

Teil I

Wandel im Wandel - Der theoretische Rahmen

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

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

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

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

Zumindest drei Einsichten fehlten uns in dieser Zeit:

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

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

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

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

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

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

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

Nach den Phasen der konsequenten Automation, Rationalisierung und des Lean Managements unter Einsatz innovativer Methoden, Instrumente und Konzepte (wie z.B. Just-in-Time, KANBAN) ist es deshalb an der Zeit, sich bewußt auch der sozialen Dimension⁶ zuzuwenden. Bislang sind wir davon ausgegangen, dass in Unternehmen das Soziale dem Ökonomischen zu dienen habe. Heute müssen wir jedoch erkennen, dass beide Dimensionen, die des Ökonomischen und die des Sozialen, bedeutend sind, wenn nicht die soziale Dimension längst wichtiger geworden ist: das Ökonomische wird vom Sozialen getragen und bewegt.⁷ Das

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

³ Fescharek (Arbeitsbedingungen), S. 570

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

⁵ Bleicher (Konzept), S. 45

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

⁷ Vgl. Bleicher (Konzept), S. 48 f.

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

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

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

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

Ziel dieser Arbeit ist es, ein human-organisationsrelevantes Konzept für das Management von Wachstums-Unternehmen zu erarbeiten, die neben einer Professionalisierung der finanz- und leistungswirtschaftlichen Dimension auch die notwendige bewußte Gestaltung der sozialen Dimension vornehmen wollen. Es soll in der Lage sein, mit der zukünftigen Unternehmensentwicklung zu wachsen und die Entwicklung aktiv zu fördern. Die Wertorientierung¹⁰ des Managementverhaltens erweitert sich zur Werteorientierung.¹¹

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

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

auf die Dynamisierung von Organisationsstrukturen ganzheitlich darstellen lassen.

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

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

⁹ Vgl. Hilb (Innere Kündigung), S. 23

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

¹¹ Vgl. Fröhlich (Value Development)

Des weiteren erfüllt die Arbeit den Anspruch, für die Komplexität im Wandlungsprozess und für den Einsatz innovativer Methoden und Instrumente zu sensibilisieren. Das inzwischen traditionelle - in vielen Unternehmen bereits in den 60er und 70er Jahren eingeführte - Instrumentarium der Personalentwicklung¹² ist an eine neue Organisationsphilosophie¹³ anzupassen - zur Unterstützung dieses Wandels. Eines Wandels, dessen Ausformungen in Sollgrößen zu heutiger Zeit nur in vagen Visionen erkennbar scheint. Fraktale Produktionseinheiten, virtuelle Unternehmen und Kompetenzpartner-Management sollen an dieser Stelle als Schlagworte das Interesse des Lesers anregen.

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

Aus dem Lebenszykluskonzept von Pümpin/Prange ergibt sich, dass ein Unternehmen, das erfolgreich sein will, den Eintritt in die kritische Reife- und Wendephase vermeiden und das Ziel verfolgen muss, auf ständig steigendem Niveau in Pionier- und Wachstumsphasen zurückzukehren bzw. zu verbleiben. Ein Konzept, das sich dieser Zielsetzung verpflichtet, ist das Dynamik-Prinzip.¹⁴ Dynamische Unternehmen durchbrechen die Tendenz in Richtung Reife- und Wende-Unternehmen, indem sie wesentliche Elemente der Pionierphase mit Stärken eines Wachstums-Unternehmens kombinieren und den Gefahren von zuviel Bürokratie, internen Machtkämpfen und Marktferne - typische Merkmale von Reife- und Wende-Unternehmen - ausweichen.¹⁵ Inzwischen beschriebene Erkenntnisse¹⁶ werden in dieser Arbeit ergänzt.

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

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

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

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

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

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

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

¹⁴ Pümpin (Dynamik-Prinzip)

¹⁵ Pümpin/Prange (Unternehmensentwicklung), S. 249

¹⁶ Frentner (Personalmanagement)

2 "Der Erkenntnisweg" - Prozessorientierung und evolutionäre Erkenntnisreife

2.1 Erkenntnisinteresse und Erkenntnisangebot

Die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie beschäftigt sich mit der Frage, wie man ausgehend von einem Problem durch das methodische Beschreiten eines produktiven und kreativen Erkenntnisweges vom Erkenntnisinteresse zu einem das Problem lösenden Erkenntnisangebot gelangen kann¹⁷:

- Das Erkenntnisinteresse (oder auch: das Wissenschaftsziel) beschreibt das Ziel des wissenschaftlichen Erkenntnisweges.¹⁸ Im Falle der vorliegenden Arbeit ist dieses Ziel die Beantwortung der Frage, wie ein wertorientiertes dynamisches Management geschaffen werden kann.
- Das Erkenntnisangebot beinhaltet einen Erkenntnisfortschritt¹⁹ und umfaßt wissenschaftliche Aussagen, die allgemeingültige, klare, eindeutige und verbindliche Äußerungen hinsichtlich des zu lösenden Problems darstellen. Derartige Aussagen sind Antworten auf die ursprünglich aufgeworfenen Fragen. Wissenschaftliche Aussagen können dabei von sehr unterschiedlicher Gestalt sein: Sowohl Begriffe, Sätze, Definitionen, Theoreme, Theorien als auch Modelle sowie letztlich Aussagensysteme können darunter subsumiert werden. Sie alle unterscheiden sich hinsichtlich ihres Aussagegehaltes, aber auch hinsichtlich der grundsätzlichen Form und ihres Anspruchs.²⁰ In dem hier betrachteten Fall besteht das Erkenntnisangebot aus verschiedenen Verfahren, Methoden und Instrumenten der Prozessgestaltung zur Implementierung eines dynamisch-wertorientierten Managements.

