

Krcal, Hans-Christian

**Working Paper**

## Konsequenzen der Strategiedebatte für die Produktion

Discussion Paper Series, No. 446

**Provided in Cooperation with:**

Alfred Weber Institute, Department of Economics, University of Heidelberg

*Suggested Citation:* Krcal, Hans-Christian (2007) : Konsequenzen der Strategiedebatte für die Produktion, Discussion Paper Series, No. 446, University of Heidelberg, Department of Economics, Heidelberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/127258>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

University of Heidelberg

Department of Economics



Discussion Paper Series | No. 446

## Konsequenzen der Strategiedebatte für die Produktion

Hans-Christian Krcal

June 2007

# Konsequenzen der Strategiedebatte für die Produktion

Hans-Christian Krcal\*  
*Department of Economics*  
*Business Administration*  
*University of Heidelberg*

June, 2007

## **Abstract**

The paper shows how traditional organizational structures within the production sector, such as quality circles, learning groups (“Lernstatt”) and project teams reflect the constructivist and postmodern concepts of strategic management with their wide ignorance of purely plan deterministic aspects of strategy.

*JEL-classification numbers:* M10, M11, B29, B59

**Key words:** production, team structure, strategy, strategic management, post-modern organization

---

\* Grabengasse 14, 69117 Heidelberg, Germany, e-mail: [hans-christian.krcal@uni-heidelberg.de](mailto:hans-christian.krcal@uni-heidelberg.de)

## 1. Eine These zur anhaltenden Strategiedebatte

Seit der Grieche Onasander 49/59 n. Chr. sein Lehrbuch „Strategos“ („der in der Feldherrnkunst Erfahrene“) verfasste<sup>1</sup> haben sich viele Fürsten, Politiker und Militärs Gedanken über das Wesen der Strategie gemacht. Ein Zitat des preußischen Generalstabschefs Helmut von Moltke dem Älteren (1800-1891) führt in eine Richtung, die auch für den Bereich der Produktion bereits als charakteristisch gelten könnte: *„Die Strategie ist ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigen Bedingungen.“*<sup>2</sup> Mit diesem Verständnis ist eine Position erkennbar, die von der Vorstellung einer dominanten Plangebundenheit der Strategie durchaus abweicht. Bei vielen anderen Varianten und Betonungen steht häufig im Zentrum des Strategieverständnisses die rationale Beziehung eines Ziel-Mittel-Einsatzes.<sup>3</sup> Auch eine derartige Beziehung kennt der Produktionsbereich gut.

Die Behandlung strategischer Themen ist sehr alt und steht nicht im Verdacht einer Mode nachzuhängen. Für die Betriebswirtschaftslehre allerdings ist sie als eigenständiges Paradigma erst sehr spät aufgegriffen worden. Mit dem Erscheinen des Werkes von Hofer/Schendel „Strategy Formulation: Analytical Concepts“ 1978 und seit der Gründung der Fachzeitschrift „Strategic Management Journal“ im Jahr 1980 ist das Thema „Strategisches Management“ in der Betriebswirtschaftslehre als Paradigma fest verankert.<sup>4</sup> Eine Strategie ist, so eine gängige Vorstellung, für die Objekte zuständig, die das wirtschaftliche Überleben der Unternehmung gewährleisten, vornehmste Aufgabe der obersten Führungskräfte und auf einen langen Zeitraum bezogen. Strategie ist jedoch kein, wie in der öffentlichen Diskussion häufig zu hörender, ausschließlich synonymen Begriff für strategisch relevante Themenfelder, wie etwa „die Bewältigung der Globalisierung“ oder „die Vermeidung der Abhängigkeit vom Öl“.

