

# Teil VI

## Prozessgestaltung im Wandel

### Der Change Management-Rahmen

## 1 "Fließender Übergang" - Einführungsstrategien

### 1.1 Einführungsdefizite der Veränderung

Praxisorientierte Untersuchungen haben gezeigt, dass die Wandlung von der extrem arbeitsteiligen Organisation zu einer integrierten Arbeitsform in den verschiedenen Bereichen der Unternehmen sehr unterschiedlich verlaufen kann. Häufig werden dabei rein technische oder technokratische Lösungen geschaffen, die eine aufbauorganisatorische und personelle Optimierung des Systems außer acht lassen.<sup>1</sup> Und so sind bereits Abstriche von optimalen Lösungen zu erwarten. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass sich z.B. die beabsichtigte Umsetzung eines teamorientierten Konzeptes lediglich auf ein Job-Rotation in einer formal als Team oder Projekt deklarierten Gruppenorganisation beschränkt, es jedoch nicht zu erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter und einer Anreicherung der Arbeitsinhalte kommt.<sup>2</sup> Insbesondere die Vernachlässigung arbeitsorganisatorischer und personeller Aspekte wie

- der Aufbau einer Kooperations- und Kommunikationskultur,
- die Sicherstellung einer Struktur für Information und Beteiligung,
- die Konzeption und Realisierung von Qualifizierungsprogrammen,
- Teamtrainings/Gruppenentwicklungsprozessen und
- die Sicherstellung eines beteiligungsorientierten Vorgehens

stellen Hauptprobleme innerhalb des Einführungsprozesses dar.<sup>3</sup> So fehlen oft Formen der Sensibilisierung und Qualifizierung, die den Gruppenmitgliedern einen fließenden Übergang von der traditionellen zu einer mitarbeiterorientierten dynamischen Organisationsstruktur ermöglichen und sie dazu befähigen, erweiterte Aufgabeninhalte wahrzunehmen und gruppenspezifische Prozesse zu bewältigen.<sup>4</sup>

Fehlende Sensibilisierung der Beteiligten ebenso wie zu geringe Einbeziehung der von der Einführung betroffenen Mitarbeiter mindert im Planungs- und Umsetzungsprozess die Qualität des Gestaltungsprozesses. Während der Umsetzungsphase sind Widerstände und fehlende Kooperation der Betroffenen zu erwarten. Da dynamische Teamkonzepte eine Veränderung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter voraussetzt, entstehen Ängste und Unsicherheiten, die durch nicht ausreichende Gewährleistung von Information noch verstärkt

---

<sup>1</sup> Vgl. Bullinger/Schlund (Gruppenarbeit), S. 346

<sup>2</sup> Vgl. Bungard (Gruppenarbeit), S. 334

<sup>3</sup> Vgl. Schlund (Produktionsinseln), S. 162 f.

<sup>4</sup> Vgl. Hurtz (Gruppenarbeit), S. 82 f.

werden können.

Insbesondere wird bei der Einführung der integrativen Arbeitsformen die Betreuung der Führungskräfte bezüglich gruppenorientierten Führungsverhaltens, Anwendung eines partizipativen Führungsstils und des Einsatzes von Zielvereinbarungsinstrumenten vernachlässigt.<sup>5</sup>

## 1.2 Zyklus der Veränderung

Der Mensch reagiert auf bevorstehende Veränderungen oftmals mit Widerstand. Dieses Phänomen erleben wir sowohl bei beruflichen als auch privaten Veränderungen. Zum einen fühlt er sich bedroht, da die Aufhebung des Status Quo nach erstem Anschein seinem natürlichen Streben nach Sicherheit im Leben und der Planbarkeit seiner Zukunft zuwiderläuft. Zum anderen ist eine Veränderung für den Menschen nur schwer (be-)greifbar, da Erfahrungen und Bilder aus der Vergangenheit ihm nur zum Teil helfen können, sich diese Zukunft vorzustellen.

So beobachten wir im betrieblichen Veränderungsprozess oftmals, dass Führungskräfte und Mitarbeiter zu Beginn mit Skepsis oder gar mit massiver Ablehnung auf die Veränderungsabsicht reagieren. Sie möchten nur zu gerne am bekannten, lieb gewonnenen festhalten - ja sogar lieber an oft kritisierten Mängeln festhalten, weil man sie kennt, als sich auf etwas Neues einlassen.

Die Ziele des Managements - falls sie bei Prozessbeginn überhaupt transparent gemacht werden - bleiben vorerst oft abstrakt und appellieren lediglich an ein dem Mitarbeiter unterstelltes Vorstellungsvermögen. Die daraus resultierende Reaktion wird dann natürlich durch einen hohen Grad an Verunsicherung geprägt. Diese wird jedoch vom Mitarbeiter oftmals nur indirekt zum Ausdruck gebracht. Sie ist für das Management lediglich durch Beobachtungen bestimmter Signale erkennbar:

- Widerstand (aktiv und passiv, z.B. Fehlzeiten, "Dienst nach Vorschrift")
- Gesteigerte, jedoch ungerichtete Energie (Hektik, Überreaktion, Blindleistung)
- Labilität und Fluchtverhalten (Zukunftsangst, Fluktuation, Hilferufe)
- Erhöhtes Konfliktpotential (Streit, "Machtspiele", Manipulation)
- Unklare Rollendefinition (Ruf nach Regeln und Stellenbeschreibungen, Verantwortungszuschreibungen, Entscheidungsunfähigkeit)

### 1.2.1 "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte"

Gerade in der Startphase eines Veränderungsprozesses, ist es für alle Beteiligten hilfreich, sich "ein Bild von dem Bevorstehenden zu machen". Alle Beteiligten werden sehr bald feststellen, wie unterschiedlich die Vorstellungs- und Wahrnehmungsweisen der Menschen sind und wie wichtig es ist, diese Vielfalt an Gedankenbildern, Vorurteilen, Ängsten, etc. zuzulassen und sie zum Gesprächsanlass zu nehmen.

Die folgende Abbildung zeigt eine solche Variante der bildhaften Umsetzung eines Veränderungsprozesses von der Linien- zur "Wabenorganisation".

---

<sup>5</sup> Vgl. Wildemann (Flexibel), S. 43

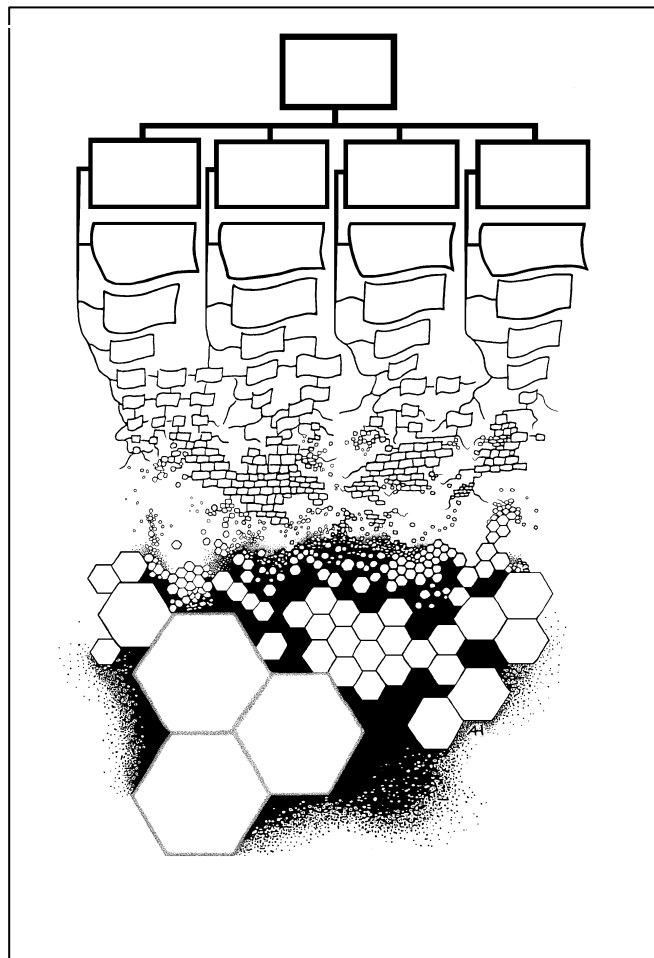


Abbildung 1: Von der Linie zur Wabe<sup>6</sup>

Der obere Teil beschreibt die tayloristische Vergangenheit der Organisation, dargestellt mit den bildhaften Elementen gewohnter Organigramme. Klar umrissene und voneinander getrennte Rechtecke symbolisieren die arbeitsteilige Organisation, die weder Querverbindungen noch Kommunikations-(Schnitt)stellen vorsieht.

Der Aufbau ist hierarchisch von oben nach unten strukturiert und jede Ebene kennt ihre Rangbezeichnung: Ressort, Hauptabteilung, Abteilung etc.. Es entsteht der Eindruck der unendlichen Fortsetzung und Multiplikation dieses Turmbaus auf weitere untere Ebenen, die bereits nicht mehr zu definieren sind und weit abgeschlagen schon lange ihr Eigenleben im Spezialistentum führen.

In diesen statischen Zustand der linear-vertikalen Verbindungen unzähliger Einheiten tritt plötzlich Bewegung ein. Der Zeitgeist der Gegenwart bringt die Dinge in Unordnung. Das Gefüge wird chaotisch, und eine Veränderung scheint unaufhaltsam.

<sup>6</sup> Quelle: Heimbrock/Herbst (Wabe), S. 42. Das Bild entstand im Rahmen einer Einzelfallstudie zur Visualisierung eines umfangreichen Reengineering-Prozesses und wurde inzwischen mehrfach vom Autor als Symbol des Wandels von der traditionellen zur dynamischen Unternehmensarchitektur in Veranstaltungen eingesetzt. vgl. auch Rauen/Herbst (Wege)

Emotionen bahnen sich ihren Weg, Irritationen wühlen die Gemüter auf - kurz: die Mitarbeiter reagieren auf die Bedrohung ihrer Ordnung. So manche Mauer wird in vorher nicht gekannter Solidarität aufgebaut, Besitzstände werden verteidigt oder aber man fühlt sich einfach nur betroffen und wie die Fahne im Wind diesem Wandel ausgesetzt.

Weiter nach vorne geschaut zerfällt auch die letzte Einheit und nur noch die Grundfunktionen in Form winziger Punkte sind auf der Landkarte des Wandels erkennbar. Die Krise scheint komplett - und damit die Chance gegeben, das Fundament einer neuen Unternehmensarchitektur zu legen.

Der Taylorismus wurde mit großer Kraftanstrengung zerschlagen, und neu gezogene Linien und Kästchen auf Organigrammen verkünden dies. Aber der Kampf gegen Jahrzehnte an Erfahrungen in den Köpfen aller Beteiligten geht weiter - bis der Prozess der Organisationsevolution in Unternehmen an diese Stelle getreten ist.

Die einzelnen Elemente organisieren sich zunehmend, und es fügt sich zusammen, was zusammengehört. Neue Arbeitsteams entstehen, Aufgabeninhalte werden neu verstanden und der Glaube an ein verändertes Verhalten in Führung und Zusammenarbeit stärkt wieder das Gemeinschaftsgefühl.

Diese neuen Arbeitsweisen passen nicht mehr in die alte Form des Rechtecks: Die Wabenorganisation ist entstanden, in der dicht aneinanderliegende Sechsecke unterschiedlicher Größen die Andersartigkeit symbolisieren. Kurze Informations- und Entscheidungswege sind möglich, die Grenzen zwischen den Einheiten durchlässig und die gesamte Organisation vermittelt in ihrer Gestaltung Dynamik und Veränderbarkeit.

Damit wird deutlich, dass, wenn diese Organisation Veränderungen zukünftig nicht nur zulässt, sondern sogar fördert, sie die besten Chancen hat zu überleben und in einen der Unternehmensvision dienenden Evolutionsprozess einzutreten.

Das zeigt aber auch deutlich, dass dieses Bild sich ständig verändert, wenn das Prinzip der kontinuierlichen Weiterentwicklung von den Menschen dieser Organisation verstanden wurde.<sup>7</sup>

### 1.2.2 Der Veränderungszyklus

Die Retrospektive eines Veränderungsprozesses zeigt uns, dass die psychologischen Reaktionen der Betroffenen einem zyklischen Verlauf unterliegen. Unternehmen, die es verstehen, auf diese Signale zu achten und die zunächst ablehnenden Reaktionen der Mitarbeiter nicht nur als natürlich betrachten, sondern diese geradezu erwartet haben, werden die Phasen des Veränderungsprozesses erfolgreicher bewältigen als andere.

Jede signifikante Änderung im Arbeitsleben - ob geplant oder überraschend - wird bestimmte psychologische Reaktionen hervorrufen. Diese können sowohl den einzelnen Mitarbeiter als auch das Sozialgefüge des Unternehmens als Ganzes betreffen.

---

<sup>7</sup> Herbst, A.: Bildinterpretation, formuliert nach zahlreichen Gesprächen mit dem Autor und vielen Teilnehmern bei Sensibilisierungs-Veranstaltungen in einem Veränderungsprozess von der tayloristischen zur dynamischen Organisation. Das Bild "Von der Linie zur Wabe" wurde in diesen Veranstaltungen vom Autor präsentiert; die Teilnehmer wurden aufgefordert über das Bild zu diskutieren und eigene Interpretationen zu geben.

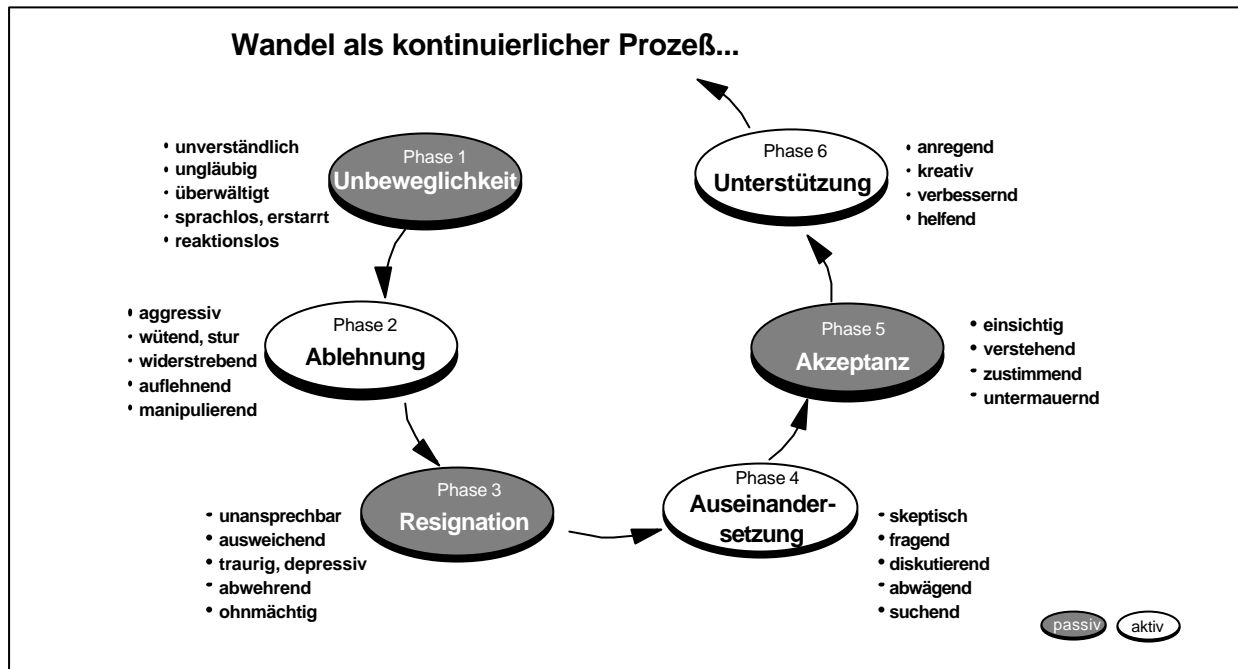


Abbildung 2: Der Veränderungszyklus

Sie lassen sich in wechselnde aktive und passive Phasen eines Veränderungszyklus unterteilen. Dabei muss weder jede Zyklus-Phase zwingend durchlaufen werden, noch ist die Identität der menschlichen Reaktionen von Phase zu Phase gleich.

Zu unterscheiden ist zwischen Verläufen hin zu positiven oder negativen Resultaten.

Auch ein vom positiven Ergebnis geprägter Verlauf impliziert Rückfälle und das Springen zwischen den Phasen, hervorgerufen durch Gerüchte, Umfeldveränderungen, Informationsdefizite, missglückte Aktionen, etc. .

Im wesentlichen lassen sich jedoch sechs Grundmuster menschlichen Verhaltens bei positivem Phasenverlauf abbilden.

1. In der ersten Passivphase ist der Mitarbeiter zu einer Auseinandersetzung mit der Veränderung noch nicht in der Lage. Er ist überwältigt und sprachlos. Sein Verhalten ist von Unbeweglichkeit geprägt.
2. Nachdem der Mitarbeiter den ersten Schock überwunden hat, gerät er in die erste Aktivphase. Er hat sich mit der Veränderung noch nicht befasst und lehnt sie vorerst kategorisch ab. Grund dafür ist die Angst, Vertrautes zu verlieren. Gerade wenn das alte System noch in gewissem Maße erfolgreich war, fehlt oft die Einsicht zur Veränderung. Der Mitarbeiter fügt sich nur widerstrebend, bleibt soweit wie möglich bei seiner bisherigen Arbeitsorganisation und reagiert, darauf angesprochen, wütend und aggressiv. Die Phase ist geprägt durch eine starke Ablehnung.
3. Im Anschluss folgt die Phase der Resignation. Der Mitarbeiter hat erkannt, dass er mit seiner Ablehnung die Veränderung nur wenig beeinflussen kann. Er fühlt sich den neuen Anforderungen noch nicht gewachsen. Die neue Struktur ist in dieser Phase selten Gesprächsthema. Der Mitarbeiter erscheint introvertiert und depressiv.

4. Da der Mitarbeiter erkennt, dass die Veränderung nicht aufzuhalten ist und in Zukunft ein Bestandteil seiner Arbeitswelt sein wird, beginnt nun die Phase der aktiven Auseinandersetzung. Es wird diskutiert und abgewogen. Die Arbeitskraft möchte nun zumindest an den Veränderungen teilhaben, wenn sie sie schon nicht verhindern kann. Dabei kommt jedoch ein gewisses Maß an Skepsis zum Tragen.
5. In der darauffolgenden Passivphase, der Akzeptanz, zieht sich der Mitarbeiter wieder etwas in sich zurück und überdenkt die Veränderung und seine Einstellung dazu. Nachdem er sich eine Weile aktiv mit dem Thema auseinandergesetzt hat, erkennt er meist die Gründe für die Veränderung. Der Arbeitnehmer zeigt Einsicht für die Entscheidung seiner Vorgesetzten und findet oft selbst Argumente, die für die Veränderung sprechen.
6. Die abschließende Phase ist geprägt durch eine intensive aktive Unterstützung. Der Mitarbeiter kann sich nun mit der Veränderung identifizieren und setzt sich voll dafür ein. Er nutzt seine Kreativität, um die neuen Prozesse weiter zu verbessern und versucht seine Kollegen ebenfalls zu aktivieren.

Aus der Lernpsychologie ist bekannt, dass die Wiederholung von Reizen zur Gewohnheit führt - es wird ein festes Reiz-Reaktions-Muster gelernt. Dabei werden Verhaltensweisen, mit denen ein Individuum beim ersten Mal eine Situation erfolgreich bewältigt hat, zu einem besonders dauerhaften Muster. "Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass zum Beispiel Datenverarbeiter, die in der 'Urzeit' der Lochkarte ihre ersten Erfolgserlebnisse erfuhren, es schwer haben, sich an dezentrales Informationsmanagement und Software-Engineering zu gewöhnen."<sup>8</sup> Ebenso ergeht es dem erfahrenen Mitarbeiter, der gelernt hat, in traditioneller Struktur zu arbeiten und erfolgreich zu sein. Erst die aktive Unterstützung und damit erste persönliche Erfolgserlebnisse mit und in der neuen Organisation geben dem Mitarbeiter die notwendige Sicherheit.

Zu jeder Zeit, in jeder Phase, und von den Promotoren des Veränderungsprozesses nur schwer zu beeinflussen besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter aus dem Veränderungsprozess "aussteigen" oder zum "offenen Widerstand aufrufen".

Insbesondere in der Phase 4, der aktiven Auseinandersetzung, ist es möglich, dass der Mitarbeiter die Veränderung ablehnt, auch wenn er die Gründe rational verstanden hat. Die emotionale Ablehnung kann aus Mitarbeitersicht durchaus berechtigt sein, weil er sich für sich persönlich keine positiven Konsequenzen verspricht.

Ein anderer Ablehnungsgrund kann objektiver, sachlicher Natur sein. Die Promotoren des Veränderungsprozesses können wesentliche Details übersehen haben, bzw. sie können wesentliche Informationen bewusst oder unbewusst zurückgehalten haben.

Ein dritter Grund kann in der neuen Philosophie selbst liegen. Der Wandel ist u.U. zu "radikal", so dass er von den betroffenen Mitarbeitern noch nicht nachvollzogen werden kann. Der Mitarbeiter ist es aus früheren Veränderungen gewohnt, dass zum "Startschuss" einer Umorganisation alle wesentlichen Rahmenbedingungen "stimmen". Lohn- und Gehaltssysteme und betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind hierfür gute Beispiele. Wird

---

<sup>8</sup> Hofstetter (Projektmanagement), S. 63

jedoch der organisatorische Wandel propagiert, und diese Elemente bleiben vorerst unberücksichtigt, herrscht Misstrauen.

Die Aussage der Promotoren des Wandels ist häufig - und sie entspricht der Dynamik-Komponente in der neuen Organisationsphilosophie - würde darauf gewartet werden, bis alle Rahmenbedingungen konzipiert und evaluiert sind, ist die Entwicklung am Unternehmen vorübergegangen, und der organisatorische Wandel kommt zu spät."

Erst die bewusst inszenierte kontroverse Auseinandersetzung in der vierten Phase bietet die Chance, berechnete und unberechnete Widerstände auszuräumen.

Wichtig ist in jedem Fall, diesen Prozess mit unterstützenden und den Phasenverlauf fördernden Maßnahmen zu begleiten. Signale für Widerstand müssen aufgenommen werden, Resignation darf nicht als Zustimmung gedeutet werden (weil ja keiner mehr dagegenredet) und Akzeptanz alleine reicht oft nicht aus!

### **1.2.3 Phasen der Veränderung**

Voraussetzung für das Gelingen der Transformation von der Taylor'schen Arbeitsteilung in der Linienorganisation eines betrieblichen Funktionsbereichs, wie z.B. des Einkaufs zum crossfunktionalen dynamik- und werteorientierten Beschaffungsmanagement ist das Bewusstsein aller Beteiligten, dass dieser Wandlungsprozess einen einschneidenden Punkt nicht nur in der Unternehmensentwicklung sondern auch im Arbeitsleben jedes einzelnen darstellt.

Solche Veränderungen können dem Mitarbeiter neue und ungewohnte Verhaltensweisen abverlangen. Hat der Mitarbeiter die Veränderung akzeptiert und will er sie auch aktiv unterstützen, fehlt ihm oftmals das adäquate Verhaltensrepertoire, das Gewollte auch in die Tat umzusetzen. In dieser Phase des persönlichen Veränderungsstrebens werden i.d.R. neue Verhaltensalternativen ausprobiert, die allerdings nicht immer gleich zum gewünschten Ergebnis führen. So entstehen häufig Irritationen in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Da der Mitarbeiter in neuen, unbekanntem Situationen noch nicht weiß, welches Verhalten das wirksamste ist, experimentiert er mit verschiedenen Verhaltensweisen. Erst durch wiederholtes Feedback und eine Reflexion der erzielten Ergebnisse kann er allmählich bestimmen, welches Verhalten in welcher Situation angemessen ist.

Auch ganze Organisationen experimentieren in der Veränderungsphase mit neuen Verhaltens-Umgangs- oder Vorgehensweisen, die oft nach dem Versuch- und Irrtum-Prinzip ablaufen. Auch hier ist erst durch wiederholtes Feedback zu beobachten, welches Vorgehen bei welchen Situationsgegebenheiten welche Resultate erbringt.

Kommt der Mitarbeiter über das Versuch- und Irrtum-Stadium hinaus und kann er differenzieren, welches Verhalten in welcher Situation am ehesten die gewünschten Ergebnisse erzielt, wird er diese wiederholt anwenden. Die daraus resultierenden "Erfolgs- und Misserfolgsrezepte" werden dann sowohl auf der Personen- als auch auf der Organisationsebene systematisch angewendet. Verhalten, das zum Erfolg geführt hat, wird weiterhin eingesetzt - Verhalten, das zu Misserfolgen geführt hat, wird in Zukunft vermieden. Dieses so entstehende Verhaltensmuster entwickelt sich bei wiederholter Anwendung (bzw. Unterlassung) zu neuen Routinen.

Dieses ursprünglich von Lewin<sup>9</sup> entwickelte Veränderungsmodell hat seither eine Reihe von Entwicklungen und Ausdifferenzierungen erfahren. Ein solch' detailliertes Modell umfasst insg. sieben Phasen, die eine Person bei einem Veränderungsprozess durchläuft. Dieses allgemeine Veränderungsmodell, das im folgenden beschrieben wird, kann sowohl auf Personen, auf Organisationen wie auch auf einzelne Aufgaben angewendet werden.

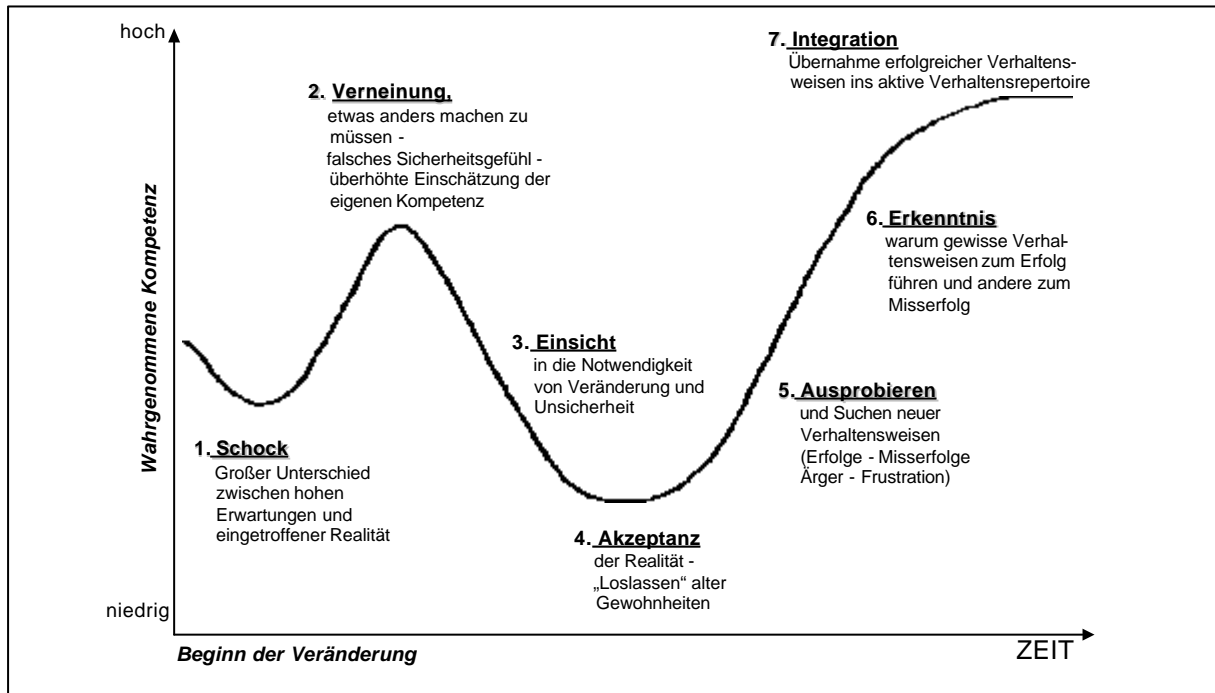


Abbildung 3: Sieben Phasen der Veränderung<sup>10</sup>

Nachdem allgemeine Akzeptanz der Veränderung herrscht, neues Verhalten erprobt wird und Unterstützung für die Change Agents einsetzt, kommt es zu Übergangsphasen, in denen die Rollendefinitionen des Einzelnen unklar sind - umso mehr in einer Veränderung von der lange gelebten Taylor'schen zur dynamischen Organisation. Einige Mitarbeiter halten entgegen den Anordnungen noch an den alten Abläufen fest, während sich andere bereits an der Neuorganisation orientieren. Der Ruf nach festen Regeln und Stellenschreibungen wird laut. Oft sind Verantwortungen und Kompetenzen noch nicht klar zugeordnet oder werden von den Mitarbeitern noch nicht genutzt. Die Gefahr einer vorübergehenden Entscheidungsunfähigkeit ist groß.

Organisatorische Veränderungen bergen erhöhtes Konfliktpotential für alle Beteiligten. Die Unklarheiten im neuen System und verschiedene Meinungen darüber bieten oft Anlass für Streitigkeiten.

Da viele Mitarbeiter ihre bisherige Verantwortung und Position verloren haben, versuchen sie, sich im neuen System ihre Position wieder zu erkämpfen. Diese "Machtspiele" und Manipulationen führen oftmals zur Eskalation der Konflikte zwischen den Beteiligten.

<sup>9</sup> Vgl. Lewin (Dynamics)

<sup>10</sup> Quelle: Entnommen einer Trainingsunterlage des MZSG



Eine weitere häufig zu beobachtende Reaktion ist die auftretende Hektik. Mitarbeiter versuchen, sich im neuen System zu bewähren, indem sie möglichst schnell zum Ziel kommen wollen. Doch die Arbeitsweise ist oft nicht effizient und in den Abläufen noch nicht aufeinander abgestimmt. Zwar ist diesen Mitarbeitern der gute Wille nicht abzuspüren, doch übereilte Reaktionen können die neuen Prozesse negativ beeinträchtigen.

Ist die Veränderung in der Organisation aus Sicht des Mitarbeiters sehr gravierend, kann sich ein Fluchtverhalten einstellen. Dieses kann rein psychologischen Ursprungs sein und sich in 'Hilferufen' oder Labilität äussern. Die Flucht kann sich auch real vollziehen, indem der Mitarbeiter kündigt, da er der Veränderung nicht folgen kann oder will und somit für sich im alten Unternehmen keine Zukunft mehr sieht.

### 1.2.4 Widerstand im Wandel

Die vielleicht problematischste Reaktion ist der Widerstand. "Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, 'logisch' oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden."<sup>11</sup> Er kann sich aktiv oder passiv äussern. Beim passiven Widerstand erledigen die Mitarbeiter ihre Arbeit genau nach Vorschrift und fügen sich in ihr Schicksal. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist dabei nicht mehr gegeben, das Phänomen der 'Inneren Kündigung' tritt auf und jegliche Kreativität geht verloren.

	<b>verbal</b> (Sprechen)	<b>nonverbal</b> (Verhalten)
<b>aktiv</b> (Angriff)	<b>Widerspruch</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<b>Aufregung</b> Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
<b>passiv</b> (Flucht)	<u>Ausweichen</u> Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<u>Lustlosigkeit</u> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Abbildung 4: Widerstände<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Doppler/Lauterburg (Change) S. 202

<sup>12</sup> Quelle: abgeleitet von Doppler/Lauterburg (Change), S. 205

Der aktive Widerstand geht noch weiter. Die Mitarbeiter arbeiten gegen das neue System an, machen vielleicht absichtlich Fehler, verbreiten negative Stimmung und tun alles, um die Veränderung zum Scheitern zu bringen. Aktiver Widerstand, der auch als "unfairer Angriff" bezeichnet werden kann.<sup>13</sup> Dazu zählt nach Ziesche schon ein Witz auf Kosten der Neuorganisation, da sich oft gerade im Humor und im Zynismus der Mitarbeiter deren Verzweiflung ausdrücken kann. Der Widerstand kann sich auch in erhöhten Fehlzeiten ausdrücken.

Bei der Einführung dynamischer, mitarbeiterorientierter Organisationskonzepte ist sicherzustellen, dass die Mitglieder der geschaffenen Teams die neuen vereinbarten Regelungen akzeptieren und ihr Verhalten an diesen Regelungen ausrichten.<sup>14</sup> Dies setzt die Überwindung von Widerständen in Form von Informations-, Fähigkeits-, Motivations- und organisatorischen Barrieren voraus.<sup>15</sup> Fähigkeitsbarrieren entstehen aus der unzureichenden persönlichen und fachlichen Qualifizierung der Organisationsmitglieder und beeinträchtigen regelkonformes Verhalten.<sup>16</sup> Motivationsbarrieren haben personale und soziale Ursachen<sup>17</sup>; sie äußern sich in einer fehlenden Bereitschaft, die neu geschaffenen Regelungen zu akzeptieren.<sup>18</sup> Organisatorische Barrieren resultieren aus einer mangelnden Vorbereitung der Einführung, in der Art, dass der Zeitpunkt der Einführung falsch gewählt ist oder die personellen und sachlichen Ressourcen für den Einführungsprozess nicht rechtzeitig bereitgestellt worden sind.

Die psychosoziale Ebene der Belegschaft ist von jeder Neuorganisation stark betroffen. In der alten Organisation hat jeder Mitarbeiter seine Erfahrungen gesammelt und sich mit den Arbeitsabläufen vertraut gemacht. Das Ergebnis jahrelanger Arbeit war oft eine hart erkämpfte Position. Persönliche Zielsetzungen wurden erreicht und eigene Wertvorstellungen realisiert. Zu den Kollegen wurden soziale Beziehungen der unterschiedlichsten Art geknüpft. Durch die Neuorganisation werden alte Erfahrungen entwertet und soziale Bindungen gelöst. Mitarbeiter verlieren ihre alten Positionen und müssen oft auch von ihren bisherigen, persönlichen Zielsetzungen Abschied nehmen. Neue Unternehmensgrundsätze können sich von den bisherigen Wertvorstellungen extrem unterscheiden, was erhebliches Konfliktpotential in sich birgt. Das Unsicherheitsgefühl über die Zukunft, der gesteigerte Handlungszwang, in dem sich Mitarbeiter befinden, und der Verlust von Vertrautem verursachen eine hohe Stressbelastung.

#### 1.2.4.1 Reaktionen-Mix der Mitarbeiter

Die Reaktionen der Mitarbeiter können sehr unterschiedlich sein. So können die menschlichen Verhaltensmuster gegenüber Veränderungen in folgende Klassen eingeteilt werden:<sup>19</sup>

- Enthusiastische Befürworter bringen aktive, positive Unterstützung,
  - initiieren Neuerungen bzw. unterstützen sie,
  - betonen die Vorteile des Neuen; vermitteln eine optimistische, zuweilen sogar enthusiastische Grundhaltung.

---

<sup>13</sup> Vgl. Ziesche (Widerstand), S. 71

<sup>14</sup> Vgl. Coch/French (Change), S. 322 ff.; Dienstbach (Dynamik), S. 104 ff.; Lawrence (Widerstände), S. 119 ff.; Tannenbaum/Weschler/Masarik (Leadership), S. 80 ff.; Watson (Widerstand), S. 415 ff.; Zaltman/Duncan/Holbek (Innovations), S. 85 ff.; Zander (Change),

<sup>15</sup> Zu Barrierekonzepten vgl. Knopf (Dimensionen) S. 351; Schulz (Entscheidungen), S. 61ff.; Witte (Organisation), S. 6 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Ginzberg/Reilley (Change), S. 212; Witte (Organisation), S. 8 f.

<sup>17</sup> Vgl. Dienstbach (Dynamik), S. 109 ff; Knopf (Dimensionen), S. 350

<sup>18</sup> Vgl. Witte (Organisation), S. 6 f.

<sup>19</sup> Vgl. Perich (Veränderungen), S. 35

- Aktive Promotoren machen den Wandel zum Thema,
  - zeigen positive Grundhaltung,
  - diskutieren kontrovers mit Betroffenen.
- Neutrale Anpasser bilden die große (Manövrier-) Masse,
  - machen mit, aber ohne große Begeisterung; leichter Druck des Vorgesetzten ist zuweilen nötig,
  - zeigen indifferentes bis kühles Verhalten (Arbeitsklima),
  - lassen häufig lediglich beschränkte Anpassungsfähigkeit (Können, Familiensituation) erkennen.
- Stille Resignierer verkapseln sich,
  - fügen sich in die neue Lage (Motto: "Warten auf Freitag"),
  - zeigen "innere Kündigung" (Verlust des Interesses an der Arbeit).
- Passive Widerständler vergiften das Arbeitsklima,
  - zeigen zunehmend "Dienst nach Vorschrift" (nur ausführen, was ausdrücklich befohlen wird),
  - verdrängen (Ersatzhandlungen, Kritik gegenüber Dritten); zeigen Gereiztheit und Nervosität.
- Politische Intriganten hemmen den Realisierungsprozess,
  - greifen zu Verzögerungstaktik; schmieden Intrigen und solidarisieren sich mit Gleichgesinnten; blockieren den Änderungsprozess,
  - zeigen äusserliches Akzeptieren, aber später eine Rückkehr zu altem Verhalten.
- Aktive Systemersetzer fügen dem Unternehmen direkten Schaden zu,
  - entwickeln offen Widerstand (z.B. in Form von Streiks),
  - scheuen weder Sabotage noch Zerstörung (arbeiten absichtlich fehlerhaft),
  - geben unerlaubt "sensitive" Informationen nach aussen weiter,
  - provozieren physische Zerstörung von Betriebseinrichtungen bzw. Dokumenten, etc.
- Flexible Um- und Aussteiger setzen sich ab,
  - wechseln die Abteilung bzw. die Organisationseinheit (ist jedoch i.S. von Job Rotation u.U. durchaus wünschenswert),
  - steigern die Fluktuationsrate (bei entsprechender Arbeitsmarktsituation).

Für den organisatorischen Wandel bedeutet Widerstand die Chance, Strategien und Entwicklungsrichtungen zu überprüfen. Das heisst, Widerstand an sich ist ein natürliches Element jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Erst sein Ausmaß und seine Form entscheiden darüber, ob er sich positiv oder negativ auswirkt.

#### 1.2.4.2 Informationsbedarf im Wandel

Unterschieden werden können Einwände und Vorwände. Einwände sind sachlicher Natur und drücken ein Informationsbedürfnis aus, Vorwände sind rein emotionaler Natur.

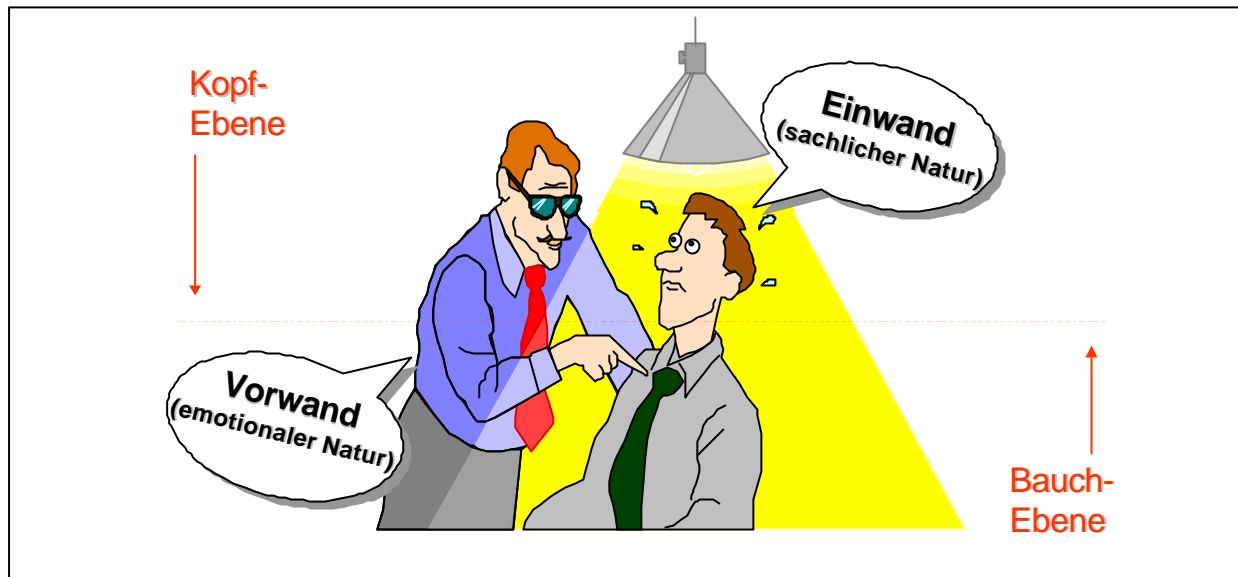


Abbildung 5: Vorwand vs. Einwand

Das Organistorenteam muss es verstehen, beides deutlich voneinander zu trennen und unterschiedlich darauf zu reagieren - mit mehr Informationen, um sachlich zu überzeugen oder mit mehr Kommunikation, um menschlich zu überzeugen.

In der Begegnung von Widerständen liegt das Schwergewicht. Also nicht die Information hat den höchsten Stellenwert - sie ist nur ein Instrument, um den Rahmen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu schaffen. Der Erfolg steht und fällt mit den Aktionen, die die Veränderung begleiten. Gespräche mit den Betroffenen, die nicht in Monologe ausarten dürfen, häufige Kontakte und eine zurückhaltende Beobachtung der Abläufe schaffen ein Klima, in dem die Informationen interpretierbar und akzeptabel werden.

Widerstände lassen sich nicht durch Anordnungen, autoritäres Verhalten oder Zwang beseitigen, sondern ausgehend von den Ursachen der Anpassungswiderstände ist ein systematisches Vorgehen zur Verbesserung von Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit notwendig.

Eine objektive und umfassende Information kann dazu beitragen, unbegründete Befürchtungen und damit einen Teil der Widerstände abzubauen. Dabei werden folgende Arten der Information unterschieden:<sup>20</sup>

- Sachinformationen, die durch Gründe, Ziele und Phasen der beabsichtigten organisatorischen Veränderung transparent gemacht werden
- Informationen, die den Betroffenen helfen, ihre neuen Rollen und Aufgaben zu verstehen und richtig auszufüllen (z.B. Training, Simulation und Hilfe bei der erstmaligen Ausführung)
- Informationen, die sich auf die Auswirkungen der Veränderung beziehen und z.B. Aussagen enthalten können zu Status, Arbeitsplatz und Einkommen.

Durch die Möglichkeit der Rückfrage und Diskussion wird der Informationsteil zur Vorstufe der Partizipation.

<sup>20</sup> Vgl. Böhnisch (Widerstände), S. 126 ff.

### 1.2.4.3 Partizipation

Die wichtigste Möglichkeit, Widerstände abzubauen, ist die Beteiligung der Betroffenen im Vorfeld der Entscheidungen bzw. bei der Entscheidung. Durch die Mitwirkungsmöglichkeit bei der Planung und Durchführung des Wandels können die Betroffenen ihre Bedürfnisse und Interessen artikulieren und für ihre Vorstellungen eintreten.<sup>21</sup>

### 1.2.4.4 Krise als Chance

Sicherlich gibt es kein Patentrezept im Umgang mit Widerständen im Reengineering-Prozess. Grundvoraussetzung ist jedoch eine positive Einstellung, die die Veränderung als Chance begreift und nicht als Bedrohung für das Bestehende.<sup>22</sup> Leicht ist man mit dem Begriff "Krise" zur Hand. In der chinesischen Sprache hat das Wort "Krise" zwei Schriftzeichen, von denen das eine für "Gefahr" steht, das andere aber für "Chance": Die Krise als Chance.



Abbildung 6: Krise als Chance

Eine Krise muss also nichts Negatives sein, sondern sollte als Chance verstanden werden, Fehler zu erkennen und abzustellen. Oft ist eine Krise ein Wendepunkt zur Neuentwicklung.

Perich<sup>23</sup> überzeugt durch die Theorie, dass die Führungskraft beim Veränderungsmanagement bei sich selbst beginnen muss, da sie gerade in schwierigen Zeiten Vorbildfunktion für die Mitarbeiter hat. Denn auch und gerade der Manager ist von der Veränderung und allen psychologischen Konsequenzen für den Menschen voll betroffen. Er muss seine Methodik ständig überprüfen, ob sie mit den Prinzipien der Veränderung in Einklang ist und ob sich Rahmenbedingungen geändert haben, die ein anderes Handeln erforderlich machen.

## 1.3 Rahmenbedingungen der Veränderung

Für das Gelingen einer organisatorischen Veränderung sind eine Reihe von Rahmenbedingungen unerlässlich: Das Organisationsteam muss zu den Betroffenen Vertrauen schaffen. Dazu ist ein ständiges Feedback notwendig, um bei Abweichungen sofort

<sup>21</sup> Vgl. Staden (Partizipation), S. 189

<sup>22</sup> Vgl. Heimbrock/Kroh (Temgeist)

<sup>23</sup> Vgl. Perich (Veränderungen)

gegensteuern zu können. Das Feedback darf sich nicht auf die sachlichen Informationen beschränken, die an der Oberfläche ausgetauscht werden; es muß hinter die Kulissen sehen und klären, was die Betroffenen wirklich denken und noch viel mehr, was sie fühlen. Erst dieses gegenseitige Vertrauensverhältnis schafft die Basis zum Austausch von sachlichen Informationen, die allen Betroffenen in ausreichender Menge und über klare Informationskanäle zur Verfügung stehen müssen, um dem Entstehen von Gerüchten vorzubeugen.

Die Entscheidung, ob ein Mensch eine Veränderung annimmt oder nicht, "vollzieht sich im Kopf". Daher muss erreicht werden, dass bei den Mitarbeitern eine Geisteshaltung entsteht, die die neue Organisation befürwortet und Erfahrungen in der Mitgestaltung gesammelt werden, die der neuen Philosophie, der dynamischen Unternehmensarchitektur entsprechen.

Als Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse sind erwähnenswert:<sup>24</sup>

- Positive Grundhaltung:  
Veränderung als Chance begreifen
- Viel Information:  
klare Informationskanäle (vertikal und horizontal) schaffen
- Nutzendarstellung:  
Nutzen größer als Aufwand und Kosten
- Beteiligung:  
eigenverantwortliche Mitgestaltung, Betroffene zu Beteiligten machen
- Unterstützung:  
Bedenken, Sorgen und Ängste sowie Erfahrungen und bisherige Erfolge der Beteiligten ernst nehmen.
- Offene Kommunikation:  
Konfliktpotential durch Moderation nutzen
- Konfliktbereitschaft:  
sich den Widerständen stellen - "open door"
- Feedback:  
fachlichen und sozialen Austausch sowie häufige Rückmeldung fordern und fördern
- Rollenklärung nach innen:  
Projektarbeit
- Rollenklärung nach aussen:  
Klarheit über Sinn, Bedeutung und Aufgaben des Sub-Systems in der Gesamtorganisation darstellen
- Kreativität:  
Szenarien entwickeln, gemeinsame Ideenfindung initiieren
- Zielvereinbarung:  
Gemeinsame Ziele als Voraussetzung für Identifikation und Engagement vereinbaren

---

<sup>24</sup> Die Aufzählung der Rahmenbedingungen soll nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen.

## 1.4 Grundmodelle der Veränderung

Es werden zwei Grundmodelle organisatorischer Veränderungen unterschieden. Das eine hat seinen Ausgangspunkt in der Fremdorganisation, das andere geht von der Selbstorganisation aus. Aber in beiden Modellen sind sowohl Momente der Fremd- wie der Selbstorganisation enthalten. Allerdings entspricht die Selbstorganisation im einen Modell keineswegs der Selbstorganisation im anderen. Das gilt ebenso für die Fremdorganisation.

### 1.4.1 Das führungstheoretische Modell

Das eine Modell, das führungstheoretische Modell basiert auf der Fremdorganisation, die durch die Differenz zwischen dem, der organisiert und dem, der organisiert wird, gekennzeichnet ist. Die Unternehmensleitung erkennt die Veränderungsnotwendigkeit und entwirft, oft mit Hilfe von Unternehmensberatern<sup>25</sup>, die oft mehr oder weniger fertige Entwürfe anbieten, wie etwa bei älteren Ansätzen der Organisationsplanung und des geplanten organisatorischen Wandels oder bei neueren Ansätzen etwa des Business Reengineering, des Lean Managements oder des Shareholder Value-Konzepts, eine neue Ordnung. "Die entstehende neue Organisation wird von den vom Wandel betroffenen Mitarbeitern oft als eine von aussen vorgegebene, fremdbestimmte, plandeterminierte Ordnung empfunden."<sup>26</sup>

Das führungstheoretische Modell hat sich in der Auseinandersetzung mit der Problematik von Veränderungsprozessen im Zeitverlauf selbst deutlich gewandelt. Es nimmt seinen Ausgangspunkt in der Gutenberg'schen Konzeption der Unternehmensführung, deren Aufgabe darin besteht, durch Planung den Entwurf einer Ganzheit zu produzieren, eine rationale Ordnung, die es gilt, durch die Organisation umzusetzen. Organisation ist also die Realisierung der rationalen durch Planung vorbestimmten, betrieblichen Ordnung.<sup>27</sup> Der Begriff Organisationsplanung etablierte sich in der Organisationslehre.<sup>28</sup> Die notwendigen Voraussetzungen rationaler Planung mit ihrem Anspruch auf Vollständigkeit und Simultaneität<sup>29</sup> und ihrem auf Ganzheitlichkeit ausgerichteten Rationalitätsverständnis produzieren Probleme, die bei der Umsetzung der geplanten Ordnung, also bei der Organisation, hervortreten. Bei der Realisierung der durch die Unternehmensleitung meist mit Unterstützung von Beratungsgesellschaften entworfenen neuen Ordnung treten immer wieder die oben beschriebenen Veränderungswiderstände auf, die ihre Einführung ernsthaft gefährden und beim Fehlen geeigneter Gegenmaßnahmen zum Scheitern bringen können. Aus der Perspektive der betroffenen Mitarbeiter wird diese von aussen vorgegebene, fremdbestimmte Ordnung als Fremdorganisation wahrgenommen.

Zur Beseitigung von Umsetzungswiderständen, die durch das Empfinden der Fremdsteuerung oder gar der Manipulation entstehen, setzt der Berater bzw. Prozessbegleiter auf die frühzeitige Information und Partizipation der betroffenen Mitarbeiter, auf gruppendynamische Prozesse und auf die ihm zur Verfügung stehenden Interventionstechniken.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. zum Verhältnis von Unternehmensführung und Unternehmensberatung: Walger (Unternehmensführung)

<sup>26</sup> Walger (Change), S. 3

<sup>27</sup> nach Walger (Change), S. 4

<sup>28</sup> Vgl. ergänzend unten die Ausführungen zum Begriff Organisationsplanung

<sup>29</sup> Vgl. zur Rationalisierungsfunktion der Planung: Walger (Produktion), S. 192 ff.; zur Vollständigkeit und Simultaneität der Planung ders., S. 195 und S. 199 f.

<sup>30</sup> Zur Typologisierung des Interventionsspielraums des Change Agent vgl. die Einteilung in 'Confronting', 'Supporting' und 'Influencing' bei Moment/Zaleznik (Development), S. 475 ff.

Die Interventionstechniken haben nach Walger<sup>31</sup> in der Konzeption des Planned Organizational Change<sup>32</sup> einen Doppelcharakter:

- Als verhaltenswissenschaftlich angeleitete Verfahren sollen sie den Wandel beherrschbar und planbar machen - und
- stehen damit in der Tradition plandeterminierter Unternehmensführung.

Ihre Interventionsabsicht geht dahin, die Mitarbeiter zur Teilnahme an den gruppendynamischen Prozessen zu bewegen, in der nach dem Ansatz eines geplanten organisatorischen Wandels der Schlüssel zur Überwindung der Umsetzungswiderstände liegt. Um das in der Gruppendynamik angelegte Moment selbstbestimmter Entwicklung und darin liegende Elemente der Selbstorganisation der Gruppenmitglieder zu ermöglichen, muss sich die Intervention als Technik (d.h. in ihrem Beherrschbarkeitsanspruch) zurücknehmen. In dieser Ambivalenz sind die Interventionstechniken zugleich Bedingung und Beschränkung der Selbstorganisation der Mitarbeiter im Wandlungsprozess des Unternehmens.

Das Konzept des Planned Organizational Change bleibt nach Walger den Problemen der an ihren eigenen Maßstäben scheiternden Planung weitgehend verhaftet, da es an der plandeterminierten Fremdorganisation festhält und sich mit dem Abbau der Umsetzungswiderstände beschäftigt, was ihm den Vorwurf der Sozialtechnologie eingebracht hat.<sup>33</sup>

Trotzdem wurde durch die Weiterentwicklung des Konzepts der Organisationsplanung<sup>34</sup> zum Konzept des organisatorischen Wandels die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses in die Führungstheorie eingebracht. Es ist seitdem aus ihr nicht mehr wegzudenken.

#### 1.4.2 Das systemtheoretische Modell

Ein völlig anderes Verständnis von Organisation und damit auch von organisationalem Wandel bietet die neuere Systemtheorie, die im deutschsprachigen Raum wesentlich durch Luhmann<sup>35</sup> geprägt wurde.

Eine Organisation ist im Sinne der neueren Systemtheorie ein System, das sich in seinem Handeln primär an sich selbst orientieren, also seinem Wesen nach selbstorganisiert ist. "Die Selbstorganisation gehört also zum Wesenskern autopoietischer, selbstreferentieller Systeme."<sup>36</sup> Die Elemente von Organisationen sind im Verständnis der neueren Systemtheorie Entscheidungen, verstanden als Ereignisse, die im Zeitablauf nicht bestehen bleiben, sondern sich nur erhalten können, indem sie sich immer wieder neu herstellen. Die Organisation kann nur im Prozess der Wiederherstellung ihrer Elemente bestehen. Das bedeutet, dass systemtheoretisch gedacht, der Wandel der Normalfall der Organisation und das Management des Wandels die Selbstorganisation des Systems ist.