2.2 Zwei erkenntnisleitende Fragen

Die Arbeit gibt Antworten auf zwei subsumierende erkenntnisleitende Fragestellungen:

1. Wie ist der Prozess der Umgestaltung eines Systems oder Subsystems von traditionell tayloristisch-arbeitsteiligen zu dynamischen wertorientierten Unternehmen zu realisieren? und
2. welche instrumentellen, personalen und methodischen Ausprägungen beinhaltet das (Sub)-System eines Dynamischen Unternehmens?,
d.h., in welchem Rahmen steht der human-organisatorische Wandel und welche Komponenten beinhaltet der Reengineering-Prozess bzw. auf welche Komponenten hin muss der Prozess initiiert, gestaltet und begleitet werden?

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

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

¹⁹ Vgl. Radnitzky (Wissenschaftstheorie), S. 467

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

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

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

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

3.1 Anwendungsorientierte Wissenschaft

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

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

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

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

²² Ulrich (Management), S. 102 f.

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

²⁴ Ulrich (BWL), S. 179 ff.

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

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

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

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

3.2 Einzelfallstudie als Forschungsansatz

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

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

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

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

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

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

²⁷ Ulrich/Hill (wissenschaftstheoretisch), S. 185

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

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

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

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

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

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

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

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

Im Rahmen der Fallstudien können zwar von außen theoretische Inputs und vielfältige Unterstützung durch Prozessbegleitung geleistet werden, die Umsetzung und Integration des Neuen in den Arbeitsalltag kann jedoch nur durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter³³ der Unternehmen selbst erfolgen. Die Wahrnehmung des Ganzen durch einen Außenstehenden – auch in der Funktion des Beraters und Prozessbegleiters ist zudem geprägt von Momentaufnahmen und vom Auskunftsverhalten der Gesprächspartner.

3.3 Bezugsrahmen, Ergebnis & Prozess

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Komplexität:** Die Erarbeitung und Entwicklung von Konzepten zur Einführung crossfunktionalen Handelns und der Veränderungsprozess an sich sind durch einen hohen Komplexitätsgrad gekennzeichnet. Die Integration von Teamstrukturen und Kompetenzpartner-Management in bestehende Unternehmensstrukturen führt zu jeweils unternehmensindividuellen Ausgestaltungen des Einführungsprozesses. Die Komplexität wird in erster Linie durch die erforderlichen Veränderungen von Aufbauorganisation und Unternehmenskultur bedingt. Bei der Einführung reicht daher die Problemlösungskapazität einzelner Planer und Mitarbeiter nicht aus, um die Analysen, die Planungs- und die Realisierungsschritte zu bewältigen.
- **Konfliktpotential:** Einführungskonzepte neuer Arbeitsformen beinhalten ein hohes Konfliktpotential, da sie einerseits gewachsene Strukturen, Abläufe und Machtverhältnisse in Frage stellen, andererseits ein konsensfähiges Konzept erfordern, um die angestrebten Verhaltensänderungen bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften und Partnern zu erreichen. Dieses Konfliktpotential ist von Seiten der Initiatoren und Promotoren durch
 - Information und Diskussion hinsichtlich der angestrebten Veränderungen der Arbeitsorganisation
 - Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und
 - Einbindung der von der Einführung betroffenen Mitarbeiter in einen Lernprozesszu reduzieren.