Der 2005 im Strategic Management Journal erschienene Artikel von Boyd/Finkelstein/Gore<sup>5</sup> geht der Frage nach: „How advanced is the strategy paradigm?“ Bei der Analyse der Forschungsergebnisse müssen die Autoren nach eigener Einschätzung feststellen, dass das Strategische Management viele Attribute einer nicht ausgereiften Disziplin, wie einen schwachen Konsens unter Fachvertretern (Particularism (Sonderbestre-

<sup>1</sup> Vgl. Stahel, A. A. (2003), Klassiker der Strategie – eine Bewertung, Zürich 2003, 3.A., S.3

<sup>2</sup> Stahel (2003), S. 5

<sup>3</sup> Vgl. Stahel (2003), S.3

<sup>4</sup> Vgl. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978

<sup>5</sup> Vgl. Boyd, B. K., Finkelstein, S., Gove, S. (2005), How Advanced is the Strategy Paradigm? The Role of Particularism and Universalism in Shaping Research Outcomes, Strategic Management Journal, 26 (2005), S. 841-854, S. 852

bungen)), aber auch Attribute einer entwickelten Wissenschaftsdiziplin, wie Zitationen von Artikeln (universalism (Universalismus)), aufweist. Die Rolle des Strategischen in der Unternehmung ist also nicht abschließend und eindeutig bewertet; die Aussprache (Debatte) darüber führt die Wissenschaft überwiegend im Bereich der Theorien zum Strategischen Management.<sup>6</sup>

Tabelle 1: Aspekte der Strategiedebatte

<p>(A) Das <i>unmittelbare</i> Strategieverständnis (Funktion der Strategie/Strategieinhalte): Was ist eine Strategie?</p> <p>Interpretationsvarianten: System der Aushilfen, Kunst des Handelns, rationaler Ziel-Mittel-Einsatz, (Handlungs-)Plan, Muster konsistenter Handlungen/Entscheidungen, Position im Wettbewerb, Perspektive, dominante Logik</p>
<p>(B) Das <i>mittelbare</i> Strategieverständnis (Funktion des Strategischen im Management): Wann und wie wirkt eine Strategie im Managementkontext?</p> <p>Ansatzpunkte: Wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der Unternehmung, langfristiger Bezugszeitraum, Initiativrecht der oberen/obersten Führungskräfte, Strategieprozesse (Strategiefindung, -realisierung, und –kontrolle)</p>
<p>(C) Das <i>erweiterte</i> Strategieverständnis (Die „Relativierung“ des Strategischen): Strategie als kreative Heuristik aus systemtheoretisch/konstruktivistischer und konstruktivistisch/postmoderner Perspektive</p> <p>Ansatzpunkte: Stärkere Betonung anderer Managementfunktionen (u.a. der Organisation), Interventions-ebene von Sprache und Kommunikation, Spannungsverhältnis von objektiver und konstruierter Wirklichkeit</p>

Die Strategiedebatte lässt sich in drei Hauptfelder klassifizieren (siehe Tabelle 1): das unmittelbare Strategieverständnis betont den Strategieinhalt, das mittelbare beruht auf dem Strategieprozess und das erweiterte relativiert die Bedeutung des Strategischen hinsichtlich Inhalt und Prozess. Die Relativierung des Strategischen bedeutet nicht seine Abschwächung, sondern eine Verbreiterung des Bezugs- und Entstehungsrahmens in vertikaler (Detaillierung, Auswahl der Themenstellung) und horizontaler (Stärkung anderer Managementfunktionen) Weise. Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ist das Feld des erweiterten Strategieverständnisses.

<sup>6</sup> Vgl. Welge, M.K., Al-Laham, A. (2004), Strategisches Management. Grundlagen-Prozess-Implementierung, 4. A., Wiesbaden 2004; Hungenberg, H. (2004) Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren, 3.A., Wiesbaden 2004; Macharzina, K., Wolf, J. (2005), Unternehmensführung, 5.A., Wiesbaden 2005; Mintzberg, H. (1995), The Innovative Organization, in: Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghosal, S. (Hrsg.), The Strategy Process, London 1995, S. 685-701; Mintzberg, H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, NY 1994; Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formulation, in: Management Science, Vol. 24/1978, S. 934-948; Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, 3/1985, S. 257-272.

