

Teil IV

Werte im Wandel - Der Werterahmen

1 "Ein Fundament menschlichen Handelns" - Der Wertbegriff

Die Erziehung, die Ausbildung - alle menschlichen Kontakte führen zu der Entstehung des Wertegerüsts einer Gesellschaft. Die Werte prägen kollektive und individuelle Empfindungen. Sie prägen das Entscheidungsverhalten des Einzelnen. Werte üben gegenüber dem internen und externen Umweltfeld eine Auswahl-, Filter- und Bewertungsfunktion aus.¹

Oerter definierte Werte „als inneres bzw. internalisiertes Konzept (..), das mitbestimmt, wie wir die Welt sehen und uns in ihr verhalten. Das von der umgebenden Kultur determinierte Wertesystem steht in enger Verbindung mit Einstellungen und wird nicht selten mit ihnen identifiziert“² Es handelt sich um abstrakte Merkmale, die von der Gesellschaft auf den Einzelnen übertragen werden und ihre Akzeptanz und Umsetzung aus der Annahme durch den Einzelnen erfahren. "Diese überindividuell feststellbaren Orientierungspunkte" definiert Rosenstiel als Werte.³

1.1 Werte des Individuums

Werte können in zwei Gruppen unterschieden werden: Zum einen gibt es individuelle Werte. Sie sind Präferenzmodelle, "die zwischen primär emotional bestimmten Subjekten und von diesen selektierten Weltausschnitten gelten und zwar allgemein"⁴. Zum anderen gibt es kulturelle Werte, die in einer Gesellschaft dominante Präferenzmodelle sind, „die zwischen primär emotional bestimmten Subjekten und von diesen selektierten Weltausschnitten gelten".⁵

Seit Jahrhunderten schon haben sich Philosophen, Soziologen und Ökonomen ernsthaft bemüht, ein brauchbares und sinnvolles Maßsystem zu entwickeln; ein System, das der Menschheit erlaubt, das Konzept des Wertes besser zu verstehen und den Wert selbst zu klassifizieren und zu messen.

¹ Vgl. Staehle (Management, 5. Aufl.), S. 573

² Oerter (Struktur), S. 115

³ Rosenstiel (Identifikationskrise), S. 36

⁴ Scholl-Schaaf (Werthaltung), S. 60

⁵ Scholl-Schaaf (Werthaltung), S. 61

Viele verschiedene Theorien⁶ wurden dadurch entwickelt, und jede dieser Werttheorien hatte ihre eigenen Grundsätze, Bedingungen und Regeln. Gleichzeitig aber verwarf oftmals die eine Theorie die Grundsätze der anderen.

Trotzdem verstehen heute die meisten Menschen den Begriff Wert, wenn er zur Sprache kommt. Wert aber bedeutet vielerlei für verschiedene Menschen. Und der Begriff „Wert“ im täglichen Sprachgebrauch findet die unterschiedlichsten Anwendungsmöglichkeiten.⁷

Aus der Betrachtung der vielfältigen Werttheorien ist folgendes erkennbar:

1. Wert ist relativ und ist nicht Eigenschaft oder Merkmal einer Sache.
2. Wert kann nur durch Vergleich gemessen werden.
3. Wert stellt eine relative Größe für das Verhältnis zwischen dem, was jemand haben möchte (Nutzungserwartung) und dem, was er dafür zu geben gewillt ist dar.

Diese Folgerungen besagen, dass man den Wert einer Sache nur dadurch bestimmen kann, dass man den 'Wert' als ein bestimmtes Verhältnis sieht, und zwar unter Berücksichtigung sowohl der Belange der Erzeuger als auch der Belange der Verbraucher.

In vielen Fällen bedeutet ein 'Wert' für einen Produzenten etwas anderes als für den Käufer. Ebenso ist es die Regel, dass ein Produkt unterschiedlichen Wert für verschiedene Verbraucher besitzt, abhängig von Zeit, Ort und Gebrauch des Gegenstandes. Dies erklärt den unterschiedlichen Wert eines Weihnachtsbaumes für den Verbraucher: Im Juli ist der Wert des Baumes für den Züchter wesentlich höher als für den potentiellen Verbraucher.

Die Existenz von Werten sowohl in der Sozialstruktur als auch in der Persönlichkeitsstruktur verbindet die Mitglieder mit ihrer Gesellschaft.⁸ Für das Unternehmen ist es entscheidend, inwieweit es gelingt, diese beiden Gruppen zusammenzuführen. Mitarbeiter werden nur dann das Wertesystem des Unternehmens akzeptieren, wenn sich die individuellen Werte mit den kulturellen vereinbaren lassen.⁹

Gelingt dies, können Werte eine Vielzahl positiver Funktionen übernehmen: So tragen sie zur Strukturierung, Stabilisierung und Konformisierung des Unternehmens bei, die sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen zu Gute kommen. Durch klare Wertvorgaben fällt es vor allem neuen Mitarbeitern leichter, sich im Unternehmen zurechtzufinden, da hierdurch anfängliche Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten reduziert werden.¹⁰ Hillmann¹¹

⁶ Ein vertiefendes Eingehen auf die Vielzahl der Werttheorien würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Die verschiedensten Theorien versuchten, das Spektrum des Wert-Konzeptes einzuengen; einige Theorien sollen hier jedoch ansatzweise Erwähnung finden: Die Gebrauchs-Wert-Theorie bestimmte den Wert eines Gegenstandes durch seine effektiven Gebrauchsfähigkeiten. Diese Theorie hatte Bestand, bis eines Tages jemand den Gebrauchswert von Eisen mit dem Gebrauchswert des Goldes verglich. Die Arbeits-Wert-Theorie besagt, dass Arbeit und Wert in einem direkten Verhältnis zueinander stehen, d.h. Materialien, wie z. B. Minerale und Erze, hätten keinen Wert, solange sie sich im Boden befänden. Erst die Arbeitsleistung, und dazu noch die Menge der Arbeitsleistung, bestimmt den Wert dieser Materialien. Entspräche diese Theorie den Tatsachen, könnte man willkürlich den Wert eines Produktes erhöhen, indem man es mit dem teuersten Herstellungsverfahren produziert. Unverständlicherweise wird gerade diese Theorie heute noch von vielen Menschen akzeptiert („was teuer ist, muss auch gut bzw. besser sein, muß also mehr Wert besitzen«); dabei ist es gerade diese Theorie, die absolut gegen die Grundsätze und gegen das Konzept der Wertanalyse spricht. Die Kosten-Wert-Theorie ist der „Arbeits-Wert-Theorie« sehr ähnlich, wenn man bedenkt, daß die Theorie Kosten gleich Wert setzt. Nachdem man weiß, daß Kosten in der Hauptsache durch Arbeit (Lohn) verursacht werden, kann man diese Theorie mit der gleichen Logik zurückweisen, mit der man die Arbeitstheorie widerlegen kann. Der Kosten-Wert-Theorie entsprechend hätte ein Weihnachtsbaum im Juli den gleichen Wert wie im Dezember. Die Preis-Wert-Theorie besagt, dass der Wert einer Sache seinem bezahlten Preis gleichkäme. Wenn das so wäre, hätte Ware zwangsläufig den gleichen Wert sowohl für den Erzeuger als auch für den Verbraucher; ergo, kein Handel könnte zustande kommen; vgl. auch Hoffmann (Wertanalyse), S. 42 ff.

⁷ Vgl. Hoffmann (Wertanalyse), S. 43

⁸ Vgl. Opaschowski/Raddatz (Freizeit), S. 7

⁹ Vgl. Schau (Identity), S. 23

¹⁰ Vgl. Achterholdt (CI), S. 184

stellt hierzu fest, dass eine Erwartungssicherheit von Werten eine Voraussetzung für Integration und Stabilität darstellt.

1.2 Werte im Wandel

Werte sind keine statischen Größen, sie unterliegen einem ständigen Wandel. Die Wertewandel-Diskussion wird insb. von Inglehardt¹² geprägt, der von einem Übergang von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen ausgeht.

In seiner Studie "The Silent Revolution"¹³ orientierte er sich im Ergebnis an der Bedürfnis-Pyramide von Maslow und formuliert entsprechend verschiedene Attribute als Indikatoren für materielle und postmaterielle Werte. Inglehardt kam zu dem Ergebnis, dass bereits in den 70er Jahren eine Werteverstärkung von den materiellen zu den postmateriellen Werten eingesetzt hatte. Grundlage hierfür ist zum einen die Mangelhypothese, die besagt, dass materiell befriedigte Menschen sich den nicht befriedigten postmateriellen Werten zuwenden (wie etwa der Selbstverwirklichung), zum anderen die Sozialisationshypothese, die impliziert, dass Individuen entsprechend ihrer Sozialisationsbedingungen Werthaltungen annehmen.

Schmidtchen¹⁴ stellt demgegenüber den Versuch an, die Kluft zwischen alten Werten und „neuen“ Tugenden zu schließen, indem er beide Wertegruppen in einer Wertsynthese zusammenfasst, worin er den wirtschaftlichen Erfolg der Gegenwart und der Zukunft sieht.

Die ökonomische Bedeutung wird von Silberer¹⁵ hervorgehoben. Er führt im wesentlichen drei Gründe an, die für eine Werteorientierung im Unternehmen sprechen:

- Das Reichweitenargument bezieht sich auf den breiten Einfluss der Werte auf alle Lebens- und Verhaltensbereiche und beeinflusst somit alle privaten und beruflichen Tätigkeiten.
- Das Antizipationsargument geht von einer im Zeitverlauf geringen Veränderung der Werte von Menschen aus, wenn diese „ihre“ Werte durch Erziehung in Kindheit und Jugend aufgenommen haben. Darauf aufbauend bietet sich die Möglichkeit, durch die Früherkennung von Werten der jüngeren Generation langfristige Werteprognosen zu entwickeln.
- Das Kreativitätsargument sieht schließlich die Probleme und Risiken bei der Umsetzung von Werten in konkretes Handeln. Hierbei besteht die Chance darin, durch die Transformation der Werte in konkretes Handeln Spielräume zu schaffen, die der Kreativität nutzbar gemacht werden.

Setzen Unternehmen und ihre Teilsysteme diese Argumente erfolgreich um, so bieten sich sowohl der eigenen Mitarbeiterschaft als auch Lieferanten und andere externe Geschäftspartner dadurch Vorteile, dass sich ihre persönlichen Werte in den Ausprägungen des Unternehmens wiederfinden lassen. So kann eine deutliche Attraktivitätssteigerung des Unternehmens bewirkt werden, die nicht nur für die verschiedenen Anspruchspartner von Bedeutung sind, sondern ebenso eine positive Auswirkung auf das gesamte Unternehmen haben kann.

¹¹ Vgl. Hillmann (Umweltkrise), S. 28

¹² Vgl. Inglehardt (Wertewandel), S. 284 ff.

¹³ Inglehardt (Revolution)

¹⁴ Vgl. Schmidtchen (Technik), S. 60 f.

¹⁵ Vgl. Silberer (Werteforschung), S. 3

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

In der Definition von Simon¹⁶ wird deutlich, dass der Begriff der Unternehmenskultur als ein "von allen Mitarbeitern anerkanntes und als Verpflichtung angenommenes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens" definiert wird.

In Anlehnung an seine Definition von Landeskultur bezeichnet Hofstede¹⁷, die Unternehmenskultur als "kollektive Programmierung des menschlichen Denkens" und zeigt damit gleichzeitig auf, wie verschieden die Definitionen sind. So kommen Hüchtermann und Lenske¹⁸ zu dem Ergebnis, dass es fast ebenso viele Definitionen des Begriffs Unternehmenskultur gibt, wie es Personen gibt, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Sie weisen darauf hin, dass die Diskussion der Unternehmenskultur ursprünglich aus Japan kommt und sich mit Faktoren wie Tradition, Mentalität, Teamgeist etc. beschäftigt.

Wandel und Tradition können aber nur dann erfolgreich zusammenstehen, wenn auf der einen Seite die Traditionserhaltung auch bei neuen Lösungsszenarien Berücksichtigung findet, auf der anderen Seite die Tradition auch dem Neuen Freiräume läßt. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, die Vorgehensweisen der Handelnden den betroffenen Personen besonders zu verdeutlichen.¹⁹

Kultur soll hier, wie sie von Sathe beschrieben wird, verstanden werden als die gemeinsam geteilten Werthaltungen in einer Organisation der Organisationseinheit.²⁰

Die Unternehmenskultur wirkt in erster Linie auf die einzelnen Organisationsmitglieder. Da die Summe der Umwelteinflüsse zu komplex für den Einzelnen ist, sucht er nach Mustern und Ordnungen. Sie helfen, die Umwelt zu erfassen und zu erklären.²¹ Für Mitarbeiter und enge Kontaktpersonen ist es bedeutsam, dass ein Ordnungssystem möglichst abgestimmt und schlüssig ist, sowohl im engeren Einflussbereich des Mitarbeiters als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus zu den Lieferanten, da sie so Sicherheit bekommen und "Zufälle" vermieden werden können.

Gelingt dem Unternehmen eine solche Umsetzung, so bewirkt die Unternehmenskultur eine Stabilisierung nach innen und außen, indem Orientierungsdaten vorgegeben werden, die zukünftige Strategien und Strukturen des Unternehmens prägen.

Die Unternehmenskultur offenbart somit die Spezifika eines Unternehmens, indem sie die Bedeutung der gewachsenen Ordnung unterstreicht. Gleichzeitig relativiert es die Möglichkeiten von neu geschaffenen Ordnungen. Dies führt wiederum zur Stabilisierung des Unternehmens, da „zur Entscheidung stehende Sachverhalte der Disposition entzogen“ werden.²²

¹⁶ Simon (Unternehmenskultur), S. 3

¹⁷ Hofstede (Kultur), S. 1168-1182

¹⁸ Vgl. Hüchtermann/Lenske (Wettbewerbsfaktor), S. 6

¹⁹ Vgl. Schau (Identity), S. 25

²⁰ Vgl. Sathe (culture), S. 230 ff.

²¹ Vgl. Schein (Organisationspsychologie), S. 26

²² Vgl. Hauser (Unternehmenskultur), S. 29

Dass die Ausprägungen einer Unternehmenskultur klare betriebswirtschaftliche Wirkungen haben, zeigt Simon anhand von Beispielen. Als Ergebnis fasst er zusammen, dass "es (..) keineswegs um eine altruistisch motivierte Humanisierung des Arbeitslebens oder ein "Schönwetter-Management" geht, sondern um höhere Produktivität und Wettbewerbsvorteile"²³.

2.1 Kulturebenen

Körner²⁴ kommt in seinen Ausführungen zu dem Ergebnis, dass Unternehmenskultur-Konzepte einen eigenständigen Ansatz bilden, der zwar Gemeinsamkeiten mit dem Corporate Identity-Ansatz²⁵ aufweist, sich dennoch deutlich davon abgrenzt: „Beide Ansätze gehen (...) davon aus, dass das Wertesystem sich in ganz bestimmten Bereichen niederschlägt, sichtbar wird und durch gezielte Einflussnahme in diesem Bereich gestaltbar wird. Während sich im Corporate-Identity-Konzept die Instrumente der Identitätsformung aus der Unternehmensidentität ableiten, interpretiert man im Unternehmenskultur-Konzept die Kulturformung als Ergebnis der auf zentralen Werten aufbauenden Symbolsysteme".

Nach Schein²⁶ kann die Unternehmenskultur in drei unterschiedliche Ebenen eingeteilt werden:

- Die unterste Ebene bilden die Basisannahmen, welche nicht sichtbar sind und somit lediglich unterbewußt wahrgenommen werden. Die Basisannahmen können mit einem "Weltbild des Unternehmens" beschrieben werden, die als gegeben und wahr hingenommen werden²⁷.
- Die zweite Ebene ist teils sichtbar, teils unterbewusst. Sie umfasst die Normen und Standards, die das Wertesystem bilden und somit Entscheidungshilfen für Partner und Mitarbeiter darstellen²⁸.
- Die Oberste ist die sichtbare und somit für jeden beobachtbare Ebene. Sie wird von den Artefakten des Unternehmens gebildet. Sie sollen die Werte und Normen der unteren Ebenen transportieren.²⁹ Somit bilden Symbole³⁰ die Oberfläche der Unternehmenskultur. Unternehmenskultur stellt somit die Übertragung des allgemeinen Kulturbegriffes in die Unternehmung dar.³¹

2.2 Kulturmerkmale

Der Unternehmenskultur können folgende wesentliche Merkmale zugeordnet werden:

- Unternehmenskultur ist von Menschen gemacht
- Unternehmenskultur ist Produkt vieler Mitglieder der Organisation, die durch deren

²³ Simon (Unternehmenskultur), S. 5

²⁴ Körner (CI), S. 63

²⁵ Thematisch stellt der Ansatz der Unternehmenskultur folglich eine Teilmenge der Corporate Identity dar, die primär ein stimmiges Erscheinungsbild als Ausdruck des Selbstverständnisses nach außen hin bezeichnet (Scholz (Unternehmenskultur), S. 1167f)

²⁶ Vgl. Schein (Organizational culture), S.14 ff.

²⁷ Vgl. Schein (Organizational culture), S. 20

²⁸ Vgl. Schein (Organizational culture), S. 17

²⁹ Vgl. Körner (CI), S. 283

³⁰ In diesem Zusammenhang werden in erster Linie sprachliche, interaktive und objektivierte Symbole gemeint

³¹ Vgl. Weßling (Unternehmensethik), S. 21

Zusammenwirken entsteht.³²

- Unternehmenskultur ist allgemein akzeptiert, da sie sonst nicht verhaltenssteuernd wirken kann.
- Unternehmenskultur ist anpassungsfähig und damit langfristig überlebensfähig.

2.2.1 Image

Das Image stellt ein komplexes System von Bewertungen, Gefühlen, Vorstellungen, Haltungen und Ideen, die aus dem Kontakt mit einem Unternehmen entstehen, dar. Es ist die Identität des Unternehmens, wie sie von Außenstehenden, den Kunden, Partnern und dem Umfeld allgemein empfunden wird.

Dabei muss das Image nicht zwangsläufig mit der tatsächlichen Identität des Unternehmens übereinstimmen. Das Image selbst ist passiv, d.h. eine Vorstellung oder ein Eindruck, auf den der Aktivbegriff Corporate Identity mit seiner Wirkung auf Außenstehende aufbaut.³³

2.2.2 Leitsätze

Jedes organisatorische Gebilde, sei es ein Verein, eine Partei oder ein Verband und ebenso jedes Unternehmen versucht, mit seinen Möglichkeiten die Gegenwart und Zukunft "in den Griff" zu bekommen, d.h. jede Organisation will Erfolg haben.

Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht nur vom Standort, von Technologie und Produktpalette oder deren Präsentation ab, sondern in starkem Maße auch von dem Bewußtsein der in ihm tätigen Mitarbeiter. Deren bloße Formulierung in Form von unternehmensphilosophischen Leitsätzen - gedruckt auf Hochglanzpapier - hat allerdings keine alleinige erfolgsfördernde Wirkung - eine Tatsache, der sich nach wie vor viele Unternehmensleitungen verschließen. Entscheidend ist die Um- und Durchsetzung des Gewollten in und durch die breite Mitarbeiterschaft. Oft ist festzustellen, dass vielversprechende Pläne scheitern. Warum?: Die Strategie wird "oben" formuliert, aber "unten" nicht akzeptiert.

Neben den Erfolgsfaktoren technologischer Fortschritt, innovative Produkte, hervorragendes Marketing u.a., ist die bewusste und gelebte Unternehmenskultur entscheidend. In der Zeit vieler Wandlungsprozesse sind die Unternehmen aufgerufen, ihre gelebte Kultur zu analysieren und auf Erfolg zu überprüfen. Wettbewerb, Technologie, Entwicklung, Ökologie, Internationalisierung, Wertewandel usw. erzwingen einen Wandel in der Unternehmenspolitik und damit eine entsprechende Kultur-Entwicklung. "Alte" Werte und Normen, die Unternehmenshistorie und die Erfolge der Vergangenheit sind nur ein Teil der Kultur - sicherlich nicht ein unwichtiger. Der entscheidende Teil ist die aktive Steuerung "im Hier und Jetzt".

2.2.3 Ethik

Es zeigt sich, wie radikal Veränderungen oft sein müssen, die ein Unternehmen erzielen muss. All den hier genannten Prozess- und Strukturmodellen liegt ein extrem neues, wirklich holistisches Organisationsverständnis zugrunde. Die Organisation zeigt sich nach außen weniger in ihren Abläufen und Strukturen. Menschen markieren das Erscheinungsbild. Neben den "harten" Faktoren wie Kennzahlen und Erfüllungsraten von Regelwerken und Vorgaben

³² Vgl. Kasper (Organisationskultur), S. 19

³³ Vgl. Birkigt /Stadler (CI), S. 132

sind es im Besonderen die "weichen" Faktoren, die mit ihrem gewaltigen Einfluss auf Mitarbeitermotivation, Produktidentifikation, Informationsfluss, Kooperationsbereitschaft, Art und Weise der Entscheidungsfindung u.v.m. den langfristigen Erfolg der Organisation bestimmen.

Unternehmensethik³⁴ - ein Begriff der um sich greift - bedeutet, dass sich Unternehmen zunehmend mit Fragen der ethischen Orientierung auseinandersetzen müssen. So argumentiert Ulrich³⁵, dass rein arbeitsteiliges Wirtschaftsverhalten eine gesellschaftliche Veranstaltung zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse der Lebenshaltung und der Lebensqualität sei. Im Mittelpunkt der ökonomischen Sachlogik müssten demnach, mit Müller-Armack³⁶ gesprochen, die Menschen stehen. Das rein ökonomische Prinzip bestimmt nicht mehr hinreichend die Qualität der unternehmerischen Entscheidung. Überall dort, wo Menschen betroffen sind, ist Ethik gefragt. Ethik ist die Lehre von Normen und Maximen, die unser Handeln bestimmen. Ethik und unternehmerischer Erfolg schließen sich nicht aus. Auch die öffentliche Auseinandersetzung mit Themen wie Gentechnologie, Wehrtechnik, Ozonloch, Tschernobyl, Spendenaffären wirken in die Unternehmen hinein. Mißachten Unternehmen dieses Diskussions- und Kritikpotential, schlägt sich die Resonanz auf die Identifikation mit dem Unternehmen und damit auf die Motivation Belegschaft und Kundenkreis nieder. Ethische Grundsätze werden geprägt vom gesellschaftlichen Wandel.

Daher ist festzustellen, dass es keine absolut gültigen ewigen ethischen Grundsätze gibt. Die ständige Überprüfung der Unternehmensethik, der Normen, Werte und Regeln ist ständige Hauptaufgabe der Unternehmensführung.

Unternehmensethik ist also als Teil der Verantwortungsethik ein System von Normen, durch die das Handeln von Unternehmen - und ihren Mitgliedern - innerhalb und außerhalb gelenkt werden soll. Unternehmen sollen gemäß ethischer Normen nicht zum Schaden ihrer Mitarbeiter oder Unternehmensexterner, sondern zu deren Nutzen handeln. Der Begriff Unternehmensethik ist verstärkt in den 80er Jahren in die betriebswirtschaftliche Diskussion gekommen, nach ökologischen Katastrophen wie z.B. Tschernobyl oder der Rheinverschmutzung.

Es ist seither zu erkennen, dass die unternehmensethischen Normen mit Wirkungsrichtung nach innen oder außen für die Unternehmen zum zunehmend diskutierten Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Kultur und Ethik stellen für ein Unternehmen ein ganzheitlicheres Problem dar, als dies die auf äußerliche Phänomene, Symbole und Rituale konzentrierte Diskussion sichtbar macht. Auffällig ist, dass Phänomene der Unternehmenskultur vor allem in dem Bereich der Organisation, der strategischen Planung, der Beziehungen zu Marktpartnern³⁷ und der ökologischen Folge unternehmerischen Handelns³⁸ auftreten.

Das Thema Unternehmenskultur ist nicht neu - relativ neu ist nur die Behauptung, dass Effizienz und Effektivität eines Unternehmens von der Unternehmenskultur abhängen.³⁹

³⁴ Vgl. z.B. Bleicher (Normativ), Tugendhat (Ethik), Kliemt (Individualism), Blickle (Kommunikationsethik), Pieper (Ethik), Dahrendorf (Konflikt), Enderle (Wirtschaftsethik), Gentz (Wirtschaftsethik), Homann (Unternehmensethik), Kreikebaum (Unternehmensethik), Staffelbach (Management-Ethik)

³⁵ Vgl. Ulrich (Wirtschaftsethik)

³⁶ Vgl. Müller-Armack (Marktwirtschaft), S. 134

³⁷ Vgl. Steinmann/Oppenrieder (Management), S. 170 - 183

³⁸ Vgl. Dürr (Ökologie), S. 7 - 13

³⁹ Vgl. Peters/ Waterman (Exelence)

Das Leitbild Max Webers von der "Wertefreiheit der Wissenschaft"⁴⁰ verliert seine prägende Kraft. Unter Unternehmenskultur wird inzwischen mehr oder weniger einhellig ein Muster von Werturteilen, Grundannahmen und durch sie gesteuerter Verhaltensweisen verstanden, das von den Führungskräften eines Unternehmens akzeptiert, vorgelebt und auf die Mitarbeiter übertragen wird.⁴¹

2.2.4 Verhaltensmerkmale und Mikro-Politik

Als wesentliche Elemente einer veränderungsfreudigen Unternehmens- oder Verwaltungskultur sind fünf Schlüsselfaktoren⁴² zu nennen:

- Kreative Unruhe: Jeder bürokratischen Verkalkung muss bei ersten Anzeichen entgegengetreten werden.
- Konfliktfähigkeit: Die konstruktive Streitkultur wird zum Erfolgsfaktor.
- Zusammengehörigkeitsgefühl: Erst das Gefühl von "Beteiligtsein" erzeugt "Wir-Gefühl".
- Sinnvermittlung: Dies meint die Kunst, jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter den Sinn von Philosophie und Zielen verständlich zu machen - ihnen einen subjektiv wünschenswerten Arbeits-Sinn zu vermitteln.
- Kommunikation: Miteinander reden führt zur Förderung von formeller und informeller Kommunikation.

Die Unternehmenskultur kann als ein Sammelbegriff für alle Äußerungsformen gelten, die die charakteristische Einmaligkeit für den "Geist und Stil des Hauses" beschreiben. Unternehmenskultur ist also mehr als "Corporate Identity" weil das Unternehmen nicht nur eine Kultur hat, sondern eine Kultur ist - eine spezifisch geprägte Lebenswelt mit eigenen Sitten, Traditionen, Geistern, Mythen, Riten und Kulturgütern.⁴³

Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur hat sich nicht nur mit den Grundwerten und Normen zu befassen, sondern auch mit den Ausprägungen der Kultur, die sich im aktuellen Verhalten der Unternehmensmitglieder und in den konkreten Arbeitsbedingungen im Unternehmen zeigen.

Wird dieser Prozess als ständiger Wandlungsprozess begriffen, können Werte, Normen und Regeln hinterfragt werden und die Innovation ist nicht eingeschränkt. "In der einschlägigen Literatur hat es sich eingebürgert, die Begriffe Ist-Kultur und Soll-Kultur zu verwenden. Ist- und Soll-Kultur: Begriffe, die nur mit Vorbehalt verwendet werden sollten. Sie sind dem rationalen Denken der Planungsstrategien entlehnt, und scheinen sich wegen ihrer 'Griffigkeit' geradezu anzubieten."⁴⁴ Die Begriffe suggerieren, die Unternehmenskultur sei ohne weiteres planbar und umsetzbar, ähnlich wie Organisationsstrukturen oder Umsatzziele. Richtig ist jedoch, dass sich Kulturen kontinuierlich und nahezu unmerklich im Entwicklungsverlauf verändern und eine proklamierte "Soll-Kultur" des Unternehmens lediglich verdeutlichen kann, dass die tatsächliche "Ist-Kultur" mißbilligt wird - obwohl jeder jederzeit mit seinem eigenen Verhalten zu ihr beigetragen hat. So gibt es lediglich gewollte und ungewollte Unternehmenskulturen, deren Bewertung über die Zeit von Unternehmer und Management unterschiedlich gesehen werden kann. Gewiss kann das Management gezielten Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmenskultur nehmen. Doch wenn es um Einstellungen und

⁴⁰ Vgl. Weber (Objektivität), S. 25/26 u. S. 37-39

⁴¹ Vgl. Schein (Organizational Culture)

⁴² Vgl. Clifford/Cavanaugh (Performance)

⁴³ Vgl. Neuberger (Führungsforschung), S. 16

⁴⁴ Weyer (Unternehmenskultur), S. 1020

Verhaltensänderungen der Mitarbeiter geht, sollte das rationale Denkschema von Soll-Ist-Vergleichen nur unter Vorbehalt und mit längerfristigen Änderungsstrategien Verwendung finden. Eine der erfolgversprechenden Veränderungsstrategien ist eine dynamische und holistische (ganzheitliche) Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie als Teilweg zu einer gewollten Kultur.

Wenn in traditioneller Weise über Mitarbeiterführung gesprochen wird, steht im Hintergrund das Bild der pyramidenartigen Hierarchie, d.h. Informations- und Anweisungskanäle sind vertikal strukturiert - jeder Mitarbeiter berichtet seinem Vorgesetzten.

Diese monokratische Auffassung der Mitarbeiterführung wird im Ansatz der Mikropolitik zugunsten einer polizentrischen Auffassung aufgegeben. Jede Funktion in der Organisation ist somit sowohl Quelle als auch Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien, die quasi nach allen Seiten strömen. Jeder Teilhaber an der Organisation wird beeinflusst von Vorgesetzten, Kollegen, Unterstellten - er beeinflusst sogar Außenstehende der Organisation und wird von ihnen beeinflusst. Durch neue Organisationsstrukturen, durch komplexer werdende Aufgabengebiete und heterogene Tätigkeitsstrukturen hat sich insbesondere das vermeintliche Einflussmonopol der Führungskraft überlebt. Der mikropolitische Ansatz ist dem handlungstheoretischen Paradigma verpflichtet: Personen und Personengruppen versuchen, durch Handlung und Kommunikation ihre Interessen und Absichten zu verwirklichen. Gemeint sind "politische Prozesse in Organisationen"⁴⁵, während unter "Unternehmenspolitik" meist die Politik als Vorgabe grundsätzlicher und langfristiger Unternehmensziele verstanden wird. Neuberger nennt Mikropolitik " ... das Arsenal jener alltäglichen 'kleinen' (Mikro-!) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen."⁴⁶

Mikropolitik ist als eine Realität der Führung zu bezeichnen, einerseits unvermeidlich und nützlich, andererseits aber auch parasitär und gefährlich, weil ihr Ausufern zentrale Werte des Unternehmens aushöhlen kann.

Die Mikropolitik hat positive und negative Ausprägungen. Mikropolitik dynamisiert und initiiert zugleich. Ihre negativen Wirkungen müssen begrenzt bleiben. Durch Veralterung von Strukturen und nicht mehr adäquate Verhaltensweisen in der Personalführung können negative Ausprägungen der Mikropolitik verstärkt werden. Rechtzeitiges Gegensteuern durch Organisationsüberprüfung, der Auseinandersetzung mit Führungs- und Kooperationsverhalten und Überprüfung der Normen und Werte ist notwendig.

Der Umgang mit der Mikropolitik ist ein Prüfstein der Unternehmenskultur. Hier zeigt sich, ob Unternehmenskultur nur eine Proklamation auf Hochglanzpapier ist oder die gelebte Alltagskultur. Organisationen müssen dahin verändert werden, dass sie mit mikropolitischen Prozessen positiv zur Wirkung kommen, dass eine Dynamik der Kommunikation zur Weiterentwicklung und Innovation führt.

"Seit der Biokybernetiker Frederik Vester⁴⁷, einer der Väter des vernetzten Denkens auch in Unternehmerkreisen salonfähig geworden ist, haben viele Unternehmen diesen neuen Denkansatz in ihre Unternehmensplanung einbezogen.

⁴⁵ Scholl (Prozesse)

⁴⁶ Neuberger (Mikropolitik), S. 1038

⁴⁷ Vgl. Vester (Denken)

Die Planungsansätze erschöpfen sich nicht mehr in Ertrag, Umsatz oder Marktanteil. Dazu gesellen sich Mitarbeitermotivation, Arbeitsbedingungen oder Teamfähigkeit. Diese Faktoren stehen nicht mehr separat für sich, sondern sind miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig.⁴⁸

Politische, gesellschaftliche und kulturelle Fragen werden ihren Einfluss in immer stärkerem Maße auf die Arbeitswelt ausüben und kaum ein Unternehmen kann sich noch wirtschaftlich als Institution der reinen Gewinnmaximierung definieren - und darstellen.

Den Unternehmenserfolg sichern heisst nicht mehr allein Gewinnmaximierung, sondern vielmehr

- Nutzenmaximierung
- Integrationsfähigkeit
- Ressourcen- und
- Potentialmanagement

Die gesellschaftspolitische Verantwortung der Unternehmen rückt stärker in den Vordergrund. Sie wird zunehmend von Politik und Bevölkerung eingeklagt. Unternehmen, die sich dem Widersetzen, müssen einkalkulieren, wichtige Käuferschichten zu verlieren, bei der Vergabe von Förderungen und Subventionen nicht berücksichtigt zu werden oder bei angestrebten Kooperationen auf massive Widerstände zu stoßen.

2.2.5 Symbole

Als Merkmal der Unternehmenskultur sind neben dem nach außen gerichteten Image, den nach innen gerichteten Leitsätzen, der Ethik und ihrer Ausprägung in Verhalten und Mikropolitik die beobachtbaren Symbole von Bedeutung. Das Gewicht der Symbole lässt sich anhand des Symbolsystems darstellen, welches sich in drei Bereiche einteilen lässt:

2.2.5.1 Sprachliche Symbole

Schon die Sprache kann eine gemeinsame Handlungsbasis schaffen, soziale Beziehungen und einen sozialen Handlungsspielraum herzustellen und zu erhalten. Sprache bestimmt die soziale Identität und die Zugehörigkeit zur Gruppe oder zum Unternehmen, da sie bereits gewisse Wertkomponenten beinhaltet, die subjektiv geprägt sind.

Unter sprachlichen Symbolen können Bezeichnungen, Mythen, Geschichten etc. verstanden werden. Die Bedeutung einer unternehmensspezifischen Sprache lässt sich an speziellen Schlagworten, Wortschatz, Slang oder Fachbegriffen ableiten. So verweist beispielsweise Schnyder⁴⁹ auf den hohen Anteil von englischen Fachbegriffen in der Computerbranche.

“Mythen geben oft die Werte und Vorstellungen von Gründerpersönlichkeiten wieder, wodurch eine Verhaltensausrichtung erreicht werden kann. Sie stellen die Verbindung zwischen Vergangenheit und Gegenwart her.”⁵⁰

Unternehmensspezifische Bezeichnungen rufen nur für dazugehörige Mitarbeiter konkrete Assoziationen hervor.⁵¹

⁴⁸ Biallo (Visionen), S. 75

⁴⁹ Vgl. Schnyder (Unternehmenskultur), S. 101

⁵⁰ Schau (Identity), S. 32

⁵¹ Vgl. Schnyder (Unternehmenskultur), S. 103

2.2.5.2 Interaktive Symbole

Sie umfassen Handlungen mit kulturellem Hintergrund, wie beispielsweise Zeremonien oder Rituale. Rituale sind standardisierte Handlungsabläufe, die Machtstrukturen verdeutlichen und das Wertesystem untermauern.⁵² Sie leisten somit einen Beitrag zur Stabilität im Unternehmen. Zeremonien dagegen dienen der Auflockerung des Alltags und sind an den gesellschaftlichen Bräuchen orientiert. Ihre Aufgabe ist die Verbesserung des Betriebsklimas.

2.2.5.3 Objektivierte Symbole

Objektivierte Symbole umfassen alles Gegenständliche im Unternehmen.⁵³

Schließlich dient das Symbolsystem auch als Sinnvermittler⁵⁴, da eine bildliche Darstellung (auch im übertragenen Sinn) eine Vielzahl von Informationen zusammenfasst. So kann sie z.B. Gefühle, Stimmungen oder Handlungsappelle vermitteln.⁵⁵

Je erfolgreicher die Vermittlung von Werten über die Ausprägungen der Symbolen gelingt, desto stärker sind die Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitern und Kooperationspartnern.

Analysiert man das Symbolsystem eines Unternehmens, erhält man einen tiefen Einblick in das Werteverständnis von Management und Mitarbeiterschaft - auch über die Kulturwerte hinaus. So stellt das Management in sich schon einen Unternehmenswert dar, d.h. die Leistungsfähigkeit mit ihrer Entscheidungskraft, Konfliktbehandlungskompetenz und ihrer Fähigkeit im Kompetenzpartner-Management ist ein Ausdruck für den Erfolg des Unternehmens.

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

3.1 Die Basis der Entwicklung aktueller Unternehmensführung

Bis in die fünfziger Jahre hinein lag der Schwerpunkt der Aktivitäten des Managements eines Unternehmens vorwiegend in internen Betrachtungen und Handlungen. Für den Unternehmenserfolg wurde die Fähigkeit, „eine bessere Integration der funktionalen Politiken, eine adäquatere Rolle des Managements und einen besseren Managementprozess

⁵² Vgl. Schnyder (Unternehmenskultur), S. 104

⁵³ Hier lässt sich eine Unterteilung in Corporate Design und Statussymbole vornehmen. Durch Corporate Design können Menschen, die mit dem Unternehmen in Verbindung treten, die Unternehmensidentität anhand von dinglichen Gegenständen erfahren. Es sei hier noch die Stabilisierungsfunktion erwähnt, die einen Einklang von Image und Identität erreichen will, indem über ein Corporate Design Unstimmigkeiten vermieden werden. (Vgl. Schmitt-Siegel (CD), S. 68) Statussymbole (Vgl. Neuberger/Kompa (Firma), S. 194 ff.) dagegen dienen in erster Linie der Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstdarstellung. Sie grenzen die Mitarbeiter voneinander ab und motivieren sie zugleich. Merkmale wie Corporate Design, aber auch Statussymbole, können symbolisch für die Zugehörigkeit zur Gruppe, zu einer Abteilung oder zum Unternehmen stehen und ermöglichen gleichzeitig auch eine Abgrenzung von anderen.

⁵⁴ Vgl. Körner (Unternehmenskultur), S. 251

⁵⁵ Vgl. Erke (CI), S. 255

als die Mitanbieter“⁵⁶ zu erreichen, als entscheidend angesehen.

In den sechziger Jahren lag der Fokus auf der Schaffung geeigneter Produkt-Markt-Kombinationen, um damit einen möglichst hohen Marktanteil zu erzielen.⁵⁷ Der Marktanteil war zuvor als die wesentliche Determinante des Erfolgs identifiziert worden. Eine nach außen gerichtete Sichtweise konzentrierte sich lediglich auf die möglichst effiziente Bearbeitung der jeweiligen Absatzmärkte. Diese erste Außenorientierung kann rückblickend als der eigentliche Beginn des strategischen Managements angesehen werden.

In den siebziger Jahren war ein "Abschotten" nicht mehr länger möglich, wollte ein Unternehmen erfolgreich im Markt bestehen können. Der Umgang mit einem sich immer turbulenter entwickelnden Umfeld führte dazu, dass als erfolgskritisch die Handhabung des komplexen, dynamischen und diskontinuierlichen Umfelds betrachtet wurde.⁵⁸ Ausgehend von dem Konzept der Unternehmenssegmentierung⁵⁹ begannen Führungskräfte, ihre Unternehmen als Portfolios von strategischen Geschäftseinheiten zu begreifen und ihr Hauptaugenmerk auf die optimale Kapitalallokation der einzelnen Geschäftseinheiten zu richten.⁶⁰ In diesem Zusammenhang entwickelten und verbreiteten namhafte Unternehmensberatungsgesellschaften eine Vielzahl von auch heute noch weitverbreiteten Planungsinstrumenten, angefangen bei der Erfahrungskurve⁶¹ bis hin zu diversen Portfolio-Darstellungen.⁶²

Schließlich wurden in den achtziger Jahren zwei neue, sich voneinander unterscheidende Sichtweisen des strategischen Managements erkennbar:

- Die Market-based View of Strategy und
- die Resource-based View of Strategy.⁶³

In der letztgenannten Perspektive wurde erkannt, dass nicht nur externe, sondern in besonderem Maße auch interne Variablen wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind.

⁵⁶ Rühli (Resource-based), S. 34

⁵⁷ Vgl. Ansoff (Strategy), S. 103 ff.

⁵⁸ Rumelt/Schendel/Teece (Management), S. 7

⁵⁹ Das Konzept der Unternehmenssegmentierung geht auf Arbeiten der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey zurück. Vgl. hierzu Hax/Majluf (Management), S. 31. Dabei wird davon ausgegangen, daß nicht mehr länger alle Aktivitäten eines Unternehmens gesamthaft berücksichtigt werden können, wenn Erfolge im Markt realisiert werden sollen. Vielmehr müssen die Aktivitäten eines Unternehmens im Markt segmentiert und strukturiert, einzelne Unternehmenssegmente und ihre jeweiligen korrespondierenden Umfeldsegmente gesondert analysiert und schließlich strategisch ausgerichtet werden. Zu diesem Zweck werden strategische Geschäftseinheiten (SGE) gebildet. Unter SGE werden autonome, voneinander weitgehend unabhängige Tätigkeitsfelder eines Unternehmens verstanden, die durch eine eigenständige, kundenbezogene Marktaufgabe, durch gegenüber anderen SGE klar abgrenzbare Produkt-Markt-Kombinationen, durch die Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile und durch ein eindeutig bestimmtes Marktsegment mit einem eindeutig identifizierbaren Kreis von Wettbewerbern gekennzeichnet sind. Vgl. auch Trux/Müller/Kirsch (Management), S. 77f. und die dort angegebene Literatur. Zur Darstellung des Konzepts der Unternehmenssegmentierung vgl. bspw. Roventa (Portfolio-Analyse), S. 125 ff.

⁶⁰ Vgl. Rumelt/Schendel/Teece (Management), S. 7

⁶¹ Das Konzept der Erfahrungskurve wurde 1966 von der Boston Consulting Group entwickelt und basiert auf einer erweiterten Anwendung der Lernkurve. Zur Darstellung des Erfahrungskurvenkonzeptes vgl. bspw. Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 294 f.

⁶² Vgl. Bircher (Planungskompetenz), S. 77. Verschiedene klassische Portfolio-Perspektiven werden exemplarisch dargestellt von Carqueville et al (Prozeßberatung), S. 83 ff. sowie von Roventa (Portfolio-Analyse). Zur Darstellung der auch heute noch gängigsten Portfolios, nämlich des von Boston Consulting Group entwickelten Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios vgl. Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 287 ff.

⁶³ Vgl. Rühli (Resource-based), S. 32

Perspektive	Zeit- rahmen	Haupt- vertreter	Kerngedanken
Traditionelles strategisches Management	seit 1965	-Ansoff -Boston Consulting Group	Steigerung von Marktanteilen in sich diskontinuierlich entwickelnden Absatzmärkten durch die Formulierung von Produkt-Markt-Strategien. Strategische Hilfsmittel sind unter anderem die Produkt-Markt-Matrix sowie Portfolio-Techniken der ersten Generation.
Market-based View of Strategy	seit 1980	-Porter	Möglichst optimale Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten im Wettbewerb: Durch die Formulierung und Umsetzung von Wettbewerbsstrategien können Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Strategische Hilfsmittel sind die Portfolio-Techniken der zweiten Generation.
Resource-based View of Strategy	seit 1985	-Pümpin	Berücksichtigung auch von nicht marktbezogenen Unternehmensstrategien: Identifizierung, Pflege und Ausbeutung aller unternehmerischen Nutzenpotentiale sowie Erschließung dieser Potentiale durch die Gestaltung strategischer Erfolgspositionen.
		-Prahalad/ Hamel -Arthur D. Little	Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen durch Bündelung von allem Wissen, allen Fähigkeiten, Werten und Denkmodellen in einer Unternehmung
Wertorientiertes strategisches Management	seit 1990	-Rappaport -Gomez -Weber	Formulierung, Implementierung und Bewertung aller Aktivitäten der Unternehmensführung im Hinblick auf die Steigerung des gesamten Unternehmenswertes. Die Steigerung des Unternehmenswertes ist entweder gleichbedeutend mit der Steigerung des Aktionswertes oder mit der Nutzengenerierung für alle Anspruchsgruppen.

Abbildung 1: Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung⁶⁴

Es bildete sich eine zweite Generation der strategischen Management-Diskussion heraus. Strategisches Management reagiert nicht mehr nur auf Veränderungen im Unternehmensumfeld, sondern versucht bewusst Einfluss zu nehmen.⁶⁵

Den Endpunkt der Entwicklungslinie des strategischen Managements bildet die Wert- bzw. Werteorientierung.

Von besonderer Bedeutung für die Denkrichtung des sogenannten Market-based View of Strategy⁶⁶, sind die Arbeiten von Porter.⁶⁷ Danach hängt der Unternehmenserfolg von der Attraktivität der Branche, in der ein Unternehmen agiert, sowie von der relativen Position des Unternehmens in dieser Branche ab.⁶⁸ Um eine nachhaltig verteidigungsfähige Wettbewerbsposition zu erringen und damit die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern, muss sich ein Unternehmen demzufolge in einer attraktiven Branche entsprechend

⁶⁴ Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 72

⁶⁵ Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 20

⁶⁶ Die Bezeichnung Market-based View of Strategy hat sich erst in neuerer Zeit als Antipode zu der Resource-based View of Strategy durchgesetzt. Ursprünglich wurde der Begriff der Wettbewerbsstrategie benutzt.

⁶⁷ Insbesondere Porter (Competitive Strategy) und Porter (Competitive Advantage)

⁶⁸ Vgl. Porter (Theory), S. 99

vorteilhaft positionieren.⁶⁹

Im wesentlichen entstehen Wettbewerbsvorteile aus dem Wert, den ein Unternehmen für ihre Kunden schaffen kann. Dies kann entweder durch einen besonders günstigen Preis oder durch einen einmaligen Kundennutzen, der aus der Singularität der angebotenen Leistung erwächst, erreicht werden.⁷⁰

Um Wettbewerbsvorteile zu erreichen schlägt Porter die Formulierung von Wettbewerbsstrategien vor. Es handelt sich dabei um die Strategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung sowie der Konzentration auf Schwerpunkte, die je nach Attraktivität der Branche (gemessen an der langfristig erzielbaren durchschnittlichen Rentabilität) und der eigenen Wettbewerbsposition in dieser Branche in unterschiedlicher Weise zu verfolgen sind.⁷¹ Die Formulierung von Wettbewerbsstrategien basiert auf einer genauen Analyse der aktuellen Wettbewerbssituation, der sich ein Unternehmen in den Märkten konfrontiert sieht. Für diese Analyse wird verbreitet eine zweite Generation von Portfolio-Modellen eingesetzt.⁷² Sie erlauben ein besseres Verständnis der Ursachen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen, die so identifiziert und nutzbar gemacht werden können. Wettbewerbsstrategien orientieren sich deshalb vor allem an der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsstrukturen, die zu diesen Erfolgsquellen gehören.

