

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 Komplexität¹ charakterisieren. Diese Entwicklungen basieren auf einem Wertewandel der Kundenanforderungen,² neuen Technologien, sinkenden Produktlebenszyklen,³ zunehmender Internationalisierung der Tätigkeitsfelder,⁴ Ressourcenverknappungen⁵ 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 Umsatz¹² steigt gleichzeitig die strategische

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

² Vgl. Burckhardt (Wertschöpfung), S. 23, Koppelman spricht hier von der sog. Anspruchsdynamik - Koppelman (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. Koppelman (Beschaffungs-Strategien), S. 137

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

¹² Vgl. Koppelman, 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 Arbeitsgruppen¹⁹, 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 Schrumpfungstrategie 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 jahrzehntlang 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 Anspruchsgruppen 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

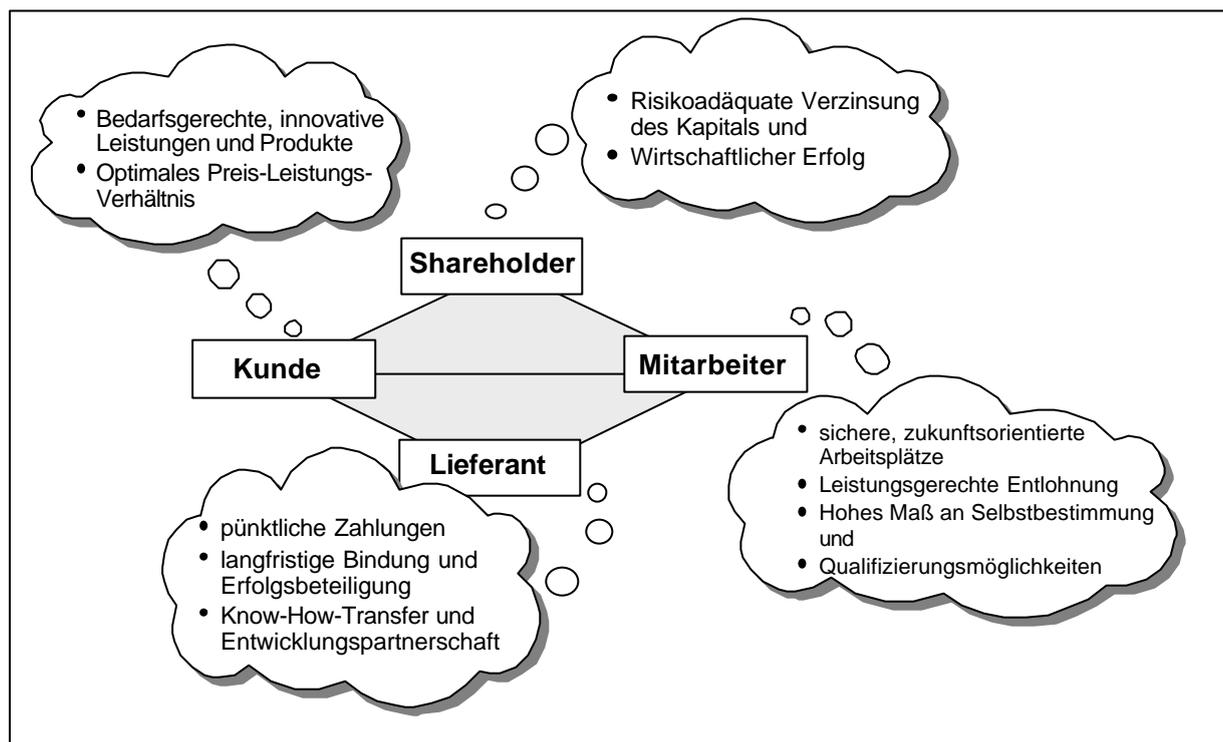


Abbildung 1: Anspruchspartner²⁸

Standard-Bezugsgruppen²⁹ 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.10 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-Konzept³¹, 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 Unternehmens³⁵ 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 Konzept³⁷

- 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. Frentzer (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.