Die neuere Systemtheorie bietet ein Konzept des organisatorischen Wandels im Sinne einer Organisationsevolution an, das auf der Grundannahme der selbstreferentiellen Geschlossenheit von Systemen basiert. Vergleiche können hier in aller Breite gezogen werden, von Mechanismen der Natur bis hin zum sog. "Rote-Königin-Phänomen" aus "Alice im Wunderland".

---

<sup>31</sup> Vgl. Walger (Change), S. 6

<sup>32</sup> Vgl. im Folgenden die Ausführungen zu geplantem organisatorischem Wandel

<sup>33</sup> Vgl. Walger (Change), S. 6

<sup>34</sup> Vgl. auch hier die im Folgenden dargestellten Ausführungen zum Entwicklungsschritt der Organisationsplanung

<sup>35</sup> Vgl. Luhmann (Organisation)

<sup>36</sup> Walger (Change), S. 4



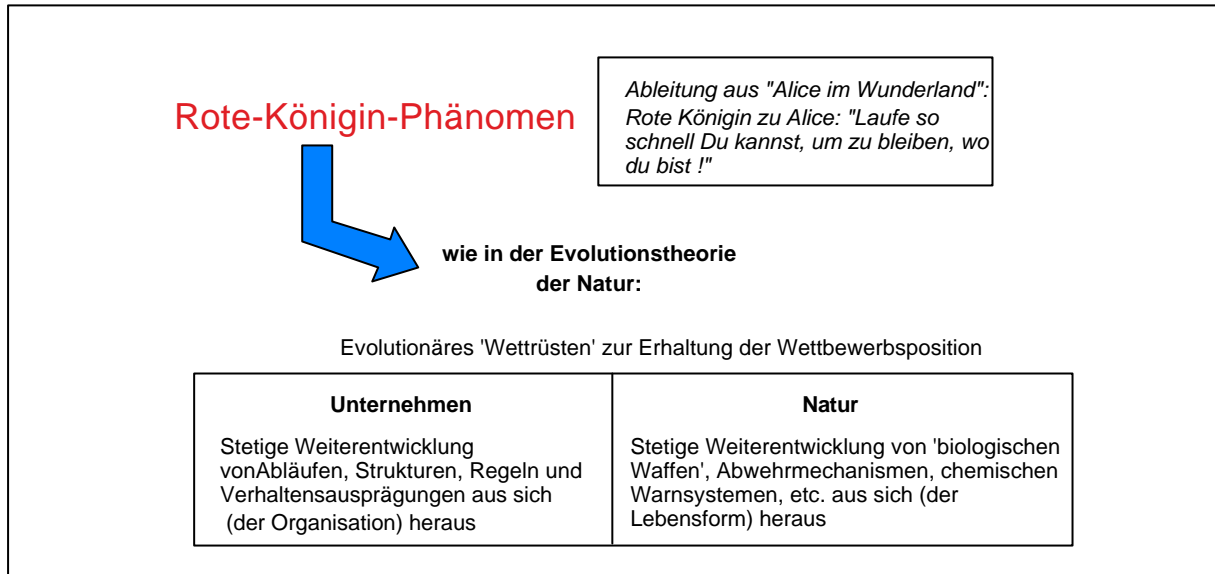


Abbildung 7: Rote-Königin-Phänomen

Selbstreferentielle, autopoietische Systeme organisieren sich nach neuerer Systemtheorie selbst, indem sie ihre Elemente, auf deren Basis sie operieren, reproduzieren.<sup>37</sup> Damit prägt die neuere Systemtheorie einen Begriff von Selbstorganisation, der sich von dem der Organisationsentwicklung<sup>38</sup> unterscheidet. Sie nimmt die gesamte Entwicklung eines Systems in den Blick und versteht sie als sich immer schon vollziehenden Prozess der Selbstorganisation des Systems selbst, im Gegensatz zur Organisationsentwicklung, die den organisatorischen Wandel i.d.R. lediglich mit Personalentwicklung identifiziert und die strukturellen Momente organisatorischer Zusammenhänge vernachlässigt. Im systemtheoretischen Modell des organisationalen Wandels ist die Selbstorganisation konstitutiv für das System.<sup>39</sup>

Change Management als Führungsaufgabe - ein Begriff, der sich im Zusammenhang mit der neuen Systemtheorie etabliert hat, bedeutet die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen der Organisationsmitglieder. Gelernt wird am konkreten, im Moment aktuellen Problem und in der konkreten Problemsituation zusammen mit allen, die am Problem beteiligt und davon betroffen sind. Die Führungsaufgabe ähnelt einer Beratertätigkeit, der Moderation der Organisationsmitglieder in diesem Entwicklungsprozess. Die Aufgabe besteht im Prozess darin, den Mitgliedern die Reflexion ihrer Situation zu ermöglichen, indem ihnen der Spiegel vorgehalten wird.<sup>40</sup> Change Management bedeutet die Moderation der Selbstorganisation mit den in ihr beheimateten Organisationsmitgliedern, wobei es an den individuellen Lernprozessen der Personen anknüpft. Change Management lässt sich also im Kontext neuer Systemtheorie als Moderation personenzentrierter Selbstorganisation verstehen<sup>41</sup>

<sup>37</sup> Vgl. insbes. Luhmann (Systeme) und (Organisation); Von Luhmann stammt der bislang umfassendste Entwurf einer Übertragung der Theorie autopoietischer Systeme von ihren Ursprüngen in Biologie und Kybernetik auf soziale Zusammenhänge einschließlich Organisationen, die hier von besonderem Interesse sind; zur Anwendung der Systemtheorie auf Fragen des Managements vgl. Götz (Zumutungen)

<sup>38</sup> Vgl. auch hierzu die folgenden Ausführungen zum Begriff 'Organisationsentwicklung'

<sup>39</sup> Vgl. Walger (Change), S. 9 f.

<sup>40</sup> Vgl. Walger (Metamorphosen) und (Idealtypen), S. 7 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Walger (Change), S. 7 f.

"Organisationen erzeugen die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen. Angeregt durch Irritationen aus ihrer Umwelt produziert die Organisation als System nach Maßgabe ihrer eigenen Funktionslogik Entscheidungen, mit denen sie sich selbstreferentiell auf vorausgegangene oder, antizipativ, auf künftige eigene Entscheidungen bezieht und sich so als autonomes, rekursiv geschlossenes System ausdifferenziert."<sup>42</sup> Indem die Organisation Entscheidungen zu Prämissen, zu Vorentscheidungen anderer Entscheidungen macht, schränkt sie ein, welche Entscheidungen anschlussfähig sind und was künftig als Entscheidung überhaupt noch möglich ist.

Entscheidungen haben Ereignischarakter; sie sind im Augenblick ihres Entstehens schon wieder vergangen. Sie haben keinen Bestand. Die Organisation ist zur Fortsetzung ihrer Existenz auf die ständige Produktion weiterer, anschlussfähiger Entscheidungen angewiesen, seien es nun "offizielle" Entscheidungen, wie Richtlinien und Vorschriften, oder informelle, implizite Entscheidungen, die auf Verhaltensgewohnheiten der Mitarbeiter, Kunden oder Partner beruhen. Organisationen haben im Verständnis der Systemtheorie keinen festen Bestand, sie bedürfen vielmehr der permanenten Reproduktion ihrer Elemente und entstehen so erst durch den Prozess<sup>43</sup> der Bezugnahme von Entscheidungen auf andere Entscheidungen. Sie organisieren sich als Abfolge von Entscheidungen im Zeitverlauf.

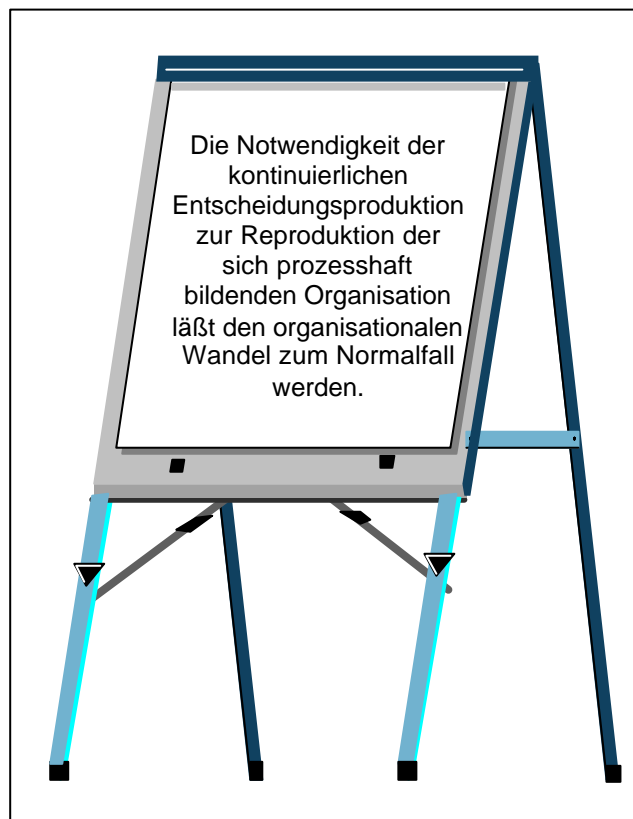


Abbildung 8: Normalität des Wandels

"Für die neuere Systemtheorie stellen organisationale Veränderungen keinen Ausnahmezustand dar, sondern sie versteht den permanenten Wandel der gesamten Organisation

<sup>42</sup> Walger (Change), S. 10

<sup>43</sup> Vgl. zum systemtheoretischen Begriff des Prozesses als Zeit in Anspruch nehmender Selektivitätsverstärkung Luhmann (Systeme), S. 482 ff.

als deren konstitutives Moment."<sup>44</sup> Sie bietet sich daher als konzeptionelle Grundlage eines Change Management an, dessen Aufgabe der gewandelte Wandel, die radikale Veränderung des gesamten Unternehmens ist.

Es stellt sich nun die Frage, auf welche Weise sich der organisationale Wandel nach dem systemischen Modell konkret vollziehen kann und was daraus für ein Change Management folgt, oder anders gefragt: Was bedeutet es für das Management des Wandels, wenn der Wandel zum Normalfall für das Unternehmen wird?

## 1.5 Systemische Ansätze der Veränderung

Die Frage, wie sich die Organisationsveränderung vollziehen kann, wird von verschiedenen Konzeptionen der Selbstorganisation beantwortet, die ihrem Gegenstand entsprechend, von der Theorie selbstreferentieller Systeme als Grundzusammenhang ausgehen. Im folgenden sollen zwei Ansätze Beachtung finden:

### 1.5.1 Das organisationale Lernen

Dem Konzept des organisationalen Lernens<sup>45</sup> zufolge "lernen" Organisationen durch Veränderungen ihrer Wissensbasis. "Die Wissensbasis einer Organisation umfasst alle Fakten und Regeln, die das Verhalten der Organisationsmitglieder als Organisationsmitglieder explizit oder implizit anleiten - und sie bestimmt damit auch, was als Entscheidung in der Organisation möglich ist und was nicht"<sup>46</sup>

Die individuelle Wahrnehmung und Interpretation eines Sachverhaltes durch die Organisationsmitglieder verändert nicht automatisch die organisationale Wissensbasis. Organisationales Lernen lässt sich nicht einfach auf individuelles Lernen zurückführen.<sup>47</sup> Erst in der Entscheidung als Element des sozialen Systems "Organisation" ist die Transformation von individuellem in organisationales Wissen vollzogen.

Jede Entscheidung führt zu einer Veränderung der Wissensbasis und ist damit ein Akt organisationalen Lernens. Die Anschlussfähigkeit personalen Wissens an den organisationalen Entscheidungszusammenhang und damit die selbstreferentielle Restrukturierung der organisationalen Wissensbasis beruht auf der Ausdifferenzierung entsprechender Lernstrukturen.

Organisationale Lernstrukturen sind die Grundlage jeder lernenden Veränderung der Organisation. Sie haben die Funktion, die Verbreitung des Wissens jedes einzelnen Organisationsmitgliedes innerhalb der Organisation zu ermöglichen, so dass dieses Wissen zu Entscheidungen führen und damit organisationales Wissen werden kann,<sup>48</sup>

- Wissen über das Organisationsumfeld,

---

<sup>44</sup> Walger (Change), S. 10

<sup>45</sup> Vgl. Argyris /Schön (Organization); Klimecki u.a. (Systementwicklung), S. 127 ff.; Sattelberger (Organisation); Schreyögg/Noss (Organisieren) und (Wandel); Senge (Fifth Discipline); Shrivastava (Typology); Steinmann/Schreyögg (Management), S. 442 ff.

<sup>46</sup> Walger (Change), S. 11

<sup>47</sup> „Der originäre Lernprozeß wird von Individuen geleistet; er wird erst dann zum organisatorischen Lernen, wenn es dem Individuum gelingt, den anderen Organisationsmitgliedern seine Fehlerentdeckung und -korrektur zu vermitteln und damit letztlich eine Veränderung des organisatorischen Wissensbestandes zu bewirken.“ (Steinmann/Schreyögg (Management), S. 442 ff.)

<sup>48</sup> Zu den Ebenen des Lernens vgl. Argyris/Schön (Organization); Bateson (Steps); Steinmann/Schreyögg (Management), S. 446 ff.

- Wissen über die Organisation selbst oder
- Wissen über organisationale Lernprozesse.

Zu diesen Lernstrukturen gehören gemäß der Konzeption des organisationalen Lernens beispielsweise

- die Wege der innerorganisationalen Kommunikation,
- Mündliche oder schriftliche Kommunikation durch die Hierarchie und
- durch die Aufgabe bestimmte Kommunikationswege wie sie z.B. in Projektstrukturen zu finden sind<sup>49</sup>

Jede Entscheidung des Organisationssystems bezieht sich auf die organisationale Wissensbasis, die durch sie geprägt wird, um nun ihrerseits vorentscheidend in bezug auf das, was in der Organisation künftig als Entscheidung möglich ist zu wirken. Die organisationale Wissensbasis ist gleichzeitig Vorentscheidung und Ergebnis von Entscheidungen. "In ihr vergegenständlichen sich die Entscheidungen der Organisation, um im nächsten Moment selektivitätsverstärkend als Begrenzung der nachfolgenden Entscheidungen und damit der individuell und organisational möglichen Lernprozesse zu wirken."<sup>50</sup>

So ist eine Organisation, die sich selbst durch eigene Entscheidungen reproduziert und mit jeder Entscheidung ihre Wissensbasis verändert, eine lernende Organisation, für die der Wandel der Normalfall ist.

## 1.5.2 Komplexitätsbejahung

Der zweite systemische Ansatz von Selbstorganisation, der sich ebenfalls auf die Luhmann'sche Systemtheorie bezieht, unternimmt den Versuch, zu erklären, wie selbstorganisierende Systeme innerhalb von Organisationen geschaffen werden können, bspw. aufgrund eines Perspektivwechsels hin zur "lernenden Organisation". Zu Knyphausen entwarf, in Anlehnung an Mintzberg<sup>51</sup>, einen Ansatz der Komplexitätsbejahung mittels räumlich und zeitlich begrenzter Selbstorganisation in Unternehmen, dessen wesentliche Merkmale die Einrichtung von Entscheidungsarenen sowie die Episodenbetrachtung der Selbstorganisation sind.<sup>52</sup>

### 1.5.2.1 Entscheidungsarenen

Die Einrichtung von Entscheidungsarenen ist ein Mittel der Komplexitätsbejahung zur Handhabung und Lösung komplexer Probleme. "Komplexitätsbejahung bedeutet, dass die Organisation angesichts komplexer Probleme nicht den Versuch unternimmt, die Komplexität der eigenen Problembearbeitung möglichst gering zu halten, (z.B. um die kurzfristige Handlungsfähigkeit nicht zu gefährden), sondern dass sie im Gegenteil die Komplexität ihrer Entscheidungszusammenhänge systematisch steigert, um sie der Problemkomplexität anzunähern."<sup>53</sup> Diese Vorgehensweise entspricht dem Ziel, eine Verringerung der Komplexitätsdifferenz zwischen System und Umfeld zu erreichen.

Die Entscheidungsarena ist der Ort, an dem, in Anlehnung an die Theorietradition der später näher beschriebenen Organisationsentwicklung, Betroffene zu Beteiligten werden. Der Zugang zur Entscheidungsarena wird dabei nicht hierarchisch bestimmt, sondern ergibt sich,

<sup>49</sup> Vgl. Weick (Design)

<sup>50</sup> Walger (Change), S. 13

<sup>51</sup> Vgl. zur „politischen Arena“ der Unternehmung Mintzberg, (Structure), S. 420 ff. und (Life Cycles)

<sup>52</sup> Vgl. zu Knyphausen (Selbstorganisation) und (Überleben), S. 154 ff.; Kirsch (Unternehmenspolitik), S. 145 ff.

<sup>53</sup> Walger (Change), S. 14

indem ein Betroffener – ein Problemeigner - der ein Problem empfindet, alle Organisationsmitglieder, (bzw. Beteiligten, d.h. auch Problembeteiligte ausserhalb der Organisation wie z.B. Lieferanten), die seiner Ansicht nach ebenfalls von diesem Problem betroffen sein könnten, in die Arena "einlädt". Diese ziehen ihrerseits, sofern sie sich betroffen fühlen, weitere potentiell Betroffene hinzu und beteiligen sie an der Problembearbeitung in der Entscheidungsarena.

Die sukzessive Ausweitung der Entscheidungsarena setzt sich so lange fort, bis die neuerlich Angesprochenen die Teilnahme ablehnen, weil sie sich nicht für betroffen halten. Durch dieses „Schneeballsystem" der Beteiligung an der Entscheidungsarena wird die Komplexität des Entscheidungszusammenhanges systematisch erhöht, denn jeder der an der Entscheidungsarena Beteiligten nimmt das in Frage stehende Problem aus der Perspektive des Kontextes seiner jeweiligen Lebensform<sup>54</sup> wahr. Die am Ende dieses Prozesses stehende Problemdefinition ist das Ergebnis der Selbstorganisation in der Entscheidungsarena.

Eine Komplexitätsbejahung in Entscheidungsarenen findet nur statt, wenn für die Organisation entsprechende Führungsentscheidungen gefällt werden, wie zu Knyphausen anhand der Episodenbetrachtung der Selbstorganisation zeigt.

#### 1.5.2.2 Episodenbetrachtung

Die Selbstorganisation findet zwar in Entscheidungsarenen statt, die Entscheidungsarenen untereinander organisieren sich aber nicht selbst. Es bedarf der Führung, wobei zu Knyphausen hier Führung gleichsetzt mit Fremdorganisation: Führung befindet sich ihm zufolge also ausserhalb des Systems.<sup>55</sup>

Die Arena, innerhalb derer die komplexitätssteigernde Selbstorganisation ablaufen soll, ist zu definieren. Bestimmte Rahmendaten, an denen sich die Beteiligten im Verlauf des Prozesses orientieren sollen, müssen vorgegeben werden. Zu diesen Rahmendaten gehören die Kriterien für eine Beendigung der Episode der Selbstorganisation und den Übergang in die darauf folgende Organisations-Episode. Die Selbstorganisation in der Entscheidungsarena produziert Führung als Notwendigkeit der Produktion von Vorentscheidungen für den Prozess der Selbstorganisation. Indem Selbstorganisation nicht als konstitutiv für das Organisationssystem begriffen wird, etabliert die Entscheidung für Selbstorganisation Führung als notwendige Fremdorganisation, die die Selbstorganisation vorbestimmt. Jede Episode der Selbstorganisation in einer Entscheidungsarena erfordert nach zu Knyphausen eine Führungsentscheidung, um entstehen zu können.

Führungsentscheidungen im Dynamischen Unternehmen sind ausgerichtet an Zielvereinbarungen, die möglichst von all' den Beteiligten im Netzwerk kompetenter Partner getragen werden, die von der Entscheidung tangiert werden.

---

<sup>54</sup> Vgl. Kirsch (Unternehmenspolitik), S. 22 f.

<sup>55</sup> Vgl. zu Knyphausen (Überleben), S. 158 f. Es stellt sich die Frage, was diese Fremdorganisation ausrichten kann angesichts der Selbstorganisation des als autonom verstandenen Organisationssystems.

## 2 "Verbindlichkeitserklärung zwischen kompetent Handelnden" - Dynamische Zielvereinbarung

Der Begriff 'Delegation' im Höhn'schen Sinne des Harzburger Modells<sup>56</sup> hat im Laufe der Zeit zu Missverständnissen und Fehlentwicklungen geführt. Die "urdeutsche Schrebergartenmentalität" hat aus der Beurteilung von Aufgabenbereichen vielfach eine Parzellierung und Einzäunung von eifersüchtig gehüteten Kompetenzgärten werden lassen. Die Stellenbeschreibungen wurden ohnehin teils aus Desinteresse, teils aus mangelnder Kapazität selten aktualisiert. Das Ergebnis dieser Haltung war ein faktisches "Management by Results", d.h. solange die Zahlen stimmen, erscheint es als unstatthaft, über das 'Wie?' des Handelns im Delegationsbereich kritische Gedanken zu verfolgen.<sup>57</sup>

Die Zielvereinbarung ist eine besondere Form der Zielbildung ursprünglich innerhalb eines Unternehmens. In kompetenten Netzwerken inner- und ausserbetrieblicher Partner können Zielvereinbarungsinstrumente ebenso erfolgsbasierend eingesetzt werden, wie in der traditionellen Führungsinteraktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Im Gegensatz zur reinen Zielvorgabe von "oben", die zentral für alle Sparten und Center Gültigkeit hat und den Mitarbeitern Ziele direktiv vorschreibt, ist nach Eberhardt<sup>58</sup> die Zielvereinbarung eine Verbindlichkeitserklärung zwischen mehreren Handelnden. Grundlage bilden gemeinsam getroffene Entscheidungen, wobei eine Einflussnahme auf nahezu alle im Unternehmen bzw. Netzwerk verfolgten Ziele, die bereits vorhanden sind, gegeben sein soll.

Stroebe<sup>59</sup> definiert Zielvereinbarung kurz als "wechselseitige Abstimmung aller Ziele zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer", was den partizipativen Charakter der Zielvereinbarung deutlich hervorhebt.

Dieser Ansatz wird jedoch von Rahn<sup>60</sup> teilweise relativiert, wenn er feststellt, dass "die Einzelziele (..) in der Regel bei der Planerstellung von dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet und festgelegt" werden.

Das zentrale Merkmal der Zielvereinbarung liegt also in der gemeinsamen Festlegung von Zielen zwischen Vorgesetzten und untergeordneten Mitarbeitern. Es werden konkrete Verantwortungsbereiche für bestimmte Ergebnisse vereinbart, auf deren Basis die Arbeit geführt und die Leistungsbeiträge des einzelnen bewertet werden.<sup>61</sup>

Der Mitarbeiter hat im Rahmen der Zielvereinbarung seine Aufgaben derart zu erfüllen, dass er Zielen dient, die er durch die Arbeit in seinem Bereich erreichen kann.<sup>62</sup>

Zielvereinbarungen sind das zentrale Element des Führungskonzeptes "Management by

---

<sup>56</sup> Vgl. Höhn/Böhme (Führungsbrevier)

<sup>57</sup> Vgl. Reinke-Dieker (Führen), S. 40

<sup>58</sup> Vgl. Eberhardt (Praxisbeispiel), S. 21 ff.

<sup>59</sup> Stroebe (Führung), S. 36

<sup>60</sup> Rahn (Führung), S. 209

<sup>61</sup> Vgl. Berthel (Personal, 3. Aufl.), S. 125

<sup>62</sup> Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 49

Objectives" (MbO). Scholz<sup>63</sup> bezeichnet MbO in Anlehnung an Wild<sup>64</sup> als "Führung durch Zielvorgabe" und "Führung durch Zielvereinbarung" als "Partizipative Management by Objectives" (PMbO). Auch Ferguson<sup>65</sup> definiert "Führung durch Zielvereinbarung" als Prinzip, welches versucht, "die Ziele des Unternehmens mit den Zielen des einzelnen Mitarbeiters durch einen kooperativen Führungsstil weitestgehend zu harmonisieren".

Kitzmann/Zimmer<sup>66</sup> definieren Führung durch Zielvereinbarung deshalb als ein Führungskonzept, "das in hohem Maße die Eigenbeteiligung des Mitarbeiters einbezieht." Dabei steht die Vereinbarung persönlicher Leistungsziele im Mittelpunkt, die das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten und/oder anderen Entscheidungsträgern im Unternehmen sind. Grundlage bilden die Unternehmensziele, wobei es sich um beliebige, vom Unternehmen angestrebte Zustände handelt. Diese werden in Ziele des Mitarbeiters umgesetzt. Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die Erreichung dieser Zustände.

Im Rahmen von Zielvereinbarungen findet so eine Verteilung von Kompetenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt. Wichtig ist zu erkennen, dass trotz der Vergabe von Kompetenzen keine Umstrukturierung der Leitung im organisatorischen Sinne nur durch das Instrument der Zielvereinbarung stattfindet, der hierarchische Aufbau also unberührt bleibt.<sup>67</sup>

## 2.1 Ein zeitloses Statement: Stressfreies Führen durch Zielhierarchien

Bereits 1980 beschrieb Grimm: Ein großer Teil der Schuld für die sich häufig zeigenden Stresssituationen ist in der noch vorherrschenden hierarchischen Betrachtungsweise der Macht-/Führungsorganisation zu suchen. Statt in Hierarchien wird künftig das Denken in Zielen erforderlich sein. Die erfolgreichen Führungskräfte haben dies erkannt und handeln in ihrem Karriere- und Leistungsstreben konsequent danach. Sie erfahren, dass sich stressfreier agieren lässt, wenn sie sich an den Zielen und am Nutzen des Gesamtunternehmens ausrichten und ihre Kräfte optimal in Verbindung mit den Erfordernissen einer klar definierten Zielhierarchie und nach eigenen Neigungen einsetzen.<sup>68</sup>

Dieses Verständnis in Kombination zu den Erkenntnissen, dass im Rahmen der Beschäftigung mit Unternehmenszielen

- eine Prognose der zukünftigen Anforderungen sowohl unternehmensintern als auch extern erforderlich ist<sup>69</sup>,
- Schwachstellen des Unternehmens erfasst und durchleuchtet werden müssen<sup>70</sup>,
- Zielvorstellungen der Mitarbeiter (Individualziele) um die Zielvorstellungen der Unternehmung erweitert werden müssen<sup>71</sup> und
- in der Summe die Wechselwirkungen der einzelnen Zielvorstellungen erkannt und

---

<sup>63</sup> Vgl. Scholz (Visionäres Personalmanagement), S. 401

<sup>64</sup> Vgl. Wild (Managementsysteme), S. 284

<sup>65</sup> Ferguson (MbO), S. 16

<sup>66</sup> Kitzmann/Zimmer (PE), S. 48

<sup>67</sup> Vgl. Schau (Identity), S. 57

<sup>68</sup> Vgl. Grimm (Denkwende)

<sup>69</sup> Vgl. Wild/Schmidt, (Managementsysteme), S. 146 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Szyperski (Ziele), S. 651

<sup>71</sup> Vgl. Barnard (Functions), S. 56 f.

aufeinander abgestimmt werden müssen.  
bildet die Basis dynamischer Zielvereinbarungsinstrumente.

Oft entsteht durch die stärkere Einbindung von Mitarbeitern und Partnern in Planung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung eine effektivere Mitarbeit. Durch die so gesteigerte Motivation wird i.d.R. eine optimale Zielerreichung sichergestellt. Durch die Beteiligung der Betroffenen steigt die Identifikation mit den Aufgaben, Zielen und dem Unternehmen oder auch der Kompetenzpartnerschaft als Ganzes.<sup>72</sup>

## 2.2 Der dynamische Berichtsbogen

Immer wieder frustriert es Führungskräfte, wenn sie nur nach vergangenheitsorientierten Finanzergebnissen gemessen werden. Die herkömmlichen finanziellen Maßstäbe des Rechnungswesens, wie z.B. 'Kapitalrendite' oder 'Gewinn pro Anteil' können irreführende Resultate liefern. Innovation und kontinuierliche Verbesserung werden in diesen traditionellen Bewertungen vernachlässigt bzw. i.d.R. gar nicht erfasst. Die Gefahr besteht, dass

- die Untauglichkeit der traditionellen Systeme oftmals von betrieblichen Problemfeldern ablenkt,
- die Leistung von Führungskräften unzureichend bewertet und
- strategisches Denken 'im Keim erstickt' wird,

dass das Management von einem Extrem in das andere geht und ausschließlich die betrieblichen Abläufe im Verantwortungsbereich der Führungskraft bewertet. Auch dies reicht als Leistungsmaßstab nicht aus. Erst Bewertungsinstrumente und -verfahren, die sowohl finanzwirtschaftliche Kennzahlen als auch Maßstäbe zur Effizienz operativer Anläufe und strategischer Entwicklungen einbeziehen, zeigen ein gerechtes Bild von der Leistungskraft des Managers. Der dynamische Berichtsbogen zeigt einen Weg auf, eine ausgewogene Betrachtung, im Sinne der Unternehmens- und Centersteuerung unter Beteiligung der verantwortlichen Führungskräfte, zu gewährleisten.

Der dynamische Berichtsbogen umfasst eine Reihe von Messwerten, die es dem jeweiligen Vorgesetzten ermöglichen, seinen Verantwortungsbereich rasch und umfassend zu überblicken.<sup>73</sup> Er ergänzt Finanzdaten von abgeschlossenen Aktionen um operative Kennzahlen zu

- Kundenzufriedenheit,
- betriebsinternen Abläufen,
- Maßnahmen zur Leistungssteigerung und
- Innovationsförderung.

---

<sup>72</sup> Vgl. Heimbrock (Führungsprozeß), S. 272 f.

<sup>73</sup> Vgl. Kaplan/Norton (Excellence), S. 37 ff.



Der Berichtsbogen gestattet den Führungskräften ihren Verantwortungsbereich aus vier Blickwinkeln zu betrachten:

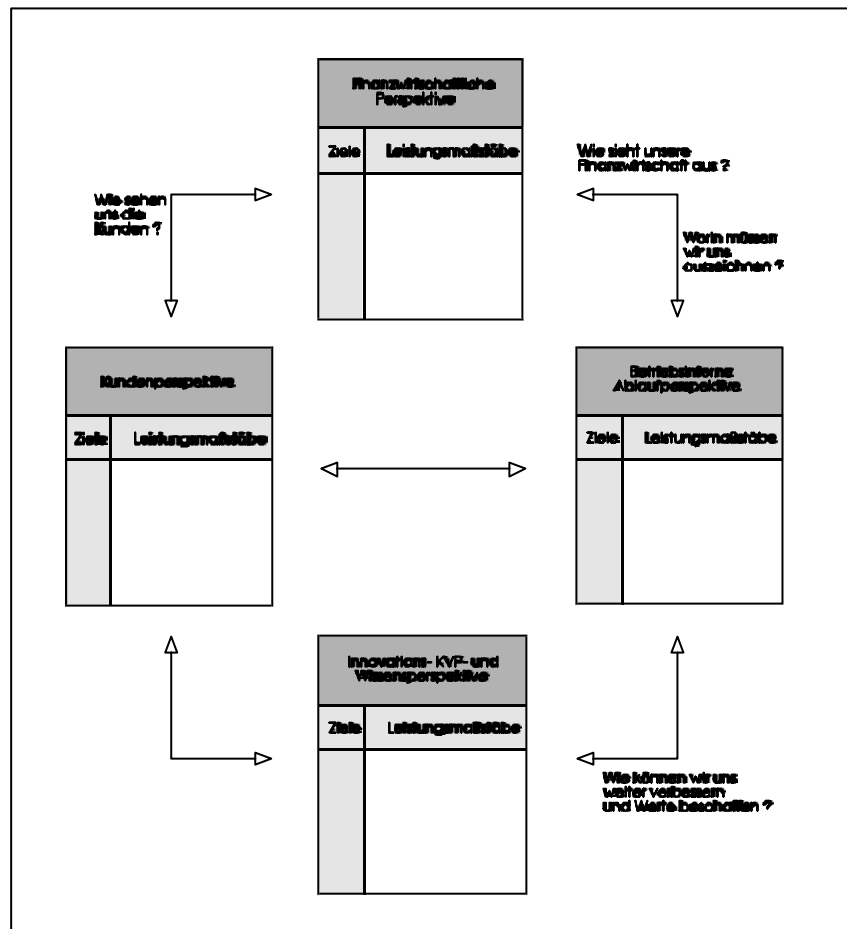


Abbildung 9: Die vier Perspektiven des Berichtsbogens<sup>74</sup>

Der Berichtsbogen zwingt Management und Controller, die Anzahl der Kennzahlen auf das erforderliche Maß zu beschränken. Er mindert somit die Menge überflüssiger Informationen, die oftmals in traditionellen Unternehmen abgefragt werden.

Ebenso schützt der dynamische Berichtsbogen das Management vor Suboptimierung, indem er es zwingt, alle relevanten Daten im Zusammenhang zu erfassen und zu werten. Er führt Führungskräften vor Augen, ob der Erfolg auf dem einen Gebiet nur zu Lasten des Erfolges auf einem anderen erzielt wurde.

Auch im Kompetenzpartner-Management bietet der dynamische Berichtsbogen u.U. in leicht abgewandelter Form nicht zu unterschätzende Erfolgspotentiale, z.B.

- als Diskussionsleitfaden bei Kooperationsverhandlungen
- als Vereinbarungsdokumentation zwischen Zulieferer und Hersteller
- zur Aufgabenabgrenzung und auch
- zur partnerschaftlichen Zieldefinition.

<sup>74</sup> Quelle: nach Kaplan/Norton (Excellence), S. 39

Im folgenden sollen einige beispielhafte Messgrößen erwähnt werden, die im dynamischen Berichtsbogen den Erfolg beschreiben und messen können:

Kundenperspektive	Betriebsinterne Ablaufperspektive	Innovations-KVP- u. Wissensperspektive
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fristenmaße zur Kundenwunscherfüllung</li> <li>• Qualitätsmaße: Anzahl der Rücksendungen, Einhaltung von Lieferzusagen</li> <li>• Markteinführungszeiten</li> <li>• Transportaufwände</li> <li>• Kommunikationsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zykluszeiten z.B. in der Produktion</li> <li>• Fertigkeiten der Mitarbeiter</li> <li>• Produktivitätswerte</li> <li>• Kernkompetenzwerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novitätenzahl</li> <li>• Verbesserungsvorschläge</li> <li>• Innovationszahlen</li> <li>• Zuwachs von Know-how</li> <li>• Umsatzanteil neuer Produkte</li> <li>• definierte Verbesserungswerte</li> </ul>
	Finanzwirtschaftliche Perspektive	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilität</li> <li>• Wachstum</li> <li>• Cash-flow</li> <li>• Marktanteil</li> <li>• Kapitalrendite</li> <li>• Shareholder-Value-Analysewerte</li> </ul>	

Abbildung 10: Meßgrößen im dynamischen Berichtsbogen (Beispiele)<sup>75</sup>

Viele Unternehmen verfügen zwar über eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Maßstäbe, diese sind jedoch "von unten nach oben orientiert und nur aus Augenblickbedürfnissen abgeleitet."<sup>76</sup> Dem gegenüber basieren die Maßstäbe des dynamischen Berichtsbogens auf den Visionen und strategischen Zielen des Unternehmens. Er trägt durch die Begrenzung auf entscheidende Indikatoren zur Konzentration auf die unternehmerische Vision bei.

Während die Vielzahl traditioneller Finanzkennzahlen nur Rechenschaft über die zurückliegende Periode ablegen, dient der Berichtsbogen als Messlatte für den aktuellen Stand und darüber hinaus zur Dynamisierung, indem er den Mitarbeitern Hinweise zur Leistungssteigerung und kontinuierlichen Verbesserung gibt.

Anders als die konventionellen Berichtssysteme stellen die Informationen und Bewertungen der vier perspektivischen Leistungsvergleiche die Bilanz zwischen externen und internen Maßstäben dar.

Wenn Reengineering-Prozesse initiiert werden, TQM-Programme eingeführt und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden, leiden viele Unternehmen darunter, dass die Vorhaben nicht integriert in das unternehmerische Gesamtkonzept erfolgen. Der dynamische Berichtsbogen bietet sich hier als zentrales Steuerungsinstrument an.

Der Berichtsbogen ist keine Schablone. Unterschiedliche Mitbewerbersituationen, Produktstrategien, Unternehmenskulturen, Marktpositionen und Reifegrade von Organisation und Mitarbeitern erfordern unterschiedliche Berichtsbögen.

<sup>75</sup> Die Shareholder-Value-Analyse (Finanzwirtschaftliche Perspektive), mit der sich künftige Cashflows prognostizieren und diskontieren lassen, um den aktuellen Wert eines Unternehmens zu berechnen, ist ein Versuch, die Finanzanalysen zukunftsorientierter zu gestalten.

<sup>76</sup> Kaplan/Norton (Leistung), S. 97

Das für das jeweilige Unternehmen, das Center oder auch das Kompetenznetzwerk entwickelte Berichtsbogensystem dient dem Top-Management als Grundlage sowohl für eigene Überprüfungen als auch für Ziel-Audits und Zielvereinbarungsgespräche mit nachgelagerten Ebenen. Die Maßstäbe des ausgewogenen Berichtsbogens werden alljährlich einer Revision unterzogen. Dies ist in den Prozess der strategischen Planung, Zielsetzung und Mittelzuweisung einzubinden.

"Die Hauptaufgabe der traditionellen Bewertungssysteme, die in den meisten Unternehmen noch immer in Gebrauch sind, besteht darin, 'gute Informationen' nach oben zu befördern, damit das Top-Management 'gute Entscheidungen' fällen kann, die dann nach unten gereicht werden."<sup>77</sup> So versuchten sie das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern zu steuern. Dieses Vorgehen passte sicherlich zur Technikmentalität der tayloristischen Organisation.

Der dynamische Berichtsbogen hingegen eignet sich insbesondere für jenen Typus von Organisationen, der die Delegation und Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung hervorhebt. Er rückt Strategie und Vision, nicht Steuerung und Kontrolle ins Zentrum der Betrachtung. Er gibt Ziele vor, unterstellt aber, dass die Mitarbeiter selbst ihr Verhalten und Handeln bestimmen, wie sie es für notwendig erachten, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Die Maßstäbe sind so konzipiert, dass sie die Mitarbeiter in Richtung der übergeordneten Unternehmensvision mitziehen. Top-Manager möchten zwar wissen, wie das Ergebnis am Ende aussehen soll, aber sie können den Mitarbeitern nicht exakt vorgeben wie sie zu diesem Ergebnis kommen - allein schon deshalb nicht, weil sich die Bedingungen, unter denen die Mitarbeiter agieren, ständigen Veränderungen unterliegen. Dieser neue Ansatz zur Leistungsmessung steht in Einklang mit den Initiativen vieler Unternehmen zur funktionsübergreifenden Integration, zu Partnerschaften zwischen Lieferanten und Kunden, zum Erreichen der kontinuierlichen Verbesserung und der Favorisierung von Team- statt Einzelverantwortung. Indem der Berichtsbogen die Perspektiven auf Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Verbesserung und Erfahrungen kombiniert, unterstützt er die Führungskräfte und lässt sie zahlreiche Zusammenhänge zumindest implizit begreifen. Dieses Verständnis kann ihnen wiederum helfen, altgewohnte Vorstellungen über Bereichsgrenzen zu überwinden. "Letztlich verbessert der Bogen das Finden von Entscheidungen und Lösen von Problemen; er veranlasst das Unternehmen, nach vorn und nicht rückwärts zu schauen - und zu marschieren."<sup>78</sup>

Wird der dynamische Berichtsbogen in der Führung teilautonomer Subsysteme mit interdisziplinärer Struktur eingesetzt, kann vom beschriebenen Vorgehen in folgender Form abgewichen werden: Das Topmanagement sollte zwar die strategischen Zusammenhänge für das Führungsteam festlegen, nicht aber dessen Leistungsmaßstäbe. "Es werden den Teams die strategischen Ziele vorgegeben, um so sicherzustellen, dass jedes Team begreift, wie sich seine Aufgabe in die Strategie einpasst und wie es entsprechende Schulungen nutzen kann, um seine eigenen Maßstäbe zu erarbeiten. Um zu gewährleisten, dass die Teams die Urheberschaft und die Verantwortung für Leistung bei sich behalten, müssen die Manager darauf bestehen, dass die Teams darüber entscheiden, welche Maßstäbe ihnen am besten zur Erfüllung ihrer Aufgabe helfen."<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Meyer (Projektteams), S. 94 f.

<sup>78</sup> Kaplan/Norton (Excellence), S. 46

<sup>79</sup> Meyer (Projektteams), S. 99

### 2.3 Dynamik der Team-Ziele

In traditionellen Unternehmen wird die Planung meist als untrennbarer Teil der Aufgaben eines Managers betrachtet. Wenn ein Manager nicht plant, erfüllt er seine Aufgabe nicht korrekt. Wenn ein "Untergebener" an der Planung mitwirkt, wird dies oft als Einbruch in die Domäne des Managers empfunden. Die Forderung nach durchgängiger Unternehmenspolitik und dynamischer Zielvereinbarung stellt einen revolutionären Durchbruch für viele Führungskräfte dar, weil sie Mitarbeiter unterer Ebenen einlädt, an der Festlegung von Zielen mitzuwirken. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur ein gemeinsames Vorgehen eine Verpflichtung zur Erfüllung des Ziels entstehen lässt. Vergleichbare Effekte sind in der Zusammenarbeit kompetenter Partner beobachtbar.

In der dynamischen Organisation verfügt die Geschäftsleitung über ein komplettes Verzeichnis der Zielvereinbarungen ihres Verantwortungsbereichs.<sup>80</sup> So kann sich z.B. über dem Schreibtisch eines Center-Leiters eine Matrix befinden, auf der alle Aktivitäten seiner Mitarbeiter und Kompetenzpartner dargestellt sind, so wie sie mit ihnen im Rahmen der durchgängigen Ziele vereinbart wurden. Die Ziele der Geschäftsleitung können mit einem Zahlenleitsystem versehen werden, so dass die Führungskräfte aller Ebenen durch einen Zahlenvergleich leicht nachvollziehen können, wie der Zielerreichungsgrad z.Zt. zu bewerten ist. Da die Ziele der Geschäftsleitung einen so starken Bezug auf das Handeln eines jeden Mitarbeiters haben, scheut das Top-Management auch keinen Aufwand, seine Botschaft allen nahezubringen. Dies erfolgt durch Ziel-Audits "top → down" in einem festgelegten Rhythmus.

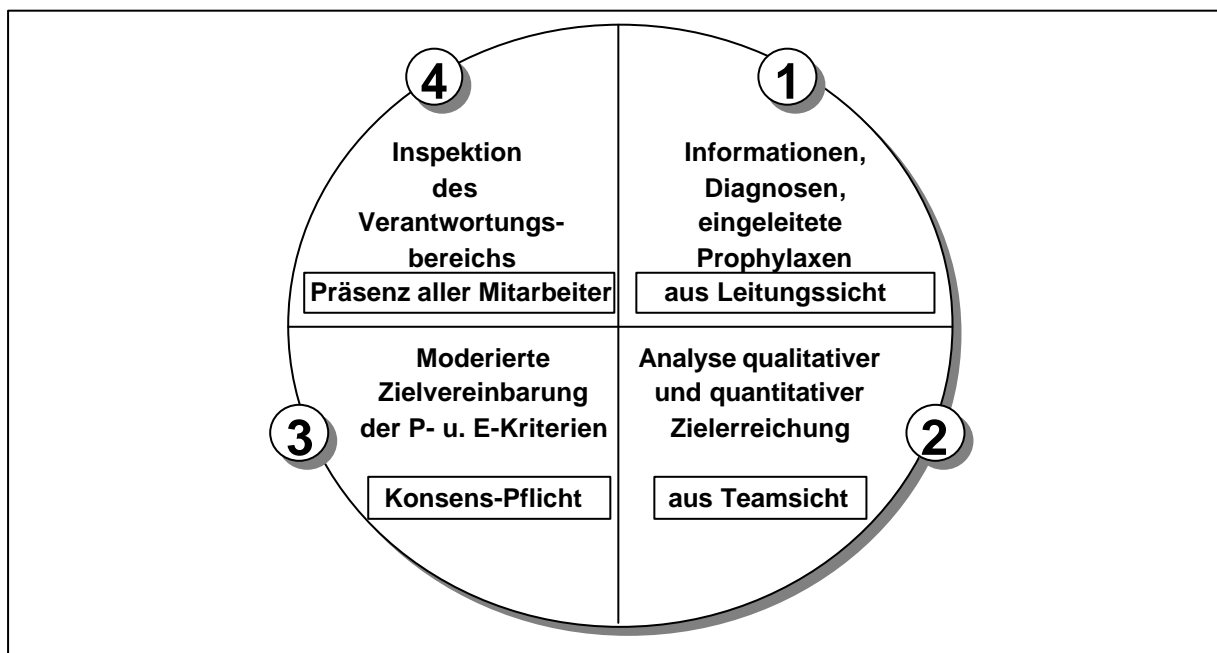


Abbildung 11: Teamorientierte Zielvereinbarung<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Die Systematik der Ziel-Audits wurde in der hier beschriebenen Ausprägung von den konzeptionellen Überlegungen der Autoren Kaplan/Norton abgeleitet und im Rahmen einer Einzelfallstudie bei einem kommunalen Energieversorgungsunternehmen realisiert.

<sup>81</sup> vgl. Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 257 ff.

Im Gegensatz zu den eher traditionellen personenorientierten Zielvereinbarungskonzepten ist das System der Ziel-Audits teamorientiert und für alle Beteiligten offen und durchsichtig. Das Konzept ist sowohl prozess- (Kontrollpunkte, P-Kriterien) als auch ergebnisorientiert (Prüfpunkte, E-Kriterien) aufgebaut.<sup>82</sup> Die Verknüpfung von ergebnisorientiertem und prozessorientiertem Management in Ziel-Audits bietet der durchgängigen Unternehmenspolitik Gelegenheiten zur Diskussion zwischen Managern unterschiedlicher Ebenen; durch sie wird gewährleistet, dass jedem Manager die zu erreichenden Ziele bekannt sind und er sich mit ihnen identifiziert. In Fällen einer Abweichung vom vereinbarten Ziel, können deren Ursachen aufgespürt und korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Informationen des oberen Managements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Präsentation von Unternehmensvision und Strategie mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abweichungen und Strategiemodifikationen,</li> <li>- Benennung von Einflußfaktoren und</li> <li>- Ergebnissen des managementorientierten Verbesserungsprozesses (MVP)</li> </ul> </li> <li>● Präsentation der quantitativen und qualitativen Kennzahlen mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- aufbereiteten Diagnosen und</li> <li>- Prophylaxen für den Folgezeitraum.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2. <b>Zielerreichung und Diagnose der Center-Leitung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Präsentation der quantitativen und qualitativen Kennzahlen mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug auf P-Kriterien (Prozesse, Maßnahmen, Meilensteine) und</li> <li>- E-Kriterien (Ergebnisse, Kontrollpunkte)</li> <li>- Verbesserungsvorschlägen und Realisierungen aus der projektorientierten Zirkelarbeit (PVP) und dem arbeitsgruppen-/arbeitsplatzorientierten Verbesserungsprozeß (AVP)</li> </ul> </li> <li>● Diagnoseergebnisse zur Zielerreichung mit Verbesserungen von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfahren,</li> <li>- Instrumenten, Werkzeugen und Maschinen,</li> <li>- Einstellungen und Verhalten der Beteiligten.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>3. <b>Zielvereinbarung und Profilaxe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Moderation der Zielvereinbarung für den Folgezeitraum mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrem-Szenarien</li> <li>- P- und E-Kriterien</li> <li>- Operationalisierung der Ziele in Prozeßschritte und Meilensteine</li> </ul> </li> <li>● Vereinbarung von Profilaxe und Hilfestellung mit der Verabschiedung von <ul style="list-style-type: none"> <li>- PVP-Themen</li> <li>- Investitionsvorhaben und</li> <li>- des notwendigen Kostengerüsts.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>4. <b>Inspektion des Verantwortungsbereichs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Besuch von Arbeitsgruppen, Einzelarbeitsplätzen und Einrichtungen mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blick auf die Optik,</li> <li>- Gehör auf Akustik.</li> </ul> </li> <li>● Präsentation vor Ort zu Prozeßschritten und dem Ergebnis des <ul style="list-style-type: none"> <li>- PVP und</li> <li>- AVP.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol> |
|---|

Abbildung 12: Ziel-Audit in der dynamischen Unternehmensarchitektur

Ziel-Audits beinhalten Diagnosen, Prophylaxen und Inspektionen. Mit diesen Audits sollen nicht die erzielten Ergebnisse kritisiert werden, sondern es werden die Prozesse aufgezeigt, die zu einem bestimmten Ergebnis geführt haben; damit erkennen die Mitarbeiter etwaige Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten. Durch Audits wird herausgefunden, was falsch gelaufen ist und nicht, wer daran schuld ist. Der Leiter eines Unternehmens hält z.B. ein- bis zweimal pro Jahr in allen Centern Audits ab. Wenn er ein Werk bzw. einen Werkteil besucht, lässt er sich üblicherweise am Vormittag vom Leitungsteam des Centers bzw. Segments deren Erfolge beim Umsetzen der funktionsüberschneidenden, durchgängigen Ziele berichten und vereinbart Ziele und Prophylaxen für den Folgezeitraum. Am Nachmittag unternimmt er einen Center-Rundgang, dessen Route nicht festgelegt ist und sich erst aktuell

<sup>82</sup> Vgl. die obigen Ausführungen zu Prozess- und Ergebniskriterien

aus dem Audit ergibt. Dabei unterhält er sich mit Führungskräften und Mitarbeitern, um sich über deren Fortschritte, Widerstände und Meilensteine zum projekt- und arbeitsplatzbezogenen KVP zu informieren. Er lässt sich dabei PVP- und AVP-relevante Berichte und Schaubilder vorlegen.

Jede Abweichung, ob positiv oder negativ, erfährt dieselbe Behandlung, indem ihre Ursachen mittels Audit festgestellt werden. Bei negativen Abweichungen, wie z.B. Nichterreichen der Stückzahl oder höherem Ausschuss als erwartet, ist es selbstverständlich, dass das Management alles daransetzt, um die Ursachen herauszufinden. Aber auch beim Erreichen einer höheren Stückzahl oder einer besseren Verkaufszahl als geplant, sollte das Management den Grund für eine solch angenehme Überraschung wissen wollen.

Abgeleitet vom Instrument dynamischer Führung bietet es sich an, Ziel-Audits mit crossfunktionalen Teams durchzuführen. Interdisziplinäre Teams, die sich aus verschiedenen Centern oder Unternehmen zusammensetzen dürfen nicht als autonome Gebilde betrachtet werden. Doch die Führung ist komplexer Natur und nicht direkt vergleichbar mit der lateralen Führung in Matrix-Strukturen. Um das crossfunktionale Team zum Erfolg führen zu können, bedarf es der Abstimmung (im Optimum des Konsenses) der Auftraggeber aus den unterschiedlichen Centern bzw. Unternehmen. Die moderierte Ziel-Audit-Veranstaltung mit Auftraggebern und Teammitgliedern ist für diesen Anlass eine favorisierte Handlungsalternative.

"Management by Objectives" - "Führen durch Zielvereinbarung" - zeigt sich nicht als ein statisches, sondern als ein dynamisches Handeln. Dynamisch, weil die vereinbarten Ziele nicht ein für allemal gelten, sondern weil sie in ständiger Diskussion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern fortgeschrieben werden. Dynamisch, weil vereinbarte Ziele die Anpassungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und damit letztlich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern.

Dynamik und Veränderungsbereitschaft sind unbestritten wichtige Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen. Zur Realisierung von Veränderungsfähigkeit und dynamischer Entwicklung ist es zwingend notwendig, dass die Interessenvertreter es verstehen, fair und konstruktiv zu agieren.

### **3 "Partnerschaft in der Interessenvertretung" - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung**

"Es besteht Einigkeit, dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von den Ideen der Mitarbeiter getragen wird."<sup>83</sup> Um dieses Potential für Veränderungen zu nutzen, müssen hierfür geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden.

---

<sup>83</sup> Hardt (Kostenmanagement), S. 122

### 3.1 Integriertes Ideenmanagement

Eine Methode der Ideengewinnung ist der in die Ziel-Audits einfließende kontinuierliche Verbesserungsprozess. Der KVP ist durch die ständige Verbesserung der eigenen Arbeit in kleinen und kleinsten Schritten gekennzeichnet. Ziel ist es, die Mitarbeiter, sobald sie mit ihrer Arbeit vertraut sind, anzuregen über Optimierungen nachzudenken und Vorschläge zu erarbeiten. "Im Gegensatz zum Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) sind Verbesserungsvorschläge über den KVP Bestandteil der Arbeitsaufgabe, d. h. für den Verbesserungsprozess ist ein Zeitbudget im Arbeits- bzw. Schichtplan vorgegeben."<sup>84</sup>

Im BVW wird die freiwillig erbrachte Leistung eines Mitarbeiters, die über seine arbeitsvertraglich umschriebene oder übliche Arbeitsleistung hinausgeht, mit einer Prämie belohnt. Traditionell ist ein (Verbesserungs-)Vorschlag in schriftlicher Form bei einer zentralen Stelle einzureichen, die dann den Vorschlag mit den jeweiligen Fachabteilungen abstimmt und die Höhe der Prämie festlegt.