Stand in der ersten und zweiten Generation der Diskussion strategischer Unternehmensführung einseitig die Formulierung markt- bzw. Umfeldorientierter Strategien im Mittelpunkt, so werden in neueren Konzepten, die sich seit Ende der achtziger Jahre profilieren, zunehmend auch nichtmarktbezogene Unternehmensstrategien berücksichtigt. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass der Erfolg nicht nur von der Wettbewerbsposition auf den Absatzmärkten abhängig ist, sondern auch von der Existenz bestimmter spezifischer Eigenschaften oder Fähigkeiten, durch die sich das Unternehmen von ihren Mitbewerbern abhebt.⁷³ Zu diesen Eigenschaften bzw. Fähigkeiten zählen beispw. interne Strukturen und Prozesse ebenso wie die Ressourcenausstattung und -nutzung.⁷⁴ Wurde in den vorherigen Konzepten des strategischen Managements „organisationale, verhaltenswissenschaftliche und gesellschaftsbedingte Erklärungsmuster des strategischen Verhaltens von Unternehmen außer acht“⁷⁵ gelassen, so versucht die Resource-based View of Strategy⁷⁶ ein in sich stimmiges Gesamtkonzept für ein Unternehmen zu entwickeln, das eben diese erfolgsrelevanten Aspekte mit beinhaltet.

3.2 Kernkompetenz-Management

⁶⁹ Vgl. Rühli (Resource-based), S. 35

⁷⁰ Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 21

⁷¹ Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 19f und S. 31f

⁷² Zu dieser zweiten Portfolio-Generation gehören insbesondere die Vorteilmatrix der Boston Consulting Group sowie das sog. Strategische Spielbrett, das von McKinsey entwickelt wurde. Vgl. hierzu Timmermann (Evolution), S. 93 f

⁷³ Vgl. Pümpin (Strategisch), S. 14 sowie Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 988

⁷⁴ Vgl. Rühli (Resource-based), S. 41

⁷⁵ Rühli (Resource-based), S. 41. Zur Kritik an der oben dargestellten Market-based View of Strategy vgl. auch die dort angegebene Literatur

⁷⁶ Die Resource-based View of Strategy wird auch als Resource-based View of the firm (Wernerfelt (Resource) oder als Resource-based Theory of Sustained Competitive Advantage (Barney (Resources); Grant (Theory) bezeichnet. In der deutschsprachigen Literatur sind vereinzelt Übersetzungen wie Ressourcenbasierter Ansatz (Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 58 ff.) oder Ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung (Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise)) anzutreffen

Die durch Konzentration von Ressourcen über die Grenzen von strategischen Geschäftseinheiten hinweg integrativ zusammengeführten Potentiale in einem Unternehmen⁷⁷ werden als Kernkompetenzen bezeichnet⁷⁸

Der Begriff der 'Kernkompetenzen' hat in den letzten Jahren als wichtiger Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg nicht nur an den Universitäten und bei Unternehmensberatern, sondern auch unter Praktikern erhebliche Resonanz gefunden.⁷⁹ Ausgangspunkt ist der Resource-Based-View of Strategy. Kernkompetenzen können als Beherrschung herausragender Fähigkeiten in bestimmten Abschnitten der Wertschöpfungskette und in marktentscheidenden Leistungsprozessen beschrieben werden.

Die Väter des Begriffs, Prahalad und Hamel⁸⁰, definieren „Core Competencies“ als systematisch gebündelte Kombinationen aus verschiedenen Technologien und Produktionsfertigkeiten, die einem Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung einer Vielzahl von Produktlinien dienen. Als Beispiel nennen sie Hondas Kernkompetenzen bei Motoren und Antriebssträngen. Sie vereint verschiedene Technologien und findet in so unterschiedlichen Produkten wie Motorrädern, Rasenmähern und Automobilen Anwendung.

Kernkompetenzen ergeben sich aus einem unternehmensspezifischen, unverwechselbaren Bündel aus Know-how, Mitarbeiter- und Führungspotential, Organisationsstrukturen, Technologien sowie dem Beherrschen bestimmter Routinen und Prozesse.⁸¹ Insofern führt das Kernkompetenz-Management durch die Schaffung optimaler Prozesse und Strukturen sowie durch eine optimale Ressourcenzuordnung zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges, indem es zur Zufriedenheit der Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Eigentümer beiträgt.

Kernkompetenzen und die dadurch herbeigeführte Kundenzufriedenheit resultieren aus einer komplexen, unternehmensspezifischen Mischung von Technologien, Human-Ressourcen und Organisationsstrukturen, die für Außenstehende nur schwer erkennbar ist und sich weitgehend der traditionellen „Konkurrenzanalyse“ entzieht. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler bezeichnen diese Mischung als die „Kernkompetenz des Unternehmens“⁸²; sie verkörpert ein Potential, das die Individualität der Wertschöpfung bedingt, unternehmensspezifisch, nicht oder nur schwer käuflich und nicht ersetzbar ist. Es stellt eine komplexe Gesamtheit dar, die Außenstehende nur schwer einsehen und daher kaum analysieren können. Da es sich über längere Zeit entwickelt, kann eine Kernkompetenz nicht in beliebig kurzer Zeit nachgeahmt werden bzw. die Kosten ihrer Nachahmung innerhalb kurzer Zeit steigen überproportional an.

Prahalad und Hamel verdeutlichen diese Zielsetzung mit der Aussage, dass der Fortbestand eines Unternehmens im Wettbewerb nicht durch die Definition von strategischen Geschäftseinheiten bestimmt wird, die jeweils individuell für die Herstellung von Produkten zuständig sind, als vielmehr durch die Identifizierung, den Ausbau und die Weiterentwicklung

⁷⁷ Eine Isolierung einzelner SGE ist nach Auffassung von Prahalad und Hamel gleichbedeutend mit der Abschottung einzelner unternehmerischer Potentiale voneinander. Um die volle Ausschöpfung des gesamten in einem Unternehmen vorhandenen Potentials zu erreichen, bedarf es aber der unternehmensweiten Integration aller Kompetenzen: „Die wahren Quellen eines strategischen Vorteils liegen also in der Fähigkeit des Managements, Technologien und Produktionsfertigkeiten konzernweit zu Kompetenzen zu bündeln; erst so werden die Geschäftseinheiten stark genug, um sich auf sich bietende Chancen rasch zu reagieren.“ (Prahalad/Hamel (Kernkompetenzen), S. 69)

⁷⁸ Vgl. Bircher (Planungskompetenz), S. 77

⁷⁹ Vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (Kernkompetenzen), S. 911

⁸⁰ Vgl. Prahalad und Hamel (Competence)

⁸¹ Vgl. Friedrich/Hinterhuber (Führung), S. 37

⁸² Vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (Kernkompetenzen), S. 916

von Kernkompetenzen.⁸³ "Die Beschaffung läßt sich gleichermaßen unter den Kernkompetenzen eines Unternehmens subsumieren."⁸⁴ Gleichzeitig unterstreichen Prahalad und Hamel den Stellenwert der Vielzahl von Kompetenzen, die für das Entstehen der Endprodukte zuständig sind.

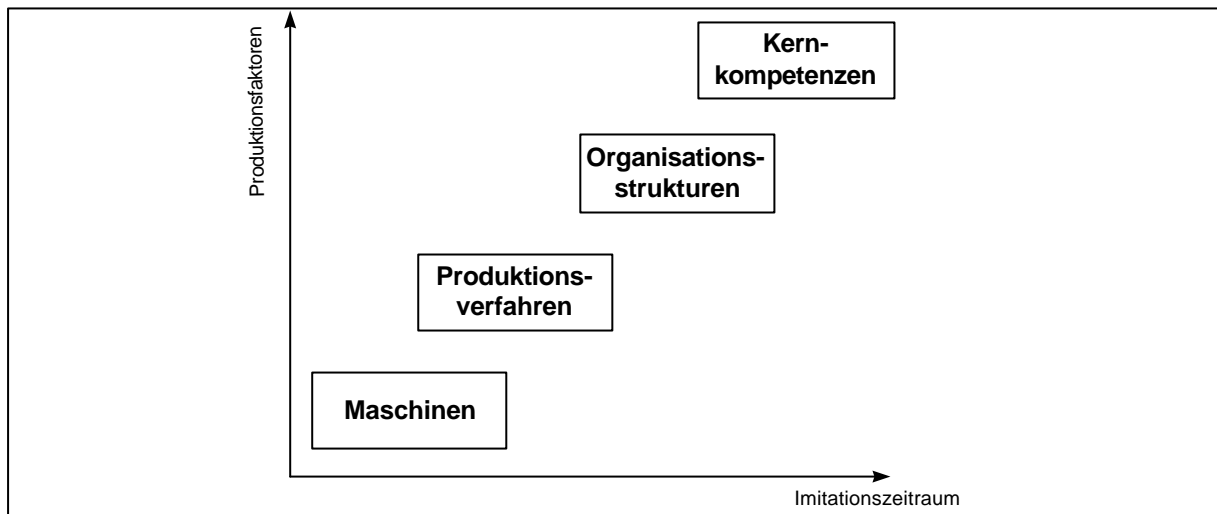


Abbildung 2: Produktionsfaktoren und Imitationszeitraum⁸⁵

Kernkompetenzen zeichnen sich durch fünf Eigenschaften aus:

- Sie umfassen einen wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette (Kosten).
- Sie tragen signifikant zum Kundennutzen bei (Ertrag).
- Sie schaffen Zugang zu verschiedenen Märkten (Markt).
- Sie sind schwer imitierbar (Konkurrenz).
- Sie sind durch einen kollektiven Lernprozess entstanden (Innovation).⁸⁶

Das Bündel ist einem ständigen Wandlungsprozess unterworfen. Kernkompetenzen entstehen dann, wenn ein Prozess vom Management so gesteuert wird, dass vor allem die Ressourcen auf- bzw. ausgebaut werden, die einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit leisten. Indem man die Kernkompetenzen intensiv pflegt und sorgfältig nutzt, wird das Fundament für eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes geschaffen.

Hamel⁸⁷ unterscheidet drei Bereiche, in denen Kernkompetenzen eine herausragende Rolle für den strategischen Erfolg zukommt:

- Market-Access Competencies ermöglichen eine gezielte Marktbearbeitung und stellen den Kontakt zu den Abnehmern her. Dabei sind in erster Linie Fähigkeiten in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing angesprochen.
- Integrity-Related Competencies sorgen dafür, dass die Teilbereiche des Unternehmens schnell, flexibel und zuverlässig zusammenarbeiten. Sie sind ein wesentlicher Faktor dafür, dass dem Kunden eine solide Leistung geboten wird, auf deren Qualität er sich verlassen kann.
- Functionality-Related Competencies verleihen den Endprodukten herausragende

⁸³ Vgl. Prahalad/Hamel (Kernkompetenzen)

⁸⁴ Dresen (Beschaffung), S. 4

⁸⁵ Quelle: nach Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (Kundenzufriedenheit)

⁸⁶ Vgl. Boutellier/Locker (Beschaffungslogistik), S. 16

⁸⁷ Vgl. Hamel (Kernkompetenzen)

Funktionseigenschaften. Sie sind dafür verantwortlich, dass ein Unternehmen Produkte anbieten kann, deren Nutzen sich für den Abnehmer deutlich von Konkurrenzangeboten abhebt. Nach Meinung Hamels steht diese Art von Kernkompetenzen im Vordergrund des gegenwärtigen wettbewerbspolitischen Managements. Vor allem japanische Unternehmen bemühen sich darum, Produkte anzubieten, deren Leistungsfähigkeit den Kunden förmlich überrascht.

Bei anderen Autoren geht der Begriff über den technischen Bereich hinaus und beschreibt ein das gesamte Unternehmen umfassendes Bündel von wettbewerbspolitisch wichtigen Fähigkeiten. So beruhen beispielsweise nach Stalk, Evans und Shulman⁸⁸ "Core Capabilities" auf einer breiten Basis, die alle Unternehmensbereiche einschließt. Im Beispiel Honda beinhalten die Kernkompetenzen zusätzlich zur Herstellung von Motoren und Antriebssträngen dann auch die Steuerung der Händler und die Produktentwicklung.

Handlbauer/Hinterhuber/Matzler kritisieren⁸⁹, dass ein so umfassender Begriff nur schwer zu operationalisieren sei. So schlüssig die häufig zitierten Beispiele, etwa Canon, Honda oder Wal-Mart auch sein mögen, im Grunde lassen sich daraus nur sehr vage Möglichkeiten der Strategieentwicklung und -umsetzung erahnen.

Kernkompetenzen sind zumeist schwierig zu identifizieren. Klar ist, dass es nur sehr wenige Bereiche geben kann, in denen ein Unternehmen wirkliche Kernfähigkeiten besitzt.⁹⁰ Zugänge zu Kernkompetenzen können vor allem über die Auseinandersetzung mit Personen oder Dingen zustande kommen. Mögliche Ansatzpunkte, die den Zugang zu Kernkompetenzen ermöglichen, sind das Lernen aus den Fähigkeiten von Schlüsselpersonen und -bereichen, die Weiterentwicklung erfolgreicher Produkte sowie die Neu- und Fortentwicklung anderer Produkte nach deren Vorbild, die Wahrnehmung der Interessen von Anspruchsgruppen und hier insbesondere diejenigen der Kunden, der Vergleich mit den weltweit besten Unternehmen sowohl aus der eigenen Branche wie auch aus anderen Bereichen (also dem sogenannten Benchmarking) sowie schließlich die frühzeitige und zutreffende Erforschung von Zukunftstrends.⁹¹

Generell wird der Fähigkeit, durch organisationales Lernen Kernkompetenzen zu erlangen, eine besonders hohe Aufmerksamkeit zuteil.⁹² Rühli sieht darin sogar eine Metakompetenz, die gleichsam „Voraussetzung für die Entwicklung, Pflege und Nutzung konkreter tangibler und intangibler Kernkompetenzen“⁹³ ist. Gegenstand dieser Metakompetenz ist die besondere Fähigkeit zur sozialen Interaktion, etwa die Kritik-, Lern- und Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Beziehungspflege mit den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens.

Praktisch hat sich ein neuer Zugang bewährt: Ausgehend von der Annahme, dass die Kunden zu den wichtigsten Stakeholdern⁹⁴ zählen, sind Kernkompetenzen als die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Technologien zu betrachten, die als Grundlage der Schaffung von Kundenzufriedenheit das strategische Potential des Unternehmens darstellen. Sie bilden die

⁸⁸ Vgl. Stalk, Evans und Shulman (Capabilities)

⁸⁹ Vgl. Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (Kernkompetenzen), S. 911 f.

⁹⁰ Vgl. Berger/Kalthoff (Kernkompetenzen), S. 163

⁹¹ Vgl. Boos/Jarmai (Kernkompetenzen), S. 21

⁹² Vgl. z.B. Sattelberger (Lernende Organisation), Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), Senge (Leaders) sowie Stata (Learning)

⁹³ Rühli (Resource-based), S. 45

⁹⁴ Auch wenn die Begriffe 'Anspruchsgruppen', 'Anspruchspartner' und 'Stakeholder' in unerheblichen Teilen differenziert werden könnten, sollen sie in dieser Arbeit synonym genutzt werden.

Basis von Wettbewerbsvorteilen, insbesondere dann, wenn es sich um unternehmensinterne bzw. netzwerkinterne Potentiale handelt, die folgende Merkmale aufweisen:⁹⁵

- Sie durchziehen als integrierte Gesamtheit die Prozesse der Wertschöpfung
- Sie spiegeln sich in der Unternehmenskultur als gemeinsame Werthaltungen wider.
- Sie sind gegenüber der Konkurrenz einmalig und schwer imitierbar.
- Sie resultieren aus organisationalen Lernprozessen.
- Sie sind dezentral im Unternehmen verteilt und wurzeln nicht nur in individuellen, sondern auch in kollektiven Strukturen.
- Sie beziehen sich auf ein Kundenproblem, das in gleicher oder ähnlicher Form in verschiedenen Zusammenhängen auftritt. Daher eröffnen sie potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten.

Bekannt ist, dass verschiedene Produkteigenschaften das Zufriedenheitsniveau des Kunden unterschiedlich beeinflussen⁹⁶: Sogenannte Basiseigenschaften können zwar Unzufriedenheit verhindern, werden vom Kunden aber nicht als ein die Kaufentscheidung beeinflussender Vorzug des Produkts wahrgenommen (z.B. Qualität der Bremsen in einem Neuwagen). Dagegen spielen die Begeisterungseigenschaften eine wesentliche Rolle, weil sie dem Kunden als wichtiger Qualitätsvorteil erscheinen (z.B. Seiten-Airbag als Serienausstattung). Dazwischen liegen die Leistungseigenschaften, bei denen der Kunde einen unmittelbaren Vergleich mit Konkurrenzangeboten herstellen kann (z.B. Motorleistung oder Benzinverbrauch eines Autos).

Wenn man sich dabei an den Produktmerkmalen und ihrer Wirkung auf die Kundenzufriedenheit orientiert, lassen sich drei Möglichkeiten unterscheiden: Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien,

- die für die Herstellung von Basismerkmalen benötigt werden, können die Kundenzufriedenheit bis zur Erreichung des Anspruchsniveaus anheben.
- die bei der Herstellung der Leistungsmerkmale eine zentrale Rolle spielen, beeinflussen die Kundenzufriedenheit proportional. Im gleichen Ausmaß wie sie weiterentwickelt werden, wird die Kundenzufriedenheit gesteigert.
- die die Herstellung von Begeisterungseigenschaften ermöglichen, wirken unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit. Sie ermöglichen eine Differenzierung von den Wettbewerbern und die nachhaltige Positionierung am Markt.

Entwicklung einer Strategie anhand von Kernkompetenzen bedeutet, Konzentration auf diejenigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien, die den Kundennutzen maximieren und besser beherrscht werden als von den Konkurrenten. Die so herausgearbeiteten Kernkompetenzen können allen Organisationseinheiten und Prozessen sowie allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, so dass das gesamte Unternehmen von ihnen profitieren kann.⁹⁷

3.3 Wert-Management

In den neunziger Jahren hat sich ein weiterer Wandel in den Auffassungen von strategischer Unternehmensführung vollzogen. In den Mittelpunkt rückte die besondere Betrachtung der Steigerung des Unternehmenswertes; „Strategic Management can be defined as the formulation, implementation, and evaluation of managerial actions that enhance the value of a

⁹⁵ Definitivisch abgeleitet von Handlbauer/Hinterhuber/Matzler (Kernkompetenzen), S. 911 f.

⁹⁶ Vgl. Hinterhuber/ Handlbauer/Matzler (Kundenzufriedenheit)

⁹⁷ Vgl. Berger/Kalthoff (Kernkompetenzen), S. 167

business enterprise.“⁹⁸ Diese neue Ausrichtung der strategischen Unternehmensführung gründet auf der Erkenntnis, dass viele traditionelle Märkte verstärkt zur Sättigung neigen und dass Produktlebenszyklen tendenziell immer früher ihrem Ende zustreben. Dies führt dazu, dass der Unternehmenserfolg in Zukunft mehr als bisher auch aus Bereichen außerhalb des Produkt-Markt-Spektrums kommen muss.⁹⁹

Ausgangspunkt für dieses werteorientierte strategische Management ist erneut die Frage, welche Faktoren für den Unternehmenserfolg tatsächlich maßgebend sind. „Dass dies nicht allein Marktanteile, Kostenvorteile oder Erträge sein können, wie dies noch in den Wettbewerbsstrategien unterstellt wurde, bildet dabei einen Basiskonsens unterschiedlicher Ausrichtungen der werteorientierten strategischen Unternehmensführung.“¹⁰⁰ Ebenso wird die alleinige Orientierung an unternehmerischen Ressourcen als nicht ausreichend angesehen. Vielmehr wird erkannt, dass zwar zweifellos die Wettbewerbsverhältnisse und die Marktattraktivität spürbaren Einfluss auf die Gewinnaussichten haben, daß aber eine bestimmte Ressourcenausstattung für eine dauerhaft erfolgreiche Marktbearbeitung grundlegende Voraussetzung ist. Unter Bezugnahme auf Porter machen Hinterhuber und Friedrich dezidiert deutlich, „dass eine noch so attraktive Branche demjenigen nichts nützt, dessen Leistungen hinter der Konkurrenz zurückbleiben. Aber auch die Gewinne dessen, der alle seine Konkurrenten schlägt, können durch ein unattraktives Umfeld empfindlich berührt werden.“¹⁰¹ Sowohl Hinterhuber und Friedrich als auch Rühli sehen deshalb erst durch die Integration der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise die Möglichkeit, gezielt Werte zu schaffen.¹⁰²

Hintergrund dieser Denkweise ist vor allem die Erkenntnis, dass Ressourcen per se keinen Wert für das Unternehmen und auch nicht für irgendwelche Anspruchsgruppen darstellen. Wertvoll werden sie erst dann, wenn sie zur Befriedigung von Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen beitragen.¹⁰³ Hierzu müssen mit den Ressourcen Lösungen erarbeitet werden, die für die jeweiligen Personen oder Gruppen von spezifischem Nutzen sind. In erster Linie handelt es sich bei solchen Lösungen um Produkte oder Dienstleistungen, die sich auf den Absatzmärkten gegenüber denjenigen der Mitbewerber behaupten müssen. Dies gelingt jedoch nur, wenn der von den Kunden wahrgenommene Nutzen höher ist als bei den Alternativen der Konkurrenz.

Ziel des werteorientierten strategischen Managements ist die Formulierung von Strategien, die die Erschließung und Ausschöpfung attraktiver Nutzenpotentiale¹⁰⁴ ermöglicht, und zwar dergestalt, dass der Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für die verschiedenen Anspruchsgruppen maßgeblich gesteigert und dadurch Wert geschaffen werden kann.¹⁰⁵ Dies kann dadurch gelingen, dass alle Unternehmungsaktivitäten auf Nutzenpotentiale (bzw. auf den Aufbau strategischer Erfolgspositionen) ausgerichtet werden, die ihrerseits in einem

⁹⁸ Teece (Contributions), S. 40. Noch prägnanter formulierten Normann und Ramirez: „Strategy is the art of creating value.“ (Normann/Ramirez (Value), S. 65)

⁹⁹ Vgl. Pümpin (Strategisch), S. 15f

¹⁰⁰ Eberhardt (Unternehmensführung), S. 79

¹⁰¹ Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 1000f

¹⁰² Vgl. Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 999 ff. sowie Rühli (Resource-based), S. 49 ff.

¹⁰³ Vgl. Hinterhuber/Friedrich (Sichtweise), S. 1001

¹⁰⁴ Vgl. Gomez (Denken), S. 14. Nach Pümpin handelt es sich dabei um sogenannte Nutzenpotentiale. Diese werden als in spezifischen (Absatz-)Märkten, in der Umwelt insgesamt oder aber im Unternehmen selbst latent oder effektiv vorhandenen Konstellationen definiert, die durch Aktivitäten des Unternehmens erschlossen werden können. Ein wesentliches Merkmal von Nutzenpotentialen ist darüber hinaus, dass das Unternehmen aus dem Potential einen realen Nutzen ziehen kann, der dann letztlich auch allen ihren Anspruchsgruppen zugute kommt. Vgl. hierzu Pümpin (Dynamik-Prinzip), S. 49 ff.

¹⁰⁵ Neben anderen sprechen Pümpin und Pritzl davon, daß sich erfolgreiche Unternehmungen durch eine erhöhte Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen auszeichnen. Vgl. Pümpin/Pritzl (Management), S. 247

harmonischen Verhältnis zueinander stehen und sich so gegenseitig unterstützen. Durch die damit erzielte Konzentration der Kräfte, aber auch durch das Ausnutzen sich bietender Synergiepotentiale sowie durch eine *unité des doctrine*, also durch eine unternehmensweit einheitliche Grundauffassung, kann schließlich der Gesamtnutzen des Unternehmens und ihrer Anspruchsgruppen substantiell gesteigert werden.

In der Diskussion des wertorientierten Managements werden zwei grundsätzlich verschiedene Richtungen subsumiert. Die eine Perspektive orientiert sich ausschließlich an den Eigentümern¹⁰⁶ und verwendet als Maßstab für den Erfolg entweder das Markt-Buchwert-Verhältnis oder den Shareholder Value.

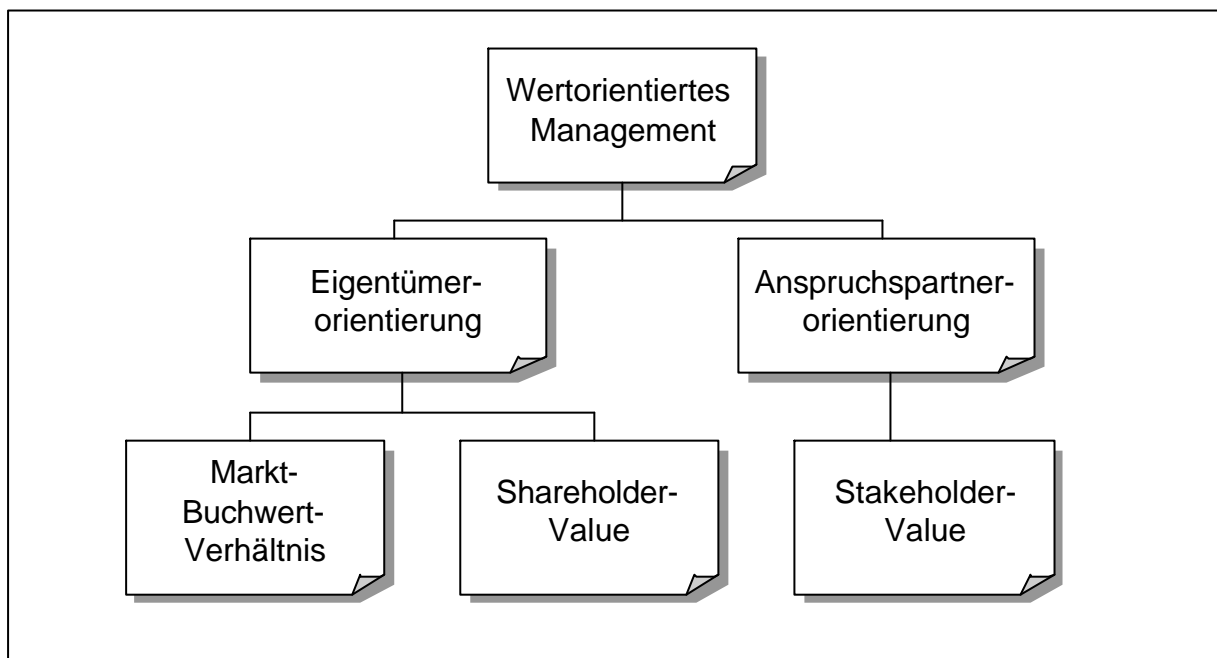


Abbildung 3: Ausprägungen wertorientierten Managements

Das Markt-Buchwert-Verhältnis indiziert eine Wertschaffung immer dann, wenn der Marktwert des Eigenkapitals größer ist als dessen Buchwert.¹⁰⁷ Der Indikator nimmt dann einen Wert größer als eins an. Hierzu ist es zwingend erforderlich, dass die Eigenkapital-Rentabilität die Eigenkapital-Kosten übersteigt.¹⁰⁸ Unter der einschränkenden Bedingung der Berücksichtigung einiger restriktiver Prämissen ergibt sich daraus, daß der Marktwert immer dann höher ist als der Buchwert des Eigenkapitals (und damit der Unternehmenswert gesteigert wird), wenn für die Unternehmenseigner Wert in Form steigender Ausschüttungen geschaffen werden kann.¹⁰⁹ Hinter diesem rein rechnerischen Exempel steht die triviale Aussage, daß die Unternehmensführung zur Steigerung des Unternehmenswerts in erster Linie Wert für die Anteilseigner zu schaffen hat, also den Aktionärswert erhöhen muss. Diese Aussage ist zwar nicht falsch, freilich aber auch nicht sonderlich befriedigend, enthält sie doch keinerlei Anhaltspunkte darüber, wie diese Wertsteigerung erreicht werden kann.¹¹⁰

¹⁰⁶ Diese Perspektive soll in der vorliegenden Arbeit als Werteorientierung im engeren Sinne bzw. als Wertorientierung verstanden werden.

¹⁰⁷ Vgl. Brealey/Myers (Principles), S. 775

¹⁰⁸ Vgl. Reimann (Stock Price), S. 39 ff. sowie Fruhan (Strategy), S. 42

¹⁰⁹ Vgl. z.B. o.V.: Strategic Planning Associates Inc. (Strategy)

¹¹⁰ Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 81

Hier bietet der Shareholder-Value-Ansatz Abhilfe. Zwar ist dessen Grundaussage mit derjenigen des Markt-Buchwert-Modells weitgehend identisch, doch weist er den großen Vorteil auf, dass durch eine völlig andere Berechnungsmethode des Unternehmenswerts konkrete Aussagen über die Quellen der Wertsteigerung möglich werden. Somit wird im Shareholder-Value-Ansatz nicht nur das Tun der Unternehmensführung evaluiert, sondern dem Management zugleich auch ein Instrument an die Hand gegeben, das es diesem ermöglicht, gezielt den Aktionärswert erhöhende Strategien zu ergreifen. Als Maßstab für die Schaffung von Werten und damit für die Nutzengenerierung dienen hier die auf den Gegenwartszeitpunkt abdiskontierten zukünftigen Cash-flows.¹¹¹

Die zweite Richtung der werteorientierten strategischen Unternehmensführung geht weit darüber hinaus.¹¹² Der Stakeholder-Value-Ansatz fordert nicht nur, Wert für die Anteilseigner zu schaffen, sondern für alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Die Schaffung von Wert wird dabei gleichgesetzt mit der Generierung von Nutzen.

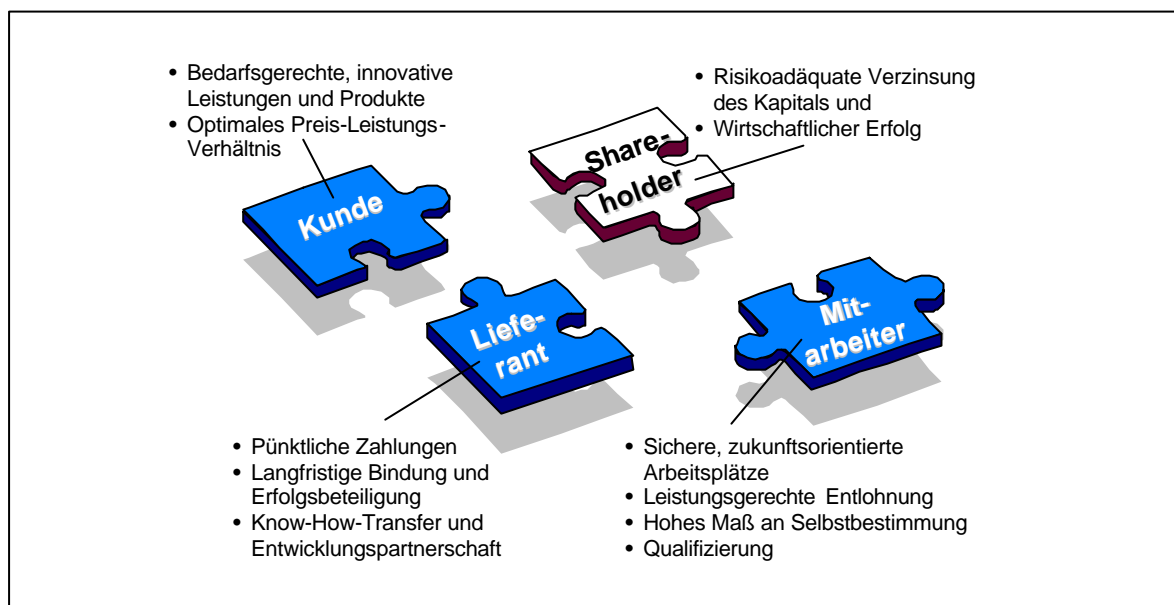


Abbildung 4: Anspruchspartner

Der wichtigste Nutzen für die Anteilseigner ist zweifellos die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals, bspw. in Form von Dividendenzahlungen. Da ein Unternehmen aber auf den Leistungsbeitrag aller Partner angewiesen ist, darf sich die Nutzengenerierung nicht nur auf die Anteilseigner beschränken. Statt dessen fordert der Stakeholder-Value-Ansatz die Einbeziehung aller Anspruchsgruppen in den Prozess der Wertsteigerung, indem ein ihren Leistungsbeiträgen entsprechender Nutzen gezielt auch für die Personen und Institutionen geschaffen wird, die nicht zu den Anteilseignern des Unternehmens gehören.¹¹³ Zur begrifflichen Unterscheidung kann dem Shareholder-Ansatz die Wertorientierung und dem

¹¹¹ Als praktisches Anwendungsbeispiel sei auf das Softwarepaket The Value Planner der amerikanischen Beratungsgesellschaft Lek/Alcar Consulting Group Inc., Chicago, hingewiesen, das von dem „Vater“ des Shareholder-Value-Ansatzes, Alfred Rappaport, zusammen mit Carl Noble Jr. entwickelt wurde. Es kann gezielt zur wertorientierten Strategieplanung und -entwicklung eingesetzt werden, indem es die genaue Analyse des ökonomischen Wertes eines Unternehmens, einer Strategischen Geschäftseinheit oder einer Strategie erlaubt. Vgl. Klien/Michel (Planung), S. 162

¹¹² Unter der zweiten Perspektive soll hier die Werteorientierung (im weiteren Sinne) verstanden werden

¹¹³ Vgl. Pümpin/Huber (Unternehmensstrategie), S. 2

Stakeholder-Ansatz die Werteorientierung zugeordnet werden. Für die Anhänger der Werteorientierung bedeutet dies, daß als Maßstab für die Nutzenschaffung statt auf eindeutig quantifizierbare Indikatoren auf weniger konkrete Nutzenindizes zurückgegriffen werden muss.

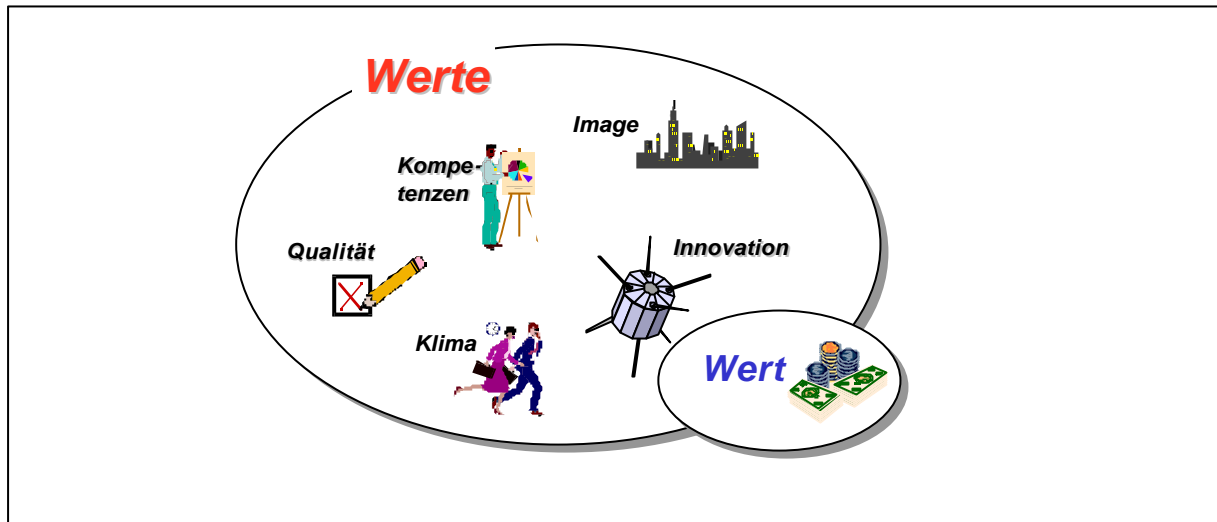


Abbildung 5: Wert- vs. Werteorientierung

Bei der Generierung von Nutzen durch Schaffung von Werten geht es vor allem darum, wie brachliegende Nutzenpotentiale am besten aktiviert werden können. Beispielhaft sei hier auf die sogenannte Valcor-Matrix verwiesen, ein von der schweizerischen Beratungsunternehmung Valcor AG, Küsnacht, entwickeltes Hilfsmittel zur werteorientierten Strategieplanung, in der alternative Szenarien zum Aufspüren von Wertsteigerungsmöglichkeiten für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Unternehmung entwickelt werden können.¹¹⁴

Die werteorientierte strategische Unternehmensführung erkennt die Bedeutung von Wettbewerbsstrategien für die erfolgreiche Positionierung Strategischer Geschäftseinheiten im Markt an, ebenso wie den Beitrag der Suche, der Pflege und der Ausbeutung unternehmerischer Nutzenpotentiale sowie die Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen. Strategien, die dem Anspruch der werteorientierten strategischen Unternehmensführung gerecht werden, ergeben sich nur aus dem Zusammenwirken verschiedener anderer Strategien, der Wettbewerbs-, der Unternehmens- sowie der Eigentümerstrategien. In deren Schnittfeld lassen sich die für ein Unternehmen wertsteigernden Strategien finden, die dann im Hinblick auf ihren Beitrag zur Nutzengenerierung für alle anderen Anspruchsgruppen beurteilt und umgesetzt werden.¹¹⁵ Mit diesen Strategien kann sowohl Wert für das Unternehmen als auch für die verschiedenen Anspruchspartner geschaffen und damit ein wesentlicher Beitrag zur Sicherung der langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit geleistet werden.

Besonders bemerkenswert an dem Konzept der werteorientierten strategischen Unternehmensführung ist, dass zum einen erstmals der unternehmerische Gesamtnutzen an die Stelle des langfristigen Erfolgs als oberstes anzustrebendes Unternehmensziel tritt und dass

¹¹⁴ Vgl. Gomez/Weber (Strategien), S. 27 ff. sowie Gomez (Strategieplanung), S. 560 f.

¹¹⁵ Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 56 ff.

zum anderen die Erhöhung des Nutzens der verschiedenen Anspruchsgruppen als eigentlicher Zweck eines Unternehmens angesehen wird: „Im Mittelpunkt steht der Nutzen für die Bezugsgruppen, d. h. für diejenigen Personenkreise und Organisationen, die mit dem Unternehmen in einer Beziehung stehen. I.d.R. generiert das dynamische Unternehmen nicht nur Vorteile für eine Bezugsgruppe (z.B. Aktionäre), sondern tut dies in ausgewogener Weise für alle.“¹¹⁶ Im werteorientierten Management wird also ein Bewusstseinswandel deutlich, dass zusätzlich zu den rein marktorientierten Beziehungen (vor allem zu den Abnehmern) nun auch die sozio-politische Interaktion mit dem Unternehmensumfeld sowie der Wettbewerb um knappe Ressourcen immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.¹¹⁷

3.3.1 Shareholder Value

3.3.1.1 Der Begriff 'Shareholder'

"Der Begriff des Shareholders lässt sich anhand seiner beiden Wortbestandteile erklären: "share" kann mit "Anteil" übersetzt werden, ein "holder" ist ein "Inhaber", "Halter" oder "Eigentümer". Demnach entspricht dem amerikanischen Begriff des Shareholders im Deutschen wohl am ehesten die Bezeichnung des Anteilseigners."¹¹⁸ Ein Anteilseigner hält einen bestimmten Anteil am Eigenkapital eines Unternehmens. Durch die Beteiligung wird ein (Teil-)Eigentumsrecht an dem Unternehmen zum Ausdruck gebracht.¹¹⁹

Unerheblich ist, ob eine Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft erfolgt. Der Shareholder-Value-Ansatz ist jedoch vor dem Hintergrund der in den USA zu beobachtenden eindeutigen Dominanz von Kapitalgesellschaften, insbesondere börsennotierter Aktiengesellschaften, zu sehen. Der Shareholder-Value-Ansatz geht deshalb im Grunde davon aus, dass es sich bei den Anteilseignern in der überwiegenden Anzahl um Aktionäre handelt.

3.3.1.2 Unternehmensbeteiligung als Investitionsentscheidung

Für das Verständnis des Shareholder-Value-Ansatzes ist es wesentlich, die Beteiligung an Unternehmen als Investitionsentscheidung zu verstehen. Investitionen sind im allgemeinen durch einen Zahlungsstrom gekennzeichnet, der mit einer Auszahlung beginnt und in späteren Zeitpunkten Einzahlungen erwarten lässt.¹²⁰ Üblicherweise findet diese Definition Anwendung auf die Umwandlung von Geld in Betriebsgüter. Beispielsweise steht bei der Beschaffung von Investitionsgütern am Anfang des Zahlungsstroms eine Auszahlung in Höhe der Anschaffungskosten. Mit Hilfe dieser Investitionsgüter lassen sich in späteren Perioden durch die Realisierung von Umsatzerlösen Einzahlungen erzielen. Ein Unternehmen benötigt für derartige Investitionen jedoch Geld. Bei der Beschaffung der Finanzmittel spricht man von einem Finanzierungsvorgang. Aus Sicht des Unternehmens ist dieser Vorgang durch eine Einzahlung zu Beginn des Zahlungsstroms und durch Auszahlungen in späteren Zeitpunkten gekennzeichnet.

Wechselt man die Perspektive, so ist eine Finanzierung gleichbedeutend mit der Investition in eben dieses Unternehmen von außen. Stellt jemand dem Unternehmen Geld zur Verfügung, um dadurch Einkommen zu erzielen, so investiert er in das Unternehmen: Er hat eine anfängliche Auszahlung in Höhe der in das Unternehmen eingebrachten Mittel; im Gegenzug erwartet er Einzahlungen aus dieser seiner Investition in Form von Ausschüttungen. Ein

¹¹⁶ Pümpin (Dynamik-Prinzip), S. 31

¹¹⁷ Vgl. Ansoff (Management), S. 5

¹¹⁸ Eberhardt (Unternehmensführung), S. 109

¹¹⁹ Vgl. Schneck (Betriebswirtschaft), S. 43

¹²⁰ Vgl. Schneider (Investition), S. 20

Unternehmen finanziert sich also „durch die Gewährung künftiger Auszahlungsansprüche für das Einbringen von Sacheinlagen, Rechten und Geldern durch andere Personen oder Institutionen.“¹²¹

Die Interpretation der Beteiligung an Unternehmen als Investitionsentscheidung ist vor allem für die Beurteilung der Vorgänge auf Kapitalmärkten von Bedeutung. Werden unter der Prämisse effizienter Kapitalmärkte Anteile von Unternehmen gehandelt, so werden sich die Investoren für diejenigen Anteile entscheiden, die entweder bei gleichem Risiko die höchste Rendite oder bei gleicher Rendite das geringste Risiko erwarten lassen. Unterstellt man für alle Unternehmen eine gleichartige Risikoklasse, so wird deutlich, dass ein Investor diejenigen Anteile bevorzugen wird, von denen er sich die im Zeitverlauf höchsten akkumulierten Rückflüsse verspricht.¹²² Derartig hohe Rückflüsse kann ein Unternehmen aber nur dann gewähren, wenn sie über eine überdurchschnittliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verfügt. Als Maßstab hierfür dient der Shareholder Value.¹²³

Primäres Ziel eines jeden Investors ist das Erzielen einer möglichst hohen Rendite auf das investierte Kapital.¹²⁴ Demnach streben Anteilseigner als Investoren in ein Unternehmen die Maximierung der Rückflüsse aus ihrer Investition über einen möglichst langen Zeitraum hinweg und bei akzeptablem Risiko an.¹²⁵ Unter Rückflüssen werden dabei Ausschüttungen (Dividenden- und Bonuszahlungen) sowie Kurssteigerungen an den Wertpapierbörsen im Sinne eines potentiell höheren Verkaufserlöses der erworbenen Aktien verstanden.¹²⁶ Dieses Ziel der Anteilseigner wird zunehmend auch in Deutschland als Ziel der Unternehmung anerkannt.¹²⁷

Allerdings begnügen sich viele Anteilseigner nicht damit, nur darauf zu hoffen, dass sich die Unternehmensführung ihrer Einschätzung der Bedeutung dieses Ziels anschließt und sich so um eine positive Entwicklung der Rückflüsse aus ihrer Investition bemüht. Vielmehr versuchen die Investoren, auf das Unternehmensgeschehen gezielt Einfluss auszuüben, um dadurch aktiv auf die Realisierung ihres Ziels hinzuwirken. Ausgangspunkt für dieses Verhalten ist ein potentieller oder tatsächlicher Zielkonflikt zwischen Anteilseignern und der Unternehmensführung.¹²⁸ Unter den Annahmen der Agency-Theory kann ein solcher Zielkonflikt dazu führen, dass einzelne Mitglieder der Unternehmensführung aus Eigeninteresse zu Lasten der Anteilseigner handeln, weil sie ihnen gegenüber einen Informationsvorsprung besitzen.¹²⁹ Um dieses als „moral hazard“ bezeichnete Verhalten zu

¹²¹ Schneider (Investition), S. 8

¹²² Vgl. Reimann (Managing), S. 11

¹²³ Vgl. Weber (Beurteilung), S. 225

¹²⁴ Auf effizienten Kapitalmärkten wird ein in diesem Sinne zweckrationalen Handeln des Investors unterstellt. Vgl. dazu Miller/Modigliani (Dividend), S. 411 ff. sowie Drukarczyk (Finanzierungstheorie), S. 293 ff.

¹²⁵ Vgl. Reimann (Managing), S. 11 ff.

¹²⁶ Zur exakten Abgrenzung der Rückflüsse vgl. Helling (Unternehmensbewertung), S. 533 f.

¹²⁷ Das ergab eine Repräsentativbefragung von 250 deutschen Topunternehmen durch die LEK Unternehmensberatung GmbH. Dieser unveröffentlichten Untersuchung aus dem Jahre 1995 zufolge, geben bereits 23% der befragten Unternehmen die Steigerung des Shareholder Value als ihr primäres Unternehmensziel an.

¹²⁸ Vgl. Rappaport (Shareholder), S. 6

¹²⁹ Vgl. Elschen (Shareholder), S. 210. Die Agency-Theory (auch Agenturkostenansatz oder Prinzipal-Agent-Ansatz) unterstellt eine Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt in einem Unternehmen. Der Eigentümer, der als Prinzipal bezeichnet wird, übt demnach nicht selbst die Führungsfunktion in "seinem" Unternehmen aus; vielmehr stellt er hierfür das Management als Agenten an. Charakteristisches Kennzeichen dieses sogenannten Agenturverhältnisses zwischen Prinzipal und Agent ist eine Informationsasymmetrie des Agenten. Weil nun aber eine beiderseitige Nutzenmaximierung unterstellt wird, muß damit gerechnet werden, daß der Agent aufgrund eigener Interessen Strategien zu Lasten des Prinzipals betreibt. Eine ausführlichere Darstellung der Agency-Theory soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit aber unterbleiben. Statt dessen wird auf die einschlägige Literatur verwiesen. Hervorzuheben ist vor allem der grundlegende Aufsatz von Alchian/Demsetz (Production), S. 777 sowie der Artikel von Jensen/Meckling (Theory), S. 305 ff. und auch die zusammenfassende Darstellung bei Macharzina (Unternehmensführung, 2. Aufl.), S. 55 ff. und die dort angegebene Literatur

unterbinden, formulieren Anteilseigner Ansprüche an die Unternehmung, in die sie investiert haben, um dadurch das Handeln der Unternehmungsführung besser kontrollieren bzw. in ihrem Sinne beeinflussen zu können.