Der Funktionsbereich Produktion kennt Strategien z.B.

- in Bezug auf die Produktionsprogrammplanung oder die Strategische Produktionstiefenbestimmung [Stichwort: Make or Buy]
- als oberste Planungsebene in der Hierarchisierung der Produktionssteuerungsabläufe
- in der Kapazitätsplanung und Anlagenwirtschaft
- im Rahmen der Auswahl der Produktionsstruktur von der Spartenorganisation über die Fertigungssegmentierung bis zu virtuellen weltweiten Produktionsnetzwerken.

Gemeinsam ist diesen Feldern ihr deterministischer Charakter. Erzeugnisstruktur, Produktionsprogramm und Ablaufprozesse sind durch einen schriftlichen Plan bzw. eine eindeutige Ordnung ex ante vorgegeben. Das Stichwort Plan als Strategieelement verweist auf den Zusammenhang zum *Strategischen Management*, das als Funktion neben Organisation, Personaleinsatz, Kontrolle, eben Planung als Element für die Unternehmensführung aufweist. In jüngster Zeit erfolgt in der Literatur zum Strategischen Management eine Betonung des Nicht-Deterministischen im Planungsverständnis.<sup>7</sup>

These des Beitrags ist, dass in der Produktion Organisationsformen auf Gruppenebene, wie Qualitätszirkel, Lernstatt und Projektteams das erweiterte Strategieverständnis konstruktivistischer und postmoderner Ansätze im Strategischen Management, das nicht den plandeterministischen Aspekt von Strategie betont, in besonderer Weise berücksichtigen. Arbeitsgruppen tangieren aufgrund ihrer Handlungsspielräume Aspekte der aktuellen Strategiedebatte. Wenn die aufgeführten Gruppenstrukturen stärker in die Primärorganisation integriert werden, ist zudem im Rahmen der Strategieprozesse eine höhere Gewichtung des Produktionsbereiches in der Gesamtunternehmung denkbar.

## **2. Strukturelle Herausforderungen an die Strategiefindung**

### **2.1 Die Zuständigkeit für strategische Steuerungsfragen**

Der plandeterministische Aspekt des Strategieprozesses behandelt im Kern die Steuerungsmöglichkeiten der Entscheidungsträger nach dem Hierarchieprinzip. Zusätzlich führen die begrenzte Rationalität Einzelner und die Anforderungen der Steuerungsrationalität

---

<sup>7</sup> Vgl. Schreyögg, G. (2004), Unternehmensführung (Management), Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, 4.A., hrsg. v. Schreyögg, G., v.Werder, A., Stuttgart 2004, Sp. 1520-1531, Sp. 1521; Schreyögg, G. (1991), Der Managementprozess – neu gesehen, in: Managementforschung 1: Selbstorganisation und Systemische Führung, hrsg.v. Staehle, Wolfgang H., Sydow, J. Berlin (1991), S. 255-289, S. 280ff; Wolf, J. (2005), Organisation, Management, Unternehmensführung, 2.A., Wiesbaden 2005, S. 37ff, S.43

