

Zusammenfassung und Ausblick

Mit den gewonnenen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ist Senge beizupflichten, wenn er schreibt: "Die erforderlichen Veränderungen betreffen nicht nur "unsere Organisationen", sondern auch uns selbst. Die zentrale Botschaft der Fünften Disziplin ist etwas Radikaleres als die 'radikale Umgestaltung von Organisationen' - nämlich, dass die Art und Weise, wie unsere heutigen Organisationen funktionieren, letztlich davon abhängt, wie wir denken und wie wir interagieren. Nur wenn wir unsere Denkweisen ändern, können wir tief verwurzelte Regeln und Verfahren ändern."¹ Nur über eine Denkwende ist die Realisierung einer dynamischen Unternehmensarchitektur möglich. Nur wenn wir unsere Interaktionsweisen ändern, können wir gemeinsame Visionen, gemeinsame Erkenntnisse und die Fähigkeit zum koordinierten Handeln entwickeln. Diese Vorstellung scheint für viele unternehmerische Funktionsträger ungewöhnlich. Es herrscht eine starke Neigung vor, notwendige Veränderungen als etwas zu betrachten, das in der äußeren, nicht in der inneren Welt stattfinden muss. Es ist eine schwierige Vorstellung, dass die manifesten Strukturen der Organisationen umzugestaltet sind und gleichzeitig auch die inneren Strukturen "mentaler Modelle" der betroffenen Personen - vom 'Saalkehrer' bis zum Top-Manager. Aber es ist die einzige Methode, die den erforderlichen Wandel bewirken wird. Unternehmen, die sich über horizontale Prozesse selbst "umgebaut" haben, stellen häufig fest, "dass sie wenig oder keine Erfahrung darin haben, wie man in einer solchen Umwelt praktisch arbeitet", sagt Michael Hammer. "Ein radikaler Wandel unserer Arbeitsweisen führt unweigerlich zu neuen Arbeitsplatzbeschreibungen mit neuen Fähigkeitsanforderungen, die wiederum neue Persönlichkeitsprofile erfordern."² Es hat sich gezeigt, dass Value Developing, das integrative Herangehen mit Nutzung dynamischer Ausprägungen von Informations-Management, Change-Management und werteorientierter Unternehmensführung, die methodisch-instrumentelle Basis für den erfolgreichen Umbau bietet.

Die vorliegende Arbeit veranschaulicht, dass der "Umbau mentaler Modelle" nicht dasselbe ist wie der Umbau von Organisationen oder gar technischer Geräte. "Wir haben keine mentalen Modelle. Wir sind unsere mentalen Modelle," schreibt Senge.³ Sie sind das Medium, durch das der Mitarbeiter mit der Welt interagiert. Sie sind untrennbar in persönliche Lebensgeschichten und Identitätsgefühle eingewoben. Eine alte Weisheit besagt: "Das Auge kann sich selbst nicht sehen." Ein Lernprozess, durch den mentale Modelle verändert werden, ist eine ungeheure Herausforderung. Er ist desorientierend. Er kann beängstigend sein, weil er tief verwurzelte Überzeugungen und Annahmen in Frage stellt. Man kann diesen Lernprozess nicht allein durchlaufen. Er ist nur in einer Gemeinschaft von Lernenden möglich.

Für eine erfolgreiche Einführung dynamisch-integrativer mitarbeiterbezogener Organisationsformen ist eine "Mental-Entwicklung" ebenso wie eine phasenbezogene

¹ Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 537 (Vorwort zur amerikanischen Taschenbuchausgabe)

² Hammer (Reengineering)

³ Senge (Die fünfte, 4. Aufl.), S. 537 (Vorwort zur amerikanischen Taschenbuchausgabe)

Ausdehnung des Autonomiegrades mit Hilfe von Teamentwicklung von entscheidender Bedeutung. Team-Coaching unterstützt den Aufbau von Mentalitäts-, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, die methodische Bearbeitung konkreter Problemstellungen, die Entwicklung von Teamfähigkeit einzelner Gruppenmitglieder und eine erfolgreiche Konfliktlösung. Es wird dabei eine Verbesserung der Qualität der Zusammenarbeit und eine Förderung von interaktiven Lernprozessen in der Organisation angestrebt.⁴