3.3.1.3 Der Shareholder-Value-Ansatz

Der im internationalen Sprachgebrauch benutzte Begriff 'Shareholder Value' kann also mit dem deutschsprachigen Begriff 'Aktionärswert' (oder besser: „Wert für die Anteilseigner“) übersetzt werden. Der Shareholder Value ist somit der Wert, den ein Unternehmen aus der Sicht ihrer Anteilseigner, im Falle von Aktiengesellschaften also der Aktionäre, besitzt.¹³⁰ Dieser Wert soll die Fähigkeit des Unternehmens zum Ausdruck bringen, in Zukunft die Ansprüche der Eigentümer an das Unternehmen zufriedenzustellen und damit für die Anteilseigner Nutzen zu schaffen.¹³¹ Wert kann in diesem Sinne nur dann geschaffen werden, wenn den Nutzenerwartungen der Eigentümer zumindest entsprochen wird. Somit wird der Nutzen der Anteilseigner zum zentralen Wertmaßstab für die Unternehmensführung, an dem sich dann folgerichtig auch die Unternehmensbewertung auszurichten hat.

Im Mittelpunkt des Shareholder-Value-Ansatzes steht die Bewertung eines Unternehmens als Investitionsobjekt aus der Sicht der Anteilseigner. Hierzu wird das gesamte Unternehmen als Bewertungseinheit analysiert, indem der wirtschaftliche Nutzen des Kaufs von Aktien im Sinne einer von Aktionären getätigten Investition ermittelt wird.¹³² Der ökonomische Wert eines Unternehmens setzt sich aus der Summe der Werte ihrer Schulden und ihres Eigenkapitals zusammen. Da der Shareholder Value dem Wert des Eigenkapitals eines Unternehmens entspricht, kann er als Differenz zwischen dem Gesamtunternehmenswert und dem Wert des Fremdkapitals bestimmt werden.¹³³

Zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition in ein Unternehmen bedient sich der Shareholder-Value-Ansatz eines Verfahrens der Investitionsrechnung, nämlich der Kapitalwertmethode. Mit diesem dynamischen Investitionsrechenverfahren wird der Barwert sämtlicher Zahlungsüberschüsse innerhalb einer Vorhersageperiode zuzüglich des Barwerts des Liquidationserlöses am Ende des Prognosehorizonts errechnet. Der so ermittelte Kapitalwert weist eine Investition dann als vorteilhaft aus, wenn er größer als Null ist, d. h. wenn die kumulierten und diskontierten Rückflüsse die Anschaffungsauszahlung für die Investition übersteigen.¹³⁴

Für eine Investition in Aktien bedeutet dies, dass sie für den Investor nur dann lohnend ist, wenn der Kapitalwert des Unternehmens als Investitionsobjekt größer ist als die Summe der aktuellen Kurswerte aller Aktien.¹³⁵ Der Gesamtwert eines Unternehmens wird im Shareholder-Value-Ansatz in Analogie zum Kapitalwertverfahren als Zukunftserfolgswert durch Diskontierung aller während des Prognosehorizonts anfallenden Zahlungsüberschüsse (Cash-flows) mit den durchschnittlichen Kapitalkosten zuzüglich eines diskontierten Liquidationserlöses (Unternehmens-Endwert am Schluss des Prognose-Zeitraums) berechnet.¹³⁶

¹³⁰ Vgl. z.B. Klien/Michel (Planung), S. 158

¹³¹ Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 115

¹³² Vgl. Janisch (Anspruchsgruppenmanagement), S. 62

¹³³ Vgl. Rappaport (Shareholder), S. 54: Shareholder Value = Gesamtunternehmenswert – Wert des Fremdkapitals

¹³⁴ Vgl. Schneider (Investition), S. 77 ff.

¹³⁵ Dies gilt deshalb, weil der potentielle Kaufpreis für ein Unternehmen auf dem Kapitalmarkt der Summe aller Aktien, bewertet zum tagesaktuellen Börsenkurs, entspricht. Im Rahmen des Kapitalwertverfahrens wird eine Investition aber immer nur dann als vorteilhaft angesehen, wenn der Kapitalwert größer ist als die Investitionsausgaben. Vgl. hierzu bspw. Perridon/Steiner (Finanzwirtschaft), S.61.

¹³⁶ Vgl. Bühner/Weinberger (Cash-Flow), S. 191

Der Shareholder-Value-Ansatz läßt sich am besten in Form des Shareholder-Value-Netzwerkes darstellen. Das Netzwerk zeigt die wichtige Verbindung zwischen der Zielsetzung des Unternehmens, Werte zu schaffen, und den grundlegenden Bewertungsfaktoren bzw. Werttreibern

- Wachstumsrate des Umsatzes,
- betriebliche Gewinnmarge,
- Gewinnsteuersatz,
- Investitionen ins Umlaufvermögen,
- Investitionen ins Anlagevermögen,
- Kapitalkosten und
- die Dauer der Wertsteigerung.

"Operating-Entscheidungen, die das laufende Geschäft betreffen, wie Leistungsprogramm, Preispolitik, Werbung, Vertrieb und Kundendienst kommen in erster Linie in den drei folgenden Werttreibern zum Ausdruck: Wachstumsrate des Umsatzes, betriebliche Gewinnmarge und Gewinnsteuersatz. Investitionsentscheidungen wie zum Beispiel in größere Lagerbestände und Kapazitätserweiterungen kommen in den beiden Werttreibern Investitionen ins Umlauf- und ins Anlagevermögen zum Ausdruck. Der Werttreiber Kapitalkosten wird nicht nur durch das Geschäftsrisiko bestimmt, sondern auch von den Finanzentscheidungen des Managements, d.h. durch die Frage des richtigen Verhältnisses von Fremd- und Eigenkapital, um den Finanzmittelbedarf des Geschäftes zu decken, als auch von Fragen geeigneter Finanzierungsinstrumente. Der letzte Werttreiber schließlich, die Dauer der Wertsteigerung, repräsentiert die bestmögliche Schätzung des Managements, über wieviele Jahre eine Investition voraussichtlich eine Rendite erzielen wird, die den Kapitalkostensatz übersteigt."¹³⁷

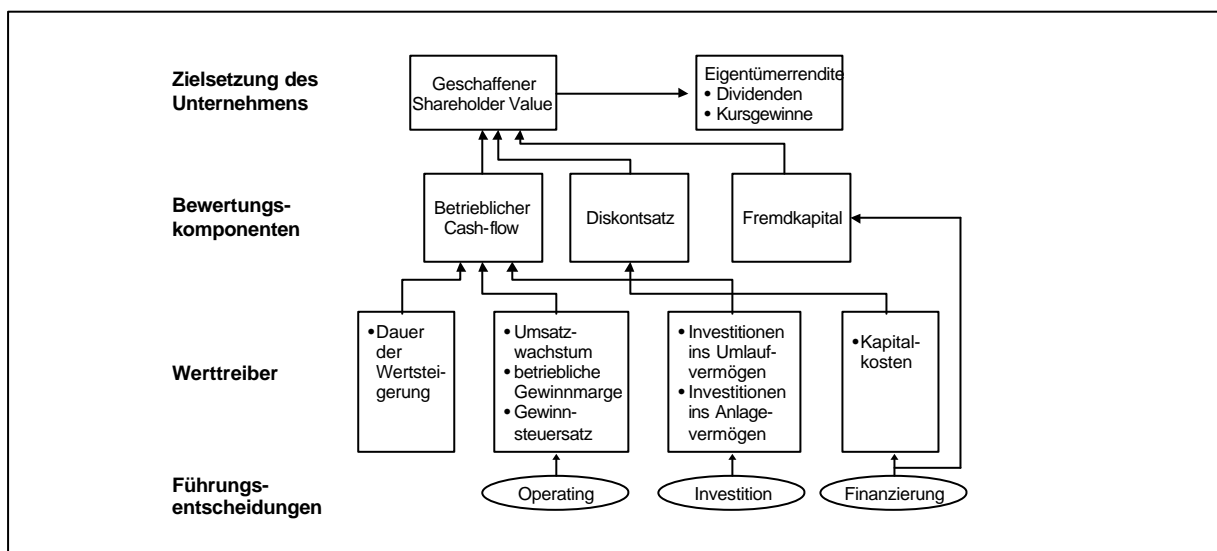


Abbildung 6: Das Shareholder-Value-Netzwerk

Die erste Bewertungskomponente, der betriebliche Cash-flow, wird wie in dieser Abbildung gezeigt, durch Operating- und Investment-Werttreiber sowie durch die Dauer der Wertsteigerung beeinflusst. Die zweite Komponente, der Diskontsatz, beruht auf Schätzungen

¹³⁷ Rappaport (Shareholder), S. 79

der Kapitalkosten. Der Unternehmenswert wird durch die Diskontierung betrieblicher Cash-flows ermittelt. Um den Shareholder-Value zu erhalten, wird die letzte Bewertungskomponente, das Fremdkapital, vom Unternehmenswert abgezogen, und der Shareholder-Value liegt wiederum der Eigentümerrendite aus Dividenden und Kursgewinn zugrunde.¹³⁸

Unzulänglichkeiten des Shareholder-Value-Ansatzes ergeben sich in erster Linie aus der ausschließlichen Orientierung an einer einzigen Zielgröße, dem Shareholder Value, aber auch aus der eindimensionalen Orientierung allein an Zahlungsgrößen.

Der Shareholder-Value-Ansatz entspricht in seiner Tendenz einer Rückbesinnung auf die überwunden geglaubte Gewinnmaximierung als oberstem Unternehmensziel. Sicherlich ist die in diesem Zusammenhang immer wieder aufgestellte Behauptung so nicht richtig, daß der Shareholder-Value-Ansatz mit einer kurzfristigen Gewinnmaximierung identisch sei. Eine enge Verbindung zwischen der Erhöhung des Discounted Cash-flows und einer langfristig orientierten Gewinnmaximierung kann aber nicht geleugnet werden.

"Der Shareholder-Value-Ansatz ist zwar den „traditionellen“ Ertragswertverfahren überlegen, weil er mit auf theoretisch korrekterem (weil bilanzpolitisch weniger verzerrtem) Datenmaterial operiert und weil er akzeptiert, daß ein Unternehmen allein den Anteilseignern und nicht etwa den Managern gehört. Der Shareholder-Value-Ansatz weist aber nicht zu übersehende Schwächen auf.“¹³⁹

3.3.2 Stakeholder Value

Die Schwächen, die durch die eindimensionale Betrachtung der Anteilseigner entstehen, können durch den Einbezug anderer Partner des Unternehmens ausgeglichen werden. Value Developing ergänzt die eindimensionale Shareholder Value-Betrachtung um den Aspekt des Stakeholder Value. Value Developing geht von unauflösbaren Interdependenzen zwischen Shareholder- und Stakeholder-Value aus. "Das Personalmanagement erhält hierbei eine Schlüsselrolle als Katalysator zur Verbesserung des Stakeholder Value und damit in der Folge auch das Shareholder Value."¹⁴⁰

3.3.2.1 Der Begriff 'Stakeholder'

Der Stakeholder-Value-Ansatz geht auf Arbeiten des Stanford Research Institute (SRI) in den frühen sechziger Jahren zurück¹⁴¹ und wurde ursprünglich als Gegenpol zu dem schon damals aktuellen Shareholder-Value-Ansatz konzipiert. Wesentliches Merkmal des Stakeholder-Value-Ansatzes ist es, dass die Unternehmensführung nicht länger nur den Eigentümern gegenüber als einziger Anspruchsgruppe verantwortlich ist und deshalb ihre Aktivitäten auch nur einseitig an den Interessen dieser Gruppe ausrichtet. Vielmehr verdeutlicht der Stakeholder-Value-Ansatz, dass zum Teil recht unterschiedliche unternehmensexterne und -interne Personen, Gruppen und Institutionen das Geschehen in einem Unternehmen und deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinflussen. Im Gegensatz zum Shareholder- fordert der Stakeholder-Value-Ansatz, dass das Management eine erheblich größere Zahl an Einflussnehmern in ihren Handlungen berücksichtigen muss, will sie erfolgreich agieren. Der Stakeholder-Value-Ansatz analysiert deshalb diese Einflussnehmer und leitet daraus mögliche Strategien für eine langfristig orientierte Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

¹³⁸ Vgl. Rappaport (Shareholder), S. 79 f.

¹³⁹ Eberhardt (Unternehmensführung), S. 144

¹⁴⁰ Fröhlich (Value Development), S. 15, vgl. auch Gaugler (Shareholder) und Strätling (Shareholder)

¹⁴¹ Vgl. Stanford research Institute. Zitiert nach Freeman (Approach), S. 32 f.

des Unternehmens ab.¹⁴² Die Analyse beginnt notwendigerweise mit der Frage, wer ist Partner des Unternehmens und übt damit berechnigte Einflüsse aus.

Der Stakeholder-Value-Ansatz lehnt sich bei der Beantwortung dieser Frage an die Koalitionstheorie an. Danach gibt es eine Reihe von Personen und Gruppen, die als Koalitionsteilnehmer gemeinsam ein Unternehmen bilden. Weil die Koalitionspartner ihren Einfluss auf das Unternehmensgeschehen in Form von Ansprüchen geltend machen, werden sie auch als Anspruchsgruppen oder Anspruchspartner bezeichnet. Freeman nimmt darauf aufbauend eine definitorische Präzisierung des Begriffs der Anspruchsgruppen dahingehend vor, daß er diejenigen Gruppen, ohne deren Unterstützung ein Unternehmen nicht lebensfähig ist, als Stakeholder bezeichnet.¹⁴³

Im Gegensatz zu den Shareholdern, die Anteile (shares) an einem Unternehmen besitzen, halten die Stakeholder sogenannte stakes. Wörtlich übersetzt bedeutet das soviel wie "Pfahl" oder „Pflöck". Die deutsche Redewendung vom "Pflöcke einrammen" im Sinne von Interessen deutlich bzw. Ansprüche geltend machen bringt den Sinnzusammenhang zum Ausdruck: Ein stake ist demnach ein gegenüber dem Unternehmen in Form von Ansprüchen artikuliertes begründetes Interesse. Stakeholder sind damit all diejenigen Individuen, Gruppen und Institutionen, welche die Ziele und das Handeln eines Unternehmens durch ihre Ansprüche aktiv beeinflussen können, aber auch durch die Zielerreichung und das unternehmerische Handeln selbst beeinflusst werden.¹⁴⁴ Demnach kommen als Stakeholder folgende Gruppen und Individuen in Betracht¹⁴⁵:

- das Top-Management,
- die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung,
- alle weiteren Mitarbeiter,
- die Eigentümer der Unternehmung,
- die Kunden,
- die Lieferanten,
- die Fremdkapitalgeber,
- die Wettbewerber,
- der Staat,
- Verbände und Organisationen (falls sie ein besonderes Interesse an den Aktivitäten der betreffenden Unternehmung haben) sowie
- die allgemeine Öffentlichkeit, oftmals vertreten durch die Medien.

Besondere Berücksichtigung sollte den Mitarbeitern entgegengebracht werden. Fröhlich formuliert z.B. unter seiner Begriffskombination: "Value Development geht davon aus, dass der Shareholder Value zum wesentlichen teil von den Mitarbeitern erarbeitet wird und hält deshalb eine konzeptionelle Verknüpfung von Shareholder Value und Stakeholder Value für unverzichtbar."¹⁴⁶ Insbesondere da Zielkonkurrenzen zwischen Shareholder- und Stakeholder Value anzunehmen sind.

Es wird deutlich, daß der Begriff der Stakeholder außerordentlich weit gefasst ist. Deshalb muß die Frage gestellt werden, ob es für die langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens notwendig ist, die Interessen bspw. der allgemeinen

¹⁴² Vgl. Janisch (Anspruchsgruppenmanagement), S. 114ff

¹⁴³ Vgl. Freeman (Management), S. 33

¹⁴⁴ Vgl. Freeman (Management), S. 46

¹⁴⁵ Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 102 ff. sowie Freeman (Management), S. 8 ff.

¹⁴⁶ Fröhlich (Value Development), S. 17

Öffentlichkeit oder von Umweltschutzverbänden genauso umfassend zu berücksichtigen wie diejenigen der Mitarbeiter oder gar der Eigentümer. Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist insbesondere die Rolle der Lieferanten zu klären.

3.3.2.2 Ziele der Stakeholder

Im Gegensatz zur Zielsetzung im Shareholder-Value-Ansatz, bei der die Investoren eine möglichst hohe Rendite auf ihr investiertes Kapital erzielen wollen, kann im Stakeholder-Value-Ansatz nicht auf eine eindeutige Zielgröße, die von allen Stakeholdern gemeinsam verfolgt wird, zurückgegriffen werden. Statt dessen ist von einem Zielpluralismus auszugehen, indem jeder einzelne Stakeholder individuelle Ziele für das Unternehmen formuliert und daraus entsprechende Ansprüche ableitet.

Standen im Shareholder-Value-Ansatz lediglich rein finanzielle Ziele der Anteilseigner im Vordergrund, so wird im Stakeholder-Ansatz die Perspektive um eine Reihe nichtfinanzieller, immaterieller Ziele erweitert. So unterschiedlich die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens sind, so vielfältig werden auch die Ziele für und die Ansprüche an das Unternehmen sein.¹⁴⁷

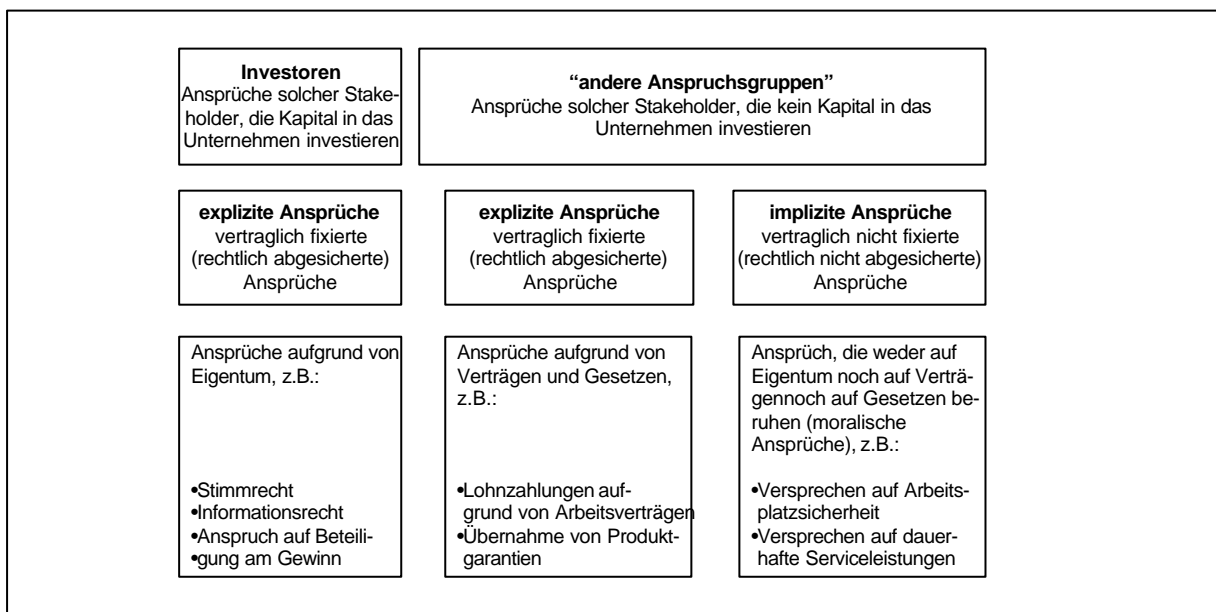


Abbildung 7: Ansprüche der Stakeholder¹⁴⁸

Als Stakeholder wurden diejenigen Gruppen oder Individuen bezeichnet, ohne deren Unterstützung eine Unternehmung nicht lebensfähig ist. Die Unterstützung durch die verschiedenen Stakeholder ist also die Grundvoraussetzung nicht nur für das Überleben, sondern auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. So geht von den Stakeholdern ein Bedrohungspotential aus, das ermittelt werden kann, indem man die Folgen für das Unternehmensgeschehen abschätzt, die eintreten, wenn einzelne Personen, Gruppen oder Institutionen ihre gestellten Ansprüche tatsächlich in vollem Umfang geltend machen oder dem Unternehmen ihre Unterstützung, die sie normalerweise in Form koordinierter Leistungsbeiträge erbringen, ganz oder teilweise entzogen. Mit dem Bedrohungspotential

¹⁴⁷ Vgl. Mitroff (Stakeholders), S. 5

¹⁴⁸ Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 149

wird der Grad der Abhängigkeit des Unternehmens von den einzelnen Stakeholdern bestimmt.

3.3.2.3 Der Stakeholder-Value-Ansatz

Ein Wert wird allgemein definiert als die Bedeutung, die einem materiellen oder immateriellen Objekt - in diesem Fall einem Anspruchsrecht - von einem Subjekt beigemessen wird und die dem wertenden Subjekt, in diesem Fall also den Stakeholdern, als Maßstab zur Bedürfnisbefriedigung dient. Insbesondere ergibt sich der Wert eines Objekts aus dem Nutzen, den ein Subjekt aus ihm zieht. Er wird durch den Vergleich der Nützlichkeit der Eigenschaften des Objekts bestimmt.¹⁴⁹

Unter Nutzen soll hier der Grad der Bedürfnisbefriedigung eines Subjekts verstanden werden. Sowohl beim Wert als auch beim Nutzen handelt es sich um relative Größen, die von einem Vergleichsmaßstab der in diesem Falle durch das Anspruchsniveau der jeweiligen Stakeholder markiert wird, abhängig sind. Je nachdem, ob diese subjektive Messlatte unter- oder überschritten wird, werden für die Stakeholder Werte vernichtet oder geschaffen.¹⁵⁰ Je weiter das Anspruchsniveau des Stakeholders erreicht oder übertroffen wird, desto höher wird sein Nutzen sein. Je höher die von ihm individuell wahrgenommene Nutzen ist, einen umso höheren Preis wird er für seinen Anspruch zu zahlen bereit sein. Je höher wiederum dieser Preis ist, desto höher ist auch der Stakeholder Value. Wird dagegen das Anspruchsniveau nicht erreicht, zieht der Stakeholder nur einen geringeren oder gar keinen Nutzen aus dem ihm angebotenen Anspruchsrecht. Somit werden aus der Sicht des Stakeholders Werte vernichtet. Es wird ihn dazu veranlassen, einen geringeren oder schließlich gar keinen Leistungsbeitrag mehr zu erbringen. Die Höhe des Stakeholder Value hängt demnach ursächlich von dem wahrgenommenen Nutzen der Stakeholder aus ihrem jeweiligen Engagement für ein Unternehmen ab.¹⁵¹

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Notwendigkeit zur Schaffung von Werten zugunsten vielfältiger Stakeholder trotz allem (noch) keineswegs überall anerkannt. Zumindest in den USA ist eine monistisch an ökonomischen Größen orientierte Zielausrichtung der Unternehmen die weithin vorherrschende Praxis.¹⁵² Dieser eindimensionalen Konzeption entspricht im großen und ganzen der Shareholder-Value-Ansatz. Demgegenüber betonen einige Autoren vor allem im deutschsprachigen Raum, dass sich das Unternehmensgeschehen keineswegs nur auf die finanzielle Dimension reduzieren lässt, sondern dass „multiple gesellschaftliche Anliegen Ausgangs- und Endpunkt allen Wirtschaftens darstellen.“¹⁵³ Ohne das Schaffen von Werten zugunsten der mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Individuen, Gruppen oder Institutionen, ohne die Bereitstellung eines gesellschaftlichen Nutzens, verliere ein Unternehmen sogar seine Legitimation.¹⁵⁴

Der Stakeholder-Value-Ansatz propagiert ein mehrdimensionales Unternehmenskonzept, indem über das Verfolgen rein finanzieller oder ökonomischer Zielvorstellungen hinaus auch

¹⁴⁹ Vgl. Born (Unternehmensanalyse), S. 21

¹⁵⁰ Im Umkehrschluß formulierte Schmalenbach treffend:“(…) was nicht irgendwie nützlich ist, hat keinen Wert.“ (Schmalenbach (Beurteilungsfinanzierung), S. 59)

¹⁵¹ Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 165

¹⁵² Gleichwohl wird neuerdings auch in den USA unter dem Stichwort „corporate social responsibility“ eine intensive Diskussion darüber geführt, ob Unternehmen bzw. Manager nicht dazu verpflichtet sind, neben rein ökonomischen auch soziale Aspekte starker zu berücksichtigen. Allerdings ist diese Diskussion eher in den Sozialwissenschaften denn in der Betriebswirtschaftslehre anzutreffen. Vgl. dazu bspw. die Beiträge von Anderson (Corporate), Badaracco (Business), Brummer (Corporate) oder Carroll (Business)

¹⁵³ Bleicher (Konzept, 4. Aufl.), S. 119

¹⁵⁴ Vgl. Hill (Shareholder), S. 418 f.

individuelle oder gesellschaftliche Ansprüche berücksichtigt werden sollen.¹⁵⁵

Das Ziel des Stakeholder-Value-Ansatzes ist somit auf die Maximierung des Gesamtnutzens aller Stakeholder gerichtet und nicht auf die gewinnmaximale Befriedigung einzelner Shareholder-Ansprüche (und damit auf die Maximierung individueller Einzelnutzen).¹⁵⁶ Dies ist Voraussetzung für die gleichzeitige Befriedigung mehrerer Ansprüche, die i.d.R. nicht völlig deckungsgleich sind. Nur so kann schließlich auch ein möglichst optimaler Gesamtnutzenbeitrag für das Unternehmen einerseits und für die Gesamtheit aller Anspruchsgruppen andererseits erreicht werden.¹⁵⁷

Während der Shareholder-Value-Ansatz besonders gut geeignet ist, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens darzustellen, besteht die Stärke des Stakeholder-Value-Ansatzes in der hohen Aussagefähigkeit im Hinblick auf die Nutzengenerierung für deren vielfältige Anspruchspartner. Die Aussagekraft des Shareholder-Value-Ansatzes zur Beurteilung der Nutzengenerierung für Anspruchsgruppen ist allein auf die Anteilseigner beschränkt. Der Stakeholder-Value-Ansatz erlaubt keine wirklich zutreffende Aussage über die finanzwirtschaftliche Situation eines Unternehmens.

	Shareholder-Value-Ansatz	Stakeholder-Value-Ansatz
Relevante Anspruchsgruppe(n)	Shareholder (Anteilseigner)	Stakeholder (Personen oder Gruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht lebensfähig ist)
Konzept	Mittel zur Durchsetzung der Ansprüche allein der Shareholder	Mittel zur Durchsetzung verschiedenster Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder
Ziel	Maximale Nutzenstiftung für die Shareholder	Maximale Nutzenstiftung für alle Stakeholder
Leistungsbeiträge, Ansprüche und Anreize zur Befriedigung der Ansprüche der Anspruchsgruppe(n)	Eindimensional (rein monetär)	Mehrdimensional (nur zum Teil monetär)
Erfolgsmaßstab	Discounted OFCF	Erfüllungsgrade der individuellen Nutzenbedürfnisse der Stakeholder
Genauigkeit des Erfolgsmaßstabs	Sehr hoch	Oft beschränkt, da Nutzenstiftung für einzelne Stakeholder schwer definierbar
Aufgabe der Unternehmensführung	Realisation der von den Shareholdern vorgegebenen einheitlichen Zielsetzung: Maximierung des Shareholder Value	Selektive Kompromißbildung zwischen den vielfältigen Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder und Realisation des von allen Stakeholdern geteilten gemeinsamen Ziels: Maximierung des Stakeholder Value
Kontrollinstanz	Shareholder (Kapitalmarkt)	Stakeholder
Aussagekraft in bezug auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmung	Sehr hoch	problematisch
Aussagekraft in bezug auf die Nutzengenerierung für die Anspruchsgruppe(n) der Unternehmung	Auf die Anteilseigner beschränkt	hoch

Abbildung 8: Gegenüberstellung des Shareholder- und des Stakeholder-Value-Ansatzes.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Vgl. Bleicher (Konzept, 4. Aufl.), S. 119.f.

¹⁵⁶ Vgl. Achleitner (Strategien), S. 77

¹⁵⁷ Vgl. Janisch (Anspruchsgruppenmanagement), S. 117 f.

¹⁵⁸ Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 187

Neben erheblichen Operationalisierungsschwierigkeiten, ist eine große Gefahr, dass durch die Berücksichtigung einer ausufernden Anzahl von Ansprüchen der Blick auf das Wesentliche leicht verlorenzugehen droht. Um die Gefahr möglichst gering zu halten, sind Prioritäten zu setzen. So sind alle für die Sicherung der langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit weniger bedeutenden Stakeholder zu vernachlässigen. Hamacher bemerkt: „Unternehmen, die langfristig am Markt bestehen wollen, werden neben der Kapitalrendite selbstverständlich auch andere Aspekte berücksichtigen. Es ist im unternehmerischen Interesse, eine loyale Arbeitnehmerschaft zu haben, ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ gehört heute zunehmend zu den Themen einer guten PR, und wer als Unternehmen seine Kunden vernachlässigt, wird dies schon bald an seinen Umsatz- und Gewinndaten ablesen können. Wenn aber die Vertreter des „Stakeholder“-Konzepts von den Unternehmen verlangen, dass sie ihre Renditeorientierung zugunsten anderer diffuser Ziele vernachlässigen, dann ist zu befürchten, dass hier Unternehmen Aufgaben aufgebürdet werden sollen, die diese weder erfüllen können noch sollten, sondern die ureigens Aufgaben der Politik sind.“¹⁵⁹

Gomez betont zu Recht, dass selbstverständlich nicht davon ausgegangen werden könne, „daß zwischen den Zielen der Anspruchsgruppen Harmonie besteht“¹⁶⁰. Für den Fall derartiger Zielinkompatibilitäten ist deshalb ebenso wie für den Fall nicht harmonisierender Ziele der Anspruchsgruppen mit denen des Unternehmens ein Modus vivendi zu finden, eine Form der erträglichen Koexistenz der verschiedenen strategischen Anspruchsgruppen und ihrer Interessen. Letzten Endes handelt es sich hierbei um einen Zielaushandlungsprozess.

	Mitarbeiter	Kunden	Lieferanten	Kapitalgeber
Maximierung des Einkommens	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Einkommen • Sicheres Einkommen 		<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung bzw. Ausweitung des Absatzpotentials zur Steigerung der Umsatzerlöse • Faire Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Rückflüsse • Sichere Rückflüsse
Minimierung des Aufwandes		<ul style="list-style-type: none"> • Günstige Preise 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung bzw. Ausweitung des Absatzpotentials zur Erzielung von Economies of Scale • Senkung der Transaktionskosten 	
Mitwirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Kontrolle • Mitgestaltung 			<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Kontrolle
Marktleistung		<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllt zugesicherte Eigenschaften • Entspricht Kundenwünschen 		
Image		<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensimage • Produktimage 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensimage 	
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Perspektiven • Arbeitsbedingungen • Soziale Aspekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Periphere Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Konditionen • Mitnutzung der Ressourcen • Kalkulierbare Interaktionsrisiken • Wahrung der Unabhängigkeit 	

Abbildung 9: Synopse der Ansprüche¹⁶¹

¹⁵⁹ Hamacher (Verantwortlichkeit), S. 22

¹⁶⁰ Gomez (Wertmanagement), S. 103

¹⁶¹ Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 281

Es ist wiederum Gomez, der drei alternative Koordinierungsmechanismen vorschlägt.¹⁶² Danach könnte der Kompromiss zwischen den verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen und denen der Unternehmen im einzelnen wie folgt aussehen:

- Das Management geht eine lose Verpflichtung ein, die verschiedenen Ansprüche als Rahmenbedingungen bei der Optimierung des Shareholder Value zu berücksichtigen.
- Die Unternehmensführung diskutiert mit einer Art Beirat, dem Vertreter aller strategischen Anspruchsgruppen angehören, regelmäßig Fragen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.
- Der Zielaushandlungsprozess wird im Sinne einer Mitbestimmung der Stakeholder institutionalisiert.

Den letztgenannten Vorschlag lehnt Gomez aus marktwirtschaftlichen Gründen ab. Der zuerst genannten Variante steht er ebenfalls kritisch gegenüber, weil er die Frage nach der Verbindlichkeit des Handelns der Unternehmensführung im Sinne der Stakeholder als nicht gelöst betrachtet. Dieses Problem scheint ihm in der zweiten vorgebrachten Alternative weitgehend vernachlässigbar zu sein, weil hierbei das Management unter einen gewissen Zugzwang gesetzt würde.¹⁶³

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

4.1 Der Fehlerbegriff

Seit der Antike ist bekannt: „Irren ist menschlich“ (Seneca). Menschliche Fehler (menschliches Versagen) werden immer wieder auftreten. Sie sind unvermeidbar und vermutlich der akzeptable Preis, den der Mensch für seine bemerkenswerte Fähigkeit aufzubringen hat, mit schweren informationsbezogenen Aufgaben schnell und in der Regel wirkungsvoll zurechtzukommen. Aber wenn es schon nicht möglich ist, Fehler vollständig zu vermeiden, sollten die Menschen jedoch bemüht sein, ihre Häufigkeit zu reduzieren, in dem sie aus ihnen lernen¹⁶⁴

Da menschliche Fehler in allen Bereichen des täglichen Lebens vorkommen, stellen sie ein großes Problem dar. Gerade in Produktionsbetrieben wurde die Fehlervermeidung durch die Qualitätssicherung in den Vordergrund gerückt. In den achtziger Jahren versuchten Unternehmen hauptsächlich durch Automation, den „Störfaktor“ Mensch aus den Fabrikhallen zu entfernen (die menschenleere Fabrik). Mittlerweile hat sich das Bild gewandelt. Die Unternehmen erkannten, dass ohne Kreativität, Motivation und Intelligenz der Mitarbeiter eine kontinuierliche Produktivitätssteigerung und ständige Flexibilität, wie sie

¹⁶² Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 103 ff.

¹⁶³ Vgl. Gomez (Wertmanagement), S. 105

¹⁶⁴ Vgl. Reason (Versagen), S. 188

heute auf dem internationalen Markt gefordert wird, nicht erreicht werden kann.¹⁶⁵ Trotz der genannten „Erfolgsfaktoren“ begeht der Mensch Fehler, die der Qualität des Produktes schaden.

4.2 Arbeitsfehler oder Human-Factors

Der menschliche Faktor gehört zu den wichtigsten Ressourcen, die Unternehmen heute besitzen. Sie sind auf die Intelligenz, Kreativität und Zuverlässigkeit des Menschen angewiesen. Aber wie zuverlässig ist der Mensch? Eine Tatsache ist, dass Menschen in der Vergangenheit Fehler begangen haben und dass sie auch zukünftig Fehler begehen werden. Allerdings sollte versucht werden, die Zahl der Fehler auf ein Minimum zu reduzieren. Ein gutes Beispiel des fehlerbezogenen Wertemanagements gibt die japanische Industrie. In ihren Unternehmen wird eine Null-Fehler-Kultur angestrebt, in dem Wissen, dass dieses nie erreicht werden kann.

4.2.1 Die Historie der Fehlerforschung

Eine historische Betrachtung der Fehlerforschung soll mit den Psychologen um die Jahrhundertwende beginnen, auf deren Forschungen die Ansätze der heutigen menschlichen Verhaltensanalysen basieren.

James Sully, ein Grote-Professor am University College zu London für „Geist und Logik“, veröffentlichte 1881 ein Buch mit dem Titel „Illusions“. In seiner Studie bemühte er sich, einen breiten Überblick über das Feld des Irrtums zu vermitteln. Um dies zu erreichen, ging Sully nicht nur auf Sinnestäuschungen (Illusions of sense) ein, sondern auch auf andere, allgemein als Täuschungen (Illusions) bekannte Irrtümer, die den Sinnestäuschungen nach Art und Struktur des Ursprunges ähnelten¹⁶⁶

Sigmund Freud beachtete erstmals 1896 die alltäglichen Fehlleistungen. Ihm ging es um die trivialen Verständnisfehler, Versprecher, Verschreiber, falschen Wiedergaben, etc. Zum Beispiel konnte Freud sich nicht an den Zunamen des Dichters Joseph Mosen erinnern. Nachdem er den Nachweis erbrachte, warum er sich nicht erinnerte, schrieb er seinem Kollegen Fließ:¹⁶⁷

1. dass er den Namen Mosen wegen gewisser Beziehungen verdrängt habe,
2. dass in dieser Verdrängung infantiles Material mitgewirkt habe, und
3. dass die vorgeschobenen Ersatznamen aus beiden Materialgruppen wie Symptome entstanden waren.

Danach begann Freud, triviale Fehlleistungen zu sammeln und weiter zu untersuchen. 1901 erschien sein Werk: die „Psychopathologie des Alltagslebens“, das im Laufe der Jahre erweitert wurde.

Die erste große Untersuchung über sprachliche Irrtümer unternahm der schweizer Sprachwissenschaftler Meringer. 1908 umfaßte seine Sammlung 8.000 Versprecher und Verschreiber, mit der einige Wissenschaftler heute noch arbeiten.¹⁶⁸ Der Grund dafür ist, dass Meringer äußerst sorgfältig und gewissenhaft bei der Datengewinnung vorging.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Vgl. Beck/ Liesenkötter/Teucher (Industriebetrieb), S. 16

¹⁶⁶ Vgl. Sully (Illusions)

¹⁶⁷ Vgl. Freud (Psychoanalyse), S. 225

¹⁶⁸ Näher beschrieben bei Fromkin (Errors), vgl. auch Fromkin (Linguistic)

¹⁶⁹ Vgl. Reason (Versagen), S. 44

Einige andere Psychologen um die Jahrhundertwende wie William James, Hugo Münsterberg, Joseph Jastrow oder die deutschen Gestaltpsychologen Max Wertheimer, Wolfgang Köhler und Kurt Koffka machten sich um die Wissenschaft der menschlichen Fehlleistung verdient. Mit dem Ende des ersten Weltkrieges versiegte die Psychologie in Europa und somit auch die wissenschaftliche Arbeit über die menschlichen Fehler. Sie wurde erst 20 Jahre später wieder entdeckt, da sich eine Notwendigkeit für die damals neuen „intelligenten“ Maschinen einstellte.¹⁷⁰

4.2.2 Fehlerarten

Bei heutiger Betrachtung von Arbeitsfehlern können zweierlei Ansätze herangezogen werden. Einerseits der Ansatz aus der Sicht der Qualitätssicherung; sie sieht einen Fehler als Zustand an, bei dem die geforderten Eigenschaften oder Funktionen eines Objektes nicht erfüllt werden. Andererseits überträgt man den Begriff Fehler auf den Menschen (menschliche Fehler). In diesem Falle wird von einer fehlerhaften Ausführung einer Aufgabe gesprochen, welche das geforderte Ziel nicht erreichte.¹⁷¹ Aufgrund dieser zwei Aspekte folgt eine getrennte Erläuterung der beiden Betrachtungsweisen, wobei als erstes die Fehlerarten des Qualitätsmanagements und später die Einteilung menschlicher Fehler verdeutlicht werden.

4.2.2.1 Fehlerarten im Qualitätsmanagement

Im Bereich des Qualitätsmanagements findet die Klassifizierung von Fehlern und fehlerhaften Produkte sowie deren Behandlung eine große Beachtung. Dieser Abschnitt wird sich dabei im besonderen auf die Einteilung der Fehler konzentrieren.¹⁷² Für das QM ist ein Fehler ein Zustand, wobei die Entstehung eines Fehlers ein Ereignis darstellt. Die Definition der DGQ lautet: ein Fehler ist die "Nichterfüllung einer Forderung"¹⁷³ Die Klassifizierung erfolgt im QM, durch die Einstufung eines Fehlers nach der Bewertung seiner Fehlerfolgen. Die DGQ unterteilt die Fehler in drei Kategorien: in kritische Fehler, Haupt- und Nebenfehler.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Vgl. Reason (Versagen), S. 44 ff.

¹⁷¹ Vgl. Bubb (Qualität)

¹⁷² Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., S. 49 ff.

¹⁷³ o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, Deutsche Gesellschaft f. Qualität e.V., S. 49

¹⁷⁴ Beispiel einer praktischen Umsetzung der DGO-Fehlerklassifizierung, erstellt im Rahmen einer Einzelfallstudie bei der DaimlerChrysler AG, Raumfahrt-Infrastruktur, Bremen: In dieser Tabelle sind die Beschreibungen der einzelnen Fehlerklassen der DGQ und die innerbetrieblichen Definitionen des Geschäftsbereichs RI der Dasa aufgeführt, um den Unterschied der Klassen zu verdeutlichen.

Fehlerklassifikation	<u>DGQ</u>	<u>DASA RI</u>
kritischer (Major-) Fehler	Fehler, bei dessen Entstehen für die betroffene Umgebung kritische Folgen wirksam werden können.	Fehler, die einen Verstoß gegen die festgelegten technischen Anforderungen des Kunden stellen.
Haupt- (Minor-) Fehler	Nichtkritischer Fehler, bei dessen Entstehen für die betroffene Umgebung erhebliche beeinträchtigende Folgen wirksam werden können.	Fehler, die nicht als Major klassifiziert werden können und aus denen keine funktionale Beeinflussung resultiert.
Neben- (Secondary-) Fehler	Fehler, der nicht Hauptfehler ist und bei dessen Entstehen für die betroffene Umgebung keine wesentlichen Folgen wirksam werden.	Fehler, die keine Fehlerfolgen nach sich ziehen (z.B. Beeinträchtigungen des optischen Erscheinungsbildes).

4.2.2.2 Menschliche Fehlerarten

Aus eigener Erfahrung jedes Menschen lässt sich leicht feststellen: Fehler passieren oftmals unbeabsichtigt oder aus Versehen, weil zu spät oder gar nicht bemerkt wird, dass die ausgeführte Handlung nicht mehr mit der eigentlichen Absicht übereinstimmt. Viele Fehler entstehen durch das Vergessen, Auslassen oder Austauschen von Teilschritten in einem längeren Aufgabenkomplex. Andere Fehler werden in „guter“ Absicht begangen, weil Personen von sich selbst überzeugt sind, den richtigen Weg zu gehen, obwohl sie sich im Irrtum befinden. Diese Art von Fehlern ist auf eine mangelnde Wahrnehmung, Beurteilung und Einschätzung von Systemzuständen zurückzuführen.

Vorsätzliches Herbeiführen von Schäden oder Sabotage gehören nicht in die Kategorie menschlicher Arbeitsfehler.¹⁷⁵

Wie oben besprochen hat die Fehlerforschung eine lange Tradition. Dementsprechend kann eine Vielzahl von Theorien über Fehlerklassifikationen beleuchtet werden. Zu den wichtigsten zählt wohl die Theorie Reasons.¹⁷⁶

- Hacker (1986):
Er macht eine verhütungsbezogene Klassifikation von Fehlhandlungen und unterscheidet in: objektives Fehlen, fehlende Nutzung und falsche Nutzung vorhandener nutzbarer Informationen.
- Rigby (1970):
Rigby unterscheidet Fehlhandlungen entsprechend ihrem Auftreten in sporadische (einzelne Ereignisse), zufällige (häufigere Ereignisse ohne sichtbare Tendenz) und systematische (Ereignisse mit sichtbarer Tendenz) Fehlhandlungen.
- Meister (1977) / Swain (1980):
Meister und Swain verwenden die gleiche Einteilung, wobei Swain die einzelnen Fehlerarten noch weiter aufsplittet. Sie unterscheiden beide in Ausführungsfehler, Auslassungsfehler, Hinzufügungsfehler und Sequenzfehler. Swain gibt eine zusätzliche Unterteilung an, bei der Ausführungsfehler in Auswahlfehler, Zeitfehler und Qualitätsfehler sowie bei Auslassungsfehlern in Auslassung einer ganzen Aufgabe oder eines Handlungsschrittes eingeteilt werden.
- Rasmussen (1981):
Rasmussen macht eine Unterteilung auf der kognitiven Ausführungsebene. Er unterscheidet die fähigkeitsbasierte, regelbasierte und wissensbasierte Ebene. Eine genauere Verdeutlichung folgt zu einem späteren Zeitpunkt.
- Rouse, Rouse (1983):
Rouse und Rouse verwenden eine informationsverarbeitungs- oder systembezogene Klassifikation menschlicher Fehler bei der Prozessführung. Sie unterscheiden in Fehler:

¹⁷⁵ Vgl. Zimolong (Fehler); vgl. auch Zimolong u.a. (Arbeitsfehler); vgl. auch Frese/Zapf (Fehlersystematik)

¹⁷⁶ Vgl. Reason (Versagen), S. 57 ff. / 216 ff.; vgl. auch Johannsen (Mensch), S. 388 ff.; vgl. auch Zimolong u.a. (Arbeitsfehler) S. 84 ff.; vgl. auch Zimolong (Fehler), S. 313 ff.;

- bei Beobachtung eines Systemzustandes,
 - bei Hypothese über Prozesszustand,
 - beim Test der Hypothese,
 - bei der Wahl des Ziels,
 - bei der Wahl einer Handlungsfolge,
 - bei der Ausführung der Handlungsfolge.
- Reason (1990):
Reason klassifiziert u.a. die Fehler in Zusammenhang mit Systemkatastrophen in aktive Fehler, deren Auswirkung unmittelbar spürbar sind, und latente Fehler, die lange Zeit in einem System verborgen sein können und erst dann sichtbar werden, wenn sie in Verbindung mit anderen Faktoren die Systemabwehr durchbrechen.

Zur begrifflichen Klärung sollen hier in Anlehnung an Reason¹⁷⁷ das Fehlverhalten, die zwei grundlegenden Fehlertypen „Schnitzer und Patzer“ sowie der „Fehler“ in folgenden Arbeitsdefinitionen erklärt werden:

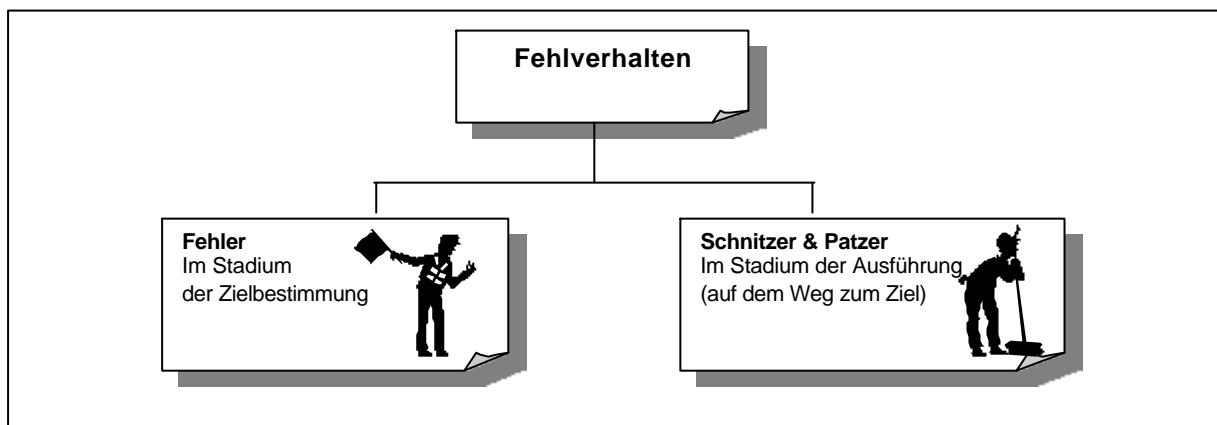


Abbildung 10: Menschliche Fehlerarten

- "Schnitzer" und "Patzer" sind Arten des Fehlverhaltens, die sich aus einem Misserfolg im Stadium der Ausführung und/oder der Speicherung einer Handlungsfolge ergeben, ungeachtet der Frage, ob der Plan, dem sie folgen, angemessen war, um das gesetzte Ziel zu erreichen.
- "Fehler" kann man als Mängel oder Misserfolge bei den Beurteilungs- und/oder Schlußfolgerungsprozessen definieren, die bei der Auswahl eines Ziels oder bei der Spezifikation der Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, eine Rolle spielen, unabhängig davon, ob die von diesem Entscheidungsprogramm geleiteten Handlungen plangemäß ablaufen.
- "Fehlverhalten" wird als Oberbegriff verwendet, der all die Ereignisse umfasst, bei denen eine geplante Abfolge geistiger oder körperlicher Tätigkeiten nicht zum beabsichtigten Resultat führt, sofern diese Misserfolge nicht fremden Einwirkungen zugeschrieben werden können.