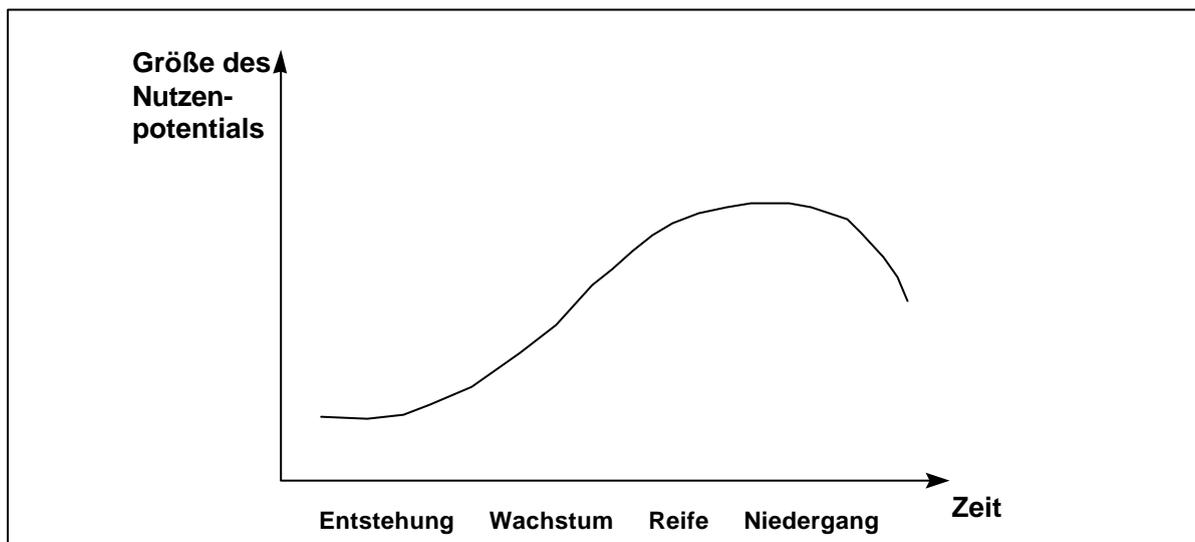


Abbildung 2: Lebenszyklus eines Nutzenpotentials⁴¹

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 Unternehmensentwicklung s. Bleicher (Konzept), S. 337

³⁹ Verschiedene Autoren beschreiben einen derivativen Zusammenhang zwischen den Entwicklungsstufen eines Unternehmens (z.B. Baird/Meshoulam (Strategic HRM), Tsui/Milkovich (Personnel) S. 534) oder des Branchenlebenszyklus (z.B. Laukamm/Walsh (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.

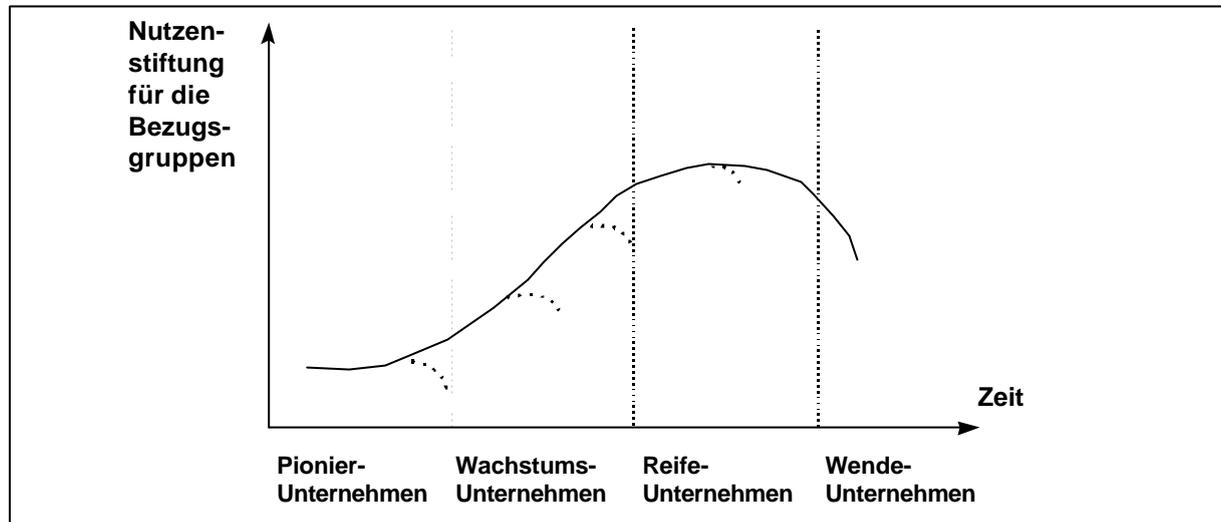


Abbildung 3: Unternehmenslebenszyklus⁴²

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 Wende-Phase 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 Pümpin⁴⁴ 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 Wettbewerbsstrategien⁴⁷ 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 Nutzaustausch 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 (Competitive 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 Unternehmens⁵¹ 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
<ul style="list-style-type: none"> Marktpotential Finanzpotential Informatikpotential Beschaffungspotential Externes Humanpotential Übernahme- und Restrukturierungspotential Kompetenzpartnerpotential Regulierungspotential Technologiepotential 	<ul style="list-style-type: none"> Kostensenkungspotential Know-how-Potential Synergiepotential Organisationspotential Internes Humanpotential Bilanzpotential Innovationspotential

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 Verzettlung 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

