruppeninternen Konflikten, evtl. Moderationen solcher Konfliktgespräche.

Von mitentscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist, dass die beiden Führungsprozesse Innovationsmanagement und Organisationsveränderung nicht separat und nacheinander ablaufen, sondern simultan und integriert. Die Evolutionsfähigkeit eines Unternehmens ist damit unzertrennbar mit der Lernintensität und -geschwindigkeit seiner Teilsysteme und der Organisationsteilnehmer selbst verbunden. Evolution und Lernen unterliegen, wie Bateson[103] verdeutlicht hat, als stochastische Prozesse denselben formalen Regelmäßigkeiten.

Die Initiative für technische Veränderungen darf keineswegs ausschließlich aus der Hierarchie kommen. So werden Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht nur auf technische Veränderungen reagieren, sondern vor dem Hintergrund der Wandlungen im Anspruchsniveau werden sie die Arbeitsstrukturen so gestalten, dass sie auch der Motiv- und Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen und damit der Effizienz des Gesamtsystems dienen.

Die Technologiegestaltung in ganzheitlicher Betrachtung muss einerseits begleitet werden von der Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter in Fach- , Methoden- und Sozialkompetenz, andererseits der motivierenden Gestaltung von Arbeitsinhalt, Struktur- und Ablauforganisation.

---

[102] Einen guten Überblick zu diesem Thema gibt das Buch: Heidack (Lernen) vgl. auch Suzaki (Potentiale)

[103] Vgl. Bateson (Geist)

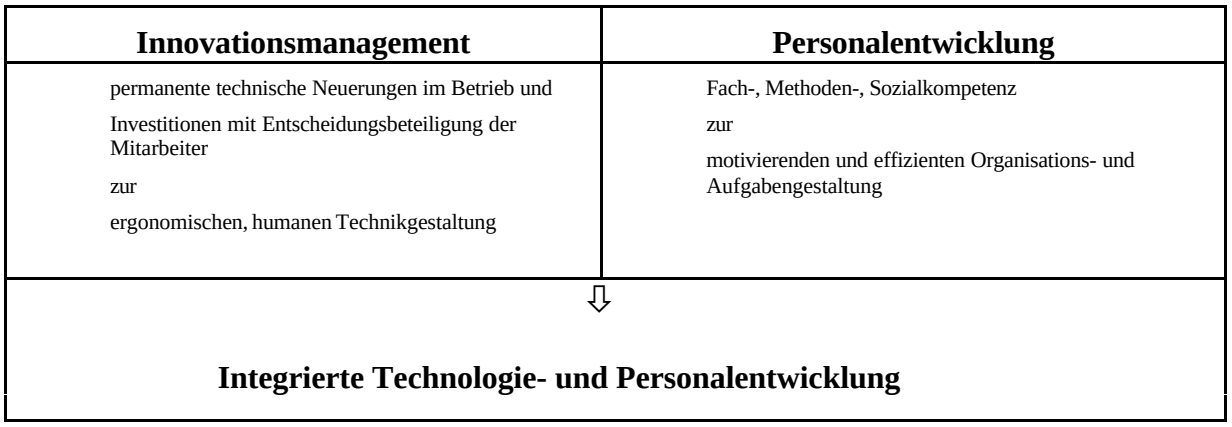


Abbildung 13: Integrierte Technologie- und Personalwntwicklung

3.3.3 Ziele der Personalentwicklung

Die Ziele der PE sind nicht zu verwechseln mit den Lernzielen, die am Ende einer Entwicklungsmaßnahme erreicht werden sollen. Diese Lernziele sind Mittel zum Zweck. Sie bilden einen Ausschnitt oder eine Etappe zu den generellen Zielen der PE.[104]

Innerhalb eines Unternehmens verfolgen verschiedene Interessengruppen ihre speziellen Ziele. Die Zielvielfalt ist Grundlage bei der Beschäftigung mit den übergeordneten Zielen der PE. Ein erstes Ziel ist, zwischen den unterschiedlichen Interessen zu vermitteln und einen Ausgleich zu finden.[105] Die Ausgleichsfunktion der PE ist jedoch in erster Linie nicht pädagogisch, sondern ökonomisch orientiert.[106]

Die Untersuchung der Personalentwicklungsziele beschränkt sich überwiegend auf die Ziele der Mitarbeiter und die des Unternehmens.[107] Diese Betrachtung wird von Kitzmann/Zimmer[108] um die gesellschaftlichen Ziele ergänzt.

3.3.3.1 Arbeitgeberbasierte Ziele

Unternehmensbezogene PE-Ziele stellen den Erhalt und die Entwicklung des Unternehmens in den Vordergrund. So sind genügend qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Um dies zu realisieren gilt es Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, die dem Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt Attraktivität verleihen.[109]

Jede Position innerhalb des Unternehmens ist mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechender Qualifikation besetzt. Es sollte eine ausreichende Bereitschaft zur Anpassung an wechselnde Anforderungen sowohl seitens der Mitarbeiter als auch der Unternehmensführung gefördert werden. Ebenfalls bedeutend ist die Bestandssicherung von Nachwuchskräften.[110] Neben einer Verbesserung des Leistungsverhaltens der

104 Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 27
105 Vgl. Figge/Kern (Personalentwicklung), S. 85
106 Vgl. Kettgen (PE), S. 64 ff.
107 Vgl. Neuberger (PE), S. 8ff. und Conradi (PE), S. 4
108 Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 27
109 Vgl. Meier (PE), S. 8
110 Vgl. Conradi (PE), S. 7

Mitarbeiterschaft ist die Anpassung an die sich wandelnden Erfordernisse der Technologie sowie der Marktverhältnisse anzuführen.[111]

3.3.3.2 Mitarbeiterbasierte Ziele

Die mitarbeiterbezogenen Ziele orientieren sich an den Bedürfnissen und der Möglichkeit zur Selbstentfaltung und der Realisierung des Entwicklungspotentials. Diese i.d.R. individuell unterschiedlichen Ziele sind schwer bestimmbar, zumal sie von einer Reihe von Faktoren wie Ausbildungsniveau und Alter abhängen. Allen Mitarbeitern gemeinsam sind normalerweise unmittelbare Ziele wie Arbeitsmarktwert, Sicherheit und Aufstieg, Selbstentfaltung, Eigensteuerung und Zufriedenheit.[112] Es muss folglich ein Rahmen geschaffen werden, der die Selbstentfaltung anregt und fördert, ein ausreichendes Entwicklungsangebot bietet, in dem genügend Raum für die individuelle Gestaltung bleibt und zugleich qualifizierend auf höherwertige Aufgaben vorbereitet.[113]

3.3.3.3 Regelbasierte Ziele

Neben Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft nimmt ein dritter Bereich Einfluss auf die Zielbestimmung. So verweist Meier[114] auf den Einfluss von regelbasierten Rahmenbedingungen wie z.B. Gesetze und Normen.

3.3.4 Felder der Personalentwicklung

Inhaltlich umfasst die Personalentwicklung neben der Ermittlung von Weiterbildungs- und Veränderungsbedarf die Personalbeschaffung und Nachwuchsförderung, die Planung, Durchführung und Kontrolle der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, die heute oft notwendigen Umschulungsmaßnahmen sowie die Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfteentwicklung.

Außerdem beinhaltet sie den Komplex der Bereitstellung von Personalführungsinstrumenten wie Beurteilungssystemen, Lohn- und Gehaltsfindungssystemen, standardisierten Mitarbeitergesprächen, Stellen- und Funktionsbeschreibungssystemen, Betriebsordnungen u.v.m. sowie die qualitative Personal- und Führungskräfteplanung.

Ein weiterer Bereich der Personalentwicklung, die sich auf alle Teile und Hierarchieebenen des Unternehmens bezieht, ist die psychologisch-pädagogische Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte bei Organisationsveränderungen.

Im Gegensatz zu den meisten der o.g. Autoren der PE-Veröffentlichungen und ihrer Definitionen und Abgrenzungen zu anderen Disziplinen sollen hier organisationsbezogene Entwicklungsstrategien in das Spektrum der Personalentwicklung eingegliedert werden. Folgende These soll dies stützen: Eine Entwicklung der Personen wird nur zum Erfolg führen, wenn die Organisation die Entwicklung durch ihre Abläufe und Strukturen begünstigt, d.h. organisatorische Veränderungen müssen "Hand in Hand" mit personenbezogenen Entwicklungsstrategien realisiert werden ! Folglich ist die definitorische Begriffsbestimmung in folgender Weise zu ergänzen: Die Personalentwicklung der dynamischen Unternehmung ist demnach die Entwicklung der Organisation mit ihren Personen zur Erreichung der strategischen und operativen Unternehmensziele, indem den berechtigten Interessen und

---

111 Vgl. Staehle (Management, 3. Aufl.), S. 644

112 Vgl. Flohr/Niederfeichtner (PE), S. 14

113 Vgl. Conradi (PE), S. 8; Meier (PE), S. 8; Kitzmann/Zimmer (PE), S. 27 f.

114 Vgl. Meier (PE), S. 8

Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weise Rechnung getragen wird, wie die jeweilige Unternehmenssituation dies fordert, rechtfertigt oder zulässt.

Als Hauptbereiche der so definierten strategischen Personalentwicklung sollen hier verstanden werden:

- die personenbezogene Personalentwicklung
- die organisationsbezogene Personalentwicklung
- die Instrumente der Personalentwicklung

3.3.4.1 Personenbezogene Entwicklungsstrategien

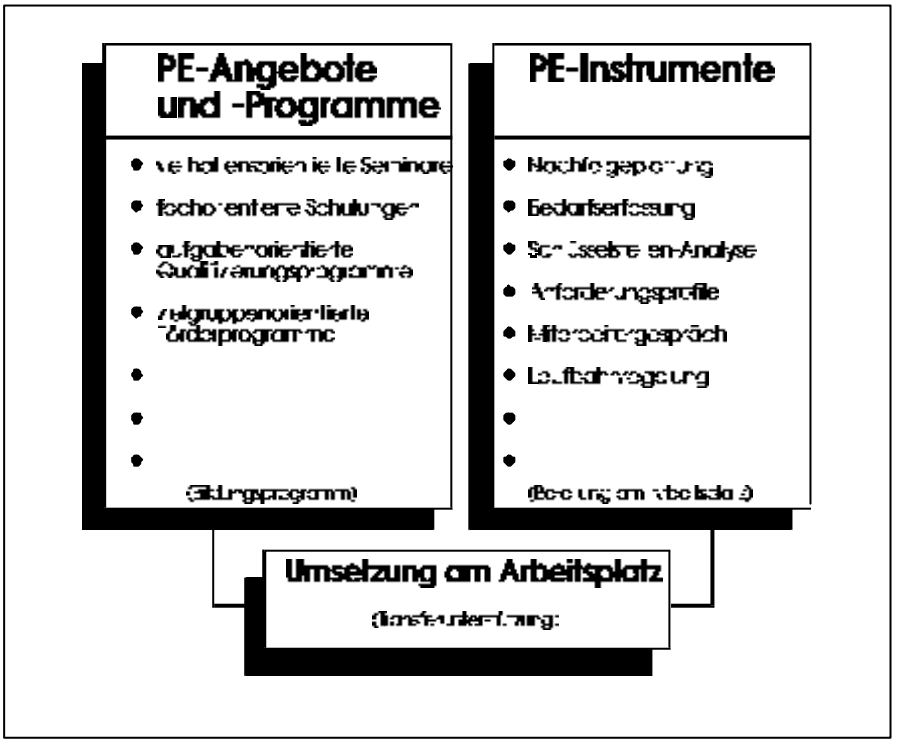


Abbildung 14: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung I

Grundsätzlich richtet sich die Personalentwicklung an die gesamte Mitarbeiterschaft des Unternehmens. Die personenbezogene Personalentwicklung kann unterteilt werden in:

- berufsvorbereitende Personalentwicklung
- berufsbegleitende Personalentwicklung
- berufsverändernde Personalentwicklung

Zur berufsvorbereitenden Personalentwicklung gehören alle Maßnahmen, die der eigentlichen Berufsausübung vorgeschaltet sind und der Vorbereitung auf die berufliche Tätigkeit dienen. Die berufsbegleitende Personalentwicklung dient der Vermittlung von Anpassungs-, Aufstiegs- und Ergänzungsqualifikationen. Die berufsverändernde Personalentwicklung umfasst Maßnahmen zur Umschulung und Rehabilitation, deren Ziel es ist, dem Teilnehmer die Ausübung einer neuen beruflichen Tätigkeit zu ermöglichen.[115]

[115] Vgl. z.B. Mentzel (Unternehmenssicherung), S. 33

3.3.4.2 Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien

Die Umsetzung der Unternehmens- bzw. der Personalstrategie setzt i.d.R. geplante und systematische Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im Unternehmen mit den im Unternehmen tätigen Mitarbeiter voraus. Diese Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu gestalten ist das Handlungsfeld der organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien. Beispiele dieser Prozesse sind langfristig angelegte Veränderungen[116] in bezug auf Strukturen und Prozesse, das Verhalten der Organisationsmitglieder, wie der Unternehmenskultur und Wertegestaltung als Ganzes. Die Organisationsentwicklung[117] bezieht sich dabei entweder auf das Unternehmen als Ganzes oder auf Teile des Unternehmens, wie Center, Segmente oder auch Arbeitsgruppen und Projekte.

Ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie verfolgt die Organisationsentwicklung zwei Ziele:

- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation
- Steigerung der Qualität des Arbeitslebens

Für einen letztlich erfolgreichen OE-Prozess ist es wichtig, dass personaler und strukturaler Ansatz gleichzeitig zur Anwendung kommen,[118] da den organisatorischen Anforderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung einerseits durch Personalentwicklung[119] entsprochen werden muss, andererseits die Maßnahmen der Personalentwicklung aber ihrerseits von strukturellen Maßnahmen flankiert werden sollten.[120]

Die Ziele und Maßnahmen der organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien können Inputfaktoren für alle übrigen Personalfunktionen sein. Am größten ist der Einfluss jedoch auf die Arbeitsgestaltung.[121] So ist es z.B. Aufgabe der Personalentwicklung strukturelle Veränderungsprozesse durch Maßnahmen auf der Mitarbeiterebene zu ergänzen. Organisationsbezogene und personenbezogene Entwicklungsstrategien sichern über permanentes Lernen und den Umgang mit Veränderungen die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens in seinen Abläufen, Strukturen - in seiner Gestaltung des Arbeitshandelns.

Eine Hauptaufgabe der Organisationsentwicklung ist die Förderung der Lernfähigkeit des Unternehmens,[122] denn Wandel und Entwicklung setzen ein permanentes Lernen und bewusstes Entlernen im Unternehmen voraus. „Organisationales Lernen[123] bildet das

---

116 Die Organisationsentwicklung ist als Entwicklungsmodell auf evolutionäre Veränderungen ausgerichtet und für abrupte Veränderungen wenig geeignet. Sie bedingt eine Früherkennung des Entwicklungsbedarfs und günstige organisationsinterne Rahmenbedingungen. (Klimecki (Organisationsentwicklung), Sp. 1658 und 1662).

117 Bei Hilb ist die Organisationsentwicklung die ständige Systementwicklung, die sich teils aus dem Personalmanagement und der Mitarbeiterführung, teils aus eigenständigen evolutorischen Lernprozessen ergibt. Sie findet sich in seinem Ansatz in der Erfolgsevaluation auf Konzernebene sowie in seinen Grundsätzen zur Vorgehens- und Arbeitsweise wieder: partizipativ, ganzheitlich, "keine Diagnose ohne Therapie, keine Therapie ohne Diagnose", Ist-Analyse →Soll-Konzept → Identifikation von Barrieren → Aktionsplan → Controlling' (vgl. Hilb (Personal-Management, 2. Aufl.), S. 13 und 201 ff. sowie Hilb (Funktionen) S. 135 ff.).

118 Vgl. Thom/Zaugg (OE), S. 11 und Thom (Wandel), S. 206

119 Die Abgrenzung der beiden Konzepte Organisationsentwicklung und Personalentwicklung erfolgt in der Literatur nicht einheitlich. Es ergeben sich zum Teil starke Überschneidungen in den Definitionen. Einige Ansätze betrachten die Personalentwicklung als Teilkonzept der Organisationsentwicklung (vgl. beispiels-weise Conradi (OE), S. 34), andere umgekehrt die Organisationsentwicklung als Teilkonzept der Personalentwicklung (vgl. Neuberger (PE), S. 12). Überwiegend wird jedoch die Meinung vertreten, daß Organisationsentwicklung und Personalentwicklung letztlich zwei sich ergänzende und wechselseitig bedingende Konzepte sind (vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1480, Berthel (Personal), S. 230 f., Drumm (Personalwirtschaftslehre), S. 281 sowie zur Gesamtproblematik Thom/Zaugg (OE),S. 16 ff.)

120 Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1480

121 Vgl. z.B. Sattelberger (Lernende Organisation), S. 14 und Geissler (Lernen), S. 81

122 Vgl. auch Reinhardt/Schweiker (Lernfähige Organisationen), S. 271, Ulrich (Managementlehre), S. 89 und Barrett (Learning Cultures)

123 „Unter organisationalem Lernen verstehen wir die Prozesse einer Institution als Ganzes, Fehler zu entdecken. diese zu korrigieren sowie die organisationale Wert und Wissensbasis zu verändern, so daß neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden. Einzuschließen ist auch die Fähigkeit, Handlungskriterien und -strategien auf ihre Sinnhaftigkeit zu überdenken."(Probst (Organisationales Lernen), S. 301 und 301 ff.)

fundamentale Prinzip zur strategischen Veränderung des Problemverhaltens der Mitarbeiter eines Systems und ist damit eine tragende Säule eines entwicklungsorientierten Human-Ressourcen-Managements."[124] Lernprozesse sind förderbar, aber nicht erzwingbar. Sie finden im Rahmen von organisatorischen und kulturellen Kontexten statt, die lernfreundlich oder aber lernfeindlich sind.[125] Lernprozesse können aber auch diese Kontexte verändern.[126]

Um eine hohe Lernfähigkeit des Unternehmens zu erreichen, ist eine enge Verknüpfung zwischen personen- und organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien notwendig, damit individuelle Lernprozesse in organisatorische Lernprozesse überführt werden können.[127] Lernende Unternehmen untersuchen zudem ständig die Außenwelt und die eigene Innenwelt, um Innovationspotentiale zu entdecken.[128] Das ständige kreative Suchen nach neuen Chancen ist ein typisches Merkmal des Dynamik-Prinzips.

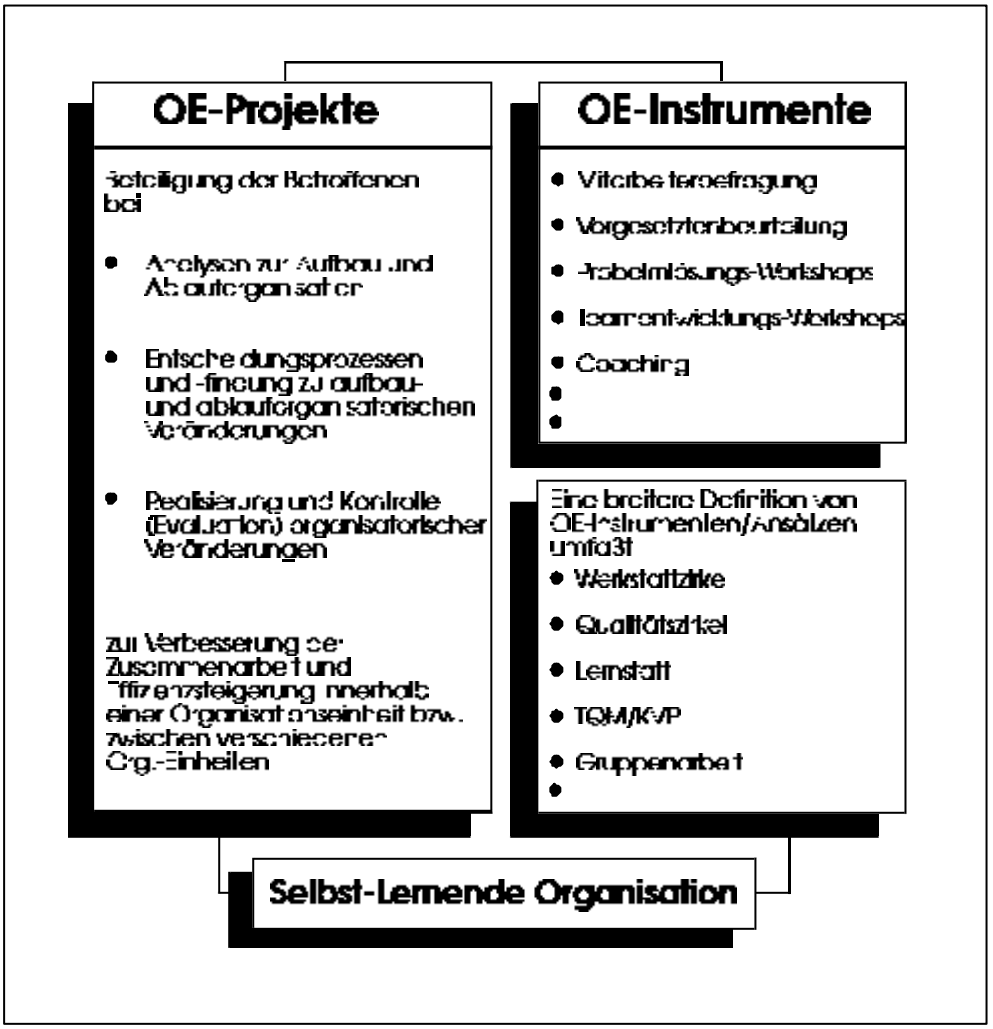


Abbildung 15: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung II

124 Bleicher (Konzept), S. 281

125 Starkey/McKinlay stellen fest: „... managers in western firms are usually not very good at learning and are very defensive when it comes to critically examining their own behaviour. Their whole career development emphasis has been on acting as ‚productive loners', often in competition with their peers. Learning is threatening because the very act of accepting that you need to learn is seen as an admission of failure and a cause for a guilt." (Starkey/McKinlay (Human Resource), S.29)

126 Vgl. Pautzke (Wissensbasis), S. 139 und S. 142 ff.

127 Vgl. z.B. Geissler (Lernen), S. 79 ff. und Pedler et al. (Weg), S. 58 ff.

128 Predler et al. (Weg), S. 63, vgl. dazu auch Pümpin (Dynamik), S. 58 f. und S. 66

Dynamische Unternehmen weisen intern unterschiedliche Kulturen auf: Pionier- und Wachstumskulturen, für die die Organisationsentwicklung im Unternehmen gegenseitiges Verständnis und Toleranz schaffen muss.

Darüber hinaus übernimmt die Organisationsentwicklung die kommunikative Aufgabe, das Unternehmen für die jeweilige Entwicklungsphase, in der es sich befindet, sowie für die eigenen Stärken und Schwächen zu sensibilisieren. Das stärkt die Basis für eine aktive Gestaltung der jeweiligen Entwicklungsphase.

Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien in der dynamischen Unternehmensarchitektur erfordern eine größtmögliche Beteiligung der Betroffenen - nicht nur bei der Realisierung und Kontrolle (Evaluation), sondern bereits bei den erforderlichen Analysen sowie in den anschließenden Entscheidungsprozessen.

Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien betreffen Veränderungen
- innerhalb der Organisation des Gesamtsystems
- innerhalb eines Subsystems, d.h. einer Organisationseinheit,
- zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie
- mit externen Partnern, wie z.B. Lieferanten, Unterauftragnehmern und Vertriebspartnern.

Allein die fachliche Eignung versetzt den Mitarbeiter noch nicht in die Lage, seine Aufgabe und seine Verantwortung am Arbeitsplatz im Gesamtzusammenhang mit den Zielen, Abläufen und Unternehmensentscheidungen erfolgreich zu bewältigen. Dies ist zwar tendentiell auch in den tayloristisch-arbeitsteilig strukturierten Unternehmen der Fall, aber neu ist, dass diese Erkenntnis durch die "Brille" eines dynamischen Organisationsverständnisses zu gewandelten Konsequenzen führt.

Die dynamische Organisationsphilosophie stellt den komplexen unternehmerischen Gesamtprozess - im Gegensatz zur Addition der Teilaufgaben - in ihren Mittelpunkt. Dieser ist das Ergebnis einer Vielzahl von Mikroprozessen, die miteinander vernetzt sind und die aufeinander abgestimmt sein müssen. Deren Träger und Koordinatoren sind die einzelnen Mitarbeiter. Das bedeutet, der einzelne Mitarbeiter ist immer Prozessbeteiligter und muss sich - soll dieser Prozess erfolgreich verlaufen - mit anderen abstimmen.

Aus diesem Verständnis heraus zielt die Personalentwicklung im dynamischen Unternehmen insbesondere auf die übergreifende Befähigung, die über eine beruflich-fachliche Qualifikation hinaus notwendig ist, also

- den erfolgreichen Umgang mit Komplexität,
- die Sensibilisierung, bekannte und beherrschte Strukturen und Abläufe in Frage zu stellen oder gar zu verändern,
- das bewusste Entwickeln und Stabilisieren notwendiger Methoden- und Sozialkompetenzen,

um eine erfolgreiche funktionsintegrierte Zusammenarbeit im Unternehmen zu gewährleisten. Die Qualität sowohl von inter- als auch der intragruppenorientierten Zusammenarbeit bzw. die Befähigung dazu wird zum zentralen Thema.

Dieser Zusammenhang wird auch bei Lange[129] deutlich, der die Organisationsentwicklung mit einbezieht, wenn er ausführt: ,,Die Tatsache, dass in Teilgebieten faktisch Organisations-

[129] Lange (Beiersdorf), S. 171

entwicklung geleistet wird, lässt es sinnvoll erscheinen, den Begriff Personalentwicklung um die Dimension Organisationsentwicklung zu erweitern".

Mit den funktionalen Aspekten der Zusammenarbeit in einem organisatorischen Kontext sind die sozialen unmittelbar verbunden. Das Zusammenwirken der Kollegen, das Verhalten der Vorgesetzten bei ihren Entscheidungen gegenüber denjenigen, die zu führen sind, die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Information und zur Kommunikation sind prägend für das Unternehmen als soziales Gebilde.

Mit den Auswirkungen des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts der vergangenen Jahre ist in wachsendem Maße ein Wandel in den Auffassungen und Erwartungen zu Stil und Klima von Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen eingetreten. Die Personalentwicklung, die ihre Arbeit als strategieumsetzenden Auftrag des Unternehmens versteht, muss diesen Wandel - sowohl die funktionale oder organisatorische Seite als auch die soziale - aktiv bzw. proaktiv mitgestalten.

Eine strategisch verstandene Personalentwicklung muss über die inzwischen traditionellen Aufgaben hinaus gehen und ist Bestandteil einer umfassenden Unternehmensentwicklung. Der Personalentwickler muss sich selbst als "Change-Manager" in Reengineering und kontinuierlicher Unternehmensentwicklung verstehen.

So zeichnet die erfolgreiche Personalentwicklung die ganzheitliche Begleitung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, einschließlich der Weiterentwicklung von Organisationsphilosophie und -struktur aus. Trotz elementarer technologischer Veränderungen und verbessertem Mitarbeiterpotential ist das organisatorische Fundament in vielen Unternehmen und Verwaltungen seit Jahrzehnten nahezu unverändert. Noch immer basiert das vermeintliche Funktionieren der Organisation mehr auf Trennen und Zergliedern von Aufgaben als auf dem Zusammenwirken von Mitarbeitern.

Die Personalentwicklung ist im Reengineering-Prozess eine unverzichtbare Funktion, vorausgesetzt, sie richtet sich auf organisatorische, technologische und marktorientierte Veränderungen aus und lernt gestalterisch nicht nur am Menschen, sondern an dem komplexen Zusammenspiel von Mensch, Markt, Technologie, Organisation und Strategie zu arbeiten. D.h. sie muss sich der Herausforderung stellen, selbst neue Wege zu gehen und ganzheitlich angelegte, strategisch ausgerichtete, funktionsintegrierte Veränderungsprozesse zu gestalten. Die relativ junge Disziplin Personalentwicklung ist das erste Mal gefordert, sich deutlich zu verändern.

Heute befindet sich die Personalentwicklung in einer ähnlichen Situation wie oftmals ihr eigenes Klientel in der Vergangenheit. Ihre Kritik war auf Personen gerichtet, die sich vermeintlich nicht verändern wollten. Es wurde unzureichend in Rechnung gestellt, dass durch Organisation und Regelwerke, durch ungeschriebene Gesetze und Misserfolgserwartungen nachhaltige Veränderungen verhindert werden. Soll die Personalentwicklung ihrem neuen Aufgabenverständnis gerecht werden, so muss ihr auch in ihrer Selbstreinigung und Neuausrichtung die Möglichkeit der neuen organisatorischen Gestaltung gegeben werden.

Nimmt die Personalentwicklung die Herausforderung zur eigenen Umgestaltung an und schafft das Unternehmen die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen, wird aus einer vermeintlichen Krise der Disziplin eine Chance zur Anreicherung ihres Stellenwertes.

3.3.4.3 Instrumente der Personalentwicklung

Die sich in traditionellen Unternehmen bewährten Personalentwicklungsinstrumente helfen nicht ohne weiteres weiter. Wenn man Intelligenz als die Anwendung alten Wissens auf neue Bereiche bezeichnet, so ist von der Personalentwicklung die Intelligenz gefordert, auch bewährte Instrumente an der dynamischen Organisationsphilosophie neu auszurichten. Insofern kann sie eine Vielzahl von Ansätzen, Methoden und Instrumenten aus ihrer eigenen Entwicklungsgeschichte übernehmen, da sie sich durchaus auf die Dynamisierung des Unternehmens ausrichten lassen. Darüber hinaus muss sie neue Instrumente entwickeln und integrieren.

"Alte Zöpfe", wie ein im Jahr voraus geplantes Bildungsprogramm, eine umfassend angelegte und mit Fragebogen oder flächendeckenden Interviews durchgeführte Bildungsbedarfsanalyse (die immer schon den Charakter von "Wunschzetteln" hatte) oder "Teamentwicklungs-Reparaturarbeiten" mit Praktiken, die psychotherapeutischen Ansätzen entnommen sind und oft von Mitarbeitern in der Kürze der Veranstaltungszeit nicht nachvollzogen, geschweige denn akzeptiert werden, müssen heute angesichts der notwendigen Dynamik als extrem kontraproduktiv beurteilt werden. Dynamik ist in der Personalarbeit, speziell in der Personalentwicklung angezeigt. Dynamik in der Personalentwicklung markiert:

- die permanente Begleitung organisatorischer Veränderungen, von Reengineering-Prozessen, ja sogar der gesamten Unternehmensentwicklung. Die Personalentwicklung ist Bindeglied und Integrationsmechanismus unterschiedlicher Meinungsträger, Kompetenzträger und mikropolitischer Richtungen. Sie ist die "Dienststelle" ganzheitlich integrativer Unternehmensentwicklung.
- eine permanente Kundenorientierung, d.h. sie muss ihre Service-Funktion akzeptieren und in ständiger "Rufbereitschaft" für die Organisationsmitglieder sein,
- eine schnelle Reaktion mit kreativen Integrationstechniken bei unterschiedlichen Interessenlagen ihres Klientels,
- intensive Kommunikation, um der Mittlerrolle in Teams und der Moderationsfunktion in Entscheidungsprozessen im richtigen Moment gerecht zu werden,
- mehr Information, bessere Kenntnisse von Abläufen und Strukturen sowie breitere Qualifikation, um sich mit solider Argumentation zur richtigen Zeit sachgerecht einzubringen,
- analytisches Denken und Übersicht, um die in ihrer Komplexität zunehmenden Sachverhalte auf einige wenige, für alle verständliche und einsehbare Grunddatenbestände zurückführen zu können und
- die Fähigkeit, Erkenntnisse und Einflüsse unserer gesellschaftspolitischen Umwelt zu verarbeiten, um sie in den Betriebsprozess zeitgerecht integrieren zu können.

Auch und insbesondere für die Führungskräftequalifizierung bedeutet dies, daß Fragestellungen mit einbezogen werden, bei denen das jeweilige Thema in den größeren wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischen Zusammenhang gestellt wird. Der Blick über den Tellerrand wird zur 'neuen' Schlüsselqualifikation.

Entscheider und Promotoren des Wandels müssen ihren Horizont öffnen, um die gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren zu analysieren und auf ihr betriebliches Wirkungsfeld beziehen zu können. Im Zeichen von Globalisierung und Zusammenwachsen von Märkten, Disziplinen und Kulturen erkennen wir, dass das Lernen "über den Zaun zu schauen", über die Organisationseinheit, über den Betrieb, ja über den Staat hinaus - man denke an den europäischen Binnenmarkt oder gar an die weltwirtschaftliche Triade (Asien, Europa, Amerika) - für Führung und Mitarbeiterschaft zu einer der unternehmerischen Erfolgsvoraussetzungen geworden ist.

3.3.5 Organisation der Personalentwicklung

Das Management von Wissen war lange Zeit die unbestrittene professionelle Domäne des betrieblichen Bildungsmanagements. Heute stehen wir jedoch an einer Stelle, wo die Rollen neu definiert werden müssen. Dies nicht, weil die Unternehmen hier eher sparen oder durch Controlling Wirkungsnachweise verlangen, sondern weil sich im Kern die Bedeutung von Lern- und damit Wissensprozessen verändert hat. So wie sich Entscheidungskompetenz im Rahmen dynamischer Strukturen in die Subsysteme verlagern, wird dort auch konsequenterweise die operative Kompetenz für die Qualifizierung verstärkt angesiedelt werden müssen. Die Funktion der Personalentwicklung selbst muss sich auf den neuen organisatorischen Rahmen ausrichten.

So gliedert sich eine integrative Personalentwicklung in zwei Dimensionen.

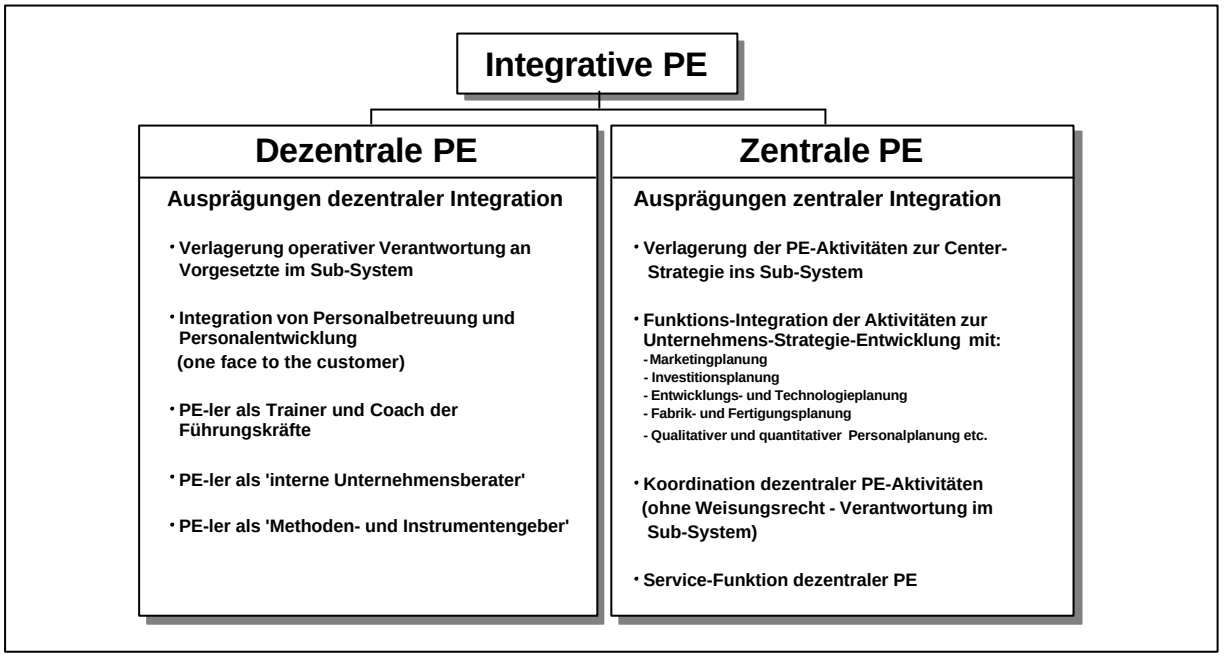


Abbildung 16: Zentrale und dezentrale Dimension der PE

Dabei spielt das Potential, das sich mittlerweile durch Informationstechnologie innerhalb und außerhalb der Organisation ergibt, eine herausragende Rolle. Mit ihr vervielfältigen sich die Möglichkeiten der dezentralen Datenverarbeitung und der beschleunigten Verarbeitung von Feedback vervielfältigen[130]

3.4 Marketing im Personalmanagement

Zur Umsetzung der in der Personalpolitik festgeschriebenen Mitarbeiterorientierung sowie zur Förderung von Motivation und Identifikation ist eine strategische Verankerung des Personalmarketing als langfristige und serviceorientierte Denkhaltung, die das gesamte Unternehmen erfassen muss, notwendig.[131] ,,Personalmarketing bedeutet:

---

130 Freimuth/Haritz (Wissensmanagement), S. 10

131 Reich (Personalmarketing), S. 164. Der Begriff ‚Personalmarketing' wird seit Beginn der sechziger Jahre verwendet und im engeren

- alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens ganz bewusst auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen und zu bewerten, wie sie sich auf seine Position im externen und internen Personalmarkt auswirken,
- das Unternehmen aktiv, systematisch und positiv auf dem externen und internen Personalmarkt zu positionieren sowie geeignete potentielle Mitarbeiter zu suchen, anzusprechen, auszuwählen, einzustellen und dann als qualifizierte, motivierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten!"[132]

Personalmarketing wirkt also sowohl nach innen als auch nach aussen. Die intern umgesetzte Mitarbeiterorientierung ist für das externe Personalmarketing ein Faktor, der die Chancen des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt erhöht, denn Unternehmen mit einem positiven Personalimage[133] ziehen gute, qualifizierte Mitarbeiter an und erhalten durchschnittlich mehr qualifizierte Bewerbungen als Unternehmen mit schlechtem Image, die dieses i.d.R. durch höhere Löhne und Gehälter kompensieren müssen.[134]

3.5 Dezentrales Personalmanagement

Durch die Verpflichtung zu einer ganzheitlichen TQM-Philosophie müssen sich auch das Selbstverständnis sowie die Funktionen des Personalmanagements ändern. Die Position als hierarchischer Zentralbereich weicht dem Selbstverständnis eines internen Service-Centers oder einer Dezentralisierung. Die Angebotsorientierung der Leistungen wird durch eine Ausrichtung der Programme an den Bedürfnissen unternehmensinterner Kunden abgelöst. „Bevormundete" Empfänger von Leistungen werden zu entscheidungsautonomen internen Kunden, und verwaltungsorientierte bürokratische Abläufe werden in kundenadäquate, effiziente Prozesse umgestaltet.

Führungskräfte mit Personalverantwortung sind für alle Personalmanagementaufgaben, die den direkten Mitarbeiterbezug haben, verantwortlich. Eine Zusammenstellung ohne Anspruch auf Vollständigkeit kann lauten:

- Umsetzung des dynamischen Führungsstils
- Etablierung einer offenen Mitarbeiterinformation
- Quantitative und qualitative Personalplanung für den eigenen Bereich
- Gewährleistung eines optimalen Mitarbeitereinsatzes
- Durchführung von Mitarbeiter-, Vorgesetzten-, Partner- und Lieferantenbeurteilungen
- Honorierungsgespräche
- Gewährleistung einer mitarbeiter- und unternehmensorientierten Personal- und Organisationsentwicklung
- Potentialbewertungen
- Mitwirkung an der Entwicklung von Personalmanagementsystemen und -instrumenten
- Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Personalmanagements des Gesamtunternehmens
- Kommunikation mit Arbeitnehmervertretern

Sinn mit Personalbeschaffung assoziiert (vgl. Liebel/Oechsler (Handbuch), S. 45 ff. und Lattmann (Personalfunktion), S. 75)

132 Strutz (Aufgaben), S. 15

133 Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 146. Sie nennen folgende Bestimmungsfaktoren für das Personalimage eines Unternehmens: Bekanntheitsgrad, Branchenzugehörigkeit, Darstellung des Unternehmens in den Medien, Produkte, Solidität und Ertragslage, Größe des Unternehmens, Unternehmenskultur, verhalten gegenüber Arbeitnehmern. Umweltverträglichkeit und Ökologiebewußtsein, Standort.

134 Vgl. Claus/Heymann (Personalmarketing), S. 557 und S. 555

- Etablierung des Personalmarketing als Denkhaltung
- Personalauswahl und -einführung
- Optimierung der Arbeitsgestaltung

Für die Gestaltung der Organisationsstruktur ist die Kongruenz mit Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor.[135] Eine Veränderung bestehender Organisationsstrukturen im Personalmanagement fällt häufig mit unternehmensweiten Umstrukturierungen oder Neustrukturierungen zusammen.[136]

3.5.1 Referentenorganisation

Je nach Unternehmensgröße, Unternehmensorganisation und Standortvielfalt müssen Wachstums-Unternehmen prüfen, ob zwischen dem zentral organisierten Personalmanagement und den Unternehmensbereichen ein Personalreferent bzw. ein dezentrales Personalmanagement etabliert werden soll.[137]

	Funktional-Modell	**Referenten-Modell**	**Center-Modell**	**Holding-Modell**	**Dynamik-Modell**	**Sourcing-Modell**
Haupt-ziel	Spezialisierung der Mitarbeiter	'One face to the Customer'	Steuerung durch 'Gesetze des Marktes'	Zentrale Strategie und operative Ziele vor Ort	Integrierte Strategie und virtuelle Kooperation	'Personal-wesen - keine Kernkom-petenz'
Rollen	Zentralistische Experten	'Rundum-Berater'	Kunden-Lieferanten-Verhältnis	Strategen und dezentrale Verantwortung	Kompetenz-Anbieter	Externe Anbieter
Voraus-set-zungen	• optimale Abläufe • perfekte Zusammenarbeit • PL = 'Multitalent'	• zentrale Koordination • breites Wissen und Sozial-kompetenz	• Ermittel-barkeit von Kosten und Erlösen • Markt-Öffnung	• Akzeptanz der zentralen Service- und Strategie-Funktion • Kompetenz u. Verantwor-tung vor Ort	• Vernetzte DV-Unterstützung • Mentalität des 'Mitunter-nehmertums'	• Grundlagen-wissen in der Linie • Kompetenz und Flexibilität der Anbieter
Risiko	• hoher Aufwand • 'Einzelkämpfer'	keine Akzeptanz in der Linie	kein Abruf der Produkte	Personal-aufbau/ Doppel-kompetenz	Vernachlässi-gung der Per-sonalfunk-tionen	Know-how-Verlust
Potential	Know-how-Optimierung	Mitarbeiter-zufriedenheit	Effizienz	Effektivität und optimale Klientennähe	Effizienz und Know-how-Erhalt	Kostenabbau
Kunden-Orien-tierung	aufwendige Bedarfsanalysen	physische Nähe	'Wer zahlt hat Macht'	physische Nähe	physische Nähe	Markt-mechanismen
Profes-sionali-sierung	individueller Wissenszuwachs	individueller Wissens-zuwachs	Fach-integration	Fachintegra-tion und indivi-dueller Wis-senszuwachs	Fachintegra-tion und indivi-dueller Wis-senszuwachs	externe Profis
Akzep-tanz	• in der Leitung • bei Arbeitnehmer-vertretern	bei Mitarbeitern	bei Center-Leitung	zentral und dezentral	dezentral	differenziert

Abbildung 17: Organisationsmodelle des Personalmanagements im Vergleich[138]

135 Vgl. z.B. Wunderer (Wertschöpfungs-Center), S. 213 und Festag (Bildungszentrum), S. 316

136 Die ABB Schweiz, die Drägerwerk AG und die Deutsche Lufthansa AG sind solche Beispiele: Lichtsteiner/von Arx (ABB Schweiz), Alt/von Arx (Drägerwerk AG). Mölleney/von Arx (Lufthansa)

137 Vor- und Nachteile einer weitgehend dezentralen Personalarbeit für Großunternehmen finden sich bei Neumann (Integrierte Personalarbeit), S. 76. Vgl. dazu auch Ackermann (Personalabteilung), S. 14 ff.

138 Ableitung und Weiterentwicklung des Beitrags von Scholz (Runderneuern)

Ein dezentrales Personalmanagement ist dann notwendig, "wenn eine Lösung der Probleme am Ort ihrer Entstehung und ein adäquater Support der Führungskräfte sonst nicht sichergestellt werden kann. Personalmitarbeiter vor Ort haben zusätzlich den Vorteil, dass sie den zu betreuenden Unternehmensbereich sehr gut kennen, ein Verständnis für seine Besonderheiten haben und schnell verfügbar sind."[139] Ihre Identifikation mit dem Bereich ist höher, als bei zentraler Betreuung.

Wird ein dezentrales Personalmanagement in den Centern oder Sparten etabliert, muss mit dem verbleibenden zentralen Personalmanagement eine klare Aufgabenteilung werden. Der dezentrale Personalreferent "muss in bezug auf das Personalmanagement Generalist und in bezug auf den Einsatzbereich Spezialist sein."[140] Spezialwissen im Personalmanagement kann gewährleistet werden, indem es entweder im zentralen Personalmanagement als Servicefunktion bereitgehalten wird oder jeder Personalreferent zusätzlich ein Spezialgebiet abdeckt, für das er allen anderen Personalmanagement-Mitarbeitern im Unternehmen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. In der Summe müssen dabei alle Gebiete des Personalmanagements abgedeckt sein.[141] Aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte ist erfolgsentscheidend, dass sie für alle Belange des Personalmanagements den gleichen Ansprechpartner haben, zu dem ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann.

Je stärker das Personalmanagement dezentral organisiert ist, desto anspruchsvoller wird die Koordination und Sicherstellung einer abgestimmten Umsetzung der Personalstrategie.[142] Um die Kommunikation, den internen Know-how-Transfer und den Erfahrungsaustausch zu gewährleisten, muss eine unternehmensweite personalmanagementspezifische Kommunikationsstruktur institutionalisiert werden. [143]

3.5.2 Parallelorganisation

Die Integration des Personalmanagements in die Unternehmensleitung[144] ist nach wie vor wichtig, um eine adäquate Entwicklung des Personalmanagements in gleichermaßen allen Funktionsbereichen des Unternehmens, z.B. der Beschaffung sicherzustellen.

Um eine aufgeblähte Personalmanagement-Organisationsstruktur zu vermeiden, ergänzen dynamische Unternehmen bei Bedarf die dauerhafte Personalorganisation mit einer temporären Parallelorganisation. "Parallelorganisationen werden vor allem zur Lösung schlecht definierter, komplexer Probleme, zur Steigerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmung sowie zur Einleitung von OE-Prozessen mit dem Ziel einer Veränderung der Primärorganisation eingesetzt."[145]

---

139 Frenser (Personalmanagement), S. 190

140 Frenser (Personalmanagement), S. 191

141 Eine ausführliche Darstellung findet sich z.B. bei Bühner (Organisationsstrukturen), S. 107 ff.

142 Dezentralisierung darf keine Rückkehr zu einem ausschließlich operativ-taktischen Personalmanagement bedeuten. Die strategische Orientierung muß auch in den einzelnen Unternehmenseinheiten sichergestellt werden (vgl. Ackermann (Organisationsformen) S. 250).

143 Realisiert werden kann diese mit regelmäßigen Diskussionsrunden und z.B. mit Personalreviews, wie sie bei Hewlett-Packard etabliert sind (vgl. Köder (Personalcontrolling), S. 188 ff.).

144 Der "Personalchef" muß sich in erster Linie als Mitglied der Geschäftsleitung und erst in zweiter Linie als Verantwortlicher für seinen Geschäftsbereich ‚Personal' verstehen (Wunderer (Personalwesen), S. 148).

145 Stähle (Management, 7. Aufl.), S. 733



Abbildung 18: Vgl. von Primär- und Sekundärorganisation [146]

Die dauerhafte Organisation muss so ausgestattet sein, dass sie alle Routine-Aufgaben erfüllen, die notwendigen Dienstleistungen erbringen und damit ein reibungsloses Personalmanagement gewährleisten kann. Für alle Sonderaufgaben, wie z.B. die Entwicklung oder Überarbeitung von Personalmanagementinstrumenten oder -systemen, werden dagegen Projektgruppen gebildet, die sich nach Erledigung ihrer Aufgabe wieder auflösen.[147] Damit kann auch die Forderung aus dem modernen Selbstverständnis des Personalmanagements nach einer partizipativen Erarbeitung der Konzepte und Instrumente erfüllt werden.

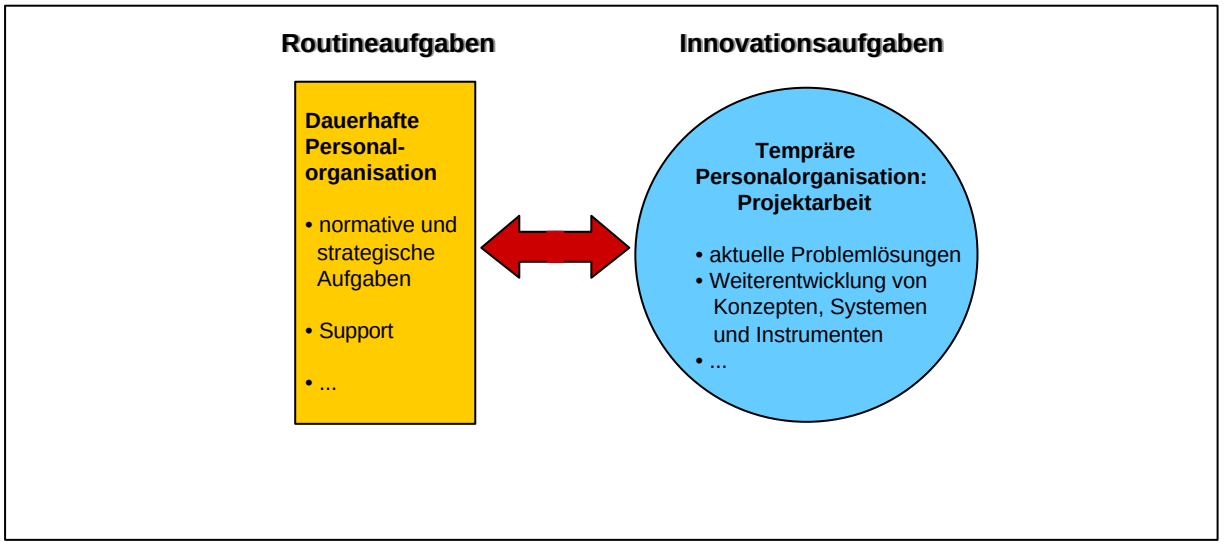


Abbildung 19: Dauerhafte und temporäre Personalorganisation [148]

146 nach Kanter (Change), S. 407

147 Vgl. z.B. Bühner (Organisationsstrukturen), S. 112. Neumann beschreibt die Projektarbeit als einen wesentlichen Bestandteil der erfolgreichen Personalarbeit bei Hewlett-Packard. Er schildert den Ablauf, die Bedingungen, Vorteile und Hindernisse (Neumann (Integrierte Personalarbeit), S. 77 ff.).

148 Quelle: in Anlehnung an Bühner (Organisationsstrukturen), S. 120

Die Sekundärorganisation weist weitere Vorteile auf. Für die konkreten Projektaufträge lässt sich Spezialwissen aus unterschiedlichen Sparten und Centern oder auch von externen Partnern interdisziplinär zusammenführen.

Eine solche crossfunktionale Zusammenstellung der Teams ermöglicht qualitativ hochstehende, bedarfsgerechte und praktikable ganzheitliche Lösungen, die eine hohe Akzeptanz genießen. Die Erfahrungen zeigen, dass durch Parallelorganisationen der Mitarbeiteraustausch zwischen den Fachabteilungen und dem Personalmanagement zunimmt.[149] Ein weiterer Vorteil ist, dass sich interessierte Mitarbeiter temporär für Personalmanagementangelegenheiten engagieren können.

3.5.3 Cost-Center-Organisation

Unternehmen in der frühen Wachstumsphase weisen häufig eine funktionale Organisation auf.[150] Ein dezentrales Personal-Cost-Center wird zwar den dezentralen Organisationseinheiten zugeordnet, aber über zentral vergebene Budgets geführt. Der Aufwand ist somit ein Teil der von den Unternehmensbereichen nicht beeinflussbaren Overheadkosten.

Auch ein in das Center integriertes Personalmanagement kann für sich als Service- oder Profit-Center geführt werden. Beide Formen sind derzeit in der Praxis zu beobachten.

3.5.4 Service-Center-Organisation

Als Service-Center trägt das Personalmanagement Kostenverantwortung und muss kostendeckend arbeiten, soll aber bewusst keinen Gewinn erzielen und nicht auf dem externen Markt agieren. Seine Leistungen werden den internen Kunden nach Bezug verrechnet. Die internen Kunden haben das Recht, auf unternehmensexterne Leistungen auszuweichen. Dies verpflichtet das interne Personalmanagement zu hoher Qualität und Kundenorientierung sowie zu einem effizienten Kostenmanagement.[151]

3.5.5 Profit-Center-Organisation

Als Profit-Center trägt das Personalmanagement Kosten- und Ergebnisverantwortung, d.h. es ist angewiesen, einen angemessenen Gewinn zu erwirtschaften. Die intern erbrachten Leistungen werden deshalb zu Marktpreisen verrechnet. Dies auch dann, wenn sie günstiger zu erbringen wären. Die Leistungen des Personalmanagements werden zudem auf dem externen Markt angeboten. Die internen Kunden haben gleichzeitig das Recht, sich auf dem externen Markt zu bedienen.

Die folgende Abbildung zeigt die Unterschiede zwischen dem Personalmanagement als Cost-Center, Service-Center und Profit-Center auf. Die bisher vorliegenden Erfahrungsberichte bestätigen, dass die Ziele wie Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns erreicht werden. Arbeitsplätze in einem Service- oder Profit-Center Personal genießen

---

149 Vgl. Frenser (Personalmanagement), S. 193

150 Vgl. Frenser (Personalmanagement), S. 194

151 Diese Form der Organisation hat z.B. die Drägerwerk AG für alle dezentralen Personalabteilungen verwirklicht, wobei die Autonomie der internen Kunden gestaffelt ist. Bei den als reine Dienstleistungen klassifizierten Leistungen können sie allein über einen Bezug sowie über die Bezugsquelle entscheiden. Bei den als strategisch klassifizierten Dienstleistungen des Personalmanagements bedarf eine Abwahl durch den internen Kunden der Zustimmung des Vorstands. Die Wahrnehmung der unternehmenssichernden Dienstleistungen, z.B. des Management Development, bleibt zentral und wird weiterhin als Cost-Center geführt, und das Bildungswesen wird nach einem schrittweisen Übergang als Profit-Center ausgestaltet werden (Alt/von Arx (Drägerwerk AG) 1995). Unilever dagegen führt seinen Weiterbildungsbereich bewußt als kostendeckende Einheit und nicht als Profit-Center (Jeek (Business Unit) 1991).

inzwischen eine erhöhte Akzeptanz und werden zunehmend attraktiver.[152]

Bei einer Führung des Personalmanagements als Service- oder Profit-Center besteht allerdings die Gefahr, dass die Kunden zugunsten einer kurzfristigen Gewinnoptimierung auf langfristige Personalmaßnahmen und -leistungen verzichten.[153]

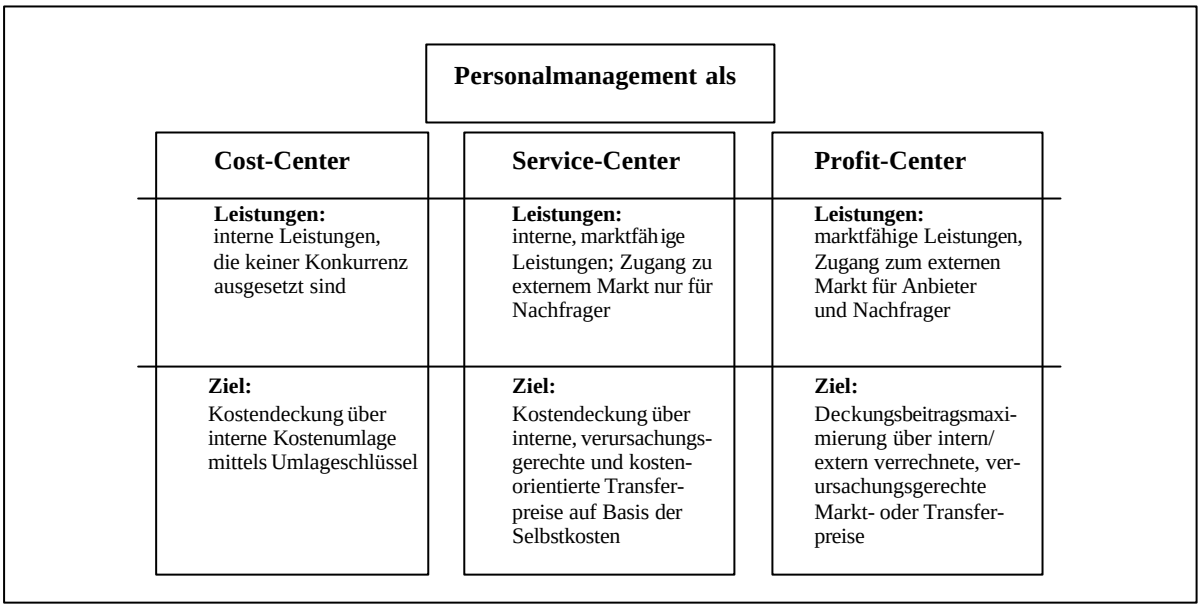


Abbildung 20: Personalmanagement als Cost-Center, Service-Center und Profit-Center[154]

Positive Erfahrungen mit dem Profit-Center-Konzept im Personalbereich[155] liegen insbesondere im Bildungsbereich vor.

3.5.6 Wertschöpfungs-Center-Organisation

Im ursprünglichen Profit-Center-Konzept wird unter den Fragen:

- wieviel Mittel werden eingesetzt?
- welcher Gewinn wird erzielt?

zudem nur die ökonomische Ausprägung des Personalmanagements erfasst. Dem durch die Personalmanagement-Aktivitäten generierten qualitativen Nutzen wird man jedoch nicht gerecht. Wunderer erweitert deshalb das Profit-Center-Konzept und beschreibt das Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center, mit dualer Struktur. Einerseits beschreibt er die Management- und Servicedimension mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung, auf der anderen Seite die Business-Dimension mit monetärer Nutzenbeurteilung zur kostenoptimalen Steuerung der internen Leistungsprozesse.

---

152 Vgl. z.B. Ackermann (Personalabteilung), S.16 f, Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 206 f, Lichtsteiner/von Arx (ABB Schweiz), S. 465 ff.

153 Vgl. z.B. Ackermann (Personalabteilung), S. 17 f, Brenneisen (Personalabteilung) und Weuster (Profit-Center)

154 Quelle: in Anlehnung an von Arx (Wentschöpfungs-Center), S. 438

155 Vgl. z.B. das Bildungswesen der IBM (Willi (Profit-Center) 1994 und Ischebeck/von Arx (Aus- und Weiterbildung) sowie Alt/von Arx (Drägerwerk AG), S. 479 f., Bullwinkel (Bildungsarbeit), Büschelberger (Bosch) und Festag (Bildungszentrum).

Wertschöpfungs-Center	
Management- und Service-Dimension mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung	**Business-Dimension** mit monetärer Nutzenbeurteilung
Management- und Servicebereitschaft	**Cost-Center** Kosten(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument
Management- und Serviceumfang	**Revenue-Center** Leistungs(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument
Management- und Servicequalität	**Profit-Center** Erfolgs(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument

Abbildung 21: Grundstruktur des Wertschöpfungs-Center-Konzepts[156]

Das Personalmanagement "als Wertschöpfungs-Center leistet dann einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens, wenn es (ihm) gelingt, interne Dienstleistungen kunden- und strategiegerecht, in nachgefragter Qualität und Zeit, und wenn immer möglich zu günstigeren Konditionen als exteme Anbieter zu erbringen."[157]

4 "Dynamische Führung" - Herausforderung des Personalmanagements

Die unter der Vokabel 'Führung' subsumierten Begriffe aus dem unternehmerischen Aufgabenspektrum sind vielfältig: Unternehmensführung, Betriebsführung, Personalführung, Mitarbeiterführung etc. . Ausgehend vom anglo-amerikanischen Begriff 'Management' ist eine Aufteilung in die Bedeutungsvarianten im funktionalen und institutionalen Sinn vorzunehmen.

Während der institutionale Sinn des Managements die Personen(-gruppe) umschreibt, welche die Führungsaufgaben wahrnimmt, meint Führung im funktionalen Sinn die Beschreibung spezieller Prozesse und Aufgaben, die in und zwischen Organisationen ablaufen.

156 Quelle: abgeleitet aus: Wunderer (Wertschöpfungs-Center), S. 206 und Wunderer (Personalwesen), S. 150. Dort finden sich auch ausführliche Darstellungen zum Wertschöpfungs-Center. Ein Revenue-Center ist ausschließlich für die Outputseite d.h. die Erlösseite verantwortlich

157 von Arx (Wertschöpfungs-Center), S. 424

4.1 Führung im Kontext der Organisation

Der funktionale Aspekt kann in einen sachbezogenen und einen personenbezogenen geteilt werden.[158] Obwohl beide Aspekte in der Realität vielfach interdependent sind, ist Führung zu unterteilen in eine soziale, eine personale, eine organisatorische und eine technisch-objektive Dimension. Je nach Perspektive, aus der heraus die Führung betrachtet wird, sind unterschiedliche Erklärungsansätze des Phänomens Führung zu beschreiben.[159]

Aus der sozialen Perspektive ergibt sich ein Bild von Führung, nach dem der Führer entweder der allen überlegene, alleskönnende, also ein 'Great-Man' (ideologisch) ist, Führung von jedem zu erlernen ist (politisch) oder Führung vom übergeordneten System des Unternehmens determiniert ist (strukturell).

Die personale Dimension berücksichtigt, dass Führung von Menschen erfolgt, die nicht wie eine Maschine funktionieren.

Die technisch-objektive Dimension bezieht sich auf die Handhabung technologisch determinierter Gegebenheiten.[160]

Die organisatorische Dimension bezieht Führung auf den Rahmen, in dem Interaktion, Kooperation und Steuerung stattfindet. Traditionelle arbeitsteilige Organisationskonzepte sind durch ein stärker autoritäres und hierarchieorientiertes Führungsverhalten gekennzeichnet, wahrend dynamische Organisationsformen auf ein föderalistisches, partizipatives und netzwerkorientiertes Führungsverhalten setzen.[161]

Mitarbeiterführung ist ein sozialer Sachverhalt - eine bestimmte Form der sozialen Interaktion. Diese Interaktion vollzieht sich zwischen dem Vorgesetzten und einer Gruppe von Mitarbeitern in einer Arbeitsorganisation. In der Regel ist dabei eine asymmetrische Einflußstruktur zu unterstellen, d.h. eine ungleiche Verteilung der Einflusschancen. Die Mitarbeiter bestimmen zwar die Bedingungen der Führungssituation durch ihre Qualifikation, durch ihr Leistungsverhalten und ihre Persönlichkeit mit. Die Positionsmacht des Vorgesetzten überstrahlt jedoch die Einflussmöglichkeiten.

4.1.1 Führung zur Problemlösung

Auch die Organisation versteht sich als sozialer Sachverhalt, bei der allerdings die Regeln, Normen, Rollen, Verfahrensweisen und Prinzipien nach traditioneller Organisationslehre auf Kontinuität gestellt waren und die so eingerichtet war, dass sie von einzelnen Persönlichkeitsstrukturen unabhängig bestehen kann. Allerdings kam auch schon in der Vergangenheit die Arbeitsorganisation aus Gründen der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit nicht ohne einen Bedarf an nicht-organisierter Steuerungsmöglichkeit aus. So verstanden, diente die Mitarbeiterführung zur Feinabstimmung von Organisation und Person durch Interaktion.[162]

---

158 Vgl. Meier (Führungsrichtlinien), S. 18 f. oder Sprenger (Führungskonzepte), S. 14 ff. oder Reineke (Vorgesetztenbeurteilung), S. 23

159 Vgl. Neuberger (Führung), S. 1 ff.

160 Vgl. Neuberger (Führung), S. 6 f.

161 Vgl. Steinle (Führungsstil), Sp. 977 ff.

162 Vgl. Türk (Personalführung), S. 64 ff.

Führung ist in der Literatur ein häufig behandelter Faktor, wenn es um die Leistung der Organisation geht. Hier ist zu fragen, ob Führung das Problemlösungslernen in der Organisation unterstützen kann.

In Organisationen herrscht i.d.R. auch heute noch eine klar strukturierte Hierarchie, so dass die Rolle des Vorgesetzten institutionell vorgegeben ist. Die Funktion dieser Führung kann mit den zwei Faktoren
- der Lokomotionsfunktion (Zielerreichung) und
- der Kohäsionsfunktion (Zusammenhalt)

beschrieben werden.[163]

Der zweite Faktor ist jedoch um eine Kommunikations- bzw. Moderationsfunktion zu ergänzen. Gerade Lernprozesse können nicht direkt beeinflusst, sondern nur über Kontexte gesteuert werden. Für Problemlösungslernen ist zudem eine verständigungsorientierte Interaktionskultur durch die Form der Führung zu ermöglichen. Dabei darf z.B. nicht ein "Null-Fehler-Programm" zu einem adaptiven Lernen führen, dass "Null-Fehler" heisst, es dürfen keine Fehler zugegeben werden. Genau das Gegenteil ist der Fall. Um dies zu ermöglichen muss die Führungskraft zwei Kontexte sichern:

1. Die Planung und Sicherung der Zukunft des Mitarbeiters, sonst muss jede Interaktion aus Sicht des Mitarbeiters unter der strategischen Option der eigenen Zukunftssicherung stehen.
2. Die Gestaltung des Umfeldes der Mitarbeiter durch häufiges miteinander Reden, regelmäßige Arbeitsbesprechungen, freie Arbeitszeitgestaltung, das Anerkennen von Leistung und der Verzicht auf öffentliche demütigende Kritik der Arbeitsergebnisse.

Organisationales Problemlösungslernen braucht immer alle Führungsfunktionen zugleich:
- eine kohärenz- bzw. kommunikativorientierte Führung, damit gemeinsam gelernt wird und
- eine Sach- bzw. Zielerreichungsorientierung, damit das gemeinsame Ziel erreicht wird.

Dabei können Anreize, die nicht die intrinsische Motivation zerstören, z.B. in Form von Belobigungen, gegeben werden. In diesem Zusammenhang steht die Prozessvariable um die gemeinsame Interaktion im Vordergrund, die in herkömmlichen Anreizsystemen nicht beachtet wird.[164]

Da Problemlösungslernen nicht direkt, sondern nur über Kontexte beeinflussbar ist, muss der Vorgesetzte Freiräume schaffen, damit sich jeder Mitarbeiter entfalten kann. Des weiteren muss eine verständigungsorientierte Interaktionskultur gefördert werden, und der Mitarbeiter muss über entsprechendes Feedback motiviert werden.[165] Die besondere Aufgabe der Führung liegt darin, dass gleichzeitig sowohl Freiraum als auch Zielklarheit zu schaffen ist. Dabei darf das Ziel zum einen nicht so definiert sein, dass der Freiraum zerstört wird und zum anderen darf der Freiraum nicht grenzenlos sein, so dass kein Ziel erkennbar ist. Beides zerstört die Motivation. Das genaue Ausbalancieren von Freiraum und Ziel ist notwendig, damit jeder seinen Beitrag für neue Ideen liefert, aber das Ziel, auf das hin der Beitrag orientiert ist auch für jeden klar erkennbar bleibt. Im Idealfall ist dabei auch das Ziel gemeinsam definiert worden.[166]

---

163 Vgl. Müller (Führungsorganisation), S. 153 ff.

164 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 194

165 Vgl. Farr (Leistungsfeedback)

166 Hilfsmittel für ein solches Führungsverhalten kann das Partizipative Produktionsmanagement sein Pritchard/Kleinbeck/Schmidt (PPM), mit dem ein Feedbacksystem für die Produktivität erstellt wird, auf dessen Gestaltung die Mitarbeiter selbst Einfluß haben. Vgl. zur

Die Führung in der dynamischen Organisation geht heute noch einen Schritt über die traditionellen Denkansätze des Problemlösungslernens hinaus und verzichtet auf den Anspruch einer anhaltenden bzw. jederzeit zu gewährleistenden Stabilität. Sie stellt sich der Herausforderung, stets flexibel auf veränderte Umfeldbedingungen einzugehen.

4.1.2 Führung aus der Krise

Eine Krise der Führung wurde in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis bereits in den 80er Jahren mit der Zuspitzung eines Konfliktes zwischen Organisation und Individuum identifiziert.[167]

Eine mangelnde Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter führte in den organisatorischen Strukturen zu den bekannten leistungsmindernden Phänomenen der 'inneren Kündigung' und des 'burn-out'.

Für das Problem der 'inneren Kündigung' machte z.B. Erwin Scheuch, Direktor des Instituts für angewandte Sozialforschung der Universität Köln, die in Großbetrieben vorherrschende Gleichbehandlung für unterschiedlich erfolgreiche Arbeit verantwortlich.[168]

Aus der Befürchtung heraus, dass die konfliktbedingten Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis aufbrechen, wurde schon seit langem versucht, dieser Entwicklung durch die Betonung der zwischenmenschlichen Beziehungen in Form eines veränderten Führungsverhaltens entgegenzuwirken.[169]

Doch erst der Mut, von der 'alten Organisationsweisheit' abzurücken, die Aufbauorganisation sei statisch, gibt der Hoffnung Nahrung, diese Krise zu überwinden.

So geht in der dynamischen Unternehmensarchitektur die Organisationsevolution einher mit der Unternehmensentwicklung, Veränderungen im Führungsverhalten und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Führung wird in enger Verbindung mit der Flexibilisierung der Aufbauorganisation gesehen.

4.2 Entwicklung der Führung

Führung wurde und wird verstanden als Prozess wechselseitiger Beeinflussung, bei dem der Führende mehr Möglichkeiten hat, Einstellung und Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen, als der Geführte. Die Disziplin der Führungsforschung versucht seit langem, die Voraussetzung für effektives Führen zu finden, lehrbar und lernbar zu machen.

---

selbständigen Zielfindung und Zielvorgabe Kleinbeck (Zielsetzungen), Kleinbeck/Kleinbeck (Arbeitsorganisation), Wegge/Kleinbeck (Fehlzeiten). Daß in dem hier vorgeschlagenen Konzept der Führung eine Nähe zum demokratischen Führungsstil nach Lewin zu finden ist, spricht für die epochale Leistung Lewins.

167 Vgl. Kieser (Person), S. 470 ff.

168 Vgl. Scheuch (Arbeitszeit) S. 57

169 Vgl. Breisig (Führung), S. 107 ff.

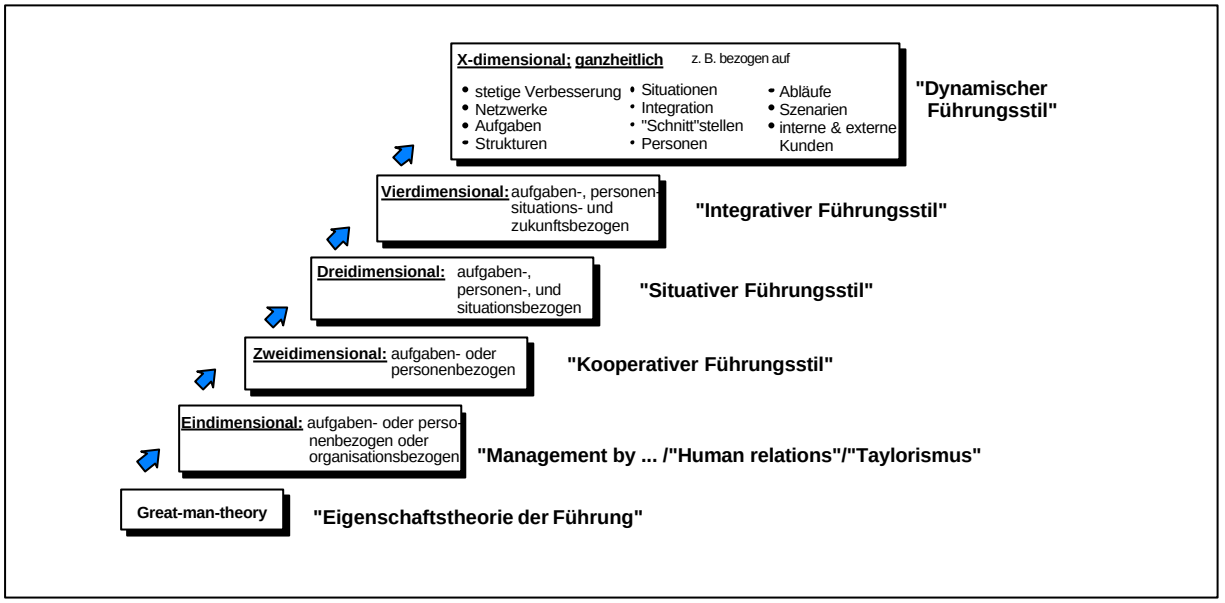


Abbildung 22: Entwicklung der Führungsstil-Diskussion

4.2.1 Eigenschaftstheorie der Führung

Die traditionelle betriebswirtschaftliche Theorie ging davon aus, dass Führung eine nicht lehr- und lernbare Kunst sei und dass Führungserfolg allein durch die Persönlichkeit des Führenden bestimmt sei. Auf dieser Basis entstanden die Eigenschaftstheorien der Führung, in der Umgangssprache die "Great-Man"- Theorien genannt.

In den zwanziger und dreißiger Jahren hing die Forschung noch überwiegend der Great-man-Theorie an, der Vorstellung, ein Vorgesetzter müsse ganz bestimmte Eigenschaften von vornherein mitbringen. Demnach galt es, diese Eigenschaften herauszufinden, Persönlichkeiten zu suchen, die sie von vornherein besitzen und diese zu Vorgesetzten zu machen. Das Führen lernen könne man nicht.

Dieser Forschungsansatz hat "Heerscharen" von Wissenschaftlern jahrzehntelang beschäftigt, aber "nicht viel gebracht". Von all den vielen Korrelationsrechnungen zwischen Eigenschaften von Vorgesetzten und effektiven Führungserfolgen blieb so gut wie nichts, abgesehen von sehr aussageschwachen Zusammenhängen zu Körpergröße, Intelligenz und Initiative.

Die Praxis des Managements hat gezeigt, dass Führer mit den "führungsrelevanten" Eigenschaften bei neuen Führungssituationen oder bei ungewohntem Gruppenverhalten der Geführten häufig versagten.

Doch Führung hat es schon seit dem Zeitpunkt gegeben, ab dem mindestens zwei Menschen mit einem gemeinsamen Ziel Verantwortung untereinander aufteilen mussten, wobei aber die zielorientierte, interpersonelle Einflussnahme in der Urzeit nicht unbedingt mit Hilfe von Kommunikationsprozessen stattgefunden hat.

Die traditionelle Führungsform basierte auf dem Recht des physisch Stärkeren und somit auf den beiden Säulen 'Befehl und Gehorsam'.

Im Laufe der Zeit änderte sich die Basis für die traditionelle Führungsform - das Recht des physisch Stärkeren wandelte sich nach und nach in ein "bodenvermitteltes Herrschaftsverhältnis" um.[170]

In dieser Zeit der feudalen Gesellschaftsverhältnisse, in der man durch Geburt arm oder reich, bzw. Führer oder Geführter war, war der Befehl mit der Pflicht zur Fürsorge für den Untergebenen und der Gehorsam mit dem Recht auf Fürsorge durch den Führer gleichzusetzen.

Neuberger[171] spricht sogar von der moralischen Pflicht, die die Höhergestellten nach der Art des gerechten und strengen Vaters gegenüber den Unmündigen hatten.

Bedingt durch die Veränderungen im sozialen, politischen, technologischen und ökonomischen Bereich (Beginn der Kolonialisierung, Abbau der Leibeigenschaft, Auflösen der alten Zunft- und Standesordnungen etc.) zogen viele Menschen in der frühen Entwicklungsphase der Industrialisierung in die Städte und lösten sich somit von der, wenn auch kärglichen, aber immerhin größtenteils existenzsichernden Führer-Geführten-Beziehung der agrarwirtschaftlich bezogenen Patriarchalführung.

In den Städten standen die Menschen den gewandelten Produktionsformen - den Fabriken - gegenüber.

Das Arbeitskräftepotential musste zu verlässlich-konstanten, mit der Einsicht der Regelmäßigkeit vergatterten, Fabrikarbeitern erzogen werden.[172]

Hierzu war es notwendig, das Gesellschaftliche nicht mehr als "gottgewollt" (Calvinismus), sondern als "selbstverschuldet" darzustellen, um die Arbeiter zur Mitarbeit zu bewegen. Der Hunger stellt nicht bloß einen ruhigen, friedlichen und unablässigen Druck dar, sondern er ist für Fleiss und Arbeitsamkeit der natürliche Antrieb; er ist es, der die mächtigsten Anstrengungen bewirken vermag. Wird er durch Almosen eines anderen gestillt, dann ist für den guten Willen und die Dankbarkeit für immer ein sicherer Grund gelegt. Einen Sklaven zwingt man mit Gewalt zur Arbeit, aber ein freier Mensch arbeitet aus wohlüberlegtem eigenen Entschluss.[173]

In der einsetzenden Phase der Industrialisierung ist die Wurzel der Eigenschaftstheorie der Führung zu suchen.

Zum einen bildete sich eine Klasse der 'Neuen Reichen' aus Kaufleuten und Industriellen heraus, zum anderen entstand durch eine immer weitere Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten seitens der Unternehmensinhaber die Notwendigkeit, Führungsverantwortung an leitende Mitarbeiter abzugeben. "Durch die personelle Trennung von Ausführung und Entscheidung einerseits, bzw. die hierarchische Überordnung der Entscheidung und den Wechsel von der Eigentümer-Unternehmung zur Unternehmer-Unternehmung andererseits, bildete sich eine neue gesellschaftliche Kraft heraus: die Manager"[174]. Zur Legitimation von Führung für diese beiden neuen Klassen entstand das

---

[170] Hofmann (Wirtschaftsgesellschaft)
[171] Vgl. Neuberger (Führung), S. 28
[172] Vgl. Neuberger (Führung), S. 33
[173] Vgl. Towsend (Poor Laws)
[174] Janzen (Führung), S. 43

"Selbsthilfe-Doctrin"[175], das aussagte, dass sich jeder zum Führer bzw. zum Unternehmer emporarbeiten könnte, wenn er nur fleissig genug war, sich der Selbstdisziplin unterzog und seine überlegenen Fähigkeiten gezielt einsetzen konnte. Diese Denkweise wurde durch den Einfluss des Sozialdarwinismus unterstützt.[176]

Die Evolutionstheorie von Charles Darwin geht davon aus, der Führer habe eine besondere, nicht weiter in Frage zu stellende Begabung, die ihn dazu prädestiniert, den anderen den richtigen Weg zu weisen und situationsabhängig angemessene Entscheidungen zu treffen.[177]

4.2.2 Eindimensionale Führung

4.2.2.1 Tayloristische Führung

In der Weiterentwicklung der Führungslehre entstanden die Eindimensionalen Führungsstile. Die Diskussion begann durch F.W. Taylor, der durch seine rein aufgabenorientierte Betrachtung der Produktion die Arbeitsteilung als Grundlage erfolgreicher Führung entwickelte. "Erfolg" dieses Ansatzes war die funktionale Arbeitsteilung, die sich in der Aufbauorganisation vieler Unternehmen noch heute zeigt (Taylorismus/Scientific Management).

Die von Taylor gemachten Analysen zum Zweck seiner systematisch geplanten Arbeitsteilung, wurden lange als eines der wichtigsten Instrumente der Unternehmensführung betrachtet[178]. Jedoch bedrohte Taylors Fiktion einer rational begründeten und ökonomischen Gesetzen gehorchenden Wirtschaft die herrschende Klasse und die sozial Privilegierten, die seiner Theorie nur die Möglichkeit zur Arbeitsintensivierung entnommen haben.

Im Taylorismus überwog das von Adam Smith (1776) geprägte Menschenbild des "homo oeconomicus", das davon ausgeht, dass der einzelne Mensch wissenschaftlich kalkulierbar sei, weil " ... der Mensch all seine Handlungen im Hinblick auf die Maximierung seines Eigeninteresses rational berechnet und sich entsprechend verhält."[179]

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden Veränderungen im Verständnis der betrieblichen Führungsbeziehungen deutlich.

Die zunehmende Vergrößerung und Bürokratisierung der Unternehmen beschwor die Gefahr einer westlichen Kulturtradition innewohnenden Tendenz der Verherrlichung des Einzelnen herauf: Es kam immer darauf an, sich nicht nur mit den Ellenbogen durchzusetzen, sondern auch mit anderen zusammenzuarbeiten. Durch komplexer werdende Abläufe wurde die Forderung nach Kooperation und Partizipation notwendig, und sie ermöglichte ein Umdenken. Ein weiterer Grund war der zunehmende Einfluss von Gewerkschaften.[180]

4.2.2.2 Human-Relations-Führung

So entstand aus rein personenorientierter Betrachtung die Human-Relations-Bewegung. Bekannt geworden sind z. B. die Hawthorne-Studien[181]. Von Lewin wurden Ende der 30er Jahre seine berühmten Studien über den "autoritären", den "demokratischen" und den

---

[175] Neuberger (Führung), S. 30

[176] Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd.1), S. 91

[177] Vgl. Staehle (Management, 2. Aufl.), S. 534

[178] Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd.1), S. 279

[179] Schein (Organisationspsychologie), S. 77 f.

[180] Neuberger (Führung), S. 32

[181] Vgl. Roethlisberger/Dickson (Management)

"Laisser-faire-Führungsstil"[182] veröffentlicht. Hier werden zwei Pole gebildet, die bis heute immer wieder in der Führungsstildiskussion zu finden sind. Oft werden sie bezeichnet als autoritär-kooperativ, direktiv/nicht-direktiv oder überwachend-sozialintegrativ. Resultat dieser Zeit waren viele Sozialleistungen, von denen wir heute noch profitieren.

Annahme	Konsequenzen
Der soziale Mensch wird überwiegend von sozialen Bedürfnissen motiviert. Er gewinnt sein Identitätsbewußtsein aus zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Arbeit selbst ist als die Folge von Arbeitsrationalisierung und industrieller Revolution sinnentleert geworden. Daher wird der Sinn am Arbeitsplatz im sozialen Gefüge gesucht. Stärker als auf Anreize und Kontrollen durch das Management, reagiert der soziale Mensch auf die sozialen Kräfte, die im Kollegenkreis wirksam werden. Vom sozialen Menschen wird so ausreichend auf das Verhalten des Managements reagiert, was dem Management wiederum ermöglicht, auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen,	Der Manager darf seine Aufmerksamkeit nicht nur der zu erfüllenden Aufgabe zuwenden, er muß auch die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter berücksichtigen. Er muß sich mit den Empfindungen, insbesondere den Gefühlen des Akzeptiert-Seins, der Identität und der Zugehörigkeit seiner Mitarbeiter befassen, statt mit Motivationen und Kontrolle. Der Manager soll Arbeitsgruppen akzeptieren und sich mehr mit Gruppenanreizen anstatt mit individuellen Anreizen befassen. Die Rolle der Führungskraft verschiebt sich von Planung, Organisation, Motivierung und Kontrolle hin zur Vermittlung zwischen den Menschen und dem höheren Management. Der Vorgesetzte versucht, die Bedürfnisse seiner Untergebenen zu erkennen, zu verstehen und achtungsvolle Sympathie dafür zu zeigen.

Abbildung 23: Das Menschenbild der Human-Relations-Bewegung und die Konsequenzen für Organisation und Manager[183]

Durch erste Formen kooperativer Führung wurde versucht, den Mitarbeitern ihren jeweiligen Vorgesetzten in Konfliktfällen als Ansprechpartner schmackhaft zu machen und sie somit dem Einfluss der Gewerkschaften zu entziehen.[184]

Dickson, Hederson, Homans, Parsons, Pennock, Roethlisberger, Whitehead und andere, die in George E. Mayo[185] (1880 - 1949) einen "begabten Publizisten"[186] fanden, begannen bei ihren Experimenten mit der Fragestellung, wie sich veränderte Arbeitsbedingungen z.B. Beleuchtung, Belüftung- Farbgestaltung usw. auf die Arbeitsleistung auswirken würden. Bei ihren Experimenten, bei denen sie zwei weibliche Arbeitsgruppen der Hawthorne-Werke der

[182] Wobei Laisser-faire-Führung aus Mangel an Führung nicht als Führung bezeichnet werden kann.
[183] Quelle: nach Schein (Organisationspsychologie), S. 82
[184] Vgl. Staehle (Management, 2. Aufl.), S. 32 f.
[185] Vgl. Mayo (Human Problems) und Mayo (Arbeitsbedingungen)
[186] Rose (Industrial), S. 169

Western Electronik Company über einen sechsmonatigen Zeitraum beobachteten und nur bei einer Arbeitsgruppe die Arbeitsbedingungen laufend änderten, kamen sie zu dem Ergebnis, dass sich bei beiden Gruppen die Arbeitsleistung erhöhte. Die Untersuchungsergebnisse führten zur ersten Diskussion der informellen Gruppe. Trotz räumlicher Distanz zwischen den beiden Gruppen solidarisierten sie sich und verweigerten sich, "... wenn man sie in eine Wettbewerbssituation mit den Kollegen zwingt."[187] So gibt es innerhalb einer Organisation mit ihrer formalen Struktur informelle Gruppen, deren Verhaltensnormen für die Mitglieder dieser Gruppe ebenso verbindlich sind wie die formellen Normen.

Ein weiteres hervorstechendes Ergebnis der Studien resultierte aus der Beobachtung der Forscher, dass die Produktivität der Versuchsgruppe im Vergleich zu anderen nicht z.B. durch veränderte Arbeitszeiten und Pausenregelungen oder der Beleuchtung am Arbeitsplatz anstieg, sondern sie mussten stattdessen feststellen, dass die Produktivität unabhängig von ihren experimentellen Manipulationen unaufhörlich zunahm. Es stellten sich nun doch Unterschiede zwischen den sechs Arbeiterinnen im Experiment und den anderen in der Fabrik heraus. Die Arbeitsmoral - insbesondere in der Experimentgruppe - stieg an. Sie freundeten sich im Laufe der Zeit an, sie verabredeten sich ausserhalb der Arbeitszeit und unterstützten sich gegenseitig bei privaten Problemen. Die Tatsache, dass sie für das Experiment ausersehen waren und das laufende Interesse der Versuchsleiter an ihnen, rief den Eindruck hervor, etwas Besonderes zu sein. Es zeigte sich, dass die Mitgliedschaft in einer besonderen Arbeitsgruppe das Arbeitsergebnis stärker ansteigen lässt, als die Veränderung der äusseren Arbeitsbedingungen.

"Für Mayo zeigten diese Ergebnisse, dass die Qualität menschlicher Beziehungen auch bei der Arbeitsproduktivität entscheidender ist als physikalische Bedingungen."[188]

Die Hawthorne-Experimente zeigen, dass ein verstärktes Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und auch zu nennenswerten Produktivitätssteigerungen führen kann.[189] Eine der Kernaussagen des Human-Relations-Ansatzes ist, dass eine effiziente Organisation ohne Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse bei der Gestaltung von Arbeitsstruktur und Führungsempfehlungen nicht zu erreichen ist.[190]

Die Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung führten zu einem anderen Menschenbild und demzufolge zu anderen Erwartungen an die Führungskraft. Es war nicht mehr der machiavellistische Manager gefragt, sondern der sozial aufgeschlossene Manager mit sozialen Verhaltensweisen.

Zusammenzufassen ist, dass die Ergebnisse der Hawthorne-Studien zu einer Abkehr von der einseitigen wissenschaftlichen Betriebsführung hin zu sozialpsychologischen Theorien führte.[191]
Das Human-Relations-Modell ist die " ... historische Wurzel des prosozialen Aspekts der kooperativen Führung."[192]

---

[187] Schein (Organisationspsychologie), S. 81
[188] Schwarz (Pawlow)
[189] Vgl Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 33 f.
[190] Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 167
[191] Vgl. Staehle (Management, 2. Aufl.), S. 29 f.
[192] Wunderer/Grundwald (Führungslehre, Bd. 1), S. 282 f.

Im deutschsprachigen Raum kam die Human-Relations-Bewegung, bedingt durch den obligatorischen "time-lag" zwischen den USA und Europa und durch den Nationalsozialismus mit seiner faschistischen Ideologie erst nach dem Zweiten Weltkrieg zum Tragen.

Die Anfänge entstanden in der Bundesrepublik in der Sozialforschungsstelle Dortmund, die bei der wissenschaftlichen Sozialforschung eine zentrale Rolle spielte.

Während in der Anfangszeit versucht wurde, die amerikanische Betriebssoziologie nur auf bundesdeutsche Verhältnisse zu übertragen, gab es ab Anfang der 50er Jahre auch eigenständige wissenschaftliche Arbeiten[193], die sich mit der Organisation als sozialem System befaßten.

4.2.2.3 Management-by-Führung

Zu den eindimensionalen Führungsstilen werden auch alle Management-by-Theorien gerechnet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie einzelne Leitungsaufgaben besonders betonen:

	Management by Exception	**Management by Delegation**	**Management by Objectives**
Kurz-definition	Führung durch Abweichungs-kontrolle und Eingriff im Ausnahmefall	Führung durch Aufgaben-delegation (Harzburger Modell)	Führung durch Zielverein-barung
Hauptziele	• Entlastung des Vorge-setzten von Routine-aufgaben • Systematisierung der Informationseinflüsse und Regelung der Zuständig-keiten • Entscheidungen sollten an gewisse Richtlinien gebunden sein	• Abbau von Hierarchie und des autoritären Führungsstils • Ansatz zur partizipativen Führung • Entlastung des Vorgesetzten (wie bei MbE) • Förderung von Eigeninitia-tive, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft • Entscheidungen sollten auf der Führungsebene getroffen werden, wo sie vom Sach-verstand her am ehesten hingehören • Mitarbeiter sollen lernen, wie man verantwortlich Entschei-dungen trifft	• Entlastung der Führungs-spitze • Förderung der Leistungs-motivation, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Selbstregulierungs-fähigkeit der Mitarbeiter • partizipative Führung, Iden-tifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen • Mitarbeiter sollten ihr Han-deln an klaren Zielen aus-richten, objektiv beurteilt, leistungsgerecht bezahlt und gefördert werden • bessere Planung und Zielabstimmung • systematische Berück-sichtigung von Verbesse-rungsmöglichkeiten
Voraus-setzungen	• Anwendungsbereich auf programmierbare Entschei-dungsprozesse beschränkt • Alle Beteiligten müssen Ziele, Abweichungstole-ranzen und Definitionen der Ausnahmefälle kennen klare Regelung der Zuständigkeiten	• Delegationsbereitschaft der Vorgesetzten und Delega-tionsfähigkeit der Mitarbeiter • Klärung delegierbarer und nicht delegierbarer Aufga-ben, Kompetenzen und Verantwortung • ausreichende Information der Mitarbeiter (auch Querschnittsinformation)	• Delegation wie bei der MbD, Entscheidungsdezentrali-sierung • zielorientierte Organisation (Kongruenz von Zielsystem und Organisationsstruktur) • gut organisiertes, leistungs-fähiges Planungs-, Informa-tions- und Kontrollsystem • entsprechende Informa-tionsversorgung der Mitarbeiter

[193] Vgl. z.B. auch Dahrendorf (Sozialstruktur)

Bestandteile/ Instrumente	• Festlegung von Soll-Ergebnissen • Informationsrückkopplung • Abweichungskontrolle/-analyse • Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle mit Kompetenzabgrenzung	• Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Handlungsverantwortung • Verbot der Rückgabe und Rücknahme von Delegation • Stellenbeschreibung • Regelung für Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle • Regeln für den Informationsverkehr	• organisatorisch institutionalisierter Zielbildungs- und Planungsprozess, Einzelziele werden aus Unternehmenszielen abgeleitet • Periodische Wiederholung eines kybernetischen Managementzyklus' • Präzisierung der vereinbarten Ziele durch Leistungsstandards und Kontrolldaten • regelmäßige Ziel-Ergebnis-Analysen • zielorientierte Leistungs- bzw. Personalbeurteilung • leistungsorientierte Bezahlung • Management-Development-System, das in den Management-Zyklus integriert ist • regelmäßige Überprüfung der Kongruenz von Zielsystem und Organisation
Kritik	• Beschränkung auf Ausnahmefälle • fehlendes feed forward (Vorkopplung) • Tendenz zum "Management by Surprise" • über Ziele und Pläne als Grundlage für Soll-Größen und Kontrolle wird nichts gesagt • fördert nicht unbedingt Eigeninitiative und Verantwortungsfreude (Tendenz zur "Delegation nach oben") • unter Umständen negative Verhaltensmotivation (Misserfolgsvermeidung, Frustration durch fehlende Erfolgserlebnisse)	• Hierarchie wird nicht abgebaut, sondern u.U. gefestigt • Prinzip ist zu stark aufgabenorientiert und vernachlässigt dynamische Prozessaspekte und Zielorientierung • partizipative Führung wird hiermit allein kaum erreicht • Motivationsaspekte werden nur ungenügend berücksichtigt • Vorgesetzte delegieren u.U. nur uninteressante Routineaufgaben • Prinzip berücksichtigt nur die vertikale Hierarchiebeziehung, vernachlässigt laterale Kooperationsbeziehungen und übergreifende Zielabstimmungen	• bei unsachgemäßer Anwendung Gefahr überhöhten Leistungsdrucks ("Management by Pressluft") • partizipativer Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig • Zielidentifikation nicht ohne weiteres erreichbar • Tendenz zur Konzentration auf quantitative Ziele • Schwierigkeiten bei Zielabhängigkeiten über Abteilungsgrenzen hinaus nicht immer lösbar
Gesamturteil	• kein eigenständiges Modell, lediglich einfaches generelles Prinzip • löst nur kleinen Teil der Managementprobleme, geht aber in andere Modelle ein	• als einfaches Prinzip allgemeingültig verwendbar, aber nur begrenzt wirksam • in Form des Harzburger Modells zwar leistungsfähig, aber zu statisch und daher stark erweiterungsbedürftig	• mehr als nur Schlagwort oder Prinzip • modernste, umfassende und am weitesten entwikkelte Management-by-Konzeption • berücksichtigt den Stand moderner Führungstheorien und die zentrale Rolle der Ziele für die Steuerung sozialer Systeme

Abbildung 24: Management-by-Konzepte



Abbildung 25: "Alternative Management-by-Konzepte"[194]

Führen wird in den Management-Techniken häufig als Zielvereinbarung definiert. Der berühmteste Managementansatz der Führung durch Zielvereinbarung ist das Management by Objectives (MbO). Zur Differenzierung zu anderen Management-by-Ansätzen ist jedoch die Art der Zielvereinbarung wichtig. Hier soll nur dann von MbO gesprochen werden, wenn die Zielsetzung gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitern erarbeitet wird. Nur dann ergibt sich auch die Chance, dass alle Beteiligten ihre jeweiligen Lernerfahrungen beisteuern können. Schlüsselleistungen müssen gemeinsam klar definierbar sein. Es können sowohl quantitative als auch qualitative Ziele vereinbart werden: z.B. Inhalte oder Abschlusstermine eines Projektes sowie Übernahme von Funktionen aus dem Zentralbereich.[195]

Nur beim MbO, wenn gemeinsames Vereinbaren möglich ist, kann sich ein Problemlösungslernen entwickeln. Die gesetzten Anreize unterstützen das individuelle Lernen, indem sie die Wahrnehmung und Verarbeitung einer Widerspruchssituation fördern.[196]

---

194 An dieser Stelle soll es einmal erlaubt sein, den wissenschaftlichen Boden zu verlassen, da heutzutage in der Praxis die eindimensionalen Management-by-Führungsmethoden oftmals dem Spott unterliegen

195 Vgl. Becker/Engländer (Entlohnung), (Zielvereinbarung)

196 Schon der ,,Ausschuß betriebliche Personalpolitik" der deutschen Arbeitgeberverbände hat 1993 im Arbeitsbericht 30 festgestellt, daß Arbeitsaufgaben mit Eigeninitiative nur bei großem Handlungsspielraum der Arbeitnehmer möglich sind. Führung bedeutet in diesem Fall die Schaffung entsprechender Handlungsspielräume und nicht kleinliche Vorgabe von Arbeitsschritten sowie deren Belohnung. Kooperative Führung ist partizipativ und prosozial (vgl. Lieble (Mitarbeiterführung), S. 145; Oechsler (Managementrolle), (Organisation); Comelli/v.Rosenstiel (Führung) Vgl. auch Bauer (Coaching); Holling/Lammers (Führungsaufgabe), Brandstätter (Problemlösen), Krapp/Weidenmann (Lernprozesse), v. Rosenstiel (Perspektive), Ulich (Entwicklungspotentiale). Ein größerer Handlungsspielraum impliziert auch eine selbständige und flexible Handhabung der eigenen Arbeitszeit, die von immer mehr Arbeitnehmern gewünscht wird. Vgl. dazu die empirische Erhebung von Hegner (Arbeitsteilung).

In Unternehmen und Verwaltungen ist durch die eindimensionale Betrachtung der Führung oft eine "Verbürokratisierung" entstanden. Es wurden z.B. Stellenbeschreibungssysteme installiert, die die Mitarbeiter nicht zur besseren Zusammenarbeit nutzten, sondern zur gegenseitigen Abgrenzung und als Abwehrmechanismus bei Übernahme neuer Aufgaben. Die Folge war die noch stärkere Erstarrung der Organisation anstelle dynamischer Weiterentwicklung. Die eindimensionalen Theorien gingen von der Vorstellung aus, dass ein bestimmter Stil erlernbar sei und im Unternehmen durch flächendeckende Führungskräfteschulung eingeführt werden kann, weil die Grundregeln in jeder Situation anwendbar seien.