In der vorliegenden Arbeit wurde erkannt, dass betriebliche Hierarchien nicht mehr als Selbstverständlichkeit akzeptiert werden. Zurückzuführen ist dies auf die geänderten Wertvorstellungen des mündigen Mitarbeiters und seinen oft veränderten Fähigkeiten und Qualifikationen. Festgestellt wurde, dass je jünger und/oder qualifizierter ein Mitarbeiter ist, desto größer ist sein Wunsch nach "... einer umfassenden Beteiligung an allen Entscheidungsaufgaben."⁵

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das traditionelle Führungsinstrument - das "Herrschaftswissen" - mit zunehmendem Bildungsniveau der Organisationsmitglieder weitgehend an Bedeutung verliert. Heute müssen sich Führende in größerem Umfang als in der Vergangenheit gefallen lassen bzw. davon ausgehen, dass Führungsentscheidungen Gegenstand von kritischen Nachfragen und Diskussionen werden. Solche Entscheidungen sind immer häufiger erläuterungsbedürftig, weil das gewachsene Wissen der Geführten zu solchen Nachfragen ermutigt.⁶ Doch dies darf nicht zu Entscheidungsunsicherheit führen. Im Gegensatz zu früher muss im Entscheidungsfindungsprozess heute jedoch die Kompetenz und Akzeptanz aller Betroffenen eine wesentlich stärkere Berücksichtigung finden. Akzeptanzentscheidungen sind oft nicht die rational besten, aber die wirkungsvollsten.

So findet der Wertewandel im Arbeitsleben seinen Niederschlag in Form von veränderter Bedeutung der Arbeit, Leistung und beruflichem Erfolg, der zunehmenden Abneigung gegen hierarchische Strukturen und formaler Autorität sowie in verstärktem Verlangen nach Selbstverwirklichung und Partizipation.⁷

Wird, wie in der vorliegenden Arbeit, die Führungskraft als "Zellkern" betrachtet, steht sie mit allen Teilen der Zelle in kontinuierlicher Korrespondenz. Die Führungskraft ist Teil des Ganzen und ist jederzeit auf den Feedback-Prozess mit allen Mitgliedern seines Verantwortungsbereiches angewiesen.

Eine organisatorische Erkenntnis daraus lautet: Die organisatorische Problemlösung liegt nicht mehr nur in Spezialisierung und Arbeitsteilung. In vielerlei Bezügen ist die Lösung ein interdisziplinäres crossfunktionales Handeln der Mitarbeiter untereinander und in Feedback-Schleifen zu ihren Führungskräften.

Die Praxis-Erfahrungen untermauern, dass die im Rahmen dieser Arbeit dargestellten Konzept-Komponenten die Planung und den systematischen Prozess einer langfristig orientierten Organisationsveränderung in vielerlei Hinsicht vereinfachen. Die in den Teilen III und IV präsentierte human- und wertorientierte Organisationsphilosophie wirkt wie ein Leitfaden, schafft Übersicht, liefert die Systematik für ein komplexes Vorgehen und gliedert normative und strategische Elemente, Funktionen und Strukturaspekte, zeigt Interdependenzen innerhalb des Konzepts und nach aussen auf, fördert von Anfang an eine

⁴ Vgl. z.B. Buchner (Team-Coaching), S. 15

⁵ Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 1), S. 152

⁶ Vgl. Biedenkopf (Tagungsthematik) S. 9

⁷ Vgl. Reinecke (Vorgesetztenbeurteilung), S. 6 f.

vernetzte und integrierte Sichtweise und schützt so vor Insellösungen. Ein solcher Leitfaden ist für die Erarbeitung und Umsetzung einer firmenspezifischen Anwendung eine wichtige Unterstützung.