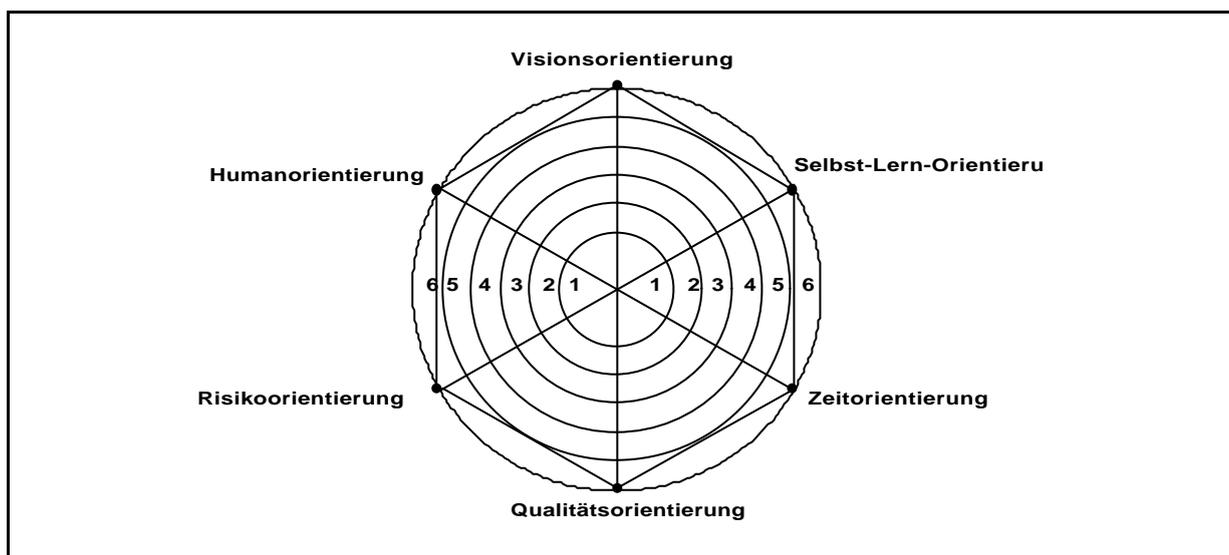


Abbildung 5: Die sechs Architekturdimensionen⁵⁶

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 Frenter (Personalmanagement), S. 43

⁵⁵ Pümpin (Erfolgspositionen) S. 34

⁵⁶ Quelle: Abgeleitet von Pümpin/Imboden (Unternehmens-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 Architekturdimensionen⁵⁷ 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-Datenbank⁵⁹ 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 Impact 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 Dynamisierungskonzept. 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.

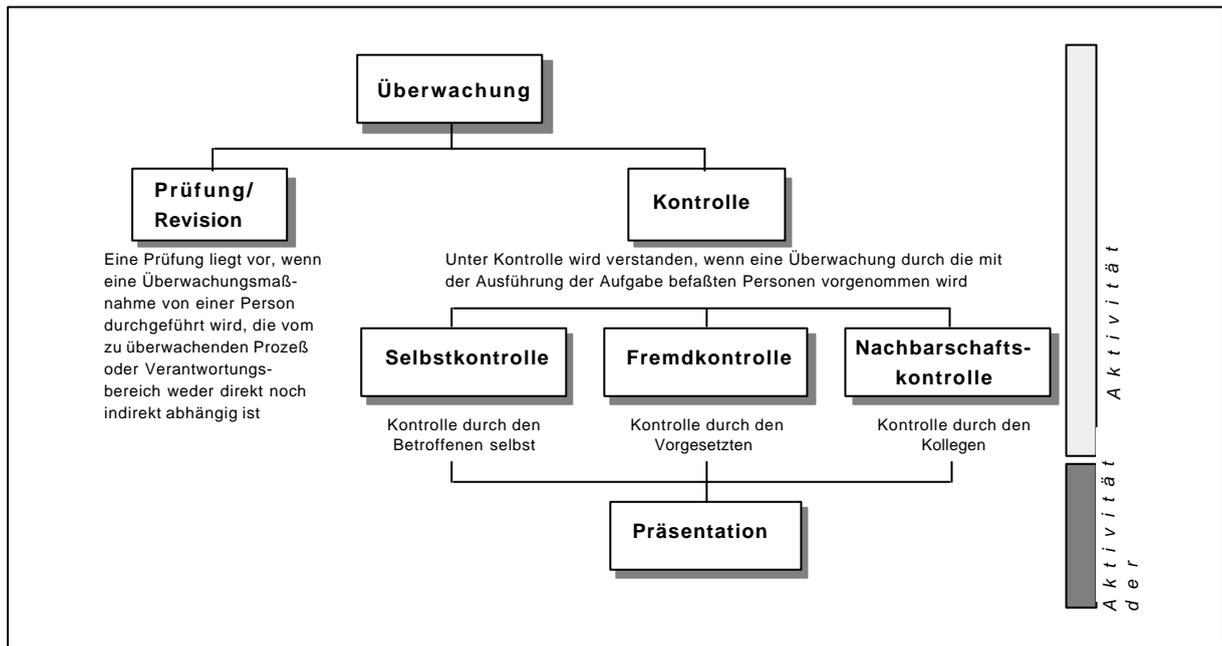


Abbildung 6: Ein neues Verständnis von Prüfung und Kontrolle

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-Organisation.

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/Norton⁶¹ 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 Osteuropa⁶² 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 Investitionszeiten“.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 sind⁶⁴, 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.