des Strategieprozesses zu einer Behandlung kognitiv/konstruktivistischer Perspektiven und Rückwirkungen auf Organisationsstrukturen, wie die Produktion durch die Erweiterung der Entscheidungsbeteiligung auf dezentrale, kollektive Struktureinheiten (Gruppe, Team). Strategische Entscheidungen gelten als vornehme Planungs- und Realisierungsaufgabe der obersten Führungskräfte. Strategieausübung ist danach zentralisiert. Erich Gutenberg hat 1962 die Entscheidungshierarchie unterstrichen, als er von „echten Führungsentscheidungen“ der obersten Führungsebene sprach, die wegen der weitreichenden Konsequenzen für den Bestand der Unternehmung nicht delegiert werden dürften.<sup>8</sup> Dazu zählen neben Feldern, wie der Beseitigung außergewöhnlicher Betriebsstörungen und der Durchführung von geschäftlichen Maßnahmen mit immenser Betriebsbedeutung, die Festlegung der Unternehmenspolitik, die Koordination der betrieblichen Funktionsbereiche und die Besetzung der Führungsstellen. Das strategische Entscheidungsobjekt ist damit sowohl durch die hierarchisch legitimierte Entscheidungszuständigkeit der oberen Führungsebenen des Unternehmens und zum anderen durch die fachbereichsübergreifende Beschaffenheit der Entscheidungsfelder, gekennzeichnet.

Die Strategie ist in der Planungshierarchie als oberste Planungsebene verortet. Pluralistische Modelle (*konstruktivistischer, postmoderner Prägung*) sehen in der Frage der Planungszuständigkeit, hingegen grundsätzlich mit gewissen Einschränkungen in allen Mitarbeitern oder Organisationsmitgliedern potenzielle Planungsträger. Mit der Betonung des logischen Inkrementalismus und der Emergenz von Strategien ist in der Literatur eine Abkehr vom linearen Strategieplanungs- bzw. Steuerungsmodell erfolgt.<sup>9</sup> In Konsequenz kommen den Subsystemen der Unternehmung, wie dem Produktionsbereich, u.a. stärkere Initiativrechte bei der Strategieformulierung zu. Allerdings muss geklärt werden, wo die Grenzen von sogenannten „Strategieaktivisten“<sup>10</sup>, zu denen jeder Mitarbeiter in den Subsystemen zählt, liegen.

Die Beschaffenheit der Planung an sich erschwert eine eindeutige, totale Abgrenzung der Planungsebenen, und damit der Planungsträger, ja sie macht sie eigentlich unmöglich: eine Überlappung und Verschachtelung strategischer, taktischer und operativer Ebenen wird bereits durch die rollierende Planung, d.h. die zunehmend detailliertere Fassung von Grob-

---

<sup>8</sup> Vgl. Gutenberg, E. (1962) Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962; Gutenberg, E. (1983), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1: Die Produktion, 24.A., Berlin 1983, S.131ff v.Werder, A. (1997) Vorstandsentscheidungen auf der Grundlage „sämtlicher relevanter Informationen“? Zur sachgerechten Konkretisierung der „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“ durch Grundsätze ordnungsgemäßer Entscheidungsfundierung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg.67 (1997), S. 901-922; Schreyögg (2004), Sp. 1523

<sup>9</sup> Vgl. Lindblom, C. E. (1965), The Intelligence of Democracy, Decision Making Through Mutual Adjustment, New York 1965; Lindblom, C. E. (1959), The Science of „Muddling Through“, Public Administration Review, Jg. 19/1959, S.79-88; Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, 3/1985, S. 257-272; Quinn, J. B. (1980) Strategies for Change, Logical incrementalism, Homewood, Ill. 1980.

<sup>10</sup> Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2005), Strategisches Management, 3.A., Stuttgart 2005, S. 121f.

plänen verstärkt. Auch das Gegenstromprinzip der Planung sieht zwar in der Top-Down Richtung den Initiativpunkt für die Strategiefindung beim Top-Management, aber in der praktischen Realisierung von betrieblichen Anforderungen geht es nicht ohne die engagierte Bottom-Up Planungsbeteiligung der operativen Bereiche.<sup>11</sup>

Ist Strategiefindung nur rational, wenn sie Angelegenheit des Top-Managements bleibt? Zweifel an der Stringenz einer rationalen Beziehung des Ziel-Mittel-Einsatzes, die eine Strategie darstellen soll, bleiben auch im Falle des Top-Managements bestehen, denn die Rationalität jeglicher Entscheider ist begrenzt. Gutenberg hat dazu bemerkt: *“Dennoch finden sich in jeder Anordnung, in jeder Entscheidung, die die Geschäftsleitung trifft, Momente, die aus der Individualität derjenigen stammen, die zu entscheiden haben.”*<sup>12</sup>