Das dem Konzept zugrunde gelegte und in Teil V, insbesondere in Kapitel 2.2.2, deutlich gewordene Selbstverständnis eines modernen Personalmanagements muss dabei vom Unternehmen, das den konzeptionellen Vorschlag nutzen will, geteilt werden. Diese Sicht ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Eine weitere Voraussetzung ist die in Teil IV, 2 behandelte konsequente Ausrichtung des Veränderungsprozesses auf die Unternehmensvision, das Leitbild, die Kultur und die Unternehmensstrategie, da es nur so zu einem Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung werden kann, der direkt zur Nutzenstiftung für die Bezugsgruppen des Unternehmens beiträgt.

In der vorliegenden Arbeit konnte nachgewiesen werden (vgl. z.B. Teil IV, 6.8.1, Teil V, 4.3 oder Teil VI, 1.2 und 5.1.4.2), dass es für den Veränderungsprozess in der Praxis entscheidend ist, jede Gelegenheit zu nutzen, das Gesamtkonzept im Unternehmen zu kommunizieren, die einzelnen Elemente in den Gesamtzusammenhang einzuordnen, die bestehende Vernetzung aufzuzeigen sowie in groben Zügen den angestrebten Implementierungsprozess darzustellen, da in der Praxis die Tendenz besteht, die einzelnen Elemente des Konzepts isoliert zu betrachten. Die integrierte, vernetzte Sichtweise, d.h. der Blick aufs Ganze, ist jedoch unabdingbar, sowohl bei der Planung als auch bei der schrittweisen Umsetzung des Konzepts.

Die normativen Elemente des Konzepts sind eine notwendige Voraussetzung für die Ausgestaltung insbesondere der crossfunktionalen Funktionen, da sie die angestrebten Werthaltungen und die langfristigen Ziele des Unternehmens vorgeben. In Wachstums-Unternehmen ist die normative Managementebene jedoch häufig nur vage ausgeprägt. Deshalb muss in der Praxis unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenskultur der optimale Detaillierungsgrad, mit dem die Elemente dieser Ebene erarbeitet werden sollen, bestimmt werden. Das Minimum, das vorhanden sein muss, ist ein Leitbild, das die grundsätzlichen Ziele und das angestrebte Wertgefüge fixiert. Bei der Adaption des Konzepts muss das jeweilige Unternehmen also den Mut haben, solche Freiräume in der Ausgestaltung des Konzeptvorschlags auszuschöpfen und gleichzeitig das Minimum an notwendigen Vorgaben bereitstellen.

Für eine schnelle und erfolgreiche Umsetzung in die Praxis ist es ausserdem notwendig, dass die dem Veränderungsprozess zugrunde gelegten Ziele und Werte von der Unternehmensleitung mitgetragen und einheitliche Signale kommuniziert werden.

Je nach Unternehmenstradition ist die Etablierung der geforderten interdependenten Formulierung der Unternehmens- und der Personalstrategie mehr oder weniger aufwendig. Die strategische Ausrichtung aller Elemente ist aber notwendig, damit die geschaffenen Funktionen und Prozesse die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens optimal unterstützen.

Während des gesamten Implementierungsprozesses sind Lernprozesse zu fördern, und das Gelernte ist in den nachfolgenden Implementierungsschritten zu berücksichtigen. In der ersten Phase des Gesamtprozesses ist die Organisationsphilosophie neu, es liegen wenig Erfahrungen mit der Erarbeitung von Teilkonzepten und Instrumenten vor und der Input der Mitarbeiter im Rahmen der Erarbeitungsprozesse ist oftmals gering.