Doch "Manche Systeme des betrieblichen Vorschlagswesens 'dümpeln' in der deutschen Industrielandschaft vor sich hin. Japanische Unternehmen berichten von 40 bis 50 Vorschlägen pro Mitarbeiter im Jahr. Das klingt astronomisch mit jährlich 0,2 Vorschlägen in Deutschland."<sup>85</sup>

Heute sind viele Betriebe dazu übergegangen, beide Methoden zu nutzen und als integriertes Ideenmanagement zu etablieren, das dem BVW durch Umgestaltung der Regularien zu neuer Attraktivität, auch für die Mitarbeiterschaft verhilft.

In konzeptioneller Betrachtung gliedert sich das BVW in fünf Phasen:

1. Initiierung
2. Training
3. Ideenfindung
4. Realisierung
5. Bewertung

In einem Phasenkonzept zur Einführung bzw. Umgestaltung des dynamischen BVW (das traditionelle BVW war i.d.R. ausschließlich geprägt durch die Ideenfindung) liegt der Schwerpunkt auf Aktivitäten zur Initiierung und im Training.

In der ersten Phase muss das Management alles unternehmen, um die Belegschaft zur Abgabe von - auch noch so einfachen - Verbesserungsvorschlägen zu ermuntern (im Gegensatz zu vielen traditionellen BVW-Konzepten, liegt in der dynamischen BVW-Konzeption ein ebenso großes Schwergewicht bei Vorschlägen von Vorgesetzten, Experten und Projektleitern). Flankierende Maßnahmen wie z.B. Preisausschreiben, Plakate, Veröffentlichungen, Sticker etc. können hierbei unterstützend wirken. Die Mitarbeiter beginnen, ihren Verantwortungsbereich zu durchleuchten (in traditionellen Verfahren war oft der Vorschlag aus dem eigenen Verantwortungsbereich nicht prämierechtigt). Durch die Initiierung der KVP-Gruppenprozesse erhalten die Mitarbeiter erste Erfahrungen in der gemeinsamen Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen.

---

<sup>84</sup> Hardt (Kostenmanagement), S. 135

<sup>85</sup> Hinz (Kommunikation), S. 226

Das dynamische BVW stellt Einzel- und Gruppenvorschläge gleichberechtigt nebeneinander und gibt die Möglichkeit, dass Einzelne oder Gruppen an formulierten Vorschlägen weiterarbeiten.

Die zweite Phase - die Etablierung des neuen Vorschlagswesens - wird durch intensives Training gestützt. Vorbereitungen zu dieser Phase liegen oft in der aktiven Train-the-Trainer-Arbeit mit den Führungskräften, um

- die Trainingsmaßnahmen in relativ kurzer Zeit flächendeckend wirksam werden zu lassen,
- die Führungskräfte in der Rolle des Trainers zu stärken und
- durch den Schneeballeffekt Etablierungskosten zu reduzieren.

Die Trainingsschwerpunkte liegen in der Methodenkompetenz, insb. in den Analyse- und Problemlösungsmethoden.

Erst wenn sich die Belegschaft für das BVW interessiert und dementsprechend ausgebildet ist, erste Erfahrungen mit dem Verfahren gesammelt hat und erste Erfolgserlebnisse für die Mitarbeiterschaft sichtbar geworden sind, kann sich das Management auf wirtschaftliche Erfolge einstellen.

Die dritte Phase ist geprägt durch eine verstärkte Ideenfindung. Viele Ideen - auch "Einfach-Ideen" und nicht realisierbare - werden geboren. Die Qualität der Ideenfindung wächst in der Kontinuität des arbeitsgruppen- bzw. arbeitsplatzorientierten Verbesserungsprozesses.

Dies bedeutet, dass das Management ein dynamisches BVW im Rahmen einer längeren Zeitspanne betrachten muss. Dieser Betrachtungszeitraum ergibt sich - neben der Etablierungsdauer - dadurch, dass im Gegensatz zu traditionellen BVW-Konzepten, die Prämierung nicht nur für den Verbesserungsvorschlag erfolgt, sondern für die Realisierung.

Voraussetzung für die vierte Phase, die Realisierung, ist das Zusammenführen von Ideengebern und Realisierern. Der Vorteil liegt in der i.d.R. professionellen Weiterentwicklung der Ideen durch die Realisierer. Der Anreiz zur Zusammenarbeit ist durch die zu erwartende gemeinsame Prämierung in der fünften Phase gegeben: Die Bewertung durch das Management bzw. je nach Konzeptausprägung durch einen Expertenkreis, der sich durch starke Beteiligung der für den Verbesserungsvorschlag relevanten innerbetrieblichen Kunden bzw. Lieferanten auszeichnet.

In der Bewertungsdiskussion sind sowohl Ideengeber und Realisierer als auch Anwender (dies können auch externe Kunden u. Lieferanten sein) anwesend. Die Bewertung ist ein offenes Verfahren und unterliegt im Unternehmen allgemein akzeptierten Kriterien.

In der dynamischen Unternehmensarchitektur dienen die Vorschläge zum Schließen der Lücke zwischen tatsächlicher Leistungsfähigkeit und realer Arbeitssituation. Wenn ein Mitarbeiter viele Vorschläge liefert, ist dies meist ein Anzeichen dafür, dass er über mehr Fähigkeiten verfügt als ihm seine Arbeit abverlangt.

Das Vorschlagswesen macht Mitarbeiter nicht nur KVP-bewusst, sondern bietet ihnen auch Gelegenheit zum Gespräch mit Führungskräften, Experten und mit ihren Kollegen. Das Management hat andererseits Gelegenheit, seinen Mitarbeitern bei der Problemlösung zu helfen. Damit bietet das Vorschlagswesen beträchtliche Chancen zur Verbesserung der Zweiweg-Kommunikation und zur Entwicklung der Mitarbeiter.



Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung eines dynamischen BVW ist eine verkürzte Bewertungszeit. Sowohl aus Motivationsgründen als auch um schnellstmöglich den Vorschlag wirksam werden zu lassen, muss sofort nach der Einreichung eines Vorschlages eine Rückmeldung an den/die Mitarbeiter erfolgen und der Bewertungs- und Umsetzungsprozess in Gang gesetzt werden.

Im allgemeinen haben die Beteiligten in dynamischen Unternehmen bei der Umsetzung von Vorschlägen mehr Freiraum als ihre Kollegen in traditionellen Unternehmen. Sie akzeptieren jeden Vorschlag, wenn er nur einem der folgenden Ziele dient:

- Erleichterung der Arbeit
- Abschaffung von Schwerarbeit
- Reduzierung von Missständen
- Erhöhung der Arbeitssicherheit
- Verbesserung der Gesundheitsvorsorge
- Erhöhung der Produktivität
- Verbesserung der Prozess- und Produktqualität
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Einsparung von Zeit und Kosten
- Vermeidung von Umweltproblemen

Dies steht jedoch im Gegensatz zum fast ausschließlichen Interesse des traditionellen Managers: Veränderungskosten gering zu halten und kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

### 3.2 Dynamik in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Da das BVW traditionell eine Domäne der Arbeitnehmervertretung ist, liegt in der leider oft mangelnden Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretung einerseits sowie Personalleitung und Führungskräften andererseits ein "Stolperstein" im Bestreben, eingeführte Instrumente und Verfahren verändern. Doch eines der tragenden Elemente des KVP ist die Systemintegration des Verbesserungs-Vorschlagwesens.

Nicht nur eine Erneuerung des BVW gibt Anlass, das Verhältnis Management und Arbeitnehmervertretung zu überprüfen. Die dynamische Unternehmensarchitektur erfordert ein "konstruktives Miteinander", um getroffene Entscheidungen schnell und wirkungsvoll umsetzen zu können.

Neben der Unternehmensleitung, dem zentralen Personalmanagement und den Centerleitungen mit ihren Führungskräften sind auch Mitarbeiter frühzeitig als Partner in die Gestaltung der Veränderungsprozesse einzubeziehen. Gewählte Mitarbeitervertretungen sind in der Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte<sup>86</sup> zu unterstützen.

Die Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmervertretung kann in einem Zwei-Dimensionen-Konzept unterschieden werden:

1. Konfrontation vs. Kooperation
2. Formelle vs. informelle Organisation

---

<sup>86</sup> Siehe das Bundesgesetz über die Information und Mitsprache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben (Mitwirkungsgesetz) vom 17.12.93, das seit 1.5.94 in Kraft ist.

	<b>formell</b>	<b>informell</b>
<b>Kooperation</b>	aktive Mitarbeit in der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung	Abbau von Frustration "unter der Hand"
<b>Konfrontation</b>	Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen etc.	Politische "Spiele" und "Kuhhandel"

Abbildung 13: Zwei Dimensionen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Die traditionelle Managementphilosophie definiert die Arbeitnehmervertreter als Interessenvertreter "der Arbeitnehmerseite" und macht dadurch deutlich, dass sie "auf der anderen Seite" stehen. Ebenso sehen die traditionellen Arbeitnehmervertreter das Management als Vertreter der "Kapitalseite" - somit ebenfalls "auf der anderen Seite".

Diese Einstellung provoziert automatisch den Einsatz von Konfrontationsmechanismen.

Das Betriebsverfassungsgesetz spricht zwar von "vertrauensvoller Zusammenarbeit" - doch, wie sieht die Praxis im traditionellen Unternehmen wirklich aus?

Harte Verhandlungen zu den einseitig aufgestellten Forderungen mit dem Ziel, Betriebsvereinbarungen und Schiedssprüche zu erreichen, die der "anderen Seite" etwas weniger einbringt, als der eigenen. Hintergrund dieses Denkens ist, dass jeweils "die andere Seite" nur den eigenen Vorteil im Auge hat, der in jedem Fall zum eigenen Nachteil wird.

Dieses Denken mag zu Zeiten des kurzfristigen Profitstrebens und der personalintensiven Massenproduktion mit klassenkämpferischer Grundeinstellung seine Berechtigung gehabt haben. Doch heute, im internationalen Wettbewerb, in der Wertediskussion in allen Bevölkerungsteilen und im steigenden Komplexitätsgrad von Produkten und Prozessen erfordert die Dynamik des erfolgreichen Unternehmens auch in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ein Umdenken und damit eine neugestaltete Zusammenarbeit.

Die "Einbeziehung der Betroffenen" bedarf nicht nur des frühzeitigen Zugehens auf die Mitarbeiter. Der frühzeitige Einbezug der "dritten Macht", der Arbeitnehmervertreter, ist in gleicher Intensität erfolgsnotwendig. Auch wenn der Mitarbeiter heute ein größeres Maß an Eigenverantwortung und Selbstvertretung anstrebt, hat die gewählte Arbeitnehmervertretung nach wie vor seine herausragende Berechtigung mit Blick auf das Gesamtunternehmen, auf Vergleichsgruppen und auf das Unternehmensumfeld.

Wie in der Entscheidungsfindung im allgemeinen, so führt hier im speziellen die kontroverse Auseinandersetzung und Verhandlung nicht zum kreativen, von beiden "Seiten" voll unterstützten und getragenen Konsens.

Wollen Management und Arbeitnehmervertretung wirklich vertrauensvoll zusammenarbeiten, müssen sie neue Wege beschreiten. Ein Umdenken ist auf beiden Seiten erforderlich.

- Das Management beteiligt die Arbeitnehmervertreter von Beginn an - auch in der Ideenfindung und Konzeptionsphase von Veränderungsprozessen.
- Die Arbeitnehmervertreter beteiligen sich aktiv, d.h. nehmen Abschied von der "Wartehaltung", ein entscheidungsreifes Konzept präsentiert zu bekommen.

Nur die gemeinsame Erarbeitung erbringt beiden Seiten die erforderliche Identifikation mit dem Veränderungsprozess. In konsequenter Handhabung bedeutet dies, dass die beteiligten Arbeitnehmervertreter nicht lediglich eine Beobachtungs- und Bewertungsfunktion einnehmen, sondern dass sie vielmehr aktiv im kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsprozess des Unternehmens mitarbeiten.

Die Vorteile der aktiven Beteiligung sind:

- Eine stärkere Sensibilisierung der Partner (die "andere Seite" wird z.B. zum Zirkel- oder Projektpartner) für Bedürfnisse und Rahmenbedingungen
- Beiderseitige Förderung von Verständnis und Beweggründen
- Schnellerer Informationsfluss und dynamisches Handeln
- Qualifikationsverbesserung in der Arbeitnehmervertretung, dadurch weniger rein ideologische, sondern mehr qualitative Argumente
- Kreative Problemlösungen und vermehrt Konsensentscheidungen
- Akzeptanzerweiterung der Arbeitnehmervertreter bei der qualifizierten Mitarbeiterschaft
- Verbesserte allgemeine Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung (dadurch auch verbesserte Verhandlungsergebnisse bei konfrontativen Verhandlungssituationen)

Eine aktiv unterstützende Rolle - nicht wie in der traditionellen Organisation die kontrollierende, nachvollziehende Rolle - können Arbeitnehmervertreter auch in der Bewertung und Standardisierung von Verbesserungsergebnissen einnehmen.

Standards<sup>87</sup> sind Ausgangspunkte zur Verbesserung. Wo es keine Standards gibt, gibt es keine Verbesserung. Basis jeder Verbesserung ist es, genau zu wissen, wo man steht. Für jeden Mitarbeiter, für jede Maschine und für jeden Prozess muss es einen exakten Standard geben.

Dasselbe gilt auch für jeden Manager. Selbst in traditionellen Unternehmen muss das Management feststellen, wo der Betrieb steht und wie die Arbeitsstandards aussehen. Führungskräfte unterziehen sich im Dynamischen Unternehmen einer regelmäßigen Bewertung, ob sie den geforderten Standards entsprechen - einer Bewertung im Rahmen der Ziel-Audits, aber auch einer Bewertung durch die Mitarbeiter.<sup>88</sup>

Die Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen, hat nicht mit einer raffinierten und zugleich umfassenderen 'Ausbeutung' der Persönlichkeit des Mitarbeiters zu tun, es entspricht vielmehr einem humanistischen Menschenbild und den Bedürfnissen, Werten und Zielen vieler Arbeitnehmer. Das Konzept 'Unternehmer im Unternehmen' stößt von daher sowohl bei Führungs- als auch bei Führungsnachwuchskräften auf eine sehr positive Resonanz.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. zu Standards die Ausführungen bei Deming (Crisis) und Imai (Kaizen)

<sup>88</sup> Die Bewertung kann durch Vorgesetztenbeurteilungsverfahren o.ä. Instrumente erfolgen, vgl. auch die Ausführungen in Teil V

<sup>89</sup> Vgl. Deters (Profit-Center), S. 1078

Die Zeiten, in denen in 'Schwarz-Weiß-Manier' zwischen den unversöhnlich scheinenden Positionen des Arbeitgebers als ausbeutenden Kapitalisten und des Arbeitnehmers als ausgebeuteten Lohnabhängigen polarisiert wurde, haben mit der unternehmerischen Realität von heute nichts mehr zu tun. Mit Befehl und Gehorsam, dem hierarchischen Verordnen von Zielen und autoritärem Anordnen von Aufgaben, kann heute kein Unternehmen mehr erfolgreich geführt werden.

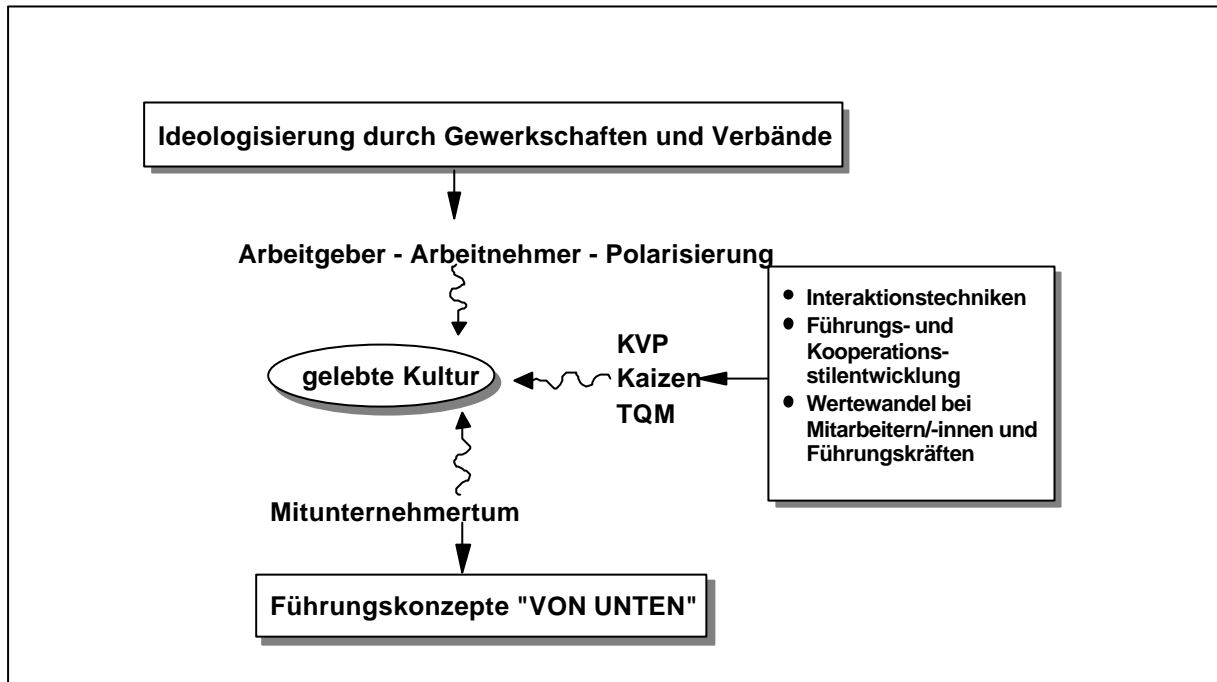


Abbildung 14: Kulturentwicklung in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Nicht geringer ist die Bedeutung einer den Wandel unterstützenden Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung im betrieblichen Projektmanagement. Interdisziplinäres Vorgehen, getragen von aktiver Mitarbeit aller Interessengruppen ist eine hervorzuhebende Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement. Projektmanagement ist die adäquate Methode.

## 4 "Organisation der Organisationsgestaltung" - Projektmanagement

Die Projektarbeit ist vermutlich die häufigste institutionalisierte Form, um Veränderungspotentiale und -notwendigkeiten im Unternehmen wahrzunehmen und zu bearbeiten. Unter Projekten werden in der Regel zeitlich begrenzte sowie komplexe Aufgaben

definiert, die von heterogen zusammengesetzten kleinen Gruppen<sup>90</sup> gelöst werden. Die einzelnen Mitarbeiter verfügen dabei über unterschiedliche Kompetenzen.<sup>91</sup>

#### 4.1 Das Projekt zur Projektimplementierung

Die Einführung der wertorientierten dynamischen Organisationsphilosophie erfolgt nicht aus sich selbst heraus. Steht das Unternehmen am Anfang dieses Entwicklungsprozesses, ist ein Implementierungs-Projekt erforderlich. Es gilt, adäquate Mittel zum Umgang mit möglichen Widerständen und Blockaden in Hierarchie, Mitarbeiterschaft und bei Kompetenzpartnern zu finden und zu verhindern, dass durch die Komplexität des Veränderungsprozesses die Organisation überfordert wird und die Produktivität in unvermeidbarem Maße leidet.

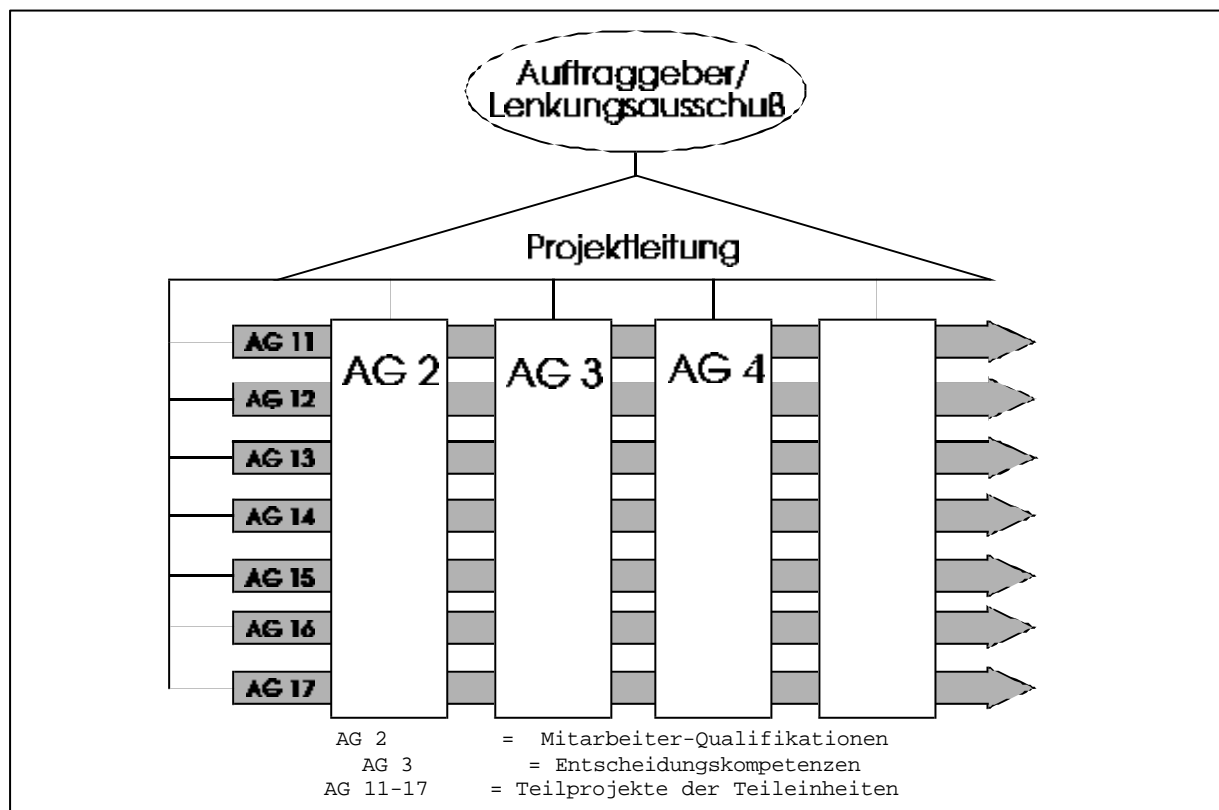


Abbildung 15: Projektaufbau im Implementierungs-Prozess

Ein typischer Veränderungsprozess-Strukturplan gliedert sich in

- a) Projekt-Auftraggeber,
- b) Projektleiter mit Steuerungsteam,
- c) Teilprojekte in den Teileinheiten (Bereichen, Centern, etc.) des Unternehmens und
- d) thematisch-strukturierten, teilprojektübergreifenden Arbeitsgruppen (z.B. Qualifikationen, Entscheidungskompetenzen, ...)

<sup>90</sup> Zur empirischen Erforschung der Auswirkung von Gruppenheterogenität vgl. Moreland/Levine/ Wingert (Group)

<sup>91</sup> Vgl. Breisig (Team Time); Krüger (Projektmanagement); Madauss (Projektmanagement), S. 7; Litke (Projektmanagement)

### 4.1.1 Die Feldanalyse als Planungsinstrument in Sachen Projektmanagement

Zunächst bedarf es einer Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung zur Projektimplementierung: Gilt der Einsatz des PM-Instrumentariums nur für das zeitlich aktuelle Vorhaben, etwa des einen strategisch wichtigen Projektes, oder wird ein Projektmanagement als feste Einrichtung im Unternehmen etabliert?.

Für die Anpassung allgemeiner Methoden sowie der Arbeitsumgebung an den spezifischen Bedarf des Projektmanagements empfiehlt es sich, zuvor in einer Feldanalyse den jeweiligen IST-Zustand des Projektmanagement-Umfelds zu erheben.

Fundament einer solchen Feldanalyse, das Kernstück der Einführung von Projektmanagement, ist meist ein Workshop (mit oder ohne Beteiligung externer Berater). Dabei werden vor allem folgende Aspekte einer kritischen Analyse und Bewertung unterzogen:

- personelle Voraussetzungen
- Fragen der Projektorganisation einschließlich der Führungsprinzipien
- Projektmanagementtechniken/-methoden/-instrumente/-hilfsmittel

Um ein breites und möglichst umfassendes Spektrum an Informationen für diese Analyse zu erhalten, hat es sich bewährt, Interviews mit Mitarbeitern aller Hierarchieebenen und aller beteiligten Funktionsbereiche der Unternehmen durchzuführen.<sup>92</sup> Die zu befragende Zielgruppe sollte Führungskräfte, potentielle Teammitglieder und von der Projektarbeit betroffene Linienmitarbeiter umfassen.

Zum Abschluss der Feldanalyse werden die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse aufbereitet und die Ergebnisse der Geschäftsleitung (bzw. einem ernannten Entscheider-Gremium) vorgestellt. Als aussagekräftige Darstellungsform hat sich hierbei die Präsentation der Ergebnisse in Form eines Problemnetzes erwiesen. Der Aufbau des Problemnetzes gibt zunächst Aufschluss über das Kernproblem, das kennzeichnend für den derzeitigen IST-Zustand des Projektmanagements ist. Die daraus resultierenden Folgen und die Erforschung der Ursachen geben somit weitere Hinweise über den aktuellen Zustand bzw. über Schwachstellen des Projektmanagements im jeweiligen Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerk.

Ergebnis der Erstellung eines Problemnetzes kann beispielsweise sein, dass aus der Analyse der hierarchischen Position des Projektleiters, seiner Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sowie der Anforderungen an seine fachlichen und sozialen Fähigkeiten sehr schnell ein Qualifizierungsbedarf ersichtlich wird. Um möglichst kurzfristig auf geeignete Projektleiter und Projektteammitglieder für die anstehenden (Pilot)projekte zugreifen zu können, werden aus diesem Bedarf Schulungspläne definiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

---

<sup>92</sup> Eine Erkenntnis aus mehreren Einführungsprojekten des Autors, vgl. auch Stumbries (Projektleiter)

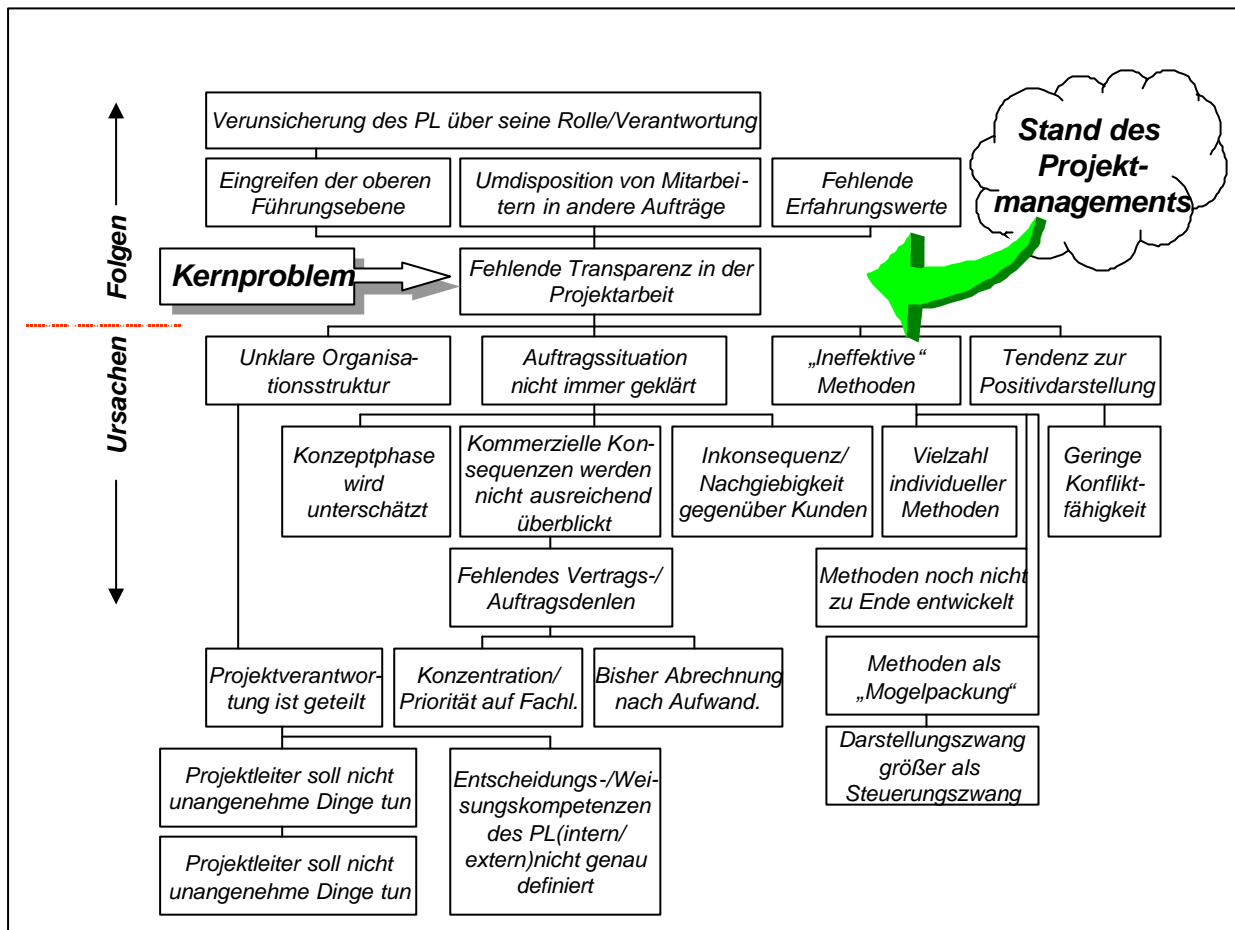


Abbildung 16: Problemmetz.<sup>93</sup>

Zur optimalen Einführung eines PM-Instrumentariums werden Pilotprojekte eingesetzt, damit die einzelnen Komponenten des Instrumentenpools und ihr Zusammenwirken auf Schwächen und Erfolgspotentiale überprüft werden können. Jedes Unternehmen, jede Kompetenzpartnerschaft ist anders. So ist es natürlich, dass einzelne Instrumente in einem Fall großen Erfolg versprechen, in anderen Fällen mehr Risiken in sich bergen. Ein allgemein anerkanntes Instrument ist hingegen der Meilensteinplan.

#### 4.1.2 Meilensteinplan

Zur Planung des Prozesses von der arbeitsteilig-tayloristischen Organisation einer traditionellen Abteilung wie dem Einkauf hin zu einem dynamisch crossfunktional agierenden Beschaffungsmanagement sind zwei Elemente unverzichtbar:

1. Ein Strukturplan des Projektes
2. Ein Meilensteinplan

Der Meilensteinplan ist das zeitliche Planungsinstrument der Projektleitung und wird zu vorgeplanten Terminen (Meilensteinpräsentationen) dem Projektauftraggeber präsentiert. Der Meilensteinplan des Gesamtprojektes wird heruntergebrochen auf die Aktivitäten der Teilprojekte.

<sup>93</sup> Quelle: Stumbries (Projektleiter), S. 73

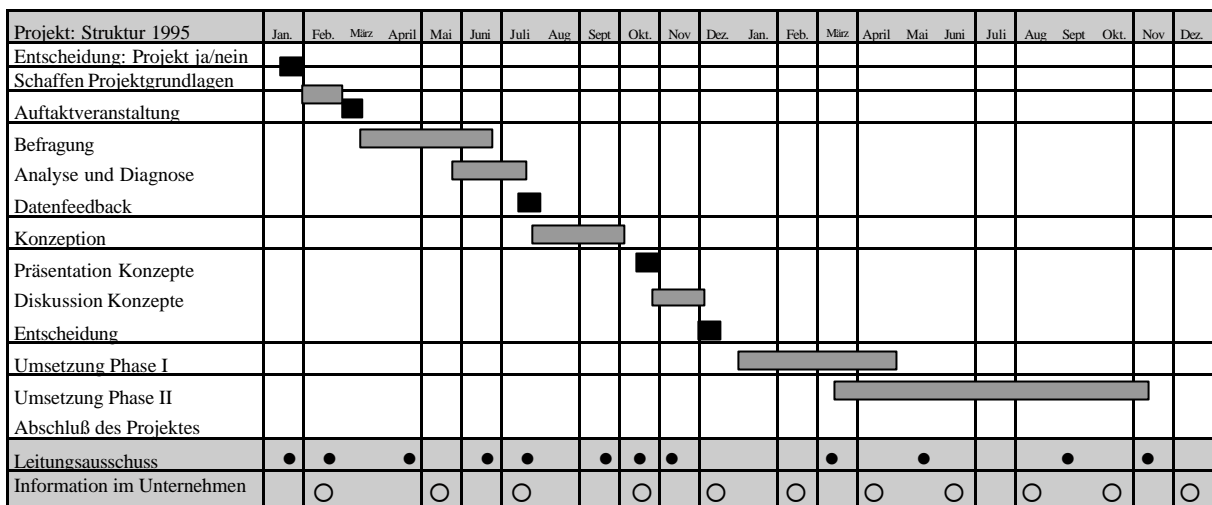


Abbildung 17: Meilensteinplan<sup>94</sup>

### 4.1.3 Projekt-Strukturplan

Der Projekt-Strukturplan ist das mächtigste und hilfreichste methodisch Instrumente des Projektleiters. Kein großes, innovatives oder schwieriges Projekt kann sinnvoll ohne einen Projekt-Strukturplan abgewickelt werden. Um ein Projekt erfolgreich strukturieren zu können, muss es der Projektleiter planerisch in getrennte Einheiten zerlegen. Der Gesamtzusammenhang des Projektes darf jedoch nicht verloren gehen. Art und Güte dieser Strukturierung bestimmen die Zuverlässigkeit der Planung und die Wirksamkeit der Steuerung des Projektes.

Der vertretbare Aufwand wird durch den erzielten Nutzen bei weitem kompensiert. Der wesentliche Nutzen der Strukturplanung liegt in:

- weitgehend vollständiger Erfassung aller zu entwickelnden Produktkomponenten,
- klaren Absprachen mit dem Auftraggeber über die erwarteten Leistungen und Lieferungen,
- weitgehend vollständiger Ermittlung aller im Projekt abzuarbeitenden Arbeitspakete,
- den Aufbau einer akzeptierten Grundlage für die sachorientierte Koordination im Projekt,
- der Basis einer systematischen Schwachstellen- und Risikoanalyse der Projekt-abwicklung,
- der Basis der realistischen Aufwandsermittlung für das Projekt und für alle Teilprojekte/Aufgaben,
- der Grundlage für eine sinnvolle Überwachung und Steuerung des Projektes,
- der Grundlage für die stets aktuelle Transparenz über den Projektstand (Projektbibliothek).

Nach DIN 69901 kann der Projektstrukturplan (PSP) dargestellt werden

- nach dem Aufbau (Aufbaustruktur),

<sup>94</sup> Quelle: nach Doppler/Lauterburg (Change)



- nach dem Ablauf (Ablaufstruktur),
- nach Grundbedingungen (Grundstruktur, Wahlstruktur),
- nach sonstigen Gesichtspunkten (z.B. Mischformen).

Der PSP darf nicht mit einem Organigramm verwechselt werden. In der Praxis des Projektmanagements wird er als vollständige, hierarchisch strukturierte Aufstellung aller Arbeitspakete der Projektabwicklung (Darstellung nach dem Ablauf) verstanden. Die Darstellung nach dem Aufbau (Produktaufbau) wird "Produktstruktur" genannt, sie beschreibt die vollständige, hierarchisch strukturierte Aufstellung aller physischen Komponenten des Liefer- und Leistungsumfangs des Projektes

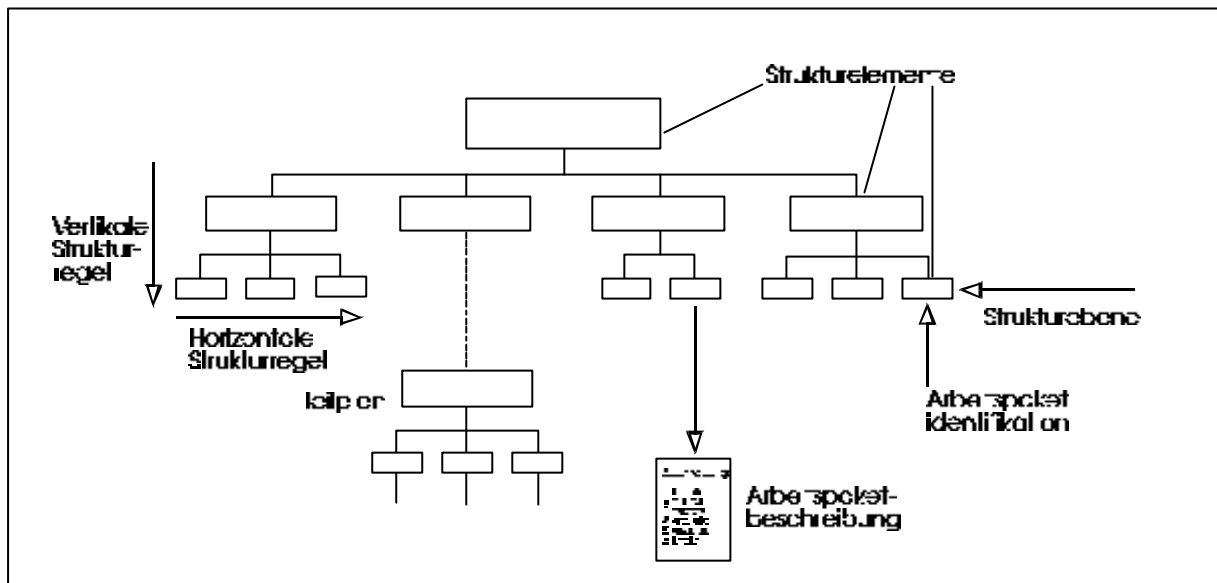


Abbildung 18: Aufbau des Projektstrukturplans<sup>95</sup>

## 4.2 Das Management crossfunktionaler Projekte

Neben der im Organigramm sichtbar werdenden formalen Aufbauorganisation in flacher dezentraler Center- oder Segment-Struktur und der Etablierung der durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestützten Organisationsentwicklung, ist das center- und segmentübergreifende Projektmanagement ein weiterer Stützpfiler der dynamischen Unternehmensarchitektur.

Projektmanagement gilt weithin als anerkannte Arbeitsweise zur Lösung anstehender komplexer Probleme und besitzt daher eine unveränderte Aktualität. Trotz intensiver Bemühungen tun sich viele Unternehmen mit Einführung und Handhabung von Projektmanagement-Systemen noch immer schwer. Woran liegt das?

Trotz umfassender Organisationsanweisungen und Projektmanagement-Handbücher, die das Zusammenspiel zwischen Linien- und Projektmanagement formal regeln, trotz ausführlicher

<sup>95</sup> Quelle: nach Platz (Projektstrukturpläne), S. 235 Ein näheres Eingehen auf die Vielzahl von Varianten der Projektstrukturpläne würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Funktionsbeschreibungen für Projektleiter und trotz der Implementierung aufwendiger EDV-Tools bleiben oftmals die erhofften Erfolge aus. Mitverantwortlich dafür sind tradierte, schwerpunktmäßig auf DIN-Normen ausgerichtete PM-Schulungen, die an den tatsächlichen Bedürfnissen nach Echt-Projektbetreuung vorbeigehen.

Dabei ist der Zeitpunkt günstig, Projektmanagement als die Parallelorganisation für komplexe Aufgaben, geplante Novitäten und als zentraler Unterstützungsansatz in Veränderungsprozessen zu institutionalisieren. In Zeiten ausgedünnter Hierarchien haben viele Führungskräfte erkannt, dass die anstehenden Rationalisierungs- und Neustrukturierungs-Themen nur noch crossfunktional gelöst werden können. So bildet das Projektmanagement eine hervorragende Training-on-the-job-Dimension für die stetig wachsende Bedeutung crossfunktionalen Handelns.

Doch in vielen Unternehmen hat PM eine unrühmliche Vergangenheit. Insb. in der Abstimmung zwischen den betroffenen Organisationseinheiten liegen aber die Schwierigkeiten, so dass oftmals nie zu Ende geführte Projekte als „loose ends“ die Motivation der Projektbeteiligten gegen Null gefahren haben. Die Erkenntnis ist, dass ein funktionierendes Zusammenwirken der am Projekt beteiligten Menschen einen höheren Stellenwert einnehmen muss als z.B. der reibungslose Ablauf eines projektunterstützenden EDV-Programms.

Wenn nur die entsprechenden Instrumente beherrscht (und geschult) werden, für die Denkweise des Projektmanagements aber nicht sensibilisiert wird, wie soll dann ein crossfunktionales Handeln z.B. im Beschaffungsmanagement, ein Simultaneous Engineering in der Entwicklung oder gar das Total Quality Management funktionieren, wobei noch höhere Anforderungen an Teamfähigkeit und Kommunikation gestellt werden?

Erfolgreiche Projektarbeit wird also nicht zuletzt durch Teamwork erreicht. Basis des Erfolgs ist das Verhalten der Teammitglieder im und eine gemeinsame Identifikation mit dem Projekt. Grundvoraussetzung erfolgreicher Projektrealisierung ist vernetztes und holistisches Agieren.

Für die Praxis heisst das: Die Kombination von systematischem und situativem Projektmanagement realisieren

- durch Sensibilisierung
- durch Instrumentalisierung
- durch Operationalisierung

Holistisches Denken und Handeln ist eine weitere Grundvoraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement. Ganzheitlichkeit meint in diesem Zusammenhang die Einbindung methodischer und organisatorischer Elemente in menschliches Team- und Konfliktverhalten, um neue Problemlösungsprozesse zu ermöglichen. Das bedingt Verhaltens- und Bewusstseinsveränderungen aller Beteiligten aus Linie und Projekt: Aus Mitarbeitern werden Auftragnehmer oder Mitunternehmer, aus Führungskräften Auftraggeber - ganz neue Rollen im Sinne des dynamischen Managements.

Ganzheitliches Projektmanagement mit selbstentdeckendem Lernen am Modell kann dazu beitragen, die planerische, methodische und soziale Kompetenz der Projektbeteiligten so zu steigern, dass sie den gesteigerten Anforderungen dynamischer Unternehmensführung gerecht werden.

Erst wenn entsprechende Rahmenbedingungen für die Projektarbeit erarbeitet worden sind, kann Projektmanagement den Beitrag leisten, den alle von ihm erwarten:

- innovativer, schneller, besser, günstiger die Produkte auf den Markt bringen zu können

und

- die Arbeitsabläufe im Unternehmen und in der Partnerkooperation permanent im Sinne einer lernenden Organisation effizienter zu gestalten.

#### **4.2.1 Eine Abgrenzung zum Abwicklungsteam**

Projektmanagement ist eine spezielle Form der Parallelorganisation mit besonderer Ausprägung von Gruppenarbeit. Die historische Form - quasi der Vorläufer - ist das Abwicklungsteam, das noch vor 150 Jahren etwa 99% aller Gruppenarbeiten umfasste.

Als Beispiel sei hier die Bauernfamilie genannt, die jahrein jahraus nach festem Kooperationsmuster mit Sensen und Leiterwagen zur Heuernte ging oder die Müllergesellen, die nach einmal geregelter und immer wiederholtem Handeln in der Mühle arbeiteten. Ein modernes Abwicklungsteam: das Chirurgenteam, das nach genau festgelegtem Verfahren seine Routine-Operationen durchführt unterliegt gleicher Gesetzmäßigkeit.

In Abwicklungsteams gelten typische Grundregeln, wie:

- Eine einmal erlernte Rolle wird oft über lange Zeit beibehalten.
- Teamqualität wird stark geprägt durch maßgenaue (oft manuelle) Zusammenarbeit, die überwiegend festen Ablaufregeln folgt.
- Viele Abwicklungsteams haben i.d.R. eine homogene Struktur bezüglich der Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und oft auch der Persönlichkeiten.

Bei Projekt-Teams ist vieles ganz anders als bei Abwicklungsteams. Die Zielsetzung eines Projektes liegt in der zeitlich befristeten Bewältigung einer komplexen Aufgabe (Systemaufgabe) unter Einbeziehung des gesamten Know-hows eines Unternehmens. Projekt-Teams treten immer für eine zeitlich begrenzte neuartige Aufgabe zusammen. Menschen aus verschiedenen Linienfunktionen, Centern oder gar Zulieferer, Kunden und Berater müssen zusammenfinden und es muss absehbar sein, dass sie bei Projektende wieder auseinandergehen. Wenn das Ende nicht erkennbar ist, wenn die Aufgaben wiederkehren, wandelt sich das Projekt in ein Programm und wird in die Linie zurückgeführt. Bleiben die Beteiligten zusammen, wird das Projektteam zum Abwicklungsteam.

### 4.2.2 Eine Abgrenzung zum Management

Teammanagement bzw. Management<sup>96</sup> im allgemeinen heißt als Tätigkeit "go get things done by other people", also andere (im Team) zu veranlassen, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, um ein gestecktes Ziel zu erreichen.

Was ist nun der Unterschied zwischen Management und Projektmanagement?

Durch die Darstellung der Entwicklungsstufen vom absoluten Herrscher zum Projektmanager können anhand einer Matrix die Unterschiede in Eigentum und Verfügbarkeit verdeutlicht werden:

		Entwicklungsstufen			
		absoluter Herrscher	Eigentümer-Unternehmer	Linienmanager	Projektmanager
Eigentum an	Personen	gegeben	-	-	-
	Sachen	gegeben	gegeben	-	-
Verfügbarkeit der	Personen	gegeben	gegeben	gegeben	-
	Sachen	gegeben	gegeben	gegeben	(gegeben)?

Abbildung 19: Vom absoluten Herrscher zum Projektmanager<sup>97</sup>

Die Konsequenz daraus ist:

- Die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht führte zum "Berufsbild" des Managers. Das Ziel der Leistungserbringung durch andere ist geblieben.
- Der Manager soll Leistungsziele im Auftrag des (Kapital-) Eigentümers erreichen. Er kann dazu über Personen und Sachen (bzw. Mittel) verfügen.
- Der Projektmanager hat weder Eigentums- noch Verfügungsmacht. Er kann Leistungsziele lediglich mit seiner Motivationskraft erreichen.

Die ersten Gehversuche hatte das Projektmanagement im 2. Weltkrieg in den USA mit dem Bau der ersten Atombombe - mit dem sogenannten Projekt "Manhattan". Nach dem 2. Weltkrieg bekam das Projektmanagement im Apollo-Programm der NASA eine noch stärkere Bedeutung. Es wurden erste komplexere Projektmanagement-Modelle entwickelt, um Aktivitäten so zu planen, dass sie so schnell wie möglich, so exakt wie möglich und so kostenkonform wie möglich abgewickelt werden können. Dies gilt als die eigentliche Geburtsstätte der Netzplantechnik. Das auch unter dem Namen „Perth-Methode“ bekannt

<sup>96</sup> Management soll hier sowohl als Bezeichnung für Personen als auch die Bezeichnung für die Tätigkeit gelten.

<sup>97</sup> Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 196

gewordene Instrument unterstützt die mit der Leitung eines Projekts betrauten Personen bei der Planung und Steuerung. Um die Netzplantechnik sinnvoll einsetzen zu können, wurden entsprechende Softwareprogramme entwickelt. Lange Zeit wurde der Begriff Projektmanagement mit dem der Netzplantechnik und den entsprechenden EDV-Programmen gleichgesetzt. So ist es nicht verwunderlich, dass der Begriff Projektmanagement bis heute in der DIN 69900 als Netzplantechnik beschrieben wird.

Je komplexer die Projekte wurden, die in den Unternehmen mit Instrumenten der Netzplantechnik abgewickelt wurden, desto mehr kam zum Vorschein, dass nicht alle in die "Aktivitätenlisten", die "Netzpläne" und "Balkenpläne" eine erfolgreiche Projektarbeit garantieren. Zwei wichtige Faktoren wurden in diesem Modell nicht berücksichtigt:

- der Mensch und
- die Organisation

## 4.3 Menschen im Projektmanagement

Der Mensch spielt im Projekt die entscheidende Rolle: Projekte werden nicht im „luftleeren Raum“ abgewickelt - sie sind in vorhandene Strukturen eingebunden. An einem Projekt ist nicht nur eine einzelne Person beteiligt, sondern eine Gruppe von Mitarbeitern, die für die Dauer des Projekts als ein „Team“ zusammenarbeiten müssen/können. Diese Mitarbeiter bringen in der Regel Fachkenntnisse verschiedener Disziplinen mit.

### 4.3.1 Der Auftraggeber im Projektmanagement

Ist auf Leitungsebene keine auftraggebende Funktion permanent eingerichtet, so ist es Aufgabe der Unternehmens- oder Centerleitung, einen Auftraggeber für das Einzelprojekt zu bestellen. Der Projekt-Auftraggeber ist die für den Projektleiter im Projektverlauf zuständige Instanz.

Die Hauptaufgaben des Auftraggebers bestehen vorwiegend in:

- der Formulierung des Projektauftrags mit Grobziel und eventuell notwendigen oder gewünschten Randbedingungen und Auflagen für die Projektdurchführung möglichst schriftlich. (Für den Projektleiter dient dies als Ausgangsbasis zur Erarbeitung einer detaillierten Zielformulierung),
- der Ernennung des Projektleiters und Festlegung der geeigneten Projektorganisation,
- der Regelung und Abstimmung der Kompetenzen zwischen Projektleiter und der bestehenden Center- bzw. Linienhierarchie,
- der Festlegung gewünschter Projektphasen und Meilenstein-Entscheidungen zwischen den einzelnen Phasen,
- dem Fällen von Meilenstein-Entscheidungen (Dies geschieht am besten in einer Sitzung, an der Auftraggeber, Projektleitung und Projektteam gemeinsam teilnehmen),
- der Festlegung von Projekt-Prioritäten (Sie dienen der Vermeidung von Kollisionen bei Kapazitäts-Engpässen),
- der Unterstützung des Projektleiters gegenüber den Center- und Linien-Führungskräften (Dies ist dann besonders wichtig, wenn ein Projektleiter in seinem persönlichen Status

hierarchisch niedriger eingestuft ist als die Linien- bzw. Centervorgesetzten, die vorrangig ihren eigenen Verantwortungsbereich und ihre eigenen Interessen sehr stark vertreten.),

- der Durchsetzung der übergeordneten Unternehmensinteressen gegenüber dem Projektleiter und der Führungsorganisation.

Je besser der Auftraggeber diese Aufgaben wahrnimmt, desto geringer wird die Gefahr eines Projektmissersolgs.<sup>98</sup>

### 4.3.2 Der Projektleiter

Eine der wichtigsten Entscheidungen im Rahmen eines Projektes ist die Wahl des Projektleiters durch das übergeordnete Management bzw. den Auftraggeber. Dabei ist die Ausgangssituation für den Projektleiter von Projekt zu Projekt und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich:

- Entweder wird er von Projektbeginn an beteiligt, dann besteht für ihn die Chance, "die Weichen mitzustellen" d.h. Zielsetzung und Projektplanung mitzugestalten oder
- er wird zu späterem Zeitpunkt vom Auftraggeber zum Projektleiter ernannt. Dann ist bereits eine Projektsituation geschaffen, von der er ausgehen muss.

Für den optimalen Projekterfolg ist i.d.R. das erstgenannte Vorgehen von Vorteil.

Der Projektleiter gilt i.d.R. als Garant für den erfolgreichen Abschluss des Projekts. Diese Annahme erscheint dann als berechtigt, wenn ein Projekt als ein kompliziertes Netz aus zahlreichen Handlungssträngen, die zwar von unterschiedlichen Akteuren geknüpft werden, in dem aber letztendlich doch alle Fäden bei einer Person wieder zusammenlaufen, betrachtet wird. Der Projektleiter wird vom Auftraggeber inthronisiert, vereinbart mit ihm das Projektziel und ist verantwortlich für Meilenstein- und Ergebnispräsentation. Er stimmt gemeinsam mit dem Projektteam die Zielrichtung ab, delegiert und koordiniert alle Teilaufgaben und greift steuernd ein. Er muss unter allen Umständen den Überblick über alle wichtigen Ereignisse im Projekt behalten.

Nicht weniger wichtig ist, dass er die Verantwortung für den (Miss)Erfolg eines Projekts trägt, was wiederum häufig dazu Anlass gibt, die Suche nach einem kompetenten Projektleiter zur Suche nach der legendären „Eierlegenden Wollmilchsau“ geraten zu lassen. Wer die Verantwortung für alles trägt, muss eine Art multifunktionales Genie sein. Stellenanzeigen für Projektleiter in Tageszeitungen und Fachzeitschriften bestätigen, dass solche Vorstellungen in vielen Unternehmen verbreitet sind.

Kupper<sup>99</sup> charakterisiert diese Vorgehensweise mit dem Beispiel der Suche und Auswahl eines Dirigenten für ein Sinfonieorchester: „Der Bewerber muss das Klavierstimmen können, er sollte Geige und Trompete spielen können und Erfahrung im Einsatz von Flügeln verschiedener Hersteller haben.“ Diese Vorgehensweise, die noch in vielen traditionellen Unternehmen zu beobachten ist, entspricht dem Denken und den Erfordernissen von "Great-Man-Theorie" und Linienorganisation, die auf Spezialisierung und Intensivierung von Arbeitsprozessen ausgerichtet sind. Hierin ist auch der Grund dafür zu sehen, dass Vorgesetzte selbst bei der Auswahl von Projektleitern in ihren spezifischen, von Routineprozessen geprägten Vorstellungen verhaftet bleiben. Es mag für einen Dirigenten

---

<sup>98</sup> Vgl. Litke (Projektmanagement)

<sup>99</sup> Kupper (Projektsteuerung)

unbestrittenermaßen hilfreich sein, Geige spielen zu können. Doch ist eine solche Qualifikation für diese Position auf keinen Fall ausreichend. Desgleichen wird auch ein Projektleiter, der seine Hauptbeschäftigung in der Wahrnehmung von Spezialistenaufgaben sieht, den Anforderungen nicht gerecht.