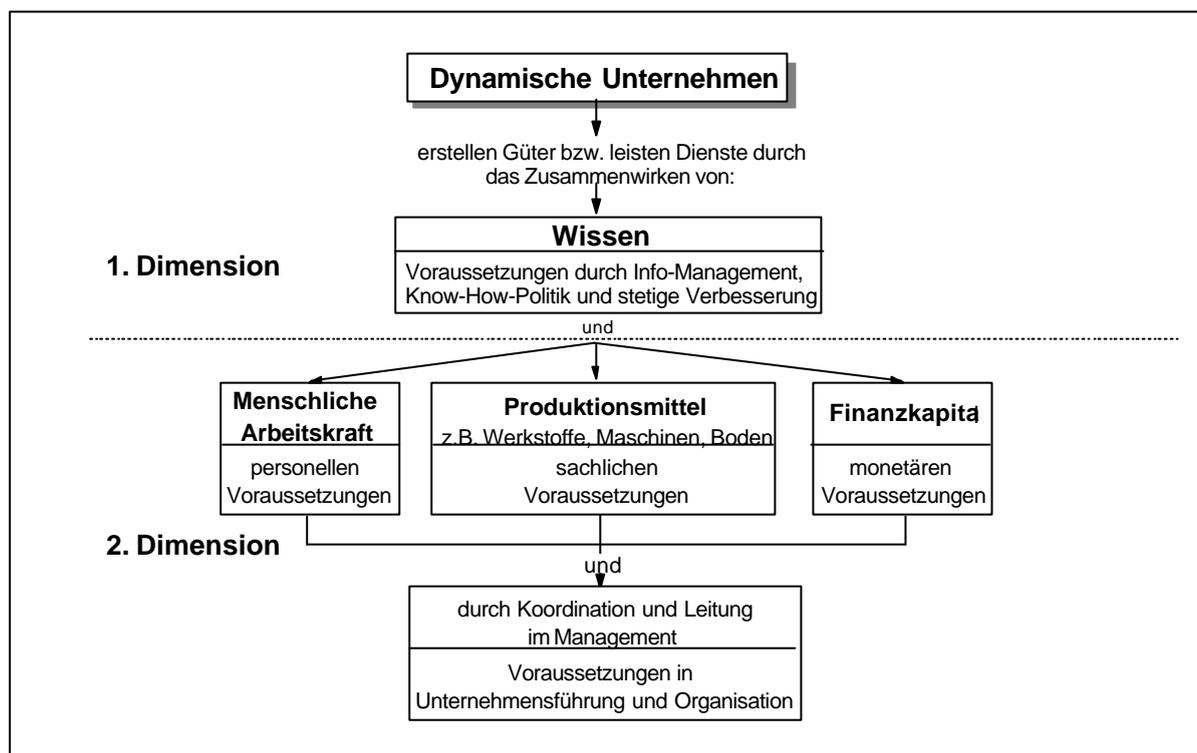


Abbildung 7: Faktorkombination in 1. und 2. Dimension

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 Agrarwirtschaft⁶⁶ - eine Versorgung der Bevölkerung durch 3-5% der Werkstätigen 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 Wirtschaftsfaktor⁶⁷ 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 Drucker⁶⁸ noch einmal halbieren.

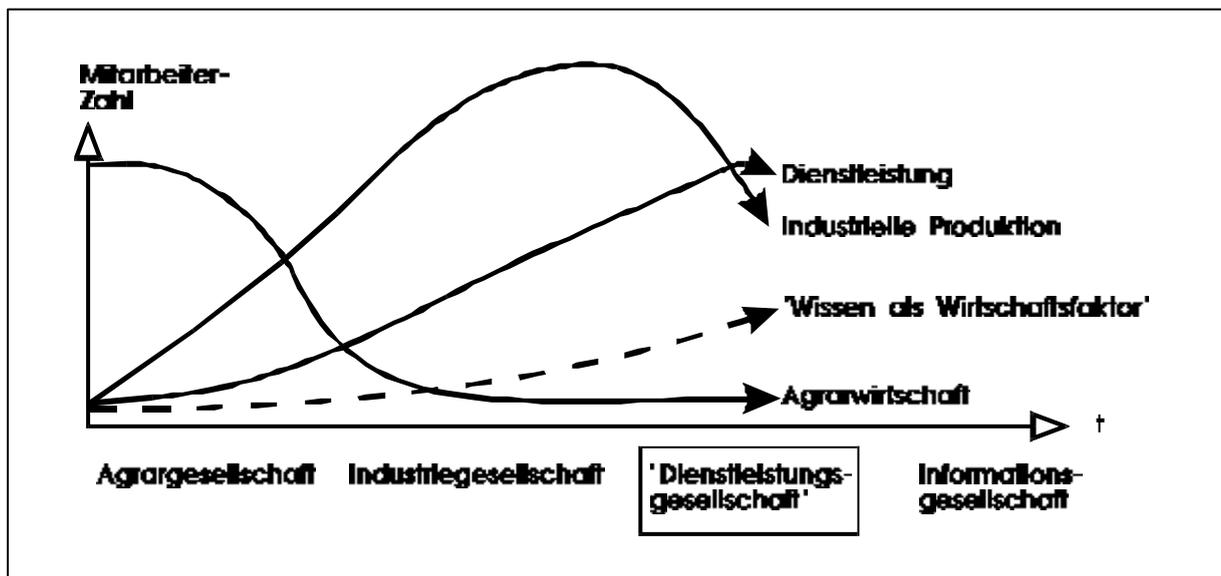


Abbildung 8: Die wirtschaftliche Wandlung von der Agrar- zur Informationsgesellschaft⁶⁹

⁶⁶ Heute wird die Industriegesellschaft von 3-5% der Werkstätigen 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 Unternehmen⁷⁰ 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 bearbeitet⁷³.