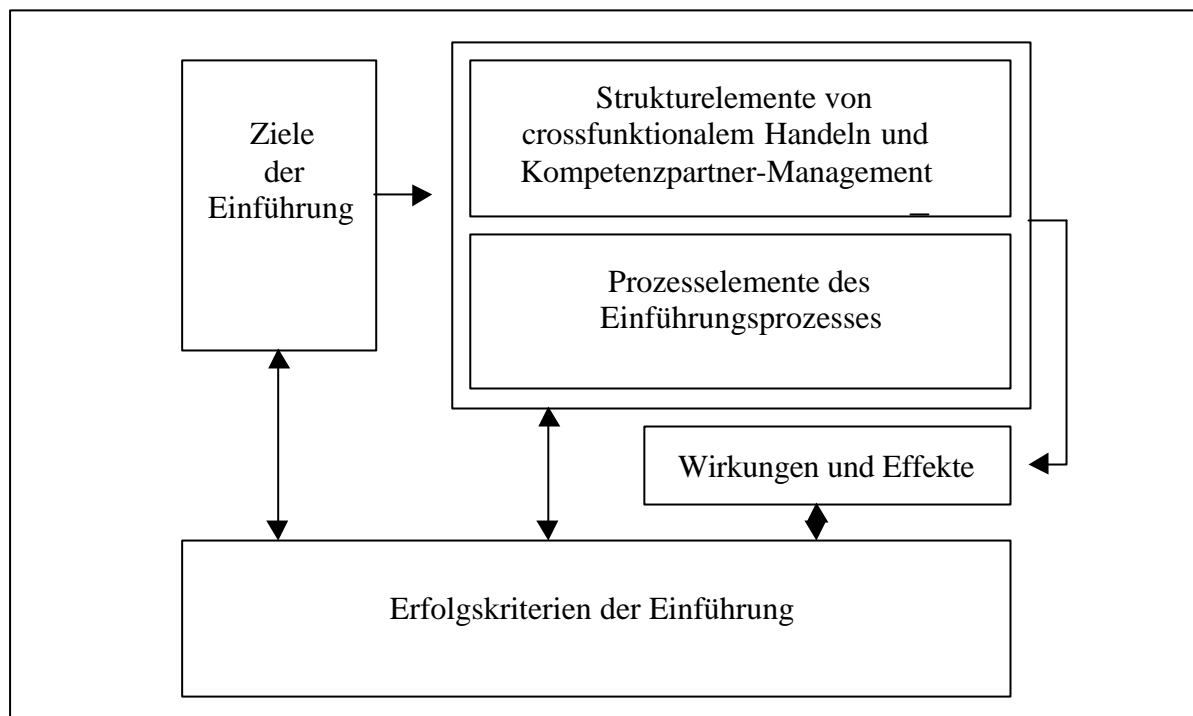


Abbildung 1: Komponenten des Bezugsrahmens

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

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

- Prozessqualität,
- Umsetzungsgeschwindigkeit und
- Zielerreichungsgrad

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

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

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

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

erfolgreich zusammenarbeiten.

Erfolgreiche Formen der Zusammenarbeit zeigen sich in

- der Lösung von Konflikten
- der Bewältigung gruppendynamischer Prozesse
- verbesserten internen und externen Kommunikations- und Kooperationsprozessen
- dem Vorhandensein eines hohen Autonomiegrades
- der Anwendung von Problemlösungstechniken
- der Einhaltung von Spiel-/Verhaltensregeln³⁷

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

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

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

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

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

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

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

3.4 Technomorpher vs. Systemisch-evolutionärer Ansatz

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

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

Ergebnisse aus Biologie und Gehirnforschung lassen den Schluss zu, dass bestimmte Funktionen, Leistungen und Fähigkeiten nur aus höherer Komplexität erwachsen. So sind höhere Leistungen des Gehirns, wie Sprache, Denken und Bewußtsein eine unmittelbare Folge der Komplexität des menschlichen Gehirns. Nicht besondere Organe, sondern die Anzahl der Elemente (Neuronen) und deren Vernetzung bewirken diese Leistungen. Komplexe Systeme sind jedoch schwieriger unter Kontrolle zu bekommen als einfache. In komplexen Sachverhalten werden schnell Grenzen erreicht, Systeme zu durchschauen, Wissen darüber vollständig aufzunehmen und die Sachverhalte - von außen - zu beeinflussen. Im wesentlichen gibt es zwei Möglichkeiten, Komplexität zu beherrschen. Malik³⁹ bezeichnet sie als a) die technomorphe und b) die systemisch-evolutionäre Variante.

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

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

" Der systemisch-evolutionäre Ansatz geht somit von anderen Annahmen aus. Hier ist der Prototyp, das Grundmodell, nicht die Maschine, sondern der in seiner natürlichen Umwelt freilebende Organismus oder ein ganzes Ökosystem"⁴¹. Betont werden muss allerdings, dass es sich um den freien Organismus in seiner natürlichen Umwelt handelt.

Der Leitgedanke im systemisch-evolutionären Vorgehen lautet nicht 'Konstruieren im Detail', sondern 'Schaffung und Gestaltung günstiger Bedingungen', damit sich die Eigendynamik des Organismus', der Organisation oder der Unternehmensarchitektur in die 'richtige' Richtung entfalten kann.

³⁹ Vgl. Malik (Projektmanagement), S. 79 ff.

Malik verwendet bewusst den Begriff 'technomorph' und nicht 'technokratisch'. "Technokratisches Management ist gewissermaßen der mißratene Bruder des technomorphen Managements."

⁴⁰ Malik (Selbstorganisation), S. 116

⁴¹ Malik (Selbstorganisation), S. 117

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

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

Abbildung 2: Technomorpher Ansatz vs. systemisch-evolutionärer Ansatz

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

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

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

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

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

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

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

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

als auch darauf,

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

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

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

⁴³ Wuchterl, (Lehrbuch)S. 90

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

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

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

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

4.1 Lean Production/ Lean Management

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

Der Begriff "Lean Production" für japanische Produktions- und Managementkonzepte wurde maßgeblich geprägt von Krafcik⁴⁷ und bekannt durch Womack/Jones/Roos⁴⁸, die die Ergebnisse einer fünfjährigen intensiven Forschungsarbeit des MIT in einer populärwissenschaftlichen, inzwischen zum Bestseller avancierten Publikation aufbereitet haben. Bemerkenswerter Weise war der angeblich für japanische Produktions- und Managementkonzepte so typische Begriff in Japan bislang weitgehend unbekannt. Erst amerikanische Publikationen zu dem Thema bewirkten eine allmähliche Verbreitung in Fachkreisen. Das von den MIT-Forschern propagierte Konzept der Lean Production hat sein Vorbild im Toyota-Management- und Produktionssystem.⁴⁹

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

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

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

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

⁴⁷ Vgl. Krafcik (Triumph), S. 41 ff.