Abbildung 20: Eierlegende Wollmilchsau<sup>100</sup>

#### 4.3.2.1 Anforderungen an den Projektleiter

Die Anforderungen an den Projektleiter sind immens. Fachliches Breitenwissen und exzellente Schlüsselqualifikation führen für sie zu höherer Anerkennung als die, die Führungskräften zukünftig zukommen wird. Nicht zuletzt deswegen, weil sie sich als die "Meister des Paradoxen"<sup>101</sup> erweisen müssen:

- Egoist -\_Förderer  
Projektleiter müssen sich selbst komplett einbringen. Sie sind mit einer äußerst anspruchsvollen und komplexen Aufgabe konfrontiert. Um Erfolge zu erzielen, müssen sie sich absolut mit der Aufgabe identifizieren. Projektleiter dürfen aber nicht nur egoistisch sein. Sie haben ständig mit zahlreichen Menschen innerhalb und ausserhalb des

<sup>100</sup> Der Begriff "Eierlegende Wollmilchsau" und das hier gezeigte Bild gehen zurück auf Aktivitäten zur Personalbeschaffung der Personalberatung Stein zu Beginn der 80er Jahre. Mit schmunzelnder Mimik ist die Darstellung auch heute noch aktuell!

<sup>101</sup> Abgeleitet von einer Darstellung in: Peters (Management), S. 285 ff.

Unternehmens zu tun, denen sie schwerlich "Anweisungen" geben können. (Dazu sind sie weder befugt noch begreifen sie die Einzelheiten des von diesen Experten eingebrachten Know-hows.) Da sich alle "Mitarbeiter" in hohem Maße selbst einbringen müssen, bedeutet das für den Projektleiter, dass er sie stetig fördern und ihnen die gebührende Anerkennung für ihre Leistungen zuteil werden lassen muss.

- **Krisenmanager - Strategie**  
Wenn es darauf ankommt, muss der "Oberbefehlshaber" (Projektleiter) Befehle erteilen, und zwar schnell - zum Beispiel, wenn die Beleuchtung im Konferenzsaal gerade in dem Moment ausfällt, in dem fünftausend Zuschauer hereingeströmt kommen. Andererseits wird der Projektleiter, der hervorragend delegieren kann, die Zuständigkeit schon längst in die Hände des Beleuchtungsfachmanns gelegt haben.
- **Führer - Kümmerer**  
Mehr als in allen anderen Funktionen hängt der Erfolg eines Projektleiters von dem Engagement und der Energie anderer ab, denen er keine direkten Anweisungen erteilen kann. Er muss mit anderen Worten "Führen" - Visionen und Anregungen vermitteln und Begeisterung wecken. Andererseits beinhaltet die Kunst des "Managements" die Beherrschung unzähliger, langweiliger Details. Ein effektiver Projektleiter muss nicht nur die Fähigkeit haben, andere mitzureissen (zu führen), sondern muss sich auch um die Bewältigung des zu seiner Aufgabe gehörenden "Kleinkrams" kümmern. So wird er persönliche Teile der Administration und Dokumentation nicht aus der Hand geben können.
- **Jongleur - Perfektionist**  
Das Wesen aller komplexen Projekte (von der Organisation Olympischer Spiele, der Entwicklung eines neuen Produktes bis zur Organisation eines Schulfestes) ist die Mehrdeutigkeit von Situationen und Sachverhalten. Situationen und Sachverhalte entfalten sich und entwickeln sich dynamisch weiter. Das einzig "Sichere" ist das Unerwartete. Der effektive Projektleiter muss imstande sein, extrem ambivalente und ungewisse Situationen mit Elan - und Humor - zu bewältigen. Zugleich aber muss er (oder sie) unablässig nach Perfektion streben. Ein letztes Mal alles überprüfen - und dann noch einen "allerletzten" Check durchführen -, um sich z.B. zu vergewissern, dass die Bühne für die morgigen Aufnahmen stimmt!
- **Generalist - Spezialist**  
Projektleiter müssen die Fähigkeit an den Tag legen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum erkennen zu können. Die Projektleiter, die sich nur für das "Gesamtbild" interessieren, werden über die Einzelheiten stolpern. Die, die der Meinung sind, "der Teufel stecke im Detail", werden die Systemintegration aus den Augen verlieren.
- **Aktionist - Ruhepol**  
Zum einen müssen Projektleiter "Aktionsfanatiker" sein: Die Sache anpacken, die Missgeschicke von gestern vergessen und immer den Blick auf morgen richten - das müssen ihre Leitlinien sein. Zum anderen aber "leiten" sie Netzwerke, die "per definitionem" aus mehreren hundert zerbrechlichen Egos, Kulturen und Beziehungen geknüpft sind. In Wirklichkeit aber "leiten" sie diese Netze keineswegs. Im besten Fall ist der Projektleiter ein "primus inter pares", also, der Erste unter gleichen - das erfordert Geduld.

Flacher werdende Hierarchien und immer komplexere Aufgabenstellungen erfordern neue



Qualifikationsprofile. Projektleiter zu sein oder zu werden: das ist die Karrierechance schlechthin. Teamfähigkeit und Methodenkompetenz, vereint in der Person des Projektleiters, werden die geforderten Fähigkeiten der Zukunft sein, da die crossfunktionale Zusammenarbeit auf Unternehmens- oder Konzernebene in zeitlich begrenzten Teams, in die auch Kunden, Partner und Lieferanten eingebunden sind, ist die Arbeitsweise der Zukunft ist.

Es gibt keinen Zweifel daran, dass Projektmanagement die gefragteste Fähigkeit der Zukunft sein wird, und dass eine Ansammlung von Paradoxa den Kern des effektiven Projektmanagements ausmacht.<sup>102</sup>

Doch was macht die besondere Fähigkeit des Projektleiters aus?

Ein entsprechendes Fachwissen galt in der Vergangenheit wohl als die wichtigste Voraussetzung, um Projektleiter zu werden. Es ist zweifellos noch immer ein Überblickswissen unerlässlich, um Entwicklungen im Projekt beurteilen zu können und oftmals auch die Akzeptanz der Teammitglieder zu gewinnen.

Inzwischen sind jedoch soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie Führungsqualitäten in den Vordergrund der Betrachtung getreten. Befragt danach, welchen Rang sie einzelnen Anforderungsarten in Verbindung mit ihrer Rolle einräumen, erklären Projektleiter in Unternehmen häufig, dass sie dem Merkmal „kommunikative Fähigkeiten“ einen weitaus höheren Rang einräumen, als dem Fachwissen.<sup>103</sup> Diese Einschätzung mag eine Ahnung davon vermitteln, was sich in vielen Projektgruppen abspielt. Krüger<sup>104</sup> formuliert: „Es kommt zu Erscheinungen, die mehr einem Kriegszustand ähneln als einer konstruktiven Projektarbeit und die sich schon sprachlich kaum hinreichend beschreiben lassen. Man fühlt sich an Stellungskämpfe und Grabenkriege, Belagerungszustände und Bombenwürfe erinnert. Man sieht Hurra-Patriotismus und Elitedenken ebenso wie Bunkermentalität und Lagerzimmersyndrom.“

Ein Abgleich zwischen einem definierten Soll-Profil und einer stereotypisierten Momentaufnahme des derzeitigen Qualifikationsstandes (Ist-Profil) von Mitarbeitern, die als Projektleiter in Frage kommen, kann in zweierlei Hinsicht von Nutzen sein:

- mit Hilfe eines Soll-Profiles kann im Unternehmen die Suche nach und die Auswahl von entsprechenden Mitarbeitern mit diesem Profil effektiver gestaltet werden;
- weichen sämtliche Ist-Profile mehr oder weniger stark vom Soll-Profil ab, geben die ermittelten Diskrepanzen (Abweichungsgrade) Aufschluss über einen Qualifizierungsbedarf, so dass entsprechende Maßnahmen gezielt eingeleitet werden können.

Es ist jedoch zu beachten, dass Anforderungsprofile operational sein müssen, was eine Überprüfbarkeit der formulierten Kriterien voraussetzt. So reicht etwa die Angabe "Führungsqualität" nicht aus und bedarf einer Spezifikation. Unternehmen sollten sich also überlegen, welche konkreten Verhaltensweisen sie mit dem Qualifikationskriterium "Führungsqualität" verbinden. Vor allem aber muss sich auch der (zukünftige) Projektleiter darüber im klaren sein, was konkret von ihm erwartet wird. Eine solche Spezifikation ergibt sich, wenn z.B. jedes Kriterium mit einer Reihe von Verhaltenserwartungen umschrieben wird, an denen dann potentielle Projektleiter-Kandidaten "geprüft" werden können.

---

<sup>102</sup> Vgl. Peters (Management), S. 285 ff.

<sup>103</sup> aus einer Befragung von Projektmanagern in mehreren Unternehmen der Elektro-/Elektronik-Industrie

<sup>104</sup> Krüger (Projektmanagement)

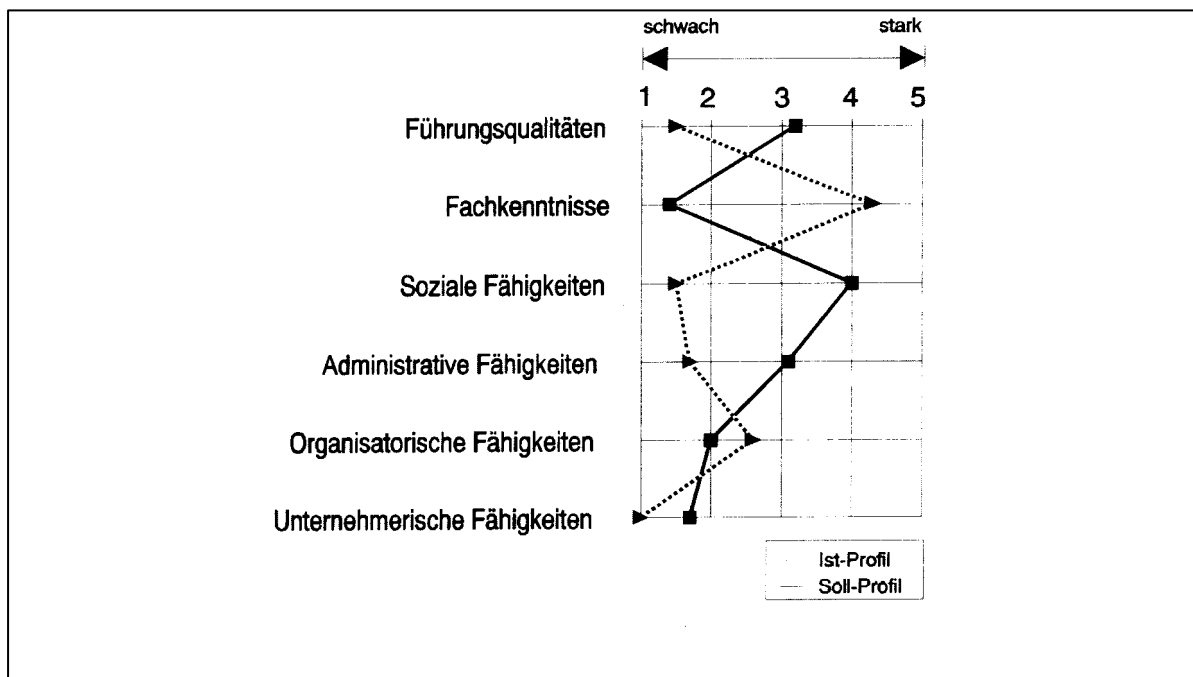


Abbildung 21: Soll-Ist-Profil eines Projektleiters<sup>105</sup>

Für die o.g. Kriterien sollen folgende Beschreibungen beispielhaft genannt werden:

- **Führungsqualitäten**
  - Vorgabe einer klaren Zielrichtung (Zielvereinbarung),
  - klare und unmißverständliche Formulierung der Ziele,
  - Einschätzung der Risiken und Unvereinbarkeiten von Projektzielen,
  - Treffen und Aussprechen auch unliebsamer Entscheidungen.
  
- **Fachkenntnisse**
  - Grundverständnis von den im Projekt relevanten Fachdisziplinen (Überblicken, Zuordnen, Koordinieren können),
  - Managen des Umgangs mit den zum Einsatz kommenden Technologien und effiziente Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten unter Berücksichtigung von Nebenwirkungen und Risiken,
  - Über den „Tellerrand“ des Projekts schauen und Erkennen neuer, für das Projekt wichtiger (technologischer) Trends.
  
- **Soziale Fähigkeiten**
  - Aufbau eines interdisziplinären, crossfunktionalen Teams und konstruktive Nutzung der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe,
  - Integration fachspezifischer Perspektiven und Problemlösungsansätze,
  - Anspornung und Involvierung des Personals in die Gesamtzusammenhänge des Projekts,
  - Managen auftretender Konflikte,

<sup>105</sup> Quelle: nach Stumbries (Projektleiter), S. 30

- verbale und schriftliche Kommunikation mit allen Personalebene,
- Förderung einer der Teamarbeit dienlichen Atmosphäre.
- Administrative Fähigkeiten
  - Beherrschung der Planungsinstrumente,
  - Ermittlung und Aushandlung der notwendigen Ressourcen,
  - ständige Abstimmung der Projektentwicklung mit den Auftraggebern (permanentes Feedback),
  - Einsetzung und Aufrechterhaltung eines Berichts- und Revisionssystems und Kontrolle des Projektfortgangs,
  - Praktizieren des Einsatzes von Projektmanagementtechniken und -werkzeugen.
- Organisatorische Fähigkeiten
  - Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben,
  - Koordination der Ausführung von Einzelaufgaben,
  - Erkennen und synergetische Nutzung der Schnittstellen zur Primärorganisation,
  - Durchsetzung einer effektiven Projektorganisation (u.U. gegen interne Widerstände).
- Unternehmerische Fähigkeiten
  - Zusammenarbeit mit dem Top-Management (u.U. auch anderer Unternehmen),
  - Einbeziehung der Management-Perspektive in seine Überlegungen,
  - Managen des Projekts wie ein „Geschäft“ (kostenbewusst agieren, Gewinnziele berücksichtigen, Bereitschaft zur Entwicklung von Folgeprojekten).

Die so beschriebenen Anforderungen haben allgemeine Gültigkeit für jede Art von Projekten und gelten damit als projekttypunabhängig.

Darüber hinaus müssen eine Reihe von Anforderungen jedoch als projekttypabhängig berücksichtigt werden. Dazu können etwa die konkrete Art des Fachwissens, Sprachkenntnisse, Kenntnisse der Nachfragermentalität, Vorkontakte zum Kunden, frühere Ergebnisse und Erfolge in ähnlichen Projekten, die Mobilität und physische/psychische Belastbarkeit zählen.

Grundlage für die Ernennung des Projektleiters sollte ein im Unternehmen akzeptiertes Anforderungsprofil sein.

#### 4.3.2.2 Die Aufgaben des Projektleiters

Ungeachtet dessen, dass jedes Projekt in Abhängigkeit von seiner Größe und seinem Charakter eine Reihe sehr spezifischer Aufgaben mit sich bringt, bleiben die Funktionen eines Projektleiters in ihren Grundzügen konstant. Ein Projektleiter muss das ihm übertragene Projekt so über die einzelnen Projektphasen führen, dass die vereinbarten sachlichen Projektziele innerhalb der vorgegebenen Termine (Terminziel) und Kosten (Kostenziel) erreicht werden.

So gilt als erstrebenswert, für die Aufgabenbeschreibung von Projektleitern festzuhalten, dass

- der Projektleiter sich (wenn möglich ausschließlich!) auf die dispositiven Aufgaben (Zielklärung, Organisation Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Gesamtprojekts) konzentriert;
- der Projektleiter für die Abwicklung des Projekts Aufgaben (Arbeitspakete) und

Verantwortungen in das Projektteam delegiert.

Wenngleich ein Projekt i.d.R. auch nur eine Aufgabe aus einer Vielzahl von Aufgaben in einem Unternehmen darstellt, so lässt sich aufgrund des dispositiven Charakters von Projektleitertätigkeiten (Führungs-, Planungs- und Koordinationsaufgaben) festhalten, dass die Funktionen und Aufgaben eines Projektleiters mit denen eines Unternehmers nahezu vergleichbar sind.

Dass die Realität häufig ganz anders aussieht, davon zeugen Berichte vieler Projektleiter in der Praxis. Nicht selten werden wichtige Projektmitarbeiter für vermeintlich dringende Aufgaben aus dem Projekt abgezogen, das "Tagesgeschäft" erhält eine höhere Priorität oder andere Projekte werden aus Unsicherheiten der "operativen Hektik" heraus vorgezogen. Daraus folgt, dass es unerlässlich für die Stärkung der Position eines Projektleiters ist, ihn es, mit ausreichenden Befugnissen auszustatten.

#### 4.3.2.3 Kompetenzen des Projektleiters

Der Projektleiter trägt die persönliche Verantwortung für die Erreichung des Projektziels. Er ist verpflichtet, den bestmöglichen wirtschaftlichen und technischen Erfolg des Projektes sicherzustellen. Dieser Verantwortung kann er nur gerecht werden, wenn realisierbare und messbare Ziele mit ihm vereinbart wurden, sein Verantwortungsbereich abgegrenzt ist, ihm ausreichende Mittel zur Verfügung stehen und seine Aufgaben mit den ihm übertragenen Kompetenzen übereinstimmen. Er trägt Verantwortung über die gesamte Laufzeit des Projektes. Dabei sollte nur in außergewöhnlichen Fällen (Krankheit, Überforderung, Projektleiter wird nicht anerkannt) ein Wechsel des Projektleiters in Betracht gezogen werden.

Geht man davon aus, dass die Fachabteilungen bereits durch die Entsendung von Mitarbeitern für das Projektteam in das Projektgeschehen involviert sind, so zieht man sie jetzt auch mit in die Verantwortung, indem den Fachvorgesetzten die fachliche Verantwortung für die Projektarbeit übertragen wird. Das hat mindestens zwei Effekte:

- einerseits wird der Projektleiter von Aufgaben entlastet, für die er ohnehin nicht als Experte zeichnen kann,
- andererseits wird die Akzeptanz der Fachvorgesetzten für die Projektarbeit gestärkt, indem ihnen besonders in den Bereichen Einflußnahme gewährt wird, in denen ihre Unterstützung als Fachabteilung erforderlich ist.

Zu berücksichtigen ist ein enorm hoher Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen Fachvorgesetzten und Projektleitern, um potentielle Konflikte zu vermeiden. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine entsprechende Aufteilung der Weisungskompetenzen:

	Projektleiter	Führungskraft
Was?	E	M
Wann?	E	M
Wer?	V	V
Wie?	M	E
Wo?	V	V
Wieviel?	E	M

E = Entscheidung    V = Vereinbarung    M = Mitsprache

Abbildung 22: Weisungskompetenzen zwischen Projektleiter und Linienführungskraft

Die Vereinbarung der Weisungskompetenzen ist bereits bei traditionellen Projekten zur Produktentwicklung oder Einführung einer Verfahrensweise von Wichtigkeit, doch in der Change-Management-Thematik, wenn der Projektleiter als Change Agent eingesetzt ist, umso wichtiger, da die Widerstände, unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungsmaßstäbe den Projektleiter in ein dramatisches Spannungsfeld zwischen allen beteiligten Individuen und Interessengruppen stellen kann.

## **5 "Evolutionspotentiale" - Den Wandel gestalten**

Bevor der Fokus der Arbeit auf das aktuelle Feld der organisatorischen Wandlungsthematik gerichtet werden soll, erfolgt eine Hinführung über die traditionellen Entwicklungsschritte organisatorischer Gestaltungskonzepte.

### **5.1 Entwicklungen der Gestaltungskonzepte**

Infolge der Taylor'schen Organisationsphilosophie entstanden zur Gestaltung der Organisation die traditionellen Konzepte der 'Organisationsplanung', des 'Geplanten Organisatorischen Wandels' sowie später die neueren Ansätze der 'Organisationsentwicklung'.

Die dynamische Unternehmensarchitektur adaptiert diese Erfahrungen und entwickelt deren Ausprägungen in 'Reengineering'-Projekten weiter.

Ziel der Reengineering-Projekte ist die Schaffung der organisatorischen Basis bzw. des Fundamentes zur 'Selbst-Lern-Organisation', einer Organisation, die aus sich heraus einen permanenten Wandel zeit- und inhaltsadäquat den Veränderungen im Unternehmensumfeld realisiert.

Waren die Konzepte der Organisationsplanung, des Geplanten Organisatorischen Wandels und der Organisationsentwicklung auf einen konkret beschriebenen Sollzustand der Organisation bezogen - sie können auch als sprungfixe Konzepte bezeichnet werden - gewinnt das Reengineering eine neue Qualitätsstufe.

Erst die Kontinuitätskonzepte von Change Management und Reengineering führen die Unternehmen zur Selbst-Lern-Organisation.

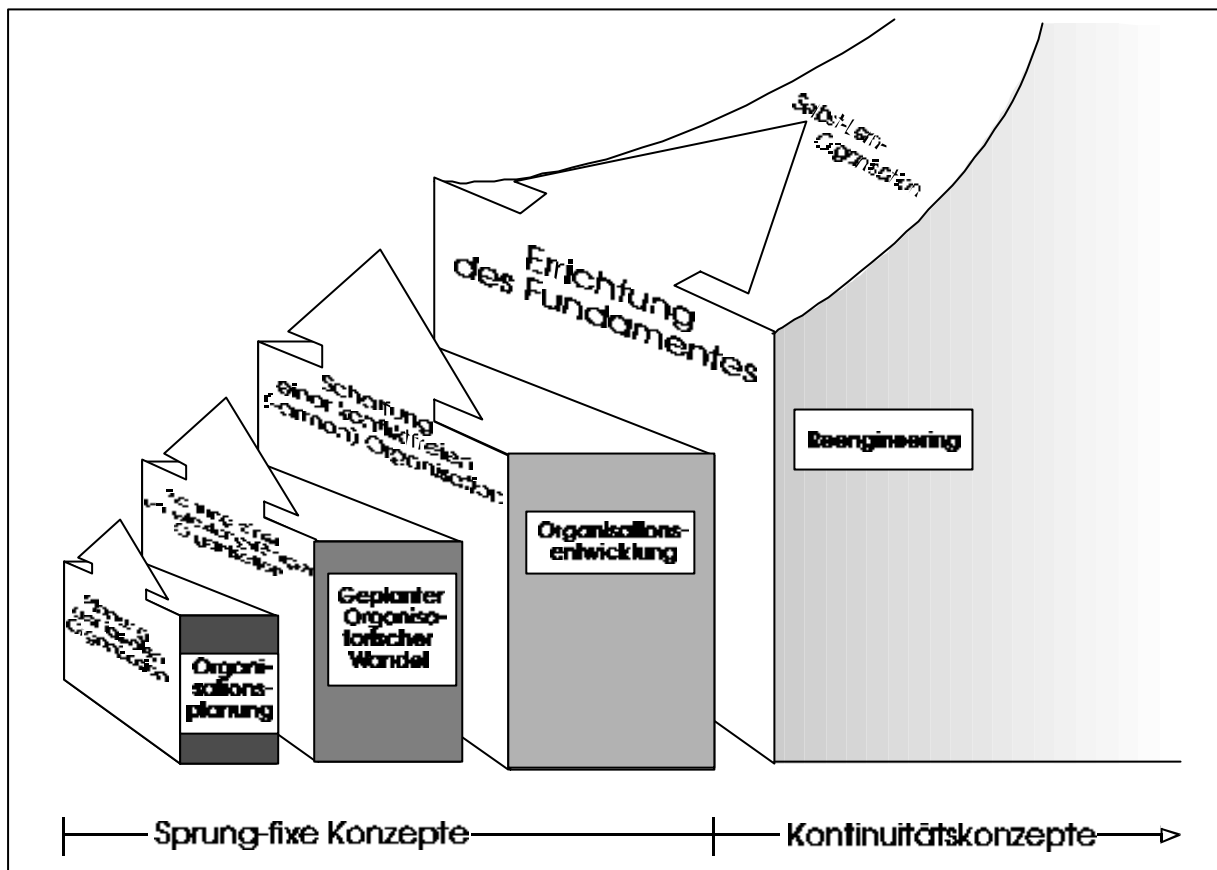


Abbildung 23: Konzepte des Wandels

### 5.1.1 Organisationsplanung

Die Organisationsplanung ist ein antizipativer Denkprozess zukünftiger Entwicklungen<sup>106</sup>, der den Fortbestand der Unternehmung sichern hilft.<sup>107</sup> Organisationsplanung ist damit "als erste Phase im Erfüllungsprozess der Aufgabe 'Organisation' zu verstehen, d.h. als das Planen eines Systems von Normen im Hinblick auf die integrative Strukturierung von Menschen und Sachen zu Ganzheiten bei Sicherung dieser Struktur im Zeitablauf."<sup>108</sup>

Sie verfolgt nicht nur oder nur im Extrem das Ziel, die Auswirkung von organisatorischen Veränderungen zu mildern oder eine neue Struktur zu errichten. "Notwendige strukturelle Änderungen sind vielmehr im voraus zu bestimmen und zeitlich so durchzuführen, dass Reorganisationen vermieden werden und das organisatorische Wachstum permanent kontrolliert und gesteuert werden kann."<sup>109</sup>

Die Organisationsplanung liegt in Händen von Organisationsexperten, die i.d.R. auf Anweisung der Unternehmensleitung aktiv werden. Über konzeptionelle Vorarbeit und intensive Abstimmungsprozesse mit Leitungsmitgliedern wird die geplante Organisation über den Dienstweg im Unternehmen installiert. Die Beteiligung der Mitarbeiterschaft ist in

<sup>106</sup> Vgl. Grochla (Handwörterbuch), Sp. 1317

<sup>107</sup> Vgl. Grochla/Wittmann (Betriebswirtschaft), Sp. 2874

<sup>108</sup> Köster (Organisation), S. 24

<sup>109</sup> Köster (Organisation), S. 26

Organisationsplanungsaktivitäten und deren Realisierung i.d.R. ausgeschlossen.

Die Organisationsplanung ist somit auf den langfristigen Fortbestand der einmal geplanten Normen und Organisationsausprägungen ausgelegt.

### 5.1.2 Geplanter Organisatorischer Wandel und Reorganisation

Als Reorganisationsprozesse werden "tiefgreifende komplexe und aussergewöhnliche Neu- oder Umgestaltungs- bzw. Veränderungsprozesse"<sup>110</sup> bezeichnet. Diese besondere Art komplexer Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse ist unternehmenspolitisch gesteuert, verläuft arbeitsteilig und methodenunterstützt, wird geplant, beinhaltet einen hohen Konsensbedarf und ist nicht in einfacher Weise durchführbar.

Eine Menge von strukturellen, personellen, sozialen, methodischen und technischen Problemen werden durch eine Reorganisation<sup>111</sup> aufgeworfen.

"Die Wandlungskomponente stellt sich dar als Veränderung der Organisationsform bzw. als Wandel in den Vorstellungen über die adäquate Organisationsform."<sup>112</sup> Sie geht ab von der verankerten Konstanz, die den Konzepten der Organisationsplanung unterlegt ist.

Als Konsequenz daraus kann z.B. die Einführung eines neuen Organisationsprinzips gesehen werden, das an die Stelle des bisher verbindlichen tritt: die Führungskräfte eines Unternehmens gingen bisher von dem Prinzip aus, dass jeder Mitarbeiter generell nur einem Vorgesetzten unterstellt ist (Linienorganisation). Bedingt durch den geplanten Wandel der Organisationsstruktur wird dann an Stelle dieses Prinzips das der Mehrfachunterstellung eingeführt (Matrixorganisation). So entsteht ein neues formales Integrationsgefüge, das die Handlungen der Mitglieder (Funktionen) koordiniert und sie am Zweck der Organisationseinheit (Systemzweck), der Entwicklung und Produktion von Gütern und Bereitstellung von Dienstleistungen ausrichtet. Zu verbinden ist damit auch oft eine Veränderung der formalen Erwartungsinhalte, die an die Organisationsmitglieder herangetragen werden. Es sind also nicht Wandlungsvorgänge gemeint, die sich im Laufe einer historischen Entwicklung quasi automatisch ergeben, aber auch nicht die, die durch die Organisationsplanung einmal fixiert, keinen Spielraum zur Weiterentwicklung bieten.

Die Auseinandersetzung der oben beschriebenen Führungstheorie mit Realisierungswiderständen hat schon in den 50er und frühen 60er Jahren zur Aufnahme der Konzeption des Planned Organizational Change, die wesentlich von der Forschungsarbeit des Tavistock Institute of Human Relations und der National Training Laboratories geprägt wurde, in das Führungsmodell geführt.<sup>113</sup> Mit dem Einbezug des geplanten Wandels wird die Organisationsveränderung selbst zum Gegenstand der Planung und damit der Unternehmensführung gemacht.

Die Konzeption des geplanten organisatorischen Wandels hebt zum ersten Mal hervor, dass die Organisation des Wandels eine Managementaufgabe ist, die von einem professionellen

---

<sup>110</sup> Knopf/Esser/Kirsch (Reorganisationen), S. 5

<sup>111</sup> Die Begriffe 'Geplanter Organisatorischer Wandel' und 'Reorganisation' sollen hier synonym genutzt werden.

<sup>112</sup> Strutz (Organisationsformen), S. 46

<sup>113</sup> Vgl. zur Arbeit des Tavistock Institute Of Human Relations die Veröffentlichungen von Jaques (Cultures); Menzies, IEP (Social Systems); Rice (Enterprise); Sofer (Organization). Zur Arbeit der National Training Laboratories vgl. die Veröffentlichungen von Argyris (Personality); Blake/Shepard (Changing); Bradford u.a. (T-Group)

Wandelspezialisten auf der Basis von verhaltenswissenschaftlichen Kenntnissen und Methoden wahrzunehmen ist.<sup>114</sup>

Die Grundlage bietet das von Lewin entwickelte triadische Homoästasemodell des Wandels mit seinen drei Phasen

- des Auftauens ('Unfreezing'),
  - der Veränderung ('Moving' und
  - der Stabilisierung ('Refreezing')
- an.<sup>115</sup>

In der Auftauphase ist der Change Agent bemüht, die Art und die Wirkungsweise der Umsetzungswiderstände der Organisationsmitglieder gegen den Wandel zu ergründen. Die auftretenden Umsetzungswiderstände erfahren in den einzelnen Ansätzen des Planned Organizational Change eine unterschiedlich akzentuierte, auf die einzelnen Organisationsmitglieder bezogene Begründung:

- Sie können aus der Vernachlässigung der persönlichen Einstellungen und Werte des Organisationsmitglieds resultieren<sup>116</sup>
- Sie können in seinen fehlenden kognitiven und sozialen Kompetenzen begründet liegen<sup>117</sup> oder
- sie können auf unterbewusste Blockaden zurückführbar sein.<sup>118</sup>

In der darauf folgenden Veränderungsphase entwickelt der Prozessbegleiter eine Strategie der Verhaltensbeeinflussung, auf deren Basis er z.B. mit den Organisationsmitgliedern ein gruppenspezifisches Trainingsprogramm durchführt, das auf die Beseitigung der diagnostizierten Widerstände abzielt.

In der Stabilisierungsphase konzentriert sich der Prozessbegleiter darauf, die erreichte Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern zu fixieren.

Eine Reorganisation ist so zu gestalten, dass die Organisation für die Zukunft entwicklungsfähig wird oder bleibt. Je nach den verschiedenen Ursachen, die zu Anpassungsprozessen führen, sind unterschiedliche Arten organisatorischer Veränderungen denkbar.

Als Sammlung typischer Merkmale des "Geplanten Organisatorischen Wandels" können gelten:

1. Reorganisationen sind Prozesse, die nicht unabhängig von der bestehenden Betriebswirtschaft mit ihrer vorangegangenen Entwicklung und ihren speziellen Problemen betrachtet werden können.
2. Der Ablauf des Reorganisationsprozesses lässt sich durch einen exakt definierten Anfang und ein klares Ende begrenzen.

---

<sup>114</sup> Zu den vier Grundelementen 'client System', 'collaboration', 'change agent' und 'valid knowledge' des Planned Organizational Change vgl. Bennis (Role), S. 82

<sup>115</sup> Vgl. Lewin (Social), S. 228 und (Dynamics), S. 34, der dieses Modell in experimentellen Untersuchungen z.B. zur Umstellung der Ernährung von Säuglingen durch ihre Mütter entwickelte.

<sup>116</sup> Vgl. Argyris (Personality), S. 39 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Blake./Shepard (Changing); Bradford u.a. (T-Group), S. 90

<sup>118</sup> Vgl. Menzies (Social Systems)



3. Die Gründe der Reorganisation sind heterogen und beeinflussen den späteren Verlauf. Häufig gehören neue Technologien, Marktveränderungen, personelle Veränderungen, Veränderungen von Zielsetzungen sowie Führungsverfahren im weitesten Sinne dazu. Die bisherigen Ausprägungen des Systems werden von der Unternehmensleitung nicht mehr für angemessen gehalten.
4. Reorganisationen beinhalten komplizierte Analyse-, Entwurfs-, Steuerungs- und Dokumentationsaktivitäten. Da sie i.d.R. die Qualifikation einzelner Planer übersteigt, wird der Prozess arbeitsteilig - oft mit externer Beratung organisiert.
5. Reorganisationen sind aussergewöhnliche Vorhaben, für die in der Aufbauorganisation oft keine Institutionen und Kapazitäten errichtet sind und dann erst recht auf externe Berater angewiesen sind.
6. Reorganisationen betreffen viele, oft alle Organisationsmitglieder und haben dadurch stets umfassende soziale Konsequenzen.
7. Reorganisationen weisen einen hohen Abstimmungsbedarf auf. Da bestehende Strukturen, Informations-, Macht- und andere Beziehungen berührt werden, sind Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zu erwarten.
8. Reorganisationen sind innovative Prozesse, die durch vielfältige Widerstände oft auslaufen. Deshalb müssen laufend Impulse gegeben werden, die den Prozess neu anregen und erhalten.
9. Reorganisationen sind Lernprozesse der Organisatoren. Sie erhöhen das Wissen über ähnliche Prozesse und verbessern die Fähigkeiten des Unternehmens. Sie können aber die Organisation so umstrukturieren, dass sie im Vergleich zur ursprünglichen Organisation zusätzliche oder anders gelagerte Probleme bekommt.
10. Reorganisationen sind politische Prozesse. Einzelne Individuen formulieren eigene Präferenzen und Ziele. Sie versuchen, diese im Prozess durchzusetzen.

Die Übergänge zwischen Konzepten der Organisationsveränderungen sind fließend. Insb. die Entwicklung der Organisationsentwicklung baut in starkem Maße auf den Erkenntnissen des Planned Organizational Change auf.

### **5.1.3 Organisationsentwicklung**

Organisationsentwicklung (OE) ist eine Form der Organisationsveränderung bei der mit Hilfe von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ein umfassender organisationaler Veränderungsprozess nicht nur initiiert sondern auch unterstützend begleitet wird.<sup>119</sup>

Die Organisationsentwicklung befasst sich besonders mit der Frage, wie die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisationsmitglieder gesteuert, und mit welchen

---

<sup>119</sup> Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 867 ff. Vertiefend auch Cummings/Huse (Organization) bzw. Cummings/Worley (Change)

Maßnahmen das Unternehmen auf Veränderungen reagieren kann.<sup>120</sup>

Daraus folgt, dass die OE von "Organisationsveränderungs-Spezialisten" gesteuert wird, zum anderen langfristig angelegt sein muss, zum dritten zugleich eine permanente, für ein Unternehmen nicht endende Aufgabe darstellt. Die Umweltsituation ist nicht statisch, vielmehr muss sich die Organisation an sich kontinuierlich ändernde Bedingungen anpassen, die technischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Ursprungs sein können. Nur wenn es der Organisation und deren Mitarbeitern gelingt, sich diesen Entwicklungen anzupassen, besteht eine langfristige Überlebenschance für das Unternehmen.

In Weiterentwicklung des Gedankengutes von Organisationsplanung und Reorganisation macht sich die Organisationsentwicklung

- die Evolutionsidee (Entwicklung, Fortschritt) und
- die Partizipationsidee (Teilnahme, Beteiligung).

zu eigen. Sie versteht sich aber weder als eine "Wunderdroge" noch als Methode des Einschwörens der Mitarbeiter auf einen neuen Führungsstil oder des "Überstülpens" einer Art von Organisationsgestaltung.

"Organisationsentwicklung ist ein zusammenfassender Begriff für die Bemühungen, zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen sowie zur Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft einer Organisation beizutragen."<sup>121</sup> Die Organisationsentwicklung beinhaltet also im Gegensatz zur Reorganisation eine Entwicklung des Führungsverhaltens durch Sensibilisierung der Vorgesetzten von z.B. autoritärem oder patriarchalischem zu einem demokratischen oder kooperativen Führungsverhalten.<sup>122</sup> Das gemeinschaftliche Entwickeln von verändertem Führungsverhalten steht im Vordergrund, nicht das Anweisen.

#### 5.1.3.1 Begriffliche Vielfalt

Für den Begriff OE gibt es eine Vielzahl von Definitionen und Ansätzen<sup>123</sup>, die teilweise sehr unterschiedlicher Art sind. Dies wird besonders in der Arbeit "50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende" von Trebesch<sup>124</sup> deutlich.

So definiert Oechsler<sup>125</sup> z.B. OE als Weiterentwicklung des geplanten organisatorischen Wandels in Anlehnung an Cumming/Huse<sup>126</sup> und Staehle<sup>127</sup> als "geplanter Wandel (...), bei dem unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse organisationsweite Veränderungsprozesse initiiert und gefördert werden".

Dieser Ansatz wird wie folgt bestätigt: "Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess

<sup>120</sup> Vgl. Neuberger (PE), S. 241

<sup>121</sup> Gebert (Organisationsentwicklung), S. 9

<sup>122</sup> Vgl. Brightford (Management), S. 220

<sup>123</sup> Vgl. Frese (92-Organisationstheorie); Kieser (Organisationstheorien); Scott (Organisationstheorien); Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 548 f; v. Rosenstiel (92b-Organisationspsychologie); Hadamitzky (Reorganisationen); Kotter (Change); Droege (Reengineering); Osterloh/Frost (Reengineering); Doppler/Lauterburg (Change); Bühner/Dieter/Fels (Restrukturierung); Gabele (Reorganisation); Dörler (Reorganisationen); Kirsch/Börsig (Reorganisationsprozesse); Kirsch/Esser/Gabele (Management); Waragai (Reorganisationen); Sommerlatte/Wedekind (Leistungsprozesse); Rieckmann (Organisationsentwicklung); Grochla (Reorganisation); Becker/Langosch (Produktivität); Staehle (Organisationsentwicklung); Watson (Widerstand); v. Rosenstiel/Einsiedler/Streich/Rau (Motivation); Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>124</sup> Vgl. Trebesch (Definitionen)

<sup>125</sup> Oechsler (Personal, 5. Aufl.), S. 373

<sup>126</sup> Vgl. Cummings/Huse (Organization)

<sup>127</sup> Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 548

von Organisation und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)"<sup>128</sup>

### 5.1.3.2 Entwicklung der Organisationsentwicklung

Im Laufe der geschichtlichen Entwicklung<sup>129</sup> der Organisationsentwicklung lassen sich hinsichtlich des Hauptansatzpunktes deutliche Schwankungen feststellen. In der umfangreichen Literatur über Organisationsentwicklung wird zur Entstehung durchweg eine "Zwei-Quellen-Theorie"<sup>130</sup> vertreten.

Danach hat sich OE aus der Laboratoriumsmethode und dem Survey-Feedback-Verfahren (Datenerhebung- und Rückkopplungsverfahren) entwickelt, die beide einerseits eng verknüpft sind mit dem Begriff der sogenannten Aktionsforschung<sup>131</sup> und andererseits mit dem Sozialpsychologen Lewin, der schon in der Zeit vor seiner Emigration in die USA zu den führenden Repräsentanten der 'Gestaltpsychologie' zählte. Das Interesse der Gestaltpsychologie richtet sich nicht auf einzelne psychologische Elemente, sondern auf die holistische Betrachtung bedeutsamer Gestaltzusammenhänge. Die Gruppe stellt demnach einen wichtigen (Lebens-)Raum dar, in dem sich Individuen bewegen und von dem sie stark beeinflusst werden.

Bereits 1945 gründete Lewin an der Havard-University ein Forschungszentrum für Gruppendynamik. 1946 leitete er dann zusammen mit Lippitt am State Teacher College in New Britain, Connecticut, den inzwischen berühmt gewordenen Workshop, aus dem das sogenannte T-Gruppen-Training (T-Group=Trainingsgruppe) als neue pädagogische Methode hervorging. Sie ist als Geburtsstunde von Workshop-Arbeit und Sensitivity-Training in der Organisationsentwicklung zu bezeichnen.

Anfangs wurden die Sensitivity-Trainings in Stranger-Groups (einander unbekannte Teilnehmer) durchgeführt. Die Trainingsziele wurden auf vier Bereiche bezogen.<sup>132</sup>

1. Sich selbst (Wie ist das eigene Verhalten der Gruppe gegenüber und welche Wirkungen hat es?)
2. Die anderen (Worin bestehen die Verhaltensweisen der anderen und wie sind die Wirkungen auf die Gruppe?)
3. Die Gruppe (Wie funktionieren Gruppen und wie sind deren Bedingungen?)
4. Lernprozesse (Wie wird aus Erfahrungen gelernt und wie lernt die Gruppe lernen?)

Die Trainingsziele wurden in Gruppenarbeit angesteuert, bei denen das 'Hier und Jetzt' im Mittelpunkt stand. Wenn das Training stark strukturiert durchgeführt wurde, z.B. mit programmierten Übungen, vorgeplanten Rollenspielen oder Fallstudien, wurde von instrumentellem Laboratorium gesprochen.

<sup>128</sup> o.V. (Leitbild) GOE, S. 1

<sup>129</sup> Ein Überblick findet sich in French/Bell (OE, 4. Aufl.), S. 37 ff. und (OE, 1. Aufl.), S. 33 ff.

<sup>130</sup> Vgl. French/Bell (OE, 1. Aufl.). Nach Ihrer Meinung waren es Blake, Shepard u. Mouton, die den Begriff Organisationsentwicklung einführen. In der Datierung erster OE-Projekte 1957 werden die Namen McGregor (Union Carbide) sowie Blake und Shepard (Esso Standard Oil) genannt.

<sup>131</sup> Die Aktionsforschung ist ein sozialwissenschaftlicher Forschungsansatz, bei dem die Betroffenen nicht nur 'Forschungsgegenstand' und demzufolge Objekt sind, sondern zusammen mit dem Forscher als kooperierende Partner an dem Forschungsprozess teilnehmen; vgl. Comelli (Training), S. 49 ff.

<sup>132</sup> vgl. Mucchielli (Gruppendynamik), S. 75

Doch der entscheidende Unterschied, dass eine Arbeitsgruppe beständiger und komplexer ist als die T-Gruppe, zeigte sich bei der Übertragung des in der Laborsituation Gelernten auf die Lösung von Organisationsproblemen in der Praxis.

Erst McGregor beschritt 1957 als Berater zum Aufbau eines effektiven Management-Teams bei Union Carbide den ersten Schritt auf dem Weg zu einem gesteuerten Team-Entwicklungsprozess.

Mit Hilfe von Teamentwicklungsmaßnahmen werden fortan Veränderungsprozesse durch Organisationsexperten, Personalentwickler, Berater, etc. auf ein vor Beginn des OE-Prozesses definiertes Ziel hin gesteuert.

In den 70er Jahren rückte mehr und mehr die Organisationsstruktur als Erfolgsdeterminante von Unternehmungen in den Mittelpunkt des (Forschungs)-Interesses, wodurch die strukturellen Gestaltungsmaßnahmen in Organisationen auch für Prozesse der Organisationsentwicklung sprunghaft an Bedeutung gewannen. Mit Beginn der 80er Jahre und der Entdeckung der "weichen Erfolgsfaktoren"<sup>133</sup> war tendenziell wieder eine Abkehr von Strukturen hin zu Werten und Normen feststellbar, wodurch die soziale Komponente wieder deutlich an Gewicht gewann.

Die Kritik, die sich die Organisationsentwicklung und ihre Verfechter gefallen lassen müssen, ist, dass ihre Methodik trotz der Betrachtung des organisatorischen Rahmens lediglich an den betroffenen Menschen ansetzt, nicht an den Abläufen und Strukturen der Organisation selbst. So ist der Begriff Organisationsentwicklung für 'Nicht-Eingeweihte' oft irreführend. Oftmals ist in Unternehmen zu beobachten, dass die Personal- und Organisationsentwicklung als ein und dasselbe gesehen wird - und eine eklatante Diskrepanz zu den eingesetzten Methoden der betrieblichen Organisatoren besteht.

#### 5.1.3.3 Ziele der Organisationsentwicklung

Trotz der Definitionsvielfalt und Konzeptionsbreite lassen sich aus den unterschiedlichen Literaturbeiträgen zumindest in der Theorie hinsichtlich der Zielsetzung von OE-Maßnahmen einheitliche Charakteristika extrahieren.<sup>134</sup> Der Prozess der Organisationsentwicklung ist gerichtet auf die "Verbesserung des Problemlösungspotentials und der Innovationsfähigkeit des Gesamtsystems [...] sowie die Ausweitung von Chancen zur individuellen Entfaltung aller Systemmitglieder"<sup>135</sup>, also auf das simultane Erreichen von Zielen der Organisation einerseits und Zielen ihrer Mitglieder andererseits.<sup>136</sup> Diese Ziele können insgesamt zu den beiden folgenden Zielbündeln zusammengefasst werden: Für die Organisation geht es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit (Effizienzaspekt) und für die Mitarbeiter um eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens (Aspekt der Humanität).<sup>137</sup> Die Ziele der OE sind also zum einen die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und zum anderen eine verbesserte Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter.<sup>138</sup>

Inwieweit bei diesen Zielbündeln von Zielkomplementarität gesprochen werden kann, ist

---

<sup>133</sup> Vgl. vor allem die Arbeit von Peters/Waterman (Excellence)

<sup>134</sup> Vgl. Comelli (OE), S. 590

<sup>135</sup> Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1478

<sup>136</sup> Vgl. Comelli (OE), S. 590 f.

<sup>137</sup> Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1478 und Becker/Langosch (Produktivität), S. 15 ff. sowie vor allem auch Beckhard (OE), S. 9 ff. und Gebert (OE), S. 11

<sup>138</sup> Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 17 und Staehle (Management, 5. Aufl.), S. 83S f.

allerdings - besonders mit Blick auf eine (Gleich-) Gewichtung - umstritten,<sup>139</sup> denn letztlich basieren Strukturen, die Effizienz und Humanität ermöglichen, auf den Entscheidungen der Unternehmensführung, deren Interessen sich in aller Regel doch mehr oder weniger deutlich von denen der übrigen Unternehmungsmitglieder<sup>140</sup> unterscheiden.<sup>141</sup> Trotzdem scheint sich die Überzeugung durchgesetzt zu haben, "dass es Wege und Methoden gibt, um eine Stärkung der Effektivität und Leistungskraft einer Organisation und eine Humanisierung der Arbeit unter Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse gleichzeitig zu erreichen."<sup>142</sup>

Ausgehend von dieser Zielkonzeption lassen sich als Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung der traditionellere personale und der bereits auf Change-Management und Reengineering-Konzeptionen verweisende strukturelle Ansatz unterscheiden, wobei ersterer primär auf Personen im zu verändernden Sozialsystem, letzterer auf dessen Organisationsstruktur Einfluss nimmt.<sup>143</sup>

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung stehen dabei in einer engen Wechselbeziehung zueinander.<sup>144</sup> Die Verbindung zwischen Organisationsentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung lässt sich wie folgt skizzieren:

Weiterbildungsmaßnahmen tragen durch Anreicherung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Verhaltensalternativen zu erhöhter Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter bei. Sie legen damit einen Grundstein zu der im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses angestrebten Einstellungs- und Verhaltensänderung. So kann z.B. durch ein Gruppen- und Kommunikationstraining die Bildung von Qualitätszirkeln und Teams ermöglicht werden. Auch können breitere Qualifikationsstrukturen, die z.B. im Zuge einer neuen Arbeitsorganisation notwendig werden, durch Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelt werden.

OE-Maßnahmen können ihre volle Wirksamkeit somit nur dann entfalten, wenn die betroffenen Mitarbeiter einbezogen und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse ebenfalls verändert werden. Um die Betroffenen an Entscheidungs- und Lernprozessen zu beteiligen, sind partizipative Prinzipien hierarchieübergreifend zu realisieren.<sup>145</sup> Organisationsentwicklung impliziert Lernen durch Erweiterung der Wissensbasis und Anpassung an veränderte äussere und innere Bedingungen.<sup>146</sup> Auf der anderen Seite können PE-Maßnahmen nur dann erfolgreich sein, wenn strukturelle, technische und aufgabenbezogene Änderungen mit diesen Maßnahmen einhergehen.

So kann neben der oben beschriebenen Zuordnung der organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien zur PE auch plausibel argumentiert werden, dass die PE eine Teilmenge der OE ist, wenngleich teilweise erhebliche Unterschiede in den Argumenten bestehen.<sup>147</sup> OE ist z.B. nach Staehle's Schlussfolgerungen umfassender als PE. Während sich

---

<sup>139</sup> Vgl. Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1486 sowie allgemein auch Seidel (Führungsformen), S. 150, der bezüglich einer stärkeren Mitarbeiterorientierung der Führung von einer "Umwegproduktion" spricht, die zur verbesserten Sachaufgabenerfüllung in Kauf zu nehmen ist.

<sup>140</sup> In diesem Zusammenhang sind auch die Partizipationsrechte der Arbeitnehmervertretung aufgrund gesetzlicher Vorschriften zu erwähnen. Hier bestehen Mitwirkungsrechte hinsichtlich personeller Angelegenheiten (§§ 92-103 BetrVG) oder einer geplanten Betriebsänderung (§§ 111 ff. BetrVG), auf die aber hier nicht näher eingegangen werden soll.

<sup>141</sup> Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 8701

<sup>142</sup> Comelli (OE), S. 591

<sup>143</sup> Vgl. Gebert (Personal), S. 39 ff. und Kieser (Struktur), S. 48 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Conradi (PE), S. 34

<sup>145</sup> Vgl. Becker/Langosch (Produktivität), S. 30

<sup>146</sup> Vgl. Pautzke (Evolution), S. 104

<sup>147</sup> Vgl. Figge/Kern (Personalentwicklung), S. 56

z.B. PE auf alle Mitarbeiter (also Einzelpersonen) und deren Können, Wissen und Verhalten bezieht<sup>148</sup>, bezieht sich die OE auf organisatorische Familien und beschäftigt sich mit konkreten Problemen der täglichen Zusammenarbeit.<sup>149</sup> Indem die PE auf die personale Seite der OE abstellt wird sie zu einem entscheidenden Instrument der OE. Die OE ist jedoch wesentlich breiter angelegt, da sie auf eine Reihe weiterer Aufgabenfelder abzielt, z.B. auf technologische- oder organisatorische Änderungen.

So kann unter Organisationsentwicklung eine partizipative Konzeption zur Planung, Initiierung und Durchführung von Wandlungsprozessen in sozialen Systemen verstanden werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich zuerst die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Mitglieder eines soziotechnischen Systems ändern müssen bevor sich dieses selbst wandeln kann. Somit enthält ein umfassendes OE-Konzept sowohl einen strukturellen als auch einen personellen Ansatz.<sup>150</sup>

Ein weiteres Ziel liegt in der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder auf zukünftige Veränderungen. Die Organisationsentwicklung bezieht sich dabei nicht isoliert auf Technik, Mensch oder Organisationsstruktur, sondern versteht die Organisation als komplexes System mit den daraus abzuleitenden gegenseitigen Abhängigkeiten.<sup>151</sup>

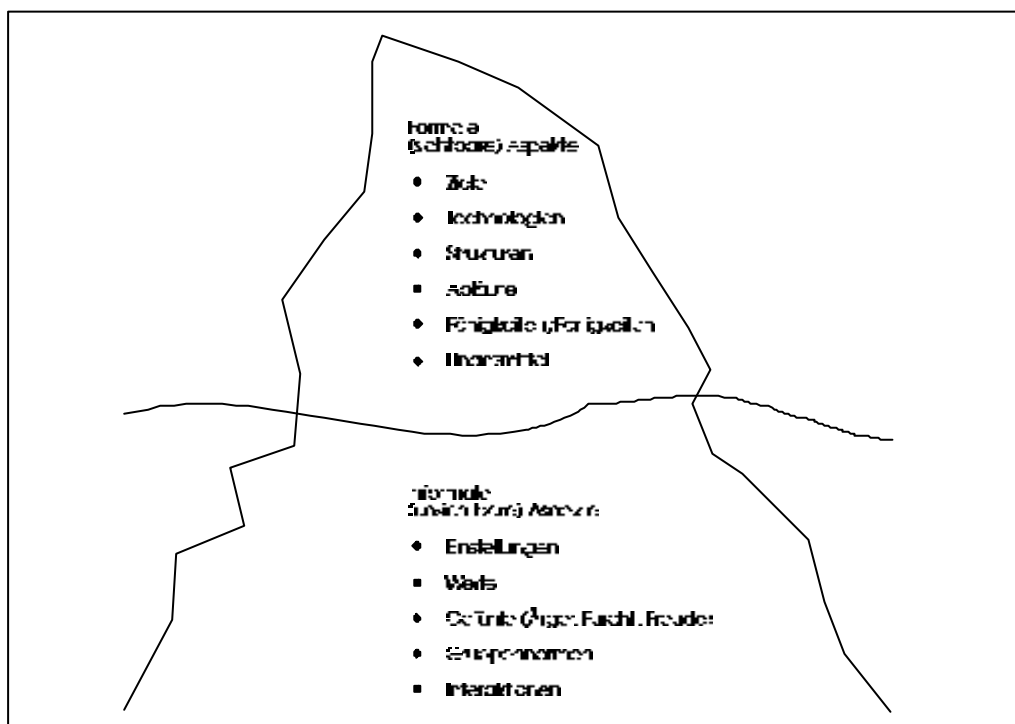


Abbildung 24: Organisations-Eisberg<sup>152</sup>

<sup>148</sup> Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 804

<sup>149</sup> Vgl. Oechsler (Personal, 5. Aufl.), S. 373

<sup>150</sup> Vgl. Thom (Management)

<sup>151</sup> Vgl. Zink (Organisationsentwicklung), S. 64

<sup>152</sup> Quelle: nach Hermann (Iceberg), S. 108 und Benölken/Greipel (OE), S. 15 ff.