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 Halbwertszeit des bereits erzeugten Wissens kontinuierlich abnimmt.⁷⁷ Aus der wachsenden Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung⁷⁸ 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 Halbwertszeit des Wissens beträgt nach Kellermann (Halbwertszeit), S. 4, aktuell ungefähr drei bis vier Jahre. Kroy (Szenario), S. 842, nennt für die Bereiche Mikroelektronik und Optronik, Materialtechnologie sowie Maschinenbau und Mechanik Halbwertszeiten 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 Beschäftigten⁸³ 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 hohen Stellenwert ein.⁸⁹ Eng mit dieser Auffassung verbunden sind neuere Ansätze innerhalb der Institutionenökonomik, 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 Unternehmen⁹⁰ 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 Informationszeitalter sei. Vgl. in BMWi (Informationsgesellschaft), S. 2

⁸⁵ Vgl. Mühlmeier (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. Schreier (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 Managementliteratur⁹³ 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

Schmidt⁹⁶, 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.

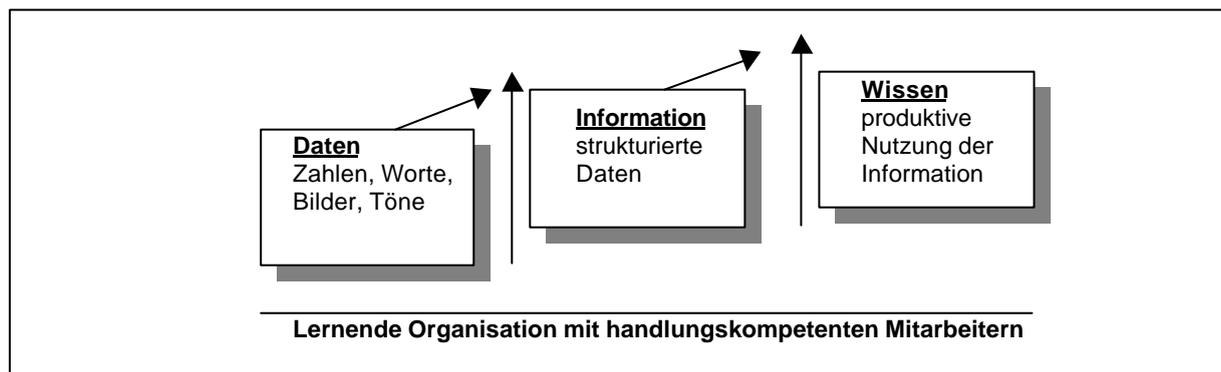


Abbildung 9: Vom daten- zum wissensgestützten Management

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.

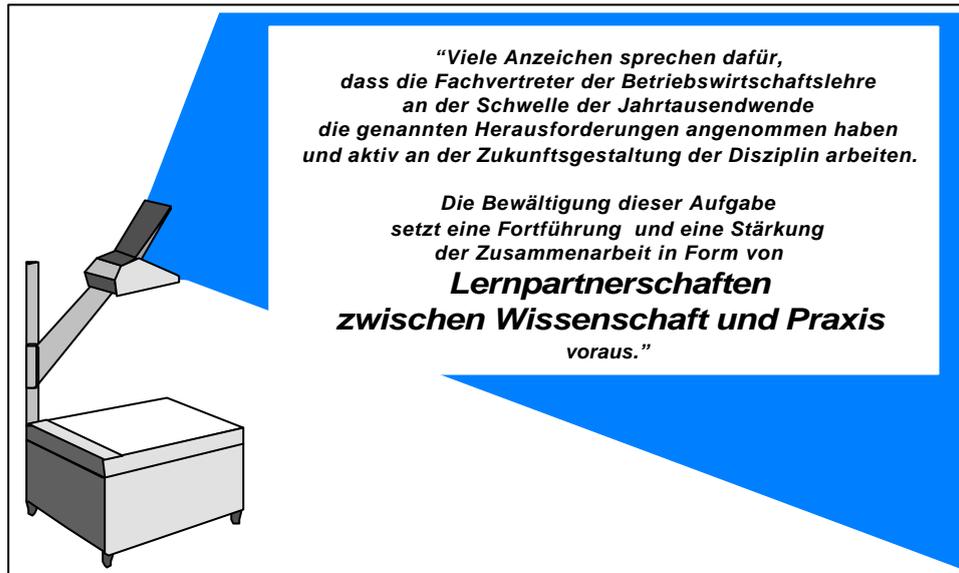


Abbildung 10: Lernpartnerschaft Theorie & Praxis⁹⁸

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 Polarisierungsthese¹⁰¹, 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 Höherqualifizierungsthese¹⁰² 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 Dequalifizierungsthese¹⁰³, 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 Annäherungsthese¹⁰⁴, 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. (Mikroelektronik) 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.