Hiller/Hambrick haben einmal mehr gezeigt, welchen Einfluss individuelle Persönlichkeitsmerkmale auf Entscheidungsabläufe im Unternehmen nehmen.<sup>13</sup> Basierend auf dem psychologischen Konzept der Core self-evaluation (CSE), das sich aus den Persönlichkeitsmerkmalen (1) Selbstachtung (self-esteem); (2) Selbstwirkung (self-efficacy); (3) Kontrollort (locus of control) und (4) Emotionale Festigkeit (emotional stability) zusammensetzt, werden die Auswirkungen des Arbeitsverhaltens von Managern mit sehr großer Selbsteinschätzung und sehr großem Selbstvertrauen speziell auf den strategischen Entscheidungsprozess, die strategische Wahl und das organisatorische Leistungsergebnis untersucht. Die Ergebnisse zeigen: dass, je stärker das Selbstbewußtsein eines CEO's ausfällt, umso individueller verläuft der strategische Entscheidungsprozess in der Unternehmung, d.h. um so weniger haben kollektive Strukturen Anteil an der Entscheidungsfindung. Ein stark individuell geprägter Entscheidungsprozess bringt extremere Ergebnisse in Form großer Gewinne oder großer Verluste gegenüber Situationen hervor, in denen der Einfluss kollektiver Strukturen auf den Entscheidungsprozess stärker ist.

Vor diesem Hintergrund ist das Primat der obersten Führungsebene in der Unternehmung für die Strategiefindung und -bewertung im Sinne eines rationalen Zweck-Mittel-Einsatzes kritisch zu bewerten.

## **2.2 Dynamik, Prozessorientierung und Emergenz als strukturelle Einflussgrößen des Strategieprozesses**

Neben dem Beteiligungsgrad diverser Unternehmensmitglieder an der Strategiefindung und der damit einhergehenden Betonung der Dezentralisierung gegenüber der Zentralisie-

<sup>11</sup> Vgl. Pfohl, H.-C., Stölzle, W. (1997), Planung und Kontrolle, 2.A., München 1997, S. 234ff

<sup>12</sup> Gutenberg (1983), S.131

<sup>13</sup> Vgl. Hiller, Nathan J., Hambrick, Donald C. (2005), Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making, Strategic Management Journal 26(2005), S. 297-319. Hiller/Hambrick stützten sich auf die Auswertung 19 verschiedener Studien zu den einzelnen Bestandteilen der Core self-evaluations, die in den Jahren 1978-2003 entstanden sind.



nung, stehen weitere Forderungen exemplarisch für den Wandel im Strategieverständnis des Strategischen Management: Dynamisierung organisationaler Kompetenzen statt statischer Ressourcenorientierung, Prozessorientierung statt Funktionsorientierung oder der verstärkte Einbezug emergenter Strategien im Sinne Mintzbergs, die dem plandeterministischen Strategieverständnis nach Ansoff und der Intentionalität von Strategien entgegenstehen.<sup>14</sup> Der Plandeterminismus sieht Linearität, Konsistenz und Transitivität vor.<sup>15</sup> Dem steht eine mehrdimensionale Steuerungslogik entgegen. Die Managementfunktionen gelten als gleichberechtigt, das Primat der Planung und damit der Strategie tritt in den Hintergrund. Gründe dafür sind u.a. die Komplexität/Dynamik von Umwelt bzw. Unternehmen, das Kontingenz-Prinzip<sup>16</sup> oder die Betonung der Lernfähigkeit von Organisationen. Nur ausschnittsweise ist die Komplexität von Unternehmen beschreibbar. Eine angenommene Planstabilität kann nicht alleinige Ausgangsbasis betrieblichen Handelns sein.<sup>17</sup>