Dabei wird dem unteren Teil des "organisatorischen Eisbergs" verstärkt Beachtung geschenkt. Die sozialen Faktoren wie Einstellungen, Werte und Gefühle entsprechen dem gewichtigen Teil der Organisation, der allerdings unterhalb der Wasseroberfläche liegt und somit erst sichtbar gemacht werden muss.

#### 5.1.3.4 Auslöser von OE-Vorhaben

Häufige Auslöser von Organisationsentwicklungs-Projekten sind Technologiesprünge auf Märkten oder im Unternehmen selbst. Die Einführung und Verwendung neuer Technologien bedeutet aber nicht nur, dass z.B. Maschinen bestimmte Aufgaben übernehmen, die früher dem Menschen vorbehalten waren; neue Technologien führen vielmehr auch zu einem Wandel zuvor gültiger organisatorischer Regelungen im Unternehmen, z.B. in der Arbeitsorganisation, bei Arbeitsinhalten, Arbeitsanforderungen und Kompetenzbereichen. Aufgrund dieser Veränderungen muss die Einführung neuer Technologien unter dem Aspekt einer mittel- oder langfristigen Wandlung der Organisation betrachtet werden, so dass es sich - strenggenommen - nicht nur um einen technischen, sondern um einen techno-organisatorischen Wandel mit weitreichenden Konsequenzen handelt.

Derartige Veränderungen kann ein Unternehmen oder eine Kooperation zwischen mehreren Unternehmen aber nur bewältigen, wenn es im Rahmen eines Lern- und Entwicklungsprozesses gelingt, auch die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder und Partner zu ändern. Dies geschieht im Prozess der OE<sup>153</sup> von dessen Gestaltung sowohl Anwendung als auch Nutzen neuer Technologien beeinflusst werden.<sup>154</sup> Die OE kann nicht die fachlichen Fehlleistungen der Organisationsmitglieder beseitigen, sie kann aber dazu beitragen, Versäumnisse und Unzulänglichkeiten für die Zukunft zu minimieren.

Andererseits können aber auch durch Wertewandel veränderte Einstellungen der Mitarbeiter oder Kooperationspartner OE-Prozesse auslösen. Unter dem Begriff Organisationsentwicklung können also solche Maßnahmen zusammengefasst werden, die durch eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelnen und Gruppen, Kompetenzpartnern und Kooperationsunternehmen sowie durch eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Technologien,

- eine Organisation oder ein Netzwerk als ganzes leistungsfähiger,
- die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen effizienter und
- die Arbeitsbedingungen für den einzelnen Mitarbeiter befriedigender gestalten.

"Kompetenz-Wirrwarr" und "bürokratische Gängelungen" sind oft als Ausdruck veralteter Regelungen und inkompetenter Führung ein weiterer Auslöser von OE-Vorhaben. Professionell gesteuerte OE-Prozesse geben Abhilfe, ohne dass die Führung "ihr Gesicht verliert". Sie initiieren Lernprozesse aller Beteiligten.

So werden betriebsinterne Umfragen (Klimaanalysen, Organisationsdiagnosen, Analysen des Führungsverhaltens u.ä.) in den OE-Prozess einbezogen<sup>155</sup>. Doch nicht, wie in bisher üblichen Verfahren, in denen die Berater nach der Auswertung lediglich eine Zusammenstellung und Interpretation der erhobenen Daten dem Auftraggeber - meist der Unternehmensleitung - präsentieren, sondern die Betroffenen werden zu Workshops und Arbeitssitzungen eingeladen, welche die Resultate zum Thema haben. Auf diese Weise werden die Befragten

---

<sup>153</sup> Vgl. Glasl/De la Houssaye (Organisationsentwicklung)

<sup>154</sup> Vgl. Wohler (Wandel), S. 17

<sup>155</sup> Vgl. Heimbrock/Herbst (Führungskräfte)

mit Hilfe des Survey-Feedbacks<sup>156</sup> zu Klienten, die nun die Chance haben, die Ergebnisse nicht nur zu besprechen, sondern aktiv an der weiteren Bearbeitung mitzuwirken. Diese Bemühungen um eine Effizienzsteigerung basieren auf der Vorstellung, dass die Organisationsmitglieder ein Streben nach Autonomie (im Sinne von Eigenverantwortlichkeit und Selbstkontrolle) und einem Ausgleich von Machtverhältnissen und Partizipation an Entscheidungen besitzen.

Im Anspruch der OE wird wie oben beschrieben die Organisationsveränderung zur Führungsaufgabe. Somit kann oder sollte sogar jede Führungskraft Auslöser für OE sein. Sie übernimmt das Konzept der Organisationsentwicklung, das seinem Anspruch nach den lernfähigen Menschen in den Mittelpunkt der Organisation stellt und die Entwicklung der Organisation an die Entwicklung der Organisationsmitglieder knüpft.<sup>157</sup> Der Organisationsentwicklung liegt die Überzeugung zu Grunde, dass nur derjenige, der ein Problem hat, es in einem Prozess eigener selbstbestimmter Entwicklung lösen kann.<sup>158</sup> Im Sinne der Organisationsentwicklung heisst die Führungsaufgabe, die Betroffenen zu Trägern des organisationalen Wandels werden zu lassen. Sie will die Trennung zwischen dem, der organisiert, und dem, der organisiert wird, aufheben. In der Organisationsentwicklung soll der Wandel in einem partizipativen Entwicklungsprozess der Organisationsmitglieder selbst organisiert werden.

Die Selbstorganisation der Mitglieder soll also die Entwicklung der Organisation tragen. So ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass jeder Mitarbeiter Auslöser von OE sein kann.

Die Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung soll den Mitgliedern helfen, sich selbst zu entwickeln und damit den Wandel der Organisation vorantreiben. Die Organisationsentwicklung bedarf immer des direkten persönlichen Kontakts der Organisationsmitglieder in der face-to-face-Situation, um das in der Gruppendynamik angelegte Entwicklungsmoment zum Tragen zu bringen.

Auch bei der Moderation der Selbstorganisation der Organisationsmitglieder bleibt eine Form der Fremdorganisation dieser personalen und gruppenspezifischen Lernprozesse im Moment der Initiierung der Lernprozesse, in der Bestimmung ihrer Rahmenbedingungen und im Moment der Reflexion, die auf der Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung basiert, erhalten.

"Die personen- und gruppenzentrierte Selbstorganisation der Organisationsentwicklung ist nicht gleichzusetzen mit der systemischen Selbstorganisation. Die systemische Selbstorganisation ist konstitutiv für das System Organisation. Die personenorientierte Selbstorganisation der Organisationsentwicklung hat sich entwickelt aus den Problemen der plandeterminierten Fremdorganisation und bleibt ihnen verhaftet."<sup>159</sup>

Das Konzept der Organisationsentwicklung bleibt letztlich dem Lewin'schen Grundmodell des Unfreezing, Moving und Refreezing verhaftet, das auf der Notwendigkeit der Fremdorganisation beruht. Damit ist OE das Ermöglichen situationsgerechter zeitlich und räumlich begrenzter Eingriffe mit durch Akzeptanz der Betroffenen geprägten Instrumenten bei vorliegenden oder sich abzeichnenden Problemen und richtungsweisenden Tendenzen im Unternehmen.

---

<sup>156</sup> Vgl. z.B.: Weinert (Organisationspsychologie), S. 250

<sup>157</sup> Vgl. Bartölke (OE), Sp. 1469

<sup>158</sup> Vgl. Schein (Process), S. 60

<sup>159</sup> Walger (Change), S. 18



### 5.1.3.5 Grenzen der Organisationsentwicklung

Handelt es sich nicht nur um begrenzte Veränderungen, sondern um eine erheblich weitergehende Umorganisation mit quantitativen und qualitativen Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Arbeitsinhalte und Abläufe, formelle und informelle Strukturen mehrerer Organisationseinheiten oder gar Netzwerkstrukturen, stößt die OE mit ihren Methoden an ihre Grenzen.

Der Erfolg der organisatorischen Veränderung hängt auch hier im komplexeren Zusammenhang in starkem Maße vom Verhalten der Betroffenen ab. Stößt z.B. eine umfassende technologische Neuerung, wie die Einführung eines Intranet-Systems, auf mangelndes Interesse der externen und internen Netzwerkpartner oder gar auf deren Ablehnung, so werden die dafür getätigten Aufwendungen häufig zu Fehlinvestitionen und Zeitverlust.<sup>160</sup> Initiierte organisatorische Veränderungen "verpuffen". Das Verhalten der Mitarbeiter hängt von der subjektiven Wahrnehmung der organisatorischen Veränderung ab, der Interpretation der Folgen für die eigene Person und der Beurteilung eigener Reaktionsmöglichkeiten.<sup>161</sup> Eine Steuerung dieser psychischen Vorgänge und daraus resultierenden Verhaltensweisen ist von außen zwar in bestimmten Grenzen möglich, setzt aber einerseits ein vertieftes Verständnis der psychischen und sozialen Prozesse voraus, andererseits ist ein paralleles Vorgehen in allen Regionen der Organisation erforderlich. Wie sich heute, nach einigen Jahren der Erfahrung herausstellt, erfordert dieser Prozess viel Zeit und Kapazität, ebenso eine Aufgeschlossenheit der Organisationsmitglieder für die psychologische Methodik. Stoßen aber die im OE-Prozess eingesetzten Methoden auf Ablehnung, so ist der gesamte Prozess gefährdet.

Die Organisationsentwicklung, ist aus zwei wesentlichen Gründen ebenso mit der radikalen Umgestaltung ganzer Unternehmen überfordert wie mit der Realisierung von dynamischen Netzwerkstrukturen kompetenter Partner. Ein dynamisches Management bedarf eines integrierten komplexen Wandlungsprozesses.

- Zum einen ist OE aus der Auseinandersetzung mit Fragen der Gruppendynamik entstanden und kann daher ihre Möglichkeiten nur im überschaubaren Rahmen der Gruppensituation voll zur Wirkung bringen; ganze Unternehmen lassen sich nicht radikal auf dem Wege der Organisationsentwicklung verändern.
- Zum anderen begreifen viele Organisationsentwickler die Veränderung noch immer im Wesentlichen als Personalentwicklung und vernachlässigen dabei jene Bedingungen organisationalen Wandels, die in den Strukturen der Unternehmen begründet liegen.<sup>162</sup>

Das führungstheoretische Modell ist in seiner klassischen Form für den radikalen Wandel ganzer Unternehmen zwar prinzipiell geeignet, bleibt jedoch immer mit dem Problem der Umsetzungswiderstände verbunden. Im Konzept der Organisationsentwicklung wird zwar auf dieses Problem angemessen reagiert; doch beruht das aus der Gruppendynamik heraus entwickelte Konzept auf der face-to-face-Beziehung in Gruppen überschaubarer Größenordnung und kann nur unter diesen Bedingungen seine Möglichkeiten zur Wirkung bringen. In größeren Zusammenhängen ganzer Unternehmen oder Netzwerke, erlangt die Dynamik des Wandels eine andere Qualität, die die Möglichkeiten der Organisationsentwicklung übersteigt. "Indem die Organisationsentwicklung die Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt stellt, verliert sie das Ganze des Unternehmens systematisch aus dem Blick - die Stärke der Organisationsentwicklung bedeutet so zugleich ihre Schwäche."<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Vorfelder (Informationstechnologie), S. 119

<sup>161</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre, Bd. 2), S. 476

<sup>162</sup> Vgl. Kubicek u.a.(OE), S. 306 f.; Wächter (OE), S. 64 f.

<sup>163</sup> Walger (Change), S. 19

Das systemtheoretische Modell des Change Management geht von der Selbstorganisation des Gesamtsystems aus und betrachtet den permanenten Wandel als konstitutiv für die Existenz der Organisation. So ist zu erreichen, dass durch einen radikalen Wandel der Unternehmensarchitektur ein neues Fundament, die Basis für Organisationsevolution und Selbstlerncharakter gelegt wird.

#### 5.1.4 Reengineering

Die gängigen Methoden zur betrieblichen Organisationsgestaltung und Leistungssteigerung - Reorganisation, Organisationsentwicklung, Prozessrationalisierung und Automatisierung - haben trotz ihrer jeweiligen Erfolge nicht zu den einschneidenden Verbesserungen geführt, die die Unternehmen für den erfolgreichen Eintritt in das wirtschaftliche Informationszeitalter benötigen. Vor allem die hohen Investitionen in die Informationstechnik brachten oft enttäuschende Resultate - überwiegend deshalb, weil die Unternehmen dazu neigen, mit neuer Technik nur die althergebrachten Geschäftsabläufe zu mechanisieren. Oftmals lag die vermeintliche Problemlösung darin, noch eine neue Software zu entwickeln, um die alte Software 'in den Griff' zu bekommen. Oder: Wurde die Fabrik-Planung zu kompliziert, lag die vermeintliche Lösung in einem weiteren Schritt der Arbeitsteilung: Es entstanden aus einer Abteilung zwei: 'Planung' und 'Steuerung'.

##### 5.1.4.1 Business Reengineering

Reengineering, abgeleitet von dem in der Literatur benannten Begriff 'Business Reengineering'<sup>164</sup>, ist eine Abkehr von den antiquierten Theorien der Arbeitsorganisation und deren Organisationsgestaltung. Reengineering ist auch eine Abkehr von der arbeitsteiligen Betrachtung bisheriger Veränderungskonzepte in bezug auf Aufgaben, Positionen, Menschen und Strukturen. Reengineering betrachtet prozessorientiert Aktivitätenbündel menschlicher und maschineller Wertschöpfung.

Ziel des Reengineering-Prozesses ist es, mit einer 'Radikalkur' - dem

- 'Überbordwerfen' vieler sich überlebender Mechanismen und dem
  - 'Abschneiden vieler alter Zöpfe' ,
  - zu kompromissloser Kundenorientierung,
  - zu angemessener Kostensenkung im Kontext geplanter Erfolgssteigerung<sup>165</sup>,
  - zu Motivations- und Identifikationsorientierung der Mitarbeiterschaft sowie
  - zur Fundamentierung der Selbst-Lern-Organisation
- zu gelangen.

Titel wie "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"<sup>166</sup>, "Managing the White Space"<sup>167</sup> und "Managing Radical Change"<sup>168</sup> stehen für einen neuen Aufbruch, einen radikalen Schnitt. Dabei stammt die Grundidee dieses Business Reengineering-Ansatzes weniger aus theoretischen Konzepten, sondern ist auf der Basis einer Vielzahl von Beobachtungen und Untersuchungen in der Praxis entstanden.<sup>169</sup>

<sup>164</sup> Vgl. Hammer/Champy (Reengineering) oder auch z.B.: Lamparter (Umkehr); o.V. (Reengineering); o.V. (Ihr); o.V. (Unternehmen)

<sup>165</sup> Bei dieser Formulierung hebt sich der Autor bewußt von der oft genannten radikalen Kostensenkung ab – nicht Kostensenkung sondern Erfolgssteigerung ist das primäre Management-Ziel, vgl. auch die Ausführungen in Teil I

<sup>166</sup> Vgl. Hammer (Reengineering Work), S. 104 ff.

<sup>167</sup> Vgl. Rummeler/Bracke (Prozeß)

<sup>168</sup> Vgl. Want (Change), S. 21 ff.

<sup>169</sup> Von den möglichen Ebenen bisheriger Theoriebildungen (formale Systeme, Modelle, empirisch überprüfte Modelle, Frameworks, Konzepte und ad-hoc-Generalisierungen) ist Business Reengineering allenfalls auf der Ebene der Konzepte einzuordnen. vgl. Osterloh/Grand (Modelling), S. 217 ff.

Business Reengineering stellt die Prozessorganisation als ein neues Element der Organisationsgestaltung in den Mittelpunkt. Gleichzeitig werden die Prozesse durch die neuen Informationstechnologien als 'key enablers' verkürzt und für die Mitarbeiter so überschaubar gemacht, dass sie im Wege der Selbstorganisation koordiniert werden können. Reengineering versucht, Kernprozesse zu identifizieren und so zu gestalten, dass sie den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung umfassen. Business Reengineering stellt eine "Business Revolution" dar. "Soll diese Revolution nachhaltige Wirkung zeigen, müssen allerdings bewährte Ergebnisse der Organisationsforschung berücksichtigt werden."<sup>170</sup> Business Reengineering integriert prozessorientiert das Konzept der Kernkompetenzen, das eine neue Entwicklung in der Strategielehre kennzeichnet<sup>171</sup> und ergänzt das durch Porter<sup>172</sup> geprägte Market-Based View-Konzept. Diesem wird vorgeworfen, dass es zwar die Unternehmensressourcen als Ursache von Wettbewerbsvorteilen analysiert, die Dauerhaftigkeit, Nicht-Substituierbarkeit und Nicht-Imitierbarkeit der Ressourcen jedoch zu wenig berücksichtigt. Die Organisation ist eine der dauerhaftesten und am wenigsten imitierbaren Ressourcen<sup>173</sup>. Das Problem besteht aber gerade darin, ex ante und nicht erst im nachhinein festzustellen, was denn eigentlich die Kernkompetenzen eines Unternehmens sind<sup>174</sup>. So ist bekannt, dass eine Kernkompetenz von Sony die Miniaturisierung ist. Das theoretische Wissen, wie ein ganzes Radio auf einem Chip unterzubringen ist, schafft jedoch noch nicht die Fähigkeit, ein preiswertes Miniaturradio zu bauen. Dazu ist die Herausbildung effizienter Routinen im Sinne effizienter Prozesse nötig. Business Reengineering stellt hier eine Nahtstelle zwischen operativer Organisationsgestaltung und der Organisation als strategische Ressource dar<sup>175</sup>.

Organisationen stehen als offene soziotechnische Systeme in Wechselbeziehung zu der sie umgebenden Umwelt. Sie verändern sich laufend,<sup>176</sup> teils aus sich heraus, teils als Reaktion auf Veränderungen dieser Umwelt. Ein Teil dieser Wandlungsprozesse ist nicht intendiert und somit eher zufällig: im Gegensatz dazu steht ein geplanter Wandel, der zum Ziel hat, die Funktionsweise der gesamten Organisation oder zumindest wesentlicher Teile im Hinblick auf eine Effizienzverbesserung zu verändern.<sup>177</sup>

Voraussetzung für den Start eines Reengineering-Prozesses ist der Mut und die Fähigkeit zu diskontinuierlichem Denken im Management und bei den Initiatoren und Promotoren des angestrebten Wandels. In vielen Unternehmen und Behörden gelten formalisierte, aber auch viele unausgesprochene Regeln als Relikte vergangener Jahrzehnte, wie z.B.: 'Merchandising-Entscheidungen werden in der Zentrale gefällt' - 'guter Service ohne Lager vor Ort ist unmöglich'. Diese Regeln basieren auf nicht mehr gültigen Annahmen, veralteten Technologien oder nicht mehr aktuellen Werten und Einstellungen von Kunden oder Belegschaftsmitgliedern.

- Reengineering ist kein Reorganisationsprozess, um überkommenes Denken, veraltete Strukturen und nicht mehr stimmige Regelwerke zu renovieren, sondern Reengineering ist ein völliger Neubeginn - die Schaffung einer Basis, eines Organisationsfundamentes für die dynamische Unternehmensarchitektur.

---

<sup>170</sup> Osterloh/Frost (Business Reengineering), S. 362

<sup>171</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (Kernkompetenzen), S. 79 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile)

<sup>173</sup> Vgl. Barney (Ressourcen), S. 99 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Osterloh (Technologieportfolio)

<sup>175</sup> Vgl. Osterloh/Frost (Reengineering), S. 358

<sup>176</sup> Vgl. Comelli (OE), S. 588

<sup>177</sup> Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 558 sowie Gebert (OE), Sp. 3008 ff. Speziell zur Thematik des geplanten Wandels" vgl. auch Kirsch/Esser (Wandel)

- Reengineering ist also eine grundlegende oder bahnbrechende Veränderung in einem gegebenen Geschäftsprozess. Mit den umgestalteten Prozessstrukturen werden Verbesserungen großen Ausmaßes angestrebt, die streng zu unterscheiden sind von kleineren, schrittweisen Steigerungen der Wertschöpfung.<sup>178</sup>
- Reengineering geht von der Frage aus: "Wenn ich dieses Unternehmen heute mit meinem jetzigen Wissen und beim gegenwärtigen Stand der Technik neu gründen müßte, wie würde es dann aussehen?"<sup>179</sup>
- Reengineering kann nicht haargenau geplant und in kleinen, vorsichtigen Schritten realisiert werden. Es erfordert die Bereitschaft zum Denken in Sprüngen, von der Abkehr veralteter Regeln und Annahmen und zum mutigen Vorgehen mit teilweise ungewissem Ausgang.
- Im Reengineering macht sich der Manager frei von den überholten Geschäftsprozessen und den ihnen unterliegenden Gestaltungsprinzipien.<sup>180</sup>

#### 5.1.4.2 Partizipatives Reengineering

Im Gegensatz zur Business Reengineering-Literatur, die bisher so gut wie keinen Bezug zu Ansätzen der Organisationsentwicklung nimmt, ist die partizipative Systemgestaltung im Konzeptrahmen der dynamischen Unternehmensarchitektur ein entscheidender Erfolgsfaktor.<sup>181</sup>

Einige Autoren, z.B. Stewart<sup>182</sup> oder Hammer/Champy<sup>183</sup> plädieren sogar im Gegenteil für einen ausgeprägten Top-down-Ansatz und eine dominante Führung, um das mittlere und untere Management zur Veränderung zu zwingen.

Durch die praktische Erfahrung aus vielen Veränderungsprozessen scheint diese Ansicht zwar aus zwei Gründen verständlich,

- der Umgang mit Abwehrmechanismen und fehlender Lernvergessenheit vieler Manager ist sehr energie- und zeitaufwendig,
- das Top-Management hat zwar die Notwendigkeit zur radikalen Struktur- und Kulturveränderung erkannt, hängt aber vielerorts noch selbst seinen 'Strong-leadership-Theorien' an, sie simplifiziert aber auch das eigentliche Problem -'der Mensch kommt zu kurz'

Reengineering als eines der zentralen Elemente dynamischer Unternehmensarchitektur versteht sich als Weiterentwicklung des Gedankengutes und der Konzepte der Organisationsentwicklung. Der Unterschied liegt primär in der Einsicht zur Notwendigkeit der Organisationsevolution und ihrer Prozessorientierung<sup>184</sup>, sekundär in der engeren Verzahnung mit aufbau- und ablauforganisatorischen Fragestellungen und einer Reduzierung gruppenspezifischer Methoden auf das betrieblich Machbare und Sinnvolle<sup>185</sup>.

<sup>178</sup> Die Definition wurde in Anlehnung an Miller/Kim/Puddicombe übernommen. vgl. Miller/Kim/Puddicombe (Reengineering)

<sup>179</sup> Hammer/Champy (Reengineering), S. 47

<sup>180</sup> Vgl. Hammer (Dimension), S. 95 ff.

<sup>181</sup> Reengineering soll hier als partizipative Organisationsgestaltung aufbauend auf den Erfahrungen von Business Reengineering einerseits und der Organisationsentwicklung andererseits verstanden werden; synonym kann die Begriffskombination 'Change Management' eingesetzt werden.

<sup>182</sup> Vgl. Stewart (Reengineering), S. 41 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Hammer/Champy (Reengineering), S. 297 ff.

<sup>184</sup> Allerdings ist dieser Gedanke des Primats der Prozesse nicht ganz neu. Gaitanidis hat bereits 1983 die Ablauforganisation als Prozeßorganisation ausgearbeitet, in der die Prozessgestaltung vor die Aufbauorganisation gestellt wird. vgl. Gaitanidis (Ablauforganisation)

<sup>185</sup> In der praktischen Prozessbegleitung von Reengineering-Projekten ist häufig die Problematik zu erkennen, daß beteiligte Führungskräfte ein gesteigertes Abwehrverhalten gegenüber gruppenspezifischen Übungen zeigen, die in der Euphorie jener Zeit in Seminaren eingesetzt wurden, aber aus Zeitmangel (z.B. lediglich 3 Seminartage) oder auch aus therapeutischen Defiziten der Trainer eher negative als positive Ergebnisse zur Folge hatten.

Change Management im Sinne von Reengineering lässt sich vor allem in zweierlei Hinsicht von den herkömmlichen Konzepten unterscheiden: Zum einen ist der organisatorische Wandel zunehmend nicht mehr in erster Linie auf die Erreichung eines von vornherein fest operationalisierten Ziels ausgelegt, sondern es steht der Prozess als solcher im Vordergrund.<sup>186</sup> Innerhalb dieses Prozesses werden deshalb auch letztlich immer nur Teilziele im Zuge einer ständigen Evolution aller Systeme erreicht.<sup>187</sup> Zum anderen wird im Rahmen von Reengineering-Prozessen neben der Sachebene auch die Beziehungsebene verstärkt in den Entwicklungs- und Veränderungsprozess integriert.

Eine Organisation kann auf Dauer nur überleben, wenn sich zwischen den entgegengesetzten Kräften immer wieder ein Gleichgewicht einstellt: Ein langfristiges Übergewicht der wandlungsfeindlichen Kräfte würde eine Verkrustung alter Strukturen und Handlungsweisen begünstigen, während ein Übergewicht der progressiven Kräfte andererseits der notwendigen Systemstabilität entgegensteht.<sup>188</sup>

Dieses Gleichgewicht ist allerdings, entsprechend des Evolutionsgedankens, ein dynamisches, kein statisches. Vor diesem Hintergrund ist auch der Terminus des 'Refreezing'<sup>189</sup> nicht mißzuverstehen: es bedeutet keine "Zementierung des Neuzustandes, sondern vielmehr eine Konsolidierung. Jedes soziale System muss in dynamischen Umsystemen offen für Änderungen bleiben."<sup>190</sup>

Die Organisation und Instrumentierung im Reengineering muss bereits der Philosophie und Methodik der angestrebten Struktur und Kultur entsprechen. Der Reengineering-Prozess ist zugleich der Lernprozess der dynamischen Unternehmensarchitektur.

Reengineering in der dynamischen Unternehmensarchitektur geht über die Veröffentlichungen diverser Autoren hinaus, da die Business-Reengineering-Ansätze wenig Bezug nehmen auf die Ideen von lose gekoppelten Netzwerken<sup>191</sup>, Zeltorganisationen<sup>192</sup> oder Adhokratien<sup>193</sup>. Im dynamischen Unternehmen muss, wie in diesen Konzepten beschrieben, die "Intelligenz der Arbeitsorganisation"<sup>194</sup> nicht nur bei Organisationsspezialisten, sondern primär bei den Akteuren<sup>195</sup> liegen. Die Selbst- oder Selbst-Lern-Organisation tritt an die Stelle der von Spezialisten vorgeplanten Fremdorganisation.

Bei den publizierten Ansätzen ist eher das Gegenteil der Fall. Das Ziel sollte wie im Business-Reengineering zwar eine straffe Prozessstrukturierung sein, aber darüber hinausgehend unter starker Beteiligung der Betroffenen erreicht werden.

---

<sup>186</sup> Vgl. Comelli (OE), S. 597

<sup>187</sup> Die Organisation ist somit ausgerichtet auf einen kontinuierlichen Fortschritt, der in der Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung der von Unternehmungen und deren Aktivitäten direkt und indirekt Betroffenen liegt. Orientiert an dieser Leitidee ist die Organisation bemüht um stetige Steigerung ihrer Lern- und Handlungsfähigkeit sowie ihrer Responsiveness bzgl. der an sie (von außen und innen) herangetragenen Bedürfnisse und Erwartungen. Vgl. hierzu Kirsch (Unternehmenspolitik), insbesondere S. 330 ff. und 471 ff. sowie überblickartig Kirsch/Grebenc (Management I), S. 33 ff. und (Management II), 74ff.

<sup>188</sup> Vgl. Bumann (Vorschlagswesen), S. 240 f.

<sup>189</sup> Nach Lewin umfaßt ein erfolgreicher Wandlungsprozess wie oben beschrieben die drei Aspekte

1. Auftauen des bisherigen Gleichgewichts (unfreezing)
2. Bewegung zu einem neuen Gleichgewichtszustand (moving)
3. Einfrieren des neuen Gleichgewichts (refreezing)

Vgl. auch Lewin (Dynamics), S. 34

<sup>190</sup> Thom/Zaugg (OE), S. 13

<sup>191</sup> Vgl. Peters (Management)

<sup>192</sup> Vgl. Hedberg (Organizations)

<sup>193</sup> Vgl. Mintzberg (Organizations), S. 14

<sup>194</sup> Osterloh/Frost (Reengineering), S. 361

<sup>195</sup> Vgl. Schreyögg/Noss (Organisation), S. 17ff.

Bei Hammer/Champy bleiben verankerte Hierarchien bestehen, allerdings nach einem neuen Kriterium, nämlich dem der Problemhaftigkeit von Prozessen. "Gegen diese Idee ist einzuwenden, dass hier job-enlargement auf Kosten des job-enrichment empfohlen wird."<sup>196</sup> Dies ist problematisch: Zur Kennzeichnung von Aufgabentypen wird in der Organisationslehre üblicherweise zwischen Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum<sup>197</sup> bzw. zwischen Strukturiertheit und Veränderlichkeit unterschieden.<sup>198</sup>

Es besteht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, dass job-enrichment das entscheidende Kriterium für anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten und damit einen mitentscheidenden Motivationsfaktor darstellt. Für job-rotation und job-enlargement hat immer noch der Ausspruch von Herzberg<sup>199</sup>, dass Null plus Null immer nur Null ergebe, seine Gültigkeit.

Der Erfolg von Reengineering hängt also nicht nur von unternehmensweiter Prozessstrukturierung und job-enlargement, sondern ebenso von Möglichkeiten des job-enrichments und der Prozessgestaltung einer partizipativen Systementwicklung ab.

Der Erfolg eines Reengineering-Prozesses lässt sich i.d.R. nicht über traditionelle betriebswirtschaftliche Kennzahlen abbilden. "Selbst bei höchst erfolgreichen Projekten kam es wiederkehrend zu dem Problem, dass das Rechnungswesen Barrieren aufbaute."<sup>200</sup> Dabei müssen die Unternehmen sich darauf einstellen, neue Leistungsmaßstäbe einzuführen und alte abzuschaffen. Angestrebt werden sollte, Maßstäbe festzulegen, die mit den Zielen des Reengineering und der dahinterstehenden Strategie harmonieren. In vielen Fällen wird es sich da nicht um Finanzmaßstäbe handeln, sondern um solche, die sich auf die operativen Merkmale des Geschäftsprozesses beziehen, der zur Veränderung ansteht."<sup>201</sup> Inzwischen gibt es hilfreiche methodisch aufbereitete Ansätze, um neue Maßstäbe im Planungsstadium eines Reengineering-Projekts zu entwickeln - so z.B. die Aktivitätsanalyse beim Activity Based Management oder den Performance Measurement Questionnaire.<sup>202</sup>

Reengineering erfolgreich einzuführen erfordert die Schaffung eines adäquaten Rahmens. "Reengineeringansätze sind oft gescheitert, weil die Voraussetzungen nicht gegeben waren und die organisatorische Gesamtarchitektur mit strategischer Anbindung oder gar die methodische Konsequenz fehlten."<sup>203</sup>

Weitere Ursachen für das Scheitern von Reengineering-Prozessen können sein:

- alte Prozesse werden lediglich optimiert
- die Gesamtstruktur bleibt unverändert
- keine Focussierung auf Unternehmensprozesse
- keine Absicherung durch das Top-Management
- die Projektverantwortung liegt in falschen Händen
- Zufriedenheit des Managements auch mit geringen Verbesserungen
- Angst vor Konsequenzen
- zu hohe Erwartungen am Anfang
- zu früh aufgeben bzw. Rückzug bei Widerstand

---

<sup>196</sup> Osterloh/Frost (Reengineering), S. 361

<sup>197</sup> Vgl. Ulich (Arbeitswechsel), S. 265 - 278

<sup>198</sup> Vgl. Picot/Reichwald (Informationswirtschaft), S. 241 - 394

<sup>199</sup> Vgl. Herzberg (motivate), S. 53 - 62

<sup>200</sup> Vgl. Johnson/Kaplan (Relevance Lost)

<sup>201</sup> Dixon/Arnold u.a. (Ausdauer), S. 110

<sup>202</sup> Vgl. Dixon/Nanni/Vollmann (Challenge), vgl. auch die Ansätze der Ziel-Audits.

<sup>203</sup> Sutter (Hochleistung), S. 142

- der Prozess-Charakter wird nicht ernstgenommen
- nur die Organisation wird verändert, nicht aber die Führungsphilosophie



Abbildung 25: Realisierungsvoraussetzungen im Reengineering<sup>204</sup>

Um die Ursachen des Misslingens möglichst auszuschalten, ist es erforderlich, den Organisationswandel sowohl aus rationalem als auch aus emotionalem Fokus zu betreiben. Provokant dargestellt zeigt die folgende Abbildung die extreme traditionelle Vorgehensweise auf. Der gruppenspezifische Ansatz der OE einerseits und ein rein technomorphes Handeln des ursprünglichen Business Reengineering-Ansatzes andererseits führen i.d.R. nicht zu unternehmensweitem Erfolg.

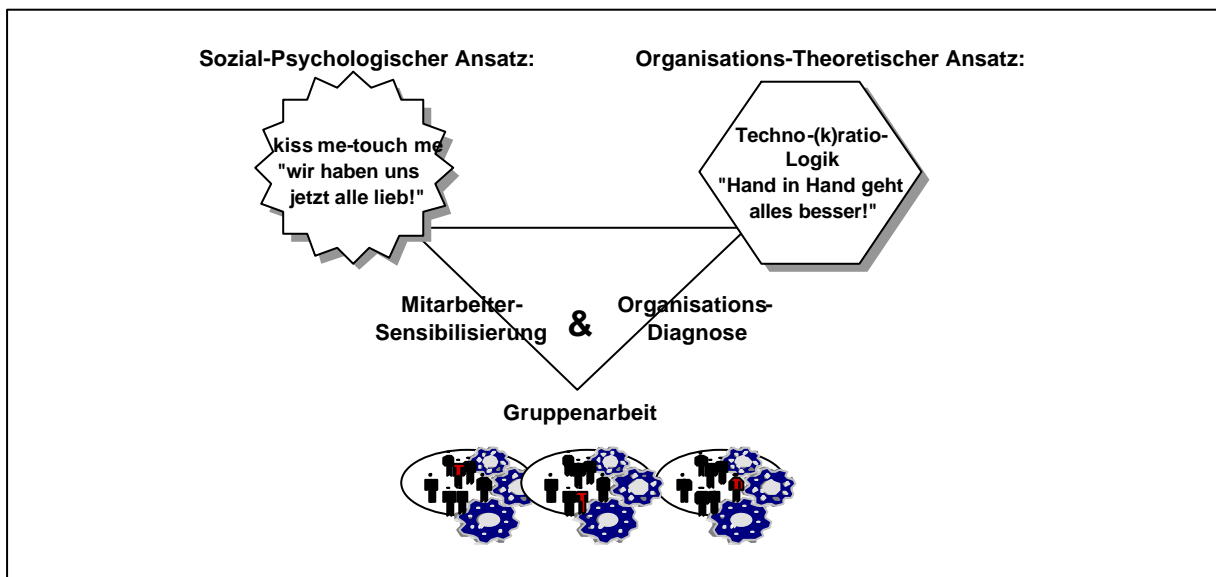


Abbildung 26: Eine Provokation

Die Aussage gilt sowohl für die Schaffung crossfunktionaler Gestaltungsformen als auch für die Realisierung der verschiedensten Formen von Gruppenarbeit und Teammanagement.

<sup>204</sup> aus einer Studie der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Vallendar/Koblenz, Prof. Dr. Ch. Homburg

## 5.2 Strategien des Wandels

### 5.2.1 Hierarchieorientierte Veränderungsstrategie

Ebenso wie sich die eigentlichen Maßnahmen des Organisationswandels immer an der spezifischen Problem- und Bedürfnislage der betreffenden Organisation orientieren, muss auch die für die Umsetzung der Maßnahmen gewählte Strategie situationsspezifisch bestimmt werden. Dabei geht es zunächst um die Frage, auf welcher Hierarchieebene angesetzt werden soll. Diesbezüglich können fünf Strategien unterschieden werden:<sup>205</sup>

#### 5.2.1.1 Top-down-Strategie

Der Veränderungsprozess startet an der Unternehmungsspitze und pflanzt sich von dort schrittweise über die Hierarchie nach unten fort.<sup>206</sup> Der Nachteil dieser Vorgehensweise liegt in einer möglichen Misstrauensbildung auf den unteren Hierarchieebenen; werden diese nicht in ausreichendem Maße) mit eingeschlossen, kann dadurch die Entwicklung behindert, im ungünstigsten Fall auch blockiert werden.<sup>207</sup> Da es sich bei Reengineering im Sinne der obigen Ausführungen um eine partizipative Veränderungsstrategie handelt, die wie in der OE Betroffene zu Beteiligten machen will,<sup>208</sup> wäre gerade ein solcher Verlauf für den Erfolg der Maßnahmen insgesamt wenig förderlich. Der Vorteil dieser Strategie liegt indes in der guten Steuerbarkeit des Gesamtprozesses.<sup>209</sup>

#### 5.2.1.2 Bottom-up-Strategie

Die Veränderungen gehen hier von den unteren Hierarchieebenen aus, und obwohl deshalb besonders die Möglichkeit besteht, den Bedürfnissen und Erwartungen der unteren Hierarchieebenen Rechnung zu tragen, fand dieses Aktionsprinzip in der Praxis anfangs selten Anwendung.<sup>210</sup> Dennoch erscheint dieser Ansatz bei begrenzten Problemstellungen und für Teilphasen innerhalb eines umfangreicheren Wandlungsprozesses durchaus "praktikabel und erfolgversprechend".<sup>211</sup>

#### 5.2.1.3 Bipolare Strategie

Bei dieser auch "Sandwich-Strategie" genannten Vorgehensweise handelt es sich um eine Kombination der beiden zuvor genannten Ansätze, bei der mit den Veränderungsaktivitäten gleichzeitig an Spitze und Basis begonnen wird.<sup>212</sup> Dem Vorteil, dass auf diese Weise das Gedankengut der gewandelten Organisationsphilosophie am schnellsten in der gesamten Organisation verbreitet werden kann, steht dabei der Nachteil gegenüber, dass die unterschiedlichen Erwartungen von oberen und unteren Ebenen zu Konflikten und Blockaden führen können.<sup>213</sup> Die Anforderungen an Koordination und Informationsfluss zwischen den Verantwortungsebenen sind demzufolge sehr hoch.<sup>214</sup> Als zusätzliches Problem kommt die

---

<sup>205</sup> Vgl. Porter/Lawler/Hackman (Organizations), S. 473 ff. für die Strategien eins, zwei und vier sowie exemplarisch Comelli (Training), S. 109 ff. Bartölke bringt zusätzlich zwei weitere Strategien (Strategie vertikaler bzw. diagonaler Schnitte), die aber letztlich für die Organisationsentwicklung wenig praktikabel erscheinen und deshalb hier ausgeklammert werden Vgl. Bartölke (OE), Sp. 1472 f.

<sup>206</sup> Vgl. Comelli (OE), S. 601

<sup>207</sup> Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 17

<sup>208</sup> Vgl. Gebert (OE), Sp. 3008 f., Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1479 sowie Neuberger (PE), S. 242 Bei dieser Forderung handelt es sich allerdings nicht um eine genuine Vorgehensweise der Organisationsentwicklung, sondern vielmehr um ein Grundprinzip der Organisation zur Sicherstellung der Akzeptanz von organisatorischen Veränderungen. Vgl. Schmidt (Organisation), S. 28 f.

<sup>209</sup> Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 17

<sup>210</sup> Vgl. Hinterhuber (OE), S. 61

<sup>211</sup> Vgl. Comelli (Training), S. 110

<sup>212</sup> Vgl. Comelli (OE), S. 601

<sup>213</sup> Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 17

<sup>214</sup> Vgl. Hinterhuber (OE), S. 61



Situation der mittleren Führungsebenen hinzu, die sich leicht übergangen fühlen können, was zu entsprechender Verunsicherung bzw. zu einer Abwehrhaltung führen kann.<sup>215</sup>

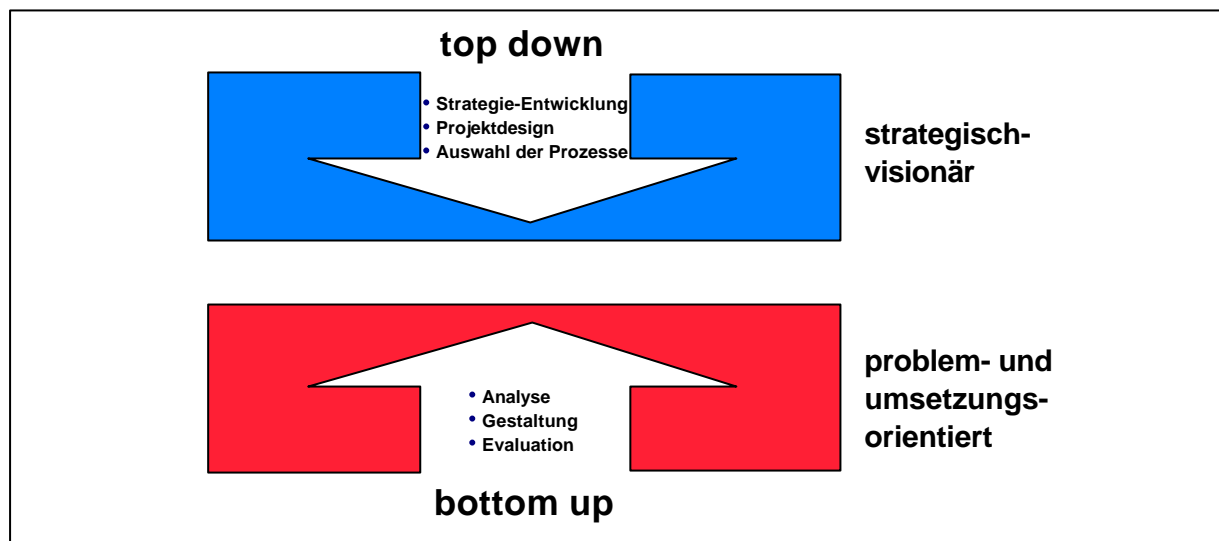


Abbildung 27: Bipolare Strategiealternative

#### 5.2.1.4 Keil-Strategie

Im Gegensatz zur bipolaren Vorgehensweise fällt dem mittleren Management bei der Keil-Strategie die zentrale Rolle zu.<sup>216</sup> Der Veränderungsprozess setzt in der Mitte der Hierarchie an und strahlt von dort nach oben und nach unten aus.

#### 5.2.1.5 Multiple Nucleus-Strategie

Bei dieser Strategie wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesetzt, indem dort (zunächst) abgegrenzte Probleme dezentral einer Lösung zugeführt werden.<sup>217</sup> Der Schwerpunkt dieser Vielfach-Strategie liegt in der Schwierigkeit, den sehr hohen Koordinationsbedarf in ausreichendem Maße zu decken.<sup>218</sup> Diese Aufgabe können überlappende Arbeitskreise wahrnehmen, in denen generelle Erfahrungen ausgetauscht werden.<sup>219</sup>

Die klar strukturierte Darstellung der fünf Varianten darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese in der Praxis kaum in Reinkultur sondern vielmehr in Kombinationen und Varianten auftreten.<sup>220</sup> Schon deshalb lässt sich auch keine Strategie als "one best way" zur Lösung eines bestimmten Problems festlegen.<sup>221</sup> Speziell im Hinblick auf die Top-down-Strategie ist auch

<sup>215</sup> Vgl. Comelli (Training), S. 111 f. Speziell zur Situation und Rolle der mittleren Manager in Unternehmungen s. Stewart u.a. (Managing) und Walgenbach/Kieser (Manager), S. 259 ff.

<sup>216</sup> Vgl. Hinterhuber (OE), S. 61

<sup>217</sup> Vgl. Comelli (Training), S. 113

<sup>218</sup> Umstritten ist in der Literatur, inwieweit sich dieser Ansatz überhaupt für ein umfassendes OE-Projekt eignet: Nach Comelli wird bei der Multiplen Nucleus-Strategie auf ein übergreifendes Gesamtkonzept bewußt verzichtet, während Hinterhuber von der Notwendigkeit ausgeht, daß die punktuellen Eingriffe nach einem "System" erfolgen. Vgl. dazu Comelli (OE), S. 601 und Comelli (Training), S. 113 sowie Hinterhuber (OE), S.63. Auch v. Rosenstiel stellt das Erfordernis eines Einmündens in eine Gesamtstrategie heraus. Vgl. von Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 18. In diesem Sinne wohl auch Probst (Organisation), S. 582

<sup>219</sup> Vgl. Hinterhuber (OE), S. 63

<sup>220</sup> Vgl. Goerke (OE), S. 53 f.

<sup>221</sup> Damit ist auch leicht einsichtig, daß gültige Aussagen über die generelle Effizienz und Vorziehenswürdigkeit einer Strategie nicht zu treffen sind. Bereits in den 70er Jahren finden sich diesbezüglich widersprüchliche Aussagen in der Literatur. Vgl. exemplarisch Glasl

die Klassifizierung als solche nur sehr schwer möglich - denn ist eine Vorgehensweise schon deshalb top-down zu nennen, weil die Unternehmungsspitze zustimmt, oder muss der Prozess von ihr ausgehen oder sogar aktiv begleitet werden?<sup>222</sup> Letztlich erscheint hier die Annahme plausibel, dass eine möglichst umfangreiche und glaubwürdige Unterstützung des Projektes durch das Top-Management die Effizienz der Maßnahmen positiv beeinflusst. Die Ergebnisse von Untersuchungen der betrieblichen Praxis weisen jedenfalls in diese Richtung.<sup>223</sup>

## 5.2.2 Sozialsystemorientierte Veränderungsstrategien

Neben diesen mehr technischen Überlegungen zum Ansatzpunkt organisatorischer Evolutionsprozesse unterscheiden Chin/Benne drei Strategieformen speziell mit Blick auf die Veränderung von Sozialsystemen:<sup>224</sup>

### 5.2.2.1 Empirisch-rationale Strategie

Ausgegangen wird hier von der Annahme, dass ein Wandel dann von den Betroffenen akzeptiert wird, wenn sich dieser rational rechtfertigen lässt und dessen Vorteilhaftigkeit eingesehen wird.<sup>225</sup>

### 5.2.2.2 Normativ-reedukative Strategie

Danach verlangt eine Änderung des menschlichen Verhaltens eine Veränderung der die Einstellung tragenden Werte und Normen im Sinne eines aktiven Lernprozesses.<sup>226</sup>

### 5.2.2.3 Macht- und Zwangsstrategie

Diese Strategien stützen sich bei Veränderungen in erster Linie auf den Faktor "Macht". Um ein gewünschtes Verhalten zu erzielen, wird auf den einzelnen mittels eines Belohnungs- und Bestrafungssystems Druck ausgeübt.<sup>227</sup>

Auch bei diesen Strategieformen ergeben sich bisweilen Überschneidungen. So muss selbstverständlich auch eine reedukative oder empirisch-rationale Strategie die betriebliche Machtsituation berücksichtigen, was jedoch nicht gleichbedeutend ist mit dem Einsatz von Machtmitteln.<sup>228</sup>

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass es kaum möglich ist, einen konkreten Reengineering-Prozess im Sinne einer endgültigen Klassifizierung auf eine einzige dahinterstehende Strategie zurückzuführen. Es geht vielmehr darum, das Spektrum von Merkmalen aufzuzeigen, anhand dessen eine strategische Vorgehensweise analysiert und hinsichtlich der handlungsleitenden Grundorientierungen charakterisiert werden kann.<sup>229</sup>

---

(Situativ), S. 151 ff., der die Top-down-Strategie favorisiert. Demgegenüber halten Beer/Huse weder die Prozeßunterstützung durch das Top-Management noch dessen Informiertheit über die Richtung der Entwicklung für einen erfolgreichen OE-Prozeß für notwendig; vgl. dazu Beer/Huse (OE), S. 89

<sup>222</sup> Vgl. v. Rosenstiel (Veränderungsstrategien), S. 18 und auch Kahn (OE), S. 284, der ebenfalls auf die unzureichende Beantwortung dieser Frage verweist.

<sup>223</sup> Vgl. Comelli (Training), S. 114

<sup>224</sup> Die Einteilung der Strategien geht zurück auf Chin/Benne (Strategien), S. 45 f. Eine detaillierte Beschreibung der folgenden Strategien findet sich bei Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 881 ff.

<sup>225</sup> Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1481 f.

<sup>226</sup> Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1482

<sup>227</sup> Vgl. Gebert (Organisationsentwicklung), S. 113

<sup>228</sup> Vgl. Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 882

<sup>229</sup> Mit der Entscheidung für eine Strategie stellt sich die Frage, wie die geplanten Veränderungen in Organisationen initiiert und unterstützt werden können. Einen umfangreichen Überblick über solche Interventionstechniken bietet Staehle (Management, 7. Aufl.), S. 889 ff., der Techniken auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation unterscheidet. Siehe hierzu auch French/Bell (Organization), S. 163 ff. und (OE, 4. Aufl.), S. 159 ff. sowie Thom (Organisationsentwicklung), Sp. 1482 ff.

## 5.3 Organisatoren des Wandels

Soll ein Reengineering-Prozess zur strategiekonformen Gestaltung ins Leben gerufen werden, wird dieser Prozess von

- Mitgliedern der Unternehmensleitung, Centerleitung oder Führungskräften und Projektleitern
  - Mitgliedern von Organisations- und Personalbereichen und
  - Unternehmensexternen Beratern
- geplant und im weiteren Verlauf begleitet.

### 5.3.1 Leitungsmitglieder

Die unmittelbare Mitwirkung des Top-Managements unterscheidet Reengineering von anderen Konzepten der Organisationsverbesserung. Zwar sind auch bei OE-Prozessen u.a. Ansätzen Unterstützungen der oberen Führung gefordert, doch beim Reengineering muss die Leitungsebene auch in der Planung und im Prozess direkt beteiligt sein. Die Erfordernis der direkten Mitwirkung begründet sich primär durch die veränderte strategische Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Unternehmensteils.<sup>230</sup>

Da die Mitarbeiterschaft - trotz aller Kritik - den Mitgliedern der Unternehmensleitung i.d.R. einen umfassenden Überblick über das Gesamtsystem zutraut und sie starke Durchsetzungskraft gegenüber hierarchisch unterstellten Organisationsmitgliedern haben, können nur sie den Reengineering-Prozess ernsthaft in Gang setzen - Auftraggeber des Reengineering-Projektes sein. Ist das "Grüne Licht" für Veränderung gesetzt, steht die kompetente Prozesssteuerung im Vordergrund.

An dieser Stelle darf die Frage erlaubt sein, ob das sonst andere Aufgaben erfüllende obere Management über die nötigen theoretischen und methodischen Kenntnisse verfügt, um den Organisationsprozess in allen Phasen richtig steuern zu können. Fraglich ist aber vor allem, ob diese Manager objektive Informationen von den involvierten Stellen aller Stufen erhalten, ob eine kritische Diagnose auch der Aktivitäten der obersten Leitungsorgane möglich ist und ob sich das oberste Leitungsorgan zu Lösungen bereifindet, die seine Zusammensetzung und eigene Stellung im System möglicherweise stark verändern.<sup>231</sup>

### 5.3.2 Organisatoren

In der Zeit der Reorganisationskonzepte verfügten zahlreiche Großunternehmen über eigene Organisationsstäbe. Zum Teil bestanden sie aus Fachleuten auf hohem theoretischen Niveau, die oft direkt dem Top-Management unterstellt waren. Diese Organisationsabteilungen der Taylor'schen Organisation hingen existentiell mit Umorganisationen zusammen. Ihre Aufgaben betrafen wesentliche Bereiche der Aufbau- und Ablauforganisation. Im Rahmen der Aufbauorganisation oblag es diesen Abteilungen, z.B. die Aufgaben und Kompetenzen von Personen und Abteilungen festzulegen oder Alternativen für bestehende Stellen zu entwerfen. Sie flossen häufig in umfangreiche Organisationshandbücher ein, die oftmals dermaßen kompliziert geschrieben für die praktisch veranlagte Führungskraft nicht lesbar waren. Obendrein war der Änderungsdienst dieser zentral geführten Werke so immens, dass hochqualifizierte Mitarbeiter lediglich administrativen Zwecken dienten.