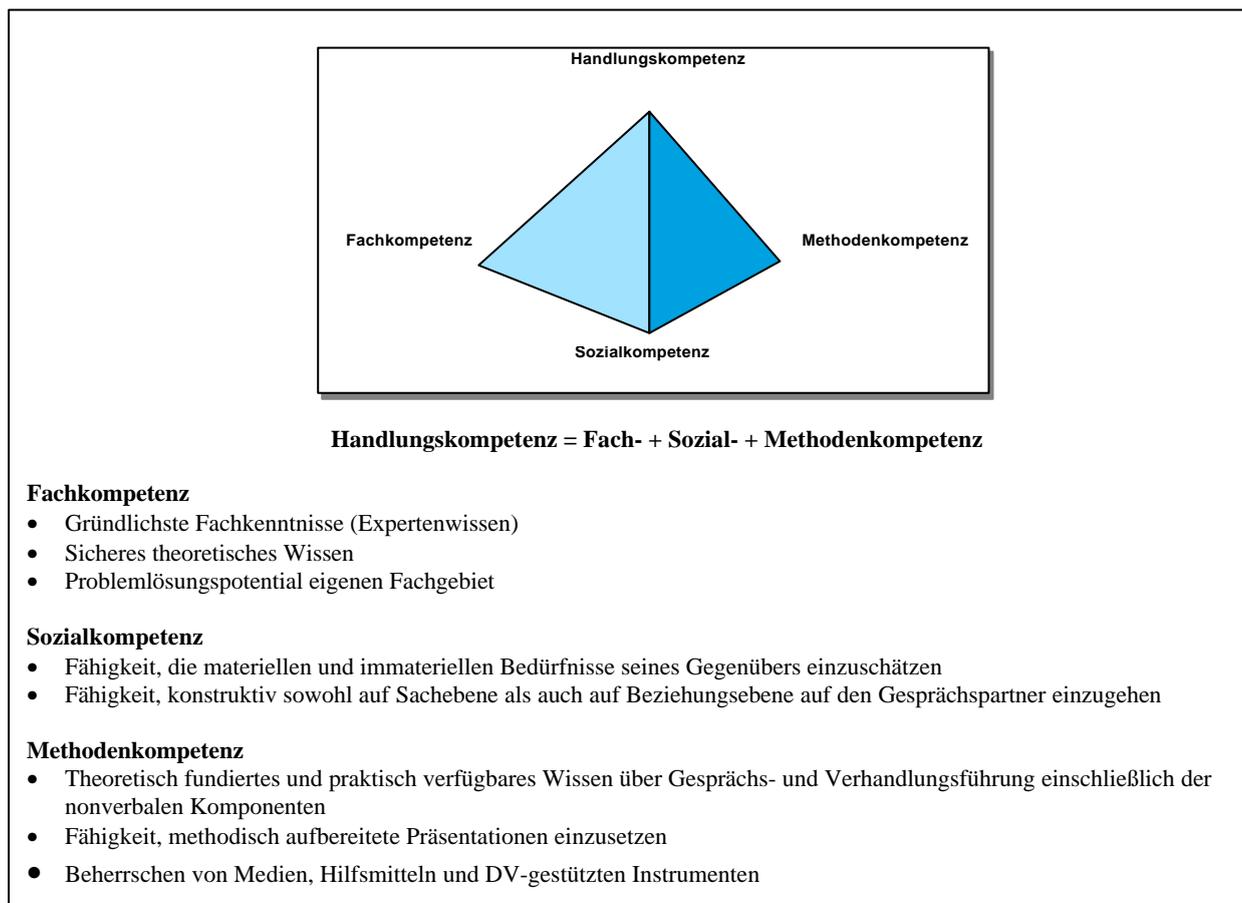


Abbildung 11: Handlungskompetenz

¹⁰⁶Hackstein u.a. (Personalentwicklung)

Diese Ausbildung ist weitgehend an veralteten Anforderungen ausgerichtet und zeigt angesichts der geforderten, beruflichen Qualifikation gefährliche Tendenzen einseitiger Spezialisierung. Das kognitiv Abprüfbar, auseinander dividiert nach den verschiedenen Fachdisziplinen, steht nach wie vor im Vordergrund. Doch eine Handlungskompetenz¹⁰⁷ 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 Gefangenem – Dilemma im Konzernspiegel

Besonders anschaulich werden die Konfliktsituationen durch das Konzernspiel, das auf der Basis des Gefangenendilemmas¹¹² 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> o Totes Gleis o Degradierung o Einordnung in das hierarchische Gefüge o Zwang und Reglementierung, wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> o Abschieben auf andere Bereiche o Einschaltung des Vorgesetzten o Einschalten externer Entscheider wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> - 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).	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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

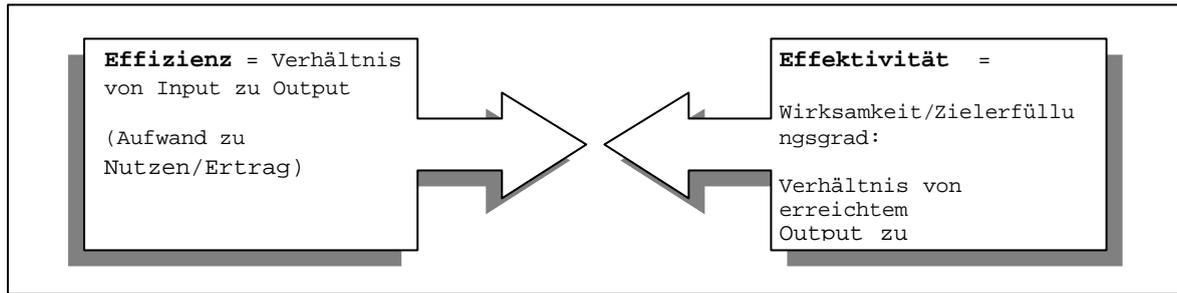


Abbildung 14: Effizienz vs. Effektivität

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 Ambiguitätsintoleranz 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".