⁴⁸ Vgl. Womack/Jones/Roos (Revolution)

⁴⁹ Sugimori u.a. (Toyota)

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

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

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

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

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

4.2 Change Management

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

Change Management ist die Antwort auf die Frage, wie die notwendige Aktualisierung eines Unternehmens zu bewerkstelligen ist. Die These von Doppler/Lauterburg, deren Buch „Change Management“ im ersten Jahr seines Erscheinens 20.000 mal verkauft worden ist⁵⁴ lautet: Die wirtschaftliche Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Handeln und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Bedingungen als noch vor wenigen Jahren. Die wesentlichen Ressourcen - Zeit und Geld - sind deutlich knapper geworden und die Komplexität ist erheblich gestiegen.⁵⁵

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

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

⁵³ Vgl. Ebert (Developing), S. 14

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

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

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

Change Management beinhaltet zwei Grundmodelle. Das eine stammt aus der Betrachtung der Fremdorganisation das andere aus der Selbstorganisation. Die Modelle bezeichnet Walger⁵⁷ einerseits als führungstheoretisches Modell und andererseits als Modell der neueren Systemtheorie.

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

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

4.3 Value Developing

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

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

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

Die neue Unternehmenssteuerung des Value Developing basiert auf drei Säulen:

- dem Control-Based-Management,
- dem Cange-Based-Management und
- dem Value-Based-Management

⁵⁷ Vgl. Walger (Change), S. 3 ff.

⁵⁸ Walger (Change), S. 7 f.

⁵⁹ Auf die jeweiligen Vor- und Nachteile wird im weiteren Verlauf der Arbeit eingegangen.

⁶⁰ Fröhlich (Führung), S. 87

⁶¹ Ebert (Developing), S. 14

⁶² Ebert (Developing), S. 14

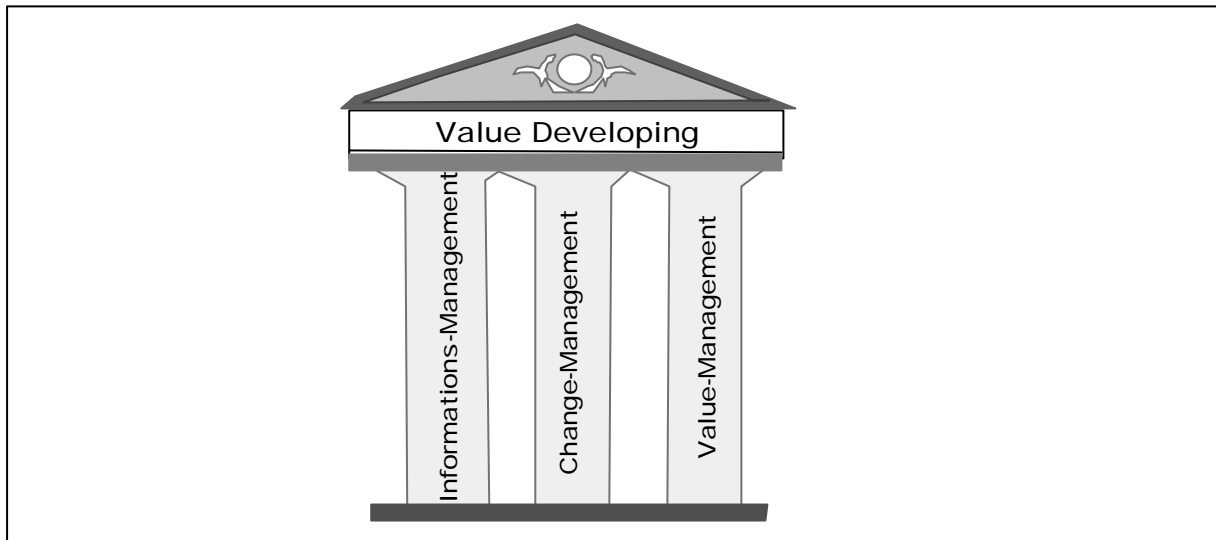


Abbildung 3: Basis des Value Developing

- Zunächst ist ein dynamischer Ansatz des Informations- und Wissensmanagements zu schaffen, der sich auf einer neuen inhaltlichen Ausrichtung von betrieblichem Lernen, von Planung, Kontrolle und betrieblichem Controlling begründet. Er muss individuelle und organisatorische Lernprozesse stützen. Die Zielsetzung dieses Informationsmanagements ist es, die Steuerung von Input-/Output-Prozessen in Betriebswirtschaften bei zunehmender Dynamik permanent zu optimieren.
- Parallel dazu ist das oben beschriebene Change Management als bisher vielerorts lediglich eigenständige Steuerungsphilosophie integriert zu betrachten.
- Die dritte Parallelenentwicklung sowohl in der theoretischen Forschung als auch in der praktischen Realisierung resultiert aus den Anspruchspartner-Betrachtungen der Shareholder- und Stakeholder-Ansätze. Auch dies ist integrierter Bestandteil von Value Developing.