---

<sup>230</sup> Vgl. Dixon/Arnold u.a. (Ausdauer), S. 112

<sup>231</sup> Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2), S. 488

Die Aufgaben der Organisationsabteilungen im Bereich der Ablauforganisation lagen z.B. in der Durchführung von Ist- Analysen der verschiedenen Geschäftsabläufe, analytischer Bewertung von Verrichtungen bzw. Tätigkeiten und auch Mitwirkung bei der Einführung und Pflege von organisationsunterstützenden DV-Programmen.

Der interne Organisationsberater moderner Prägung hat sein Rollenprofil sowohl bezogen auf sein Instrumentenrepertoire als auch auf Verhaltenskomponenten und Einstellungen gewandelt. Er bietet als Dienstleister sein Expertenwissen den dezentralen Einheiten des Unternehmens oder des Kompetenznetzwerkes an. Er wird von dort beauftragt - nicht von der Unternehmensleitung angewiesen.

### 5.3.3 Personalentwickler

Auch der Personalentwickler gewinnt an Profil. In der Zeit der Organisationsentwicklungs-Konzepte wurden in stärkerem Umfang Mitglieder des Personalwesens in die Veränderungsprozesse involviert. Die Personalentwicklungs-Experten sahen ihre Aufgabe damals allerdings primär in der Steuerung von sozialen Prozessen, z.B. in der Durchführung von Motivations- und Situationsanalysen, der Empfehlung von Änderungen des Organisationsklimas oder der Einführung von Methoden zur Verbesserung von Führungsstil und Interaktion. Ein erfolgreicher Einsatz von internen Organisations- und Personalabteilungen setzte eine gegenüber dem zu reorganisierenden System bzw. Subsystem unabhängige und unvoreingenommene Stellung voraus. Je freier sie agieren konnten, um so leichter war es ihnen, relevante Informationen über die wirklichen Ursachen organisatorischer Probleme zu gewinnen und den involvierten Stellen bei der Einführung organisatorischer Änderungen zu helfen. Als Hauptaufgabe im OE-Prozess widmeten sich die Personalentwickler der Steuerung von Gruppenprozessen, der Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und der Moderation von Konfliktlösungsveranstaltungen.

Heute hat sich der Personalentwickler mit Organisationsgestaltungs-Know-how qualifiziert. Ein methodisch-instrumentelles Zusammenrücken von Personalentwicklung und Organisation ist die Folge.

### 5.3.4 Berater

Zur Unterstützung der internen Kapazität waren in der Vergangenheit oftmals externe Berater erforderlich. Grundsätzlich ließen sich

1. die primär auf Analyse, Gestaltung und Renovierung von Strukturen ausgerichteten Berater und
2. die verhaltenswissenschaftlich orientierten Berater, die hauptsächlich soziale Prozesse beeinflussten, unterscheiden.

Drei Modelle der externen Beratung werden in Umorganisations-Prozessen unterschieden.<sup>232</sup>

- das Einkaufsmodell
- das Arzt-Patienten-Modell
- das Prozess-Beratungsmodell

In der traditionellen Organisation wurden lange Zeit das Einkaufs- und das Arzt-Patienten-Modell favorisiert.

---

<sup>232</sup> Vgl. Schein (Process Consultation), S. 4 ff.

Im Einkaufsmodell hat die Führung des Unternehmens genaue Vorstellungen, aus welchen Gründen und in welcher Weise die Umorganisation vonstatten gehen soll. Die Tätigkeit des Beraters ist rein ausführender Natur. Bei diesem Modell wird der Erfolg hauptsächlich abhängen von:

- der richtigen Diagnose, die das Management getroffen hat,
- der richtigen Einschätzung der Qualifikation des externen Beraters durch das Management,
- dem richtigen Erkennen der Konsequenzen der vom Berater vorgeschlagenen Lösung.

Der Aufgabenbereich des externen Beraters ist im Arzt-Patienten-Modell um einiges umfangreicher als im Einkaufsmodell. Er hat eine mehr oder weniger umfassende Diagnose des Ist-Zustandes zu erstellen und, um bei medizinischen Ausdrücken zu bleiben, oft eine Therapie auszuarbeiten.

Der Auftraggeber lässt sich eine Veränderungsstrategie erarbeiten. Das Consulting-Unternehmen erstellt in einer oft mehrmonatigen Studie eine Expertise, um sie schließlich der Firmenleitung zu präsentieren.

Der Erfolg dieses Modells hängt davon ab, ob

- es dem Berater möglich ist, die relevanten Informationen über und aus dem System zu bekommen,
- er die echten Ursachen organisatorischer Probleme erkennt,
- er in der Lage ist, eine geeignete Therapie zu erarbeiten und
- die Systemmitglieder die Diagnose akzeptieren und die Therapie-Vorschläge annehmen.

In den meisten Fällen ist das Schicksal dieser Beratungsreports bereits besiegelt, bevor sie geschrieben sind - sie werden i.d.R. nicht realisiert, obwohl man davon ausgehen kann, dass viele Reports brillante Lösungen enthalten und jede denkbare Form der Expertise genutzt wurde.

Die Kritik an beiden Modellen bezieht sich darauf, dass sich in der Praxis die Unternehmen und deren Leitungsmitglieder oft zu wenig mit den Vorschlägen des Beraters identifizieren. Das Problem, das sich stellt, resultiert aus dem Charakter komplexer, sozialer Systeme. Menschen ändern sich nicht aufgrund von Informationen und Expertisen, sondern erst aufgrund von Kommunikation. "Das Problem, das man eigentlich lösen wollte, nämlich eine strategische Neuausrichtung der Unternehmung zu bewirken, wird nicht nur nicht gelöst, sondern es wird zusätzlich noch verschärft, denn nun hat das Management der Unternehmung die ungeheuer schwierige Aufgabe, die vorgeschlagenen Lösungen zu 'verkaufen'. Der Erklärungs- und Begründungsaufwand, der nun betrieben werden muss, die mühselige Überzeugungsarbeit usw. führen nur sehr selten zu echten Resultaten. Eine effektive Strategie ist natürlich nur eine solche, die wirklich realisiert wird, und im Lichte dieses Kriteriums ist die Bilanz der klassischen Consulting-Vorgehensweise eher negativ."<sup>233</sup>

Man sollte zwar glauben, die Unternehmensführung hätte die Macht, die Therapie-Vorschläge umzusetzen bzw. umsetzen zu lassen, doch durch defiziles Spiel der Mikropolitik - je größer das Unternehmen, umso ausgeprägter -, informelle Machtstrukturen und 'Bündnisse' im Middle-Management, versickern die oft rational durchaus guten Konzepte in der Linie. Oft wirkt als Resultat das Top-Management hilflos und neigt zu ungerechtfertigten, überzogenen Reaktionen - die dann noch mehr Abwehrmechanismen in der Belegschaft hervorrufen.

---

<sup>233</sup> Malik (Projektmanagement), S. 104 f.

Oftmals versuchen noch heute traditionelle Beratungsgesellschaften in Unternehmen wie in Behörden, die neuen Reformziele unter Beibehaltung der alten bürokratischen und legalistischen Prozesskriterien und unter nachhaltiger Verwendung veralteter Methoden zu realisieren. "An dieser Quadratur des Reorganisations-Kreises scheitern selbst die großen wie Arthur D. Little, Mc Kinsey, Boston Consulting, Kienbaum u.a., wenn sie sich gutachterlich auf das Thema 'Verschlankung' stürzen."<sup>234</sup>

In Reengineering-Prozessen liegt der Schwerpunkt der externen Unterstützung jedoch nicht in der Analyse und im Anbieten theoretisch sauberer Vorschläge, sondern das Prozess-Beratungsmodell ist geprägt durch das Involvieren aller betroffenen Stellen in allen Phasen des Umorganisationsprozesses. Der Berater muss also nicht primär selbst Fachmann für einzelne Funktionsbereiche sein, sondern er muss vor allem wissen, wie er die Leitungsgremien und Arbeitsgruppen in den Organisationsprozess einbezieht, wie er sie dazu bringt, ihre eigenen Probleme selbst zu erkennen und zu lösen und dabei zu lernen, künftige neue Probleme selbst aufzugreifen und zu behandeln.<sup>235</sup>

Die Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit und hohen Zielerreichungsgrad des Wandlungsprozesses sind hier also:

- Die Beziehung zwischen 'Klient' und 'Entwicklungshelfer' ist freiwillig. Das impliziert, dass man einander Einblick in die Motive gibt.
- Die formulierten Ziele für den Umorganisationsprozess müssen allgemein akzeptiert werden.
- Über die Art der Entscheidungsbildung muss Übereinstimmung herrschen, sowohl zwischen 'Klient' und Berater als auch unter den Mitgliedern des Klientensystems.
- Der Klient braucht eine gewisse eigene Kreativität, um Vorschläge des 'Entwicklungshelfers' anzunehmen und anzuwenden.
- Die Methoden und Techniken des Beraters müssen so erläutert werden, dass sie für den Klienten stets durchschaubar bleiben.
- Auch der 'Entwicklungshelfer' muss bereit sein, sein Rollenverhalten durch den Klienten evaluieren zu lassen.

### 5.3.5 Prozess-Begleiter

Gleiches gilt für interne Organisatoren und Personalentwickler. Auch ihr Selbstverständnis hat sich wie oben bereits angesprochen gewandelt. Zwei Beispiele können dies eindrucksvoll beschreiben:

- Das Organisationshandbuch, falls es überhaupt aus übergeordneten Gründen erforderlich ist (Bestimmungen von Gesetzgebern, Auftraggebern usw.), sollte dort - in der Prozesskette - verfasst oder überarbeitet werden, wo die Veränderung von Struktur oder Ablauf erfolgt ist. Der ehemalige Spezialist für Handbücher wird zum Prozessberater, der (auch) die Koordination der Handbücher sicherstellt und den Verfasser unterstützt.
- Ein weiteres Beispiel ist der Vertriebstrainer, der in der Vergangenheit mit seinem Standardseminar von einem Depot zum nächsten fuhr und den Aussendienst davon überzeugen wollte, mit dem Innendienst besser zu kooperieren. Heute ist er Prozessberater neuer organisatorischer Einheiten, z.B. eines funktionsintegrierten Aussendienstes<sup>236</sup> mit

---

<sup>234</sup> Metzger (Staat) S. 87

<sup>235</sup> Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2), S. 492 f.

<sup>236</sup> Vgl. Heimbrock (Funktionsorientiert)

Anteilen des Vertriebsinnendienstes, der ehemaligen Vertriebsunterstützung und des After-Sale-Services.

Der Prozess-Begleiter neuer Prägung wird bewusst nicht mehr als Experte rekrutiert. Seine Qualitäten zeigen sich nicht mehr in den traditionellen Rollen der Berater, Trainer oder Verwalter von Prozessen. Seine Methoden- und Sozialkompetenzen stehen im Vordergrund. Der Veränderungsmanager muss in der Lage sein, unterschiedliche Interessen zu bündeln, zu koordinieren oder auch zwischen den Interessen zu vermitteln, um den Weg der Zielerreichung zu ebnen. Die Problematik unterschiedlicher Interessen hat sich durch verstärkte Spezialisierung auch ausserhalb der Produktionsbereiche intensiviert. Die Koordinierung und Führung dieser Experten erfordert eine besondere soziale Kompetenz, verknüpft mit einer ausgeprägten Zielstrebigkeit. Der Prozessbegleiter muss in diesem Sinne eine "Komplexverantwortung"<sup>237</sup> übernehmen, für die zu erreichen es sich lohnt, entsprechend frühzeitig und umfassend in Projektleiter-Qualifizierungsmaßnahmen zu investieren.

Während in der Vergangenheit die Vorstellung vorherrschte, dass die Fäden des Veränderungsprozesses der neutrale Externe in den Händen halten sollte (da man ja davon ausging, dass er den Prozess stark beeinflusst), kann unter gewandeltem Selbstverständnis der Interne die Rolle der Prozess-Begleitung mit gleichem Erfolg ausfüllen.

Doch diese interne Beratungs- und Prozessbegleitungs-Kapazität muss in vielen Unternehmen erst aufgebaut werden. Es können mehrere Wege der strukturellen Etablierung interner Beratungseinheiten (IBE) identifiziert werden. Am häufigsten erfolgt neben der Neugründung entsprechender Einheiten die Weiterentwicklung von bereits vorhandenen Stabseinheiten, Organisatoren und Personalentwicklern zu IBE, obgleich dieser Weg aufgrund des damit notwendigen Qualifizierungssprunges der Mitarbeiter der schwierigste ist. "In vielen Unternehmen ist die Entwicklung von einer Stabseinheit zur IBE noch nicht abgeschlossen, so dass zum Teil noch ein hoher Professionalisierungsbedarf besteht."<sup>238</sup>

Bei der Institutionalisierung von temporären Projektteams ist die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation dagegen aufgrund der i.d.R. bereits stärker vorhandenen Projekterfahrung weniger problematisch.

Die Übernahme von externen Prozessbegleitern kann hinsichtlich des damit verbundenen Imports einer anderen Unternehmenskultur-Vorstellung bedenklich sein. Die zusätzlichen Kapazitäten führen ausserdem zu einem sprunghaften Anstieg des Beratungsangebots, während die entsprechende Nachfrage i.d.R. nur sukzessive aufgebaut werden kann.

"Mehr als die Hälfte der IBE sind direkt dem Vorstand eines Unternehmens unterstellt. Die sind hauptsächlich Einheiten, die sich auf strukturelle und strategische Fragen konzentrieren oder dem Vorstand in der Funktion eines "Denkverstärkers" zur Verfügung stehen."<sup>239</sup>

Die Zentralisierung von Beratungsdienstleistungen im Unternehmen hat zwar den Vorteil, dass die Beratungskompetenzen gebündelt und systematisch weiterentwickelt werden können und dadurch eine Professionalisierung der internen Berater im Unternehmen zu erwarten ist, in einigen Fällen werden jedoch auch dezentrale Lösungen favorisiert, um näher am Klientel agieren zu können. Dort wird von den IBE häufig neben der Prozessberatungskompetenz

---

<sup>237</sup> Fröhlich prägte den Ausdruck der Komplexverantwortung, vgl. Fröhlich (Führung), S. 186

<sup>238</sup> Hoyer (Interne Beratung), S. 52

<sup>239</sup> Hoyer (Interne Beratung), S. 52

Expertenwissen für spezielle Unternehmensbereiche, wie z.B. Produktion, Einkauf und Logistik, vorgehalten.

Liegt das Ziel des Reengineering-Prozesses in der Schaffung einer Basis zur Selbst-Lern-Organisation, ist der kompetente interne Begleiter zu favorisieren. Als Stützpfeiler des Erfolgs kann der externe in eine Coaching-Rolle schlüpfen. Der für den Veränderungsprozess sichtbare Change Agent ist aber der interne, der Projektleiter des Wandels.

## 5.4 Phasen des Wandels

### 5.4.1 Ein Phasenmodell

Der Projektleiter des Reengineering-Prozesses führt den Veränderungsprozess über mehrere Phasen zum Ziel. In der Orientierungsphase werden noch keine Untersuchungen durchgeführt, die eine eingehende Diagnose der Probleme bezwecken. Der Entschluss, mit der Veränderung der Organisation zu beginnen, muss in der Leitungsebene eindeutig gefasst werden. Mögliche Differenzen der Ziele und Vorstellungen von Leitungsmitgliedern müssen ausgeräumt bzw. geklärt worden sein. Die Unternehmensleitung muss den Entschluss stützen und die Rollen von Auftraggeber und Projektleiter definieren.

In der Perzeptionsphase werden verschiedene, oft noch nebulöse Philosophieausprägungen und Organisationsmodelle durchgespielt. Sie werden auf Vor- und Nachteile für einzelne Center, Mitarbeitergruppen oder Marktsegmente untersucht. Diese Phase lenkt die Aufmerksamkeit weiter Teile der Belegschaft auf die bestehende Organisationsphilosophie und -struktur. Sie versucht, den Mitgliedern der betroffenen Organisationseinheiten die Bedeutung im Hinblick auf Möglichkeiten der Lösung von vorhandenen Konflikten und der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen bewusst zu machen. Die Sensibilisierung der beteiligten Mitarbeiter und Geschäftspartner steht im Vordergrund.

Am Abschluß der Perzeptionsphase steht i.d.R. eine Prüfung, in welcher Weise die Grundstruktur verändert werden kann, bzw. nach welchen Grundprinzipien diese umgestaltet werden kann. Eine erste Entscheidung fällt häufig auf der Basis von Vermutungen und Trendaussagen.

Die wichtigste Aufgabe der Organisatoren im Anschluss an die Perzeptionsphase ist es, den tiefgreifenden Wandel der Organisation durch eine systematische Prozessplanung in Gang zu setzen. Der Plan, für die in Angriff zu nehmende Umgestaltung beschreibt die Konzeption des Planungsprozesses.

Die Reihenfolge der Aktionen, die für die Verwirklichung nötig sind, muss zeitlich konkret fixiert werden. In diese Terminierung geht nicht nur die reine Prozessplanung ein, denn "Personalplanung und Planung der Organisationsstruktur sind interdependent."<sup>240</sup>

---

<sup>240</sup> Müller-Hagedorn (Organisationsstruktur), S. 708



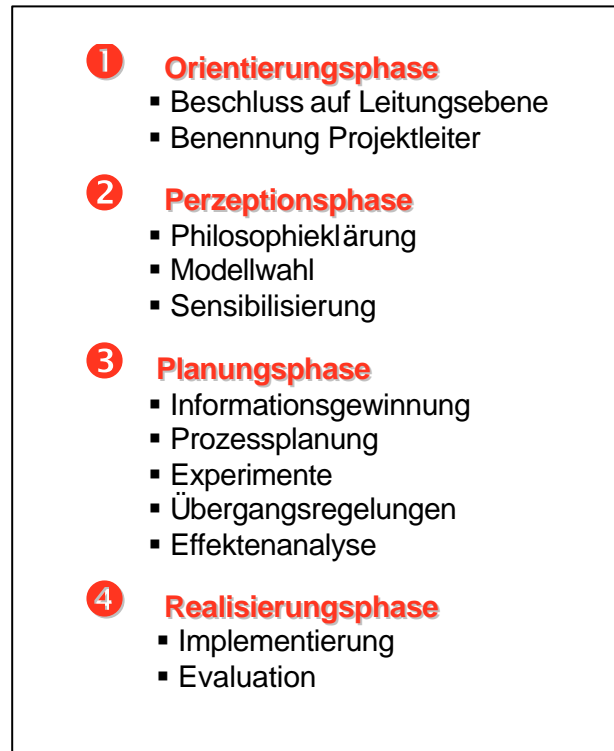


Abbildung 28: Phasenmodell im Reengineering-Prozess

Vorzubereiten sind:<sup>241</sup>

1. Vertiefte Information und intensiviert Sensibilisierung aller Mitarbeiter über die neue Philosophie und Struktur,
2. Benennung der Leitungskräfte der einzelnen Bereiche, (u.U. vorläufig, insbesondere zur Leitung von Teilprojekten im Prozess)
3. Abgleich des zahlenmäßigen Bestandes und der Anforderungsprofile pro Bereich,
4. Eine erste Zuordnung des Personals zu den Bereichen (möglichst unter Abstimmung von Fähigkeiten und Wünschen des Mitarbeiters einerseits und Centeranforderungen andererseits),
5. Versuche 'Unterbringung' freigesetzter Mitarbeiter,
6. Suche und Auswahl fehlender Mitarbeiter,
7. Zuteilung von Räumen und Arbeitsmitteln,
8. Durchführung des effektiven Umzugs,
9. Übergabe der laufenden Geschäfte, Akten und Unterlagen und
10. Information nach aussen (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit).

Anschließend wird die neue Organisationsbasis in Form von Organigrammen und Ablaufplänen festgelegt. Der Plan wird oftmals durch experimentelle Projekte und Übergangsregelungen überprüft, bevor die Realisierungsphase beginnt. Die Effektenanalyse - ist das zu erwartende Ergebnis wirklich gewollt? - rundet die Planungsphase ab.

<sup>241</sup> Das 10-Punkte-Schema wurde erarbeitet im Rahmen einer Einzelfallstudie in einem Fertigungswerk der DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH

Die Realisierungsphase als finale Phase des Modells beinhaltet neben allen Implementierungshandlungen permanent begleitende Kontroll- und Evaluierungsmaßnahmen, um ggf. ohne Timelag eingreifen zu können.

Die oben angesprochenen Vermutungen von Vor- und Nachteilen einiger Strukturierungsmöglichkeiten sind stark von Informationen geprägt, die aus verschiedenen Quellen zusammenzutragen sind. Wird der Blick nochmals auf die Planungsphase gerichtet, ist es eine der Aufgaben des Prozessbegleiters, Unternehmens- und Branchenvergleiche bereitzustellen und die Unternehmensmitglieder anzuspornen, "über den eigenen Tellerrand zu schauen". Bei der klassischen Wettbewerbsanalyse erfolgt eine statische Positionierung des eigenen Unternehmens im Konkurrenzumfeld. Hierbei konzentriert sich die Analyse auf die Identifizierung der Leistungslücken, ohne jedoch die Prozesse und Abläufe zu hinterfragen,<sup>242</sup> die ursächlich für die erkannten Abweichungen sind.<sup>243</sup>

Die Wettbewerbsanalyse kann innerhalb der Zielsetzung des Beschaffungsmarketings, die sich auf das Lösen der Lieferanten-/Kundenprobleme konzentriert,<sup>244</sup> dazu eingesetzt werden, sich an Wettbewerbsvorteilen auszurichten. In diesem Zusammenhang kann man das eigene Unternehmen vom Konkurrenzumfeld anhand wichtiger Leistungsmerkmale abgrenzen.<sup>245</sup> Von besonderem Interesse sind hierbei Marktfaktoren, wie Marktgröße und -wachstum, Kostenfaktoren und institutionelle Faktoren.<sup>246</sup> Das eine oder andere Unternehmensmitglied kann durch informellen Austausch mit Mitgliedern vergleichbarer Organisationen wichtige Beiträge sammeln.

<b>Verfahren</b> <b>Merkmals</b>	<b>Marktforschung</b>	<b>Wettbewerbs- analyse</b>	<b>Benchmarking</b>
Zweck	Analyse der - Industriemärkte - Kundenwünsche - Produktakzeptanz	Analyse der - Produkte - Strategien	Analyse - des Wie? Wann? Was? - der Konkurrenz - führender Firmen
Ausrichtung	Kunden- bedürfnisse	Wettbewerbs- strategien	Geschäftsabläufe • Prozesse • Dienstleistungen • Verhaltensstrukturen • Die Kundenbedürfnisse befriedigen
Anwendung	Produkte Dienstleistungen	Markt und Produkte	Produkte/Prozesse Geschäftsabläufe
Begrenzt auf	Wie Kundenwünsche befriedigt werden	Marktaktivitäten	• Interner Vergleich • Zur Konkurrenz • Funktional unbegrenzt
Informations- quellen	Kunden Marktforschungs- institute	Industrie Analytiker	Spitzenreiter der Industrie

Abbildung 29: Analyseverfahren im Vergleich<sup>247</sup>

<sup>242</sup> Vgl. Wildemann (1995c-Produktionscontrolling), S. 77 f.

<sup>243</sup> Vgl. Walleck O'Halloran (Benchmarking), S. 3

<sup>244</sup> Vgl. Koppelman (Beschaffungsmarketing, 2. Aufl.), S. 13

<sup>245</sup> Vgl. Joas (Konkurrenzanalyse), S. 13

<sup>246</sup> Vgl. Rieser (Konkurrenzanalyse), S. 296

<sup>247</sup> Quelle: Sänger (Benchmarking), S. 57

Darüber hinaus können manche Unternehmensmitglieder ihre bisherigen Erfahrungen bei früheren Arbeitgebern beisteuern oder haben durch überbetriebliche Arbeitskreise einen Einblick in Strukturen und Problemfelder gleichgelagerter Wandlungsprozesse in anderen Unternehmen.

Die i.d.R. zu empfehlende Vergleichsmethodik zur Informationsgewinnung ist das Benchmarking.<sup>248</sup>

### 5.4.2 Benchmarking

Der Benchmarkingbegriff kommt ursprünglich aus dem amerikanischen Vermessungswesen, in dem ein sogenannter Benchmark als Landvermessungspunkt bezeichnet wird.<sup>249</sup> In Analogie zu dem Anvisieren eines Vermessungspunktes wurde dieser Begriff auf die Problematik der Zielsetzung für Unternehmen, Unternehmensbereiche oder Produkte übertragen, um im Sinne von Benchmarking durch einen Vergleich spezifizierter Standards mit ausgewählten Benchmarking-Partnern Unternehmens-, Bereichs- oder Produktziele formulieren und "anvisieren" zu können.<sup>250</sup>

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insb. Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Die konsequente Weiterentwicklung des Prinzips führte schließlich zu der Entwicklung eines Planungs- und Führungsinstrumentes, welches weit über den ursprünglichen Gedanken des Messens hinausgeht. Die Entwicklung des Benchmarking soll auch anhand des Generationenschemas, abgeleitet von Sabisch/Tintelot skizziert werden.

Generation	Bezeichnung	Bemerkungen
1. Generation	<b>Reverse Engineering</b>	Analyse von Wettbewerbsprodukten
2. Generation	<b>Wettbewerbsorientiertes Benchmarking</b>	Produkt- und Prozeßvergleich mit Wettbewerbern, 1976 bis 1986 bei XEROX systematisch entwickelt und verfeinert
3. Generation	<b>Prozeßorientiertes Benchmarking</b>	Prozeßvergleiche auf der Basis v. Analogien zwischen d. Geschäftsabläufen v. Unternehmen, 1982 bis 1988 in Verbindung m. zunehmender Qualitätsorientierung herausgebildet
4. Generation	<b>Strategisches Benchmarking</b>	Veränderung des gesamten Unternehmens und nicht nur einzelner Abläufe (insb. in Verbindung mit Geschäftsallianzen)
5. Generation	<b>Globales Benchmarking</b>	Umfassende Anwendung d. Benchmarking zur "Überbrückung d. Unterschiede internationaler Handels-, Kultur- und Geschäftsabläufe"

Abbildung 30: Benchmarking-Entwicklungsgenerationen<sup>251</sup>

<sup>248</sup> Vgl. z.B. Leibfried/McNair (Benchmarking)

<sup>249</sup> Vgl. Houghton Mifflin (Heritage): Benchmark - a surveyor's mark made on a stationary object of previously determined position and elevation and used as a reference point in tidal observations and surveys; vgl. auch o.V. (Dictionary) Webster's, S. 131

<sup>250</sup> Vgl. Houghton Mifflin (Heritage): Benchmarking - to measure (a rival's product) according to specified standards in order to compare it with and improve one's own product. Weite Verbreitung fand der Begriff zunächst in der Computerindustrie, innerhalb derer Konkurrenzprodukte anhand spezifischer Standards wie Taktzeiten und Rechengeschwindigkeiten verglichen und die leistungsstärksten Systeme ermittelt wurden.

<sup>251</sup> Quelle: nach Sabisch/Tintelot (Benchmarking), S. 20

Ein einheitlicher theoretischer Bezugsrahmen für Benchmarking ist bis heute nicht existent.<sup>252</sup> Jedoch herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, dass im Benchmarking durch das Vergleichen interner und externer Gegebenheiten Schwachstellen systematisch und strukturiert ermittelt werden und das Ziel des Benchmarking die nachhaltige Beseitigung dieser Schwachstellen ist.

Zu unterscheiden sind vier Benchmarking-Grundtypen<sup>253</sup>:

- Ein Benchmarking von Centern/Abteilungen, Gruppen etc. innerhalb einer (meist größeren) Organisation (= internes Benchmarking).
- Ein Benchmarking bezogen auf Wettbewerber der gleichen Branche (=externes Wettbewerbs-Benchmarking bei direkten Produkt-Mitbewerbern; wettbewerbsorientiertes Benchmarking).
- Ein Benchmarking innerhalb der eigenen Branche oder mit Industrieführern, die in ähnlichen Funktionen jeweils die “best practices” erreichen (=funktionales Benchmarking).
- Ein branchenunabhängiges (generisches) Benchmarking (=allgemeines Benchmarking; Prozesse, die überall gleich sind, z.B. Auftragsabwicklung).

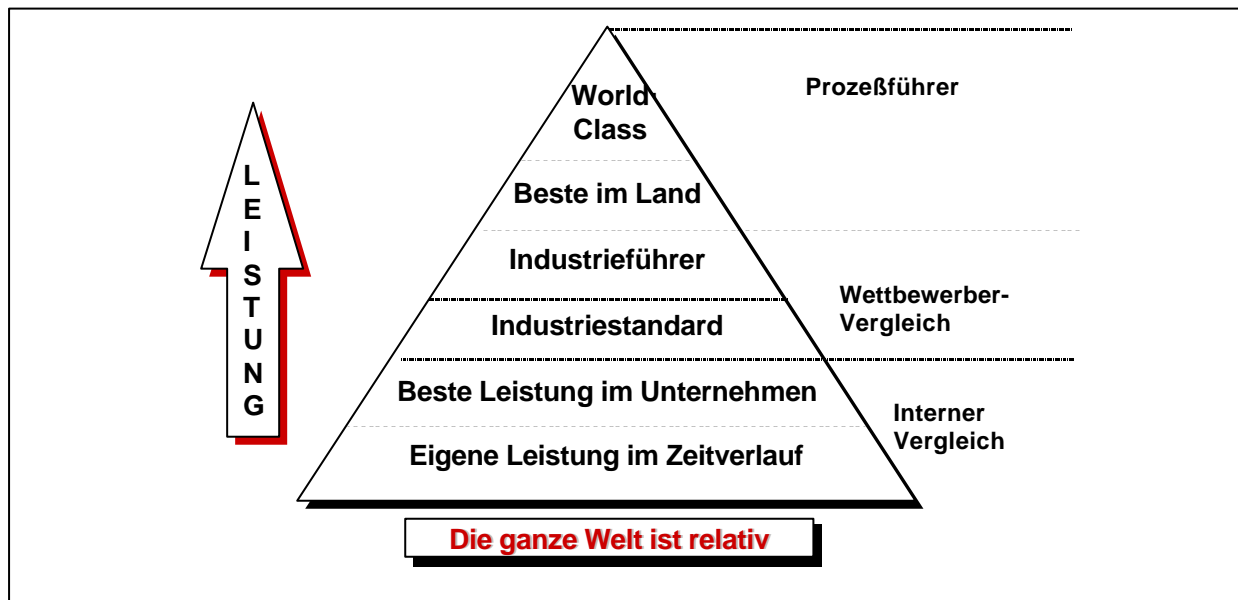


Abbildung 31: Hierarchie der Vergleichsmaßstäbe<sup>254</sup>

Als Beispiel eines internen Benchmarkings kann das Siemens Tool „Word Class Purchasing“ angeführt werden. Die Einkaufsorganisationen der Siemens AG werden weltweit miteinander verglichen. Hierfür werden feste Kriterien festgelegt. Ergebnis der Bewertung ist ein Profilvergleich, aus dem anschließend für die einzelnen Einkaufsorganisationen Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung definiert werden. Die grauen Balken zeigen die Spannweiten der Beurteilung der einzelnen Einkaufsabteilungen auf.

<sup>252</sup> Vgl. Bea/Schnaitmann (Begriff), S. 282

<sup>253</sup> Vgl. z.B.: Leibfried/McNair (Benchmarking)

<sup>254</sup> Quelle: nach Kleinfeld (Benchmarking)

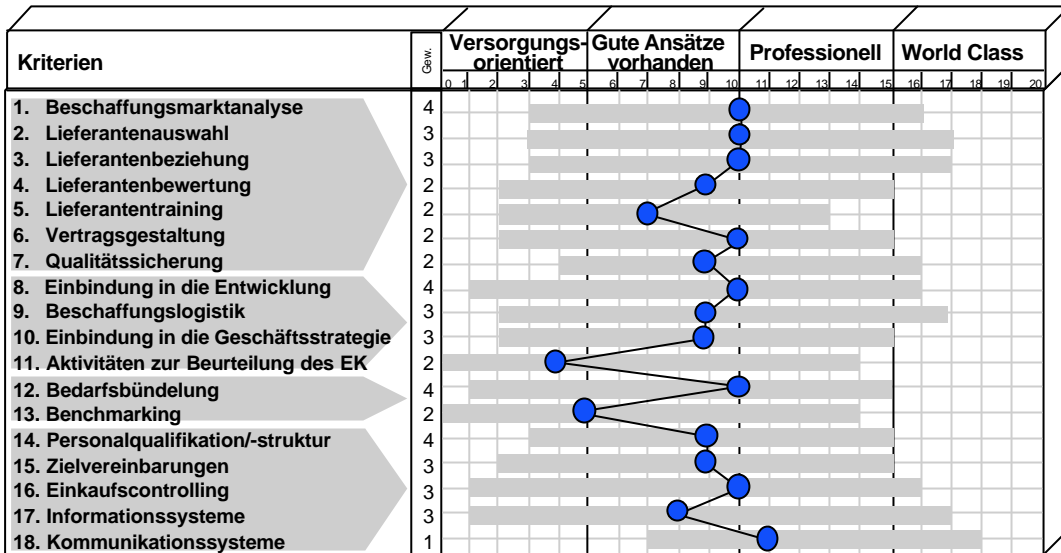


Abbildung 32: Bewertungskriterien des Word Class Purchasing der Siemens AG<sup>255</sup>

"Benchmarking ist, in Ergänzung zum klassischen Unternehmensvergleich, durch das systematische Suchen nach rationalen Vorgehensweisen und besseren Lösungen für detaillierte Problemfelder und Prozesse außerhalb der 'eigenen Welt' bzw. der eigenen Branche gekennzeichnet."<sup>256</sup>

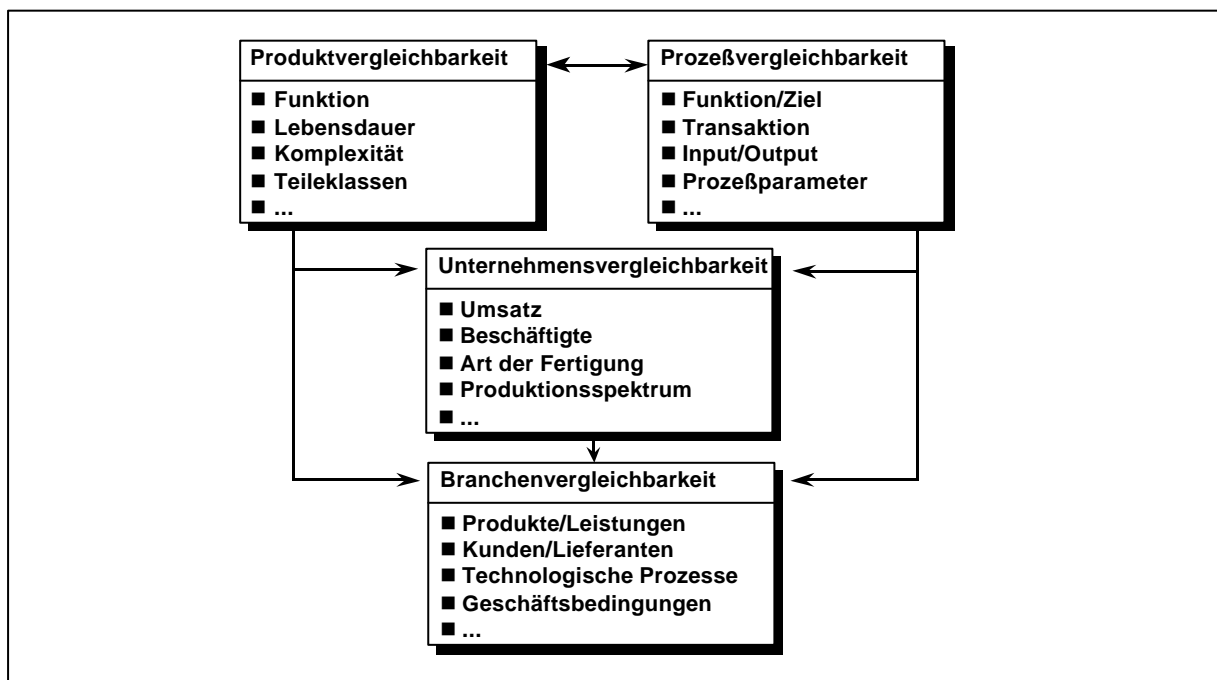


Abbildung 33: Vergleichbarkeiten

<sup>255</sup> Quelle: Vgl. o. V. (Anforderungen) Siemens

<sup>256</sup> Mertins/Siebert/Kempf (Benchmarking)

Nicht die Unterschiede zu anderen sind der Schwerpunkt der Untersuchung, sondern die gezielte Identifikation der besten Praktiken mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile zu realisieren sind.

"Benchmarking ist ein formalisierter und nach bestimmten Regeln ablaufender, kontinuierlicher Prozess zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit. Die Herausforderung besteht darin, die betriebliche Leistungslücke gegenüber den Benchmarks (das können entweder beschreibende Benchmarks/ Praktiken bzw. quantitative Benchmarks/Leistungsmessungen sein) zu schließen. Im Erkennen der Defizite und der nötigen kontinuierlichen Verbesserungen beginnt der eigentliche Lernprozess."<sup>257</sup>

Benchmarking beschränkt sich somit nicht nur auf die Bestimmung von Leistungslücken, wie dies in traditionellen Konkurrenzanalysen praktiziert wurde, sondern identifiziert darüber hinaus die eingesetzten Praktiken ausgewählter Benchmarking-Partner, um die Leistungslücken zu schließen.

Durch Benchmarking, wenn es nicht nur - wie leider vielfach- als Vergleich von Ergebniskennzahlen, sondern im eigentlichen Sinne als Vergleich von Abläufen, Strukturen und Verhaltensausrprägungen gesehen wird, kann analysiert werden

- in welchen Phasen der Produktentstehung,
- bei welchen Technologien,
- bei welchen Abläufen,
- mit welchen Instrumenten und Methoden, etc.

das Unternehmen über Kompetenzen und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber möglichen Lieferanten und potentiellen Kooperationspartnern verfügt, aber auch, bei welchen Faktoren Defizite den Erfolg schmälern. Mit dem Schlagwort 'Lernen von den Besten' gewinnt Benchmarking zunehmend die Anerkennung, durch Vergleiche (auch mit Branchen-Führern anderer Industrien oder Dienstleistungsbereichen) für den eigenen Reengineering-Prozess zu profitieren. "Benchmarking ist der kontinuierliche Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen stärkste Mitbewerber oder Firmen, die als Industrieführer angesehen werden."<sup>258</sup>

Benchmarking kann unterschiedliche Ziel verfolgen. Sowohl das Gewinnen neuer Ideen als auch der Nachweis bekannter Lösungen zur Motivation der eigenen Mitarbeiterschaft, um diese Lösungen zu realisieren.

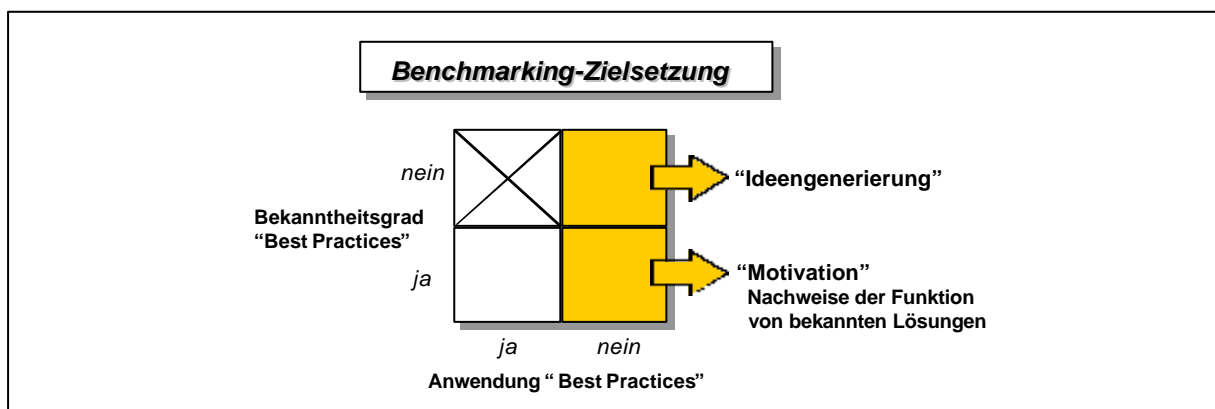


Abbildung 34: Benchmarking Zielsetzung<sup>259</sup>

<sup>257</sup> Hopfenbeck (ABWL), S. 569

<sup>258</sup> Boutellier/Locker (Beschaffungslogistik), S. 211

<sup>259</sup> Quelle: nach Pieske (Auswahl), S. 60

Im dynamischen Benchmarkingprozess ermittelt das Unternehmen nicht nur vergangenheits- und gegenwartsorientierte Vergleichsdaten. Vielmehr stehen Entwicklungsdaten und Potentiale im Zentrum prozessualer Betrachtung.

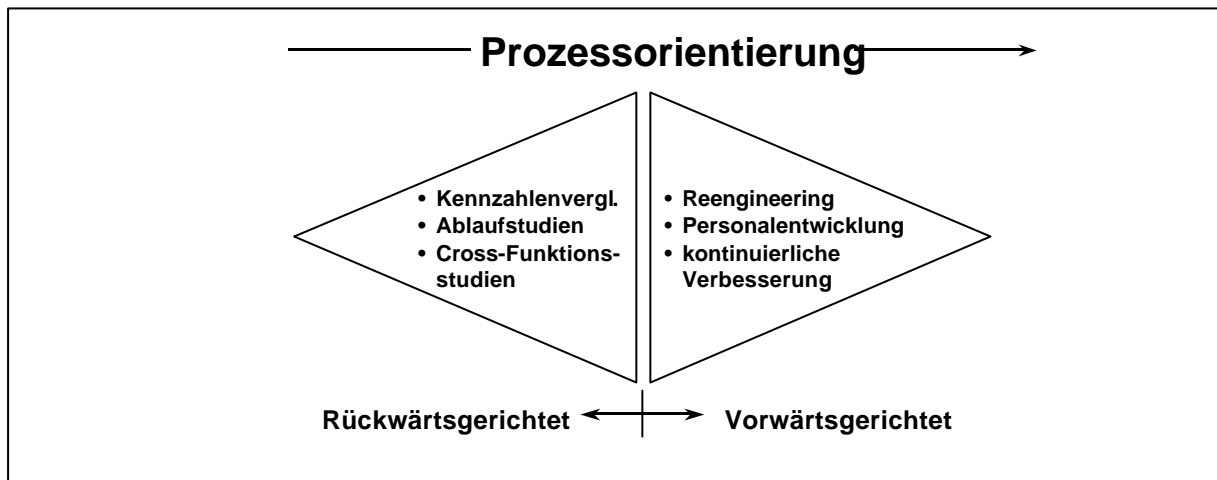


Abbildung 35: Rückwärts- vs. vorwärtsgerichtetes Benchmarking

Durch Benchmarking entsteht die Möglichkeit, einen kreativen Widerspruch Lernen anzustoßen. "Benchmarking ist ein externer Blick auf interne Aktivitäten, Funktionen oder Verfahren, um eine ständige Verbesserung zu erreichen."<sup>260</sup>

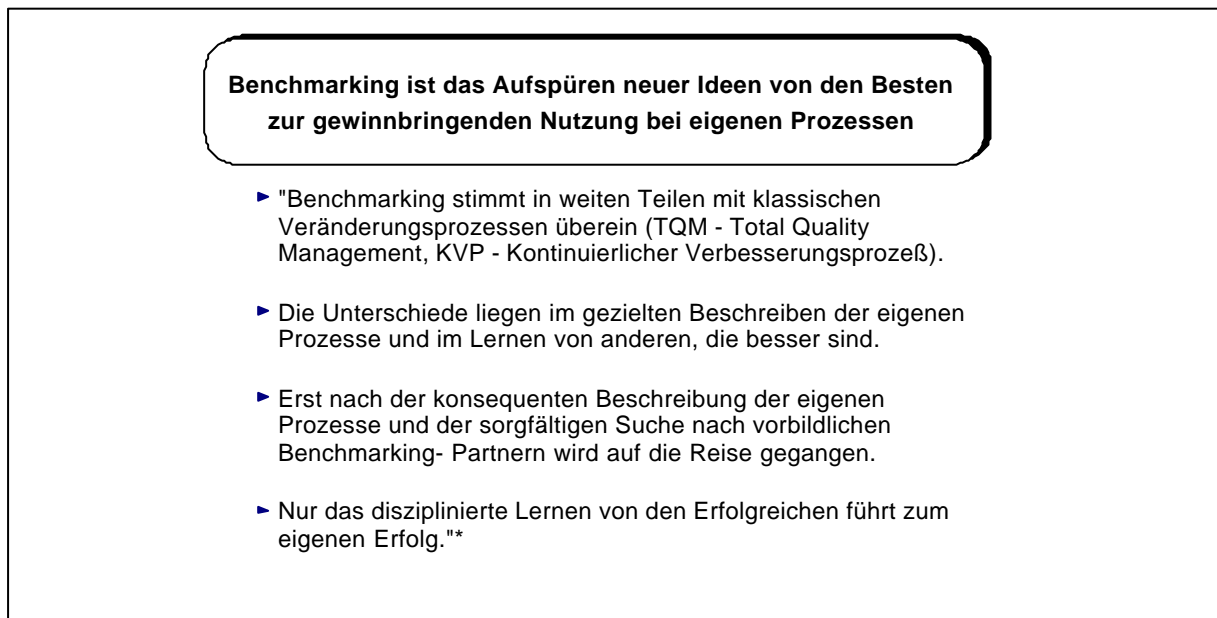


Abbildung 36: Benchmarking-Kriterien

Das Hauptziel ist i.d.R. die beste Praxis eines bestimmten Geschäftsprozesses zu identifizieren und daraus für die eigene Praxis zu lernen. Dabei werden Konkurrenten oder vergleichbare andere Unternehmen, die sich gut auf dem Markt behaupten können, nach ihren

<sup>260</sup> Leibfried/McNair (Benchmarking), S. 13 f.

Strukturen und Prozessen beobachtet und mit den eigenen Strukturen und Prozessen verglichen. In der Literatur werden drei Arten des Benchmarking unterschieden:<sup>261</sup>

1. Das interne Benchmarking,
2. das externe Benchmarking sowie
3. das funktionale Benchmarking

Benchmarking ist die Suche nach "Best Practice", ein Zielsetzungsprozess, nicht nur die Festsetzung von Zielgrößen (Benchmarks), sondern auch das Zeigen des richtigen Wegs dorthin (Benchmarking). Benchmarking basiert auf den Erfahrungen anderer und verknüpft sie mit eigener Kreativität und unternehmensspezifischer Ausrichtung.

Die Grundidee des Benchmarking besteht darin, durch einen Vergleich eine kreative Spannung zu erzeugen, die zum Lernen anregt. 'Benchmarking ist ein Verfahren, bei dem erfolgreiche Verhaltensmuster imitiert werden, und führt zu einer lernenden Organisation'.<sup>262</sup> Benchmarking erlaubt die unmittelbare Nutzung durch ein Verbinden von Lernen/Theorie mit Betriebsinhalten/ betrieblichen Aufgaben. Benchmarking fördert die Kreativität durch:

- Anregung zur Weiterentwicklung vorhandener Lösungen
- Systematisierung/Strukturierung in Denken und Handeln
- Konfrontation mit andersartigen Lösungen
- Finden/Aufzeigen von Analogien
- Analyse von Ursachen / Zusammenhängen

Dem Anwender wird die Möglichkeit gegeben, die eigene Leistungsfähigkeit nach eingehender Analyse und Bewertung der eigenen Abläufe und Prozesse zu verbessern, indem das Unternehmen sich an den ‚best practices‘ anderer Unternehmen orientiert.<sup>263</sup> Der hohe Stellenwert des Benchmarking findet seine Ursachen in der Konzentration des Analysefokus auf das Kompetenzniveau der Wettbewerber beziehungsweise branchenfremder Unternehmen,<sup>264</sup> welches notwendig ist, um den geänderten Kundenanforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden.<sup>265</sup> Des weiteren ermöglicht die externe Orientierung an bereits bestehenden und umgesetzten Problemlösungen ein schnelles Restrukturieren der eigenen Prozesse, da das Übernehmen von Ideen wesentlich rascher geschieht, als das ‚Rad zum zweiten Mal‘ zu erfinden.<sup>266</sup>

Für einen Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen/Organisationen bedarf es quantitativer und qualitativer Indikatoren.<sup>267</sup> Für die Produktivität sind dies u.a. die Rentabilität, die Marktanteile per Segment, die Kosten je produzierter guter Einheit, der Mehrwert pro Mitarbeiter, die bearbeiteten und versandten Aufträge pro Arbeitsstunde eines Mitarbeiters. Als Maße für die Qualität können z.B. Erträge, Ausschussquoten, Zahl der eingegangenen Reklamationen, Verfügbarkeit und Korrektheit von Informationen dienen. Entsprechend lassen sich Maße für die Lieferung und Pünktlichkeit sowie anderer Bereiche finden.

---

<sup>261</sup> Vgl. hierzu Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 38

<sup>262</sup> vgl. Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 193 ff.

<sup>263</sup> Vgl. Camp (Benchmarking), S. 4 f.; vgl. Watson (Workbook), S. 5; vgl. Watson (Benchmarking), S. 20

<sup>264</sup> Vgl. Gerpott (Neuausrichtung), S. 54

<sup>265</sup> Vgl. Zairi/Leonard (Benchmarking), S. 90

<sup>266</sup> Vgl. Bogan/English (Benchmarking), S.19

<sup>267</sup> Vgl. Leibfried/McNair (Benchmarking), S. 202 ff.; Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 114; Kaps (Benchmarking)



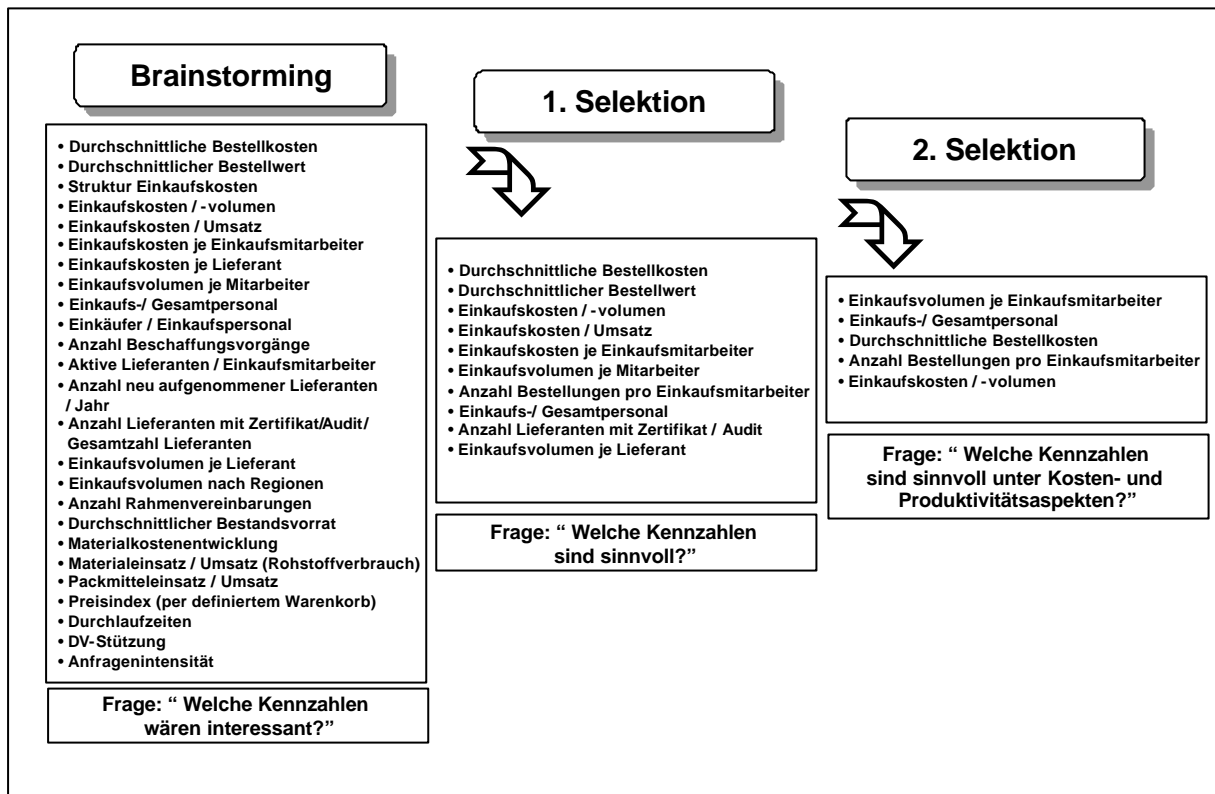


Abbildung 37: Auswahlprozess von Messgrößen am Beispiel Einkauf<sup>268</sup>

Ein Ranking mit abstrakten Vergleichszahlen sagt jedoch wenig aus. Um Anstöße zum Lernen zu erhalten, müssen andere Informationen hinzugezogen werden, wie z.B. die Ablauforganisation, die Komplexität des Produktes, die Zufriedenheit der Kunden sowie die Administration. Benchmarking ist ein Werkzeug, um verkrustete Unternehmensstrukturen aufzudecken, Optimierungspotentiale von Geschäftsprozessen zu identifizieren und um Entscheidungsunterstützung bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen(stellen) zu geben.