Besonders das Harzburger Modell[197] beruht " ... auf der intensiven Rezeption von Erkenntnissen der Human-Relations-Bewegung."[198] Die Human-Relations-Bewegung löste aber nicht Taylor's "Scientific Management" ab, sondern beide Bewegungen haben sich gleichzeitig nebeneinander bis hinein in die heutige Praxis weiterentwickelt. Sie zielen beide auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität.[199]

Die Entwicklung der Managementtheorien kann also historisch in die Zeit der Handlungswissenschaft, der wissenschaftlichen Betriebsführung, der funktionellen Betriebsführung, und der Zeit der Human-Relations unterschieden werden.[200]

Es wäre jedoch verfehlt, eine zeitliche Trennung im Sinne einer historischen Abfolge vorzunehmen. Jede der angeführten Theorien findet auch heute noch ihren Niederschlag in Theorie und Praxis. Die wissenschaftliche Betriebsführung hatte den rationalen Einsatz von Maschine und Mensch zum Ziel. Die Human-Relations-Bewegung betrachtete den Menschen im Produktionsprozess als 'Soziales Wesen' und die funktionale Betriebsführung nach Fayol (1929) ordnete der Führung Funktionen zu wie Vorausplanung, Organisation, Auftragserteilung, Zuordnung, Kontrolle und Administration.[201]

4.2.3 Kooperative Führung

Anfang der sechziger Jahre entwickelten Blake/Mouton ihr berühmt gewordenes Verhaltensgitter (Grid) als System zur Klassifikation von Führungsstilen. Sie unterschieden zwei Dimensionen der Führung, die Aufgabenorientierung und die Beziehungsorientierung. Propagiert wurde ein Stil, der betriebliche Ziele und persönliche Ziele zu vereinbaren sucht. In diesem Sinne heisst Führen, den Mitarbeitern die Erfüllung ihrer Bedürfnisse dadurch zu ermöglichen, dass sie das tun, was die Organisation braucht. Erste verhaltensorientierte Seminare, mit psychologischen Modellen unterlegt, fanden Einzug in die Führungskräfteschulung der Unternehmen. Ziel war das Implementieren eines kooperativen Führungsstils.

Das Konzept der kooperativen Führung wird nachfolgend anhand der Definition und der konstituierenden und interdependenten Merkmale nach Wunderer/Grunwald [202] dargestellt.

Kooperative Führung ist definiert als " (1) zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben (2) in/mit einer strukturierten Arbeitssituation (3) unter

---

197 Vgl. Höhn/Böhme (Führungsbrevier)
198 Janzen (Führung), S. 49
199 Janzen (Führung), S. 49
200 Vgl. Sprenger (Führungskonzepte), S. 13
201 Vgl. Kemmetmüller (Führungsmodelle), und Staehle (Management, 2. Aufl), S. 650
202 Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), 1980

wechselseitiger, tendentiell symmetrischer Einflussausübung (4) unter konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen."[203]

Als Merkmale kooperativer Führung sind zu nennen:

- Die gemeinsame Einflussausübung
- Es wird die wechselseitige, tendentiell symmetrische Einflussausübung möglichst vieler Organisationsmitglieder betont; Die Art und das Ausmaß einer Entscheidungsbeteiligung wird nicht bestimmt.
- Die funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität
- Die Berücksichtigung der Sachautorität von Untergebenen und die damit intendierte Aufgabe der traditionellen Rollenverteilung soll die strikte personale, auf Positionsautorität basierende Trennung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bewirken.
- Die multilateralen Informations- und Kommunikationsbeziehungen
- Vertikal, horizontal und diagonal verlaufende Informations- und Kommunikationswege sollen eine sachgerechte Aufgabenerfüllung und verbesserte soziale Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern gewährleisten, indem der traditionelle Informationsvorsprung der Vorgesetzten aufgegeben wird.
- Die Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln
- Konflikte sollen nicht mehr autoritär durch Befehlsgewalt geregelt werden, sondern die Mitarbeiter sollen überzeugt werden.
- Die Gruppenorientierung
- Der Vorgesetzte soll sich der Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben an Mitarbeitergruppen orientieren, weil man sich aufgrund der in Gruppen wirkenden Prozesse und Strukturen eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und -leistung verspricht.
- Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit.[204]
- Bedürfnisbefriedigung
- Die Ziel- und Leistungsorientierung
- Die Antinomie zwischen Organisations- und Individualzielen soll durch eine aktive Mit- und Selbstbestimmung aller Beteiligten abgebaut werden.
- Die bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung
- Eine ständige interne und externe Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten soll die Lernfähigkeit und -bereitschaft fördern und somit eine optimale Ziel- und Leistungsorientierung gewährleisten.[205]

4.2.4 Situative Führung

Die nächste Entwicklungsstufe der Führungslehre lag in einer dreidimensionalen Betrachtung. Hier wurde nicht mehr ein Idealstil gesucht, sondern hier wurde versucht, dem Vorgesetzten die Einflußfaktoren erkennbar zu machen, die zu berücksichtigen sind, wenn er in einer bestimmten Situation den Führungsstil finden will, der am effektivsten ist. Situationsbezug des Führungsstils kam als dritte Dimension neben Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung hinzu.

Die Erkenntnis war: Jede Konstellation erfordert ein anderes Führungsverhalten. Es kann keinen einzig richtigen Führungsstil für alle Situationen geben. Ein erfolgreicher Manager ist

---

[203] Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), S. 105

[204] 6. und 7. werden zwar als Merkmal kooperativer Führung angesehen, es wird jedoch keine Aussage getroffen, wie beides zu gewährleisten ist.

[205] Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), S. 99 ff.

derjenige, dem es gelingt, die verschiedenen Einflußfaktoren realistisch einzuschätzen und sich mit seinem Führungsverhalten entsprechend darauf einzustellen. Flexibilität des Führungsverhaltens ist der Schlüssel zum Erfolg.

Zur Lehre des situativen Führungsstils wurde die Führungskräfteschulung angereichert mit Situationssimulationen (Rollenspiele, Fallstudien, Planspiele), um Verhaltensalternativen in unterschiedlichen Situationen zu trainieren.

Während die neun Merkmale der kooperativen Führung[206] in ihrer Kombination nicht oder nur selten hinreichend zu verwirklichen waren[207], lag der situativ-kooperativen Führung die Auffassung zugrunde, dass eine Aufrechterhaltung der kooperativen Führung in jeder Situation unrealistisch ist bzw. auch nicht stets sinnvoll sein kann. Das jeweilige Führungsverhalten wurde abhängig gemacht von:

- funktionalen Situationsvariablen und
- personalen Situationsvariablen.

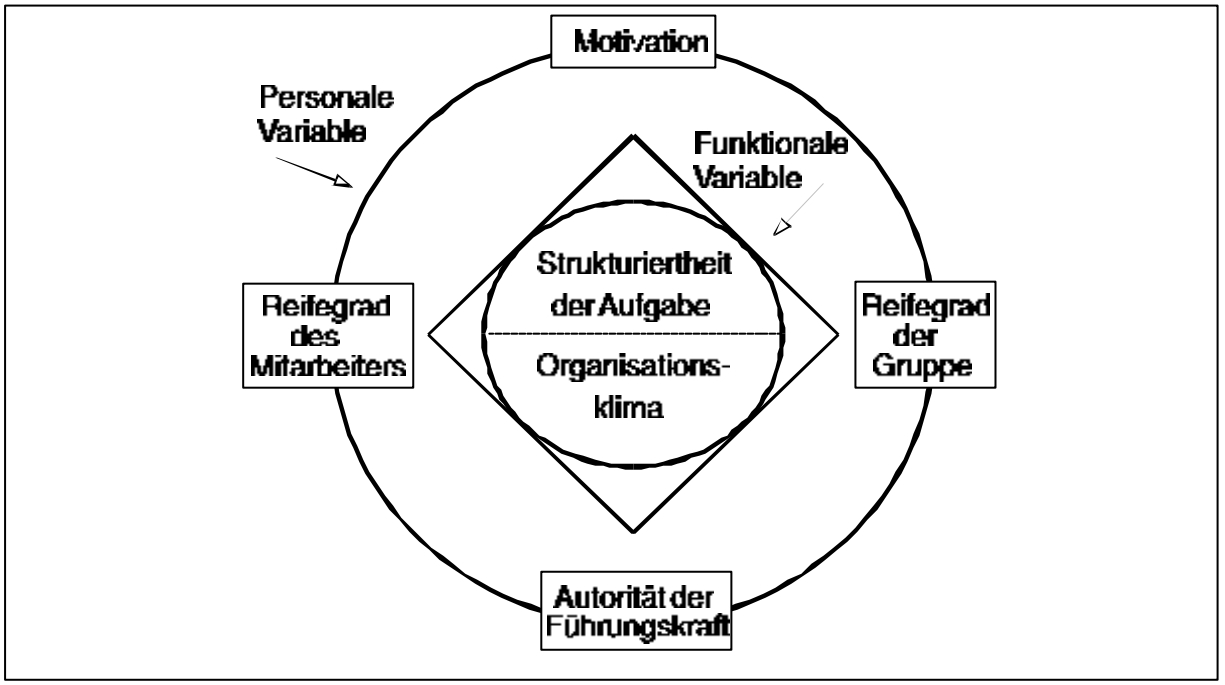


Abbildung 26: Einflüsse auf den Fühungsprozess[208]

Führung ist also immer relativ zur Situation. Die Integration von personalen und funktionalen Situationsvariablen ergibt einen interaktionstheoretischen Ansatz, der Führung als Interaktion von Führern und Geführten in verschiedenartigen Situationen ausweist.

Situativ-kooperative Führung berücksichtigt sowohl umweltbezogene als auch organisationsbezogene und personenbezogene Situationsvariablen.

---

206 Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), S. 99 f.

207 Vgl. z.B. Sprenger (Führungskonzepte), S. 24 f.

208 Quelle: Heimbrock (Führungsprozeß), Gr.13, S. 266

Das Verhalten des Führers variiert in Abhängigkeit von den subjektiv wahrgenommenen Führungssituationen. Da Führung als eine soziale Einflußbeziehung definiert ist, ist die Führungssituation in Dimensionen zu operationalisieren, die die Einfluss- und Machtbeziehungen besonders beschreiben und erklären. Die Dimensionen der funktionalen Führung sind zu unterteilen in:

die Strukturiertheit der Aufgabe. Sie ergibt sich aus:

- der Zielklarheit, das heisst inwieweit ist das Ziel der Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters oder des Teams vorgegeben und definiert;
- der Vielfalt der Wege zum Ziel, das heisst wieviel Möglichkeiten der Zielerreichung gibt es;
- der Zahl der richtigen Lösungen, das heisst wieviel mögliche Lösungen sind abzusehen;
- der Möglichkeit für den Nachweis, dass eine Entscheidung richtig ist;

das Organisationsklima. Es ergibt sich aus:

- der Bereitstellung der Hygienefaktoren, d.h., inwieweit ist der Arbeitsplatz aufgaben- und mitarbeiteradäquat ausgestattet und wie äußern sich die subjektiven Zufriedenheitsdeterminanten der Mitarbeiter in bezug auf Bezahlung und Sicherheit, zum Beispiel vor Entlassung oder ungewollter Versetzung;[209]
- der Beeinflussung durch Umweltfaktoren im Subsystem einer Organisationseinheit, d.h. Einflüsse, die Hierarchien auf den Gruppenprozess, externe Anspruchsgruppen, aufbauorganisatorische Determinanten und laterale Beziehungsstrukturen zu benachbarten Subsystemen nehmen. Das Organisationsklima tangiert darüber hinaus die Beziehungen der Führungskraft zum eigenen Vorgesetzten und zu gleichgeordneten Abteilungen, Marktlage und Erfolg der Organisation sowie Auswirkungen der Organisationsphilosophie und der Organisationsnormen, soweit sie nicht direkt von der Aufgabenstruktur bestimmt sind.

Die Vertreter des situativen Führungsstils gingen davon aus, dass unter ungünstigen Situationen die Zielerreichung gefährdet ist. Reicht die Flexibilität der Führungskraft nicht aus, einen angemessenen Output sicherzustellen, so sind die Reifegrade der Mitarbeiter durch eine gezielte Personalentwicklung zu verbessern. Der Reifegrad der Arbeitsgruppe kann durch Teamentwicklungsprozesse gesteigert werden und das Organisationsklima kann durch Modifizierung der Arbeitsplätze und Abläufe beeinflußt werden.

4.2.5 Integrative Führung

Aus der Diskussion zur Situationsänderung wurde erkannt, dass eine erfolgreiche Führung noch von einer weiteren Dimension abhängig ist. Zukunftsaspekte aus erkennbaren Veränderungen wie z.B.

- Wertewandel
- technischer Fortschritt
- Qualifikationszuwachs
- Gesetzesmodifikationen
- Markt- und Bedarfsveränderungen
- wirtschaftliche Entwicklung
- Organisationsveränderungen
- ökologische Problemzuwächse

[209] Vgl. Herzberg (Work)

müssen in aktuelles Führungsverhalten einbezogen werden. Die Führungskraft muss heute in einer Weise agieren, die auch morgen den Erfolg verspricht!
Manche Führungskräfte sind auf kurze Sicht erfolgreich, aber langfristig betrachtet ohne Wirkung. Wirklich effektive Führungskräfte lassen Aufgaben erledigen, entwickeln aber gleichzeitig eine dauerhafte Mitwirkungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern.

Um die Brücke zwischen kurzfristigem Erfolg und anhaltender Effektivität zu schlagen, muss die Führungskraft im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeitern drei wichtige Aspekte berücksichtigen und die Fähigkeiten hierfür erwerben:

- Vorausgegangenes Verhalten der Mitarbeiter/Kunden/Kollegen des eigenen Vorgesetzten verstehen. Erkennen, warum Menschen gerade so handelten, wie sie es taten, was sie motivierte, wodurch das Verhalten hervorgerufen wurde, das die Erfüllung von Aufgaben förderte bzw. behinderte.
- Zukünftiges Verhalten vorhersagen bzw. einschätzen. Die Arbeitsbedingungen und der Markt verändern sich rasend schnell. Die Führungskraft muss in der Lage sein, abschätzen zu können, wie sich ihre Mitarbeiter in Zukunft verhalten werden. Nur auf diese Weise ist die notwendige Kontinuität der Leistungserfüllung zu gewährleisten.
- Verhalten ändern und kontrollieren. Aus dem Verständnis vergangenen Verhaltens und der Voraussicht zukünftigen Verhaltens, sind die notwendigen Maßnahmen zur Leitung des Verantwortungsbereichs der Gegenwart abzuleiten, damit die Unternehmensziele erreicht werden. Dieser Prozess muß gleichbleibend sichergestellt werden.

Trendanalysen und Szenario-Techniken wurden in die Führungskräfteschulung integriert, um ihnen den Blick für zukünftige Entwicklungen zu weiten.

Wunderer/Grunwald schrieben 1980: "Die gegenwärtige Entwicklung der Managementlehre spiegelt sich in zwei Hauptströmungen wider: Einerseits gibt es einen starken Einfluß verhaltenswissenschaftlicher, insbesondere sozialpsychologischer Erklärungsansätze. Hierzu gehört die sogenannte Human-Resources-Bewegung mit ihrer Kritik am Human-Relations-Modell. Ihre Hauptvertreter sind Argyris, Miles, Likert, McGregor, Maslow, Gellerman, Nennis u.a. . Diese Autoren betonen die Notwendigkeit der Befriedigung sozio-emotionaler Bedürfnisse, insbesondere der Selbstverwirklichungsbedürfnisse der Menschen auch und gerade im Arbeitsprozess. (...) Auf der anderen Seite findet man die traditionell betriebswirtschaftlich- pragmatischen Ansätze, welche den Leistungsaspekt der formalen Organisation hervorheben. In jüngster Zeit wird allerdings versucht, die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre auch aus sozialpsychologischer Sicht zu konzeptualisieren."[210]

4.2.6 Dynamische Führung

Der Zwang, die Unternehmensarchitektur neu zu gestalten, um erfolgreich im technischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Umfeld bestehen zu können, führt zu einer neuen Stufe in der Führungsstil-Diskussion: Der X-Dimensionalität der Führung.

Die Führungskraft muss darauf verzichten, alle auftretenden Defizite selbst zu kompensieren und selbst für alles geradestehen zu wollen. Ihre Rolle ist vielmehr die eines "Systemarchitekten", der das System regelmäßig inspiziert, seine Abläufe diagnostiziert, seine Fehlerquellen durchleuchtet und seine Potentiale sichtet.[211]Der Erfolg der Führungsaktivitäten

[210] Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 1), S. 283
[211] Vgl. Doppler/Lauterburg (Change), S. 104

zeigt sich in erster Linie durch die Realisierung kontinuierlicher Verbesserungen im Verantwortungsbereich der Führungskraft.

Während in Leitung und Führung in der Vergangenheit die Problemlösung in Zeitteilung und Segmentierung gesucht wurde, ist im dynamischen Führungsverhalten eine der Erfolgsdeterminanten die Aufgabenintegration und -zusammenführung. Durch den Aufbau von Netzwerken werden Schnittstellen zu Kommunikationsstellen und die interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehung wird zur zusätzlichen Führungsdimension erhoben.

Nicht mehr zwei, drei oder vier Dimensionen - x Dimensionen zeigen Erfolg oder Misserfolg. X Dimensionen haben Einfluss auf die Führungssituation. Die holistische Betrachtung aller Dimensionen und das dynamisch-integrative Handeln der Führungskräfte bringen die Führungsaufgabe zum Erfolg.

4.3 Der Systemarchitekt

Personalführung ist also eine Verhaltensweise, die mit "Herrschen" immer weniger zu tun hat. Dynamische Führung bedeutet für viele Manager, ein neues Bewusstsein über das betriebliche Miteinander zu finden.[212]

Durch das Abflachen der Hierarchien, durch neue Formen wie funktionsintegrierte Gruppen, Center-Organisation und Projektmanagement verändert sich zunehmend der Führungsprozess. Voraussetzung dafür ist ein Wandel von Einstellungen und Richtung auf ein ganzheitliches Denken. Eine stärkere Sensibilisierung dafür ist in der Tatsache zu sehen, dass heute für Top-Positionen eher 'Generalisten' als die bisher oft favorisierten Fachleute gesucht werden. Aber das klassische Trivium der alten Universität (Grammatik, Dialektik, Rhetorik) reicht nicht aus. Für das Zusammenwirken einer Organisation braucht die Führungskraft mehr als den engen Blickwinkel des Humanisten. Sie braucht auch bei weitem mehr als das Fachwissen des Spezialisten, das Organisationsvermögen des Technokraten und die Zuverlässigkeit des Bürokraten.

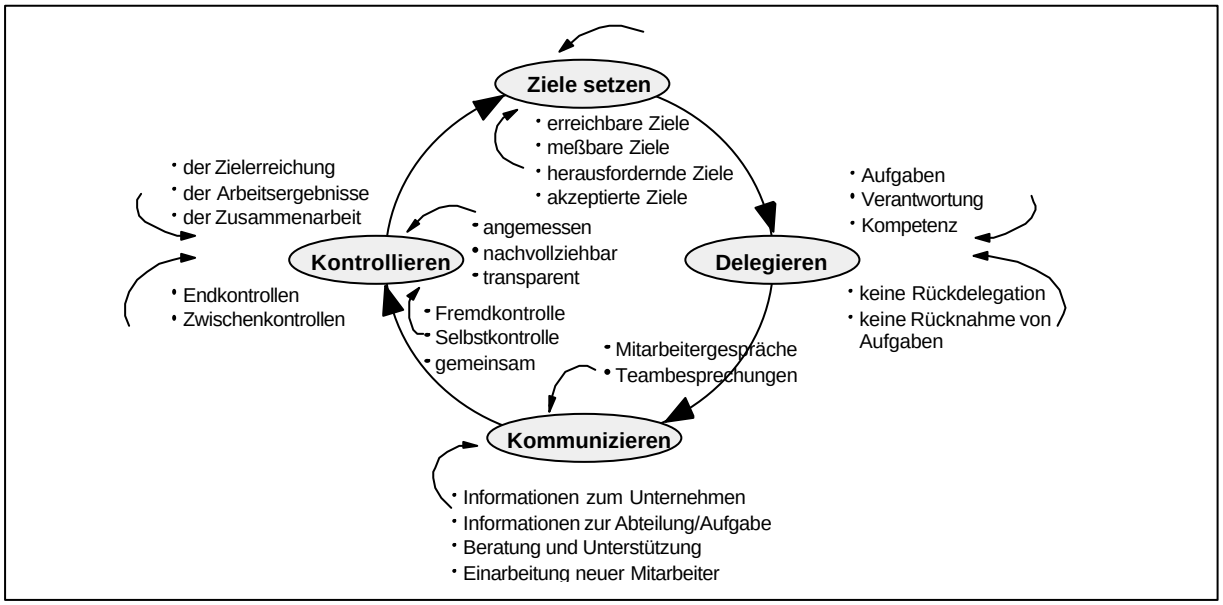


Abbildung 27: Der Führungskreislauf [213]

212 Vgl. auch: Senge (Fifth Discipline)

Damit ändert sich das Bild des Managers. Aus dem 'technokratischen Macher", dem 'Organization-Man', dem spezialisierten 'Überentwickler' und dem "Rationalisten" muss der 'Katalysator der Veränderung', der 'Universalist' und der 'Systemintegrator', also ein Systemarchitekt entstehen, der seine Kompetenz in allen Phasen und Aufgaben des Führungskreislaufs zeigt.

In gleichem Maße wie sich das mittlere Management nicht mehr über seine fachliche Kompetenz profilieren und definieren muss, sondern sich auf die Metarolle der Initiierung von Wissensprozessen verlagert, entstehen für die zugeordneten Mitarbeiter die Freiräume, die es ihnen ermöglichen, systematisch und in eigener Verantwortung Erfahrungen einzubringen und kreative Potentiale auszureizen. Das ist ein organisatorischer Entwicklungstrend, der in den 8Oer Jahren mit dem Konstatieren des ,"Endes der Arbeitsteilung" begann und im Verlauf der 9Oer Jahre mit Lean Management, fraktaler Fabrik und Reengineering seine radikalen Ausformungen erhalten hat. Der Kerngedanke dieser Konzepte liegt im Aufbau einer Vielzahl von vernetzten organisatorischen Subeinheiten, die auf der Grundlage eines intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausches schneller und besser zu Entscheidungen kommen und diese auch konsequent ausführen[214]. Letztlich sind es selbstgesteuerte und selbstverantwortliche Teams, die diese organisatorische Intelligenz repräsentieren. Auch hier entsteht durch die gemeinsame Arbeits- und Kooperationserfahrung redundantes Wissen bei allen Beteiligten, das die Problemlösungskapazität und -kreativität vervielfacht.

Nur ein gewandeltes Rollenprofil kann uns bei den Anforderungen an zukünftig erfolgreiches Management bei veränderten Rahmenbedingungen zum Erfolg führen.

Angesichts dieser Erwartungen ist die Anforderung an den Manager von morgen neu zu formulieren:

- Die Fähigkeit zur Toleranz von Unsicherheit und Unklarheit muss von Werteklarheit und Mut zur Entscheidung bei größerem Risiko begleitet werden. Dazu muß auch der Mut gehören, 'aus der Rolle zu fallen', um überhaupt für Neues empfänglich zu sein.
- Daraus ergibt sich die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen.
- Die Teamfähigkeit gewinnt ständig an Bedeutung, weil Einzelleistungen und 'Herrschaftswissen' nicht mehr zum vollen Erfolg führen werden. Das bringt mit sich, dass das Denken in klar zugeordneten Kategorien hierarchischer oder matrixartiger Strukturen aufgegeben werden muss. Die Entfaltung der Selbstverantwortung tritt an die Stelle des marchiavellistischen Prinzips: 'Teile und herrsche'.
- Menschenführung neuer Art wird auch deshalb wichtiger, weil der Mitarbeiter den reinen Befehl nicht mehr akzeptiert, sondern Überzeugung gewinnen. Das erfordert humanistische Toleranz, Bewältigung des Wertepluralismus und emotionale Akzeptanz von Wertekonflikten zwischen Menschen. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen wird immer wichtiger.
- Frustrationstoleranz wird zur unentbehrlichen Begleiterin des Managers. Dazu kommt vor allem im Konfliktfall die Stressstabilität, die gern mit dem Bild des 'Turms in der Schlacht' beschrieben wird.

Dem dynamischen Führungsstil liegt die Erkenntnis zugrunde, dass sich bei holistischer Betrachtung die Wirklichkeit nicht auf eine bestimmte Anzahl von Dimensionen zurechtstutzen lässt. Dies verlangt ein Handeln, das durch eine X-Dimensionalität der Führung geprägt ist.

---

213 Vgl. Meier/Schindler (Training), S. 175

214 Vgl. Servatius (Reengineering), S. 95 f.

Die Führung hat nicht drei, vier oder fünf Dimensionen, sondern sie steht im ganzheitlichen Beziehungsgeflecht zwischen Sach-, Personen-, Wert-, Innovations-, Traditions-, Zukunfts-, Abhängigkeits- und Unabhängigkeitszwängen. Da all diese Faktoren nicht isoliert stehen, sondern sich gegenseitig und miteinander bedingen, unzählige Kombinationsmöglichkeiten aufweisen und sich im Prozeß der teils stetigen, teils sprunghaften Entwicklung befinden, ist die Führungskraft gefordert, mit interdisziplinärem Verständnis seinen Verantwortungsbereich zu moderieren und zu koordinieren.

Voraussetzung für gute Führungsleistung ist das Wissen über die unternehmerischen Erfolgsfaktoren sowie deren Einflüsse auf die Aktions- und Reaktionsmechanismen der sechs Architekturdimensionen eines dynamischen Unternehmens.

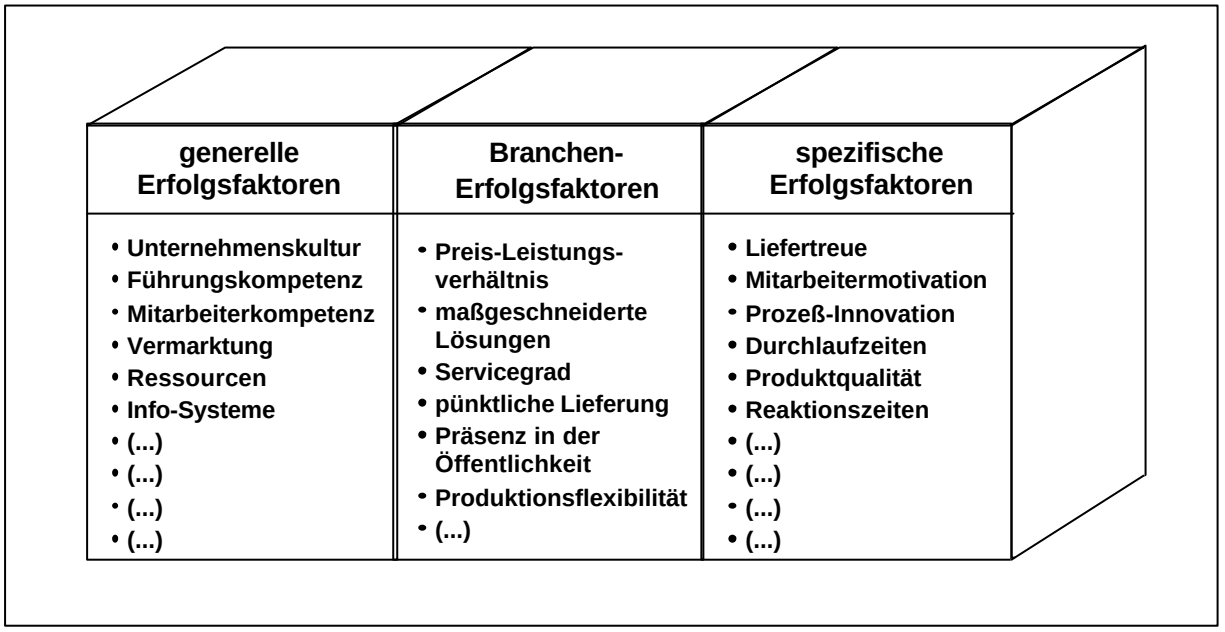


Abbildung 28: Unternehmerische Erfolgsfaktoren

In der Tayloristischen Organisation wurde eine Leitungsspanne von 5 bis 6 Mitarbeitern empfohlen, da als eine der Voraussetzungen für den angestrebten Führungserfolg die fachliche Qualifikation und damit eine fachliche Ausrichtung der Führung galt. Die Führungskraft hatte aus gutem Grunde neben der Führungsaufgabe oftmals fachliche Aufgaben, die in seine Leistungsbewertung einflossen. In der dynamischen Organisation wird die Führungsaufgabe maßgeblich von allen spezialisierten Sach- und Fachaufgaben getrennt. Die Facharbeit wird auf die operative Ebene delegiert. Die Einrichtung von Fach- und Projektlaufbahn unterstützen diese Trennung, sind sogar notwendig, um die Führungskraft von Überlastung zu schützen. Da die Arbeitsgruppen durch Zielvereinbarungen auch mit Kompetenzen ausgestattet sind, erhöht sich die Leitungsspanne um ein Mehrfaches. Der Systemarchitekt bzw. die Führungskraft neuer Prägung, die prozessorientiert die Dynamik der Veränderungsprozesse mit ganzheitlichem Anspruch in Kooperation mit Mitarbeitern verantwortet, wird bezogen auf den Beitrag ihrer Organisationseinheit zur Wertschöpfung gemessen. Als Manager des Wandels übernimmt die Führungskraft für ihren Verantwortungsbereich die Rollen des Motivators, des Multiplikators, des Innovators, des Moderators und Trainers.

Wichtiger Bestandteil im Führungsstil der schlanken Dynamik ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess.

- Als Multiplikator ist die Führungskraft verantwortlich für die stetige Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereichs. Dies bezieht sowohl die Organisationsevolution als auch die kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität, Prozessqualität, Kommunikation und der Qualifikation der Mitarbeiter ein.

- Als Innovator initiiert die Führungskraft Kreativ-Sitzungen und stimmt mit ihren Mitarbeitern, tangierenden Unternehmensbereichen sowie Kunden und Zulieferern Innovations-Vorhaben ab.

- Als Moderator unterstützt sie ihre Mitarbeiter bei Problemlösungen. In der betrieblichen Entscheidungsfindung ist die Führungskraft auf die konstruktive Beteiligung ihrer Fachspezialisten angewiesen. Nur über den Weg von Konsensstrategien kann sie effiziente Akzeptanzentscheidungen erzielen.

- Als Trainer ihrer Mitarbeiter ist sie gleich dem Fußballtrainer nicht der beste Spieler auf dem Platz. Der Systemarchitekt schafft Rahmenbedingungen, integriert neue Mitarbeiter, betreut die Geschicke im Team, stellt Lern-Systeme und -Instrumente bereit und gibt "Lernhilfe zur Selbsthilfe".

- Als Motivator gibt und erhält die Führungskraft dem Mitarbeiter das motivierende Arbeitsklima, sie gibt das Fundament, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre individuellen Motive nutzen können und macht Erfolgserlebnisse sichtbar.

„Kreativitäts- und Effizienzbarrieren in deutschen Unternehmen haben ihre primäre Ursache ‚im Festhalten' des deutschen Managements an traditionellen Organisationsstrukturen und Verhaltensmustern des Anweisens und der Kontrolle. Der Aspekt veralteter fehlender Denkweisen und Verhaltensänderungen im Management wiegt dabei am schwersten, was viele Misserfolge betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen belegen".[215]

Führung muss als (Dienst)-Leistung verstanden werden, die den Mitarbeitern Freiräume zum Arbeiten garantiert.[216] Häufig wird Führung noch in den Archetypen des Vaters, des Heldes oder des Heilsbringers gesehen.[217] Diese Archetypen feierten in Form der Diskussion um die charismatische Führung neue Auferstehung. „Alle Führungstheorien, die auf solche Archetypen gründen, können Lernen nur als Konditionierung erfassen."[218] Heute können keine archetypisch begründeten Machtungleichgewichte für eine anerkannte Führung sorgen, vielmehr wird ein Tausch verlangt.[219] Neben den Dienstleistungen der Sicherung der Zukunft und der Gestaltung des Umfeldes, muß ein Vorgesetzter auch sinnvolle Arbeit bieten können.[220]

---

215 Roth (Denkweisen), S. 42

216 Vgl. Müller (Führungsorganisation), Müller (Führung), Müller/Blickle (Führung)

217 Neuberger (Führen), S. 41ff.

218 Wilkesmann (Innovationslernen), S. 195

219 Andererseits wird natürlich einer Person, die als Führer wahrgenommen wird, auch immer mehr Einfluß zugeschrieben (Neuberger (Führen), S. 68). Als charismatischer Führer wird immer die Person mit starkem Drang zur Macht und hohem Selbstbewußtsein wahrgenommen (Hentze/Kammel (Führung), Mahlmann (Führungskraft); vgl. zur Anreizwirkung auch Martin (Personalstruktur), Marr/Kötting (Flexibilisierung), Herbert (Wertewandel).

220 Fuchs (Dynamik), S. 98; Führung ist aber auch nicht frei von internen Widersprüchen. So steht Führung immer vor dem monetären Dilemma, trotz steigender Leistungsumfänge die Kosten zu reduzieren. Ebenso muß das soziale Dilemma gelöst werden, daß die Motivation der Mitarbeiter erhalten bleibt, obwohl für die jeweilige Arbeit immer weniger Personal zur Verfügung steht. Die beiden Dilemmata sind nur durch kontinuierliche Verbesserung lösbar. Problemlösungslernen dient somit andererseits auch dazu, das Dilemma

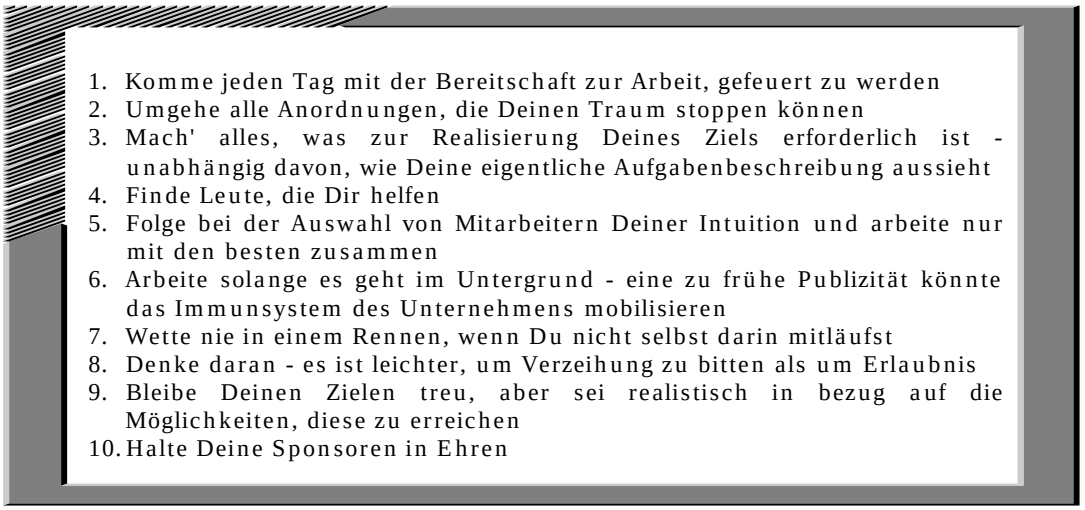


Abbildung 29: "Verhaltensgrundsätze des Intrapreneurs"[221]

Betrachtet man die Führungskonzepte in ihrer Entwicklung, ist nach der teamorientierten Führungsphilosophie der 60er und 70er Jahre aktuell beobachtbar, das die Diskussion der 80er zu Intrapreneuring[222] und Charismatischer Führung[223] abebbt und neue Konzepte - Konzepte der dynamischen Führung und des Mitunternehmertums entstehen.

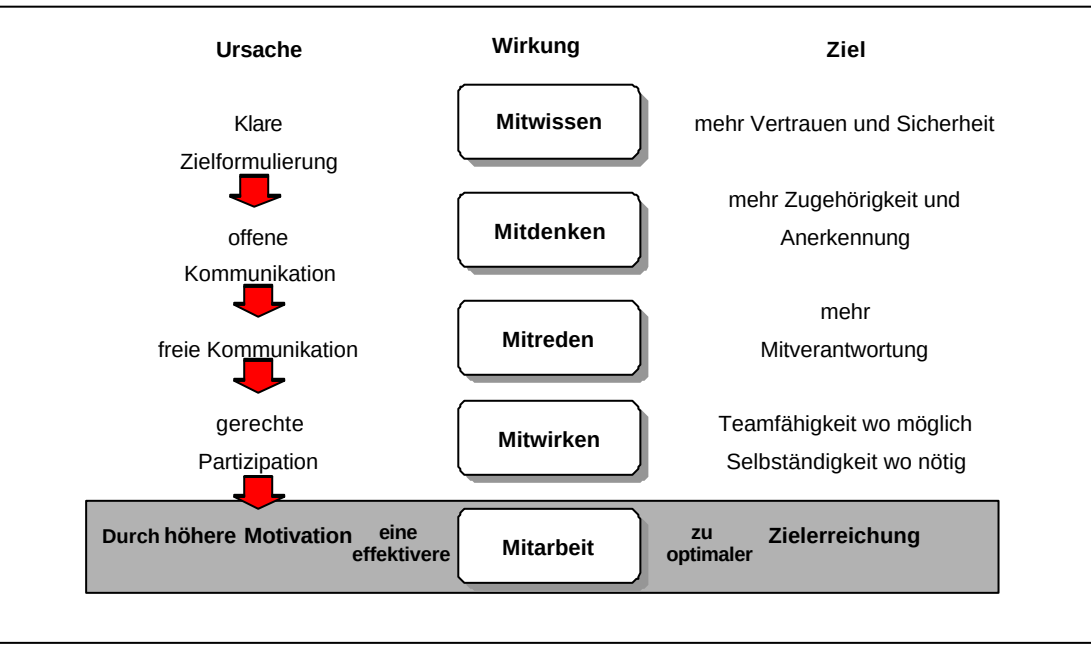


Abbildung 30: Förderung der Mitarbeit[224]

der Führung zu überwinden (Müller (Führung), S. l76).

221 Vgl. eine erweiterte Darstellung der "10 Gebote des Intrapreneurs" von Wunderer (Chef), S. 148

222 Vgl. Pinchot (Intrapreneurship)

223 Vgl. Ansatz von Max Weber aus den 20er Jahren, der erste Überlegungen charismatischer Führung formulierte, zitiert in: Wunderer (Chef), S. 148

224 Quelle: Heimbrock (Führungsprozeß), S. 272

Das Konzept des charismatischen Einzelkämpfers wird demokratisiert und auf alle Mitarbeiterebenen ausgedehnt. Es findet im Konzept der dynamischen Führung seine Anwendung, wobei die Förderung des Mitwissens, Mitdenkens, Mitfühlens, Mithandelns und Mitverantwortens den Mitarbeiter in den Mittelpunkt der markt- bzw. kundenorientierten Aktivitäten stellt.

"Konsequente Kundenorientierung setzt neue organisatorische Strukturen voraus - und Mitarbeiter, die gleichzeitig Mitunternehmer sind,"[225] ist ein beispielhaftes Zitat aktueller Veröffentlichungen. Die erfolgreiche Kundenorientierung benötigt eine Mentalitätsentwicklung auf breiter Front hin zu einem unternehmerischen Lieferanten-Kundenverhalten. So wird die Verhaltensausprägung des "Mitunternehmers" die des "Mitarbeiters" ablösen müssen. Es werden also Menschen gefordert, die aktiv den Unternehmenserfolg mitgestalten.

Führung und Personalmanagement müssen dementsprechend neu überdacht werden, denn Mitunternehmer erfolgreicher Prägung

- "erhalten keinen Lohn, sondern ein Unternehmergehalt,
- entscheiden im Team selbst, wie etwaige Tantiemen verteilt werden,
- werden nicht auf Seminare geschickt, sondern nutzen ihr persönliches Bildungsbudget,
- stempeln keine Anwesenheit, sondern bestimmen ihre Arbeitszeiten,
- werden nicht mit Incentives beglückt, sondern entscheiden selbst."[226]

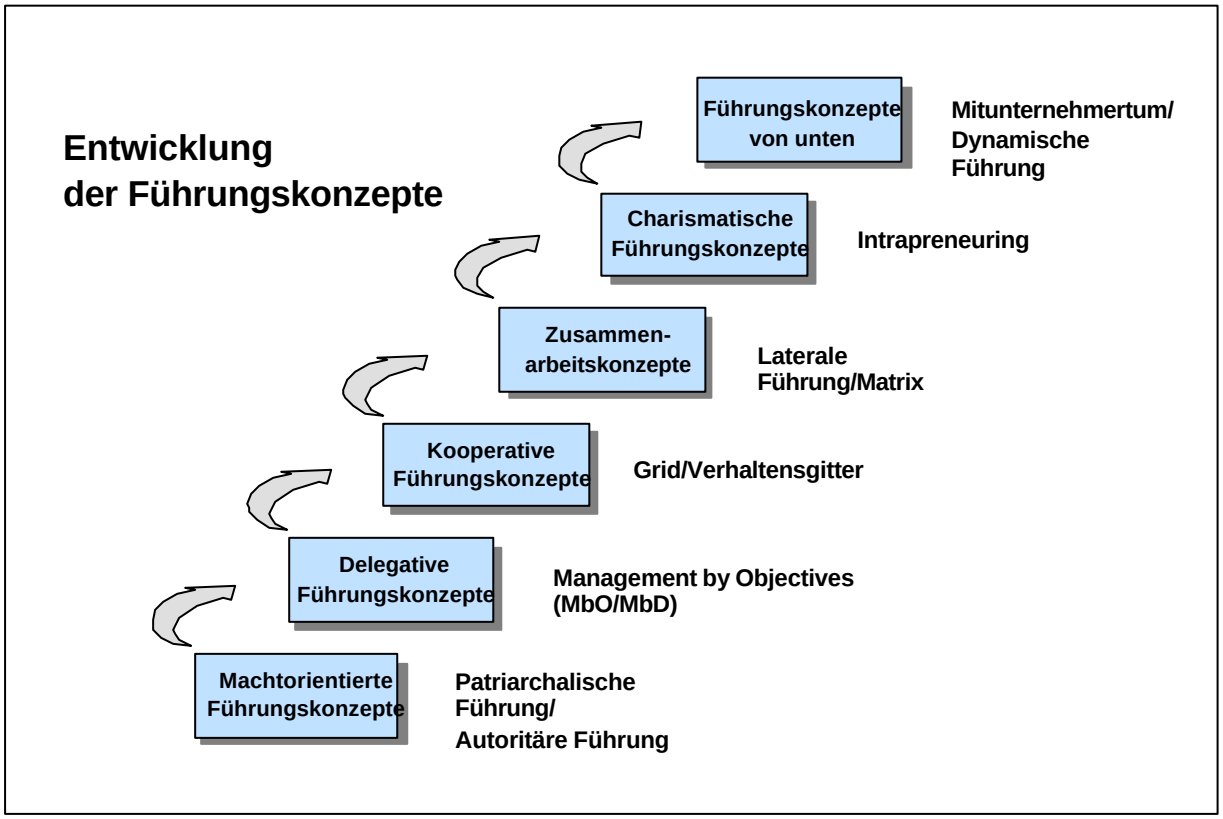


Abbildung 31: Entwicklung der Führungskonzepte

225 Papmehl (Mitunternehmer), S. 64
226 Papmehl (Mitunternehmer), S. 65

Die von Wunderer[227] genannte "Führung von unten" kann aus zwei Richtungen initiiert werden:

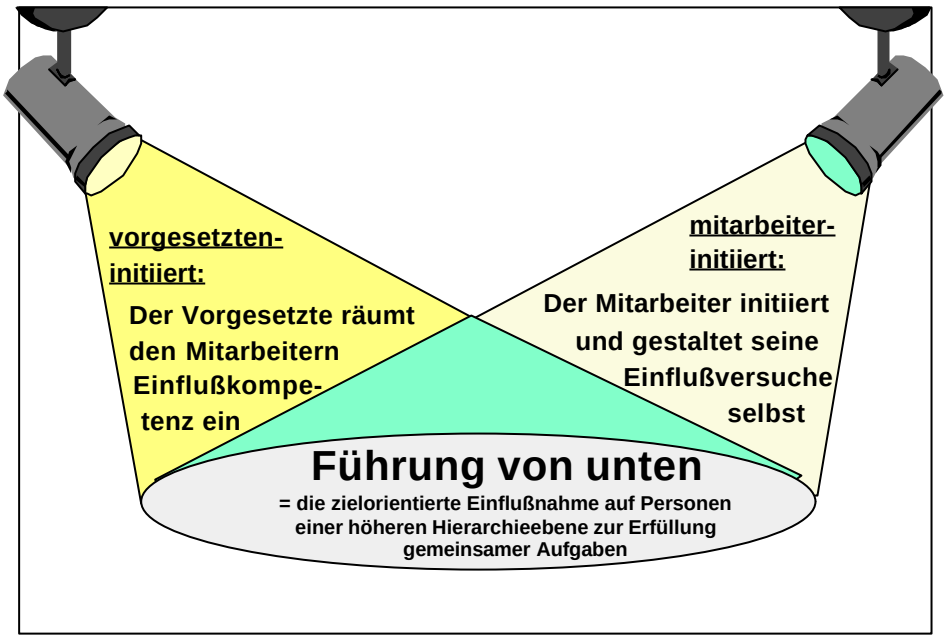


Abbildung 32: Initiierung der 'Führung von Unten'

Vorgesetzteninitiierte Einflussmöglichkeiten werden in dynamischen Unternehmen durch 360°-Beurteilungssysteme, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte-Feedback-Systeme oder institutionalisierte Rückmeldegespräche geschaffen.[228]
Das Unternehmen darf nicht allein warten, dass sich die Mitarbeiterschaft traut, eine neue Selbständigkeit auszuprobieren, bzw. die von oberen Führungskräften proklamierten neuen Tugenden zu beherzigen.

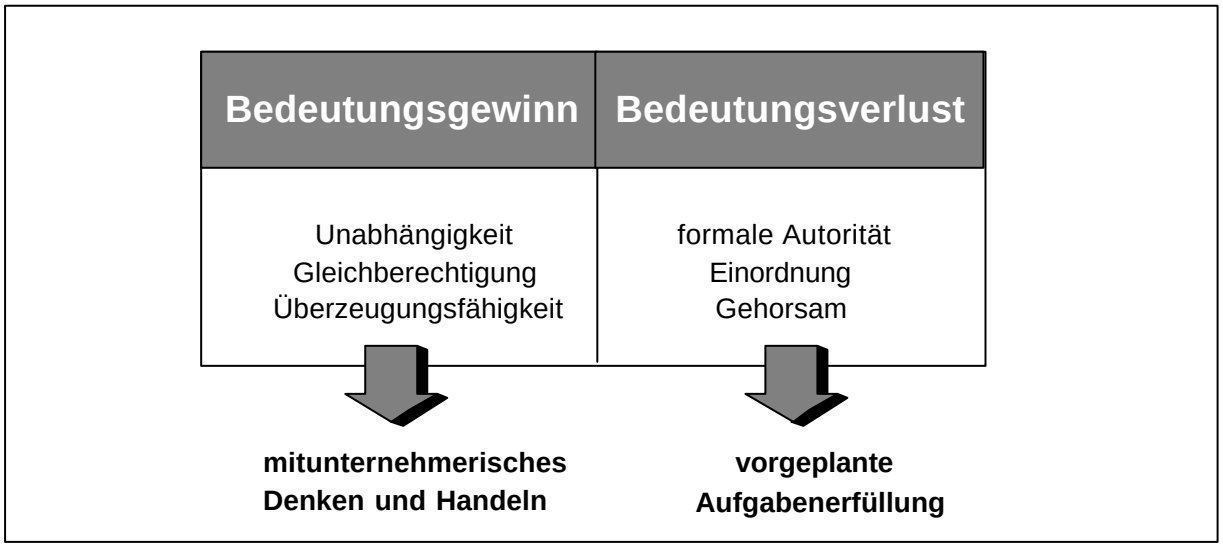


Abbildung 33: Wertewandel im Dynamischen Unternehmen[229]

[227] Vgl. Wunderer (Chef), S. 148 ff.

[228] Vgl. z.B. Domsch (Vorgesetztenbeurteilung), Heimbrock/Herbst (Führungskräfte), Borg (Mitarbeiterbe-fragungen), Domsch/Gerpott (Organisationsklimamessungen), Domsch/Schneble (Mitarbeiterbefragungen), Töpfer/Zander (Mitarbeiter-Befragungen)

Die Wandlung hin zum Mitunternehmer muss geschützt werden durch die Aktivität des Managements bezogen auf

- das beobachtbare Führungsverhalten
- die eingesetzten Personalführungsinstrumente und
- die Aktualisierung der Organisation

"Eine unternehmerische Ausrichtung ohne entsprechende Anpassung der Struktur- und Ablauforganisation ist nicht denkbar. Im Vordergrund stehen Dezentralisierung und Entbürokratisierung sowie Flexibilisierung und Dynamisierung."[230]

229 vgl. Wunderer (Chef), S. 150

230 Wunderer (Mitunternehmer), S. 11

Teil VI
Prozessgestaltung im Wandel
Der Change Management-Rahmen

1 "Fließender Übergang" - Einführungsstrategien

1.1 Einführungsdefizite der Veränderung

Praxisorientierte Untersuchungen haben gezeigt, dass die Wandlung von der extrem arbeitsteiligen Organisation zu einer integrierten Arbeitsform in den verschiedenen Bereichen der Unternehmen sehr unterschiedlich verlaufen kann. Häufig werden dabei rein technische oder technokratische Lösungen geschaffen, die eine aufbauorganisatorische und personelle Optimierung des Systems außer acht lassen.[1] Und so sind bereits Abstriche von optimalen Lösungen zu erwarten. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass sich z.B. die beabsichtigte Umsetzung eines teamorientierten Konzeptes lediglich auf ein Job-Rotation in einer formal als Team oder Projekt deklarierten Gruppenorganisation beschränkt, es jedoch nicht zu erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter und einer Anreicherung der Arbeitsinhalte kommt.[2] Insbesondere die Vernachlässigung arbeitsorganisatorischer und personeller Aspekte wie

- der Aufbau einer Kooperations- und Kommunikationskultur,
- die Sicherstellung einer Struktur für Information und Beteiligung,
- die Konzeption und Realisierung von Qualifizierungsprogrammen,
- Teamtrainings/Gruppenentwicklungsprozessen und
- die Sicherstellung eines beteiligungsorientierten Vorgehens

stellen Hauptprobleme innerhalb des Einführungsprozesses dar.[3] So fehlen oft Formen der Sensibilisierung und Qualifizierung, die den Gruppenmitgliedern einen fließenden Übergang von der traditionellen zu einer mitarbeiterorientierten dynamischen Organisationsstruktur ermöglichen und sie dazu befähigen, erweiterte Aufgabeninhalte wahrzunehmen und gruppendynamische Prozesse zu bewältigen.[4]

Fehlende Sensibilisierung der Beteiligten ebenso wie zu geringe Einbeziehung der von der Einführung betroffenen Mitarbeiter mindert im Planungs- und Umsetzungsprozess die Qualität des Gestaltungsprozesses. Während der Umsetzungsphase sind Widerstände und fehlende Kooperation der Betroffenen zu erwarten. Da dynamische Teamkonzepte eine Veränderung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter voraussetzt, entstehen Ängste und Unsicherheiten, die durch nicht ausreichende Gewährleistung von Information noch verstärkt

---

1 Vgl. Bullinger/Schlund (Gruppenarbeit), S. 346

2 Vgl. Bungard (Gruppenarbeit), S. 334

3 Vgl. Schlund (Prouktionsinseln), S. 162 f.

4 Vgl. Hurtz (Gruppenarbeit), S. 82 f.

werden können.

Insbesondere wird bei der Einführung der integrativen Arbeitsformen die Betreuung der Führungskräfte bezüglich gruppenorientierten Führungsverhaltens, Anwendung eines partizipativen Führungsstils und des Einsatzes von Zielvereinbarungsinstrumenten vernachlässigt.[5]

1.2 Zyklus der Veränderung

Der Mensch reagiert auf bevorstehende Veränderungen oftmals mit Widerstand. Dieses Phänomen erleben wir sowohl bei beruflichen als auch privaten Veränderungen. Zum einen fühlt er sich bedroht, da die Aufhebung des Status Quo nach erstem Anschein seinem natürlichen Streben nach Sicherheit im Leben und der Planbarkeit seiner Zukunft zuwiderläuft. Zum anderen ist eine Veränderung für den Menschen nur schwer (be-)greifbar, da Erfahrungen und Bilder aus der Vergangenheit ihm nur zum Teil helfen können, sich diese Zukunft vorzustellen.

So beobachten wir im betrieblichen Veränderungsprozess oftmals, dass Führungskräfte und Mitarbeiter zu Beginn mit Skepsis oder gar mit massiver Ablehnung auf die Veränderungsabsicht reagieren. Sie möchten nur zu gerne am bekannten, liebgewonnenen festhalten - ja sogar lieber an oft kritisierten Mängeln festhalten, weil man sie kennt, als sich auf etwas Neues einlassen.

Die Ziele des Managements - falls sie bei Prozessbeginn überhaupt transparent gemacht werden - bleiben vorerst oft abstrakt und appellieren lediglich an ein dem Mitarbeiter unterstelltes Vorstellungsvermögen. Die daraus resultierende Reaktion wird dann natürlich durch einen hohen Grad an Verunsicherung geprägt. Diese wird jedoch vom Mitarbeiter oftmals nur indirekt zum Ausdruck gebracht. Sie ist für das Management lediglich durch Beobachtungen bestimmter Signale erkennbar:

- Widerstand (aktiv und passiv, z.B. Fehlzeiten, "Dienst nach Vorschrift")
- Gesteigerte, jedoch ungerichtete Energie (Hektik, Überreaktion, Blindleistung)
- Labilität und Fluchtverhalten (Zukunftsangst, Fluktuation, Hilferufe)
- Erhöhtes Konfliktpotential (Streit, "Machtspiele", Manipulation)
- Unklare Rollendefinition (Ruf nach Regeln und Stellenbeschreibungen, Verantwortungszuschreibungen, Entscheidungsunfähigkeit)

1.2.1 "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte"

Gerade in der Startphase eines Veränderungsprozesses, ist es für alle Beteiligten hilfreich, sich "ein Bild von dem Bevorstehenden zu machen". Alle Beteiligten werden sehr bald feststellen, wie unterschiedlich die Vorstellungs- und Wahrnehmungsweisen der Menschen sind und wie wichtig es ist, diese Vielfalt an Gedankenbildern, Vorurteilen, Ängsten, etc. zuzulassen und sie zum Gesprächsanlass zu nehmen.

Die folgende Abbildung zeigt eine solche Variante der bildhaften Umsetzung eines Veränderungsprozesses von der Linien- zur "Wabenorganisation".

---

[5] Vgl. Wildemann (Flexibel), S. 43

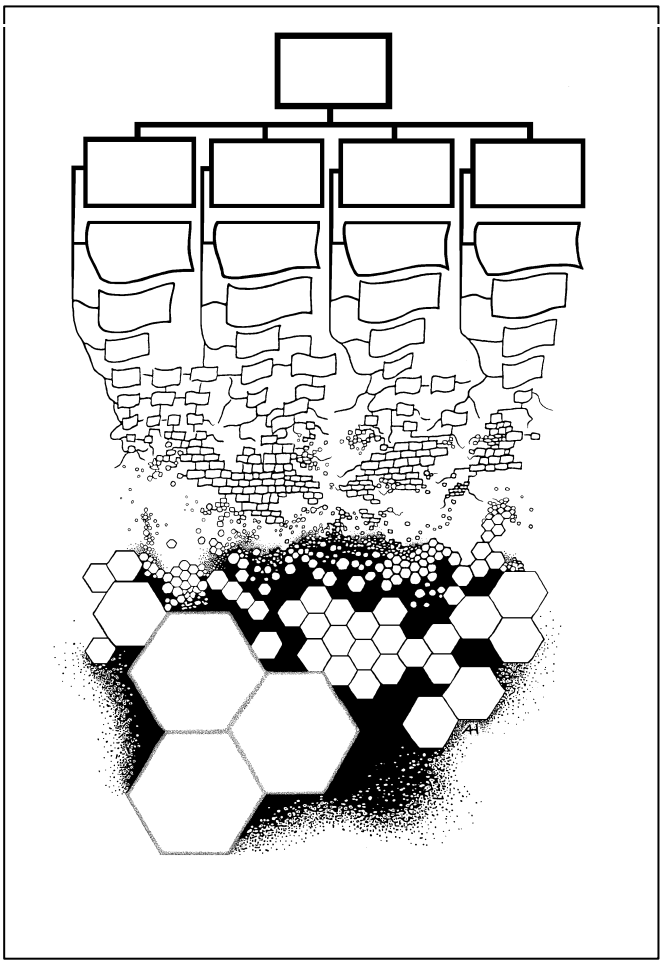


Abbildung 1: Von der Linie zur Wabe[6]

Der obere Teil beschreibt die tayloristische Vergangenheit der Organisation, dargestellt mit den bildhaften Elementen gewohnter Organigramme. Klar umrissene und voneinander getrennte Rechtecke symbolisieren die arbeitsteilige Organisation, die weder Querverbindungen noch Kommunikations-(Schnitt)stellen vorsieht.

Der Aufbau ist hierarchisch von oben nach unten strukturiert und jede Ebene kennt ihre Rangbezeichnung: Ressort, Hauptabteilung, Abteilung etc.. Es entsteht der Eindruck der unendlichen Fortsetzung und Multiplikation dieses Turmbaus auf weitere untere Ebenen, die bereits nicht mehr zu definieren sind und weit abgeschlagen schon lange ihr Eigenleben im Spezialistentum führen.

In diesen statischen Zustand der linear-vertikalen Verbindungen unzähliger Einheiten tritt plötzlich Bewegung ein. Der Zeitgeist der Gegenwart bringt die Dinge in Unordnung. Das Gefüge wird chaotisch, und eine Veränderung scheint unaufhaltsam.

---

6 Quelle: Heimbrock/Herbst (Wabe), S. 42. Das Bild entstand im Rahmen einer Einzelfallstudie zur Visualisierung eines umfangreichen Reengineering-Prozesses und wurde inzwischen mehrfach vom Autor als Symbol des Wandels von der traditionellen zur dynamischen Unternehmensarchitektur in Veranstaltungen eingesetzt. vgl. auch Rauen/Herbst (Wege)

Emotionen bahnen sich ihren Weg, Irritationen wühlen die Gemüter auf - kurz: die Mitarbeiter reagieren auf die Bedrohung ihrer Ordnung. So manche Mauer wird in vorher nicht gekannter Solidarität aufgebaut, Besitzstände werden verteidigt oder aber man fühlt sich einfach nur betroffen und wie die Fahne im Wind diesem Wandel ausgesetzt.

Weiter nach vorne geschaut zerfällt auch die letzte Einheit und nur noch die Grundfunktionen in Form winziger Punkte sind auf der Landkarte des Wandels erkennbar. Die Krise scheint komplett - und damit die Chance gegeben, das Fundament einer neuen Unternehmensarchitektur zu legen.

Der Taylorismus wurde mit großer Kraftanstrengung zerschlagen, und neu gezogene Linien und Kästchen auf Organigrammen verkünden dies. Aber der Kampf gegen Jahrzehnte an Erfahrungen in den Köpfen aller Beteiligten geht weiter - bis der Prozess der Organisationsevolution in Unternehmen an diese Stelle getreten ist.

Die einzelnen Elemente organisieren sich zunehmend, und es fügt sich zusammen, was zusammengehört. Neue Arbeitsteams entstehen, Aufgabeninhalte werden neu verstanden und der Glaube an ein verändertes Verhalten in Führung und Zusammenarbeit stärkt wieder das Gemeinschaftsgefühl.

Diese neuen Arbeitsweisen passen nicht mehr in die alte Form des Rechtecks: Die Wabenorganisation ist entstanden, in der dicht aneinanderliegende Sechsecke unterschiedlicher Größen die Andersartigkeit symbolisieren. Kurze Informations- und Entscheidungswege sind möglich, die Grenzen zwischen den Einheiten durchlässig und die gesamte Organisation vermittelt in ihrer Gestaltung Dynamik und Veränderbarkeit.

Damit wird deutlich, dass, wenn diese Organisation Veränderungen zukünftig nicht nur zulässt, sondern sogar fördert, sie die besten Chancen hat zu überleben und in einen der Unternehmensvision dienenden Evolutionsprozess einzutreten.

Das zeigt aber auch deutlich, dass dieses Bild sich ständig verändert, wenn das Prinzip der kontinuierlichen Weiterentwicklung von den Menschen dieser Organisation verstanden wurde.[7]

1.2.2 Der Veränderungszyklus

Die Retrospektive eines Veränderungsprozesses zeigt uns, dass die psychologischen Reaktionen der Betroffenen einem zyklischen Verlauf unterliegen. Unternehmen, die es verstehen, auf diese Signale zu achten und die zunächst ablehnenden Reaktionen der Mitarbeiter nicht nur als natürlich betrachten, sondern diese geradezu erwartet haben, werden die Phasen des Veränderungsprozesses erfolgreicher bewältigen als andere.

Jede signifikante Änderung im Arbeitsleben - ob geplant oder überraschend - wird bestimmte psychologische Reaktionen hervorrufen. Diese können sowohl den einzelnen Mitarbeiter als auch das Sozialgefüge des Unternehmens als Ganzes betreffen.

---

7 Herbst, A.: Bildinterpretation, formuliert nach zahlreichen Gesprächen mit dem Autor und vielen Teilnehmern bei Sensibilisierungs-Veranstaltungen in einem Veränderungsprozess von der tayloristischen zur dynamischen Organisation. Das Bild "Von der Linie zur Wabe" wurde in diesen Veranstaltungen vom Autor präsentiert; die Teilnehmer wurden aufgefordert über das Bild zu diskutieren und eigene Interpretationen zu geben.

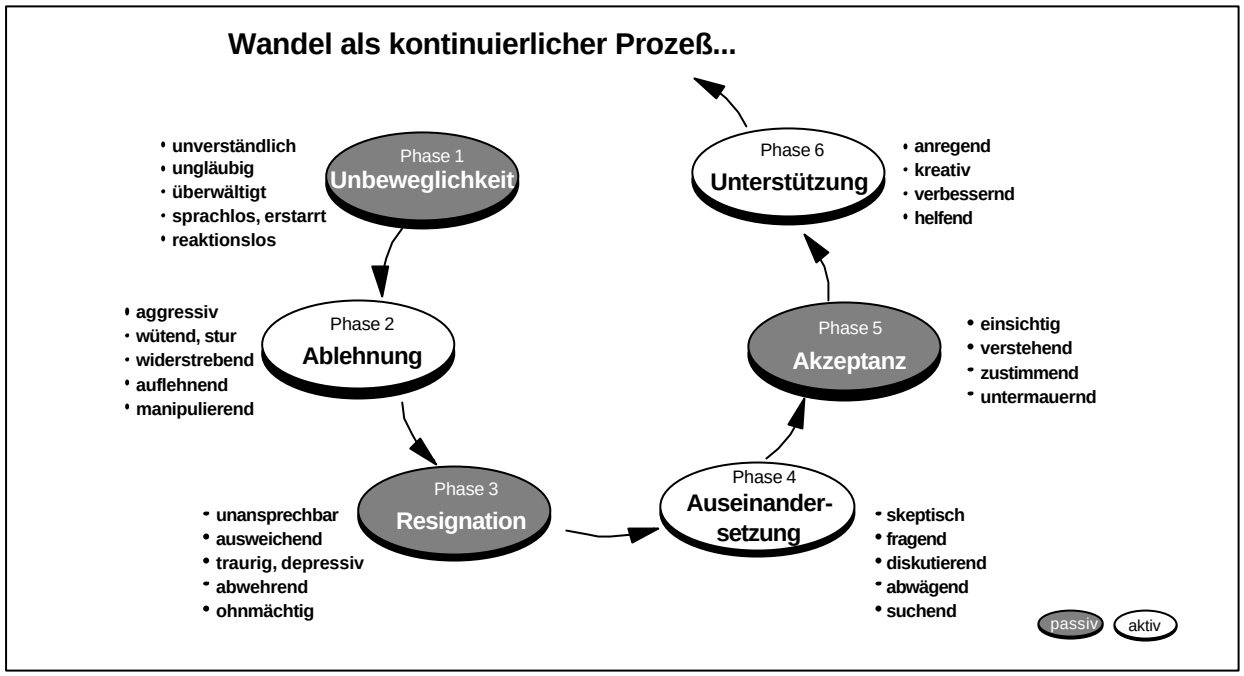


Abbildung 2: Der Veränderungszyklus

Sie lassen sich in wechselnde aktive und passive Phasen eines Veränderungszyklus unterteilen. Dabei muss weder jede Zyklus-Phase zwingend durchlaufen werden, noch ist die Identität der menschlichen Reaktionen von Phase zu Phase gleich.

Zu unterscheiden ist zwischen Verläufen hin zu positiven oder negativen Resultaten.

Auch ein vom positiven Ergebnis geprägter Verlauf impliziert Rückfälle und das Springen zwischen den Phasen, hervorgerufen durch Gerüchte, Umfeldveränderungen, Informationsdefizite, missglückte Aktionen, etc. .

Im wesentlichen lassen sich jedoch sechs Grundmuster menschlichen Verhaltens bei positivem Phasenverlauf abbilden.

1. In der ersten Passivphase ist der Mitarbeiter zu einer Auseinandersetzung mit der Veränderung noch nicht in der Lage. Er ist überwältigt und sprachlos. Sein Verhalten ist von Unbeweglichkeit geprägt.

2. Nachdem der Mitarbeiter den ersten Schock überwunden hat, gerät er in die erste Aktivphase. Er hat sich mit der Veränderung noch nicht befasst und lehnt sie vorerst kategorisch ab. Grund dafür ist die Angst, Vertrautes zu verlieren. Gerade wenn das alte System noch in gewissem Maße erfolgreich war, fehlt oft die Einsicht zur Veränderung. Der Mitarbeiter fügt sich nur widerstrebend, bleibt soweit wie möglich bei seiner bisherigen Arbeitsorganisation und reagiert, darauf angesprochen, wütend und aggressiv. Die Phase ist geprägt durch eine starke Ablehnung.

3. Im Anschluss folgt die Phase der Resignation. Der Mitarbeiter hat erkannt, dass er mit seiner Ablehnung die Veränderung nur wenig beeinflussen kann. Er fühlt sich den neuen Anforderungen noch nicht gewachsen. Die neue Struktur ist in dieser Phase selten Gesprächsthema. Der Mitarbeiter erscheint introvertiert und depressiv.

4. Da der Mitarbeiter erkennt, dass die Veränderung nicht aufzuhalten ist und in Zukunft ein Bestandteil seiner Arbeitswelt sein wird, beginnt nun die Phase der aktiven Auseinandersetzung. Es wird diskutiert und abgewogen. Die Arbeitskraft möchte nun zumindest an den Veränderungen teilhaben, wenn sie sie schon nicht verhindern kann. Dabei kommt jedoch ein gewisses Maß an Skepsis zum Tragen.

5. In der darauffolgenden Passivphase, der Akzeptanz, zieht sich der Mitarbeiter wieder etwas in sich zurück und überdenkt die Veränderung und seine Einstellung dazu. Nachdem er sich eine Weile aktiv mit dem Thema auseinandergesetzt hat, erkennt er meist die Gründe für die Veränderung. Der Arbeitnehmer zeigt Einsicht für die Entscheidung seiner Vorgesetzten und findet oft selbst Argumente, die für die Veränderung sprechen.

6. Die abschließende Phase ist geprägt durch eine intensive aktive Unterstützung. Der Mitarbeiter kann sich nun mit der Veränderung identifizieren und setzt sich voll dafür ein. Er nutzt seine Kreativität, um die neuen Prozesse weiter zu verbessern und versucht seine Kollegen ebenfalls zu aktivieren.

Aus der Lernpsychologie ist bekannt, dass die Wiederholung von Reizen zur Gewohnheit führt - es wird ein festes Reiz-Reaktions-Muster gelernt. Dabei werden Verhaltensweisen, mit denen ein Individuum beim ersten Mal eine Situation erfolgreich bewältigt hat, zu einem besonders dauerhaften Muster. "Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass zum Beispiel Datenverarbeiter, die in der 'Urzeit' der Lochkarte ihre ersten Erfolgserlebnisse erfuhren, es schwer haben, sich an dezentrales Informationsmanagement und Software-Engineering zu gewöhnen."[8] Ebenso ergeht es dem erfahrenen Mitarbeiter, der gelernt hat, in traditioneller Struktur zu arbeiten und erfolgreich zu sein. Erst die aktive Unterstützung und damit erste persönliche Erfolgserlebnisse mit und in der neuen Organisation geben dem Mitarbeiter die notwendige Sicherheit.

Zu jeder Zeit, in jeder Phase, und von den Promotoren des Veränderungsprozesses nur schwer zu beeinflussen besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter aus dem Veränderungsprozess "aussteigen" oder zum "offenen Widerstand aufrufen".

Insbesondere in der Phase 4, der aktiven Auseinandersetzung, ist es möglich, dass der Mitarbeiter die Veränderung ablehnt, auch wenn er die Gründe rational verstanden hat. Die emotionale Ablehnung kann aus Mitarbeitersicht durchaus berechtigt sein, weil er sich für sich persönlich keine positiven Konsequenzen verspricht.

Ein anderer Ablehnungsgrund kann objektiver, sachlicher Natur sein. Die Promotoren des Veränderungsprozesses können wesentliche Details übersehen haben, bzw. sie können wesentliche Informationen bewusst oder unbewusst zurückgehalten haben.

Ein dritter Grund kann in der neuen Philosophie selbst liegen. Der Wandel ist u.U. zu "radikal", so dass er von den betroffenen Mitarbeitern noch nicht nachvollzogen werden kann. Der Mitarbeiter ist es aus früheren Veränderungen gewohnt, dass zum "Startschuss" einer Umorganisation alle wesentlichen Rahmenbedingungen "stimmen". Lohn- und Gehaltssysteme und betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind hierfür gute Beispiele. Wird

[8] Hofstetter (Projektmanagement), S. 63

jedoch der organisatorische Wandel propagiert, und diese Elemente bleiben vorerst unberücksichtigt, herrscht Misstrauen.

Die Aussage der Promotoren des Wandels ist häufig - und sie entspricht der Dynamik-Komponente in der neuen Organisationsphilosophie - würde darauf gewartet werden, bis alle Rahmenbedingungen konzipiert und evaluiert sind, ist die Entwicklung am Unternehmen vorübergegangen, und der organisatorische Wandel kommt zu spät."

Erst die bewusst inszenierte kontroverse Auseinandersetzung in der vierten Phase bietet die Chance, berechtigte und unberechtigte Widerstände auszuräumen.

Wichtig ist in jedem Fall, diesen Prozess mit unterstützenden und den Phasenverlauf fördernden Maßnahmen zu begleiten. Signale für Widerstand müssen aufgenommen werden, Resignation darf nicht als Zustimmung gedeutet werden (weil ja keiner mehr dagegenredet) und Akzeptanz alleine reicht oft nicht aus!

1.2.3 Phasen der Veränderung

Voraussetzung für das Gelingen der Transformation von der Taylor'schen Arbeitsteilung in der Linienorganisation eines betrieblichen Funktionsbereichs, wie z.B. des Einkaufs zum crossfunktionalen dynamik- und werteorientierten Beschaffungsmanagement ist das Bewusstsein aller Beteiligten, dass dieser Wandlungsprozess einen einschneidenden Punkt nicht nur in der Unternehmensentwicklung sondern auch im Arbeitsleben jedes einzelnen darstellt.

Solche Veränderungen können dem Mitarbeiter neue und ungewohnte Verhaltensweisen abverlangen. Hat der Mitarbeiter die Veränderung akzeptiert und will er sie auch aktiv unterstützen, fehlt ihm oftmals das adäquate Verhaltensrepertoire, das Gewollte auch in die Tat umzusetzen. In dieser Phase des persönlichen Veränderungsstrebens werden i.d.R. neue Verhaltensalternativen ausprobiert, die allerdings nicht immer gleich zum gewünschten Ergebnis führen. So entstehen häufig Irritationen in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Da der Mitarbeiter in neuen, unbekannten Situationen noch nicht weiss, welches Verhalten das wirksamste ist, experimentiert er mit verschiedenen Verhaltensweisen. Erst durch wiederholtes Feedback und eine Reflexion der erzielten Ergebnisse kann er allmählich bestimmen, welches Verhalten in welcher Situation angemessen ist.

Auch ganze Organisationen experimentieren in der Veränderungsphase mit neuen Verhaltens-Umgangs- oder Vorgehensweisen, die oft nach dem Versuch- und Irrtum-Prinzip ablaufen. Auch hier ist erst durch wiederholtes Feedback zu beobachten, welches Vorgehen bei welchen Situationsgegebenheiten welche Resultate erbringt.

Kommt der Mitarbeiter über das Versuch- und Irrtum-Stadium hinaus und kann er differenzieren, welches Verhalten in welcher Situation am ehesten die gewünschten Ergebnisse erzielt, wird er diese wiederholt anwenden. Die daraus resultierenden "Erfolgs- und Misserfolgsrezepte" werden dann sowohl auf der Personen- als auch auf der Organisationsebene systematisch angewendet. Verhalten, das zum Erfolg geführt hat, wird weiterhin eingesetzt - Verhalten, das zu Misserfolgen geführt hat, wird in Zukunft vermieden. Dieses so entstehende Verhaltensmuster entwickelt sich bei wiederholter Anwendung (bzw. Unterlassung) zu neuen Routinen.

Dieses ursprünglich von Lewin[9] entwickelte Veränderungsmodell hat seither eine Reihe von Entwicklungen und Ausdifferenzierungen erfahren. Ein solch' detailliertes Modell umfasst insg. sieben Phasen, die eine Person bei einem Veränderungsprozess durchläuft. Dieses allgemeine Veränderungsmodell , das im folgenden beschrieben wird, kann sowohl auf Personen, auf Organisationen wie auch auf einzelne Aufgaben angewendet werden.

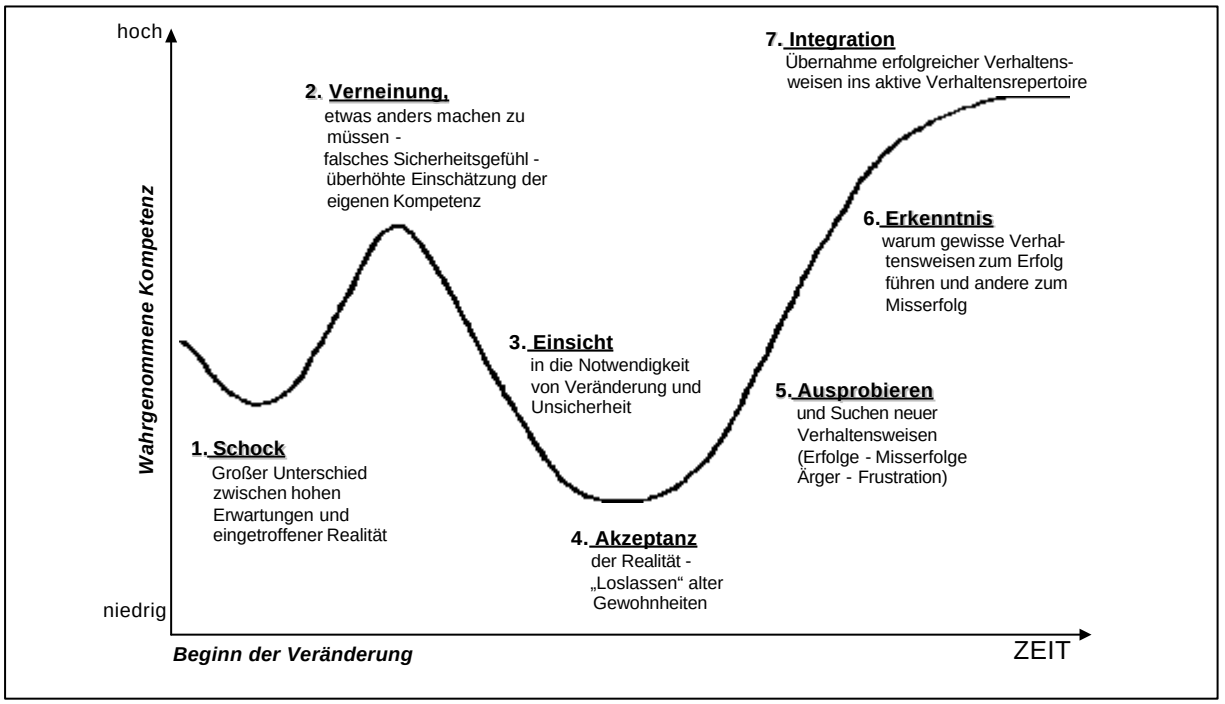


Abbildung 3: Sieben Phasen der Veränderung[10]

Nachdem allgemeine Akzeptanz der Veränderung herrscht, neues Verhalten erprobt wird und Unterstützung für die Change Agents einsetzt, kommt es zu Übergangsphasen, in denen die Rollendefinitionen des Einzelnen unklar sind - umso mehr in einer Veränderung von der lange gelebten Taylor'schen zur dynamischen Organisation. Einige Mitarbeiter halten entgegen den Anordnungen noch an den alten Abläufen fest, während sich andere bereits an der Neuorganisation orientieren. Der Ruf nach festen Regeln und Stellenschreibungen wird laut. Oft sind Verantwortungen und Kompetenzen noch nicht klar zugeordnet oder werden von den Mitarbeitern noch nicht genutzt. Die Gefahr einer vorübergehenden Entscheidungsunfähigkeit ist groß.

Organisatorische Veränderungen bergen erhöhtes Konfliktpotential für alle Beteiligten. Die Unklarheiten im neuen System und verschiedene Meinungen darüber bieten oft Anlass für Streitigkeiten.

Da viele Mitarbeiter ihre bisherige Verantwortung und Position verloren haben, versuchen sie, sich im neuen System ihre Position wieder zu erkämpfen. Diese "Machtspiele" und Manipulationen führen oftmals zur Eskalation der Konflikte zwischen den Beteiligten.

---

9 Vgl. Lewin (Dynamics)

10 Quelle: Entnommen einer Trainingsunterlage des MZSG

Eine weitere häufig zu beobachtende Reaktion ist die auftretende Hektik. Mitarbeiter versuchen, sich im neuen System zu bewähren, indem sie möglichst schnell zum Ziel kommen wollen. Doch die Arbeitsweise ist oft nicht effizient und in den Abläufen noch nicht aufeinander abgestimmt. Zwar ist diesen Mitarbeitern der gute Wille nicht abzusprechen, doch übereilte Reaktionen können die neuen Prozesse negativ beeinträchtigen.

Ist die Veränderung in der Organisation aus Sicht des Mitarbeiters sehr gravierend, kann sich ein Fluchtverhalten einstellen. Dieses kann rein psychologischen Ursprungs sein und sich in 'Hilferufen' oder Labilität äussern. Die Flucht kann sich auch real vollziehen, indem der Mitarbeiter kündigt, da er der Veränderung nicht folgen kann oder will und somit für sich im alten Unternehmen keine Zukunft mehr sieht.

1.2.4 Widerstand im Wandel

Die vielleicht problematischste Reaktion ist der Widerstand. "Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, 'logisch' oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden."[11] Er kann sich aktiv oder passiv äussern. Beim passiven Widerstand erledigen die Mitarbeiter ihre Arbeit genau nach Vorschrift und fügen sich in ihr Schicksal. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist dabei nicht mehr gegeben, das Phänomen der 'Inneren Kündigung' tritt auf und jegliche Kreativität geht verloren.

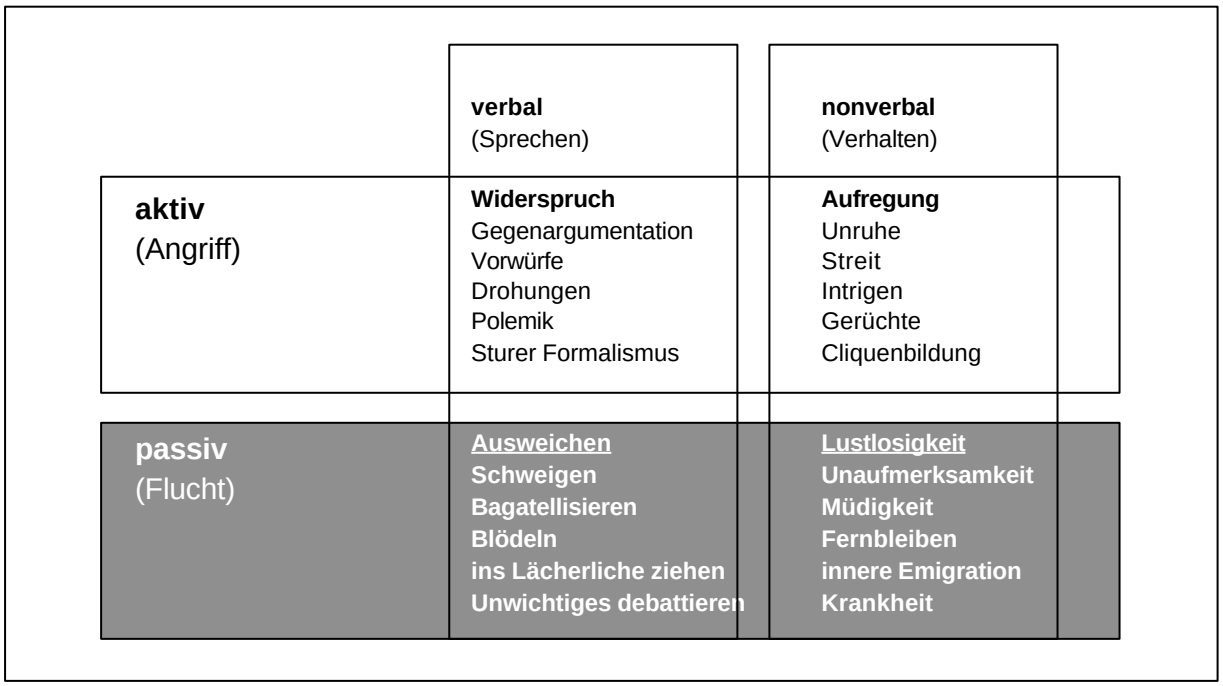


***Abbildung 4: Widerstände*[12]**

[11] Doppler/Lauterburg (Change) S. 202

[12] Quelle: abgeleitet von Doppler/Lauterburg (Change), S. 205

Der aktive Widerstand geht noch weiter. Die Mitarbeiter arbeiten gegen das neue System an, machen vielleicht absichtlich Fehler, verbreiten negative Stimmung und tun alles, um die Veränderung zum Scheitern zu bringen. Aktiver Widerstand, der auch als "unfairer Angriff" bezeichnet werden kann.[13] Dazu zählt nach Ziesche schon ein Witz auf Kosten der Neuorganisation, da sich oft gerade im Humor und im Zynismus der Mitarbeiter deren Verzweiflung ausdrücken kann. Der Widerstand kann sich auch in erhöhten Fehlzeiten ausdrücken.

Bei der Einführung dynamischer, mitarbeiterorientierter Organisationskonzepte ist sicherzustellen, dass die Mitglieder der geschaffenen Teams die neuen vereinbarten Regelungen akzeptieren und ihr Verhalten an diesen Regelungen ausrichten.[14] Dies setzt die Überwindung von Widerständen in Form von Informations-, Fähigkeits-, Motivations- und organisatorischen Barrieren voraus.[15] Fähigkeitsbarrieren entstehen aus der unzureichenden persönlichen und fachlichen Qualifizierung der Organisationsmitglieder und beeinträchtigen regelkonformes Verhalten.[16] Motivationsbarrieren haben personale und soziale Ursachen[17]; sie äußern sich in einer fehlenden Bereitschaft, die neu geschaffenen Regelungen zu akzeptieren.[18] Organisatorische Barrieren resultieren aus einer mangelnden Vorbereitung der Einführung, in der Art, dass der Zeitpunkt der Einführung falsch gewählt ist oder die personellen und sachlichen Ressourcen für den Einführungsprozess nicht rechtzeitig bereitgestellt worden sind.

Die psychosoziale Ebene der Belegschaft ist von jeder Neuorganisation stark betroffen. In der alten Organisation hat jeder Mitarbeiter seine Erfahrungen gesammelt und sich mit den Arbeitsabläufen vertraut gemacht. Das Ergebnis jahrelanger Arbeit war oft eine hart erkämpfte Position. Persönliche Zielsetzungen wurden erreicht und eigene Wertvorstellungen realisiert. Zu den Kollegen wurden soziale Beziehungen der unterschiedlichsten Art geknüpft. Durch die Neuorganisation werden alte Erfahrungen entwertet und soziale Bindungen gelöst. Mitarbeiter verlieren ihre alten Positionen und müssen oft auch von ihren bisherigen, persönlichen Zielsetzungen Abschied nehmen. Neue Unternehmensgrundsätze können sich von den bisherigen Wertvorstellungen extrem unterscheiden, was erhebliches Konfliktpotential in sich birgt. Das Unsicherheitsgefühl über die Zukunft, der gesteigerte Handlungszwang, in dem sich Mitarbeiter befinden, und der Verlust von Vertrautem verursachen eine hohe Stressbelastung.

1.2.4.1 Reaktionen-Mix der Mitarbeiter

Die Reaktionen der Mitarbeiter können sehr unterschiedlich sein. So können die menschlichen Verhaltensmuster gegenüber Veränderungen in folgende Klassen eingeteilt werden:[19]

- Enthusiastische Befürworter bringen aktive, positive Unterstützung,
  - initiieren Neuerungen bzw. unterstützen sie,
  - betonen die Vorteile des Neuen; vermitteln eine optimistische, zuweilen sogar enthusiastische Grundhaltung.

---

13 Vgl. Ziesche (Widerstand), S. 71

14 Vgl. Coch/French (Change), S. 322 ff.; Dienstbach (Dynamik), S. 104 ff.; Lawrence (Widerstände), S. 119 ff.; Tannenbaum/Weschler/Masarik (Leadership), S. 80 ff.; Watson (Widerstand), S. 415 ff; Zaltman/Duncan/Holbek (Innovations), S. 85 ff.; Zander (Change),

15 Zu Barrierekonzepten vgl. Knopf (Dimensionen) S. 351; Schulz (Entscheidungen), S. 61ff.; Witte (Organisation), S. 6 ff.

16 Vgl. Ginzberg/Reilley (Change), S. 212; Witte (Organisation), S. 8 f.

17 Vgl. Dienstbach (Dynamik), S. 109 ff; Knopf (Dimensionen), S. 350

18 Vgl. Witte (Organisation), S. 6 f.

19 Vgl. Perich (Veränderungen), S. 35

- Aktive Promotoren machen den Wandel zum Thema,
  - zeigen positive Grundhaltung,
  - diskutieren kontrovers mit Betroffenen.

- Neutrale Anpasser bilden die große (Manövrier-) Masse,
  - machen mit, aber ohne große Begeisterung; leichter Druck des Vorgesetzten ist zuweilen nötig,
  - zeigen indifferentes bis kühles Verhalten (Arbeitsklima),
  - lassen häufig lediglich beschränkte Anpassungsfähigkeit (Können, Familiensituation) erkennen.

- Stille Resignierer verkapseln sich,
  - fügen sich in die neue Lage (Motto: "Warten auf Freitag"),
  - zeigen "innere Kündigung" (Verlust des Interesses an der Arbeit).

- Passive Widerständler vergiften das Arbeitsklima,
  - zeigen zunehmend "Dienst nach Vorschrift" (nur ausführen, was ausdrücklich befohlen wird),
  - verdrängen (Ersatzhandlungen, Kritik gegenüber Dritten); zeigen Gereiztheit und Nervosität.

- Politische Intriganten hemmen den Realisierungsprozess,
  - greifen zu Verzögerungstaktik; schmieden Intrigen und solidarisieren sich mit Gleichgesinnten; blockieren den Änderungsprozess,
  - zeigen äusserliches Akzeptieren, aber später eine Rückkehr zu altem Verhalten.

- Aktive Systemzersetzer fügen dem Unternehmen direkten Schaden zu,
  - entwickeln offen Widerstand (z.B. in Form von Streiks),
  - scheuen weder Sabotage noch Zerstörung (arbeiten absichtlich fehlerhaft),
  - geben unerlaubt "sensitive" Informationen nach aussen weiter,
  - provozieren physische Zerstörung von Betriebseinrichtungen bzw. Dokumenten, etc.

- Flexible Um- und Aussteiger setzen sich ab,
  - wechseln die Abteilung bzw. die Organisationseinheit (ist jedoch i.S. von Job Rotation u.U. durchaus wünschenswert),
  - steigern die Fluktuationsrate (bei entsprechender Arbeitsmarktsituation).

Für den organisatorischen Wandel bedeutet Widerstand die Chance, Strategien und Entwicklungsrichtungen zu überprüfen. Das heisst, Widerstand an sich ist ein natürliches Element jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Erst sein Ausmaß und seine Form entscheiden darüber, ob er sich positiv oder negativ auswirkt.

1.2.4.2 Informationsbedarf im Wandel

Unterschieden werden können Einwände und Vorwände. Einwände sind sachlicher Natur und drücken ein Informationsbedürfnis aus, Vorwände sind rein emotionaler Natur.

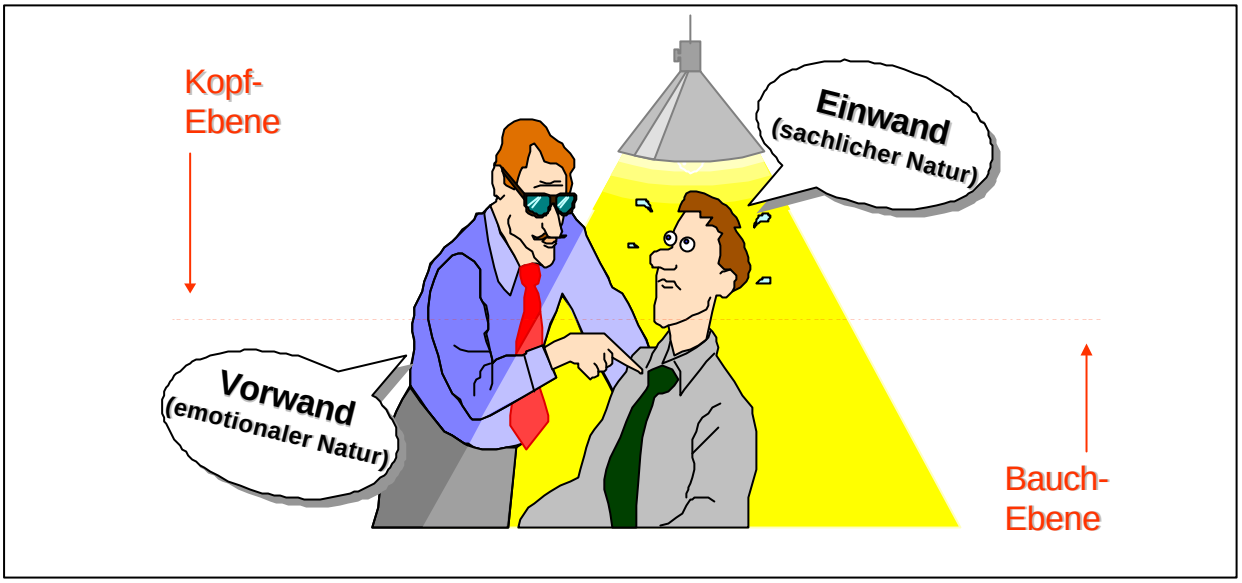


Abbildung 5: Vorwand vs. Einwand

Das Organisatorenteam muss es verstehen, beides deutlich voneinander zu trennen und unterschiedlich darauf zu reagieren - mit mehr Informationen, um sachlich zu überzeugen oder mit mehr Kommunikation, um menschlich zu überzeugen.

In der Begegnung von Widerständen liegt das Schwergewicht. Also nicht die Information hat den höchsten Stellenwert - sie ist nur ein Instrument, um den Rahmen für einen erfolgreichen Veränderungsprozeß zu schaffen. Der Erfolg steht und fällt mit den Aktionen, die die Veränderung begleiten. Gespräche mit den Betroffenen, die nicht in Monologe ausarten dürfen, häufige Kontakte und eine zurückhaltende Beobachtung der Abläufe schaffen ein Klima, in dem die Informationen interpretierbar und akzeptabel werden.

Widerstände lassen sich nicht durch Anordnungen, autoritäres Verhalten oder Zwang beseitigen, sondern ausgehend von den Ursachen der Anpassungswiderstände ist ein systematisches Vorgehen zur Verbesserung von Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit notwendig.

Eine objektive und umfassende Information kann dazu beitragen, unbegründete Befürchtungen und damit einen Teil der Widerstände abzubauen. Dabei werden folgende Arten der Information unterschieden:[20]

- Sachinformationen, die durch Gründe, Ziele und Phasen der beabsichtigten organisatorischen Veränderung transparent gemacht werden
- Informationen, die den Betroffenen helfen, ihre neuen Rollen und Aufgaben zu verstehen und richtig auszufüllen (z.B. Training, Simulation und Hilfe bei der erstmaligen Ausführung)
- Informationen, die sich auf die Auswirkungen der Veränderung beziehen und z.B. Aussagen enthalten können zu Status, Arbeitsplatz und Einkommen.

Durch die Möglichkeit der Rückfrage und Diskussion wird der Informationsteil zur Vorstufe der Partizipation.

---

[20] Vgl. Böhnisch (Widerstände), S. 126 ff.

1.2.4.3 Partizipation

Die wichtigste Möglichkeit, Widerstände abzubauen, ist die Beteiligung der Betroffenen im Vorfeld der Entscheidungen bzw. bei der Entscheidung. Durch die Mitwirkungsmöglichkeit bei der Planung und Durchführung des Wandels können die Betroffenen ihre Bedürfnisse und Interessen artikulieren und für ihre Vorstellungen eintreten.[21]

1.2.4.4 Krise als Chance

Sicherlich gibt es kein Patentrezept im Umgang mit Widerständen im Reengineering-Prozess. Grundvoraussetzung ist jedoch eine positive Einstellung, die die Veränderung als Chance begreift und nicht als Bedrohung für das Bestehende.[22] Leicht ist man mit dem Begriff "Krise" zur Hand. In der chinesischen Sprache hat das Wort "Krise" zwei Schriftzeichen, von denen das eine für "Gefahr" steht, das andere aber für "Chance": Die Krise als Chance.

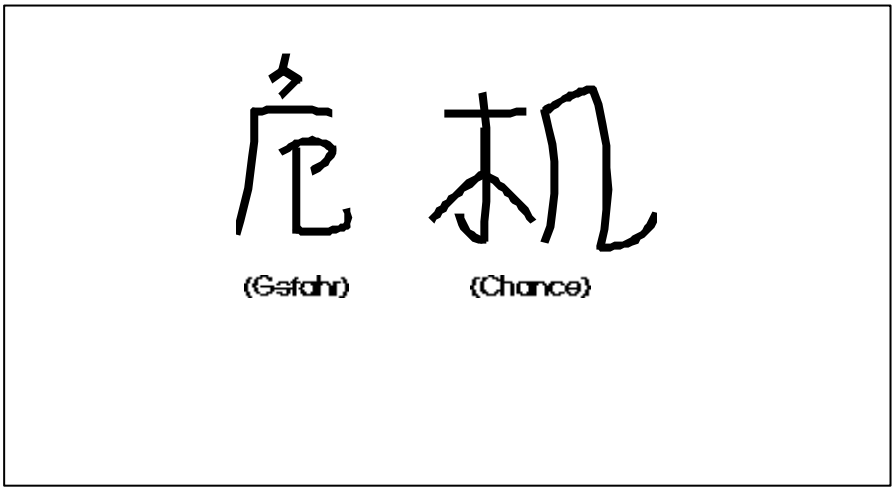


Abbildung 6: Krise als Chance

Eine Krise muss also nichts Negatives sein, sondern sollte als Chance verstanden werden, Fehler zu erkennen und abzustellen. Oft ist eine Krise ein Wendepunkt zur Neuentwicklung.

Perich[23] überzeugt durch die Theorie, dass die Führungskraft beim Veränderungsmanagement bei sich selbst beginnen muss, da sie gerade in schwierigen Zeiten Vorbildfunktion für die Mitarbeiter hat. Denn auch und gerade der Manager ist von der Veränderung und allen psychologischen Konsequenzen für den Menschen voll betroffen. Er muss seine Methodik ständig überprüfen, ob sie mit den Prinzipien der Veränderung in Einklang ist und ob sich Rahmenbedingungen geändert haben, die ein anderes Handeln erforderlich machen.

1.3 Rahmenbedingungen der Veränderung

Für das Gelingen einer organisatorischen Veränderung sind eine Reihe von Rahmenbedingungen unerläßlich: Das Organisationsteam muss zu den Betroffenen Vertrauen schaffen. Dazu ist ein ständiges Feedback notwendig, um bei Abweichungen sofort

---

21 Vgl. Staden (Partizipation), S. 189

22 Vgl. Heimbrock/Kroh (Temgeist)

23 Vgl. Perich (Veränderungen)

gegensteuern zu können. Das Feedback darf sich nicht auf die sachlichen Informationen beschränken, die an der Oberfläche ausgetauscht werden; es muß hinter die Kulissen sehen und klären, was die Betroffenen wirklich denken und noch viel mehr, was sie fühlen. Erst dieses gegenseitige Vertrauensverhältnis schafft die Basis zum Austausch von sachlichen Informationen, die allen Betroffenen in ausreichender Menge und über klare Informationskanäle zur Verfügung stehen müssen, um dem Entstehen von Gerüchten vorzubeugen.

Die Entscheidung, ob ein Mensch eine Veränderung annimmt oder nicht, "vollzieht sich im Kopf'. Daher muss erreicht werden, dass bei den Mitarbeitern eine Geisteshaltung entsteht, die die neue Organisation befürwortet und Erfahrungen in der Mitgestaltung gesammelt werden, die der neuen Philosophie, der dynamischen Unternehmensarchitektur entsprechen.