Die in verschiedenen Kapiteln der vorliegenden Arbeit dargestellten Erfahrungen aus der Umsetzung von Philosophie und Konzept zeigen, dass eine frühe Involvierung verschiedener Mitarbeitergruppen und Arbeitnehmervertreter in die Erarbeitung von Implementierungsplanung und neuer Instrumente sinnvoll ist, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen. (S. hierzu Teil VI, 3.) Der Erarbeitungsprozess und das Ergebnis profitieren zudem von den unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Mitarbeitergruppen. Die Wichtigkeit des Eingehens auf mikropolitische Ausprägungen in frühen Phasen wurde z.B. in Teil IV, 2.2.4 deutlich

Schließlich haben die Fallstudien bestätigt, dass die Verantwortung für die Umsetzung des Reengineering-Konzepts idealerweise auf der Ebene der Unternehmensleitung angesiedelt werden sollte, vgl. z.B. die Bedeutung der Organisatoren des Wandels in Teil VI, 5.3.

Die Realisierung des entwicklungsorientierten Konzepts hat gezeigt, wie hilfreich ein umfassender Konzeptvorschlag ist, wie er z.B. als Handlungsorientierung mit den in Teil VI, 4 dargestellten Projektmanagementelementen beschrieben wurde. Er muss aber seine Grundlagen und Prämissen bzw. sein Selbstverständnis mit unterlegter Philosophie klar offenlegen. Als ein Fazit ist herauszustellen, dass die ausführliche Diskussion der Grundlagen, d.h. die Einbettung des Konzepts und des Selbstverständnisses eines modernen Personalmanagements für die erfolgreiche Umsetzung eine wichtige Voraussetzung ist.

Die Arbeit konnte nachweisen (z.B. in Teil VI, 5.2), dass die Umsetzung eines solchen Konzepts nicht immer in Form eines Top-down-Prozesses - normativ, strategisch, operativ – sinnvoll ist (wie es idealtypisch vorzugeben wäre). Aus Sicht der Praxis hat das theoretische Konzept zudem einen hohen Detaillierungsgrad, insbesondere bezüglich der normativen und strategischen Elemente, der in Wachstums-Unternehmen nicht immer umsetzbar scheint. Der angestrebte, ideale Implementierungsprozess kann demnach nicht immer realisiert werden.

Wachstums-Unternehmen haben z.B. typischerweise bereits eine gewisse Tradition bezüglich der Erarbeitung von Strategien entwickelt, so dass die interdependente Formulierung von Unternehmens-, Organisations- und Beschaffungsstrategie vor dem Hintergrund des Bestehenden etabliert werden muss. Dieser Prozess muss sich zeitlichen Traditionen (Planungsrhythmen) und den sonstigen Gegebenheiten des Unternehmens anpassen.

Es müssen folglich immer wieder Kompromisse eingegangen und der Implementierungsprozess an die konkrete Unternehmenssituation und die gewünschten Schwerpunkte des Unternehmens adaptiert werden. Die Theorie muss entsprechend eine genügend große Flexibilität in bezug auf ihre Konzeptrealisierung zulassen.

Auch die Wissenschaft muss akzeptieren (wie auch im Selbstverständnis der Selbst-Lern-Organisation formuliert), dass Lernen und Arbeiten, d.h. Theorie und Praxis (wieder) zusammengeführt werden. Auch hier setzt ein Forschungsbedarf an, das Annähern von Lernen und Arbeiten im betrieblichen Kontext, wie auch das stärkere Integrieren von Theorie und Praxis zu analysieren und zu begleiten.

Für weitergehende theoretische Überlegungen lassen sich damit insbesondere folgende Punkte festhalten:

1. Die Rolle des Managements bei Veränderungsprozessen in Unternehmen.
2. Die Optimierung von Lernprozessen unter den Aspekten Effektivität und Effizienz.
3. Zeit und Dynamik als entscheidende Wettbewerbsfaktoren.