### 2.3 Beispiele postmoderner Strukturanforderungen

Flankiert werden diese Forderungen durch das Postmoderne Organisationsverständnis als Antwort auf die Prämissen der modernen Organisationstheorie, deren Annahme der Einheit vor allem kritisiert wird.<sup>18</sup> Unter dem strukturellen Aspekt sind Postmoderne Organisationsformen um einen technologischen Kern herum organisiert, wobei neben einem höheren Grad an Informalität im Gegensatz zu modernen Organisationsformen auch die Qualifikation und das Commitment der Mitarbeiter stärker betont wird.<sup>19</sup>

Zu den theoretischen-konzeptionellen Vertretern der Postmoderne zählen Foucault, Lyotard und Derrida. Konzepte zur Dekonstruktion (Derrida entwickelte das Ursprungskonzept) sehen in ihrer Grundlogik erstens das Denken in Differenzen vor, zweitens die Annahme von irreduziblen, aber aufeinander bezogenen Prinzipien (z.B. Regel/Regelabweichung), drittens die Oszillation zwischen Differenzen (z.B. Kontrolle und

<sup>14</sup> Vgl. Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York 1965; Ansoff, H.I. (1991), Critique of Henry Mintzberg's, *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 12/1991, S. 449-461

<sup>15</sup> Vgl. Schreyögg (2004), Sp. 1525,1529

<sup>16</sup> Vgl. Luhmann, N. (1992), *Beobachtungen der Moderne*, Opladen 1992

<sup>17</sup> Vgl. D'Aveni, Richard A. (1994), *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York 1994

<sup>18</sup> Vgl. Cooper, R., Burrell, G. (1988), *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction*, *Organization Studies*, Jg. 9 (1988), S. 91-112, Power, M. (1990), *Modernism, Postmodernism and Organization*, in: *The Theory and Philosophy of Organization. Critical Issues and New Perspectives*, hrsg. v. Hassard, J., Pym, D. London (1990), S. 109-124

<sup>19</sup> Vgl. Clegg, S.R. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, London 1990 Heydebrand, W.V. (1989), *New Organizational Forms, Work and Occupations*, Jg. 16, 1989, S. 323-357

Autonomie) und viertens die implizite Hierarchisierung von Differenzen (z.B. Formalität und Informalität).<sup>20</sup>

## 2.4 Zwischenfazit für die Produktion

In der Strategiedebatte der Managementtheorie aber auch in der Postmodernen Organisationstheorie geht es also zunächst um Prinzipien, die in praktischen Strategiekonzepten oder Plänen konkret umgesetzt werden müssen. Die Integration dieser Prinzipien ist mit steigenden Anforderungen an die Steuerungs- u. Koordinationsfähigkeiten der Organisationsstruktur verbunden. Die Just-in-Time-Montage oder die Entwicklung von K.O.-Teilen beispielsweise erlauben keine metatheoretischen Diskussionen, sondern konkrete Problemlösungen. Welche Konsequenzen ergeben sich also aus der Strategiedebatte für den Produktionsbereich? Auf den ersten Blick scheint der Produktionsbereich wenig geeignet zu sein für Postmoderne Perspektiven, aber ist die Produktion tatsächlich eine Entscheidungsarena mit wenig Spielräumen? Gibt es für nicht-standardisiertes Verhalten keine zeitliche Flexibilität und kein Raum für Experimente? Im Gegenteil, bei einer eingehenderen Analyse zeigt sich, dass gerade traditionelle Formen die unterschiedlichen Anforderungen der Strategiedebatte reflektieren. Die seit langem bekannten Qualitätszirkel, Lernstätten, und Projektteams, auf die noch ausführlich eingegangen wird, zählen zu den Strukturen in der Produktion, die Spielräume, Flexibilität und Raum für Experimente zulassen.