Als Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse sind erwähnenswert:[24]

- Positive Grundhaltung:
  Veränderung als Chance begreifen
- Viel Information:
  klare Informationskanäle (vertikal und horizontal) schaffen
- Nutzendarstellung:
  Nutzen größer als Aufwand und Kosten
- Beteiligung:
  eigenverantwortliche Mitgestaltung, Betroffene zu Beteiligten machen
- Unterstützung:
  Bedenken, Sorgen und Ängste sowie Erfahrungen und bisherige Erfolge der Beteiligten ernst nehmen.
- Offene Kommunikation:
  Konfliktpotential durch Moderation nutzen
- Konfliktbereitschaft:
  sich den Widerständen stellen - "open door"
- Feedback:
  fachlichen und sozialen Austausch sowie häufige Rückmeldung fordern und fördern
- Rollenklärung nach innen:
  Projektarbeit

.

- Rollenklärung nach aussen:
  Klarheit über Sinn, Bedeutung und Aufgaben des Sub-Systems in der Gesamtorganisation darstellen
- Kreativität:
  Szenarien entwickeln, gemeinsame Ideenfindung initiieren
- Zielvereinbarung:
  Gemeinsame Ziele als Voraussetzung für Identifikation und Engagement vereinbaren

[24] Die Aufzählung der Rahmenbedingungen soll nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen.

1.4 Grundmodelle der Veränderung

Es werden zwei Grundmodelle organisatorischer Veränderungen unterschieden. Das eine hat seinen Ausgangspunkt in der Fremdorganisation, das andere geht von der Selbstorganisation aus. Aber in beiden Modellen sind sowohl Momente der Fremd- wie der Selbstorganisation enthalten. Allerdings entspricht die Selbstorganisation im einen Modell keineswegs der Selbstorganisation im anderen. Das gilt ebenso für die Fremdorganisation.

1.4.1 Das führungstheoretische Modell

Das eine Modell, das führungstheoretische Modell basiert auf der Fremdorganisation, die durch die Differenz zwischen dem, der organisiert und dem, der organisiert wird, gekennzeichnet ist. Die Unternehmensleitung erkennt die Veränderungsnotwendigkeit und entwirft, oft mit Hilfe von Unternehmensberatern[25], die oft mehr oder weniger fertige Entwürfe anbieten, wie etwa bei älteren Ansätzen der Organisationsplanung und des geplanten organisatorischen Wandels oder bei neueren Ansätzen etwa des Business Reengineering, des Lean Managements oder des Shareholder Value-Konzepts, eine neue Ordnung. "Die entstehende neue Organisation wird von den vom Wandel betroffenen Mitarbeitern oft als eine von aussen vorgegebene, fremdbestimmte, plandeterminierte Ordnung empfunden."[26]

Das führungstheoretische Modell hat sich in der Auseinandersetzung mit der Problematik von Veränderungsprozessen im Zeitverlauf selbst deutlich gewandelt. Es nimmt seinen Ausgangspunkt in der Gutenberg‘schen Konzeption der Unternehmensführung, deren Aufgabe darin besteht, durch Planung den Entwurf einer Ganzheit zu produzieren, eine rationale Ordnung, die es gilt, durch die Organisation umzusetzen. Organisation ist also die Realisierung der rationalen durch Planung vorbestimmten, betrieblichen Ordnung.[27] Der Begriff Organisationsplanung etablierte sich in der Organisationslehre.[28] Die notwendigen Voraussetzungen rationaler Planung mit ihrem Anspruch auf Vollständigkeit und Simultaneität[29] und ihrem auf Ganzheitlichkeit ausgerichteten Rationalitätsverständnis produzieren Probleme, die bei der Umsetzung der geplanten Ordnung, also bei der Organisation, hervortreten. Bei der Realisierung der durch die Unternehmensleitung meist mit Unterstützung von Beratungsgesellschaften entworfenen neuen Ordnung treten immer wieder die oben beschriebenen Veränderungswiderstände auf, die ihre Einführung ernsthaft gefährden und beim Fehlen geeigneter Gegenmaßnahmen zum Scheitern bringen können. Aus der Perspektive der betroffenen Mitarbeiter wird diese von aussen vorgegebene, fremdbestimmte Ordnung als Fremdorganisation wahrgenommen.

Zur Beseitigung von Umsetzungswiderständen, die durch das Empfinden der Fremdsteuerung oder gar der Manipulation entstehen, setzt der Berater bzw. Prozessbegleiter auf die frühzeitige Information und Partizipation der betroffenen Mitarbeiter, auf gruppendynamische Prozesse und auf die ihm zur Verfügung stehenden Interventionstechniken.[30]

---

25 Vgl. zum Verhältnis von Unternehmensführung und Unternehmensberatung: Walger (Unternehmensführung)

26 Walger (Change), S. 3

27 nach Walger (Change), S. 4

28 Vgl. ergänzend unten die Ausführungen zum Begriff Organisationsplanung

29 Vgl. zur Rationalisierungsfunktion der Planung: Walger (Produktion), S. 192 ff.; zur Vollständigkeit und Simultaneität der Planung ders., S. 195 und S. 199 f.

30 Zur Typologisierung des Interventionsspielraums des Change Agent vgl. die Einteilung in 'Confronting', 'Supporting' und 'lnfluencing' bei Moment/Zaleznik (Development), S. 475 ff.

Die Interventionstechniken haben nach Walger[31] in der Konzeption des Planned Organizational Change[32] einen Doppelcharakter:

- Als verhaltenswissenschaftlich angeleitete Verfahren sollen sie den Wandel beherrschbar und planbar machen - und
- stehen damit in der Tradition plandeterminierter Unternehmensführung.

Ihre Interventionsabsicht geht dahin, die Mitarbeiter zur Teilnahme an den gruppendynamischen Prozessen zu bewegen, in der nach dem Ansatz eines geplanten organisatorischen Wandels der Schlüssel zur Überwindung der Umsetzungswiderstände liegt. Um das in der Gruppendynamik angelegte Moment selbstbestimmter Entwicklung und darin liegende Elemente der Selbstorganisation der Gruppenmitglieder zu ermöglichen, muss sich die Intervention als Technik (d.h. in ihrem Beherrschbarkeitsanspruch) zurücknehmen. In dieser Ambivalenz sind die Interventionstechniken zugleich Bedingung und Beschränkung der Selbstorganisation der Mitarbeiter im Wandlungsprozess des Unternehmens.

Das Konzept des Planned Organizational Change bleibt nach Walger den Problemen der an ihren eigenen Maßstäben scheiternden Planung weitgehend verhaftet, da es an der plandeterminierten Fremdorganisation festhält und sich mit dem Abbau der Umsetzungswiderstände beschäftigt, was ihm den Vorwurf der Sozialtechnologie eingebracht hat.[33]

Trotzdem wurde durch die Weiterentwicklung des Konzepts der Organisationsplanung[34] zum Konzept des organisatorischen Wandels die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses in die Führungstheorie eingebracht. Es ist seitdem aus ihr nicht mehr wegzudenken.

1.4.2 Das systemtheoretische Modell

Ein völlig anderes Verständnis von Organisation und damit auch von organisationalem Wandel bietet die neuere Systemtheorie, die im deutschsprachigen Raum wesentlich durch Luhmann[35] geprägt wurde.

Eine Organisation ist im Sinne der neueren Systemtheorie ein System, das sich in seinem Handeln primär an sich selbst orientieren, also seinem Wesen nach selbstorganisiert ist. "Die Selbstorganisation gehört also zum Wesenskern autopoietischer, selbstreferentieller Systeme."[36] Die Elemente von Organisationen sind im Verständnis der neueren Systemtheorie Entscheidungen, verstanden als Ereignisse, die im Zeitablauf nicht bestehen bleiben, sondern sich nur erhalten können, indem sie sich immer wieder neu herstellen. Die Organisation kann nur im Prozess der Wiederherstellung ihrer Elemente bestehen. Das bedeutet, dass systemtheoretisch gedacht, der Wandel der Normalfall der Organisation und das Management des Wandels die Selbstorganisation des Systems ist.

Die neuere Systemtheorie bietet ein Konzept des organisatorischen Wandels im Sinne einer Organisationsevolution an, das auf der Grundannahme der selbstreferentiellen Geschlossenheit von Systemen basiert. Vergleiche können hier in aller Breite gezogen werden, von Mechanismen der Natur bis hin zum sog. "Rote-Königin-Phänomen" aus "Alice im Wunderland".

---

31 Vgl. Walger (Change), S. 6

32 Vgl. im Folgenden die Ausführungen zu geplantem organisatorischem Wandel

33 Vgl. Walger (Change), S. 6

34 Vgl. auch hier die im Folgenden dargestellten Ausführungen zum Entwicklungsschritt der Organisationsplanung

35 Vgl. Luhmann (Organisation)

36 Walger (Change), S. 4

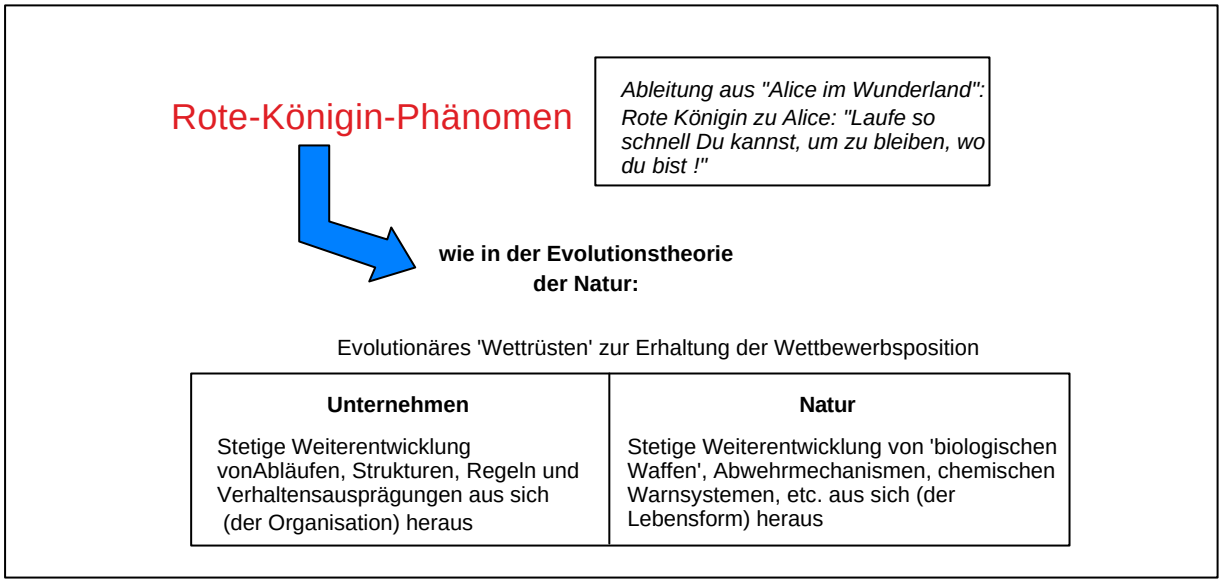


Abbildung 7: Rote-Königin-Phänomen

Selbstreferentielle, autopoietische Systeme organisieren sich nach neuerer Systemtheorie selbst, indem sie ihre Elemente, auf deren Basis sie operieren, reproduzieren.[37] Damit prägt die neuere Systemtheorie einen Begriff von Selbstorganisation, der sich von dem der Organisationsentwicklung[38] unterscheidet. Sie nimmt die gesamte Entwicklung eines Systems in den Blick und versteht sie als sich immer schon vollziehenden Prozess der Selbstorganisation des Systems selbst, im Gegensatz zur Organisationsentwicklung, die den organisatorischen Wandel i.d.R. lediglich mit Personalentwicklung identifiziert und die strukturellen Momente organisatorischer Zusammenhänge vernachlässigt. Im systemtheoretischen Modell des organisationalen Wandels ist die Selbstorganisation konstitutiv für das System.[39]

Change Management als Führungsaufgabe - ein Begriff, der sich im Zusammenhang mit der neuen Systemtheorie etabliert hat, bedeutet die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen der Organisationsmitglieder. Gelernt wird am konkreten, im Moment aktuellen Problem und in der konkreten Problemsituation zusammen mit allen, die am Problem beteiligt und davon betroffen sind. Die Führungsaufgabe ähnelt einer Beratertätigkeit, der Moderation der Organisationsmitglieder in diesem Entwicklungsprozess. Die Aufgabe besteht im Prozess darin, den Mitgliedern die Reflexion ihrer Situation zu ermöglichen, indem ihnen der Spiegel vorgehalten wird.[40] Change Management bedeutet die Moderation der Selbstorganisation mit den in ihr beheimateten Organisationsmitgliedern, wobei es an den individuellen Lernprozessen der Personen anknüpft. Change Management lässt sich also im Kontext neuer Systemtheorie als Moderation personenzentrierter Selbstorganisation verstehen[41]

---

[37] Vgl. insbes. Luhmann (Systeme) und (Organisation); Von Luhmann stammt der bislang umfassendste Entwurf einer Übertragung der Theorie autopoietischer Systeme von ihren Ursprüngen in Biologie und Kybernetik auf soziale Zusammenhänge einschließlich Organisationen, die hier von besonderem Interesse sind; zur Anwendung der Systemtheorie auf Fragen des Managements vgl. Götz (Zumutungen)

[38] Vgl. auch hierzu die folgenden Ausführungen zum Begriff 'Organisationsentwicklung'

[39] Vgl. Walger (Change), S. 9 f.

[40] Vgl. Walger (Metamorphosen) und (Idealtypen), S. 7 ff.

[41] Vgl. Walger (Change), S. 7 f.

"Organisationen erzeugen die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen. Angeregt durch Irritationen aus ihrer Umwelt produziert die Organisation als System nach Maßgabe ihrer eigenen Funktionslogik Entscheidungen, mit denen sie sich selbstreferentiell auf vorausgegangene oder, antizipativ, auf künftige eigene Entscheidungen bezieht und sich so als autonomes, rekursiv geschlossenes System ausdifferenziert."[42] Indem die Organisation Entscheidungen zu Prämissen, zu Vorentscheidungen anderer Entscheidungen macht, schränkt sie ein, welche Entscheidungen anschlussfähig sind und was künftig als Entscheidung überhaupt noch möglich ist.

Entscheidungen haben Ereignischarakter; sie sind im Augenblick ihres Entstehens schon wieder vergangen. Sie haben keinen Bestand. Die Organisation ist zur Fortsetzung ihrer Existenz auf die ständige Produktion weiterer, anschlussfähiger Entscheidungen angewiesen, seien es nun "offizielle" Entscheidungen, wie Richtlinien und Vorschriften, oder informelle, implizite Entscheidungen, die auf Verhaltensgewohnheiten der Mitarbeiter, Kunden oder Partner beruhen. Organisationen haben im Verständnis der Systemtheorie keinen festen Bestand, sie bedürfen vielmehr der permanenten Reproduktion ihrer Elemente und entstehen so erst durch den Prozess[43] der Bezugnahme von Entscheidungen auf andere Entscheidungen. Sie organisieren sich als Abfolge von Entscheidungen im Zeitverlauf.

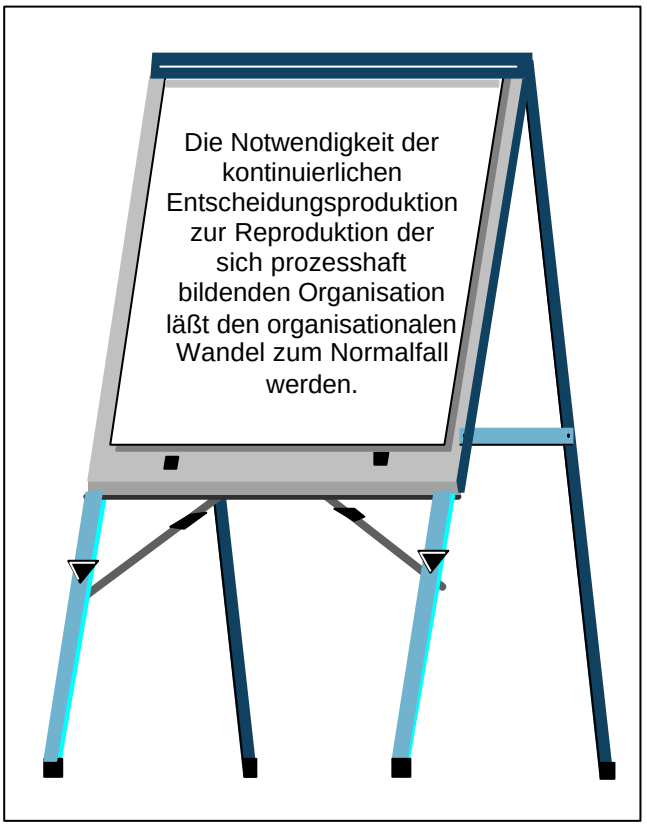


Abbildung 8: Normalität des Wandels

"Für die neuere Systemtheorie stellen organisationale Veränderungen keinen Ausnahmezustand dar, sondern sie versteht den permanenten Wandel der gesamten Organisation

---

42 Walger (Change), S. 10

43 Vgl. zum systemtheoretischen Begriff des Prozesses als Zeit in Anspruch nehmender Selektivitätsverstärkung Luhmann (Systeme), S. 482 ff.

als deren konstitutives Moment."[44] Sie bietet sich daher als konzeptionelle Grundlage eines Change Management an, dessen Aufgabe der gewandelte Wandel, die radikale Veränderung des gesamten Unternehmens ist.

Es stellt sich nun die Frage, auf welche Weise sich der organisationale Wandel nach dem systemischen Modell konkret vollziehen kann und was daraus für ein Change Management folgt, oder anders gefragt: Was bedeutet es für das Management des Wandels, wenn der Wandel zum Normalfall für das Unternehmen wird?

1.5 Systemische Ansätze der Veränderung

Die Frage, wie sich die Organisationsveränderung vollziehen kann, wird von verschiedenen Konzeptionen der Selbstorganisation beantwortet, die ihrem Gegenstand entsprechend, von der Theorie selbstreferentieller Systeme als Grundzusammenhang ausgehen. Im folgenden sollen zwei Ansätze Beachtung finden:

1.5.1 Das organisationale Lernen

Dem Konzept des organisationalen Lernens[45] zufolge "lernen" Organisationen durch Veränderungen ihrer Wissensbasis. "Die Wissensbasis einer Organisation umfasst alle Fakten und Regeln, die das Verhalten der Organisationsmitglieder als Organisationsmitglieder explizit oder implizit anleiten - und sie bestimmt damit auch, was als Entscheidung in der Organisation möglich ist und was nicht"[46]

Die individuelle Wahrnehmung und Interpretation eines Sachverhaltes durch die Organisationsmitglieder verändert nicht automatisch die organisationale Wissensbasis. Organisationales Lernen lässt sich nicht einfach auf individuelles Lernen zurückführen.[47] Erst in der Entscheidung als Element des sozialen Systems "Organisation" ist die Transformation von individuellem in organisationales Wissen vollzogen.

Jede Entscheidung führt zu einer Veränderung der Wissensbasis und ist damit ein Akt organisationalen Lernens. Die Anschlussfähigkeit personalen Wissens an den organisationalen Entscheidungszusammenhang und damit die selbstreferentielle Restrukturierung der organisationalen Wissensbasis beruht auf der Ausdifferenzierung entsprechender Lernstrukturen.

Organisationale Lernstrukturen sind die Grundlage jeder lernenden Veränderung der Organisation. Sie haben die Funktion, die Verbreitung des Wissens jedes einzelnen Organisationsmitgliedes innerhalb der Organisation zu ermöglichen, so dass dieses Wissen zu Entscheidungen führen und damit organisationales Wissen werden kann,[48]

- Wissen über das Organisationsumfeld,

---

44 Walger (Change), S. 10

45 Vgl. Argyris /Schön (Organization); Klimecki u.a. (Systementwicklung), S. 127 ff.; Sattelberger (Organisation); Schreyögg/Noss (Organisieren) und (Wandel); Senge (Fifth Discipline); Shrivastava (Typology); Steinmann/Schreyögg (Management), S. 442 ff.

46 Walger (Change), S. 11

47 „Der originäre Lernprozeß wird von Individuen geleistet; er wird erst dann zum organisatorischen Lernen, wenn es dem Individuum gelingt, den anderen Organisationsmitgliedern seine Fehlerentdeckung und -korrektur zu vermitteln und damit letztlich eine Veränderung des organisatorischen Wissensbestandes zu bewirken." (Steinmann/Schreyögg (Management), S. 442 ff.)

48 Zu den Ebenen des Lernens vgl. Argyris/Schön (Organization); Bateson (Steps); Steinmann/Schreyögg (Management), S. 446 ff.

- Wissen über die Organisation selbst oder
- Wissen über organisationale Lernprozesse.

Zu diesen Lernstrukturen gehören gemäß der Konzeption des organisationalen Lernens beispielsweise

- die Wege der innerorganisationalen Kommunikation,
- Mündliche oder schriftliche Kommunikation durch die Hierarchie und
- durch die Aufgabe bestimmte Kommunikationswege wie sie z.B. in Projektstrukturen zu finden sind[49]

Jede Entscheidung des Organisationssystems bezieht sich auf die organisationale Wissensbasis, die durch sie geprägt wird, um nun ihrerseits vorentscheidend in bezug auf das, was in der Organisation künftig als Entscheidung möglich ist zu wirken. Die organisationale Wissensbasis ist gleichzeitig Vorentscheidung und Ergebnis von Entscheidungen. “In ihr vergegenständlichen sich die Entscheidungen der Organisation, um im nächsten Moment selektivitätsverstärkend als Begrenzung der nachfolgenden Entscheidungen und damit der individuell und organisational möglichen Lernprozesse zu wirken.”[50]

So ist eine Organisation, die sich selbst durch eigene Entscheidungen reproduziert und mit jeder Entscheidung ihre Wissensbasis verändert, eine lernende Organisation, für die der Wandel der Normalfall ist.

1.5.2 Komplexitätsbejahung

Der zweite systemische Ansatz von Selbstorganisation, der sich ebenfalls auf die Luhmann‘sche Systemtheorie bezieht, unternimmt den Versuch, zu erklären, wie selbstorganisierende Systeme innerhalb von Organisationen geschaffen werden können, bspw. aufgrund eines Perspektivwechsels hin zur "lernenden Organisation". Zu Knyphausen entwarf, in Anlehnung an Mintzberg[51], einen Ansatz der Komplexitätsbejahung mittels räumlich und zeitlich begrenzter Selbstorganisation in Unternehmen, dessen wesentliche Merkmale die Einrichtung von Entscheidungsarenen sowie die Episodenbetrachtung der Selbstorganisation sind.[52]

1.5.2.1 Entscheidungsarenen

Die Einrichtung von Entscheidungsarenen ist ein Mittel der Komplexitätsbejahung zur Handhabung und Lösung komplexer Probleme. "Komplexitätsbejahung bedeutet, dass die Organisation angesichts komplexer Probleme nicht den Versuch untemimmt, die Komplexität der eigenen Problembearbeitung möglichst gering zu halten, (z.B. um die kurzfristige Handlungsfähigkeit nicht zu gefährden), sondern dass sie im Gegenteil die Komplexität ihrer Entscheidungszusammenhänge systematisch steigert, um sie der Problemkomplexität anzunähern."[53] Diese Vorgehensweise entspricht dem Ziel, eine Verringerung der Komplexitätsdifferenz zwischen System und Umfeld zu erreichen.

Die Entscheidungsarena ist der Ort, an dem, in Anlehnung an die Theorietradition der später näher beschriebenen Organisationsentwicklung, Betroffene zu Beteiligten werden. Der Zugang zur Entscheidungsarena wird dabei nicht hierarchisch bestimmt, sondern ergibt sich,

---

49 Vgl. Weick (Design)

50 Walger (Change), S. 13

51 Vgl. zur „politischen Arena" der Unternehmung Mintzberg, (Structure), S. 420 ff. und (Life Cycles)

52 Vgl. zu Knyphausen (Selbstorganisation) und (Überleben), S. 154 ff.; Kirsch (Unternehmenspolitik), S. 145 ff.

53 Walger (Change), S. 14

indem ein Betroffener – ein Problemeigner - der ein Problem empfindet, alle Organisationsmitglieder, (bzw. Beteiligten, d.h. auch Problembeteiligte ausserhalb der Organisation wie z.B. Lieferanten), die seiner Ansicht nach ebenfalls von diesem Problem betroffen sein könnten, in die Arena "einlädt". Diese ziehen ihrerseits, sofern sie sich betroffen fühlen, weitere potentiell Betroffene hinzu und beteiligen sie an der Problembearbeitung in der Entscheidungsarena.

Die sukzessive Ausweitung der Entscheidungsarena setzt sich so lange fort, bis die neuerlich Angesprochenen die Teilnahme ablehnen, weil sie sich nicht für betroffen halten. Durch dieses ,,Schneeballsystem" der Beteiligung an der Entscheidungsarena wird die Komplexität des Entscheidungszusammenhanges systematisch erhöht, denn jeder der an der Entscheidungsarena Beteiligten nimmt das in Frage stehende Problem aus der Perspektive des Kontextes seiner jeweiligen Lebensform[54] wahr. Die am Ende dieses Prozesses stehende Problemdefinition ist das Ergebnis der Selbstorganisation in der Entscheidungsarena.

Eine Komplexitätsbejahung in Entscheidungsarenen findet nur statt, wenn für die Organisation entsprechende Führungsentscheidungen gefällt werden, wie zu Knyphausen anhand der Episodenbetrachtung der Selbstorganisation zeigt.

1.5.2.2 Episodenbetrachtung

Die Selbstorganisation findet zwar in Entscheidungsarenen statt, die Entscheidungsarenen untereinander organisieren sich aber nicht selbst. Es bedarf der Führung, wobei zu Knyphausen hier Führung gleichsetzt mit Fremdorganisation: Führung befindet sich ihm zufolge also ausserhalb des Systems.[55]

Die Arena, innerhalb derer die komplexitätssteigernde Selbstorganisation ablaufen soll, ist zu definieren. Bestimmte Rahmendaten, an denen sich die Beteiligten im Verlauf des Prozesses orientieren sollen, müssen vorgegeben werden. Zu diesen Rahmendaten gehören die Kriterien für eine Beendigung der Episode der Selbstorganisation und den Übergang in die darauf folgende Organisations-Episode. Die Selbstorganisation in der Entscheidungsarena produziert Führung als Notwendigkeit der Produktion von Vorentscheidungen für den Prozess der Selbstorganisation. Indem Selbstorganisation nicht als konstitutiv für das Organisationssystem begriffen wird, etabliert die Entscheidung für Selbstorganisation Führung als notwendige Fremdorganisation, die die Selbstorganisation vorbestimmt. Jede Episode der Selbstorganisation in einer Entscheidungsarena erfordert nach zu Knyphausen eine Führungsentscheidung, um entstehen zu können.

Führungsentscheidungen im Dynamischen Unternehmen sind ausgerichtet an Zielvereinbarungen, die möglichst von all' den Beteiligten im Netzwerk kompetenter Partner getragen werden, die von der Entscheidung tangiert werden.

---

[54] Vgl. Kirsch (Unternehmenspolitik), S. 22 f.

[55] Vgl. zu Knyphausen (Überleben), S. 158 f. Es stellt sich die Frage, was diese Fremdorganisation ausrichten kann angesichts der Selbstorganisation des als autonom verstandenen Organisationssystems.

2 "Verbindlichkeitserklärung zwischen kompetent Handelnden" - Dynamische Zielvereinbarung

Der Begriff 'Delegation' im Höhn'schen Sinne des Harzburger Modells[56] hat im Laufe der Zeit zu Missverständnissen und Fehlentwicklungen geführt. Die "urdeutsche Schrebergartenmentalität" hat aus der Beurteilung von Aufgabenbereichen vielfach eine Parzellierung und Einzäunung von eifersüchtig gehüteten Kompetenzgärten werden lassen. Die Stellenbeschreibungen wurden ohnehin teils aus Desinteresse, teils aus mangelnder Kapazität selten aktualisiert. Das Ergebnis dieser Haltung war ein faktisches "Management by Results", d.h. solange die Zahlen stimmen, erscheint es als unstatthaft, über das 'Wie?' des Handelns im Delegationsbereich kritische Gedanken zu verfolgen.[57]

Die Zielvereinbarung ist eine besondere Form der Zielbildung ursprünglich innerhalb eines Unternehmens. In kompetenten Netzwerken inner- und ausserbetrieblicher Partner können Zielvereinbarungsinstrumente ebenso erfolgsbasierend eingesetzt werden, wie in der traditionellen Führungsinteraktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Im Gegensatz zur reinen Zielvorgabe von "oben", die zentral für alle Sparten und Center Gültigkeit hat und den Mitarbeitern Ziele direktiv vorschreibt, ist nach Eberhardt[58] die Zielvereinbarung eine Verbindlichkeitserklärung zwischen mehreren Handelnden. Grundlage bilden gemeinsam getroffene Entscheidungen, wobei eine Einflussnahme auf nahezu alle im Unternehmen bzw. Netzwerk verfolgten Ziele, die bereits vorhanden sind, gegeben sein soll.

Stroebe[59] definiert Zielvereinbarung kurz als "wechselseitige Abstimmung aller Ziele zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer", was den partizipativen Charakter der Zielvereinbarung deutlich hervorhebt.

Dieser Ansatz wird jedoch von Rahn[60] teilweise relativiert, wenn er feststellt, dass "die Einzelziele (..) in der Regel bei der Planerstellung von dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet und festgelegt" werden.

Das zentrale Merkmal der Zielvereinbarung liegt also in der gemeinsamen Festlegung von Zielen zwischen Vorgesetzten und untergeordneten Mitarbeitern. Es werden konkrete Verantwortungsbereiche für bestimmte Ergebnisse vereinbart, auf deren Basis die Arbeit geführt und die Leistungsbeiträge des einzelnen bewertet werden.[61]

Der Mitarbeiter hat im Rahmen der Zielvereinbarung seine Aufgaben derart zu erfüllen, dass er Zielen dient, die er durch die Arbeit in seinem Bereich erreichen kann.[62]

Zielvereinbarungen sind das zentrale Element des Führungskonzeptes "Management by

---

56 Vgl. Höhn/Böhme (Führungsbrevier)
57 Vgl. Reinke-Dieker (Führen), S. 40
58 Vgl. Eberhardt (Praxisbeispiel), S. 21 ff.
59 Stroebe (Führung), S. 36
60 Rahn (Führung), S. 209
61 Vgl. Berthel (Personal, 3. Aufl.), S. 125
62 Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 49

Objectives" (MbO). Scholz[63] bezeichnet MbO in Anlehnung an Wild[64] als "Führung durch Zielvorgabe" und "Führung durch Zielvereinbarung" als "Partizipative Management by Objectives" (PMbO). Auch Ferguson[65] definiert "Führung durch Zielvereinbarung" als Prinzip, welches versucht, "die Ziele des Unternehmens mit den Zielen des einzelnen Mitarbeiters durch einen kooperativen Führungsstil weitestgehend zu harmonisieren".

Kitzmann/Zimmer[66] definieren Führung durch Zielvereinbarung deshalb als ein Führungskonzept, "das in hohem Maße die Eigenbeteiligung des Mitarbeiters einbezieht." Dabei steht die Vereinbarung persönlicher Leistungsziele im Mittelpunkt, die das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten und/oder anderen Entscheidungsträgern im Unternehmen sind. Grundlage bilden die Unternehmensziele, wobei es sich um beliebige, vom Unternehmen angestrebte Zustände handelt. Diese werden in Ziele des Mitarbeiters umgesetzt. Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die Erreichung dieser Zustände.

Im Rahmen von Zielvereinbarungen findet so eine Verteilung von Kompetenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt. Wichtig ist zu erkennen, dass trotz der Vergabe von Kompetenzen keine Umstrukturierung der Leitung im organisatorischen Sinne nur durch das Instrument der Zielvereinbarung stattfindet, der hierarchische Aufbau also unberührt bleibt.[67]

2.1 Ein zeitloses Statement: Stressfreies Führen durch Zielhierarchien

Bereits 1980 beschrieb Grimm: Ein großer Teil der Schuld für die sich häufig zeigenden Stresssituationen ist in der noch vorherrschenden hierarchischen Betrachtungsweise der Macht-/Führungsorganisation zu suchen. Statt in Hierarchien wird künftig das Denken in Zielen erforderlich sein. Die erfolgreichen Führungskräfte haben dies erkannt und handeln in ihrem Karriere- und Leistungsstreben konsequent danach. Sie erfahren, dass sich stressfreier agieren lässt, wenn sie sich an den Zielen und am Nutzen des Gesamtunternehmens ausrichten und ihre Kräfte optimal in Verbindung mit den Erfordernissen einer klar definierten Zielhierarchie und nach eigenen Neigungen einsetzen.[68]

Dieses Verständnis in Kombination zu den Erkenntnissen, dass im Rahmen der Beschäftigung mit Unternehmenszielen

- eine Prognose der zukünftigen Anforderungen sowohl unternehmensintern als auch extern erforderlich ist[69],
- Schwachstellen des Unternehmens erfasst und durchleuchtet werden müssen[70],
- Zielvorstellungen der Mitarbeiter (Individualziele) um die Zielvorstellungen der Unternehmung erweitert werden müssen[71] und
- in der Summe die Wechselwirkungen der einzelnen Zielvorstellungen erkannt und

63 Vgl. Scholz (Visionäres Personalmanagement), S. 401
64 Vgl. Wild (Managementsysteme), S. 284
65 Ferguson (MbO), S. 16
66 Kitzmann/Zimmer (PE), S. 48
67 Vgl. Schau (Identity), S. 57
68 Vgl. Grimm (Denkwende)
69 Vgl. Wild/Schmidt, (Managementsysteme), S. 146 ff.
70 Vgl. Szyperski (Ziele), S. 651
71 Vgl. Barnard (Functions), S. 56 f.

aufeinander abgestimmt werden müssen.
bildet die Basis dynamischer Zielvereinbarungsinstrumente.

Oft entsteht durch die stärkere Einbindung von Mitarbeitern und Partnern in Planung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung eine effektivere Mitarbeit. Durch die so gesteigerte Motivation wird i.d.R. eine optimale Zielerreichung sichergestellt. Durch die Beteiligung der Betroffenen steigt die Identifikation mit den Aufgaben, Zielen und dem Unternehmen oder auch der Kompetenzpartnerschaft als Ganzes.[72]

2.2 Der dynamische Berichtsbogen

Immer wieder frustriert es Führungskräfte, wenn sie nur nach vergangenheitsorientierten Finanzresultaten gemessen werden. Die herkömmlichen finanziellen Maßstäbe des Rechnungswesens, wie z.B. 'Kapitalrendite' oder 'Gewinn pro Anteil' können irreführende Resultate liefern. Innovation und kontinuierliche Verbesserung werden in diesen traditionellen Bewertungen vernachlässigt bzw. i.d.R. gar nicht erfasst. Die Gefahr besteht, dass

- die Untauglichkeit der traditionellen Systeme oftmals von betrieblichen Problemfeldern ablenkt,
- die Leistung von Führungskräften unzureichend bewertet und
- strategisches Denken 'im Keim erstickt' wird,

dass das Management von einem Extrem in das andere geht und ausschließlich die betrieblichen Abläufe im Verantwortungsbereich der Führungskraft bewertet. Auch dies reicht als Leistungsmaßstab nicht aus. Erst Bewertungsinstrumente und -verfahren, die sowohl finanzwirtschaftliche Kennzahlen als auch Maßstäbe zur Effizienz operativer Anläufe und strategischer Entwicklungen einbeziehen, zeigen ein gerechtes Bild von der Leistungskraft des Managers. Der dynamische Berichtsbogen zeigt einen Weg auf, eine ausgewogene Betrachtung, im Sinne der Unternehmens- und Centersteuerung unter Beteiligung der verantwortlichen Führungskräfte, zu gewährleisten.

Der dynamische Berichtsbogen umfasst eine Reihe von Messwerten, die es dem jeweiligen Vorgesetzten ermöglichen, seinen Verantwortungsbereich rasch und umfassend zu überblicken.[73] Er ergänzt Finanzdaten von abgeschlossenen Aktionen um operative Kennzahlen zu

- Kundenzufriedenheit,
- betriebsinternen Abläufen,
- Maßnahmen zur Leistungssteigerung und
- Innovationsförderung.

[72] Vgl. Heimbrock (Führungsprozeß), S. 272 f.
[73] Vgl. Kaplan/Norton (Excellence),S. 37 ff.

Der Berichtsbogen gestattet den Führungskräften ihren Verantwortungsbereich aus vier Blickwinkeln zu betrachten:

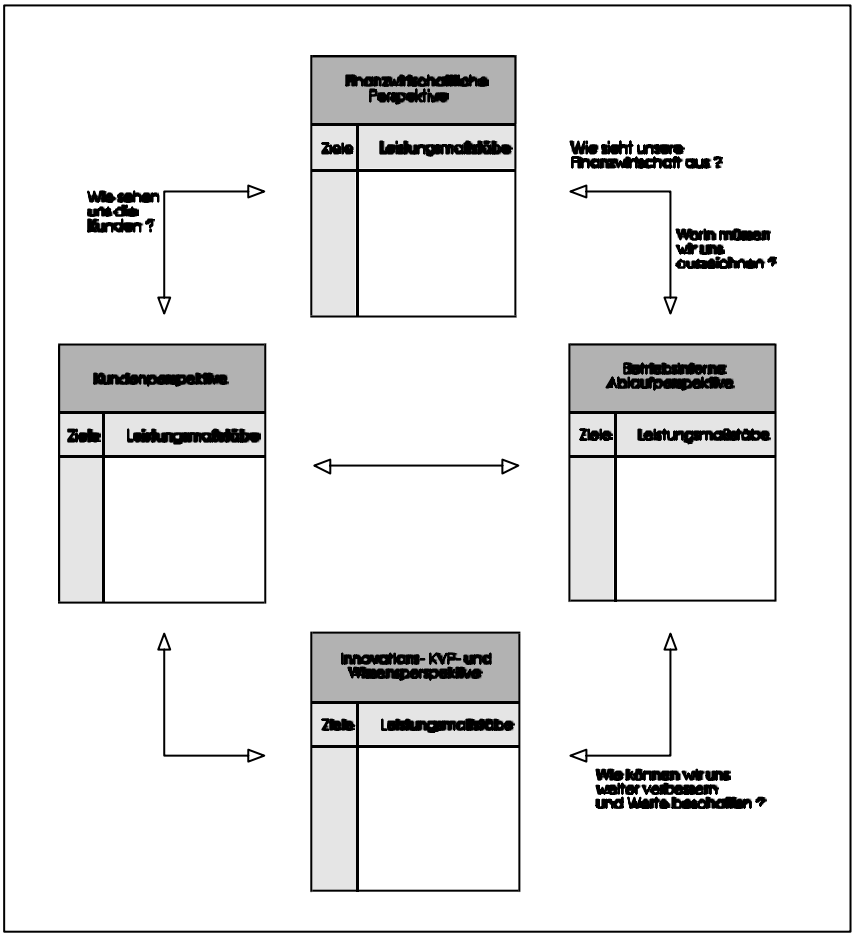


Abbildung 9: Die vier Perspektiven des Berichtsbogens[74]

Der Berichtsbogen zwingt Management und Controller, die Anzahl der Kennzahlen auf das erforderliche Maß zu beschränken. Er mindert somit die Menge überflüssiger Informationen, die oftmals in traditionellen Unternehmen abgefragt werden.

Ebenso schützt der dynamische Berichtsbogen das Management vor Suboptimierung, indem er es zwingt, alle relevanten Daten im Zusammenhang zu erfassen und zu werten. Er führt Führungskräften vor Augen, ob der Erfolg auf dem einen Gebiet nur zu Lasten des Erfolges auf einem anderen erzielt wurde.

Auch im Kompetenzpartner-Management bietet der dynamische Berichtsbogen u.U. in leicht abgewandelter Form nicht zu unterschätzende Erfolgspotentiale, z.B.

- als Diskussionsleitfaden bei Kooperationsverhandlungen
- als Vereinbarungsdokumentation zwischen Zulieferer und Hersteller
- zur Aufgabenabgrenzung und auch
- zur partnerschaftlichen Zieldefinition.

74 Quelle: nach Kaplan/Norton (Excellence), S. 39

Im folgenden sollen einige beispielhafte Messgrößen erwähnt werden, die im dynamischen Berichtsbogen den Erfolg beschreiben und messen können:

<table>
<tr><th>Kundenperspektive</th><th>Betriebsinterne Ablaufperspektive</th><th>Innovations-KVP- u. Wissensperspektive</th></tr>
<tr>
<td rowspan="3">• Fristenmaße zur Kundenwunscherfüllung
• Qualitätsmaße:
Anzahl der Rücksendungen, Einhaltung von Lieferzusagen
• Markteinführungszeiten
• Transportaufwände
• Kommunikationsaufwand</td>
<td>• Zykluszeiten z.B. in der Produktion
• Fertigkeiten der Mitarbeiter
• Produktivitätswerte
• Kernkompetenzwerte</td>
<td rowspan="3">• Novitätenzahl
• Verbesserungsvorschläge
• Innovationszahlen
• Zuwachs von Know-how
• Umsatzanteil neuer Produkte
• definierte Verbesserungswerte</td>
</tr>
<tr><td>Finanzwirtschaftliche Perspektive</td></tr>
<tr><td>• Rentabilität
• Wachstum
• Cash-flow
• Marktanteil
• Kapitalrendite
• Shareholder-Value-Analysewerte</td></tr>
</table>

Abbildung 10: Meßgrößen im dynamischen Berichtsbogen (Beispiele)[75]

Viele Unternehmen verfügen zwar über eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Maßstäbe, diese sind jedoch "von unten nach oben orientiert und nur aus Augenblickbedürfnissen abgeleitet."[76] Dem gegenüber basieren die Maßstäbe des dynamischen Berichtsbogens auf den Visionen und strategischen Zielen des Unternehmens. Er trägt durch die Begrenzung auf entscheidende Indikatoren zur Konzentration auf die unternehmerische Vision bei.

Während die Vielzahl traditioneller Finanzkennzahlen nur Rechenschaft über die zurückliegende Periode ablegen, dient der Berichtsbogen als Messlatte für den aktuellen Stand und darüber hinaus zur Dynamisierung, indem er den Mitarbeitern Hinweise zur Leistungssteigerung und kontinuierlichen Verbesserung gibt.

Anders als die konventionellen Berichtssysteme stellen die Informationen und Bewertungen der vier perspektivischen Leistungsvergleiche die Bilanz zwischen externen und internen Maßstäben dar.

Wenn Reengineering-Prozesse initiiert werden, TQM-Programme eingeführt und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden, leiden viele Unternehmen darunter, dass die Vorhaben nicht integriert in das unternehmerische Gesamtkonzept erfolgen. Der dynamische Berichtsbogen bietet sich hier als zentrales Steuerungsinstrument an.

Der Berichtsbogen ist keine Schablone. Unterschiedliche Mitbewerbersituationen, Produktstrategien, Unternehmenskulturen, Marktpositionen und Reifegrade von Organisation und Mitarbeitern erfordern unterschiedliche Berichtsbögen.

---

75 Die Shareholder-Value-Analyse (Finanzwirtschaftliche Perspektive), mit der sich künftige Cashflows prognostizieren und diskontieren lassen, um den aktuellen Wert eines Unternehmens zu berechnen, ist ein Versuch, die Finanzanalysen zukunftsorientierter zu gestalten.

76 Kaplan/Norton (Leistung), S. 97

Das für das jeweilige Unternehmen, das Center oder auch das Kompetenznetzwerk entwickelte Berichtsbogensystem dient dem Top-Management als Grundlage sowohl für eigene Überprüfungen als auch für Ziel-Audits und Zielvereinbarungsgespräche mit nachgelagerten Ebenen. Die Maßstäbe des ausgewogenen Berichtsbogens werden alljährlich einer Revision unterzogen. Dies ist in den Prozess der strategischen Planung, Zielsetzung und Mittelzuweisung einzubinden.

"Die Hauptaufgabe der traditionellen Bewertungssysteme, die in den meisten Unternehmen noch immer in Gebrauch sind, besteht darin, 'gute Informationen' nach oben zu befördern, damit das Top-Management 'gute Entscheidungen' fällen kann, die dann nach unten gereicht werden."[77] So versuchten sie das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern zu steuern. Dieses Vorgehen passte sicherlich zur Technikmentalität der tayloristischen Organisation.

Der dynamische Berichtsbogen hingegen eignet sich insbesondere für jenen Typus von Organisationen, der die Delegation und Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung hervorhebt. Er rückt Strategie und Vision, nicht Steuerung und Kontrolle ins Zentrum der Betrachtung. Er gibt Ziele vor, unterstellt aber, dass die Mitarbeiter selbst ihr Verhalten und Handeln bestimmen, wie sie es für notwendig erachten, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Die Maßstäbe sind so konzipiert, dass sie die Mitarbeiter in Richtung der übergeordneten Unternehmensvision mitziehen. Top-Manager möchten zwar wissen, wie das Ergebnis am Ende aussehen soll, aber sie können den Mitarbeitern nicht exakt vorgeben wie sie zu diesem Ergebnis kommen - allein schon deshalb nicht, weil sich die Bedingungen, unter denen die Mitarbeiter agieren, ständigen Veränderungen unterliegen. Dieser neue Ansatz zur Leistungsmessung steht in Einklang mit den Initiativen vieler Unternehmen zur funktionsübergreifenden Integration, zu Partnerschaften zwischen Lieferanten und Kunden, zum Erreichen der kontinuierlichen Verbesserung und der Favorisierung von Team- statt Einzelverantwortung. Indem der Berichtsbogen die Perspektiven auf Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Verbesserung und Erfahrungen kombiniert, unterstützt er die Führungskräfte und lässt sie zahlreiche Zusammenhänge zumindest implizit begreifen. Dieses Verständnis kann ihnen wiederum helfen, altgewohnte Vorstellungen über Bereichsgrenzen zu überwinden. "Letztlich verbessert der Bogen das Finden von Entscheidungen und Lösen von Problemen; er veranlasst das Unternehmen, nach vorn und nicht rückwärts zu schauen - und zu marschieren."[78]

Wird der dynamische Berichtsbogen in der Führung teilautonomer Subsysteme mit interdisziplinärer Struktur eingesetzt, kann vom beschriebenen Vorgehen in folgender Form abgewichen werden: Das Topmanagement sollte zwar die strategischen Zusammenhänge für das Führungsteam festlegen, nicht aber dessen Leistungsmaßstäbe. "Es werden den Teams die strategischen Ziele vorgegeben, um so sicherzustellen, dass jedes Team begreift, wie sich seine Aufgabe in die Strategie einpasst und wie es entsprechende Schulungen nutzen kann, um seine eigenen Maßstäbe zu erarbeiten. Um zu gewährleisten, dass die Teams die Urheberschaft und die Verantwortung für Leistung bei sich behalten, müssen die Manager darauf bestehen, dass die Teams darüber entscheiden, welche Maßstäbe ihnen am besten zur Erfüllung ihrer Aufgabe helfen."[79]

---

[77] Meyer (Projektteams), S. 94 f.

[78] Kaplan/Norton (Excellence), S. 46

[79] Meyer (Projektteams), S. 99

2.3 Dynamik der Team-Ziele

In traditionellen Unternehmen wird die Planung meist als untrennbarer Teil der Aufgaben eines Managers betrachtet. Wenn ein Manager nicht plant, erfüllt er seine Aufgabe nicht korrekt. Wenn ein "Untergebener" an der Planung mitwirkt, wird dies oft als Einbruch in die Domäne des Managers empfunden. Die Forderung nach durchgängiger Unternehmenspolitik und dynamischer Zielvereinbarung stellt einen revolutionären Durchbruch für viele Führungskräfte dar, weil sie Mitarbeiter unterer Ebenen einlädt, an der Festlegung von Zielen mitzuwirken. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur ein gemeinsames Vorgehen eine Verpflichtung zur Erfüllung des Ziels entstehen lässt. Vergleichbare Effekte sind in der Zusammenarbeit kompetenter Partner beobachtbar.

In der dynamischen Organisation verfügt die Geschäftsleitung über ein komplettes Verzeichnis der Zielvereinbarungen ihres Verantwortungsbereichs.[80] So kann sich z.B. über dem Schreibtisch eines Center-Leiters eine Matrix befinden, auf der alle Aktivitäten seiner Mitarbeiter und Kompetenzpartner dargestellt sind, so wie sie mit ihnen im Rahmen der durchgängigen Ziele vereinbart wurden. Die Ziele der Geschäftsleitung können mit einem Zahlenleitsystem versehen werden, so dass die Führungskräfte aller Ebenen durch einen Zahlenvergleich leicht nachvollziehen können, wie der Zielerreichungsgrad z.Zt. zu bewerten ist. Da die Ziele der Geschäftsleitung einen so starken Bezug auf das Handeln eines jeden Mitarbeiters haben, scheut das Top-Management auch keinen Aufwand, seine Botschaft allen nahezubringen. Dies erfolgt durch Ziel-Audits "top → down" in einem festgelegten Rhythmus.

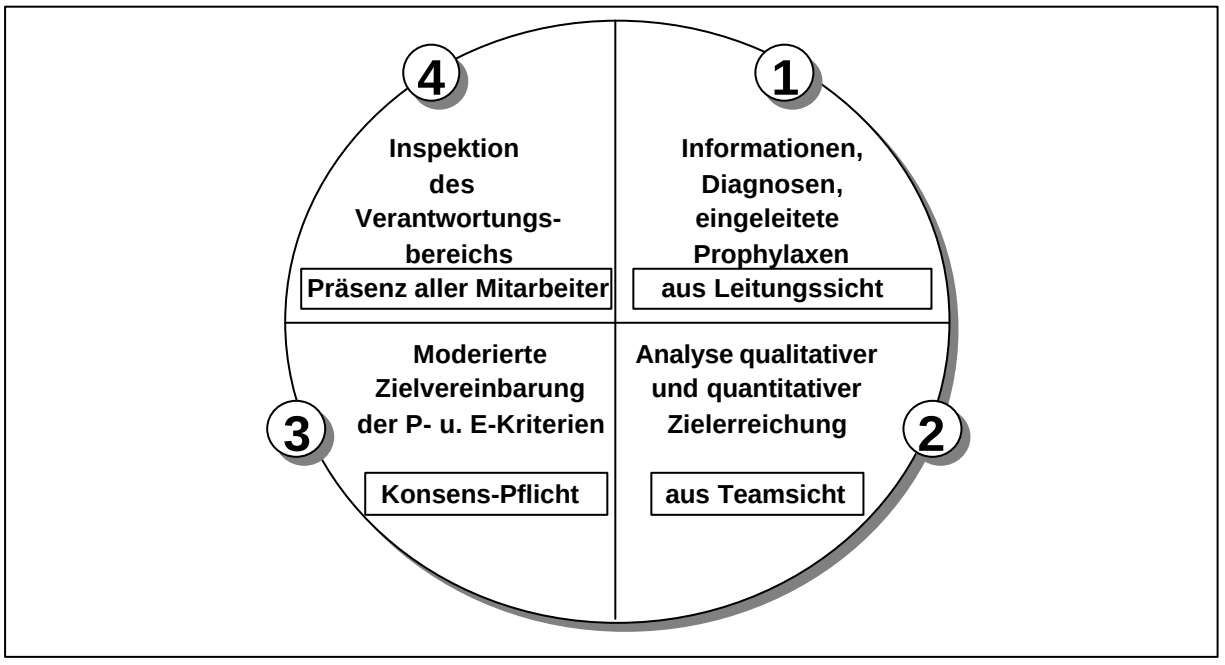


Abbildung 11: Teamorientierte Zielvereinbarung[81]

[80] Die Systematik der Ziel-Audits wurde in der hier beschriebenen Ausprägung von den konzeptionellen Überlegungen der Autoren Kaplan/Norton abgeleitet und im Rahmen einer Einzelfallstudie bei einem kommunalen Energieversorgungsunternehmen realisiert.

[81] vgl. Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 257 ff.

Im Gegensatz zu den eher traditionellen personenorientierten Zielvereinbarungskonzepten ist das System der Ziel-Audits teamorientiert und für alle Beteiligten offen und durchsichtig. Das Konzept ist sowohl prozess- (Kontrollpunkte, P-Kriterien) als auch ergebnisorientiert (Prüfpunkte, E-Kriterien) aufgebaut.[82] Die Verknüpfung von ergebnisorientiertem und prozessorientiertem Management in Ziel-Audits bietet der durchgängigen Unternehmenspolitik Gelegenheiten zur Diskussion zwischen Managern unterschiedlicher Ebenen; durch sie wird gewährleistet, dass jedem Manager die zu erreichenden Ziele bekannt sind und er sich mit ihnen identifiziert. In Fällen einer Abweichung vom vereinbarten Ziel, können deren Ursachen aufgespürt und korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden.

1. Informationen des oberen Managements
- Präsentation von Unternehmensvision und Strategie mit
  - Abweichungen und Strategiemodifikationen,
  - Benennung von Einflußfaktoren und
  - Ergebnissen des managementorientierten Verbesserungsprozesses (MVP)
- Präsentation der quantitativen und qualitativen Kennzahlen mit
  - aufbereiteten Diagnosen und
  - Prophylaxen für den Folgezeitraum.

2. Zielerreichung und Diagnose der Center-Leitung
- Präsentation der quantitativen und qualitativen Kennzahlen mit
  - Bezug auf P-Kriterien (Prozesse, Maßnahmen, Meilensteine) und
  - E-Kriterien (Ergebnisse, Kontrollpunkte)
  - Verbesserungsvorschlägen und Realisierungen aus der projektorientierten Zirkelarbeit (PVP) und dem arbeitsgruppen-/arbeitsplatzorientierten Verbesserungsprozeß (AVP)
- Diagnoseergebnisse zur Zielerreichung mit Verbesserungen von
  - Verfahren,
  - Instrumenten, Werkzeugen und Maschinen,
  - Einstellungen und Verhalten der Beteiligten.

3. Zielvereinbarung und Profilaxe
- Moderation der Zielvereinbarung für den Folgezeitraum mit
  - Extrem-Szenarien
  - P- und E-Kriterien
  - Operationalisierung der Ziele in Prozeßschritte und Meilensteine
- Vereinbarung von Profilaxe und Hilfestellung mit der Verabschiedung von
  - PVP-Themen
  - Investitionsvorhaben und
  - des notwendigen Kostengerüstes.

4. Inspektion des Verantwortungsbereichs
- Besuch von Arbeitsgruppen, Einzelarbeitsplätzen und Einrichtungen mit
  - Blick auf die Optik,
  - Gehör auf Akustik.
- Präsentation vor Ort zu Prozeßschritten und dem Ergebnis des
  - PVP und
  - AVP.

Abbildung 12: Ziel-Audit in der dynamischen Unternehmensarchitektur

Ziel-Audits beinhalten Diagnosen, Prophylaxen und Inspektionen. Mit diesen Audits sollen nicht die erzielten Ergebnisse kritisiert werden, sondern es werden die Prozesse aufgezeigt, die zu einem bestimmten Ergebnis geführt haben; damit erkennen die Mitarbeiter etwaige Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten. Durch Audits wird herausgefunden, was falsch gelaufen ist und nicht, wer daran schuld ist. Der Leiter eines Unternehmens hält z.B. ein- bis zweimal pro Jahr in allen Centern Audits ab. Wenn er ein Werk bzw. einen Werkteil besucht, lässt er sich üblicherweise am Vormittag vom Leitungsteam des Centers bzw. Segments deren Erfolge beim Umsetzen der funktionsüberschneidenden, durchgängigen Ziele berichten und vereinbart Ziele und Prophylaxen für den Folgezeitraum. Am Nachmittag unternimmt er einen Center-Rundgang, dessen Route nicht festgelegt ist und sich erst aktuell

82 Vgl. die obigen Ausführungen zu Prozess- und Ergebniskriterien

aus dem Audit ergibt. Dabei unterhält er sich mit Führungskräften und Mitarbeitern, um sich über deren Fortschritte, Widerstände und Meilensteine zum projekt- und arbeitsplatzbezogenen KVP zu informieren. Er lässt sich dabei PVP- und AVP-relevante Berichte und Schaubilder vorlegen.

Jede Abweichung, ob positiv oder negativ, erfährt dieselbe Behandlung, indem ihre Ursachen mittels Audit festgestellt werden. Bei negativen Abweichungen, wie z.B. Nichterreichen der Stückzahl oder höherem Ausschuss als erwartet, ist es selbstverständlich, dass das Management alles daransetzt, um die Ursachen herauszufinden. Aber auch beim Erreichen einer höheren Stückzahl oder einer besseren Verkaufszahl als geplant, sollte das Management den Grund für eine solch angenehme Überraschung wissen wollen.

Abgeleitet vom Instrument dynamischer Führung bietet es sich an, Ziel-Audits mit crossfunktionalen Teams durchzuführen. Interdisziplinäre Teams, die sich aus verschiedenen Centern oder Unternehmen zusammensetzen dürfen nicht als autonome Gebilde betrachtet werden. Doch die Führung ist komplexer Natur und nicht direkt vergleichbar mit der lateralen Führung in Matrix-Strukturen. Um das crossfunktionale Team zum Erfolg führen zu können, bedarf es der Abstimmung (im Optimum des Konsenses) der Auftraggeber aus den unterschiedlichen Centern bzw. Unternehmen. Die moderierte Ziel-Audit-Veranstaltung mit Auftraggebern und Teammitgliedern ist für diesen Anlass eine favorisierte Handlungsalternative.

"Management by Objektives" - "Führen durch Zielvereinbarung" - zeigt sich nicht als ein statisches, sondern als ein dynamisches Handeln. Dynamisch, weil die vereinbarten Ziele nicht ein für allemal gelten, sondern weil sie in ständiger Diskussion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern fortgeschrieben werden. Dynamisch, weil vereinbarte Ziele die Anpassungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und damit letztlich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern.

Dynamik und Veränderungsbereitschaft sind unbestritten wichtige Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen. Zur Realisierung von Veränderungsfähigkeit und dynamischer Entwicklung ist es zwingend notwendig, dass die Interessenvertreter es verstehen, fair und konstruktiv zu agieren.

3 "Partnerschaft in der Interessenvertretung" - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

"Es besteht Einigkeit, dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von den Ideen der Mitarbeiter getragen wird."[83] Um dieses Potential für Veränderungen zu nutzen, müssen hierfür geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden.

83 Hardt (Kostenmanagement), S. 122

3.1 Integriertes Ideenmanagement

Eine Methode der Ideengewinnung ist der in die Ziel-Audits einfließende Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Der KVP ist durch die ständige Verbesserung der eigenen Arbeit in kleinen und kleinsten Schritten gekennzeichnet. Ziel ist es, die Mitarbeiter, sobald sie mit ihrer Arbeit vertraut sind, anzuregen über Optimierungen nachzudenken und Vorschläge zu erarbeiten. "Im Gegensatz zum Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) sind Verbesserungsvorschläge über den KVP Bestandteil der Arbeitsaufgabe, d. h. für den Verbesserungsprozess ist ein Zeitbudget im Arbeits- bzw. Schichtplan vorgegeben."[84]

Im BVW wird die freiwillig erbrachte Leistung eines Mitarbeiters, die über seine arbeitsvertraglich umschriebene oder übliche Arbeitsleistung hinausgeht, mit einer Prämie belohnt. Traditionell ist ein (Verbesserungs-)Vorschlag in schriftlicher Form bei einer zentralen Stelle einzureichen, die dann den Vorschlag mit den jeweiligen Fachabteilungen abstimmt und die Höhe der Prämie festlegt.

Doch "Manche Systeme des betrieblichen Vorschlagswesens ‘dümpeln‘ in der deutschen Industrielandschaft vor sich hin. Japanische Unternehmen berichten von 40 bis 50 Vorschlägen pro Mitarbeiter im Jahr. Das klingt astronomisch mit jährlich 0,2 Vorschlägen in Deutschland."[85]

Heute sind viele Betriebe dazu übergegangen, beide Methoden zu nutzen und als integriertes Ideenmanagement zu etablieren, das dem BVW durch Umgestaltung der Regularien zu neuer Attraktivität, auch für die Mitarbeiterschaft verhilft.

In konzeptioneller Betrachtung gliedert sich das BVW in fünf Phasen:
1. Initiierung
2. Training
3. Ideenfindung
4. Realisierung
5. Bewertung

In einem Phasenkonzept zur Einführung bzw. Umgestaltung des dynamischen BVW (das traditionelle BVW war i.d.R. ausschließlich geprägt durch die Ideenfindung) liegt der Schwerpunkt auf Aktivitäten zur Initiierung und im Training.

In der ersten Phase muss das Management alles unternehmen, um die Belegschaft zur Abgabe von - auch noch so einfachen - Verbesserungsvorschlägen zu ermuntern (im Gegensatz zu vielen traditionellen BVW-Konzepten, liegt in der dynamischen BVW-Konzeption ein ebenso großes Schwergewicht bei Vorschlägen von Vorgesetzten, Experten und Projektleitern). Flankierende Maßnahmen wie z.B. Preisausschreiben, Plakate, Veröffentlichungen, Sticker etc. können hierbei unterstützend wirken. Die Mitarbeiter beginnen, ihren Verantwortungsbereich zu durchleuchten (in traditionellen Verfahren war oft der Vorschlag aus dem eigenen Verantwortungsbereich nicht prämienberechtigt). Durch die Initiierung der KVP-Gruppenprozesse erhalten die Mitarbeiter erste Erfahrungen in der gemeinsamen Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen.

---

84 Hardt (Kostenmanagement), S. 135

85 Hinz (Kommunikation), S. 226

Das dynamische BVW stellt Einzel- und Gruppenvorschläge gleichberechtigt nebeneinander und gibt die Möglichkeit, dass Einzelne oder Gruppen an formulierten Vorschlägen weiterarbeiten.

Die zweite Phase - die Etablierung des neuen Vorschlagswesens - wird durch intensives Training gestützt. Vorbereitungen zu dieser Phase liegen oft in der aktiven Train-the-Trainer-Arbeit mit den Führungskräften, um

- die Trainingsmaßnahmen in relativ kurzer Zeit flächendeckend wirksam werden zu lassen,
- die Führungskräfte in der Rolle des Trainers zu stärken und
- durch den Schneeballeffekt Etablierungskosten zu reduzieren.

Die Trainingsschwerpunkte liegen in der Methodenkompetenz, insb. in den Analyse- und Problemlösungsmethoden.

Erst wenn sich die Belegschaft für das BVW interessiert und dementsprechend ausgebildet ist, erste Erfahrungen mit dem Verfahren gesammelt hat und erste Erfolgserlebnisse für die Mitarbeiterschaft sichtbar geworden sind, kann sich das Management auf wirtschaftliche Erfolge einstellen.

Die dritte Phase ist geprägt durch eine verstärkte Ideenfindung. Viele Ideen - auch "Einfachst-Ideen" und nicht realisierbare - werden geboren. Die Qualität der Ideenfindung wächst in der Kontinuität des arbeitsgruppen- bzw. arbeitsplatzorientierten Verbesserungsprozesses.

Dies bedeutet, dass das Management ein dynamisches BVW im Rahmen einer längeren Zeitspanne betrachten muss. Dieser Betrachtungszeitraum ergibt sich - neben der Etablierungsdauer - dadurch, dass im Gegensatz zu traditionellen BVW-Konzepten, die Prämierung nicht nur für den Verbesserungsvorschlag erfolgt, sondern für die Realisierung.

Voraussetzung für die vierte Phase, die Realisierung, ist das Zusammenführen von Ideengebern und Realisierern. Der Vorteil liegt in der i.d.R. professionellen Weiterentwicklung der Ideen durch die Realisierer. Der Anreiz zur Zusammenarbeit ist durch die zu erwartende gemeinsame Prämierung in der fünften Phase gegeben: Die Bewertung durch das Management bzw. je nach Konzeptausprägung durch einen Expertenkreis, der sich durch starke Beteiligung der für den Verbesserungsvorschlag relevanten innerbetrieblichen Kunden bzw. Lieferanten auszeichnet.

In der Bewertungsdiskussion sind sowohl Ideengeber und Realisierer als auch Anwender (dies können auch externe Kunden u. Lieferanten sein) anwesend. Die Bewertung ist ein offenes Verfahren und unterliegt im Unternehmen allgemein akzeptierten Kriterien.

In der dynamischen Unternehmensarchitektur dienen die Vorschläge zum Schließen der Lücke zwischen tatsächlicher Leistungsfähigkeit und realer Arbeitssituation. Wenn ein Mitarbeiter viele Vorschläge liefert, ist dies meist ein Anzeichen dafür, dass er über mehr Fähigkeiten verfügt als ihm seine Arbeit abverlangt.

Das Vorschlagwesen macht Mitarbeiter nicht nur KVP-bewust, sondern bietet ihnen auch Gelegenheit zum Gespräch mit Führungskräften, Experten und mit ihren Kollegen. Das Management hat andererseits Gelegenheit, seinen Mitarbeitern bei der Problemlösung zu helfen. Damit bietet das Vorschlagwesen beträchtliche Chancen zur Verbesserung der Zweiweg-Kommunikation und zur Entwicklung der Mitarbeiter.

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung eines dynamischen BVW ist eine verkürzte Bewertungszeit. Sowohl aus Motivationsgründen als auch um schnellstmöglich den Vorschlag wirksam werden zu lassen, muss sofort nach der Einreichung eines Vorschlages eine Rückmeldung an den/die Mitarbeiter erfolgen und der Bewertungs- und Umsetzungsprozess in Gang gesetzt werden.

Im allgemeinen haben die Beteiligten in dynamischen Unternehmen bei der Umsetzung von Vorschlägen mehr Freiraum als ihre Kollegen in traditionellen Unternehmen. Sie akzeptieren jeden Vorschlag, wenn er nur einem der folgenden Ziele dient:

- Erleichterung der Arbeit
- Abschaffung von Schwerarbeit
- Reduzierung von Missständen
- Erhöhung der Arbeitssicherheit
- Verbesserung der Gesundheitsvorsorge
- Erhöhung der Produktivität
- Verbesserung der Prozess- und Produktqualität
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Einsparung von Zeit und Kosten
- Vermeidung von Umweltproblemen

Dies steht jedoch im Gegensatz zum fast ausschließlichen Interesse des traditionellen Managers: Veränderungskosten gering zu halten und kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

3.2 Dynamik in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Da das BVW traditionell eine Domäne der Arbeitnehmervertretung ist, liegt in der leider oft mangelnden Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretung einerseits sowie Personalleitung und Führungskräften andererseits ein "Stolperstein" im Bestreben, eingeführte Instrumente und Verfahren verändern. Doch eines der tragenden Elemente des KVP ist die Systemintegration des Verbesserungs-Vorschlagwesens.

Nicht nur eine Erneuerung des BVW gibt Anlass, das Verhältnis Management und Arbeitnehmervertretung zu überprüfen. Die dynamische Unternehmensarchitektur erfordert ein "konstruktives Miteinander", um getroffene Entscheidungen schnell und wirkungsvoll umsetzen zu können.

Neben der Unternehmensleitung, dem zentralen Personalmanagement und den Centerleitungen mit ihren Führungskräften sind auch Mitarbeiter frühzeitig als Partner in die Gestaltung der Veränderungsprozesse einzubeziehen. Gewählte Mitarbeitervertretungen sind in der Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte[86] zu unterstützen.

Die Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmervertretung kann in einem Zwei-Dimensionen-Konzept unterschieden werden:

1. Konfrontation vs. Kooperation
2. Formelle vs. informelle Organisation

---

86 Siehe das Bundesgesetz über die Information und Mitsprache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben (Mitwirkungsgesetz) vom 17.12.93, das seit 1.5.94 in Kraft ist.

	formell	**informell**
Kooperation	aktive Mitarbeit in der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung	Abbau von Frustration "unter der Hand"
Konfrontation	Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen etc.	Politische "Spiele" und "Kuhhandel"

Abbildung 13: Zwei Dimensionen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Die traditionelle Managementphilosophie definiert die Arbeitnehmervertreter als Interessenvertreter "der Arbeitnehmerseite" und macht dadurch deutlich, dass sie "auf der anderen Seite" stehen. Ebenso sehen die traditionellen Arbeitnehmervertreter das Management als Vertreter der "Kapitalseite" - somit ebenfalls "auf der anderen Seite".

Diese Einstellung provoziert automatisch den Einsatz von Konfrontationsmechanismen.

Das Betriebsverfassungsgesetz spricht zwar von "vertrauensvoller Zusammenarbeit" - doch, wie sieht die Praxis im traditionellen Unternehmen wirklich aus?

Harte Verhandlungen zu den einseitig aufgestellten Forderungen mit dem Ziel, Betriebsvereinbarungen und Schiedssprüche zu erreichen, die der "anderen Seite" etwas weniger einbringt, als der eigenen. Hintergrund dieses Denkens ist, dass jeweils "die andere Seite" nur den eigenen Vorteil im Auge hat, der in jedem Fall zum eigenen Nachteil wird.

Dieses Denken mag zu Zeiten des kurzfristigen Profitstrebens und der personalintensiven Massenproduktion mit klassenkämpferischer Grundeinstellung seine Berechtigung gehabt haben. Doch heute, im internationalen Wettbewerb, in der Wertediskussion in allen Bevölkerungsteilen und im steigenden Komplexitätsgrad von Produkten und Prozessen erfordert die Dynamik des erfolgreichen Unternehmens auch in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ein Umdenken und damit eine neugestaltete Zusammenarbeit.

Die "Einbeziehung der Betroffenen" bedarf nicht nur des frühzeitigen Zugehens auf die Mitarbeiter. Der frühzeitige Einbezug der "dritten Macht", der Arbeitnehmervertreter, ist in gleicher Intensität erfolgsnotwendig. Auch wenn der Mitarbeiter heute ein größeres Maß an Eigenverantwortung und Selbstvertretung anstrebt, hat die gewählte Arbeitnehmervertretung nach wie vor seine herausragende Berechtigung mit Blick auf das Gesamtunternehmen, auf Vergleichsgruppen und auf das Unternehmensumfeld.

Wie in der Entscheidungsfindung im allgemeinen, so führt hier im speziellen die kontroverse Auseinandersetzung und Verhandlung nicht zum kreativen, von beiden "Seiten" voll unterstützten und getragenen Konsens.

Wollen Management und Arbeitnehmervertretung wirklich vertrauensvoll zusammenarbeiten, müssen sie neue Wege beschreiten. Ein Umdenken ist auf beiden Seiten erforderlich.

- Das Management beteiligt die Arbeitnehmervertreter von Beginn an - auch in der Ideenfindung und Konzeptionsphase von Veränderungsprozessen.
- Die Arbeitnehmervertreter beteiligen sich aktiv, d.h. nehmen Abschied von der "Wartehaltung", ein entscheidungsreifes Konzept präsentiert zu bekommen.

Nur die gemeinsame Erarbeitung erbringt beiden Seiten die erforderliche Identifikation mit dem Veränderungsprozess. In konsequenter Handhabung bedeutet dies, dass die beteiligten Arbeitnehmervertreter nicht lediglich eine Beobachtungs- und Bewertungsfunktion einnehmen, sondern dass sie vielmehr aktiv im kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsprozess des Unternehmens mitarbeiten.

Die Vorteile der aktiven Beteiligung sind:
- Eine stärkere Sensibilisierung der Partner (die "andere Seite" wird z.B. zum Zirkel- oder Projektpartner) für Bedürfnisse und Rahmenbedingungen
- Beiderseitige Förderung von Verständnis und Beweggründen
- Schnellerer Informationsfluss und dynamisches Handeln
- Qualifikationsverbesserung in der Arbeitnehmervertretung, dadurch weniger rein idiologische, sondern mehr qualitative Argumente
- Kreative Problemlösungen und vermehrt Konsensentscheidungen
- Akzeptanzerweiterung der Arbeitnehmervertreter bei der qualifizierten Mitarbeiterschaft
- Verbesserte allgemeine Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung (dadurch auch verbesserte Verhandlungsergebnisse bei konfrontativen Verhandlungssituationen)

Eine aktiv unterstützende Rolle - nicht wie in der traditionellen Organisation die kontrollierende, nachvollziehende Rolle - können Arbeitnehmervertreter auch in der Bewertung und Standardisierung von Verbesserungsergebnissen einnehmen.

Standards[87] sind Ausgangspunkte zur Verbesserung. Wo es keine Standards gibt, gibt es keine Verbesserung. Basis jeder Verbesserung ist es, genau zu wissen, wo man steht. Für jeden Mitarbeiter, für jede Maschine und für jeden Prozess muss es einen exakten Standard geben.

Dasselbe gilt auch für jeden Manager. Selbst in traditionellen Unternehmen muss das Management feststellen, wo der Betrieb steht und wie die Arbeitsstandards aussehen. Führungskräfte unterziehen sich im Dynamischen Unternehmen einer regelmäßigen Bewertung, ob sie den geforderten Standards entsprechen - einer Bewertung im Rahmen der Ziel-Audits, aber auch einer Bewertung durch die Mitarbeiter.[88]

Die Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen, hat nicht mit einer raffinierten und zugleich umfassenderen ‘Ausbeutung’ der Persönlichkeit des Mitarbeiters zu tun, es entspricht vielmehr einem humanistischen Menschenbild und den Bedürfnissen, Werten und Zielen vieler Arbeitnehmer. Das Konzept ‘ Unternehmer im Unternehmen’ stößt von daher sowohl bei Führungs- als auch bei Führungsnachwuchskräften auf eine sehr positive Resonanz.[89]

---

87 Vgl. zu Standards die Ausführungen bei Deming (Crisis) und Imai (Kaizen)

88 Die Bewertung kann durch Vorgesetztenbeurteilungsverfahren o.ä. Instrumente erfolgen, vgl. auch die Ausführungen in Teil V

89 Vgl. Deters (Profit-Center), S. 1078

Die Zeiten, in denen in 'Schwarz-Weiß-Manier' zwischen den unversöhnlich scheinenden Positionen des Arbeitgebers als ausbeutenden Kapitalisten und des Arbeitnehmers als ausgebeuteten Lohnabhängigen polarisiert wurde, haben mit der unternehmerischen Realität von heute nichts mehr zu tun. Mit Befehl und Gehorsam, dem hierarchischen Verordnen von Zielen und autoritärem Anordnen von Aufgaben, kann heute kein Unternehmen mehr erfolgreich geführt werden.

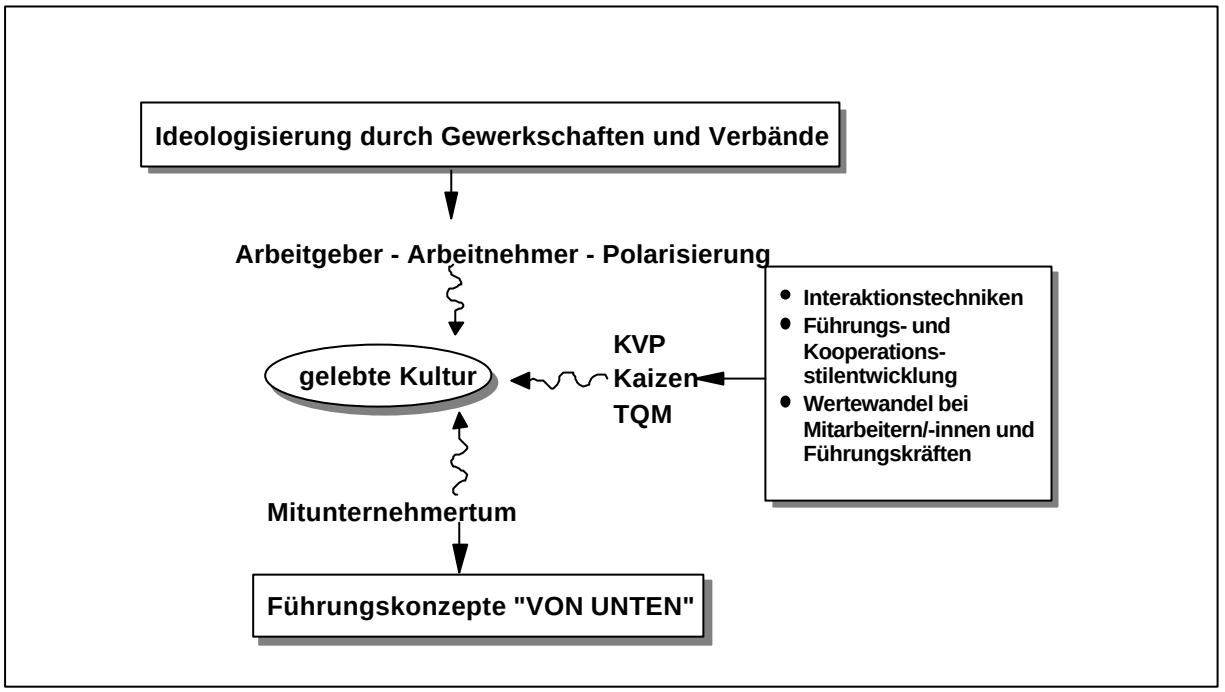


Abbildung 14: Kulturentwicklung in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Nicht geringer ist die Bedeutung einer den Wandel unterstützenden Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung im betrieblichen Projektmanagement. Interdisziplinäres Vorgehen, getragen von aktiver Mitarbeit aller Interessengruppen ist eine hervorzuhebende Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement. Projektmanagement ist die adäquate Methode.

4 "Organisation der Organisationsgestaltung" - Projektmanagement

Die Projektarbeit ist vermutlich die häufigste institutionalisierte Form, um Veränderungspotentiale und -notwendigkeiten im Unternehmen wahrzunehmen und zu bearbeiten. Unter Projekten werden in der Regel zeitlich begrenzte sowie komplexe Aufgaben

definiert, die von heterogen zusammengesetzten kleinen Gruppen[90] gelöst werden. Die einzelnen Mitarbeiter verfügen dabei über unterschiedliche Kompetenzen.[91]

4.1 Das Projekt zur Projektimplementierung

Die Einführung der werteorientierten dynamischen Organisationsphilosophie erfolgt nicht aus sich selbst heraus. Steht das Unternehmen am Anfang dieses Entwicklungsprozesses, ist ein Implementierungs-Projekt erforderlich. Es gilt, adäquate Mittel zum Umgang mit möglichen Widerständen und Blockaden in Hierarchie, Mitarbeiterschaft und bei Kompetenzpartnern zu finden und zu verhindern, dass durch die Komplexität des Veränderungsprozesses die Organisation überfordert wird und die Produktivität in unvertretbarem Maße leidet.

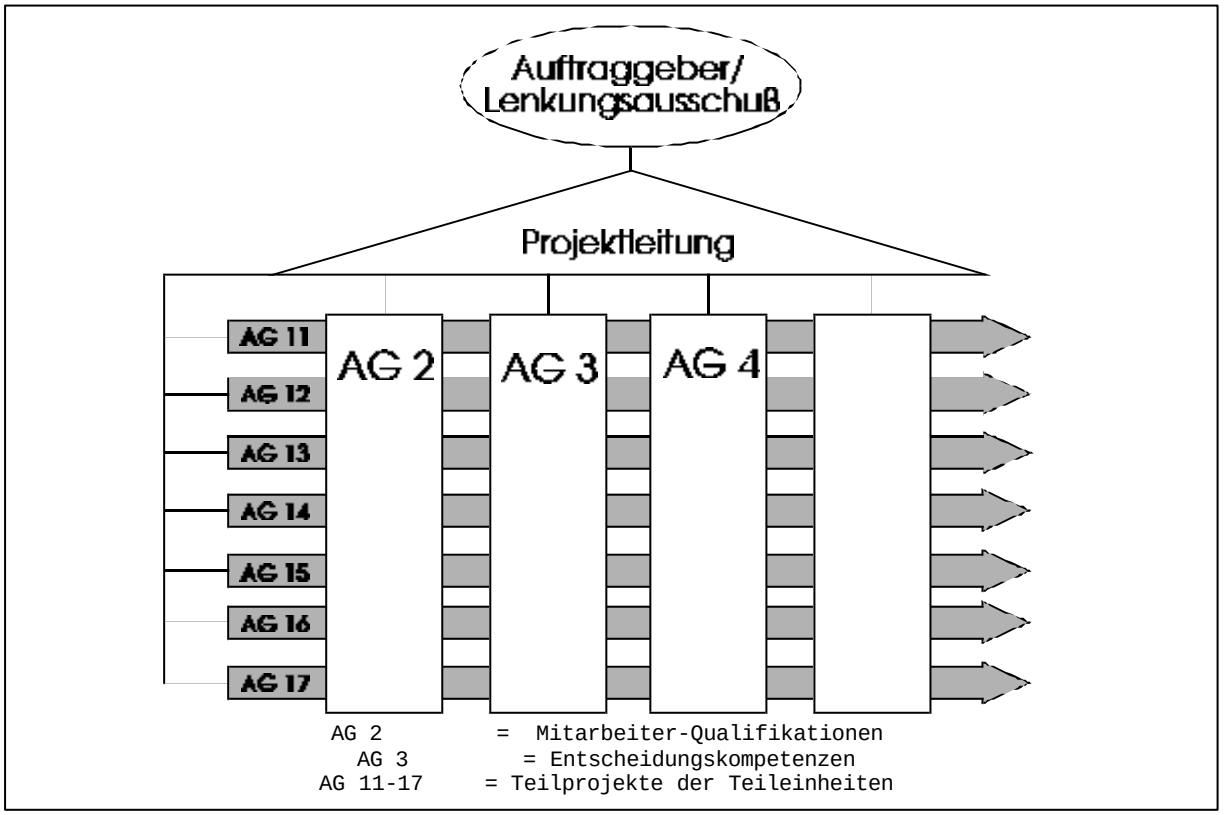


Abbildung 15: Projektaufbau im Implementierungs-Prozess

Ein typischer Veränderungsprozess-Strukturplan gliedert sich in

a) Projekt-Auftraggeber,
b) Projektleiter mit Steuerungsteam,
c) Teilprojekte in den Teileinheiten (Bereichen, Centern, etc.) des Unternehmens und
d) thematisch-strukturierten, teilprojektübergreifenden Arbeitsgruppen (z.B. Qualifikationen, Entscheidungskompetenzen, ...)

---

90 Zur empirischen Erforschung der Auswirkung von Gruppenheterogenität vgl. Moreland/Levine/ Wingert (Group)

91 Vgl. Breisig (Team Time); Krüger (Projektmanagement); Madauss (Projektmanagement), S. 7; Litke (Projektmanagement)

4.1.1 Die Feldanalyse als Planungsinstrument in Sachen Projektmanagement

Zunächst bedarf es einer Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung zur Projektimplementierung: Gilt der Einsatz des PM-Instrumentariums nur für das zeitlich aktuelle Vorhaben, etwa des einen strategisch wichtigen Projektes, oder wird ein Projektmanagement als feste Einrichtung im Unternehmen etabliert?.

Für die Anpassung allgemeiner Methoden sowie der Arbeitsumgebung an den spezifischen Bedarf des Projektmanagements empfiehlt es sich, zuvor in einer Feldanalyse den jeweiligen IST-Zustand des Projektmanagement-Umfelds zu erheben.

Fundament einer solchen Feldanalyse, das Kernstück der Einführung von Projektmanagement, ist meist ein Workshop (mit oder ohne Beteiligung externer Berater). Dabei werden vor allem folgende Aspekte einer kritischen Analyse und Bewertung unterzogen:

- personelle Voraussetzungen
- Fragen der Projektorganisation einschließlich der Führungsprinzipien
- Projektmanagementtechniken/-methoden/-instrumente/-hilfsmittel

Um ein breites und möglichst umfassendes Spektrum an Informationen für diese Analyse zu erhalten, hat es sich bewährt, Interviews mit Mitarbeitern aller Hierarchieebenen und aller beteiligten Funktionsbereiche der Unternehmen durchzuführen.[92] Die zu befragende Zielgruppe sollte Führungskräfte, potentielle Teammitglieder und von der Projektarbeit betroffene Linienmitarbeiter umfassen.

Zum Abschluss der Feldanalyse werden die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse aufbereitet und die Ergebnisse der Geschäftsleitung (bzw. einem ernannten Entscheider-Gremium) vorgestellt. Als aussagekräftige Darstellungsform hat sich hierbei die Präsentation der Ergebnisse in Form eines Problemnetzes erwiesen. Der Aufbau des Problemnetzes gibt zunächst Aufschluss über das Kernproblem, das kennzeichnend für den derzeitigen IST-Zustand des Projektmanagements ist. Die daraus resultierenden Folgen und die Erforschung der Ursachen geben somit weitere Hinweise über den aktuellen Zustand bzw. über Schwachstellen des Projektmanagements im jeweiligen Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerk.

Ergebnis der Erstellung eines Problemnetzes kann beispielsweise sein, dass aus der Analyse der hierarchischen Position des Projektleiters, seiner Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sowie der Anforderungen an seine fachlichen und sozialen Fähigkeiten sehr schnell ein Qualifizierungsbedarf ersichtlich wird. Um möglichst kurzfristig auf geeignete Projektleiter und Projektteammitglieder für die anstehenden (Pilot)projekte zugreifen zu können, werden aus diesem Bedarf Schulungspläne definiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

---

92 Eine Erkenntnis aus mehreren Einführungsprojekten des Autors, vgl. auch Stumbries (Projektleiter)

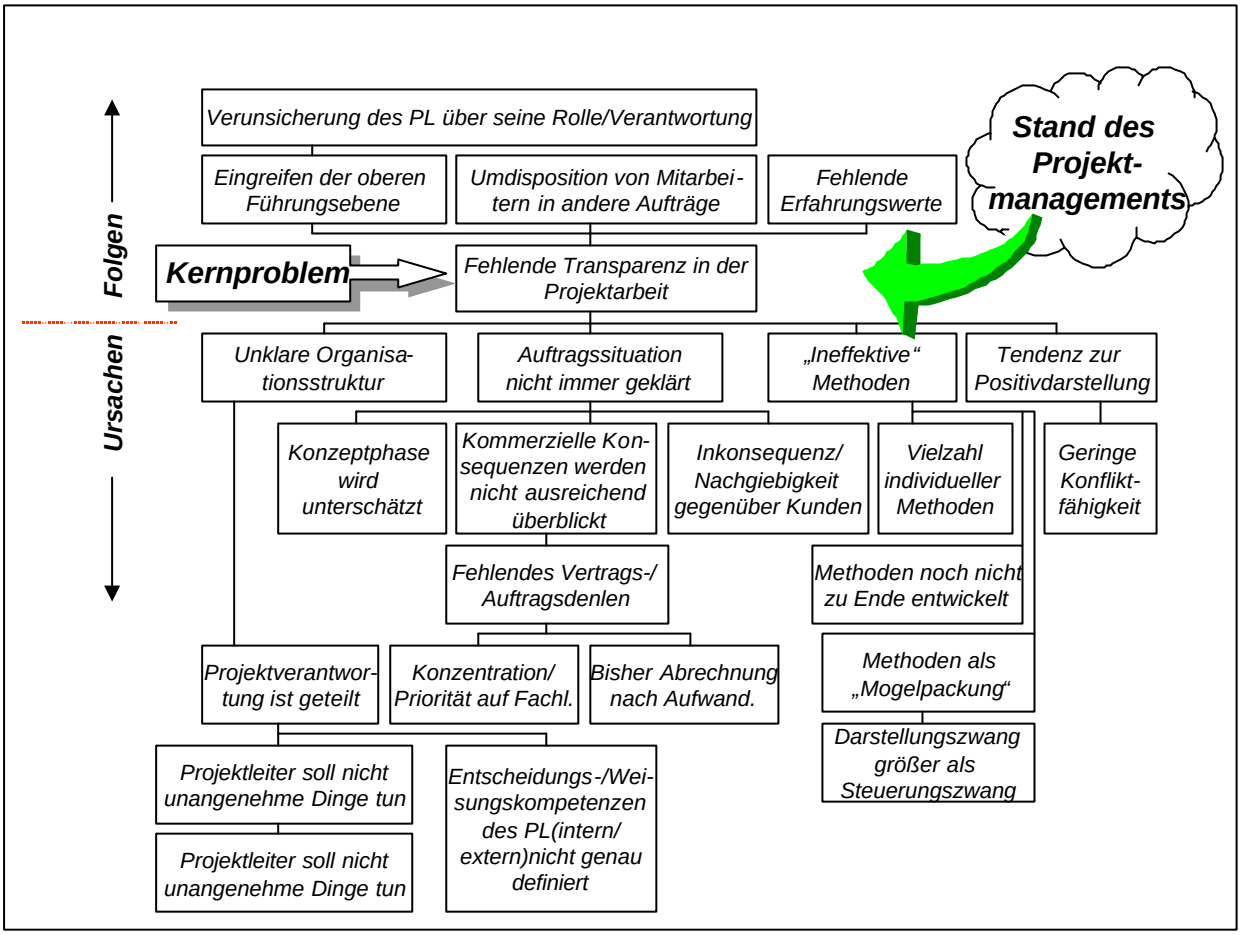


Abbildung 16: Problemnetz[93]

Zur optimalen Einführung eines PM-Instrumentariums werden Pilotprojekte eingesetzt, damit die einzelnen Komponenten des Instrumentenpools und ihr Zusammenwirken auf Schwächen und Erfolgspotentiale überprüft werden können. Jedes Unternehmen, jede Kompetenzpartnerschaft ist anders. So ist es natürlich, dass einzelne Instrumente in einem Fall großen Erfolg versprechen, in anderen Fällen mehr Risiken in sich bergen. Ein allgemein anerkanntes Instrument ist hingegen der Meilensteinplan.

4.1.2 Meilensteinplan

Zur Planung des Prozesses von der arbeitsteilig-tayloristischen Organisation einer traditionellen Abteilung wie dem Einkauf hin zu einem dynamisch crossfunktional agierenden Beschaffungsmanagement sind zwei Elemente unverzichtbar:

1. Ein Strukturplan des Projektes
2. Ein Meilensteinplan

Der Meilensteinplan ist das zeitliche Planungsinstrument der Projektleitung und wird zu vorgeplanten Terminen (Meilensteinpräsentationen) dem Projektauftraggeber präsentiert. Der Meilensteinplan des Gesamtprojektes wird heruntergebrochen auf die Aktivitäten der Teilprojekte.

93 Quelle: Stumbries (Projektleiter), S. 73

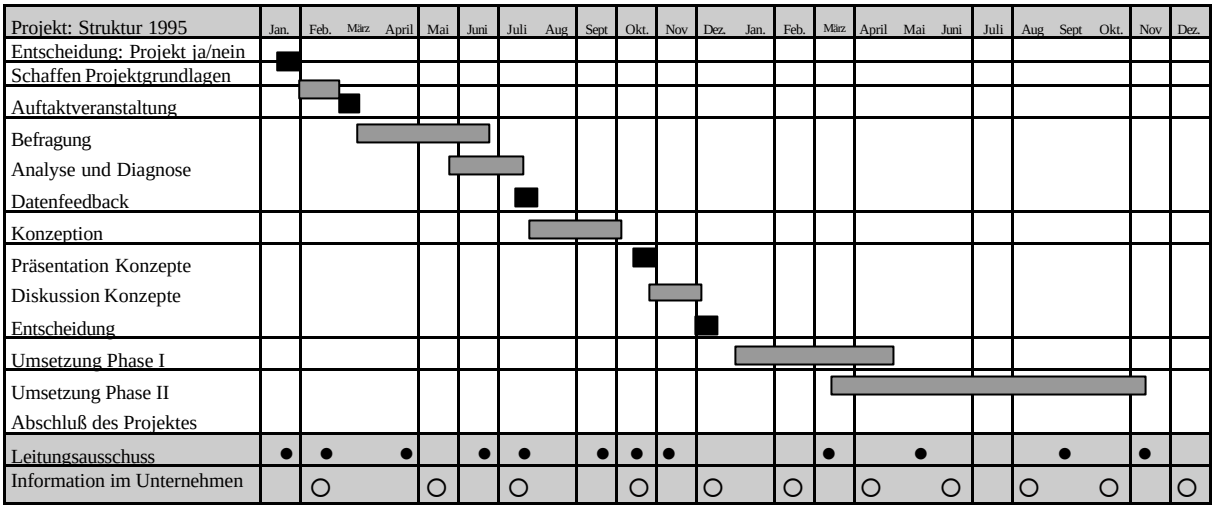


Abbildung 17: Meilensteinplan [94]

4.1.3 Projekt-Strukturplan

Der Projekt-Strukturplan ist das mächtigste und hilfreichste methodisch Instrumente des Projektleiters. Kein großes, innovatives oder schwieriges Projekt kann sinnvoll ohne einen Projekt-Strukturplan abgewickelt werden. Um ein Projekt erfolgreich strukturieren zu können, muss es der Projektleiter planerisch in getrennte Einheiten zerlegen. Der Gesamtzusammenhang des Projektes darf jedoch nicht verloren gehen. Art und Güte dieser Strukturierung bestimmen die Zuverlässigkeit der Planung und die Wirksamkeit der Steuerung des Projektes.

Der vertretbare Aufwand wird durch den erzielten Nutzen bei weitem kompensiert. Der wesentliche Nutzen der Strukturplanung liegt in:

- weitgehend vollständiger Erfassung aller zu entwickelnden Produktkomponenten,
- klaren Absprachen mit dem Auftraggeber über die erwarteten Leistungen und Lieferungen,
- weitgehend vollständiger Ermittlung aller im Projekt abzuarbeitenden Arbeitspakete,
- den Aufbau einer akzeptierten Grundlage für die sachorientierte Koordination im Projekt,
- der Basis einer systematischen Schwachstellen- und Risikoanalyse der Projektabwicklung,
- der Basis der realistischen Aufwandsermittlung für das Projekt und für alle Teilprojekte/Aufgaben,
- der Grundlage für eine sinnvolle Überwachung und Steuerung des Projektes,
- der Grundlage für die stets aktuelle Transparenz über den Projektstand (Projektbibliothek).

Nach DIN 69901 kann der Projektstrukturplan (PSP) dargestellt werden

- nach dem Aufbau (Aufbaustruktur),

94 Quelle: nach Doppler/Lauterburg (Change)

- nach dem Ablauf (Ablaufstruktur),
- nach Grundbedingungen (Grundstruktur, Wahlstruktur),
- nach sonstigen Gesichtspunkten (z.B. Mischformen).

Der PSP darf nicht mit einem Organigramm verwechselt werden. In der Praxis des Projektmanagements wird er als vollständige, hierarchisch strukturierte Aufstellung aller Arbeitspakete der Projektabwicklung (Darstellung nach dem Ablauf) verstanden. Die Darstellung nach dem Aufbau (Produktaufbau) wird "Produktstruktur" genannt, sie beschreibt die vollständige, hierarchisch strukturierte Aufstellung aller physischen Komponenten des Liefer- und Leistungsumfangs des Projektes

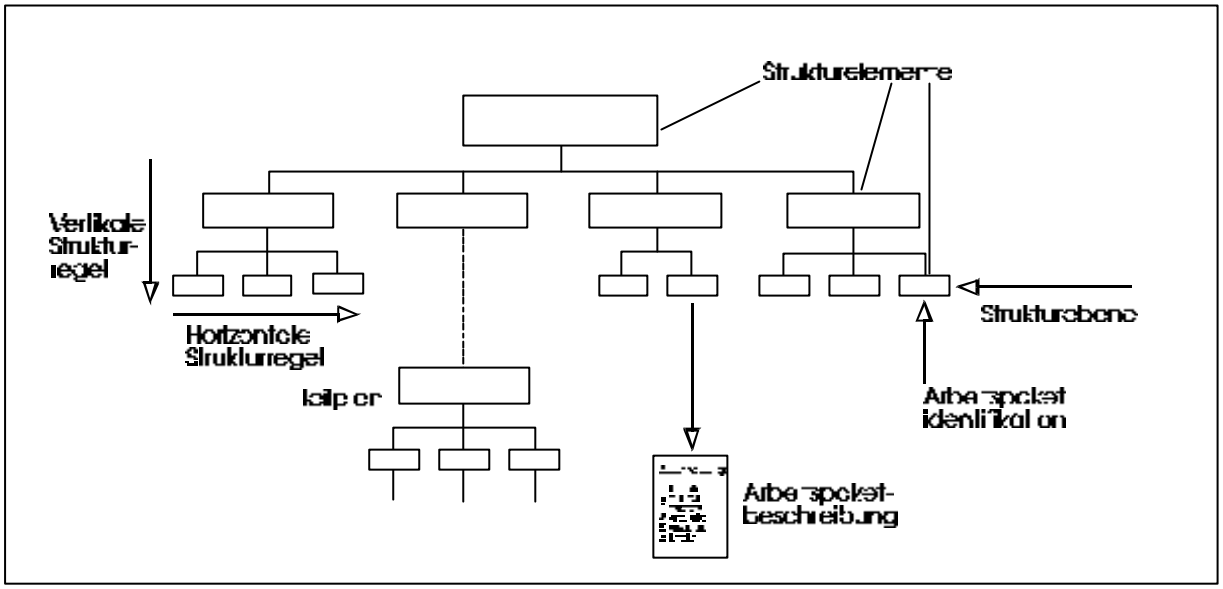


Abbildung 18: Aufbau des Projektstrukturplans [95]

4.2 Das Management crossfunktionaler Projekte

Neben der im Organigramm sichtbar werdenden formalen Aufbauorganisation in flacher dezentraler Center- oder Segment-Struktur und der Etablierung der durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestützten Organisationsevolution, ist das center- und segmentübergreifende Projektmanagement ein weiterer Stützpfeiler der dynamischen Unternehmensarchitektur.

Projektmanagement gilt weithin als anerkannte Arbeitsweise zur Lösung anstehender komplexer Probleme und besitzt daher eine unveränderte Aktualität. Trotz intensiver Bemühungen tun sich viele Unternehmen mit Einführung und Handhabung von Projektmanagement-Systemen noch immer schwer. Woran liegt das?