¹⁷⁷ Vgl. Reason (Versagen), S. 28 benutzt nicht den Begriff Fehlverhalten, sondern die Kürzung Fehlverhalten. Diese Kürzung wurde in der vorliegenden Arbeit übernommen.

4.3 Handlungsfehler

Die Unaufmerksamkeit eines Menschen, die einen Großteil der Fehlleistungen hervorruft, hat ihre Ursprünge in der sinkenden Konzentration bei der Wahrnehmung (kognitive Prozesse).

Kognitive Prozesse sind Erkenntnisprozesse. Ihre Erforschung ist ein wesentlicher Aspekt der Psychologie, insb. der experimentellen Psychologie. Die Kognition¹⁷⁸ beinhaltet dabei alle Prozesse, die durch sensorische Inputs (sehen, hören, fühlen) umgesetzt, reduziert, weiterverarbeitet, gespeichert, wieder hervorgeholt und benutzt werden. Da es sich beim Menschen um ein Individuum handelt, sehen die Prozesse dementsprechend unterschiedlich aus und fördern verschiedene Schlußfolgerungen. Eine Gefahr liegt in der differenzierten Beurteilung einer Situation, die ein falsches Handeln einer Person zur Folge haben kann. Auch wenn die Wahrnehmung (Beobachtung) vergleichsweise sichere Informationen liefert, bleiben ihre Ergebnisse oft lückenhaft oder widersprüchlich. An diesem Punkt setzt das Denken ein, um die entstandenen Lücken zu schließen. Abermals können hier durch die individuelle Umsetzung die unterschiedlichsten Ergebnisse zu Tage kommen und gegebenenfalls Fehlhandlungen provozieren¹⁷⁹

Eine Theorie, die sich speziell mit Fehlern auf den kognitiven Ebenen beschäftigt, ist das GFMS¹⁸⁰ von James Reason (basierend auf der Theorie von Jens Rasmussen), das nachfolgend beschrieben wird.

Das GFMS ist eine Weiterentwicklung der Rasmussen-Theorie, die weltweit zu einem "Marktstandard" für die Beschäftigung mit der menschlichen Zuverlässigkeit avancierte.¹⁸¹ Wichtig ist zusätzlich, dass diese Theorie das gesamte Spektrum der menschlichen Fehlleistungen in einer Übersicht von drei Ebenen gliedern kann. Dies spiegelt sich deutlich in den von Reason dargestellten Tatsachenberichten wider.¹⁸² Sie zeigen, daß sich diese Theorie nicht nur für das Privatleben, sondern insb. für den Unternehmenskontext eignet.

Fehlleistungen von Menschen basieren grundsätzlich auf Handlungen, die sie durchführen. Dabei wird unterschieden, ob eine Handlung intendiert bzw. freiwillig oder nicht intendiert bzw. unfreiwillig geschieht. Um ein Fehlverhalten festzustellen, muss ersteres vorliegen, d.h. eine klare Absicht muss vorhanden sein, sonst kann es sich nicht um ein Fehlverhalten handeln. Als Beispiel dient eine Person, die auf eine Biene tritt und gestochen wird, sie erschreckt sich und lässt dadurch ein Tablett mit Gläsern fallen. Dieser Vorfall kann nicht als Fehlverhalten bezeichnet werden, da es nicht in der Absicht der Person lag, die Gläser fallen zu lassen. Ausgehend vom Fehlverhalten unterscheidet die Fehlerforschung zwischen beabsichtigtem Verhalten und unbeabsichtigtem Verhalten. Letzteres bedeutet, dass von der Handlungsabsicht die ausführende Handlung abweicht z.B. durch Geistesabwesenheit oder durch Ablenkung. In diesen Fällen handelt es sich um "Patzer" und "Schnitzer". Bei einem beabsichtigten Verhalten führt die Handlung nicht zum erwünschten Ziel, es liegt ein "Fehler" vor.¹⁸³

¹⁷⁸ lat. cognoscere = erkennen

¹⁷⁹ Vgl. Neisser (Psychologie), S. 19 ff.; vgl. auch Klix (Grundstrukturen), S. 9 ff.; vgl. auch Schönpluf/ Schönpluf (Psychologie), S. 140 ff.

¹⁸⁰ Die Entscheidung, die Theorie des GFMS aus einer Vielzahl von Theorien in der oben angesprochenen Einzelfallstudie und somit in der vorliegenden Arbeit zu verwenden, beruht auf der Überlegung, daß sich die Fehler aufgrund von Unaufmerksamkeit auf der kognitiven Ebene abspielen, und daß das GFMS eine Unterteilung auf dieser kognitiven Ebene vollzieht.

¹⁸¹ Vgl. Reason (Versagen), S. 15

¹⁸² Vgl. Reason (Versagen), S. 82 f., S. 233ff., S. 306 ff.

¹⁸³ Vgl. Reason (Versagen), S. 19 ff.

Die Ausgangstheorie von Rasmussen macht bei den „Fehlern“ eine weitere Unterteilung in: „Fehler“ auf der regelbasierten und der wissensbasierten Ebene. Rasmussen bezieht sich bei seinen Ausführungen in erster Linie auf die kognitiven Kontrollmechanismen, indem er sich mit Fehlern der Kontrollaufsicht von Industrieanlagen speziell bei Notfällen in riskanten Prozessanlagen auseinandersetzt. Aus verbalen Protokollen einer Untersuchung an Technikern entstand die Grundstruktur der „Drei-Ebenen-Theorie“. Rasmussen teilt seine drei Ebenen folgendermaßen auf:¹⁸⁴

- Fähigkeitsbasierte Ebene
- Regelbasierte Ebene
- Wissensbasierte Ebene

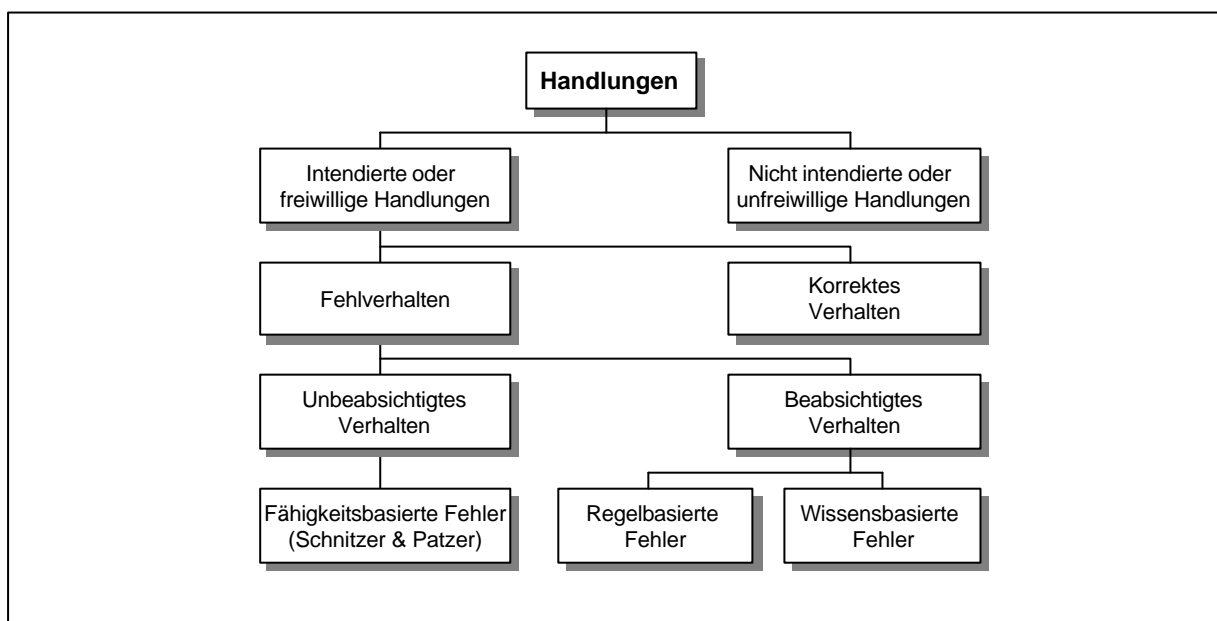


Abbildung 11: Herleitung der Fehlerklassifikationen

Das GFMS basiert auf den drei von Rasmussen entwickelten Ebenen. Es versucht, zwei in der Fehlerforschung bislang getrennte Bereiche zu integrieren: a) "Patzer" und "Schnitzer" sowie b) "Fehler", dabei hat Reason die Kategorie "Fehler" abermals aufgeteilt in "regelbasierte Fehler" und "wissensbasierte Fehler" und den entsprechenden regelbasierten und wissensbasierten Ebenen zugeordnet, wobei er die "Patzer" und "Schnitzer" der fähigkeitsbasierten Ebene unterstellt.¹⁸⁵ In den folgenden Abschnitten werden die drei Ebenen genauer untersucht.

4.3.1 Regelbasierte Ebene

Bei der Entdeckung eines Problems ist der erste Schritt, die Situation zu analysieren, um ein "mentales" Modell zu entwickeln. Nach der Entwicklung eines Modell-Schemas werden einmal aufgestellte bekannte Regeln abgerufen und überprüft, ob sie zur Problemlösung beitragen können. Bei der Anwendung von Regeln sind zwei grundlegende Aspekte zu

¹⁸⁴ Vgl. Reason (Versagen), S. 68 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Reason (Versagen), S. 81, 92

unterscheiden: Die falsche Anwendung 'guter' Regeln und die Anwendung 'schlechter' Regeln.

4.3.1.1 Fehlerhafte Anwendung 'guter' Regeln

Die fehlerhafte Anwendung 'guter Regeln' bedeutet, dass Menschen bei neuen Problemsituationen versuchen, bekannte 'gute Regeln' fälschlicherweise auf das neue Problem anzuwenden. Hierbei ist eine 'gute Regel' eine, die in einer bestimmten Situation ihre Nützlichkeit bereits einmal unter Beweis stellen konnte. Die Art der Reaktion kann durch verschiedene Faktoren ausgelöst werden:¹⁸⁶

- Bei einer ersten Ausnahme einer Situation wird ein Problemlöser versuchen, diese mit einer bewährten Regel zu lösen, auch wenn sie nicht gerechtfertigt ist.
- Situationen, die eine Ausnahme von der allgemeinen Regel bilden, zeigen sich nicht immer in eindeutiger Weise.¹⁸⁷
- Informationsüberlastung sagt aus, dass die Schwierigkeit, „Gegenanzeigen“ zu entdecken, durch eine Fülle von Informationen, die auf den Problemlöser einwirken, sichtlich erschwert wird, da Informationsfluten oftmals die Fähigkeit des menschlichen kognitiven Systems überlasten.
- Die Stärke einer Regel basiert auf der Summe ihrer erfolgreichen Anwendungen. Je „stärker“ eine Regel ist, desto schneller wird sie bei scheinbar passenden Anzeichen verwendet.
- Allgemeine Regeln, die auf einer höheren Ebene fungieren, werden oftmals als stärker empfunden, da man ihnen im Leben häufiger begegnet.
- Die Erfahrung und Fertigkeit eines Menschen hängt u.a. vom Erkennen einer Redundanz im Informationsinput seines Aufgabenbereiches ab. Eine derartige Redundanz birgt die Gefahr, dass beim Auftreten neuer Problemkonstellationen „Gegenanzeigen“ unbeachtet bleiben.
- Rigidität: In diesem Fall beinhaltet Rigidität die Macht der Gewohnheit. Gewohnheiten können dazu beitragen, veränderte Situationen schnell zu erkennen. Allerdings verleitet eine zu starke Gewohnheit, andersartige Probleme an die bestehenden (gewohnten) Lösungsschemata anzupassen.¹⁸⁸

4.3.1.2 Anwendung 'schlechter' Regeln

Der zweite Aspekt, die Anwendung 'schlechter' Regeln, lässt sich in zwei Klassen teilen:¹⁸⁹ Enkodierdefizite und Handlungsdefizite.

- Enkodierdefizite enkodieren Merkmale in bestimmten Situationen nicht oder repräsentieren die Bedingungskomponenten der Regeln falsch:
 - Bestimmte Bereiche eines Problemraumes sind überhaupt nicht enkodiert, d.h. bestimmte Gesichtspunkte werden vom Problemlöser nicht verstanden.
 - Bestimmte Eigenschaften des Problemraumes können ungenau enkodiert sein. In diesem Fall wird eine Rückmeldung, die eine Person zur Ablehnung einer ungeeigneten Regel benötigt, falsch gedeutet oder fehlt völlig.
 - Eine irrige allgemeine Regel kann durch die Existenz bereichsspezifischer Ausnahmeregel geschützt werden.

¹⁸⁶ Vgl. Reason (Versagen), S. 106 ff.

¹⁸⁷ Es liegen meist drei Informationensarten vor: „Anzeichen“, die einigen oder allen Bedingungsaspekten einer geeigneten Regel genügen; „Gegenanzeigen“, die erkennen lassen, daß die allgemeine Regel nicht anwendbar ist; „Nicht-Zeichen“, die sich auf keine bestehende Regel beziehen lassen. Auffällig ist dabei, daß Problemlöser die „Gegenanzeigen“ oftmals aus der Problematik „wegargumentieren“.

¹⁸⁸ Wenn eine Regel in der Vergangenheit mit Erfolg eingesetzt wurde, neigt der Mensch in überwältigendem Maße dazu, sie wieder anzuwenden, auch wenn die Umstände nicht mehr angemessen sind.

¹⁸⁹ Vgl. Reason (Versagen), S. 111 ff.

- Handlungsdefizite sind Defizite, bei denen die Ausführungskomponenten unbrauchbare, unelegante oder nicht empfehlenswerte Reaktionen hervorrufen:
 - Die Anwendung falscher Regeln.
 - Die Anwendung uneleganter oder schwerfälliger Regeln. Viele Probleme haben zur Lösung mehrere Routen. Die einen sind effizient und direkt, die anderen schwerfällig und unelegant, bei letzteren ist die Fehlergefahr dementsprechend höher.
 - Die Anwendung nicht empfehlenswerter Regeln. In einigen Fällen liefern bestimmte Regeln eine angemessene Lösung, allerdings können bei regelmäßiger Anwendung vermeidbare Risiken auftreten, die den Einsatz der Regel nicht mehr rechtfertigen.

4.3.2 Fähigkeitsbasierte Ebene

Auf der fähigkeitsbasierten Ebene arbeitet der Mensch – um es mit der DV-Sprache auszudrücken - nach vorprogrammierten Anweisungen, die er zuvor abgespeichert hat. Er hat durch Ausbildung und Erfahrung eine Qualifikation erreicht, die ihm die Fähigkeit gibt, seine Funktion zu beherrschen und seine Stelle auszufüllen. Von Henry Ford wird überliefert, dass er in der Lage war, seine Autos vollständig auseinander- und wieder zusammenbauen zu können. Seine betriebliche Organisation war so konzipiert, dass jeder einzelne Akteur einen exakt definierten Platz innehatte und dort auf einen gleichermaßen exakt definierten Teil von Wissen und Erfahrung zurückgreifen musste, mehr wurde eher als störend begriffen.

Fehlleistungen auf der fähigkeitsbasierten Ebene, die sogenannten „Schnitzer“ und „Patzer“, entstehen durch eine fehlerhafte Ausführung oder eine zuvor fehlerhafte Speicherung der Anweisungen. Derartige Fehler lassen sich in „Unaufmerksamkeit“ und „Überaufmerksamkeit“ teilen¹⁹⁰

4.3.2.1 Unaufmerksamkeit

Bei Unaufmerksamkeit versäumt der Mensch bei der Ausübung seiner Tätigkeit die nötige Aufmerksamkeitsüberwachung an kritischen Punkten durchzuführen. Dies stellt ein besonderes Problem dar, wenn von der allgemeinen Gewohnheit abgewichen wird. Unaufmerksamkeit kann durch unterschiedliche Ursachen hervorgerufen werden, z.B.:¹⁹¹

- Patzer bei doppelter Gefangennahme.
In diesem Fall wird der Mensch von seiner eigentlichen Aufgabe abgelenkt. Entweder ist er geistig mit einer anderen Sache beschäftigt oder er wird an einem Kontrollpunkt im Tätigkeitsablauf von äußeren Reizen abgelenkt.
- Versäumnis nach Unterbrechungen.
Bei Unterbrechungen von außen kann es bei einer späteren Fortführung der Aufgabe zu Versäumnissen einzelner Arbeitsschritte kommen.
- Abgeschwächte Intentionalität.
Abgeschwächte Intentionalität bedeutet, dass zwischen einer Absicht und deren Ausführung ein Zeitraum verging, in dem eine andere Tätigkeit ausgeübt wurde. Kehrt eine Person zu ihrer Absicht zurück, sollte sie vor der Ausübung einen

¹⁹⁰ Vgl. Reason (Versagen), S. 98

¹⁹¹ Vgl. Reason (Versagen), S. 98 ff.

Aufmerksamkeitscheck durchführen, um zu verhindern, dass sich die beiden Tätigkeiten im Geiste überlagern.

- **Wahrnehmungsverwirrung**
Wahrnehmungsverwirrung bedeutet eine Art der Verwechslung. Hervorgerufen durch häufige Wiederholungen wird das Erkennungsschemata, ebenso wie das Handlungsschemata, stark automatisiert, so dass sich eine Person auf grobe Reizinputs verlässt und leichte Abweichungen unter Umständen nicht wahrnimmt.
- **Interferenzfehler**
Interferenzfehler treten auf, wenn innerhalb eines Planes zwei Handlungselemente existieren, da dies zu unpassenden Vermischungen führen kann.

4.3.2.2 Überaufmerksamkeit

Bei Überaufmerksamkeit werden vielfach Kontrollen zur falschen Zeit durchgeführt. Personen, die überaufmerksam sind, neigen dazu, Kontrollen meistens nach einer Phase der Unaufmerksamkeit einzubauen.¹⁹²

4.3.2.3 Kontext- und Prozesswissen

Das tayloristische Prinzip beruht auf einer konsequenten Enteignung von Erfahrungswissen der Mitarbeiter in der Werkstatt und seiner Zentralisierung in den Köpfen der Werkstattführungskräfte.

In der Konsequenz ist es nicht verwunderlich, dass in den Jahren der Rezession und des Stellenabbaus in vielen Unternehmen keine Sensibilität dafür herrschte, dass das Erfahrungswissen einer der dominanten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens darstellt. So hat es sich in vielen Unternehmen ergeben, dass durch überzogene Personalfreisetzung der notwendige Anteil an Erfahrungswissen unterschritten wurde.

Die rein sachbezogene Qualifikation bezieht sich auf die fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Diese sind relativ schnell im Zusammenhang der Schaffung neuer Arbeitsformen auszugleichen. Einer der wesentliche Effekte in crossfunktionalen Gruppen und Projekten besteht darin, dass sich das Wissen der einzelnen durch Kopieren, Abschauen und durch informelle Weitergabe, aber auch durch Führungsprozesse gezielt und anreizgestützt kollektiv verbreitet. Die Erfahrung gewinnen ist hingegen weitaus schwieriger.

Organisationsmitglieder in sich selbststeuernden Kontexten verfügen aber auch über Kenntnisse, welchen Stellenwert der eigene Arbeitsauftrag im Rahmen der betrieblichen Wertschöpfung hat, mit welchen Prioritäten daher unterschiedliche Arbeitsaufträge zu bewältigen sind, welche Kundenwünsche besonders zu beachten sind, bzw. wo auf Ressourcenengpässe zu achten ist oder wo noch Ressourcen aktiviert werden können. Hier ist neben dem reinen fachlichen Wissen zusätzlich ein Kontextwissen und ein Prozesswissen herauszustellen. Kontext- und Prozesswissen ist die Basis der erfahrungsbasierten Qualifikation.

Kontextwissen weist einer Gruppe strategische Prioritäten für ihr Tun zu. Prozesswissen ordnet das Tun in den Wertschöpfungsprozess und erlaubt ihr, flexibel auf Engpässe zu reagieren. Prozesswissen entsteht insbesondere durch die bewusste Spiegelung der eigenen

¹⁹² Vgl. Reason (Versagen), S. 103 f.

Leistungsbeiträge innerhalb der Wertschöpfungskette. Kille¹⁹³ berichtet etwa von einem Unternehmen, wo zwischen den Fertigungsstufen sog. "Nahtstellenvereinbarungen" getroffen werden, deren Einhaltung „heilig" ist und deren Gefährdung sofort bei den betroffenen Gruppen Lernprozesse auslösen, um den kontinuierlichen Fluss der Fertigung sicherzustellen.

Kontextwissen entsteht etwa in Projektgruppen, wenn der Projektleiter in Konfliktfällen Prioritätenentscheidungen aus strategischer Perspektive begründet. Dieses Hintergrundwissen bleibt in der Gruppe und ist ggf. der Bezugspunkt für spätere selbstverantwortliche Entscheidungen im Team bei ähnlich gelagerten Problemen.

4.3.3 Wissensbasierte Ebene

4.3.3.1 Simplifizierter Wissensbegriff

Wenn der Begriff Wissen fällt, entsteht sehr leicht die Gefahr, von einer eher verkürzten Bestimmung auszugehen, die sich lediglich auf eine oberflächliche Interpretation von Wissen bezieht, etwa auf der Ebene von technischer Dokumentation oder Datenbanken. Wissen wurde dabei tendenziell reduziert auf

- explizites Wissen,
- individuelles Wissen und schließlich
- sachbezogenes Wissen.

Diese Seiten organisatorischen Wissens bilden lediglich den Rahmen.

Ein neuer Mitarbeiter eines Unternehmens, der sich im Zuge seines Integrationsprozesses lediglich auf seine Arbeitsplatzbeschreibung und ein "ABC für Neue" verlassen müsste, wäre zur Kooperation in einer Organisation nicht fähig.¹⁹⁴ Der größte und wichtigste Teil seines Lern- und Erfahrungsprozesses läuft in organisatorischen Netzwerken, die variabel und anpassungsfähig zu gestalten sind.

4.3.3.2 Komplexer Wissensbegriff

Tatsächlich existiert in allen sozialen Systemen ein äußerst vielschichtiges, vernetztes und mehrdimensionales Gewebe von Kenntnissen und Erfahrungen, auf das Organisationsmitglieder zurückgreifen, um situativ, temporäre und lokale Problemlösungen auf der organisatorischen Feinsteuerungsebene zu generieren.¹⁹⁵ Es ist inkorporiertes Wissen, das in Entscheidungen oder Handlungen von Organisationsmitgliedern unreflektiert, aber dennoch mit schlafwandlerischer Sicherheit angezogen wird.¹⁹⁶ Diese Zusammenhänge können mit einem Schachspiel verglichen werden. Es existieren genaue formale Regeln für das Spiel, dennoch können die Prinzipien, denen eine einzelne Partie folgt, nicht aus diesen Regeln vollständig verstanden werden. Das Entstehen einer höheren Ebene sozialer Realität, basierend auf der Logik einer niedrigeren Ebene, aber nicht auf diese reduzierbar, lässt sich als Emergenz bezeichnen.¹⁹⁷ Emergenz ist der Kern der Selbstgenerierungsfähigkeit oder Selbststeuerungsfähigkeit sozialer Systeme.

Ergänzend zu den o.g. organisatorischen Wissenskategorien sind daher zu nennen:

- implizites Wissen,
- kollektives Wissen und schließlich
- Beziehungswissen.

¹⁹³ Vgl. Kille (Lieferzeit), S. 407 ff.

¹⁹⁴ Vgl. auch Schüppel (Wissensmanagement)

¹⁹⁵ Vgl. Sydow / v. Well (Netzwerkorganisation)

¹⁹⁶ Vgl. Polanyi (Wissen), S. 37

¹⁹⁷ Vgl. Polanyi (Wissen), S. 46

In ihrer Gesamtheit bilden diese Wissensbausteine die Grundlage organisatorischer Kompetenznetzwerke. Sie sind die essentielle Basis organisatorischer Flexibilität und Kreativität. Diese sind es, die in bezug auf Crossfunktionalität und Teammanagement in dieser Arbeit interessieren sollen, weniger die rein strategischen Lernprozesse auf der Ebene des Topmanagements.

Der Begriff des impliziten Wissens stammt von Michael Polanyi.¹⁹⁸ Er versteht darunter personen- und gruppengebundenes Wissen, das unmittelbar mit Handlungen und Kontexten verbunden ist, vergleichbar mit dem intuitiven Wissen und Erfahrungen von alten Handwerksmeistern. Es besteht aus

- kognitiven Komponenten die letztlich Urteilsfähigkeit konstituieren
- aus Fertigkeiten, die Handlungsfähigkeit begründen
- aus Normen, die Identität ermöglichen.

Im Gegensatz zum expliziten Wissen ist implizites Wissen nicht ohne weiteres formulierbar, dokumentierbar oder kodifizierbar. Im allgemeinen wird es durch Kopieren und Nachahmen gelernt. Es entfaltet seine gesamten Potentiale i.d.R. im Dialog mit anderen.

4.3.3.3 Wissensintegration

Ein Schlüsselproblem wissensbasierter Funktionen besteht darin, dieses implizite Wissen gleichsam zu externalisieren, also beispielsweise die intuitiven Ahnungen eines erfahrenen Einkäufers, eines Querdenkers aus einem anderen Bereich oder eines crossfunktionalen, heterogen zusammengesetzten Teams in den Entwicklungsprozeß zu integrieren. Oder auch die impliziten Kooperationserfahrungen von Projektgruppen zu dokumentieren und der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen¹⁹⁹

Ein zweites Schlüsselproblem besteht, individuelle Erfahrungen und Einzelwissen zu kollektivieren, um die organisatorische Handlungsfähigkeit zu verbreitern.

4.3.3.4 Wissenskollektivierung

Eines der immanenten Probleme westlicher Unternehmenskulturen liegt darin, dass Impulse zur Kollektivierung dieses individuellen Wissens primär aus individuellen Motivationen resultieren. Es muss daher ein anerkanntes Ziel sein, Anreize und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Bereitschaft, individuelles Wissen allgemein zur Verfügung zu stellen, erhöht wird. Damit können wiederum andere sich darauf beziehen und so eine allgemeine und zugleich verbesserte kollektive Wissensbasis bilden. Es ist ein diskursiver Prozess der Akkreditierung neuen Wissens, in dem neben dem Management die Projektleiter und Personalentwickler eine wichtige Rolle spielen.

Zwischen der Externalisierung und Kollektivierung von Wissen existieren enge Zusammenhänge, da häufig kreative Individuen mit vielen Außenkontakten oder erfahrene Mitarbeiter über diese basalen Kenntnisse verfügen - oftmals ohne sich dessen bewusst zu sein.

Ein kollektiver Wissensprozess hätte dann die folgenden drei Stufen:

¹⁹⁸ Vgl. Polanyi (Wissen)

¹⁹⁹ Vgl. Schmitz / Zucker (Wissen), S. 46 ff.

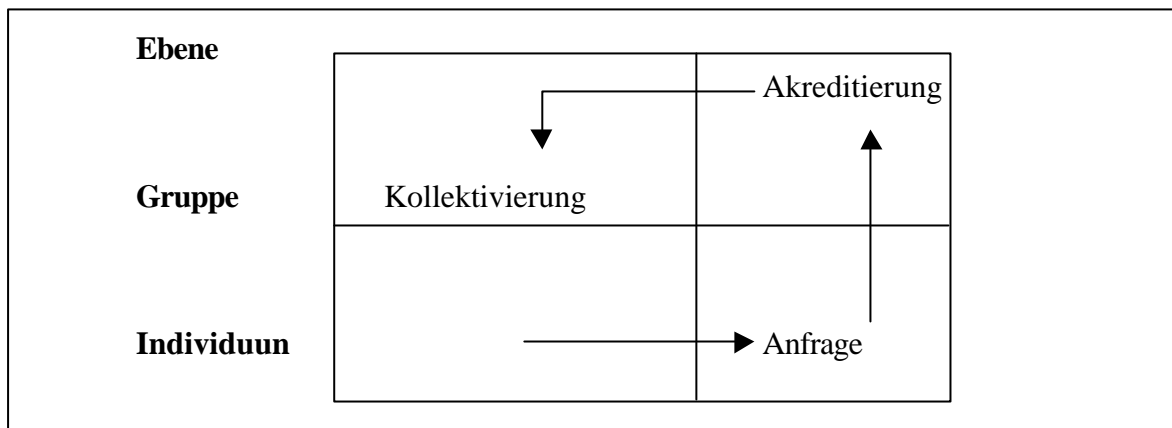


Abbildung 12: Kollektivierung von Wissen in Gruppenprozessen

- Einem einzelnen Gruppenmitglied wird im dialogischen Suchprozess einer Gruppe die Relevanz seines Wissens oder einer Idee plötzlich bewusst.
- Es äussert den Gedanken und lässt die Gruppe daran teilhaben, diese akzeptiert ihn, konturiert daran andere Entwürfe (oder verwirft ihn möglicherweise auch).
- Die Gruppe nimmt den Gedanken auf, und übernimmt ihn in den kollektiven Wissensbestand, um bei Bedarf wieder abgerufen zu werden.

Die zwanglos fließende, stetige Kollektivierung des Wissen und die damit verbundene Erweiterung der Handlungsbasis wird von den einzelnen Teammitgliedern jedoch nur dann betrieben, wenn sie sich emotional integriert fühlen und die Sinnhaftigkeit ihres Tuns einordnen können. Kollektive Wissensprozesse lassen sich daher nicht reduzieren auf eine ausschließlich sachbezogene Akkumulation von Erkenntnissen. Zugleich wächst eine spezifische Kontextorientierung, die im weitesten Sinne als Beziehungswissen bezeichnet werden kann.

4.3.3.5 Beziehungswissen

Zum dritten Schlüsselproblem, dem Beziehungswissen, gehört,

- das Wissen, wen man in der Gruppe (bei der Identifikation eines Problems) zu Rate ziehen kann,
- das Vertrauen, eine ungewöhnliche Vermutung äussern zu dürfen,
- die Gewissheit, erbrachte soziale Unterstützung bei eigener Bedürftigkeit zurückzubekommen.

Die Entwicklung und die Verantwortung für derartiges Beziehungswissen liegt natürlich bei jedem einzelnen Teammitglied. Es ist aber auch und gerade vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer veränderten Rollendefinition von Führung im Dynamischen Unternehmen eine neue Aufgabenstellung von Führungskräften, auf die Entwicklung und Kultivierung solchen Wissens.

Insgesamt stellt sich damit die Wissensgrundlage von Organisationen als ein verwobenes und komplexes Netz von Wissensbausteinen dar, die sich wechselseitig bedingen und in ihrer spezifischen Kombination die Grundlage für Produktivität, Qualität und Innovation bilden. Es ist ein komplexes Puzzle aus vielen kleinen Teilen.

Wenn es gelingt, solche Puzzles von Wissensfragmenten zu einem Gesamtbild zusammenzufügen, entsteht ein Wettbewerbsvorteil, der kaum zu kopieren sein dürfte. Die spezifische Wirkung erklärt sich nicht aus der Addition der einzelnen Komponenten, sondern in ihrer multiplikativen Verknüpfung. Es existieren durch das entfaltete Ensemble unterschiedlichster Bezüge eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die Verknüpfung von Wissens Ebenen und Wissensfragmenten, die von den einzelnen Akteuren ins „Spiel“ gebracht werden.

Die wissensbasierte Ebene hat ihre besondere Relevanz bei neuartigen Situationen, in denen die Handlungen durch Anwendung von gespeichertem Wissen und bewussten analytischen Prozessen neu geplant werden müssen. Auf dieser Ebene ergeben sich Fehler aus beschränkten Ressourcen und unvollständigem oder fehlerhaftem Wissen.²⁰⁰

4.3.3.6 Ursachen von Wissensfehlern

Zu den auffälligsten Ursachen der Fehlleistungen auf der wissensbasierten Ebene gehören:²⁰¹

- **Selektivität**
Eine wesentliche Quelle für Denkfehler ist die selektive Verarbeitung der Aufgabeninformationen. Fehler treten dabei auf, wenn die Aufmerksamkeit auf den falschen Merkmalen beruht.
- **Beschränkungen im „workspace“**
Workspace ist ein kognitiver Arbeitsbereich im Arbeitsgedächtnis (geistiger Arbeitsraum) des Menschen mit begrenzten Ressourcen für die Verarbeitung und Speicherung von Inputs.²⁰²
- **"Aus den Augen – aus dem Sinn"**
(Fakten, die nicht unmittelbar vorliegen, werden eher vom Bewusstsein ignoriert. Andererseits bekommen andere ein Übermaß an Gewicht, wenn sie mental leicht zugänglich sind.)
- **Hang zur Bestätigung**
Stehen einer Person bei dürftigem Datenhintergrund mehrere Hypothesen zur Verfügung, wird sie schnell eine der Interpretationen bevorzugen, von der sie sich im Laufe weiterer Untersuchungen nur ungern, trotz erweitertem Hintergrundwissen, trennt.
- **Übermäßiges Vertrauen**
Das übermäßige Vertrauen auf die Korrektheit des eigenen Wissens im Problemlösungsprozess ist oftmals zu hoch. Dadurch versuchen Problemlöser, den eingeschlagenen Handlungsstrang anhand von Anhaltspunkten zu rechtfertigen und den widersprüchlichen Anzeichen keine Beachtung zu schenken.
- **Verzerrte Überprüfung**
Jeder Problemlöser wird vor der Ausführung seinen Handlungsplan einer Überprüfung unterziehen. Hier kann eine Verzerrung entstehen. Er glaubt, er habe an alle Faktoren gedacht, aber aufgrund seines begrenzten „workspace“ wird der Problemlöser eine geringe Zahl von Faktoren gleichzeitig in Erwägung gezogen und dadurch keinen systematischen Überblick erworben haben.

²⁰⁰ Vgl. Reason (Versagen), S. 69

²⁰¹ Vgl. Reason (Versagen), S. 119 ff.

²⁰² Vgl. Reason (Versagen), S. 57+77. Um zu prüfen, ob eine Schlußfolgerung Gültigkeit besitzt, muß ein Problemlöser verschiedene Situationsmodelle mit unterschiedlichen Parametern überdenken. Diese Aktivität der Integration mehrerer möglicher Modelle belastet die begrenzten Ressourcen im bewußten „workspace“ außerordentlich. Durch die Belastung kann es vorkommen, daß Teilaspekte in der Schlußfolgerung unbeachtet bleiben.

- **Umgang mit Kovariation**
Kovariationen werden in der Problemlösung nur schlecht identifiziert. Einerseits liegt es an der schlechten Auffassungsgabe für die Logik der Kovariationen, und andererseits sind die meisten Menschen nur bereit, Zusammenhänge zu lokalisieren, wenn sie aus Sicht ihrer Theorien zu erwarten sind.
- **Halo-Effekt**
Der Halo-Effekt sagt aus, dass Problemlöser eine Vorliebe für bestimmte Eigenschaften haben, d.h. wenn eine Person oder ein Objekt diskrepante Eigenschaften hat, versuchen Problemlöser, diese zu einer hervorstechenden Eigenschaft zu vereinfachen.
- **Problem mit der Kausalität**
Gewöhnlich vereinfachen Problemlöser Kausalitätsfragen zu sehr. Sie neigen dazu, Unregelmäßigkeiten in der Zukunft zu unterschätzen, da sie vorwiegend von den gespeicherten Wiederholungen der Vergangenheit geleitet werden. Die Folge ist, dass sie für weniger Eventualitäten planen als auftreten können.
- **Problem der Komplexität**
Um so komplexer ein System ist, desto schwieriger wird es für die Problemlöser, den Überblick zu behalten und bei Entscheidungen alle Faktoren zu beachten.
- **Diagnoseproblem in Alltagssituationen**
Personen haben oft Schwierigkeiten, Alltagssituationen zu diagnostizieren. Das Hauptproblem entsteht für sie bei der Identifikation der Symptome.

4.3.4 Arbeitsfehler der Routine

Eine hohe Zahl von Arbeitsfehlern gründet sich auf der fähigkeitsbasierten Ebene. Die für eine Aufgabe erwartete und vorausgesetzte Qualifikation ist eigentlich vorhanden, doch ergeben sich Fehlleistungen aus Routinen heraus.

Die von Mitarbeitern verursachten Fehlleistungen auf der fähigkeitsbasierten Ebene sind oftmals hervorgerufen durch Unachtsamkeit oder Überaufmerksamkeit. Die Effekte sind ungeplante Wertminderungen, unerwartete Konflikte oder sogar Unfälle und lebensbedrohliche Situationen.

Nicht selten erntet der betroffene Mitarbeiter Unverständnis bei Sachverständigen, Vorgesetzten oder Kunden. Der Fehler "war eben in keinster Weise zu erwarten - es war doch nur Routine".

Die nachfolgende Darstellung zeigt, dass sich die Mehrzahl von wertreduzierenden Arbeitsfehlern auf fähigkeitsbasierter Ebene realisiert, doch sind die Ebenen nicht getrennt voneinander zu betrachten. Häufig sind ebenenübergreifende "Kettenreaktionen" zu beobachten - sowohl im Fehlerprozess als auch in der Weise, dass die Reaktion auf den Fehler auf anderer, d.h. falscher Ebene erfolgt: Der Mitarbeiter, der einen Routinefehler begangen hat, soll einen Handgriff nochmals üben.

Typische Fehler auf der fähigkeitsbasierten Ebene²⁰³	Repräsentative Arbeitsfehler²⁰⁴
--	---

²⁰³ Vgl. Reason (Versagen) S. 82 und 100 ff.

²⁰⁴ Aus der Analyse von Arbeitsfehlern im Rahmen einer Einzelfallstudie bei der DaimlerChrysler Aerospace AG, Raumfahrt-Infrastruktur Bremen

Oyster Creek (1997): Ein Arbeiter will die Pumpenausflußventile A und E schließen und schließt auch versehentlich B und C. Der gesamte natürliche Kreislauf zum Reaktorinneren wird dadurch abgetrennt.	Montagefehler: Ein Arbeiter will eine Rohrleitung 50 montieren. Dabei montiert er sie entgegen der I&TO nicht mit Fett, sondern mit Loctite (Klebstoff).
Davis-Besse (1985): Ein Arbeiter will das Dampf- und Wasserzulauf-Unterbrechungs-Kontrollsystem von Hand in Betrieb setzen, drückt versehentlich die falschen Knöpfe auf der Kontrolltafel und bemerkt seinen Irrtum nicht.	I&TO Qualität und Anwendung: Ein Mitarbeiter will eine frei bewegliche Last aus dem Kran abhängen und vergißt dabei die in der I&TO vorgeschriebene Absicherung der Last, dadurch fällt sie um. Es entsteht eine lebensgefährliche Situation.
Eine Person will einem Freund einen Brief schreiben und beschriftet den Briefbogen mit der früheren Adresse.	Manuelle Handhabungsfehler: Ein Mitarbeiter will Hilfsstoffe verwenden, vergißt aber, sich zu vergewissern, ob das Mindesthaltbarkeitsdatum überschritten ist.
Eine Person will Kekse backen und entschließt sich, die Mengenangaben im Rezept doppelt zu nehmen. Nur die erste Zutat - Butter - wird verdoppelt, danach werden jedoch alle weiteren Zutaten einfach genommen.	Gemeinsames Arbeitsverständnis und -regeln: Mitarbeiter wollen ein Triebwerk testen und vergessen, das Triebwerk vorher mit einer nach I&TO vorgeschriebenen Haltestange zu sichern.
Eine Person will auf dem Weg zur Arbeit anhalten, um Schuhe zu kaufen, "wacht auf" und bemerkt, dass er gerade am Schuhladen vorbeigefahren ist.	Arbeitsplatz: Ein Mitarbeiter schließt einen Arbeitsprozess ab und vergißt eine Testvorschrift in der Rakete.

Abbildung 13: Überblick typischer Arbeitsfehler

4.4 Umgang mit Fehlern

Zu Werterhaltung und Reduzierung von Wertminderungen sind im Umgang mit Fehlern zwei Ansätze zu nennen:

1. Der herkömmliche Ansatz der Fehlervermeidung: Durch gutes Design und Training soll die Fehleranzahl reduziert bzw. auf geringem Niveau gehalten werden.
2. Der jüngere zweite Ansatz, das Fehlermanagement: Durch gutes Design und Training sollen die "negativen" Auswirkungen von Fehlern reduziert bzw. auf geringem Niveau gehalten werden.²⁰⁵

4.4.1 Fehlervermeidung

Die herkömmliche Strategie der Fehlervermeidung setzt zwei grundsätzliche Arten menschlicher Fehler voraus: Zufällige und systematische Fehler. Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Bereichen eines Arbeitssystems und seines Einsatzes die zufälligen sowie die systematischen menschlichen Arbeitsfehler liegen. Ebenso weist sie auf die Bereiche hin, in denen die Entwicklung von Präventivmaßnahmen anzusetzen sind.

Fehler	menschliche Arbeitsfehler	
	zufällige Fehler	systematische Fehler

²⁰⁵ Vgl. Frese (Fehlermanagement)

Auftretens- bedingung:				
Hauptursache	Systemeigen- schaften und situative Bedingungen	Leistungs- schwankungen des Menschen	Beschränkung in Arbeitsaufgabe oder -bedingung	Leistungs- einschränkung des Menschen
Auftreten Vermeidbar?	kaum	kaum	ja	ja
Prävention	Der Auswir- kungen auf das System durch Fehlerüber- wachung:	<ul style="list-style-type: none"> • Korrektur • Rückkopp- lung • Rechner- unter- stützung • Funktions- schutz 	Des Auftretens durch System- und Einsatz- forderungen sowie Konstruktion und Entwicklung	Des Auftretens durch Personal- betreuung: <ul style="list-style-type: none"> • Medizin • Psychologie

Abbildung 14: Ansatz zur Prävention von Arbeitsfehlern²⁰⁶

Generell lassen sich zufällige Arbeitsfehler nicht vermeiden, allerdings können technische Maßnahmen eingeleitet werden, um unerwünschte Folgen ohne Wirkung zu belassen. Dabei können grundsätzlich zwei Praktiken genutzt werden; Beim Fail-Safe-Prinzip wird das System sofort nach dem Auftreten eines Fehlers in den sicheren (meist energielosen) Zustand überführt (Verfahren der elektrischen Sicherung). Anschließend kann das System erst wieder nach der Behebung der Störung in Betrieb genommen werden.

Das Redundanz-Prinzip sorgt dafür, dass sich mehrere parallel geschaltete Systeme gegenseitig kontrollieren, so dass bei Ausfall einer Einheit die verbleibenden Einheiten die Aufrechterhaltung der Systemfunktionen gewährleisten.

Eine wesentliche Maßnahme zur Reduktion systematischer Arbeitsfehler liegt in der Verbesserung von Arbeitsmitteln und der Arbeitsumgebung.

Die Gründe für Arbeitsfehler können in den Ausprägungen der Arbeitsplatzgestaltung gefunden werden:

- Die konventionelle ergonomische²⁰⁷ Arbeitsplatzgestaltung beinhaltet die anthropometrische (den menschlichen Körpermaßen entsprechende) Gestaltung der Arbeitsplätze, wozu auch die richtige Gestaltung von Anzeigen und Stellteilen, deren richtige Anordnung um den Operator, aber auch alle Aspekte der geometrischen Auslegung von Arbeitsplätzen und der arbeitsgerechten Anordnung von Arbeitsstellen bei Mehrfacharbeitsplätzen gehört. Es lassen sich unterscheiden:²⁰⁸
 - die Anpassung des Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzhöhe, Griffbereich) und
 - die Anpassung der Arbeitsmittel (Handgriffe, Pedale, Schalter)

Zusätzlich bewegt sich die Ergonomie auf Feldern der allgemeinen physikalischen und sozialen Umwelteinflüsse.²⁰⁹

²⁰⁶ Quelle: Rüdiger (Zuverlässigkeit)

²⁰⁷ Ergonomie ist die Lehre von der menschlichen Arbeit. Sie vermittelt Erkenntnisse über den menschlichen Organismus, die dazu dienen können, die Arbeit des Menschen, seinen Arbeitsplatz und seine Umwelt den menschlichen Erfordernissen entsprechend zu gestalten, vgl. REFA (Methoden-Lehre, Teil 1)

²⁰⁸ Vgl. Hettinger (Ergonomie)

²⁰⁹ Vgl. Bracht (Arbeitswissenschaft)

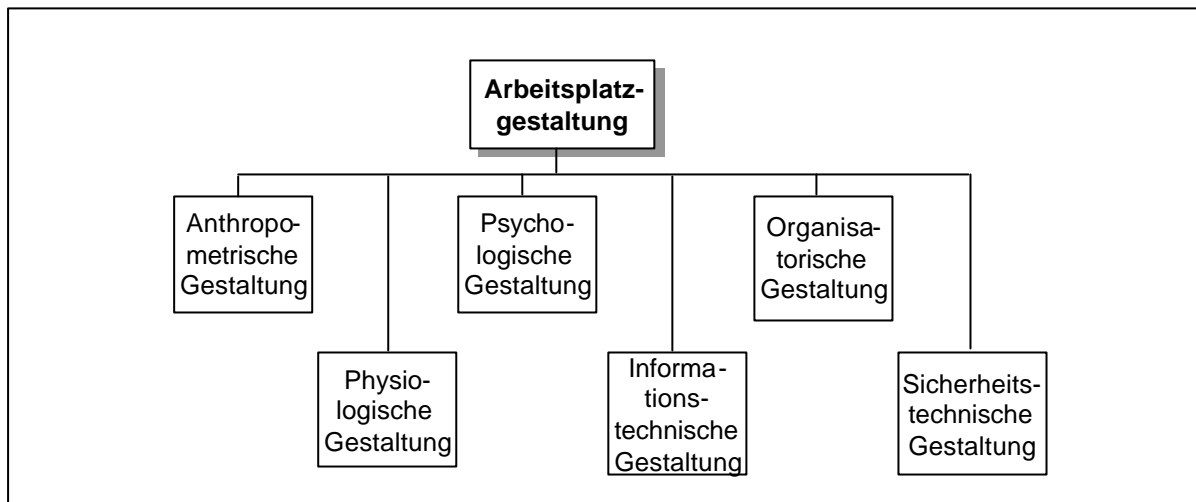


Abbildung 15: Ausprägungen der Arbeitsplatzgestaltung²¹⁰

- Die physiologische Gestaltung des Arbeitsplatzes dient dazu, die Arbeitsmethode und Arbeitsbedingungen dem menschlichen Körper anzupassen. Ihre Ziele sind:²¹¹
 - Verbesserung des Wirkungsgrades (Muskeleinsatz, Erholungszeiten, Tätigkeitswechsel,...)
 - Umgebungseinflüsse (Beleuchtung, Klima, Lärm, Lüftung, Farben,...)
- "Mit der psychologischen Gestaltung des Arbeitsplatzes soll dem arbeitenden Menschen eine angenehme Umwelt geschaffen werden."²¹²
 - Farb-, Musik- und Pflanzeneinsatz
 - Industrie-Kunst
- Die Informationsgestaltung des Mensch-Maschine-Systems ist Grundlage und Ausgangspunkt, um arbeiten zu können. Informationen werden vom Menschen aufgenommen durch:
 - Sehen, wobei der richtige Sehabstand und die richtige Beleuchtung zu wählen sind. Außerdem sind Anzeigeeinstrumente in geeigneter Ausstattung einzusetzen.
 - Hören, wobei besonders Warnsignale eine große Rolle spielen. Sie werden auch dann wahrgenommen, wenn der Mensch sich nicht darauf konzentriert.
 - Tasten, wobei Hebel, Drehknöpfe u.a. "informationsgerecht" gestaltet werden sollten, so dass bereits beim Anfassen bestimmte Informationen gewonnen werden können.