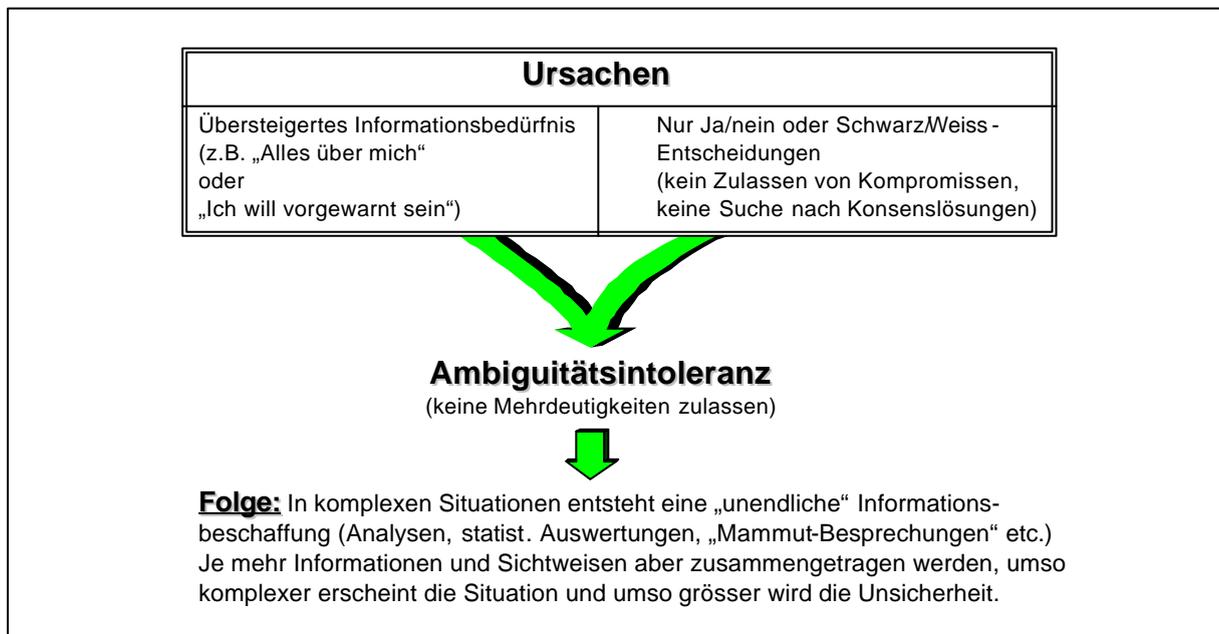


Abbildung 15: Ambiguitätsintoleranz

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.