Trotz umfassender Organisationsanweisungen und Projektmanagement-Handbücher, die das Zusammenspiel zwischen Linien- und Projektmanagement formal regeln, trotz ausführlicher

95 Quelle: nach Platz (Projektstrukturpläne), S. 235 Ein näheres Eingehen auf die Vielzahl von Varianten der Projektstrukturpläne würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Funktionsbeschreibungen für Projektleiter und trotz der Implementierung aufwendiger EDV-Tools bleiben oftmals die erhofften Erfolge aus. Mitverantwortlich dafür sind tradierte, schwerpunktmäßig auf DIN-Normen ausgerichtete PM-Schulungen, die an den tatsächlichen Bedürfnissen nach Echt-Projektbetreuung vorbeigehen.

Dabei ist der Zeitpunkt günstig, Projektmanagement als die Parallelorganisation für komplexe Aufgaben, geplante Novitäten und als zentraler Unterstützungsansatz in Veränderungsprozessen zu institutionalisieren. In Zeiten ausgedünnter Hierarchien haben viele Führungskräfte erkannt, dass die anstehenden Rationalisierungs- und Neustrukturierungs-Themen nur noch crossfunktional gelöst werden können. So bildet das Projektmanagement eine hervorragende Training-on-the-job-Dimension für die stetig wachsende Bedeutung crossfunktionalen Handelns.

Doch in vielen Unternehmen hat PM eine unrühmliche Vergangenheit. Insb. in der Abstimmung zwischen den betroffenen Organisationseinheiten liegen aber die Schwierigkeiten, so dass oftmals nie zu Ende geführte Projekte als „loose ends“ die Motivation der Projektbeteiligten gegen Null gefahren haben. Die Erkenntnis ist, dass ein funktionierendes Zusammenwirken der am Projekt beteiligten Menschen einen höheren Stellenwert einnehmen muss als z.B. der reibungslose Ablauf eines projektunterstützenden EDV-Programms.

Wenn nur die entsprechenden Instrumente beherrscht (und geschult) werden, für die Denkweise des Projektmanagements aber nicht sensibilisiert wird, wie soll dann ein crossfunktionales Handeln z.B. im Beschaffungsmanagement, ein Simultaneous Engineering in der Entwicklung oder gar das Total Quality Management funktionieren, wobei noch höhere Anforderungen an Teamfähigkeit und Kommunikation gestellt werden?

Erfolgreiche Projektarbeit wird also nicht zuletzt durch Teamwork erreicht. Basis des Erfolgs ist das Verhalten der Teammitglieder im und eine gemeinsame Identifikation mit dem Projekt. Grundvoraussetzung erfolgreicher Projektrealisierung ist vernetztes und holistisches Agieren.

Für die Praxis heisst das: Die Kombination von systematischem und situativem Projekt-management realisieren

- durch Sensibilisierung
- durch Instrumentalisierung
- durch Operationalisierung

Holistisches Denken und Handeln ist eine weitere Grundvoraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement. Ganzheitlichkeit meint in diesem Zusammenhang die Einbindung methodischer und organisatorischer Elemente in menschliches Team- und Konfliktverhalten, um neue Problemlösungsprozesse zu ermöglichen. Das bedingt Verhaltens- und Bewusstseinsveränderungen aller Beteiligten aus Linie und Projekt: Aus Mitarbeitern werden Auftragnehmer oder Mitunternehmer, aus Führungskräften Auftraggeber - ganz neue Rollen im Sinne des dynamischen Managements.

Ganzheitliches Projektmanagement mit selbstentdeckendem Lernen am Modell kann dazu beitragen, die planerische, methodische und soziale Kompetenz der Projektbeteiligten so zu steigern, dass sie den gesteigerten Anforderungen dynamischer Unternehmensführung gerecht werden.

Erst wenn entsprechende Rahmenbedingungen für die Projektarbeit erarbeitet worden sind, kann Projektmanagement den Beitrag leisten, den alle von ihm erwarten:

- innovativer, schneller, besser, günstiger die Produkte auf den Markt bringen zu können

und

- die Arbeitsabläufe im Unternehmen und in der Partnerkooperation permanent im Sinne einer lernenden Organisation effizienter zu gestalten.

4.2.1 Eine Abgrenzung zum Abwicklungsteam

Projektmanagement ist eine spezielle Form der Parallelorganisation mit besonderer Ausprägung von Gruppenarbeit. Die historische Form - quasi der Vorläufer - ist das Abwicklungsteam, das noch vor 150 Jahren etwa 99% aller Gruppenarbeiten umfasste.

Als Beispiel sei hier die Bauernfamilie genannt, die jahrein jahraus nach festem Kooperationsmuster mit Sensen und Leiterwagen zur Heuernte ging oder die Müllergesellen, die nach einmal geregeltem und immer wiederholtem Handeln in der Mühle arbeiteten. Ein modernes Abwicklungsteam: das Chirurgenteam, das nach genau festgelegtem Verfahren seine Routine-Operationen durchführt unterliegt gleicher Gesetzmäßigkeit.

In Abwicklungsteams gelten typische Grundregeln, wie:

- Eine einmal erlernte Rolle wird oft über lange Zeit beibehalten.
- Teamqualität wird stark geprägt durch maßgenaue (oft manuelle) Zusammenarbeit, die überwiegend festen Ablaufregeln folgt.
- Viele Abwicklungsteams haben i.d.R. eine homogene Struktur bezüglich der Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und oft auch der Persönlichkeiten.

Bei Projekt-Teams ist vieles ganz anders als bei Abwicklungsteams. Die Zielsetzung eines Projektes liegt in der zeitlich befristeten Bewältigung einer komplexen Aufgabe (Systemaufgabe) unter Einbeziehung des gesamten Know-hows eines Unternehmens. Projekt-Teams treten immer für eine zeitlich begrenzte neuartige Aufgabe zusammen. Menschen aus verschiedenen Linienfunktionen, Centern oder gar Zulieferer, Kunden und Berater müssen zusammenfinden und es muss absehbar sein, dass sie bei Projektende wieder auseinandergehen. Wenn das Ende nicht erkennbar ist, wenn die Aufgaben wiederkehren, wandelt sich das Projekt in ein Programm und wird in die Linie zurückgeführt. Bleiben die Beteiligten zusammen, wird das Projektteam zum Abwicklungsteam.

4.2.2 Eine Abgrenzung zum Management

Teammanagement bzw. Management[96] im allgemeinen heißt als Tätigkeit "go get things done by other people", also andere (im Team) zu veranlassen, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, um ein gestecktes Ziel zu erreichen.

Was ist nun der Unterschied zwischen Management und Projektmanagement?

Durch die Darstellung der Entwicklungsstufen vom absoluten Herrscher zum Projektmanager können anhand einer Matrix die Unterschiede in Eigentum und Verfügbarkeit verdeutlicht werden:

		Entwicklungsstufen			
		absoluter Herrscher	Eigentümer-Unternehmer	Linien-manager	Projekt-manager
Eigentum an	Personen	gegeben	-	-	-
	Sachen	gegeben	gegeben	-	-
Verfügbarkeit der	Personen	gegeben	gegeben	gegeben	-
	Sachen	gegeben	gegeben	gegeben	(gegeben)?

Abbildung 19: Vom absoluten Herrscher zum Projektmanager[97]

Die Konsequenz daraus ist:

- Die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht führte zum "Berufsbild" des Managers. Das Ziel der Leistungserbringung durch andere ist geblieben.
- Der Manager soll Leistungsziele im Auftrag des (Kapital-) Eigentümers erreichen. Er kann dazu über Personen und Sachen (bzw. Mittel) verfügen.
- Der Projektmanager hat weder Eigentums- noch Verfügungsmacht. Er kann Leistungsziele lediglich mit seiner Motivationskraft erreichen.

Die ersten Gehversuche hatte das Projektmanagement im 2. Weltkrieg in den USA mit dem Bau der ersten Atombombe - mit dem sogenannten Projekt "Manhattan". Nach dem 2. Weltkrieg bekam das Projektmanagement im Apollo-Programm der NASA eine noch stärkere Bedeutung. Es wurden erste komplexere Projektmanagement-Modelle entwickelt, um Aktivitäten so zu planen, dass sie so schnell wie möglich, so exakt wie möglich und so kostenkonform wie möglich abgewickelt werden können. Dies gilt als die eigentliche Geburtsstätte der Netzplantechnik. Das auch unter dem Namen „Perth-Methode“ bekannt

96 Management soll hier sowohl als Bezeichnung für Personen als auch die Bezeichnung für die Tätigkeit gelten.

97 Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 196

gewordene Instrument unterstützt die mit der Leitung eines Projekts betrauten Personen bei der Planung und Steuerung. Um die Netzplantechnik sinnvoll einsetzen zu können. wurden entsprechende Softwareprogramme entwickelt. Lange Zeit wurde der Begriff Projekt-management mit dem der Netzplantechnik und den entsprechenden EDV-Programmen gleichgesetzt. So ist es nicht verwunderlich, dass der Begriff Projektmanagement bis heute in der DIN 69900 als Netzplantechnik beschrieben wird.

Je komplexer die Projekte wurden, die in den Unternehmen mit Instrumenten der Netzplantechnik abgewickelt wurden, desto mehr kam zum Vorschein, dass nicht alle in die "Aktivitätenlisten", die "NetzpIäne" und "Balkenpläne" eine erfolgreiche Projektarbeit garantieren. Zwei wichtige Faktoren wurden in diesem Modell nicht berücksichtigt:

- der Mensch und
- die Organisation

4.3 Menschen im Projektmanagement

Der Mensch spielt im Projekt die entscheidende Rolle: Projekte werden nicht im ,,luftleeren Raum“ abgewickelt - sie sind in vorhandene Strukturen eingebunden. An einem Projekt ist nicht nur eine einzelne Person beteiligt, sondern eine Gruppe von Mitarbeitern, die für die Dauer des Projekts als ein ,,Team“ zusammenarbeiten müssen/können. Diese Mitarbeiter bringen in der Regel Fachkenntnisse verschiedener Disziplinen mit.

4.3.1 Der Auftraggeber im Projektmanagement

Ist auf Leitungsebene keine auftraggebende Funktion permanent eingerichtet, so ist es Aufgabe der Unternehmens- oder Centerleitung, einen Auftraggeber für das Einzelprojekt zu bestellen. Der Projekt-Auftraggeber ist die für den Projektleiter im Projektverlauf zuständige Instanz.

Die Hauptaufgaben des Auftraggebers bestehen vorwiegend in:

- der Formulierung des Projektauftrags mit Grobziel und eventuell notwendigen oder gewünschten Randbedingungen und Auflagen für die Projektdurchführung möglichst schriftlich.(Für den Projektleiter dient dies als Ausgangsbasis zur Erarbeitung einer detaillierten Zielformulierung),
- der Ernennung des Projektleiters und Festlegung der geeigneten Projektorganisation,
- der Regelung und Abstimmung der Kompetenzen zwischen Projektleiter und der bestehenden Center- bzw. Linienhierarchie,
- der Festlegung gewünschter Projektphasen und Meilenstein-Entscheide zwischen den einzelnen Phasen,
- dem Fällen von Meilenstein-Entscheiden (Dies geschieht am besten in einer Sitzung, an der Auftraggeber, Projektleitung und Projektteam gemeinsam teilnehmen),
- der Festlegung von Projekt-Prioritäten (Sie dienen der Vermeidung von Kollisionen bei Kapazitäts-Engpässen),
- der Unterstützung des Projektleiters gegenüber den Center- und Linien-Führungskräften (Dies ist dann besonders wichtig, wenn ein Projektleiter in seinem persönlichen Status

hierarchisch niedriger eingestuft ist als die Linien- bzw. Centervorgesetzten, die vorrangig ihren eigenen Verantwortungsbereich und ihre eigenen Interessen sehr stark vertreten.),
- der Durchsetzung der übergeordneten Unternehmensinteressen gegenüber dem Projektleiter und der Führungsorganisation.

Je besser der Auftraggeber diese Aufgaben wahrnimmt, desto geringer wird die Gefahr eines Projektmisserfolgs.[98]

4.3.2 Der Projektleiter

Eine der wichtigsten Entscheidungen im Rahmen eines Projektes ist die Wahl des Projektleiters durch das übergeordnete Management bzw. den Auftraggeber. Dabei ist die Ausgangssituation für den Projektleiter von Projekt zu Projekt und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich:
- Entweder wird er von Projektbeginn an beteiligt, dann besteht für ihn die Chance, "die Weichen mitzustellen" d.h. Zielsetzung und Projektplanung mitzugestalten oder
- er wird zu späterem Zeitpunkt vom Auftraggeber zum Projektleiter ernannt. Dann ist bereits eine Projektsituation geschaffen, von der er ausgehen muss.

Für den optimalen Projekterfolg ist i.d.R. das erstgenannte Vorgehen von Vorteil.

Der Projektleiter gilt i.d.R. als Garant für den erfolgreichen Abschluss des Projekts. Diese Annahme erscheint dann als berechtigt, wenn ein Projekt als ein kompliziertes Netz aus zahlreichen Handlungssträngen, die zwar von unterschiedlichen Akteuren geknüpft werden, in dem aber letztendlich doch alle Fäden bei einer Person wieder zusammenlaufen, betrachtet wird. Der Projektleiter wird vom Auftraggeber inthronisiert, vereinbart mit ihm das Projektziel und ist verantwortlich für Meilenstein- und Ergebnispräsentation. Er stimmt gemeinsam mit dem Projektteam die Zielrichtung ab, delegiert und koordiniert alle Teilaufgaben und greift steuernd ein. Er muss unter allen Umständen den Überblick über alle wichtigen Ereignisse im Projekt behalten.

Nicht weniger wichtig ist, dass er die Verantwortung für den (Miss)Erfolg eines Projekts trägt, was wiederum häufig dazu Anlass gibt, die Suche nach einem kompetenten Projektleiter zur Suche nach der legendären „Eierlegenden Wollmilchsau“ geraten zu lassen. Wer die Verantwortung für alles trägt, muss eine Art multifunktionales Genie sein. Stellenanzeigen für Projektleiter in Tageszeitungen und Fachzeitschriften bestätigen, dass solche Vorstellungen in vielen Unternehmen verbreitet sind.

Kupper[99] charakterisiert diese Vorgehensweise mit dem Beispiel der Suche und Auswahl eines Dirigenten für ein Sinfonieorchester: ,,Der Bewerber muss das Klavierstimmen können, er sollte Geige und Trompete spielen können und Erfahrung im Einsatz von Flügeln verschiedener Hersteller haben.“ Diese Vorgehensweise, die noch in vielen traditionellen Unternehmen zu beobachten ist, entspricht dem Denken und den Erfordernissen von "Great-Man-Theorie" und Linienorganisation, die auf Spezialisierung und Intensivierung von Arbeitsprozessen ausgerichtet sind. Hierin ist auch der Grund dafür zu sehen, dass Vorgesetzte selbst bei der Auswahl von Projektleitern in ihren spezifischen, von Routineprozessen geprägten Vorstellungen verhaftet bleiben. Es mag für einen Dirigenten

98 Vgl. Litke (Projektmanagement)
99 Kupper (Projektsteuerung)

unbestrittenermaßen hilfreich sein, Geige spielen zu können. Doch ist eine solche Qualifikation für diese Position auf keinen Fall ausreichend. Desgleichen wird auch ein Projektleiter, der seine Hauptbeschäftigung in der Wahrnehmung von Spezialistenaufgaben sieht, den Anforderungen nicht gerecht.



***Abbildung 20: Eierlegende Wollmilchsau*[100]**

4.3.2.1 Anforderungen an den Projektleiter

Die Anforderungen an den Projektleiter sind immens. Fachliches Breitenwissen und exzellente Schlüsselqualifikation führen für sie zu höherer Anerkennung als die, die Führungskräften zukünftig zukommen wird. Nicht zuletzt deswegen, weil sie sich als die "Meister des Paradoxen"[101] erweisen müssen:

- Egoist - Förderer
  Projektleiter müssen sich selbst komplett einbringen. Sie sind mit einer äußerst anspruchsvollen und komplexen Aufgabe konfrontiert. Um Erfolge zu erzielen, müssen sie sich absolut mit der Aufgabe identifizieren. Projektleiter dürfen aber nicht nur egoistisch sein. Sie haben ständig mit zahlreichen Menschen innerhalb und ausserhalb des

---

100 Der Begriff "Eierlegende Wollmilchsau" und das hier gezeigte Bild gehen zurück auf Aktivitäten zur Personalbeschaffung der Personalberatung Stein zu Beginn der 80er Jahre. Mit schmunzelnder Mimik ist die Darstellung auch heute noch aktuell!

101 Abgeleitet von einer Darstellung in: Peters (Management), S. 285 ff.

Unternehmens zu tun, denen sie schwerlich "Anweisungen" geben können. (Dazu sind sie weder befugt noch begreifen sie die Einzelheiten des von diesen Experten eingebrachten Know-hows.) Da sich alle "Mitarbeiter" in hohem Maße selbst einbringen müssen, bedeutet das für den Projektleiter, dass er sie stetig fördern und ihnen die gebührende Anerkennung für ihre Leistungen zuteil werden lassen muss.

- Krisenmanager - Stratege
  Wenn es darauf ankommt, muss der "Oberbefehlshaber" (Projektleiter) Befehle erteilen, und zwar schnell - zum Beispiel, wenn die Beleuchtung im Konferenzsaal gerade in dem Moment ausfällt, in dem fünftausend Zuschauer hereingeströmt kommen. Andererseits wird der Projektleiter, der hervorragend delegieren kann, die Zuständigkeit schon längst in die Hände des Beleuchtungsfachmanns gelegt haben.

- Führer - Kümmerer
  Mehr als in allen anderen Funktionen hängt der Erfolg eines Projektleiters von dem Engagement und der Energie anderer ab, denen er keine direkten Anweisungen erteilen kann. Er muss mit anderen Worten "Führen" - Visionen und Anregungen vermitteln und Begeisterung wecken. Andererseits beinhaltet die Kunst des "Managements" die Beherrschung unzähliger, langweiliger Details. Ein effektiver Projektleiter muss nicht nur die Fähigkeit haben, andere mitzureissen (zu führen), sondern muss sich auch um die Bewältigung des zu seiner Aufgabe gehörenden "Kleinkrams" kümmern. So wird er persönliche Teile der Administration und Dokumentation nicht aus der Hand geben können.

- Jongleur - Perfektionist
  Das Wesen aller komplexen Projekte (von der Organisation Olympischer Spiele, der Entwicklung eines neuen Produktes bis zur Organisation eines Schulfestes) ist die Mehrdeutigkeit von Situationen und Sachverhalten. Situationen und Sachverhalte entfalten sich und entwickeln sich dynamisch weiter. Das einzig "Sichere" ist das Unerwartete. Der effektive Projektleiter muss imstande sein, extrem ambivalente und ungewisse Situationen mit Elan - und Humor - zu bewältigen. Zugleich aber muss er (oder sie) unablässig nach Perfektion streben. Ein letztes Mal alles überprüfen - und dann noch einen "allerletzten" Check durchführen -, um sich z.B. zu vergewissern, dass die Bühne für die morgigen Aufnahmen stimmt!

- Generalist - Spezialist
  Projektleiter müssen die Fähigkeit an den Tag legen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum erkennen zu können. Die Projektleiter, die sich nur für das "Gesamtbild" interessieren, werden über die Einzelheiten stolpern. Die, die der Meinung sind, "der Teufel stecke im Detail", werden die Systemintegration aus den Augen verlieren.

- Aktionist - Ruhepol
  Zum einen müssen Projektleiter "Aktionsfanatiker" sein: Die Sache anpacken, die Missgeschicke von gestern vergessen und immer den Blick auf morgen richten - das müssen ihre Leitlinien sein. Zum anderen aber "leiten" sie Netzwerke, die "per definitionem" aus mehreren hundert zerbrechlichen Egos, Kulturen und Beziehungen geknüpft sind. In Wirklichkeit aber "leiten" sie diese Netze keineswegs. Im besten Fall ist der Projektleiter ein "primus inter pares", also, der Erste unter gleichen - das erfordert Geduld.

Flacher werdende Hierarchien und immer komplexere Aufgabenstellungen erfordern neue

Qualifikationsprofile. Projektleiter zu sein oder zu werden: das ist die Karrierechance schlechthin. Teamfähigkeit und Methodenkompetenz, vereint in der Person des Projektleiters, werden die geforderten Fähigkeiten der Zukunft sein, da die crossfunktionale Zusammenarbeit auf Unternehmens- oder Konzernebene in zeitlich begrenzten Teams, in die auch Kunden, Partner und Lieferanten eingebunden sind, ist die Arbeitsweise der Zukunft ist.

Es gibt keinen Zweifel daran, dass Projektmanagement die gefragteste Fähigkeit der Zukunft sein wird, und dass eine Ansammlung von Paradoxa den Kern des effektiven Projektmanagements ausmacht.[102]

Doch was macht die besondere Fähigkeit des Projektleiters aus?

Ein entsprechendes Fachwissen galt in der Vergangenheit wohl als die wichtigste Voraussetzung, um Projektleiter zu werden. Es ist zweifellos noch immer ein Überblickswissen unerlässlich, um Entwicklungen im Projekt beurteilen zu können und oftmals auch die Akzeptanz der Teammitglieder zu gewinnen.

Inzwischen sind jedoch soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie Führungsqualitäten in den Vordergrund der Betrachtung getreten. Befragt danach, welchen Rang sie einzelnen Anforderungsarten in Verbindung mit ihrer Rolle einräumen, erklären Projektleiter in Unternehmen häufig, dass sie dem Merkmal „kommunikative Fähigkeiten“ einen weitaus höheren Rang einräumen, als dem Fachwissen.[103] Diese Einschätzung mag eine Ahnung davon vermitteln, was sich in vielen Projektgruppen abspielt. Krüger[104] formuliert: „Es kommt zu Erscheinungen, die mehr einem Kriegszustand ähneln als einer konstruktiven Projektarbeit und die sich schon sprachlich kaum hinreichend beschreiben lassen. Man fühlt sich an Stellungskämpfe und Grabenkriege, Belagerungszustände und Bombenwürfe erinnert. Man sieht Hurra-Patriotismus und Elitedenken ebenso wie Bunkermentalität und Lagerzimmersyndrom.“

Ein Abgleich zwischen einem definierten Soll-Profil und einer stereotypisierten Momentaufnahme des derzeitigen Qualifikationsstandes (Ist-Profil) von Mitarbeitern, die als Projektleiter in Frage kommen, kann in zweierlei Hinsicht von Nutzen sein:

- mit Hilfe eines Soll-Profils kann im Unternehmen die Suche nach und die Auswahl von entsprechenden Mitarbeitern mit diesem Profil effektiver gestaltet werden;
- weichen sämtliche Ist-Profile mehr oder weniger stark vom Soll-Profil ab, geben die ermittelten Diskrepanzen (Abweichungsgrade) Aufschluss über einen Qualifizierungsbedarf, so dass entsprechende Maßnahmen gezielt eingeleitet werden können.

Es ist jedoch zu beachten, dass Anforderungsprofile operational sein müssen, was eine Überprüfbarkeit der formulierten Kriterien voraussetzt. So reicht etwa die Angabe "Führungsqualität" nicht aus und bedarf einer Spezifikation. Unternehmen sollten sich also überlegen, welche konkreten Verhaltensweisen sie mit dem Qualifikationskriterium "Führungsqualität" verbinden. Vor allem aber muss sich auch der (zukünftige) Projektleiter darüber im klaren sein, was konkret von ihm erwartet wird. Eine solche Spezifikation ergibt sich, wenn z.B. jedes Kriterium mit einer Reihe von Verhaltenserwartungen umschrieben wird, an denen dann potentielle Projektleiter-Kandidaten "geprüft" werden können.

---

102 Vgl. Peters (Management), S. 285 ff.

103 aus einer Befragung von Projektmanagern in mehreren Unternehmen der Elektro-/Elektronik-Industrie

104 Krüger (Projektmanagement)

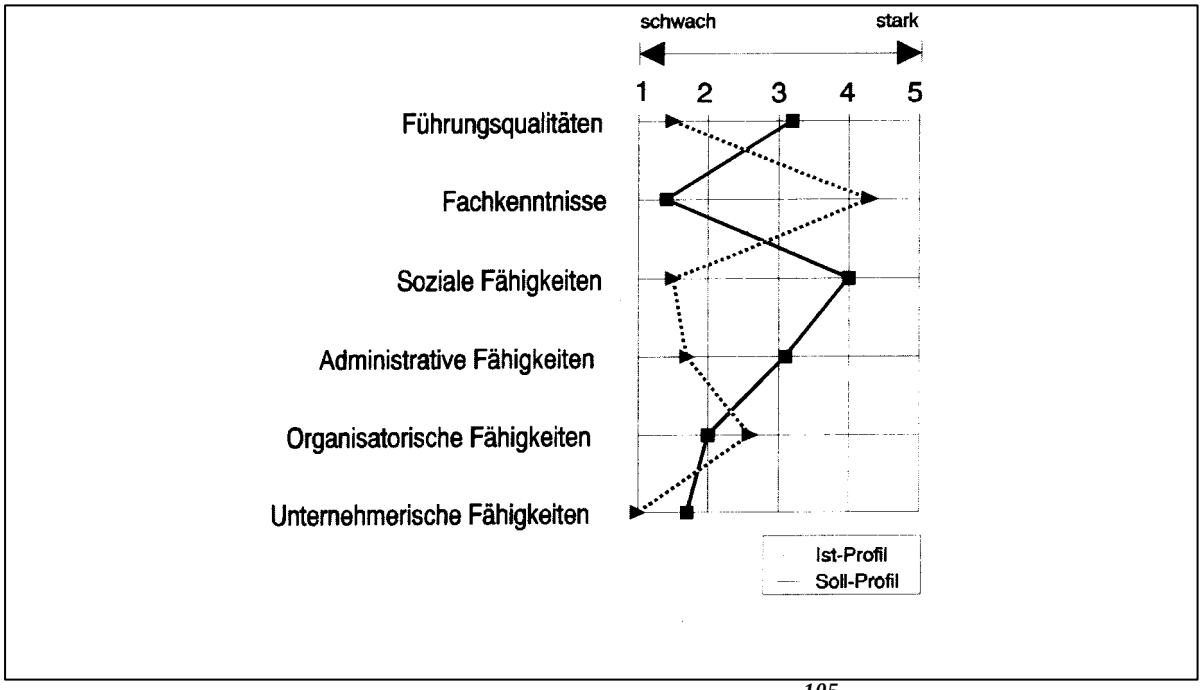


***Abbildung 21: Soll-Ist-Profil eines Projektleiters*[105]**

Für die o.g. Kriterien sollen folgende Beschreibungen beispielhaft genannt werden:

- Führungsqualitäten
  - Vorgabe einer klaren Zielrichtung (Zielvereinbarung),
  - klare und unmißverständliche Formulierung der Ziele,
  - Einschätzung der Risiken und Unvereinbarkeiten von Projektzielen,
  - Treffen und Aussprechen auch unliebsamer Entscheidungen.

- Fachkenntnisse
  - Grundverständnis von den im Projekt relevanten Fachdisziplinen (Überblicken, Zuordnen, Koordinieren können),
  - Managen des Umgangs mit den zum Einsatz kommenden Technologien und effiziente Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten unter Berücksichtigung von
  - Nebenwirkungen und Risiken,
  - Über den ,,Tellerrand“ des Projekts schauen und Erkennen neuer, für das
  - Projekt wichtiger (technologischer) Trends.

- Soziale Fähigkeiten
  - Aufbau eines interdisziplinären, crossfunktionalen Teams und konstruktive Nutzung der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe,
  - Integration fachspezifischer Perspektiven und Problemlösungsansätze,
  - Anspornung und Involvierung des Personals in die Gesamtzusammenhänge des Projekts,
  - Managen auftretender Konflikte,

105 Quelle: nach Stumbries (Projektleiter), S. 30

- verbale und schriftliche Kommunikation mit allen Personalebenen,
- Förderung einer der Teamarbeit dienlichen Atmosphäre.

- Administrative Fähigkeiten
  - Beherrschung der Planungsinstrumente,
  - Ermittlung und Aushandlung der notwendigen Ressourcen,
  - ständige Abstimmung der Projektentwicklung mit den Auftraggebern (permanentes Feedback),
  - Einsetzung und Aufrechterhaltung eines Berichts- und Revisionssystems und Kontrolle des Projektfortgangs,
  - Praktizieren des Einsatzes von Projektmanagementtechniken und -werkzeugen.

- Organisatorische Fähigkeiten
  - Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben,
  - Koordination der Ausführung von Einzelaufgaben,
  - Erkennen und synergetische Nutzung der Schnittstellen zur Primärorganisation,
  - Durchsetzung einer effektiven Projektorganisation (u.U. gegen interne Widerstände).

- Unternehmerische Fähigkeiten
  - Zusammenarbeit mit dem Top-Management (u.U. auch anderer Unternehmen),
  - Einbeziehung der Management-Perspektive in seine Überlegungen,
  - Managen des Projekts wie ein „Geschäft“ (kostenbewusst agieren, Gewinnziele
  - berücksichtigen, Bereitschaft zur Entwicklung von Folgeprojekten).

Die so beschriebenen Anforderungen haben allgemeine Gültigkeit für jede Art von Projekten und gelten damit als projekttypunabhängig.

Darüber hinaus müssen eine Reihe von Anforderungen jedoch als projekttypabhängig berücksichtigt werden. Dazu können etwa die konkrete Art des Fachwissens, Sprachkenntnisse, Kenntnisse der Nachfragermentalität, Vorkontakte zum Kunden, frühere Ergebnisse und Erfolge in ähnlichen Projekten, die Mobilität und physische/psychische Belastbarkeit zählen.

Grundlage für die Ernennung des Projektleiters sollte ein im Unternehmen akzeptiertes Anforderungsprofil sein.

4.3.2.2 Die Aufgaben des Projektleiters

Ungeachtet dessen, dass jedes Projekt in Abhängigkeit von seiner Größe und seinem Charakter eine Reihe sehr spezifischer Aufgaben mit sich bringt, bleiben die Funktionen eines Projektleiters in ihren Grundzügen konstant. Ein Projektleiter muss das ihm übertragene Projekt so über die einzelnen Projektphasen führen, dass die vereinbarten sachlichen Projektziele innerhalb der vorgegebenen Termine (Terminziel) und Kosten (Kostenziel) erreicht werden.

So gilt als erstrebenswert, für die Aufgabenbeschreibung von Projektleitern festzuhalten, dass

- der Projektleiter sich (wenn möglich ausschließlich!) auf die dispositiven Aufgaben (Zielklärung, Organisation Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Gesamtprojekts) konzentriert;
- der Projektleiter für die Abwicklung des Projekts Aufgaben (Arbeitspakete) und

Verantwortungen in das Projektteam delegiert.

Wenngleich ein Projekt i.d.R. auch nur eine Aufgabe aus einer Vielzahl von Aufgaben in einem Unternehmen darstellt, so lässt sich aufgrund des dispositiven Charakters von Projektleiteraufgaben (Führungs-, Planungs- und Koordinationsaufgaben) festhalten, dass die Funktionen und Aufgaben eines Projektleiters mit denen eines Unternehmers nahezu vergleichbar sind.

Dass die Realität häufig ganz anders aussieht, davon zeugen Berichte vieler Projektleiter in der Praxis. Nicht selten werden wichtige Projektmitarbeiter für vermeintlich dringende Aufgaben aus dem Projekt abgezogen, das "Tagesgeschäft" erhält eine höhere Priorität oder andere Projekte werden aus Unsicherheiten der "operativen Hektik" heraus vorgezogen. Daraus folgt, dass es unerlässlich für die Stärkung der Position eines Projektleiters ist, ihn es, mit ausreichenden Befugnissen auszustatten.

4.3.2.3 Kompetenzen des Projektleiters

Der Projektleiter trägt die persönliche Verantwortung für die Erreichung des Projektziels. Er ist verpflichtet, den bestmöglichen wirtschaftlichen und technischen Erfolg des Projektes sicherzustellen. Dieser Verantwortung kann er nur gerecht werden, wenn realisierbare und messbare Ziele mit ihm vereinbart wurden, sein Verantwortungsbereich abgegrenzt ist, ihm ausreichende Mittel zur Verfügung stehen und seine Aufgaben mit den ihm übertragenen Kompetenzen übereinstimmen. Er trägt Verantwortung über die gesamte Laufzeit des Projektes. Dabei sollte nur in außergewöhnlichen Fällen (Krankheit, Überforderung, Projektleiter wird nicht anerkannt) ein Wechsel des Projektleiters in Betracht gezogen werden.

Geht man davon aus, dass die Fachabteilungen bereits durch die Entsendung von Mitarbeitern für das Projektteam in das Projektgeschehen involviert sind, so zieht man sie jetzt auch mit in die Verantwortung, indem den Fachvorgesetzten die fachliche Verantwortung für die Projektarbeit übertragen wird. Das hat mindestens zwei Effekte:

- einerseits wird der Projektleiter von Aufgaben entlastet, für die er ohnehin nicht als Experte zeichnen kann,
- andererseits wird die Akzeptanz der Fachvorgesetzten für die Projektarbeit gestärkt, indem ihnen besonders in den Bereichen Einflußnahme gewährt wird, in denen ihre Unterstützung als Fachabteilung erforderlich ist.

Zu berücksichtigen ist ein enorm hoher Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen Fachvorgesetzten und Projektleitern, um potentielle Konflikte zu vermeiden. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine entsprechende Aufteilung der Weisungskompetenzen:

	Projektleiter	**Führungskraft**
Was?	**E**	**M**
Wann?	**E**	**M**
Wer?	**V**	**V**
Wie?	**M**	**E**
Wo?	**V**	**V**
Wieviel?	**E**	**M**

E = Entscheidung V = Vereinbarung M = Mitsprache

Abbildung 22: Weisungskompetenzen zwischen Projektleiter und Linienführungskraft

Die Vereinbarung der Weisungskompetenzen ist bereits bei traditionellen Projekten zur Produktentwicklung oder Einführung einer Verfahrensweise von Wichtigkeit, doch in der Change-Management-Thematik, wenn der Projektleiter als Change Agent eingesetzt ist, umso wichtiger, da die Widerstände, unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungsmaßstäbe den Projektleiter in ein dramatisches Spannungsfeld zwischen allen beteiligten Individuen und Interessengruppen stellen kann.

5 "Evolutionspotentiale" - Den Wandel gestalten

Bevor der Fokus der Arbeit auf das aktuelle Feld der organisatorischen Wandlungsthematik gerichtet werden soll, erfolgt eine Hinführung über die traditionellen Entwicklungsschritte organisatorischer Gestaltungskonzepte.

5.1 Entwicklungen der Gestaltungskonzepte

Infolge der Taylor'schen Organisationsphilosophie entstanden zur Gestaltung der Organisation die traditionellen Konzepte der Organisationsplanung', des 'Geplanten Organisatorischen Wandels' sowie später die neueren Ansätze der 'Organisationsentwicklung'.

Die dynamische Unternehmensarchitektur adaptiert diese Erfahrungen und entwickelt deren Ausprägungen in 'Reengineering'-Projekten weiter.

Ziel der Reengineering-Projekte ist die Schaffung der organisatorischen Basis bzw. des Fundamentes zur 'Selbst-Lern-Organisation', einer Organisation, die aus sich heraus einen permanenten Wandel zeit- und inhaltsadäquat den Veränderungen im Unternehmensumfeld realisiert.

Waren die Konzepte der Organisationsplanung, des Geplanten Organisatorischen Wandels und der Organisationsentwicklung auf einen konkret beschriebenen Sollzustand der Organisation bezogen - sie können auch als sprungfixe Konzepte bezeichnet werden - gewinnt das Reengineering eine neue Qualitätsstufe.

Erst die Kontinuitätskonzepte von Change Management und Reengineering führen die Unternehmen zur Selbst-Lern-Organisation.

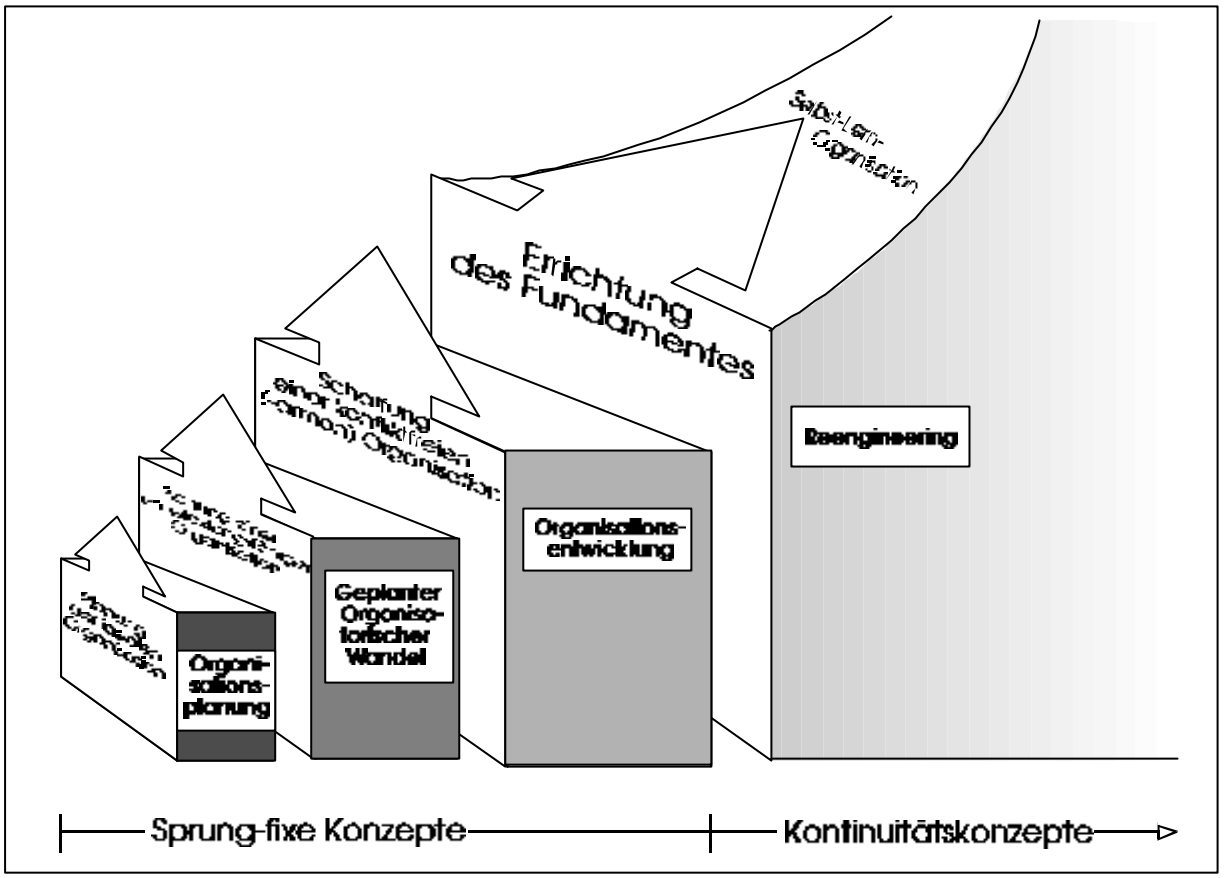


Abbildung 23: Konzepte des Wandels

5.1.1 Organisationsplanung

Die Organisationsplanung ist ein antizipativer Denkprozess zukünftiger Entwicklungen[106], der den Fortbestand der Unternehmung sichern hilft.[107] Organisationsplanung ist damit "als erste Phase im Erfüllungsprozess der Aufgabe 'Organisation' zu verstehen, d.h. als das Planen eines Systems von Normen im Hinblick auf die integrative Strukturierung von Menschen und Sachen zu Ganzheiten bei Sicherung dieser Struktur im Zeitablauf."[108]

Sie verfolgt nicht nur oder nur im Extrem das Ziel, die Auswirkung von organisatorischen Veränderungen zu mildern oder eine neue Struktur zu errichten. "Notwendige strukturelle Änderungen sind vielmehr im voraus zu bestimmen und zeitlich so durchzuführen, dass Reorganisationen vermieden werden und das organisatorische Wachstum permanent kontrolliert und gesteuert werden kann."[109]

Die Organisationsplanung liegt in Händen von Organisationsexperten, die i.d.R. auf Anweisung der Unternehmensleitung aktiv werden. Über konzeptionelle Vorarbeit und intensive Abstimmungsprozesse mit Leitungsmitgliedern wird die geplante Organisation über den Dienstweg im Unternehmen installiert. Die Beteiligung der Mitarbeiterschaft ist in

106 Vgl. Grochla (Handwörterbuch), Sp. 1317
107 Vgl. Grochla/Wittmann (Betriebswirtschaft), Sp. 2874
108 Köster (Organisation), S. 24
109 Köster (Organisation), S. 26

Organisationsplanungsaktivitäten und deren Realisierung i.d.R. ausgeschlossen.

Die Organisationsplanung ist somit auf den langfristigen Fortbestand der einmal geplanten Normen und Organisationsausprägungen ausgelegt.

5.1.2 Geplanter Organisatorischer Wandel und Reorganisation

Als Reorganisationsprozesse werden "tiefgreifende komplexe und aussergewöhnliche Neu- oder Umgestaltungs- bzw. Veränderungsprozesse"[110] bezeichnet. Diese besondere Art komplexer Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse ist unternehmenspolitisch gesteuert, verläuft arbeitsteilig und methodenunterstützt, wird geplant, beinhaltet einen hohen Konsensbedarf und ist nicht in einfacher Weise durchführbar.

Eine Menge von strukturellen, personellen, sozialen, methodischen und technischen Problemen werden durch eine Reorganisation[111] aufgeworfen.

"Die Wandlungskomponente stellt sich dar als Veränderung der Organisationsform bzw. als Wandel in den Vorstellungen über die adäquate Organisationsform."[112] Sie geht ab von der verankerten Konstanz, die den Konzepten der Organisationsplanung unterlegt ist.

Als Konsequenz daraus kann z.B. die Einführung eines neuen Organisationsprinzips gesehen werden, das an die Stelle des bisher verbindlichen tritt: die Führungskräfte eines Unternehmens gingen bisher von dem Prinzip aus, dass jeder Mitarbeiter generell nur einem Vorgesetzten unterstellt ist (Linienorganisation). Bedingt durch den geplanten Wandel der Organisationsstruktur wird dann an Stelle dieses Prinzips das der Mehrfachunterstellung eingeführt (Matrixorganisation). So entsteht ein neues formales Integrationsgefüge, das die Handlungen der Mitglieder (Funktionen) koordiniert und sie am Zweck der Organisationseinheit (Systemzweck), der Entwicklung und Produktion von Gütern und Bereitstellung von Dienstleistungen ausrichtet. Zu verbinden ist damit auch oft eine Veränderung der formalen Erwartungsinhalte, die an die Organisationsmitglieder herangetragen werden. Es sind also nicht Wandlungsvorgänge gemeint, die sich im Laufe einer historischen Entwicklung quasi automatisch ergeben, aber auch nicht die, die durch die Organisationsplanung einmal fixiert, keinen Spielraum zur Weiterentwicklung bieten.

Die Auseinandersetzung der oben beschriebenen Führungstheorie mit Realisierungswiderständen hat schon in den 50er und frühen 60er Jahren zur Aufnahme der Konzeption des Planned Organizational Change, die wesentlich von der Forschungsarbeit des Tavistock Institute of Human Relations und der National Training Laboratories geprägt wurde, in das Führungsmodell geführt.[113] Mit dem Einbezug des geplanten Wandels wird die Organisationsveränderung selbst zum Gegenstand der Planung und damit der Unternehmensführung gemacht.

Die Konzeption des geplanten organisatorischen Wandels hebt zum ersten Mal hervor, dass die Organisation des Wandels eine Managementaufgabe ist, die von einem professionellen

---

110 Knopf/Esser/Kirsch (Reorganisationen), S. 5

111 Die Begriffe 'Geplanter Organisatorischer Wandel' und 'Reorganisation' sollen hier synonym genutzt werden.

112 Strutz (Organisationsformen), S. 46

113 Vgl. zur Arbeit des Tavistock Institute Of Human Relations die Veröffentlichungen von Jaques (Cultures); Menzies, IEP (Social Systems); Rice (Enterprise); Sofer (Organization). Zur Arbeit der National Training Laboratories vgl. die Veröffentlichungen von Argyris (Personality); Blake/Shepard (Changing); Bradford u.a. (T-Group)

Wandelspezialisten auf der Basis von verhaltenswissenschaftlichen Kenntnissen und Methoden wahrzunehmen ist.[114]

Die Grundlage bietet das von Lewin entwickelte triadische Homoästasemodell des Wandels mit seinen drei Phasen

- des Auftauens ('Unfreezing'),
- der Veränderung ('Moving' und
- der Stabilisierung ('Refreezing')

an.[115]

In der Auftauphase ist der Change Agent bemüht, die Art und die Wirkungsweise der Umsetzungswiderstände der Organisationsmitglieder gegen den Wandel zu ergründen. Die auftretenden Umsetzungswiderstände erfahren in den einzelnen Ansätzen des Planned Organizational Change eine unterschiedlich akzentuierte, auf die einzelnen Organisationsmitglieder bezogene Begründung:

- Sie können aus der Vernachlässigung der persönlichen Einstellungen und Werte des Organisationsmitglieds resultieren[116]
- Sie können in seinen fehlenden kognitiven und sozialen Kompetenzen begründet liegen[117] oder
- sie können auf unterbewusste Blockaden zurückführbar sein.[118]

In der darauf folgenden Veränderungsphase entwickelt der Prozessbegleiter eine Strategie der Verhaltensbeeinflussung, auf deren Basis er z.B. mit den Organisationsmitgliedern ein gruppenspezifisches Trainingsprogramm durchführt, das auf die Beseitigung der diagnostizierten Widerstände abzielt.

In der Stabilisierungsphase konzentriert sich der Prozessbegleiter darauf, die erreichte Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern zu fixieren.

Eine Reorganisation ist so zu gestalten, dass die Organisation für die Zukunft entwicklungsfähig wird oder bleibt. Je nach den verschiedenen Ursachen, die zu Anpassungsprozessen führen, sind unterschiedliche Arten organisatorischer Veränderungen denkbar.

Als Sammlung typischer Merkmale des "Geplanten Organisatorischen Wandels" können gelten:

1. Reorganisationen sind Prozesse, die nicht unabhängig von der bestehenden Betriebswirtschaft mit ihrer vorangegangenen Entwicklung und ihren speziellen Problemen betrachtet werden können.

2. Der Ablauf des Reorganisationsprozesses lässt sich durch einen exakt definierten Anfang und ein klares Ende begrenzen.

---

114 Zu den vier Grundelementen 'client System', 'collaboration', 'change agent' und 'valid knowledge' des Planned Organizational Change vgl. Bennis (Role), S. 82

115 Vgl. Lewin (Social), S. 228 und (Dynamics), S. 34, der dieses Modell in experimentellen Untersuchungen z.B. zur Umstellung der Ernährung von Säuglingen durch ihre Mütter entwickelte.

116 Vgl. Argyris (Personality), S. 39 ff.

117 Vgl. Blake./Shepard (Changing); Bradford u.a. (T-Group), S. 90

118 Vgl. Menzies (Social Systems)

3. Die Gründe der Reorganisation sind heterogen und beeinflussen den späteren Verlauf. Häufig gehören neue Technologien, Marktveränderungen, personelle Veränderungen, Veränderungen von Zielsetzungen sowie Führungsverfahren im weitesten Sinne dazu. Die bisherigen Ausprägungen des Systems werden von der Unternehmensleitung nicht mehr für angemessen gehalten.

4. Reorganisationen beinhalten komplizierte Analyse-, Entwurfs-, Steuerungs- und Dokumentationsaktivitäten. Da sie i.d.R. die Qualifikation einzelner Planer übersteigt, wird der Prozess arbeitsteilig - oft mit externer Beratung organisiert.

5. Reorganisationen sind aussergewöhnliche Vorhaben, für die in der Aufbauorganisation oft keine Institutionen und Kapazitäten errichtet sind und dann erst recht auf externe Berater angewiesen sind.

6. Reorganisationen betreffen viele, oft alle Organisationsmitglieder und haben dadurch stets umfassende soziale Konsequenzen.

7. Reorganisationen weisen einen hohen Abstimmungsbedarf auf. Da bestehende Strukturen, Informations-, Macht- und andere Beziehungen berührt werden, sind Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zu erwarten.

8. Reorganisationen sind innovative Prozesse, die durch vielfältige Widerstände oft auslaufen. Deshalb müssen laufend Impulse gegeben werden, die den Prozess neu anregen und erhalten.

9. Reorganisationen sind Lernprozesse der Organisatoren. Sie erhöhen das Wissen über ähnliche Prozesse und verbessern die Fähigkeiten des Unternehmens. Sie können aber die Organisation so umstrukturieren, dass sie im Vergleich zur ursprünglichen Organisation zusätzliche oder anders gelagerte Probleme bekommt.

10. Reorganisationen sind politische Prozesse. Einzelne Individuen formulieren eigene Präferenzen und Ziele. Sie versuchen, diese im Prozess durchzusetzen.

Die Übergänge zwischen Konzepten der Organisationsveränderungen sind fließend. Insb. die Entwicklung der Organisationsentwicklung baut in starkem Maße auf den Erkenntnissen des Planned Organizational Change auf.

5.1.3 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist eine Form der Organisationsveränderung bei der mit Hilfe von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ein umfassender organisationaler Veränderungsprozess nicht nur initiiert sondern auch unterstützend begleitet wird.[119]

Die Organisationsentwicklung befasst sich besonders mit der Frage, wie die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisationsmitglieder gesteuert, und mit welchen

119 Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 867 ff. Vertiefend auch Cummings/Huse (Organization) bzw. Cummings/Worley (Change)

Maßnahmen das Unternehmen auf Veränderungen reagieren kann.[120]

Daraus folgt, dass die OE von "Organisationsveränderungs-Spezialisten" gesteuert wird, zum anderen langfristig angelegt sein muss, zum dritten zugleich eine permanente, für ein Unternehmen nicht endende Aufgabe darstellt. Die Umweltsituation ist nicht statisch, vielmehr muss sich die Organisation an sich kontinuierlich ändernde Bedingungen anpassen, die technischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Ursprungs sein können. Nur wenn es der Organisation und deren Mitarbeitern gelingt, sich diesen Entwicklungen anzupassen, besteht eine langfristige Überlebenschance für das Unternehmen.

In Weiterentwicklung des Gedankengutes von Organisationsplanung und Reorganisation macht sich die Organisationsentwicklung

- die Evolutionsidee (Entwicklung, Fortschritt) und
- die Partizipationsidee (Teilnahme, Beteiligung).

zu eigen. Sie versteht sich aber weder als eine "Wunderdroge" noch als Methode des Einschwörens der Mitarbeiter auf einen neuen Führungsstil oder des "Überstülpens" einer Art von Organisationsgestaltung.

"Organisationsentwicklung ist ein zusammenfassender Begriff für die Bemühungen, zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen sowie zur Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft einer Organisation beizutragen."[121] Die Organisationsentwicklung beinhaltet also im Gegensatz zur Reorganisation eine Entwicklung des Führungsverhaltens durch Sensibilisierung der Vorgesetzten von z.B. autoritärem oder patriarchalischem zu einem demokratischen oder kooperativen Führungsverhalten.[122] Das gemeinschaftliche Entwickeln von verändertem Führungsverhalten steht im Vordergrund, nicht das Anweisen.

5.1.3.1 Begriffliche Vielfalt

Für den Begriff OE gibt es eine Vielzahl von Definitionen und Ansätzen[123], die teilweise sehr unterschiedlicher Art sind. Dies wird besonders in der Arbeit "50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende" von Trebesch[124] deutlich.

So definiert Oechsler[125] z.B. OE als Weiterentwicklung des geplanten organisatorischen Wandels in Anlehnung an Cumming/Huse[126] und Staehle[127] als "geplanter Wandel (...), bei dem unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse organisationsweite Veränderungsprozesse initiiert und gefördert werden".

Dieser Ansatz wird wie folgt bestätigt: "Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess

---

120 Vgl. Neuberger (PE), S. 241

121 Gebert (Organisationsentwicklung), S. 9

122 Vgl. Brightford (Management), S. 220

123 Vgl. Frese (92-Organisationstheorie); Kieser (Organisationstheorien); Scott (Organisationstheorien); Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 548 f; v. Rosenstiel (92b-Organisationspsychologie); Hadamitzky (Reorganisationen); Kotter (Change); Droege (Reengineering); Osterloh/Frost (Reengineering); Doppler/Lauterburg (Change); Bühner/Dieter/Fels (Restrukturierung); Gabele (Reorganisation); Dörler (Reorganisationen); Kirsch/Börsig (Reorganisationsprozesse); Kirsch/Esser/Gabele (Management); Waragai (Reorganisationen); Sommerlatte/Wedekind (Leistungsprozesse); Rieckmann (Organisationsentwicklung); Grochla (Reorganisation); Becker/Langosch (Produktivität); Staehle (Organisationsentwicklung); Watson (Widerstand); v. Rosenstiel/Einsiedler/Streich/Rau (Motivation); Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

124 Vgl. Trebesch (Definitionen)

125 Oechsler (Personal, 5. Aufl.), S. 373

126 Vgl. Cummings/Huse (Organization)

127 Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 548

von Organisation und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)"[128]

5.1.3.2 Entwicklung der Organisationsentwicklung

Im Laufe der geschichtlichen Entwicklung[129] der Organisationsentwicklung lassen sich hinsichtlich des Hauptansatzpunktes deutliche Schwankungen feststellen. In der umfangreichen Literatur über Organisationsentwicklung wird zur Entstehung durchweg eine "Zwei-Quellen-Theorie"[130] vertreten.

Danach hat sich OE aus der Laboratoriumsmethode und dem Survey-Feedback-Verfahren (Datenerhebung- und Rückkopplungsverfahren) entwickelt, die beide einerseits eng verknüpft sind mit dem Begriff der sogenannten Aktionsforschung[131] und andererseits mit dem Sozialpsychologen Lewin, der schon in der Zeit vor seiner Emigration in die USA zu den führenden Repräsentanten der 'Gestaltpsychologie' zählte. Das Interesse der Gestaltpsychologie richtet sich nicht auf einzelne psychologische Elemente, sondern auf die holistische Betrachtung bedeutsamer Gestaltzusammenhänge. Die Gruppe stellt demnach einen wichtigen (Lebens-)Raum dar, in dem sich Individuen bewegen und von dem sie stark beeinflusst werden.

Bereits 1945 gründete Lewin an der Havard-University ein Forschungszentrum für Gruppendynamik. 1946 leitete er dann zusammen mit Lippitt am State Teacher College in New Bitain, Connecticut, den inzwischen berühmt gewordenen Workshop, aus dem das sogenannte T-Gruppen-Training (T-Group=Trainingsgruppe) als neue pädagogische Methode hervorging. Sie ist als Geburtsstunde von Workshop-Arbeit und Sensitivity-Training in der Organisationsentwicklung zu bezeichnen.

Anfangs wurden die Sensitivity-Trainings in Stranger-Groups (einander unbekannte Teilnehmer) durchgeführt. Die Trainingsziele wurden auf vier Bereiche bezogen.[132]

1. Sich selbst (Wie ist das eigene Verhalten der Gruppe gegenüber und welche Wirkungen hat es?)
2. Die anderen (Worin bestehen die Verhaltensweisen der anderen und wie sind die Wirkungen auf die Gruppe?)
3. Die Gruppe (Wie funktionieren Gruppen und wie sind deren Bedingungen?)
4. Lernprozesse (Wie wird aus Erfahrungen gelernt und wie lernt die Gruppe lernen?)

Die Trainingsziele wurden in Gruppenarbeit angesteuert, bei denen das 'Hier und Jetzt' im Mittelpunkt stand. Wenn das Training stark strukturiert durchgeführt wurde, z.B. mit programmierten Übungen, vorgeplanten Rollenspielen oder Fallstudien, wurde von instrumentellem Laboratorium gesprochen.

---

128 o.V. (Leitbild) GOE, S. 1

129 Ein Überblick findet sich in French/Bell (OE, 4. Aufl.), S. 37 ff. und (OE, 1. Aufl.), S. 33 ff.

130 Vgl. French/Bell (OE, 1. Aufl.). Nach Ihrer Meinung waren es Blake, Shepard u. Mouton, die den Begriff Organisationsentwicklung einführten. In der Datierung erster OE-Projekte 1957 werden die Namen McGregor (Union Carbide) sowie Blake und Shepard (Esso Standard Oil) genannt.

131 Die Aktionsforschung ist ein sozialwissenschaftlicher Forschungsansatz, bei dem die Betroffenen nicht nur 'Forschungsgegenstand' und demzufolge Objekt sind, sondern zusammen mit dem Forscher als kooperierende Partner an dem Forschungsprozess teilnehmen; vgl. Comelli (Training), S. 49 ff.

132 vgl. Mucchielli (Gruppendynamik), S. 75

Doch der entscheidende Unterschied, dass eine Arbeitsgruppe beständiger und komplexer ist als die T-Gruppe, zeigte sich bei der Übertragung des in der Laborsituation Gelernten auf die Lösung von Organisationsproblemen in der Praxis.

Erst McGregor beschritt 1957 als Berater zum Aufbau eines effektiven Management-Teams bei Union Carbide den ersten Schritt auf dem Weg zu einem gesteuerten Team-Entwicklungsprozess.

Mit Hilfe von Teamentwicklungsmaßnahmen werden fortan Veränderungsprozesse durch Organisationsexperten, Personalentwickler, Berater, etc. auf ein vor Beginn des OE-Prozesses definiertes Ziel hin gesteuert.

In den 70er Jahren rückte mehr und mehr die Organisationsstruktur als Erfolgsdeterminante von Unternehmungen in den Mittelpunkt des (Forschungs)-Interesses, wodurch die strukturellen Gestaltungsmaßnahmen in Organisationen auch für Prozesse der Organisationsentwicklung sprunghaft an Bedeutung gewannen. Mit Beginn der 80er Jahre und der Entdeckung der "weichen Erfolgsfaktoren[133] war tendenziell wieder eine Abkehr von Strukturen hin zu Werten und Normen feststellbar, wodurch die soziale Komponente wieder deutlich an Gewicht gewann.

Die Kritik, die sich die Organisationsentwicklung und ihre Verfechter gefallen lassen müssen, ist, dass ihre Methodik trotz der Betrachtung des organisatorischen Rahmens lediglich an den betroffenen Menschen ansetzt, nicht an den Abläufen und Strukturen der Organisation selbst. So ist der Begriff Organisationsentwicklung für 'Nicht-Eingeweihte' oft irreführend. Oftmals ist in Unternehmen zu beobachten, dass die Personal- und Organisationsentwicklung als ein und dasselbe gesehen wird - und eine eklatante Diskrepanz zu den eingesetzten Methoden der betrieblichen Organisatoren besteht.

5.1.3.3 Ziele der Organisationsentwicklung

Trotz der Definitionsvielfalt und Konzeptionsbreite lassen sich aus den unterschiedlichen Literaturbeiträgen zumindest in der Theorie hinsichtlich der Zielsetzung von OE-Maßnahmen einheitliche Charakteristika extrahieren.[134] Der Prozess der Organisationsentwicklung ist gerichtet auf die "Verbesserung des Problemlösungspotentials und der lnnovationsfähigkeit des Gesamtsystems [...] sowie die Ausweitung von Chancen zur individuellen Entfaltung aller Systemmitglieder"[135], also auf das simultane Erreichen von Zielen der Organisation einerseits und Zielen ihrer Mitglieder andererseits.[136] Diese Ziele können insgesamt zu den beiden folgenden Zielbündeln zusammengefasst werden: Für die Organisation geht es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit (Effizienzaspekt) und für die Mitarbeiter um eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens (Aspekt der Humanität).[137] Die Ziele der OE sind also zum einen die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und zum anderen eine verbesserte Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter.[138]

Inwieweit bei diesen Zielbündeln von Zielkomplementarität gesprochen werden kann, ist

---

133 Vgl. vor allem die Arbeit von Peters/Waterman (Excellence)
134 Vgl. Comelli (OE), S. 590
135 Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1478
136 Vgl. Comelli (OE), S. 590 f.
137 Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1478 und Becker/Langosch (Produktivität), S. 15 ff. sowie vor allem auch Beckhard (OE), S. 9 ff. und Gebert (OE), S. 11
138 Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 17 und Staehle (Management, 5. Aufl.), S. 83S f.

allerdings - besonders mit Blick auf eine (Gleich-) Gewichtung - umstritten,[139] denn letztlich basieren Strukturen, die Effizienz und Humanität ermöglichen, auf den Entscheidungen der Unternehmensführung, deren Interessen sich in aller Regel doch mehr oder weniger deutlich von denen der übrigen Unternehmungsmitglieder[140] unterscheiden.[141] Trotzdem scheint sich die Überzeugung durchgesetzt zu haben, "dass es Wege und Methoden gibt, um eine Stärkung der Effektivität und Leistungskraft einer Organisation und eine Humanisierung der Arbeit unter Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse gleichzeitig zu erreichen."[142]

Ausgehend von dieser Zielkonzeption lassen sich als Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung der traditionellere personale und der bereits auf Change-Management und Reengineering-Konzeptionen verweisende strukturale Ansatz unterscheiden, wobei ersterer primär auf Personen im zu verändernden Sozialsystem, letzterer auf dessen Organisationsstruktur Einfluss nimmt.[143]

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung stehen dabei in einer engen Wechselbeziehung zueinander.[144] Die Verbindung zwischen Organisationsentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung lässt sich wie folgt skizzieren:

Weiterbildungsmaßnahmen tragen durch Anreicherung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Verhaltensalternativen zu erhöhter Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter bei. Sie legen damit einen Grundstein zu der im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses angestrebten Einstellungs- und Verhaltensänderung. So kann z.B. durch ein Gruppen- und Kommunikationstraining die Bildung von Qualitätszirkeln und Teams ermöglicht werden. Auch können breitere Qualifikationsstrukturen, die z.B. im Zuge einer neuen Arbeitsorganisation notwendig werden, durch Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelt werden.

OE-Maßnahmen können ihre volle Wirksamkeit somit nur dann entfalten, wenn die betroffenen Mitarbeiter einbezogen und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse ebenfalls verändert werden. Um die Betroffenen an Entscheidungs- und Lernprozessen zu beteiligen, sind partizipative Prinzipien hierarchieübergreifend zu realisieren.[145] Organisationsentwicklung impliziert Lernen durch Erweiterung der Wissensbasis und Anpassung an veränderte äussere und innere Bedingungen.[146] Auf der anderen Seite können PE-Maßnahmen nur dann erfolgreich sein, wenn strukturelle, technische und aufgabenbezogene Änderungen mit diesen Maßnahmen einhergehen.

So kann neben der oben beschriebenen Zuordnung der organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien zur PE auch plausibel argumentiert werden, dass die PE eine Teilmenge der OE ist, wenngleich teilweise erhebliche Unterschiede in den Argumenten bestehen.[147] OE ist z.B. nach Staehle's Schlussfolgerungen umfassender als PE. Während sich

---

139 Vgl. Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1486 sowie allgemein auch Seidel (Führungsformen), S. 150, der bezüglich einer stärkeren Mitarbeiterorientierung der Führung von einer "Umwegproduktion" spricht, die zur verbesserten Sachaufgabenerfüllung in Kauf zu nehmen ist.

140 In diesem Zusammenhang sind auch die Partizipationsrechte der Arbeitnehmervertretung aufgrund gesetzlicher Vorschriften zu erwähnen. Hier bestehen Mitwirkungsrechte hinsichtlich personeller Angelegenheiten (§§ 92-103 BetrVG) oder einer geplanten Betriebsänderung (§§ 111 ff. BetrVG), auf die aber hier nicht näher eingegangen werden soll.

141 Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 8701

142 Comelli (OE), S. 591

143 Vgl Gebert (Personal), S. 39 ff. und Kieser (Struktur), S. 48 ff.

144 Vgl. Conradi (PE), S. 34

145 Vgl. Becker/Langosch (Produktivität), S. 30

146 Vgl. Pautzke (Evolution), S. 104

147 Vgl. Figge/Kern (Personalentwicklung), S. 56

z.B. PE auf alle Mitarbeiter (also Einzelpersonen) und deren Können, Wissen und Verhalten bezieht[148], bezieht sich die OE auf organisatorische Familien und beschäftigt sich mit konkreten Problemen der täglichen Zusammenarbeit.[149] Indem die PE auf die personale Seite der OE abstellt wird sie zu einem entscheidenden Instrument der OE. Die OE ist jedoch wesentlich breiter angelegt, da sie auf eine Reihe weiterer Aufgabenfelder abzielt, z.B. auf technologische- oder organisatorische Änderungen.

So kann unter Organisationsentwicklung eine partizipative Konzeption zur Planung, Initiierung und Durchführung von Wandlungsprozessen in sozialen Systemen verstanden werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich zuerst die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Mitglieder eines soziotechnischen Systems ändern müssen bevor sich dieses selbst wandeln kann. Somit enthält ein umfassendes OE-Konzept sowohl einen strukturellen als auch einen personellen Ansatz.[150]

Ein weiteres Ziel liegt in der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder auf zukünftige Veränderungen. Die Organisationsentwicklung bezieht sich dabei nicht isoliert auf Technik, Mensch oder Organisationsstruktur, sondern versteht die Organisation als komplexes System mit den daraus abzuleitenden gegenseitigen Abhängigkeiten.[151]

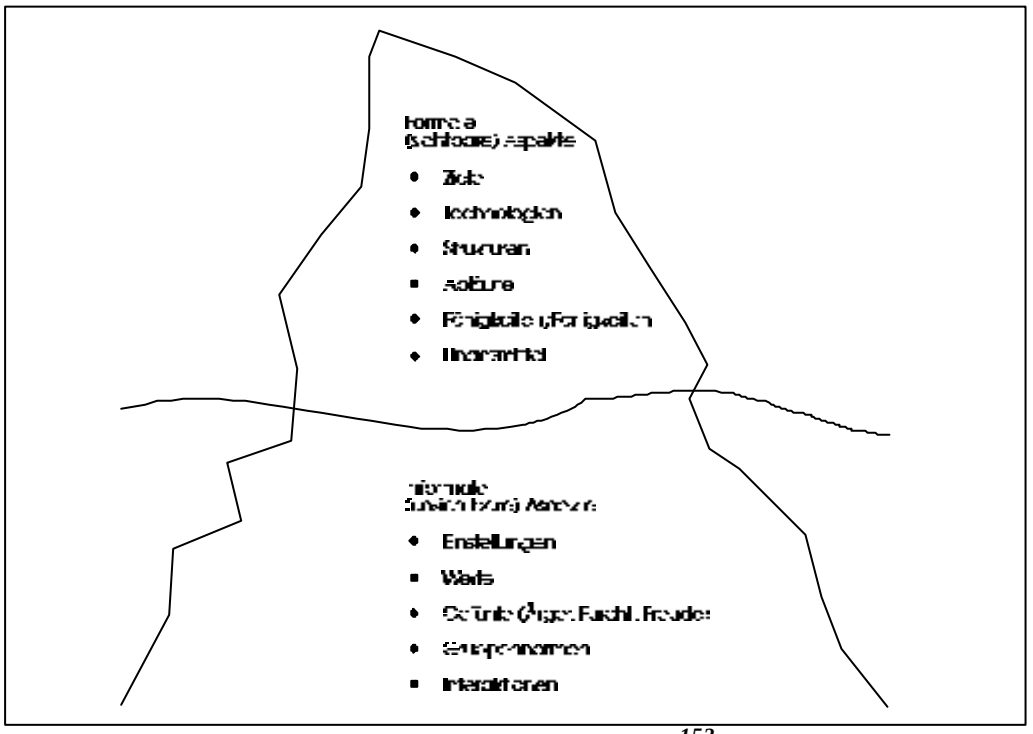


Abbildung 24: Organisations-Eisberg[152]

148 Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 804

149 Vgl. Oechsler (Personal, 5. Aufl.), S. 373

150 Vgl Thom (Management)

151 Vgl. Zink (Organisationsentwicklung), S. 64

152 Quelle: nach Hermann (Iceberg), S. 108 und Benölken/Greipel (OE), S. 15 ff.

Dabei wird dem unteren Teil des "organisatorischen Eisbergs" verstärkt Beachtung geschenkt. Die sozialen Faktoren wie Einstellungen, Werte und Gefühle entsprechen dem gewichtigen Teil der Organisation, der allerdings unterhalb der Wasseroberfläche liegt und somit erst sichtbar gemacht werden muss.

5.1.3.4 Auslöser von OE-Vorhaben

Häufige Auslöser von Organisationsentwicklungs-Projekten sind Technologiesprünge auf Märkten oder im Unternehmen selbst. Die Einführung und Verwendung neuer Technologien bedeutet aber nicht nur, dass z.B. Maschinen bestimmte Aufgaben übernehmen, die früher dem Menschen vorbehalten waren; neue Technologien führen vielmehr auch zu einem Wandel zuvor gültiger organisatorischer Regelungen im Unternehmen, z.B. in der Arbeitsorganisation, bei Arbeitsinhalten, Arbeitsanforderungen und Kompetenzbereichen. Aufgrund dieser Veränderungen muss die Einführung neuer Technologien unter dem Aspekt einer mittel- oder langfristigen Wandlung der Organisation betrachtet werden, so dass es sich - strenggenommen - nicht nur um einen technischen, sondern um einen techno-organisatorischen Wandel mit weitreichenden Konsequenzen handelt.

Derartige Veränderungen kann ein Unternehmen oder eine Kooperation zwischen mehreren Unternehmen aber nur bewältigen, wenn es im Rahmen eines Lern- und Entwicklungsprozesses gelingt, auch die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder und Partner zu ändern. Dies geschieht im Prozess der OE[153] von dessen Gestaltung sowohl Anwendung als auch Nutzen neuer Technologien beeinflusst werden.[154] Die OE kann nicht die fachlichen Fehlleistungen der Organisationsmitglieder beseitigen, sie kann aber dazu beitragen, Versäumnisse und Unzulänglichkeiten für die Zukunft zu minimieren.

Andererseits können aber auch durch Wertewandel veränderte Einstellungen der Mitarbeiter oder Kooperationspartner OE-Prozesse auslösen. Unter dem Begriff Organisations-entwicklung können also solche Maßnahmen zusammengefasst werden, die durch eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelnen und Gruppen, Kompetenzpartnern und Kooperationsunternehmen sowie durch eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Technologien,

- eine Organisation oder ein Netztwerk als ganzes leistungsfähiger,
- die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen effizienter und
- die Arbeitsbedingungen für den einzelnen Mitarbeiter befriedigender gestalten.

"Kompetenz-Wirrwarr" und "bürokratische Gängelungen" sind oft als Ausdruck veralteter Regelungen und inkompetenter Führung ein weiterer Auslöser von OE-Vorhaben. Professionell gesteuerte OE-Prozesse geben Abhilfe, ohne dass die Führung "ihr Gesicht verliert". Sie initiieren Lernprozesse aller Beteiligten.

So werden betriebsinterne Umfragen (Klimaanalysen, Organisationsdiagnosen, Analysen des Führungsverhaltens u.ä.) in den OE-Prozess einbezogen[155]. Doch nicht, wie in bisher üblichen Verfahren, in denen die Berater nach der Auswertung lediglich eine Zusammenstellung und Interpretation der erhobenen Daten dem Auftraggeber - meist der Unternehmensleitung - präsentieren, sondern die Betroffenen werden zu Workshops und Arbeitssitzungen eingeladen, welche die Resultate zum Thema haben. Auf diese Weise werden die Befragten

153 Vgl. Glasl/De la Houssaye (Organisationsentwicklung)

154 Vgl. Wohler (Wandel), S. 17

155 Vgl. Heimbrock/Herbst (Führungskräfte)

mit Hilfe des Survey-Feedbacks'[156] zu Klienten, die nun die Chance haben, die Ergebnisse nicht nur zu besprechen, sondern aktiv an der weiteren Bearbeitung mitzuwirken. Diese Bemühungen um eine Effizienzsteigerung basieren auf der Vorstellung, dass die Organisationsmitglieder ein Streben nach Autonomie (im Sinne von Eigenverantwortlichkeit und Selbstkontrolle) und einem Ausgleich von Machtverhältnissen und Partizipation an Entscheidungen besitzen.

Im Anspruch der OE wird wie oben beschrieben die Organisationsveränderung zur Führungsaufgabe. Somit kann oder sollte sogar jede Führungskraft Auslöser für OE sein. Sie übernimmt das Konzept der Organisationsentwicklung, das seinem Anspruch nach den lernfähigen Menschen in den Mittelpunkt der Organisation stellt und die Entwicklung der Organisation an die Entwicklung der Organisationsmitglieder knüpft.[157] Der Organisationsentwicklung liegt die Überzeugung zu Grunde, dass nur derjenige, der ein Problem hat, es in einem Prozess eigener selbstbestimmter Entwicklung lösen kann.[158] Im Sinne der Organisationsentwicklung heisst die Führungsaufgabe, die Betroffenen zu Trägern des organisationalen Wandels werden zu lassen. Sie will die Trennung zwischen dem, der organisiert, und dem, der organisiert wird, aufheben. In der Organisationsentwicklung soll der Wandel in einem partizipativen Entwicklungsprozess der Organisationsmitglieder selbst organisiert werden.

Die Selbstorganisation der Mitglieder soll also die Entwicklung der Organisation tragen. So ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass jeder Mitarbeiter Auslöser von OE sein kann.

Die Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung soll den Mitgliedern helfen, sich selbst zu entwickeln und damit den Wandel der Organisation vorantreiben. Die Organisationsentwicklung bedarf immer des direkten persönlichen Kontakts der Organisationsmitglieder in der face-to-face-Situation, um das in der Gruppendynamik angelegte Entwicklungsmoment zum Tragen zu bringen.

Auch bei der Moderation der Selbstorganisation der Organisationsmitglieder bleibt eine Form der Fremdorganisation dieser personalen und gruppenspezifischen Lernprozesse im Moment der Initiierung der Lernprozesse, in der Bestimmung ihrer Rahmenbedingungen und im Moment der Reflexion, die auf der Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung basiert, erhalten.

"Die personen- und gruppenzentrierte Selbstorganisation der Organisationsentwicklung ist nicht gleichzusetzen mit der systemischen Selbstorganisation. Die systemische Selbstorganisation ist konstitutiv für das System Organisation. Die personenorientierte Selbstorganisation der Organisationsentwicklung hat sich entwickelt aus den Problemen der plandeterminierten Fremdorganisation und bleibt ihnen verhaftet."[159]

Das Konzept der Organisationsentwicklung bleibt letztlich dem Lewin‘schen Grundmodell des Unfreezing, Moving und Refreezing verhaftet, das auf der Notwendigkeit der Fremdorganisation beruht. Damit ist OE das Ermöglichen situationsgerechter zeitlich und räumlich begrenzter Eingriffe mit durch Akzeptanz der Betroffenen geprägten Instrumenten bei vorliegenden oder sich abzeichnenden Problemen und richtungsweisenden Tendenzen im Unternehmen.

---

156 Vgl. z.B.: Weinert (Organisationspsychologie), S. 250

157 Vgl. Bartölke (OE), Sp. 1469

158 Vgl. Schein (Process), S. 60

159 Walger (Change), S. 18

5.1.3.5 Grenzen der Organisationsentwicklung

Handelt es sich nicht nur um begrenzte Veränderungen, sondern um eine erheblich weitergehende Umorganisation mit quantitativen und qualitativen Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Arbeitsinhalte und Abläufe, formelle und informelle Strukturen mehrerer Organisationseinheiten oder gar Netzwerkstrukturen, stößt die OE mit ihren Methoden an ihre Grenzen.

Der Erfolg der organisatorischen Veränderung hängt auch hier im komplexeren Zusammenhang in starkem Maße vom Verhalten der Betroffenen ab. Stößt z.B. eine umfassende technologische Neuerung, wie die Einführung eines Intranet-Systems, auf mangelndes Interesse der externen und internen Netzwerkpartner oder gar auf deren Ablehnung, so werden die dafür getätigten Aufwendungen häufig zu Fehlinvestitionen und Zeitverlust.[160] Initiierte organisatorische Veränderungen "verpuffen". Das Verhalten der Mitarbeiter hängt von der subjektiven Wahrnehmung der organisatorischen Veränderung ab, der Interpretation der Folgen für die eigene Person und der Beurteilung eigener Reaktionsmöglichkeiten.[161] Eine Steuerung dieser psychischen Vorgänge und daraus resultierenden Verhaltensweisen ist von außen zwar in bestimmten Grenzen möglich, setzt aber einerseits ein vertieftes Verständnis der psychischen und sozialen Prozesse voraus, andererseits ist ein paralleles Vorgehen in allen Regionen der Organisation erforderlich. Wie sich heute, nach einigen Jahren der Erfahrung herausstellt, erfordert dieser Prozess viel Zeit und Kapazität, ebenso eine Aufgeschlossenheit der Organisationsmitglieder für die psychologische Methodik. Stoßen aber die im OE-Prozess eingesetzten Methoden auf Ablehnung, so ist der gesamte Prozess gefährdet.
Die Organisationsentwicklung, ist aus zwei wesentlichen Gründen ebenso mit der radikalen Umgestaltung ganzer Unternehmen überfordert wie mit der Realisierung von dynamischen Netzwerkstrukturen kompetenter Partner. Ein dynamisches Management bedarf eines integrierten komplexen Wandlungsprozesses.

- Zum einen ist OE aus der Auseinandersetzung mit Fragen der Gruppendynamik entstanden und kann daher ihre Möglichkeiten nur im überschaubaren Rahmen der Gruppensituation voll zur Wirkung bringen; ganze Unternehmen lassen sich nicht radikal auf dem Wege der Organisationsentwicklung verändern.
- Zum anderen begreifen viele Organisationsentwickler die Veränderung noch immer im Wesentlichen als Personalentwicklung und vernachlässigen dabei jene Bedingungen organisationalen Wandels, die in den Strukturen der Unternehmen begründet liegen.[162]

Das führungstheoretische Modell ist in seiner klassischen Form für den radikalen Wandel ganzer Unternehmen zwar prinzipiell geeignet, bleibt jedoch immer mit dem Problem der Umsetzungswiderstände verbunden. Im Konzept der Organisationsentwicklung wird zwar auf dieses Problem angemessen reagiert; doch beruht das aus der Gruppendynamik heraus entwickelte Konzept auf der face-to-face-Beziehung in Gruppen überschaubarer Größenordnung und kann nur unter diesen Bedingungen seine Möglichkeiten zur Wirkung bringen. In größeren Zusammenhängen ganzer Unternehmen oder Netzwerke, erlangt die Dynamik des Wandels eine andere Qualität, die die Möglichkeiten der Organisationsentwicklung übersteigt. "Indem die Organisationsentwicklung die Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt stellt, verliert sie das Ganze des Unternehmens systematisch aus dem Blick - die Stärke der Organisationsentwicklung bedeutet so zugleich ihre Schwäche."[163]

---

160 Vgl. Vorfelder (Informationstechnologie), S. 119

161 Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre, Bd. 2), S. 476

162 Vgl. Kubicek u.a.(OE), S. 306 f.; Wächter (OE), S. 64 f.

163 Walger (Change), S. 19

Das systemtheoretische Modell des Change Management geht von der Selbstorganisation des Gesamtsystems aus und betrachtet den permanenten Wandel als konstitutiv für die Existenz der Organisation. So ist zu erreichen, dass durch einen radikalen Wandel der Unternehmensarchitektur ein neues Fundament, die Basis für Organisationsevolution und Selbstlerncharakter gelegt wird.

5.1.4 Reengineering

Die gängigen Methoden zur betrieblichen Organisationsgestaltung und Leistungssteigerung - Reorganisation, Organisationsentwicklung, Prozessrationalisierung und Automatisierung - haben trotz ihrer jeweiligen Erfolge nicht zu den einschneidenden Verbesserungen geführt, die die Unternehmen für den erfolgreichen Eintritt in das wirtschaftliche Informationszeitalter benötigen. Vor allem die hohen Investitionen in die Informationstechnik brachten oft enttäuschende Resultate - überwiegend deshalb, weil die Unternehmen dazu neigen, mit neuer Technik nur die althergebrachten Geschäftsabläufe zu mechanisieren. Oftmals lag die vermeintliche Problemlösung darin, noch eine neue Software zu entwickeln, um die alte Software 'in den Griff' zu bekommen. Oder: Wurde die Fabrik-Planung zu kompliziert, lag die vermeintliche Lösung in einem weiteren Schritt der Arbeitsteilung: Es entstanden aus einer Abteilung zwei: 'Planung' und 'Steuerung'.

5.1.4.1 Business Reengineering

Reengineering, abgeleitet von dem in der Literatur benannten Begriff 'Business Reengineering'[164], ist eine Abkehr von den antiquierten Theorien der Arbeitsorganisation und deren Organisationsgestaltung. Reengineering ist auch eine Abkehr von der arbeitsteiligen Betrachtung bisheriger Veränderungskonzepte in bezug auf Aufgaben, Positionen, Menschen und Strukturen. Reengineering betrachtet prozessorientiert Aktivitätenbündel menschlicher und maschineller Wertschöpfung.

Ziel des Reengineering-Prozesses ist es, mit einer 'Radikalkur' - dem

- 'Überbordwerfen' vieler sich überlebender Mechanismen und dem
- 'Abschneiden vieler alter Zöpfe' ,
- zu kompromissloser Kundenorientierung,
- zu angemessener Kostensenkung im Kontext geplanter Erfolgssteigerung[165],
- zu Motivations- und Identifikationsorientierung der Mitarbeiterschaft sowie
- zur Fundamentierung der Selbst-Lern-Organisation

zu gelangen.

Titel wie "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"[166], "Managing the White Space"[167] und "Managing Radical Change"[168] stehen für einen neuen Aufbruch, einen radikalen Schnitt. Dabei stammt die Grundidee dieses Business Reengineering-Ansatzes weniger aus theoretischen Konzepten, sondern ist auf der Basis einer Vielzahl von Beobachtungen und Untersuchungen in der Praxis entstanden.[169]

---

164 Vgl. Hammer/Champy (Reengineering) oder auch z.B.: Lamparter (Umkehr); o.V. (Reengineering); o.V. (Ihr); o.V. (Unternehmen)

165 Bei dieser Formulierung hebt sich der Autor bewußt von der oft genannten radikalen Kostensenkung ab – nicht Kostensenkung sondern Erfolgssteigerung ist das primäre Management-Ziel, vgl. auch die Ausführungen in Teil I

166 Vgl. Hammer (Reengineering Work), S. 104 ff.

167 Vgl. Rummler/Bracke (Prozeß)

168 Vgl. Want (Change), S. 21 ff.

169 Von den möglichen Ebenen bisheriger Theoriebildungen (formale Systeme, Modelle, empirisch überprüfte Modelle, Frameworks, Konzepte und ad-hoc-Generalisierungen) ist Business Reengineering allenfalls auf der Ebene der Konzepte einzuordnen. vgl. Osterloh/Grand (Modelling), S. 217 ff.

Business Reengineering stellt die Prozessorganisation als ein neues Element der Organisationsgestaltung in den Mittelpunkt. Gleichzeitig werden die Prozesse durch die neuen Informationstechnologien als 'key enablers' verkürzt und für die Mitarbeiter so überschaubar gemacht, dass sie im Wege der Selbstorganisation koordiniert werden können. Reengineering versucht, Kernprozesse zu identifizieren und so zu gestalten, dass sie den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung umfassen. Business Reengineering stellt eine "Business Revolution" dar. "Soll diese Revolution nachhaltige Wirkung zeigen, müssen allerdings bewährte Ergebnisse der Organisationsforschung berücksichtigt werden."[170] Business Reengineering integriert prozessorientiert das Konzept der Kernkompetenzen, das eine neue Entwicklung in der Strategielehre kennzeichnet[171] und ergänzt das durch Porter[172] geprägte Market-Based View-Konzept. Diesem wird vorgeworfen, dass es zwar die Unternehmensressourcen als Ursache von Wettbewerbsvorteilen analysiert, die Dauerhaftigkeit, Nicht-Substituierbarkeit und Nicht-Imitierbarkeit der Ressourcen jedoch zu wenig berücksichtigt. Die Organisation ist eine der dauerhaftesten und am wenigsten imitierbaren Ressourcen[173]. Das Problem besteht aber gerade darin, ex ante und nicht erst im nachhinein festzustellen, was denn eigentlich die Kernkompetenzen eines Unternehmens sind[174]. So ist bekannt, dass eine Kernkompetenz von Sony die Miniaturisierung ist. Das theoretische Wissen, wie ein ganzes Radio auf einem Chip unterzubringen ist, schafft jedoch noch nicht die Fähigkeit, ein preiswertes Miniaturradio zu bauen. Dazu ist die Herausbildung effizienter Routinen im Sinne effizienter Prozesse nötig. Business Reengineering stellt hier eine Nahtstelle zwischen operativer Organisationsgestaltung und der Organisation als strategische Ressource dar[175].

Organisationen stehen als offene soziotechnische Systeme in Wechselbeziehung zu der sie umgebenden Umwelt. Sie verändern sich laufend,[176] teils aus sich heraus, teils als Reaktion auf Veränderungen dieser Umwelt. Ein Teil dieser Wandlungsprozesse ist nicht intendiert und somit eher zufällig: im Gegensatz dazu steht ein geplanter Wandel, der zum Ziel hat, die Funktionsweise der gesamten Organisation oder zumindest wesentlicher Teile im Hinblick auf eine Effizienzverbesserung zu verändern.[177]

Voraussetzung für den Start eines Reengineering-Prozesses ist der Mut und die Fähigkeit zu diskontinuierlichem Denken im Management und bei den Initiatoren und Promotoren des angestrebten Wandels. In vielen Unternehmen und Behörden gelten formalisierte, aber auch viele unausgesprochene Regeln als Relikte vergangener Jahrzehnte, wie z.B.: 'Merchendising-Entscheidungen werden in der Zentrale gefällt' - 'guter Service ohne Lager vor Ort ist unmöglich'. Diese Regeln basieren auf nicht mehr gültigen Annahmen, veralteten Technologien oder nicht mehr aktuellen Werten und Einstellungen von Kunden oder Belegschaftsmitgliedern.

- Reengineering ist kein Reorganisationsprozess, um überkommenes Denken, veraltete Strukturen und nicht mehr stimmige Regelwerke zu renovieren, sondern Reengineering ist ein völliger Neubeginn - die Schaffung einer Basis, eines Organisationsfundamentes für die dynamische Unternehmensarchitektur.

---

170 Osterloh/Frost (Business Reengineering), S. 362

171 Vgl. Prahalad/Hamel (Kernkompetenzen), S. 79 ff.

172 Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile)

173 Vgl. Barney (Ressources), S. 99 ff.

174 Vgl. Osterloh (Technologieportfolio)

175 Vgl. Osterloh/Frost (Reengineering), S. 358

176 Vgl. Comelli (OE), S. 588

177 Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 558 sowie Gebert (OE), Sp. 3008 ff. Speziell zur Thematik des geplanten Wandels" vgl. auch Kirsch/Esser (Wandel)

- Reengineering ist also eine grundlegende oder bahnbrechende Veränderung in einem gegebenen Geschäftsprozess. Mit den umgestalteten Prozessstrukturen werden Verbesserungen großen Ausmaßes angestrebt, die streng zu unterscheiden sind von kleineren, schrittweisen Steigerungen der Wertschöpfung.[178]
- Reengineering geht von der Frage aus: "Wenn ich dieses Unternehmen heute mit meinem jetzigen Wissen und beim gegenwärtigen Stand der Technik neu gründen müßte, wie würde es dann aussehen?"[179]
- Reengineering kann nicht haargenau geplant und in kleinen, vorsichtigen Schritten realisiert werden. Es erfordert die Bereitschaft zum Denken in Sprüngen, von der Abkehr veralteter Regeln und Annahmen und zum mutigen Vorgehen mit teilweise ungewissem Ausgang.
- Im Reengineering macht sich der Manager frei von den überholten Geschäftsprozessen und den ihnen unterliegenden Gestaltungsprinzipien.[180]

5.1.4.2 Partizipatives Reengineering

Im Gegensatz zur Business Reengineering-Literatur, die bisher so gut wie keinen Bezug zu Ansätzen der Organisationsentwicklung nimmt, ist die partizipative Systemgestaltung im Konzeptrahmen der dynamischen Unternehmensarchitektur ein entscheidender Erfolgsfaktor.[181]

Einige Autoren, z.B. Stewart[182] oder Hammer/Champy[183] plädieren sogar im Gegenteil für einen ausgeprägten Top-down-Ansatz und eine dominante Führung, um das mittlere und untere Management zur Veränderung zu zwingen.

Durch die praktische Erfahrung aus vielen Veränderungsprozessen scheint diese Ansicht zwar aus zwei Gründen verständlich,

- der Umgang mit Abwehrmechanismen und fehlender Lernvergangenheit vieler Manager ist sehr energie- und zeitaufwendig,
- das Top-Management hat zwar die Notwendigkeit zur radikalen Struktur- und Kulturveränderung erkannt, hängt aber vielerorts noch selbst seinen 'Strong- leadership-Theorien' an,

sie simplifiziert aber auch das eigentliche Problem -'der Mensch kommt zu kurz'

Reengineering als eines der zentralen Elemente dynamischer Unternehmensarchitektur versteht sich als Weiterentwicklung des Gedankengutes und der Konzepte der Organisationsentwicklung. Der Unterschied liegt primär in der Einsicht zur Notwendigkeit der Organisationsevolution und ihrer Prozessorientierung[184], sekundär in der engeren Verzahnung mit aufbau- und ablauforganisatorischen Fragestellungen und einer Reduzierung gruppendynamischer Methoden auf das betrieblich Machbare und Sinnvolle[185].

---

178 Die Definition wurde in Anlehnung an Miller/Kim/Puddicombe übernommen. vgl. Miller/Kim/Puddicombe (Reengineering)

179 Hammer/Champy (Reengineering), S. 47

180 Vgl. Hammer (Dimension), S. 95 ff.

181 Reengineering soll hier als partizipative Organisationsgestaltung aufbauend auf den Erfahrungen von Business Reengineering einerseits und der Organisationsentwicklung andererseits verstanden werden; synonym kann die Begriffskombination 'Change Management' eingesetzt werden.

182 Vgl. Stewart (Reengineering), S. 41 ff.

183 Vgl. Hammer/Champy (Reengineering),, S. 297 ff.

184 Allerdings ist dieser Gedanke des Primats der Prozesse nicht ganz neu. Gaitanidis hat bereits 1983 die Ablauforganisation als Prozeßorganisation ausgearbeitet, in der die Prozessgestaltung vor die Aufbauorganisation gestellt wird. vgl. Gaitanidis (Ablauforganisation)

185 In der praktischen Prozessbegleitung von Reengineering-Projekten ist häufig die Problematik zu erkennen, daß beteiligte Führungskräfte ein gesteigertes Abwehrverhalten gegenüber gruppendynamischen Übungen zeigen, die in der Euphorie jener Zeit in Seminaren eingesetzt wurden, aber aus Zeitmangel (z.B. lediglich 3 Seminartage) oder auch aus therapeutischen Defiziten der Trainer eher negative als positive Ergebnisse zur Folge hatten.,

Change Management im Sinne von Reengineering lässt sich vor allem in zweierlei Hinsicht von den herkömmlichen Konzepten unterscheiden: Zum einen ist der organisatorische Wandel zunehmend nicht mehr in erster Linie auf die Erreichung eines von vornherein fest operationalisierten Ziels ausgelegt, sondern es steht der Prozess als solcher im Vordergrund.[186] Innerhalb dieses Prozesses werden deshalb auch letztlich immer nur Teilziele im Zuge einer ständigen Evolution aller Systeme erreicht.[187] Zum anderen wird im Rahmen von Reengineering-Prozessen neben der Sachebene auch die Beziehungsebene verstärkt in den Entwicklungs- und Veränderungsprozess integriert.

Eine Organisation kann auf Dauer nur überleben, wenn sich zwischen den entgegengesetzten Kräften immer wieder ein Gleichgewicht einstellt: Ein langfristiges Übergewicht der wandlungsfeindlichen Kräfte würde eine Verkrustung alter Strukturen und Handlungsweisen begünstigen, während ein Übergewicht der progressiven Kräfte andererseits der notwendigen Systemstabilität entgegensteht.[188]

Dieses Gleichgewicht ist allerdings, entsprechend des Evolutionsgedankens, ein dynamisches, kein statisches. Vor diesem Hintergrund ist auch der Terminus des 'Refreezing'[189] nicht mißzuverstehen: es bedeutet keine "Zementierung des Neuzustandes, sondern vielmehr eine Konsolidierung. Jedes soziale System muss in dynamischen Umsystemen offen für Änderungen bleiben."[190]

Die Organisation und Instrumentierung im Reengineering muss bereits der Philosophie und Methodik der angestrebten Struktur und Kultur entsprechen. Der Reengineering-Prozess ist zugleich der Lernprozess der dynamischen Unternehmensarchitektur.

Reengineering in der dynamischen Unternehmensarchitektur geht über die Veröffentlichungen diverser Autoren hinaus, da die Business-Reengineering-Ansätze wenig Bezug nehmen auf die Ideen von lose gekoppelten Netzwerken[191] , Zeltorganisationen[192] oder Adhokratien[193]. Im dynamischen Unternehmen muss, wie in diesen Konzepten beschrieben, die "Intelligenz der Arbeitsorganisation"[194] nicht nur bei Organisationsspezialisten, sondern primär bei den Akteuren[195] liegen. Die Selbst- oder Selbst-Lern-Organisation tritt an die Stelle der von Spezialisten vorgeplanten Fremdorganisation.

Bei den publizierten Ansätzen ist eher das Gegenteil der Fall. Das Ziel sollte wie im Business-Reengineering zwar eine straffe Prozessstrukturierung sein, aber darüber hinausgehend unter starker Beteiligung der Betroffenen erreicht werden.

---

186 Vgl. Comelli (OE), S. 597

187 Die Organisation ist somit ausgerichtet auf einen kontinuierlichen Fortschritt, der in der Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung der von Unternehmungen und deren Aktivitäten direkt und indirekt Betroffenen liegt. Orientiert an dieser Leitidee ist die Organisation bemüht um stetige Steigerung ihrer Lern- und Handlungsfähigkeit sowie ihrer Responsiveness bzgl. der an sie (von außen und innen) herangetragenen Bedürfnisse und Erwartungen. Vgl. hierzu Kirsch (Unternehmenspolitik), insbesondere S. 330 ff. und 471 ff. sowie überblickartig Kirsch/Grebenc (Management I), S. 33 ff. und (Management II), 74ff.

188 Vgl. Bumann (Vorschlagswesen), S. 240 f.

189 Nach Lewin umfaßt ein erfolgreicher Wandlungsprozess wie oben beschrieben die drei Aspekte
1. Auftauen des bisherigen Gleichgewichts (unfreezing)
2. Bewegung zu einem neuen Gleichgewichtszustand (moving)
3. Einfrieren des neuen Gleichgewichts (refreezing)
Vgl. auch Lewin (Dynamics), S. 34

190 Thom/Zaugg (OE), S. 13

191 Vgl. Peters (Management)

192 Vgl. Hedberg (Organizations)

193 Vgl. Mintzberg (Organizations), S. 14

194 Osterloh/Frost (Reengineering), S. 361

195 Vgl. Schreyögg/Noss (Organisation), S. 17ff.

Bei Hammer/Champy bleiben verankerte Hierarchien bestehen, allerdings nach einem neuen Kriterium, nämlich dem der Problemhaftigkeit von Prozessen. "Gegen diese Idee ist einzuwenden, dass hier job-enlargement auf Kosten des job-enrichment empfohlen wird."[196] Dies ist problematisch: Zur Kennzeichnung von Aufgabentypen wird in der Organisationslehre üblicherweise zwischen Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum[197] bzw. zwischen Strukturiertheit und Veränderlichkeit unterschieden.[198]

Es besteht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, dass job-enrichment das entscheidende Kriterium für anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten und damit einen mitentscheidenden Motivationsfaktor darstellt. Für job-rotation und job-enlargement hat immer noch der Ausspruch von Herzberg[199], dass Null plus Null immer nur Null ergebe, seine Gültigkeit.

Der Erfolg von Reengineering hängt also nicht nur von unternehmensweiter Prozessstrukturierung und job-enlargemant, sondern ebenso von Möglichkeiten des job-enrichments und der Prozessgestaltung einer partizipativen Systementwicklung ab.

Der Erfolg eines Reengineering-Prozesses lässt sich i.d.R. nicht über traditionelle betriebswirtschaftliche Kennzahlen abbilden. "Selbst bei höchst erfolgreichen Projekten kam es wiederkehrend zu dem Problem, dass das Rechnungswesen Barrieren aufbaute.[200] Dabei müssen die Unternehmen sich darauf einstellen, neue Leistungsmaßstäbe einzuführen und alte abzuschaffen. Angestrebt werden sollte, Maßstäbe festzulegen, die mit den Zielen des Reengineering und der dahinterstehenden Strategie harmonieren. In vielen Fällen wird es sich da nicht um Finanzmaßstäbe handeln, sondern um solche, die sich auf die operativen Merkmale des Geschäftsprozesses beziehen, der zur Veränderung ansteht."[201] Inzwischen gibt es hilfreiche methodisch aufbereitete Ansätze, um neue Maßstäbe im Planungsstadium eines Reengineering-Projekts zu entwickeln - so z.B. die Aktivitätsanalyse beim Activity Based Management oder den Performance Measurement Questionaire.[202]

Reengineering erfolgreich einzuführen erfordert die Schaffung eines adäquaten Rahmens. "Reengineeringansätze sind oft gescheitert, weil die Voraussetzungen nicht gegeben waren und die organisatorische Gesamtarchitektur mit strategischer Anbindung oder gar die methodische Konsequenz fehlten."[203]

Weitere Ursachen für das Scheitern von Reengineering-Prozessen können sein:
- alte Prozesse werden lediglich optimiert
- die Gesamtstruktur bleibt unverändert
- keine Focussierung auf Unternehmensprozesse
- keine Absicherung durch das Top-Management
- die Projektverantwortung liegt in falschen Händen
- Zufriedenheit des Managements auch mit geringen Verbesserungen
- Angst vor Konsequenzen
- zu hohe Erwartungen am Anfang
- zu früh aufgeben bzw. Rückzug bei Widerstand

---

196 Osterloh/Frost (Reengineering), S. 361
197 Vgl. Ulich (Arbeitswechsel), S. 265 - 278
198 Vgl. Picot/Reichwald (Informationswirtschaft), S. 241 - 394
199 Vgl. Herzberg (motivate), S. 53 - 62
200 Vgl. Johnson/Kaplan (Relevance Lost)
201 Dixon/Arnold u.a. (Ausdauer), S. 110
202 Vgl. Dixon/Nanni/Vollmann (Challenge), vgl. auch die Ansätze der Ziel-Audits.
203 Sutter (Hochleistung), S. 142

- der Prozess-Charakter wird nicht ernstgenommen
- nur die Organisation wird verändert, nicht aber die Führungsphilosophie



***Abbildung 25: Realisierungsvoraussetzungen im Reengineering*[204]**

Um die Ursachen des Misslingens möglichst auszuschalten, ist es erforderlich, den Organisationswandel sowohl aus rationalem als auch aus emotionalem Fokus zu betreiben. Provokant dargestellt zeigt die folgende Abbildung die extreme traditionelle Vorgehensweise auf. Der gruppendynamische Ansatz der OE einerseits und ein rein technomorphes Handelns des ursprünglichen Business Reengineering-Ansatzes andererseits führen i.d.R. nicht zu unternehmensweitem Erfolg.