Zu ihren Fehlerquellen gehören die Aufgabeninhalte mit ihrer zeitlichen Beschreibung (= Bedienung), räumlichen Beschreibung (= Dimensionalität) und das jeweilige zeitliche und räumliche Fenster, das sachlich den Ausführungen zur Verfügung steht (= Führungsart). Innerhalb dieser Beschreibungsformen gibt es Grenzen der menschlichen Arbeitskapazität, die sich aus der Art der menschlichen Informationsverarbeitung und entsprechender

²¹⁰ Quelle: abgeleitet von REFA (Methodenlehre, Teil 3)

²¹¹ Vgl. REFA (Methodenlehre, Teil 3)

²¹² Steinbuch/Olfert (Fertigungswirtschaft), S. 65

ergonomischer Lösungsschemata ergeben, auf die für die Gestaltung zurückgegriffen werden kann.²¹³

- Die organisatorische Gestaltung des Arbeitsplatzes umfasst die Aufgabenstellung und die Gestaltung der zeitlichen Bindung des Menschen an den Arbeitsablauf. Maßnahmen der organisatorischen Gestaltung des Arbeitsplatzes können sein:²¹⁴
 - Erweiterung der Arbeitsaufgabe (job enlargement)
 - Planmäßiger Arbeitsplatz- oder Arbeitsaufgabenwechsel (job rotation)
 - Gestaltung der Entlohnung
 - Gestaltung der Arbeitszeit
 - Gestaltung der Pausen
 - Gestaltung des Arbeitsablaufes
- “Durch die sicherheitstechnische Gestaltung des Arbeitsplatzes sollen Unfälle am Arbeitsplatz verhindert werden. Unter einem Unfall wird ein nicht beabsichtigtes, unerwartet eintretendes Ereignis verstanden, welches den üblichen Betriebsablauf stört oder unterbricht und eine Verletzung herbeiführt. Ursachen für Unfälle können sein:
 - Sicherheitswidrige Zustände
 - Sicherheitswidriges Verhalten
 - Höhere Gewalt
 - Sicherheitswidrige Organisation

Die sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung umfasst alle Maßnahmen, die Unfälle am Arbeitsplatz verhindern helfen. Dazu zählen im Hinblick auf die Betriebsmittel besonders folgende Maßnahmen:

- Betriebsmittelschutz und- überwachung
- Brandschutz
- Explosionsschutz
- Schutz vor den Gefahren der Elektrizität
- Allgemeiner Gefahrenschutz
- Verwendung von Schutzkleidung und -ausrüstung”²¹⁵

Traditionell wird davon ausgegangen, dass durch ein entsprechendes Design und gutes Training Fehler zu eliminieren sind. D.h. in der Planungsphase wird durch eine adäquate Beschaffenheit des Objektes versucht, sämtliche Eventualitäten zu berücksichtigen, um Fehler zu vermeiden. Das Restrisiko wird anschließend mit intensivem Training beseitigt. Allerdings stößt diese Strategie an ihre Grenzen, da menschliche Fehler, insbesondere in drei Bereichen, nicht vollkommen vermieden werden:²¹⁶

- Wenn durch die Fehlervermeidungsmaßnahmen eine hochgradige Arbeitsteilung und damit eine Inhumanisierung der Arbeitsplätze stattfindet, die auf Dauer eine zunehmende Unproduktivität der Arbeitsprozesse darstellt.
- Wenn Fehlervermeidungsmaßnahmen zu einer übermäßigen Automatisierung beitragen, kann dies zu einer Reduktion der Fähigkeiten des Bedieners führen (Ironie der Automatisierung von Bainbridge²¹⁷).
- Wenn die Strategie davon ausgeht, dass alle Fehler vermieden werden können, dann ist sie schlicht falsch und führt zum Ausblenden einer Reihe von Fehlermöglichkeiten.

²¹³ Vgl. Bubb u.a. (Zuverlässigkeit)

²¹⁴ Vgl. REFA (Methodenlehre, Teil 3)

²¹⁵ Steinbuch/Olfert (Fertigungswirtschaft), S. 67

²¹⁶ Vgl. Frese (Fehlermanagement)

²¹⁷ Vgl. Bainbridge (Automation), S. 775 ff.; vgl. auch Zimolong u.a. (Arbeitsfehler), S. 83; vgl. auch Reason (Versagen), S. 224 ff.

Die Schlussfolgerung dieser Kausalkette kann somit nur lauten, dass der direkte Einfluss des Menschen auf die Produktionsprozesse ausgeschaltet werden muss, um Fehler zu vermeiden. Das Resultat wäre die vollkommene Automatisierung. Doch diese scheint - zumindest für die nächste Zukunft nicht realisierbar zu sein.

Ein zusätzliches Problem der Fehlervermeidungsstrategie zur Werterhaltung stellt die immer einhergehende Verringerung der aktiven Handlung dar und damit ist verbunden²¹⁸

- ein Schwund an Handlungswissen,
- eine Verringerung des Lernens aus Fehlern,
- eine Verringerung der Erwartung, dass Fehler auftreten und damit eine Verringerung der Wachsamkeit,
- eine Erhöhung der Komplexität des Systems.

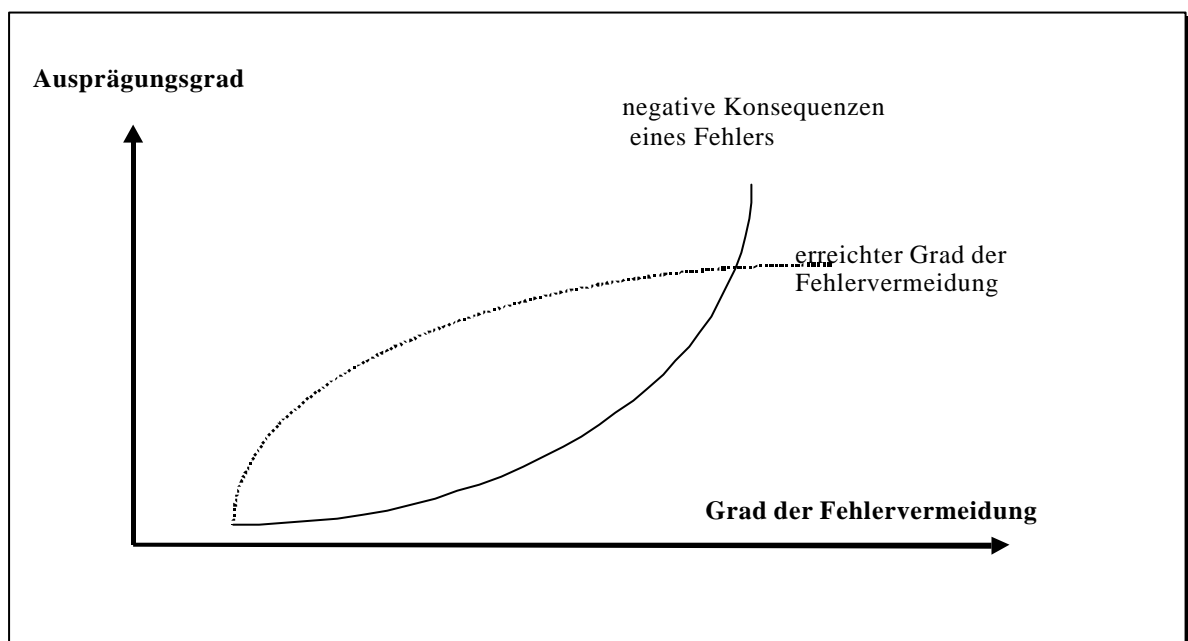


Abbildung 16: Das Dilemma der Fehlervermeidungsstrategie²¹⁹

Durch die Reduzierung der Aktivitäten und den daraus resultierenden Folgen steigern sich die „negativen“ Konsequenzen eines Fehlers. D.h. der Wirkungsgrad der Fehlervermeidung ist zu Beginn noch relativ hoch, nimmt aber im weiteren Verlauf stark ab. Es wird kontinuierlich schwieriger eine fortlaufende Implementierung von technischen Verbesserungen zur Eliminierung von Fehlern im System zu gewährleisten. Wie die folgende Abbildung darstellt, steigen im gleichen Zeitraum die negativen Konsequenzen exponential zum Grad der Fehlervermeidung. „Negative“ Konsequenzen eines Fehlers können nachteilige Folgeerscheinungen sein, z.B.:²²⁰

- Ein Fehler wird nicht entdeckt und verbleibt im System. Er kommt erst zu einem späteren Zeitpunkt zum Vorschein (latenter Fehler).
- Ein Fehler führt zu „negativen“ Emotionen. Um diese zu bewältigen, wird ein Teil der für die Aufgabe benötigten Informations-Verarbeitungs-Kapazität in Anspruch genommen.

²¹⁸ Vgl. Frese (Fehlermanagement, S. 139)

²¹⁹ Quelle: Frese/Zapf (Computer), S. 142

²²⁰ Vgl. Frese (Fehlermanagement), S. 143

- Fehler führen zu Zeitverlust. Dies ist besonders gravierend beim Berichtigen von Fehlern, die eine vollständige Korrektur einer Arbeitsaufgabe voraussetzen.
- Fehler können zu Kosten führen, indem z.B. ein Werkzeug beschädigt wird.
- Fehler können zu weiteren Fehlern führen. Oft müssen bei der Behebung von Fehlern neue ungewohnte Strategien eingesetzt werden, die eventuell neue Fehler provozieren.
- Fehler können zu irreparablen Schäden führen. Dies ist besonders auffällig bei Unfällen mit Personenschaden oder im Umweltbereich.

Um dem Dilemma des Werteverlustes durch ansteigende „negative“ Konsequenzen und dem Abflachen des Grades der Fehlervermeidung zu entgehen, wurde das Konzept des Fehlermanagements entwickelt.

4.4.2 Werteorientiertes Fehlermanagement

Ein erstes Fehlermanagement-Verfahren entwickelten Michael Frese mit seiner Faust-Gruppe (Fehleranalyse zur Untersuchung von Software und Training) an der Universität München. Während einer empirischen Forschung zu Fehlern zwischen Mensch und Computer stellten sie fest, dass Fehler negative und positive Effekte haben können. „Positive“ liegen grundsätzlich im Erlernen neuer Fähigkeiten durch bewusste Fehleranalyse und -behebung.²²¹ Dementsprechend bezieht sich das Ziel des Fehlermanagements nicht auf die direkte Vermeidung der Fehler, sondern auf die Gestaltung der Herangehensweise, um eine systematische Verstärkung der „positiven“ Effekte zu erreichen und parallel dazu die „negativen“ Konsequenzen zu minimieren²²²

Das Fehlermanagement lässt sich nicht nur wie von Frese und seiner FAUST-Gruppe im Bereich der Mensch-Computer Interaktionen anwenden. Es findet in anderen Bereichen ebenso seine Gültigkeit.

Das Fehlermanagement kann unter drei unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden:

- Dem Fehlerprozess,
- dem Handlungsprozess und
- der Regulationsebene.²²³

4.4.2.1 Der Fehlerprozess

Der Fehlerprozess ist zu gliedern in

- Fehleridentifikation (das Wissen darüber, dass ein Fehler begangen wurde),
- Fehlerdiagnose (Fehleranalyse und Klärung der übergeordneten Zusammenhänge)
- Fehlerbehebung (die Aktivitäten zur Beseitigung oder Kompensation des Fehlers).²²⁴

4.4.2.2 Der Handlungsprozess

Der Handlungsprozess beinhaltet die konkrete wertorientierte Zielbildung und Überlegungen zu möglichen Zielkonflikten. Bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung sollte durch eine anhaltende und genaue Analogie ein mentales Bild entstehen, das als Hilfe zur Erkennung von Zielabweichungen fungiert. Weitere Punkte im Handlungsprozess sind Fehlerprognosen, die Planentwicklung, die darauf folgende Planentscheidung sowie insbesondere das Feedback. Das Feedback eines Systems ist verantwortlich für die

²²¹ Vgl. Reason (Versagen), S. 298

²²² Vgl. Johannsen (Mensch), S. 125, vgl. auch Frese (Fehlermanagement), S. 142 f.

²²³ Vgl. Frese (Fehlermanagement), S. 144 ff.

²²⁴ Vgl. Johannsen (Mensch), S. 125 ff.

Transparenz der Absichten und Ausführungen; der Benutzer kann sich ein vollständiges Abbild verschaffen.



Abbildung 17: Handlungsprozess im wertorientierten Fehlermanagement

4.4.2.3 Die Regulationsebenen²²⁵

bestehen aus

- Regulationsgrundlagen:

Die Grundlagen stellen das allgemeine Wissensreservoir dar, hier sind Fakten, Regeln und Modelle (Analogien) über die Realität gespeichert. Mit diesem Wissen wird die Ebene der flexiblen Handlungsmuster gespeist.

- Ebene des abstrakten Denkens:

Auf dieser Ebene werden allgemeine heuristische Regeln generiert, die z.B. die Zielsetzung, das Planen und das Verarbeiten von Rückmeldungen steuern.

- Die intellektuelle Regulationsebene:

Eine Ebene, auf der komplexe Situationsanalysen und neue Handlungspläne gesteuert werden. Dabei repräsentieren sich bewusste Denkvorgänge in einer veranschaulichenden oder einer verbalisierenden Weise. Sie wird auch als Ebene des konkreten Denkens bezeichnet.

- Ebene der flexiblen Handlungsmuster:

Hier vollzieht sich eine Steuerung der Handlungsgrundmuster, deren Struktur gleichbleibend ist, wobei diese Muster noch um einige Parameter vervollständigt werden müssen (z.B. wenn ein Autofahrer eine Kurve fährt, dann gibt es ein gleichbleibendes Handlungsmuster, allerdings wird die Lenkung der jeweiligen Kurve angepasst).

²²⁵ Vgl. Frese/Zapf (Fehlersystematik), S. 19 ff.

- **Sensumotorische Regulationsebene:**
Sie stellt die unterste Ebene der kognitiven Regulationen von Handlungen dar und ist für relativ gleichbleibende, stereotype Bewegungsabfolgen verantwortlich, die hochautomatisiert und ohne Beteiligung des Bewußtseins ablaufen (z.B. wenn ein geübter Autofahrer die Gangschaltung bedient).

Die Kritik am Fehlermanagement sollte nicht unerwähnt bleiben. Von großer Gefahr bei der Einführung des Fehlermanagements kann eine schnelle Gewöhnung an das vermeintlich risikolose "Produzieren" von Fehlern sein.²²⁶ D.h. ein gutes Fehlermanagement provoziert gegebenenfalls ein riskanteres Arbeiten und verringert dadurch wieder den herausgearbeiteten Vorteil.²²⁷

4.4.3 Fehlerkultur im Wandel

Mit Blick auf die Fehlerkultur in europäischen Unternehmen scheint in den 90er Jahren ein Wandlungsprozeß begonnen zu haben. Fehlverhalten in der Vergangenheit ging oftmals einher mit Rügen, Belehrungen oder gar Bestrafung. Heute sind Mitarbeiter und Führungskräfte zunehmend bemüht, offen und ohne Schuldzuweisungen über Fehler zu diskutieren und nach ihren Ursachen zu forschen. Um diesen Veränderungsprozess zu unterstützen, die Mitarbeiter für den veränderten Umgang mit Fehlern zu sensibilisieren und die neugewonnene Einstellung unternehmensintern öffentlich zu machen, entstanden vielerorts Strategiekonzepte, Broschüren und Informationsmaterial.

Die Einsicht über einen Wandel in der Fehlerkultur entstand aus der Erkenntnis, dass mit den herkömmlichen Methoden kein weiterer Fortschritt in der Fehlerreduzierung zu erzielen war. Bestrafungen schüren die Ängste der Mitarbeiter vor Sanktionen, die ihnen bei verursachten Fehlern auferlegt werden. Diese Ängste führen bei den Mitarbeitern zur Vertuschung oder Dementierung von Fehlhandlungen. Die Angst, Fehler zu begehen, stellt einen zusätzlichen Stressfaktor dar, der wiederum zu einer Erhöhung der Fehlerhäufigkeit führen kann. Zudem besteht die Gefahr, dass das Vertuschen zu Wiederholungsfehlern führt, da aus den gemachten Fehlern keine Lehren gezogen werden.

Die immer häufiger propagierte Fehlerkultur akzeptiert Fehler, d.h. die Basis der „offenen“ Fehlerkultur liegt in der Anerkennung der Tatsache, dass menschliche Fehler oder Fehlhandlungen nicht vollkommen vermeidbar sind. Mit diesem Grundsatz ähnelt die sog. "offene" Fehlerkultur der japanischen.²²⁸ Die Philosophie der japanischen Fehlerkultur besteht im Streben nach einem Null-Fehler-Handeln, wohlwissend, dass sie es nie erreichen können.

In der „offenen“ Fehlerkultur wird frei über verursachte Fehler ohne Schuldzuweisung gesprochen. Die Schuldzuweisung muß konsequent vermieden werden, um somit den Mitarbeitern die Angst vor Bestrafungen zu nehmen. Nur so entsteht eine Kultur, dass Mitarbeiter unaufgefordert Fehler melden und bei der Fehleraufarbeitung mithelfen. Zudem erfolgt eine Offenlegung, damit andere Mitarbeiter aus den Fehlhandlungen lernen und keine Wiederholungsfehler auftreten.

Ein weitere Ausprägung "offener" Fehlerkultur ist es, "Beinahe-Fehler" zu melden, um Präventivmaßnahmen entwickeln zu können, bevor ein Fehler passiert.

²²⁶ Als plausibles Beispiel kann hier die Schifffahrt dienen; nach der allgemeinen Einführung des Radars verringerten sich zunächst die Unfälle. Nach einer Phase der Anpassung stiegen die Unfallzahlen jedoch wieder an, da die Kapitäne sich an das Radar gewöhnt hatten und riskanter fuhren.

²²⁷ Vgl. Frese (Fehlermanagement), S. 147 ff.

²²⁸ Vgl. Imai (Kaizen), S. 18 f.

Die "Null-Fehler-Strategie" mit ihrem Bestreben nach Vorbeugung von Fehlern und Abweichungen sowie der Vermeidung der "Schuldigsuche" ist die grundlegende Denkhaltung im werteorientierten Fehlermanagement dynamischer Unternehmensarchitektur.

Doch in der heute eher noch durch Misstrauen geprägten westlichen Industriekultur ("Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser") kann das proklamierte Ziel: "0 Fehler" leicht so missverstanden werden, dass Fehler verboten sind. Das löst dann Ängste, Unsicherheiten und Blockaden bei den Betroffenen aus und führt zu Qualitätsmängeln. Das Prinzip meint jedoch im Gegenteil: Fehler sind erlaubt, denn aus Fehlern lernen wir. Lernen vollzieht sich aber gerade dadurch, daß die Ursachen von Fehlern erforscht und konsequent beseitigt werden. Und genau darauf zielt die Null-Fehler-Strategie ab.

5 "Wertoptimierung von Produkten und Prozessen" - Die Wertanalyse

5.1 Wertgestaltung und Wertsteigerung

Jedes Produkt, jede Dienstleistung und jeder Prozess hat "Bereiche unzureichenden Wertes", d.h. unnötige Kosten:

1. Überspitzte Vorschriften und Spezifikationen
2. Übertriebene Anforderungen
3. Die Forderung besonderer Genauigkeit oder überflüssiger Eigenschaften
4. Zu viele "wünschenswerte" Eigenschaften und Merkmale in einem Produkt
5. Überdimensionierung aus Zeitmangel oder zu große Vorsicht



Abbildung 18: Rationalisierung vs. Wertanalyse

Diese Bereiche sind Ansatzpunkte des betrieblichen Value-Managements. Durch Rationalisierung und Wertanalyse kann situationsgerecht erfolgreich Abhilfe geschaffen werden.

“Heute wird die Wertanalyse weltweit als ein wirkungsvolles Instrument zur Wertverbesserung (Value Analysis) und als Instrument zur Wertgestaltung (Value Engineering) genutzt.“²²⁹

“Die Methode der Wertanalyse wurde 1947 von Lawrence D. Miles bei General Electric entwickelt.“²³⁰ Aufgrund kriegsbedingter Versorgungsschwierigkeiten mussten oft Ersatzstoffe verwendet werden, die keineswegs eine schlechtere Qualität aufwiesen, aber häufig noch kostengünstiger waren. Diese eher zufällige Erkenntnis versuchte Miles durch die Wertanalyse systematisch zu fundieren²³¹

Ein Blick in die amerikanische Wertanalyse-Literatur der 50er und 60er Jahre bestätigt die Tatsache, dass die amerikanischen Pioniere der Wertanalyse (Miles, Fallon, Fowkes, Sherwin, Mendelsohn, Fram, Heller etc.) wohl den Begriff Value Analysis/Value Engineering einigermaßen übereinstimmend definiert, niemals aber übereinstimmend eine grundlegende Philosophie und Pragmatik dieser Methode festgelegt hatten. Sicherlich ist diese Lücke einer der Gründe, warum die Wertanalyse sich nie - auch in Amerika nicht - von dem Makel eine „andere Form der Kostensenkung“ zu sein, befreien konnte.

So sind heute noch in der amerikanischen Industrie folgende Begriffe zu finden für die Methode, die man in Europa als Wertanalyse bezeichnet.

- Als 'Value Engineering', in den USA als Oberbegriff verwendet, wird die Wertanalyse am entstehenden Produkt bezeichnet.
- Als 'Value Analysis' wird die Wertanalyse an schon bestehenden Produkten bezeichnet.
- Der Begriff 'Value Improvement' bedeutet ähnliches, also auch die wertanalytische Arbeit

²²⁹ Hardt (Kostenmanagement), S. 35

²³⁰ Arnold (Beschaffungsmanagement), S. 228

²³¹ Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement), S. 3

- an schon bestehenden Produkten.
- 'Value Control' besagt, daß das Unternehmen ständig den Preis seiner Produkte hinsichtlich Wert und Funktion untersucht.
- 'Value Assurance' bedeutet, dass ein Unternehmen dem Käufer die Versicherung gibt, dass seine Produkte wertanalytisch untersucht worden sind.²³²

Diese englischen Begriffe weichen zwar in Nuancen voneinander ab; wenn man sie ins Deutsche übersetzt, können sie aber ohne weiteres unter den Oberbegriff der Wertanalyse eingegliedert werden.

Die Wertanalyse hat sich besonders im deutschsprachigen Gebiet Europas als eine der bedeutendsten Methoden der Kostensenkung in der Industrie etabliert.²³³ Auch in Europa hat man, wenn von der Normung des Wertanalyse-Arbeitsablaufes (VDI-DIN-69910) abgesehen wird, bis heute keine eindeutige Philosophie der Wertanalyse festgelegt.

Wertanalyse-Studien sind oftmals viel zu sehr an das bestehende Produkt gebunden. Gewiss ist dies einer der Gründe, warum Skeptiker behaupten, die Wertanalyse gehe nicht über die üblichen Formen der allgemeinen Kostensenkung hinaus. Hoffmann schreibt in seinem Buch: Wertanalyse – die westliche Antwort auf Kaizen: „Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass es nicht immer leicht ist, in einer Wertanalyse-Studie den natürlichen Drang, das bestehende Produkt zu verbessern, einzudämmen. Oftmals besteht von der Aufgabenstellung her gar keine Möglichkeit, das bestehende Konstruktionskonzept zu ändern.

Und trotzdem müssen wir uns frei machen von produktorientiertem Denken; wir müssen versuchen, diese gewohnheitsgebundene Denk- und Arbeitsweise zu ändern. Wir müssen die Begriffe „Wert“ und „Funktion“ ganz eindeutig als Grundlage aller Kostensenkungsbestrebungen ansehen und anerkennen. Gelingt uns dies nicht, dann behaupten unsere Kritiker mit Recht, dass Wertanalyse nichts weiter ist als eine verbesserte Kostensenkung“.²³⁴

Die Begriffe 'Value Analysis' und 'Value Engineering' kennzeichnen eine systematische Methode, die von jedermann angewendet werden kann, dessen Arbeiten und Entscheidungen die Kosten eines Produktes oder einer Dienstleistung beeinflussen. Es ist dies ein schöpferischer Arbeitsprozess, ein systematisches Suchen nach Fakten und Alternativen, um auf jeder Stufe des Lebenszyklus eines Produktes sein Kostenminimum zu erreichen, sei es im Entwicklungsstadium als Kostenvermeidung oder als Kostensenkung, wenn das Produkt bereits besteht.

5.2 Der Wertanalyse-Begriff

Obwohl in der Wertanalyse vier verschiedene Arten von Wert in Betracht gezogen werden, konzentriert man sich in der Hauptsache auf den Gebrauchs- und Prestigewert einer Sache.

- Der Tauschwert bezieht sich auf die Eigenschaften eines Gegenstandes, die ein Austauschen gegen einen anderen Gegenstand oder eine Dienstleistung ermöglichen. Der

²³² Die Begriffsbestimmungen sind übernommen von Hoffmann (Wertanalyse), S. 27

²³³ Vgl. Hoffmann (Wertanalyse), S. 26 f.

²³⁴ Hoffmann (Wertanalyse), S. 28

Tauschwert entspricht etwa dem Preis einer Sache; nur, dass das im Tausch Erworbene nicht unbedingt Geld sein muss.

- Der Kostenwert eines Gegenstandes ist die Summe aller aufgewendeten Mittel, die nötig sind, um diesen Gegenstand entstehen zu lassen, d.h. Fachkenntnisse, Arbeitskräfte, Rohmaterialien etc.
- Der Prestigewert eines Gegenstandes bezieht sich auf dessen Merkmale und Eigenschaften in Form von Schönheit, Bequemlichkeit und Attraktivität.
- Der Gebrauchswert wird bestimmt von der Summe aller Mittel, die für den Gegenstand aufgewendet werden, damit der Gegenstand seine Funktionen (seinen Zweck) erfüllt.

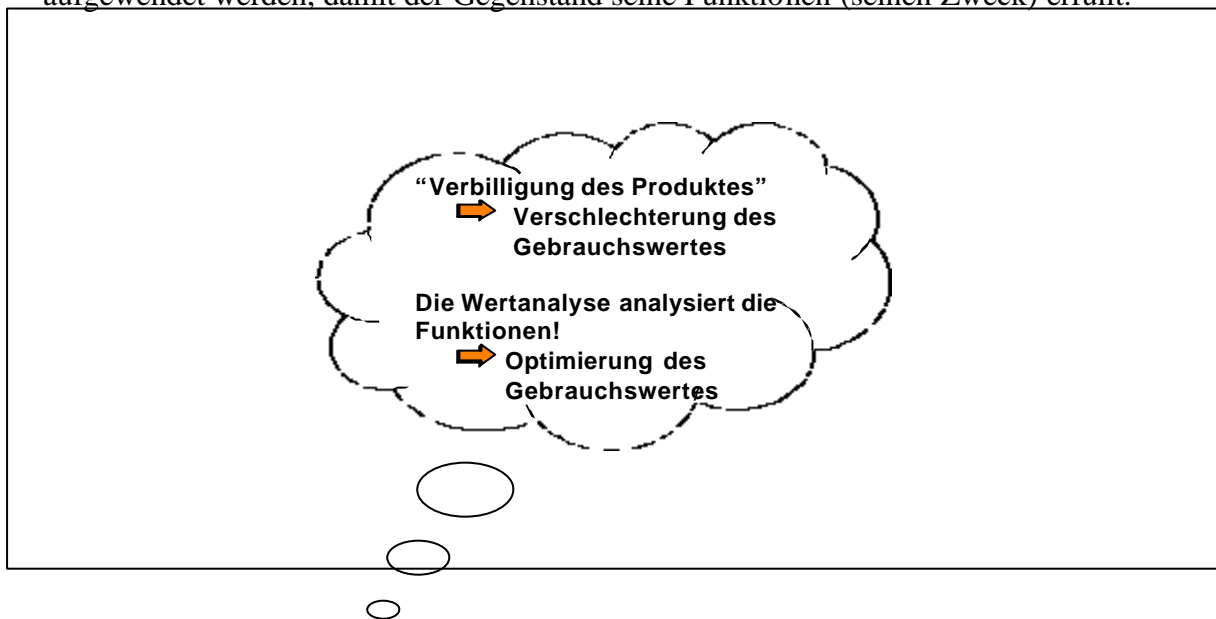


Abbildung 19: Gefahr herkömmlicher Methoden der Kostensenkung

Der Wertanalytiker setzt den Wert gleich dem niedrigsten Preis, den man für die Erfüllung einer Funktion bezahlen muss. Das bedeutet, dass der Wert eines Produktes durch eine bestimmte Geldmenge ausgedrückt wird. Ist die nicht dasselbe wie der Preis?

Für einen Konsumenten bedeutet der Wert der niedrigste Preis, den er bezahlen muss, um seinen Bedarf zu decken. Und Preis bedeutet für ihn der Betrag, den er aufwenden muss, um einen Gegenstand zu besitzen und ihn nutzen zu können. Damit verbunden sind in erster Linie die Erwerbskosten und zweitens die Unterhaltskosten für den Gebrauch und die Wartung des Gegenstandes. Der Wert eines Gegenstandes wird also durch die niedrigsten Gesamtkosten bestimmt, die erforderlich sind, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen.²³⁵

“Wert“ in Produkten entsteht nicht zufällig. 'Wert' muss bewusst angestrebt werden. Um unnötige Kosten bei Produkten nachzuweisen und anschließend zu eliminieren, benutzt man den Wert als Maßstab, um bestehende Kosten zu beurteilen. Der Wert repräsentiert das Minimum an Kosten eines Produktes, um die nötigen Gebrauchs- und Prestigefunktionen zu gewährleisten. Der Begriff des Gebrauchswertes wird als Kriterium für die Funktions-

²³⁵ Daraus ergibt sich, dass weder der billigste noch der teuerste Bleistift unbedingt den höchsten Wert aufweist: Der Bleistift mit der längsten Schreibdauer pro EUR besitzt den höchsten Wert oder: Weder der billigste noch der teuerste Reifen für ein Auto besitzt den höchsten Wert, sondern der, mit dem der Faktor - zuverlässig - die meisten Kilometer pro EUR fahren kann.

tüchtigkeit eines Produktes genutzt, der Begriff des Prestigewertes als Kriterium für das Aussehen, die Bequemlichkeit und andere Merkmale bzw. Eigenschaften, die der Konsument einem bestimmten Produkt wertend zuordnet.

Wert i.S. der Wertanalyse ist definiert durch "die niedrigsten Kosten, die nötig sind, die festgelegten Funktionen eines Produktes, oder einer Dienstleistung, zuverlässig zu erfüllen".²³⁶ Aus dieser Definition ergibt sich, dass der Wert eines Produktes eine quantifizierbare Größe darstellt. Und diese definierbare Quantität kann durch folgende Faktoren wesentlich beeinflusst werden:

1. Die Anwendung der neuesten Erkenntnisse der jeweiligen Technologie
2. Die Existenz und der Gebrauch richtiger und brauchbarer Informationen
3. Die gezielte Anwendung von Kreativitätsmethoden
4. Die Gründlichkeit, mit der eine Wertanalysestudie ausgeführt wird
5. Die Fähigkeit eines Wertanalyseteams, aufgeschlossen für neue u.U. unkonventionelle Ideen zu sein

5.3 Objekte der Wertanalyse

Wertanalyse-Objekte können Erzeugnisse, Dienstleistungen, Produktionsmittel, Verfahren, Organisations- und Verwaltungsabläufe sein.²³⁷

Die Wertanalyse ist eine Methode zur Optimierung von Produkten und Abläufen aller Art. Sie ist anwendungsneutral und kann in allen Bereichen für Optimierungszwecke eingesetzt werden. Die Wertanalyse ist definiert laut DIN 69910 als ein System zur Lösung komplexer Probleme unter dem Zusammenwirken der Systemelemente Methode, Management und Verhaltensweise.

In der Konzeption der DIN 69910 aus dem Jahre 1987 wird die Wertanalyse als ein System zum Lösen komplexer Probleme, die nicht oder nicht vollständig algorithmierbar sind beschrieben.²³⁸

5.4 Methodik der Wertanalyse

Die Methode der Wertanalyse ist durch einen insbesondere auf Optimierungsprojekte abgestimmten Ablaufplan gekennzeichnet. Er dient als 'roter Faden' bei der Bearbeitung. Der Ablaufplan ist unterteilt in sechs Grundschritte.

²³⁶ Hoffmann (Wertanalyse), S. 47

²³⁷ Vgl. Hardt (Kostenmanagement), S. 36

²³⁸ Vgl. Hardt (Kostenmanagement), S. 35

Wertanalyse- Arbeitsplan	
Grundschritte	Teilschritte
1 Vorbereitende Maßnahmen	1.1 Auswählen des Wertanalyse-Objekts und Stellen der Aufgabe 1.2 Festlegen des quantifizierten Ziels 1.3 Bilden der Arbeitsgruppe 1.4 Planen des Ablaufs
2 Ermitteln des Ist-Zustandes	2.1 Informationen beschaffen und Beschreiben des Wertanalyse-Objekts 2.2 Beschreiben der Funktionen 2.3 Ermitteln der Funktionskosten
3 Prüfen des Ist-Zustandes	3.1 Prüfen der Funktionserfüllung 3.2 Prüfen der Kosten
4 Ermitteln von Lösungen	4.1 Suchen nach allen denkbaren Lösungen
5 Prüfen der Lösungen	5.1 Prüfen der sachlichen Durchführbarkeit 5.2 Prüfen der Wirtschaftlichkeit
6 Vorschlag und Verwirklichung einer Lösung	6.1 Auswahl der Lösung(en) 6.2 Empfehlung einer Lösung 6.3 Verwirklichen der Lösung

Abbildung 20: Wertanalyse-Arbeitsplan²³⁹

Der Handlungsverantwortliche, d.h. der Projektleiter,²⁴⁰ wird benannt und das Projektteam wird ausgewählt. Wichtig ist hier, die Personen ins Team zu nehmen, deren Fachbereiche von dem Projekt betroffen sind und die das entsprechende Fach-Know-how vertreten können. Voraussetzungen für ein erfolgreich funktionierendes Wertanalyse-Team sind Teamfähigkeit und Aufgeschlossenheit für neue Themen.

Die Projektorganisation wird festgelegt, und es wird bestimmt, wer welche Aufgaben übernimmt. Die Ziele des Wertanalyseprojekts müssen mit dem Auftraggeber und dem Projektentscheider abgestimmt und danach festgelegt werden. Dies gilt ebenso für den Untersuchungsrahmen und die Randbedingungen.

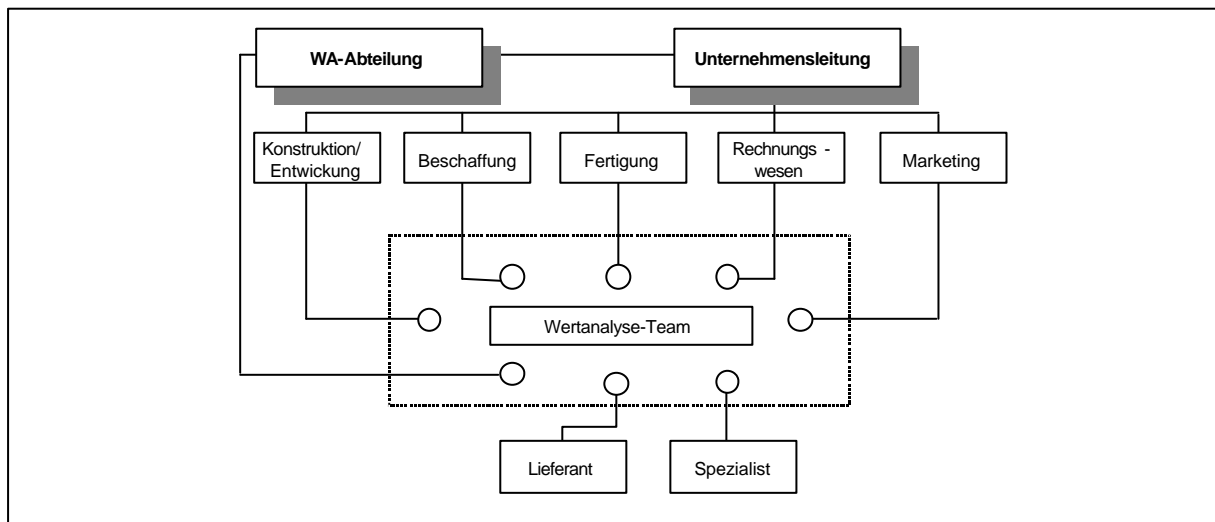


Abbildung 21: Beispiel eines crossfunktionalen Wertanalyse-Team²⁴¹

²³⁹ Arnold (Beschaffungsmanagement), S. 229

²⁴⁰ im Wertanalyse-Fachvokabular als „Moderator bezeichnet, vgl. auch die Ausführungen zu Projektmanagement im Teil 7. Die Erfahrung zeigt, daß bei Wertanalyseprojekten die klassischen Planungswerkzeuge wie Projektstrukturplan, Phasenplan, Ressourcenplan, Netzplan, Projektcontrolling usw. absolut notwendig sind, um das Projekt in dem geforderten zeitlichen Rahmen und unter Beibehaltung der geplanten Kosten abzuwickeln. Man kann jedoch akzeptieren, dass die genannten Hilfsmittel in einer wesentlich geringeren Intensität erforderlich sind.

²⁴¹ Steinbuch/Olfert (Fertigungswirtschaft), S. 191

Zur Vorbereitung des Projekts gehört auch, dessen Ablauf zu planen, also den Zeitraum und die benötigten Budgetmittel abzuschätzen.

Im folgenden Schritt werden alle Informationen, die das Wertanalyseobjekt betreffen, beschafft und deren Verfügbarkeit sichergestellt. Die Untersuchung von Gestalt, Form und Material des Studienobjekts bilden lediglich den Rahmen in der Informationsphase. Zentrum der Betrachtung sind die Funktionen, also die ursprünglichen Beweggründe (Motivationen), denen das Produkt seine Existenz verdankt. Die Ausgestaltung der Funktionen bildet den "funktionalen Wert" des Produktes.

Ziel der Wertanalyse ist es nicht, vorhandene Lösungen zu übernehmen und im Detail zu verbessern, sondern neue Lösungen zu finden, die auf die ursprünglich geforderten Funktionen zurückgehen. Für wertanalyse-typisches Vorgehen ist es wichtig zu wissen, welche Funktionen das Wertanalyseobjekt erfüllen soll. Um dies zu ermitteln, wird im Rahmen der Wertanalyse eine Funktionenanalyse erstellt.

Die Vorgehensweise bei der Funktionenanalyse erfolgt so, dass zunächst die Hauptfunktionen in die zugehörigen Teilfunktionen unterteilt werden. Unter den Hauptfunktionen des Objekts werden die Funktionen, die im Rahmen der hauptsächlichen Nutzung des Objekts erfüllt werden verstanden. Zur Ermittlung der Teilfunktionen hilft die Fragestellung, wie (durch welche Teilfunktionen) die Gesamtfunktion realisiert wird. Danach werden die Nebenfunktionen des Objekts (also die Funktionen, die nicht zu der hauptsächlichen Nutzung des Objekts beitragen) separiert.

Anschließend werden die Kosten der jeweiligen Funktionen mit Hilfe der Funktionskostenanalyse ermittelt. Ziel dieser Teilschritte ist es, eine Abstraktion zu erreichen. Sie soll vom vorliegenden Wertanalyseobjekt weg und hin zu Funktionen, den eigentlichen Wirkungen des Objekts, führen.

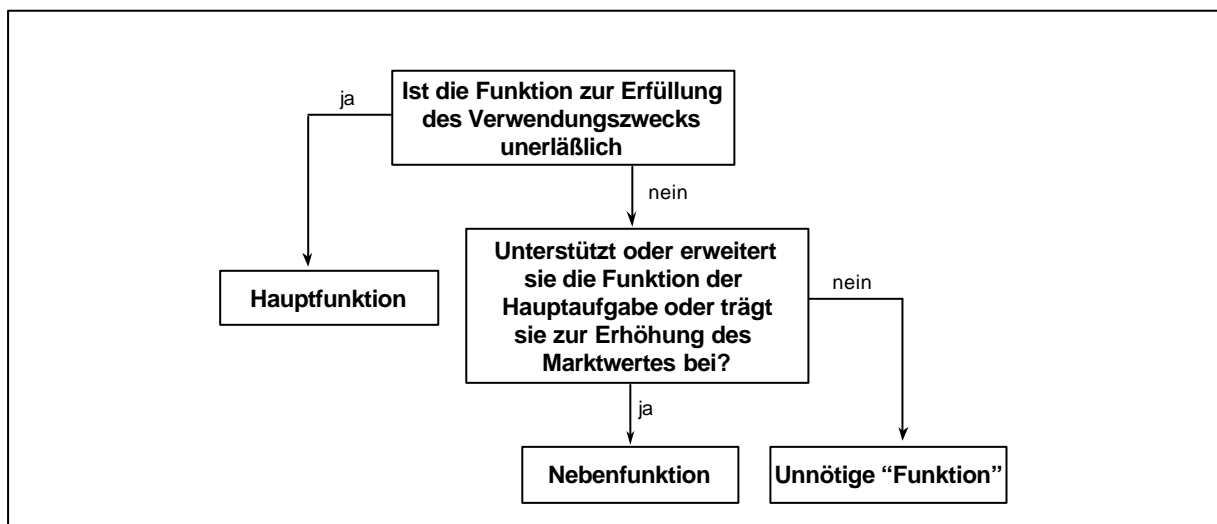


Abbildung 22: Bestimmung der Funktionen²⁴²

²⁴² Quelle: Hoffmann (Wertanalyse), S. 65

Im Folgeschritt wird der Ist-Zustand des Wertanalyseobjekts analysiert. Ziel dieses Schrittes ist es, aus dem definierten Ist den Soll-Zustand des Objekts abzuleiten. Zu den Soll-Funktionen werden dann Kostenziele festgelegt, die maximal zur Realisierung der Funktionen benötigt werden dürfen.

Der zentrale Bestandteil des nächsten Schrittes ist die Suche nach Alternativen zu den ermittelten Soll-Funktionen. Zwei Möglichkeiten, alternative Funktionslösungen zu ermitteln können eingesetzt werden:

- "Schubladen-Lösungen" aktivieren: Welche Alternativen sind bereits vorhanden? Oft zeigt es sich, dass Verbesserungsideen schon vorhanden sind oder vorbereitet wurden, sie bis zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht bekannt gemacht oder umgesetzt wurden.
- Neue Ideen entwickeln: Mit Hilfe von geeigneten Kreativitätstechniken²⁴³ wie z.B. Brainstorming, Morphologien usw. können neue Ideen zur Lösung der Soll-Funktionen entwickelt werden.

Aus dem Pool der entwickelten Ideen müssen diejenigen ausgewählt werden, die exakt die geforderten Soll-Funktionen erfüllen und mit dem niedrigsten Aufwand an Zeit und Kosten umgesetzt werden können.

Dazu ist es notwendig, geeignete Bewertungsverfahren auszuwählen, Bewertungskriterien zu ermitteln und festzulegen, die verschiedenen Lösungsideen zu bewerten und eine Entscheidungsvorlage zu erstellen. Zur Umsetzung der Lösungen in die Praxis müssen die ausgewählten Vorschläge den Entscheidern vorgestellt und eine Entscheidung herbeigeführt werden.

Zur Umsetzung der dann freigegebenen Lösungen ist eine Realisierungsplanung erforderlich, die Auskunft über den benötigten Zeitraum und die logischen Schritte der Einführung geben soll. Als weiteres Element der Realisierungsplanung ist der exakte Finanzbedarf zu nennen. Die Realisierung muss überwacht und die Erreichung der Kostenziele durch eine Nachkalkulation nachgewiesen werden. Danach kann das Projekt abgeschlossen werden.

5.5 Optimale Funktionserfüllung

Zur Bestimmung des Aufwands ist es für die Wertanalyse wichtig, verschiedene Möglichkeiten zu finden, wie die optimale Funktionserfüllung erreicht werden kann. Danach sind Alternativen bezüglich ihrer Funktionserfüllung zu bewerten und der entsprechende Aufwand ist zu bestimmen. Das Funktionsdenken innerhalb des Wertanalyse-Vorgehens ist deshalb so wichtig, weil der Wertanalytiker zunächst gezwungen wird, sich von Bestehendem zu lösen und zu abstrahieren. Mit der Funktion wird beschrieben, was das vorliegende Bauteil oder der zu analysierende Ablauf erfüllen soll und welche Anforderungen gestellt wurden.