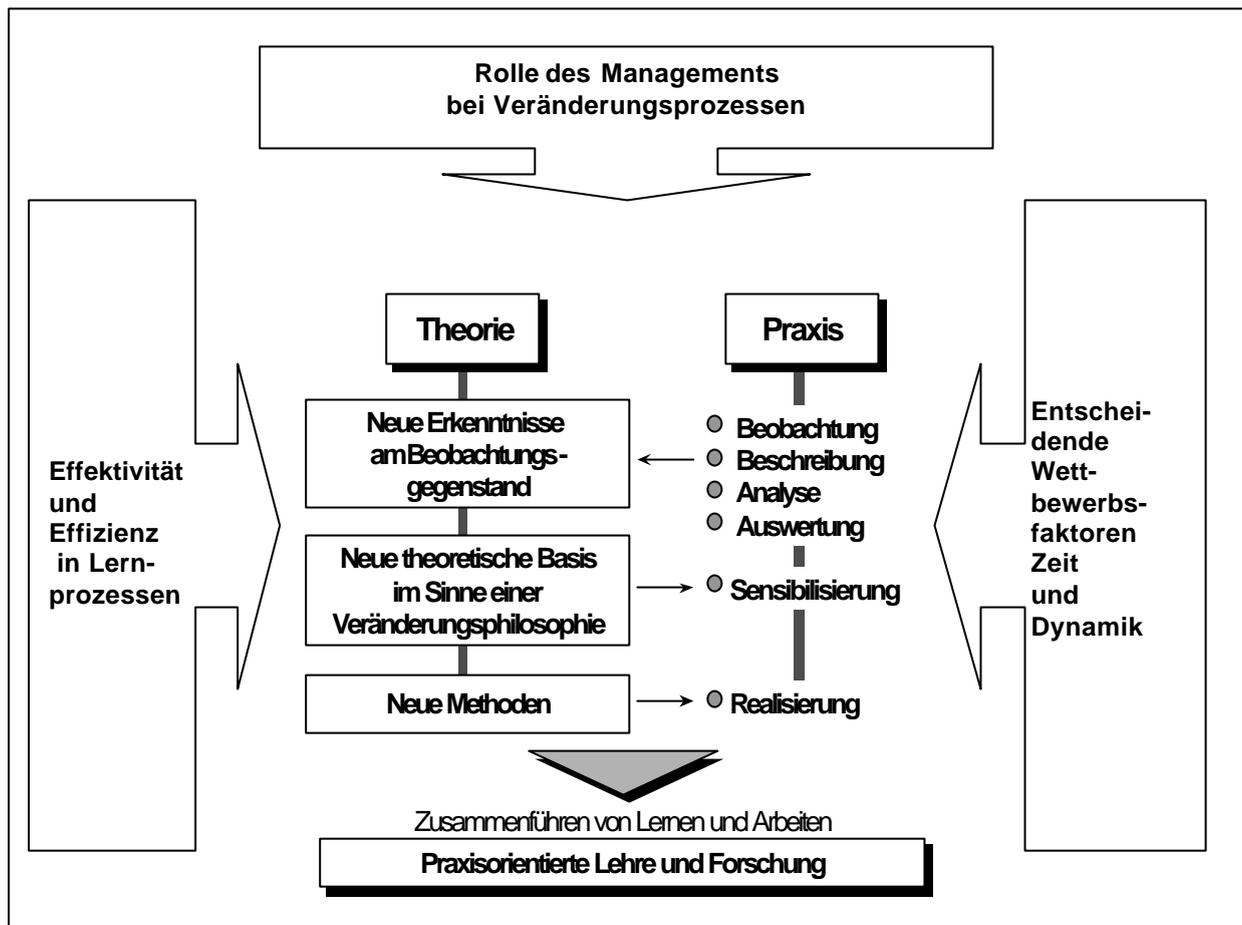


Abbildung 1: Theorie-Praxis-Transfer

Darüber hinaus liegt weiteres Forschungspotential in der Untersuchung der Beziehungen der Rahmenelemente untereinander sowie in der stärkeren empirischen Analyse ganzheitlich angelegter Veränderungsprozesse.

Auf der Schwelle zur Informationsgesellschaft sind sowohl die Lernpartnerschaften zwischen Mitarbeitern, Unternehmen oder Branchen als auch die Kompetenz- und Lernpartnerschaften zwischen Theorie und Praxis ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Die nutzenorientierte Weiterentwicklung von Theorie und Praxis erfordert ein integriertes Handeln von Forschung, Lehre und Arbeitswelt.