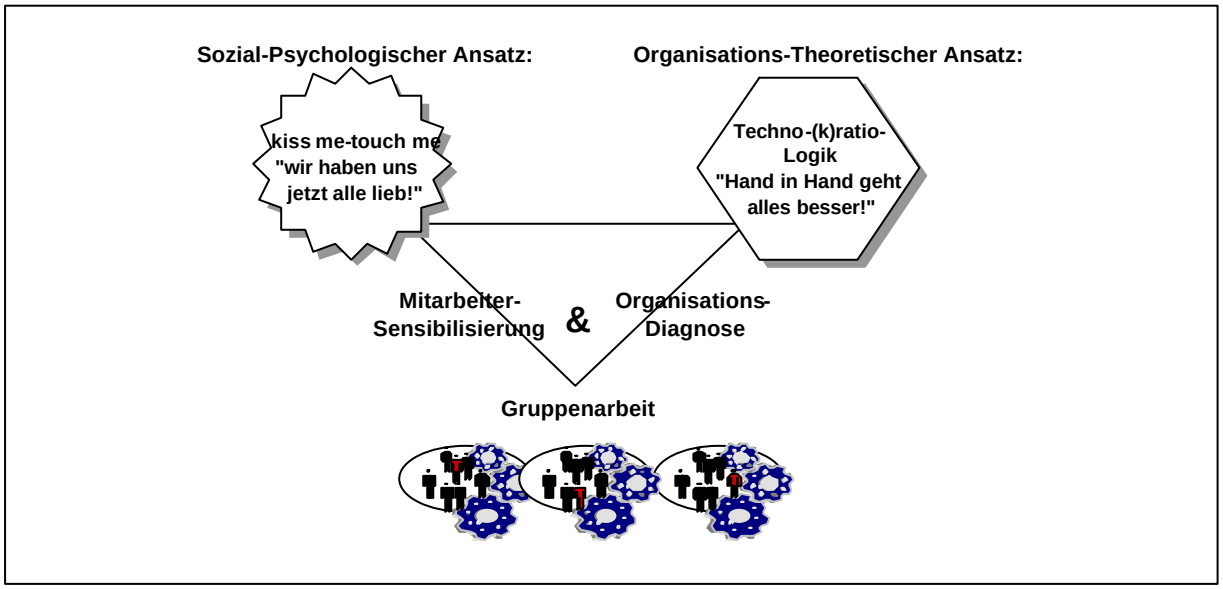


Abbildung 26: Eine Provokation

Die Aussage gilt sowohl für die Schaffung crossfunktionaler Gestaltungsformen als auch für die Realisierung der verschiedensten Formen von Gruppenarbeit und Teammanagement.

---

[204] aus einer Studie der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Vallendar/Koblenz, Prof. Dr. Ch. Homburg

5.2 Strategien des Wandels

5.2.1 Hierarchieorientierte Veränderungsstrategie

Ebenso wie sich die eigentlichen Maßnahmen des Organisationswandels immer an der spezifischen Problem- und Bedürfnislage der betreffenden Organisation orientieren, muss auch die für die Umsetzung der Maßnahmen gewählte Strategie situationsspezifisch bestimmt werden. Dabei geht es zunächst um die Frage, auf welcher Hierarchieebene angesetzt werden soll. Diesbezüglich können fünf Strategien unterschieden werden:[205]

5.2.1.1 Top-down-Strategie

Der Veränderungsprozess startet an der Unternehmungsspitze und pflanzt sich von dort schrittweise über die Hierarchie nach unten fort.[206] Der Nachteil dieser Vorgehensweise liegt in einer möglichen Misstrauensbildung auf den unteren Hierarchieebenen; werden diese nicht in ausreichendem Maße) mit eingeschlossen, kann dadurch die Entwicklung behindert, im ungünstigsten Fall auch blockiert werden.[207] Da es sich bei Reengineering im Sinne der obigen Ausführungen um eine partizipative Veränderungsstrategie handelt, die wie in der OE Betroffene zu Beteiligten machen will,[208] wäre gerade ein solcher Verlauf für den Erfolg der Maßnahmen insgesamt wenig förderlich. Der Vorteil dieser Strategie liegt indes in der guten Steuerbarkeit des Gesamtprozesses.[209]

5.2.1.2 Bottom-up-Strategie

Die Veränderungen gehen hier von den unteren Hierarchieebenen aus, und obwohl deshalb besonders die Möglichkeit besteht, den Bedürfnissen und Erwartungen der unteren Hierarchieebenen Rechnung zu tragen, fand dieses Aktionsprinzip in der Praxis anfangs selten Anwendung.[210] Dennoch erscheint dieser Ansatz bei begrenzten Problemstellungen und für Teilphasen innerhalb eines umfangreicheren Wandlungsprozesses durchaus "praktikabel und erfolgversprechend".[211]

5.2.1.3 Bipolare Strategie

Bei dieser auch "Sandwich-Strategie" genannten Vorgehensweise handelt es sich um eine Kombination der beiden zuvor genannten Ansätze, bei der mit den Veränderungsaktivitäten gleichzeitig an Spitze und Basis begonnen wird.[212] Dem Vorteil, dass auf diese Weise das Gedankengut der gewandelten Organisationsphilosophie am schnellsten in der gesamten Organisation verbreitet werden kann, steht dabei der Nachteil gegenüber, dass die unterschiedlichen Erwartungen von oberen und unteren Ebenen zu Konflikten und Blockaden führen können.[213] Die Anforderungen an Koordination und Informationsfluss zwischen den Verantwortungsebenen sind demzufolge sehr hoch.[214] Als zusätzliches Problem kommt die

---

205 Vgl. Porter/Lawler/Hackman (Organizations), S. 473 ff. für die Strategien eins, zwei und vier sowie exemplarisch Comelli (Training), S. 109 ff. Bartölke bringt zusätzlich zwei weitere Strategien (Strategie vertikaler bzw. diagonaler Schnitte), die aber letztlich für die Organisationsentwicklung wenig praktikabel erscheinen und deshalb hier ausgeklammert werden Vgl Bartölke (OE), Sp. 1472 f.

206 Vgl. Comelli (OE), S. 601

207 Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 17

208 Vgl. Gebert (OE), Sp. 3008 f., Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1479 sowie Neuberger (PE), S. 242 Bei dieser Forderung handelt es sich allerdings nicht um eine genuine Vorgehensweise der Organisationsentwicklung, sondern vielmehr um ein Grundprinzip der Organisation zur Sicherstellung der Akzeptanz von organisatorischen Veränderungen. Vgl. Schmidt (Organisation), S. 28 f.

209 Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 17

210 Vgl. Hinterhuber (OE), S. 61

211 Vgl. Comelli (Training), S. 110

212 Vgl. Comelli (OE), S. 601

213 Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 17

214 Vgl. Hinterhuber (OE), S. 61

Situation der mittleren Führungsebenen hinzu, die sich leicht übergangen fühlen können, was zu entsprechender Verunsicherung bzw. zu einer Abwehrhaltung führen kann.[215]

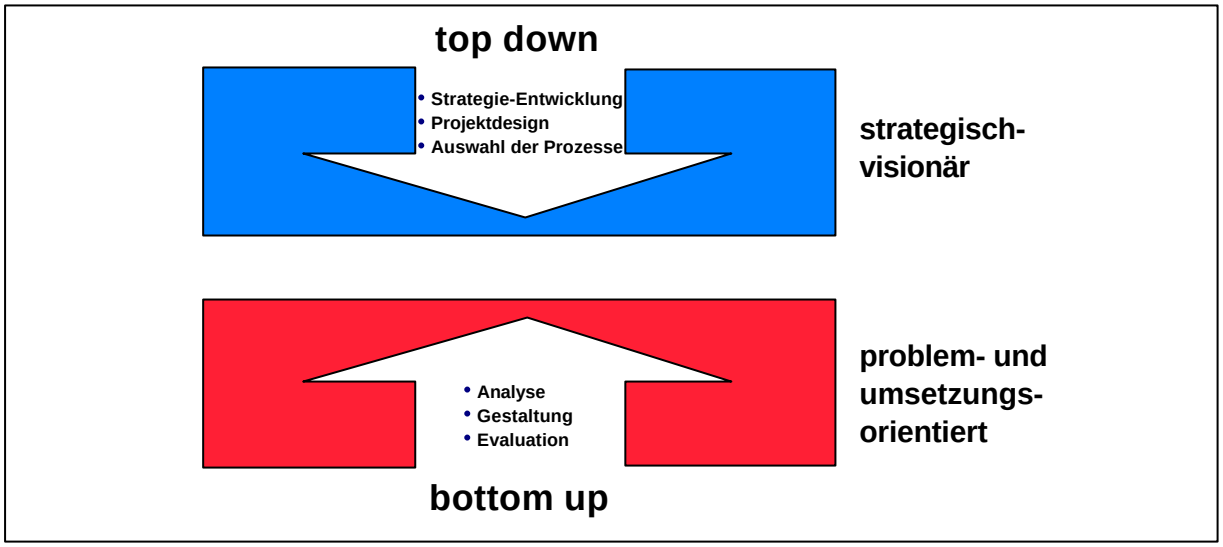


Abbildung 27: Bipolare Strategiealternative

5.2.1.4 Keil-Strategie

Im Gegensatz zur bipolaren Vorgehensweise fällt dem mittleren Management bei der Keil-Strategie die zentrale Rolle zu.[216] Der Veränderungsprozess setzt in der Mitte der Hierarchie an und strahlt von dort nach oben und nach unten aus.

5.2.1.5 Multiple Nucleus-Strategie

Bei dieser Strategie wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesetzt, indem dort (zunächst) abgegrenzte Probleme dezentral einer Lösung zugeführt werden.[217] Der Schwerpunkt dieser Vielfach-Strategie liegt in der Schwierigkeit, den sehr hohen Koordinationsbedarf in ausreichendem Maße zu decken.[218] Diese Aufgabe können überlappende Arbeitskreise wahrnehmen, in denen generelle Erfahrungen ausgetauscht werden.[219]

Die klar strukturierte Darstellung der fünf Varianten darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese in der Praxis kaum in Reinkultur sondern vielmehr in Kombinationen und Varianten auftreten.[220] Schon deshalb lässt sich auch keine Strategie als "one best way" zur Lösung eines bestimmten Problems festlegen.[221] Speziell im Hinblick auf die Top-down-Strategie ist auch

---

215 Vgl. Comelli (Training), S. 111 f. Speziell zur Situation und Rolle der mittleren Manager in Unternehmungen s. Stewart u.a. (Managing) und Walgenbach/Kieser (Manager), S. 259 ff.

216 Vgl. Hinterhuber (OE), S. 61

217 Vgl Comelli (Training), S. 113

218 Umstritten ist in der Literatur, inwieweit sich dieser Ansatz überhaupt für ein umfassendes OE-Projekt eignet: Nach Comelli wird bei der Multiplen Nucleus-Strategie auf ein übergreifendes Gesamtkonzept bewußt verzichtet, während Hinterhuber von der Notwendigkeit aus geht, daß die punktuellen Eingriffe nach einem "System" erfolgen. Vgl. dazu Comell (OE), S. 601 und Comelli (Training), S. 113 sowie Hinterhuber (OE), S.63. Auch v. Rosenstiel stellt das Erfordernis eines Einmündens in eine Gesamtstrategie heraus. Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 18. In diesem Sinne wohl auch Probst (Organisation), S. 582

219 Vgl. Hinterhuber (OE), S. 63

220 Vgl. Goerke (OE), S. 53 f.

221 Damit ist auch leicht einsichtig, daß gültige Aussagen über die generelle Effizienz und Vorziehenswürdigkeit einer Strategie nicht zu treffen sind. Bereits in den 70er Jahren finden sich diesbezüglich widersprüchliche Aussagen in der Literatur. Vgl. exemplarisch Glasl

die Klassifizierung als solche nur sehr schwer möglich - denn ist eine Vorgehensweise schon deshalb top-down zu nennen, weil die Unternehmungsspitze zustimmt, oder muss der Prozess von ihr ausgehen oder sogar aktiv begleitet werden?[222] Letztlich erscheint hier die Annahme plausibel, dass eine möglichst umfangreiche und glaubwürdige Unterstützung des Projektes durch das Top-Management die Effizienz der Maßnahmen positiv beeinflusst. Die Ergebnisse von Untersuchungen der betrieblichen Praxis weisen jedenfalls in diese Richtung.[223]

5.2.2 Sozialsystemorientierte Veränderungsstrategien

Neben diesen mehr technischen Überlegungen zum Ansatzpunkt organisatorischer Evolutionsprozesse unterscheiden Chin/Benne drei Strategieformen speziell mit Blick auf die Veränderung von Sozialsystemen:[224]

5.2.2.1 Empirisch-rationale Strategie

Ausgegangen wird hier von der Annahme, dass ein Wandel dann von den Betroffenen akzeptiert wird, wenn sich dieser rational rechtfertigen lässt und dessen Vorteilhaftigkeit eingesehen wird.[225]

5.2.2.2 Normativ-reedukative Strategie

Danach verlangt eine Änderung des menschlichen Verhaltens eine Veränderung der die Einstellung tragenden Werte und Normen im Sinne eines aktiven Lernprozesses.[226]

5.2.2.3 Macht- und Zwangsstrategie

Diese Strategien stützen sich bei Veränderungen in erster Linie auf den Faktor "Macht". Um ein gewünschtes Verhalten zu erzielen, wird auf den einzelnen mittels eines Belohnungs- und Bestrafungssystems Druck ausgeübt.[227]

Auch bei diesen Strategieformen ergeben sich bisweilen Überschneidungen. So muss selbstverständlich auch eine reedukative oder empirisch-rationale Strategie die betriebliche Machtsituation berücksichtigen, was jedoch nicht gleichbedeutend ist mit dem Einsatz von Machtmitteln.[228]

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass es kaum möglich ist, einen konkreten Reengineering-Prozess im Sinne einer endgültigen Klassifizierung auf eine einzige dahinterstehende Strategie zurückzuführen. Es geht vielmehr darum, das Spektrum von Merkmalen aufzuzeigen, anhand dessen eine strategische Vorgehensweise analysiert und hinsichtlich der handlungsleitenden Grundorientierungen charakterisiert werden kann.[229]

(Situativ), S. 151 ff., der die Top-down-Strategie favorisiert. Demgegenüber halten Beer/Huse weder die Prozeßunterstützung durch das Top-Management noch dessen Informiertheit über die Richtung der Entwicklung für einen erfolgreichen OE-Prozeß für notwendig; vgl. dazu Beer/Huse (OE), S. 89

222 Vgl. v. Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 18 und auch Kahn (OE), S. 284, der ebenfalls auf die unzureichende Beantwortung dieser Frage verweist.

223 Vgl. Comelli (Training), S. 114

224 Die Einteilung der Strategien geht zurück auf Chin/Benne (Strategien), S. 45 f. Eine detaillierte Beschreibung der folgenden Strategien findet sich bei Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 881 ff.

225 Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1481 f.

226 Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1482

227 Vgl. Gebert (Organisationsentwicklung), S. 113

228 Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 882

229 Mit der Entscheidung für eine Strategie stellt sich die Frage, wie die geplanten Veränderungen in Organisationen initiiert und unterstützt werden können. Einen umfangreichen Überblick über solche Interventionstechniken bietet Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 889 ff., der Techniken auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation unterscheidet. Siehe hierzu auch French/Bell (Organization), S. 163 ff. und (OE, 4. Aufl.), S. 159 ff. sowie Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1482 ff.

5.3 Organisatoren des Wandels

Soll ein Reengineering-Prozess zur strategiekonformen Gestaltung ins Leben gerufen werden, wird dieser Prozess von

- Mitgliedern der Unternehmensleitung, Centerleitung oder Führungskräften und Projektleitern
- Mitgliedern von Organisations- und Personalbereichen und
- Unternehmensexternen Beratern

geplant und im weiteren Verlauf begleitet.

5.3.1 Leitungsmitglieder

Die unmittelbare Mitwirkung des Top-Managements unterscheidet Reengineering von anderen Konzepten der Organisationsverbesserung. Zwar sind auch bei OE-Prozessen u.a. Ansätzen Unterstützungen der oberen Führung gefordert, doch beim Reengineering muss die Leitungsebene auch in der Planung und im Prozess direkt beteiligt sein. Die Erfordernis der direkten Mitwirkung begründet sich primär durch die veränderte strategische Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Unternehmensteils.[230]

Da die Mitarbeiterschaft - trotz aller Kritik - den Mitgliedern der Unternehmensleitung i.d.R. einen umfassenden Überblick über das Gesamtsystem zutraut und sie starke Durchsetzungskraft gegenüber hierarchisch unterstellten Organisationsmitgliedern haben, können nur sie den Reengineering-Prozess ernsthaft in Gang setzen - Auftraggeber des Reengineering-Projektes sein. Ist das "Grüne Licht" für Veränderung gesetzt, steht die kompetente Prozesssteuerung im Vordergrund.

An dieser Stelle darf die Frage erlaubt sein, ob das sonst andere Aufgaben erfüllende obere Management über die nötigen theoretischen und methodischen Kenntnisse verfügt, um den Organisationsprozess in allen Phasen richtig steuern zu können. Fraglich ist aber vor allem, ob diese Manager objektive Informationen von den involvierten Stellen aller Stufen erhalten, ob eine kritische Diagnose auch der Aktivitäten der obersten Leitungsorgane möglich ist und ob sich das oberste Leitungsorgan zu Lösungen bereitfindet, die seine Zusammensetzung und eigene Stellung im System möglicherweise stark verändern.[231]

5.3.2 Organisatoren

In der Zeit der Reorganisationskonzepte verfügten zahlreiche Großunternehmen über eigene Organisationsstäbe. Zum Teil bestanden sie aus Fachleuten auf hohem theoretischen Niveau, die oft direkt dem Top-Management unterstellt waren. Diese Organisationsabteilungen der Taylor'schen Organisation hingen existentiell mit Umorganisationen zusammen. Ihre Aufgaben betrafen wesentliche Bereiche der Aufbau- und Ablauforganisation. Im Rahmen der Aufbauorganisation oblag es diesen Abteilungen, z.B. die Aufgaben und Kompetenzen von Personen und Abteilungen festzulegen oder Alternativen für bestehende Stellen zu entwerfen. Sie flossen häufig in umfangreiche Organisationshandbücher ein, die oftmals dermaßen kompliziert geschrieben für die praktisch veranlagte Führungskraft nicht lesbar waren. Obendrein war der Änderungsdienst dieser zentral geführten Werke so immens, dass hochqualifizierte Mitarbeiter lediglich administrativen Zwecken dienten.

---

230 Vgl. Dixon/Arnold u.a. (Ausdauer), S. 112

231 Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2), S. 488

Die Aufgaben der Organisationsabteilungen im Bereich der Ablauforganisation lagen z.B. in der Durchführung von Ist- Analysen der verschiedenen Geschäftsabläufe, analytischer Bewertung von Verrichtungen bzw. Tätigkeiten und auch Mitwirkung bei der Einführung und Pflege von organisationsunterstützenden DV-Programmen.

Der interne Organisationsberater moderner Prägung hat sein Rollenprofil sowohl bezogen auf sein Instrumentenrepertoire als auch auf Verhaltenskomponenten und Einstellungen gewandelt. Er bietet als Dienstleister sein Expertenwissen den dezentralen Einheiten des Unternehmens oder des Kompetenznetzwerkes an. Er wird von dort beauftragt - nicht von der Unternehmensleitung angewiesen.

5.3.3 Personalentwickler

Auch der Personalentwickler gewinnt an Profil. In der Zeit der Organisationsentwicklungs-Konzepte wurden in stärkerem Umfang Mitglieder des Personalwesens in die Veränderungsprozesse involviert. Die Personalentwicklungs-Experten sahen ihre Aufgabe damals allerdings primär in der Steuerung von sozialen Prozessen, z.B. in der Durchführung von Motivations- und Situationsanalysen, der Empfehlung von Änderungen des Organisationsklimas oder der Einführung von Methoden zur Verbesserung von Führungsstil und Interaktion. Ein erfolgreicher Einsatz von internen Organisations- und Personalabteilungen setzte eine gegenüber dem zu reorganisierenden System bzw. Subsystem unabhängige und unvoreingenommene Stellung voraus. Je freier sie agieren konnten, um so leichter war es ihnen, relevante Informationen über die wirklichen Ursachen organisatorischer Probleme zu gewinnen und den involvierten Stellen bei der Einführung organisatorischer Änderungen zu helfen. Als Hauptaufgabe im OE-Prozess widmeten sich die Personalentwickler der Steuerung von Gruppenprozessen, der Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und der Moderation von Konfliktlösungsveranstaltungen.

Heute hat sich der Personalentwickler mit Organisationsgestaltungs-Know-how qualifiziert. Ein methodisch-instrumentelles Zusammenrücken von Personalentwicklung und Organisation ist die Folge.

5.3.4 Berater

Zur Unterstützung der internen Kapazität waren in der Vergangenheit oftmals externe Berater erforderlich. Grundsätzlich ließen sich

1. die primär auf Analyse, Gestaltung und Renovierung von Strukturen ausgerichteten Berater und
2. die verhaltenswissenschaftlich orientierten Berater, die hauptsächlich soziale Prozesse beeinflussten,

unterscheiden.

Drei Modelle der externen Beratung werden in Umorganisations-Prozessen unterschieden.[232]

- das Einkaufsmodell
- das Arzt-Patienten-Modell
- das Prozess-Beratungsmodell

In der traditionellen Organisation wurden lange Zeit das Einkaufs- und das Arzt-Patienten-Modell favorisiert.

---

[232] Vgl. Schein (Process Consultation), S. 4 ff.

Im Einkaufsmodell hat die Führung des Unternehmens genaue Vorstellungen, aus welchen Gründen und in welcher Weise die Umorganisation vonstatten gehen soll. Die Tätigkeit des Beraters ist rein ausführender Natur. Bei diesem Modell wird der Erfolg hauptsächlich abhängen von:

- der richtigen Diagnose, die das Management getroffen hat,
- der richtigen Einschätzung der Qualifikation des externen Beraters durch das Management,
- dem richtigen Erkennen der Konsequenzen der vom Berater vorgeschlagenen Lösung.

Der Aufgabenbereich des externen Beraters ist im Arzt-Patienten-Modell um einiges umfangreicher als im Einkaufsmodell. Er hat eine mehr oder weniger umfassende Diagnose des Ist-Zustandes zu erstellen und, um bei medizinischen Ausdrücken zu bleiben, oft eine Therapie auszuarbeiten.

Der Auftraggeber lässt sich eine Veränderungsstrategie erarbeiten. Das Consulting-Unternehmen erstellt in einer oft mehrmonatigen Studie eine Expertise, um sie schließlich der Firmenleitung zu präsentieren.

Der Erfolg dieses Modells hängt davon ab, ob

- es dem Berater möglich ist, die relevanten Informationen über und aus dem System zu bekommen,
- er die echten Ursachen organisatorischer Probleme erkennt,
- er in der Lage ist, eine geeignete Therapie zu erarbeiten und
- die Systemmitglieder die Diagnose akzeptieren und die Therapie-Vorschläge annehmen.

In den meisten Fällen ist das Schicksal dieser Beratungsreports bereits besiegelt, bevor sie geschrieben sind - sie werden i.d.R. nicht realisiert, obwohl man davon ausgehen kann, dass viele Reports brillante Lösungen enthalten und jede denkbare Form der Expertise genutzt wurde.

Die Kritik an beiden Modellen bezieht sich darauf, dass sich in der Praxis die Unternehmen und deren Leitungsmitglieder oft zu wenig mit den Vorschlägen des Beraters identifizieren. Das Problem, das sich stellt, resultiert aus dem Charakter komplexer, sozialer Systeme. Menschen ändern sich nicht aufgrund von Informationen und Expertisen, sondern erst aufgrund von Kommunikation. "Das Problem, das man eigentlich lösen wollte, nämlich eine strategische Neuausrichtung der Unternehmung zu bewirken, wird nicht nur nicht gelöst, sondern es wird zusätzlich noch verschärft, denn nun hat das Management der Unternehmung die ungeheuer schwierige Aufgabe, die vorgeschlagenen Lösungen zu 'verkaufen'. Der Erklärungs- und Begründungsaufwand, der nun betrieben werden muss, die mühselige Überzeugungsarbeit usw. führen nur sehr selten zu echten Resultaten. Eine effektive Strategie ist natürlich nur eine solche, die wirklich realisiert wird, und im Lichte dieses Kriteriums ist die Bilanz der klassischen Consulting-Vorgehensweise eher negativ."[233]

Man sollte zwar glauben, die Unternehmensführung hätte die Macht, die Therapie-Vorschläge umzusetzen bzw. umsetzen zu lassen, doch durch defiziles Spiel der Mikropolitik - je größer das Unternehmen, umso ausgeprägter -, informelle Machtstrukturen und 'Bündnisse' im Middle-Management, versickern die oft rational durchaus guten Konzepte in der Linie. Oft wirkt als Resultat das Top-Management hilflos und neigt zu ungerechtfertigten, überzogenen Reaktionen - die dann noch mehr Abwehrmechanismen in der Belegschaft hervorrufen.

---

[233] Malik (Projektmanagement), S. 104 f.

Oftmals versuchen noch heute traditionelle Beratungsgesellschaften in Unternehmen wie in Behörden, die neuen Reformziele unter Beibehaltung der alten bürokratischen und legalistischen Prozesskriterien und unter nachhaltiger Verwendung veralteter Methoden zu realisieren. "An dieser Quadratur des Reorganisations-Kreises scheitern selbst die großen wie Arthur D. Little, Mc Kinsey, Boston Consulting, Kienbaum u.a., wenn sie sich gutachterlich auf das Thema 'Verschlankung' stürzen."[234]

In Reengineering-Prozessen liegt der Schwerpunkt der externen Unterstützung jedoch nicht in der Analyse und im Anbieten theoretisch sauberer Vorschläge, sondern das Prozess-Beratungsmodell ist geprägt durch das Involvieren aller betroffenen Stellen in allen Phasen des Umorganisationsprozesses. Der Berater muss also nicht primär selbst Fachmann für einzelne Funktionsbereiche sein, sondern er muss vor allem wissen, wie er die Leitungsgremien und Arbeitsgruppen in den Organisationsprozess einbezieht, wie er sie dazu bringt, ihre eigenen Probleme selbst zu erkennen und zu lösen und dabei zu lernen, künftige neue Probleme selbst aufzugreifen und zu behandeln.[235]

Die Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit und hohen Zielerreichungsgrad des Wandlungsprozesses sind hier also:

- Die Beziehung zwischen 'Klient' und 'Entwicklungshelfer' ist freiwillig. Das impliziert, dass man einander Einblick in die Motive gibt.
- Die formulierten Ziele für den Umorganisationsprozess müssen allgemein akzeptiert werden.
- Über die Art der Entscheidungsbildung muss Übereinstimmung herrschen, sowohl zwischen 'Klient' und Berater als auch unter den Mitgliedern des Klientensystems.
- Der Klient braucht eine gewisse eigene Kreativität, um Vorschläge des 'Entwicklungshelfers' anzunehmen und anzuwenden.
- Die Methoden und Techniken des Beraters müssen so erläutert werden, dass sie für den Klienten stets durchschaubar bleiben.
- Auch der 'Entwicklungshelfer' muss bereit sein, sein Rollenverhalten durch den Klienten evaluieren zu lassen.

5.3.5 Prozess-Begleiter

Gleiches gilt für interne Organisatoren und Personalentwickler. Auch ihr Selbstverständnis hat sich wie oben bereist angesprochen gewandelt. Zwei Beispiele können dies eindrucksvoll beschreiben:

- Das Organisationshandbuch, falls es überhaupt aus übergeordneten Gründen erforderlich ist (Bestimmungen von Gesetzgebern, Auftraggebern usw.), sollte dort - in der Prozesskette - verfasst oder überarbeitet werden, wo die Veränderung von Struktur oder Ablauf erfolgt ist. Der ehemalige Spezialist für Handbücher wird zum Prozessberater, der (auch) die Koordination der Handbücher sicherstellt und den Verfasser unterstützt.
- Ein weiteres Beispiel ist der Vertriebstrainer, der in der Vergangenheit mit seinem Standardseminar von einem Depot zum nächsten fuhr und den Aussendienst davon überzeugen wollte, mit dem Innendienst besser zu kooperieren. Heute ist er Prozessberater neuer organisatorischer Einheiten, z.B. eines funktionsintegrierten Aussendienstes[236] mit

---

234 Metzen (Staat) S. 87

235 Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2), S. 492 f.

236 Vgl. Heimbrock (Funktionsorientiert)

Anteilen des Vertriebsinnendienstes, der ehemaligen Vertriebsunterstützung und des After-Sale-Services.

Der Prozess-Begleiter neuer Prägung wird bewusst nicht mehr als Experte rekrutiert. Seine Qualitäten zeigen sich nicht mehr in den traditionellen Rollen der Berater, Trainer oder Verwalter von Prozessen. Seine Methoden- und Sozialkompetenzen stehen im Vordergrund. Der Veränderungsmanager muss in der Lage sein, unterschiedliche Interessen zu bündeln, zu koordinieren oder auch zwischen den Interessen zu vermitteln, um den Weg der Zielerreichung zu ebnen. Die Problematik unterschiedlicher Interessen hat sich durch verstärkte Spezialisierung auch ausserhalb der Produktionsbereiche intensiviert. Die Koordinierung und Führung dieser Experten erfordert eine besondere soziale Kompetenz, verknüpft mit einer ausgeprägten Zielstrebigkeit. Der Prozessbegleiter muss in diesem Sinne eine "Komplexverantwortung"[237] übernehmen, für die zu erreichen es sich lohnt, entsprechend frühzeitig und umfassend in Projektleiter-Qualifizierungsmaßnahmen zu investieren.

Während in der Vergangenheit die Vorstellung vorherrschte, dass die Fäden des Veränderungsprozesses der neutrale Externe in den Händen halten sollte (da man ja davon ausging, dass er den Prozess stark beeinflust), kann unter gewandeltem Selbstverständnis der Interne die Rolle der Prozess-Begleitung mit gleichem Erfolg ausfüllen.

Doch diese interne Beratungs- und Prozessbegleitungs-Kapazität muss in vielen Unternehmen erst aufgebaut werden. Es können mehrere Wege der strukturellen Etablierung interner Beratungseinheiten (IBE) identifiziert werden. Am häufigsten erfolgt neben der Neugründung entsprechender Einheiten die Weiterentwicklung von bereits vorhandenen Stabseinheiten, Organisatoren und Personalentwicklern zu IBE, obgleich dieser Weg aufgrund des damit notwendigen Qualifizierungssprunges der Mitarbeiter der schwierigste ist. "In vielen Unternehmen ist die Entwicklung von einer Stabseinheit zur IBE noch nicht abgeschlossen, so dass zum Teil noch ein hoher Professionalisierungsbedarf besteht."[238]

Bei der Institutionalisierung von temporären Projektteams ist die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation dagegen aufgrund der i.d.R. bereits stärker vorhandenen Projekterfahrung weniger problematisch.

Die Übernahme von externen Prozessbegleitern kann hinsichtlich des damit verbundenen Imports einer anderen Unternehmenskultur-Vorstellung bedenklich sein. Die zusätzlichen Kapazitäten führen ausserdem zu einem sprunghaften Anstieg des Beratungsangebots, während die entsprechende Nachfrage i.d.R. nur sukzessive aufgebaut werden kann.

"Mehr als die Hälfte der IBE sind direkt dem Vorstand eines Unternehmens unterstellt. Die sind hauptsächlich Einheiten, die sich auf strukturelle und strategische Fragen konzentrieren oder dem Vorstand in der Funktion eines "Denkverstärkers" zur Verfügung stehen."[239]

Die Zentralisierung von Beratungsdienstleistungen im Unternehmen hat zwar den Vorteil, dass die Beratungskompetenzen gebündelt und systematisch weiterentwickelt werden können und dadurch eine Professionalisierung der internen Berater im Unternehmen zu erwarten ist, in einigen Fällen werden jedoch auch dezentrale Lösungen favorisiert, um näher am Klientel agieren zu können. Dort wird von den IBE häufig neben der Prozessberatungskompetenz

---

237 Fröhlich prägte den Ausdruck der Komplexverantwortung, vgl. Fröhlich (Führung), S. 186

238 Hoyer (Interne Beratung), S. 52

239 Hoyer (Interne Beratung), S. 52

Expertenwissen für spezielle Unternehmensbereiche, wie z.B. Produktion, Einkauf und Logistik, vorgehalten.

Liegt das Ziel des Reengineering-Prozesses in der Schaffung einer Basis zur Selbst-Lern-Organisation, ist der kompetente interne Begleiter zu favorisieren. Als Stützpfeiler des Erfolgs kann der externe in eine Coaching-Rolle schlüpfen. Der für den Veränderungsprozess sichtbare Change Agent ist aber der interne, der Projektleiter des Wandels.

5.4 Phasen des Wandels

5.4.1 Ein Phasenmodell

Der Projektleiter des Reengineering-Prozesses führt den Veränderungsprozess über mehrere Phasen zum Ziel. In der Orientierungsphase werden noch keine Untersuchungen durchgeführt, die eine eingehende Diagnose der Probleme bezwecken. Der Entschluss, mit der Veränderung der Organisation zu beginnen, muss in der Leitungsebene eindeutig gefasst werden. Mögliche Differenzen der Ziele und Vorstellungen von Leitungsmitgliedern müssen ausgeräumt bzw. geklärt worden sein. Die Unternehmensleitung muss den Entschluss stützen und die Rollen von Auftraggeber und Projektleiter definieren.

In der Perzeptionsphase werden verschiedene, oft noch nebulöse Philosophieausprägungen und Organisationsmodelle durchgespielt. Sie werden auf Vor- und Nachteile für einzelne Center, Mitarbeitergruppen oder Marktsegmente untersucht. Diese Phase lenkt die Aufmerksamkeit weiter Teile der Belegschaft auf die bestehende Organisationsphilosophie und -struktur. Sie versucht, den Mitgliedern der betroffenen Organisationseinheiten die Bedeutung im Hinblick auf Möglichkeiten der Lösung von vorhandenen Konflikten und der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen bewusst zu machen. Die Sensibilisierung der beteiligten Mitarbeiter und Geschäftspartner steht im Vordergrund.

Am Abschluß der Perzeptionsphase steht i.d.R. eine Prüfung, in welcher Weise die Grundstruktur verändert werden kann, bzw. nach welchen Grundprinzipien diese umgestaltet werden kann. Eine erste Entscheidung fällt häufig auf der Basis von Vermutungen und Trendaussagen.

Die wichtigste Aufgabe der Organisatoren im Anschluss an die Perzeptionsphase ist es, den tiefgreifenden Wandel der Organisation durch eine systematische Prozessplanung in Gang zu setzen. Der Plan, für die in Angriff zu nehmende Umgestaltung beschreibt die Konzeption des Planungsprozesses.

Die Reihenfolge der Aktionen, die für die Verwirklichung nötig sind, muss zeitlich konkret fixiert werden. In diese Terminierung geht nicht nur die reine Prozessplanung ein, denn "Personalplanung und Planung der Organisationsstruktur sind interdependent."[240]

[240] Müller-Hagedorn (Organisationsstruktur), S. 708



Abbildung 28: Phasenmodell im Reengineering-Prozess

Vorzubereiten sind:[241]

1. Vertiefte Information und intensivierte Sensibilisierung aller Mitarbeiter über die neue Philosophie und Struktur,
2. Benennung der Leitungskräfte der einzelnen Bereiche, (u.U. vorläufig, insbesondere zur Leitung von Teilprojekten im Prozess)
3. Abgleich des zahlenmäßigen Bestandes und der Anforderungsprofile pro Bereich,
4. Eine erste Zuordnung des Personals zu den Bereichen (möglichst unter Abstimmung von Fähigkeiten und Wünschen des Mitarbeiters einerseits und Centeranforderungen andererseits),
5. Versuchte 'Unterbringung' freigesetzter Mitarbeiter,
6. Suche und Auswahl fehlender Mitarbeiter,
7. Zuteilung von Räumen und Arbeitsmitteln,
8. Durchführung des effektiven Umzugs,
9. Übergabe der laufenden Geschäfte, Akten und Unterlagen und
10. Information nach aussen (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit).

Anschließend wird die neue Organisationsbasis in Form von Organigrammen und Ablaufplänen festgelegt. Der Plan wird oftmals durch experimentelle Projekte und Übergangsregelungen überprüft, bevor die Realisierungsphase beginnt. Die Effektenanalyse - ist das zu erwartende Ergebnis wirklich gewollt? - rundet die Planungsphase ab.

---

241 Das 10-Punkte-Schema wurde erarbeitet im Rahmen einer Einzelfallstudie in einem Fertigungswerk der DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH

Die Realisierungsphase als finale Phase des Modells beinhaltet neben allen Implementierungshandlungen permenent begleitende Kontroll- und Evaluierungsmaßnahmen, um ggf. ohne Timelag eingreifen zu können.

Die oben angesprochenen Vermutungen von Vor- und Nachteilen einiger Strukturierungsmöglichkeiten sind stark von Informationen geprägt, die aus verschiedenen Quellen zusammenzutragen sind. Wird der Blick nochmals auf die Planungsphase gerichtet, ist es eine der Aufgaben des Prozessbegleiters, Unternehmens- und Branchenvergleiche bereitzustellen und die Unternehmensmitglieder anzuspornen, "über den eigenen Tellerrand zu schauen". Bei der klassischen Wettbewerbsanalyse erfolgt eine statische Positionierung des eigenen Unternehmens im Konkurrenzumfeld. Hierbei konzentriert sich die Analyse auf die Identifizierung der Leistungslücken, ohne jedoch die Prozesse und Abläufe zu hinterfragen,[242] die ursächlich für die erkannten Abweichungen sind.[243]

Die Wettbewerbsanalyse kann innerhalb der Zielsetzung des Beschaffungsmarketings, die sich auf das Lösen der Lieferanten-/Kundenprobleme konzentriert,[244] dazu eingesetzt werden, sich an Wettbewerbsvorteilen auszurichten. In diesem Zusammenhang kann man das eigene Unternehmen vom Konkurrenzumfeld anhand wichtiger Leistungsmerkmale abgrenzen.[245] Von besonderem Interesse sind hierbei Marktfaktoren, wie Marktgröße und -wachstum, Kostenfaktoren und institutionelle Faktoren.[246] Das eine oder andere Unternehmensmitglied kann durch informellen Austausch mit Mitgliedern vergleichbarer Organisationen wichtige Beiträge sammeln.

Verfahren / Merkmal	Marktforschung	Wettbewerbs-analyse	Benchmarking
Zweck	Analyse der - Industriemärkte - Kundenwünsche - Produktakzeptanz	Analyse der - Produkte - Strategien	Analyse - des Wie? Wann? Was? - der Konkurrenz - führender Firmen
Ausrichtung	Kunden-bedürfnisse	Wettbewerbs-strategien	Geschäftsabläufe • Prozesse • Dienstleistungen • Verhaltensstrukturen • Die Kundenbedürfnisse befriedigen
Anwendung	Produkte Dienstleistungen	Markt und Produkte	Produkte/Prozesse Geschäftsabläufe
Begrenzt auf	Wie Kundenwünsche befriedigt werden	Marktaktivitäten	• Interner Vergleich • Zur Konkurrenz • Funktional unbegrenzt
Informations-quellen	Kunden Marktforschungs-institute	Industrie Analytiker	Spitzenreiter der Industrie

***Abbildung 29: Analyseverfahren im Vergleich*[247]**

242 Vgl. Wildemann (1995c-Produktionscontrolling), S. 77 f.
243 Vgl. WalleckO'Halloran (Benchmarking), S. 3
244 Vgl. Koppelmann (Beschaffungsmarketing, 2. Aufl.), S. 13
245 Vgl. Joas (Konkurrenzanalyse), S. 13
246 Vgl. Rieser (Konkurrenzanalyse), S. 296
247 Quelle: Sänger (Benchmarking), S. 57

Darüber hinaus können manche Unternehmensmitglieder ihre bisherigen Erfahrungen bei früheren Arbeitgebern beisteuern oder haben durch überbetriebliche Arbeitskreise einen Einblick in Strukturen und Problemfelder gleichgelagerter Wandlungsprozesse in anderen Unternehmen.

Die i.d.R. zu empfehlende Vergleichsmethodik zur Informationsgewinnung ist das Benchmarking.[248]

5.4.2 Benchmarking

Der Benchmarkingbegriff kommt ursprünglich aus dem amerikanischen Vermessungswesen, in dem ein sogenannter Benchmark als Landvermessungspunkt bezeichnet wird.[249] In Analogie zu dem Anvisieren eines Vermessungspunktes wurde dieser Begriff auf die Problematik der Zielsetzung für Unternehmen, Unternehmensbereiche oder Produkte übertragen, um im Sinne von Benchmarking durch einen Vergleich spezifizierter Standards mit ausgewählten Benchmarking-Partnern Unternehmens-, Bereichs- oder Produktziele formulieren und "anvisieren" zu können.[250]
Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insb. Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Die konsequente Weiterentwicklung des Prinzips führte schließlich zu der Entwicklung eines Planungs- und Führungsinstrumentes, welches weit über den ursprünglichen Gedanken des Messens hinausgeht. Die Entwicklung des Benchmarking soll auch anhand des Generationenschemas, abgeleitet von Sabisch/Tintelot skizziert werden.

Generation	Bezeichnung	Bemerkungen
1. Generation	**Reverse Engineering**	Analyse von Wettbewerbsprodukten
2. Generation	**Wettbewerbs-orientiertes Benchmarking**	Produkt- und Prozeßvergleich mit Wettbewerbern, 1976 bis 1986 bei XEROX systematisch entwickelt und verfeinert
3. Generation	**Prozeß-orientiertes Benchmarking**	Prozeßvergleiche auf der Basis v. Analogien zwischen d. Geschäftsabläufen v. Unternehmen, 1982 bis 1988 in Verbindung m. zunehmender Qualitätsorientierung herausgebildet
4. Generation	**Strategisches Benchmarking**	Veränderung des gesamten Unternehmens und nicht nur einzelner Abläufe (insb. in Verbindung mit Geschäftsallianzen)
5. Generation	**Globales Benchmarking**	Umfassende Anwendung d. Benchmarking zur “Überbrückung d. Unterschiede internationaler Handels-, Kultur- und Geschäftsabläufe”

***Abbildung 30: Benchmarking-Entwicklungsgenerationen*[251]**

248 Vgl. z.B. Leibfried/McNair (Benchmarking)

249 Vgl. Houghton Mifflin (Heritage): Benchmark - a surveyor's mark made on a stationary object of previously determined position and elevation and used as a reference point in tidal observations and surveys; vgl. auch o.V. (Dictionary) Webster's, S. 131

250 Vgl. Houghton Mifflin (Heritage): Benchmarking - to measure (a rival's product) according to specified standards in order to compare it wim and improve one's own product. Weite Verbreitung fand der Begriff zunächst in der Computerindustrie, innerhalb derer Konkurrenzprodukte anhand spezifischer Standards wie Taktzeiten und Rechengeschwindigkeiten verglichen und die leistungsstärksten Systeme ermittelt wurden.

251 Quelle: nach Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 20

Ein einheitlicher theoretischer Bezugsrahmen für Benchmarking ist bis heute nicht existent.[252] Jedoch herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, dass im Benchmarking durch das Vergleichen interner und externer Gegebenheiten Schwachstellen systematisch und strukturiert ermittelt werden und das Ziel des Benchmarking die nachhaltige Beseitigung dieser Schwachstellen ist.

Zu unterscheiden sind vier Benchmarking-Grundtypen[253]:

- Ein Benchmarking von Centern/Abteilungen, Gruppen etc. innerhalb einer (meist größeren) Organisation (= internes Benchmarking).
- Ein Benchmarking bezogen auf Wettbewerber der gleichen Branche (=externes Wettbewerbs-Benchmarking bei direkten Produkt-Mitbewerbern; wettbewerbsorientiertes Benchmarking).
- Ein Benchmarking innerhalb der eigenen Branche oder mit Industrieführern, die in ähnlichen Funktionen jeweils die "best practices" erreichen (=funktionales Benchmarking).
- Ein branchenunabhängiges (generisches) Benchmarking (=allgemeines Benchmarking; Prozesse, die überall gleich sind, z.B. Auftragsabwicklung).

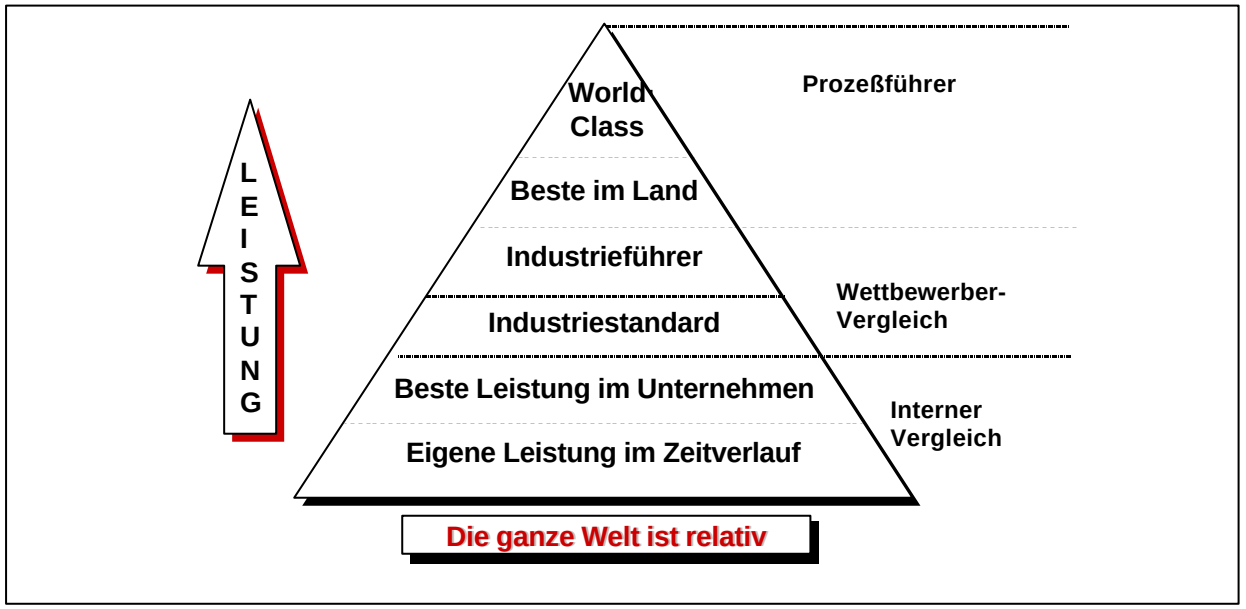


Abbildung 31: Hierarchie der Vergleichsmaßstäbe[254]

Als Beispiel eines internen Benchmarkings kann das Siemens Tool „Word Class Purchasing" angeführt werden. Die Einkaufsorganisationen der Siemens AG werden weltweit miteinander verglichen. Hierfür werden feste Kriterien festgelegt. Ergebnis der Bewertung ist ein Profilvergleich, aus dem anschließend für die einzelnen Einkaufsorganisationen Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung definiert werden. Die grauen Balken zeigen die Spannweiten der Beurteilung der einzelnen Einkaufsabteilungen auf.

252 Vgl. Bea/Schnaitmann (Begriff), S. 282

253 Vgl. z.B.: Leibfried/McNair (Benchmarking)

254 Quelle: nach Kleinfeld (Benchmarking)

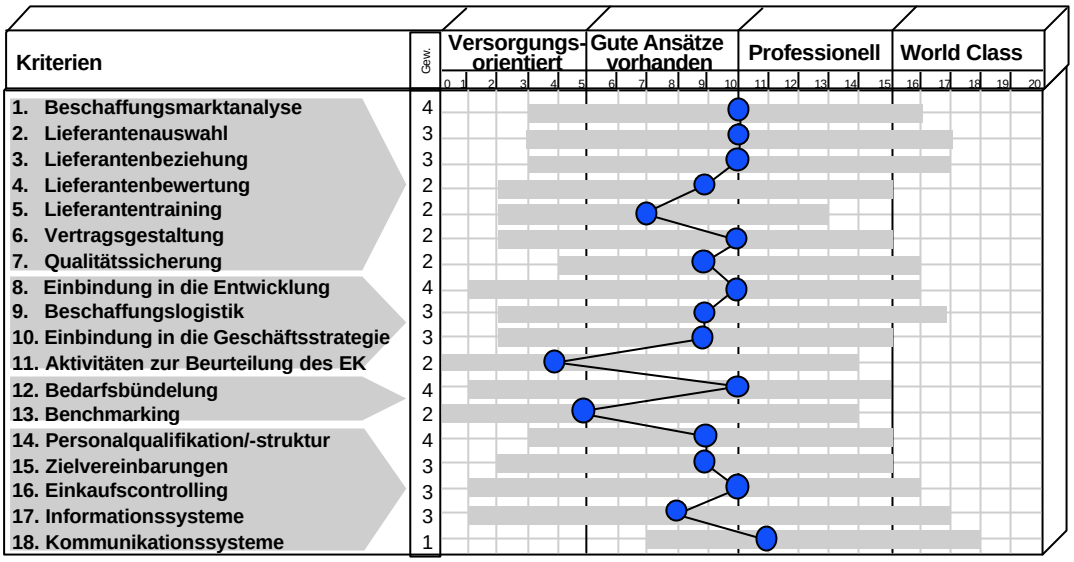


Abbildung 32: Bewertungskriterien des Word Class Purchasing der Siemens AG[255]

"Benchmarking ist, in Ergänzung zum klassischen Unternehmensvergleich, durch das systematische Suchen nach rationalen Vorgehensweisen und besseren Lösungen für detaillierte Problemfelder und Prozesse außerhalb der 'eigenen Welt' bzw. der eigenen Branche gekennzeichnet."[256]

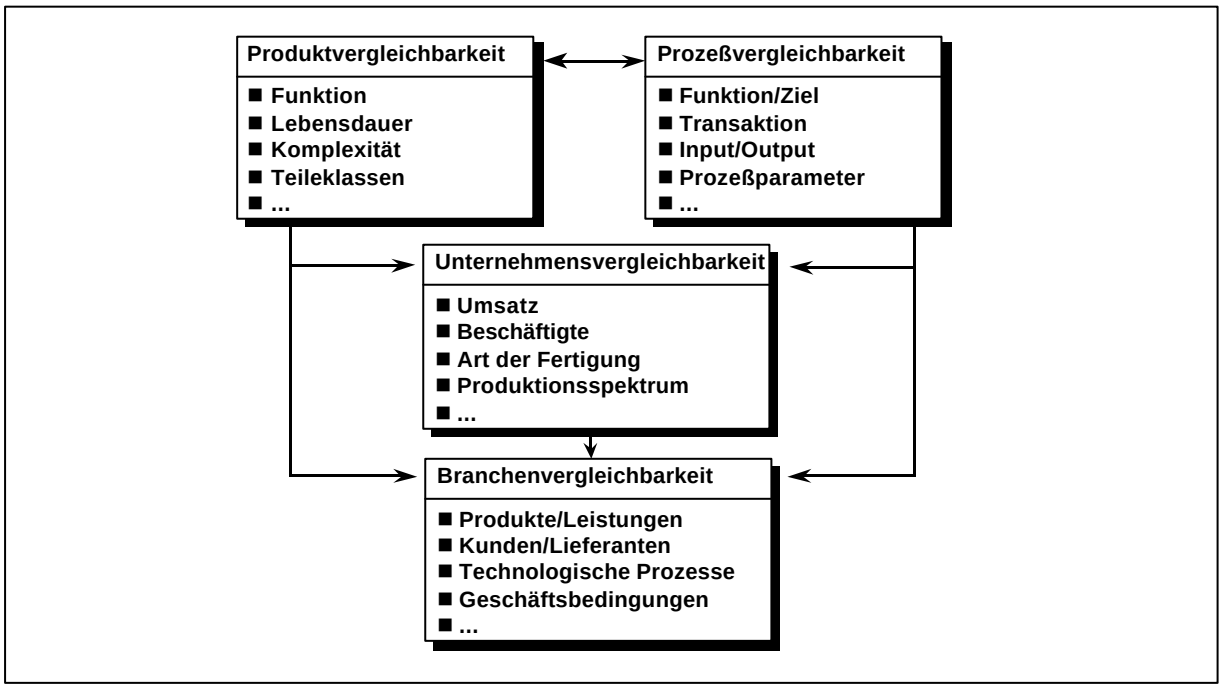


Abbildung 33: Vergleichbarkeiten

255 Quelle: Vgl. o. V. (Anforderungen) Siemens
256 Mertins/Siebert/Kempf (Benchmarking)

Nicht die Unterschiede zu anderen sind der Schwerpunkt der Untersuchung, sondern die gezielte Identifikation der besten Praktiken mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile zu realisieren sind.

"Benchmarking ist ein formalisierter und nach bestimmten Regeln ablaufender, kontinuierlicher Prozess zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit. Die Herausforderung besteht darin, die betriebliche Leistungslücke gegenüber den Benchmarks (das können entweder beschreibende Benchmarks/ Praktiken bzw. quantitative Benchmarks/Leistungsmessungen sein) zu schließen. Im Erkennen der Defizite und der nötigen kontinuierlichen Verbesserungen beginnt der eigentliche Lernprozess."[257]

Benchmarking beschränkt sich somit nicht nur auf die Bestimmung von Leistungslücken, wie dies in traditionellen Konkurrenzanalysen praktiziert wurde, sondern identifiziert darüber hinaus die eingesetzten Praktiken ausgewählter Benchmarking-Partner, um die Leistungslücken zu schließen.

Durch Benchmarking, wenn es nicht nur - wie leider vielfach- als Vergleich von Ergebniskennzahlen, sondern im eigentlichen Sinne als Vergleich von Abläufen, Strukturen und Verhaltensausprägungen gesehen wird, kann analysiert werden

- in welchen Phasen der Produktentstehung,
- bei welchen Technologien,
- bei welchen Abläufen,
- mit welchen Instrumenten und Methoden, etc.

das Unternehmen über Kompetenzen und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber möglichen Lieferanten und potentiellen Kooperationspartnern verfügt, aber auch, bei welchen Faktoren Defizite den Erfolg schmälern. Mit dem Schlagwort 'Lernen von den Besten' gewinnt Benchmarking zunehmend die Anerkennung, durch Vergleiche (auch mit Branchen-Führern anderer Industrien oder Dienstleistungsbereichen) für den eigenen Reengineering-Prozess zu profitieren. "Benchmarking ist der kontinuierliche Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen stärkste Mitbewerber oder Firmen, die als Industrieführer angesehen werden."[258]

Benchmarking kann unterschiedliche Ziel verfolgen. Sowohl das Gewinnen neuer Ideen als auch der Nachweis bekannter Lösungen zur Motivation der eigenen Mitarbeiterschaft, um diese Lösungen zu realisieren.

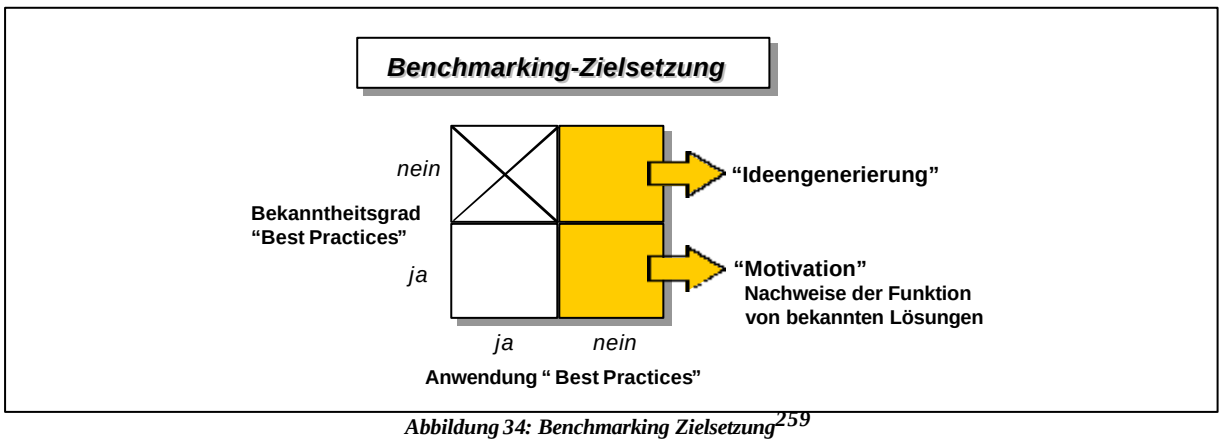


Abbildung 34: Benchmarking Zielsetzung[259]

[257] Hopfenbeck (ABWL), S. 569

[258] Boutellier/Locker (Beschaffungslogistik), S. 211

[259] Quelle: nach Pieske (Auswahl), S. 60

Im dynamischen Benchmarkingprozess ermittelt das Unternehmen nicht nur vergangenheits- und gegenwartsorientierte Vergleichsdaten. Vielmehr stehen Entwicklungsdaten und Potentiale im Zentrum prozessualer Betrachtung.

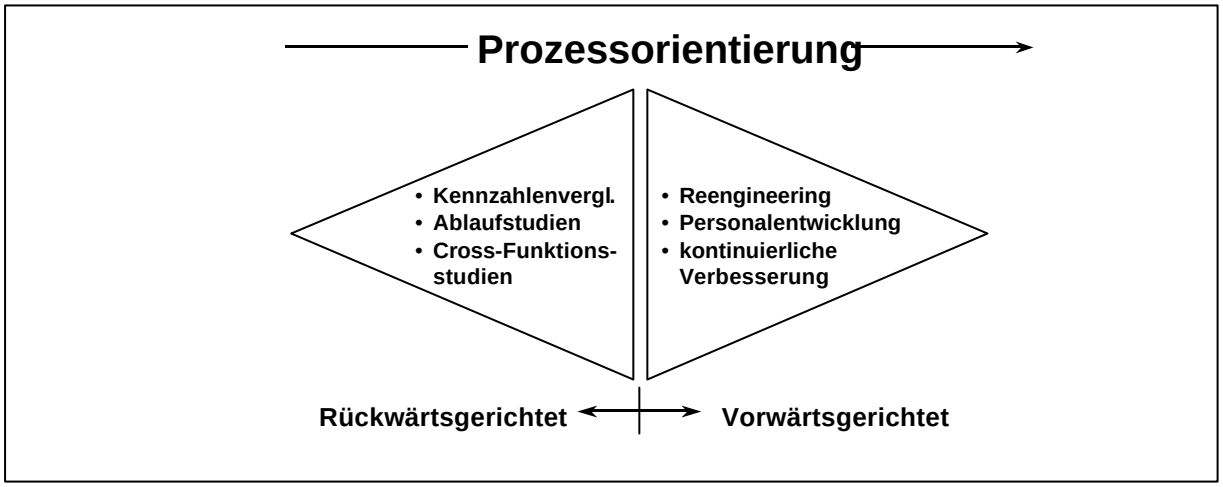


Abbildung 35: Rückwärts- vs. vorwärtsgerichtetes Benchmarking

Durch Benchmarking entsteht die Möglichkeit, einen kreativen Widerspruch Lernen anzustoßen. "Benchmarking ist ein externer Blick auf interne Aktivitäten, Funktionen oder Verfahren, um eine ständige Verbesserung zu erreichen."[260]

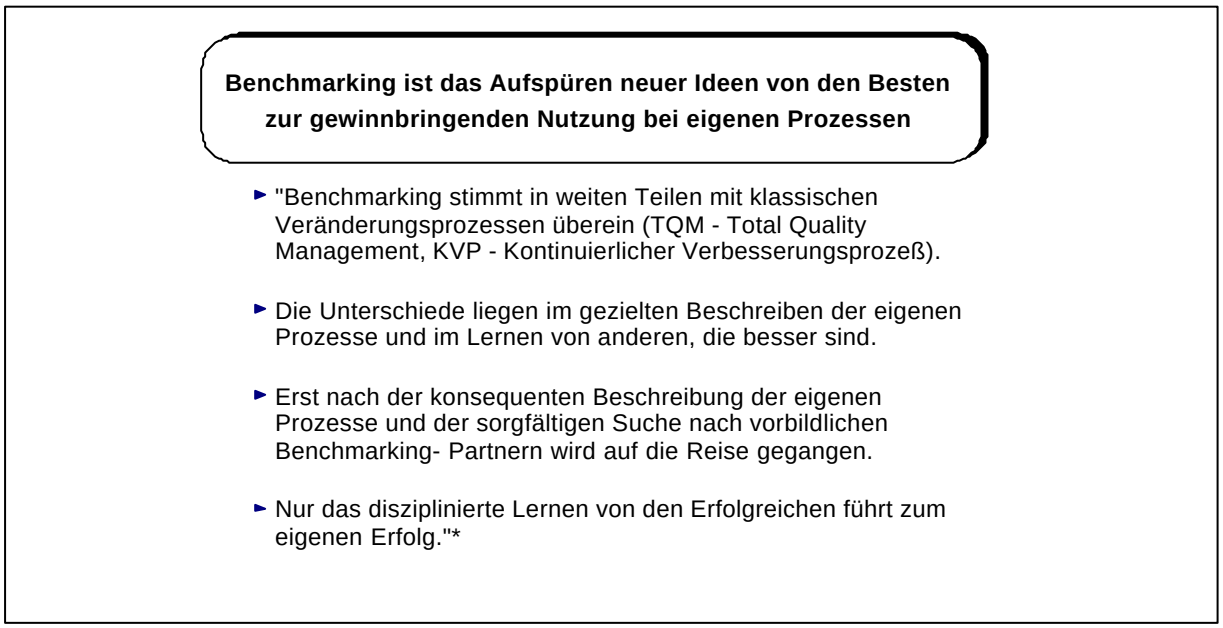


Abbildung 36: Benchmarking-Kriterien

Das Hauptziel ist i.d.R. die beste Praxis eines bestimmten Geschäftsprozesses zu identifizieren und daraus für die eigene Praxis zu lernen. Dabei werden Konkurrenten oder vergleichbare andere Unternehmen, die sich gut auf dem Markt behaupten können, nach ihren

260 Leibfried/McNair (Benchmarking), S. 13 f.

Strukturen und Prozessen beobachtet und mit den eigenen Strukturen und Prozessen verglichen. In der Literatur werden drei Arten des Benchmarking unterschieden: [261]

1. Das interne Benchmarking,
2. das externe Benchmarking sowie
3. das funktionale Benchmarking

Benchmarking ist die Suche nach "Best Practice", ein Zielsetzungsprozess, nicht nur die Festsetzung von Zielgrößen (Benchmarks), sondern auch das Zeigen des richtigen Wegs dorthin (Benchmarking). Benchmarking basiert auf den Erfahrungen anderer und verknüpft sie mit eigener Kreativität und unternehmensspezifischer Ausrichtung.

Die Grundidee des Benchmarking besteht darin, durch einen Vergleich eine kreative Spannung zu erzeugen, die zum Lernen anregt. 'Benchmarking ist ein Verfahren, bei dem erfolgreiche Verhaltensmuster imitiert werden, und führt zu einer lernenden Organisation". [262] Benchmarking erlaubt die unmittelbare Nutzung durch ein Verbinden von Lernen/Theorie mit Betriebsinhalten/ betrieblichen Aufgaben. Benchmarking fördert die Kreativität durch:

- Anregung zur Weiterentwicklung vorhandener Lösungen
- Systematisierung/Strukturierung in Denken und Handeln
- Konfrontation mit andersartigen Lösungen
- Finden/Aufzeigen von Analogien
- Analyse von Ursachen / Zusammenhängen

Dem Anwender wird die Möglichkeit gegeben, die eigene Leistungsfähigkeit nach eingehender Analyse und Bewertung der eigenen Abläufe und Prozesse zu verbessern, indem das Unternehmen sich an den ‚best practices' anderer Unternehmen orientiert. [263] Der hohe Stellenwert des Benchmarking findet seine Ursachen in der Konzentration des Analysefokus auf das Kompetenzniveau der Wettbewerber beziehungsweise branchenfremder Unternehmen, [264] welches notwendig ist, um den geänderten Kundenanforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden. [265] Des weiteren ermöglicht die externe Orientierung an bereits bestehenden und umgesetzten Problemlösungen ein schnelles Restrukturieren der eigenen Prozesse, da das Übernehmen von Ideen wesentlich rascher geschieht, als das ‚Rad zum zweiten Mal' zu erfinden. [266]

Für einen Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen/Organisationen bedarf es quantitativer und qualitativer Indikatoren. [267] Für die Produktivität sind dies u.a. die Rentabilität, die Marktanteile per Segment, die Kosten je produzierter guter Einheit, der Mehrwert pro Mitarbeiter, die bearbeiteten und versandten Aufträge pro Arbeitsstunde eines Mitarbeiters. Als Maße für die Qualität können z.B. Erträge, Ausschussquoten, Zahl der eingegangenen Reklamationen, Verfügbarkeit und Korrektheit von Informationen dienen. Entsprechend lassen sich Maße für die Lieferung und Pünktlichkeit sowie anderer Bereiche finden.

---

261 Vgl. hierzu Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 38

262 vgl. Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 193 ff.

263 Vgl. Camp (Benchmarking), S. 4 f.; vgl. Watson (Workbook), S. 5; vgl. Watson (Benchmarking), S. 20

264 Vgl. Gerpott (Neuausrichtung), S. 54

265 Vgl. Zairi/Leonard (Benchmarking), S. 90

266 Vgl. Bogan/English (Benchmarking), S.19

267 Vgl. Leibfried/McNair (Benchmarking), S. 202 ff.; Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 114; Kaps (Benchmarking)

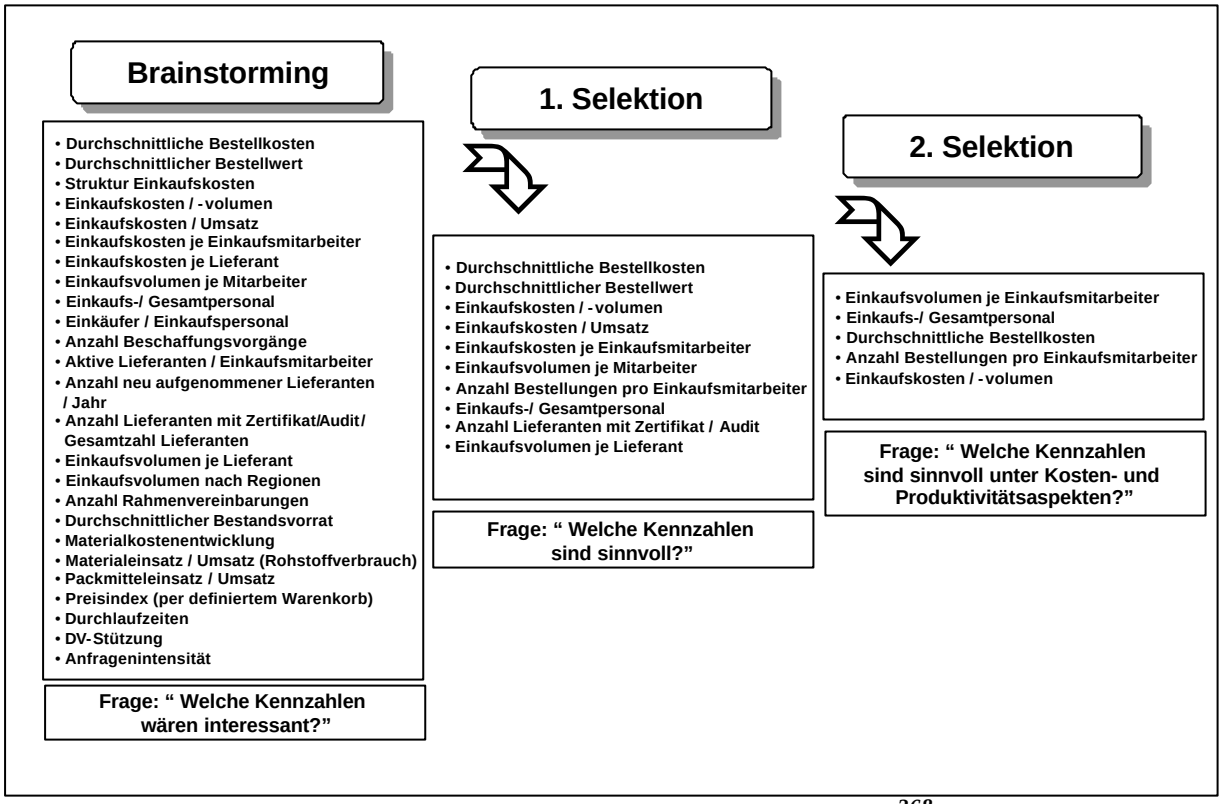


Abbildung 37: Auswahlprozess von Messgrößen am Beispiel Einkauf[268]

Ein Ranking mit abstrakten Vergleichszahlen sagt jedoch wenig aus. Um Anstöße zum Lernen zu erhalten, müssen andere Informationen hinzugezogen werden, wie z.B. die Ablauforganisation, die Komplexität des Produktes, die Zufriedenheit der Kunden sowie die Administration. Benchmarking ist ein Werkzeug, um verkrustete Unternehmensstrukturen aufzudecken, Optimierungspotentiale von Geschäftsprozessen zu identifizieren und um Entscheidungsunterstützung bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen(steilen) zu geben.

Um Benchmarking erfolgreich in Reengineering-Prozessen einzusetzen, sollten einige Prinzipien beherzigt werden.

- Vergleich aller Arbeitsergebnisse / Wertschöpfungsstufen
- Bezugspunkt ist immer die "Kundenerwartung/-anforderung"
- Kunde kann auch der Mitarbeiter, Kollege oder Partner sein
- Konzentration auf die "Kostentreiber" durch Prozesskostenanalyse
- Konsequenz ist immer ein systematischer kontinuierlicher Prozess
- Entwicklung/Anpassung erfolgt durch konkrete Aktionspläne

Eine Selbstverständlichkeit für alle, die Benchmarking betreiben sollte es sein, nicht ausspionieren zu wollen. Benchmarking kann nur erfolgreich sein, wenn sich Geben und Nehmen die Waage halten.

268 Quelle: nach Pieske (Benchmarking), S.140

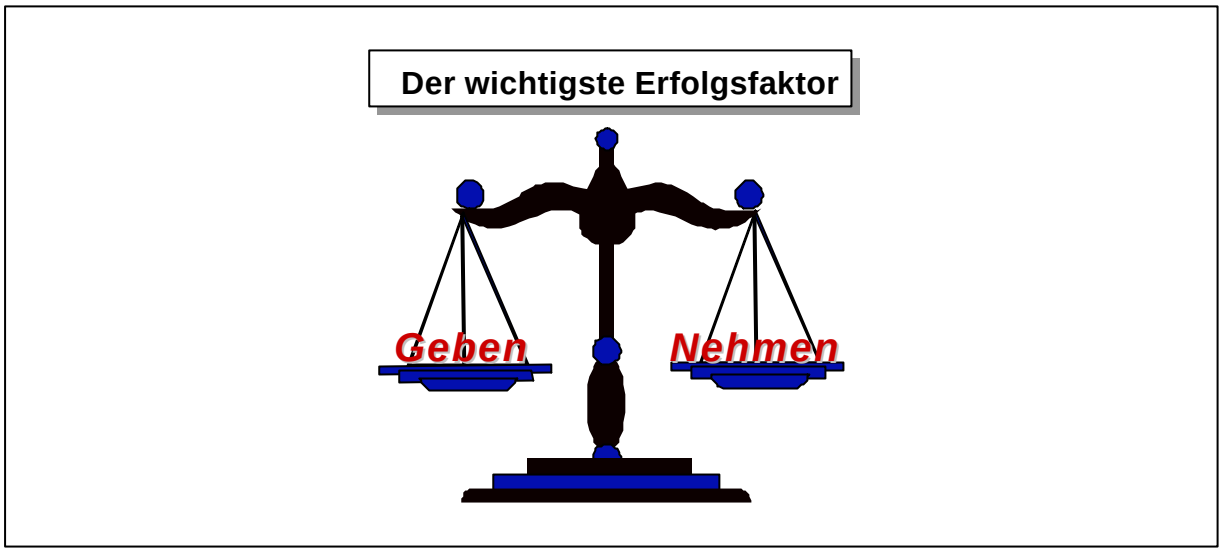


Abbildung 38: Verhaltenskodex [269]

Weitere Erfolgsvoraussetzungen des Benchmarking sind:

- integriertes Element der Geschäftsplanung
- kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiterschaft
- aktives Engagement der Geschäftsleitung
- Wandel muss wirklich gewollt werden
- Training muss als Erfolgsvoraussetzung anerkannt sein
- Professionelle Moderation der Teams
- Teammitglieder müssen anerkannt sein

Der typische Ablauf eines Benchmarking-Prozesses lässt sich an der Benchmarking-Uhr verdeutlichen.

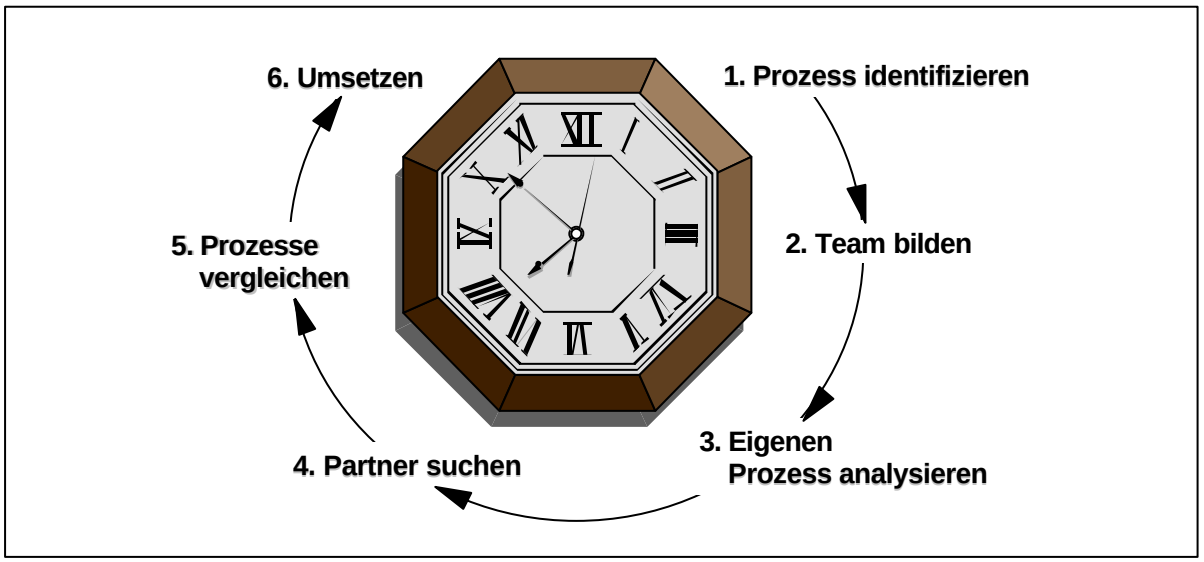


Abbildung 39:Benchmarking-Uhr

269 Hingewiesen sei an dieser Stelle auf den wohl inzwischen allgemein akzeptierten Verhaltenskodex, veröffentlicht in: Watson (Benchmarking), S. 215 ff.

1. Prozess identifizieren:	- Exakte Beschreibung des Prozessproblems
2. Team bilden:	- Verantwortung des Benchmarking-Teams: Konzept & Umsetzung
	- Ein Projekt- bzw. Teamleiter / Zwei bis max. acht Mitglieder
3. Prozess analysieren:	- Analyse des eigenen Prozesses und Darstellung (z.B. Flußdiagramm/Meßgrößen)
4. Partner suchen:	- Vorauswahl mit Kriterien-Fragebogen (Telefon-Interview)
5. Prozesse vergleichen:	- gemeinsame/partnerschaftlich-gegenseitige Prozeßanalysen
	- gemeinsame, moderierte Auswertungen
	- Partnerpräsentationen der Analyse-Ergebnisse und u.U. der Schlußfolgerungen/Effekte/Entwicklungsziele
6. Umsetzen:	- sofortige Realisierung
	- Kontrolle der Wirkungsgrade von Prozess-Verbesserungen

"Benchmarking hat als Schwerpunkt revolutionäre Veränderungen zum Ziel. Jedoch auch evolutionäre Verbesserungen können das Ergebnis von Benchmarking sein."[270]
Durch systematisches Benchmarking lassen sich in allen Unternehmen bedeutende Verbesserungen hinsichtlich

- des Kundennutzens von Produkten,
- der Produkt- und Prozessqualität,
- der Produktivität und Effizienz von Leistungsprozessen,
- des Zeitmanagements und
- des Kostenaufwandes

erzielen. Erfahrungen aus der Beratungspraxis besagen, daß das durch Benchmarking erschließbare Verbesserungspotential größer ist als das bei allen anderen Methoden.[271]

Zusammengefasst geht es vor allem um folgende Wirkungen:[272]

- Konsequente Orientierung des Unternehmens an den Markterfordernissen, insbesondere an den Kundenbedürfnissen und an den Wettbewerbsbedingungen, Aufzeigen von Einflussfaktoren auf die Effektivität und Effizienz,
- Aufdecken von Schwachstellen und Rationalisierungsschwerpunkten, Erhöhung der Transparenz von Prozessabläufen,
- Erhöhung der Flexibilität des Unternehmens bezüglich seiner Anpassung an veränderte Markterfordernisse und technologische Entwicklungen,
- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen, Initiieren, Vorbereiten und Unterstützen von Innovationsprozessen, Vorbereitung von Revitalisierungs- bzw. Reengineering-Prozessen, Unterstützung von Qualitätsmanagementsystemen,
- Verbesserung der Frühaufklärung über relevante externe Entwicklungen[273], Unterstützung des permanenten Lernens im Unternehmen und der Herausbildung lernender Organisationen.

Für Unternehmen, in denen der Materialkostenanteil immer weiter ansteigt, ist es von besonderer Relevanz, den Analysefokus des Benchmarking auf die Beschaffungsprozesse zu lenken.[274] Aufgrund der zahlreichen Entscheidungsprozesse, die innerhalb des Beschaffungspro-

---

270 Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 18
271 Vgl. Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 1 f.
272 Vgl. Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 18
273 Vgl. Meyer (Benchmarking), S. 99 ff.
274 Vgl. Walleck/O'Halloran/Leader (Benchmarking), S. 12

zesses zu treffen sind, erscheint es daher unabdingbar, den bisher nur allgemeingültig behandelten Benchmarkinggedanken auf die Beschaffung zu übertragen.[275]

Die Bedeutung einer neu gestalteten Beschaffer-Lieferanten-Beziehung nimmt wie oben beschrieben zu. Sie konzentriert sich weniger auf einseitiges "Preisdrücken", sondern ist vielmehr durch gemeinsames Handeln im Hinblick auf die optimale Erfüllung der Kundenwünsche geprägt.[276] Da nicht mehr das Erreichen der günstigsten Einstandspreise Zielsetzung der Beschaffung sein kann, müssen sich Benchmarkinganalysen in der Beschaffung verstärkt mit den eigentlichen Prozessen beschäftigen, die stattfinden, um die Beschaffungsaufgabe zu erfüllen. Das Unternehmen muss sich allerdings bevor es aktiv wird hinterfragen, von welcher Ausgangssituation es den Benchmarking-Prozess startet und was erreicht werden soll.

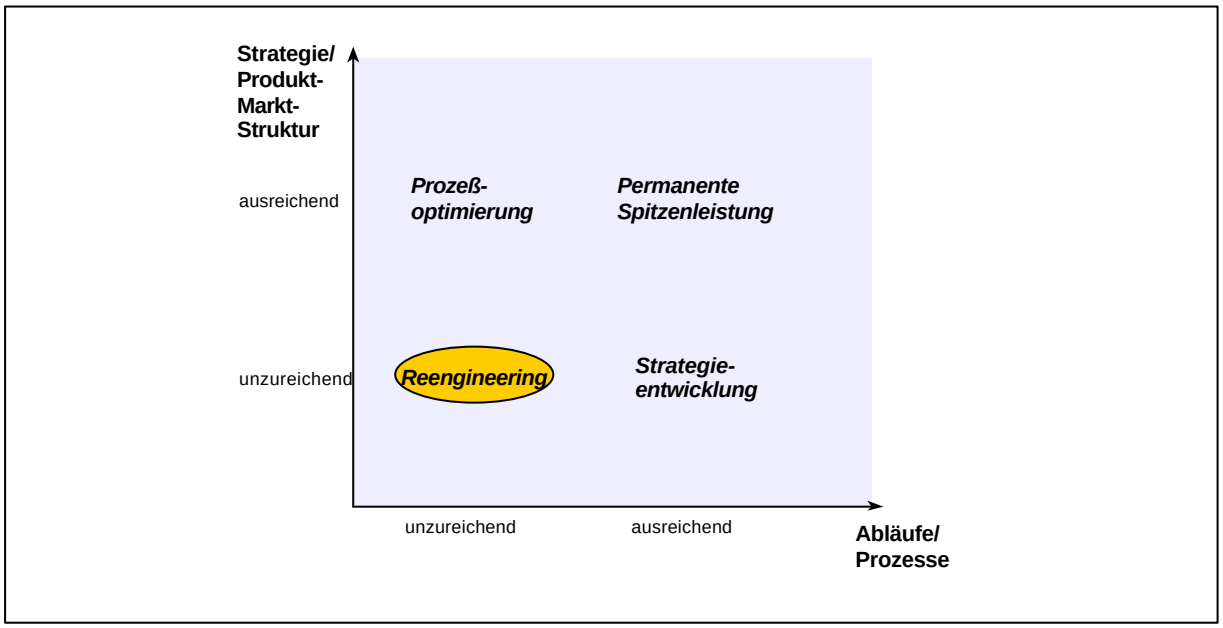


Abbildung 40: Analyse der Ausgangssituation im Benchmarking

Benchmarking bedeutet, einen Vergleich der eigenen Beschaffungsaktivitäten mit anderen führenden Unternehmen fremder oder gleicher Branchen durchzuführen, um daraus Erkenntnisse zu ziehen, diese umzusetzen und dadurch die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Dabei umfasst Benchmarking auch bezogen auf das Beschaffungsmanagement nicht nur "harte" Daten (Fakten und Zahlen), sondern auch "weiche" Daten wie Image, Verhalten und Einstellung der Mitarbeiter.[277]

Benchmarking zielt auf die Durchsetzung ständiger Lernprozesse in der Beschaffung ab. Es ist verbunden mit einem systematischen und kontinuierlichen Prozess des Lernens, des Lernens durch den Vergleich mit anderen - mit führenden Mitbewerbern, aber auch mit den bezogen auf das Beschaffungsmanagement führenden Unternehmen anderer Branchen - und des Lernens durch Identifikation und Analyse von Bestlösungen. In diesem Sinne kann von einem Übergang vom Benchmarking zum Benchlearning gesprochen werden.[278] Dazu sollte

---

275 Vgl. den funktionsbezogenen Ansatz von Dresen (Beschaffung)

276 Vgl. Bogan/English (Benchmarking), S. 175

277 Vgl. Kleinfeld (Benchmarking), S. 52; vgl. auch Heß (TQM), S. 198; vgl. auch Hammer/Champy (Reengineering), S. 171

278 Vgl. Karlöf/Östblom (Benchmarking.Konzept), S. 193 ff.

Benchmarking unmittelbar mit dem Programm der Führungskräfteentwicklung und der betrieblichen Weiterbildung verknüpft werden. Benchlearning führt zu einer ",Neuausrichtung der Unternehmenskultur auf Lernfähigkeit und Leistungsverbesserung".[279]

Jedoch ist Acht zu geben, dass der Mitarbeiter im Einkauf nicht überfordert wird. Der intensive Veränderungsprozess, den er durchläuft muss psychisch aber auch vom Zeitaufwand verkraftbar sein. Die Leitung des Beschaffungsmanagements muss auch in Fragen der Benchmarking-Aktivitäten nach Prioritäten entscheiden.

"Integriertes Benchmarking bedeutet die sachliche und zeitliche Koordination der Durchführung und Kontrolle aller Benchmarking-Aktivitäten durch eine abgestimmte Planung."[280] Es setzt die simultane Planung der Optimierung sich bedingender Benchmarking-Objekte voraus. Wenn Benchmarking in der Produktentwicklung zu Erfolgen führen soll, dann müssen die Zielsetzungen von Simultaneous Engineering und von Concurrent Engineering integriert werden. Simultaneous und Concurrent Engineering müssen ihrerseits um das Konzept des Benchmarking erweitert werden. Ein dominant wichtiges Analysefeld des Benchmarking ist das Beschaffungsmanagement, insb. die Kompetenzpartnerschaft mit Zulieferern als Entwicklungs- und Wertschöpfungspartner.

Da Integriertes Benchmarking eine koordinierte Planung der Produktion voraussetzt, kann eine Verkürzung der Entwicklungszeiten durch die parallele Durchführung und Kontrolle von Entwicklungs- und Produktionsprozessen erreicht werden.

5.4.3 Situationsdiagnose

All die zur Verfügung stehenden Informationen müssen gesammelt, auf Machbarkeit überprüft und nach Relevanz bewertet werden. Dem gegenüber gespiegelt werden die Informationen aus dem eigenen Hause.

In dieser Phase wird manchem Manager bewusst, dass er zu geringe Kenntnisse über die Ausprägungen der derzeitigen Organisationsstruktur hat. Informationen über Form und Inhalt der an die einzelnen Positionen gerichteten Erwartungsmuster, deren Verknüpfung und Koordination sowie über Interdependenzen von Interaktionen, Informationen und Leitungsprozessen sind gerade bei den Unternehmensleitungen häufig nur vage und unzureichend. Oft müssen spezielle Teil-Projektgruppen eingesetzt werden, um eine fundierte Situationsdiagnose und Organisationsanalyse der aktuellen Struktur zu erstellen.

Um zunächst einen Überblick über die Gesamtstruktur (Leitungsorgane und horizontale wie vertikale Gliederung) zu erhalten, nimmt diese Teil-Projektgruppe eine Ablauf- und Organigrammüberprüfung vor.

Oft ist es hierbei aus Gründen der begrenzten Informationsgewinnungs- und Verarbeitungskapazität notwendig, die gesamte Organisation in kleinere und überschaubare Komplexe zu zerlegen.

Oftmals ergibt die Organisationsdiagnose, dass das mittlere Management zu viel Zeit zur Übermittlung von Informationen benötigt. Die "Briefträgerfunktion" der Führungskräfte ist ein weitverbreiteter Mangel in traditionellen Organisationsstrukturen. Zum Transporteur von

---

279 Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 200

280 Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 77

Routineinformationen muss in stärkerem Maße die IV (Informationsverarbeitung)[281] genutzt werden.[282]

Die Organisationsstruktur wird von einem umfangreichen Netz von Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen durchsetzt und aufrechterhalten, das als kommunikatives Beziehungssystem wirkt. Es dient dazu, eine Verbindung zwischen den organisatorisch getrennten Stellen herzustellen, um den reibungslosen Arbeitsprozess des Unternehmens sicherzustellen. "Das sich so ergebende Kommunikationssystem ist ein besonders intensives Mittel der Koordinierung und Integrierung und bildet die aufbaumäßige Beziehungsgrundlage für den raumzeitlichen Arbeitsablauf."[283]

Oft liegt es am Einfühlungsvermögen der Organisatoren und am praktizierten Führungsverhalten der Unternehmensleitung, wie die Mitarbeiterschaft Vorschläge zu einem tiefgreifenden Wandel aufnimmt. Bei der Aufnahme des Ist-Zustandes ist deshalb zu fragen:

- welche formalen, für das Gesamtsystem gültigen Regelungen in bezug auf das Führungsverhalten bestehen,
- welcher Partizipationsgrad in den Teilbereichen (Arbeitsgruppen, Kollegien, Projektteams) wirklich vorherrscht und
- in welchem Maß sich realisierte und gewünschte Partizipation entsprechen bzw. wie die Mitglieder der Organisation den zur Zeit praktizierten Partizipationsgrad empfinden.

Da eine positive Identifikation mit dem Organisationsprojekt eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg darstellt, ist es notwendig, dass erkannte Mängel zur freien Diskussion gestellt werden, um die als notwendig erachteten Veränderungen allen Beteiligten klarzumachen und eine positive Grundeinstellung auch bei denen zu erreichen, die ursprünglich der Umgestaltung skeptisch gegenüber standen. Wie oben beschrieben sollte durch eine freie Diskussion versucht werden, die rationalen und emotionalen Skeptiker zu aktivieren, selbst Stellung zu nehmen. So besteht die Möglichkeit, dass die anfänglichen Gegner anderen positive Anregungen geben können und selbst dadurch ein Interesse an den Veränderungsprozessen gewinnen.

5.4.4 Zeit der Verunsicherung

Durch organisatorische Wandlungsprozesse im Unternehmen entsteht eine Zeit der Unsicherheit, geprägt durch Hoffnungen und Ängste. Ungewissheit über die Entwicklung im Unternehmen und über persönliche Schicksale derer, die von der Umorganisation betroffen sind, sind ein idealer Nährboden für Gerüchte.

Vernachlässigt oder unterlässt die Unternehmensleitung gar die rechtzeitige und ausreichende Information ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter, finden sich stets genügend Initiatoren für die "Gerüchteküche". Erstaunlicher Weise merken bei angeheizten Gerüchten die Mitglieder der Unternehmensleitung oft erst sehr spät oder überhaupt nicht, was sich in der Mitarbeiterschaft tut, da sie selbst mehr und bessere Informationen besitzen, als die übrigen Führungskräfte und Mitarbeiter. Da sie über die Planungs- und Entscheidungshoheit verfügen, fehlt ihnen oft das Problembewusstsein für die Folgen fehlender oder mangelnder Informationen.

---

281 Die Abkürzungen 'DV' und 'IV' sollen hier synonym verstanden werden

282 Als Beispiel kann hier eine Informationsflußanalyse bei Felten & Guilleaume genannt werden, die in einer Einzelfallstudie vor der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen durchgeführt wurde. Sie ergab u.a. einen Tätigkeitsanteil bei Führungskräften von 80% zur Informationsübermittlung und Terminüberwachung. Vgl. auch o.V. (Harmonisierung) RKW

283 Kosiol (Organisation), S. 178 f.

Sicher hat die Unternehmensleitung häufig plausible Gründe, hinter verschlossenen Türen zu 'verharren' und Informationen über den Stand des Reengineering-Prozesses zurückzuhalten. Geht es beispielsweise um Schrumpfung oder Erweiterung des Unternehmens, um Fusion oder Verkauf, um neue Produkte oder um neue Märkte, dann kann die Geheimhaltung durchaus legitim sein. Es ist schließlich zu verhindern, dass Konkurrenten, Kunden, Banken oder die Presse vorzeitig Erkenntnisse über wichtige Vorhaben gewinnt. Da der Mensch auf der Schwelle zur Informationsgesellschaft aber ein gesteigertes Informationsbedürfnis hat, sollte die Unternehmensleitung auch in diesen Fällen abwägen, welche Vor- oder Nachteile durch eine frühzeitige Information bei der Mitarbeiterschaft bewirkt werden. Selbst wenn Geheimhaltung angebracht sein mag, kann gezielte Teilinformation übertriebenen Gerüchten zuvorkommen. Besonders in der Problematik einer gravierenden Veränderung im Unternehmen sind die Gefahren der Demotivation durch Missinformation oder Nichtinformation groß. Die Missinformation kann hervorgerufen werden durch ein informelles Informationsnetz, das in jedem Unternehmen existiert. Werden die Ziele, die Verfahren und die Auswirkungen der des Reengineering-Prozesses nicht der breiten Mitarbeiterschaft erklärt oder wird nicht sogar durch Einbeziehung der Mitarbeiter von vornherein ein breites Verständnis erzeugt, werden Vermutungen und Spekulationen durch informelle Informationsträger aufgebauscht.

Die Nachteile dieser Art der Informationsgestaltung sind eindeutig:

- Da die Unternehmensleitung nicht aktiv an der Formulierung und Verbreitung der Informationen beteiligt ist, gibt sie ein wichtiges Führungsinstrument auf.
- Anstatt durch rasche und gezielte Information ihre Mitarbeiter zu motivieren, demotiviert sie durch Schweigen und vermindert damit die Identifikation mit dem Unternehmen.
- Entschließt sich die Unternehmensleitung zu spät zur Information, macht sie sich u.U. bei ihren Mitarbeitern sogar lächerlich, die sich bereits auf anderen Wegen mit Informationen versorgt haben.

Gerade in kritischen Zeiten - die Zeit des organisatorischen Wandlungsprozesses ist eine kritische Zeit - erwarten die Mitarbeiter von der Unternehmensleitung eine glaubhafte und richtungsweisende Führung. Wenn sie ein Ziel vor Augen haben und eine Unternehmensleitung ihnen die Richtung, Wege und Mittel aufzeigt, mobilisieren sie i.d.R. starke Kräfte in gewünschter Richtung. Deshalb sind gezielte Informationen auf aktuellem Stand hervorragende vertrauensbildende Maßnahmen.

Oft ist im Vorfeld einer Umorganisation die Diskussion über den Umfang der Information sehr intensiv. Zu empfehlen ist, auf mehreren Ebenen zu einem guten Informationserfolg zu gelangen.

- Laufende Informationen der Mitarbeiter
  Mit laufenden, gezielten Informationen durch Mitarbeiterzeitschrift und Aushänge werden alle Mitarbeiter angesprochen. Dadurch wird erreicht, dass sich die Mitarbeiter ernstgenommen fühlen. Sie gewinnen das notwendige Verständnis für die Entwicklung des Unternehmens und für die geplanten Maßnahmen.

- Information der Arbeitnehmervertretung
  Durch die rechtzeitige und faire Information gewinnt die Arbeitnehmervertretung Verständnis für die betriebliche Notwendigkeit der Umorganisation. Sie kann dadurch das notwendige Vertrauen sowohl zur Unternehmensleitung als auch zu den externen Beratern entwickeln und findet die emotionale Sicherheit, die erarbeiteten Entscheidungen zu unterstützen.

- Information des Wirtschaftsausschusses
  Die offene gegenseitige Information im Wirtschaftsausschuss fördert die innerbetriebliche Zusammenarbeit. Wichtig ist bei jeder Information, die Interessenlage, die Erwartungen und die Meinungen sowie die Vorstellungswelt der Informationsempfänger zu berücksichtigen.

- Informationen durch Workshops und Klausurtagungen
  In Workshops und Klausurtagungen werden zielgerichtet spezielle Gruppen von Mitarbeitern und Vorgesetzten in die Aktivitäten der Umorganisation einbezogen. So werden in Workshops Teilbereiche der Organisation überprüft, Erfahrungen der Mitarbeiter gesammelt und bewertet, Vorschläge und Anregungen diskutiert und Ergebnisse der Wandlungsprozesse besprochen. In Klausurtagungen werden alle Führungskräfte des Unternehmens in das Konzept des Reengineering-Prozesses involviert.

Die Denkrealität in der Mitarbeiterschaft traditioneller Unternehmen ist die funktionale Arbeitsteilung und Führungshierarchie. Als wichtigster Informationskanal wird hier der Dienstweg gesehen, d.h. auch der direkte Informationskanal zwischen Vorgesetzten und direktem Mitarbeiter muss intensiv genutzt werden.

Doch die Realität in vielen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Von der reinen Linienorganisation ausgehend wurde viel mit Stäben, Projektgebilden und Matrixformen experimentiert.

Resultat war oft eine zunehmende Überlastung der Führungskräfte, die neben ihrer disziplinarischen Führungsverantwortung Fach-, Produkt- und Projektsteuerungsfunktionen übernehmen mussten. Matrixähnliche Organisationen entstanden überall dort, wo auftragsbezogene Strukturen durch Produktbesonderheiten geprägt wurden und technologische Anforderungen eine direkte Information und bereichsübergreifende Zusammenarbeit forderten. Die Führungskraft kam immer stärker in eine Überforderung; sie musste disziplinär und aufgabenbezogen ihren Verantwortungsbereich führen und die Produktsteuerung oder Projektleitung für ein oder gar mehrere Projekte übernehmen. Manche sprechen bei dieser Ausprägung inzwischen von 'Herzinfarkt-Organisation'!

Ein Ziel des Reengineering-Prozesses muss daher die 'Entspannung und Entzerrung' des Informationskanals Führungskraft sein. Auch hierzu bietet sich i.d.R. die Schaffung von teilautonomen Subsystemen als Problemlösung an. Diese dezentral geführten Unternehmensteile müssen funktionieren wie Subunternehmen mit dezentraler Verantwortung. Die Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung erfordert allerdings einen centerübergreifenden Mechanismus zur Informationsbeschaffung und -weitergabe. Crossfunktionale Teams über die Centergrenzen hinweg sind die optimale Ergänzung teilautonomer Organisationsgestaltung.

5.4.5 Realisierung

In der Realisierungsphase des Reengineering-Prozesses sind oft Kompromisse notwendig. So wird häufig versucht, besondere persönliche Härten, die durch die veränderte Organisation entstehen können, zu entschärfen. Hierzu können in der Planungsphase entwickelte Übergangsregelungen Unterstützung leisten, um einzelnen Mitarbeitern die Umstellung auf die neue Struktur zu erleichtern.