“Value Analysis”, sagt Miles, “ist eine Philosophie, gestützt von einer Reihe von spezifischen Techniken, eine Mischung aus Wissen und angelegten Fähigkeiten. Es ist eine

²⁴³ Auf die Vielfalt der Kreativitätstechniken soll hier aus Gründen des Umfangs nicht näher eingegangen werden.

organisierte Anstrengung, die die Aufgabe hat, solche Kosten eines Produktes aufzuspüren, die weder der Qualität, dem Gebrauch, der Lebensdauer, noch dem guten Aussehen und der Verkaufskraft des Produktes etwas nützen.”²⁴⁴

Funktionen sind Charakteristika eines Produktes, einer Dienstleistung, eines Prozesses, die die jeweilige Bestimmung, Stellung, Aufgabe bzw. Abhängigkeit sowie die Attraktivität für den Kunden, den Nutzer bzw. den Partner sicherstellt. Funktionen sind also Charakteristika, damit das Produkt funktioniert und es zu verkaufen ist.²⁴⁵

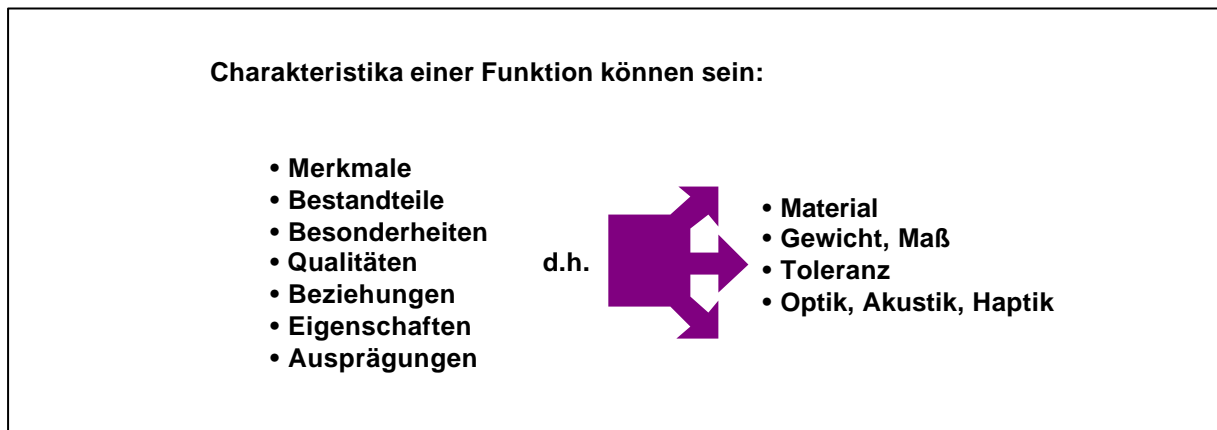


Abbildung 23: Funktionen-Charakteristika

In den meisten Unternehmen werden etwa 50 % des Gesamtumsatzes in Form von Rohmaterialien, Fertigteilen, Halbzeugen, Dienstleistungen usw. durch das Beschaffungsmanagement in das Unternehmen eingebracht.²⁴⁶

So ist die Materialwirtschaft eines Unternehmens, das einen 200 Millionen EUR-Umsatz verbucht, für den Einkauf von Gütern in Höhe von ca. 100 Millionen DM verantwortlich. Eine Einsparung im Einkauf von nur 5 % erhöht somit den Gewinn des Unternehmens um 5 Millionen EUR pro Jahr.

Diese Tatsachen weisen auf die Wichtigkeit der Integration der betrieblichen Einkaufsfunktion in Wertanalysetätigkeiten hin. Es ist wichtig, dass das Beschaffungsmanagement "funktionell" einkauft und immer bestrebt ist, wertorientiert einzukaufen und nicht lediglich preis- oder produktorientiert. Dies „funktioniert“ in crossfunktionalen Teams von Entwicklern, Einkäufern und Produktionspersonal.

Das Fundament guter Konstruktion ist der Gebrauch von handelsüblichen Teilen, marktgängigen Materialien und Standard-Komponenten und -Elementen, wo immer möglich. In vielen Unternehmen sammeln sich über die Jahre eine Reihe von Spezialwerkzeugen und -vorrichtungen an. Produkte, die mit diesen Werkzeugen in bestimmten Mengen gefertigt werden, bezeichnet man als Standardteile. Mehr noch: In einem weiteren Sinne findet man Standardteile in Katalogen und Verkaufsliteratur mit einigen Spezifikationen angeboten, die zu günstigen Preisen kurzfristig lieferbar sind.

Manches Unternehmen erstellt Elemente, Teile und Komponenten, speziell entwickelt und

²⁴⁴ zitiert in: Hoffmann (Wertanalyse), S. 20

²⁴⁵ Vgl. Miles (Value Engineering)

²⁴⁶ Vgl. Hoffmann (Wertanalyse), S. 169

konstruiert, oftmals mit engen Toleranzen gefertigt, die in vielen Fällen in den Standard-Katalogen als zufriedenstellende Substitutionen zu beschaffen wären. Teile, die oft für einen Bruchteil der bestehenden Kosten die nötigen Funktionen erfüllen würden. Gerade hier bestehen für die Wertanalyse wichtige Ansatzpunkte in bezug auf den Speziallieferanten, um Zeit, Geld und unnötige Arbeit zu ersparen. Eine der Aufgaben des Wertanalytikers besteht darin, den Konstrukteur und den Designer zu beeinflussen, teure Eigenkonstruktionen durch preiswerte, handelsübliche Normteile zu ersetzen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht, wie Beobachtungen gezeigt haben, darin, dass oftmals zwischen dem Zeitpunkt der Entwicklung eines neuen Produktes, eines neuen Materials oder auch eines neuen Verfahrens und dem Zeitpunkt der Anwendung, eine erhebliche Zeitspanne verstreicht.²⁴⁷ Die Suche nach entsprechenden Speziallieferanten sowie ihre kontinuierliche Pflege muss systematisch geschehen. Es muss ihnen ein Anreiz geben werden, für das Unternehmen tätig zu werden oder tätig zu bleiben. Wenn sie z.B. nicht in unternehmensübergreifende Entwicklungsteams einbezogen werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie im Team der Konkurrenz mitarbeiten werden.

6 "Wertprägung durch Qualität" - Das Qualitätsmanagement

6.1 Der „undefinierbare“ Begriff Qualität

Mit dem Wort 'Qualität' setzt sich die Menschheit schon seit mehr als 2000 Jahren auseinander. Anfänglich gehörte der Begriff zur Vorstellungswelt der Philosophen wie Protagoras, Aristoteles, Demokrit, John Locke oder Hegel, bis schließlich im 19. Jahrhundert mit dem Beginn der industriellen Herstellung von Gütern und der Massenproduktion sowie dem globaler werdenden Wettbewerb die Produktqualität neben Preis und Liefertermin die wirtschaftliche Bedeutung gewann, die heute jeder kennt.²⁴⁸

Qualität lässt sich auf das lateinische Wort „qualitas“ (qualitas = Beschaffenheit, Güte oder Wert) zurückführen.²⁴⁹ Wer sich mit dem Begriff der Qualität näher beschäftigt, kommt zu der Erkenntnis, dass diesem bislang keine eindeutige Definition zugeordnet ist. Wie schwierig es ist, diesen Begriff exakt zu bestimmen, zeigen die von Havard-Professor David A. Garvin 1984 veröffentlichten fünf Wege, Qualität zu definieren. Er unterscheidet dabei fünf Vorgehensweisen: die transzendente, produktbezogene, anwenderbezogene, prozessbezogene und preis-nutzen-bezogene Vorgehensweise.²⁵⁰

²⁴⁷ Aus dem Beobachtungsprotokoll einer Einzelfallstudie, die in einem Automobilzulieferunternehmen durchgeführt wurde.

²⁴⁸ Vgl. Hansen (Qualität), S. 8 ff.

²⁴⁹ Vgl. o.V. (Duden), S. 557

²⁵⁰ Vgl. Luchs/Neubauer (Qualitätsmanagement), S. 10 ff.

Der Qualitätsbegriff in seinem klassischen Verständnis bezieht sich auf Produkte und allenfalls auf Dienstleistungen. Im TQM-Sinne ist der Qualitätsbegriff jedoch viel breiter definiert und bezieht den Prozess der Qualitätserstellung mit ein: Qualität ist die Erfüllung der Kundenanforderungen, und zwar umfassend und zu 100 %. Sie umfassen alles, was dem Kunden in seiner Beziehung zum Lieferanten wichtig ist, also auch Beratung, Umgangston, Schriftverkehr, Serviceleistungen und vieles mehr. Untererfüllung von Anforderungen ist schlechte Qualität, aber auch Übererfüllung, denn sie bedeutet Aufwand ohne Erlöse.

Die Bedürfnisse der Gesellschaft haben sich seit der Nachkriegszeit insbesondere in den letzten Jahren stark gewandelt. Der bisherige Verkäufermarkt, der nur den Nachholbedarf dringlicher Bedürfnisse in Form von Massenware befriedigen mußte, ist schon lange gesättigt und hat sich in einen am Käufer orientierten Markt umstrukturiert.

Die 80er Jahre haben einen massiven Anstieg der Konsumentenansprüche hervorgebracht, indem auch der Anspruch auf qualitativ hochwertige Produkte stetig fortgeschritten ist.

Aus Sicht des Konsumenten umfasst Qualität heutzutage auch Bedienungskomfort, Individualität des Produkts, Umweltfreundlichkeit, Sozialstatus, lange Garantie, niedriger Energieverbrauch und modernste Technik. Die bisherigen Qualitätsmerkmale Material- und Verarbeitungsqualität sowie Leistungsfähigkeit und Güte gelten inzwischen als Grundvoraussetzung. Der heutige Konsument richtet sein Augenmerk auf individuelle, qualitativ hochwertige Produkte, die gleichzeitig preiswert sind.²⁵¹

Eine Antwort auf die veränderten Konsumentenansprüche ist eine umfassendere innerbetriebliche Qualitätsauffassung. Sie beinhaltet neben der für den Käufer erkennbaren Produktqualität die für den Produktentstehungsgang wichtige Prozessqualität.

So wurde 1987 unter der Federführung der 'Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.' in Frankfurt der neue Qualitätsbegriff durch die DIN ISO 9000-9004 geprägt. Ausgangspunkt war die DIN-Norm 55 350 Teil 11 :

"Die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen".²⁵²

Bei der DIN-ISO 9000 handelt es sich um eine Zusammenfassung der Konzepte und Hinweise für die Auswahl und Anwendung der Normen über Qualitätssicherungs-Nachweiserfüllung. Die Normen 9001-9003 sind Leitlinien zur externen Anwendung des Nachweises über die Eignung der Qualitätssicherung in den verschiedenen Fertigungsabteilungen - dienen also zur Auditierung von Zulieferern. Die DIN ISO 9004 spricht das Qualitätsmanagement an. Sie enthält eine Beschreibung des Grundstocks von Elementen der Qualitätssicherung und das Bereitstellen eines Leitfadens zur Entwicklung und Einführung von Qualitätssicherungssystemen.²⁵³

251 Vgl. Oess (TQM), S. 18 f.

252 o.V. (Qualitätssicherung) DIN 55 350 Teil 11

253 Vgl.. Oess (TQM), S. 60 f.

An der Erfüllung der Kundenanforderungen sind im Unternehmen alle Funktionen und Stellen beteiligt. Ihr Zusammenwirken wird als ein Netz innerbetrieblicher Kunden und Lieferanten aufgefasst. An diese internen Beziehungen wird der gleiche Anspruch wie bei externen Kunden angelegt: 100 %ige Erfüllung der Anforderungen. Das gilt sowohl für die horizontalen Arbeitsbeziehungen der Zusammenarbeit wie auch für die vertikalen Beziehungen der Führung.²⁵⁴

Generell bedeutet Qualität für ein Produkt oder eine Dienstleistung oder auch aus neuerer Denkrichtung ein Prozess, seine Eignung für einen bestimmten Verwendungszweck oder die Fähigkeit Nutzen zu stiften. Die zeitliche Dimension der Qualität wird mit dem Begriff der 'Zuverlässigkeit' zum Ausdruck gebracht. Unter Zuverlässigkeit wird in diesem Zusammenhang die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Produkt über einen gegebenen Zeitraum unter gegebenen Bedingungen seinen Zweck erfüllt, verstanden²⁵⁵

Um eine international einheitliche Definition für die Qualität zu finden – zur Erleichterung der globalen Geschäftsbeziehungen wurde eine weltweit anerkannte Formel für den Begriff Qualität aufgestellt: "Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Forderungen zu erfüllen."²⁵⁶

Der umfassende Qualitätsbegriff beinhaltet folgende Kernaussagen:

- Qualität ist durch die Erfüllung von Kundenanforderungen definiert.
- Der Qualitätsansatz wird auch auf die unternehmensinternen Kunden-Lieferanten-Beziehungen angewendet - auch mein Kollege ist mein Kunde!
- Qualitätssicherung zielt auf zukünftige Fehlervermeidung (Null-Fehler-Strategie).
- Verantwortlich für Qualität ist jeder Mitarbeiter.
- Jeder Mitarbeiter ist kompetent, den Produktionsablauf zu unterbrechen, um Fehler zu vermeiden.
- Führungskräfte leben die Grundsätze von TQM vor und fordern sie ebenso von Kollegen und Mitarbeitern.

Zusammenfassend können als Dimensionen des umfassenden Qualitätsbegriffs genannt werden:

- Qualität der Produkte und der Dienstleistungen (Input- bzw. Outputorientierung)
- Qualität der Arbeitsabläufe und -verfahren (Prozessorientierung)
- Qualität der Arbeit(sbedingungen)(Tätigkeitsorientierung)
 - Mitwirkungsmöglichkeiten
 - Qualifizierungsmöglichkeiten (fachlich, methodisch, sozial)
 - Arbeits- und Betriebsmittelgestaltung
- Qualität der Außenbeziehung (Umweltbewusstsein, gesellschaftliche Verantwortung)

²⁵⁴ Erfolge innerbetrieblicher Kunden-Lieferanten-Beziehungen konnten in einer Einzelfallstudie in der LSW Maschinenfabrik in Bremen mit Einführung der durch den FORD-Konzern initiierten neuen Q1-Zertifizierung belegt.

²⁵⁵ Linnert (Markterfolge), S. 12 f.

²⁵⁶ Hansen (Qualität), S. 12 und die dort angesprochene Literatur

6.2 Qualität als Basis der Rendite-Optimierung

"Qualitätsmanagement ist die bewusste Verfolgung des Ziels der Qualität von Produkten und Produktionsprozessen im Betrieb."²⁵⁷

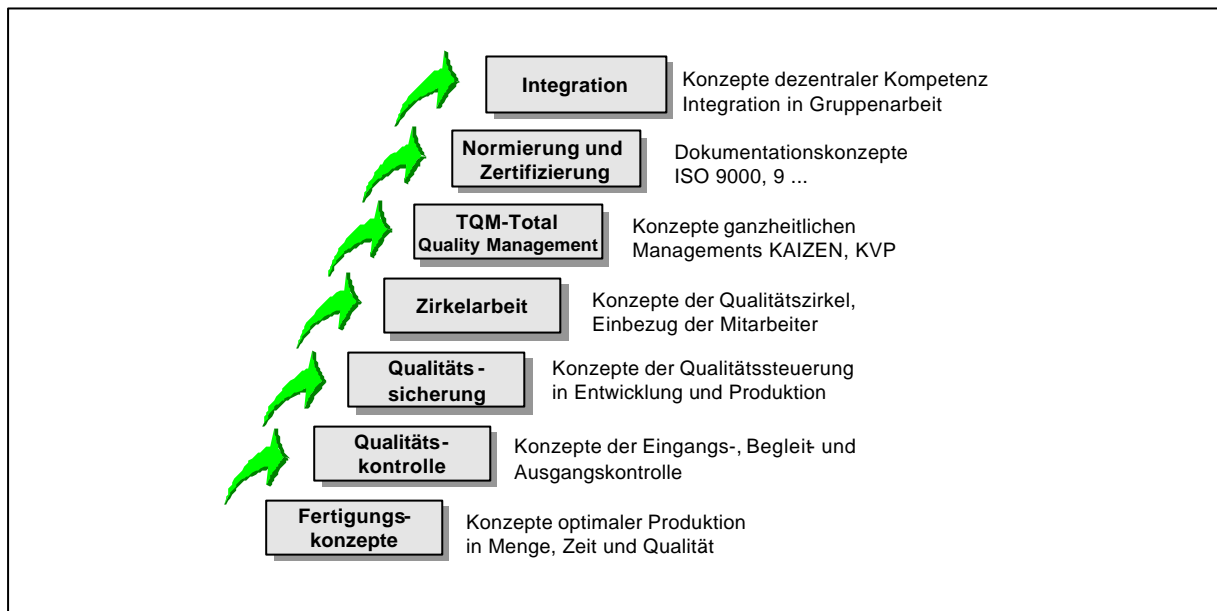


Abbildung 24: Entwicklung des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement ist in den vergangenen Jahren in Unternehmen der ganzen Welt zu einer wichtigen Herausforderung in der Unternehmensführung geworden. Diese Entwicklung ist auf ein Umdenken innerhalb des Managements zurückzuführen. Viele Unternehmen erkennen, dass Qualität nicht nur ein Kaufargument für Kunden ist, sondern auch unternehmensinterne Vorteile bewirken kann. Untersuchungen wie die PIIMS (Profit Impact of Market Strategies) Studien belegen den Zusammenhang zwischen der Qualität der Produkte und der Rentabilität eines Unternehmens.²⁵⁸ Auch Analysen z.B. von McKinsey zeigten auf, dass systematisches und umfassendes Qualitätsmanagement positiv mit der Umsatzrendite und dem Umsatzwachstum korreliert.²⁵⁹

Rendite und Wachstum werden auf unterschiedliche Weise vom Qualitätsmanagement beeinflusst. Eine hohe Prozessqualität führt zu einer effizienten Leistungserstellung. Ein starkes Wachstum resultiert aus überlegenen Produktmerkmalen und herausragendem Service.²⁶⁰

²⁵⁷ Schneck (Betriebswirtschaft), S. 600

²⁵⁸ Vgl. Treacy/Wiersema (Market leaders)

²⁵⁹ Vgl. Rommel (Qualität)

²⁶⁰ Vgl. Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 3

6.3 Dimensionen des Qualitätsmanagements

Durch TQM ergibt sich ein System von internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Neben Auftraggebern und Abnehmern als externe Kunden schließt es auch alle Mitarbeiter und Kooperationspartner ein, die in der Wertschöpfungskette auf dem Weg zum Endprodukt als interne Kunden mit Zwischenprodukten beliefert werden.²⁶¹

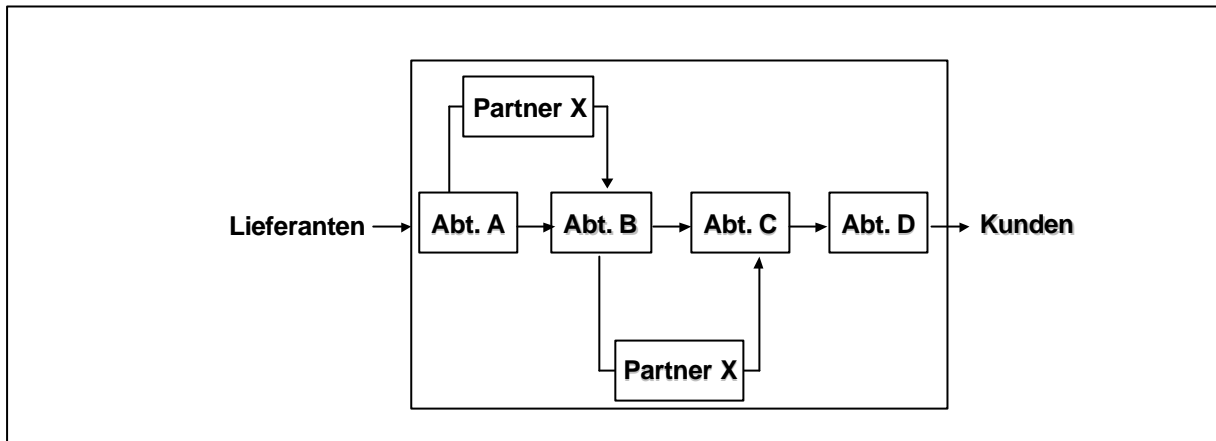


Abbildung 25: Kunden-Lieferanten-Beziehung in der Partnerschaft

Voraussetzung für die Beherrschung und ständige Verbesserung der Prozesse sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Das Qualitätsmanagement muss in seiner Kernfunktionalität eine starke Orientierung auf ihre Fähigkeiten und Handlungskompetenzen aufweisen.²⁶²

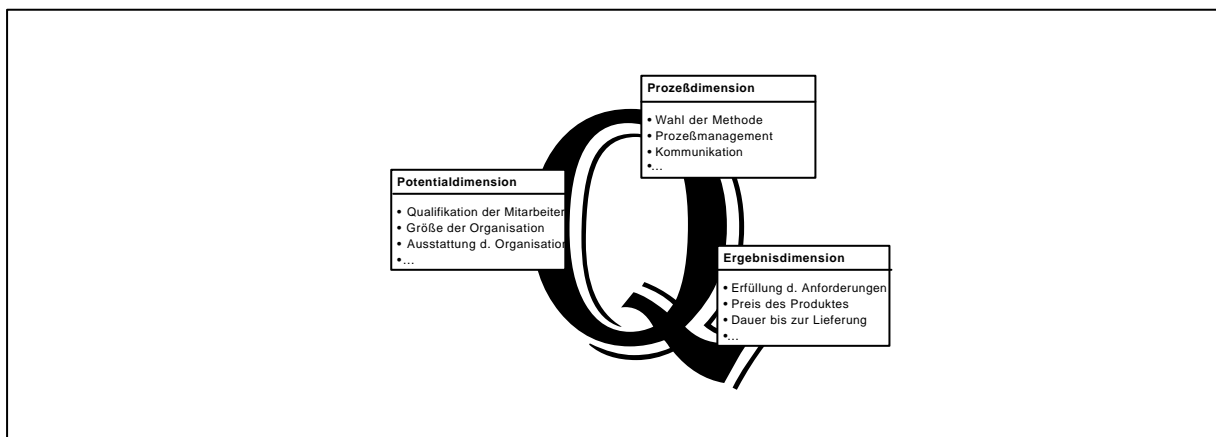


Abbildung 26: Dimensionen der Qualität²⁶³

²⁶¹ Vgl. Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 4

²⁶² Vgl. Pfeifer/Wunderlich (ISO)

²⁶³ Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 5

Einem umfassenden Qualitätsverständnis liegt ein mehrdimensionaler Qualitätsbegriff zugrunde. Er muss neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Prozessqualität und die Qualität der Aussenbeziehungen integrieren.²⁶⁴ Qualität wird in unterschiedlichen Dimensionen wahrgenommen. Sie lassen sich unterscheiden in:²⁶⁵

- Potentialdimension: Wahrnehmung der Strukturen und Potentiale einer Organisation, z.B. Größe und Ausstattung, Qualifikation der Mitarbeiter.
- Prozessdimension: Einschätzung der Prozesse während der Leistungserstellung, z.B. Prozessmanagement, interne und externe Kommunikation, Methodenauswahl.
- Ergebnisdimension: Beurteilung der erbrachten Leistung, z.B. Konformität mit Zielen, Anforderungen, Lieferzeit, Preis des Produktes.

Um dem Stellenwert eines modernen Qualitätsbegriffs die Bedeutung zu geben, die der Qualität im wertorientierten Kontext zusteht, muss sie einer weit über das Unternehmen hinausgehenden Betrachtung standhalten.

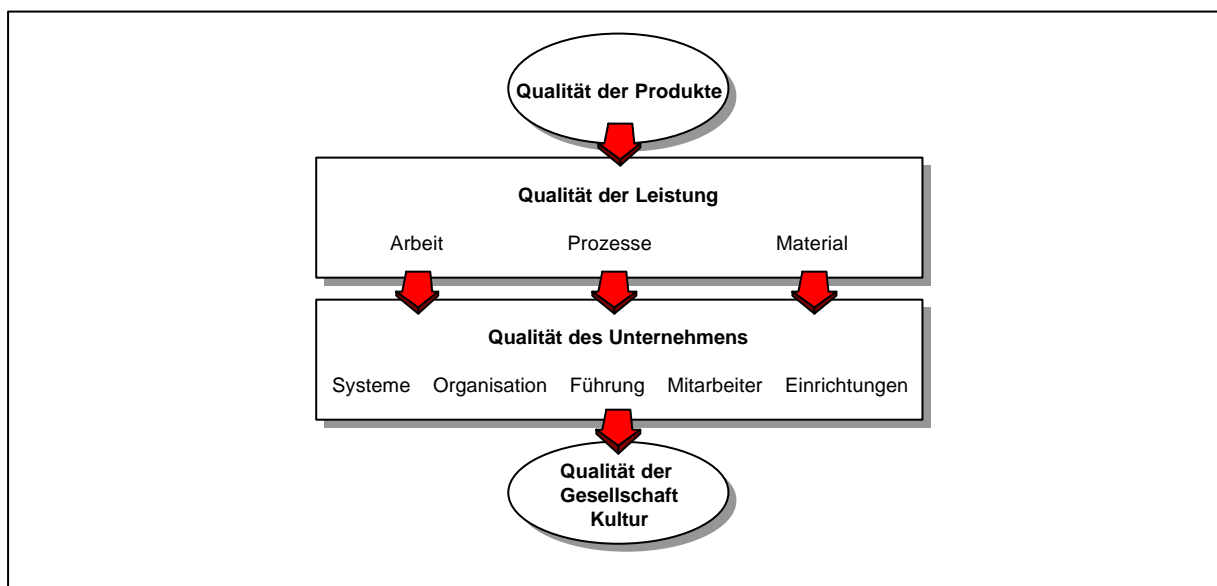


Abbildung 27: Qualität im Kontext von Kultur und Gesellschaft²⁶⁶

Um die Aufgaben zu verwirklichen, muss ein systematisches Qualitätsmanagement nicht nur alle Unternehmensbereiche erfassen, sondern auch die externen Partner mit einbeziehen. Die erforderlichen Strukturen, Zuständigkeiten, Verfahren und Mittel bilden ein Qualitätsmanagementsystem.²⁶⁷ Dieses System schafft den Ordnungsrahmen, die Qualität der Produkte und Prozesse sicherzustellen. Es ist immer individuell an den Zielsetzungen und Randbedingungen einer Organisation auszurichten.²⁶⁸

²⁶⁴ Vgl. Zink (TQM)

²⁶⁵ Vgl. Donabedian (Quality) und Pfeifer/Wunderlich (Establishing), S. 221 ff.

²⁶⁶ Quelle: in Anlehnung an Seghezzi (Qualitätsmanagement)

²⁶⁷ Vgl. o.V.: (Qualitätsmanagement) DGQ

²⁶⁸ Vgl. Hirsch/Kreisen (Qualitätsorganisation)

6.4 Funktionen des Qualitätsmanagements

Im Ausdruck QM werden mit dem Begriff Management nicht nur Führungsaufgaben definiert, sondern das ganzheitliche Handhaben (to manage) sämtlicher qualitätsbezogener Tätigkeiten und Zielsetzungen.²⁶⁹ Die allgemeine und normgerechte Bezeichnung des Qualitätsmanagements ist die „Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen“²⁷⁰ eines Unternehmens.

Das QM ist in folgende Teilfunktionen zu gliedern²⁷¹

- Die Qualitätspolitik zur Festlegung der Ziele,
- Die Qualitätsplanung,
- Der Qualitätslenkung während der Realisation,
- Die Qualitätsprüfung zur Kontrolle der Realisationsergebnisse,
- Das Qualitätsaudit während aller Phasen des Managementprozesses zur Kontrolle der Abläufe selbst,
- Die QM-Darlegung während aller Phasen der Dokumentation und Organisation der Abläufe,
- Die Qualitätsverbesserung während aller Phasen des Managementprozesses zur Verbesserung der Abläufe.

Die folgende Darstellung nach Bielert kann aufschlussreich die Kausalität zwischen Managementprozess und QM mit Fokussierung auf die Teilfunktionen verdeutlichen.



Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Management und QM²⁷²

²⁶⁹ Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) DGQ, S. 30

²⁷⁰ o.V. (Qualitätsmanagement), DGQ, S. 30

²⁷¹ Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement), DGQ, S. 30

²⁷² Quelle: Bielert (Produktqualität), S. 19

6.5 Das Qualitätsmanagement-System

Das Umsetzen des Qualitätsmanagements wird mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) vollzogen. Ein solches QM-System setzt sich aus einer festgelegten Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verfahren und erforderlichen Mitteln zusammen, um definierte Qualitätsziele zu erreichen.²⁷³ Hierbei ist zu beachten, daß ein QM-System nur den Umfang besitzt, den es zur Erreichung der Qualitätsziele benötigt. Es ist in der Organisation primär dazu bestimmt, die internen Notwendigkeiten des Qualitätsmanagements zu erfüllen²⁷⁴

6.6 Qualitätsmanagement im Wissenssektor

Aufgrund der spezifischen Charakteristika des Dienstleistungs- und Wissenssektors ist eine Qualitätsmessung hier mit noch größeren Problemen behaftet als im Sachgüterbereich. Die Immaterialität der Leistungen erschwert die objektive Festlegung von Qualitätskriterien oder macht sie gar unmöglich. Da in der Regel weder Prozess noch Ergebnis einer Dienstleistung gänzlich vom Hersteller gesteuert werden können, versprechen kunden- und wertorientierte Ansätze den größten Erfolg.

Die Unterscheidung von merkmals- und ereignisorientierten Verfahren kann in diesem Kontext von Nutzen sein:

- Eine merkmalsorientierte Messung der Innovations-, Wissens- und Dienstleistungsqualität kann als standardisiertes, quantitatives Verfahren charakterisiert werden, mit dessen Hilfe die Einstellung bzw. die Zufriedenheit der Kunden erfasst wird.
- Ereignisorientierte Ansätze messen das subjektive Qualitätserleben der Kunden. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Kunden ihr Qualitätsurteil aufgrund konkreter Ereignisse während der Inanspruchnahme der Dienstleistung bilden.

Weil beide Verfahren tendenziell unterschiedliche Aspekte der Qualität messen, nämlich Routinequalitäten einerseits und Ausnahmequalitäten andererseits, können sie nicht als alternative, sondern müssen als einander ergänzende Methoden gesehen werden.

Nur die Verknüpfung der Ergebnisse von merkmals- und ereignisorientierten Verfahren können zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität dienen. Selbst ein über Jahre hinweg vom Kunden aufgrund von Routinesituationen gebildetes positives Qualitätsurteil kann durch ein einmaliges negatives Erlebnis in einer Ausnahmesituation zu einer Umkehrung des Urteils führen. Insbesondere im innovativen Wissensmanagement kann davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter im Einzelfall von Handlungsroutinen abweichen, individuelle Kundenwünsche erfüllen oder situationsgerechte Problemlösungen erarbeiten muss. Zur Bewältigung solcher Situationen ist eine sinnvolle Arbeitsgestaltung und ein Zusammenspiel von Organisation, Technik und Personal unerlässlich.

²⁷³ Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, DGQ, S. 31; vgl. auch Bielert (Produktqualität), S. 20

²⁷⁴ Vgl. o.V. (Qualitätsmanagement) Begriffe zum Qualitätsmanagement, DGQ, S. 31

6.7 Die Philosophie des Total Quality Management

Einer der markantesten Stützpfeiler der dynamischen Unternehmensarchitektur ist die Philosophie des Total Quality Management.

Im Rückblick gelten W. Edward Deming und J. M. Juran²⁷⁵ als Väter des TQM-Gedankens. Sie trugen ihre Ideen nach Japan und setzten damit einen der entscheidenden Grundsteine für den japanischen Erfolg im internationalen industriellen Vergleich.

Die Philosophie des Total Quality Management gilt gleichbedeutend für die Produktion wie auch für alle Entwicklungs- und Konstruktionsbereiche, für administrative Bereiche sowie Dienstleistungsfunktionen in einem Industrieunternehmen. Ebenso kann diese Philosophie in Behörden, Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen sowie Handelshäusern ihre Relevanz finden.

Total	steht für alle im Unternehmen. Alle Mitarbeiter einer Organisation sind in den stetigen Verbesserungsprozeß einbezogen.
Quality	steht für Qualifikation. Die Kreativität, die Innovationsfähigkeit aller ist zu suchen und dementsprechende Fähigkeiten sind zu nutzen. Qualität ist das Ergebnis von Qualifikation, Personaleinsatz, Engagement und Vertrauen.
Management	steht für Top-Down-Verantwortung. Der Manager muß seine Verantwortung und damit seine Kompetenzen mit den Mitarbeitern teilen.

Abbildung 29: TQM steht für ...²⁷⁶

TQM umfasst prozessorientiertes Denken und die kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten, wobei es oft einer großen Zeitspanne bedarf, bis sich die Verbesserungen akkumulieren und erkennbar werden²⁷⁷

6.7.1 TQM-Ausprägungen

Zum ersten Mal wurde 1997 in Deutschland der Ludwig-Erhard-Qualitätspreis ausgeschrieben. "Diese Initiative deutet auf ein Umdenken in der deutschen Wirtschaft hin. Zu lange hat Deutschland auf das hervorragende Image von „Made in Germany“ vertraut. Aber mit dieser produktorientierten Sichtweise drohten die Unternehmen gegenüber internationalen Wettbewerbern ins Hintertreffen zu geraten. In anderen Ländern hatte sich schon länger ein

²⁷⁵ Vgl. Deming (Crisis) und Jurag (MBT)

²⁷⁶ Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 147

²⁷⁷ Vgl. Jung (Kaizen), S. 359

weitreichenderes Qualitätsverständnis etabliert.”²⁷⁸

Dem Modell, das die Basis des Ludwig-Erhard-Preises und des ihm verwandten European Quality Awards, EFQM 95, bildet, liegt die Idee zugrunde, dass ein umfassendes Qualitätsmanagement zu positiven Geschäftsergebnissen führen muss. Unternehmerische Spitzenleistungen sind das Ziel. Hierzu sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

- beständige Total Quality Managementkultur,
- durchgängige Kundenorientierung,
- starke Orientierung an den Mitarbeitern,
- systematisches Management der Geschäftsprozesse und
- kontinuierliche Verbesserung aller Unternehmensaktivitäten.

“Die Darstellungen des Total Quality Managements sind vielfach auf abstrakte Modelle beschränkt. Deswegen zeigen sich in der Praxis vor allem bei seiner Realisierung Probleme.”²⁷⁹ Zwischen der Absicht, Total Quality Management zu realisieren und der erfolgreichen Implementierung bestehen erhebliche Diskrepanzen. Untersuchungen haben ergeben, dass 80% bis 90% aller TQM-Umsetzungsprojekte scheitern.²⁸⁰

	Traditionelles Unternehmen	Dynamisches Unternehmen
1.	Separate Organisationseinheit für strategische und operative Qualitätssicherung	Operative Qualitätssicherung in der Verantwortung der Center-/Segment-Führungskräfte
2.	Ergebnisorientierte Qualitätspolitik	Präventivorientierte Qualitätspolitik
3.	Einhaltung von Toleranzen	Systematische Qualitätspföderung
4.	Für QS-Themen wenig Rückhalt im Top-Management	Strategische QS in der Verantwortung der Unternehmens- bzw. Werkleitung
5.	Hohes professionelles QS-Wissen nur bei wenigen Mitarbeitern	Breites QS-Wissen bei allen Mitarbeitern
6.	QS als reines Produkt- und Technologiethema	Umfassender Qualitätsanspruch incl. Aufbau- und Ablauforganisation, Hard-/Software, MA-Qualifikation und -kooperation, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Gesundheitsvorsorge und Umweltmanagement
7.	Im Vordergrund stehen Regelungen, Appelle Verfahren, Messungen, und Sanktionen	Im Vordergrund stehen Sensibilisierung, Kommunikation, Erlebnislernen und Kundenrückmeldung
8.	Analyse und Ideenfindung durch Spezialisten	Analyse und Ideenfindung in Gruppenprozessen (z.B. Qualitätszirkel) mit TQM-Verständnis an jedem Arbeitsplatz
9.	Erhebung quantitativer statistischer Daten durch Spezialisten	Erhebung qualitativer Aussagen und quantitativer Daten durch Betroffene wie z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter
10.	Spezialisten für Eingangs- und Ausgangskontrollen	Verständnis von interner Kunden-Lieferanten-Beziehung
11.	Separates Verbesserungsvorschlagswesen, Belohnung des Vorschlags bzw. der Idee	Integriertes Verbesserungsvorschlagswesen, Belohnung von Prozess und Ergebnis
12.	Separates Produktkostencontrolling durch Spezialisten	Dynamische Prozesskostenverfolgung durch die betroffenen Mitarbeiter
13.	Funktionaler Charakter der Qualitätspolitik	Integrativer Charakter der Qualitätspolitik

Abbildung 30: Qualitätsmanagement im Vergleich²⁸¹

²⁷⁸ Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 1

²⁷⁹ Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 1

²⁸⁰ Vgl. Stauss (TQM), S. 20 ff. und Oess (Quality)

²⁸¹ Quelle: Vgl. Bullinger (Impulse), S. 25 und Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 154

Diese Umsetzungsproblematik begründet sich in der Praxis durch einen grundlegenden Konflikt in den Zielsetzungen von Total Quality Management und traditionellen Unternehmensleitungen. Vielfach wird der Versuch unternommen, lediglich traditionelle Managementkonzepte und Strukturen um Aspekte des Qualitätsmanagements zu ergänzen. Hierbei treffen unterschiedliche und nicht zu vereinbarende Philosophien aufeinander²⁸². So entsteht eine halbherzige Realisierung, die letztlich zum Scheitern führen muss. Eine erfolgreiche Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagements erfordert erfahrungsgemäß Veränderungen im gesamten Unternehmen.²⁸³

Im Unterschied zur traditionellen Qualitätssicherung kommt den Mitarbeitern im TQM eine Schlüsselposition zu, indem erkannt worden ist, dass sie für die Qualität der Leistungs- und Kundenprozesse eine erfolgskritische Rolle spielen.

6.7.2 TQM-Implementierung

Aus Sicht der praktischen Gestaltungsarbeit stellt sich die Frage, wie Total Quality Management wirksam umgesetzt werden kann und welche organisatorischen Veränderungen erforderlich sind. Oftmals fehlen Methoden und Instrumente, die für die wirksame Umsetzung und Anwendung einer dynamischen Qualitätsmanagement-Philosophie unentbehrlich sind.

Die Einführung von Philosophie und Instrumentarium erfordert neben einer durchgängigen Schulung viele Vorhaben in allen Bereichen. Durch Präsentationen, Seminare und Workshops wird vor allem der Überzeugungs- und Aktivierungsprozess in Gang gebracht. Hieraus resultiert eine Fülle konkreter Projekte. Diese Projekte liefern Problemlösungen für das Tagesgeschäft und rechtfertigen durch ihr Verbesserungspotential den Aufwand an Ressourcen. Das motiviert die Linie, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Für den Fortschritt des Prozesses ist es andererseits wichtig, dass die Mitarbeiter die notwendigen Erfahrungen sammeln, denn nur so werden die eigentlichen Veränderungen in ihren Einstellungen vollzogen.

Die konkreten Projekte laufen dabei immer in der Verantwortung der Vorgesetzten, werden jedoch durch Methodenberatung und Moderation von Experten unterstützt.

Ein besonderer Schwerpunkt der Projektarbeit liegt in funktionsübergreifenden Prozessen. Es zeigt sich bei der Umsetzung der TQM-Philosophie sehr schnell, dass in der Vereinfachung und Beschleunigung dieser Prozesse, wie z.B. der Entwicklung und Einführung neuer Produkte, der Auftragsbearbeitung oder der Logistik, wesentliche Verbesserungspotentiale und Rationalisierungs-Reserven liegen.

Erste Schritte des Philosophie- und Instrumentenwandels in der Produktion können die Einführung von Lernstatt-Gruppen, Qualitätszirkeln²⁸⁴ und Meister-Projekten²⁸⁵ sein, die nicht nur im Fertigungsbereich, sondern funktionsübergreifend installiert werden.

282 Vgl. Grant (TQM), S. 25 ff.

283 Vgl. z.B. Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen) und Töpfer/Mehdorn (TQM)

284 Vgl. z.B. Bungard (Qualitätszirkel), S. 7

285 sog. Meister-Projekte werden durchgeführt im speziellen für die Zielgruppe der Fertigungsmeister mit dem Ziel, die untere Führungsebene zu sensibilisieren und Akzeptanz für neue Arbeitsformen, TQM-Philosophie und Veränderungen im Führungsverhalten zu gewinnen. Einzelfallstudien, z.B. in der Organisation Fertigungswerken der Luft- und Raumfahrtindustrie zeigten bereits in den 80er Jahren erkennbare Erfolge für erste Schritte zur Dynamisierung

Qualitätssicherung sowie Planungs- und Steuerungsfunktionen werden zusammengefasst, in späteren Phasen dann ergänzt durch weitere Bereiche.

Konsequent betrieben, muss der Implementierungs-Prozess stufenweise das Gesamtunternehmen und darüber hinaus auch Kunden und Lieferanten einbeziehen. In speziellen Lieferanten- oder Kundenworkshops artikulieren z.B. deren ausgewählte Mitarbeiter ihre grundsätzlichen Anforderungen und zeigen auf, welche Verbesserungen zur Erfüllung dieser Anforderungen notwendig sind.

Dabei ergeben sich enorme Chancen für ein Unternehmen mit konsequenter TQM-Einstellung. Jedoch sind die Überzeugung und die Akzeptanz aller entscheidend, denn das System darf sich nicht mit dem einmal erreichten Ziel zufriedengeben.

In vielen Unternehmen wird durch diese Philosophie nicht nur eine völlig andere Denkweise Einzug halten müssen, es werden auch personelle Konsequenzen erfolgen müssen, denn dort, wo herkömmliches Denken in starren Kompetenzbereichen vorherrscht, wo individuelles Verhalten verteidigt wird, dort wird TQM keine Chance für einen Erfolg finden.

In der TQM-Philosophie ist jeder für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Dies erfordert Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle in einer von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur. Funktionen wie Qualitätssicherung oder Controlling werden dadurch nicht überflüssig, sondern auf ihre Dienstleistungs- und Beratungsfunktion spezialisiert. Durch sie sollen alle Mitarbeiter qualifiziert und in die Lage versetzt werden, ihre Arbeitsergebnisse selbst zu kontrollieren.

6.8 Kontinuierliche Verbesserung - Drei Ansätze

Total Quality Management ist eine Philosophie, aber vor allem ist es die Grundlage für ein praktisches Gerüst zur ständigen Verbesserung, das sich in den Methoden und Instrumenten des 'Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses' (KVP)²⁸⁶ zeigt. Der Grundgedanke der Philosophie basiert auf Teamarbeit und der aktiven Unterstützung eines jeden Einzelnen im Unternehmen.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird als instrumentelle und methodische Unterstützung der TQM-Philosophie verstanden. Er basiert im Kontext von Center-Organisation und dynamischer Unternehmensarchitektur auf drei Ansätzen:

²⁸⁶ KVP und TQM werden oft als synonyme Begriffe/Kürzel verwendet. Im Dynamischen Unternehmen wird KVP als instrumentelle und methodische Unterstützung der TQM-Philosophie verstanden

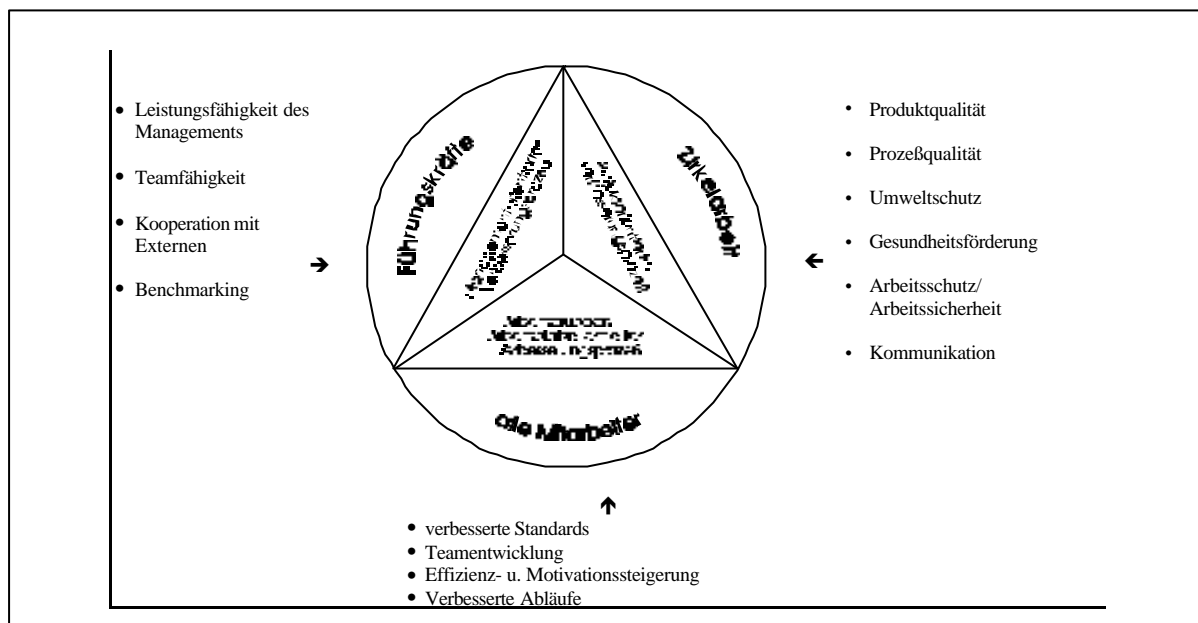


Abbildung 31: MVP, PVP und AVP: Drei Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung²⁸⁷

Dieses vorgestellte, dreiteilige KVP-Konzept unterscheidet sich in zwei Teilen, dem MVP (Managementorientierter Verbesserungsprozess) und AVP (Arbeitsgruppen-/Arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess) vom Qualitätszirkelansatz²⁸⁸ des PVP (Projektorientierter Verbesserungsprozess) dadurch, dass nicht nur einzelne Bereiche bzw. Mitarbeiter auf operativer Ebene, sondern dass alle Unternehmensteile und Hierarchieebenen in den Prozess einbezogen sind - und dies nicht auf freiwilliger Basis, sondern obligatorisch. Die Moderation übernimmt die jeweilige betriebliche Führungskraft - nicht ein besonders ausgewählter Moderator.

Ein Erfolgsfaktor des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die optimale Nutzung des kreativen Potentials auf allen Ebenen des Unternehmens. Doch Kreativität soll hier nicht falsch verstanden werden. Schon Schumpeter²⁸⁹ betonte, dass Kreativität alleine zum Tagträumen führen kann. Es geht also darum, die schöpferischen Begabungen²⁹⁰ auf unternehmensstrategische Ziele zu konzentrieren, um die angestrebte Wertschöpfung zu sichern. Diese Innovationskraft braucht sich nicht nur in exzeptionellen Sonderleistungen zu zeigen, sondern führt die Qualitätszirkelarbeit zu Produktivitätsfortschritten und verbesserten Abläufen und Strukturen im Arbeitsbereich. Dies wiederum bewirkt, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Selbstverständnis zu Mitunternehmern²⁹¹ entwickeln.²⁹²

²⁸⁷ Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 174

²⁸⁸ Vgl. z.B. Bungard (Qualitätszirkel), S. 7

²⁸⁹ Vgl. Schumpeter (Theorie)

²⁹⁰ Vgl. Matussek (Kreativität), de Bono (Denken)

²⁹¹ Vgl. Wunderer (Mitunternehmer), S. 8 ff.