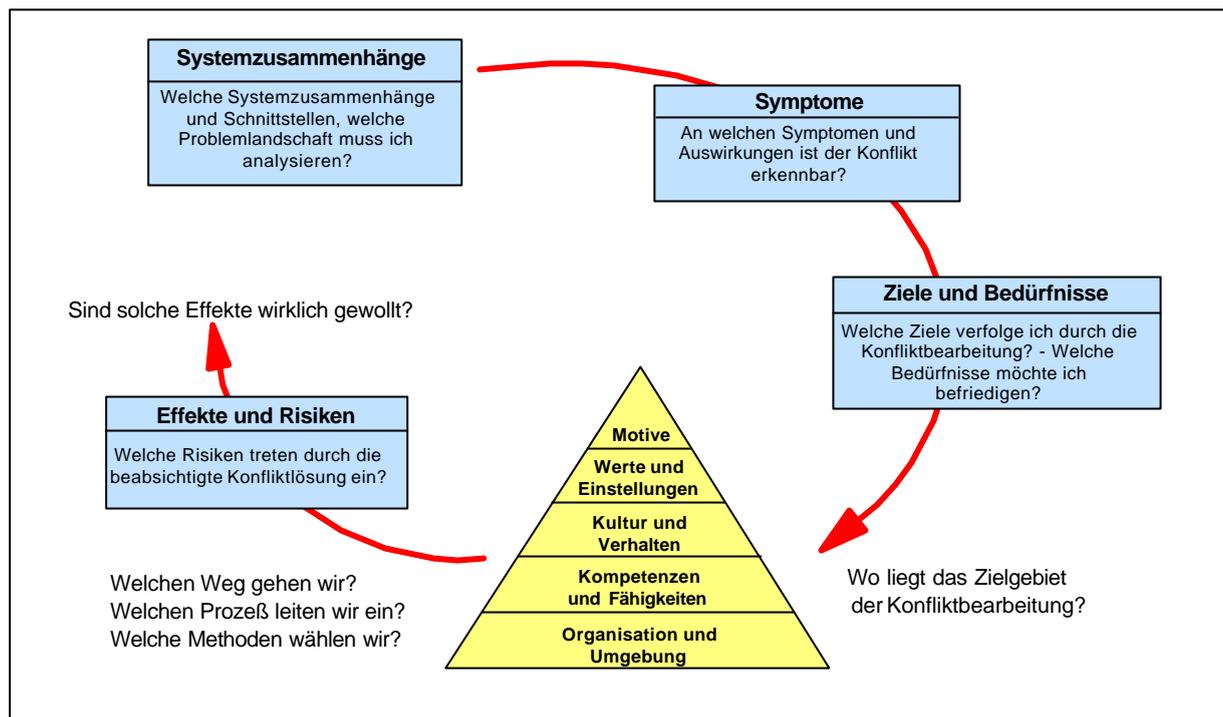


Abbildung 16: Fragen zur Konsensfindung¹¹⁶

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 Messerle 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 Programmweiterung höhere Umsätze. Eine Programmweiterung 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.

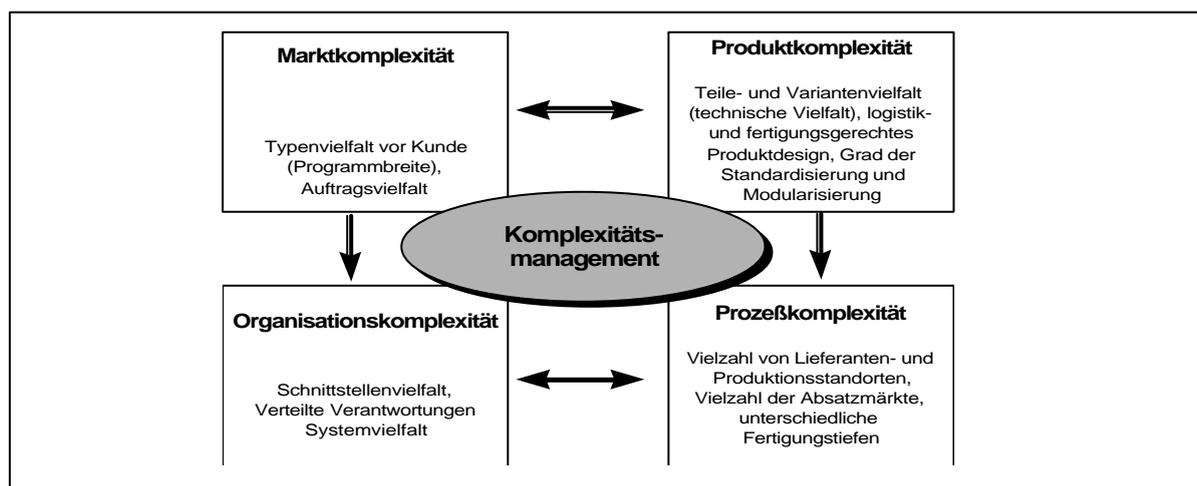


Abbildung 17: Erscheinungsformen und Ursachen von Komplexität¹²⁴

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.

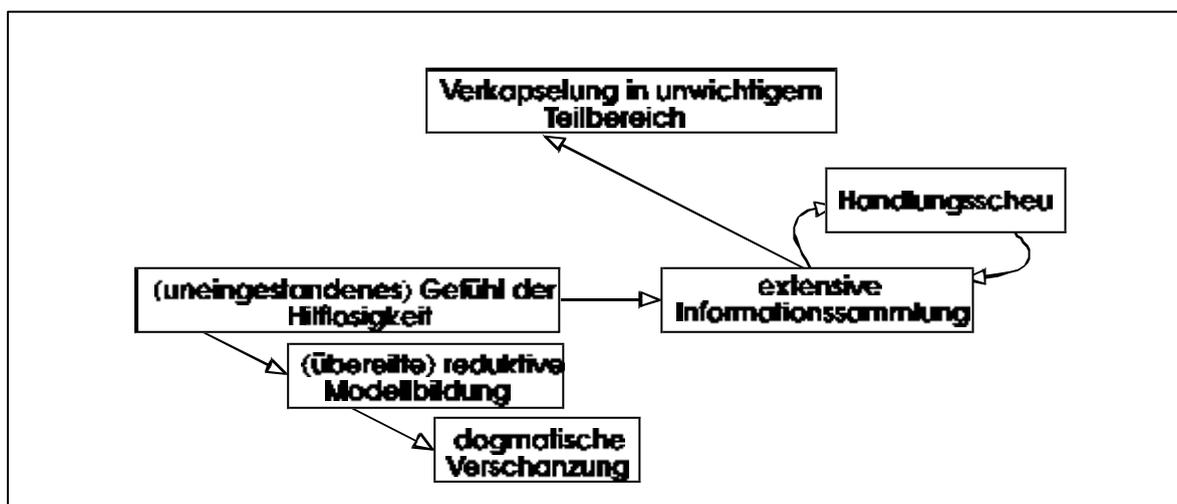


Abbildung 18: Fehler in komplexen Situationen

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 Dörner¹²⁷ 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 möglich¹³⁰ 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 Strategiebegriffs¹³³

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 Kreikebaum¹³⁵, 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 Literatur¹³⁷, 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, vom 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 genannt¹³⁸:

- 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.