Sind die bisherigen Phasen mehr oder weniger geprägt durch die Konzeption einer neuen Organisationsform, so gilt es in der Realisierungsphase, alle den Reengineering-Prozess betreffenden Aktivitäten, Abläufe, Organisationseinheiten usw. in den beabsichtigten neuen Beziehungszusammenhang einzubinden. Gleichzeitig sind die neuzubildenden Center, Segmente und Subsysteme zu formen und einzusetzen sowie mit schon vorhandenen Organisationseinheiten entsprechend den erforderlichen Interaktions- und Kommunikationsprozessen zu verbinden.

Die Realisierung der neuen Organisationsstruktur ist nicht von heute auf morgen zu perfektionieren. Je nach Größe des umorganisierten Bereichs und der zu berücksichtigenden Widerstände ist eine unterschiedlich lange Zeitspanne zur Bildung des neuen Fundamentes zu kalkulieren. Die Betroffenen brauchen eine gewisse Eingewöhnungszeit, um sich mit den neuen Interaktionsgefügen, unbekannten Technologien und geänderten Abläufen vertraut zu machen. Die Realisierung kann deshalb sukzessiv erfolgen. Es brauchen nicht alle Bereiche gleichzeitig auf den geplanten, neuen organisatorischen Zusammenhang ausgerichtet werden.

Während der Realisierung zeigen sich i.d.R. einige Diskrepanzen zwischen Ergebnissen der Informationsphase und der organisatorischen Realität. Diese Fehler sind hier schnellstens "auszubügeln", um nicht noch kurz vor der Zielerreichung einen Abbruch zu riskieren.

Die Realisierungsphase ist eine Periode, in der sich die grundlegenden Einstellungen der Betroffenen festigen. Aber Vorsicht: Es kann zu einer Negativ-Entwicklung kommen. Es wird sich scheinbar nach der neuen Organisationsform ausgerichtet, aber nach der alten wird operiert, d.h. nur offiziell wird der Eindruck erweckt, dass man sich entsprechend der neuen 'Regeln' verhält. In der konkreten Situation aber orientiert man sich tatsächlich an den bisher geltenden Mustern. Dieses Verhalten kann zu einem Desaster führen. "Es kann jedoch vermieden werden, - so Kirsch u.a. bereits in den 70er Jahren - wenn man bei der Handhabung der mit Umorganisationsprozessen verbundenen Komplexität sowohl die Anforderungen der Betroffenen zu berücksichtigen versucht als auch durch flankierende Maßnahmen die psychologische Billigung des neuen Systems durch die Betroffenen sicherstellt."[284]

Wichtiger Bestandteil der Implementierung ist die fortlaufende Sensibilisierung zur Verinnerlichung der dynamischen Organisationsphilosophie, um die Einsicht aller Betroffenen zu gewinnen, dass die neu einzuführende Organisationsstruktur lediglich Basis und Fundament sein kann. Das eigentliche Ziel des Reengineering-Prozesses ist es, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Selbst-Lern-Organisation ins Leben zu rufen.

In der prozessbegleitenden Erfolgskontrolle werden oftmals Aufgabenstellungen für revidierende Maßnahmen oder weiterführende Veränderungen ermittelt.

Ebenso können sich die Prämissen und Zielsetzungen im Laufe des Wandlungsprozesses verschoben haben, so dass eine weitere Modifikation notwendig wird. Das Reengineering-Konzept muss jedoch in der Lage sein, der zukünftigen Unternehmensentwicklung gerecht zu werden und diese im Projektverlauf aktiv zu fördern. Es sichert die Fähigkeit, das Humanpotential des Netzwerks zu entfalten und auszuschöpfen, und es damit zu einem nur schwer und nur mit großem Zeitaufwand imitierbaren Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

---

284 Kirsch/Esser/Gabele (Reorganisation), S. 67

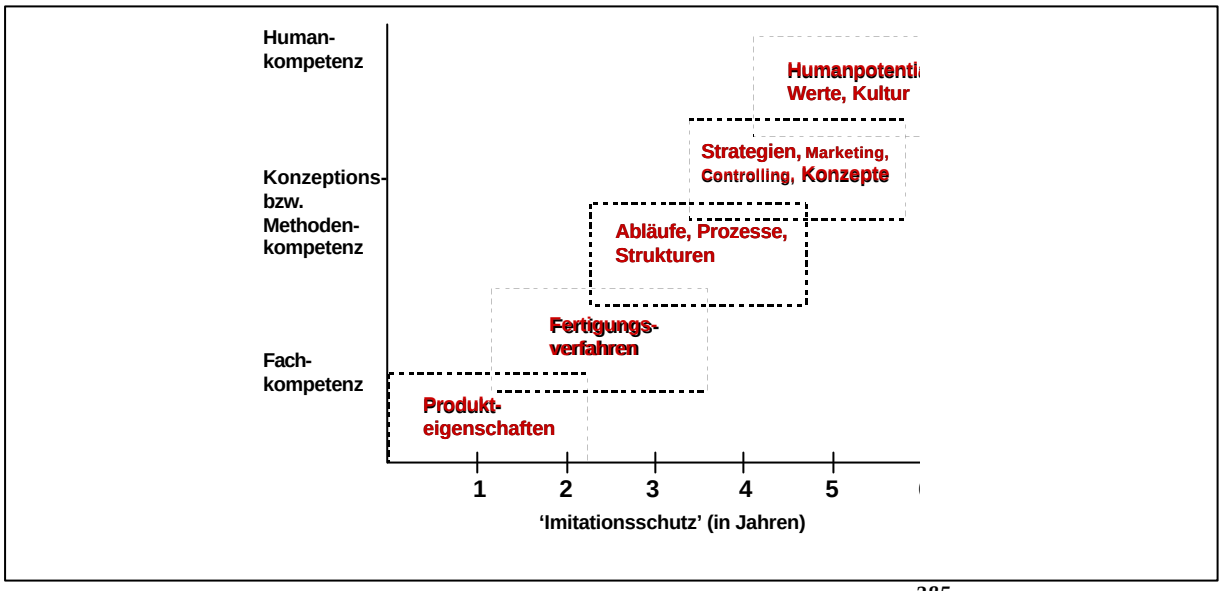


Abbildung 41: Imitationsschutz für unterschiedliche Arten von Know how[285]

Eine Konzept-Konsequenz ist, dass es neben den Personalfunktionen eine übergeordnete Gestaltungsebene braucht. "Auf dieser Ebene muss z.B. die konsequente Mitarbeiterorientierung, die die Mitarbeiter als zentralen Faktor für den Erfolg und Misserfolg und damit als das originäre Potential dynamischer Unternehmen begreift, verankert werden."[286] Die Mitarbeiterorientierung spiegelt sich jedoch nicht nur im Personalmanagement wider, sondern sie muss sich als Denkhaltung und Handlungsorientierung in allen Unternehmensaktivitäten ausdrücken. Auch die geforderten gemeinsamen Werthaltungen müssen auf dieser Ebene definiert werden. Sie bilden - gemeinsam mit der Unternehmensvision - eine wesentliche Gestaltungsgrundlage für die Selbst-Lern-Organisation. Auf der gleichen Ebene sind im Rahmen des Unternehmenskonzepts eine Kultur aufgrund partnerschaftlicher Beziehungen zu fixieren.

Es setzt sich die Erkenntnis immer stärker durch, dass es sinnvoll ist, sich um die in traditioneller Organisation oftmals vernachlässigte Ressource "Mitarbeiter" stärker als in der Vergangenheit zu kümmern. Insb. die Einsicht, dass herausragende Mitarbeiterleistungen nur dann zu erwarten sind, wenn die Mitarbeiter für sich selbst einen erhöhten Nutzwert erkennen können,[287] forciert die dynamische Führung. Dies macht deutlich, dass der oben beschriebene Stakeholder Ansatz heute ernster genommen wird.

Zunehmend macht sich die Erkenntnis breit, dass der Mitarbeiterneigung im Rahmen der Aufgabenzuordnung bisher viel zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Die Eigenmotivation der Mitarbeiter, die weitgehend von der zu bearbeitenden Aufgabenstellung abhängig ist, tritt verstärkt in den Fokus der Mitarbeiterführung. Es ist erfrischend festzustellen, dass Arbeit

---

285 Beutel/Fischer (Führungskräfte), S. 59

286 Frenser (Personalmanagement), S. 86

287 Vgl. hierzu Scholz (Individualisierung), insb. "Individualisierung in der Organisationstheorie", S. 161 ff.

auch wieder Spaß machen darf,[288] und dass Manager verstärkt ihren Fokus auf diesen vernachlässigten Motivationsaspekt legen.[289]

Die durch die Notwendigkeit von integrativem und crossfunktionalem Handeln komplexer werdenden Aufgabenstellungen erfordern in vielen Fällen das erfolgreiche Zusammenspiel von Spezialisten mit ausgeprägtem Fachwissen. Fröhlich formuliert: "Der Taylorismus hat uns schleichend eingeholt. Heute aber weniger im Produktionssektor, sondern vielmehr im Bereich der Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln,[290] werden durch das Spezialistentum nicht nur in Frage gestellt, sondern wirkt aufgrund eingeschränkter Verantwortung und Kompetenzen vieler Mitarbeiter geradezu absurd. Die Komplexität der Aufgabenstellungen verlangt aber gleichzeitig von den Spezialisten in besonderem Maße die Bereitschaft und Fähigkeit der Zusammenarbeit im Team."[291] Nur so kann es gelingen, ein erfolgreiches crossfunktionales Handeln in integrativen dynamischen Subsystemen zu realisieren.

Vier von Schenk[292] abgeleitete Kernaussagen zur Unternehmenskultur als Einflussfaktor in Reengineering-Projekten sollen die Wichtigkeit der übergeordneten Gestaltungsebenen verdeutlichen:

- Der volle Wirkungsgrad in Reengineering-Projekten lässt sich nur dann erzielen, wenn die Qualität der Unternehmenskultur ausreicht, um die notwendigen Maßnahmen umzusetzen.
- Es reicht bei weitem nicht aus, die Hierarchie mit derartigen Projekten zu betrauen; der maximale Wirkungsgrad wird nur durch die Einbindung aller Mitarbeiter sichergestellt.
- Die Qualitätsverbesserung der Unternehmenskultur muss von allen Mitarbeitern angestrebt werden, wobei die Vorgesetzten Vorbild sein müssen.
- Organisationen von hoher Unternehmenskulturqualität sind gegenüber störenden Einflüssen von aussen resistenter, in sich stabiler und leistungsfähiger als die Organisationen, die mindere Unternehmenskulturqualitäten haben.

Kontinuierliche aufbauorganisatorische Veränderungen, initiiert durch die Mitglieder der neu gebildeten teilautonomen Subsysteme werden nun - aufbauend auf dem gelegten Fundament - zur Normalität, denn eine der Einsichten der dynamischen Organisationsphilosophie ist: "Die Aufbauorganisation ist ebenso flexibel wie die Ablauforganisation.“

Die Einführung eines dynamisch-mitarbeiterorientierten Organisationskonzeptes erfordert neben einem x-dimensionalen Führungsstil eine starke Aufgabendelegation, Motivation durch Kommunikation und wertorientierte Leistungsanreize.[293] Planungs-, Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben für die Mitwirkung und Optimierung bei der Aufgabenverteilung, für den Einsatz von Arbeitsmitteln sowie für die Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe werden in stärkerem Umfang auf die Mitarbeiter übertragen. Die Verantwortung hinsichtlich Qualität, Kapazitätsnutzung, Termineinhaltung und Kosten liegt,

---

288 Vgl. hierzu Opaschowski (Karriere), Zitat: Eine Arbeit, die Spaß macht, ist wichtiger (70%) als ein höheres Einkommen (45%) oder zusätzliche Leistungsprämien (34%)..., Wer die Leistungsbereitschaft von Angestellten und Beamten herausfordern will, muss ihnen Arbeitstätigkeiten übertragen, die mehr Spaß machen..."

289 Kritiker äußern nicht selten, dass Motivation "nur" ein Vehikel zur Leistungsausbeutung der Mitarbeiter ist. Im Gegensatz dazu sollen im Value Development (Fröhlich (Value Development), S. 21) ethische Grundwerte einen bedeutenden Stellenwert haben. S. hierzu: Blickle (Ethik), S. 95 ff.

290 Ohne diese Thema hier vertiefen zu wollen, s. den spöttischen Beitrag von Sprenger (Floskel), S. 272 ff., Zitat: "Wenn jemand im Unternehmen Unternehmer wäre, wäre er Unternehmer und nicht Angestellter." S. 274

291 Fröhlich (Value Development), S. 21

292 Vgl. Schenk (Unternehmenskultur), S. 122

293 Vgl. Wildemann (Flexibel), S. 27 f.; Brumberg (Entlohnung), S. 179

innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, bei den Mitarbeitern.[294] Die Verlagerung von Aufgaben und Verantwortung erfordert Verhaltensänderungen und eine erhöhte Qualifikation der Organisationsmitglieder.[295] Mitarbeiterorientierte Organisationskonzepte wie crossfunktionale Gruppenarbeitsformen und Problemlösungsteams bedingen neuartige Anforderungs- und Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter.[296] Insbesondere kognitive Fähigkeiten, Kommunikations- und Kooperationserfordernisse und die Notwendigkeit zur selbständigen Entscheidungsfindung treten in den Mittelpunkt.[297] Crossfunktionale Konzepte stellen somit über alle Hierarchieebenen hinweg höhere Anforderungen an kommunikative und soziale Kompetenzen als tayloristisch geprägte Strukturen.[298]

Ein Subsystem hat erst dann einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil, wenn es gelingt, dynamische Kernkompetenzen zu schaffen. Die grundlegende These ist, dass die Organisation einer der wichtigsten dynamischen Kernkompetenzen einer Organisation oder eines Subsystems darstellt.

5.5 Die Selbst-Lern-Organisation

Nach einer langen und folgenreichen Auseinandersetzung über Lean-Production bzw. Lean-Management[299] erweiterte sich der Diskurs neuer Organisationsformen um den Aspekt der Auflösung von Hierarchie und Organisationsgrenzen[300], um schließlich in eine Forderung über eine neue flexible Dynamik in Organisationen zu münden, die mit dem Begriff "lernende Organisation[301] bzw. Selbst-Lern-Organisation belegt wird.

5.5.1 Flexibilitätspotentiale des Lean-Managements

Die Lean-Management-Diskussion lässt sich durch die Auflistung verschiedener Organisationskriterien charakterisieren: Begriffe wie simultaneous engineering, Kanban, TQM, Kaizen, Gruppenarbeit und Single-sourcing stehen dabei im Mittelpunkt[302].

Die Literatur hierzu fordert nicht nur eine Nachahmung der japanischen Verhältnisse, sondern setzt sich auch kritisch mit der Anwendung auf andere (z.B. europäische Verhältnisse) auseinander.[303]

Als Resümee aus der neueren Organisationsdiskussion lassen sich folgende Kriterien für eine "leane" Organisationsstruktur ziehen:[304]

- erstens die Teamorientierung, die zu den viel diskutierten Modellen der Einführung von

---

294 Vgl. Wildemann (Produktionscontrollling), S. 273

295 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 218

296 Vgl. Heeg (Qualifizierung), S. 324 ff.

297 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 226

298 Vgl. König (Kompetenz), Sp. 2046; Sonntag (Trainingsforschung), S. 132 ff.

299 Vgl. u.a. Womack/Jones/Roos (Revolution), o.V. (Lean Production) IAT, Bösenberg/Metzen (Lean), Eissing (Lean Production), Hentze/Kammel (Lean Production), Minssen (Lean Production), Pfeiffer/Weiß (Lean Management), Reiß (Schlank), o.V. (Wettbewerbsfähig) RKW, Sperling (Arbeitsorganisation), (Restrukturierung), Klimmer/Lay (Lean Production), Schäfer (Ressourcen)

300 Vgl. Peters (Management),

301 Vgl. u.a. Probst/Büchel (Lernen), Geißler (Organisationslernen), (Lean Management), (Organisation), Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), Wahren (Unternehmen)

302 Vgl. Sengenberger (Lean Production), Metzen (Staat), Bösenberg/Metzen (Lean)

303 Vgl. Demes (Lean Production), Jürgens (Lean Production), (Post-Lean), Minssen (Lean Production)

304 Vgl. Tegethoff/Wilkesmann (Lean)

Gruppenarbeit, z.B. in Form teilautonomer Arbeitsgruppen in deutschen Unternehmen geführt hat[305]

- zum zweiten die kurzen Wege der Kommunikation durch regelmäßiges Feedback, die durch eine Abflachung der Hierarchie ermöglicht werden
- drittens ist die konsequente Markt- und Kundenorientierung. (Damit ist ein Wandel mit dem Ziel gemeint, alle Handlungen auf den Output hin zu orientieren und so die Wertschöpfung in den Mittelpunkt zu stellen)
- das vierte Element stellt der kontinuierliche Verbesserungsprozess dar, der eine gemeinsame gründliche Fehlerquellensuche und -beseitigung durch alle Mitarbeiter zum Ziele hat
- fünftens wird die Organisation nicht mehr nur funktional' sondern auch segmentär strukturiert, d.h. es wird ein Netzwerk teilautonomer Einheiten gebildet, die jeweils als eigenes Segment oder Center für einen vollständigen Produktions- oder Dienstleistungsprozess verantwortlich sind. Ihre (Teil-) Autonomie fußt wesentlich auf der dezentralen Ressourcenverantwortung, die insbesondere in Fertigungsbetrieben zu immensen Effizienzsteigerungen geführt hat[306]
- sechstens schließlich richtet sich das Augenmerk auf die Bedeutung veränderter Anreizsysteme – z.B. "Vom Geldwert zum Zeitwert"- die den Motor des ständigen Verbesserungsprozesses von Produktqualität und Produktinnovation sowie der Arbeitsorganisation antreiben.

Die Diskussion der Grenzen des Lean-Management Ansatzes haben gezeigt, daß Lean-Management nicht (nur) als "one best way" der Organisationsgestaltung, sondern als Flexibilitätspotential verstanden werden muss. Wenn das Ziel neuer Organisationskonzepte im Ausnutzen der Dynamik komplexer Systeme liegt, dann muss die Frage gestellt werden, wie ein Subsystem organisiert werden muss, damit es auf Umfeldveränderungen in Zukunft konstruktiv und flexibel reagieren kann bzw. selbst die Initiative ergreift und Umfeldveränderungen verursacht.

Die Lean-Management-Debatte wird damit zu einer Debatte über die Frage nach den Strukturen einer "lernenden Organisation". "Zum Beispiel müssen für das Lernen in Organisationen Ressourcen vorhanden sein, die Handlungsfreiräume für das Lernen schaffen. Unternehmen in turbulenten Umwelten brauchen Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, auf unvorhergesehenen Situationen reagieren zu können."[307]

5.5.2 Begriff des Organisationalen Lernens

Die lernende Organisation ist zu einer der bekanntesten "Managementmoden" in der ersten Hälfte der neunziger Jahre geworden, insb. gemessen an der Berichterstattung der Wirtschaftspresse, der Zahl der veranstalteten Tagungen und der Anerkennung von renommierten Institutionen wie z.B. der American Management Association.[308]

Generell wird die "lernende Organisation" in der Literatur durch Kriterien der Dynamik und Anpassungsfähigkeit beschrieben. Dabei werden die Gestaltungsmerkmale des lean Management mit dem Begriff des Lernens angereichert. Häufig bleiben die Begriffe jedoch nebulös, um dann durch neue Modeworte abgelöst zu werden: So wird z.B. von manchen

---

305 Vgl. Binkelmann/Braczyk/Seltz (Gruppenarbeit), Wilkesmann (Logik)

306 Vgl. Wildemann (JIT)

307 Wilkesmann (Innovationslernen), S. 9

308 Vgl. zum Beispiel Byrne (Management), S. 44; und o.V. (Sonderbeitrag)

Autoren nicht von der lernenden Organisation, sondern von "continuous improvement"[309] gesprochen. Bevor analysiert werden kann, was organisationales Lernen heisst, muss zuerst definiert werden, was im Kontext von Lernen unter Organisation verstanden werden soll. Da die Analyse nicht auf spezielle Organisationsformen beschränkt sein soll und sowohl unternehmensinterne als auch externe Kompetenzpartner organisatorische Einflüsse ausüben, eignet sich die Vorstellung der Organisation als Netzwerk.

Zur Begriffsbestimmung einer lernenden Organisation sollen als erste Pendler, Boydell und Burgoyne genannt werden, die ein lernendes Unternehmen definieren als "eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich kontinuierlich selbst transformiert."[310]

Senge ergänzt diesen Gedankengang mit den Worten: "Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, daß sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können"[311]

In der lernenden Organisation findet also gemeinschaftlich organisationales Lernen statt, worunter die "Weiterentwicklung eines von Organisationsmitgliedern geteilten Wissensbestandes"[312] zu verstehen ist.[313]

5.5.3 Gestaltung Organisationalen Lernens

In der Literatur finden sich vielfältige Gestaltungsvorschläge für ein "lernendes Unternehmen": Nach Pedler, Burgoyne und Boydell[314] zeichnet sich ein lernendes Unternehmen durch folgende elf Kriterien aus:

1. Strategiebildung als Lernprozess (absichtsvoll durchgeführte kleine Experimente),
2. partizipative Unternehmenspolitik (alle Mitglieder haben die Möglichkeit an den wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen teilzunehmen),
3. freier Informationsfluss,
4. formatives Rechnungs- und Kontrollwesen (zur Lernunterstützung),
5. interner Austausch (alle Einheiten sollen sich als interne Kunden und Lieferanten begreifen),
6. flexible Vergütung (Leistungsbezogene Vergütungsanteile)
7. qualifizierende Strukturen, die persönliche Entwicklung ermöglichen,
8. Umfeldkontakte aller Mitarbeiter zur „strategischen Frühaufklärung"
9. firmenübergreifendes Lernen durch Benchmarking
10. Lernklima, das Fehler erlaubt sowie
11. Selbstentwicklungsmöglichkeiten für alle.

Nach Garvin[315] brauchen lernende Organisationen folgende fünf Fähigkeiten:

1. Systematisches Lösen von Problemen (Entscheidungs- und Problemlösungstechniken),

---

309 Al-Ani (Improvement)

310 Pedler/Boydell/Burgoyne (Weg), S. 60

311 Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 21

312 Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 843

313 Weitere Definitionen aus der Literatur hat Pawlowski (Lernen), S. 204, Anm. 18, zusammengestellt; so z.B. von: Argyris/Schön (Organizational Learning), S.19, Jelinek (Innovation), S.157, Hedberg (Organizations), S. 3, Morgan (Organization), S. 87, Senge (Fifth Discipline), S.14. Vgl. auch die Definition des Lernens bei Sattelberger (Organisation): Er unterscheidet zwischen (1) Regeln interner Angelegenheiten und Operationen (gemeint ist damit ein internes Angleichen von Verhalten und Zielen, Standards etc.), (2) Überleben in der Umwelt (Anpassung an eine sich ändernde Umwelt) und (3) Vorbereitung auf eine mögliche Zukunft (gemeint ist damit eine Änderung von Charakter und Kultur einer Organisation im Hinblick auf eine wahrscheinliche Zukunft).

314 Vgl. Pedler/Burgoyne/Boydell (Unternehmen), S. 33 ff.

315 Vgl. Garvin (Lernende Unternehmen)

2. Experimentieren mit neuen Ansätzen (ständige kleine Experimentierprojekte),
3. Lernen aus der Vergangenheit des Unternehmens,
4. Lernen aus der Erfahrung anderer Unternehmen sowie
5. effizienter Transfer von neuem Wissen durch die gesamte Organisation.

5.5.4 Organisationstheorien eines lernenden Organisationssystems

Die klassische Antwort der Organisationstheorie auf die Frage, wie Organisationen lernen, liefert der kontingenztheoretische Ansatz: Die Situation bestimmt die Struktur und die Struktur bedingt die Effizienz.[316] Die Organisation bleibt in diesem Ansatz auf Reaktionen beschränkt. Die Diskussion der letzten Jahre hat aber gezeigt, dass entweder Organisationen nicht auf Situationen angemessen reagieren oder aber dass sie Situationen selbst schaffen, also agieren.[317]

Organisationales Lernen als langfristige Veränderung wird nach Türk[318] in drei Theoriemodellen thematisiert:

5.5.4.1 Entwicklungsmodelle

Hierbei handelt es sich um Modelle, die immanente Triebkräfte der Veränderung postulieren, die endogenen teleologischen Mechanismen folgen. Einige Theorien der Selbstorganisation sind hier dazu zu rechnen, ebenso wie das Modell von Quinn und Cameron sowie der Ansatz von Mintzberg.[319] Diese Ansätze entsprechen nur einem einfachen "Lernen", nämlich die Korrektur bei Abweichungen von endogen gesetzten Zielen.

5.5.4.2 Selektionsmodelle

Unter diese Kategorie fasst Türk System-Umwelt-Modelle, die einer exogenen Dynamik ausgeliefert sind, da, wo also die Umwelt selektiert. Schlecht adaptierte Systeme müssen untergehen. Variation, Selektion und Retention bestimmt die Organisationsevolution. Zwischen Umfeld und Organisation besteht eine a-kausale Verbindung. Die Analogie zur Biologie ist jedoch für das Organisationslernen nicht adäquat. Weder die Gründung noch die Elimination von Organisationen ist ein dominanter Variations- bzw. Selektionsmechanismus.[320] Ausserdem spielt der Akteur bei diesem Prozess keine Rolle. In diese Kategorie gehören auch die Modelle der Ökonomie. Unternehmen lernen über den Marktpreis. Den "Lernerfolg" stellt der Markt durch die Strafandrohung "Untergang" des Unternehmens sicher. Mit diesen Modellen ist ein Lerntyp beschrieben, der ausschließlich über Umweltadaption lernt. Die Ziele müssen der Umweltsituation angepasst werden, ohne dass es eine kausale Entsprechung zwischen Zielen und Umweltsituation gibt. In diesen Ansätzen wird häufig auch nicht zwischen System- und Beobachterperspektive differenziert.

5.5.4.3 Lernmodelle

Bei diesen Modellen handelt es sich um reflexive Fehlerkorrekturmodelle, bei denen Organisationen auch aus sich heraus lernen können. Der eigentliche Lernort ist nicht das Umfeld, sondern die Organisation selbst.[321] Dies impliziert, dass auch gezeigt werden muss, wie sich Erkenntnisse in der Organisation durchsetzen.

---

316 Zur Kritik an diesem Ansatz vgl. Türk (Organisationsforschung), S. 3 ff. Vgl. zur Darstellung der neueren Entwicklungen in der Organisationssoziologie Ortmann/Sydow/Türk (Organisation)

317 Minssen (Rationalisierung), S. 44 ff.

318 Vgl. Türk (Organisationsforschung), S. 55 ff.

319 Vgl. in: Türk (Organisationsforschung), S. 59 ff.

320 vgl. Kieser (Organisationstheorien)

321 Zur genaueren Darstellung und Kritik dieser Theorien vgl. Geißler (Organisationslernen), Probst/Büchel (Lernen), Pawlowski (Lernen), Türk (Organisationsforschung)

5.5.5 Theorien des Organisationalen Lernens

Im Folgenden sollen nun die Theorien näher betrachtet werden, die sich explizit unter dem Begriff "organisationales Lernen" zusammenfassen.

Die bekanntesten organisationalen Lerntheorien stammen von Duncan und Weiss[322], Argyris und Schön[323] sowie Hedberg.[324] Sie unterscheiden (bis auf Duncan und Weiss) drei verschiedene Lernstufen, wobei die Organisationen als Systeme betrachtet werden[325]. Die Unterteilung der drei Begriffe orientiert sich bei den meisten Autoren an der Differenzierung von Argyris und Schön[326] in single-loop learning, double-loop learning und deutero-learning:

5.5.5.1 Single-loop learning (Standard- bzw. Routineabweichung)
Hier findet eine Reaktion auf eine Abweichung von einem vorgegebenen Standard oder einer Norm (definiert als Zielkorridor) statt. "Dieser Lernprozess beinhaltet einen regulativen Reflex auf eine Abweichung von vorgegebenen Standards."[327]

Es wird analog zur basalen Selbstreferenz eine quasi-natürliche Adaption der Organisation geleistet. Allerdings sind die Standards, an die die Adaption stattfindet nicht natürlich, sondern gesetzt. Die Produktion wird dabei z.B. über festgelegte Qualitäts- oder Mengenkorridore gesteuert. Abweichungen - bedingt durch interne oder externe Umweltveränderungen - werden über einen kybernetischen Regulationsmechanismus korrigiert. Dieser Typ beschreibt das Lernen evolutionärer Prozesse.

Unter die Form von single-loop-learning lässt sich auch die sog. organisationale Lernkurve subsumieren.[328]

5.5.5.2 Double-loop learning (Umweltadaption)
In diesem Fall findet eine Modifikation der Handlung durch Umweltbeobachtung statt. Sie besteht aus der Konfrontation von organisationalen Hypothesen, Normen und Handlungsanweisungen mit der Beobachtung der Umwelt und eine Rückkopplung dieser Beobachtung an das Wissenssystem der Organisation.[329] Das Lernen ist hier durch die Umweltänderung begründet. Wenn z.B. die festgelegten Qualitäts- und Mengen-Ziel-Korridore den Marktanforderungen nicht mehr entsprechen, müssen sie neu definiert werden, ansonsten steuern sie die Produktion in eine falsche Richtung. Neue Ziele müssen gesetzt und die Umwelt muss nach neuen Lösungsmustern abgesucht werden. Allerdings ist dies auch ein rein reaktives, d.h. behavioristisches Lernen, das nur in Umweltanpassung besteht. Dies ist z.T. für Unternehmen wichtig, umfasst aber nicht alle Lernprozesse eines innovativen Unternehmens.

5.5.5.3 Deutero-Learning (organisationales Problemlösungslernen)
Dieser Begriff beschreibt die emphatische Form des Lernens. Die Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation selbst wird auf dieser Ebene thematisiert. "Es sind nicht mehr

---

322 Vgl. Duncan/Weiss (Learning),

323 Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning)

324 Vgl. Hedberg (Organizations)

325 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 10. Zur Einführung in die verschiedenen organisationalen Lerntheorien vgl. Geißler (Organisationslernen)

326 Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning)

327 Pawlowski (Lernen), S. 206

328 Vgl. Argote/Epple (Learning); Argote (Norms), (Group)

329 vgl. Pawlowski (Lernen), S. 207

die Normen und Regeln der Organisation, die verhaltensbestimmend sind, sondern das Verständnis und die Einsicht in den Sinn der Organisation."[330]

Es findet ein Lernen des Lernens statt. Aus früheren Erfahrungen wachsen Problemlösungskompetenzen für neue Situationen. Es findet eine rationale Reflexion statt, die nicht nur die Organisationsgrenzen transzendiert, sondern auch die Organisation in ihrem status quo. Das setzt jedoch voraus, dass die Struktur der Organisation ein Lernen des Lernens zulässt.

Mit diesem Lernbegriff ist eine dynamische Lernebene erreicht, die auch die anderen organisationalen Lernbegriffe kritisch reflektiert. Beim organisationalen Problemlösungslernen wird die Frage gestellt, "warum etwas gemacht wird." Damit werden Ziele und Wege thematisiert und die alten Lernroutinen in Frage gestellt. Neue Lernmuster bestimmen neue Wege zu (möglicherweise) anderen Zielen. Hier lernt die Organisation aus sich heraus, indem die Mitglieder das Lernen des Lernens beherrschen.

Problemlösungslernen beschreibt Lernerfahrungen in Gruppen innerhalb einer Organisation. Lernen ist hier kein Privileg der Organisationsspitze mehr. Es funktioniert aber nur dann, wenn alle Organisationseinheiten bzw. Mitglieder crossfunktionaler Teams mehr Eigenverantwortung erhalten. Andererseits setzt es bei den Mitgliedern voraus, dass keine Widerstände in bezug auf Neues bestehen.

Wiesenthal[331] kritisiert die oben beschriebene Dreiteilung des organisationalen Lernens, da seiner Meinung nach die dritte Lernstufe des reflexiven Problemlösungslernens nur auf der individuellen, nicht aber auf organisationaler Ebene beobachtbar ist. Es kann in der Tat nicht nachvollzogen werden, wie dieser emphatische Lernbegriff auf eine ganze Organisation angewandt werden kann. Dagegen ist es durchaus denkbar, dass kleine Gruppen, z.B. crossfunktionaler Teams, entsprechendes Verhalten zeigen können.

Die drei Lernbegriffe erinnern an die Lernstufen der kognitiven Psychologie[332]. Die Organisation wird in den Ansätzen von Argyris/Schön und Hedberg als kognitives Gesamtsubjekt betrachtet, dessen (Lern-)fähigkeit die Summe seiner (Teil-)Subjekte übersteigt. Allerdings sind sie als analytische Kategorien zu verstehen und nicht als chronologische Entwicklungsstufen wie bei Piaget[333]. Die organisationalen Lernformen stellen keine ,,quasi-moralische" Höherentwicklung dar, wie bei Kohlberg, sondern repräsentieren verschiedene Anforderungen bei unterschiedlichen Aufgaben. Der dritte Lernbegriff - der sich allerdings nicht auf die gesamte Organisation, sondern nur auf Kleingruppen anwenden lässt - kann durch den Vergleich mit Kohlbergs Stufen der moralischen Entwicklung jedoch verdeutlicht werden.[334] Kohlberg nennt auf der postkonventionellen Ebene der Moralentwicklung die Unterstufen "Orientierung an Gerechtigkeitsprinzipien" (fünfte Stufe) und "Orientierung an Verfahren der Normenbegründung" (sechste Stufe). Das moralische Verhalten richtet sich

---

330 Pawlowski (Lernen), S. 210

331 Vgl. Wiesenthal (Organisationslernen)

332 In enger begrifflicher Anlehnung an die kognitive Psychologie von Piaget schlägt Baitsch (Organisationen), (Lernen) eine Zweiteilung des organisationalen Lernbegriffs vor. Ein Unternehmen mit seinen ,,Kognitionsmechanismen" (oder Handlungstheorien) kann nach Baitsch in zwei verschiedenen Formen auf Widersprüche reagieren: Einmal durch Assimilation, d.h. neu auftretende Elemente werden umgeformt und der eigenen Struktur untergeordnet und zum anderen durch Akkomodation, d.h. durch Modifikation des Assimilationsmodus (Baitsch (Organisationen), S. 35). Die Assimilation von Widersprüchen bedeutet, daß sie verdrängt werden. Auch die Akkomodation kann Widersprüche durch die Neudefinition der Umwelt reduzieren und damit verdrängen. Nur eine strukturelle Veränderung der Organisation im Hinblick auf die Widersprüche stellt nach Baitsch organisationales Lernen bzw. - in der hier verwendeten Terminologie - organisationales Problemlösungslernen dar.

333 Vgl. Piaget (Piaget)

334 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 20

also auf der letzten Stufe weder an externen noch internen Standards, sondern an Verfahren zur Generierung von Standards. Entsprechend verhält es sich mit dem organisationalen Lernbegriff: Der dritte Begriff besagt, dass Lernen nicht als Anpassung an interne oder externe Standards zu verstehen ist, sondern als Entwicklung von Verfahren, wie mit neuen Situationen umgegangen werden kann, für die es bisher keine Verhaltensstandards gibt. Da der Begriff des Problemlösungslernens sich nur schwer auf die Gesamtorganisation anwenden lässt, soll hier Problemlösungslernen als spezielle Form des kollektiven Lernens verstanden werden.

Es geht also neben dem Erreichen vereinbarter Ziele und der Anpassung an das Unternehmensumfeld auch um das Lernen des Lernens, d.h. die Organisation soll aus sich heraus lernen. Hedberg[335] spricht bei der Umfeldanpassung sogar von "versklavendem" Lernen, da es nur reaktives Verhalten zeigt und kein Lernen erfassen kann, das befreit, d.h. aktives Handeln im Sinne eines aus sich heraus initiierten Lernprozesses beschreibt. Bei Argyris und Schön wird Organisationslernen auf die kollektive Selbstreflexion der Organisationsmitglieder zurückgeführt, ohne die Motivations- und Willensbildung zu reflektieren. Der Sinn- und Wertaspekt des Wissenserwerbs bleibt dabei vollständig ausgeklammert.[336] Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass in diesen Ansätzen sowohl die Mikropolitik im Unternehmen bzw. Netzwerk, die zur Generierung des organisationalen Wissens führt, als auch die unterschiedlichen Machtressourcen nicht genügend reflektiert werden.[337]

Miller[338] spricht vom "fundamentalen Lernen" im Gegensatz zum "relativen Lernen", bei dem einfache Fälle gewissen Lernroutinen zugeordnet werden. Problemlösungslernen hinterfragt und verändert die grundlegenden Prämissen eines Wissenssystems bzw. Lernroutinen.[339] Es impliziert somit divergentes Denken, das phantasievoll neue Wege geht.[340]

An einem Fallbeispiel konnte Miller[341] zeigen, dass Kinder - bei technischen Problemen - nicht durch empirische Erfahrung, sondern durch Interaktion über diese Erfahrung lernen. Das bestehende Wissenssystem wird durch Widerspruchssituationen in Frage gestellt, die in kollektiven Argumentationen auftreten können. Diese Art von Lernen darf deshalb nicht mehr nur ausschließlich unter dem Blickwinkel der individuellen Kognition betrachtet werden, sondern muss als kollektiver Prozess im Sinne der "sociocognition"[342] verstanden werden. Lösungen kommen dadurch zustande, dass gelernt wird, in der Gruppendiskussion verschiedenen Perspektiven auszutauschen und später zu einer gemeinsamen wieder zu integrieren.

Beim Problemlösungslernen wird die Interdependenz zwischen individueller Kognition und sozialen Faktoren deutlich[343] Kognitiver Wandel entsteht durch Konflikte.[344] Sozio-kognitive

---

335 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 4

336 Vgl. Geißler (Organisationslernen), S. 96

337 Vgl. Coopey (Organization)

338 Miller (Lernprozesse)

339 Vgl. Miller (Lernprozesse), S. 210

340 Vgl. Brauchlin/Heene (Methodik), S. 66 f.

341 Vgl. Miller (Lernprozesse)

342 Gruenfeld/Hollingshead (Work Groups); Levine/Resnik/Higgins (Foundations)

343 Nach Levine/Resnick/Higgins (Foundations) wird die individuelle Kognition durch verschiedene soziale Faktoren beeinflußt: erstens durch die Präsenz der anderen (social facilitation, social bafing, crowding), zweitens durch soziale Rollen, Positionen und Identitäten, drittens durch mentale Repräsentation von anderen; viertens entsteht kognitiver Wandel durch soziale Interaktion und fünftens läßt sich Kognition auch als Entwicklung von geteilter Kognition in Gruppen, als Gruppengedächtnis und Kommunikation verstehen.

344 Vgl. Levine/Resnick/Higgins (Foundations)

Konflikte treten dann auf, wenn Individuen verschiedene Antworten zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, auch eine gemeinsame Lösung zu finden. Es ist jedoch zu fragen, wie die gemeinsame Perspektive zustande kommt. Zwei Möglichkeiten können hier unterschieden werden:

- Zum einen kann die gemeinsame Lösung konsensual erzielt werden und
- zum anderen durch Majoritäts- oder hierarchische Lösungen.

Im ersten Fall wird von Problemlösungslernen, im zweiten Fall von einfachem kollektiven Lernen gesprochen.[345] Die Differenz zwischen beiden Lernformen besteht darin, dass beim einfachen kollektiven Lernen eine Person einfach überstimmt oder eine neue Lösung gegen ihren Willen durchgesetzt werden kann. Sie kann sie dann im besten Falle in öffentlicher Bekundung akzeptieren, nicht aber nachvollziehen. Andererseits müssen Lösungen in Organisationen unter Zeitdruck gefunden werden, deshalb können sie nur selten "ausdiskutiert" werden.

Sowohl einfaches kollektives Lernen als auch das Problemlösungslernen dienen zur Lösung von Problemen, die sehr komplexer Natur sind, d.h. die nicht mit der Information eines Individuums alleine gelöst werden können. Ausserdem existieren bei diesen Problemen keine Entscheidungskriterien für eine „richtige" Lösung, es gibt keinen bekannten Lösungsweg. Auch die Anzahl notwendiger Bearbeitungsschritte ist unbekannt. Zusätzlich müssen neue Wege zur Gewinnung der Information gefunden werden. Die Lösung solcher Probleme kann nicht durch die Assimilation[346] vorhandener Lernroutinen erfolgen, vielmehr bedarf es der Kompetenz der reflexiven Veränderung von Lernregeln. Da die individuelle Wissensbasis zur Lösung dieser Probleme nicht ausreicht und Bewertungskriterien zur Beurteilung der Lösungsmöglichkeiten festgelegt werden müssen, übersteigt diese Art der Probleme die individuelle Verarbeitungskapazität. Sie lassen sich besser in kollektiven Lernsituationen bewältigen. Dabei wird unterschiedliches individuelles Wissen, aber auch die Zusammenführung dieser verschiedenen Sichtweisen verlangt. Das kollektive Lernen benötigt somit neben der Input- auch die Prozessvariable.[347] Inputvariablen sind definiert als Fähigkeiten, die die einzelnen Gruppenmitglieder in die Gruppe einbringen, wie individuelles Wissen und Sachverstand. Die Prozessvariable ist definiert als die Intragruppenleistung, d.h. die Kommunikation innerhalb eines Netzwerks.[348]

Die kollektive Argumentation beim Problemlösungslernen führt zu einem Ergebnis, zu dem isolierte Einzelpersonen nicht gelangen würden - auch nicht der "Beste" in der Gruppe.[349] Die kollektive Argumentation bringt also das hervor, was das Problemlösungslernen besonders auszeichnet: neue Information, neue Bewertungsanforderungen, neue Perspektiven, eben neue Lösungswege und –muster. Das Problemlösungslernen bedarf demnach Organisationsstrukturen, die kollektives Argumentieren ermöglichen. Problemlösungslernen in Organisationen beginnt demnach immer in kleinen Gruppen, eine Tatsache, die Organisationspraktikern schon immer bekannt war.[350]

---

345 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 72

346 In der Terminologie nach Piaget (Piaget) zeichnet sich Lernen nicht nur durch Assimilation, sondern auch durch Akkommodation aus, d.h. die (kognitiven) Strukturen verändern sich. Der Assimilationsprozeß stellt lediglich Lernroutinen dar, in denen das Neue unter gegebene Strukturen subsumiert wird. Im Akkommodationsprozeß bewirkt das Auftreten des Neuen, daß sich die Strukturen selbst ändern. Die Differenzierung von Mitscherlich (Gesellschaft), S. 19 f., zwischen aktiver und passiver Anpassung weist in die gleiche Richtung.

347 Vgl. Hirokawa (Role)

348 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 70 f.

349 Vgl. Weber (Gruppenarbeit), S. 157 ff. Die Züricher Schule der Arbeitspsychologie (in der Nachfolge von E. Ulich) erforscht auch "kollektive Handlungsregulationen" (Weber (Gruppenarbeit)), die ein qualitativ neues Phänomen gegenüber der Einzelarbeit darstellen.

350 Vgl. Price (Organizational); Kunstmann (Kommunikationsebenen)

5.5.6 Individuelles Lernen - Kollektives Lernen

Es ist an dieser Stelle die Frage zu stellen, warum auf den kollektiven Charakter des organisationalen Lernens ein solcher Wert gelegt wird. In der Literatur ist gewöhnlich von Organisationslernen zu lesen, es wird also ein "Supersubjekt" Organisation unterstellt, das die Fähigkeit hat zu lernen. Diese Redeweise missachtet jedoch, dass die Organisation in diesem Sinne kein Subjekt ist, sondern eine Aggregation von Akteuren.[351] Individuen lernen in Organisationen. Das Lernen von Organisationen erschöpft sich jedoch andererseits auch nicht in dem individuellen Lernen der Mitarbeiter. Das Lernen in Organisationen hat zwei Aspekte: Das Lernen der einzelnen Mitglieder und das in der Organisation institutionalisierte Wissen, das einen personellen Wechsel überdauert und die Form bestimmt, in der individuelle Erfahrungen vermittelt werden.[352] Beides bedingt sich aber wechselseitig und ist von der Struktur des Unternehmens, des Centers oder des crossfunktionalen Teams, das interdisziplinär lernt, abhängig.[353]

Wenn eine Mitarbeiterin lernt, heisst dies noch lange nicht, dass das Unternehmen, bei dem sie angestellt ist, ebenfalls lernt. Damit das Unternehmen lernt, müssen anscheinend viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen. Organisationen sind keine Individuen, deren Lernvorgang als der einer "Superperson" charakterisiert werden könnte. Den eigentlichen Lernvorgang in Organisationen müssen Individuen übernehmen. Die Strukturen der Organisationen, innerhalb derer die Individuen arbeiten und lernen, stellen alte, oft veraltete Lernerfahrungen früherer Mitarbeiter dar.

Stößt der Mitarbeiter, der gewohnt ist in vertrauter eindisziplinärer Umgebung zu lernen, in ein crossfunktionales Team, muss er die Prägung seiner Lernvergangenheit überwinden und sich den veränderten Anforderungen des interdisziplinären Lernens stellen. Interdisziplinäres Problemlösungslernen hat den dominanten Vorteil, Wissensbasen aus verschiedenen Denk- und Erfahrungswelten zu generieren. Doch auch das Risiko, sich nicht verstehen zu können (durch differenzierte Fachtermini und unterschiedliches Verständnis) ist zu akzeptieren, um es im gemeinschaftlichen Lernen überwinden zu können. Das Zusammenführen von Kapazitäten aus Entwicklung, Fertigung, Einkauf u.a. Funktionen birgt großes Problemlösungspotential, das durch optimierte Rahmenbedingungen zu verstärktem Lernpotential für das Unternehmen bzw. Center heranwächst. Aus der realisierten Problemlösung, geschaffen durch crossfunktionale Zusammenarbeit, entsteht eine Lerndynamik, die allen beteiligten Funktionsbereichen, Disziplinen und Netzwerkpartnern zugute kommt.

Es ist sowohl zu untersuchen, wie Individuen in Abhängigkeit von gewissen Strukturen lernen können bzw. zu einem Lernprozess angeregt werden, als auch der Frage nachzugehen, wo der Unterschied zwischen dem individuellen Lernen und dem organisationalen Lernen liegt. Individuelles Lernen wird in der traditionellen Lernpsychologie durch drei unterschiedliche Konzepte charakterisiert[354]

1. das klassische Konditionieren,[355]
2. das operante Konditionieren und
3. das Lernen am Modell.

---

351 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 2

352 Vgl. Pawlowsky (Lernen), S. 199; Probst/Büchel (Lernen), S. 20

353 Vgl. Sattelberger (Organisation)

354 Vgl. u.a. Lefrancois (Psychologie)

355 Die Arbeiten der frühen Behavioristen (Pawlow, Watson, Guthrie, Thorndike u.a.), in denen ein unkonditionierter Stimulus durch einen konditionierten Stimulus ersetzt wird, der die selbe Reaktion hervorruft, sind kaum auf den hier betrachteten Kontext zu übertragen. Klassische Konditionierung braucht aufgrund seiner geringen Reichweite für das Arbeitshandeln hier nicht weiter analysiert zu werden. Bedeutsam für die Unternehmensorganisation sind jedoch die beiden anderen Lernmodelle

Das Lernen nach Belohnung und Bestrafung bzw. dem Nachahmen erfolgreichen Verhaltens von Vorbildern stellt in der klassischen Unternehmensorganisation sicherlich die häufigste und meist einzige Form des Lernens dar.[356] Die Struktur der Arbeitsorganisation prägt eine Arbeitskultur, die zu Handlungen führt, die eine Karriere begünstigen sollen.[357] Das jeweilige Anreizsystem entscheidet darüber, was gelernt werden soll. Potentiell ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter die Handlung wählen, die am meisten belohnt wird bzw. die Handlung meiden, die am meisten bestraft wird. So entstehen in der Organisation Lernroutinen, d.h. erfolgreiche Muster, die reproduziert werden.[358] In der hierarchischen Organisation findet das adaptive Lernen ständig statt: Jeder Mitarbeiter fragt sich, welches Handeln der Vorgesetzte wohl belohnen wird.[359] Dieser Lernansatz lässt sich theoretisch durch die Rational-Choice-Theorie modellieren.[360]

Die Lernbegriffe des operanten Konditionierens, des Lernens am Modell sowie des Problemlösungslernens beschreiben nicht nur Lernen als kognitive Repräsentation neuen Wissens, sondern sind ebenso auf sinnlich-körperliche Erfahrungen anwendbar. Sie legen nicht mit Ausschließlichkeitsanspruch den individuellen Ort fest, an dem sich das Lernen manifestiert, wenn auch die Kognition - als besonders ausgezeichneter Ort - immer im Vordergrund steht.[361]

Die neuere (insbesondere phänomenologisch[362] orientierte) Lernpsychologie hat gezeigt, dass Lernen sich nicht nur kognitiv, sondern auch auf der Ebene des "subjektivierenden Handelns"[363] repräsentiert. Lernen ist nicht auf kognitive Aspekte beschränkt, sondern umfasst auch sämtliche Sinne des Menschen. Böhle und Milkau unterscheiden zwischen objektivierendem und subjektivierendem Handeln. Objektivierendes Handeln wird definiert als rational geleitetes Handeln, das Distanz zur Umwelt wahrt.

Subjektivierendes Handeln wird definiert als ganzheitliches, gefühlsmäßiges Handeln. "Mit dem Konzept subjektivierendes Handeln wird angestrebt, unterschiedliche Handlungs-komponenten, wie z.B. gefühlsmäßig geleitetes Handeln, ganzheitliche, sinnliche Wahrnehmung, assoziatives und intuitives Denken, in ihrem wechselseitigen Zusammenhang

---

356 Auch das Lernen am Modell wird über Verstärkungsmechanismen erklärt. Anreize können erstens das Vorbild sein, dessen Verhalten kopiert wird, zweitens die Belohnung, die sich aus dem imitierten Verhalten ergibt sowie drittens der Wunsch, auch dieselbe Belohnung wie das Vorbild zu erhalten. Andererseits wird auch das Vorbild durch die Imitation bestätigt (vgl. Lefrancois (Psychologie), S. 199).

357 Baitsch spricht in diesem Zusammenhang von "lokalen Theorien" im Gegensatz zur materiellen Gestalt der Arbeitsorganisation (Baitsch (Organisation), S. 26).

358 Vgl. Sandner/Meyer (Verhandlung)

359 In den Führungstheorien ist dieser Ansatz auch unter dem Begriff "Organizational Behavior Modification" bekannt. Pedalino/Gamboa (Behavior) haben in einem Feldexperiment mit einem Losverfahren die Fehlzeit reduziert. In einer experimentellen Gruppe von 215 Arbeitern konnte jeder Arbeiter an jedem Tag, an dem er anwesend war, eine Poker-Karte ziehen. Wer an allen fünf Tagen der Woche eine Karte gezogen hatte, nahm am Ende an einer Entscheidung teil: Derjenige, der die höchsten Karten einer Abteilung gezogen hatte, bekam 20 Dollar. Vor dem Experiment betrug die Fehlzeit 3,01%, während des Experimentes 2,38% und nach dem Experiment 3,02%.

360 Vgl. Wiesenthal (Rational), Wilkesmann (Logik)

361 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 68 f.

362 Eines der bekanntesten phänomenologischen Lernmodelle stammt von den Brüdern Dreyfus (Intelligenz). Sie unterscheiden fünf Lernstufen:
(1) Auf der Stufe des Neulings werden abstrakt Regeln angewandt.
(2) Die Stufe des fortgeschrittenen Anfängers führt zu situationsangepaßter Regelanwendung.
(3) Auf der Kompetenzstufe werden Ziele festgelegt und Prioritäten gesetzt. Der Akteur fühlt sich mit den Konsequenzen der Handlung verbunden.
(4) Auf der Stufe der Gewandtheit erkennt der Akteur die Situation als Ganzes.
(5) Auf der Expertenstufe „verschmilzt" der Akteur mit der Handlung. Sie wird intuitiv ausgeführt.
Dreyfus und Dreyfus fragen jedoch in ihrem Modell ausschließlich danach, was ein Experte ist und nicht, wie man lernt. In ihren Beispielen greifen sie auch nur Lernprozesse auf, für die es klare Regeln gibt, die der Akteur zu beherrschen hat (Schach und Autofahren). Gegenüber dem Behaviorismus erweitert das phänomenologische Modell das Lernen um intuitiv-holistische und emotionale Variablen.

363 Böhle/Milkau (Technologien)

als Bestandteile spezifischer Formen praktischen Handelns aufzuzeigen."[364] Erst in dieser subjektivierenden Perspektive kommen einige wichtige Lernprozesse während der Arbeit in den Blick.

Als ein interessantes Beispiel lässt sich hier das Lernen von Facharbeitern anführen. Für die Facharbeit ist - neben kognitiver Repräsentation des Arbeitsganges - sinnlich-körperliche Erfahrung wichtig, die auch erlernt werden muss.[365] Ein guter Facharbeiter lernt z.B. zu hören, ob eine Maschine richtig läuft oder ob Fehler auftreten. Dabei werden komplexe Geräuschbilder wahrgenommen. Es lässt sich nicht verobjektivieren, bei welchem Geräusch die Maschine richtig läuft und wie ein Fehler "klingt". Diese Geräuschbilder lernt der Facharbeiter aber mit der Zeit zu erkennen. Sie stellen subjektive Erfahrungswerte dar. Geht es um zu beschaffendes Material, kann es aus subjektivierender Perspektive von Vorteil sein, operative Mitarbeiter in crossfunktionale Teams einzubinden.

Die beschriebenen Lernmodelle stellen jedoch eigentlich individuelle Lernformen dar, die sich insb. zum Lernen bei Routineaufgaben eignen.[366] Organisationales Lernen ist kollektives Lernen. Zumindest ist es kollektives Handeln, denn nur wenn alle von dem Erlernten profitieren, z.B. durch das beschaffte Material oder wenn alle ihr Verhalten ändern, kann von organisationalem Lernen gesprochen werden.

Eine organisationale Lerntheorie muss demnach die Differenz zum individuellen Lernen und die Generierung aus dem individuellen Lernen klären. Sie kann demnach nicht den Blickwinkel auf die System-Umwelt-Differenz begrenzen, sondern muss vor allem die interne Mikropolitik der Organisation in den Blick nehmen. Die klassischen Theorien des organisationalen Lernens müssen also um den Aspekt ergänzt werden, der den Übergang vom individuellen zum kollektiven Lernen erklärt und der das Lernen auf der individuellen Ebene unter den Bedingungen der Organisationsstrukturen analysiert[367]. Dabei sollte die wechselseitige Abhängigkeit von individueller und kollektiver Ebene in den Blick kommen.

Um die Selbst-Lern-Organisation in ihren Effekten zu verstehen, muss zuerst die Differenz zwischen dem individuellen und dem organisationalen Lernen aufgezeigt werden. "Das organisationale Lernen darf nicht als die Summe des individuellen Lernens missverstanden werden."[368] Es kann entweder mehr als die Summe der Teile sein, wenn es ein Organisations-"Gedächtnis"[369] für die Lernerfahrungen früherer Akteure gibt oder es kann weniger als die Summe der Teile sein, wenn bei internen Machtspielen relevantes Wissen blockiert wird. Normen, Privilegien, Tabus, Informationspathologien und defensive Routinen (das Undiskutierbare muss undiskutierbar bleiben) können enorme Widerstände im kollektiven Lernprozess darstellen. "Killerphrasen" wie "Das klappt doch nie" oder " Gute Idee! Geben Sie mir das irgendwann schriftlich" besiegeln das Ende jeder gemeinsamen Lernanstrengung.[370] Das "Mehr-als-die-Summe" manifestiert sich in organisationalen Weltsichten, Ideologien, cognitive maps, Normen und Werten, die sich in den jeweiligen Strukturen und Kulturen ausdrücken.[371] Lernen lässt sich dann als Veränderung von Organisationsstrukturen, Organisationskultur, Organisationszielen oder Anreizen

364 Böhie/Milkau (Technologien), S. 251

365 Vgl. Böhle/Rose (Arbeit)

366 Vgl. McGraw (Effects)

367 Einen ersten Schritt in diese Richtung unternimmt Kim (Link)

368 Wilkesmann (Innovationslernen), S. 75

369 Das Organisationsgedächtnis zeichnet sich nicht nur durch ein Speichermedium aus (Akten, EDV, Handbücher etc.), sondern auch durch institutionelle Zugriffsregeln auf dieses Medium (vgl. Vollmer (Institutionalisierung).

370 Vgl. Argyris (Inkompetenz), (Routine), Boss (Organisationen), Buchinger (Organisationsbewußtsein), Probst/Büchel (Lernen)

371 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 6

definieren.[372] Erst wenn sich auf dieser Ebene Veränderungen ergeben haben, manifestiert sich die Selbst-Lern-Organisation und es kann von organisationalem Lernen gesprochen werden. Dieses Organisationswissen muss kommunizierbar und integrierbar sein.[373] Es muss allen Beteiligten zugänglich sein.

Mindestens drei Voraussetzungen benötigt die Durchsetzung neuer Ideen in der Selbst-Lern-Organisation:

1. Das Organisationswissen muss interaktionsfähig sein. Nicht-interaktionsfähiges Wissen "verpufft" wirkungslos im Netzwerk. Es muss sich ausserdem bei den einzelnen beteiligten Akteuren durchsetzen.
2. Organisationales Lernen setzt die Wahrnehmung von Widersprüchen zwischen einzelnen Personen, Disziplinen oder Partnern voraus.
3. Organisationales Lernen ist kollektives Handeln, d.h. es muss auch zur Veränderung von kollektiven Strukturen, also des Netzwerks, führen. Das Kompetenznetzwerk gewinnt an Qualifikation, d.h. an Handlungskompetenz.

Es müssen somit nicht nur Widersprüche wahrgenommen und eine Lösung dafür gefunden werden, sondern diese Lösung muss auch innerhalb des Ganzen durchgesetzt werden. Es ist dabei umso wahrscheinlicher, dass die Mitarbeiter Widersprüche wahrnehmen, je größer der Bereich ist, der eine gemeinsame Konstruktion der Wirklichkeit erfordert. Diese Konstruktion muss interaktiv, konsensual geschaffen werden. Ist die Arbeitsstruktur so beschaffen, dass nur minimale Variationen möglich sind, d.h. Interaktionen nicht benötigt werden, dann wird dies vermutlich häufiger zur Assimilation führen. Zeichnet sich hingegen die Arbeitsstruktur durch große Variabilität aus, d.h. durch ein hohes Maß an erforderlicher Interaktion, dann wird dies wahrscheinlich das Lernen fördern.[374]

In Organisationen geht es aber nicht nur um die Generierung und Durchsetzung neuer Ideen, sondern auch um das Etablieren neuer Handlungsroutinen.

Der handlungstheoretische und der systemtheoretische Blickwinkel müssen sich nicht als Gegensätze gegenüberstehen, sondern können sich auch ergänzen. Die Organisation ist zum Zeitpunkt t_1 eine andere als zum Zeitpunkt t_2. Der Wandel von t_1 zu t_2 muss jedoch theoretisch erklärt werden können. Dies gelingt nur dann, wenn der Wandel auf eine untere Ebene zurückgeführt wird, d.h. der Organisationswandel auf einen Wandel von Gruppen und einzelnen Akteuren. In diesem Prozess spielt die Wechselwirkung zwischen Organisationsstrukturen und individuellem Handeln eine große Rolle. Wie diese Wechselwirkung begrifflich erfasst werden kann, soll im Folgenden angesprochen werden.[375]

Organisationsformen sind immer Herrschaftsformen, wie Türk[376] es hervorhebt. Die Organisationsmitglieder gehen nicht in den Systemstrukturen auf.[377] Schließlich sind sie es, die die Strukturen schaffen, reproduzieren und verändern.

Max Weber integrierte die Verknüpfung von Handlung und Struktur, von Individuen und Kollektiv in den Begriff der Chance: Die objektiven Situationen geben Chancen vor. Die

---

372 Vgl. Willke (Systemtheorie 3), S. 319 ff.
373 Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 86
374 Vgl. Baitsch (Organisationen), S. 47
375 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 35 ff.
376 Vgl. Türk (Organisation)
377 Vgl. Türk (Personalführung)

einzelnen Akteure müssen diese Chancen jedoch auch subjektiv nutzen.[378] Dahrendorf[379] hat diesen Begriff der Chancen aufgegriffen und erweitert: Lebenschancen sind für ihn eine Funktion aus Optionen und Ligaturen. "Optionen sind die je spezifische Kombination von Anrechten und Angebot."[380] Wenn verschiedene Angebote zur Auswahl einer Person zur Verfügung stehen, dann braucht die Person auch Entscheidungshilfen zur Wahl. Diese Entscheidungshilfen beziehen die Akteure nach Dahrendorf aus den kulturellen und religiösen Bindungen, die ihnen Leitlinien für eine Wahl an die Hand geben. Dahrendorf nennt diese kulturellen Bindungen Ligaturen. Damit macht er deutlich, dass Wahlentscheidungen - und damit die Wechselwirkungen zwischen Handlung und Strukur - auch durch die kulturellen Normen und Werte vermittelt werden.

Die Chance zur optimierten Selbst-Lern-Organisation bietet das Netzwerk kompetenter Partner.

Der Begriff des Netzwerkes wird in der Literatur häufig eingesetzt, jedoch verbergen sich hinter dem gleichen Begriff unterschiedliche Denkmodelle:[381]

- Netzwerke als Steuerungskategorie:
  - als dritte Steuerungsform zwischen Markt und Hierarchie
  - als kollektive Akteure höherer Ordnung
- Netzwerke als Verhandlungssysteme
- Netzwerke als analytische Kategorie bzw. als Methode
- Netzwerke als Mikrostruktur von Organisationen

In dieser Arbeit wird als Netzwerk die Partnerschaft verschiedener Kompetenzen verstanden, insb. die Kompetenzpartnerschaft zwischen Hersteller und Lieferanten, wobei die jeweilige Seite in sich nochmals verschiedene Kompetenzen darstellen kann.

Siebert[382] definiert Netzwerke als Mischkategorie von Markt und Hierarchie. Ein Netzwerk zeichnet sich nach ihm durch die Marktkategorien Funktionsspezialisierung und Effizienzdruck (nicht jedoch durch die weiteren Marktkategorien Opportunismus und Informationsinseln) sowie durch die Hierarchiekategorien Vertrauen und Informationsintegration (nicht jedoch durch die weiteren Hierarchiekategorien Funktionsintegration und Schutz vor Marktdruck) aus. Ein Netzwerk ist nach Siebert somit eine Steuerungsform, die Elemente aus dem Markt und aus der Hierarchie miteinander kombiniert.[383]

Hakansson/Johanson[384] sprechen bei der Betrachtung von Netzwerken als Steuerungskategorie von "governance-structure", um so die Differenz zur analytischen Kategorie der Netzwerke deutlich zu machen. Auch Grabher[385] ordnet Netzwerke als Steuerungskategorie zwischen Märkten und Hierarchie ein.

---

378 Vgl. Schwinn (Funktion)

379 Vgl. Dahrendorf (Lebenschancen), (Konflikt)

380 Dahrendorf (Konflikt), S. 40

381 Vgl. im einzelnen z.B. vgl. u.a. Jordan/Schubert (Policy); Schubert (Netzwerke); Marin/Mayntz (Policy); Siebert (Analyse); Belzer (Unternehmenskooperation); Grabher (Firm); Sydow (Netzwerke) sowie Wilkesmann (Innovationslernen), S. 38 ff. und Hakansson/Johanson (Network)

382 Vgl. Siebert (Analyse)

383 Vgl. Belzer (Unternehmenskooperation), S. 89 ff. hat die Vor- und Nachteile dieser interorganisatorischen Kooperation im Einzelnen aufgezeigt.

384 Hakansson/Johanson (Network)

385 Vgl. Grabher (Firm)

Dabei nennt er vier Basis-Eigenschaften des Netzwerkes, durch die es sich von anderen Steuerungsformen abgrenzt.

- In Netzwerken findet kein direkter Austausch (Markt) oder keine administrativen Vorgaben (Hierarchie) statt, sondern die Beziehung zeichnet sich durch (langfristige) Reziprozität aus.
- Darüber hinaus ist die Beziehung zwischen den Netzwerkakteuren weder vollkommen unabhängig (Markt) noch einseitig abhängig (Hierarchie), sondern durch eine wechselseitige Abhängigkeit geprägt.
- Des weiteren zeichnen sich Netzwerke durch lose Kopplung der Akteure und durch asymmetrische Machtbeziehungen aus.

Auch Willke[386] ordnet Netzwerke als eine Mischform zwischen Markt und Organisation ein, die aber beiden Logiken gehorcht. Netzwerke haben als eigene Organisationsalternative nach Willke nur dann eine reale Chance, wenn sie die Transaktionskosten der Koordination und die Sichtbarkeit von Verteilungsproblemen gering halten können. Nur dann können auch ihre Vorteile der stärkeren Langfristorientierung sowie stärkerer Flexibilität zum Tragen kommen. Anderenfalls laufen die Akteure im Netzwerk in eine Verflechtungsfalle, d.h. die einzelnen Akteure im Netzwerk lassen nur die Art der Koordination zu, die ihre eigene Position nicht stört. Netzwerke sind damit durchaus ambivalent und besitzen aus dieser Sicht eine hohe Wahrscheinlichkeit des Misslingens.

Netzwerke stellen in diesen Ansätzen eine praktische Lösung des utilitaristischen Dilemmas nach Parsons dar.[387] In ihnen treffen sich autonome Akteure (wie auf dem Markt) und koordinieren ihr Handeln zu gemeinsamen Zielen (so können sie wie Organisationen handeln).[388] Netzwerkpartner können

- sowohl Kooperationspartner in einem Projekt
- als auch Mitbewerber im nächsten Projekt sein.

In Absprache kann es möglich sein, dass der Entwicklungs- oder Wertschöpfungspartner eines Herstellers ähnliche Produkte konkurrenzierend auf dem Markt anbietet.

Sydow[389] begründet die interorganisationalen Netzwerke als eigene Organisationskategorie zwischen Markt und Hierarchie mit bestimmten Transaktionskostenvorteilen:

- Gegenüber dem Markt treten sie auf, wegen
  - geringerer Suchkosten bei An- und Verkauf,
  - geringerer Kosten bei Vertragsanbahnung, -aushandlung und -kontrolle,
  - besserer Informationsweitergabe,
  - Transfer auch von "unscharfem" Wissen sowie
  - schnellerer Durchsetzung von Innovationen.
- Gegenüber der Hierarchie treten Transaktionskostenvorteile auf, wegen u.a.
  - der Reduzierung opportunistischen Verhaltens,
  - der Kopplung von hierarchischer Koordination mit Marktelementen,
  - funktionsorientierter Zusammenarbeit sowie
  - größerer Umfeldsensibilität.

Im Verständnis des hier genutzten Netzwerk-Begriffs können austauschtheoretische mit spieltheoretischen Überlegungen verbunden werden. So finden Spiele immer in speziellen

386 Vgl. Willke (Systemtheorie III), S.115 ff.
387 Vgl. Parsons (Structure), S. 64
388 Vgl. Mayntz (Modernisierung)
389 Vgl. Sydow (Netzwerke), S. 143

Netzwerkkontexten statt. Die Struktur des jeweiligen Netzwerks entscheidet mit darüber, ob sich eine (und welche) Lösung des Spiels stabilisiert. Dieser Netzwerkbegriff ist bei der Beantwortung der Fragen behilflich, welche Netzwerkstrukturen Innovationsspiele für die Generierung neuer Ideen und deren Nutzung oder Durchsetzung benötigen.

5.5.7 Auslöser Organisationalen Lernens

Die Frage, warum sich Organisationen verändern, wird in der Literatur häufig mit der Auflistung verschiedener Faktoren beantwortet.[390] Alle diese Faktoren lassen sich nach Wilkesmann[391] dahingehend zusammenfassen, dass ein organisationaler Lernprozess in einer Situation beginnt, in der der Status quo in Frage gestellt wird. Notwendige Bedingung für einen Lernprozess ist das Auftreten einer Widerspruchssituation,[392] z.B. indem ein Kunde Kritik übt oder ein Mitarbeiter des Netzwerkes einen entdeckten Widerspruch aufgreift und als Veränderungswunsch in eine 'Verhandlungssituation' mit den anderen betrieblichen Akteuren einbringt. Ein Widerspruch kann auch schon dann auftreten, wenn eine Abweichung von einem selbstgesteckten Ziel bemerkt wird. Wie in den letzten Jahren zu beobachten war, kann ein Lernprozess auch durch einen Diskurs in Managementkreisen initiiert werden: Dem Vorbild der Japaner soll nachgeeifert werden. Baitsch[393] definiert für diesen Zusammenhang Widerspruch als "Abweichungen vom oder Störungen des üblichen Ablaufs einer Interaktion."

In dieser Arbeit sollen Lernprozesse in Subsystemen oder ganzen Organisationen in Anlehnung an Wilkesmann[394] als Verhandlung zur Lösung eines Widerspruchs definiert werden. Von organisationalem Lernen wird dann gesprochen, wenn neue Routinen implementiert werden.

Der Widerspruch markiert eine Abweichung des wahrgenommenen Ist-Zustandes der Organisation von einem definierten (oder aber auch – unter der Denkrichtung von Organisationsevolution und Dynamik – vage vermuteten) Soll-Zustand (Vision, Zielvorgabe, Idealtyp). Auslösende Ursachen können dabei von der Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ungelösten Fragen bis zu Stress oder Konflikte reichen.[395] Auslösende Wirkung hat in einer reifen innovationsorientierten Kultur der professionelle Umgang mit dem Faktor Wissen.

Aus den im Wissensmanagement zutage tretenden Differenzen zwischen unternehmerischem Anspruch und operativer Realität wächst die Unzufriedenheit der "Mitunternehmer" und damit ein Motiv zur Veränderung.

Schon Hedberg[396] hat die "Warum"-Frage aufgegriffen und den Auslöser des Lemens in Organisationen in Unzufriedenheit oder Widersprüchen ausgemacht.[397] Diese Widersprüche können aber nur dann aufgegriffen werden, wenn ein optimales Maß an Zeit im Kompetenznetzwerk vorhanden ist, das eine Bearbeitung ermöglicht. Zuwenig Zeit verhindert

---

390 Vgl. Pedler/Boydell/Burgoyne (Weg). Als typische Faktoren seien hier genannt: (1.) Wettbewerbsdruck, (2.) zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, (3.) Qualität verbessern, (4.) aktives Experimentieren fördern, (5.) Klärung des Firmen-Images, (6.) enge Verknüpfung zwischen Ressourcen und Bedürfnissen der Kunden, (7.) mehr Orientierung zum Menschen hin, (8.) Notwendigkeit einer tiefgreifenden Organisationsveränderung, (9.) weniger Mitarbeiter.

391 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 49

392 Vgl. Baitsch (Organisationen), S.33; Dodgson (Learning), S. 380

393 Baitsch (Lernen), S. 221

394 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 66

395 Vgl. Probst/Büchel (Lernen), S. 49 ff.; vgl. auch Senge (Organisation)

396 Vgl. Hedberg (Organizations) Hedberg verwendet hier für 'Zeit' den Begriff 'Slack'

397 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 16 ff.

ein Wahrnehmen der Widersprüche, da aus Zeitmangel die Tagesroutinen Vorrang haben, zuviel Zeit kann jedoch zur Trägheit führen. "Denn wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert. Lernen "zerstört“ das bestehende Wissen in den gegenwärtigen Strukturen.“[398]

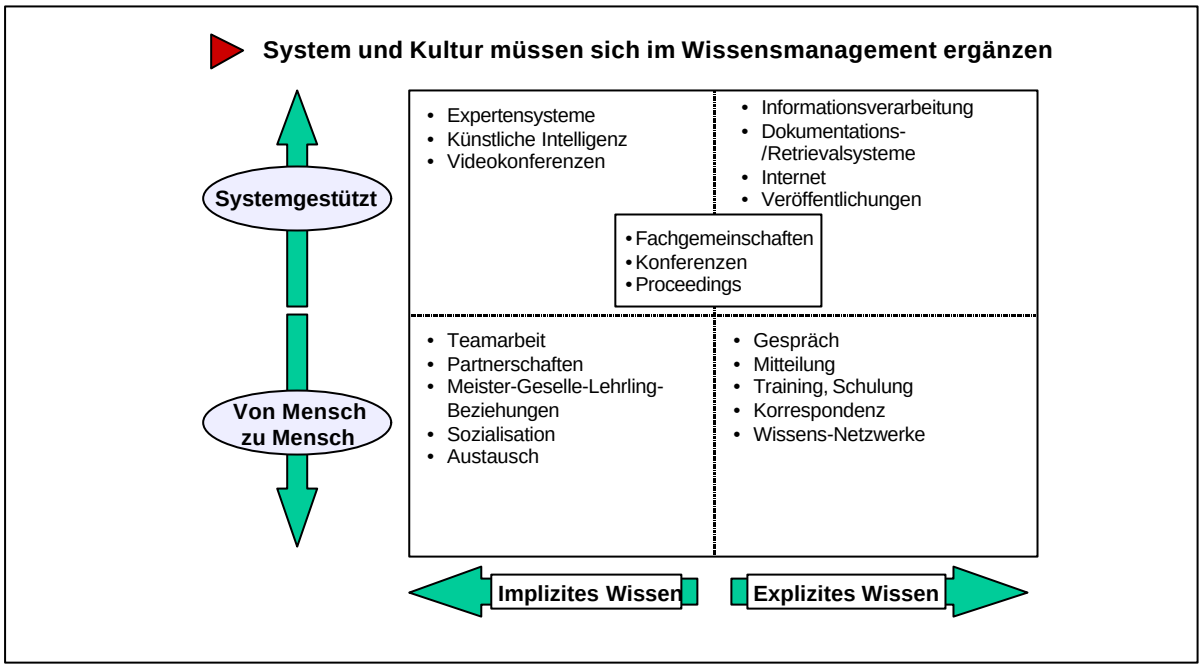


Abbildung 42: Wissensmanagement und Unternehmenskultur[399]

Auch einzelne Mitarbeiter können als Auslöser fungieren, wenn ihnen die "voice-option" offensteht. In hierarchischen Organisationsformen erlauben häufig jedoch erst schwerwiegende Widersprüche, wie z.B. Finanz- und Führungskrisen, einen Lernprozess. Zentral ist dabei, dass Lernen nur die Widersprüche auslösen können, die intern wahrgenommen und verarbeitet werden. Umfeldwidersprüche, die innerhalb von Netzwerk und Organisation nicht wahrgenommen bzw. deren Lösung nicht kommuniziert werden, sind für die Organisation keine Widersprüche und können somit keinen Lernprozess auslösen. Mit der (individuellen) Wahrnehmung eines Widerspruchs ist aber nur der Ausgangspunkt des Lernens bezeichnet. Wenn ein Mitarbeiter einen Widerspruch wahrnimmt und sogar eine Lösung dafür entwickelt, heisst dies noch nicht, dass auch die gesamte Organisation sich verändert.[400]

Bei der Beantwortung der Frage, von wem die kompetenten Partner im Netzwerk lernen, steht im Mittelpunkt der Betrachtung, wie sie die Umwelt beobachten und wie diese Beobachtungen in den vernetzten Entscheidungsmechanismus übersetzt werden. Der Widerspruch, der einen Lernprozess auslöst, kann zum einen durch äussere Faktoren und zum anderen durch interne Faktoren aus der Innenwelt der beteiligten Unternehmen induziert werden.[401] Sattelberger[402] beantwortet diese Frage mit der Benennung von vier externen und mehreren internen Faktoren. Von aussen kann Lernen in der Organisation durch

---

398 Probst/Büchel (Lernen), S. 51

399 Quelle: nach Sommerlatte (Wissensmanagement), S. 67

400 Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 65

401 Nach der Kontingenztheorie stehen Umfeldfaktoren und die Organisationsstruktur in einem „Passungsverhältnis" zueinander: Wenn das Umfeld einfach strukturiert ist, dann ist eine funktionale Organisationsstruktur effektiv; wenn jedoch das Umfeld komplex ist, dann ist eine dezentrale Organisationsstruktur effektiv (vgl. DuncanWeiss (Learning), S.1O3

402 Vgl. Sattelberger (Organisation)

- Kunden bzw. Märkte,
- Mitbewerber,
- Öffentlichkeit und
- Politik angestoßen werden.

Das Lernen durch äussere Anstöße, in Form von Imitation anderer Organisationen und deren Verhalten ist abhängig von der Wahrnehmung des Umfelds, das durch die (in der Terminologie nach Luhmann) jeweilige Beobachtungsdifferenz bestimmt ist. Intern kann die Organisation von Individuen, Projektgruppen, Qualitätszirkel, crossfunktionaler Teams bzw. jeder Form kollektiver Interaktionszusammenhänge lernen, die auch durch spezielle Methodentrainings initiiert werden können.

Es müssen also Mechanismen sichergestellt werden, bei denen Mitarbeiter oder unternehmensinterne oder auch unternehmensübergreifende Gruppen von Mitarbeitern Widersprüche entdecken und daran anschließend einen Änderungsprozess initiieren.

Zusammenfassung und Ausblick

Mit den gewonnenen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ist Senge beizupflichten, wenn er schreibt: "Die erforderlichen Veränderungen betreffen nicht nur "unsere Organisationen", sondern auch uns selbst. Die zentrale Botschaft der Fünften Disziplin ist etwas Radikaleres als die 'radikale Umgestaltung von Organisationen' - nämlich, dass die Art und Weise, wie unsere heutigen Organisationen funktionieren, letztlich davon abhängt, wie wir denken und wie wir interagieren. Nur wenn wir unsere Denkweisen ändern, können wir tief verwurzelte Regeln und Verfahren ändern."[1] Nur über eine Denkwende ist die Realisierung einer dynamischen Unternehmensarchitektur möglich. Nur wenn wir unsere Interaktionsweisen ändern, können wir gemeinsame Visionen, gemeinsame Erkenntnisse und die Fähigkeit zum koordinierten Handeln entwickeln. Diese Vorstellung scheint für viele unternehmerische Funktionsträger ungewöhnlich. Es herrscht eine starke Neigung vor, notwendige Veränderungen als etwas zu betrachten, das in der äußeren, nicht in der inneren Welt stattfinden muss. Es ist eine schwierige Vorstellung, dass die manifesten Strukturen der Organisationen umzugestalten sind und gleichzeitig auch die inneren Strukturen "mentaler Modelle" der betroffenen Personen - vom 'Saalkehrer' bis zum Top-Manager. Aber es ist die einzige Methode, die den erforderlichen Wandel bewirken wird. Unternehmen, die sich über horizontale Prozesse selbst "umgebaut" haben, stellen häufig fest, "dass sie wenig oder keine Erfahrung darin haben, wie man in einer solchen Umwelt praktisch arbeitet", sagt Michael Hammer. "Ein radikaler Wandel unserer Arbeitsweisen führt unweigerlich zu neuen Arbeitsplatzbeschreibungen mit neuen Fähigkeitsanforderungen, die wiederum neue Persönlichkeitsprofile erfordern."[2] Es hat sich gezeigt, dass Value Developing, das integrative Herangehen mit Nutzung dynamischer Ausprägungen von Informations-Management, Change-Management und werteorientierter Unternehmensführung, die methodisch-instrumentelle Basis für den erfolgreichen Umbau bietet.

Die vorliegende Arbeit veranschaulicht, dass der "Umbau mentaler Modelle" nicht dasselbe ist wie der Umbau von Organisationen oder gar technischer Geräte. "Wir haben keine mentalen Modelle. Wir sind unsere mentalen Modelle," schreibt Senge.[3] Sie sind das Medium, durch das der Mitarbeiter mit der Welt interagiert. Sie sind untrennbar in persönliche Lebensgeschichten und Identitätsgefühle eingewoben. Eine alte Weisheit besagt: "Das Auge kann sich selbst nicht sehen." Ein Lernprozess, durch den mentale Modelle verändert werden, ist eine ungeheure Herausforderung. Er ist desorientierend. Er kann beängstigend sein, weil er tief verwurzelte Überzeugungen und Annahmen in Frage stellt. Man kann diesen Lernprozess nicht allein durchlaufen. Er ist nur in einer Gemeinschaft von Lernenden möglich.

Für eine erfolgreiche Einführung dynamisch-integrativer mitarbeiterbezogener Organisationsformen ist eine "Mental-Entwicklung" ebenso wie eine phasenbezogene

---

[1] Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 537 (Vorwort zur amerikanischen Taschenbuchausgabe)

[2] Hammer (Reengineering)

[3] Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 537 (Vorwort zur amerikanischen Taschenbuchausgabe)

Ausdehnung des Autonomiegrades mit Hilfe von Teamentwicklung von entscheidender Bedeutung. Team-Coaching unterstützt den Aufbau von Mentalitäts-, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, die methodische Bearbeitung konkreter Problemstellungen, die Entwicklung von Teamfähigkeit einzelner Gruppenmitglieder und eine erfolgreiche Konfliktlösung. Es wird dabei eine Verbesserung der Qualität der Zusammenarbeit und eine Förderung von interaktiven Lernprozessen in der Organisation angestrebt.[4]

In der vorliegenden Arbeit wurde erkannt, dass betriebliche Hierarchien nicht mehr als Selbstverständlichkeit akzeptiert werden. Zurückzuführen ist dies auf die geänderten Wertvorstellungen des mündigen Mitarbeiters und seinen oft veränderten Fähigkeiten und Qualifikationen. Festgestellt wurde, dass je jünger und/oder qualifizierter ein Mitarbeiter ist, desto größer ist sein Wunsch nach "... einer umfassenden Beteiligung an allen Entscheidungsaufgaben."[5]

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das traditionelle Führungsinstrument - das "Herrschaftswissen" - mit zunehmendem Bildungsniveau der Organisationsmitglieder weitgehend an Bedeutung verliert. Heute müssen sich Führende in größerem Umfang als in der Vergangenheit gefallen lassen bzw. davon ausgehen, dass Führungsentscheidungen Gegenstand von kritischen Nachfragen und Diskussionen werden. Solche Entscheidungen sind immer häufiger erläuterungsbedürftig, weil das gewachsene Wissen der Geführten zu solchen Nachfragen ermutigt.[6] Doch dies darf nicht zu Entscheidungsunsicherheit führen. Im Gegensatz zu früher muss im Entscheidungsfindungsprozess heute jedoch die Kompetenz und Akzeptanz aller Betroffenen eine wesentlich stärkere Berücksichtigung finden. Akzeptanzentscheidungen sind oft nicht die rational besten, aber die wirkungsvollsten.

So findet der Wertewandel im Arbeitsleben seinen Niederschlag in Form von veränderter Bedeutung der Arbeit, Leistung und beruflichem Erfolg, der zunehmenden Abneigung gegen hierarchische Strukturen und formaler Autorität sowie in verstärktem Verlangen nach Selbstverwirklichung und Partizipation.[7]

Wird, wie in der vorliegenden Arbeit, die Führungskraft als "Zellkern" betrachtet, steht sie mit allen Teilen der Zelle in kontinuierlicher Korrespondenz. Die Führungskraft ist Teil des Ganzen und ist jederzeit auf den Feedback-Prozess mit allen Mitgliedern seines Verantwortungsbereiches angewiesen.

Eine organisatorische Erkenntnis daraus lautet: Die organisatorische Problemlösung liegt nicht mehr nur in Spezialisierung und Arbeitsteilung. In vielerlei Bezügen ist die Lösung ein interdisziplinäres crossfunktionales Handeln der Mitarbeiter untereinander und in Feedback-Schleifen zu ihren Führungskräften.

Die Praxis-Erfahrungen untermauern, dass die im Rahmen dieser Arbeit dargestellten Konzept-Komponenten die Planung und den systematischen Prozess einer langfristig orientierten Organisationsveränderung in vielerlei Hinsicht vereinfachen. Die in den Teilen III und IV präsentierte human- und werteorientierte Organisationsphilosophie wirkt wie ein Leitfaden, schafft Übersicht, liefert die Systematik für ein komplexes Vorgehen und gliedert normative und strategische Elemente, Funktionen und Strukturaspekte, zeigt Interdependenzen innerhalb des Konzepts und nach aussen auf, fördert von Anfang an eine

---

[4] Vgl. z.B. Buchner (Team-Coaching), S. 15

[5] Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 1), S. 152

[6] Vgl. Biedenkopf (Tagungsthematik) S. 9

[7] Vgl. Reinecke (Vorgesetztenbeurteilung), S. 6 f.

vernetzte und integrierte Sichtweise und schützt so vor Insellösungen. Ein solcher Leitfaden ist für die Erarbeitung und Umsetzung einer firmenspezifischen Anwendung eine wichtige Unterstützung.

Das dem Konzept zugrunde gelegte und in Teil V, insbesondere in Kapitel 2.2.2, deutlich gewordene Selbstverständnis eines modernen Personalmanagements muss dabei vom Unternehmen, das den konzeptionellen Vorschlag nutzen will, geteilt werden. Diese Sicht ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Eine weitere Voraussetzung ist die in Teil IV, 2 behandelte konsequente Ausrichtung des Veränderungsprozesses auf die Unternehmensvision, das Leitbild, die Kultur und die Unternehmensstrategie, da es nur so zu einem Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung werden kann, der direkt zur Nutzenstiftung für die Bezugsgruppen des Unternehmens beiträgt.

In der vorliegenden Arbeit konnte nachgewiesen werden (vgl. z.B. Teil IV, 6.8.1, Teil V, 4.3 oder Teil VI, 1.2 und 5.1.4.2), dass es für den Veränderungsprozess in der Praxis entscheidend ist, jede Gelegenheit zu nutzen, das Gesamtkonzept im Unternehmen zu kommunizieren, die einzelnen Elemente in den Gesamtzusammenhang einzuordnen, die bestehende Vernetzung aufzuzeigen sowie in groben Zügen den angestrebten Implementierungsprozess darzustellen, da in der Praxis die Tendenz besteht, die einzelnen Elemente des Konzepts isoliert zu betrachten. Die integrierte, vernetzte Sichtweise, d.h. der Blick aufs Ganze, ist jedoch unabdingbar, sowohl bei der Planung als auch bei der schrittweisen Umsetzung des Konzepts.

Die normativen Elemente des Konzepts sind eine notwendige Voraussetzung für die Ausgestaltung insbesondere der crossfunktionalen Funktionen, da sie die angestrebten Werthaltungen und die langfristigen Ziele des Unternehmens vorgeben. In Wachstums-Unternehmen ist die normative Managementebene jedoch häufig nur vage ausgeprägt. Deshalb muss in der Praxis unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenskultur der optimale Detaillierungsgrad, mit dem die Elemente dieser Ebene erarbeitet werden sollen, bestimmt werden. Das Minimum, das vorhanden sein muss, ist ein Leitbild, das die grundsätzlichen Ziele und das angestrebte Wertgefüge fixiert. Bei der Adaption des Konzepts muss das jeweilige Unternehmen also den Mut haben, solche Freiräume in der Ausgestaltung des Konzeptvorschlags auszuschöpfen und gleichzeitig das Minimum an notwendigen Vorgaben bereitstellen.

Für eine schnelle und erfolgreiche Umsetzung in die Praxis ist es ausserdem notwendig, dass die dem Veränderungsprozess zugrunde gelegten Ziele und Werte von der Unternehmensleitung mitgetragen und einheitliche Signale kommuniziert werden.

Je nach Unternehmenstradition ist die Etablierung der geforderten interdependenten Formulierung der Unternehmens- und der Personalstrategie mehr oder weniger aufwendig. Die strategische Ausrichtung aller Elemente ist aber notwendig, damit die geschaffenen Funktionen und Prozesse die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens optimal unterstützen.

Während des gesamten Implementierungsprozesses sind Lernprozesse zu fördern, und das Gelernte ist in den nachfolgenden Implementierungsschritten zu berücksichtigen. In der ersten Phase des Gesamtprozesses ist die Organisationsphilosophie neu, es liegen wenig Erfahrungen mit der Erarbeitung von Teilkonzepten und Instrumenten vor und der Input der Mitarbeiter im Rahmen der Erarbeitungsprozesse ist oftmals gering.

Die in verschiedenen Kapiteln der vorliegenden Arbeit dargestellten Erfahrungen aus der Umsetzung von Philosophie und Konzept zeigen, dass eine frühe Involvierung verschiedener Mitarbeitergruppen und Arbeitnehmervertreter in die Erarbeitung von Implementierungsplanung und neuer Instrumente sinnvoll ist, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen. (S. hierzu Teil VI, 3.) Der Erarbeitungsprozess und das Ergebnis profitieren zudem von den unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Mitarbeitergruppen. Die Wichtigkeit des Eingehens auf mikropolitische Ausprägungen in frühen Phasen wurde z.B. in Teil IV, 2.2.4 deutlich

Schließlich haben die Fallstudien bestätigt, dass die Verantwortung für die Umsetzung des Reengineering-Konzepts idealerweise auf der Ebene der Unternehmensleitung angesiedelt werden sollte, vgl. z.B. die Bedeutung der Organisatoren des Wandels in Teil VI, 5.3.

Die Realisierung des entwicklungsorientierten Konzepts hat gezeigt, wie hilfreich ein umfassender Konzeptvorschlag ist, wie er z.B. als Handlungsorientierung mit den in Teil VI, 4 dargestellten Projektmanagementelementen beschrieben wurde. Er muss aber seine Grundlagen und Prämissen bzw. sein Selbstverständnis mit unterlegter Philosophie klar offenlegen. Als ein Fazit ist herauszustellen, dass die ausführliche Diskussion der Grundlagen, d.h. die Einbettung des Konzepts und des Selbstverständnisses eines modernen Personalmanagements für die erfolgreiche Umsetzung eine wichtige Voraussetzung ist.

Die Arbeit konnte nachweisen (z.B. in Teil VI, 5.2), dass die Umsetzung eines solchen Konzepts nicht immer in Form eines Top-down-Prozesses - normativ, strategisch, operativ – sinnvoll ist (wie es idealtypisch vorzugeben wäre). Aus Sicht der Praxis hat das theoretische Konzept zudem einen hohen Detaillierungsgrad, insbesondere bezüglich der normativen und strategischen Elemente, der in Wachstums-Unternehmen nicht immer umsetzbar scheint. Der angestrebte, ideale Implementierungsprozess kann demnach nicht immer realisiert werden.

Wachstums-Unternehmen haben z.B. typischerweise bereits eine gewisse Tradition bezüglich der Erarbeitung von Strategien entwickelt, so dass die interdependente Formulierung von Unternehmens-, Organisations- und Beschaffungsstrategie vor dem Hintergrund des Bestehenden etabliert werden muss. Dieser Prozess muss sich zeitlichen Traditionen (Planungsrhythmen) und den sonstigen Gegebenheiten des Unternehmens anpassen.

Es müssen folglich immer wieder Kompromisse eingegangen und der Implementierungsprozess an die konkrete Unternehmenssituation und die gewünschten Schwerpunkte des Unternehmens adaptiert werden. Die Theorie muss entsprechend eine genügend große Flexibilität in bezug auf ihre Konzeptrealisierung zulassen.

Auch die Wissenschaft muss akzeptieren (wie auch im Selbstverständnis der Selbst-Lern-Organisation formuliert), dass Lernen und Arbeiten, d.h. Theorie und Praxis (wieder) zusammengeführt werden. Auch hier setzt ein Forschungsbedarf an, das Annähern von Lernen und Arbeiten im betrieblichen Kontext, wie auch das stärkere Integrieren von Theorie und Praxis zu analysieren und zu begleiten.

Für weitergehende theoretische Überlegungen lassen sich damit insbesondere folgende Punkte festhalten:

1. Die Rolle des Managements bei Veränderungsprozessen in Unternehmen.
2. Die Optimierung von Lernprozessen unter den Aspekten Effektivität und Effizienz.
3. Zeit und Dynamik als entscheidende Wettbewerbsfaktoren.

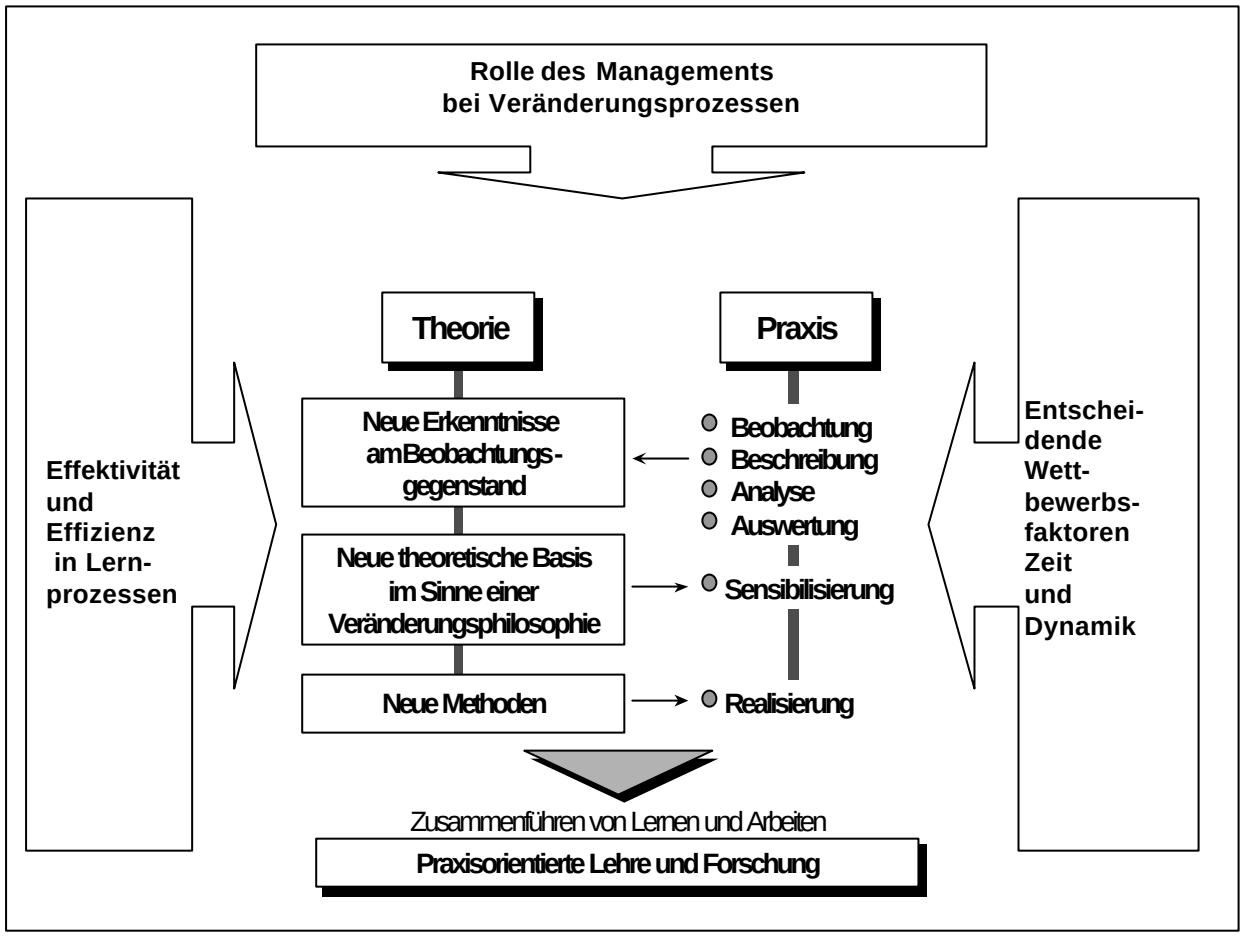


Abbildung 1: Theorie-Praxis-Transfer

Darüber hinaus liegt weiteres Forschungspotential in der Untersuchung der Beziehungen der Rahmenelemente untereinander sowie in der stärkeren empirischen Analyse ganzheitlich angelegter Veränderungsprozesse.

Auf der Schwelle zur Informationsgesellschaft sind sowohl die Lernpartnerschaften zwischen Mitarbeitern, Unternehmen oder Branchen als auch die Kompetenz- und Lernpartnerschaften zwischen Theorie und Praxis ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Die nutzenorientierte Weiterentwicklung von Theorie und Praxis erfordert ein integriertes Handeln von Forschung, Lehre und Arbeitswelt .