²⁹² Vgl. z.B. Klimecki (Fließband), Bendixen (Kreativität), Thom (Innovationsmanagement)

	Managementorientierter Verbesserungsprozess (MVP)	Arbeitsgruppen-/Arbeitsplatz-orientierter Verbesserungsprozess (AVP)	Projektorientierter Verbesserungsprozess (PVP)
Teilnehmer	Oberes Management, Projektleiter, Externe	alle Mitarbeiter	ausgesuchte Teams (Betroffene, Spezialisten, Vertragspartner, etc.) freiwillige Teams
Leiter/ Moderator	i.d.R. externer Moderator	jeweiliger Vorgesetzter	vom Auftraggeber bzw. Management eingesetzt (u.U. im Zirkel gewählt)
Zielsetzung	Center-, Segment-, Werk-, Unternehmensübergreifende Verbesserung, Visionen, Strategiethemata	operative Verbesserungen	definierte Themen, operative Verbesserungen, Ideenfindung, Entscheidungsvorlagen
Rahmen/Ort	Besprechungsraum intern/extern Moderationsmaterial	Lern- u. Interaktionsecke, Arbeitsplatz, interaktive Medien, Moderationsmaterial	Zirkel-Raum, Besprechungsraum intern Moderationsmaterial
Auftraggeber	Gesellschafter, oberes Management	innerbetrieblicher Lieferant oder Kunde, Vorgesetzter, Eigeninitiative	oberes Management, Steuerungsteam, Eigeninitiative
Dauer/ Häufigkeit	flexibel	permanent, flexibel, in die Tagesarbeit integriert	i.d.R. ca. 10 Sitzungen a' 2-4 Std.
Ergebnisse/ Effekte	verbesserte Leistungsfähigkeit des Managements, gesteigerte Teamfähigkeit, verbesserte Kooperation mit Externen, Breitenwirkung (top → down)	verbesserte Standards vor Ort, gesteigerte Teamfähigkeit, Effizienz- u. Motivationssteigerung, Lerneffekte vor Ort, verbesserte Abläufe, gesteigerte Prozeß- u. Produktqualität	verbesserte Verfahren, Ideenvielfalt, Maßnahmenpläne, Lerneffekte im Team, verbesserte center- bzw. bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Abbildung 32: Drei KVP-Ansätze im Vergleich

6.8.1 Managementorientierter Verbesserungsprozess

Die erste Säule des kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozesses ist der managementorientierte Ansatz (MVP). Er ist deshalb so bedeutsam, weil

- die oberen Führungskräfte es gewohnt sind - im traditionellen Unternehmen entstehen Verbesserungen in erster Linie durch Aktivitäten des oberen Managements - sich mit Verbesserungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen, d.h. sie sind in ihrem noch oft verbreiteten traditionellen Denken mit diesem Ansatz da abzuholen, wo sie stehen. Dadurch ist eine gute Möglichkeit gegeben, sie für die zwei anderen Ansätze zu sensibilisieren,
- sich die kontinuierliche Verbesserung auch auf Center- Segment- Werk- oder sogar unternehmensübergreifende Fragestellungen konzentrieren muss,

- auch die Arbeit an Visionen und Strategien der kontinuierlichen Verbesserung bedarf,
- die KVP-Arbeit des oberen Managements - vorausgesetzt, sie ist für die Mitarbeiterschaft sichtbar und nachvollziehbar - Impulse und Zeichen setzt, um eine Vorbild-Kultur kontinuierlicher Verbesserung zu erzielen und dem Vorurteil zu begegnen: "In einer Vorbild-Kultur liegt die Verbesserungsidee des Mitarbeiters in gefährlicher Nähe der Majestätsbeleidigung."²⁹³
- sich das werks- oder unternehmensweite Projektmanagement als bereichsübergreifende Führungsform einem stetigen Lernprozess unterziehen muss.

Die TQM-Philosophie geht von der Erkenntnis aus, dass es nichts gibt, was nicht durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess verbessert werden kann. Doch um mit einer Problemlösung beginnen zu können, muß die Wahrnehmung von Problemen und das Erkennen der Notwendigkeit einer Problemlösung vorausgehen. Das heißt, dass das Problembewusstsein ausgeprägt sein muss, bevor ein Lösungsansatz gefunden werden kann.²⁹⁴ Doch gerade hier mangelt es im traditionellen Management!

Die kontinuierliche Verbesserung betrifft jeden - vom Praktikanten bis zum Vorstandsmitglied - ja sogar bis zum Gesellschafter, externen Berater oder Politiker, der am betrieblichen Prozess beteiligt ist. Der MVP kann so zu einem Prozess der integrierten Meinungsbildung, Strategiearbeit und Werteentwicklung aller am Unternehmensprozess beteiligten Bezugsgruppen werden.

Das Schwergewicht im MVP bilden die oberen betrieblichen Führungskräfte (z.B. Centerleiter, Werkleiter, Prokuristen, Geschäftsführer und Vorstände) sowie die Leitungskräfte umfangreicher Projekte und Programme.

"Das japanische Management geht im allgemeinen davon aus, dass ein Manager mindestens 50% seiner Zeit der Verbesserung widmen soll!"²⁹⁵ In der dynamischen Unternehmensarchitektur schenken die Führungskräfte der operativen bzw. wertschöpfenden Ebene²⁹⁶ die größte zeitliche und fachliche Aufmerksamkeit. Dabei gilt ihr Interesse vor allem der Unterstützung des Mitarbeiterpotentials, insbesondere der Optimierung der Prozeßbeherrschung. Das höchste Effizienzkriterium der Führungskräfte fragt somit nach deren Beitrag zur Erfolgssteigerung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die optimale Voraussetzung für erfolgreiche MVP-Aktivitäten ist ein hoher Reifegrad in der Unternehmens- bzw. Centerleitung. Um dem gerecht zu werden, ist die stetige Entwicklung der Leitungs-Reife eine der dominanten Herausforderungen im MVP.

Ein allgemein akzeptierter, optimaler Weise gemeinsam erarbeiteter Verhaltenskodex des Top-Managements bildet eine nutzbringende Basis für das tägliche Handeln der Beteiligten.

²⁹³ Sprenger (Wandelfähigkeit), S. 141

²⁹⁴ Vgl. Peters (Chaos), S. 13

²⁹⁵ Imai (Kaizen), S. 112

²⁹⁶ engl.: shop-floor; jap.: gemba

<p>1. Kooperative Führung</p> <p>Der Vorgesetzte arbeitet eng mit seinem Team zusammen und gibt Zeit für die Förderung der Teamentwicklung. Er betrachtet die Führung der Gruppe als eine kollektiv/integrative Aufgabe. Er fördert Autonomie und Selbständigkeit der Gruppe, gibt ihr Verantwortung und Kompetenz, delegiert Aufgaben entsprechend der individuellen und gruppenorientierten Zielvereinbarungen. Er fördert den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß im Management.</p> <p>2. Qualifikation</p> <p>Die Teammitglieder sind für ihre Führungs- und Leitungsaufgaben breit qualifiziert und können qualifizierte center- bzw. segmentübergreifende Anregungen und Problemlösungsvorschläge einbringen. Methoden- und Sozialkompetenz (Schlüsselqualifikationen) genießen höhere Prioritäten als Fach- und Sachkompetenz.</p> <p>3. Identifikation</p> <p>Das Team verfügt über gemeinsame Wertvorstellungen und Ziele, mit denen sich die Mitglieder identifizieren. Sie halten die Aufgaben des Teams für erstrebenswert und setzen sich dafür ein, gute Resultate zu erzielen.</p> <p>4. Akzeptanz und Unterstützung</p> <p>Im Team herrscht ein Klima der Akzeptanz und Unterstützung. Die Bedenken, Sorgen und Ängste der Kollegen werden ernst genommen, es ist Toleranz und Ermutigung spürbar, wenn Fehler gemacht werden oder wenn weniger erfahrene Mitglieder geringere Leistungen erbringen. Die individuellen Persönlichkeitsausprägungen werden von allen akzeptiert.</p> <p>5. Offenheit</p> <p>Das Team agiert offen und direkt miteinander und läßt Bereitschaft erkennen, auch über unangenehme Dinge zu sprechen.</p> <p>6. Konfliktbereitschaft</p> <p>Konflikte werden nicht als "peinliche" Zwischenfälle oder Störungen, sondern als notwendiger Bestandteil jeder Teamarbeit, sowie prinzipiell als Lern- und Innovationschance verstanden. Es besteht nicht die Neigung, Konflikte zu übergehen bzw. zu unterdrücken; vielmehr ist das Bemühen spürbar, Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Die Kontroversen werden fair ausgetragen - nicht unterdrückt.</p> <p>7. Organisation</p> <p>Die Rollen und Funktionen im Team sind klar definiert. Problemsituationen sind durch Kapazitätsaustausch, Flexibilität und Unterstützung geprägt. Der Informationsfluß bzw. die Informationsbereitstellung ist durch Feedback- und Austauschprozesse fachlicher und sozialer Art gestützt.</p> <p>8. Arbeitsmethoden</p> <p>Das Team hat Wege und Möglichkeiten gefunden, um Probleme systematisch und erfolgreich zu lösen bzw. zur autonomen Problembehandlung die Ebene einzusetzen, die die optimale 'Vor-Ort-Kennntnis' bzw. Fachkompetenz besitzt. Die Teamsitzungen werden effektiv vorbereitet und mit hoher Prozeß- und Methodenkompetenz gestaltet.</p> <p>9. Kreativität</p> <p>Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu finden, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen und außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.</p> <p>10. Einzelleistung - Gruppenleistung</p> <p>Nicht alles geschieht in der Gruppe. Die Teamleistung ist die Summe der Einzel- und Gruppenleistungen. Bilaterale Kontroversen werden bilateral gelöst, Einzelprobleme vorbereitet ins Team eingebracht. Durch die Beteiligung qualifizierter Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß und Achtung vor der Kompetenz der Mitarbeiterschaft wird die Gesamtleistung kontinuierlich erhöht.</p>

Abbildung 33: Merkmale des reifen Leitungs-Teams²⁹⁷

Erfolgreicher Bestandteil des MVP ist die überlappende Struktur der Prozess-Gestaltung. Die Konzept-Variante eines überlappenden MVP läßt sich durch folgende Merkmale kennzeichnen²⁹⁸:

- Alle Führungskräfte der Organisationseinheiten treffen sich in regelmäßigen Abständen zu überlappenden Gesprächsrunden.
- Die Gesprächsrunden finden jeweils unter der Leitung des Vorgesetzten als geschultem Moderator statt.
- Die Gruppen wählen eigenständig Themen aus dem eigenen Verantwortungsbereich.

²⁹⁷ Die Abb. entstand im Rahmen einer Einzelfallstudie durch Interviews des Leitungsteams eines Fertigungswerkes der DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH und wurde anschließend als Ziel- und Selbstverpflichtung in einem MVP-Workshop von den Teilnehmern vereinbart.

²⁹⁸ Vgl. Hilb (Innere Kündigung), S. 169

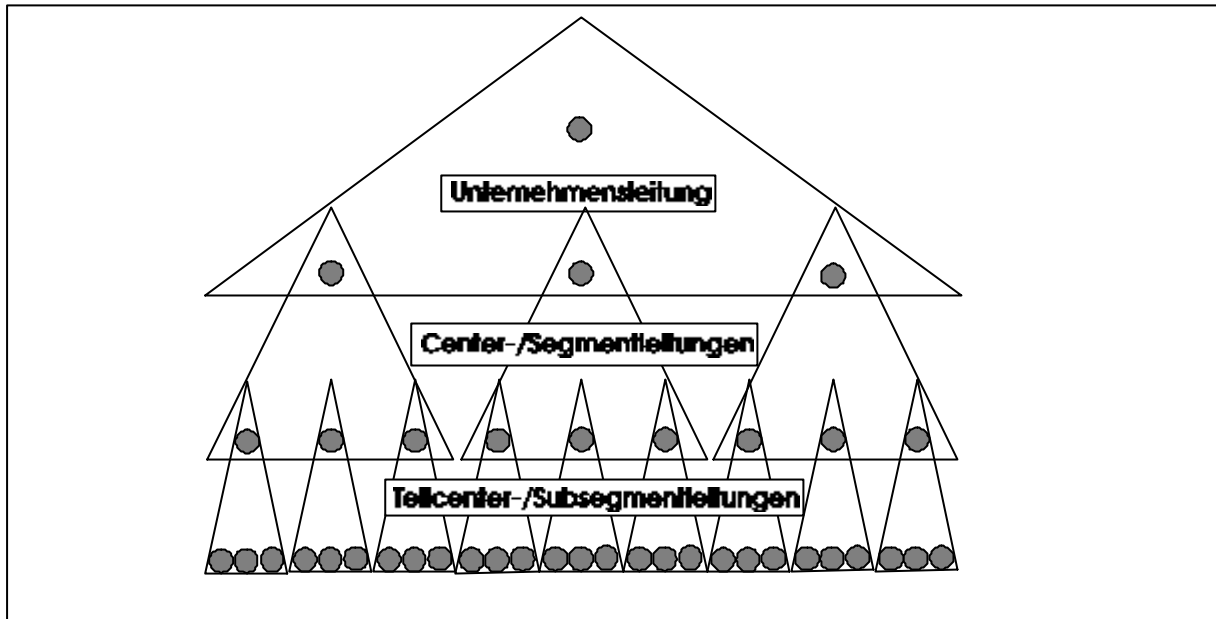


Abbildung 34: Konzept des überlappenden MVP²⁹⁹

Um die Ansprüche des MVP zu erfüllen, hält sich in einem dynamischen Unternehmen die Unternehmensspitze frei vom Tagesgeschäft und konzentriert sich in erster Linie auf die dynamikerzeugenden expansiven Tätigkeiten, wie das Entdecken und Erschließen neuer Nutzenpotentialie sowie die Multiplikation erfolgreicher Geschäftsaktivitäten.

“Die Prinzipien und Praktiken des Total Quality Management haben zweifellos revolutionäre Auswirkungen in Japan und anderen Ländern gehabt und sind offenkundig tief in einige US-amerikanische Unternehmen eingedrungen. Trotzdem ergab eine Untersuchung von Quality-Programmen, die 1992 von Arthur D. Little durchgeführt wurde, dass nur ein Drittel von fünfhundert befragten US-Managern der Ansicht waren, ihr TQM-Programm hätte eine spürbare Wettbewerbsauswirkung gehabt.”³⁰⁰ Ein McKinsey-Studie in Europa und den Staaten kam zu dem Schluss, dass zwei Drittel der Qualitätsprogramme einfach zum Erliegen kommen, weil die erhofften Ergebnisse ausbleiben.³⁰¹

In einigen amerikanischen Industrien ist die Produktqualität allerdings gestiegen. Und grundlegende Qualitätswerkzeuge wie die Instrumente für die statistische Prozessanalyse sind heute (dank zahlloser interner und externer Trainingsprogramme) allgemein verbreitet. Dennoch hat W. Edwards Deming, der wohl weltweit bekannteste Vertreter des Qualitätsmanagement und selbst Statistiker; in seinen späteren Jahren häufig erklärt, »die Statistik mache nur zwei Prozent der Arbeit aus«. Die anderen 98 Prozent, so Deming, umfassten grundlegende Veränderungen in der Anerkennung und Belohnung von Mitarbeitern und fundamentale Neuerungen im Management - anstatt Ziele zu setzen und die Leute zu höheren Leistungen anzutreiben, müsste man sich auf die kontinuierliche Verbesserung der 'Systeme' konzentrieren, die den Organisationsablauf steuern.³⁰²

²⁹⁹ Quelle: In Anlehnung an das Likert'sche System der überlappenden innerbetrieblichen Kommunikationsgruppen: vgl. Likert (Unternehmensführung)

³⁰⁰ Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 532

³⁰¹ o.V. (Cracks)

³⁰² entnommen aus: Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 532

Das Fundament der Organisationsarchitektur ist so zu gestalten, dass das operative Schwergewicht auf den nachfolgenden Stufen, den Wertschöpfungs-Centern/Subsystemen, liegt.

Demgegenüber sind die Hauptaufgaben des Top-Managements:

- das Entwickeln der Unternehmens-Visionen, die eine stimmige Klammer der Visionen der Subsysteme darstellt,
- das permanente Aufspüren möglicher interner und externer Potentiale,
- die stetige Strategieentwicklung sowie
- die Initiierung und Multiplikation von Erfolgspotentialen.

Die Unternehmensspitze verzichtet auf die Vielzahl von Stabsfunktionen, die sich im Tayloristischen Unternehmen herausgebildet haben.

Ist das Fundament einer dynamischen Unternehmensarchitektur gelegt, initiiert die Leitungsebene die Selbst-Lern-Organisation zur stetigen Entwicklung - zur Organisations-evolution. Der Verbesserungsprozess ist Basis, Inhalt und Stärke der Selbst-Lern-Organisation, indem er die umfangreichen Feedback-Prozesse auf die unternehmensorientierten Ziele fokussiert.

6.8.2 Arbeitsgruppen- und arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess

Als zweite und umfangreichste Säule des KVP-Konzeptes ist der arbeitsgruppen- bzw. arbeitsplatzorientierte Verbesserungsprozeß (AVP) zu betrachten - der Prozeß der stetigen Verbesserung an jedem Arbeitsplatz, in jeder Arbeitsgruppe, bei jedem Mitarbeiter des Unternehmens.

Hier trifft voll und ganz der Spruch von Drucker zu: "Wenn Du wissen willst, was in Deinem Unternehmen verbessert werden kann, frage Deine Mitarbeiter!"³⁰³

Der AVP bezieht sich sowohl auf Einzelarbeitsplätze als auch auf die Gruppenarbeit, sowohl auf Produktion und Administration als auch auf Vertrieb, Beschaffung oder Forschung und Entwicklung.

In einem dynamischen Unternehmen ist in jedem Arbeitsbereich eine "Lern- und Interaktionsecke" installiert, in der die Arbeitsgruppen

- die Möglichkeit zur moderierten Besprechung haben,
- interaktive Medien zur persönlichen Qualifizierung nutzen können,
- Ergebnisse, Ideen, Verbesserungsvorschläge, statistische Auswertungen, etc. präsentieren können.

Hier stehen den Mitarbeitern Werkzeuge und Geräte zur Verfügung, welche die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen erleichtern.

Die Verbesserungsideen und Problemlösungsvorschläge werden offen ausgehängt, so dass Besucher und Mitarbeiter aus anderen Aufgabenbereichen die Anregungen aufgreifen und gleich eigene Ergänzungen beifügen können. So ergibt sich durch

- schnelle Ideenweitergabe,
- Beteiligung anderer Bereiche und
- offene Information

³⁰³ Drucker (Gesellschaft)

ein großer Nutzen für die Gesamtorganisation.

Die kontinuierliche Verbesserung in dynamischen Unternehmen beinhaltet nicht nur die Ideensuche. Ihr Schwerpunkt liegt in der Realisierung.

Der AVP bietet sich als einer der sinngebenden Grundlagen neuer teamorientierter Arbeitssysteme an. Er ist in der dynamischen Unternehmensarchitektur das zentrale Betätigungsfeld des betrieblichen Vorgesetzten. Er ist verantwortlich für die stetige Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter, der in seinem Bereich eingesetzten Verfahren, genutzten Instrumente, investierten Maschinen und Werkzeuge. Als Moderator seiner Mitarbeiter sensibilisiert, initiiert und koordiniert er. Die Führungskraft ist im Unterschied zum PVP integraler Bestandteil des AVP (im PVP sind die Führungskräfte oftmals lediglich im Steuerungsteam vertreten oder als Gäste in die Zirkelarbeit einbezogen).

6.8.3 Projektorientierter Verbesserungsprozess

Die dritte tragende Säule des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Zirkelarbeit (PVP). Sie ist themen-, ziel- und projektorientiert, d.h. die Kleingruppen (ca. 6 - 10 Mitarbeiter) werden für eine begrenzte Zeit (z.B. 10 Team-Sitzungen) zusammengestellt (bzw. können sich auf freiwilliger Basis zusammenfinden.) Ihre Beschäftigung in der Zirkelarbeit läuft innerhalb eines definierten Themengebietes ab, z.B. als

- Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt
(z.B. Verbesserung von Prozess- u. Produktqualität)
- Gesundheitszirkel
(z.B. Verbesserung von Gesundheitsvorsorge, Reduzierung von Fehlzeiten, Steigerung von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit)
- Umweltzirkel
(z.B. Verbesserung von Energieeinsatz, Entsorgung und Sauberkeit am Arbeitsplatz)

Der Mitarbeiter, der in der Zirkelarbeit beteiligt ist, darf offiziell tun, womit er sich inoffiziell oder zumindest gedanklich ohnehin beschäftigt. Die Energie, die traditionell im Beklagen von Missständen nutzlos verpufft, wird gewandelt in die konstruktive Gestaltung von Lösungsvorschlägen und Aktivitäten zur Umsetzung.

Als Erfolgsfaktoren der Qualitätszirkel sind zu nennen:

- Motivation: Die Mitarbeiter müssen ein Bedürfnis haben, sich mit Fragen der Verbesserung des Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeldes auseinanderzusetzen. Die Mitwirkung in einem Qualitätszirkel muss ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgen.
- Infrastruktur: Für die Qualitätszirkelarbeit sollten geeignete Räumlichkeiten mit entsprechender Ausstattung zur Verfügung stehen.
- Moderation: Die Gruppendiskussion sollte kompetent moderiert und methodisch unterstützt werden.
- Koordination und Steuerung: Eine engagierte Einzelperson oder eine kleine Steuerungsgruppe sollten dafür sorgen, dass Ideen und Lösungsvorschläge konsequent überprüft und weiterverfolgt werden.
- Unterstützung durch die Hierarchie: Hierarchien, speziell mittlere Führungskräfte, müssen eine echte Bereitschaft zeigen, aus der Qualitätszirkelarbeit Nutzen zu ziehen.
- Unternehmenskultur: Erforderlich ist eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von Partizipation und umfassendem Qualitätsdenken.
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Hilfreich ist es, mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Qualitätszirkelarbeit zu schließen.

Die Teilnehmer erkennen nicht nur Probleme, sondern analysieren deren Ursachen und leiten Gegenmaßnahmen ein, die sie auf ihre Wirksamkeit prüfen. Sie legen unter Beteiligung der Zirkel-Auftraggeber neue Standards und Arbeitsverfahren fest.

Beauftragt werden die Zirkel i.d.R. von einem Steuerungsteam, das sich aus Mitgliedern des Managements, internen und externen Experten, Arbeitnehmervertretern und einem (oft betriebsexternen) Moderator zusammensetzt.

Neben planmäßig auf ein Problemthema angesetzten Zirkeln, gibt es im PVP auch sog. "ad hoc-Gruppen", die zur akuten Problemlösung eingesetzt werden. Auftraggeber ist hierfür i.d.R. ein Mitglied des oberen Managements. Sobald die Gruppe ihr Ziel erreicht hat, löst sie sich wieder auf.

Im PVP-Konzept einer dynamischen Unternehmensarchitektur sind heterogene Zirkel, besetzt mit Vertretern von Zulieferern, Unterauftragnehmern und anderen Vertragspartnern einbezogen. Die Bemühungen dieser Teams gehen z.B. in Richtung

- gemeinsamer Vertriebsaktivitäten,
- abgestimmter Administration,
- integrierter Produktentwicklung,
- koordinierter Verfahren,
- gemeinsamer Nutzung von Investitionen, Instrumenten und Immobilien,
- eines gemeinsamen Verständnisses von Werten und Normen.

Der konzeptionelle Unterschied zwischen PVP und Projektmanagement ist fließend. Die Dauer eines Projektes ist i.d.R. länger, die Mechanismen und Instrumente oft die gleichen.

6.8.4 KVP vs. Innovation

Es gibt zwei unterschiedliche Zugänge zum unternehmerischen Erfolg: Der eine erfolgt in kleinen Schritten (KVP), der andere in großen (Innovation).

Das traditionelle Management huldigt der Innovation. Unter Innovation sind große Veränderungen z.B. in Richtung auf einen technologischen Durchbruch, die Einführung eines generell neuen Managementkonzeptes oder neuer Produktionstechniken zu verstehen. Die Innovation verläuft dramatisch und zieht i.d.R. die Aufmerksamkeit aller Firmenmitglieder auf sich.

Im Gegensatz dazu ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess wenig spektakulär, und seine Auswirkungen springen selten sofort ins Auge. Während es sich bei KVP um eine stetige Weiterentwicklung handelt, ist die Innovation meist ein einmaliger, abgeschlossener Schritt.

In der traditionellen Denkweise des oberen Managements konnte z.B. eine Führungskraft für Einführungsprojekte von CAD (Computer Aided Design), CAM (Computer Aided Manufacturing) und MRP (Materials Requirements Planning) im allgemeinen die Unterstützung ihrer Geschäftsleitung erwarten, weil es sich dabei um innovative Projekte handelte, welche die bestehenden Systeme revolutionierten. Als solche boten sie gute Aussichten auf ein "Return of Investment", denen sich das Top-Management kaum entziehen konnte.

Wenn aber in der Vergangenheit ein Betriebsleiter die Art der Maschinenbenutzung nur leicht verändern, oder wenn er Arbeitsplätze flexibilisieren und Produktionsabläufe neu gestalten wollte (was meist lange Diskussionen mit der Arbeitnehmervertretung und zusätzliches Training der Mitarbeiter nach sich zieht), fiel es ihm oft schwer, die Unterstützung des oberen Managements dafür zu erhalten.

	KAIZEN/KVP	Innovation
1. Effekt	langfristig und andauernd, aber undramatisch	kurzfristig, aber dramatisch
2. Tempo	kleine Schritte	große Schritte
3. Zeitlicher Rahmen	kontinuierlich und steigend	unterbrochen und befristet
4. Erfolgchance	gleichbleibend hoch	abrupt und unbeständig, oft Abwehrhaltung der Betroffenen
5. Protagonisten	jeder Mitarbeiter (u.U. incl. Kooperationspartnern, Kunden u. Lieferanten)	wenige "auserwählte" Experten
6. Vorgehensweise	Kollektivegeist, Gruppenarbeit, Systematik	"Ellenbogenverfahren", individuelle Ideen und Anstrengungen
7. Devise	Erhaltung und Verbesserung	Aufbruch und Neuaufbau
8. Erfolgskonzept	konventionelles Know-how und jeweiliger Stand der Technik	technologische Errungenschaften, neue Erfindungen, neue Theorien
9. Praktische Voraussetzungen	kleines Investment, großer Einsatz zur Erhaltung	großes Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
10. Erfolgsorientierung	Menschen	Technik
11. Bewertungskriterien	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profitresultate
12. Vorteil	hervorragend geeignet für eine langsam ansteigende Wirtschaft	hauptsächlich geeignet für eine rasch ansteigende Wirtschaft bzw. in akuter Krisensituation

Abbildung 35: Merkmale von KAIZEN und Innovation im Vergleich³⁰⁴

In der obigen Abbildung werden die Haupteigenschaften von KAIZEN³⁰⁵/KVP und Innovation miteinander verglichen. Das Positive an KAIZEN ist, dass es weder einer

³⁰⁴ im Kontext der dynamischen Unternehmensarchitektur soll der Einfachheit halber KVP und KAIZEN synonym verstanden werden, obwohl KVP eher instrumentellen und methodischen Charakter besitzt und KAIZEN eher einen mentalen und kulturellen. KAIZEN setzt sich zusammen aus den beiden japanischen Wörtern "KAI" (Wandel, Veränderung) und "ZEN" (zum Besseren). Vgl. Urban (Vorschlagswesen), S. 51

ausgefeilten Technik noch einer Technologie auf dem neuesten Stand bedarf. Um KAIZEN einzuführen, werden nur einige wenige einfache, herkömmliche Techniken benötigt. Schwieriger ist es, die Mentalität von Management und Mitarbeiterschaft zu entwickeln, KAIZEN als operatives Element anzunehmen. Im Gegensatz dazu ist die Innovation für gewöhnlich mit einer sehr komplexen Technologie und enormen Investitionen verbunden.

Ein weiterer Unterschied zwischen KVP und Innovation besteht in der Tatsache, dass es einer kontinuierlichen Anstrengung und Verpflichtung bedarf, jedoch keiner großen Investition bei der Umsetzung.

Jedes System ist ab dem Zeitpunkt seiner Etablierung dem Verfall preisgegeben. Jede Innovation unterliegt der Gefahr eines schleichenden Verfalls, es sei denn, eine permanente aktive Aufrechterhaltung ist instrumentell oder methodisch gewährleistet.

Der insbesondere in der Automobilindustrie umgesetzten „KAIZEN-Philosophie liegt die Annahme zugrunde, dass jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Einrichtung dem Zerfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird.“³⁰⁶ Zur kontinuierlichen Verbesserung aller betrieblichen Prozesse und Beziehungen tragen alle Unternehmensmitglieder - die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter - permanent bei.³⁰⁷

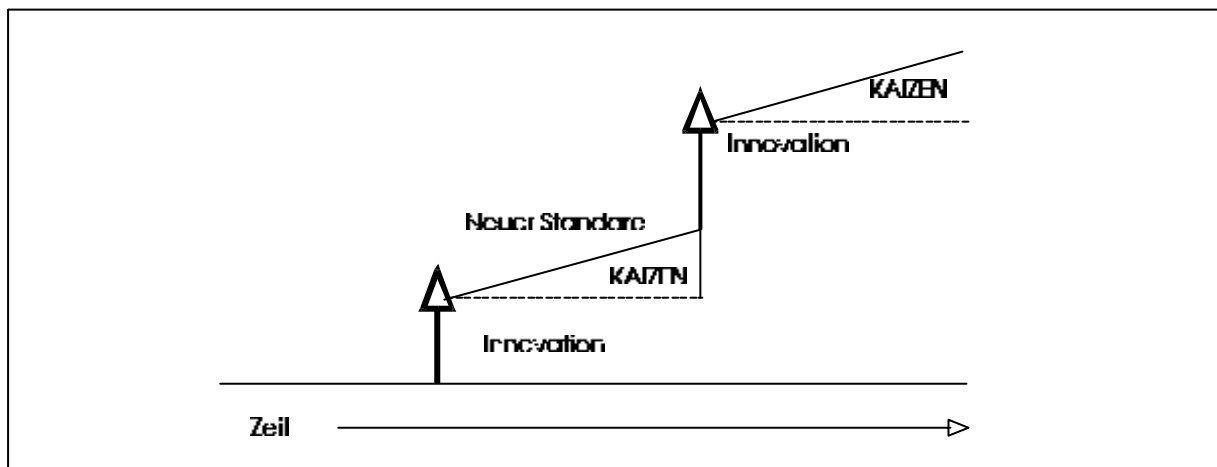


Abbildung 36: Innovation plus KAIZEN

Innovation & KAIZEN in Kombination bieten noch mehr. Nach einer einmal erreichten Innovation setzen KVP-Aktivitäten ein, um nicht nur den erreichten Zustand zu sichern, sondern einen kontinuierlichen Stufenprozess zu realisieren.

Während Innovation eine punktuelle Aktion ist, deren Erfolge durch starke Konkurrenz und sich verschlechternde Standards verringert werden, handelt es sich bei KVP um ein stetiges, mit Synergieeffekten einhergehendes Vorgehen in kleinen Schritten, welche im Lauf der Zeit zu wachsendem Erfolg führt. KVP ist stetig bestrebt, Standards nicht nur zu erhalten, sondern diese auch zu verbessern.

³⁰⁵ Der aus Japan stammende, aber inzwischen auch in Europa oft gebrauchte Begriff KAIZEN bezeichnet den kontinuierlichen Verbesserungsprozess an jedem Arbeitsplatz durchgängig im gesamten Unternehmen. KAIZEN heißt übersetzt 'Verbesserung' und wird von Japanern für alle Lebensbereiche gebraucht. Er ist Ausdruck einer Kultur bzw. Lebensphilosophie. vgl. Imai (Kaizen)

³⁰⁶ Urban (Vorschlagswesen), S. 52

³⁰⁷ Vgl. Neubeiser (BVW), S. 3

Eine weitere Eigenschaft des KVP ist, dass es im Grunde genommen der persönlichen Anstrengung jedes einzelnen bedarf. Um den Geist von KAIZEN am Leben zu erhalten, muss ihn das Management bewusst und kontinuierlich unterstützen. Diese Art der Unterstützung ist eine andere als die "laute" Anerkennung, welche das Management einem Mitarbeiter zollt, dem ein durchschlagender Erfolg gelungen ist. KAIZEN widmet sich eher dem Prozess als dem Ergebnis.

6.8.5 Ergebnis- vs. Prozessorientierung

Die Prozessorientierung durch eine kontinuierliche Verbesserung muss durch Sensibilisierung und Instrumentalisierung als Ergänzung zu der in traditionellen Unternehmen vorherrschenden Ergebnisorientierung betrieben werden.

Prozessorientiert zu denken heißt, das Zustandekommen eines Ergebnisses zu bewerten, nicht das Ergebnis selbst, denn eine Kontinuität der Ergebnisverbesserung lässt sich nur erzielen, wenn die Prozesse zu ihrer Erreichung ebenfalls stetig verbessert werden. Daher reicht es nicht aus, Mitarbeiter einfach aufgrund der Ergebnisse ihrer jeweiligen Leistung zu beurteilen. Ein Management sollte darauf achten, welche Schritte der Mitarbeiter in Richtung Verbesserung unternommen hat und mit ihm dann gemeinsam Kriterien zur Verbesserung festlegen. Dadurch werden Feedback und ständige Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern gefördert.

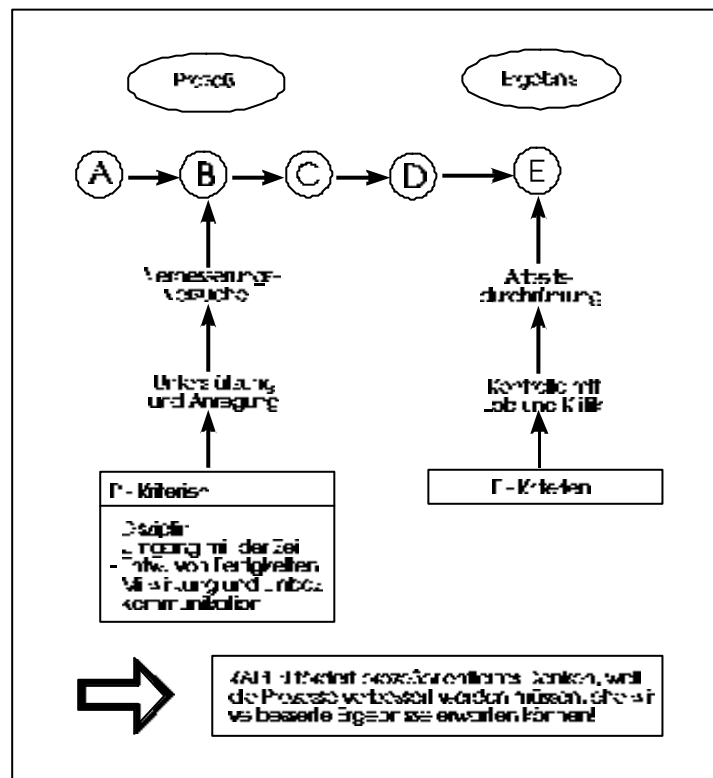


Abbildung 37: Prozess- vs. Ergebniskriterien im KVP³⁰⁸

Die prozessorientierte Sichtweise unterscheidet zwischen prozessorientierten P-Kriterien und ergebnisorientierten E-Kriterien. In der dynamischen Unternehmensarchitektur - im Denken von KVP - verlässt sich niemand auf den Spruch "Ende gut, alles gut". Die Lösung heisst

³⁰⁸ Nach Imai (Kaizen)

vielmehr: "Verbessern wir die Prozesse. Wenn die Arbeit gut läuft, dann muss auch an den Prozessen etwas gut sein. Finden wir es heraus und bauen wir darauf auf!"

Diese gemeinsamen Bemühungen führen in den meisten Fällen zu einer Höher- und Breiterqualifizierung aller Betroffenen durch Sammeln praktischer Erfahrungen ohne zusätzlichen Trainingsaufwand.

Es tut sich ein völlig neuer Aspekt auf: Ein Manager hat grundsätzlich zwei Aufgaben:

- Zum einen muß er den Standard des bisher Erreichten sichern, indem er auf die Arbeitsergebnisse, d.h. die E-Kriterien achtet;
- zum anderen muß er das bisher Erreichte verbessern, indem er den Prozeß bewertet, der zu einem bestimmten Ergebnis geführt hat. Dabei liegt der Anspruch an den Manager in der Beobachtung und Steuerung der P-Kriterien.

Beispiele	Prozessorientierung	Ergebnisorientierung
Kennzahlen	Qualitätszuwachs, Kommunikationsintensität (Relationsbezug, Meilensteinbezug)	ROI, L + G - Kosten Umsatz, Gewinn (Abschlußbezug, Fixpunktbezug)
MA-Beurteilung	Qualifikationszuwachs, Verbesserungstendenzen, Verhaltensänderungen, Kontinuierliche Entwicklungen	Leistung, Erfolg, Verhalten
Verbesserung	KVP, KAIZEN, TQM	Innovation, Rationalisierung
Planung und Steuerung	Szenario, Meilensteine	Zielsetzung, Kontrolle

Abbildung 38: Beispiele prozess- u. ergebnisorientierten Managements

Doch ein nur-prozessorientiertes Management läuft Gefahr, keine grundlegenden Veränderungen und Innovationen entwickeln zu können, die strategische Ausrichtung zu vernachlässigen und den Mitarbeitern durch stetig wachsende Standards bis ins kleinste Detail Vorgaben zu machen.

Bei der Betrachtung der Manager-Rolle ist zu erkennen, dass der unterstützende, motivierend-stimulierende Aspekt i.d.R. auf qualitative Verbesserungen, der kontrollierende Aspekt auf die quantitativen Ergebnisse zielt.

7 "Rituale oder Leistungsrahmen" - Werte der Arbeit

7.1 Einstellung im Wandel

Die Einstellung der Menschen zum Wert der Arbeit hat sich verändert.³⁰⁹ Der Wert der Arbeit liegt für die Mitarbeiter zunächst einmal darin, das für den Lebensunterhalt und -standard notwendige Einkommen zu erzielen. Gleichzeitig ist die Arbeit aber auch Lebensinhalt. Es ist jedoch festzustellen, dass die Arbeit als primärer Lebensinhalt zugunsten der Freizeit an Boden verliert.³¹⁰ Gleichzeitig sind die Anforderungen an die eigene Arbeitstätigkeit gestiegen.³¹¹

Die Ursachen dieser Entwicklungen sind vielschichtig und liegen in den gestiegenen Einkommen und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung ebenso wie im gestiegenen allgemeinen Bildungsstand.³¹² Daraus allerdings die unumstößliche Konsequenz einer generell gesunkenen Arbeitsmoral abzuleiten, greift - wenn überhaupt - zumindest zu kurz.³¹³

Aufgabe der Unternehmen ist es, den veränderten Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitssituation Rechnung zu tragen. Da davon auszugehen ist, dass das Engagement von Mitarbeitern umso größer ist, je besser die tatsächliche (empfundene) Arbeitssituation den Erwartungen der Betroffenen entspricht,³¹⁴ sollte dabei ein grundsätzlich zweiseitiger Nutzen zu erreichen sein.

7.2 Arbeitszeit im Wandel

Unternehmen werden sich immer intensiver damit auseinandersetzen müssen, dass sich heute abzusehende Konsum- und Lebensweisen auf das Arbeits- und Freizeitverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern verstärkt auswirken. Das Interesse an Freizeit wächst kontinuierlich. Ein Teil der Mitarbeiterschaft wird voraussichtlich am 'bloßen Geldverdienen', am 'Aufstieg' und an 'äußerer Geltung' nicht mehr stark interessiert sein; bereits in den 80er Jahren haben sich zwei Verhaltensmuster herausgeschält:³¹⁵

- Auf der einen Seite eine Gruppe von Mitarbeitern, die mit einem begrenzten Lebensstandard zufrieden ist, sich im übrigen aber nicht weiter bei betrieblichen Aufgaben engagieren möchte. Ihre Motivation liegt stärker in der Ausschöpfung der Möglichkeiten, die sich aus der Freizeit ergeben. Gestützt wird diese Entwicklung sowohl

³⁰⁹ Vgl. dazu Fürstenberg (Einstellung), S. 17 ff. und Strümpel/Pawlowsky (Einstellung), S. 29 ff.

³¹⁰ Vgl. zur Wertewandel-Problematik insbesondere von Rosenstiel (Wertewandel), Sp. 2175 ff, und (Karrieremotivation), S. 47 ff., Streich (Managerwerte), S. 116 ff. und Rückle (Wertewandel), S. 125 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

³¹¹ Vgl. Widmaier (Wertewandel), S. 132 für die Gruppe der Führungskräfte und Seidel (Wertewandel), S. 38 ff. für Arbeiter.

³¹² Vgl. Kirchner (Wert), S.3.

³¹³ Vgl. dazu die Arbeiten von Noelle-Neumann (Proletarier), Opaschowski (Geldkultur), sowie Noelle-Neumann/Strümpel (Arbeit)

³¹⁴ Vgl. Berthel (Änderungstendenzen), S. 12

³¹⁵ Vgl. Friedrichs (Personalpolitik)

durch Vererbung von Privateigentum in noch nie dagewesenem Umfang als auch durch den wachsenden Unmut vieler Mitarbeiter angesichts mikropolitische Spiele, Mobbing-Zeremonien und Machtkämpfe.

- Auf der anderen Seite die Gruppe der (haupt)beruflich Leistungswilligen, deren Motivation von einem hohen Einkommen, beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten sowie einer entsprechenden Geltung bestimmt ist.

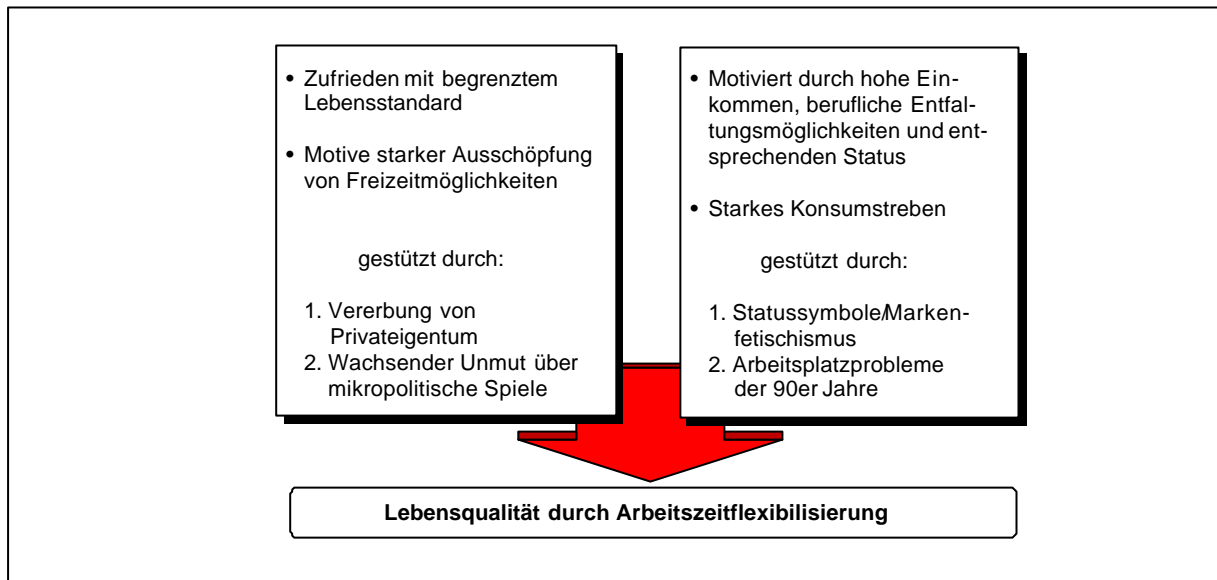


Abbildung 39: Arbeitszeit – Verhaltensalternativen

Aber auch diese zweite Gruppe will mehr und mehr über ihren Zeiteinsatz selbst entscheiden. Das Schlagwort heisst hier: eigengestaltete Arbeitszeit. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf bestehende Arbeitszeitmodelle: versetzte Arbeitszeiten, erweiterte Gleitzeit, Teilzeitarbeitsplätze, etc. d.h. mehr zeitliche Dispositionsmöglichkeiten für den Mitarbeiter.

Dies erfordert wiederum ein situationsgerechtes, flexibles Führungsverhalten der Vorgesetzten, das kooperativ die Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigt, dabei aber die unternehmerischen Ziele nicht aus dem Auge verliert. Nicht Laisser-faire sondern Partizipation und Integration ist gefordert!

Doch was ist in Unternehmen zu beobachten? Als "Lippenbekenntnis" stellt der Personalleiter heraus: "Bei uns ist Arbeitszeit kein Thema mehr. Mit unseren qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir wieder 40-Stunden-Verträge vereinbart, und jeder steuert sich selbst." Das 'ungeschriebene Gesetz' lautet aber - und wird von viel Situationskomik und Koketterie gestützt: "Keiner geht vor 18⁰⁰ Uhr und die Kappzeit ist Statussymbol". Als Konsequenz findet man nicht enden wollende Besprechungen, provozierte Doppelarbeit und Frust, Frust, Frust ... und natürlich die Tageszeitung im Büro!

Viele Leistungsträger akzeptieren diese Rituale und ungeschriebenen Gesetze nicht mehr. Sie suchen ihr Wirkungsfeld woanders - werden (neben)beruflich leistungswillig - oder gehen in die "Innere Kündigung".³¹⁶

³¹⁶ Vgl. Echterhoff/Poweleit/Schindler (Freude)

7.2.1 Flexibilisierungstendenz

Die starren Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit müssen gelockert werden. Mancherorts ist heute schon üblich, daß ein Elektronikspezialist auch in seiner Freizeit - auch ohne besondere Bezahlung an einer dienstlichen Aufgabe "tüftelt", andererseits die Erkenntnisse seiner privaten "Bastelarbeit" ganz selbstverständlich in die betriebliche Arbeit einbringt. Telearbeitsplätze und Videokonferenzen ebnen den Weg in total veränderte Arbeits-Freizeit-Konstellationen. So werden die Unternehmen lernen müssen, das Arbeitsergebnis und dessen Herbeiführung und nicht, wie es aus der Arbeitsrechtlehre stammt, das "zur Verfügungstellen von Arbeitszeit" zu bewerten.

Gefordert ist ein dynamisches Arbeitszeitmanagement, um die Flexibilisierung voranzutreiben. "Arbeitszeitmanagement ist die Gestaltung des betrieblichen Arbeitszeitsystems zur Harmonisierung von Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitangebot nach Maßgabe der Kriterien der ökonomischen und sozialen Effizienz und im Rahmen der durch Gesetz und Tarifvertrag festgelegten Spielräume."³¹⁷ "Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet eine - im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen - abwandelbare Arbeitszeit, d.h. das System starrer Zeitstrukturen wird beweglicher"³¹⁸

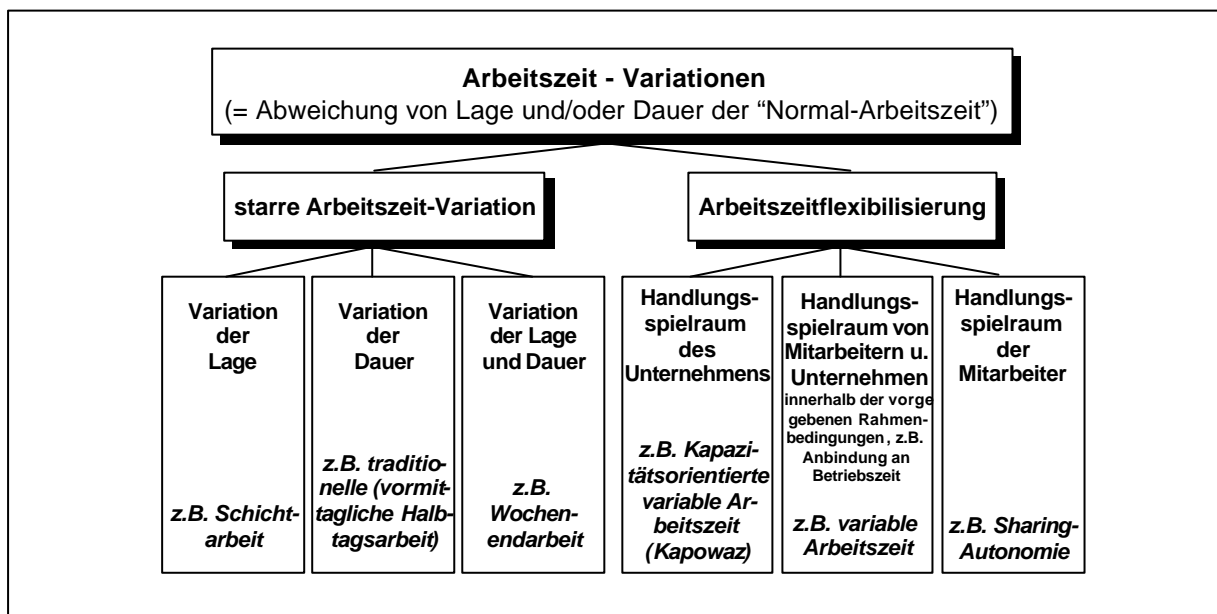


Abbildung 40: Variationsformen der Arbeitszeit³¹⁹

Die Arbeitsleistung - bezogen auf die Arbeitsstunde - ist bei vielen Tätigkeiten kaum mehr zu messen. So hat die Unterteilung zwischen "direkter" und "indirekter" oder zwischen "unproduktiver" und "produktiver" Tätigkeit in funktionsintegrierten Organisationseinheiten ihre Berechtigung verloren. Der Vorgesetzte kann nur über einen längeren Zeitraum hinweg das Leistungsverhalten seines Mitarbeiters einschätzen.