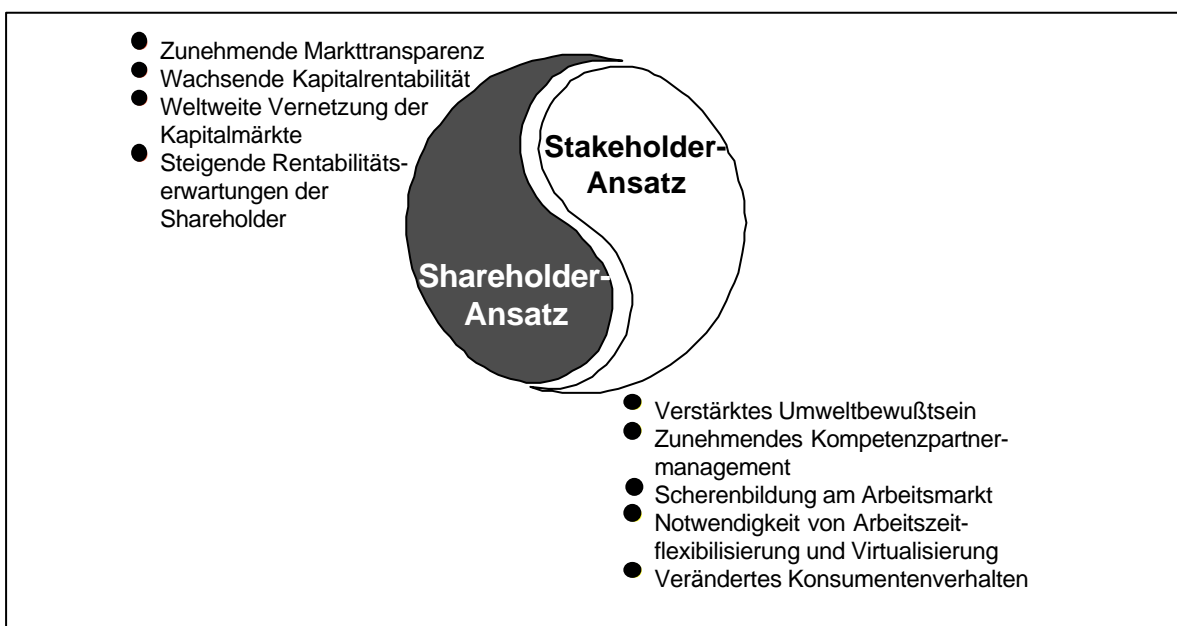


Abbildung 4: Shareholder vs. Stakeholder

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

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

4.4 TQM

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

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

4.5 Benchmarking

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

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

⁶⁴ Vgl. Frehr (TQM), S. 31

⁶⁵ o.V. (Qualität), S. 25 f

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

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

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

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

4.6 Business Reengineering

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

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

4.7 KAIZEN

Aus der japanischen Managementlehre ist KAIZEN⁷⁷ bekannt, welches das kontinuierliche Streben nach Verbesserungen der internen Betriebsabläufe in kleinen Schritten beschreibt.⁷⁸ "Kaizen diene als Grundlage für Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungsprogramme der Industrie".⁷⁹

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

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

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

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

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

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

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

⁷⁶ Vgl. Pieske (Benchmarking), S. 21

⁷⁷ Imai (Kaizen)

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

⁷⁹ Dresen (Beschaffung), S. 25

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

⁸¹ Vgl. Pieske (Benchmarking), S. 22

4.8 Unternehmensarchitektur

Der Begriff Unternehmensarchitektur⁸² umfasst die in einer Unternehmung dominanten Normen, Strukturen, Abläufe, Wertvorstellungen und Denkhaltungen.

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

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

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

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

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

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

⁸² Vgl. Heimbrock (Organisationsevolution)

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

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

4.9 Konzeptvielfalt

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

Um in entsprechenden Märkten wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Unternehmen zwangsläufig selbst entwicklungsfähig bleiben. Im Zuge dieser Anforderungen entstanden die angesprochenen Managementkonzepte mit durchaus unterschiedlichen Zielsetzungen⁸⁴, z.B.:

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

Alle diese Ansätze eint das Bestreben, die Unternehmen im Hinblick auf die beschriebenen Anforderungen für die Zukunft zu stabilisieren⁸⁵

⁸³ Vgl. Neubeiser (BVW), S. 1

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

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

5 "Das Unternehmen als System" - Systemtheorie

5.1 Unternehmenserfolg oder die Frage nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

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

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

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

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

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

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

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

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

⁹⁰ Vgl. Macharzina (Führungstheorien), S. 22

⁹¹ Macharzina (Unternehmensführung), S. 42f.

umweltabhängigen sozialen System⁹², nämlich in einem Unternehmen, sein. Die Unternehmensführung hat demnach sowohl die Aufgabe, ein Unternehmen nach innen zu gestalten und zu lenken, als auch diese nach außen innerhalb ihrer Umwelt zu verankern.⁹³

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

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

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

⁹² Ulrich (Unternehmungspolitik), S. 21

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

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

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

⁹⁶ Vgl. Staehle (Management), S. 22f.