Literaturverzeichnis

Abend, J.M.: (Strukturwandel): Strukturwandel in der Automobilindustrie und strategische Optionen mittelständischer Zulieferer: Eine explorative Studie, München, 1992

Achleitner, P. M.: (Strategien) Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen: Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements, Bern/Stuttgart 1985

Achterholt, G.: (CI) Corporate Identity – in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, Wiesbaden 1988

Ackermann, K.-F.: (Organisationsformen) Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992

Ackermann, K.-F.: (Personalabteilung) Die Personalabteilung am Scheideweg. In: Ackermann, F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994

Ackermann, K.-F.: (Personalmanagement) Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwick-lungen – neues Denken – neue Strategien, Stuttgart 1991

Ackermann, K.-F.: (Prüfstand) Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit. In: Ackermann, K.-F. / Danert, G./ Horvath, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989

Ackermann, K.-F.: (Strategisches Personalmanagement) Strategisches Personalmanagement in dezentralen Strukturen. In: Personalführung, 7/91

Ackoff, R. L.: (Systems) Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research. In: General Systems, Vol.V 1960, pp.1-8

Adam, D.: (Produktionsmanagement) Produktionsmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden 1997

Aichholzer, G. / Flecker, J. / Schienstock, G.: (Innovationsprozesse) Betriebliche Innovationsprozesse im Angestelltenbereich, in: Einführung neuer Technologien als sozialer Prozeß. Hrsg. vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Schriftenreihe „Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik“, Nr. 40, Wien 1991

Al-Ani, A.: (Improvement) Continuous Improvement als Ergänzung des Business Reengineering, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (65), 1996

Albach, H.: (Einfluß) Zum Einfluß von Personalführung auf die Unternehmensführung in: Wunderer, R., (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983

Albach, H.: (Leistungserhaltung) Leistungserhaltung und Humankapitalerhaltung, in: ZfO, 3/93

Alchian, A.A./Demsetz, H.: (Production) Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review, Vol. 62, 5/1972

Allaire, Y. / Firsirotu, M.E.: (Organizational Culture) Theories of Organizational Culture, in: Organization Studies, 1984

Alsegg, R.J.: (Control) Control Relationships Between American Corporations and Their European Subsidiaries, American Management Association Research 107, 1971

Alt, F.: (Arbeit) Arbeit für alle, das ökologische Wirtschaftswunder, ZDF, 2.1.95

Alt, H. / von Arx, S.: (Drägerwerk AG) Dezentrale Personalabteilungen als professionelle Service-Center bei der Drägerwerk AG. In: Wunderer, R. / Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personal-management: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied u.a. 1995

Altmann, N./Bieber, D./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D./Schraysshuen, T.: (Veränderung): Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zulieferindustrie), München 1993

Altschul, K.: (Revolution) Die Business-Revolution hat Grenzen, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober, 1994

Anders, W.: (Kommunikation) Die Gestaltung der organisatorischen Kommunikation, München 1986

Anderson Jr., J.W.: (Corporate) Social Responsibility: Guidlines for Top Management. Westport 1989

Anderson, J.D.A.: (Knowledge) The role of knowledge-based engineering systems in concurrent engineering, in: Syan, C.S./Menon, U. (Hrsg.): Concurrent Engineering, Concepts, implementation and practice, London 1994

Angermeier, W.F./Bednorz, P./Schuster, M.: (Lernpsychologie) Lernpsychologie, 2. Aufl., München-Basel 1991

Ansoff, H.I.: (Management) Strategic Management, London 1980
Ansoff, H.I.: (Strategy) Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York 1965
Antoni, C.H.: (93-Gruppenarbeit) Gruppenarbeit - Ein Königsweg zu menschengerechter Arbeit und höherer Produktivität?, in: Gebert, A./Winterfeld, U. (Hrsg.): Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort, Bonn 1993
Antoni, C.H.: (94a-Gruppenarbeit) Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept; Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C.R. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/Erfahrungen/Perspektiven, Weinheim 1994
Antoni, C.H.: (94b-Gruppenarbeit) Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/Erfahrungen/ Perspek-tiven, Weinheim 1994
Antoni, C.H.: (Qualitätszirkel) Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit: Analyse der Möglichkeiten aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter, Dissertation, Mannheim 1990
Argote, L./Epple, D.: (Learning) Learning curves in manufacturing, in: Science 1990 (247)
Argote, L.: (Group) Group and organizational learning curves: Individual, system and environmental components, in: British Journal of Social Psychology (32), 1993
Argote, L.: (Norms) Agreement about norms and work unit effectiveness: Evidence from the field, in: Basic and Applied Social Psychology (10), 1989
Argyris, C./Schön, D.A.: (Organizational Learning) Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading, Massachusetts 1978
Argyris, C.: (Education) Education for leading-learning, in: Organizational Dynamics (Winter 1993)
Argyris, C.: (Inkompetenz) Eingeübte lnkompetenz - ein Führungsdilemma, in: Fatzer, G. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993
Argyris, C.: (Integrating) Integrating the Individual and the Organization, New York 1964
Argyris, C.: (Personality) Personality and Organization, New York 1957
Argyris, C.: (Routinen) Defensive Routinen, in: Fatzer, G. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993
Armbrecht, W.: (Public Relations) Innerbetriebliche Public Relations: Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts, Obladen 1992
Arnold, U.: (Beschaffungsmanagement) Beschaffungsmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1997
Aschoff C.: (Humanvermögen) Betriebliches Humanvermögen. Grundlagen einer Humanvermögens-rechnung. Wiesbaden 1978
Bäck, H.: (Erfolgssstrategie) Erfolgsstrategie Logistik, 2. vollst. neu bearb. Aufl., München 1989
Backhaus, K. / Plinke, W: (Fallstudie) Die Fallstudie im Kooperationsfeld von Hochschule und Praxis. In: DBW- Die Betriebswirtschaft, 4/77
Backhaus, K./Piltz, K.: (Allianzen) Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Zfbf, Sonderheft 27/90
Badaracco JR., J. L.: (Business) Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility. In: CMR, Vol. 34, 3/1992
Baetge, J.: (Systemtheorie) Systemtheorie, In: HdWW, Band 7. Stuttgart et al. 1977
Baethge, M. / Oberbeck, H.: (Angestellte) Zukunft der Angestellten, Neue Technolgien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt a.M./N.Y. 1986
Baethge, M. / Oberbeck, H.: (Rationalisierungsdynamik) Rationalisierungsdynamik im Dienstleistungs-sektor, Eschborn 1990
Bainbridge, L.: (Automation) Ironies of Automation, in: Automatica Vol. 19, o.E. 1983
Baird, L. / Meshoulam, L: (Strategic HRM): Managing two Fits of Strategic Human Resource Management. In: Academy of Management Review, 1/88
Baitsch, C.: (Lernen) Wer lernt denn da? Bemerkungen zum Subjekt des Lernens, in: Geißler, H. (Hrsg.) Arbeit, Lernen und Organisation, Weinheim 1996
Baitsch, C.: (Organisationen) Was bewegt Organisationen, Frankfurt a.M./N.Y. 1993
Bamberger, I./Wrona, T.: (Ressourcenansatz) Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 25, 8/96
Bamberger, I./Wrona, T.: (Unternehmensführung) Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 48, 2/96
Bandler, R./Grinder, J.: (Wege) Neue Wege der Kurzzeit-Therapie, Neurolinguistische Programme, Paderborn 1987
Barnard, C.I.: (Functions) The Functions of the Executive, 21. Ed, Cambridge/Mass. 1960

Barnevik, P.: (Interview) Interview, geführt von Schenker, M., anläßlich des Davoser Forums 1996. In: Tages-Anzeiger vom 6. Februar 1996
Barney, J.S.: (Ressources) Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 1/91
Barrett, F. J.: (Learning Cultures) Creating Appreciative Learning Cultures. In: Organizational Dynamics, Autumn 1995
Bartel-Lingg, G.: (TQM) Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management, eine Untersuchung in der Automobilindustrie, München/Mering 1996
Bartlett, C.A./ Ghoshal, S.: (Managing Across) Managing Across Borders, London 1989
Bartlett, C.A./ Ghoshal, S.: (Managing) Managing Across Borders, in: Sloan Management Review 1987, 29
Bartlett, C.A.: (Change) Multinational Structural Change. Evolution versus Reorganisation, in: Otter-beck, L. (Hrsg.), The Management of Headquarters – Subsidiary Relationships in Multinational Corporatios, Guildford 1981
Bartölke, K.: (OE) Organisationsentwicklung, in: Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980
Bateson, G.: (Geist) Geist und Natur, Frankfurt/M. 1987
Bateson, G.: (Ökologie) Ökologie des Geistes, Frankfurt/M. 1981
Bateson, G.: (Steps) Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology, New York 1972
Bauer, B./Kemm, R./Voigt B.: (Lernorganisation) Experimente mit einer alternativen Lernorganisation, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung, Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden 1989
Bauer, R.: (Coaching) Coaching, in: Kieser, A. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995
Baumberger, H.U.: (Organisationsstruktur) Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern/Stuttgart, 1968
Baumgarten, H./Kornak, C.: (Trends) Trends in der Logistik in den 90er Jahren – Basis für Unterneh-mensstrategien, Berlin 1990
Baumgartner, I. / Häfele, W. / Schwarz, M. / Sohm, K.: (OE-Prozesse) OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE--Entdeckende. Bern / Stuttgart / Wien 1995, 3., überarb. Auflage
Bea, F. X./Schnaitmann, H.: (Begriff) Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse, in: WiST, 6/95
Beck, J. / Liesenkötter, M. / Teucher, R.: (Industriebetrieb) Der Mensch im Industriebetrieb, Opladen 1996
Beckard, R.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung, Baden-Baden, 1972
Beckenbach, N. / v. Treeck, W. (Hrsg.): (Umbrüche) Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994
Becker, H./Langosch, I.: (Produktivität) Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart 1984
Becker, J. / Kurtz, H.-J.: (Karriere) Karriere und Wertewandel – Downward Movement als Instrument der Personalpolitik, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1/91
Becker, J.: (Marketing) Marketing-Konzeption, 4. Aufl., München 1992
Becker, K./Engländer, W.: (Entlohnung) Leistungsabhängige Entlohnung auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen, in: angewandte Arbeitswissenschaft (136), 1993
Becker, K./Engländer,W.: (Zielvereinbarung) Zielvereinbarung – Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: angewandte Arbeitswissenschaften (141), 1994
Beckhard, R.: (OE) Organisationsentwicklung, Baden Baden/Bad Homburg v.d. Höhe 1972
Beer, M. / Spector, B. / Lawrence, P. R. / Mills, D. Q. / Walton, R. E.: (HRM) Human Resource Management. A General Manager‘s Perspektive. New York 1985
Beer, M. et al.: (Change 1990) Why Change Programs Dont Produce Change, in: Harvard Business Review, 11-12/90
Beer, M./Huse, E.: (OE) Ein Systemansatz zur Organisationsentwicklung, in: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem Stuttgart 1977
Beer, S.: (Cybernetics) Cybernetics and Management, London 1959
Beger, R./Gärtner, H.D./Mathes, R.: (Unternehmenskommunikation) Unternehmenskommunikation, Frankfurt a.M. 1989
Behr, M. u.a.: (Arbeitsbedingungen) Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor, Eschborn 1990
Belzer, V.: (Unternehmenskooperation) Unternehmenskooperation – Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, (Diss.) Ruhr-Uni-Bochum 1992
Bendix, R.: (Herrschaft) Herrschaft und Industrie, Frankfurt 1960, in: Neuberger, O.: a.a.O.,1985
Bendixen, P.: (Kreativität) Kreativität und Unternehmensorganisation, Köln 1976
Bennis, W.G.: (Role) A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change, in: Administrative

Science Quarterly, 1/66
Benölken, H./Greipel, P.: (OE) Strategische OE, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1/1989
Benz-Overhage, U./Brumlop, E.(Hrsg.): (Technologien) Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung, Frankfurt, 1982
Berger, R./Kalthoff, O.: (Kernkompetenzen) Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg. In: Siegwart,H./Malik, F./Mahari, J. (Hrsg.): Meilensteine im Management. Bd. 5: Unterneh-menspolitik und Unternehmensstrategie, Stuttgart/Zürich/Wien 1995
Berning, R./Wierdemann, W.: (Wandel) Beständig ist nur der Wandel, in: Beschaffung aktuell, 8/95
Bertalanffy, L. V.: (Systemlehre) Zu einer allgemeinen Systemlehre, In: Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie, 2. Teilband, Stuttgart 1975
Bertalanffy, L.V.: (Theory) General Systems theory, In: General Systems, Vol. 1 1956
Bertalanffy, L.V.: (Vorläufer) Vorläufer und Begründer der Systemtheorie. In: R. Kurzrock (Hrsg.): Systemtheorie, Berlin 1972
Berthel, J./Lewandowski, C.: (Wertewandel) Wertewandel in der Bundesrepublik, in: Personalführung, 3/89
Berthel, J.: (Änderungstendenzen) Forschungsprojekt „Änderungstendenzen in der Arbeitswelt“, Siegen 1996
Berthel, J.: (Personal, 3. Aufl.) Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 3. korr. Aufl., Stuttgart 1991
Berthel, J.: (Personal, 4. Aufl.) Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4. Aufl., Stuttgart 1995
Beutel, K. / Fischer, H.P.: (Führungskräfte) Fragestellungen für Führungskräfte zur PE-Bedarfserfassung. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1989
Beutel-Wedewardt, K.: (Multiplikatorenkonzepte) Multiplikatorenkonzepte - ein Einstieg in die lernende Organisation, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
Bhattacharjee, E.: (Profi-Marketing) Profi-Marketing im Internet - Erfolgreiche Strategien und Konzepte und Tips, München 1997
Biallo, H.: (Visionen) Visionen im Nebel, in: Wirtschaftswoche , 22/90
Biedenkopf, K.H.: (Tagungsthematik) Einführung in die Tagungsthematik, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 1988
Bielert, P.: (Produktqualität) Gewinnorientierte Planung der Produktqualität, Hamburg 1996
Binder, M.: (Target Costing) Mit Target Costing und Prozeßkostenrechnung zu kundengerechten Produkten und wettbewerbsfähigen Kosten, Hemsbach 1995
Binkelmann, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.): (Gruppenarbeit) Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a.M./N.Y. 1993
Bircher, B.: (Planungskompetenz) Planungskompetenz: Braucht es den „Planer" noch? In: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz: Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen. Wiesbaden 1995
Birkenbihl, V.F.: (Kommunikationstraining) Kommunikationstraining, 8. Aufl., Landsberg 1987
Birkigt, K./Stadler, M.M.(Hrsg.): (CI) Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 1980
Bisani, F.: (Personalführung) Personalführung, Wiesbaden 1977
Blake, R.R/Shepard, H.: (Changing) Changing Behavior through Cognitive Change, in: Human Organization, 2/62
Bland, M.: (Employee) Employee Communications in the 1980‘s, London 1980
Blaschke, D.: (Qualifikationen) Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben, Theoretisches Konzept und empirische Ergebnisse, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 116, Nürnberg 1987
Bleicher, K./Meyer, E.: (Führung) Führung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg, 1976
Bleicher, K.: (Change) Change Management als unternehmerische Herausforderung, in: Thexis, Heft 2/92
Bleicher, K.: (Entwicklung) Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung. In: zfo, 39. Jg., 1/1970; 2/1970; 3/1970; 4/1970
Bleicher, K.: (Konzept) Das Konzept Integriertes Management. 2. rev. und erw. Auflage, Frankfurt a.M./NY 1992
Bleicher, K.: (Konzept, 4. Aufl.) Das Konzept Integriertes Management. 4. Auflage, Frankfurt a.M./NY. 1996
Bleicher, K.: (Leitbilder) Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie. Stuttgart, Zürich 1992
Bleicher, K.: (Normativ) Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt a.M./NY 1994
Bleicher, K.: (Organisation, 2. Aufl.) Organisation Strategien - Strukturen – Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

Bleicher, K.: (Unternehmer) Die Rolle von Unternehmern und Managern bei der Entwicklung von Unternehmenskulturen, in: Personalführung, 7/86
Blickle, G. (Hrsg.): (Ethik) Ethik in Organisationen, insb. Teil III: Ethikorientierte Organisations- und Arbeitsgestaltung, Göttingen 1998
Blickle, G.: (Kommunikationsethik) Kommunikationsethik im Management, Stuttgart 1994
Bloech, J./Bogaschewsky. R./Götze, U./Roland, F.: (Produktion) Einführung in die Produktion, 2. überarb. und erw. Aufl., Heidelberg, 1993
Bochtler/Laufenberg/Ludger: (SE) Simultaneous Engineering. Erfahrungen aus der Industrie für die Industrie, Berlin 1995
Bockerstette, J.A./Shell, R.L.: (Manufacturing) Time Based Manufacturing, New York 1993
Bogan, C. E./English, M. J.: (Benchmarking) Benchmarking for best practice, New York u. a.1994
Bohl, D. L. /Slocum, J. W / Luthans, F. / Hodgetts, R. M.: (Ideas) Ideas that Will Shape the Future of Management Practice. In: Organizational Dynamics, Summer 1996
Böhle, F./Milkau, B.: (Technologien) Neue Technologien - Neue Risiken. Neue Herausforderungen an die Analyse von Arbeit, in: Zeitschrift für Soziologie (18), 1989
Böhle, F./Rose, H.: (Arbeit) Erfahrungsgeleitete Arbeit bei Werkstattprogrammierung - Perspektiven für Programmierverfahren und Steuerungstechniken, in: Böhle,F./Rose, H. (Hrsg.): Program-mieren in der Werkstatt, Frankfurt a.M. 1990
Bohnen, A.: (Systemtheorie)Die Systemtheorie und das Dogma von der Irreduzibilität des Sozialen, in: Zeitschrift für Soziologie (23), 1994
Böhnisch, W.: (Widerstände) Personelle Widerstände bei der Durchsetzung von Innovation, Stuttgart 1979
Bond, E. de: (Denken) Laterales Denken für Führungskräfte, Hamburg 1976
Böndel, B.: (Strukturwandel) Derzeitiger Strukturwandel birgt Chancen und Risiken, in: Handelsblatt, Nr. 169 vom 02.09.1992
Boos, F./Heitger, B./Exner, A.: (OE, Bd. 1) Organisationsentwicklung, Bd.1, 1992
Boos, J./Jarmai, H.: (Kernkompetenzen) Kernkompetenzen - gesucht und gefunden, in: Harvard Business manager, 4/94
Boos, M.: (Case studies) A typology of case studies. München / Mering 1992
Borg, I.: (Mitarbeiterbefragungen) Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Aufbau- und Einbindungs-management, Göttingen 1995
Born, K.: (Unternehmensanalyse) Unternehmensanalyse und Unternehmensbewertung, Stuttgart 1995
Bornemann, H.: (Controlling) Controlling im Einkauf. Planung - Analyse - Bericht - Fallstudien, Wiesbaden 1987
Bösenberg, D./Metzen, H.: (Lean Management) Lean Management, Landsberg am Lech, 1992
Bösenberg, D./Metzen, H.: (Lean) Lean-Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, 5. Aufl., Landsberg am Lech 1995
Bosetzky, H.: (Führung) Führung in der Bürokratie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987
Bosler, U./Hansen, K.H. (Hrsg.): (Microelektronik) Microelektronik - sozialer Wandel u. Bildung, Basel/Weinheim 1981
Boss, J.S.: (Organisationen) Lernende und lernunwillige Organisationen, in: Organisationsentwicklung (12), 1993
Bourdieu, P.: (Ök. Kapital) Ökonomisches Kapital, Kulturelles Kapital, Soziales Kapital, in: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheit – Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen 1983
Bowen, D./Lawler, E.: (Total Quality) Total Quality Oriented Human Resource Management, in: Organizational dynamics, vol. 20, spring 1992
Boxwell, R. J.: (Benchmarking) Benchmarking for competitive advantage, New York u.a. 1994
Bracht, J.: (Arbeitswissenschaft) Arbeitswissenschaft, in: Fischbach, R. u.a. (Hrsg.): Gieseking Wirtschaftsgrundrisse Band 7c, Bielefeld 1977
Bracker, J.: (Development) The Historical Development of the Strategic Management Concept, in: Academy of Management Review, 5/80
Braczyk, H.J. (Hrsg.): (Qualifikation) Qualifikation und Qualifizierung – Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Beiträge zur aktuellen Diskussion, Berlin 1991
Bradford, L.P./Gibb, J.R./Benne, K.D. (Hrsg.) (T-Group): T-Group Theory and Laboratory Method. Innovation in Re-education, N.Y. u.a. 1964
Brandstätter, H.: (Problemlösen) Problemlösen und Entscheiden in Gruppen, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen 1989
Brankamp, K./Berger, W./Papen, F.J.: (Produktionseinheiten) Strategische Produktionseinheiten, in: VDI-Z, 7/90

Brauchlin, E./Heene, R.: (Methodik) Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, Bern 1995
Brealey, R.A./Myers, S.C.: (Principles) Principles of Corporate Finance. 5th ed., New York 1996
Brehm, M.: (Downward Movement)Verminderung von Kompetenz und Verantwortung – Analyse des Karrieremusters ‚Downward Movement', Frankfurt a.M. 1998
Breisig, T.: (Führung) Führungsmodelle und Führungsgrundsätze - verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung, Spardorf 1987
Breisig, T.: (Sozialtechniken) Unternehmerische Sozialtechniken als Herausforderung an die gewerksch. Interessenvertretung, in: Mitbestimmung, 11/87
Breisig, T.: (Team Time) It's Team Time, Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln 1990
Brenneisen, S.: (Personalabteilung) Die Personalabteilung als ‚Profit Center': Möglichkeiten und Grenzen. St. Gallen: Diplomarbeit an der Hochschule St. Gallen 1991
Briefs, U.: (Arbeiten) Arbeiten ohne Sinn und Perspektive, Köln 1980
Brightford, E.: (Management) Verhaltensorientiertes Management, Frankfurt/N.Y. 1974
Brockhoff, K./Hauschildt, J.: (Schnittstellen) Schnittstellen-Management: Koordination ohne Hierarchie, in: zeitschrift führung + organisation, , 62/93
Bromann, P./Piwinger, M.: (Unternehmenskultur) Gestaltung der Unternehmenskultur, Stuttgart 1992
Bronder, C.: (Unternehmensdynamisierung) Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen, Aachen 1995
Broner/Schröder: (Weiterbildung) Weiterbildungserfolg, München 1983
Brown, R.: (Group Processes) Group Processes. Dynamics Within and Between Groups, Oxford 1988
Bruhn, M./Dahlhoff, D.: (Kommunikationsmanagement) Effizientes Kommunikationsmanagement, Stuttgart 1993
Brumberg, C.: (Entlohnung) Entlohnung nach Zielvereinbarung - ein Konzept zur Erhöhung der Lernbereitschaft im Unternehmen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeiten, Gruppen- und Teamorganisation, neue Entgeltsysteme, Tagungsbericht, München 1994
Brummer, J.J.: (Corporate) Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis. New York 1991
Bubb, H. u.a.: (Zuverlässigkeit) Maßnahmen zur Erhöhung der Zuverlässigkeit, in: Bubb, H. (Hrsg.): Menschliche Zuverlässigkeit, Landsberg 1992
Bubb, H.: (Qualität) Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit im technischen Verständnis, in: Gärtner, K.-P.(Hrsg.), DGLR: Menschliche Zuverlässigkeit, Bonn 1992
Buchinger, K.: (Organisationsbewußtsein) Organisationsbewußtsein und innerbetriebliche Selbst-reflexion, in: Gruppendynamik (22), 1991
Buchner, D.: (Team-Coaching) Team - Coaching: Gemeinsam zum Erfolg, Wiesbaden 1995
Bühern, R./Weinberger, H.-J.: (Cash-Flow) Cash-Low und Shareholder Value. In: BFuP, 43.Jg., 3/1991
Bühner, R./Dieter, W./Fels, G.: (Restrukturierung) Restrukturierung von Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46, 3/94
Bühner, R.: (Kennzahlen) Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1997
Bühner, R.: (Organisationslehre) Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 8. Aufl., München u.a. 1996
Bühner, R.: (Organisationsstrukturen) Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit. In: Ackermann, K.-F./ Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwick-lungen - neues Denken - neue Strategien. Stuttgart 1991
Bühner, R.: (Personalmanagement) Personalmanagement, Landsberg/Lech 1994
Bullinger, H.-J. (Hrsg.): (Impulse) Neue Impulse für eine erfolgreiche Unternehmensführung: Customer Focus – Business Reengineering, in: Berichte aus dem Frauenhofer-Institut für Produktions-technik und Automatisierung, 13. Arbeitstagung, Stuttgart 1994
Bullinger, H.-J./Schlund M.: (Gruppenarbeit) Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/Erfahrungen/Perspektiven, Weinheim 1994
Bullinger, H.-J.: (Personalstrukturen) Teamfähige Personalstrukturen, Berlin 1992
Bullwinkel, H.: (Bildungsarbeit) Bildungsarbeit als Profitcenter-Betriebsergebnis schon im zweiten Jahr positiv. Die unkonventionellen Wege der Badischen Stahlwerke. In: Personalführung 5/91
Bumann, A.: (Vorschlagswesen) Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT- Betriebe, Freiburg/Schweiz 1991
Bungard, W./Antoni, C.H.: (1993a-Einsatzmöglichkeiten) Einsatzmöglichkeiten von Qualitätszirkeln im Verwaltungsbereich, in: Geißler, K.A. et al. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training, Köln 1993, Abschnitt 8.1.8.1

Bungard, W./Antoni, C.H.: (1993b-Gruppenarbeit) Gruppenorientierte Interventionstechniken, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie, Bern 1993
Bungard, W.: (Gruppenarbeit) Gruppenarbeit: Konsequenzen für die Personalentwicklung, in: Antoni, C.-H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/ErfahrungenlPerspektiven, Weinheim 1994
Bungard, W.: (Qualitätszirkel) Qualitätszirkel in der Arbeitswelt, Göttingen, 1992
Buntenbeck, D.F.: (Selbstqualifikation) Kooperative Selbstqualifikation in Erfahrungsaustausch - Gruppen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft, München 1989
Burckhardt. W.: (Wertschöpfung) Agile und kompetente Wertschöpfung. in: Gablers Magazin 4/93
Burda, H.: (Epoche) An der Schwelle zu einer neuen Epoche des Wissens, BMWi; Die Informations-gesellschaft, November 1995
Bürgin, U.O.: (Führungsstil) Der kooperative Führungsstil, Bern 1972
Burrell, G./Morgan, G.: (Paradigms) Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Lifes, London 1979
Burt, D./Doyle, M.: (Keiretsu) Amerikanisches Keiretsu: Die neue Waffe zur Kostensenkung", Düsseldorf u.a. 1994
Büschelberger, D.: (Bosch) Das Konzept von Bosch: Bildung in Bosch-Qualität. In: Personalführung, 5/91
Bußler, C.: (Organisationsverwaltung) Organisationsverwaltung in Workflow-Management-Systemen, Wiesbaden 1998
Buzzell, R. D. / Gale, B. T.: (PIMS) The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance. N.Y. 1987
Byrne, J.: (Management) Management's New Gutus, Business Week , 31. August 1994
Cable, J.R./Dirrheimer, M.J.: (Hierarchies) Hierarchies and Markets: An Empirical Test of the Multidi-visional Hypothesis in West Germany, in: International Journal of Industrial Organization, 1/83
Camp, R. C.: (Benchmarking) Benchmarking, München 1994
Campbell A. / Devine, M. / Young D.: (Vision) Vision, Mission, Strategien. Die Energien des Unter-nehmens aktivieren. Frankfurt a.M./N.Y 1992
Campbell, J.P./Dunnette, M.D./Lawler, E.E./Weick, K.E.: (Managerial Behavior) Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, N.Y. 1970
Cappelli, P. / Crocker-Hefter, A.: (Human Resources) Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies. In: Organizational Dynamics, Winter 1996
Carqueville, P. et al.: (Prozeßberatung) Prozeßberatung zur Einführung eines Strategischen Management, In: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme. Hertsching 1991
Carroll, A.B.: (Business) Business & Society: Ethics & Stakeholder Management. Cincinnati 1989
Chaffee, E.E.: (Models) Three Models of Strategy, in: Academy of Management Review, 10/85
Chandler, A.D.: (Strategy) Strategy and Structure, Cambridge u.a. 1962
Channon, D.F.: (Service) The Service Industries: Strategy and Financial Performance, London 1978
Channon, D.F.: (Strategy) The Strategy & Structure of British Enterprises, Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge (MA) 1973
Child, J.: (Structure) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategy Choice, in: Sociology, 6/72
Chin, R./Benne, K.D.: (Strategien) Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: Bennis, W.G. u.a. (Hrsg.) Änderungen des Sozialverhaltens, 1975
Chmielewicz. K.: (Forschungskonzeptionen) Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1979
Clark, D.L.: (Organizational) Emerging Paradigms in Organizational Theory and Research, in: Y.S. Lincoln (Hrsg.), Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution, Beverly Hills (CA) 1985
Clark, K.B., Fujimoto, T.: (Automobilentwicklung) Automobilentwicklung mit System, Strategien, Organisation und Management in Europa, Japan und USA, Frankfurt/NY 1992
Clemens, E.S.: (Organizational) Organizational repertoires and institutional change; women's groups and the transformation of u.s. politics, 1890-1920, American Journal of Sociology (98), 1993
Clifford, D./Cavanaugh, D.: (Performance) The winning performance in a changing environment, N.Y./London 1985
Coch, L./French, J.R.P.jr.: (Change) Overcoming Resistance to Change, in: Cartwright, D./Zander, A. (Hrsg.): Group Dynamics. Research and Theory, 2. Aufl., Evanston, III und Elmsford, New York 1960
Coenenberg, A.G.: (Jahresabschluß) Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 13. Aufl., Landsberg am Lech 1992
Cole, S.: (Examination) An Examination of the Power-Inversion Affect in Three-Person Mixed-Motive Games, in: Journal of Personality and Social Psychology, 11/69
Comelli, G./Rosenstiel, L.v.: (Führung) Führung durch Motivation, München 1995

Comelli, G.: (OE) Organisationsentwicklung, in: Rosenstiel, von L. u.a. (Hrsg.) Führung von Mitarbei-tern, Stuttgart 1995
Comelli, G.: (Training) Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung - Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Bd.4, München 1985
Conradi, W.: (PE) Personalentwicklung, Stuttgart 1983
Coopey, J.: (Organization) The learning organization, power, politics and ideology, in: Management Learning (26), 1995
Corell, W.: (Lernpsychologie) Lernpsychologie, Grundfragen und pädagogische Konsequenzen, 9. Auflage, Donauwörth 1970
Cowan, K.M./Wilcox, J.R./Nykodym, N.: (Analysis) A comparative analysis of female-male communication style as a function of organizational level. In: Communications (15), 1990
Crott, H.: (Interaktion) Soziale Interaktion und Gruppenprozesse, Stuttgart u.a. 1979
Crozier, M./Friedberg, E.: (Zwänge) Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation. Frankfurt a.M. 1993
Crux, A./Schwilling, A.: (Reengineering) Business Reengineering, in: Nippa, M../ Picot, A.(Hrsg.) : Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt et al. 1995
Cummings, T./Huse, E.F.: (Organization) Organization development and change, 4. Aufl., St. Paul u.a. 1989
Cummings, T./Worley: (Change) Organization development and change, 5. Aufl., St. Paul u.a. 1993
Cummings, T.G.: (Work Group) Designing Effective Work Group, in: Nystrom P.C./Starbuck, W.H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, Vol. 2, New York 1981
Dahrendorf, R.: (Konflikt) Der moderne soziale Konflikt, Stuttgart 1992
Dahrendorf, R.: (Lebenschancen) Lebenschancen Frankfurt a.M. 1979
Dahrendorf, R.: (Sozialstruktur) Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959
Daly, J./Korinek, J.: (Communication) Organizational Communication: A Review via Operationalizations, in: Greenbaum, H. et al. (Hrsg.): Organizational Commmunication: Abstracts, Analysis and Overview, Beverly Hills 1982
Daniels, A./Horn, M.: (Fabrik) Atmende Fabriken - Atemlose Belegschaften, in: Die Zeit, 9.8.96
Daniels, J.D./Pitts, R.A./Tretter, M.J.: (Strategy) Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study, in: Academy of Management Journal, 27/84
Danowski, J.: (Infografics) Organizational Infografics and Automated Auditing: Using Computers to Unobtrusively Gather as well as Analyse Communication, in: Goldhaber, G.M./Barnett, G.A. (Hrsg.): Handbook of Organizational Communication, Norwood: Ablex Publishing 1988
Daul, H.: (Personalabteilung) Der Übergang von der funktionalen zur divisionalen Gliederung der Personalabteilung. In: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Centerorientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994
Davidow, W.H./Malone, M.S.: (virtuell) Das virtuelle Unternehmen - Der Kunde als Co-Produzent , Frankfurt a.M. 1993
Davis, S./Botkin, J.: (Geschäft) Das künftige Geschäft - wissensgestützt, in: Harvard Business manager, 2/95
Davis, S./Botkin, J.: (Monster) The Monster under the Bed: How Business is Mastering the Opportunity of Knowledge for Profit, New York 1994
Dean, J.W./Susman, G.I.: (Design) Organizing for Manufacturable Design, Four ways to get design and manufacturing together, in: Harvard Business Review (January/February 1989)
Demes, H.: (Lean Production) Nicht euphorisch-. sondern nachdenklich - die Debatte um Lean Production in Japan, in: Die Mitbestimmung (H.4) 1992
Demes, H.: (Struktur) Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endhersteller und Zulieferern, in: Systematische Rationalisierung und Zulieferindustrie, (Hrsg.) Altmann, N./Sauer, D., Frankfurt/N.Y. 1989
Deming, W.E.: (Crisis) Out of the Crisis, MIT, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass.1986
Deppe, J.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung. In: Wagner, D. / Zander, E. / Hauke, C. (Hrsg.): Handbuch für die Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. München 1992
Derlien, H.-U.: (Bürokratie) „Bürokratie“, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Deters, J.: (Profit-Center) Profit-Center-Struktur und Mitunternehmertum, in: Personalführung 12/96
Dick, P.: (Frauenförderung) Frauenförderung als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit - Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer, R./ Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives

Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied / Kriftel / Berlin 1995
Dienstbach, H.: (Dynamik) Dynamik der Unternehmensorganisation, Anpassung auf der Grundlage des „Planned Organizational Change", Wiesbaden 1972
Dilts, R.B.: (Glaubenssysteme) Die Veränderung von Glaubenssystemen, Paderborn 1993
Dixon, J.R./Arnold, P./Heineke, J./Kim, J.S./Mulligan, P.: (Ausdauer) Mit Ausdauer ist es machbar, in: Harvard Business manager, 2/95
Dixon, J.R./Nanni, A.J./Vollmann, T.E.: (Challenge) The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition, Homewood, III., 1990
Dlugos, G./Dorow, W.: (Organsationstheorie) Konfliktorientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Dodgson, M.: (Learning) Organizational Learning – A review of some literatures, in: Organization Studies (14), 1993
Dogan, D.I.: (Management) Strategisches Management der Logistik, Frankfurt a. M. u.a. 1994
Doleschal, R. (Daten) Daten und Trends der bundesdeutschen Automobil-Zulieferindustrie. in: Mendius, H.G./ Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz - zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991
Domsch, M. /Krüger-Basener, M.: (Personalplanung) Personalplanung und –entwicklung für Dual Career Couples (DCC's), in: Rosenstiel, L.v. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg,): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 20, Stuttgart 1991
Domsch, M./Gerpott, T.J.: (Organisationsklimamessungen) Zum Problem der Bestimmung der Rentabilität von Organisationsklimamessungen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 30/86
Domsch, M./Schnebl, A.: (Mitarbeiterbefragungen) Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg 1991
Domsch, M.: (Vorgesetztenbeurteilung) Vorgesetztenbeurteilung, in: v. Rosenstiel, L. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart 1993
Donabedian, A.: (Quality) The Definition of Quality and Approaches to ist Assessment and Monitoring, Vol.1, Ann Arbor, Michigan 1980
Donaldson, L.: (Divisionalism) Divisionalism and Diversification: A Longitudinal Study, in: Academy of Management Journal, 25/82
Doppler, K./Lauterburg, C.: (Change) Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 2.Aufl. Frankfurt a.M. 1994
Döring, P.A.: (Bildungsarbeit) Erkenntnis und Verhaltenstransfer im Rahmen betrieblicher Bildungsarbeit, in: Rationalisierung, 26.Jg., 2/75
Dörler, K.: (Reorganisationen) Reorganisationen in mittleren Unternehmungen, Bern-Stuttgart 1988
Dörner, D.. (Logik) Die Logik des Mißlingens, Hamburg 1992
Dossenbach, J./Kunert, K.: (PPS) PPS bei JIT-Produktion: Ein Konzept, in: io Managment Zeitschrift, 6/89
Dostal, W.: (Beschäftigung) Datenverarbeitung und Beschäftigung, Teil 3, in: Mitteilungen des Institutes für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nürnberg, 4/84
Dreyfus, H.L./Dreyfus, S.E.: (Intelligenz) Künstliche Intelligenz, Reinbek 1988
Droege, W.P.: (Reengineering) Reengineering: Vorwärtsstrategien zur fundamentalen Neuorientierung, in: Der Betriebswirt - Gernsbach, 36, 1/95
Drucker, P.F.: (Gesellschaft) Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf 1993
Drucker, P.F.: (Postcapitalist) The Postcapitalist society. New York 1994
Drucker, P.F.: (Realities) The new realities: In government and politics, in economics and business, in society and world view, New York et al. 1990
Drukarcyk, J.: (Finanztheorie) Finanztheorie, München 1980
Drumm, H. J. (Hrsg.): (Individualisierung) Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern / Stuttgart 1989
Drumm, H. J.: (Personalwirtschaftslehre) Personalwirtschaftslehre. Berlin / Heidelberg etc.1995, 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage
Duncan, R./Weiss, A.: (Learning) Organizational Learning: Implications for Organizational Design, in: Staw, B.M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Vol. 1, Greenwich, Conn. 1979
Dürr, H.: (Ökologie) Ökologie und Ökonomie als eine ethische Dimension, in: IBM Nachrichten, Heft 299, 1989
Dworatschek, S./Hayek, A.: (Marktspiegel) Marktspiegel Projekt-Management Software, 3. völlig überarbeitete Auflage, Köln 1992
Dyas, G.D./Thanheiser, H.Th.: (Enterprise) The Emerging European Enterprise, Boulder, (CO) 1976
Dyllick, T. / Probst, G. (Hrsg.): (Management) Management, Bern 1984
Eberhard, K.: (Einführung) Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie: Geschichte und Praxis der konkurrierenden Erkenntniswege, Stuttgart et al. 1987

Eberhardt, H.: (Praxisbeispiel) Zielvereinbarung – ein Praxisbeispiel, in: REFA-Nachrichten, 2/94
Eberhardt, S.: (Unternehmensführung) Wertorientierte Unternehmensführung – Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz, Wiesbaden 1998
Ebers, M.: (Organisationstheorie) Situative Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Ebert, G.: (Developing) Wandel gestalten durch Developing, in: Wirtschaft und Weiterbildung 6/98
Echterhoff, W./Poweleit, D./Schindler U.: (Freude) Wieder Freude am Beruf, Düsseldorf/Wien 1994
Edvinson, L:/Malone, M.: (Intellectual) Intellectual capital, New York 1997
Egelhoff, W.G.: (Strategy) Strategy and Structure in Multinational Organizations, in: Strategic Management Journal, 8/88
Eiff, W.v.: (GPM) Geschäftsprozeßmanagement, in: zfo, 6/94
Eiff, W.v.: (Organistion) Organisation – Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg am Lech 1991
Eisele, W.: (Rechnungswesen) Das Rechnungswesen als Informationssystem, in: Bea, F.X./Dichtl, E./ Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 3. neubearb. und erw. Aufl.. Stuttgart u.a.. 1987
Eisenhardt, K. M.: (Case) Building Theories from Case Study Research.
Eissing, G.: (Lean Production) Anregungen zur Umsetzung von Lean Production in Klein- und Mittelbetrieben, in: angewandte Arbeitswissenschaft (136)
Elgass, P./Kremar, H.: (Geschäftsprozeßplanung) Computergestützte Geschäftsprozeßpanung, in: Information Management, 1/93
Elschen, R.: (Shareholder) Shareholder Value und Agency-Theorie - Anreiz- und Kontrollsysteme für Zielsetzungen der Anteilseigner. In: BFup, 43. Jg., 3/1991
Elsik, W.: (Personalmanagement) Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen, München / Mering 1992
Enderle, G.: (Wirtschaftsethik) Handlungsorientierte Wirtschaftsethik, Bern/Stuttgart/Wien 1993
Endres, E./Wehner, Th.: (Gruppenarbeit) Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken, Hamburg 1993
Engelhart, R.: (Mikropolitik) Mikropolitik im Spiegel empirischer Organisationsforschung, Teil 1, in: Zeitschrift für Personalforschung (8), 1994
Engelhart, R.: (Organisationsforschung) Mikropolitik im Spiegel empirischer Organisationsforschung, Teil 2, in: Zeitschrift für Personalforschung (8), 1994
Erke, E.: (CI) Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity, in: Birkigt, K./Stadler, M.M. (Hrsg): Corporate Identity: Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele, München 1980
Eulgem, S.: (Wissen) Die Nutzung des unternehmensinternen Wissens, Frankfurt a. M. u.a. 1998
Eversheim, W.: (SE) Simultaneous Engineering – eine organisatorische Chance, in: Neue Wege des Projektmanagements, Tagung, Frankfurt 18./19.4.89, VDI Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989
Fahey, L./Christensen, H.: (Evaluating) Evaluating Research on Strategic Content, in: Journal of Management, 12/86
Farr, J.L.: (Leistungsfeedback) Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten, in: Schuler (Hrsg.) Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart 1991
Faßhauer, R.: (Benchmarking) Die Bedeutung von Benchmarking-Analysen für die Gestaltung von Geschäftsprozessen, in: Mertins, K./Siebert, G./Kempf, S.(Hrsg.): Benchmarking, Berlin u. a. 1995
Faust, M. / Jauch, P. / Deutschmann, C.: (Vorgesetzte) Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der „schlanken Produktion“?, in: Industrielle Beziehungen 2/94
Ferguson, I.R.G.: (MbO) Management by Objectives in Deutschland – Fallstudien, Frankfurt 1973
Fescharek, H.: (Arbeitsbedingungen) Arbeitsbedingungen. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden 1993
Festag, W.: (Bildungszentrum) Das Bildungszentrum als Profit Center. Bildungszentrum für Infor-mationstechnik der Digital Kienzle Computersysteme. In: Personalführung, 5/91
Fiesler, V. u.a.: (Lernstatt) BMW Lernstatt, Organisationsentwicklungs-Kreis, BMW AG München 1983
Figge, H./Kern, M.: (Personalentwicklung) Konzeptionen der Personalentwicklung, Frankfurt a.M. 1982
Filley, A.C.: (Conflict) Interpersonal Conflict Resolution, Glenview 1975
Fiol, C.M./Lyles M.A.: (Learning) Organizational Learning, in: Academy of Management Review 10/85
Fischer, P.: (virtuell) Virtuelle Unternehmen: Theorie und praktische Möglichkeiten, in: Hernsteiner 1/99
Flamholtz, E.: (Accounting) Human resource accounting. Encino / California: Dickenson 1974
Flechtner, H. J.: (Grundbegriffe) Grundbegriffe der Kybernetik: Eine Einführung, 5. Aufl., Stuttgart 1966 (1. Aufl. 1966)

Flohr, B./Niederfeichtner, F.: (PE) Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen, in: Zfbf Sonderheft 14/82
Fombrun, C. J. / Tichy, N. M. / Devanna, M. A. (Hrsg.): (Strategic) Strategic human resource management. New York etc. 1984
Francis, D./Young, D.: (Team) Mehr Erfolg im Team, Essen-Werden 1992
Franke, H. M.: (Lebenszyklus) Der Lebenszyklus technischer Produkte, in: VDI-Berichte, Nr. 512, Düsseldorf 1984
Franke, J.,/Kühlmann, T.M.: (Führungsgrundsätze) Führungsgrundsätze. Sind sie Pflichtübung oder echte Hilfe?, in: Industrielle Organisation - Management - Zeitschrift, 2/86
Franko, L.G.: (Multinationals) The European Multinationals, London 1976
Freedman, D.H.: (Taylorismus) Was kommt nach dem Taylorismus, in: Harvard Business manager, 2/93
Freeman, R. E.: (Approach) Strategic Management: A Stakeholder Approach, In: Advances in Strategic Management Vol. 1, 1983
Freeman, R. E.: (Strategic) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston 1984
Frehr, U.: (TQM) Total Quality Management. in: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3.. gründlich überarbeitete und erweiterte Auflage, München u. a. 1993
Freimuth, J./ Haritz, J./ Kiefer, B.-U. (Hrsg.): (Wissensmanagement) Auf dem Weg zum Wissensmanagement, Göttingen 1997
French, W./Bell, C.H.: (OE, 1. Aufl.) Organisationsentwicklung, Bern 1977
French, W./Bell, C.H.: (OE, 4. Aufl.) Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart 1994
French, W./Bell, C.H.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung, Bern 1977
French, W./Bell, C.H.: (Organization) Organization development, Englewood Cliffs 1984
Frenser, U.: (Personalmanagement) Personalmanagement in dynamischen Unternehmen, Bamberg 1997
Frese, E.: (90-Organisationstheorie) Organisationstheorie: Stand und Aussagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1990
Frese, E.: (92-Organisationstheorie) Organisationstheorie - Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992
Frese, E.: (Organisation, 3. Aufl.) Grundlagen der Organisation, 3., vollst. neu bearb. Auflage. Wiesbaden 1987
Frese, E.: (Theorie) „Organisationstheorie“, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Frese, M./Zapf, D.: (Computer)Fehler bei der Arbeit mit Computern, Bern 1991
Frese, M./Zapf, D.: (Fehlersystematik) Fehlersystematik und Fehlerentstehung: Eine theoretische Einführung, in: Frese, M. / Zapf, D. (Hrsg.): Fehler bei der Arbeit mit Computern, Bern 1991
Frese, M.: (Fehlermanagement) Fehlermanagement: Konzeptionelle Überlegung, in: Frese, M. / Zapf, D. (Hrsg.): Fehler bei der Arbeit mit Computern, Bern 1991
Freud, S.: (Psychoanalyse) Aus den Anfängen der Psychoanalyse. Briefe an Wilhelm Fließ, Frankfurt a.M. 1962
Fried, Y./Ferries G.G.: (Model) The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, in: Personnel Psychology (A Journal of Applied Research), 40, 2/87
Friedberg, E.: (Ordnung) Ordnung und Macht, Frankfurt a.M. 1995
Friedel-Howe, H.: (Zusammenarbeit) Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften, in: Domsch, M./Regnet, E. (Hrsg.): Weibliche Fach- und Führungskräfte, Stuttgart 1990
Friedrich, S. A./Hinterhuber, H.H.: (Führung) Führung um Kernkompetenzen: Gewinnen im Wettbewerb der Zukunft, In: Gablers Magazin, 9. Jg., 3/1995
Friedrichs, H.: (Personalpolitik) Personalpolitik in den Achtziger Jahren, in: Personalführung, 1/80
Friedrichs, H.: (Personalwesen) Zum Inhalt von Grundbegriffen im Personalwesen, in: Personalwesen, 22. Jg., 1970
Fröhlich, D.: (Individuum) Das Individuum – überfordert oder handlungskompetent? Ungleichheit in subjektorientierter Perspektive, in: Daheim, H. / Heid, H. / Krahn, K. (Hrsg.) Soziale Chancen – Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt a.M./N.Y. 1992
Fröhlich, W.: (Führung) Führung und Personalmanagement, München 1996
Fröhlich, W.: (Kooperationspartner) Kooperationspartner Personal-Management, Heidelberg 1990
Fröhlich, W.: (Personalführung) Personalführung, München 1990
Fröhlich, W.: (Value Development) Value Development durch Personalmanagement, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Value Development, Erfolgskonzepte und acht Praxisbeispiele, Frechen-Königsdorf 1998
Fromkin, V. A.: (Errors) Speach Errors as Linguistic, Mouton 1973
Fromkin, V. A.: (Linguistic)Errors in Linguistic Performance: Slips of the Tongue, Ear, Pen and Hand, New-York 1980
Fromm, R.: (Benchmarking) Benchmarking. in: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3., gründlich

überarbeitete und erweiterte Auflage, München u. a. 1994
Frost, P.: (Framework) Toward a Radical Framework for Practicing Organization Science, in: Academy of Management Review, 5/80
Fruhan Jr., W.E.: (Strategy) Financial strategy: Studies in the Creation, Transfer, and Destruction of Shareholder Value. Homewood 1979
Fuchs, J.: (Dynamik) Management von (Dynamik)und Wandel: Kunden und Mitarbeiter wieder entdecken und begeistern. In: Fuchs, J. (Hrsg.) : Wege zum vitalen Unternehmen, Wiesbaden 1995
Fürstenberg, F.: (Einstellung) Wandel in der Einstellung zur Arbeit – Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil 1), in: Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Aufl., Stuttgart 1993
Füser, K.: (Management, 2. Aufl.) Modernes Management, 2. Aufl., München 1999
Gabele, E.: (Reorganisation) Reorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Gabele, E.: (Unternehmensstrategie) Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur, in: zeitschrift führung + organisation, 48/79
Gaitanidis, M.: (Ablauforganisation) „Ablauforganisation“, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Gaitanidis. M.: (Prozeßmanagement) „Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen“, in: Gaitanidis, M., Scholz, R., Vrohlings, A., Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement, München/Wien 1994
Galbraith, J.R./Kazanjian, R.K.: (Strategy) Strategy Implementation: Structure, Systems and Process, 2. Aufl., St. Paul (MN) 1986
Gälweiler, A.: (Unternehmensführung) Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a.M./N.Y. 1987
Garvin, D. A.: (Lernende Unternehmen) Das Lernende Unternehmen: Nicht schöne Worte - Taten zählen. Harvard Businessmanager 1/94
Gaugler, E./Martin A.: (Fluktuation) Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren für Arbeitszufriedenheit, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979
Gaugler, E.: (Information) Information als Führungsaufgabe, in: Kieser, A./Reber, 0./Wunderer, R. (Hrsg.): HWF, Stuttgart 1987
Gaugler, E.: (Shareholder Value) Shareholder Value und Personalmanagement, in: Personal 4/97
Gebert, D./Rosenstiel, L.v.: (Organisationspsychologie) Organisationspsychologie, Stuttgart u.a. 1989
Gebert, D.: (Kommunikation) Kommunikation, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Gebert, D.: (OE) Organisationsentwicklung, in: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993
Gebert, D.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, 1974
Gebert, D.: (Personal) Der personale Ansatz – Änderung des Sozialverhaltens durch Lernprozesse, in: Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.) Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987
Geißler, H.: (Lean Management) Lean Management an der Grenze zweckrationalen Managements: Das Motivationsproblem, in: Geißler, H./Behrmann, D./Petersen, J. (Hrsg.) Lean Management und Personalentwicklung, Frankfurt a.M./Berlin/Bern 1995
Geissler, H.: (Lernen) Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1991
Geißler, H.: (Lernen) Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
Geißler, H.: (Organisation) Die Organisation als lernendes Subjekt - Vorüberlegungen zu einer Bildungstheorie der Organisation, in: Geißler, H. (Hrsg.) Arbeit, Lernen und Organisation, Weinheim 1996
Geißler, H.: (Organisationslernen) Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim 1994
Gentz, M.: (Wirtschaftsethik) Wirtschaftsethik in der Unternehmensführung, in: Wieland, J.: (Hrsg.) Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt 1993
Gerpott, T. J.: (Neuausrichtung) Intelligentes Benchmarking als Mittel zur Neuausrichtung an Wettbewerb und Markt, in: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) Gewinnen im Wettbewerb, Stuttgart 1994
Gertz, D.L./Baptista, J.P.A.: (Grow) Grow tobe great - Wider die Magersucht im Unternehmen, Landsberg/Lech 1996
Geschka, H. : (Zeit) Wettbewerbsfaktor Zeit, Beschleunigung von Innovationsprozessen, Landsberg am Lech 1993
Giddens, A.: (Soziologie) Interpretative Soziologie: Eine kritische Einführung, Frankfurt a.M./N.Y. 1984

Ginzberg, E./Reilley, E.: (Change) The Process of Change, in: Leavitt, H.J./Pondy, L.R. (Hrsg.): Readings in Managerial Psychology, Chicago-London 1964
Glaser, S.: (Teamwork) Teamwork and Communication: A 3-Year Case Study of Change, in: Management Communication Quarterly Newbury Park, Cal. u.a., 7 (1993/1994) 3
Glasl, F./De la Houssaye, L.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung, Bern und Stuttgart, 1975
Glasl, F.: (Situativ) Situatives Anpassen der Strategie, in: Glasl, F./ Houssaye, de la L. (Hrsg.) Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart 1975
Gleick, F.: (Chaos) Chaos. Making a New Science, New York, 1987
Göbel, E.: (Selbstorganisation) Selbstorganisation - Ende oder Grundlage rationaler Organisationsgestaltung?, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 6/93
Goerke, W.: (OE) Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie, Berlin/N.Y. 1981
Golembiewski, R.T.: (Organizations) Renewing Organizations. The Laboratory Approach to Planned Change, Ithaca 1972
Golüke, U.: (Unternehmen) Lernt Ihr Unternehmen eigentlich effektiv genug?, in: ZIB, 61, 10/91
Gomez, P./Malik, F./Qeller, K.H.: (Systemmethodik) Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme, 2 Bände, Bern/Stuttgart 1975
Gomez, P./Weber, B.: (Strategien) Strategien zur Steigerung des Unternehmenswertes, In: Budget, 58.Jg., 10/1989
Gomez, P.: (Denken) Strategisches Denken neu ausrichten, In: Gablers Magazin, 8. Jg., 2/1994
Gomez, P.: (Modelle) Modelle und Methoden des systemorientierten Managements: eine Einführung, Bern/Stuttgart 1981
Gomez, P.: (Strategieplanung) Wertorientierte Strategieplanung, In: Der Schweizer Treuhänder, 64. Jg., 11/1990
Gomez, P.: (Wertmanagement) Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf et al. 1993
Götz, K. (Hrsg.): (Zumutungen) Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis, Heidelberg 1994
Götze, U.: (Szenario) Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Diss., Göttingen 1990
Grabher, G. (Hrsg.): (Firm) The embedded firm, London/N.Y. 1993
Graf-Götz, F./Glatz, H.: (Organisation) Organisation gestalten, Weinheim/Basel 1998
Grant, R./Shani, R.: (TQM) TQM's Challenge to Management Theory and Practice, in: Sloan Management Review, 35/94
Grant, R.: (Theory) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: CMR, Vol. 33, 3/1991, pp. 114-135
Grap, R./Mühlbradt, Th.: (Gruppenarbeit) Gruppenarbeit - und dann? Der nächste Schritt zur lernenden Organisation, in: Personalführung, 4/95
Gray, J.G.: (Managing) Managing the Corporate Image, Westport 1986 Greenbaum, H. et al. (1988): Organizational Communication Evaluation: An Overview 1950-1970, in : Goldhaber, G.M./ Bamett, G.A. (Hrsg): Handbook of Organizational Communication, Norwood 1988
Greif, S.: (Organisationspsychologie) Konzepte der Organisationspsychologie, Bern 1983
Grimm, P.: (Denkwende) Denkwende, in: Management und Seminar, 4/80
Grinder, B./Bandler, R.: (Kommunikation) Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II, 4. Aufl., Paderborn 1987
Grob, R.: (Arbeitsgruppen) Erfahrungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen in der Siemens AG - eine empirische Studie, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/Erfahrungen/Perspektiven, Weinheim 1994
Grochla, E., (Hrsg.): (Handwörterbuch) Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980
Grochla, E./Wittmann, (Hrsg.): (Betriebswirtschaft) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, I/II, 4. Auflage, Stuttgart, 1975
Grochla, E.: (Gestaltung) Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982
Grochla, E.: (Organisationstheorie) Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978
Grochla, E.: (Reorganisation) Führung bei Reorganisation, in : Kieser, A. et al. (Hrsg.): HWF, Stuttgart 1987
Grochla, E.: (Systemtheorie) Systemtheorie und Organisationstheorie, In: ZfB, 40. Jg., 1/1970
Grochla, E.: (Unternehmensorganisation) Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg, 1972
Groth, U./Kammel, A.: (Lean Management) Lean Management, Wiesbaden 1994
Groth, U.: (Lean Management) Lean Management: langfristige Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern, in: io Management Zeitschrift, 3/93
Gruenfeld, D.H./Hollingshead, A.B.: (Work Groups) Sociocognition in Work Groups, in: Small Group Research (24),

1993
Grün, O.: (Entscheidungen) Informale Entscheidungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966
Grün, O.: (Organisation) Informale Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980
Grünwald, H.J./Fortuin, L.: (Steps) Many Steps towards Zero Inventory, in: European Journal of Operational Research 59,1992
Gupta, Y.P./Bagchi, P.K. (Consolidation) Inbound Freight Consolidation Under Just-In-Time Procurement: Application of Clearing Models, in: Journal of Business Logistics 8, 2/87
Haberfellner, R.: (Unternehmung) Die Unternehmung als dynamisches System. Der Prozeßcharakter der Unternehmensaktivitäten, Zürich 1975
Hackman, J.R./Lawler E.E.: (Employee) Employee Reactions to Job Characteristics, in: Journal of Applied Psychology Monograph, 55/71
Hackman, J.R./Oldham, G.R.: (Diagnostic) Development of the Job Diagnostic Survey, in: Journal of Applied Psychology, 60/75
Hackman, J.R./Oldham, G.R.: (Motivation) Motivation through the Design of Work: Test of a theory, in: Organizational Behaviour and Human Performance, 16/76
Hackman, J.R.: (Nature) Nature of the Task as a Determiner of Job Behaviour, in: Personnell Psychology 1969
Hackstein, R./Hornung, V.: (Produktionsinseln) Produktinseln für Automobilzulieferbetriebe, in: VDI-Z, 133, 3/91
Hackstein, R./Nüßgens, K.H./Uphus, P.H.: (Personalentwicklung) Personalentwicklung im System Personalwesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung Heft 2, 1972
Hadamitzky, M.: (Reorganisationen) Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen, Dissertation, Wiesbaden 1995
Hakansson, H./Johanson, J.: (Network) The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies, in: Grabher, G. (Hrsg.) The embedded firm, London/N.Y. 1993
Hall, D.J./Saias, M.A.: (Strategy) Strategy Follows Structure!, in: Strategic Mangement Journal, 1/80
Hall, D.T. / Goodale, J.G.: (HRM) Human Resource Management. Strategy, Design, and Implementa-tion, Glenview 1986
Hall, R.W.: (Inventories) Zero Inventories, Homewood, Illinois 1983
Hamacher, S.: (Verantwortlichkeit) Die Verantwortlichkeit der Unternehmen, In: Handelsblatt, Nr.68 vom 4. April 1996
Hambrick, D.C.: (Approach) Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues, in: Journal of Management, 10/84
Hamel, G./Prahalad, C.K.: (Märkte) So spüren Unternehmen neue Märkte auf, in: Harvard manager,
Hamer, E.: (Zulieferdiskriminierung) Zulieferdiskriminierung, Hannover 1988
Hammer, M./Champy, J.: (Corporation) Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution, 3. Aufl., London 1995
Hammer, M./Champy, J.: (Reengineering) Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, 3. Aufl., Frankfurt/New York 1994
Hammer, M.: (Dimension) Der Sprung in eine andere Dimension, in: Harvard Business manager 2/95
Hammer, M.: (Reengineering Work) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, in: Harvard Business Review, 4/90
Hammer, M.: (Reengineering) Reengineering: The Mistakes and Misunderstandings, World Link (Januar-Februar 1994), hrsg. v. World Economics Forum, Davos, Schweiz.
Hammer, R. M.: (Unternehmenplanung) Unternehmensplanung, München u. a. 1988
Handlbauer, G./Hinterhuber,H./Matzler,K.: (Kernkompetenzen) Kernkompetenzen, in: WISU, 8-9/98
Handy, C.: (Fortschrittsfalle) Die Fortschrittsfalle. Wiesbaden 1996
Hansel, J./Lomnitz, G.: (Projektleiter) Projektleiter-Praxis, Berlin, Heidelberg, New York u.a. 1987
Hansen, W.: (Qualität) Qualität sichern oder managen - ist der Weg das Ziel?, Jena 1996
Hapke, W./Haßemer, K.: (Benchmarking) Benchmarking im Einkauf – Modeerscheinung oder Maßstab für marktorientierte Beschaffungsprozesse, in: Beschaffung aktuell, 9/94
Hardt, R.: (Kostenmanagement) Kostenmanagement Methoden und Instrumente, München 1998
Harlander, N. A./Blom, F.: (Beschaffungsmarketing) Beschaffungsmarketing, Rennigen-Malmsheim 1996
Hartmann, H.: (Optimierung, Bd. 5) Optimierung der Einkaufsorganisation Wege zur Effizienz-verbesserung im Einkauf Bd. 5, Gernsbach 1996
Hartz, P.: (Arbeitsplatz) Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht-Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt a.M. 1994
Hasper, W. J.J./Glasl, F.: (Marktstrategie) Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung,

Bern/Stuttgart 1988
Haug, H.: (Benchmarking) Benchmarking öffnet den Blick über den Tellerrand, in: VD1-Nachrichten, 24.04.1992
Hauschildt, J./Petersen, K.: (Organisation) Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsabläufe – Weiterführende Untersuchungen, in: Zeitschrift für betriebswirt-schaftliche Forschung, 39/87
Hauser, E.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur – Analyse und Sichtbarmachung an einem praktischen Beispiel, Bern 1985
Hausotter, A.: (Beziehungen) Logistische Beziehungen zwischen Unternehmungen: Das Beispiel der Auto-rnobilindustrie, Wiesbaden 1994
Hax, A.C./Majluf, N.S.: (Mangement) Strategisches Managemen: Ein integratives Konzept aus dem MIT. Frankfurt a.M./N.Y. 1988
Heckhausen, H.: (Motivation) Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin 1989
Hedberg, B.: (Organizations) How Organizations learn and unlearn, in: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, Bd. 1, Oxford 1981
Hedlund, G.: (Autonomy) Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Realationships in Swedish MNC's, in: Institute of International Business at the Stockholm School of Economics, Stockholm 1979
Hedlund, G.: (Subsidiaries) Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Realationships in Swedish MNC's, in: Otterbeck, L. (Hrsg.), The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Guilford 1981
Hedtke, U.: (Kondratieff) Stalin oder Kondratieff, Endspiel oder Innovation, Berlin 1990,
Heeg, F.-J.: (Qualifizierung) Qualifizierung und Arbeitsorganisation - Gemeinsame Gestaltung zur Steigerung von Ökonomie und Humanität, in: Hackstein, R. (Hrsg.): Einsatz neuer Technologien aus arbeits- und betriebsorganisatorischer Sicht, Köln 1987
Heger-Wesselowsky, C.: (Genese) Genese, Evolution und Wesen industrieller Unternehmensallianzen in Japan, München 1996
Hegner, F.: (Arbeitsleistung) Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und Organisationsentwicklung, in: Arbeit und Sozialpolitik 1992
Heidack, C. (Hrsg.): (Lernen) Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation die effektivste Form der Aus-und Weiterbildung im Betrieb, 1989
Heidack, C.: (89a-Zukunft) Lernen der Zukunft: Kooperative Selbstqualifikation, München 1989
Heidack, C.: (89b-Selbstqualifikation): Zum Verständnis von kooperativer Selbstqualifikation, in: Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft: kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München 1989
Heimbrock, K.J./Herbst, A.: (Führungskräfte) Führungskräfte im Spiegelbild ihrer Mitarbeiter, in: Personalführung 12/95
Heimbrock, K.J./Herbst, A.: (Lernen) Lernen und Veränderung, in: Jahrbuch Weiterbildung, Düsseldorf 1997
Heimbrock, K.J./Herbst, A.: (Wabe) Von der Linie zur Wabe, in: Computerwoche Nr. 18, 6.5.94
Heimbrock, K.J./Herbst, A.: (Zeiten) Zwischen den Zeiten, Personalentwicklung im Reengineering-Prozeß, in: Personalführung, 11/95
Heimbrock, K.J./Kroh, M.: (Teamgeist) Über den Teamgeist kann die Krise zur Chance werden, Computerzeitung, 29.Juli 1993, Ausg. 30+31
Heimbrock, K.J.: (Architekturdimensionen) Die Architekturdimensionen der dynamischen Organisation, in: Personalwirtschaft, 4/96
Heimbrock, K.J.: (Dynamisches Unternehmen) Dynamisches Unternehmen – Erfolgreiche Unternehmens-Architektur durch Organisations-Evolution, Frechen-Königsdorf 1997
Heimbrock, K.J.: (Erfahrung) Der Fall. "Erfahrung", in: Personalwirtschaft, 1/82
Heimbrock, K.J.: (Führungskräfteplanung) Konzept einer praktikablen Führungskräfteplanung, in Congena Texte 1-2/86
Heimbrock, K.J.: (Führungsprozeß) Einflüsse auf den Führungsprozeß, in: EKH, Heft 10/81, Gr.13
Heimbrock, K.J.: (funktionsintegriert) Personalentwicklung im funktionsintegrierten Außendienst, in: Der Teamleiter, Aug. 1996
Heimbrock, K.J.: (Konfliktbewältigung) Keine Motivation ohne Konfliktbewältigung, in: Das neue Karrierehandbuch, 12/81
Heimbrock, K.J.: (Organisationsevolution) Durch Organistionsevolution zur erfolgreichen Unternehmensarchitektur, in: Fechtner, H./Heimbrock, K.J./Lindenblatt, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mensch – Human Resource Management im Spannungsfeld zwischen Führen und Dienen, Neuwied/Kriftel/Berlin 1996

Heimbrock, K.J.: (Raum) Der Fall: "Ein neuer Raum", in: Personalwirtschaft, 7/81
Heimbrock, K.J.: (Taylorismus) Eine radikal neue Philosophie wird den Taylorismus ablösen, in: Computerwoche Nr.18, 6.5.94,
Heinen, E.: (Industriebetriebslehre, 8. Aufl.) Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre. in: Heinen, E./ et al. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 8., durchgesehene und verbesserte Auflage, Wiesbaden 1985
Heinen, E.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München 1987
Helling, N.U.: (Unternehmensbewertung) Strategische Unternehmensbewertung: Instrumente und Techniken, Wiesbaden 1994
Hendry, C. / Pettigrew, A.: (HRM) Human Resource Management: An Agenda for the 1990s. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, no. 1, June 1990, S.17-43
Henning, R.: (Effekte): Ökonomische und ökologische Effekte von „Just-in-Time“-Konzepten am Beispiel der deutschen Reifenindustrie, Frankfurt a. M. 1994
Hentze, J./Kammel, A.: (Erfolgsbausteine) Lean Production: Erfolgsbausteine eines integrierten Management-Ansatzes, in: WISU 8-9/92
Hentze, J./Kammel, A.: (Führung) Benötigen Organisationen charismatische Führung?, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (65), 1996
Hentze, J./Kammel, A.: (Lean Production) Lean Production, in: Die Unternehmung 1992
Hentze, J.: (Personalwirtschaft) Personalwirtschaftslehre, Bd.1 und 2, 4. Aufl., Stuttgart 1989
Hentze, J.: (Personalwirtschaftslehre) Personalwirtschaftslehre, Band 1. Bern/Stuttgart 1995, 6. Auflage
Herbert, W.: (Wertewandel) Wertewandel und Anreizattraktivität, in: Schanz, G. (Hrsg.) Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1990
Herbert,T./Deresky, H.: (Strategies) Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategic Content, in: Strategic Mangement Journal, 8/87
Herbst, P.: (Group) Autonomous Group Functioning, London 1962
Hermann, S.N.: (Iceberg) The Organizational Iceberg, in: Adams, J.D., (Hrsg.). New technologies in organization development, Bd. 2, Arlington/Virg. 1974
Herter, R. N.: (Weltklasse) Weltklasse mit Benchmarking, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 5/92
Herzberg F./Mausner, B./Snyderman B.: (Work) The Motivation to Work, 2. Aufl., New York 1967
Herzberg, F.: (motivate) One more time - How do you motivate and employees?, in: Harvard Business Review, 1968
Herzberg, F.: (Work) Work and nature of man, Cleveland 1966
Heß, M.: (TQM) TQM/Kaizen-Praxisbuch, Köln 1997
Hettinger, T.: (Ergonomie) Ergonomie in der Betriebspraxis, Frechen b. Köln 1970
Hilb, M. (Hrsg.): (Innere Kündigung) Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze. Zürich: Industrielle Organisation 1992
Hilb, M.: (Funktionen) Personalmanagementfunktionen im Überblick. In: Lattmann, C. / Staffelbach, B. (Hrsg.): Die Personalfunktion im Spannungsfeld von Humanität und wirtschaftlicher Rationalität. Heidelberg 1991
Hilb, M.: (Konzept) Konzept eines strategischen und integrierten Personalmanagements. Geozentrischer Ansatz für multinationale Firmen. In: Neue Zürcher Zeitung vom 26. November 1991
Hilb, M.: (Partnerschaft) Partnerschaftsorientiertes Konzept des Personalmanagements, in: Personalwirtschaft 4/97
Hilb, M.: (Personal-Management) Integriertes Personalmanagement: Ziele - Strategien - Instrumente. Neuwied/ Kriftel / Berlin 1994
Hilb, M.: (Personal-Management, 2. Aufl.) Integriertes Personalmanagement: Ziele - Strategien - Instrumente. Neuwied/ Kriftel / Berlin 2. überarbeitete und ergänzte Auflage 1995
Hill, C.W.L./Hoskissen, R.E.: (Strategy) Strategy and Structure in Multiproduct Firm, in: Academy of Management Review, 12/87
Hill, C.W.L./Jones, C.R.: (Management) Strategic Management: An Integrated Approach, 2. Aufl., Boston 1992
Hill, C.W.L.: (Organization) Internal Organization and Enterprise Performance, in: Managerial and Decision Economics, 6/85
Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: (Organisationslehre, Bd. 2) "Organisationslehre", Bd. 2, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1992
Hill, W.: (Shareholder) Der Shareholder Value und die Stakeholder, In: Die Unternehmung, 50. Jg., 6/1996
Hillmann, K.-H.: (Umweltkrise) Umweltkrise und Wertwandel. Die Umwertung der Werte als Strategie des Überlebens, Frankfurt 1981
Hinsch, R./Pfingsten, U.: (Gruppentraining) Gruppentraining sozialer Kompetenzen, München 1983
Hinterhuber, H./Handlbauer, G./Matzler, K.: (Kundenzufriedenheit) Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. München 1997.

Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A.: (Sichtweise) Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmungswertes. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unter-nehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung: Stand und Entwicklungstendenzen. 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997

Hinterhuber, H.H.: (Denken) Strategische Unternehmensführung, Band 1: Strategisches Denken, 4. Aufl., Berlin/N.Y.1989

Hinterhuber, H.H.: (OE) Personal- und Organisationsentwicklung als Problem der Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H.H./Laske, S. (Hrsg.) Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg 1984

Hinterhuber, H.H.: (PE) Organisatorische Aspekte der Personalentwicklung, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980

Hinterhuber, H.H.: (Wettbewerbsstrategie) Wettbewerbsstrategie, 2. Aufl., Berlin/N.Y. 1990

Hinz, M.: (Kommunikation) GKN – Kommunikation und Teamgeist führen zum Erfolg, in: Maier, P. (Hrsg.): Reengineering – Fluch oder Segen?, Wiesbaden 1997

Hirokawa, R.Y. (Role) The role of communication in group decision-making efficacy – A task-contingency perspective, in: Small Group Research (21) 1995

Hirsch-Kreinsen, H.: (Qualitätsorganisation) „Qualitätsorganisation“, Berlin/Heidelberg 1996

Hoffmann, F.: (Führungsgrundsätze) Unternehmens- und Führungsgrundsätze - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in: Zeitschrift für die betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) 3/89

Hoffmann, F.: (Führungsorganisation, Bd. 1) „Führungsorganisation“, Bd. 1, Bern/Stuttgart 1980

Hoffmann, F.: (Studie) Erste Ergebnisse einer empirischen Studie in 40 Großunternehmen in Deutsch-land und USA im Rahmen eines Forschungsprojekts, in: Organisationsstrukturen und ihre Einflußgrößen, Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1981, Nr. 13

Hoffmann, H.J.: (Wertanalyse) Wertanalyse – Die westliche Antwort auf Kaizen, Frankfurt a.M./Berlin 1994

Hoffmann, K./Linden, F.A.: (Modellwechsel) Modellwechsel, in: Manager Magazin, 6/95

Hofmann, M.: (PE) Personalentwicklung und mittlere Lebenskrise von Mitarbeitern, Stuttgart 1979

Hofmann, W.: (Wirtschaftsgesellschaft) Grundelemente der Wirtschaftsgesellschaft. Ein Leitfaden für Lehrende, Hamburg 1969

Hofstätter, P.R.: (Entscheidungen) Entscheidungen in Organisationen, in: Hoyos, C./Graf et al. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, 2. Aufl., München 1987

Hofstede, G.: (Kultur) Kultur und Organisationen, in: Grochla, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, 1980

Hofstetter, H.: (Projektmanagement) Verhaltenswissenschaftliche Aspekte des Projektmanagements, in: Reschke, H./Schelle, H.Schnopp, R. (Hrsg.): Handbuch Projekt-Management, Bd. 1, Köln 1989

Höhler, G.: (Kommunikation) Interne Kommunikation als Führungsinstrument, in: Höhler, G. (Hrsg.): Die Ressource Mensch, Wiesbaden 1993

Hohmann, R.: (Fabrik) Optionen für die Fabrik der Zukunft: Kooperative Selbstqualifikation in Innovations-situationen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft: kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München 1989

Höhn, R./Böhme, G.: (Führungsbrevier) Führungsbrevier der Wirtschaft, 6.Aufl., Bad Harzburg 1969

Höller, H./ Kubicek, H.: (Arbeitsgruppen) Angemessener Technikeinsatz zur Unterstützung selbststeuernder Arbeitsgruppen in der öffentlichen Verwaltung, Teil 1, in: VOP: Verwaltungsführung, Organisation, Personal, 1/91

Holling, H./Lammers, F.: (Führungsaufgabe) Beeinflussung von Gruppenprozessen als Führungsaufgabe, in: Kieser, A. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995

Holm, K.-F.: (Mitarbeiterbefragung) Die Mitarbeiterbefragung, Hamburg 1982

Homann, K./Blome-Drees, F.: (Unternehmensethik) Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992

Hopfenbeck, W.: (ABWL) Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 11. Aufl., Landsberg/Lech 1997

Hörschgen, H.: (Betriebswirtschaftslehre) Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Stuttgart 1992

Horváth, P./Herter, R. N.: (Benchmarking) Benchmarking Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, H. 1, Jan-Feb 1992

Horvath, P./Lamla, J./Hötig, M.: (Rapid Prototyping) - Der schnelle Weg zum Produkt, in: Harvard Business manager 3/94

Houghton Mifflin: (Heritage) The american heritage dictionary of the english language, Third edition, CompuServe Online-Dienste

Hoyer, H.: (Interne Beratung), Teil 3, in: Unternehmensberater 3/99

Huber, G.: (Learning) Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures, in: Organizational Science, 2/91

Hubert, J.: (Lean-Production) Lean-Production - Die MJT-Studie aus Sicht der Automobilindustrie, Referat beim RKW-Forum am 16.01.1991

Hubmann, E.: (Elektronisierung) Elektronisierung von Beschaffungsmärkten und Beschaffungs-hierarchien. Informationsverarbeitung im Beschaffungsmanagement unter dem Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechnik, Diss. TU München 1989

Hüchtermann, M./Lenske, W.: (Wettbewerbsfaktor) Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 168, Köln 7/91

Huff, A./Reger, R.: (Review) Review of Strategic Process Research, in: Journal of Management, 13/87

Hungenberg, H.: (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation: Strategische Entscheidungs-findung in Konzernen, Wiesbaden 1995

Hungermann, K.: (Wertbeben) Wertbeben. Japaner brechen mit der traditionellen Firmentreue, in: Capital 10/1989

Hunt, J.W.: (Managing) Managing People at Work - A Manager's Guide to Behaviour, in: Organizations, Mainhead/Berkshire 1986

Hurtz, A.: (Gruppenarbeit) Qualifizierung für Gruppenarbeit: Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/Erfahrungen/ Perspektiven, Weinheim 1994

Ihde, G.B.: (Betriebstiefe) Die relative Betriebstiefe als strategischer Erfolgsfaktor. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989

Imai, M.: (Kaizen) KAIZEN der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1993

Infante, D.A./Rancer, A.S.: (Concept) A conceptualization and measurement of argumentativeness, in: Journal of personality Assessment (46), 1982

Inglehardt, R.: (Revolution) The silent revolution. Changing values and political styles among western publics, Princeton 1977

Inglehardt, R.: (Wertewandel) Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten, in: Klages, H./Kmieciak, P. (Hrsg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt 1979

Inkeles, A. / Smith, D.H.: (Becoming Modern) Becoming Modern - Individual Change in Six Developing Countries, Cambridge/Massachusetts 1974

Ischebeck, W. / von Arx, S.: (Aus- und Weiterbildung) Aus- und Weiterbildung als eigenständige Bildungsgesellschaft bei IBM Deutschland. In: Wunderer, R. / Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied / Kriftel / Berlin 1995

Itami, H./Roehl, T,: (Assets) Mobilizing invisible assets, Cambridge 1987

Jacobi, J.M.: (Grundbedürfnis) Ein neues Grundbedürfnis, in: Personalführung, 2/89

Jacobi, J.M.: (Qualitätszirkel) Qualitätszirkel als Führungsaufgabe, in: Personalführung, 3/90

Jacobson, I. et. al.: (Object) The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology, New York 1994

Jaentsch, G.H.: (Strategisch) Strategisches FuE-Management in dezentralisierten Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 52, 4/92

Janisch, M.: (Anspruchsgruppenmanagement) Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern/Stuttgart/Wien 1993

Janzen, L.: (Führung) Führung und Kommunikation. Zur betrieblichen Kommunikation von Führungskräften im industriellen Großbetrieb, Dissertation o.O. 1987

Jaques, E.: (Culture) The Changing Culture of a Factory, London 1951

Jauch, L.R.: (Research) An Inventory of Selected Academic Research in Strategic Management, in: Lamb, L.v./Shirvanstava, P. (Hrsg.), Advances in Strategic Management, Greenwich (CN) 1988

Jeek, W.: (Business Unit) Business Unit als kostendeckende Einheit. Weiterbildung bei Unilever. In: Personalführung 5/91

Jelinek, M.: (Innovation) Institutionalizing innovation, New York 1979

Jensen, M.C./Meckling, W.H.: (Theory) Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, In: Journal of Financial Economics, Vol. 3, 1976, pp. 305-360

Joas, A.: (Konkurrenzanalyse) Konkurrenzanalyse mit System, in: Marktforschung & Management, 4/91

Joas, A.: (Portfolio) Portfolio-Bereinigung: Die Basis für profitables Wachstum schaffen, in: : Belz, C./Schögel, M./Kramer, M..(Hrsg.) Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen 1994

Johannsen, G.: (Mensch) Mensch-Maschine-System, Berlin 1993

Johns, E.A.: (Change) The Sociology of Organizational Change, Oxford/N.Y./Toronto/Sydney/ Braunschweig, 1973

Johnson, D.W.: (Role) Use of Role Reversal in Intergroup Competition, in: Journal of Personality and Social Psychology, 7/67
Johnson, H.T./Kaplan, R.S.: (Relevance Lost) Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting, Boston, Mass., 1987
Jönck, U.: (Mitarbeitergespräch) Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbefragung als Instrument der Personalführung,in: Personalführung, 12/88
Jones, E.J./Bearley, W.L.: (Assessment) Group Development Assessment (GDA), 1985/1986
Jordan, G./Schubert, K. (Ed.):(Policy) Policy Networks. Special issue: European Journal of political Research Vol. 21, 1992
Jung, H.F.: (Kaizen) Kaizen – Ein Konzept des mitarbeiterorientierten Managements, in: Personal – Personalführung, Technik und Organisation, 8/93
Jung, P.: (PE) Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs-AG, in: Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft 10/88
Jurag, J.M.: (MBT) Managical Break through, New York, 1964
Jürgens, U.: (Japan) In Japan stößt die 'Lean Production' bereits an ihre Grenzen, in: Blick durch die Wirtschaft, 19. Mai 1992
Jürgens, U.: (Lean Production) Lean production in Japan: Mythos und Realität, in: IAT et al. (Hrsg.)Lean Production – Schlanke Produktion, Düsseldorf 1992
Kahn, R. L.: (OE) Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge, in: Sievers, B. (Hrsg.) Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977
Kakabadse, S./Fricker, J.: (Lernende Organisation) Anreize und Pfade zur lernenden Organisation, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
Kalmus, M./Claasen, D.: (Zielgruppe) Zielgruppe unbekannt, Köln 1979
Kamiske, G.F./Malorny, C.: (TQM) TQM – ein bestechendes Führungsmodell mit hohen Anforderungen und großen Chancen, in: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Die Hohe Schule des Total Quality Management, Berlin/Heidelberg 1994
Kandaouroff, A.: (Gruppenarbeit) Erfolgreiche Implementierung von Gruppenarbeit, Wiesbaden 1998
Kanter, R. M.: (change) The change masters, New York 1983
Kaplan, R.S./Norton, D.P.: (Excellence) In Search of Excellence - der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard manager, 4/92
Kaplan, R.S./Norton, D.P.: (Leistung) Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, in: Harvard Business manager, 2/94
Kaps, A.: (Benchmarking) Benchmarking – Geschäftsprozeßoptimierung in der Automobilindustrie, in: angewandte Arbeitswissenschaft (148) 1996
Karlöf, B./Östblom, C.: (Benchmarking-Konzept) Das Benchmarking-Konzept, Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, München 1994
Kasper, H.: (Organisationskultur) Organisationskultur - Über den Stand der Forschung, Wien 1987
Kasper, H.: (Sozialsystemen) Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin/Heidelberg, 1990,
Katz, D./Kahn, R.L.: (Organizations) The Social Psychology of Organizations, New York-London 1966
Kellermann, R.: (Halbwertzeit) Halbwertzeit des Wissens, in: TK aktuell: Das Magazin der Techniker Krankenkasse, 1/96
Kellerwessel, P.: (Führungsinformation) Führungsinformation in Klein- und Mittelbetrieben, Frankfurt a.M. 1984
Kellinghaus, U.: (Lernen) Erwachsenen-Lernen ist kommunikatives Lernen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft: Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München 1989
Kemmetmüller, W.: (Führungsmodelle) Führungsmodelle und Betriebsgröße, Berlin, 1974
Kempe, H.-J./Kramer, R.: (Mitarbeitergespräche) Tips für Mitarbeitergespräche, Bergisch-Gladbach 1985
Kepner - Tregoe and Associates Inc.: (Terminology) Glossary of Organization Development Terminology, Princeton (N.J.), 1969
Kern, H.: (Kampf) Kampf um Arbeitsbedingungen, Materialien zur Humanisierung der Arbeit, Frankfurt 1979
Kern, H.: (Unfug) Vom Unfug mit der „autonomen Arbeitsgruppe“. Sind die skandinavischen Experimente übertragbar?, in: Der Gewerkschafter, 1/77
Kettgen, G.: (PE) Moderne Personalentwicklung in der Wirtschaft – Anspruch, Modell, Realisierung, Böblingen 1989
Khandwalla, P.N.: (Design) The Design of Organizations, N.Y. 1977

Kien, A.: (Wertschöpfung) Ökonomische Analyse der Wertschöpfung im Personalbereich, Dissertation der Universität St. Gallen (HSG) 1996
Kienbaum, J. (Hrsg.): (Visionäres Personalmanagement) Visionäres Personalmanagement. Stuttgart 1992, 2. Auflage 1994
Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation, 1. Aufl.) Organisation, Berlin/N.Y. 1976
Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation, 3. Aufl.) Organisation, 3. Aufl., Berlin/N.Y. 1992
Kieser, A.: (Fremdorganisation) Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 3/94
Kieser, A.: (Organisationstheorien) Organisationstheorien, 1. Aufl., Stuttgart 1993
Kieser, A.: (Organisationstheorien, 3. Aufl.) Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999
Kieser, A.: (Person) Person und Organisation in: Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, C./Kroeber-Riel, W.V./V.Rosenstiel, L./Strümpel, B., (Hrsg.), München, 1980
Kieser, A.: (Struktur) Der strukturale Ansatz, in: Rosenstiel, von L. u.a. (Hrsg.) Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987
Kieser, A.: (Werte) Werte und Mythen in der strategischen Planung, in: Wibu - Das Wirtschaftsstudium 14/85
Kim, D.H.: (Link) The link between individual and organizational learning, in: Sloan Management Review, (35), 1993
Kirchner, D.: (Wert) Wert und Zukunft der Arbeit. Welchen Wert, welche Bedeutung hat die Arbeit im Leben des Menschen?, in: BVW – Betriebliches Vorschlagswesen, 1/91
Kirsch, W. u.a.: (Wandel) Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
Kirsch, W./Börsig, C.A.H.: (Reorganisationsprozesse) Reorganisationsprozesse, in: Grochla, E. (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980
Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.: (Management) Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
Kirsch, W./Esser, W.M./Gabele, E.: (Reorganisation) Reorganisation, München, 1978
Kirsch, W./Grebenc, H.: (Management I) Strategisches Management (I), in: Das Wirtschaftsstudium, 15. Jg., 1//86
Kirsch, W./Grebenc, H.: (Management II) Strategisches Management (II), in: Das Wirtschaftsstudium, 15. Jg., 2//86
Kirsch, W.: (Entscheidungen) Entscheidungsprozesse. Dritter Band: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden 1971
Kirsch, W.: (Führungslehre) Abhandlungen zu den Grundlagen der Führungslehre, Teil III: Zur Bedeutung der neueren Systemtheorie für die Analyse von Organisationen, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1987
Kirsch, W.: (Organisation) Anmerkungen zur Weiterentwicklung der Konzeption einer fortschritts-fähigen Organisation, in: Kirsch,W.(Hrsg.): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2 Halbbände, München 1984
Kirsch, W.: (Unternehmenspolitik) Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1991
Kistner, K.-P.: (Substitution) Die Substitution von Umlaufvermögen durch Anlagevermögen im Rahmen der Produktion auf Abruf, in: OR-Spektrum 16, 2/94
Kitzmann, A./Zimmer, D.: (PE) Grundlagen der Personalentwicklung, Weil der Stadt/Württ. 1982
Klages, H.: (Wandel) Werteorientierung im Wandel - Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt a.M./N.Y. 1984
Klaus, P.: (Strategie) Durch den Strategie-Theorien-Dschungel zum strategischen Management Paradigma, in: Die Betriebswirtschaft, 47/87
Kleinbeck, U./Kleinbeck, T.: (Arbeitsorganisation) Die Vereinbarkeit von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem fördert Motivation und Produktivität von Mitarbeitern, in: angewandte Arbeitswissenschaft (146), 1995
Kleinbeck, U.: (Zielsetzungen) Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung, in: Schuler (Hrsg.) Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart 1991
Kleinfeld, K.: (Benchmarking) Benchmarking als Startpunkt einer vollumfänglichen Restrukturierung, in: Meyer, J. : Benchmarking-Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart 1996
Kleinsorge, P.: (Geschäftsprozesse) Geschäftsprozesse, in: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3. gründlich überarbeitete und erweiterte Auflage, München u. a. 1994
Kliemt, H.: (Individualism) Individualism, Libertarnism and Non-Cognitivsm, in: Analyse und Kritik 8/86
Klien, W./Michel, U.: (Planung) Computerunterstützte wertorientierte Planung, Konzeption und Methodik der Wertsteigerungsanalyse unter Einsatz von „The Value Planner". In: Controlling, 6.Jg., 3/1994
Klimecki, R./Probst, G.J.B./Eberl, P.: (Systementwicklung) Systementwicklung als Managementproblem, in: Managementforschung, 1. Jg, 1991
Klimecki, R.: (Fliessband) Keine Zukunft für das Fliessband, in: NOK (Hrsg.): Kreativität 1990

Klimecki, R.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung und Führung. In: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1995, Sp. 1652 - 1664
Klimmer, M./Lay, G.: (Lean Production) Lean Production: Ein Begriff wird zum Mythos, in: DBW (54) 1994
Klinger, H.: (Lernende Organisation) Die lernende Organisation: Integration von Mensch-Technik-Organisation, in: Office Management, 41 11/93
Klix, F.: (Grundstrukturen) Über Grundstrukturen und Funktionsprizipien kognitiver Prozesse, in: Psychologische Beiträge zur Analyse kognitiver Prozesse, Berlin 1976
Knopf, R.H./Esser, W.-M./Kirsch, W.: (Reorganisationen) Der Abbruch von Reorganisationen, München 1976
Knopf, R.H.: (Dimensionen) Dimensionen des Erfolges von Reorganisationsprozessen, Dissertation, Mannheim 1975
Knust, C.: (Rohstoff) Der Rohstoff Geist ist unsere wichtigste Wohlstandsquelle (Zitat von Edmund Stoiber); Bericht vom 5. DIHT-Weiterbildungskongreß in München, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 143 vom 22.6.96
Knyphausen, zu, D.: (Firms) Why are firms different? Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in. Die Betriebswirtschaft, Jg. 53, 6/93
Knyphausen, zu, D.: (Selbstorganisation 1991) Selbstorganisation und Führung, in: Die Unternehmung, 1/91
Knyphausen, zu, D.: (Systeme) Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme - Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München 1988
Knyphausen, zu, D.: (Überleben) Überleben in turbulenten Umwelten: Zur Behandlung der Zeitproblematik im Strategischen Management, in: Zeitschrift für Planung, 2/93
Kobi, J. -M.: (Human Resources) Human Resources im kulturellen und strategischen Kontext. Bern: Die Orientierung Nr.97, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank 1990
Koch, H.-E.: (Karriereplanung) Grundlagen und Grundprobleme einer betrieblichen Karriereplanung, Frankfurt a.M. 1981
Köder, A.: (Personalcontrolling) Das Personalcontrolling-Konzept der Hewlett-Packard GmbH. In: Wunderer, R. *1* Schlagenhaufer, P.: Personal-Controlling: Funktionen - Instrumente - Beispiele. Stuttgart 1994
König, E.: (Kompetenz) Soziale Kompetenz, in: Gaugler E./Weber W (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
König, R.: (Anpassung) Anpassung, in: Bernsdorf, W. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969
Koppelmann, U.: (Beschaffungs-Strategien) Beschaffungs-Strategien, in: Berndt, R./et al.(Hrsg.): Marketing-Qualität contra Rezession und Krise, Heidelberg 1994
Koreimann, D.: (Management) Management, München 1992
Körner, M.: (CI) Corporate identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung, 2. erw. Aufl., Stuttgart 1993
Körner, M.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur, Unternehmensidentität und Unternehmensphilosophie – Versuch einer Systematisierung, in : Sparkasse 6/88
Kosiol, E.: (Betriebswirtschaftslehre) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung. Eine Untersuchung ihrer Standorte und Beziehungen auf wissenschaftstheoretischer Grundlage, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 12/93
Kosiol, E.: (Organisation) Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976
Kossbiel, H. (Hrsg.): (Personalentwicklung) Personalentwicklung, in ZFBF, Sonderheft 14, 1982
Kossbiel, H./Sprengler, T.: (Personalwirtschaft) Personalwirtschaft und Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Kossbiel, H.: (Führungsgrundsätze) Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen, in: Wunderer, R., (Hrsg.), Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983
Köster, J.: (Organisation) Die Organisation und ihre Planung, Bern 1969
Kotter J. P. / Schlesinger, L. A. / Sathe, V.: (Organization) Organization. Homewood, 111.1979 (zitiert nach Staehle (Management))
Kotter, J.P.: (Change) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, 73, 2/95
Krackhardt, D./Hanson, J.: (Informelle Netze) Informelle Netze: die heimlichen Kraftquellen, in: Harvard manager, 16, 1/94
Krafcik, J.F.: (Triumpf) Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review, 1988
Krainz, E.E.: (Kooperation) Kooperation und Geschlecht, in: Gruppendynamik (22) 1991, S. 415-441
Kraljic, P.: (Purchasing) Purchasing must become supply management. in: Harvard Business Review, Sep.-Oct., Vol. 61, 1983
Krapp, A./Weidmann, B.: (Lernprozesse) Entwicklungsförderliche Gestaltung von Lernprozessen – Beiträge der Pädagogischen Psychologie, in: Sonntag, K. (Hrsg.) Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen 1992

Kreikebaum, H.: (Unternehmensethik) Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996
Kreikebaum, H.: (Unternehmensplanung) Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl., Stuttgart 1993
Kreilkamp, E.: (Management) Strategisches Management und Marketing, in: Haedrich, G:/Kreilkamp, E./Kuß, A.: (Hrsg.) Marketing Management 1, Berlin u.a. 1987
Krell, G.: (Führungsstil) „Weiblicher Führungsstil" und „moderne Organisationskultur" – eine frauenförderliche Verbindung?, in: Zeitschrift für Führung und Organisation 1994
Kreuz. W.: (Benchmarking) Benchmarking: Voraussetzung für den Erfolg von TQM, in: Mehdorn, H./Töpfer, A., (Hrsg.) Besser-Schneller-Schlanker, Berlin u. a. 1994
Krogh, G.F.v.: (Advantage) Knowledge management for competitive advantage: Öffentliche Antrittsvorlesung an der Hochschule St. Gallen am 31.10.1995; Hochschule St. Gallen 1995
Kromrey, H.: (Empirische Sozialforschung) Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. Opladen 1986, 3. Auflage
Krottmaier, J.: (Leitfaden) Leitfaden Simultaneous Engineering, Berlin 1995
Kroy, W.: (Szenario) Szenario 2000: Aspekte der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklung unserer Zukunft, in: Schweizer Ingenieur und Architekt, 32/89
Krüger, W. (Hrsg.): (Projektmanagement) Projektmanagement in der Krise - Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt a.M. u. a. 1986
Krüger, W./Homp, Ch.: (Kernkompetenz) Kernkompetenz-Management; Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997
Krüger, W.: (Aufgabenanalyse) Aufgabenanalyse und –synthese, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Krüger, W.: (Organisation) Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1993
Krüger, W.: (Projekte) Problemangepaßtes Management von Projekten, Problemlage/Lösungsschwerpunkte/ Anwendungsprofile, in: Zfo, 4/87
Krüger, W.: (Projektmanagement) Projektmanagement und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995
Krumpholz, D.: (Weiblich) „Ich schau' dir in die Augen, Kleines." Weibliche Geschlechtsrollenstereotypen, äußeres Erscheinungsbild von Frauen und Führungsarbeit, in: Gruppendynamik (27) 1996
Kubicek, H./Leuck, H.G./Wächter, H.: (OE) Organisationsentwicklung - entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig, in: Gruppendynamik, 1979
Kubicek, H.: (Führungsgrundsätze) Führungsgrundsätze, Lösungen von gestern für die Probleme von morgen? Teil 1 in: Zfo, 2/1984, Teil 2 in: Zfo, 3/1984
Kühl, D./Nieder, P.: (Veränderungs-Management) Warum brauchen Unternehmen ein Veränderungs-Management?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr.3/94
Kuhn, A./Pielok, T.: (Prozeßketten) Prozeßketten. Der Weg zur wettbewerbsentscheidenden Logistikqualität. Beitrag zur Fachtagung „Qualitätsmanagement Logistik", 1./2. September, Stuttgart 1993
Kuhn, T.: (Flexibilisierung) Flexibilisierung und Individualisierung als Ansatzpunkte zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit - Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer, R. / Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied/Kriftel /Berlin 1995
Küller, H.-D.: (Führungsgrundsätze) Gewerksch. Anforderungen an unternehm. Führungsgrundsätze, in: Wunderer, R.,(Hrsg.), Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983
Kummer: (Projektmanagement) Projektmanagement, 2.Aufl., Zürich 1986
Kunstmann, A.: (Kommunikationsebenen) Kommunikationsebenen in der lernenden Management-Holding, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (65) 1996
Kupper, H.: (Projektsteuerung) Zur Kunst der Projektsteuerung, München/Wien 1988
Küpper, W./Ortmann, G., (Hrsg.): (Mikropolitik) Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988,
Kurth, H. W. (Hrsg.): (Entwicklungsmanagement) Entwicklungsmanagement: Simultaneous Engineering, Herborn-Seelbach 1994
Lacey, R.: (Ford) Ford, Düsseldorf u.a. 1987
Lahmann, M.: (Automation) Automation und Qualifikation, 2.Aufl., Köln 1983
Lamnek, S.: (Qualitative Sozialforschung 1) Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München / Weinheim 1988
Lamnek, S.: (Qualitative Sozialforschung 2) Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim 1993, 2., überarb. Auflage

Lamparter, D.: (Umkehr) Die Umkehr der Manager, in: Die Zeit 15/94;
Lange, A.: (Beiersdorf) Personalentwicklung bei Beiersdorf, in: Riekhof, H.-Ch. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1986
Lange, J.H.: (Produktinnovation) Produktinnovations-Controlling: Konzepte und Instrumente für eine bereichsübergreifende Planung und Kontrolle der Innovationsfähigkeit, Münster/Hamburg 1994
Langosch, I.: (Veränderungsstrategien) Veränderungsstrategien einer umfassenden Organisationsentwicklung , in: Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.)Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Kapital IV.4.12 Grundausstattung, Landsberg am Lech 1990
Lattmann, C.: (Arbeitsgruppen) Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen, Bern 1972
Lattmann, C.: (Personalfunktion) Personalfunktion in der Unternehmung. Handbuch für die Personalarbeit, Frauenfeld 1995
Laukamm, T./Walsh, L: (Human-Ressourcen) Strategisches Management von Human-Ressourcen. Die Einbeziehung der Human-Ressourcen in das Strategische Management. In: Arthur D. Little International (Hrsg.): Management im Zeitalter der strategischen Führung. Wiesbaden 1986
Laukamm, T.: (Human-Ressourcen) Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung: Beiersdorf, Bertelsmann, BMW, Dräger, Esso, Gore, Hewlett-Packard, IBM, Matsuhita, Nixdorf, Opel, Otto Versand, Philips, VW. Wiesbaden 1992
Laukamm, T.: (Personalentwicklung) Personalentwicklung in strategischen Geschäftseinheiten. In: Papmehl, A./ Walsh, I. (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel. Wiesbaden 1991, S.18 – 32
Lawrence, P.A.: (Widerstände) Wie man Widerstände gegen Neuerungen abbaut, in: Harvard manager 1980
Leenders, M. R./Blenkhorn, D. L.: (Reverse Marketing) Reverse Marketing, Wettbewerbsvorteile durch neue Strategien in der Beschaffung, Frankfurt am Main u. a. 1989
Lefrancois, G.R.: (Psychologie) Psychologie des Lernens, Berlin/Heidelberg 1986
Lehmann, H.: (Lernort) Lernort Betrieb, in: Personalführung, 7-8/80
Lehmann, H.: (Organisationstheorie) Organisationstheorie, systemtheoretisch-kybernetisch orientierte, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1838-1853
Leibfried, K.H.J./Mc Nair, C.J.: (Benchmarking) Benchmarking, Freiburg i.Br. 1992
Leitner, G.: (Öffentlichkeitsarbeit) Die pädagogische Dimension der Öffentlichkeitsarbeit, Klagenfurt 1985
Lenzlinger-Diedenhofen, K.: (Wettbewerbsfähigkeit) Wettbewerbsfähigkeit des Schweizerischen Industriesektors: Know how als entscheidender Wettbewerbsfaktor; Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für Außenwirtschaftsstruktur und Regionalforschung der Hochschule St. Gallen 1993
Leontiades, M.: (Business) The Confusing Words of Business Policy, in: Academy of Management Review, 7/82
Levine, J.M./Resnick, L.B./Higgins, E.T.: (Foundations) Social foundations of cognition, in: Annual Review of Pychology (44), 1993
Lewin, K.: (Dynamics) Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social sience; social equilibria and social change, in: Human Relations, 1/47
Lewin, K.: (Feldtheorie) in der Sozialwissenschaft, Bern/Stuttgart 1963
Lewin, K.: (Social) Field Theory in the Social Sciences, New York u.a. 1951
Lewis, J.D.: (Allianzen) Strategische Allianzen, Informelle Kooperationen, Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures, Strategische Netze, Frankfurt 1991
Lewis, S.: (Rethinking Employment) Rethinking Employment. An Organizational Culture Change Framework, in: Lewis, S. / Lewis, J. (Hrsg.): The Work Family Challenge. Rethinking Employment, London u.a. 1996
Ley, W.: (Engineering) Simultaneous Engineering in der variantenreichen kundenauftragsspezifischen Anlagenproduktion, in: Neue Wege des Projektmanagements, Tagung, Frankfurt 18./19.4.89, VDI Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989
Lichtsteiner, R. / von Arx, S.: (ABB Schweiz) Varianten von Wertschöpfungs-Centern für das Personal-Management bei ABB Schweiz. In: Wunderer, R. / Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied / Kriftel / Berlin 1995
Liebel, H. J. / Oechsler, W. A.: (Handbuch) Handbuch Human-Resource-Management. Wiesbaden 1994
Liebel, H.J.: (Mitarbeiterführung) Psychologie der Mitarbeiterführung – Aspekte, Ergebnisse und Perspektiven sozialer Interaktion, in: Gabele, E./Liebel, H.J./Oechsler, W.A. (Hrsg.) Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung, Wiesbaden 1992
Likert, R.: (Management) New Patterns of Management, New York-Toronto-London 1961
Likert, R.: (Organisationsstruktur) Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur, Frankfurt 1975
Likert, R.: (Organization) The human organization: Its management and value. New York etc.1967
Likert, R.: (Unternehmensführung) Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern, 1969