³¹⁷ Marr (Arbeitszeitmanagement) S. 10

³¹⁸ Hopfenbeck (ABWL), S. 241

³¹⁹ abgeleitet von: Hopfenbeck (ABWL), S. 242

An die Stelle traditioneller Beurteilungssysteme und Arbeitszeitrhythmen müssen flexible Arbeitszeitsysteme mit Zielvereinbarungen treten, die den individuellen Wünschen der Mitarbeiter weitgehend Rechnung tragen - selbstverständlich unter Berücksichtigung betrieblicher Belange.

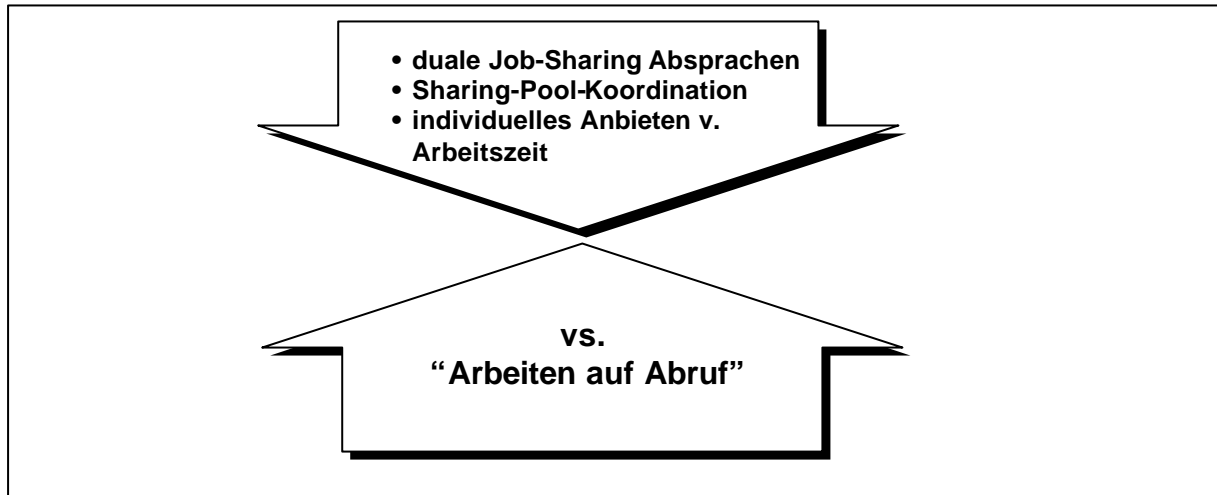


Abbildung 41: Sharing-Autonomie vs. Arbeit auf Abruf

Diese Entwicklung verlangt mehr Teilzeitarbeit, Heimarbeit und Job-sharing. Es werden zunehmend von Externen unternehmerische Funktionen wahrgenommen. Mitarbeiter machen sich verstärkt selbständig und nehmen ihre Aufgabengebiete "mit". Ganze Aufgabenbereiche werden ausgegliedert. Durch Änderung der Aufbauorganisation entstehen "quasi-selbständige Tochtergesellschaften"³²⁰. Verstärkt wird mit "verlängerten Werkbänken" gearbeitet, also mit Kooperationspartnern, die wie Betriebsabteilungen geführt werden (z.B. Stand-by-Belieferung in der Automobilindustrie).

Die Anforderung an das Management heisst hier, den Führungskräften die notwendige Flexibilität, den Einfallsreichtum und die konzeptionellen Fähigkeiten entwickeln zu helfen.

Zugute halten muss man den hohen Arbeitskosten - sie haben das deutsche Management wachgerüttelt. Die galoppierenden Kosten waren ein erster Auslöser, die organisatorische Starre der meisten Unternehmen zu brechen und Überlegungen - nicht nur flexiblere Arbeitszeiten sondern auch flexiblere Strukturen und Abläufe zu implementieren.

Eine umfassende Unternehmensentwicklung wurde vielerorts erst schleichend, dann dynamisch realisiert. Die ersten Schritte einer gewaltigen Welle zur Arbeitszeitflexibilisierung entstand aber aus der kurzfristig in vielen Branchen notwendig gewordenen Kostenreduzierung. Die Klage ist inzwischen bekannt und oft auch gut begründet: In keinem Industriestaat sind die Lohn- und Lohnnebenkosten so hoch wie in Deutschland.

Die Diskussion begann mit dem Bestreben der Gewerkschaften, das Ende der 40 Std.-Woche durchzusetzen. Seither wurde - erst schleppend, dann in immer umfangreicherem Maße - viel an den betrieblichen Arbeitszeitregelungen verändert.

³²⁰ Auf die Problematik der "Scheinselbständigkeit" soll hier aus Kapazitätsgründen nicht eingegangen werden.

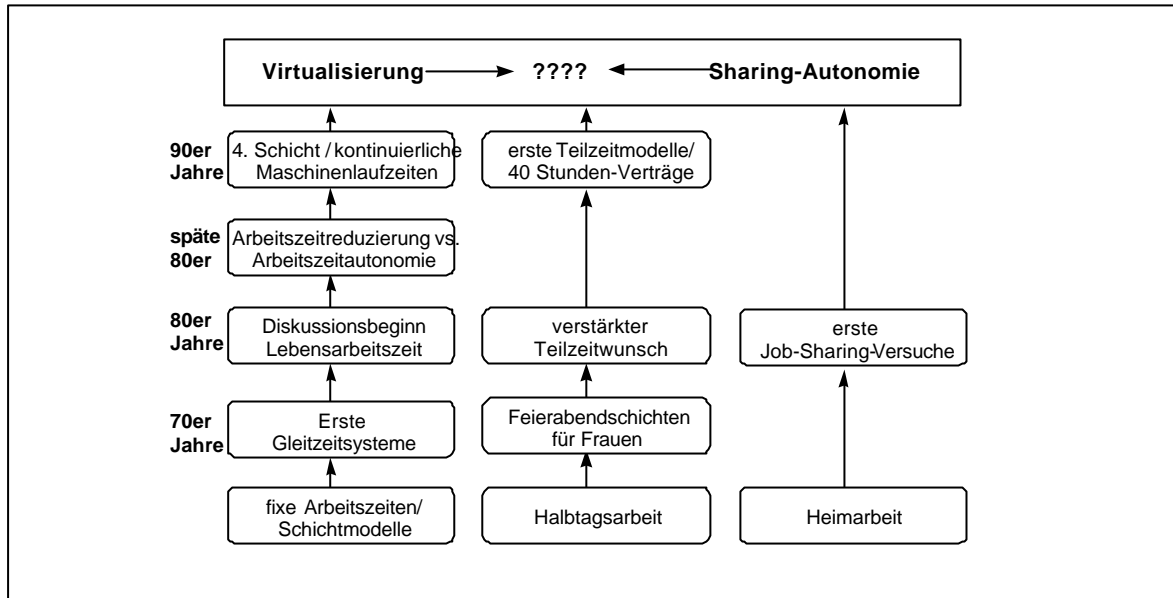


Abbildung 42: Gestaltungsarten der Arbeitszeitflexibilisierung

Nach Erkenntnissen des Kölner Institutes zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) gilt nur noch für 17% aller Beschäftigten in Deutschland die sogenannte Normalarbeitszeit. Andererseits bieten inzwischen wieder viele Unternehmen (im außertariflichen Bereich) sog. 40Std.-Verträge an, die von den Mitarbeitern oftmals sehr gerne ergriffen werden.

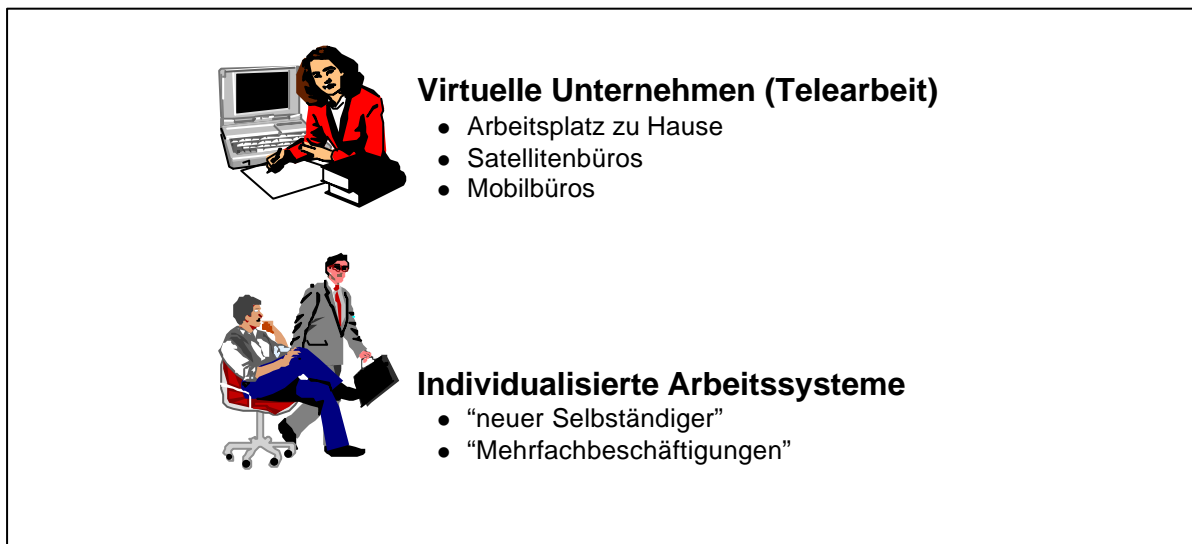


Abbildung 43: Ausblick auf zukünftige Flexibilisierung³²¹

Den Unternehmen geht es bei der Suche nach flexiblen Zeitmodellen vor allem (vorerst) um eine höhere Rentabilität. Die teuren Anlagen müssen effizienter genutzt werden, Investitionen müssen sich schneller amortisieren. Damit dies gelingt, müssen die Arbeitszeit der Mitarbeiter und die Betriebszeiten des Unternehmens voneinander abgekoppelt werden. Auch ein dynamisches Reagieren auf Markteinflüsse und saisonale Schwankungen ist das Ziel der Unternehmen. Die 'atmende Fabrik' wurde zum Ideal erklärt.

³²¹ Vgl. auch Roblick (Arbeitsformen)

7.2.2 Zeitgestaltung in virtuellen Unternehmen

Auch der Bürobereich steht vor extremen Veränderungen. Die Anzahl der Voll- und Teilzeitarbeitsplätze wird drastisch zurückgehen.

"Wie in der Produktion hat der Taylorismus und das damit verbundene System der Arbeitsteilung und Hierarchisierung auch die Bürostrukturen geprägt. Wenn man sich Klassiker von Großraumbüros - zum Beispiel das Bürogebäude von Architekt Frank Lloyd Wright für Johnson Wax in Wisconsin 1936 - mit ihrer nahezu militärischen Anordnung der Schreibtische in den Arbeitssälen ansieht, ist offensichtlich, dass Ordnung und Kontrolle hier dominierend waren."³²²

Als die Kultur vieler Unternehmen starke Veränderungen von der Extrem-Hierarchie zu Teamarbeit und mehr Kommunikation erfuhr, wurden die Bürolandschaften in den Großraumbüros flexibler und vielfältiger.

Parallel dazu gab es bei einigen Mitarbeitern immer das Bedürfnis nach einem 'eigenen' Büro - einem fixen Raum mit Namensschild. Dessen Lage (Stockwerk), Gebäude, Ausstattung) ist auch heute noch Ausdruck des innerbetrieblichen Status. Die Stellung in der Hierarchie kann auf diese Weise sowohl intern als auch extern klar demonstriert werden.

Ein Einzelbüro deckt aber auch noch andere Bedürfnisse ab. Es kann als Rückzugsort dienen, als persönliches Territorium, wo die Tür geschlossen werden kann, wo der Mitarbeiter ungestört arbeiten, denken, telefonieren oder die Zeitung lesen kann. Nach jeweiligem Medientyp stand das eine "im Einzelzimmer versauert man" oder das andere Bedürfnis "im Großraumbüro hat man keine Ruhe zum Arbeiten" im Vordergrund der Kontroverse.

Beide Bedürfnisse, das nach Kommunikation und das nach Individualität, miteinander zu verbinden, hat die architektonischen Bürolösungen der letzten Jahre geprägt.: vom 'Kombibüro' bis zum 'Business-Club'.³²³ All das wird sich ändern. Doch wie wird die Zukunft wirklich aussehen? "Desk-Sharing mit Kollegen, der zusammenlegbare Schreibtisch auf Rollen, der abends in der Garderobe abgegeben wird, der Schreibtisch auf dem Bildschirm, den ich überall mit mir tragen kann."³²⁴

Das Denken ist an räumliche Vorstellungen gebunden, Gebäude und Orte rufen Geschichten in Erinnerung, sie sind "Schauplätze", an denen bedeutende "Inszenierungen" stattgefunden haben; erfolgreiche Geschäftsabschlüsse, schwierige Mitarbeitergespräche, entscheidende Konferenzen.

Der Raum 'Büro' wird als sozialer, kommunikativer Ort erlebt, Büro heißt auch Gemeinschaft und Identität, ist mit dem Wunsch nach Zugehörigkeit und Anerkennung verbunden; auch mit der Bindung zum Unternehmen und mit Karriere. Daher ist davon auszugehen, dass Gemeinschafts- und Kommunikationsräume auch in Zukunft wichtige Einrichtungen in Unternehmen sein werden. Mehr noch: Reale Orte der Gemeinsamkeit werden wichtiger, je mehr virtualisiert wird.

Der Begriff "Virtuelles Unternehmen" wird nicht allgemein gültig definiert und ist schon gar nicht geschützt. "Jeder hat seine eigene häufig intuitiv geprägte Vorstellung. So wird nicht

³²² Sattler (virtuell), S. 6

³²³ Vgl. Meitzner (Raum), S. 39 ff.

³²⁴ Sattler (virtuell), S. 6

selten das "virtuelle Unternehmen" mit "Telearbeit" oder mit "Telekooperation" gleichgesetzt.³²⁵

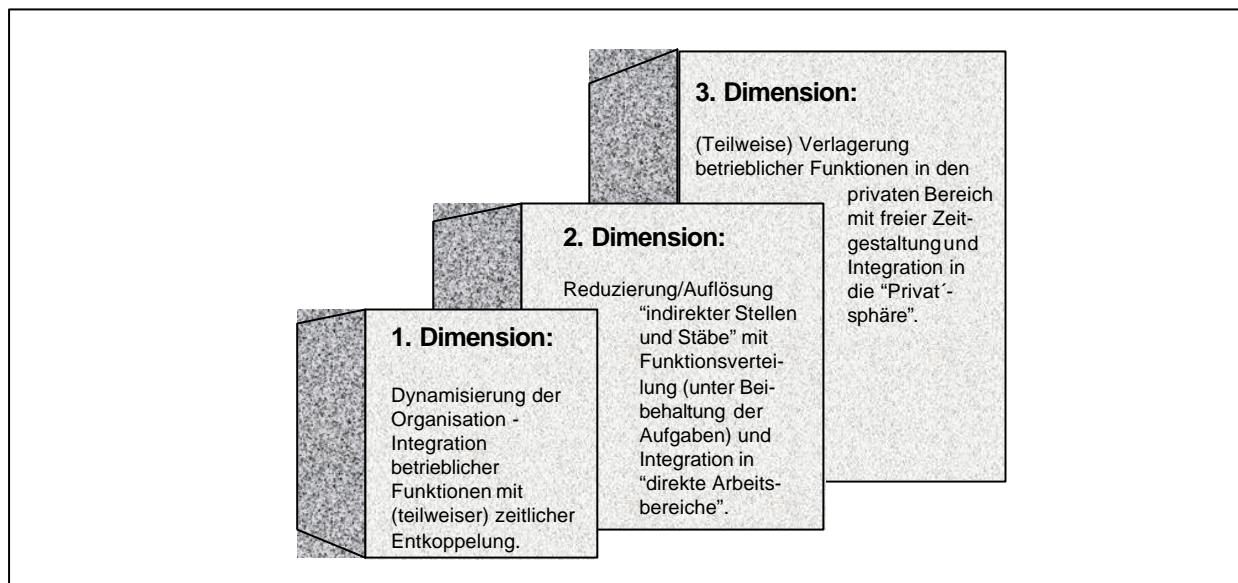


Abbildung 44: Dimensionen virtueller Arbeitsorganisation

"Telearbeit" ist jede Arbeitsweise, bei der ein wesentlicher Teil der Arbeitszeit nicht an einem herkömmlichen Arbeitsplatz in Büro, Werkstatt oder Fabrikhalle verbracht wird. Es ist auch keineswegs so, dass "Telearbeiter" überwiegend zu Hause isoliert arbeiten, eher im Gegenteil: "Von Telearbeit wird schon gesprochen, wenn mindestens zwei Tage in der Woche nicht am herkömmlichen Arbeitsplatz gearbeitet wird."³²⁶ Wenn man Telearbeit unter diesem Aspekt sieht, erkennt man schnell, dass sie schon derzeit wesentlich weiter verbreitet ist, als es allgemein angenommen wird.

Ähnlich verwirrend ist die Gleichsetzung von "virtuelle Unternehmen" mit "Telekooperation". Letztere bedeutet, dass Unternehmen über moderne Informationstechnologie miteinander eine Kooperation, also eine Zusammenarbeit verwirklichen. Sie bleiben aber immer noch getrennte Unternehmen, die lediglich ihre Ressourcen gemeinsam zur Erreichung eines Ziels einsetzen. Wie man sieht, handelt es sich auch hierbei nicht um ein virtuelles Unternehmen, sondern um eine Vorform.

Verfolgt man die Entwicklung, die durch Telearbeit, Dezentralisierung und instrumentelle Unterstützung durch Internet- und Intranet-Systeme eingesetzt hat und wagt einen Blick in die Zukunft, kann man provokant behaupten, dass heute bereits absehbar ist, wie viele neu gebaute "Bürotürme" zu den "Industrieruinen des 21. Jh. werden. Etwas Weitblick in Szenarienentwicklung und strategischer Planung mancher Unternehmen könnte hier zukünftige Probleme einschränken. Als 1386 die College Hall der Universität Oxford gebaut wurde, pflanzte der Baumeister ein paar Eichen. 500 Jahre später wurden diese Bäume gefällt – gerade rechtzeitig, um mit ihrem Holz den Dachstuhl der College Hall zu renovieren.

Da hat jemand an die Zukunft gedacht. Der mittelalterliche Architekt wusste, dass sein Bauwerk nicht ewig halten würde und sorgte dafür, dass seine Nachkommen über das

³²⁵ Fischer (virtuell), S. 9

³²⁶ Fischer (virtuell), S. 9

Material für die Reparatur verfügen. Und heute? Heute wird viel von der Zukunft geredet. Aber schon 30 Jahre alte Hochhäuser müssen gesprengt werden, weil für die verrotteten Gebäude niemand mehr Verwendung hat - in virtueller Zukunft erst recht nicht mehr.

"Ein virtuelles Unternehmen ist eine meist zeitlich begrenzte Problemlösungsgemeinschaft heterogener Mitwirkender, die nach gleichen Prinzipien und einem einheitlichen Management ein Projekt bearbeitet, keinen festen räumlichen Standort hat und sich durch moderne Kommunikationskanäle (Internet, Intranets, und besondere Extranets) realisiert."³²⁷

Diese Definition deutet bereits an, dass es unterschiedliche Grade der Virtualität von virtuellen Unternehmen gibt. Aber weder wird ein Unternehmen, das Telearbeit einsetzt, dadurch zu einem virtuellen Unternehmen, noch schafft bloße Kooperation, auch wenn sie via Internet abgewickelt wird, ein virtuelles Unternehmen. Virtuelle Unternehmen können eine Integration und Weiterführung der Schlag- und Reizwörter moderner Managementtheorien wie z.B. Business Reengineering, Downsizing und Outplacement sein.

Die Konstruktion und Durchführung virtueller Unternehmen ist unter drei Gesichtspunkten zu sehen, die alle miteinander verwoben sind:

1. Technische Probleme: Netzwerke, Protokolle, Datenbanken, Software (z.B. Groupware, Application-sharing u.a.)
2. Management, Organisation
3. "Human relations", Konflikterkennung, Konfliktlösung, Betreuung, Kultur, Werte.

Auf den ersten Blick hat es den Anschein, als ob neue Anwendungen der Informationstechnologie hauptsächlich technischer Natur seien, dass also die Abbildung von Geschäfts- und Unternehmensprozessen in "Cyberspace" wie z.B. der Handels- durch e-commerce oder Unternehmensorganisationen durch "virtuelle Unternehmen" in erster Linie eine Frage leistungsfähiger Hard- und Software seien. Die technischen Probleme lassen sich heute weitgehend mit vorhandenen Elementen lösen; das gilt sowohl für die Hardware als auch für die Programme und die Vernetzung. Tatsächlich lassen sich virtuelle Unternehmen häufig auch relativ "low tech" realisieren.

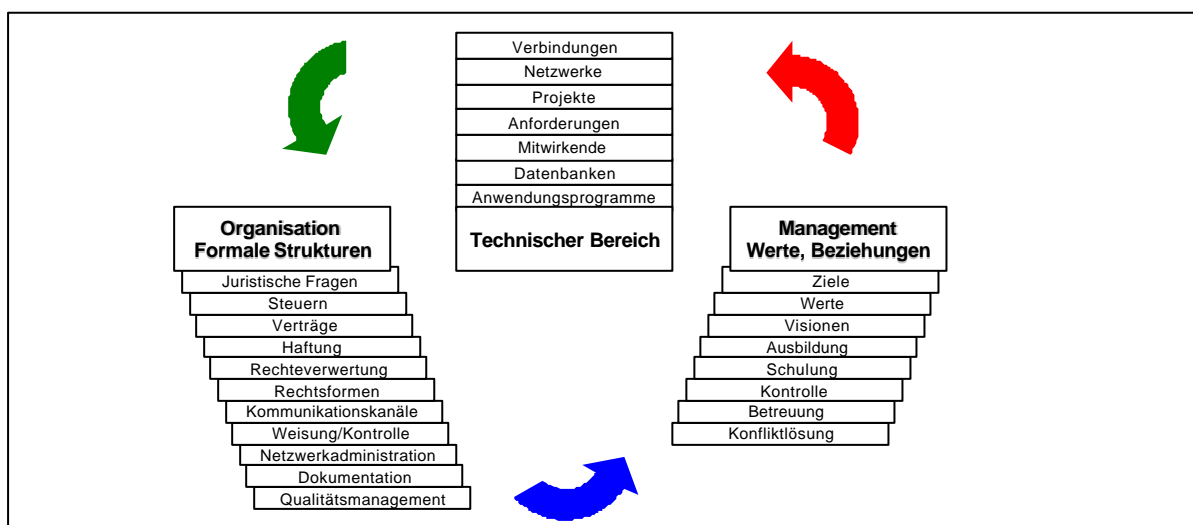


Abbildung 45: Mehrdimensionalität virtueller Unternehmen³²⁸

³²⁷ Fischer (virtuell), S. 9

³²⁸ Quelle: Fischer (virtuell), S. 10: Dieses Diagramm ist weder vollständig noch völlig geordnet, gibt aber einen Eindruck von der Komplexität der Problematik

So unterliegen viele Statussymbole immer häufiger einer veränderten Wertung. Wie Büro und Ausstattung, Raumzuordnung und Anwesenheitszeiten anders betrachtet werden, so drückt sich der Wertewandel in einer Neubewertung von Positionswert und Karriere aus.

7.3 Karriere im Wandel

Positionswechsel unter Verminderung von Kompetenz und Verantwortung erscheinen zunächst vielleicht unvereinbar mit der Vorstellung von Karriere, die traditionell mit immer größer werdenden Handlungsspielräumen und hierarchischem Aufstieg verbunden war.

Mit den Ausprägungen von Wertewandel, technischem Fortschritt und Change Management haben sich jedoch erhebliche Veränderungen für Karrieren in Organisationen ergeben. Aufgrund tiefgreifender technologischer Entwicklungen sowie einer Dynamisierung und Internationalisierung von Märkten ist damit zu rechnen, dass erreichte Karrierestationen nicht immer gehalten oder sogar ausgebaut werden können.³²⁹ Gleichzeitig erfordern verschiedene organisationale Umstrukturierungsmaßnahmen, die auf eine geringere "technisch-bürokratische Kopflastigkeit" von Organisationen bei insgesamt flacheren Hierarchien hinauslaufen, die Einrichtung alternativer Karrierepfade.³³⁰ Nicht zuletzt erzwingen auch Kostenstrukturen ein Umdenken: Die Personalkosten haben in vielen Unternehmen einen so hohen Anteil an den Gesamtkosten erreicht, dass eine Nichtausnutzung personeller Ressourcen durch Unter- oder Überqualifikation der Arbeitskräfte existenzgefährdend sein kann.³³¹ Personelle Fehlbesetzungen zeitigen demgemäß unabsehbare Folgen und eine anforderungsorientierte Stellenbesetzung erlangt große Bedeutung.

Es ist davon auszugehen, dass aus gesellschaftlicher Perspektive, d.h. aus demographischer Entwicklung wie der wachsenden Anzahl älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung, zukünftig eine längere Lebensarbeitszeit erforderlich ist.³³² Dies wird vermutlich nicht generell bei gleichbleibender oder sogar wachsender Kompetenz und Verantwortung möglich sein.³³³ Angesichts der vielerorts diskutierten Veränderungen individueller Arbeitsorientierungen³³⁴ sowie des zunehmenden Wunsches junger Menschen, Berufs- und Familienarbeit zu vereinbaren,³³⁵ erscheint es auch möglich, von der Uniformität und Starrheit bisheriger Karriereverläufe abzurücken. Nicht mehr von allen Menschen wird beruflicher Erfolg mit einer Serie von Beförderungen gleichgesetzt.³³⁶ Ein gewandeltes Bewusstsein schafft ferner die Sensibilisierung für bestimmte kritische Ereignisse im menschlichen Leben.³³⁷ Krisen in der Lebensmitte (sog. Midlife-Crises) oder, bezogen auf die berufliche Entwicklung, Krisen in den mittleren Karrierejahren sowie der Pensionierungsschock am Ende des Erwerbslebens sind derartige Erscheinungen.³³⁸ Daraus erwachsen

³²⁹ Vgl. Schanz (Personalentwicklungslehre), S. 402

³³⁰ Vgl. Faust/Jauch/Deutschmann (Vorgesetzte), S. 107 ff.

³³¹ Vgl. Koch (Karriereplanung), S. 6

³³² Vgl. Sommer (Bevölkerung), S. 220 ff.

³³³ Vgl. Brehm (Downward Movement), S. 17

³³⁴ Vgl. exemplarisch v. Rosenstiel (Karrieremotivation), S. 47 ff.

³³⁵ Vgl. Lewis (Rethinking Employment), S. 2

³³⁶ Vgl. Koch (Karriereplanung), S. 4

³³⁷ Vgl. hierzu Hall/Goodale (HRM), S. 364 ff. sowie Mayrhofer (Lebenszyklus), Sp. 1240 ff.

³³⁸ Vgl. Brehm (Downward Movement), S. 18

Veränderungsbedürfnisse und Veränderungsnotwendigkeiten in der mittleren und späten Karrierephase.

Aber es ist davon auszugehen, dass die Abgabe von Kompetenz und Verantwortung vielen Menschen heute noch unvereinbar mit ihren Karriereorientierungen erscheint und als Versagen, Misserfolg oder Fehlschlag interpretiert werden könnte. In Anbetracht von Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft ist es denkbar, dass neben dem verbreiteten Aufstiegsdenken auch andere laufbahnbezogene Absichten Geltung erlangen. Die angeführten Überlegungen zu Entwicklungen im In- und Umfeld von Organisationen lassen sogar den Schluss zu, dass Positionswechsel unter den Bedingungen veränderter oder gar verminderter Kompetenz und Verantwortung in Zukunft einen relativ hohen Stellenwert erlangen könnten. Bisher liegen über dieses Untersuchungsfeld nur wenige Materialien vor.³³⁹

7.3.1 Downward Movement als Karrieremuster

Um sich der Bedeutung von Downward Movement anzunähern, könnten zunächst deutsche Übersetzungen, wie 'Abwärtsbewegung', 'beruflicher Abstieg', 'Degradierung', 'Rückschritt und Stagnation' u.ä. dienen.³⁴⁰ Hier soll jedoch der amerikanische Terminus genutzt werden, da die Übersetzungen zu eng angelegt sind und ihnen vor allem auch eine hohe emotionale Konnotation zukommt. So rufen Abstieg, Degradierung etc. Assoziationen wie Versagen, Misserfolg, Fehlschlag oder Verzweiflung hervor, subjektive Empfindungen, die nicht zwangsläufig mit Downward Movement einhergehen müssen, wie z.B. in der Arbeit von Brehm³⁴¹ deutlich wird.

Downward Movement kann zunächst wertfrei als spezielles Verhaltensmuster in gesellschaftlichen oder organisationalen Karrieresystemen angesehen werden.³⁴² Dazu ist es notwendig, sich vom täglichen Sprachgebrauch als auch von einigen wissenschaftlichen Abhandlungen zu lösen, wo Karrieren als Sequenzen von Beförderungen angesehen werden, als deren Folge Mitarbeiter in der organisationalen Hierarchie stetig aufsteigen.³⁴³ Karriere kann vielmehr als Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen eines Individuums innerhalb organisationaler Strukturen verstanden werden.

Die Reduzierung von Führungspositionen ist eine deutliche Konsequenz im Reengineering-Prozess. Das dynamische Unternehmen mit seiner dezentralen, in Centern und Segmenten strukturierten Organisation verzichtet im Vergleich zur arbeitsteilig-tayloristischen Organisation auf eine hohe Anzahl von Vorgesetzten. Demgegenüber benötigt es viele, auf operativer Ebene tätige, hochqualifizierte Spezialisten sowie Projektmanagement-Potential zur Leitung centerübergreifender Projekte.

Entgegen kommt dieser Entwicklung die Trendwende, dass zwar Nachwuchskräfte nach wie vor Wert auf Gehalts- und Statusentwicklung legen, nicht aber in jedem Fall auf den Aufstieg

³³⁹ Brehm (Downward Movement) und Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 280 ff.

³⁴⁰ Dieser Termini bedienen sich Prante/Becker/Kurtz (Rückschritt), die sich im deutschsprachigen Raum mit der Thematik beschäftigt haben, vgl. z.B. Becker/Kurtz (Karriere), S. 36

³⁴¹ Vgl. Brehm (Downward Movement)

³⁴² „Gesellschaftlich“ und „organisational“ darf hier in einem Atemzug genannt werden, da sich Organisationen gewissermaßen als Miniaturgesellschaften, d.h. als soziale Systeme, die Sozialisationsprozesse, soziale Normen und Strukturen beherbergen, darstellen lassen, vgl. Allaire/Firsirotu (Organizational Cultures), S. 193

³⁴³ Vgl. exemplarisch Domsch/Krüger-Basener (Personalplanung), S. 339. „Karriere wird hier als eine sich ständig - im Sinne der traditionellen Hierarchie - nach oben weiterentwickelnde berufliche Positionsabfolge gesehen“ sowie Schlichting (Karriere), S. 386: „Karriere... heißt beim Aufstieg innerhalb der Hierarchie, schneller als andere voranzukommen“.

in Führungspositionen. Diesen Trend macht sich ein dynamisches Unternehmen zunutze. Attraktiv für den Nachwuchs zu sein und eine von der Mitarbeiterschaft als gerecht empfundene Vergütungs- und Statuspolitik sind wichtige Dimensionen der Zukunftssicherung. Bei einer optimalen Laufbahnregelung ist ebenfalls zu berücksichtigen:

- Fachlich gute Nachwuchskräfte eignen sich nicht immer als disziplinarische Vorgesetzte.
- Der Vorgesetzte ist in der dynamischen Organisation eher ein "Generalist" - weniger wie in der Taylor'schen Organisation ein "Spezialist".
- Ingenieure die sich als besonders findige Entwickler erweisen, sind gesuchte Spezialisten, die ein Unternehmen nur ungern verliert.

In der Praxis fiel es oftmals schwer, diese Mitarbeiter zu halten. Der Grund ist häufig, dass sie mit ihren Aufgaben, Tätigkeiten und Erwartungen nicht in das übliche Karriereschema passen, das als Norm den Aufstieg in der Linie vorsah. - Oder es wurden Hilfskonstrukte gewählt, wie z.B.:

- Führungsfunktionen ohne Mitarbeiter,
- aufgeblähte Stäbe,
- gesprengte Gehaltsgefüge und
- der Verzicht auf qualifizierte Mitarbeiterführung

Besonders betroffen von diesem Problem sind technologieorientierte Unternehmen, die eine höhere Komplexität des F & E-Bereichs aufweisen. Diese Unternehmen beschäftigen einen hohen Anteil von hochqualifizierten, akademisch ausgebildeten Experten mit technisch-naturwissenschaftlichem Hintergrund. Für die Erreichung der Unternehmensziele sind aber gerade diese Spezialisten (Fachkräfte mit wichtiger funktionaler Verantwortung oder hochqualifizierte Leitungskräfte im Projektmanagement) ebenso wichtig wie Disziplinarführungskräfte.

- Sie sind Know-how-Träger im Systemmanagement und in Schlüsseltechnologien, das ständig aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt werden muss.
- Ihr Beitrag zu Managemententscheidungen, die Beratung und Unterstützung von Führungskräften, vor allem in großen Organisationen mit komplexen Systemen, ist von besonderem Gewicht.
- Als Experten sind sie oftmals Trainer in der fachlichen Mitarbeiter-, Kunden- und Partnerqualifizierung, Coach junger Teamkollegen ebenso wie Mentoren für die individuelle Förderung von Nachwuchskräften.

7.3.2 Aufstiegsalternativen

Die Vergangenheit zeigte fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf der einen und mangelnde Förderung durch die Linienvorgesetzten auf der anderen Seite, was viele Spezialisten frustrierte. Die Disziplinarführungskräfte sind in traditionellen Rollen zunehmend überfordert und überlastet. Sie können nicht mehr die Technologien im Sinne von Spezialisten beherrschen, mehrere Entwicklungsprojekte gleichzeitig managen, ihnen unterstellte Mitarbeiter führen und noch durch innovative Impulse die technologische Entwicklung des Unternehmens sichern helfen.

Zur Vermeidung dieser höchst kritischen Führungsengpässe ist daher eine Aufteilung der Aufgaben unumgänglich. Unterstützt wird dies durch die Tatsache, dass die Persönlichkeits- und Qualifikationsstrukturen der Mitarbeiter und Führungskräfte partiell sehr unterschiedlich sind. Ein kreativer Forscher oder Entwickler ist oftmals wenig geeignet zur Übernahme von Führungsfunktionen - meistens auch nicht daran interessiert, wenn er eine

"Aufstiegsalternative" hätte. Ein Leiter größerer Projekte braucht ganz andere Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen als ein Entwickler oder die Führungskraft der Linie.

Für ein dynamisches Unternehmen ist es aber erfolgsentscheidend, dass alle diese unterschiedlichen Aufgaben gleichermaßen gut wahrnehmen und die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt werden. Um die Schlüsselkräfte in den Projektleitungen und die Experten in fachlichen Spezialistenfunktionen zu halten, um die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten und die Reduzierung der Führungsmannschaft im Reengineering-Prozess zu verkraften, ist die Implementierung einer konsequenten Laufbahnregelung ein entscheidender Erfolgsfaktor der neuen Organisationsphilosophie.

Die Laufbahnregelung in einem dynamischen Unternehmen sollte aus zwei Komponenten bestehen:³⁴⁴

- Die Flexibilisierung von Stellenbesetzung und Beförderungsmöglichkeiten: Entkoppelung des Ranges der Stelle und des Stelleninhabers, Schaffung eines 'Spielraums' von +/- einer Stufe zwischen der Stelle und dem jeweiligen Rang.
- Die Schaffung einer Projektlaufbahn und einer Fachlaufbahn in Ergänzung zur Linienlaufbahn mit vergleichbaren Statusstufen.

Bei der Einrichtung der Fach- und Projektführungslaufbahn muss durch eine ausgefeilte Konzeption und die konsequente Anwendung möglicher Gefahren wie "Bürokratisierung" oder "der Missbrauch als Elefantenfriedhof für ausgediente Führungskräfte" vorgebeugt werden.

Was sind nun die wesentlichen Merkmale der Fach- und Projektlaufbahn? Bei der Ausgestaltung dieser Laufbahnen wird grundsätzlich darauf geachtet, dass sie - wo immer möglich und sinnvoll - den Kriterien der Führungslaufbahn entsprechen. Damit sollte auch deren Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn zum Ausdruck kommen. So umfassen z.B. die Laufbahnen drei Stausebenen. Sie stehen in der Anerkennung gleichrangig neben den Führungsebenen. Die Bezeichnungen haben einen Wiedererkennungswert und sind so gewählt, dass sie in möglichst allen Funktionen anwendbar sind und dadurch auch zu einer höheren Transparenz im gesamten Unternehmen führen. Jede der Stausebenen ist mit den gleichen Rechten und Pflichten ausgestattet wie die entsprechenden Führungsebenen - ausgenommen denen, die aus der Personalverantwortung resultieren.

Ein Job-Rotation zwischen Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn ist durchaus möglich, wenn der Mitarbeiter die erforderlichen Voraussetzungen erfüllt.

Die Projektlaufbahn ist vor allem bei Unternehmen mit ausgeprägter Projektausrichtung von besonderer Bedeutung. Eine eigenständige "Linie" Projektmanagement bietet geeigneten Mitarbeitern die Möglichkeit, sich als Projektmanager ohne zusätzliche disziplinarische Verantwortung voll auf ihre verantwortungsvolle Projektmanagementaufgabe zu konzentrieren und ihre spezifische Fähigkeit zu entwickeln. Der Projektmanager kann sich innerhalb dieser Laufbahn über (der Führungslaufbahn vergleichbare) Karrierestufen entwickeln z.B. Projektleiter, Centerprojektleiter, Hauptprojektleiter. Eine Begrenzung der Laufbahn nach oben besteht insofern nicht, da die neue Linie Projektmanagement in die Centerleitung münden kann. Von dort besteht die Möglichkeit zum Sprung in die Unternehmensleitung. Die Funktion Projektmanager gewinnt damit gegenüber der bisherigen Organisation als Karriereziel deutlich an Attraktivität.

³⁴⁴ Die hier beschriebenen Ausprägungen des Laufbahnkonzeptes wurden im Rahmen einer Einzelfallstudie (Krupp Atlas Elektronik, Bremen - heute STN Atlas Elektronik - entwickelt, eingeführt und evaluiert.

Die Fachlaufbahn bietet die Möglichkeit zur Integration herausragender und anerkannter Spezialisten innerhalb der Funktionsbereiche, z.B. des Forschungs- und Entwicklungsbereichs. Die Spezialisten innerhalb dieser Laufbahn können somit weiterhin innerhalb ihrer Fachstellen verbleiben und sich ihren Spezialistenaufgaben widmen, ohne Führungs- und Leitungsfunktionen im Center oder Projekt zu übernehmen.

	Führungslaufbahn	Projektlaufbahn	Fachlaufbahn
Bezeichnung der Stelle/des Stelleninhabers auf den Ebenen 1. bis 5.	1. Geschäftsführung/-führer 2. Center- bzw. Segmentleitung/-leiter 3. Teilcenter- bzw. Subsegmentleitung/-leiter 4. Gruppenleitung/-leiter bzw. Meister 5. mitarbeitende Gruppensprecher	1. --- 2. Hauptprojektleitung/-leiter 3. Center- bzw. Segmentprojektleitung/-leiter 4. Projektleitung/-leiter 5. Teilprojektleitung/-leiter	1. --- 2. Hauptreferat/Leiter des .../Hauptreferent 3. Center- bzw. Segmen-treferat/Leiter des .../ Center-bzw. Segment-referent 4. Referat/Leiter des .../ Referent 5. Fachexperte/ Fachkoordinator/ Fachverantwortlicher
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> fachliche und disziplinarische Führung von Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> fachliche Führung der Sachverantwortlichen in der Projektorganisation (was, wann) fachliche und disziplinarische Führung von Mitarbeitern der Projekt-Laufbahn 	<ul style="list-style-type: none"> leitet ein Referat als Fachstelle oder ist eingebunden in ein Arbeitsteam auf operativer Ebene
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> besondere fachliche, methodische und kommunikative Führungsqualifikation 		<ul style="list-style-type: none"> Hochschulabschluß oder gleichwertige Qualifikation, mindestens 5 Jahre Berufserfahrung im Fachgebiet und besondere Qualifikation und Anerkennung in der Fachwelt oder eigenständig als singuläre Fachkapazität innerhalb des Centers oder des Segments
Besetzung	Abweichung der Einstufung des Stelleninhabers +/- 1 von der Ebene der Stelle i.d.R. vorübergehend möglich		<ul style="list-style-type: none"> --
Vorgesetzte Stelle	<ul style="list-style-type: none"> höhere Führungsfunktion (fachlich und disziplinarisch) 	<ul style="list-style-type: none"> höhere Projektstellen bzw. Führungsfunktionen (disziplinarisch) fachliche Berichtspflicht 	<ul style="list-style-type: none"> höhere Führungsfunktionen (fachlich und disziplinarisch)
Unterstellte Stellen	<ul style="list-style-type: none"> Führungsfunktionen Projektstellen Fachstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Projektstellen Projektleiter haben i.d.R. keine Unterstellung 	<ul style="list-style-type: none"> keine oder nur geringe Personalverantwortung (Sekretärin, Assistent)
Weisungsrechte	<ul style="list-style-type: none"> fachlich disziplinarisch 	<ul style="list-style-type: none"> Fachaufsicht, kein Weisungsrecht disziplinarisch 	<ul style="list-style-type: none"> keine Weisungsrechte
Wechsel	zwischen allen Laufbahnen prinzipiell möglich		
Vertrag	einheitliche Vertragsausgestaltung in allen Laufbahnen		
Darstellung	<ul style="list-style-type: none"> im Organigramm: Stellenbezeichnung, Rang der Stelle, Name des Stelleninhabers, Stellenkurzzeichen im Telefonbuch: Telefonnummer, Name des Stelleninhabers, Stellenkurzzeichen, Bauteil/Raum (namens- und stellenalphabetisch) 		
Ausstattung	gleichwertig in allen Laufbahnen		
Ausnahmen	auf das Kriterium "Führung von Mitarbeitern" kann verzichtet werden <ul style="list-style-type: none"> in der Aufbauphase von Organisationseinheiten 	keine	keine

Abbildung 46: Laufbahnen im dynamischen Unternehmen

Ernennung und Einordnung in der Fachlaufbahn sind an bestimmte sachbezogene und persönliche Voraussetzungen gebunden. Dreh- und Angelpunkte sind dabei die Fach- und Schlüsselqualifikationen. Wichtige Kriterien sind hier herausragendes Wissen, wie es sich oft im Besitz von Patenten ausdrückt oder durch Veröffentlichungen ausweist, des weiteren

bedeutende Außen- und Innenkontakte, betriebliche oder auch überbetriebliche Wertschätzung der Fachkraft in ihrem Fachgebiet, Einsatz auf Kongressen und in der Fachschulung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter u.v.m. .

Durch die Entlastung von den spezialisierten Fach- und Projektaufgaben steht einerseits für die Führungskräfte mehr Zeit zur Verfügung, sich ihren eigentlichen Aufgaben, der Führung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter, dem Kapazitäts- und Ressourcenmanagement sowie dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu widmen. Andererseits können die Leitungsspannen auf den Führungsebenen drastisch erhöht werden.

Insbesondere bei einem hohen Anteil qualifizierter Mitarbeiter befreit aber auch das "Aufbrechen des Stellenkegels" das Unternehmen vom Zwang, diese zu lange auf ihre Beförderung (Ranganhebung) warten zu müssen. Als weitere Maßnahme sieht die Laufbahnregelung daher eine Entkoppelung des Ranges einer Stelle von dem Rang des Stelleninhabers vor, um so mehr Flexibilität in der Beförderungspolitik zu erreichen. Diese Regelung erlaubt die Beförderung eines Mitarbeiters auch ohne verfügbare nächsthöhere Stelle. Sie ermöglicht es aber auch, einen Mitarbeiter mit der Führung einer nächsthöheren Stelle zu betrauen, ohne ihn gleich zu befördern. Die Differenzierung zwischen Rang und Stelle muss in festgelegten Bandbreiten und Zeitspannen geschehen, um beherrschbar zu bleiben. Als sinnvoll wird hierfür eine "+/- 1 Differenz" zwischen Rang und Stelle angesehen. Eine Angleichung zwischen Rang und Stelle ist im Zeitverlauf anzustreben. Bei bestehenden Differenzen ist mit dem Mitarbeiter eine Zeitspanne und die Voraussetzung für die Angleichung zu vereinbaren. Diese Vereinbarungen sollten bindend geregelt werden.

Voraussetzung für das Gewinnen der positiven Effekte der Laufbahnregelung ist die transparente Handhabung. Der Eindruck bei Führungskräften und Mitarbeitern, das Instrument diene zu Manipulation und Ungleichbehandlung, könnte die erwarteten Erfolge schnell zunichte machen.

Offenheit und Manipulationsfreiheit im Kontext von Unternehmen und Kompetenzpartnerschaft ist ein unschätzbare Wert für Motivation und Identifikation aller Beteiligten.

Werteorientierung ist immer auch verbunden mit Humanorientierung, d.h. mit dem Eingehen auf menschliche Bedürfnisse und damit den Rahmen, den das Personalmanagement für die in dieser Arbeit beschriebenen Veränderungsprozesse bildet.