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

⁹⁸ Vgl. Macharzina (Unternehmensführung), S. 43

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

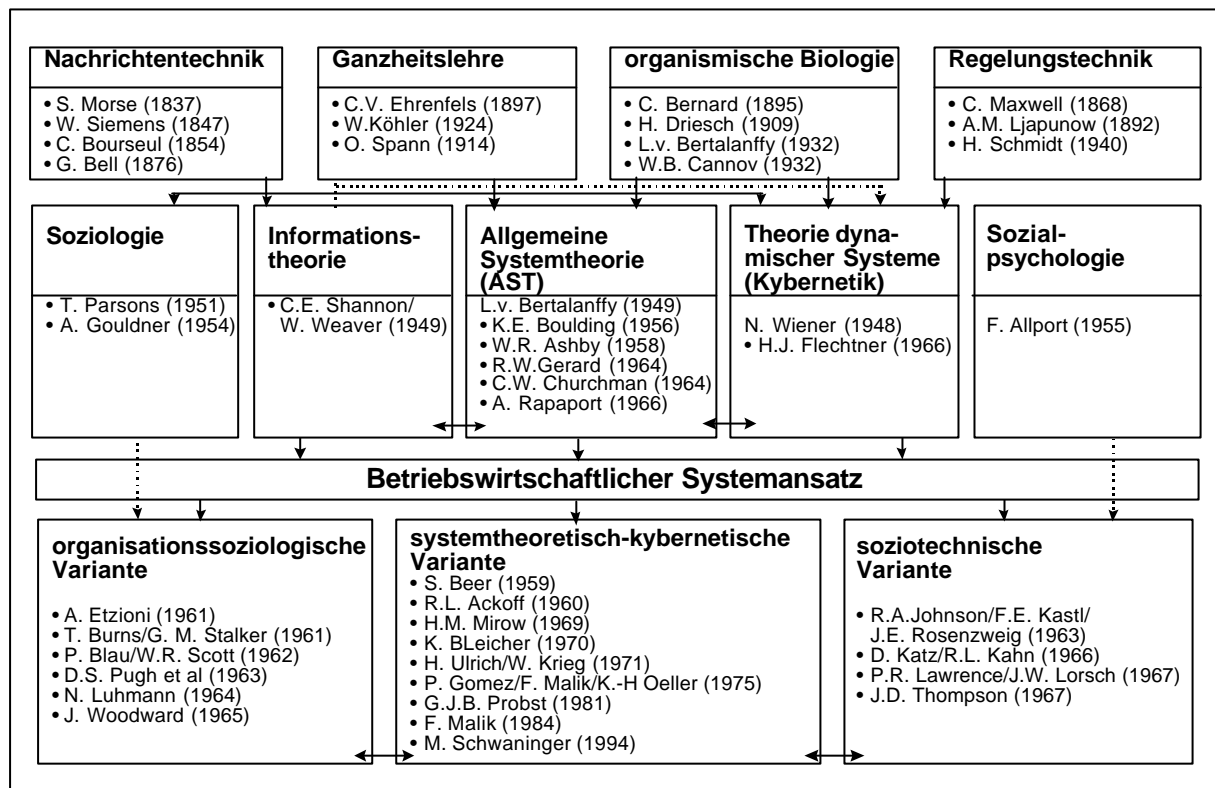


Abbildung 5: Ursprünge und Formen des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes¹⁰⁰

5.2 Allgemeine Systemtheorie

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

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

¹⁰⁰ Quelle: Eberhardt (Unternehmensführung), S. 15

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

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

Untrennbar mit der AST ist der Name des Österreicherers Ludwig von Bertalanffy verbunden. Von ihm ging der entscheidende Impuls zur Entwicklung der Allgemeinen Systemtheorie aus. Zunächst ersetzte er den von der Ganzheitslehre geprägten Begriff der 'Ganzheit' durch den Begriff 'System'. Als ein solches System bezeichnete er eine Menge von Elementen, zwischen denen Wechselbeziehungen bestehen.¹⁰² Nach dieser Definition spielen weder die Art der Elemente noch die zwischen diesen Elementen bestehenden Beziehungen eine Rolle¹⁰³, so dass unter einem System gleichermaßen ein Lebewesen wie auch eine Maschine verstanden werden kann, aber eben auch eine Organisation.

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

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

¹⁰² Vgl. v. Bertalanffy (Vorläufer), S. 18

¹⁰³ Vgl. v. Bertalanffy (Theory), S. 1

¹⁰⁴ Vgl. Eberhardt (Unternehmensführung), S. 17f.

¹⁰⁵ Vgl. v. Bertalanffy (Systemlehre), S. 548

¹⁰⁶ Vgl. Baetge (Systemtheorie), S. 510

¹⁰⁷ Vgl. v. Bertalanffy (Systemlehre), S. 545f.