Um Benchmarking erfolgreich in Reengineering-Prozessen einzusetzen, sollten einige Prinzipien beherzigt werden.

- Vergleich aller Arbeitsergebnisse / Wertschöpfungsstufen
- Bezugspunkt ist immer die "Kundenerwartung/-anforderung"
- Kunde kann auch der Mitarbeiter, Kollege oder Partner sein
- Konzentration auf die "Kostentreiber" durch Prozesskostenanalyse
- Konsequenz ist immer ein systematischer kontinuierlicher Prozess
- Entwicklung/Anpassung erfolgt durch konkrete Aktionspläne

Eine Selbstverständlichkeit für alle, die Benchmarking betreiben sollte es sein, nicht ausspionieren zu wollen. Benchmarking kann nur erfolgreich sein, wenn sich Geben und Nehmen die Waage halten.

<sup>268</sup> Quelle: nach Pieske (Benchmarking), S.140



Abbildung 38: Verhaltenskodex<sup>269</sup>

Weitere Erfolgsvoraussetzungen des Benchmarking sind:

- integriertes Element der Geschäftsplanung
- kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiterschaft
- aktives Engagement der Geschäftsleitung
- Wandel muss wirklich gewollt werden
- Training muss als Erfolgsvoraussetzung anerkannt sein
- Professionelle Moderation der Teams
- Teammitglieder müssen anerkannt sein

Der typische Ablauf eines Benchmarking-Prozesses lässt sich an der Benchmarking-Uhr verdeutlichen.

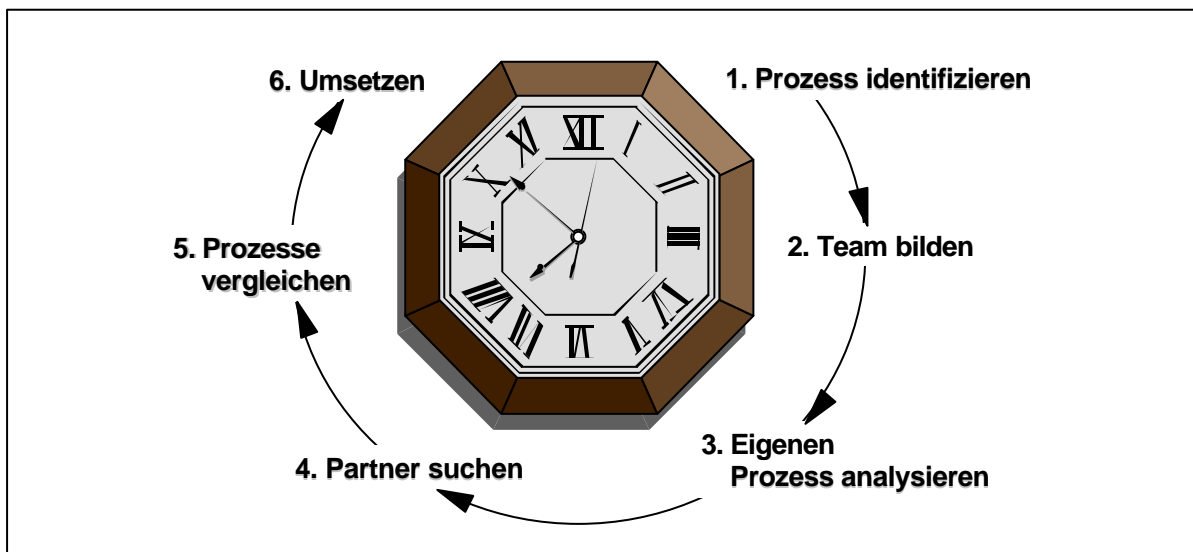


Abbildung 39: Benchmarking-Uhr

<sup>269</sup> Hingewiesen sei an dieser Stelle auf den wohl inzwischen allgemein akzeptierten Verhaltenskodex, veröffentlicht in: Watson (Benchmarking), S. 215 ff.

1. Prozess identifizieren: - Exakte Beschreibung des Prozessproblems
2. Team bilden: - Verantwortung des Benchmarking-Teams: Konzept & Umsetzung  
- Ein Projekt- bzw. Teamleiter / Zwei bis max. acht Mitglieder
3. Prozess analysieren: - Analyse des eigenen Prozesses und Darstellung (z.B. Flußdiagramm/Meßgrößen)
4. Partner suchen: - Vorauswahl mit Kriterien-Fragebogen (Telefon-Interview)
5. Prozesse vergleichen: - gemeinsame/partnerschaftlich-gegenseitige Prozeßanalysen  
- gemeinsame, moderierte Auswertungen  
- Partnerpräsentationen der Analyse-Ergebnisse und u.U. der Schlußfolgerungen/Effekte/Entwicklungsziele
6. Umsetzen: - sofortige Realisierung  
- Kontrolle der Wirkungsgrade von Prozess-Verbesserungen

"Benchmarking hat als Schwerpunkt revolutionäre Veränderungen zum Ziel. Jedoch auch evolutionäre Verbesserungen können das Ergebnis von Benchmarking sein."<sup>270</sup>

Durch systematisches Benchmarking lassen sich in allen Unternehmen bedeutende Verbesserungen hinsichtlich

- des Kundennutzens von Produkten,
- der Produkt- und Prozessqualität,
- der Produktivität und Effizienz von Leistungsprozessen,
- des Zeitmanagements und
- des Kostenaufwandes

erzielen. Erfahrungen aus der Beratungspraxis besagen, daß das durch Benchmarking erschließbare Verbesserungspotential größer ist als das bei allen anderen Methoden.<sup>271</sup>

Zusammengefasst geht es vor allem um folgende Wirkungen:<sup>272</sup>

- Konsequente Orientierung des Unternehmens an den Markterfordernissen, insbesondere an den Kundenbedürfnissen und an den Wettbewerbsbedingungen, Aufzeigen von Einflussfaktoren auf die Effektivität und Effizienz,
- Aufdecken von Schwachstellen und Rationalisierungsschwerpunkten, Erhöhung der Transparenz von Prozessabläufen,
- Erhöhung der Flexibilität des Unternehmens bezüglich seiner Anpassung an veränderte Markterfordernisse und technologische Entwicklungen,
- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen, Initiieren, Vorbereiten und Unterstützen von Innovationsprozessen, Vorbereitung von Revitalisierungs- bzw. Reengineering-Prozessen, Unterstützung von Qualitätsmanagementsystemen,
- Verbesserung der Frühaufklärung über relevante externe Entwicklungen<sup>273</sup>, Unterstützung des permanenten Lernens im Unternehmen und der Herausbildung lernender Organisationen.

Für Unternehmen, in denen der Materialkostenanteil immer weiter ansteigt, ist es von besonderer Relevanz, den Analysefokus des Benchmarking auf die Beschaffungsprozesse zu lenken.<sup>274</sup> Aufgrund der zahlreichen Entscheidungsprozesse, die innerhalb des Beschaffungspro-

<sup>270</sup> Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 18

<sup>271</sup> Vgl. Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 1 f.

<sup>272</sup> Vgl. Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 18

<sup>273</sup> Vgl. Meyer (Benchmarking), S. 99 ff.

<sup>274</sup> Vgl. Walleck/O'Halloran/Leader (Benchmarking), S. 12

zesses zu treffen sind, erscheint es daher unabdingbar, den bisher nur allgemeingültig behandelten Benchmarkinggedanken auf die Beschaffung zu übertragen.<sup>275</sup>

Die Bedeutung einer neu gestalteten Beschaffer-Lieferanten-Beziehung nimmt wie oben beschrieben zu. Sie konzentriert sich weniger auf einseitiges "Preisdrücken", sondern ist vielmehr durch gemeinsames Handeln im Hinblick auf die optimale Erfüllung der Kundenwünsche geprägt.<sup>276</sup> Da nicht mehr das Erreichen der günstigsten Einstandspreise Zielsetzung der Beschaffung sein kann, müssen sich Benchmarkinganalysen in der Beschaffung verstärkt mit den eigentlichen Prozessen beschäftigen, die stattfinden, um die Beschaffungsaufgabe zu erfüllen. Das Unternehmen muss sich allerdings bevor es aktiv wird hinterfragen, von welcher Ausgangssituation es den Benchmarking-Prozess startet und was erreicht werden soll.

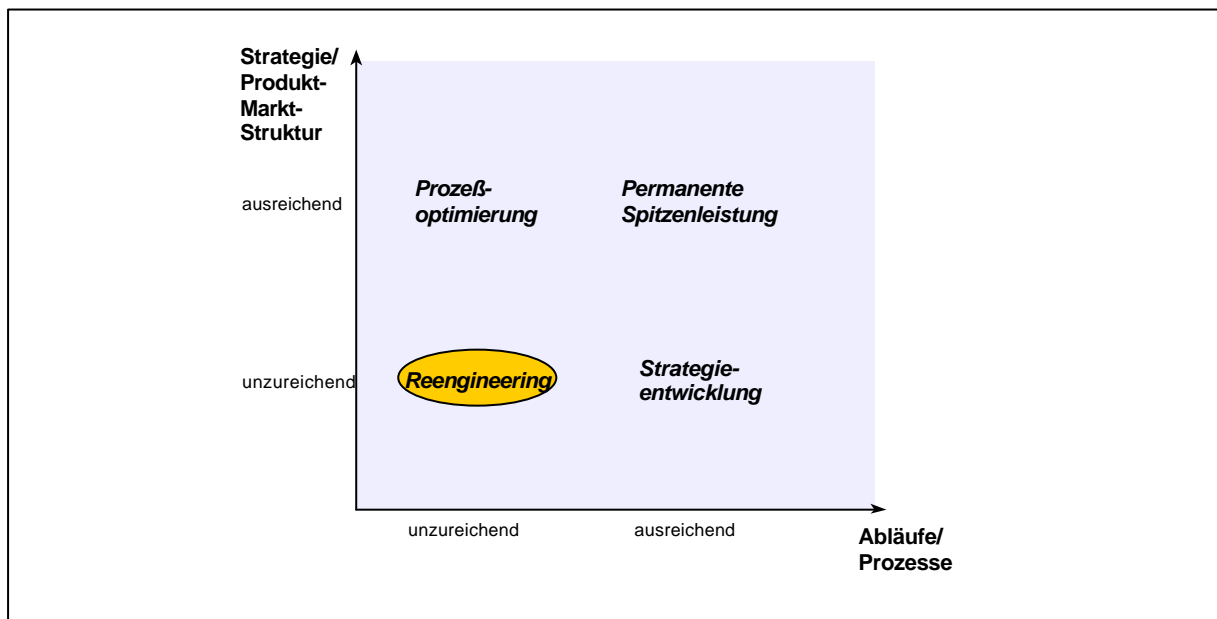


Abbildung 40: Analyse der Ausgangssituation im Benchmarking

Benchmarking bedeutet, einen Vergleich der eigenen Beschaffungsaktivitäten mit anderen führenden Unternehmen fremder oder gleicher Branchen durchzuführen, um daraus Erkenntnisse zu ziehen, diese umzusetzen und dadurch die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Dabei umfasst Benchmarking auch bezogen auf das Beschaffungsmanagement nicht nur "harte" Daten (Fakten und Zahlen), sondern auch "weiche" Daten wie Image, Verhalten und Einstellung der Mitarbeiter.<sup>277</sup>

Benchmarking zielt auf die Durchsetzung ständiger Lernprozesse in der Beschaffung ab. Es ist verbunden mit einem systematischen und kontinuierlichen Prozess des Lernens, des Lernens durch den Vergleich mit anderen - mit führenden Mitbewerbern, aber auch mit den bezogen auf das Beschaffungsmanagement führenden Unternehmen anderer Branchen - und des Lernens durch Identifikation und Analyse von Bestlösungen. In diesem Sinne kann von einem Übergang vom Benchmarking zum Benchlearning gesprochen werden.<sup>278</sup> Dazu sollte

<sup>275</sup> Vgl. den funktionsbezogenen Ansatz von Dresen (Beschaffung)

<sup>276</sup> Vgl. Bogan/English (Benchmarking), S. 175

<sup>277</sup> Vgl. Kleinfeld (Benchmarking), S. 52; vgl. auch Heß (TQM), S. 198; vgl. auch Hammer/Champy (Reengineering), S. 171

<sup>278</sup> Vgl. Karlöf/Östblom (Benchmarking.Konzept), S. 193 ff.

Benchmarking unmittelbar mit dem Programm der Führungskräfteentwicklung und der betrieblichen Weiterbildung verknüpft werden. Benchlearning führt zu einer „Neuausrichtung der Unternehmenskultur auf Lernfähigkeit und Leistungsverbesserung“.<sup>279</sup>

Jedoch ist Acht zu geben, dass der Mitarbeiter im Einkauf nicht überfordert wird. Der intensive Veränderungsprozess, den er durchläuft muss psychisch aber auch vom Zeitaufwand verkraftbar sein. Die Leitung des Beschaffungsmanagements muss auch in Fragen der Benchmarking-Aktivitäten nach Prioritäten entscheiden.

„Integriertes Benchmarking bedeutet die sachliche und zeitliche Koordination der Durchführung und Kontrolle aller Benchmarking-Aktivitäten durch eine abgestimmte Planung.“<sup>280</sup> Es setzt die simultane Planung der Optimierung sich bedingender Benchmarking-Objekte voraus. Wenn Benchmarking in der Produktentwicklung zu Erfolgen führen soll, dann müssen die Zielsetzungen von Simultaneous Engineering und von Concurrent Engineering integriert werden. Simultaneous und Concurrent Engineering müssen ihrerseits um das Konzept des Benchmarking erweitert werden. Ein dominant wichtiges Analysefeld des Benchmarking ist das Beschaffungsmanagement, insb. die Kompetenzpartnerschaft mit Zulieferern als Entwicklungs- und Wertschöpfungspartner.

Da Integriertes Benchmarking eine koordinierte Planung der Produktion voraussetzt, kann eine Verkürzung der Entwicklungszeiten durch die parallele Durchführung und Kontrolle von Entwicklungs- und Produktionsprozessen erreicht werden.

### 5.4.3 Situationsdiagnose

All die zur Verfügung stehenden Informationen müssen gesammelt, auf Machbarkeit überprüft und nach Relevanz bewertet werden. Dem gegenüber gespiegelt werden die Informationen aus dem eigenen Hause.

In dieser Phase wird manchem Manager bewusst, dass er zu geringe Kenntnisse über die Ausprägungen der derzeitigen Organisationsstruktur hat. Informationen über Form und Inhalt der an die einzelnen Positionen gerichteten Erwartungsmuster, deren Verknüpfung und Koordination sowie über Interdependenzen von Interaktionen, Informationen und Leitungsprozessen sind gerade bei den Unternehmensleitungen häufig nur vage und unzureichend. Oft müssen spezielle Teil-Projektgruppen eingesetzt werden, um eine fundierte Situationsdiagnose und Organisationsanalyse der aktuellen Struktur zu erstellen.

Um zunächst einen Überblick über die Gesamtstruktur (Leitungsorgane und horizontale wie vertikale Gliederung) zu erhalten, nimmt diese Teil-Projektgruppe eine Ablauf- und Organigrammüberprüfung vor.

Oft ist es hierbei aus Gründen der begrenzten Informationsgewinnungs- und Verarbeitungskapazität notwendig, die gesamte Organisation in kleinere und überschaubare Komplexe zu zerlegen.

Oftmals ergibt die Organisationsdiagnose, dass das mittlere Management zu viel Zeit zur Übermittlung von Informationen benötigt. Die „Briefträgerfunktion“ der Führungskräfte ist ein weitverbreiteter Mangel in traditionellen Organisationsstrukturen. Zum Transporteur von

---

<sup>279</sup> Karlöf/Östblom (Benchmarking-Konzept), S. 200

<sup>280</sup> Sabisch/Tintelnot (Benchmarking), S. 77

Routineinformationen muss in stärkerem Maße die IV (Informationsverarbeitung)<sup>281</sup> genutzt werden.<sup>282</sup>

Die Organisationsstruktur wird von einem umfangreichen Netz von Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen durchsetzt und aufrechterhalten, das als kommunikatives Beziehungssystem wirkt. Es dient dazu, eine Verbindung zwischen den organisatorisch getrennten Stellen herzustellen, um den reibungslosen Arbeitsprozess des Unternehmens sicherzustellen. "Das sich so ergebende Kommunikationssystem ist ein besonders intensives Mittel der Koordinierung und Integrierung und bildet die aufbaumäßige Beziehungsgrundlage für den raumzeitlichen Arbeitsablauf."<sup>283</sup>

Oft liegt es am Einfühlungsvermögen der Organisatoren und am praktizierten Führungsverhalten der Unternehmensleitung, wie die Mitarbeiterschaft Vorschläge zu einem tiefgreifenden Wandel aufnimmt. Bei der Aufnahme des Ist-Zustandes ist deshalb zu fragen:

- welche formalen, für das Gesamtsystem gültigen Regelungen in bezug auf das Führungsverhalten bestehen,
- welcher Partizipationsgrad in den Teilbereichen (Arbeitsgruppen, Kollegien, Projektteams) wirklich vorherrscht und
- in welchem Maß sich realisierte und gewünschte Partizipation entsprechen bzw. wie die Mitglieder der Organisation den zur Zeit praktizierten Partizipationsgrad empfinden.

Da eine positive Identifikation mit dem Organisationsprojekt eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg darstellt, ist es notwendig, dass erkannte Mängel zur freien Diskussion gestellt werden, um die als notwendig erachteten Veränderungen allen Beteiligten klarzumachen und eine positive Grundeinstellung auch bei denen zu erreichen, die ursprünglich der Umgestaltung skeptisch gegenüber standen. Wie oben beschrieben sollte durch eine freie Diskussion versucht werden, die rationalen und emotionalen Skeptiker zu aktivieren, selbst Stellung zu nehmen. So besteht die Möglichkeit, dass die anfänglichen Gegner anderen positive Anregungen geben können und selbst dadurch ein Interesse an den Veränderungsprozessen gewinnen.

#### 5.4.4 Zeit der Verunsicherung

Durch organisatorische Wandlungsprozesse im Unternehmen entsteht eine Zeit der Unsicherheit, geprägt durch Hoffnungen und Ängste. Ungewissheit über die Entwicklung im Unternehmen und über persönliche Schicksale derer, die von der Umorganisation betroffen sind, sind ein idealer Nährboden für Gerüchte.

Vernachlässigt oder unterlässt die Unternehmensleitung gar die rechtzeitige und ausreichende Information ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter, finden sich stets genügend Initiatoren für die "Gerüchteküche". Erstaunlicher Weise merken bei angeheizten Gerüchten die Mitglieder der Unternehmensleitung oft erst sehr spät oder überhaupt nicht, was sich in der Mitarbeiterschaft tut, da sie selbst mehr und bessere Informationen besitzen, als die übrigen Führungskräfte und Mitarbeiter. Da sie über die Planungs- und Entscheidungshoheit verfügen, fehlt ihnen oft das Problembewusstsein für die Folgen fehlender oder mangelnder Informationen.

---

<sup>281</sup> Die Abkürzungen 'DV' und 'TV' sollen hier synonym verstanden werden

<sup>282</sup> Als Beispiel kann hier eine Informationsflußanalyse bei Felten & Guillaume genannt werden, die in einer Einzelfallstudie vor der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen durchgeführt wurde. Sie ergab u.a. einen Tätigkeitsanteil bei Führungskräften von 80% zur Informationsübermittlung und Terminüberwachung. Vgl. auch o.V. (Harmonisierung) RKW

<sup>283</sup> Kosiol (Organisation), S. 178 f.

Sicher hat die Unternehmensleitung häufig plausible Gründe, hinter verschlossenen Türen zu 'verharren' und Informationen über den Stand des Reengineering-Prozesses zurückzuhalten. Geht es beispielsweise um Schrumpfung oder Erweiterung des Unternehmens, um Fusion oder Verkauf, um neue Produkte oder um neue Märkte, dann kann die Geheimhaltung durchaus legitim sein. Es ist schließlich zu verhindern, dass Konkurrenten, Kunden, Banken oder die Presse vorzeitig Erkenntnisse über wichtige Vorhaben gewinnt. Da der Mensch auf der Schwelle zur Informationsgesellschaft aber ein gesteigertes Informationsbedürfnis hat, sollte die Unternehmensleitung auch in diesen Fällen abwägen, welche Vor- oder Nachteile durch eine frühzeitige Information bei der Mitarbeiterschaft bewirkt werden. Selbst wenn Geheimhaltung angebracht sein mag, kann gezielte Teilinformation übertriebenen Gerüchten zuvorkommen. Besonders in der Problematik einer gravierenden Veränderung im Unternehmen sind die Gefahren der Demotivation durch Missinformation oder Nichtinformation groß. Die Missinformation kann hervorgerufen werden durch ein informelles Informationsnetz, das in jedem Unternehmen existiert. Werden die Ziele, die Verfahren und die Auswirkungen der des Reengineering-Prozesses nicht der breiten Mitarbeiterschaft erklärt oder wird nicht sogar durch Einbeziehung der Mitarbeiter von vornherein ein breites Verständnis erzeugt, werden Vermutungen und Spekulationen durch informelle Informationsträger aufgebauscht.

Die Nachteile dieser Art der Informationsgestaltung sind eindeutig:

- Da die Unternehmensleitung nicht aktiv an der Formulierung und Verbreitung der Informationen beteiligt ist, gibt sie ein wichtiges Führungsinstrument auf.
- Anstatt durch rasche und gezielte Information ihre Mitarbeiter zu motivieren, demotiviert sie durch Schweigen und vermindert damit die Identifikation mit dem Unternehmen.
- Entschließt sich die Unternehmensleitung zu spät zur Information, macht sie sich u.U. bei ihren Mitarbeitern sogar lächerlich, die sich bereits auf anderen Wegen mit Informationen versorgt haben.

Gerade in kritischen Zeiten - die Zeit des organisatorischen Wandlungsprozesses ist eine kritische Zeit - erwarten die Mitarbeiter von der Unternehmensleitung eine glaubhafte und richtungsweisende Führung. Wenn sie ein Ziel vor Augen haben und eine Unternehmensleitung ihnen die Richtung, Wege und Mittel aufzeigt, mobilisieren sie i.d.R. starke Kräfte in gewünschter Richtung. Deshalb sind gezielte Informationen auf aktuellem Stand hervorragende vertrauensbildende Maßnahmen.

Oft ist im Vorfeld einer Umorganisation die Diskussion über den Umfang der Information sehr intensiv. Zu empfehlen ist, auf mehreren Ebenen zu einem guten Informationserfolg zu gelangen.

- **Laufende Informationen der Mitarbeiter**  
Mit laufenden, gezielten Informationen durch Mitarbeiterzeitschrift und Aushänge werden alle Mitarbeiter angesprochen. Dadurch wird erreicht, dass sich die Mitarbeiter ernstgenommen fühlen. Sie gewinnen das notwendige Verständnis für die Entwicklung des Unternehmens und für die geplanten Maßnahmen.
- **Information der Arbeitnehmervertretung**  
Durch die rechtzeitige und faire Information gewinnt die Arbeitnehmervertretung Verständnis für die betriebliche Notwendigkeit der Umorganisation. Sie kann dadurch das notwendige Vertrauen sowohl zur Unternehmensleitung als auch zu den externen Beratern entwickeln und findet die emotionale Sicherheit, die erarbeiteten Entscheidungen zu unterstützen.

- **Information des Wirtschaftsausschusses**  
Die offene gegenseitige Information im Wirtschaftsausschuss fördert die innerbetriebliche Zusammenarbeit. Wichtig ist bei jeder Information, die Interessenlage, die Erwartungen und die Meinungen sowie die Vorstellungswelt der Informationsempfänger zu berücksichtigen.
- **Informationen durch Workshops und Klausurtagungen**  
In Workshops und Klausurtagungen werden zielgerichtet spezielle Gruppen von Mitarbeitern und Vorgesetzten in die Aktivitäten der Umorganisation einbezogen. So werden in Workshops Teilbereiche der Organisation überprüft, Erfahrungen der Mitarbeiter gesammelt und bewertet, Vorschläge und Anregungen diskutiert und Ergebnisse der Wandlungsprozesse besprochen. In Klausurtagungen werden alle Führungskräfte des Unternehmens in das Konzept des Reengineering-Prozesses involviert.

Die Denkrealität in der Mitarbeiterschaft traditioneller Unternehmen ist die funktionale Arbeitsteilung und Führungshierarchie. Als wichtigster Informationskanal wird hier der Dienstweg gesehen, d.h. auch der direkte Informationskanal zwischen Vorgesetzten und direktem Mitarbeiter muss intensiv genutzt werden.

Doch die Realität in vielen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Von der reinen Linienorganisation ausgehend wurde viel mit Stäben, Projektgebilden und Matrixformen experimentiert.

Resultat war oft eine zunehmende Überlastung der Führungskräfte, die neben ihrer disziplinarischen Führungsverantwortung Fach-, Produkt- und Projektsteuerungsfunktionen übernehmen mussten. Matrixähnliche Organisationen entstanden überall dort, wo auftragsbezogene Strukturen durch Produktbesonderheiten geprägt wurden und technologische Anforderungen eine direkte Information und bereichsübergreifende Zusammenarbeit forderten. Die Führungskraft kam immer stärker in eine Überforderung; sie musste disziplinar und aufgabenbezogen ihren Verantwortungsbereich führen und die Produktsteuerung oder Projektleitung für ein oder gar mehrere Projekte übernehmen. Manche sprechen bei dieser Ausprägung inzwischen von 'Herzinfarkt-Organisation'!

Ein Ziel des Reengineering-Prozesses muss daher die 'Entspannung und Entzerrung' des Informationskanals Führungskraft sein. Auch hierzu bietet sich i.d.R. die Schaffung von teilautonomen Subsystemen als Problemlösung an. Diese dezentral geführten Unternehmensteile müssen funktionieren wie Subunternehmen mit dezentraler Verantwortung. Die Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung erfordert allerdings einen centerübergreifenden Mechanismus zur Informationsbeschaffung und -weitergabe. Crossfunktionale Teams über die Centergrenzen hinweg sind die optimale Ergänzung teilautonomer Organisationsgestaltung.

#### **5.4.5 Realisierung**

In der Realisierungsphase des Reengineering-Prozesses sind oft Kompromisse notwendig. So wird häufig versucht, besondere persönliche Härten, die durch die veränderte Organisation entstehen können, zu entschärfen. Hierzu können in der Planungsphase entwickelte Übergangsregelungen Unterstützung leisten, um einzelnen Mitarbeitern die Umstellung auf die neue Struktur zu erleichtern.



Sind die bisherigen Phasen mehr oder weniger geprägt durch die Konzeption einer neuen Organisationsform, so gilt es in der Realisierungsphase, alle den Reengineering-Prozess betreffenden Aktivitäten, Abläufe, Organisationseinheiten usw. in den beabsichtigten neuen Beziehungszusammenhang einzubinden. Gleichzeitig sind die neuzubildenden Center, Segmente und Subsysteme zu formen und einzusetzen sowie mit schon vorhandenen Organisationseinheiten entsprechend den erforderlichen Interaktions- und Kommunikationsprozessen zu verbinden.

Die Realisierung der neuen Organisationsstruktur ist nicht von heute auf morgen zu perfektionieren. Je nach Größe des umorganisierten Bereichs und der zu berücksichtigenden Widerstände ist eine unterschiedlich lange Zeitspanne zur Bildung des neuen Fundamentes zu kalkulieren. Die Betroffenen brauchen eine gewisse Eingewöhnungszeit, um sich mit den neuen Interaktionsgefügen, unbekanntem Technologien und geänderten Abläufen vertraut zu machen. Die Realisierung kann deshalb sukzessiv erfolgen. Es brauchen nicht alle Bereiche gleichzeitig auf den geplanten, neuen organisatorischen Zusammenhang ausgerichtet werden.

Während der Realisierung zeigen sich i.d.R. einige Diskrepanzen zwischen Ergebnissen der Informationsphase und der organisatorischen Realität. Diese Fehler sind hier schnellstens "auszubügeln", um nicht noch kurz vor der Zielerreichung einen Abbruch zu riskieren.

Die Realisierungsphase ist eine Periode, in der sich die grundlegenden Einstellungen der Betroffenen festigen. Aber Vorsicht: Es kann zu einer Negativ-Entwicklung kommen. Es wird sich scheinbar nach der neuen Organisationsform ausgerichtet, aber nach der alten wird operiert, d.h. nur offiziell wird der Eindruck erweckt, dass man sich entsprechend der neuen 'Regeln' verhält. In der konkreten Situation aber orientiert man sich tatsächlich an den bisher geltenden Mustern. Dieses Verhalten kann zu einem Desaster führen. "Es kann jedoch vermieden werden, - so Kirsch u.a. bereits in den 70er Jahren - wenn man bei der Handhabung der mit Umorganisationsprozessen verbundenen Komplexität sowohl die Anforderungen der Betroffenen zu berücksichtigen versucht als auch durch flankierende Maßnahmen die psychologische Billigung des neuen Systems durch die Betroffenen sicherstellt."<sup>284</sup>

Wichtiger Bestandteil der Implementierung ist die fortlaufende Sensibilisierung zur Verinnerlichung der dynamischen Organisationsphilosophie, um die Einsicht aller Betroffenen zu gewinnen, dass die neu einzuführende Organisationsstruktur lediglich Basis und Fundament sein kann. Das eigentliche Ziel des Reengineering-Prozesses ist es, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Selbst-Lern-Organisation ins Leben zu rufen.

In der prozessbegleitenden Erfolgskontrolle werden oftmals Aufgabenstellungen für revidierende Maßnahmen oder weiterführende Veränderungen ermittelt.

Ebenso können sich die Prämissen und Zielsetzungen im Laufe des Wandlungsprozesses verschoben haben, so dass eine weitere Modifikation notwendig wird. Das Reengineering-Konzept muss jedoch in der Lage sein, der zukünftigen Unternehmensentwicklung gerecht zu werden und diese im Projektverlauf aktiv zu fördern. Es sichert die Fähigkeit, das Humanpotential des Netzwerks zu entfalten und auszuschöpfen, und es damit zu einem nur schwer und nur mit großem Zeitaufwand imitierbaren Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

---

<sup>284</sup> Kirsch/Esser/Gabele (Reorganisation), S. 67

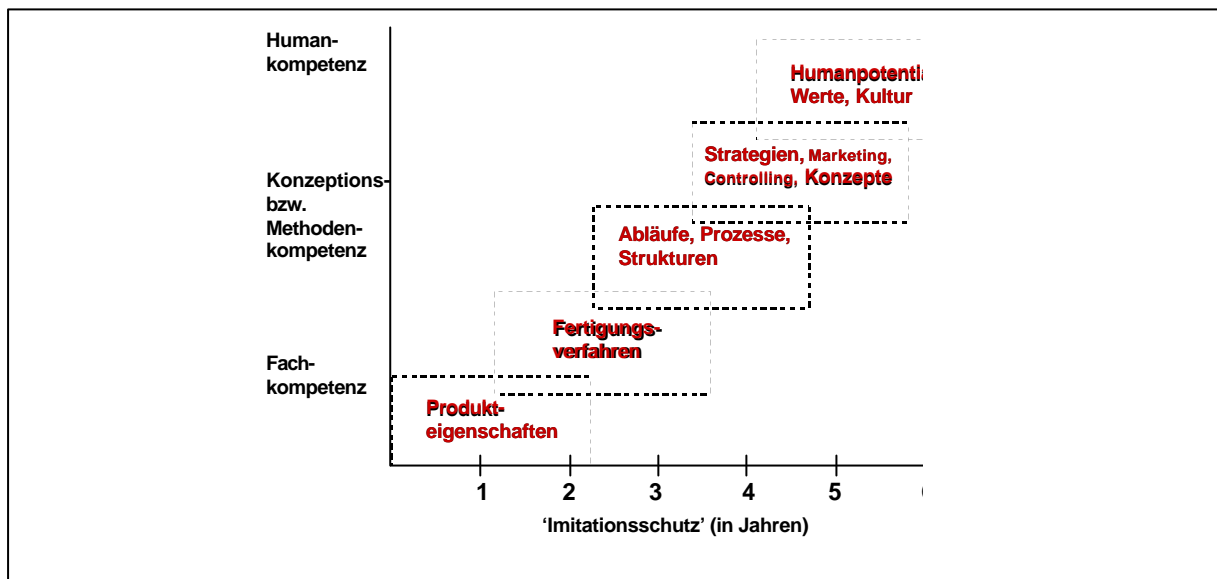


Abbildung 41: Imitationsschutz für unterschiedliche Arten von Know how<sup>285</sup>

Eine Konzept-Konsequenz ist, dass es neben den Personalfunktionen eine übergeordnete Gestaltungsebene braucht. "Auf dieser Ebene muss z.B. die konsequente Mitarbeiterorientierung, die die Mitarbeiter als zentralen Faktor für den Erfolg und Misserfolg und damit als das originäre Potential dynamischer Unternehmen begreift, verankert werden."<sup>286</sup> Die Mitarbeiterorientierung spiegelt sich jedoch nicht nur im Personalmanagement wider, sondern sie muss sich als Denkhaltung und Handlungsorientierung in allen Unternehmensaktivitäten ausdrücken. Auch die geforderten gemeinsamen Werthaltungen müssen auf dieser Ebene definiert werden. Sie bilden - gemeinsam mit der Unternehmensvision - eine wesentliche Gestaltungsgrundlage für die Selbst-Lern-Organisation. Auf der gleichen Ebene sind im Rahmen des Unternehmenskonzepts eine Kultur aufgrund partnerschaftlicher Beziehungen zu fixieren.

Es setzt sich die Erkenntnis immer stärker durch, dass es sinnvoll ist, sich um die in traditioneller Organisation oftmals vernachlässigte Ressource "Mitarbeiter" stärker als in der Vergangenheit zu kümmern. Insb. die Einsicht, dass herausragende Mitarbeiterleistungen nur dann zu erwarten sind, wenn die Mitarbeiter für sich selbst einen erhöhten Nutzwert erkennen können,<sup>287</sup> forciert die dynamische Führung. Dies macht deutlich, dass der oben beschriebene Stakeholder Ansatz heute ernster genommen wird.

Zunehmend macht sich die Erkenntnis breit, dass der Mitarbeiterneigung im Rahmen der Aufgabenzuordnung bisher viel zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Die Eigenmotivation der Mitarbeiter, die weitgehend von der zu bearbeitenden Aufgabenstellung abhängig ist, tritt verstärkt in den Fokus der Mitarbeiterführung. Es ist erfrischend festzustellen, dass Arbeit

<sup>285</sup> Beutel/Fischer (Führungskräfte), S. 59

<sup>286</sup> Frenter (Personalmanagement), S. 86

<sup>287</sup> Vgl. hierzu Scholz (Individualisierung), insb. "Individualisierung in der Organisationstheorie", S. 161 ff.

auch wieder Spaß machen darf,<sup>288</sup> und dass Manager verstärkt ihren Fokus auf diesen vernachlässigten Motivationsaspekt legen.<sup>289</sup>

Die durch die Notwendigkeit von integrativem und crossfunktionalem Handeln komplexer werdenden Aufgabenstellungen erfordern in vielen Fällen das erfolgreiche Zusammenspiel von Spezialisten mit ausgeprägtem Fachwissen. Fröhlich formuliert: "Der Taylorismus hat uns schleichend eingeholt. Heute aber weniger im Produktionssektor, sondern vielmehr im Bereich der Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln,<sup>290</sup> werden durch das Spezialistentum nicht nur in Frage gestellt, sondern wirkt aufgrund eingeschränkter Verantwortung und Kompetenzen vieler Mitarbeiter geradezu absurd. Die Komplexität der Aufgabenstellungen verlangt aber gleichzeitig von den Spezialisten in besonderem Maße die Bereitschaft und Fähigkeit der Zusammenarbeit im Team."<sup>291</sup> Nur so kann es gelingen, ein erfolgreiches crossfunktionales Handeln in integrativen dynamischen Subsystemen zu realisieren.

Vier von Schenk<sup>292</sup> abgeleitete Kernaussagen zur Unternehmenskultur als Einflussfaktor in Reengineering-Projekten sollen die Wichtigkeit der übergeordneten Gestaltungsebenen verdeutlichen:

- Der volle Wirkungsgrad in Reengineering-Projekten lässt sich nur dann erzielen, wenn die Qualität der Unternehmenskultur ausreicht, um die notwendigen Maßnahmen umzusetzen.
- Es reicht bei weitem nicht aus, die Hierarchie mit derartigen Projekten zu betrauen; der maximale Wirkungsgrad wird nur durch die Einbindung aller Mitarbeiter sichergestellt.
- Die Qualitätsverbesserung der Unternehmenskultur muss von allen Mitarbeitern angestrebt werden, wobei die Vorgesetzten Vorbild sein müssen.
- Organisationen von hoher Unternehmenskulturqualität sind gegenüber störenden Einflüssen von aussen resistenter, in sich stabiler und leistungsfähiger als die Organisationen, die mindere Unternehmenskulturqualitäten haben.

Kontinuierliche aufbauorganisatorische Veränderungen, initiiert durch die Mitglieder der neu gebildeten teilautonomen Subsysteme werden nun - aufbauend auf dem gelegten Fundament - zur Normalität, denn eine der Einsichten der dynamischen Organisationsphilosophie ist: "Die Aufbauorganisation ist ebenso flexibel wie die Ablauforganisation."

Die Einführung eines dynamisch-mitarbeiterorientierten Organisationskonzeptes erfordert neben einem x-dimensionalen Führungsstil eine starke Aufgabendelegation, Motivation durch Kommunikation und wertorientierte Leistungsanreize.<sup>293</sup> Planungs-, Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben für die Mitwirkung und Optimierung bei der Aufgabenverteilung, für den Einsatz von Arbeitsmitteln sowie für die Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe werden in stärkerem Umfang auf die Mitarbeiter übertragen. Die Verantwortung hinsichtlich Qualität, Kapazitätsnutzung, Termineinhaltung und Kosten liegt,

---

<sup>288</sup> Vgl. hierzu Opaschowski (Karriere), Zitat: Eine Arbeit, die Spaß macht, ist wichtiger (70%) als ein höheres Einkommen (45%) oder zusätzliche Leistungsprämien (34%)...., Wer die Leistungsbereitschaft von Angestellten und Beamten herausfordern will, muss ihnen Arbeitstätigkeiten übertragen, die mehr Spaß machen..."

<sup>289</sup> Kritiker äußern nicht selten, dass Motivation "nur" ein Vehikel zur Leistungsausbeutung der Mitarbeiter ist. Im Gegensatz dazu sollen im Value Development (Fröhlich (Value Development), S. 21) ethische Grundwerte einen bedeutenden Stellenwert haben. S. hierzu: Blickle (Ethik), S. 95 ff.

<sup>290</sup> Ohne diese Thema hier vertiefen zu wollen, s. den spöttischen Beitrag von Sprenger (Floskel), S. 272 ff., Zitat: "Wenn jemand im Unternehmen Unternehmer wäre, wäre er Unternehmer und nicht Angestellter." S. 274

<sup>291</sup> Fröhlich (Value Development), S. 21

<sup>292</sup> Vgl. Schenk (Unternehmenskultur), S. 122

<sup>293</sup> Vgl. Wildemann (Flexibel), S. 27 f.; Brumberg (Entlohnung), S. 179

innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, bei den Mitarbeitern.<sup>294</sup> Die Verlagerung von Aufgaben und Verantwortung erfordert Verhaltensänderungen und eine erhöhte Qualifikation der Organisationsmitglieder.<sup>295</sup> Mitarbeiterorientierte Organisationskonzepte wie crossfunktionale Gruppenarbeitsformen und Problemlösungsteams bedingen neuartige Anforderungs- und Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter.<sup>296</sup> Insbesondere kognitive Fähigkeiten, Kommunikations- und Kooperationserfordernisse und die Notwendigkeit zur selbständigen Entscheidungsfindung treten in den Mittelpunkt.<sup>297</sup> Crossfunktionale Konzepte stellen somit über alle Hierarchieebenen hinweg höhere Anforderungen an kommunikative und soziale Kompetenzen als tayloristisch geprägte Strukturen.<sup>298</sup>

Ein Subsystem hat erst dann einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil, wenn es gelingt, dynamische Kernkompetenzen zu schaffen. Die grundlegende These ist, dass die Organisation einer der wichtigsten dynamischen Kernkompetenzen einer Organisation oder eines Subsystems darstellt.

## 5.5 Die Selbst-Lern-Organisation

Nach einer langen und folgenreichen Auseinandersetzung über Lean-Production bzw. Lean-Management<sup>299</sup> erweiterte sich der Diskurs neuer Organisationsformen um den Aspekt der Auflösung von Hierarchie und Organisationsgrenzen<sup>300</sup>, um schließlich in eine Forderung über eine neue flexible Dynamik in Organisationen zu münden, die mit dem Begriff "lernende Organisation"<sup>301</sup> bzw. Selbst-Lern-Organisation belegt wird.

### 5.5.1 Flexibilitätspotentiale des Lean-Managements

Die Lean-Management-Diskussion lässt sich durch die Auflistung verschiedener Organisationskriterien charakterisieren: Begriffe wie simultaneous engineering, Kanban, TQM, Kaizen, Gruppenarbeit und Single-sourcing stehen dabei im Mittelpunkt<sup>302</sup>.

Die Literatur hierzu fordert nicht nur eine Nachahmung der japanischen Verhältnisse, sondern setzt sich auch kritisch mit der Anwendung auf andere (z.B. europäische Verhältnisse) auseinander.<sup>303</sup>

Als Resümee aus der neueren Organisationsdiskussion lassen sich folgende Kriterien für eine "leane" Organisationsstruktur ziehen:<sup>304</sup>

- erstens die Teamorientierung, die zu den viel diskutierten Modellen der Einführung von

<sup>294</sup> Vgl. Wildemann (Produktionscontrolling), S. 273

<sup>295</sup> Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 218

<sup>296</sup> Vgl. Heeg (Qualifizierung), S. 324 ff.

<sup>297</sup> Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 226

<sup>298</sup> Vgl. König (Kompetenz), Sp. 2046; Sonntag (Trainingsforschung), S. 132 ff.

<sup>299</sup> Vgl. u.a. Womack/Jones/Roos (Revolution), o.V. (Lean Production) IAT, Bösenberg/Metzen (Lean), Eissing (Lean Production), Hentze/Kammel (Lean Production), Minssen (Lean Production), Pfeiffer/Weiß (Lean Management), Reiß (Schlank), o.V. (Wettbewerbsfähig) RKW, Sperling (Arbeitsorganisation), (Restrukturierung), Klimmer/Lay (Lean Production), Schäfer (Ressourcen)

<sup>300</sup> Vgl. Peters (Management),

<sup>301</sup> Vgl. u.a. Probst/Büchel (Lernen), Geißler (Organisationslernen), (Lean Management), (Organisation), Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), Wahren (Unternehmen)

<sup>302</sup> Vgl. Sengenberger (Lean Production), Metzen (Staat), Bösenberg/Metzen (Lean)

<sup>303</sup> Vgl. Demes (Lean Production), Jürgens (Lean Production), (Post-Lean), Minssen (Lean Production)

<sup>304</sup> Vgl. Tegethoff/Wilkesmann (Lean)

Gruppenarbeit, z.B. in Form teilautonomer Arbeitsgruppen in deutschen Unternehmen geführt hat<sup>305</sup>

- zum zweiten die kurzen Wege der Kommunikation durch regelmäßiges Feedback, die durch eine Abflachung der Hierarchie ermöglicht werden
- drittens ist die konsequente Markt- und Kundenorientierung. (Damit ist ein Wandel mit dem Ziel gemeint, alle Handlungen auf den Output hin zu orientieren und so die Wertschöpfung in den Mittelpunkt zu stellen)
- das vierte Element stellt der kontinuierliche Verbesserungsprozess dar, der eine gemeinsame gründliche Fehlerquellensuche und -beseitigung durch alle Mitarbeiter zum Ziele hat
- fünftens wird die Organisation nicht mehr nur funktional' sondern auch segmentär strukturiert, d.h. es wird ein Netzwerk teilautonomer Einheiten gebildet, die jeweils als eigenes Segment oder Center für einen vollständigen Produktions- oder Dienstleistungsprozess verantwortlich sind. Ihre (Teil-) Autonomie fußt wesentlich auf der dezentralen Ressourcenverantwortung, die insbesondere in Fertigungsbetrieben zu immensen Effizienzsteigerungen geführt hat<sup>306</sup>
- sechstens schließlich richtet sich das Augenmerk auf die Bedeutung veränderter Anreizsysteme – z.B. "Vom Geldwert zum Zeitwert"- die den Motor des ständigen Verbesserungsprozesses von Produktqualität und Produktinnovation sowie der Arbeitsorganisation antreiben.

Die Diskussion der Grenzen des Lean-Management Ansatzes haben gezeigt, daß Lean-Management nicht (nur) als "one best way" der Organisationsgestaltung, sondern als Flexibilitätpotential verstanden werden muss. Wenn das Ziel neuer Organisationskonzepte im Ausnutzen der Dynamik komplexer Systeme liegt, dann muss die Frage gestellt werden, wie ein Subsystem organisiert werden muss, damit es auf Umfeldveränderungen in Zukunft konstruktiv und flexibel reagieren kann bzw. selbst die Initiative ergreift und Umfeldveränderungen verursacht.

Die Lean-Management-Debatte wird damit zu einer Debatte über die Frage nach den Strukturen einer "lernenden Organisation". "Zum Beispiel müssen für das Lernen in Organisationen Ressourcen vorhanden sein, die Handlungsfreiräume für das Lernen schaffen. Unternehmen in turbulenten Umwelten brauchen Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, auf unvorhergesehenen Situationen reagieren zu können."<sup>307</sup>

### 5.5.2 Begriff des Organisationalen Lernens

Die lernende Organisation ist zu einer der bekanntesten "Managementmoden" in der ersten Hälfte der neunziger Jahre geworden, insb. gemessen an der Berichterstattung der Wirtschaftspresse, der Zahl der veranstalteten Tagungen und der Anerkennung von renommierten Institutionen wie z.B. der American Management Association.<sup>308</sup>

Generell wird die "lernende Organisation" in der Literatur durch Kriterien der Dynamik und Anpassungsfähigkeit beschrieben. Dabei werden die Gestaltungsmerkmale des lean Management mit dem Begriff des Lernens angereichert. Häufig bleiben die Begriffe jedoch nebulös, um dann durch neue Modeworte abgelöst zu werden: So wird z.B. von manchen

---

<sup>305</sup> Vgl. Binkemann/Braczyk/Seltz (Gruppenarbeit), Wilkesmann (Logik)

<sup>306</sup> Vgl. Wildemann (JIT)

<sup>307</sup> Wilkesmann (Innovationslernen), S. 9

<sup>308</sup> Vgl. zum Beispiel Byrne (Management), S. 44; und o.V. (Sonderbeitrag)

Autoren nicht von der lernenden Organisation, sondern von "continuous improvement"<sup>309</sup> gesprochen. Bevor analysiert werden kann, was organisationales Lernen heisst, muss zuerst definiert werden, was im Kontext von Lernen unter Organisation verstanden werden soll. Da die Analyse nicht auf spezielle Organisationsformen beschränkt sein soll und sowohl unternehmensinterne als auch externe Kompetenzpartner organisatorische Einflüsse ausüben, eignet sich die Vorstellung der Organisation als Netzwerk.

Zur Begriffsbestimmung einer lernenden Organisation sollen als erste Pendler, Boydell und Burgoyne genannt werden, die ein lernendes Unternehmen definieren als "eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich kontinuierlich selbst transformiert."<sup>310</sup>

Senge ergänzt diesen Gedankengang mit den Worten: "Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, daß sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können"<sup>311</sup>

In der lernenden Organisation findet also gemeinschaftlich organisationales Lernen statt, worunter die "Weiterentwicklung eines von Organisationsmitgliedern geteilten Wissensbestandes"<sup>312</sup> zu verstehen ist.<sup>313</sup>

### 5.5.3 Gestaltung Organisationalen Lernens

In der Literatur finden sich vielfältige Gestaltungsvorschläge für ein "lernendes Unternehmen": Nach Pedler, Burgoyne und Boydell<sup>314</sup> zeichnet sich ein lernendes Unternehmen durch folgende elf Kriterien aus:

1. Strategiebildung als Lernprozess (absichtsvoll durchgeführte kleine Experimente),
2. partizipative Unternehmenspolitik (alle Mitglieder haben die Möglichkeit an den wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen teilzunehmen),
3. freier Informationsfluss,
4. formatives Rechnungs- und Kontrollwesen (zur Lernunterstützung),
5. interner Austausch (alle Einheiten sollen sich als interne Kunden und Lieferanten begreifen),
6. flexible Vergütung (Leistungsbezogene Vergütungsanteile)
7. qualifizierende Strukturen, die persönliche Entwicklung ermöglichen,
8. Umfeldkontakte aller Mitarbeiter zur „strategischen Frühaufklärung“
9. firmenübergreifendes Lernen durch Benchmarking
10. Lernklima, das Fehler erlaubt sowie
11. Selbstentwicklungsmöglichkeiten für alle.

Nach Garvin<sup>315</sup> brauchen lernende Organisationen folgende fünf Fähigkeiten:

1. Systematisches Lösen von Problemen (Entscheidungs- und Problemlösungstechniken),

---

<sup>309</sup> Al-Ani (Improvement)

<sup>310</sup> Pedler/Boydell/Burgoyne (Weg), S. 60

<sup>311</sup> Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 21

<sup>312</sup> Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 843

<sup>313</sup> Weitere Definitionen aus der Literatur hat Pawlowski (Lernen), S. 204, Anm. 18, zusammengestellt; so z.B. von: Argyris/Schön (Organizational Learning), S.19, Jelinek (Innovation), S.157, Hedberg (Organizations), S. 3, Morgan (Organization), S. 87, Senge (Fifth Discipline), S.14. Vgl. auch die Definition des Lernens bei Sattelberger (Organisation): Er unterscheidet zwischen (1) Regeln interner Angelegenheiten und Operationen (gemeint ist damit ein internes Angleichen von Verhalten und Zielen, Standards etc.), (2) Überleben in der Umwelt (Anpassung an eine sich ändernde Umwelt) und (3) Vorbereitung auf eine mögliche Zukunft (gemeint ist damit eine Änderung von Charakter und Kultur einer Organisation im Hinblick auf eine wahrscheinliche Zukunft).

<sup>314</sup> Vgl. Pedler/Burgoyne/Boydell (Unternehmen), S. 33 ff.

<sup>315</sup> Vgl. Garvin (Lernende Unternehmen)

2. Experimentieren mit neuen Ansätzen (ständige kleine Experimentierprojekte),
3. Lernen aus der Vergangenheit des Unternehmens,
4. Lernen aus der Erfahrung anderer Unternehmen sowie
5. effizienter Transfer von neuem Wissen durch die gesamte Organisation.

#### 5.5.4 Organisationstheorien eines lernenden Organisationssystems

Die klassische Antwort der Organisationstheorie auf die Frage, wie Organisationen lernen, liefert der kontingenztheoretische Ansatz: Die Situation bestimmt die Struktur und die Struktur bedingt die Effizienz.<sup>316</sup> Die Organisation bleibt in diesem Ansatz auf Reaktionen beschränkt. Die Diskussion der letzten Jahre hat aber gezeigt, dass entweder Organisationen nicht auf Situationen angemessen reagieren oder aber dass sie Situationen selbst schaffen, also agieren.<sup>317</sup>

Organisationales Lernen als langfristige Veränderung wird nach Türk<sup>318</sup> in drei Theoriemodellen thematisiert:

##### 5.5.4.1 Entwicklungsmodelle

Hierbei handelt es sich um Modelle, die immanente Triebkräfte der Veränderung postulieren, die endogenen teleologischen Mechanismen folgen. Einige Theorien der Selbstorganisation sind hier dazu zu rechnen, ebenso wie das Modell von Quinn und Cameron sowie der Ansatz von Mintzberg.<sup>319</sup> Diese Ansätze entsprechen nur einem einfachen "Lernen", nämlich die Korrektur bei Abweichungen von endogen gesetzten Zielen.

##### 5.5.4.2 Selektionsmodelle

Unter diese Kategorie fasst Türk System-Umwelt-Modelle, die einer exogenen Dynamik ausgeliefert sind, da, wo also die Umwelt selektiert. Schlecht adaptierte Systeme müssen untergehen. Variation, Selektion und Retention bestimmt die Organisationsevolution. Zwischen Umfeld und Organisation besteht eine a-kausale Verbindung. Die Analogie zur Biologie ist jedoch für das Organisationslernen nicht adäquat. Weder die Gründung noch die Elimination von Organisationen ist ein dominanter Variations- bzw. Selektionsmechanismus.<sup>320</sup> Ausserdem spielt der Akteur bei diesem Prozess keine Rolle. In diese Kategorie gehören auch die Modelle der Ökonomie. Unternehmen lernen über den Marktpreis. Den "Lernerfolg" stellt der Markt durch die Strafandrohung "Untergang" des Unternehmens sicher. Mit diesen Modellen ist ein Lerntyp beschrieben, der ausschließlich über Umweltadaption lernt. Die Ziele müssen der Umweltsituation angepasst werden, ohne dass es eine kausale Entsprechung zwischen Zielen und Umweltsituation gibt. In diesen Ansätzen wird häufig auch nicht zwischen System- und Beobachterperspektive differenziert.

##### 5.5.4.3 Lernmodelle

Bei diesen Modellen handelt es sich um reflexive Fehlerkorrekturmodelle, bei denen Organisationen auch aus sich heraus lernen können. Der eigentliche Lernort ist nicht das Umfeld, sondern die Organisation selbst.<sup>321</sup> Dies impliziert, dass auch gezeigt werden muss, wie sich Erkenntnisse in der Organisation durchsetzen.