Lincke, W.: (Simultaneous Engineering) Simultaneous Engineering, München/Wien 1995
Lindemann, P.: (Kybernetik) Kybernetik, In: Management-Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, Band 5., 2. Aufl., Landsberg am Lech 1983
Link, J.: (Organisation) Organisation der Strategischen Planung: Aufbau und Bedeutung strategischer Geschäftseinheiten sowie strategischer Planungsorgane, Heidelberg/Wien 1985
Linnert, P.: (Mrkterfolge) Größere Markterfolge durch Total Quality Management, Wien 1992
Litke, H.-D.: (Projektmanagement) Projektmanagement, München, 1991
Lötters, C./Hack, G./Pflaum, D. u.a.: (Werbung) Werbung - Grundlagen, Planung, Umsetzung, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1993
Luchs, R. H. / Neubauer,F.-F.: (Qualitätsmanagement) Qualitätsmanagement, Frankfurt am Main 1986
Luhmann, N.: (Organisation) Organisation, in: Küpper/Ortmann, 1988
Luhmann, N.: (Systeme) Soziale Systeme, Frankfurt/M. 1984
Luther, S.: (Herausforderungen) Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Praxis, in: DBW 6/98
Macharzina, K.: (Unternehmensführung) Unternehmensführung: Das internationale Managementwesen – Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden 1993
Macharzina, K.: (Unternehmensführung, 2. Aufl.) Unternehmensführung: Das internationale Managementwesen – Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden 1995
Madauss, B.J.: (Projektmanagement) Handbuch Projektmanagement – Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, Stuttgart, 4. Aufl. 1991
Mahlmann, R.: (Führungskraft) Die Führungskraft als Vor-Bild? In: Gruppendynamik (27), 1996
Mahoney, J.T./Pandian, JR.: (Resource) The resource-based view within the conversation of strategic management, in: Strategic Management Journal, Jg. 13, 5/92
Mahoney, J.T.: (Management) The management of resources and the resource of management, in: Journal of business research, Jg. 33 1995
Malik, F.: (Projektmanagement) Systemisch - evolutionäres Projektmanagement, in: Balck, H. (Hrsg.): Neu - Orientierung im Projektmanagement, Köln 1990
Malik, F.: (Selbstorganisation) Selbstorganisation, Evolution und Unternehmensführung, in: GDI Impuls Nr. 2/84,
Malik, F.: (Strategie, 4. Aufl.) Strategie des Managements komplexer Systeme: : Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1994
Malik, F.: (Strategie, 5. Aufl.) Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1996
Malorny, C.: (TQM) Einführen und Umsetzen von Total- Quality-Management, Berlin IPK (Berichte aus dem produktionstechnischen Zentrum Berlin, 1996
Mann R.: (Vision) Das visionäre Unternehmen: der Weg zur Vision in zwölf Stufen. Wiesbaden 1990
Mansfield, R.: (Centralization) Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure, in: Administrative Science Quarterly, 18/73
Manz, K./Albrecht, B ./Müller, F.: (Organisationstheorie) Organisationstheorie, München 1994
Marin, M./Mayntz, R. (Hrsg.): (Policy) Policy Networks. Frankfurt a.M./Bouldner, Colorado 1991
Marr, R. (Hrsg.) (Arbeitszeitmanagement) Arbeitszeitmanagement, 2. Aufl., Berlin 1993
Marr, R./Kötting, M.: (Flexibilisierung) Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis, in: Weber, W. (Hrsg.) Entgeltsysteme, Stuttgart 1993
Maslow, A.: (Human Motivation) A Theory of Human Motivation, in: PR, 50/43, S.370-396
Masters, J./Pohlen, T.: (Evolution) Evolution of the Logistics in Profession, in: The logistics Handbook, New York 1994
Matussek, P.: (Kreativität) Kreativität als Chance, München/Zürich 1974
Mayntz, R.: (Modernisierung) Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken, in: Journal für Sozialforschung (32), 1/92
Mayo, E.: (Arbeitsbedingungen) Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1950
Mayo, E.: (Human Problems) The Human Problems of Industrial Civilization, New York, 1947
Mayrhofer, W.: (Lebenszyklus) Individueller Lebenszyklus und Lebensplanung, in: Gaukler, E. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992
McClelland, D.: (Society) The Achieving Society, New York 1961
McGill, M.E./Slocum Jr., J.W.: (Unternehmen), Das intelligente Unternehmen, Stuttgart 1996
McGraw, K.O.: (Effects) The detrimental effects of reward on performance: A literature review and a prediction model, in: Lepper, M.R./Greene, D.: (Hrsg.) The Hidden Costs of Reward, Hillsdale/N.Y. 1978

McGregor, D.: (Enterprise) The Human Side of Enterprise, New York 1960
McGregor, D.: (Leadership) Leadership and Motivation, London 1966
Meffert, H.: (Herausforderungen) Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Wissenschaft, in: DBW 6/98
Meffert, H.: (Marketing) Marketing-Management: Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994
Meffert, H.: (Unternehmensführung) Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988
Megginson, D.: (Helping) Instructor, Coach, Mentor. Three Ways of Helping for Managers, in: Management Education and Development, Vol 19 Part 1 1988
Meier, A.: (Koordination) Koordination, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969
Meier, H./Schindler, U.: (Training) Training-before-the-job. Studenten simulieren ein betriebliches Führungsseminar, in: Personal 4/95
Meier, H.: (PE) Personalentwicklung – Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden 1991
Meier, J.: (Führungsrichtlinien) Führungsrichtlinien in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt a.M./Bern/New York 1985
Meitzner, F.: (Raum) Raum und Arbeit im Jahr 2010 aus der Perspektive organisatorischer Bauplanung, in: Hernsteiner 4/98
Mentzel, W.: (Unternehmenssicherung) Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 2.Auflage, Freiburg i.Br. 1983
Menzies, I.E.P (Social Systems): A case study in the Functioning of Social Systems as a Defense against anxiety, in: Human Relations, 5/60, S.95-120
Mertins, K./Edeler, H./Schallock, B.: (Reengineering) Reengineering auf der Basis von Geschäfts-prozessen, in: Mertins, K/Siebert, G./Kempf, S. (Hrsg.): Benchmarking, Berlin u. a. 1995
Mertins, K./Siebert,G./Kempf,S. (Hrsg.): (Benchmarking) Benchmarking. Praxis in deutschen Unternehmen, Berlin, Heidelberg, NY 1995, Einführung
Metzen, H.: (Staat) Schlankheitskur für den Staat, Leanmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt a.M. 1994
Meyer, C.: (Projektteams) Projektteams. Effektiv arbeiten nach eigenen Leistungskriterien, in: Harvard Business manager, 4/94
Meyer, J.: (Benchmarking) Benchmarking, Ein Prozeß zur unternehmerischen Spitzenleistung, in: Meyer, J. (Hrsg.): Benchmarking, Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart 1996
Mickler, O. (Hrsg.): (Technik) Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit, 2.Aufl., Frankfurt, 1976
Miegel,, M.: (Arbeitsmotivation) Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft - Ergebnisse einer neuen Umfrage, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 1988
Miekling, J./ Wagener, H.: (Trainer) Trainer und Unternehmer in einem , in: Personalführung, 5/94
Miles, L.: (Value Engineering) Value Engineering. Wertanalyse, die praktische Methode der Kostensenkung, 2. Aufl., München 1967
Miller, D./Friesen, P.H.: (Archetypes) Archetypes of Strategy Formulation, in: Mangement Science, 24/78
Miller, D./Friesen, P.H.: (Organizations) Organizations: A Quantum View, Engelwood (NJ) 1984
Miller, D./Friesen, P.H.: (Transition) Archetypes of Organizational Transition, in: Administrative Science Quarterly, 25/80
Miller, D./Mintzberg, H.: (Configuration) The Case for Configuration, in: Morgan, G. (Hrsg.), Beyond Method: Strategies for Social Science, Beverly Hills (CA), 1983, S. 57-73
Miller, D.: (Configurations) Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, in: Strategic Management Journal, 7/86
Miller, D.: (Strategy) Strategy-Making in Context: ten Empirical Archetypes, Diss. McGill University 1976
Miller, J.G./Kim, J.S./Puddicombe, M.: (Reengineering) Reengineering for Market Oriented Manufacturing, Boston University Manufacturing Rondtable Reseyrch Report 1992
Miller, M./Modigliani, F.: (Dividend) Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares, In: The Journal of Business, VoL 34, 4/1961
Miller, M.: (Lernprozesse) Kollektive Lernprozesse - Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie, Frankfurt a.M. 1986
Mills, T.: (Gruppe) Soziologie der Gruppe, München 1969
Minssen, H.: (Lean Production – Herausforderung für die Industriesoziologie, in: Arbeit (2), 1992
Minssen, H.: (Rationalisierung) Die Rationalität von Rationalisierung, Stuttgart 1992
Mintzberg, H.: (Life Cycles) Power and Organization Life Cycles. In: Academy of Management Review, 1984

Mintzberg, H.: (Organizations) Power in and around Organizations, Englewood Cliffs, N.Y 1983
Mintzberg, H.: (Structur) Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs (NJ) 1983
Mintzberg, H.: (Structuring) Structuring of Organizations, Englewood Cliffs (NJ) 1979
Mitroff, I.I.: (Stakeholders) Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a New View of Organiza-tional Policy Malling, San Francisco 1983
Mitscherlich, A.: (Gesellschaft) Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft, München 1963
Mohn, R.: (Partnerschaft) Erfolg durch Partnerschaft. Berlin 1986, 3. erw. Auflage 1993
Mölleney, M. / von Arx, S.: (Lufthansa) ‚Management of change' bei Lufthansa - durch teamorientierte interne Sanierungsgruppen. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanage-ment: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied/Kriftel/Berlin 1995
Moment, D./Zaleznik, A.: (Development) Role Development and Interpersonal Competence, Boston 1963
Monden, Y.: (Toyota) Toyota production system: an integrated approach to just-in-time, 2. Aufl., Norcross. Georgia 1993
Moreland, R.L./Levine, J.M./Wingert, M.L.: (Group) Creating the ideal group: Composition effects at work, in: Witte, E.H./Davis, J.H. (Ed.) Understanding group behavior, Consensual action by small groups, Mahwah/New Jersey 1996
Morgan, G.: (Organization) Images of Organization, Newbury Park, CA 1986
Morin, P.: (Organisationspsychologie) Einführung in die angewandte Organisationspsychologie, Stuttgart 1974,
Morrill, C.: (Way) The executive way - conflict management in corporations, Chicago 1995
Morwind, K.: (Benchmarking) Praktische Erfahrungen mit Benchmarking, in: ZfB, Ergänzungsheft 2/95
Mucchielli, R.: (Gruppendynamik) Gruppendynamik, Salzburg 1972
Mugler, J./Lampe, R.: (Beratung) Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben, in: BFuP, 6/87
Mühlemeyer, P.: (Deutschland) Standort Deutschland: Der erforderliche Wandel zur Aus- und Weiterbildungsgesellschaft, in: Management Berater Transfer Nr. 7 (Beilage in: Management Berater: Magazin für Unternehmensführung und Consulting, 2/97, S. 1-4
Müller, G.: (Führung) Führung und Personalmanagement im Zeichen schlanker Organisationen, in: Gruppendynamik (26), l995, S. 319-329
Müller, G.: (Trends) Trends im Strategischen Management, in: Harvard Manager 41/84, S. 106-112
Müller, G/Blickle, G.:(Führung) Führung - Wandel und Perspektiven aus psychologischer Sicht. In: Gruppendynamik (25), 1994, S.75-82
Müller, U.R.: (Führungsorganisation) Schlanke Führungsorganisation, Planegg 1995
Müller-Armack, A.: (Marktwirtschaft) Die zweite Phase der sozialen Marktwirtschaft - Ihre Ergänzung durch das Leitbild einer neuen Gesellschaftspolitik, 1960, wieder abgedruckt in: Müller-Armack, A.: Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft, Frühschriften und weiterführende Konzepte, Bern/Stuttgart 1974
Müller-Hagedorn, L.: (Organisationsstruktur) Ein Aufsatz zur Optimierung der Organisationsstruktur, in: Zeitschrift über Betriebswirtschaft, 10/1971
Müller-Merbach, H. : (Arten) Vier Arten von Systemansätzen. Dargestellt in Lehrgesprächen. In: ZfB, 62. Jg., 8/1992
Müller-Seitz, P.: (Führungsgrundsätze) Führungsgrundsätze als Bestandteil von Unternehmensverfassungen? Pro und Contra, in: ZfO 3/88,
Müller-Stewens, G. / Pautzke, G.: (Führungskräfteentwicklung) Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, T.: Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1991
Müller-Stewens, G.: (Strategie) Strategie und Organisationsstruktur, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörtberbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Mummendey, A.: (Gruppen) Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. II, Bern u.a. 1985
Münch, J.: (Qualität) Qualität, Kosten und Finanzierung betrieblicher Bildungsarbeit, in: Hoppenstedt Technik Tabellen Verlag (Hrsg.): Innerbetriebliche Weiterbildung, Darmstadt 1990
Muster, M.: (Gruppe) Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die Gruppenarbeit, in: Muster, M./Richter, U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau, Hamburg 1990
Naase, C.: (Organisation) Konflikte in der Organisation, Stuttgart 1978
Nagel, B./Riess, B./Theis, G.: (Lieferant) Der Lieferant on line: Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie, Baden-Baden 1990
Naito, H.: (Kanban-System) Handbuch für das Kanban-System, Frankfurt/M. 1982
Nefiodow, L. A.: (Kondratieff) Der fünfte Kondratieff, FAZ und Gabler, Wiesbaden 1991

Nefiodow, L. A.: (Wachstum) Wachstum in Sicht?, in: Management Berater: Magazin für Unternehmensführung und Consulting, 8/97
Neisser,U.: (Psychologie) Kognitive Psychologie, Stuttgart 1974
Nelson, D.: (Managers) Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920, Madison 1975
Neubeiser, A.: (BVW) Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens, München 1998
Neuberger, O./Kompa, A.: (Firma) Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim 1987
Neuberger, O.: (Arbeit) Arbeit: Begriff - Gestaltung - Motivation - Zufriedenheit, Basistexte des Personalwesens, Bd. 5, Stuttgart 1985
Neuberger, O.: (Führen) Führen und geführt werden, Stuttgart 1994
Neuberger, O.: (Führung) Führung. Ideologie,Struktur,Verhalten,2.Aufl.,Stuttgart 1985
Neuberger, O.: (Führungsschulung) Führungsschulung als Kulturphänomen, in: Congena Texte, 1-2/86
Neuberger, O.: (Mikropolitik) Mikropolitik und Unternehmenskultur, in: Personalführung 11/89
Neuberger, O.: (Mikropolitik) Mikropolitik, Stuttgart 1995
Neuberger, O.: (PE) Personalentwicklung, Stuttgart 1991
Neuberger, O.: (Spiele) Spiele in Organisationen, in: Küpper, W./Ortmann, G., (Hrsg.): Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in organisationen, Opladen 1988,
Neumann, T.: (Integrierte Personalarbeit) Integrierte Personalarbeit durch Projektmanagement - Die Rolle der Personalabteilung. In: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994
Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: (Marketing) Marketing, 18., durchges. Aufl., Berlin 1997
Noelle-Neumann, E./Strümpel, B.: (Arbeit) Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse, München/Zürich 1984
Noelle-Neumann, E.: (Proletarier) Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978
Nolden, R.-G., u.a.: (Industriebetriebslehre) Industriebetriebslehre, Köln 1990
Nonaka, J.: (Wissen) Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager, 2/92,
Normann, R./Ramirez, R.: (Value) From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. In: HBR, VoL 71
Normann, R./Ramirez, R.: (Werte) Werte schaffen mit Kunden und Lieferanten, in: Harvard Business manager, 1/94
o. V.: (Anforderungen) Siemens AG. Zentralstelle Einkauf und Logistik. "Anforderungen an den strategischen Einkauf in einem internationalen Unternehmen", München November 1997
o.V.: (Automationsarbeit) Projektgruppe Automation und Qualifikation (Hrsg.)Empirische Untersuchungen zur Automationsarbeit, Berlin 1980
o.V.: (BMB+F) Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bundesbericht Forschung, Mai 1996
o.V.: (Cracks)The Cracks in Quality, in: The Economist (18. April 1992)
o.V.: (Davos) European Management Forum (Hrsg.)European management symposium. Sunnnary of plenary sessions. Davos 1973 (zitiert nach Staehle (Management) S. 578)
o.V.: (Dictionay) Webster's, New World Dictionary of the American Language, 2. Aufl. New York 1980
o.V.: (Duden)„Die Rechtschreibung", Duden Redaktion (Hrsg.), Mannheim 1986
o.V.: (Gruppenarbeit) Bundesministerium für Forschung und Technologie, Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 3, Frankfurt 1980
o.V.: (Harmonisierung) RKW-Schrift: Harmonisierung bringt Gewinn, Bd. 2, Fertigung und Fertigungssteuerung, RKW-Eschborn 1987
o.V.: (Ihr) Ihr seid wieder Wer, in: Der Spiegel, 11/94;
o.V.: (Informationsgesellschaft) Bundesministerium für Wirtschaft; Die Informationsgesellschaft: Fakten, Analysen, Trends, November 1995
o.V.: (Japan) Japanischer Erfolg- europäisches Versagen?, in: Beschaffung aktuell, 12/92
o.V.: (Lean Prod.)Lean Production, Humanisierung der Arbeitswelt oder gezielte Selbstausbeutung?, in: Handelsblatt Nr. 132, 13.7.92
o.V.: (Lean Production) IAT et al. Lean Production - Schlanke Produktion, Düsseldorf 1992
o.V.: (Lean) Lean Production, Humanisierung der Arbeitswelt oder gezielte Selbstausbeutung?, Hans-Böckler-Stiftung 13.7.92
o.V.: (Leitbild) Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V: Leitbild und Grundsätze, Gründungsversammlung vom 4. Juni, 1980
o.V.: (Monatsbericht) Deutsche Bundesbank, Monatsbericht, November 1994

o.V.: (Qualität) E DIN ISO 8402 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung: Begriffe, Berlin 1992
o.V.: (Qualitätsmanagement) DGQ - Begriffe zum Qualitätsmanagement, DGQ-Schrift 11-04, 5. Aufl., Berlin 1993
o.V.: (Qualitätssicherung) DIN 55 350 Teil 11: Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Qualitätssicherung, Grundbegriffe (Entwurf), Berlin
o.V.: (Quality) Bewerbungsbroschüre „Der European Quality Award“, European Foundation for Quality Management, Brüssel 1995
o.V.: (Reengineering) Reengineering Europe, in: the Economist, 26/94;
o.V.: (REFA, Methoden-Lehre, Teil 1) Methoden-Lehre des Arbeitsstudiums, Teil 1, 7. Aufl., München 1984
o.V.: (REFA, Methoden-Lehre, Teil 3) Methoden-Lehre des Arbeitsstudiums, Teil 3, 7. Aufl., München 1984
o.V.: (Sonderbeitrag) Sonderbeitrag zu lernenden Organisationen in der Zeitschrift der American Management Association Organizational Dynamics (Herbst 1993)
o.V.: (Stifterverband) Stifterverband für die deutsche Wissenschaft; Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft, Ergebnisse 1991, 1992, 1993, Planung 1994, Essen 1995
o.V.: (Strategy) Strategic Planning Associates Inc.: Strategy and Shareholder Value: The Value Curve, In: R. B. Lamb (ed.): Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1984
o.V.: (Technology) OECD, Science, technology and industry; Special theme: The knowledge based economy, Paris 1996
o.V.: (Unternehmen) Reengineering. Amerikas Unternehmen bauen um, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3/94
o.V.: (Unternehmensstrategien) Veränderte Unternehmensstrategien für Hersteller und Zulieferer, in: Beschaffung aktuell, 9/92
o.V.: (Vision) Boston Consulting GroupVision und Strategie. Die 34. Kronberger Konferenz. München: 1988 (zitiert nach Bleicher (Konzept))
o.V.: (Werkseröffnung) Opel. Werbeprospekt Opel Eisenach zur Werkseröffnung im Oktober 1990
o.V.: (Wettbewerbsfähig) Wettbewerbsfähig durch lean production, Eschborn 1992
Obata, Y.: (Engineering) Simultaneous Engineering, a systematic approach to production Engineering and ist applications, in: Neue Wege des Projektmanagements, Tagung, Frankfurt 18./19.4.89, VDI Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989
Oechsler, W.: (Managementrolle) Managementrolle: Schlichter/Konfliktlöser, in: Staehle, W.H. (Hrsg.) Handbuch Management, Wiesbaden 1991
Oechsler, W.: (Organisation) Systeme der Organisation und Führung, in: Gabele, E/Liebel, H.J./Oechsler, W.A. (Hrsg.) Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung, Wiesbaden 1992
Oechsler, W.: (Personal, 5. Aufl.) Personal und Arbeit – Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 5. überarb. und erw. Aufl., München 1994
Oechsler, W.: (Personal, 6. Aufl.) Personal und Arbeit, 6. Aufl., München 1997
Oelsnitz, D. von der: (Benchmarking) Benchmarking. in: WISU. H. 8-9, 1994
Oerter, R.: (Struktur) Struktur und Wandlung von Werthaltungen, München 1970
Oertig, G.: Die neuen Rollen, in: Personalwirtschaft, 4/95, S. 27-30
Oertig, M.: (Personalmanagement) Dynamisches Personalmanagement. Der Prozess zur Entfaltung von Humanpotential. Dissertation an der Hochschule St. Gallen 1994
Oess, A.: (Quality) Total Quality Management (TQM) – Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, in: Stauss, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden 1994
Oess, A.: (TQM) Total Quality Management: Die ganzheitliche Qualitätsstrategie, 3.Auf., Wiesbaden 1993
Ohno, T.: (Toyota) Das Toyota-Produktionssystem. Dt. Übersetzung von Hof, W., Frankfurt a. M. 1993
Oldham, G.R./Kulik, C.T.: (Arbeitsstrukturierung) Arbeitsstrukturierung, in: Gaug1er, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
Opaschowski, H.W./Raddatz, G.: (Freizeit) Freizeit im Wertewandel. Die Einstellung zu Arbeit und Freizeit, in: B.A.T. Freizeitforschungsinstitut (Hrsg.): Schriftenreihe zur Freizeitforschung 4, Hamburg 1982
Opaschowski, H.W.: (Geldkultur) Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management, in: Schanz, G. (Hrsg.) Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991
Opaschowski, H.W.: (Karriere) Lust auf Karriere - Eine neue Arbeitsqualität im 21. Jahrhundert, in: DIE WELT, Samstag, 28.3.1998
Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): (Organisation) Theorien der Organisation, Opladen 1997
Ortmann, G.: (Macht) Organisation und Macht. Ein mikropolitischer Ansatz, in: Ortmann, G. (Hrsg.) : Die Formen der Produktion, Frankfurt a.M. 1995

Osterloh, M./Frost, J.: (Prozeßmanagement) Prozeßmanagement als dynamische Kernkompetenz, in: Liebermann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden 1997

Osterloh, M./Frost, J.: (Reengineering) Business Reengineering: Modeerscheinung oder „Business Revolution"?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 63, 6/94

Osterloh, M./Grand, S.: (Modelling) Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung , in: Die Unternehmung, 4/94

Osterloh, M.: (Mitbestimmungsforschung) Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1993

Osterloh, M.: (Technologieportfolio) Vom Technologieportfolio zum Portfolio der Kernkompetenzen. Neue Ansätze im Technologiemanagement, in: IO-Management, 5/94

Pampel, J.: (Kooperation) Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management, Wiesbaden 1993

Panichi, M.: (Wirtschaftlichkeitsanalyse) Wirtschaftlichkeitsanalyse produktionssynchroner Beschaffungen mit Hilfe eines prozeßorientierten Logistikkostenmodells, Köln 1996

Pantele, E./Lacey, C.E.: (SE) Mit 'Simultaneous Engineering' die Entwicklungszeiten kürzen, in:io Management Zeitschrift, 11/89

Papmehl, A.: (Mitunternehmer) Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, in: Office Management 6/98

Parsons, T.: (The structure) The structure of social action. New York (2. Aufl.) 1968

Paschen, K.: (Führungsleitsätze) Führungsleitsätze - eine modische Erscheinung oder eine Chance für eine effiziente Unternehmenssteuerung? in: Wunderer, R., (Hrsg.) a.a.O., 1983

Paula, M.: (Kommunikationstechniken) Wirkungsvolle Kommunikationstechniken, Landsberg 1987

Pautzke, G.: (Evolution) Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis - Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989

Pavan, R.J.: (Strategy) The Strategy and Structure of Italian Enterprises, Diss. Harvard University, Cambridge (MA) 1972

Pawlowitz, N.: (Internet) Marketing im Internet - Zielgruppenpotentiale, Einsatzmöglichkeiten, Nutzenvorteile, Leitfaden für Umsetzung und Implementierung, Überreut 1997

Pawlowsky, P.: (Lernen) Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, H.W./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin-New York 1992

Pedalino, E./Gamboa, V.U.: (Behavior) Behavior modification and absenteism. Intervention in one industrial setting, in: Journal of Applied Psychology (59), 1974

Pedler, M./Boydell, T. / Burgoyne, J.: (Weg) Auf dem Weg zum ‚Lernenden Unternehmen'. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1991

Pedler, M./Burgoyne, J./Boydell, T.: (Unternehmen) Das lernende Unternehmen, Frankfurt a.M. 1994

Pelz, F.-M.: (Personalarbeit) Perspektiven der Personalarbeit, in: Personalführung, 10/88,

Pepels, W.: (Kommunikations-Management) Kommunikations-Management, Marketing-Kommunika-tion vom Briefing bis zur Realisation, Stuttgart 1994

Perich, R.: (Veränderungen) Wie können Vorgesetzte und Mitarbeiter Veränderungen erfolgreich bewältigen?, in: io Management Zeitschrift, 1/94

Perridon, L./Steiner, M.: (Finanzwirtschaft) Finanzwirtschaft der Unternehmung. 9., überarb. u. erw. Aufl., München 1997

Pesendorfer, B.: (Organisationsdynamik) Organisationsdynamik, in: IBM-Management-Symposium, Wien 1983,

Peteraf, M.A.: (Advantage) The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view; Strategic management journal, Jg 14, 1993

Peters, T./ Waterman, R.H.: (Exellence) In search of Exellence, Lessons from America's Best-Rum companies, New York u.a. 1982

Peters, T.: (Chaos) Kreatives Chaos. Die neue Management-Praxis, Hamburg 1988

Peters, T.: (Management) Liberation Management - Jenseits der Hierarchien, Düsseldorf 1993

Petersen, J.: (Organisationslernen) Bildungstheoretische Aspekte des Organisationslernens – Auf dem Wege zur gebildeten Unternehmung, Hamburg 1993

Petrash, G.: (Knowledge) Dow's journey to a knowledge value management culture, in : European management journal; Special issue: The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital, Jg. 14, 4/96

Pettigrew, A./Whipp, R.: (Change) Strategic change capabilities, in: Lorange et al.: Change, learning and co-operation, 1993

Pfeffer, J.: (Organizations) Organizations and Organization Theory, Boston (MA) 1982

Pfeifer, T./Wunderlich, M.: (Establishing) Establishing quality systems in research instituts: a progress report, in: The TQM Magezine 3/97

Pfeifer, T./Wunderlich, M.: (ISO) Umsetzung von ISO 999 im Dienstleistungsbereich – das System muß den Abläufen folgen, in: io Management Zeitschrift 6/96

Pfeifer, T.: (Qualitätsmanagement) Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken, 2. Aufl., München/Wien 1996

Pfeiffer, W. / Dögl, R.: (Technologie-Portfolio) Das Technologie-Portfolio zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategie. In: Hahn, D. / Tylor B.: Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung. Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg 1992

Pfeiffer, W./Weiß E.: (Lean-Management) Lean-Management: Grundlagen der Führung und Organisa-tion industrieller Unternehmen, Berlin 1992

Pfeiffer, W./Weiß, E.: (Erfolgsrezept) Lean Management- Zur Übertragung eines neuen japanischen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse, Forschungs- und Arbeitsbericht Nr. 18, Nürnberg, Februar 1991

Pfeiffer, W./Weiß, E.: (Erfolgsrezept, Sept.) Lean Management- Zur Übertragung eines neuen japani-schen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse, Forschungs- und Arbeitsbericht, Nürnberg, September 1991

Pfeiffer, W./Weiß, E.: (Lean) Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, 2. Aufl., Berlin 1994

Piaget, J.: (Piaget) Jean Piaget über Jean Piaget, München 1981

Picot, A./Reichwald, R./Nippa, M.: (Entwicklungszeit) Zur Bedeutung der Entwicklungsaufgabe für die Entwicklungszeit: Ansätze für die Entwicklungszeitgestaltung, in: Bockhoff, K. u.a. (Hrsg.): Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 23/88

Picot, A./Reichwald, R.: (Informationswirtschaft) Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden 1991

Picot, A.: (Transaktionskostenansatz) Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft:, 42. Jg. 2/82

Piepel, U.: (Lean Production) Wege zur Übertragung der Lean Production, in: io Management Zeitschrift, 2/93

Pieper, A.: (Ethik) Einführung in die Ethik, 2. Aufl., Tübingen 1991

Pieper, A.: (Information) Produktivkraft Information, Köln 1986

Pieske, R.: (Auswahl) Die Auswahl von Benchmarking-Partnern, in: Mertins, K./Siebert,G./Kempf,S. (Hrsg.): Benchmarking. Praxis in deutschen Unternehmen, Berlin, Heidelberg, NY 1995

Pieske, R.: (Benchmarking) Benchmarking in der Praxis, Landsberg am Lech, 1995

Pinchot, G.: (Intrapreneurship) Intrapreneurship: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur, New York et al. 1985

Platz, J.: (Projektstrukturpläne) Produkt- und Projektstrukturpläne als Basis der Projektplanung, in: Reschke, H./Schelle, H./Schnopp, R. (Hrsg.): Handbuch Projekt-Management, Bd 1, Köln 1989

Poensgen, O.H./Marx, M.: (Geschäftsbereichsorganisation) Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichs-organisation in der Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52/82

Polanyi, M.: (Wissen) Implizites Wissen, Frankfurt/M. 1985

Popper, K.R.: (Logik) Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Adorno, T.W. et al. (Hrsg.) Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Neuwied/Berlin 1972

Porter, L. u.a.: (Organizations) Behavior in organizations, New York u.a. 1975

Porter, L./Lawler, E.: (Performance) Managerial Attitudes and Performance, Homewood 1968

Porter, M. E.: (Advantage) The competitive advantage of nations, New York 1990

Porter, M. E.: (Competitive Advantage) Competitive Advantage, New York 1985

Porter, M. E.: (Competitive Strategy) Competitive Strategy – Techniques for Analyzing industries and competitors, New York 1980

Porter, M. E.: (Corporate Strategy) From competitive advantage to corporate strategy. In: Harvard Business Review, May-June 1987

Porter, M. E.: (Theory) Towards a Dynamic Theory of Strategy, In: SMJ, Vol. 12, Special Issue 1991

Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile) Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a. M. 1989

Posth, M.: (Personalpolitik) Die Rolle der Personalpolitik in der Unternehmensführung von morgen - Schwerpunkte der 90er Jahre. In: Ackermann, K. -F./ Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien Stuttgart 1991

Prahalad, C./Hamel, G.: (Kernkompetenzen) Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard manager, 1/92

Prahalad, C./Hamel, G: (Competence) The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, vol. 68, 3/90

Prante, A. / Becker, J. / Kurtz, H.-J.: (Rückschritt) Rückschritt und Stagnation – Eine Explorationsstudie über Einstellungen und Erwartungen von Arbeitnehmern zur Karriere – unter besonderer Berücksichtigung von Downward Movement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2/1989

Premauer, T.: (Engineeing) Simultaneous Engineering – eine Cance zur Effizienzsteigerung der Produktionsplanung im Automobilbau, in: Neue Wege des Projektmanagements, Tagung, Frankfurt 18./19.4.89, VDI Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989

Price, I.: (Organizational) Organizational memetics? Organizational learning as a selection process, in: Management Learning (26), l995

Pries, L./Schmidt, R. / Trinczek, R.: (Entwicklungspfade) Entwicklungspfade von Industriearbeit – Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung, Opladen 1990

Pritchard, R.D./Kleinbeck, U./Schmidt, K.-H.: (PPM) Das Managementsystem (PPM), München 1993

Probst, G./Büchel, ‚B.: (Lernen) Organisationales Lernen, Wiesbaden, 1994

Probst, G.: (Organisation) Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg am Lech 1992

Probst, G.: (Organisationales Lernen) Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Gomez, P. / Hahn, D. / Müller-Stewens, G. / Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden 1994

Probst, G.: (Selbst-Organisation) Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg 1987

Pugh, D.S./Hickson, D.J./Hinings, C.R./Turner, C.: (Taxonomy) An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 14/69

Pugh, D.S./Hickson, D.J.: (Structure) Organizational Structure in Ist Context, Wetsmead 1976

Pümpin, C./Huber, R.K.: (Unternehmensstrategie) Unternehmensstrategie im galoppierenden Strukturwandel, In: io, 57.Jg., 1/1988

Pümpin, C./Imboden, C.: (Dynamik) Unternehmens-Dynamik, in: Schweizerische Volksbank, Die Orientierung, Bern 1991

Pümpin, C./Imboden, C.: (Unternehmungs-Dynamik) Unternehmungs-Dynamik. Wie führen wir Unternehmungen in eine neue Dimension? Bern: Die Orientierung Nr.98, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank 1991

Pümpin, C./Prange, J.: (Unternehmensentwicklung) Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt/M. / New York 1991

Pümpin, C./Pritzl, R.: (Management) Dynamisches Management für den Erfolg in den neunziger Jahren, In: V+O, 44. Jg., 10/1990

Pümpin, C.: (Dynamik-Prinzip) Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. Düsseldorf / Wien 1992 (Lizenzausgabe); erste Ausgabe 1989

Pümpin, C.: (Erfolgspositionen) Management strategischer Erfolgspositionen: Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmungsführung Bern / Stuttgart 1986, 3. Auflage

Pümpin, C.: (Strategisch) Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern/Stuttgart 1992

Quinn, J.B.: (Unternehmen) Intelligente Unternehmen, in: gdi impuls, Jg. 24, 4/91

Radnitzky, G.: (Wissenschaftstheorie) Wissenschaftstheorie, Methodologie, In: Seiffert, H./Radnitzky, G.: Handlexikon zur Wissenschaftstheorie. München 1989

Raffèe, H./Eisele, J.: (Joint Ventures) Joint Ventures - nur die Hälfte floriert, in: Harvard Business manager 3/1994

Rahn, H.-J.: (Führung) Betriebliche Führung, in: Olfert, H. (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen 1990

Rapoport, A.: (Grundlagen) Die wissenschaftlichen und methodologischen Grundlagen der allgemeinen Systemtheorie, In: Probst, G.J.B./Siegwart, H.(Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Bern/Stuttart 1985

Rappaport, A.: (Shareholder Value) Creating Shareholder Value. New York 1986

Rappaport, A.: (Shareholder) Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Stuttgart 1994

Rauen, A./Herbst, A.: (Wege) Neue Wege findet man schlecht auf alten Landkarten, in: Fechtner, H./Heimbrock, K.J./Lindenblatt, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mensch, Neuwied 1996

Reason, J.: (Versagen) Menschliches Versagen, Heidelberg 1994,

Reber, G.: (Führungstheorien) Führungstheorien, in: Gaugler E./Weber W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992

Reber, G.: (Lernen) Organisationales Lernen, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Rebstock, M.: (Informationssysteme) Die Unterstützung der Managementkonzepte Total Quality Management und Kaizen durch Informationssysteme, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 3/94
Reck, R. F./Landeros, R./Lyth, D. M.: (Supply Management) Integrated Supply Management: The Basis for Professional Development, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 28, No. 3, Summer 1992
Redding, C.W./Tompkins, Ph.K.: (Communication) Organizational Communication - Past and Present Tenses, in: Goldhaber, G.M./ Bamett, G.A. (Hrsg.): Handbook of Organizational Communication, Norwood 1988
Reich, K. -H.: (Personalmarketing) Personalmarketing-Konzeption. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden 1993
Reich, M.: (Work) The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism, London 1991
Reichmann, T.: (Controlling) Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. überarb. und erw. Auflage, München 1997
Reichwald, R.: (Arbeit) Die Wiederentdeckung der menschlichen Arbeit als primärer Produktionsfaktor für eine marktnahe Produktion, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Marktnahe Produktion: Lean Production-Leistungstiefe - Time-to-Market - Vernetzung - Qualifikation, Wiesbaden 1992
Reichwald, R.: (Kommunikation) Kommunikation, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2., München 1984
Reimann, B.C.: (Managing) Managing for the Shareholders: An Overview of Value-Based Planning, In: Planning Review, VoL 16, 1/1988
Reimann, B.C.: (Stock Price) Stock Price and Business Success, In: JBS, Vol. 7, 2/1987
Reinecke, P.: (Vorgesetztenbeurteilung)Vorgesetztenbeurteilung, Köln/Berlin/Bonn/München 1983
Reinhardt, R. / Schweiker, U.: (Lernfähige Organisationen) Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen. In: Geissler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied / Kriftel / Berlin 1995
Reinke - Dieker, H.: (Führen) Keine Zeit zum Führen, in: Personalführung, 1/90
Reiss, M./Zeyer, U.: (Transitionsstrategien) Transitionsstrategien im Management des Wandels, in: Organisationsentwicklung, 4/94
Reiss, M.: (Kooperation) Die Kooperation zwischen Personalabteilung und Fachabteilung aus organisatorischer Sicht. In: Ackermann, K. -F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994
Reiß, M.: (Schlank) Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation, in: Harvard manager, 2/92
Reiß, M.: (Spezialisierung) Spezialisierung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Remer, A.: (Organisationslehre) Organisationslehre, Bayreuth 1996
Remer, A.: (Personalmanagement) Personalmanagement, Berlin 1978
Resch, J.: (Marktplatz) Marktplatz Internet, Unterschleißheim 1996
Rice, A.K.: (Enterprise) The Enterprise and its Environment, London 1963
Richter, M.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Re-konstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes,Bern/Stuttgart/Wien 1994
Richter, S.: (Produktionssynchrone Beschaffung) Die Bewertung produktionssynchroner Beschaffung unter besonderer Berücksichtigung des Gebietsspediteur-Konzepts, Göttingen 1997
Rickert, M.: (Produktionsorganisation) Marktgerechte Gestaltung der Produktionsorganisation: Leitfaden für zukunftssichere Fabriken, Dissertation, Dortmund 1990
Rieckmann, H./Sievers, B.: (Lernen) Lernende Organisation - Organisiertes Lernen. Systemveränderung und Lernen in sozialen Organisationen, in: Bartölke, K. et al. (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978,
Rieckmann, H.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung: Von der Euphorie zu den Grenzen, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
Rieser, I.: (Konkurrenzanalyse) Konkurrenzanalyse, in: Die Unternehmung, 4/89
Roblick, W.: (Arbeitsformen) Arbeitsformen von morgen, in: Absatzwirtschaft 9/93
Roell, J.S.: (Informationssystem) Das Informations- und Entscheidungssystem der Logistik: eine empirische Untersuchung der Investitionsgüterindustrie, Frankfurt a. M. 1985
Roethlisberger, F./Dickson, M.: (Management) Management und Worker, Cambridge, Mass., 1939

Rommel, G., Mc Kinsey & Company, Inc.,: (Qualität) Qualität gewinnt – mit Hochleistungskultur und Kundennutzen an die Weltspitze, Stuttgart 1995
Rommel, G./Brück, F./Diederichs, R./Kempis, R.-D./Kluge, J.: (Unternehmenskonzept) Einfach überlegen: Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart 1993
Rose, M.: (Industrial) Industrial behavior, London 1975
Rosenstiel, L.v./Bögel, R.: (Betriebsklima) Betriebsklima geht jeden an! Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992
Rosenstiel, L.v./Einsiedler, H.E./Streich, R./Rau S.: (Motivation) Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987
Rosenstiel, L.v.: (92a-Organisationspsychologie): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992
Rosenstiel, L.v.: (92b-Organisationspsychologie) Organisationspsychologie, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Rosenstiel, L.v.: (Führung) Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, H.: Lehrbuch Organisationspsychologie, 1. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993
Rosenstiel, L.v.: (Identifikationskrise) Identifikationskrise?: Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Stuttgart 1987
Rosenstiel, L.v.: (Karrieremotivation) Wandel in der Karrieremotivation – Neuordnungen in den 90er Jahren, in: Rosenstiel, L. v. / Djarrahzadeh, M. / Einsiedler, H.E. / Streich, R.K. (Hrsg.): Wertewandel – Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Aufl., Stuttgart 1993
Rosenstiel, L.v.: (Personalpolitik) Kann eine wertorientierte Personalpolitik eine Antwort auf den Wertewandel in der Gesellschaft sein? In: Marr, R. (Hrsg.): Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderungen für das Personalmanagement der 90er Jahre. Berlin 1989
Rosenstiel, L.v.: (Veränderungsstrategien) Was bringen partizipative Veränderungsstrategien?, in: Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.) Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987
Rosenstiel, L.v.: (Verhalten) Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975
Rosenstiel, L.v.: (Wertewandel) Wertewandel, in: Kieser, A. u.a. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995
Roth, E.: (Psychologie) Enzyklopädie der Psychologie - Organisationspsychologie, Göttingen 1989
Roth, S.: (Denkweisen) Neue Denkweisen statt wechselnde Konzepte, in: Maier, P. (Hrsg.): Reengineering – Fluch oder Segen?, Wiesbaden 1997
Roventa, P.: (Portfolio-Analyse) Portfolio-Analyse und strategisches Management. Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung. München 1979
Rückle, H.: (Wertewandel) Die Folgen des Wertewandels für das Personalmanagement und sein Führungsverständnis, in: Kienbaum, J. (Hrsg.) Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992
Rüdiger, S.: (Zuverlässigkeit) Maßnahmen zur Erhöhung der Zuverlässigkeit, in: Menschliche
Rühl, G./Zink, K.J.: (Motivationstheorie) Zur Kritik der Herzbergschen Motivationstheorie, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 23, 3/74
Rühli, E.: (Koordination) Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Rühli, E.: (Resource-based) Die Resource-based View of Strategy., In: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden 1994
Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece,D.J.: (Management) Strategic Management and Economics, In: SMJ, Vol. 12, Special Issue Summer 1991
Rumelt, R.P.: (Strategy) Strategy, Structure and Economic Performance, Boston (MA) 1974
Rummler, G.A./Bracke, A.P.: (Process) Process Management - Managing the White Space on the Organization Chart, ICME-Paper, 1990
Rüttgers, J.: (Zukunftsforum) Grußwort zum 2. Zukunftsforum Kompetenzentwicklung: Lernen für den Wandel, Wandel im Lernen, Berlin 1997
Sabisch, H./Tintelnot, C.: (Benchmarking) Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse, Berlin u.a. 1997
Sabisch. H.: (Verbesserung) Ständige Verbesserung von Marketingprozessen durch Benchmarking. in: Belz, C./Schögel, M./Kramer, M..(Hrsg.) Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen 1994
Sahm, A.: (Humanisierung) Humanisierung im Führungsstil, Frankfurt/Main 1977
Salk, J.E.: (Entwicklungsmuster) Die Entwicklungsmuster der Beziehungen in international zusammengesetzten Joint-Venture-Management-Teams: Erkenntnisse einer Versuchsstudie, in: Fatzer, G., (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln, 1993

Sandner, K./Meyer, R.: (Verhandlung) Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen, in : Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) Managementforschung 4, 1994

Sänger, E.: (Benchmarking) Benchmarking zur kontinuierlichen Verbesserung mit Sprungfunktion einer (Über)Lebensstrategie, in: Meyer, J. Benchmarking- Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart 1996

Sathe, V.: (culture) How to decipher and change corporate culture, in: Kilman, R. et al. (Hrsg.): Gaining control of corporate culture, San Francisco 1985

Sattelberger, Th.: (Bildung) Innerbetriebliche Bildung und Unternehmenskultur, in: Andragogik, Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung, 1/87

Sattelberger, Th.: (Coaching) Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen, in: Personalführung, 6/90

Sattelberger, Th.: (Lernende Organisation) Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden 1996

Sattelberger, Th.: (Organisation) Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991

Sauder, G. / Schmidt, H.: (Personalabteilung) Personalabteilung. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden 1993

Saynisch, M.: (Konfiguration) Konfigurationsmanagement, Entwurfssteuerung, Dokumentation, Änderungswesen, Köln 1984

Scarbrough, H.: (Problem)Problem-solutions in the management of information systems expertise, in: Journal of management studies, Bd. 30, 6/93

Schäfer, E.: (Ressourcen) Aktivierung und Nutzung menschlicher Ressourcen – Welchen Beitrag können die Sozialwissenschaften zum Lean Management leisten? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (48), 1996

Schäfer, M.: (Unternehmen) Gestaltung von Lernenden Unternehmen unter Einsatz von multimedialen Technologien, Stuttgart 1997

Schafmeister, S.: (Spannungsverhältnis) Die Personalfunktion im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen, Frankfurt/M. 1998

Schanz, G.: (Organisation) Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992

Schanz, G.: (Personalentwicklungslehre) Personalentwicklungslehre – Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2. Aufl., München 1993

Schanz, G.: (Wissenschaftsprogramme) Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F.X./ Dichtl, E./Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen. 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1997

Scharmann, Th.: (Gruppen) Leistungsorientierte Gruppen, in: Graumann, C.F. (Hrsg.): Sozial-psychologie, Handbuch der Psychologie, Bd. 7, Göttingen 1972

Schau, M.: (Identity) Corporate Identity durch die Einbeziehung von Zielvereinbarungen im Rahmen der Personalentwicklung, Frankfurt a.M. u.a. 1998

Schein, E.H.: (Organisationspsychologie) Organisationspsychologie, Wiesbaden 1980

Schein, E.H.: (Organizational Culture) Organizational Culture and Leadership - A Dynamik View, San Francisco/ London 1986

Schein, E.H.: (Process Consultation) Process Consultation, It's Role in Organizations Development, Addison - Wesley, Reading, Mass, 1969

Schein, E.H.: (Process) A General Philosophy of Helping: Process Consultation, in: Sloan Management Review, 1990

Schenk, G.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur als Einflußfaktor in Reengineering-Projekten und Prozessoptimierung, in: Liebermann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden 1997

Schenk, M.: (Medienwirkungsforschung) Medienwirkungsforschung, Tübingen 1987

Scheuch, E.K.: (Arbeitszeit) Arbeitszeit versus Freizeit - Die Einstellung der Menschen im Wandel der Zeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 1988

Scheuss, R.: (Trends) Trends im strategischen Management in den USA, in: Die Unternehmung, 39/83

Schewe, G.: (Imitationsmanagement) Imitationsmanagement - Nachahmung als Option des Technologiemanagements, Stuttgart 1992

Schewe, G.: (Strategie) Strategie und Struktur, Tübingen 1998

Schiestl, J.: (Groupeware) Groupeware im Projektmanagement, in: Projekt Management, 4/92

Schlegel, H. B.: (Unternehmensplanung) Computergestützte Unternehmensplanung und -kontrolle, München 1996
Schlichting, C.: (Führungsgrundsätze) Führungsgrundsätze gehören in den Kopf, nicht aufs Papier, in: Personal 3/85
Schlichting, C.: (Karriere) Karriere im schlanken Unternehmen – Veränderte Rahmenbedingungen für Mitarbeiterentwicklungen, in: Personalführung, 5/94
Schlund, M.: (Produktionsinseln) Organisations- und Personalentwicklung für Produktionsinseln am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens - ein Erfahrungsbericht, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte/Erfährungen/Perspektiven, Weinheim 1994
Schmalenbach, E.: (Beteiligungsfinanzierung) Die Beteiligungsfinanzierung, 8., verb. Aufl., Köln/Opladen 1954
Schmidt, A.P.: (Chaos) Deterministisches Chaos, in: FAZ, 14./15.10.95
Schmidt, G.: (Organisation) Methode und Techniken der Organisation, 10. Aufl., Gießen 1994
Schmidt, J.: (Organisationsrevolution) Die sanfte Organisationsrevolution: Von der Hierarchie zur selbststeuernden Systemen, Frankfurt a.M./N.Y. 1993
Schmidt, K.-H./Kleinbeck, U.: (Anreizfaktoren) Beziehungen zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizfaktoren der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, 2/83
Schmidt, R.F.: (Design) Concurrent Design – Verkürzung von Entwicklungszeiten durch paralleles Konstruieren, in: Konstruktion, 45. Jg., 1993
Schmidt-Bischoffshausen, H.: (Benchmarking) Mit strategischem Benchmarking den Markterfolg sichern, in: Meyer, J.: Benchmarking-Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart 1996
Schmidtchen, G.: (Technik) Neue Technik – Neue Arbeitsmoral, Köln 1984
Schmidt-Dorrenbach, H.: (Personalplanung) Personalplanung. In: Wagner, D. / Zander, E. / Hauke, C. (Hrsg.): Handbuch für die Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. München 1992
Schmitt-Siegel, H.M.: (CD) Corporate Design: Erst Identifikation schafft Motivation, in: Bachinger, R. (Hrsg.): Unternehmenskultur: Ein Weg zum Markterfolg, Frankfurt 1990
Schmitz, C. /Zucker, B.: (Wissen) Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management, Düsseldorf 1996
Schneck, O.: (Betriebswirtschaft) Lexikon der Betriebswirtschaft, 2., völlig überarb. u. erw. Aufl., München 1994
Schneck, O.: (Betriebswirtschaft) Lexikon der Betriebswirtschaft, München 1998
Schneevoigt, J.: (Mitarbeiter-Gespräch) Das Mitarbeiter-Gespräch, in: Personalführung, 12/88
Schneider, D.: (Investition) Investition, Finanzierung und Besteuerung. 7., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1992
Schneider, H.D.: (Kleingruppenforschung) Kleingruppenforschung, Stuttgart 1985
Schneider, U.H.: (Workflow) Workflow in Process – Geschäftsprozesse entdecken das Team, in: HMD – Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik 3/95
Schnyder, A.B.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur; Die Entwicklung eines Unternehmenskultur-Modells unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung auf die Innovations-Thematik; Europäische Hochschulschriften, Reihe 7, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 987, Bern 1989
Scholl, W.: (Prozesse) Politische Prozesse in Organisationen, in Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1990
Scholl-Schaaf, M.: (Werthaltung) Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzepts in der Sozialpsychologie, Bonn 1975
Scholz, C. (Hrsg.): (Individualisierung) Individualisierung als Paradigma, Stuttgart 1997
Scholz, C.: (Lean) Lean Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 4/94
Scholz, C.: (Management) Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin/N.Y. 1987
Scholz, C.: (Personalmanagement) Personalmanagement, 4. Aufl., München 1997
Scholz, C.: (Runderneuern) Runderneuern oder Ausmustern, in: Personalwirtschaft 6/95
Scholz, C.: (Strategische Personalplanung) Integration der strategischen Personalplanung in der strategischen Unternehmensführung. In: Ackermann, K.-F. / Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien. Stuttgart 1991
Scholz, C.: (Unternehmenskultur) Trugschlüsse zur Unternehmenskultur, in: Lück, W. (Hrsg.): LdB, Landsberg am Lech 1990
Scholz, C.: (Visionäres Personalmanagement) Visionäres Personalmanagement. In: Die Unternehmung, 4/1991
Scholz, J. M.: (Change-Management) Internationales Change-Management - Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart 1995
Schonberger, R.J.: (Manufacturing) Japanese Manufacturing Techniques, New York 1982
Schonberger, R.J.: (Produktion) Produktion auf Weltniveau: Wettbewerbsvorteile durch integrierte Fertigung,

Frankfurt a. M. 1988
Schonberger, R.J.: (Produktion, 2. Aufl.) Produktion auf Weltniveau, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1991
Schönpflug,W. / Schönplug, U.: (Psychologie) Psychologie, München 1989
Schoonhoven, C.B.: (Problems) Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency „Theory", in: Administrative Science Quarterly, 26/81
Schreiter, C.: (Evolution) Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen: Ein evolutionsökonomischer Beitrag zur Volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 78, Göttingen 1994
Schreyögg, G./Noss, C.: (Organisieren) Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht, in: Die Unternehmung, 1/94
Schreyögg, G./Noss, C.: (Wandel) Organisatorischer Wandel: Von der Organisations-entwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 2/95
Schreyögg, G.: (Organisationstheorie) Entscheidungsorientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Schreyögg, G.: (Umwelt) Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur - Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern/Stuttgart 1978
Schubert, K.: (Netzwerke) Netzwerke und Netzwerkansätze: Leistungen und Grenzen eines sozialwissenschaftlichen Konzeptes, in: Kleinaltenkamp, M./Schubert, K. (Hrsg.)Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing. Beschaffung, Absatz und Implementierung neuer Technologien, Wiesbaden 1994
Schuler, H.: (Organisationspsychologie)Lehrbuch Organisationspsychologie, 1. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993
Schulte, C.: (Komplexitätsmanagement) Komplexitätsmanagement, in: Schulte, C. (Hrsg.): Effektives Komplexitätsmanagement – Methoden und Implementierung, Stuttgart 1992
Schulte, C.: (Personal-Controlling) Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989
Schulte-Zurhausen, M.: (Organisation) Organisation, München 1995
Schulz, B.: (Planung) Strategische Planung von Public Relations: das Konzept und ein Fallbeispiel, Frankfurt a. M./N.Y. 1992
Schulz, D.H.: (Entscheidungen) Die Initiative zu Entscheidungen, Tübingen 1977
Schumann, M. u.a.: (Produktionsarbeit) Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte, in: Beckenbach, N. / v. Treeck, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994
Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U.: (Trendreport) Trendreport Rationalsierung: Automobilindustrie Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie, Berlin 1994
Schumpeter, J.: (Theorie) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig 1912
Schüppel, J.: (Wissensmanagement) Wissensmanagement gestalten. Jahrbuch Weiterbildung 1996
Schüppenhauer, A.: (Selbstorganisation) Selbstorganisation und Implikationen für die Organisations-lehre, in: Liebermann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden 1997
Schwaninger, M.: (Managementsysteme) Managementsysteme, Frankfurt a.M./New York 1994
Schwarz, S.: (Pawlow) Wie Pawlow auf den Hund kam ..., Die 15 klassischen Experimente der Psychologie, Weinheim b. Basel 1988
Schwegler, G.: (Innovationsfähigkeit) Logistische Innovationsfähigkeit. Konzept und organisatorische Grundlagen einer entwicklungsorientierten Logistik-Technologie, Wiesbaden 1995
Schwinn, T.: (Funktion) Funktion und Gesellschaft – Konstante Probleme trotz Paradigmenwechsel in der Systemtheorie Niklas Luhmanns, in: Zeitschrift für Soziologie (24), 1995
Scott, R.W.: (Organisationstheorien) Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M./N.Y. 1986
Seghezzi, H.D.: (Qualitätsmanagement) Qualitätsmanagement und Wertanalyse - Erfolgspotential im Wettbewerb von morgen, in: VDI Bericht, Nr. 829: Qualität gestalten - Wert erhöhen: Zukunft sichern, Düsseldorf 1990
Seidel, E.: (Führungsformen) Betriebliche Führungsformen. Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung, Stuttgart 1978
Seidel, E.: (Organisationslehre) Grundbegriffe der betrieblichen Organisationslehre, in: Das Wirtschaftsstudium, 5/86
Seidel, H.: (Wertewandel) Wertewandel bei Arbeitern in Arbeit und Freizeit. Eine sekundäranalytische Studie sozialwissenschaftlicher Literatur und Forschungsergebnisse, Konstanz 1991
Seiffert, U.: (KVP) KVP-Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses. in: WiST, 4/95
Seiler, A./Sarbach, M.: (Stellenwert) Stellenwert des Einkaufs in der Industrie, in: Thexis, 1/94
Seiwert, L.J.: (Kommunikation) Kommunikation im Betrieb, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992

Senge, P.M.: (Die fünfte, 4. Aufl.) Die fünfte Disziplin, 4. Aufl., Stuttgart 1997
Senge, P.M.: (Fifth Discipline) The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York u.a. 1990
Senge, P.M.: (Leaders) The leaders new work: Building learning organizations, in: Doubleday Currency, New York 1990
Senge, P.M.: (Organisation) Die fünfte Disziplin - die lernfähige Organisation, in: Fatzer (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993
Senge, P.M.: (sanfte Disziplin) Die sanfte Disziplin, Stuttgart 1996
Sengenberger, W.: (Lean Production) Lean production - The way of working and producing in the future? In: ILO(Ed.) 1994: Lean production and beyond. Genf 1994
Senoner, M.: (Daten) Die Springflut der Daten: Der sprunghafte Anstieg des Wissens ist nur ein Gerücht, in: Die Zeit Nr. 21 vom 16.5.97
Serfling. K.: (Controlling) Controlling, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart u. a. l992
Servatius, H.G.: (Reengineering) Reengineering-Programme umsetzen: von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen, Stuttgart 1994
Shafritz, J./Ott, J.: (Organization) Classics of Organization Theory, Pacific Grove, California, 1991
Shannon, C.E./Weaver, W.: (Communication) The Mathematical Theory of Communication, Urbana, IL 1949
Sherif, M.: (Group) Group Conflict and Cooperation, London 1966
Shrivastava, P.: (Typology) A Typology of Organizational Learning Systems, in: Journal of Management Studies, 1983
Siebert, H.: (Analyse) Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Managementforschung 1 (hrsg. von Staehle, W.H./Sydow, J.), Berlin 1991
Siegenthaler, H. : (Regelvertrauen) Regelvertrauen, Prosperität und Krisen, Tübingen 1993
Silberer, G.: (Werteforschung) Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen, Stuttgart 1991
Simon, H.: (Rationality) Bounded Rationality and Organizational Learning, in: Organization Science, 2/91
Simon, H.: (Unternehmenskultur) Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990
Smircich, L. und Calás, M.B.: (Culture) Organizational Culture: A critical Assessment, in: Jablin, F.M. et al. (Hrsg.): Handbook of Organizational Communication, Beverly Hills 1987
Sofer, C.: (Organization) The Organization from within, London 1961
Sohal, A.S./Keller, A.Z./Fouad, R,H.: (Review) A Review of Literature Relating to JIT, in: International Journal of Operations and Production Management 9. 3/89
Sommer, B.: (Bevölkerung) Entwicklung der Bevölkerung bis 2030. Ergebnis der siebten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, in: Wirtschaft und Statistik 4/1992
Sommerlatte, T./Wedekind, E.: (Leistungsprozesse)Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, in: Little, A.D. (Hrsg.): Management der Hochleistungsorganisation, Wiesbaden 1990, S.23-41
Sommerlatte, T.: (Wissensmanagement) Organisationales Lernen und Wissensmanagement - Neue Ansätze der Unternehmensberatung, in: Unternehmensberater 3/99
Sonntag, K.: (Trainingsforschung) Trainingsforschung in der Arbeitspsychologie, Bern 1989
Soom. E. (Produktionsphilosophie) Die neue Produktionsphilosophie: Just-in-time-Production, 1. Teil, in: io Management-Zeitschrift, 55. Jg., 9/86
Sorge, A./Hartmann, G./Warner, M./Nicholas, J.: (Microelektronic) Microelektronic und Arbeit in der Industrie, Frankfurt 1982
Spannagl, J.: (Personalarbeit) Determinanten der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen. In: Ackermann / Blumenstock (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart 1993
Sperling, H.J.: (Arbeitsorganisation) Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Marburg 1994
Sperling, H.J.: (Restrukturierung) Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbi1anz, Marburg 1997
Spieß, E./Winterstein, H.: (Organisationen) Verhalten in Organisationen, Stuttgart 1999
Sprenger, A.B.: (Wandelfähigkeit) Die Wandelfähigkeit von Projektgruppen – Entwicklung eines Ansatzes für die systemische Beurteilung der Erfolgskriterien organisatorischer Wandelprozesse im Projektmanagement, Diss. Hochschule St. Gallen Nr. 1681, 1995
Sprenger, H.-P.: (Führungskonzepte) Kooperative Führungskonzepte in deutschen Unternehmen, Berlin 1987
Sprenger, R.K.: (Floskel) Die Floskel vom Unternehmer, in: manager magazin 4/98, Hamburg 1998
Sprenger, R.K.: (Mythos) Mythos Motivation, Wege aus der Sackgasse, 6.Aufl., Frankfurt a.M.1993
Sproul, B.C.: (Schöpfungsmythen) Schöpfungsmythen der westlichen Welt, München 1994

Staden, A.: (Partizipation) Partizipation der Mitarbeiter, 2. Aufl., Oldenburg 1984
Staehle, W.: (Interessenkonflikte) Interessenkonflikte in Organisationsentwicklungs-Prozessen, in: Wunderer, R. (Hrsg.) Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979
Staehle, W.: (Management 7. Aufl.) Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, überarb. Von Sydow, J./Conrad, P., 7. Aufl., München 1994
Staehle, W.: (Management, 2.Aufl.) Management, 2.neubearb. u. erw. Auflage, München 1985
Staehle, W.: (Management, 3. Aufl.) Management, 3. Aufl., München 1987
Staehle, W.: (Management, 5. Aufl.) Management, 5. Aufl., München 1990
Staehle, W.: (Management, 6. Aufl.) Management, 6. Aufl., München 1991
Staehle, W.: (Organisation) Organisation und Führung, Stuttgart 1973
Staehle, W.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992
Staffelbach, B.: (Management-Ethik) Management-Ethik, Bern/Stuttgart/Wien 1994
Stalk Jr., G.: (Zeit) Zeit – die entscheidende Waffe im Wettbewerb, Zu lange Entwicklungs- und Durchlaufzeiten bestraft der Markt immer unerbittlicher, in: Harvard manager (January 1989)
Stalk, G./Hout, T.M.: (Zeitwettbewerb) Zeitwettbewerb: Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt a.M. 1990
Stalk, G./Evans, P./Shulman, LE.: (Capabilities) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, In: Harvard Business Review, Vol. 70, 1992
Starkey, K. / McKinlay, A.: (Human Resource) Strategy and the human resource: Ford and the search for competitive advantage. Oxford 1993
Stata, R.: (Learning) Organizational Learning: The Key to Management Innovation. In: SMR, VoL 30, 3/1989
Stattler, H.: (virtuell) Der virtuelle Schreibtisch, in: Hernsteiner 1/99
Stauss, B./Friege, C.: (TQM) Zehn Lektionen in TQM, in: Harvard Business Manager 2/96
Stehr, N.: (Arbeit) Arbeit, Eigentum und Wissen: Zur Theorie von Wissensgesellschaften, Frankfurt 1994
Steih, M.: (BVW) Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ein strategisches Konzept, Ludwigshafen/Berlin 1995
Steinbuch/Olfert: (Fertigungswirtschaft) Fertigungswirtschaft, 6. Aufl., Ludwigshafen 1995
Steinle, C.: (Führungsstil) Führungsstil, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
Steinmann, H./Oppenrieder, B.: (Unternehmensethik) Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufriß einzulösender Argumentationspflichten, in: Die Betriebswirtschaft 1985
Steinmann, H./Schreyögg, G. (Management): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., ,Wiesbaden 1993
Stewart, T.A.: (Capital) Intellectual capital: The new wealth of organizations, London 1997
Stewart, T.A.: (Reengineering) Reengineering the Hot New Managing Tool, in: Fortune, 8/93
Stiefel, R.Th.: (Andragogik) Management - Andragogik - Eine neue Richtung der Wirtschaftspädagogik, in: Wirtschaft und Erziehung, 10/67
Stiefel, R.Th.: (Lerntransfer) Lerntransfer in der Management-Schulung, Frankfurt/M. 1973
Stiefel, R.Th.: (Strategieumsetzendes Lernen) Strategieumsetzendes Lernen, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
Stokke, P.R. u.a.: (Endogenous) Endogenous growth theory and the management of industrial and corporate knowledge, in: Barthès, ISMICK 1995
Strätling, R.: (Shareholder) Shareholder vs. Stakeholder - Welchen Zielen sollte die Unternehmens-führung verpflichtet sein? in: Forum Wirtschaftsethik 2/97
Streich, R.: (Managerwerte) Managerwerte und Managerzukunft, in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Aufl., Stuttgart 1993
Strobel, W.: (Projektmanager) Auswahl und Förderung von Projektmanagern, in: Reschke, H./Schelle, H./Schnopp, R. (Hrsg.): Handbuch Projekt-Management, Köln 1989
Stroebe, R.: (Führung) Grundlagen der Führung – mit Führungsmodellen, in: Bienert, W./Crisand, E. (Hrsg.): Arbeitshefte zur Führungspsychologie, Heft 2, 4. neubearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1984
Stroebe, R.: (Kommunikation) Kommunikation 1, 3. Aufl., Heidelberg 1987 Strümpel, B./Scholz-Ligma, J. (1992): Werte und Wertewandel, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
Strombach, M.: (Führungsleitlinien) Die Umsetzung von Führungsleitlinien in den betrieblichen Alltag, in: Personalführung, 4/89
Strub, M. (Hrsg.): (Handbuch) Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Landsberg/Lech 1998
Strub, M.: (Prozeß-Reengineering) Prozeß-Reengineering im Einkauf, in: Beschaffung Aktuell 5/98

Strube, A.: (Personalentwicklungsplanung) Mitarbeiterorientierte Personalentwicklungsplanung, Berlin 1982
Struck, O.: (Individuenzentrierte PE) Individuenzentrierte Personalentwicklung – Konzepte und empirische Befunde, Frankfurt a.M./N.Y. 1998
Strümpel, B./Pawlowsky, P.: (Einstellung) Wandel in der Einstellung zur Arbeit – Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit geändert? (Teil 2), in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik., 2. Aufl., Stuttgart 1993
Strutz, H.: (Aufgaben) Ziele und Aufgaben des Personalmarketing. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden 1993
Strutz, H.: (Organisationsformen) Wandel industriebetrieblicher Organisationsformen, Stuttgart, 1976
Stumbries, C.M. (Hrsg.): (Projektleiter) Projektleiter mit Profil, Hamburg 1994
Stürzl, W.: (Lean) Lean Production in der Praxis: Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Paderborn 1992
Sugimori, Y./Kusunoki. K./Cho, F./Uchikawa, S.: (Toyota) Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human System, in: International Journal of Production Research 15, 6/77
Sully, J.: (Illusions) Illusions: A Psychological Study, London 1881, Vorwort
Sutter, A.: (Hochleistung) Hochleistung durch Anbindung der Organisation an die Geschäftsstrategie, in: Liebermann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden 1997
Suzaki, K.: (Management) Modernes Management im Produktionsbetrieb: Strategien, Techniken, Fallbeispiele, München-Wien 1989
Suzaki, K.: (Potentiale) Die ungenutzten Potentiale. Das neue Management im Produktionsbetrieb, München 1994
Swietlik, A./Schwanke, S.: (SE) Simultaneous Engineering, in: Stumbries, C.M. u.a. (Hrsg.): Projekt-leiter mit Profil, Hamburg 1994
Syan, C.S./Chelsom, J.V.: (Strategies) Strategies for concurrent engineering and sources of further information, in: Syan, C.S./Menon, U. (Hrsg.): Concurrent Engineering, Concepts, implementation and practice, London 1994
Syan, C.S.: (Engineering) Introduction to Concurrent Engineering, in: Syan, C.S./Menon, U. (Hrsg.): Concurrent Engineering, Concepts, implementation and practice, London 1994, S. 3-25
Sydow, J./v. WeIl, B.: (Netzwerkorganisation) Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation in Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.),: Wissensmanagement. Managementforschung Bd. 6, Berlin 1996
Sydow, J.: (Netzwerke) Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden 1993
Szyperski, N.: (Ziele) Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: ZfB 41, 1971
Tajfel, H.: (Kategorisieren) Soziales Kategorisieren, in: Moscovici, S. (Hrsg.): Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1, Frankfurt a.M. 1975
Tannen, D.: (Job-Talk) Job-Talk, Hamburg 1995
Tannenbaum, R./Weschler, I.W./Masarik, F.: (Leadership) Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach, New York u.a. 1961
Tanskanen, K.: (Supplier): Supplier management in Just-inTime manufacturing, Helsinki 1994
Taylor, F.W.: (Betriebsleitung) Die Betriebsleitung. (Deutsche Übersetzung von „Shop Management", NewYork 1911), 3. Aufl., Berlin 1914
Taylor, F.W.: (Grundsätze) Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (hrsg. von der Gesellschaft für sozialwissenschaftliche und ökologische Forschung e.V., Nachdruck der Original-Ausgabe von 1919), 2. Aufl., München 1983
Taylor, F.W.: (Scientific Management) The principles of Scientific Management, New York 1911
Teece, D.: (Contributions) and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management, In: Frederickson, J. (ed.): Perspectives on Strategic Management. Grand Rapids et al.: Harper Business, 1990
Tegethoff, H.G./Wilkesmann, U.: (Lean) Lean Administration. Lernt die öffentliche Verwaltung bei der Schlankheitskur? In: Soziale Welt (46), 1/95
Thienel, A.: (TQM) Total Quality und Lean Management: Herausforderung für das Personalmanagement der 90er Jahre, in: Ackermann, K.-F.: Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen – neues Denken – neue Strategien, Stuttgart 1991
Thom, N./Etlin, J.M.: (Modewort) Vom Modewort zum Fachterminus. in: Beschaffung aktuell, 6/89
Thom, N./Zaugg, R.: (OE) Konzeptionen und neuer Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung, in: Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.) Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Kapitel IV.4.18, 19, Nachlieferung, Landsberg am Lech 1995
Thom, N.: (Inovationsmanagement) Innovationsmanagement, in: Schweizerische Volksbank, Die Orientierung 1992
Thom, N.: (Management) Management des Wandels, in Baseler Zeitung, Nr. 131, 9. Juni 1997

Thom, N.: (Organisationsentwicklung) Organisationsentwicklung, in: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Thom, N.: (PE) Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987
Thom, N.: (Stellenbildung) Stelle, Stellenbildung und –besetzung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart 1992
Thom, N.: (Wandel) Management des Wandels, in: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., 3/97
Thompson, R.S.: (Diffusion) Diffusion of the M-Form Structure in the UK: Rate of Imitation, Inter-Firm and Inter-Industry Differences, in: International Journal of Industrial Organization, 1/83
Thul, M.: (Prozeßinnovation) Effizientere Prozeßinnovationen durch partizipatives Projektmanagement, in: Zink, H.-J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Neuwied/ Kriftel/Berlin 1995,
Tichy, N. M. / Fombrun, C. J. / Devanna M. A.: (Strategic) Strategic human resource management. In: Sloan Management Review,Winter 1982
Timmermann, A.: (Evolution) Evolution des strategischen Managements, In: Henzler, A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden 1988
Titscher, St.: (Gruppenforschung) Gruppenforschung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
Töpfer, A./Funke, U.: (Mitarbeiterbefragung) Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung, in: Töpfer, A./Zander, E., a.a.O.,1985
Töpfer, A./Mehdorn, H.: (TQM) Total Quality Management, Neuwied 1993
Töpfer, A./Mehdorn, H.: (TQM, 4. Aufl.) Total Quality Management, 4. akt. Auflage, Berlin u. a. 1995
Töpfer, A./Mehdorn, H.: (Unternehmenserfolg) TQM – Lean – Kaizen: Der Weg zum Unternehmenserfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg.)/Mehdorn, H.: Besser – schneller – schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmens-praxis, Neuwied et al.
Töpfer, A./Zander, E.: (Mitarbeiter-Befragungen), (Hrsg.), Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch, Frankfurt a.M./N.Y. 1985
Töpfer, A.: (Kundenzufriedenheit) Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit, in: Personalwirtschaft, 8/95
Töpfer, A.: (Profit-Center) Marketing des Profit-Centers Personal. Anwendungsbeispiel Personalforschung. In: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994
Towsend, J.: (Poor Laws) A Dissertation on the Poor Laws by a wellwisher of mankind, in: McCulloch, J.R., (Ed.): A select collection of Scarce and Valuable Economic Tracts, London 1859 (1786)
Treacy, M./Wiersema, F.: (Market leaders) The discipline of market leaders – choose your customers, narrow your focus, dominate your market, Paris/London 1995
Trebesch, K.: (Definitionen) 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder Würde Einigkeit stark machen?, in: Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V., 2/82
Trebesch, K.: (OE) Organisationsentwicklung in der Krise, in: Hinterhuber, H./Laske, S. (Hrsg.) Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg 1984
Trebesch, K.: (Rezension) Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Change Management. Rezension in: Organisationsentwicklung. 4/95
Tress, D.W.: (Einheiten) Kleine Einheiten in der Produktion, in: ZfO, (1986) 3
Trux, W./Müller, G./Kirsch, W.: (Mangement) Das Management strategischer Programme, 1. Halbband: Materialien zum Stand der Forschung, Herrsching 1984
Tsui, A. S./ Milkovich, G. T.: (Personnel) Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences. In: Personnel Psychology, 1987
Tuckmann, B.W.*:* (Development) Developmental Sequence in Small Groups, in: PB, 63/65
Tugendhat, E.: (Ethik) Vorlesungen über Ethik, Frankfurt 1993
Türk, K.: (Organisation) Die Organisation der Welt, Opladen 1995
Türk, K.: (Organisationsforschung) Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart 1989
Türk, K.: (Personalführung) Personalführung soziologisch betrachtet in: Harvard Business manager, 3/84,
Türk, K.: (Personalführung) Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981
Türks, M./Kreutzer, B.: (Business) Business Process Reengineering in der Logistikkette – Potentiale und Stolpersteine, in: Liebermann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management, Wiesbaden 1997
Ulich, E.: (Arbeitswechsel) Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung, REFA-Nachrichten 25, 1972

Ulich, E.: (Entwicklungspotentiale) Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Sonntag, K.: (Hrsg.) Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen 1992
Ulich, P.: (Wirtschaftsethik) Integrative Wirtschaftsethik, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1998
Ulrich, H./Krieg, W.: (Management-Modell) St. GallerManagement-Modell, 3. verb. Aufl., Bern/Stuttgart 1974 (1. Aufl. 1972)
Ulrich, H./Probst. G. J. B.: (Denken) Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 2. Aufl., Bern u.a. 1990
Ulrich, H.: (BWL) Die BWL als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Dyllick, T. / Probst, G. (Hrsg.): Management. Bern 1984
Ulrich, H.: (Integrierte Führung) Integrierte Führung. In: Dyllick, T./Probst, G. (Hrsg.): Management. Bern 1984
Ulrich, H.: (Manage) Management, Bern/Stuttgart 1984
Ulrich, H.: (Management) Management als Gestalten und Lenken zweckorientierter sozialer Systeme: Entwicklung und Perspektive der systemorientierten Managementlehre. In: Dyllick, T./Probst, G. (Hrsg.): Management, Bern 1984
Ulrich, H.: (Managementlehre) Überlegungen zur Managementlehre. In: Dyllick, T. / Probst, G. (Hrsg.): Management. Bern 1984
Ulrich, H.: (Systemorientiertes Management) Systemorientiertes Management. In: Dyllick, T./Probst, G. (Hrsg.): Management. Bern 1984
Ulrich, H.: (Unternehmung) Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarb. Aufl., Bern/Stuttgart 1970
Ulrich, H.: (Wissenschaft) Anwendungsorientierte Wissenschaft. In: Dyllick, T. / Probst, G. (Hrsg.): Management. Bern 1984
Ulrich, P. / Hill,W.: (Wissenschaftstheoretisch) Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen. In: Raffée, H. / Abel, B. (Hrsg.): Wissenschafts-theoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften. München 1979, S.161 - 190
Urban, C.: (Vorschlagswesen) Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen Kaizen. Das Vorgesetztenmodell, Konstanz 1993
Van de Ven, A.H.: (Framework) A Framework for Organization Assessment, in: Academy of Management Review, 1/76
Venker, K.: (Betriebswirtschaftslehre) Die wissenschaftlichen Arbeits- und Denkmethoden der Betriebswirtschaftslehre. Darstellung, Anleitung und Übung, München 1993

Vester, F.: (Denken) Denken, Lernen, Vergessen, 1. Aufl., Stuttgart 1978
Vester, F.: (Neuland) Neuland des Denkens, München 1984
Vitt, E./Drinkurtz, A.: (Lean Production) Lean Production - Eine Herausforderung an die betriebliche Interessenvertretung, (Hrsg).: Industrie Gewerkschaft Metall Vorstand, Abteilung Automation/ Technologie/HdA, 2.Aufl. 4/93, Frankfurt/Main 1993
Volk, H.: (Kommunizieren) Die Kunst, glücklich zu kommunizieren, in: io Management Zeitschrift, 64 (1995)1/2, Zürich
Volkart, R.: (Shareholder) Langfristige Shareholder-Orientierung. In: Neue Zürcher Zeitung vom 5. Juli 1996
Vollmer, H.: (Institutionalisierung) Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutio-nalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung, in: Soziale Welt (47), 1996
Von Arx, S.: (Wertschöpfungs-Center) Das Wertschöpfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit. In: Wunderer, R. / Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied/Kriftel/Berlin 1995
Vorfelder: (Informationstechnologien) Auswirkungen der Informationstechnologien bei Handel, Banken und Versicherungen, Köln 1984
Vroom, V.H.: (Work) Work and Motivation, New York/London/Sydney 1964
Wächter, H. (Hrsg.): (Selbstverständnis) Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1995
Wächter, H.: (OE) Organisationsentwicklung - Notwendig, aber paradox, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 2/83
Wagner, D. u.a.: (Personalmanagement) Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotential eines holistisch-voluntaristischen Managementkonzeptes, in: Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband 1995, München/Mering
Wagner, D./Schuman, R.: (Produktinsel) Die Produktinsel: Leitfaden zur Einführung einer effizienten Produktion in Zulieferbetrieben, Köln 1991
Wagner, D.: (Personalfunktion) Personalfunktion in der Unternehmensleitung: Grundlagen, empirische Analyse,

Perspektiven. Wiesbaden 1994
Wahren, H.-K.: (Kommunikation) Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion im Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung, Berlin/N.Y. 1987
Wahren, H.-K.: (Unternehmen) Das lernende Unternehmen, Berlin 1996
Waldrop, M.M.: (Complexity) Complexity. Life at the Edge of Chaos, New York 1992
Walgenbach, P./Kieser, A.: (Manager) Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.) Managementforschung 5, Berlin/N.Y. 1995
Walger, G. (Hrsg.): (Unternehmensberatung) Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln 1995(c)
Walger, G.: (Chancen) Chancen und Folgen der Irritation in der systemischen Unternehmensberatung, in: Walger: Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln 1995
Walger, G.: (Change) Change Management im Spannungsfeld von Selbst- und Fremdorganisation, Witten/Herdecke 1996
Walger, G.: (Idealtypen) Idealtypen der Unternehmensberatung, in: Walger: Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln 1995
Walger, G.: (Lettland) Change Management in Lettland. Ein beratungsorientiertes Change-Management-Konzept für Unternehmen Mittel- und Osteuropas. Diskussionspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Witten/Herdecke, Witten 1995(a)
Walger, G.: (Metamorphosen) Metamorphosen der Unternehmensberatung. Diskussionspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Witten/Herdecke, ,Witten 1992
Walger, G.: (Produktion) Produktive Produktion. Ein Beitrag zur Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Bern u.a. 1993
Walger, G.: (Unternehmensführung) Unternehmensführung und Unternehmensberatung als Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, in: Wächter, H. (Hrsg.): Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1995
Walleck, A. S./O'Halloran, D./Leader, C. A.: (Benchmarking) Benchmarking world-class performance, in: Mc Kinsey Quarterly, Number 1, 1991
Want, J. H.: (Change) Managing Radical Change, in: Journal of Business Strategy, 8/93
Waragai, T.: (Reorganisationen) Der Einfluß von Reorganisationen auf die Unternehmensentwicklung: eine ökonometrische Analyse, in: Albach, H. (Hrsg.): Organisation: Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendung, Wiesbaden 1989
Warnecke, H.J.: (Fraktale Fabrik) Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg/N.Y. u.a. 1992
Watson, G. H.: (Benchmarking) Benchmarking - Vom Besten Lernen, Landsberg am Lech 1993
Watson, G. H.*:* (Widerstand) Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975
Watson, G. H.: (Workbook) The Benchmarking Workbook. Cambridge (Mass.) u. a. 1992
Watzlawik, P./Beavin J.H./Jackson, D.D.: (Kommunikation) Menschliche Kommunikation, 8. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1990
Webber, A.M.: (Economy) What's so new about the new economy, in: Harvard business review, Jg. 71, 1/93
Weber, B.: (Beurteilung) Beurteilung von Akquisitionen auf der Grundlage des Shareholder Value, In: BFuP, 43.Jg., 3/1991
Weber, H.: (Lean) Lean Management, in: Schuh,G./ Weber, H./Kajüter, P. (Hrsg.): Logistik-Management, Band 27, Stuttgart 1996
Weber, J./Großklaus, A./Kummer, S./Nippel, H./Warnke, D.: (Methodik) Methodik zur Generierung von Logistikkennzahlen, in Weber, J. (Hrsg.): Kennzahlen für die Logistik, Stuttgart 1995
Weber, J.: (Strukturierung) Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren. Ein Beitrag zur Stndortbestimmung und weiteren Entwicklung, WHU-Forschungspapier Nr. 27, Vallendar 1994
Weber, M.: (Objektivität) Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 1NF, 1904
Weber, M.: (Wirtschaft) Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, 4. Aufl.,Tübingen 1956
Weber, W.G.: (Gruppenarbeit) Analyse von Gruppenarbeit – Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen

Systemen, Bern 1997
Wegge, J./Kleinbech, U.: (Fehlzeiten) Motivationale Faktoren betrieblicher Fehlzeiten: Zum Einfluß leistungs- und anschlußthematischer Variablen auf die Abwesenheit am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie (XLI), 1994
Wehner, T./Richter, N./Rauch, K.P./Endres, E./Kohn, K./Waibel, E./Bromme, M.: (Linie) „Von der Linie zur Box und zurück", eine empirische Analyse eines Boxenarbeitssystems in der Automobilindustrie unter dem Blickwinkel der Verschränkung von Erfahrungs- und Planungswissen, Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr.102, Bremen 1992
Weick, K.E.: (Design) Organization Design: Organizations as SeIf-Designing Systems, in: Organizational Dynamics, 2/77
Weick, K.E.: (Organizations) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, 1/76
Weinert, A.: (Geschlechtsspezifisch) Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten, in: Domsch, M./Regnet, E. (Hrsg.) 1990; Weibliche Fach und Führungskräfte: Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart
Weinert, A.: (Motivation) Motivation, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992
Weinert, A.: (Organisationspsychologie) Lehrbuch der Organisationspsychologie, München, 1981
Weingart, P./Winterhager, M.: (Vermessung) Die Vermessung der Forschung: Theorie und Praxis der Wissenschaftsindikatoren, Frankfurt a.M./N.Y. 1984
Weis, H. C.: (Marketing) Marketing-Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 9. Aufl., Ludwigshafen 1995
Welge, M.K.: (Unternehmensführung, Bd. 2) Unternehmensführung – Band 2: Organisation, Stuttgart 1987
Wenke, K.G.: (Wertschöpfung) Theorie der Wertschöpfung und der Wertschöpfungsrechnung, Dissertation der Universität Mainz 1987
Wernerfelt, B.: (Resource) A resource-based view of the firm, in: Strategic management journal, Jg. 5, 2/84, S. 171-180
Wersch, M.: (Workflow) Workflow Management, Wiesbaden 1995
Weßling, M.: (Unternehmensethik) Unternehmensethik und Unternehmenskultur, Münster 1992
Weuster, A.: (Profit- Center) Profit-Center-Konzept gerät ins Abseits, in: Personalwirtschaft, 6/91, S.49- 51
Weyer, u.a.: (Unternehmenskultur) Aspekte der Unternehmenskultur, in: Personalführung, 11/89
Widmaier, S.: (Wertewandel) Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs. Zur Entwicklung einer wertorientierten Unternehmensgestaltung, Konstanz 1991
Wiener, N.: (Cybernetics) Cybernetics and Communication in the Animal and the Machine, Paris 1948
Wiesenthal, H.: (Organisationslernen) Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In: Zeitschrift für Soziologie (24), 1995
Wiesenthal, H.: (Rational) Rational Choice - Ein Überblick über Grundlinien, Theoriefelder und neuere Themenakquisition eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas, in: Zeitschrift für Soziologie (16), l987
Wiesner, H.: (Potentialbeurteilung) Potentialbeurteilung - Entscheidungsfhilfe in der Personal-entwicklung, in: Personal, 6/79
Wiig, K.M.: (Focus) Knowledge management: The central management focus for intelligent-acting organizations, Arlington 1993
Wild, J./Schmid, P.: (Managementsysteme) Managementsysteme für die Verwaltung: PPBS und MbO, in: Die Verwaltung, Bd.6, 3/73
Wildemann, H.: (93a-Lean) Lean Management -Der Weg zur schlanken Fabrik, Fallsammlung, München 1993
Wildemann, H.: (93b-Lean) Lean Management - Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt 1993
Wildemann, H.: (94c-Lean) Lean Management in kleinen und mittleren Unternehmen, Fallsammlung, München 1994
Wildemann, H.: (95d-Lean) Lean Management - Methoden, Vorgehensweisen und Wirkungsanalysen, 2. neubearb. Aufl., München 1995
Wildemann, H.: (95e-Lean) Lean Management - Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmens-strukturen, 2. Aufl., München 1995
Wildemann, H.: (95g-Gruppenarbeit) Gruppenarbeit und kontinuierliche Verbesserung und neue Entlohnungsformen-Fallsammlung, München 1995
Wildemann, H.: (95h-Gruppenarbeit) Gruppenarbeit, kontinuierliche Verbesserung, Entlohnung und flexible Arbeitszeiten - Konzepte zur Reorganisation von Geschäftsprozessen durch Mitarbeiterbeteiligung, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Gruppenarbeit, kontinuierliche Verbesserung, neue Entlohnungsformen, Tagungs-bericht, München 1995
Wildemann, H.: (Fabrik) Die modulare Fabrik, 4. neubearbeitete Aufl., München 1994

Wildemann, H.: (Fabrikplanung) Fabrikplanung: Neue Wege - aufgezeigt von Experten aus Wissen-schaft und Praxis, 1. Auflage, Frankfurt/Main, 1989
Wildemann, H.: (Fertigungssegmentierung) Fertigungssegmentierung - Leitfaden zur Einführung einer modularen Organisation, 3. Aufl., München 1995
Wildemann, H.: (Fertigungsstrategien) Fertigungsstrategien - Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung, 2. neubearbeitete Aufl., München 1994
Wildemann, H.: (Flexibel) Flexible Arbeits- und Betriebszeiten und Gruppenorganisation, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeiten, Gruppen- und Teamorganisation, neue Entgeltsysteme, Tagungsbericht, München 1994
Wildemann, H.: (IGM) Lean Management: Strategien zur Realisierung schlanker Strukturen in der Produktion, in: Lean Production, Schlanke Produktion, Tagungsband zur gemeinsamen Tagung vom 22./23. Januar 1992 in Düsseldorf, Hrsg. IG Metall, Düsseldorf 1992
Wildemann, H.: (Komplexitätsmanagement) Komplexitätsmanagement in der Fabrikorganisation, in: ZWF 90, 1-2/95
Wildemann, H.: (KVP) Kontinuierliche Verbesserung - Leitfaden zur kontinuierlichen Innovation und Verbesserung, München 1995
Wildemann, H.: (Labor) Die Fabrik als Labor, in: ZfB 3/90
Wildemann, H.: (Leitfaden) Leitfaden Gruppenarbeit, 3. Aufl., München 1995
Wildemann, H.: (Lernende Organisation) Die Lernende Organisation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3/95 zum Thema Lernende Unternehmen, Wiesbaden 1995
Wildemann, H.: (Reorganisation) Reorganisation von Produktion und Zulieferung zur Einführung von Just-inTime, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Just-in-Time Produktion + Zulieferung, München 1988
Wildemann, H.: (Unternehmen) Schnell lernende Unternehmen: Konzepte und Fallstudien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen in Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Schnell lernende Unternehmen – Quantensprünge in der Wettbewerbsfähigkeit, München 1995
Wildemann, H.: (Unternehmensprinzip) Der Wettbewerb als Unternehmensprinzip: Methoden zur Etblierung einer lernenden Organisation, in: Blick durch die Wirtschaft, 2. Mai 1995
Wildemann, H.: (Verbesserungsvorschläge)Verbesserungsvorschläge - Leitfaden zur Einführung eines mitarbeiterorientierten betrieblichen Vorschlagswesen, München 1994
Wildenmann, B.: (Erfolg) Erfolg haben mit Teamwork, in: Personalwirtschaft, 7/94
Wilkesmann, U.: (Innovationslernen) Die Inszenierung von kollektivem Innovationslernen in Organisationen, Bochum (Habil.) 1998
Willi, A.: (Profit-Center) Kundenorientierte Programmplanung und Preisgestaltung im Profit-Center Personal. In: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisie-rung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994
Williamson, O.E.: (Markets) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of International Organizations, N.Y./London 1975
Willke, H.: (Systemtheorie III) Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart 1995
Wimmer, P.: (Fehlzeiten) Fehlzeiten: eine kritische Diskussion von Konzepten, Meßverfahren und Ursachenanalysen, in: Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 28, 4/84
Wimmer, R.: (Eigendynamik) Zur Eigendynamik komplexer Organisationen, in: Fatzer, G., (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993
Winograd, T., et al.: (Erkenntnis) Erkenntnis Maschinen verstehen - zur Neugestaltung von Computer-systemen, Berlin 1989
Winter, S. G.: (Assets) Knowledge and competence as strategic assets, in: Teece, D.J. (Hrsg.): The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge 1987
Wiswede, G.: (Gruppen) Gruppen und Gruppenstrukturen, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO , 3. Aufl., Stuttgart 1992
Wiswede, G.: (Kommunikation) Kommunikation, in: Beckerath, P.G.v./ Sauermann, P./Wiswede, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981
Wiswede, G.: (Motivation) Motivation und Arbeitsverhalten, München 1980
Witt, F.-J.: (Managerkommunikation) Managerkommunikation, Stuttgart 1993
Witte, E./Ardelt, E.: (Gruppenarten) Gruppenarten, -strukturen und -prozesse, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie D/1II/3, Göttingen 1989
Witte, E.: (Organisation) Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell, Göttingen 1973
Witte, K.-W.: (Engineering) Marktgerechte Produkte und kostengünstige Produktionen durch Simultaneous Engineering, in: Neue Wege des Projektmanagements, Tagung, Frankfurt 18./19.4.89, VDI Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989

Wöhe, G.: (BWL, 18. Aufl.) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München 1993
Wöhe, G.: (BWL, 19 Aufl.) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München 1996
Wohler, M.: (Wandel) Technischer Wandel im Zuge der Organisationsentwicklung, 2.Aufl., Mannheim 1984
Wollert, A.: (Wertorientiert) Wertorientierte Personalarbeit. In: Ackermann, K. -F. / Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien. Stuttgart 1991
Wollnik, M.: (Organisationstheorie) Interpretative Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Womack, J. P./Jones, D.T./Roos, D.: (Revolution) Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt a.M./N.Y. 1991
Womack, J. P./Jones, D.T./Roos, D.: (Revolution, 8. Aufl.): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 8. durchges. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1994
Womack, J. P./Jones. D.T./Roos. D.: (Revolution, 4. Aufl.) Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 4. Auflage, Frankfurt u. a. 1992
Womack, J.P./Jones, D.T.: (Unternehmen) Das schlanke Unternehmen. Ein Kosmos leistungsstarker Firmen, in: Harvard Business manager, 3/94
Womack, J.P./Jones, D.T/Roos/, D.: (Revolution, 7. Aufl.) Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 7. Aufl., Frankfurt 1993
Wössner, M.: (Bildungssystem) Das Bildungssystem muß auf neue Techniken reagieren: Auf dem Weg in die Informationsgesellschaft, in: Handelsblatt Nr. 110 vom 11.6.96
Wrigley, L.: (Autonomy) Divisional Autonomy and Diversification, Diss. Harvard Business School, Cambridge (MA) 1970
Wuchterl, K.: (Lehrbuch) Lehrbuch der Philosophie, Bern u. a. 1984
Wunderer, R. (Hrsg.): (Führungsgrundsätze) Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983
Wunderer, R. /Kuhn, T.: (Personalmanagement) Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Ein Gestaltungsansatz unter Mitwirkung von 16 führenden deutschen Unternehmen. Frankfurt a.M./N.Y. 1993
Wunderer, R. /Mittmann, J.: (Identifikationspolitik) Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß. Stuttgart 1995
Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R.: (Qualität) Qualitätsorientiertes Personalmanagement, München/Wien 1997
Wunderer, R./Grunwald, W.: (Führungslehre, Bd.1) Führungslehre, Bd.1 Grundlagen der Führung, Berlin/N.Y. 1980
Wunderer, R./Grunwald, W.: (Führungslehre, Bd.2) Führungslehre Bd.2, Kooperative Führung, Berlin N.Y. 1980
Wunderer, R./Kuhn, T.: (Personalmanagement) Unternehmerisches Personalmanagement, Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt a.M. 1993
Wunderer, R./Kuhn, T.: (Unternehmerisch) Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens, in: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied/Kriftel/Berlin 1995
Wunderer, R./Mittmann, J.: (Identifikationspolitik) Identifikationspolitik – Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß, Stuttgart 1995
Wunderer, R./von Arx, S.: (Wertschöpfungscenter) Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, Wiesbaden 1998
Wunderer, R.: (Betriebsverfassung) Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens-/Betriebsverfassung in: Wunderer, R.(Hrsg.), a.a.O., Stuttgart 1983
Wunderer, R.: (Chef) Führung des Chefs, in: Personalführung 2/97
Wunderer, R.: (Führung) Führung und Zusammenarbeit; Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1997
Wunderer, R.: (Führungsforschung) Entwicklungstendenzen in der Führungsforschung und Führungspraxis, in: Personalführung, 3/87
Wunderer, R.: (Mitunternehmer) Mitarbeiter zu Mitunternehmern fördern, in: Jahrbuch Weiterbildung, Stuttgart 1993
Wunderer, R.: (Personalwesen) Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungs-Center. In: Personal, 4/92
Wunderer, R.: (Qualitätsmanagement) Führung und Qualitätsmanagement, in: Personalwirtschaft, 23. Jg., 3/96

Wunderer, R.: (Struktur) Strukturelle Personalentwicklung – Wie man Mitarbeiter über eine fördernde Entwicklungssituation zu Mitunternehmern entwickelt?, in: Rosenstiel, L.v./Lang-von-Wins, Th./Sigl., E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere, Stuttgart 1997

Wunderer, R.: (Wertschöpfungs-Center) Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: DBW - Die Betriebswirtschaft, 2/92

Wunderlich, M.. (Organisationsstrukturen) Qualitätsorientierte Organisationsstrukturen, Aachen 1998

Yin, R. K.: (Case) Case study research: design and methods. Newbury Park / London / NewDehli 1989

Zairi, M./Leonard, P.: (Benchmarking) Practical Benchmarking: The Complete Guide, London u. a. 1994

Zaltmann, G./Duncan, R./Holbek, J.: (Innovations) Innovations and Organizations, New York u.a. 1973

Zander, A.: (Change) Resistance to Change. Its Analysis and Prevention, in: Bartlett A.C./Kayser, Th.A. (Hrsg.): Changing Organizational Behaviour, New York 1973

Zander, E.: (Mitarbeiter) Mitarbeiter informieren: Information als Führungsaufgabe, 3. neubearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1982

Zander, E.: (Mitarbeiterinformation) Mitarbeiterinformation, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): HWP, 2. Aufl., Stuttgart 1992

Zanner, H.: (Gegner) Den Gegner kennen, in: Wirtschaftswoche, 21/89

Zapfel, G.: (Produktionsmanagement): Strategisches Produktions-Management, Berlin/New York 1989

Zeidler, G.: (Geleitwort) Geleitwort, in: Zemanek: Umfeld der Informationstechnik, Berlin et al. 1992

Zey-Ferrel, M./Aiken, M.: (Organizations) Complex Organizations: Critical Perspectives, Glenview (I11)1981

Ziesche, S.: (Widerstand) Widerstand willkommen, in: i.o Management Zeitschrift, 1/93

Zimolong, B. u.a.: (Arbeitsfehler)Ursachen und Klassifizierung menschlicher Arbeitsfehler, in: Bubb, H. (Hrsg.): Menschliche Zuverlässigkeit, Landsberg 1992

Zimolong, B.: (Fehler) Fehler und Zuverlässigkeit, in: Hoyos, C./Zimolong, B. (Hrsg.): Ingenieur-spsychologie, Göttingen 1990

Zink, K.: (Organisationsentwicklung) Traditionelle und neuere Ansätze der Organisationsentwicklung, in: Krüger (Hrsg.), Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Denennium, München 1979

Zink, K.: (TQM) TQM als integratives Managementkonzept: das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München/Wien 1995