¹⁰⁸ Vgl. Rappaport (Grundlagen), S. 147 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Bertalanffy (Systemlehre), S. 545 ff.

¹¹⁰ Vgl. Bertalanffy (Systemlehre), S. 545 ff.

der systembildenden Parameter.¹¹¹

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

Denken und Handeln in Systemen braucht nach Senge¹¹² weitere Disziplinen, wenn es sein Potential voll entfalten soll: die gemeinsam entwickelte Vision, die mentalen Modelle, das Teamlernen und die Persönlichkeitsentwicklung.

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

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

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

¹¹¹ Vgl. Bertalanffy (Theory), S. 3f.

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

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

5.3 Kybernetik

Die Kybernetik, als deren Begründer Norbert Wiener gilt¹¹⁴ und die ihre Wurzeln ebenso in der organismischen Biologie, aber auch in der Regelungs- und Nachrichtentechnik hat, ist die allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Beziehungen und dem Verhalten in Lebewesen und Maschinen oder, allgemeiner ausgedrückt, die Wissenschaft von der Steuerung dynamischer Systeme.¹¹⁵ Unter dynamischen Systemen sollen hierbei solche Systeme verstanden werden, "die ihre innere Struktur und ihr Verhalten aufgrund unterschiedlicher Umweltbedingungen zu ändern in der Lage und somit anpassungsfähig sind."¹¹⁶ Der Grund für die Anpassungsfähigkeit dynamischer Systeme liegt aus kybernetischer Sicht in der Fähigkeit zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen durch die Systemelemente und dem Informationsaustausch zwischen diesen Elementen. Mit Hilfe einer derart ausgeprägten Kommunikation können dynamische Systeme deshalb rechtzeitig gezielte Maßnahmen auf Informationen ergreifen, die Hinweise auf eine Beeinflussung des Systems durch ihre Umwelt enthalten.

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

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

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

¹¹³ Senge (Die fünfte, 4. Aufl), S. 20

¹¹⁴ siehe Wiener (Cybernetics)

¹¹⁵ Vgl. Flechtner (Grundbegriffe), S. 10

¹¹⁶ Lindemann (Kybernetik), S. 907

¹¹⁷ Eberhardt (Unternehmensführung), S. 19

auch, sich weiterentwickeln zu können.¹¹⁸

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

5.4 Informationstheorie

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

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

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

¹¹⁸ Vgl. Baetge (Systemtheorie), S. 512

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

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

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

¹²² Vgl. Lindemann (Kybernetik), S. 213

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

5.5 Betriebswirtschaftlicher Systemansatz

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

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

Unter Leitung von Hans Ulrich und Walter Krieg und deren Nachfolger wurde am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Hochschule St. Gallen ein Ansatz geschaffen, bei dem es sich um das bekannt gewordene St. Gallener-Management-Modell¹²⁶ handelt. Die Autoren selbst bezeichnen ihren Ansatz als einen Versuch, die in den sechziger Jahren entwickelte "systemorientierte Betriebswirtschaftslehre"¹²⁷ konsequent auf die Führungsprobleme von Unternehmen und ähnliche soziale Systeme auszudehnen. Seit seiner ersten Veröffentlichung wurde das St. Gallener-Management-Modell über Jahre hinweg unter anderem von Knut Bleicher¹²⁸, Peter Gomez, Fredmund Malik und Karl-Heinz Oeller¹²⁹, Gilbert J.B. Probst¹³⁰ sowie zuletzt von Markus Schwaninger¹³¹ weiterentwickelt.

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

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

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

¹²⁴ Vgl. Beer (Cybernetics)

¹²⁵ Vgl. Ackoff (Systems)

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

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

¹²⁸ Siehe hierzu Bleicher (Entwicklung)

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

¹³⁰ Siehe hierzu Probst (Selbst-Organisation)

¹³¹ Siehe hierzu Schwaninger (Managementsysteme)