---

<sup>316</sup> Zur Kritik an diesem Ansatz vgl. Türk (Organisationsforschung), S. 3 ff. Vgl. zur Darstellung der neueren Entwicklungen in der Organisationssoziologie Ortman/Sydow/Türk (Organisation)

<sup>317</sup> Minssen (Rationalisierung), S. 44 ff.

<sup>318</sup> Vgl. Türk (Organisationsforschung), S. 55 ff.

<sup>319</sup> Vgl. in: Türk (Organisationsforschung), S. 59 ff.

<sup>320</sup> vgl. Kieser (Organisationstheorien)

<sup>321</sup> Zur genaueren Darstellung und Kritik dieser Theorien vgl. Geißler (Organisationslernen), Probst/Büchel (Lernen), Pawlowski (Lernen), Türk (Organisationsforschung)

### 5.5.5 Theorien des Organisationalen Lernens

Im Folgenden sollen nun die Theorien näher betrachtet werden, die sich explizit unter dem Begriff "organisationales Lernen" zusammenfassen.

Die bekanntesten organisationalen Lerntheorien stammen von Duncan und Weiss<sup>322</sup>, Argyris und Schön<sup>323</sup> sowie Hedberg.<sup>324</sup> Sie unterscheiden (bis auf Duncan und Weiss) drei verschiedene Lernstufen, wobei die Organisationen als Systeme betrachtet werden<sup>325</sup>. Die Unterteilung der drei Begriffe orientiert sich bei den meisten Autoren an der Differenzierung von Argyris und Schön<sup>326</sup> in single-loop learning, double-loop learning und deutero-learning:

#### 5.5.5.1 Single-loop learning (Standard- bzw. Routineabweichung)

Hier findet eine Reaktion auf eine Abweichung von einem vorgegebenen Standard oder einer Norm (definiert als Zielkorridor) statt. "Dieser Lernprozess beinhaltet einen regulativen Reflex auf eine Abweichung von vorgegebenen Standards."<sup>327</sup>

Es wird analog zur basalen Selbstreferenz eine quasi-natürliche Adaption der Organisation geleistet. Allerdings sind die Standards, an die die Adaption stattfindet nicht natürlich, sondern gesetzt. Die Produktion wird dabei z.B. über festgelegte Qualitäts- oder Mengenkorridore gesteuert. Abweichungen - bedingt durch interne oder externe Umweltveränderungen - werden über einen kybernetischen Regulationsmechanismus korrigiert. Dieser Typ beschreibt das Lernen evolutionärer Prozesse.

Unter die Form von single-loop-learning lässt sich auch die sog. organisationale Lernkurve subsumieren.<sup>328</sup>

#### 5.5.5.2 Double-loop learning (Umweltadaption)

In diesem Fall findet eine Modifikation der Handlung durch Umweltbeobachtung statt. Sie besteht aus der Konfrontation von organisationalen Hypothesen, Normen und Handlungsanweisungen mit der Beobachtung der Umwelt und eine Rückkopplung dieser Beobachtung an das Wissenssystem der Organisation.<sup>329</sup> Das Lernen ist hier durch die Umweltänderung begründet. Wenn z.B. die festgelegten Qualitäts- und Mengen-Ziel-Korridore den Marktanforderungen nicht mehr entsprechen, müssen sie neu definiert werden, ansonsten steuern sie die Produktion in eine falsche Richtung. Neue Ziele müssen gesetzt und die Umwelt muss nach neuen Lösungsmustern abgesucht werden. Allerdings ist dies auch ein rein reaktives, d.h. behavioristisches Lernen, das nur in Umweltanpassung besteht. Dies ist z.T. für Unternehmen wichtig, umfasst aber nicht alle Lernprozesse eines innovativen Unternehmens.

#### 5.5.5.3 Deutero-Learning (organisationales Problemlösungslernen)

Dieser Begriff beschreibt die emphatische Form des Lernens. Die Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation selbst wird auf dieser Ebene thematisiert. "Es sind nicht mehr

---

<sup>322</sup>Vgl. Duncan/Weiss (Learning),

<sup>323</sup>Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning)

<sup>324</sup>Vgl. Hedberg (Organizations)

<sup>325</sup>Vgl. Hedberg (Organizations), S. 10. Zur Einführung in die verschiedenen organisationalen Lerntheorien vgl. Geißler (Organisationslernen)

<sup>326</sup> Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning)

<sup>327</sup> Pawlowski (Lernen), S. 206

<sup>328</sup> Vgl. Argote/Epple (Learning); Argote (Norms), (Group)

<sup>329</sup> vgl. Pawlowski (Lernen), S. 207



die Normen und Regeln der Organisation, die verhaltensbestimmend sind, sondern das Verständnis und die Einsicht in den Sinn der Organisation."<sup>330</sup>

Es findet ein Lernen des Lernens statt. Aus früheren Erfahrungen wachsen Problemlösungskompetenzen für neue Situationen. Es findet eine rationale Reflexion statt, die nicht nur die Organisationsgrenzen transzendiert, sondern auch die Organisation in ihrem status quo. Das setzt jedoch voraus, dass die Struktur der Organisation ein Lernen des Lernens zulässt.

Mit diesem Lernbegriff ist eine dynamische Lernebene erreicht, die auch die anderen organisationalen Lernbegriffe kritisch reflektiert. Beim organisationalen Problemlösungslernen wird die Frage gestellt, "warum etwas gemacht wird." Damit werden Ziele und Wege thematisiert und die alten Lernroutinen in Frage gestellt. Neue Lernmuster bestimmen neue Wege zu (möglicherweise) anderen Zielen. Hier lernt die Organisation aus sich heraus, indem die Mitglieder das Lernen des Lernens beherrschen.

Problemlösungslernen beschreibt Lernerfahrungen in Gruppen innerhalb einer Organisation. Lernen ist hier kein Privileg der Organisationsspitze mehr. Es funktioniert aber nur dann, wenn alle Organisationseinheiten bzw. Mitglieder crossfunktionaler Teams mehr Eigenverantwortung erhalten. Andererseits setzt es bei den Mitgliedern voraus, dass keine Widerstände in bezug auf Neues bestehen.

Wiesenthal<sup>331</sup> kritisiert die oben beschriebene Dreiteilung des organisationalen Lernens, da seiner Meinung nach die dritte Lernstufe des reflexiven Problemlösungslernens nur auf der individuellen, nicht aber auf organisationaler Ebene beobachtbar ist. Es kann in der Tat nicht nachvollzogen werden, wie dieser emphatische Lernbegriff auf eine ganze Organisation angewandt werden kann. Dagegen ist es durchaus denkbar, dass kleine Gruppen, z.B. crossfunktionaler Teams, entsprechendes Verhalten zeigen können.

Die drei Lernbegriffe erinnern an die Lernstufen der kognitiven Psychologie<sup>332</sup>. Die Organisation wird in den Ansätzen von Argyris/Schön und Hedberg als kognitives Gesamtsubjekt betrachtet, dessen (Lern-)fähigkeit die Summe seiner (Teil-)Subjekte übersteigt. Allerdings sind sie als analytische Kategorien zu verstehen und nicht als chronologische Entwicklungsstufen wie bei Piaget<sup>333</sup>. Die organisationalen Lernformen stellen keine „quasi-moralische“ Höherentwicklung dar, wie bei Kohlberg, sondern repräsentieren verschiedene Anforderungen bei unterschiedlichen Aufgaben. Der dritte Lernbegriff - der sich allerdings nicht auf die gesamte Organisation, sondern nur auf Kleingruppen anwenden lässt - kann durch den Vergleich mit Kohlbergs Stufen der moralischen Entwicklung jedoch verdeutlicht werden.<sup>334</sup> Kohlberg nennt auf der postkonventionellen Ebene der Moralentwicklung die Unterstufen "Orientierung an Gerechtigkeitsprinzipien" (fünfte Stufe) und "Orientierung an Verfahren der Normenbegründung" (sechste Stufe). Das moralische Verhalten richtet sich

---

<sup>330</sup> Pawlowski (Lernen), S. 210

<sup>331</sup> Vgl. Wiesenthal (Organisationslernen)

<sup>332</sup> In enger begrifflicher Anlehnung an die kognitive Psychologie von Piaget schlägt Baitsch (Organisationen), (Lernen) eine Zweiteilung des organisationalen Lernbegriffs vor. Ein Unternehmen mit seinen „Kognitionsmechanismen“ (oder Handlungstheorien) kann nach Baitsch in zwei verschiedenen Formen auf Widersprüche reagieren: Einmal durch Assimilation, d.h. neu auftretende Elemente werden umgeformt und der eigenen Struktur untergeordnet und zum anderen durch Akkomodation, d.h. durch Modifikation des Assimilationsmodus (Baitsch (Organisationen), S. 35). Die Assimilation von Widersprüchen bedeutet, daß sie verdrängt werden. Auch die Akkomodation kann Widersprüche durch die Neudefinition der Umwelt reduzieren und damit verdrängen. Nur eine strukturelle Veränderung der Organisation im Hinblick auf die Widersprüche stellt nach Baitsch organisationales Lernen bzw. - in der hier verwendeten Terminologie - organisationales Problemlösungslernen dar.

<sup>333</sup> Vgl. Piaget (Piaget)

<sup>334</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 20

also auf der letzten Stufe weder an externen noch internen Standards, sondern an Verfahren zur Generierung von Standards. Entsprechend verhält es sich mit dem organisationalen Lernbegriff: Der dritte Begriff besagt, dass Lernen nicht als Anpassung an interne oder externe Standards zu verstehen ist, sondern als Entwicklung von Verfahren, wie mit neuen Situationen umgegangen werden kann, für die es bisher keine Verhaltensstandards gibt. Da der Begriff des Problemlösungslernens sich nur schwer auf die Gesamtorganisation anwenden lässt, soll hier Problemlösungslernen als spezielle Form des kollektiven Lernens verstanden werden.

Es geht also neben dem Erreichen vereinbarter Ziele und der Anpassung an das Unternehmensumfeld auch um das Lernen des Lernens, d.h. die Organisation soll aus sich heraus lernen. Hedberg<sup>335</sup> spricht bei der Umfeldanpassung sogar von "versklavendem" Lernen, da es nur reaktives Verhalten zeigt und kein Lernen erfassen kann, das befreit, d.h. aktives Handeln im Sinne eines aus sich heraus initiierten Lernprozesses beschreibt. Bei Argyris und Schön wird Organisationslernen auf die kollektive Selbstreflexion der Organisationsmitglieder zurückgeführt, ohne die Motivations- und Willensbildung zu reflektieren. Der Sinn- und Wertaspekt des Wissenserwerbs bleibt dabei vollständig ausgeklammert.<sup>336</sup> Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass in diesen Ansätzen sowohl die Mikropolitik im Unternehmen bzw. Netzwerk, die zur Generierung des organisationalen Wissens führt, als auch die unterschiedlichen Machtressourcen nicht genügend reflektiert werden.<sup>337</sup>

Miller<sup>338</sup> spricht vom "fundamentalen Lernen" im Gegensatz zum "relativen Lernen", bei dem einfache Fälle gewissen Lernroutinen zugeordnet werden. Problemlösungslernen hinterfragt und verändert die grundlegenden Prämissen eines Wissenssystems bzw. Lernroutinen.<sup>339</sup> Es impliziert somit divergentes Denken, das phantasievoll neue Wege geht.<sup>340</sup>

An einem Fallbeispiel konnte Miller<sup>341</sup> zeigen, dass Kinder - bei technischen Problemen - nicht durch empirische Erfahrung, sondern durch Interaktion über diese Erfahrung lernen. Das bestehende Wissenssystem wird durch Widerspruchssituationen in Frage gestellt, die in kollektiven Argumentationen auftreten können. Diese Art von Lernen darf deshalb nicht mehr nur ausschließlich unter dem Blickwinkel der individuellen Kognition betrachtet werden, sondern muss als kollektiver Prozess im Sinne der "sociocognition"<sup>342</sup> verstanden werden. Lösungen kommen dadurch zustande, dass gelernt wird, in der Gruppendiskussion verschiedenen Perspektiven auszutauschen und später zu einer gemeinsamen wieder zu integrieren.

Beim Problemlösungslernen wird die Interdependenz zwischen individueller Kognition und sozialen Faktoren deutlich<sup>343</sup> Kognitiver Wandel entsteht durch Konflikte.<sup>344</sup> Sozio-kognitive

---

335 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 4

336 Vgl. Geißler (Organisationslernen), S. 96

337 Vgl. Coopey (Organization)

338 Miller (Lernprozesse)

339 Vgl. Miller (Lernprozesse), S. 210

340 Vgl. Brauchlin/Heene (Methodik), S. 66 f.

341 Vgl. Miller (Lernprozesse)

342 Gruenfeld/Hollingshead (Work Groups); Levine/Resnik/Higgins (Foundations)

343 Nach Levine/Resnick/Higgins (Foundations) wird die individuelle Kognition durch verschiedene soziale Faktoren beeinflusst: erstens durch die Präsenz der anderen (social facilitation, social bafing, crowding), zweitens durch soziale Rollen, Positionen und Identitäten, drittens durch mentale Repräsentation von anderen; viertens entsteht kognitiver Wandel durch soziale Interaktion und fünftens läßt sich Kognition auch als Entwicklung von geteilter Kognition in Gruppen, als Gruppendächtnis und Kommunikation verstehen.

344 Vgl. Levine/Resnick/Higgins (Foundations)

Konflikte treten dann auf, wenn Individuen verschiedene Antworten zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, auch eine gemeinsame Lösung zu finden. Es ist jedoch zu fragen, wie die gemeinsame Perspektive zustande kommt. Zwei Möglichkeiten können hier unterschieden werden:

- Zum einen kann die gemeinsame Lösung konsensual erzielt werden und
- zum anderen durch Majoritäts- oder hierarchische Lösungen.

Im ersten Fall wird von Problemlösungslernen, im zweiten Fall von einfachem kollektiven Lernen gesprochen.<sup>345</sup> Die Differenz zwischen beiden Lernformen besteht darin, dass beim einfachen kollektiven Lernen eine Person einfach überstimmt oder eine neue Lösung gegen ihren Willen durchgesetzt werden kann. Sie kann sie dann im besten Falle in öffentlicher Bekundung akzeptieren, nicht aber nachvollziehen. Andererseits müssen Lösungen in Organisationen unter Zeitdruck gefunden werden, deshalb können sie nur selten "ausdiskutiert" werden.

Sowohl einfaches kollektives Lernen als auch das Problemlösungslernen dienen zur Lösung von Problemen, die sehr komplexer Natur sind, d.h. die nicht mit der Information eines Individuums alleine gelöst werden können. Ausserdem existieren bei diesen Problemen keine Entscheidungskriterien für eine „richtige“ Lösung, es gibt keinen bekannten Lösungsweg. Auch die Anzahl notwendiger Bearbeitungsschritte ist unbekannt. Zusätzlich müssen neue Wege zur Gewinnung der Information gefunden werden. Die Lösung solcher Probleme kann nicht durch die Assimilation<sup>346</sup> vorhandener Lernroutinen erfolgen, vielmehr bedarf es der Kompetenz der reflexiven Veränderung von Lernregeln. Da die individuelle Wissensbasis zur Lösung dieser Probleme nicht ausreicht und Bewertungskriterien zur Beurteilung der Lösungsmöglichkeiten festgelegt werden müssen, übersteigt diese Art der Probleme die individuelle Verarbeitungskapazität. Sie lassen sich besser in kollektiven Lernsituationen bewältigen. Dabei wird unterschiedliches individuelles Wissen, aber auch die Zusammenführung dieser verschiedenen Sichtweisen verlangt. Das kollektive Lernen benötigt somit neben der Input- auch die Prozessvariable.<sup>347</sup> Inputvariablen sind definiert als Fähigkeiten, die die einzelnen Gruppenmitglieder in die Gruppe einbringen, wie individuelles Wissen und Sachverstand. Die Prozessvariable ist definiert als die Intragruppenleistung, d.h. die Kommunikation innerhalb eines Netzwerks.<sup>348</sup>

Die kollektive Argumentation beim Problemlösungslernen führt zu einem Ergebnis, zu dem isolierte Einzelpersonen nicht gelangen würden - auch nicht der "Beste" in der Gruppe.<sup>349</sup> Die kollektive Argumentation bringt also das hervor, was das Problemlösungslernen besonders auszeichnet: neue Information, neue Bewertungsanforderungen, neue Perspektiven, eben neue Lösungswege und -muster. Das Problemlösungslernen bedarf demnach Organisationsstrukturen, die kollektives Argumentieren ermöglichen. Problemlösungslernen in Organisationen beginnt demnach immer in kleinen Gruppen, eine Tatsache, die Organisationspraktikern schon immer bekannt war.<sup>350</sup>

---

<sup>345</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 72

<sup>346</sup> In der Terminologie nach Piaget (Piaget) zeichnet sich Lernen nicht nur durch Assimilation, sondern auch durch Akkommodation aus, d.h. die (kognitiven) Strukturen verändern sich. Der Assimilationsprozeß stellt lediglich Lernroutinen dar, in denen das Neue unter gegebene Strukturen subsumiert wird. Im Akkommodationsprozeß bewirkt das Auftreten des Neuen, daß sich die Strukturen selbst ändern. Die Differenzierung von Mitscherlich (Gesellschaft), S. 19 f., zwischen aktiver und passiver Anpassung weist in die gleiche Richtung.

<sup>347</sup> Vgl. Hirokawa (Role)

<sup>348</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 70 f.

<sup>349</sup> Vgl. Weber (Gruppenarbeit), S. 157 ff. Die Züricher Schule der Arbeitspsychologie (in der Nachfolge von E. Ulich) erforscht auch "kollektive Handlungsregulationen" (Weber (Gruppenarbeit)), die ein qualitativ neues Phänomen gegenüber der Einzelarbeit darstellen.

<sup>350</sup> Vgl. Price (Organizational); Kunstmann (Kommunikationsebenen)

### 5.5.6 Individuelles Lernen - Kollektives Lernen

Es ist an dieser Stelle die Frage zu stellen, warum auf den kollektiven Charakter des organisationalen Lernens ein solcher Wert gelegt wird. In der Literatur ist gewöhnlich von Organisationslernen zu lesen, es wird also ein "Supersubjekt" Organisation unterstellt, das die Fähigkeit hat zu lernen. Diese Redeweise missachtet jedoch, dass die Organisation in diesem Sinne kein Subjekt ist, sondern eine Aggregation von Akteuren.<sup>351</sup> Individuen lernen in Organisationen. Das Lernen von Organisationen erschöpft sich jedoch andererseits auch nicht in dem individuellen Lernen der Mitarbeiter. Das Lernen in Organisationen hat zwei Aspekte: Das Lernen der einzelnen Mitglieder und das in der Organisation institutionalisierte Wissen, das einen personellen Wechsel überdauert und die Form bestimmt, in der individuelle Erfahrungen vermittelt werden.<sup>352</sup> Beides bedingt sich aber wechselseitig und ist von der Struktur des Unternehmens, des Centers oder des crossfunktionalen Teams, das interdisziplinär lernt, abhängig.<sup>353</sup>

Wenn eine Mitarbeiterin lernt, heisst dies noch lange nicht, dass das Unternehmen, bei dem sie angestellt ist, ebenfalls lernt. Damit das Unternehmen lernt, müssen anscheinend viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen. Organisationen sind keine Individuen, deren Lernvorgang als der einer "Superperson" charakterisiert werden könnte. Den eigentlichen Lernvorgang in Organisationen müssen Individuen übernehmen. Die Strukturen der Organisationen, innerhalb derer die Individuen arbeiten und lernen, stellen alte, oft veraltete Lernerfahrungen früherer Mitarbeiter dar.

Stößt der Mitarbeiter, der gewohnt ist in vertrauter eindisziplinärer Umgebung zu lernen, in ein crossfunktionales Team, muss er die Prägung seiner Lernvergangenheit überwinden und sich den veränderten Anforderungen des interdisziplinären Lernens stellen. Interdisziplinäres Problemlösungslernen hat den dominanten Vorteil, Wissensbasen aus verschiedenen Denk- und Erfahrungswelten zu generieren. Doch auch das Risiko, sich nicht verstehen zu können (durch differenzierte Fachtermini und unterschiedliches Verständnis) ist zu akzeptieren, um es im gemeinschaftlichen Lernen überwinden zu können. Das Zusammenführen von Kapazitäten aus Entwicklung, Fertigung, Einkauf u.a. Funktionen birgt großes Problemlösungspotential, das durch optimierte Rahmenbedingungen zu verstärktem Lernpotential für das Unternehmen bzw. Center heranwächst. Aus der realisierten Problemlösung, geschaffen durch crossfunktionale Zusammenarbeit, entsteht eine Lerndynamik, die allen beteiligten Funktionsbereichen, Disziplinen und Netzwerkpartnern zugute kommt.

Es ist sowohl zu untersuchen, wie Individuen in Abhängigkeit von gewissen Strukturen lernen können bzw. zu einem Lernprozess angeregt werden, als auch der Frage nachzugehen, wo der Unterschied zwischen dem individuellen Lernen und dem organisationalen Lernen liegt. Individuelles Lernen wird in der traditionellen Lernpsychologie durch drei unterschiedliche Konzepte charakterisiert<sup>354</sup>

1. das klassische Konditionieren,<sup>355</sup>
2. das operante Konditionieren und
3. das Lernen am Modell.

---

<sup>351</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 2

<sup>352</sup> Vgl. Pawlowsky (Lernen), S. 199; Probst/Büchel (Lernen), S. 20

<sup>353</sup> Vgl. Sattelberger (Organisation)

<sup>354</sup> Vgl. u.a. Lefrancois (Psychologie)

<sup>355</sup> Die Arbeiten der frühen Behavioristen (Pawlow, Watson, Guthrie, Thorndike u.a.), in denen ein unkonditionierter Stimulus durch einen konditionierten Stimulus ersetzt wird, der die selbe Reaktion hervorruft, sind kaum auf den hier betrachteten Kontext zu übertragen. Klassische Konditionierung braucht aufgrund seiner geringen Reichweite für das Arbeitshandeln hier nicht weiter analysiert zu werden. Bedeutsam für die Unternehmensorganisation sind jedoch die beiden anderen Lernmodelle

Das Lernen nach Belohnung und Bestrafung bzw. dem Nachahmen erfolgreichen Verhaltens von Vorbildern stellt in der klassischen Unternehmensorganisation sicherlich die häufigste und meist einzige Form des Lernens dar.<sup>356</sup> Die Struktur der Arbeitsorganisation prägt eine Arbeitskultur, die zu Handlungen führt, die eine Karriere begünstigen sollen.<sup>357</sup> Das jeweilige Anreizsystem entscheidet darüber, was gelernt werden soll. Potentiell ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter die Handlung wählen, die am meisten belohnt wird bzw. die Handlung meiden, die am meisten bestraft wird. So entstehen in der Organisation Lernroutinen, d.h. erfolgreiche Muster, die reproduziert werden.<sup>358</sup> In der hierarchischen Organisation findet das adaptive Lernen ständig statt: Jeder Mitarbeiter fragt sich, welches Handeln der Vorgesetzte wohl belohnen wird.<sup>359</sup> Dieser Lernansatz lässt sich theoretisch durch die Rational-Choice-Theorie modellieren.<sup>360</sup>

Die Lernbegriffe des operanten Konditionierens, des Lernens am Modell sowie des Problemlösungslernens beschreiben nicht nur Lernen als kognitive Repräsentation neuen Wissens, sondern sind ebenso auf sinnlich-körperliche Erfahrungen anwendbar. Sie legen nicht mit Ausschließlichkeitsanspruch den individuellen Ort fest, an dem sich das Lernen manifestiert, wenn auch die Kognition - als besonders ausgezeichnete Ort - immer im Vordergrund steht.<sup>361</sup>

Die neuere (insbesondere phänomenologisch<sup>362</sup> orientierte) Lernpsychologie hat gezeigt, dass Lernen sich nicht nur kognitiv, sondern auch auf der Ebene des "subjektivierenden Handelns"<sup>363</sup> repräsentiert. Lernen ist nicht auf kognitive Aspekte beschränkt, sondern umfasst auch sämtliche Sinne des Menschen. Böhle und Milkau unterscheiden zwischen objektivierendem und subjektivierendem Handeln. Objektivierendes Handeln wird definiert als rational geleitetes Handeln, das Distanz zur Umwelt wahrt.

Subjektivierendes Handeln wird definiert als ganzheitliches, gefühlsmäßiges Handeln. "Mit dem Konzept subjektivierendes Handeln wird angestrebt, unterschiedliche Handlungskomponenten, wie z.B. gefühlsmäßig geleitetes Handeln, ganzheitliche, sinnliche Wahrnehmung, assoziatives und intuitives Denken, in ihrem wechselseitigen Zusammenhang

<sup>356</sup> Auch das Lernen am Modell wird über Verstärkungsmechanismen erklärt. Anreize können erstens das Vorbild sein, dessen Verhalten kopiert wird, zweitens die Belohnung, die sich aus dem imitierten Verhalten ergibt sowie drittens der Wunsch, auch dieselbe Belohnung wie das Vorbild zu erhalten. Andererseits wird auch das Vorbild durch die Imitation bestätigt (vgl. Lefrancois (Psychologie), S. 199).

<sup>357</sup> Baitsch spricht in diesem Zusammenhang von "lokalen Theorien" im Gegensatz zur materiellen Gestalt der Arbeitsorganisation (Baitsch (Organisation), S. 26).

<sup>358</sup> Vgl. Sandner/Meyer (Verhandlung)

<sup>359</sup> In den Führungstheorien ist dieser Ansatz auch unter dem Begriff "Organizational Behavior Modification" bekannt. Pedalino/Gamboa (Behavior) haben in einem Feldexperiment mit einem Losverfahren die Fehlzeit reduziert. In einer experimentellen Gruppe von 215 Arbeitern konnte jeder Arbeiter an jedem Tag, an dem er anwesend war, eine Poker-Karte ziehen. Wer an allen fünf Tagen der Woche eine Karte gezogen hatte, nahm am Ende an einer Entscheidung teil: Derjenige, der die höchsten Karten einer Abteilung gezogen hatte, bekam 20 Dollar. Vor dem Experiment betrug die Fehlzeit 3,01%, während des Experimentes 2,38% und nach dem Experiment 3,02%.

<sup>360</sup> Vgl. Wiesenthal (Rational), Wilkesmann (Logik)

<sup>361</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 68 f.

<sup>362</sup> Eines der bekanntesten phänomenologischen Lernmodelle stammt von den Brüdern Dreyfus (Intelligenz). Sie unterscheiden fünf Lernstufen:

(1) Auf der Stufe des Neulings werden abstrakt Regeln angewandt.

(2) Die Stufe des fortgeschrittenen Anfängers führt zu situationsangepaßter Regelanwendung.

(3) Auf der Kompetenzstufe werden Ziele festgelegt und Prioritäten gesetzt. Der Akteur fühlt sich mit den Konsequenzen der Handlung verbunden.

(4) Auf der Stufe der Gewandtheit erkennt der Akteur die Situation als Ganzes.

(5) Auf der Expertenstufe „verschmilzt“ der Akteur mit der Handlung. Sie wird intuitiv ausgeführt.

Dreyfus und Dreyfus fragen jedoch in ihrem Modell ausschließlich danach, was ein Experte ist und nicht, wie man lernt. In ihren Beispielen greifen sie auch nur Lernprozesse auf, für die es klare Regeln gibt, die der Akteur zu beherrschen hat (Schach und Autofahren). Gegenüber dem Behaviorismus erweitert das phänomenologische Modell das Lernen um intuitiv-holistische und emotionale Variablen.

<sup>363</sup> Böhle/Milkau (Technologien)

als Bestandteile spezifischer Formen praktischen Handelns aufzuzeigen.<sup>364</sup> Erst in dieser subjektivierenden Perspektive kommen einige wichtige Lernprozesse während der Arbeit in den Blick.

Als ein interessantes Beispiel lässt sich hier das Lernen von Facharbeitern anführen. Für die Facharbeit ist - neben kognitiver Repräsentation des Arbeitsganges - sinnlich-körperliche Erfahrung wichtig, die auch erlernt werden muss.<sup>365</sup> Ein guter Facharbeiter lernt z.B. zu hören, ob eine Maschine richtig läuft oder ob Fehler auftreten. Dabei werden komplexe Geräuschbilder wahrgenommen. Es lässt sich nicht verobjektivieren, bei welchem Geräusch die Maschine richtig läuft und wie ein Fehler "klingt". Diese Geräuschbilder lernt der Facharbeiter aber mit der Zeit zu erkennen. Sie stellen subjektive Erfahrungswerte dar. Geht es um zu beschaffendes Material, kann es aus subjektivierender Perspektive von Vorteil sein, operative Mitarbeiter in crossfunktionale Teams einzubinden.

Die beschriebenen Lernmodelle stellen jedoch eigentlich individuelle Lernformen dar, die sich insb. zum Lernen bei Routineaufgaben eignen.<sup>366</sup> Organisationales Lernen ist kollektives Lernen. Zumindest ist es kollektives Handeln, denn nur wenn alle von dem Erlernten profitieren, z.B. durch das beschaffte Material oder wenn alle ihr Verhalten ändern, kann von organisationalem Lernen gesprochen werden.

Eine organisationale Lerntheorie muss demnach die Differenz zum individuellen Lernen und die Generierung aus dem individuellen Lernen klären. Sie kann demnach nicht den Blickwinkel auf die System-Umwelt-Differenz begrenzen, sondern muss vor allem die interne Mikropolitik der Organisation in den Blick nehmen. Die klassischen Theorien des organisationalen Lernens müssen also um den Aspekt ergänzt werden, der den Übergang vom individuellen zum kollektiven Lernen erklärt und der das Lernen auf der individuellen Ebene unter den Bedingungen der Organisationsstrukturen analysiert<sup>367</sup>. Dabei sollte die wechselseitige Abhängigkeit von individueller und kollektiver Ebene in den Blick kommen.

Um die Selbst-Lern-Organisation in ihren Effekten zu verstehen, muss zuerst die Differenz zwischen dem individuellen und dem organisationalen Lernen aufgezeigt werden. "Das organisationale Lernen darf nicht als die Summe des individuellen Lernens missverstanden werden."<sup>368</sup> Es kann entweder mehr als die Summe der Teile sein, wenn es ein Organisations-"Gedächtnis"<sup>369</sup> für die Lernerfahrungen früherer Akteure gibt oder es kann weniger als die Summe der Teile sein, wenn bei internen Machtspielen relevantes Wissen blockiert wird. Normen, Privilegien, Tabus, Informationspathologien und defensive Routinen (das Undiskutierbare muss undiskutierbar bleiben) können enorme Widerstände im kollektiven Lernprozess darstellen. "Killerphrasen" wie "Das klappt doch nie" oder "Gute Idee! Geben Sie mir das irgendwann schriftlich" besiegeln das Ende jeder gemeinsamen Lernanstrengung.<sup>370</sup> Das "Mehr-als-die-Summe" manifestiert sich in organisationalen Weltansichten, Ideologien, cognitive maps, Normen und Werten, die sich in den jeweiligen Strukturen und Kulturen ausdrücken.<sup>371</sup> Lernen lässt sich dann als Veränderung von Organisationsstrukturen, Organisationskultur, Organisationszielen oder Anreizen

---

<sup>364</sup> Böhle/Milkau (Technologien), S. 251

<sup>365</sup> Vgl. Böhle/Rose (Arbeit)

<sup>366</sup> Vgl. McGraw (Effects)

<sup>367</sup> Einen ersten Schritt in diese Richtung unternimmt Kim (Link)

<sup>368</sup> Wilkesmann (Innovationslernen), S. 75

<sup>369</sup> Das Organisationsgedächtnis zeichnet sich nicht nur durch ein Speichermedium aus (Akten, EDV, Handbücher etc.), sondern auch durch institutionelle Zugriffsregeln auf dieses Medium (vgl. Vollmer (Institutionalisierung)).

<sup>370</sup> Vgl. Argyris (Inkompetenz), (Routine), Boss (Organisationen), Buchinger (Organisationsbewußtsein), Probst/Büchel (Lernen)

<sup>371</sup> Vgl. Hedberg (Organizations), S. 6

definieren.<sup>372</sup> Erst wenn sich auf dieser Ebene Veränderungen ergeben haben, manifestiert sich die Selbst-Lern-Organisation und es kann von organisationalem Lernen gesprochen werden. Dieses Organisationswissen muss kommunizierbar und integrierbar sein.<sup>373</sup> Es muss allen Beteiligten zugänglich sein.

Mindestens drei Voraussetzungen benötigt die Durchsetzung neuer Ideen in der Selbst-Lern-Organisation:

1. Das Organisationswissen muss interaktionsfähig sein. Nicht-interaktionsfähiges Wissen "verpufft" wirkungslos im Netzwerk. Es muss sich ausserdem bei den einzelnen beteiligten Akteuren durchsetzen.
2. Organisationales Lernen setzt die Wahrnehmung von Widersprüchen zwischen einzelnen Personen, Disziplinen oder Partnern voraus.
3. Organisationales Lernen ist kollektives Handeln, d.h. es muss auch zur Veränderung von kollektiven Strukturen, also des Netzwerks, führen. Das Kompetenznetzwerk gewinnt an Qualifikation, d.h. an Handlungskompetenz.

Es müssen somit nicht nur Widersprüche wahrgenommen und eine Lösung dafür gefunden werden, sondern diese Lösung muss auch innerhalb des Ganzen durchgesetzt werden. Es ist dabei umso wahrscheinlicher, dass die Mitarbeiter Widersprüche wahrnehmen, je größer der Bereich ist, der eine gemeinsame Konstruktion der Wirklichkeit erfordert. Diese Konstruktion muss interaktiv, konsensual geschaffen werden. Ist die Arbeitsstruktur so beschaffen, dass nur minimale Variationen möglich sind, d.h. Interaktionen nicht benötigt werden, dann wird dies vermutlich häufiger zur Assimilation führen. Zeichnet sich hingegen die Arbeitsstruktur durch große Variabilität aus, d.h. durch ein hohes Maß an erforderlicher Interaktion, dann wird dies wahrscheinlich das Lernen fördern.<sup>374</sup>

In Organisationen geht es aber nicht nur um die Generierung und Durchsetzung neuer Ideen, sondern auch um das Etablieren neuer Handlungsrountinen.

Der handlungstheoretische und der systemtheoretische Blickwinkel müssen sich nicht als Gegensätze gegenüberstehen, sondern können sich auch ergänzen. Die Organisation ist zum Zeitpunkt  $t_1$  eine andere als zum Zeitpunkt  $t_2$ . Der Wandel von  $t_1$  zu  $t_2$  muss jedoch theoretisch erklärt werden können. Dies gelingt nur dann, wenn der Wandel auf eine untere Ebene zurückgeführt wird, d.h. der Organisationswandel auf einen Wandel von Gruppen und einzelnen Akteuren. In diesem Prozess spielt die Wechselwirkung zwischen Organisationsstrukturen und individuellem Handeln eine große Rolle. Wie diese Wechselwirkung begrifflich erfasst werden kann, soll im Folgenden angesprochen werden.<sup>375</sup>

Organisationsformen sind immer Herrschaftsformen, wie Türk<sup>376</sup> es hervorhebt. Die Organisationsmitglieder gehen nicht in den Systemstrukturen auf.<sup>377</sup> Schließlich sind sie es, die die Strukturen schaffen, reproduzieren und verändern.

Max Weber integrierte die Verknüpfung von Handlung und Struktur, von Individuen und Kollektiv in den Begriff der Chance: Die objektiven Situationen geben Chancen vor. Die

---

<sup>372</sup> Vgl. Willke (Systemtheorie 3), S. 319 ff.

<sup>373</sup> Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 86

<sup>374</sup> Vgl. Baitsch (Organisationen), S. 47

<sup>375</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 35 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Türk (Organisation)

<sup>377</sup> Vgl. Türk (Personalführung)

einzelnen Akteure müssen diese Chancen jedoch auch subjektiv nutzen.<sup>378</sup> Dahrendorf<sup>379</sup> hat diesen Begriff der Chancen aufgegriffen und erweitert: Lebenschancen sind für ihn eine Funktion aus Optionen und Ligaturen. "Optionen sind die je spezifische Kombination von Anrechten und Angebot."<sup>380</sup> Wenn verschiedene Angebote zur Auswahl einer Person zur Verfügung stehen, dann braucht die Person auch Entscheidungshilfen zur Wahl. Diese Entscheidungshilfen beziehen die Akteure nach Dahrendorf aus den kulturellen und religiösen Bindungen, die ihnen Leitlinien für eine Wahl an die Hand geben. Dahrendorf nennt diese kulturellen Bindungen Ligaturen. Damit macht er deutlich, dass Wahlentscheidungen - und damit die Wechselwirkungen zwischen Handlung und Struktur - auch durch die kulturellen Normen und Werte vermittelt werden.

Die Chance zur optimierten Selbst-Lern-Organisation bietet das Netzwerk kompetenter Partner.

Der Begriff des Netzwerkes wird in der Literatur häufig eingesetzt, jedoch verbergen sich hinter dem gleichen Begriff unterschiedliche Denkmodelle:<sup>381</sup>

- Netzwerke als Steuerungskategorie:
  - als dritte Steuerungsform zwischen Markt und Hierarchie
  - als kollektive Akteure höherer Ordnung
- Netzwerke als Verhandlungssysteme
- Netzwerke als analytische Kategorie bzw. als Methode
- Netzwerke als Mikrostruktur von Organisationen

In dieser Arbeit wird als Netzwerk die Partnerschaft verschiedener Kompetenzen verstanden, insb. die Kompetenzpartnerschaft zwischen Hersteller und Lieferanten, wobei die jeweilige Seite in sich nochmals verschiedene Kompetenzen darstellen kann.

Siebert<sup>382</sup> definiert Netzwerke als Mischkategorie von Markt und Hierarchie. Ein Netzwerk zeichnet sich nach ihm durch die Marktkategorien Funktionsspezialisierung und Effizienzdruck (nicht jedoch durch die weiteren Marktkategorien Opportunismus und Informationsinseln) sowie durch die Hierarchiekategorien Vertrauen und Informationsintegration (nicht jedoch durch die weiteren Hierarchiekategorien Funktionsintegration und Schutz vor Marktdruck) aus. Ein Netzwerk ist nach Siebert somit eine Steuerungsform, die Elemente aus dem Markt und aus der Hierarchie miteinander kombiniert.<sup>383</sup>

Hakansson/Johanson<sup>384</sup> sprechen bei der Betrachtung von Netzwerken als Steuerungskategorie von "governance-structure", um so die Differenz zur analytischen Kategorie der Netzwerke deutlich zu machen. Auch Grabher<sup>385</sup> ordnet Netzwerke als Steuerungskategorie zwischen Märkten und Hierarchie ein.

---

<sup>378</sup> Vgl. Schwinn (Funktion)

<sup>379</sup> Vgl. Dahrendorf (Lebenschancen), (Konflikt)

<sup>380</sup> Dahrendorf (Konflikt), S. 40

<sup>381</sup> Vgl. im einzelnen z.B. vgl. u.a. Jordan/Schubert (Policy); Schubert (Netzwerke); Marin/Mayntz (Policy); Siebert (Analyse); Belzer (Unternehmenskooperation); Grabher (Firm); Sydow (Netzwerke) sowie Wilkesmann (Innovationslernen), S. 38 ff. und Hakansson/Johanson (Network)

<sup>382</sup> Vgl. Siebert (Analyse)

<sup>383</sup> Vgl. Belzer (Unternehmenskooperation), S. 89 ff. hat die Vor- und Nachteile dieser interorganisatorischen Kooperation im Einzelnen aufgezeigt.

<sup>384</sup> Hakansson/Johanson (Network)

<sup>385</sup> Vgl. Grabher (Firm)



Dabei nennt er vier Basis-Eigenschaften des Netzwerkes, durch die es sich von anderen Steuerungsformen abgrenzt.

- In Netzwerken findet kein direkter Austausch (Markt) oder keine administrativen Vorgaben (Hierarchie) statt, sondern die Beziehung zeichnet sich durch (langfristige) Reziprozität aus.
- Darüber hinaus ist die Beziehung zwischen den Netzwerkakteuren weder vollkommen unabhängig (Markt) noch einseitig abhängig (Hierarchie), sondern durch eine wechselseitige Abhängigkeit geprägt.
- Des weiteren zeichnen sich Netzwerke durch lose Kopplung der Akteure und durch asymmetrische Machtbeziehungen aus.

Auch Willke<sup>386</sup> ordnet Netzwerke als eine Mischform zwischen Markt und Organisation ein, die aber beiden Logiken gehorcht. Netzwerke haben als eigene Organisationsalternative nach Willke nur dann eine reale Chance, wenn sie die Transaktionskosten der Koordination und die Sichtbarkeit von Verteilungsproblemen gering halten können. Nur dann können auch ihre Vorteile der stärkeren Langfristorientierung sowie stärkerer Flexibilität zum Tragen kommen. Anderenfalls laufen die Akteure im Netzwerk in eine Verflechtungsfalle, d.h. die einzelnen Akteure im Netzwerk lassen nur die Art der Koordination zu, die ihre eigene Position nicht stört. Netzwerke sind damit durchaus ambivalent und besitzen aus dieser Sicht eine hohe Wahrscheinlichkeit des Mislingens.

Netzwerke stellen in diesen Ansätzen eine praktische Lösung des utilitaristischen Dilemmas nach Parsons dar.<sup>387</sup> In ihnen treffen sich autonome Akteure (wie auf dem Markt) und koordinieren ihr Handeln zu gemeinsamen Zielen (so können sie wie Organisationen handeln).<sup>388</sup> Netzwerkpartner können

- sowohl Kooperationspartner in einem Projekt
- als auch Mitbewerber im nächsten Projekt sein.

In Absprache kann es möglich sein, dass der Entwicklungs- oder Wertschöpfungspartner eines Herstellers ähnliche Produkte konkurrenzierend auf dem Markt anbietet.

Sydow<sup>389</sup> begründet die interorganisationalen Netzwerke als eigene Organisationskategorie zwischen Markt und Hierarchie mit bestimmten Transaktionskostenvorteilen:

- Gegenüber dem Markt treten sie auf, wegen
  - geringerer Suchkosten bei An- und Verkauf,
  - geringerer Kosten bei Vertragsanbahnung, -aushandlung und -kontrolle,
  - besserer Informationsweitergabe,
  - Transfer auch von "unscharfem" Wissen sowie
  - schnellerer Durchsetzung von Innovationen.
- Gegenüber der Hierarchie treten Transaktionskostenvorteile auf, wegen u.a.
  - der Reduzierung opportunistischen Verhaltens,
  - der Kopplung von hierarchischer Koordination mit Marktelementen,
  - funktionsorientierter Zusammenarbeit sowie
  - größerer Umfeldsensibilität.

Im Verständnis des hier genutzten Netzwerk-Begriffs können austauschtheoretische mit spieltheoretischen Überlegungen verbunden werden. So finden Spiele immer in speziellen

---

<sup>386</sup> Vgl. Willke (Systemtheorie III), S.115 ff.

<sup>387</sup> Vgl. Parsons (Structure), S. 64

<sup>388</sup> Vgl. Mayntz (Modernisierung)

<sup>389</sup> Vgl. Sydow (Netzwerke), S. 143

Netzwerkkontexten statt. Die Struktur des jeweiligen Netzwerks entscheidet mit darüber, ob sich eine (und welche) Lösung des Spiels stabilisiert. Dieser Netzwerkbegriff ist bei der Beantwortung der Fragen behilflich, welche Netzwerkstrukturen Innovationsspiele für die Generierung neuer Ideen und deren Nutzung oder Durchsetzung benötigen.

### 5.5.7 Auslöser Organisationalen Lernens

Die Frage, warum sich Organisationen verändern, wird in der Literatur häufig mit der Auflistung verschiedener Faktoren beantwortet.<sup>390</sup> Alle diese Faktoren lassen sich nach Wilkesmann<sup>391</sup> dahingehend zusammenfassen, dass ein organisationaler Lernprozess in einer Situation beginnt, in der der Status quo in Frage gestellt wird. Notwendige Bedingung für einen Lernprozess ist das Auftreten einer Widerspruchssituation,<sup>392</sup> z.B. indem ein Kunde Kritik übt oder ein Mitarbeiter des Netzwerkes einen entdeckten Widerspruch aufgreift und als Veränderungswunsch in eine 'Verhandlungssituation' mit den anderen betrieblichen Akteuren einbringt. Ein Widerspruch kann auch schon dann auftreten, wenn eine Abweichung von einem selbstgesteckten Ziel bemerkt wird. Wie in den letzten Jahren zu beobachten war, kann ein Lernprozess auch durch einen Diskurs in Managementkreisen initiiert werden: Dem Vorbild der Japaner soll nachgeeifert werden. Baitsch<sup>393</sup> definiert für diesen Zusammenhang Widerspruch als "Abweichungen vom oder Störungen des üblichen Ablaufs einer Interaktion."

In dieser Arbeit sollen Lernprozesse in Subsystemen oder ganzen Organisationen in Anlehnung an Wilkesmann<sup>394</sup> als Verhandlung zur Lösung eines Widerspruchs definiert werden. Von organisationalem Lernen wird dann gesprochen, wenn neue Routinen implementiert werden.

Der Widerspruch markiert eine Abweichung des wahrgenommenen Ist-Zustandes der Organisation von einem definierten (oder aber auch – unter der Denkrichtung von Organisationsevolution und Dynamik – vage vermuteten) Soll-Zustand (Vision, Zielvorgabe, Idealtyp). Auslösende Ursachen können dabei von der Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ungelösten Fragen bis zu Stress oder Konflikte reichen.<sup>395</sup> Auslösende Wirkung hat in einer reifen innovationsorientierten Kultur der professionelle Umgang mit dem Faktor Wissen.

Aus den im Wissensmanagement zutage tretenden Differenzen zwischen unternehmerischem Anspruch und operativer Realität wächst die Unzufriedenheit der "Mitunternehmer" und damit ein Motiv zur Veränderung.

Schon Hedberg<sup>396</sup> hat die "Warum"-Frage aufgegriffen und den Auslöser des Lernens in Organisationen in Unzufriedenheit oder Widersprüchen ausgemacht.<sup>397</sup> Diese Widersprüche können aber nur dann aufgegriffen werden, wenn ein optimales Maß an Zeit im Kompetenznetzwerk vorhanden ist, das eine Bearbeitung ermöglicht. Zuwenig Zeit verhindert

---

<sup>390</sup> Vgl. Pedler/Boydell/Burgoynne (Weg). Als typische Faktoren seien hier genannt: (1.) Wettbewerbsdruck, (2.) zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, (3.) Qualität verbessern, (4.) aktives Experimentieren fördern, (5.) Klärung des Firmen-Images, (6.) enge Verknüpfung zwischen Ressourcen und Bedürfnissen der Kunden, (7.) mehr Orientierung zum Menschen hin, (8.) Notwendigkeit einer tiefgreifenden Organisationsveränderung, (9.) weniger Mitarbeiter.

<sup>391</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 49

<sup>392</sup> Vgl. Baitsch (Organisationen), S.33; Dodgson (Learning), S. 380

<sup>393</sup> Baitsch (Lernen), S. 221

<sup>394</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 66

<sup>395</sup> Vgl. Probst/Büchel (Lernen), S. 49 ff.; vgl. auch Senge (Organisation)

<sup>396</sup> Vgl. Hedberg (Organizations) Hedberg verwendet hier für 'Zeit' den Begriff 'Slack'

<sup>397</sup> Vgl. Hedberg (Organizations), S. 16 ff.

ein Wahrnehmen der Widersprüche, da aus Zeitmangel die Tagesroutinen Vorrang haben, zuviel Zeit kann jedoch zur Trägheit führen. "Denn wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert. Lernen "zerstört" das bestehende Wissen in den gegenwärtigen Strukturen."<sup>398</sup>

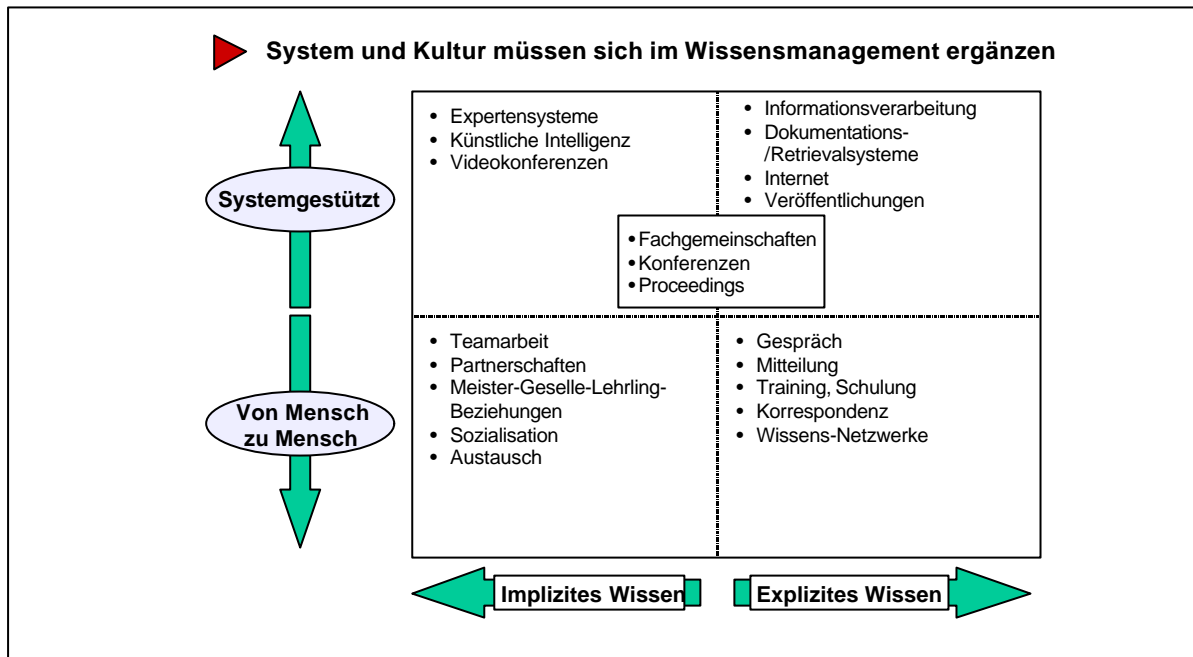


Abbildung 42: Wissensmanagement und Unternehmenskultur<sup>399</sup>

Auch einzelne Mitarbeiter können als Auslöser fungieren, wenn ihnen die "voice-option" offensteht. In hierarchischen Organisationsformen erlauben häufig jedoch erst schwerwiegende Widersprüche, wie z.B. Finanz- und Führungskrisen, einen Lernprozess. Zentral ist dabei, dass Lernen nur die Widersprüche auslösen können, die intern wahrgenommen und verarbeitet werden. Umfeldwidersprüche, die innerhalb von Netzwerk und Organisation nicht wahrgenommen bzw. deren Lösung nicht kommuniziert werden, sind für die Organisation keine Widersprüche und können somit keinen Lernprozess auslösen. Mit der (individuellen) Wahrnehmung eines Widerspruchs ist aber nur der Ausgangspunkt des Lernens bezeichnet. Wenn ein Mitarbeiter einen Widerspruch wahrnimmt und sogar eine Lösung dafür entwickelt, heisst dies noch nicht, dass auch die gesamte Organisation sich verändert.<sup>400</sup>

Bei der Beantwortung der Frage, von wem die kompetenten Partner im Netzwerk lernen, steht im Mittelpunkt der Betrachtung, wie sie die Umwelt beobachten und wie diese Beobachtungen in den vernetzten Entscheidungsmechanismus übersetzt werden. Der Widerspruch, der einen Lernprozess auslöst, kann zum einen durch äussere Faktoren und zum anderen durch interne Faktoren aus der Innenwelt der beteiligten Unternehmen induziert werden.<sup>401</sup> Sattelberger<sup>402</sup> beantwortet diese Frage mit der Benennung von vier externen und mehreren internen Faktoren. Von aussen kann Lernen in der Organisation durch

<sup>398</sup> Probst/Büchel (Lernen), S. 51

<sup>399</sup> Quelle: nach Sommerlatte (Wissensmanagement), S. 67

<sup>400</sup> Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 65

<sup>401</sup> Nach der Kontingenztheorie stehen Umfeldfaktoren und die Organisationsstruktur in einem „Passungsverhältnis“ zueinander: Wenn das Umfeld einfach strukturiert ist, dann ist eine funktionale Organisationsstruktur effektiv; wenn jedoch das Umfeld komplex ist, dann ist eine dezentrale Organisationsstruktur effektiv (vgl. Duncan/Weiss (Learning), S.103

<sup>402</sup> Vgl. Sattelberger (Organisation)

- Kunden bzw. Märkte,
- Mitbewerber,
- Öffentlichkeit und
- Politik angestoßen werden.

Das Lernen durch äussere Anstöße, in Form von Imitation anderer Organisationen und deren Verhalten ist abhängig von der Wahrnehmung des Umfelds, das durch die (in der Terminologie nach Luhmann) jeweilige Beobachtungsdifferenz bestimmt ist. Intern kann die Organisation von Individuen, Projektgruppen, Qualitätszirkel, crossfunktionaler Teams bzw. jeder Form kollektiver Interaktionszusammenhänge lernen, die auch durch spezielle Methodentrainings initiiert werden können.

Es müssen also Mechanismen sichergestellt werden, bei denen Mitarbeiter oder unternehmensinterne oder auch unternehmensübergreifende Gruppen von Mitarbeitern Widersprüche entdecken und daran anschließend einen Änderungsprozess initiieren.