¹³² Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 105

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

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

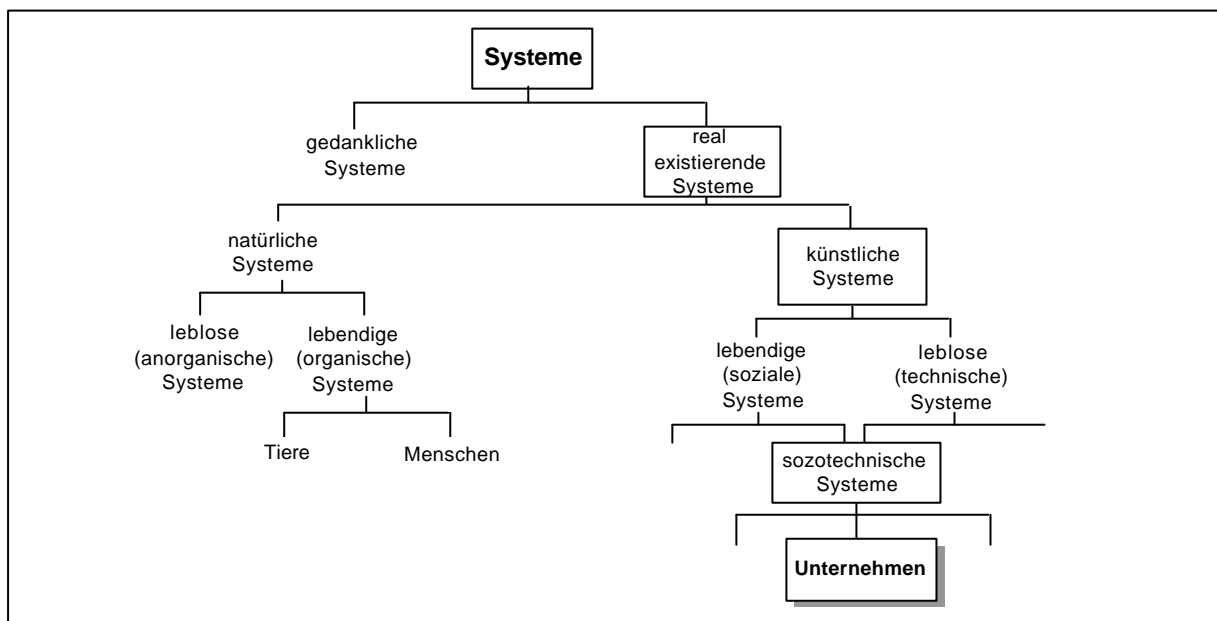


Abbildung 6: Unternehmen als reale, künstliche und soziotechnische Systeme¹³⁴

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

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

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

¹³⁵ Vgl. Kirsch (Entscheidungen), S. 30

Charakteristisch für jedes System sind die konstituierenden Systemelemente, die Beziehungen dieser Elemente untereinander sowie, falls das System nicht in sich geschlossen ist, die Beziehungen zwischen den Elementen und ihrer Umwelt.

Als Elemente werden diejenigen Bestandteile eines Systems bezeichnet, die innerhalb dieser Gesamtheit nicht weiter zerlegt werden können (weil die unterste Stufe erreicht ist) oder sollen (weil die Struktur auf den tieferen Stufen bekannt oder für die Betrachtung nicht wesentlich ist);¹³⁶ ein Element ist also die kleinste interessierende Einheit im System.¹³⁷ Elemente von Unternehmen sind Menschen und Maschinen, die in grundsätzlicher Weise zur Erfüllung der produktiven Funktion eines Unternehmens beitragen.

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

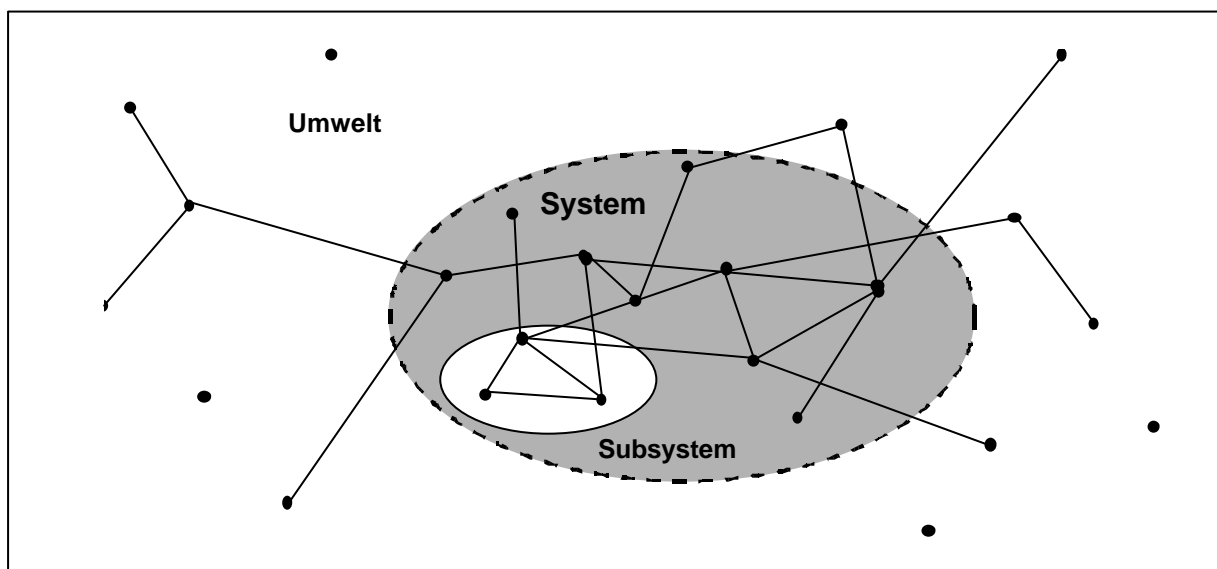


Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung der Beziehungen in einem System und zur Umwelt¹³⁹

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

¹³⁶ Vgl. Haberfellner (Unternehmung), S. 8

¹³⁷ Ulrich (Unternehmung), S. 107

¹³⁸ Vgl. Ulrich (Mgmt), S. 25

¹³⁹ Quelle: In Anlehnung an Ulrich (Mgmt), S. 51

¹⁴⁰ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 109