## 3. Konstruktivistisch/systemtheoretische Bezüge der Produktion und systemisches Interventionsverständnis

Nachdem die Frage der Zuständigkeit strategischer Entscheidungsträger bereits angesprochen wurde, geht es nun um die Erkenntnis – oder besser gesagt – um die Art und Weise, wie strategische Entscheidungsträger zu ihren strategischen Überzeugungen gelangen.

---

<sup>20</sup> Vgl. Derrida, J. (1986), Implikationen. Ein Gespräch mit Henri Ronse, in: ders. Positionen, Wien 1986, S. 33-51; Bauer, R. (1999), Postmoderne, Moderne und Organisationsforschung: Gianni Vattimos Beitrag, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Organisation und Postmoderne, Wiesbaden 1999, S. 29-83; Knyphausen-Aufseß, D. z. (1999), Auf dem Weg zu einer postmodernen Organisationstheorie ohne französische Philosophie, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Organisation und Postmoderne, Wiesbaden 1999, S. 127-155; Ortman, G. (1999), Organisation und Dekonstruktion, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Organisation und Postmoderne, Wiesbaden 1999, S. 157-196; Ortman, G. (2003), Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt a.M. 2003; Weik, E. (1996), Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56/1996, S. 379-397; Weik, E., Lang, R. (Hrsg.) (2001), Moderne Organisationstheorien, Wiesbaden 2001; Koch, J. (2004), Postmoderne Organisationstheorie, in: Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, hrsg.v. Schreyögg, G., v. Werder, A. (2004), Stuttgart 2004, Sp. 1164-1174, Sp. 1170.

Daran schließt sich die Frage nach den Einwirkungsmöglichkeiten auf das System Unternehmen an.

Mit der konstruktivistischen Perspektive der betrieblichen Realität steht die gedankliche Wirklichkeitskonstruktion im Vordergrund. Das Spektrum kognitiv/konstruktivistischer Ausfassungen reicht von der Strategiefindung als „radikaler Subjektivierung“ der strategischen Problemstellung [Position des radikalen Konstruktivismus] über Instrumente der strategischen Planung als reine „Redeinstrumente“ [Wirklichkeit schaffen durch Kommunikation?], bis hin zu einer nachträglichen Sinnverleihung strategischer Entscheidungen [emergente Strategien erhalten eine Zweckzuschreibung].<sup>21</sup>

Wie kommt es zu einer derartigen Vielfalt an Wirklichkeitskonstruktionen?

Kognitive Prozesse und Wertvorstellungen von Führungskräften gelten als maßgeblich für die Gestaltung der Organisation.<sup>22</sup> Der Konstruktivismus setzt sich aus unterschiedlichen Ansätzen zusammen, denen jedoch die Absage an eine positivistische Epistemologie gemeinsam ist.<sup>23</sup> Zum einen besteht die Auffassung, wonach die Wirklichkeitskonstruktion in der subjektiven Erfahrung individueller Akteure begründet ist und zum anderen in der Erkenntnis, dass Wirklichkeitskonstruktionen in den Interaktionen mit Anderen entstehen.<sup>24</sup> Diese beiden Richtungen sind mit den Begriffen Radikaler Konstruktivismus und Sozialkonstruktivismus umschrieben.

Nach dem radikalen Konstruktivismus gilt: Kognitionen und Wahrnehmungen bilden die Wirklichkeit nicht ab, sondern „erfinden“ oder „erschaffen“ sie. Das Sinnesempfindungen verarbeitende Gehirn repräsentiere nicht die äußere Realität, sondern „konstruiere“ sie.<sup>25</sup> Die zugrundeliegende Geschlossenheit des Systems bereitet Probleme bei einer Übertragung auf die Situation von Planungs- und Entscheidungsprozessen in Unternehmen, denn eine „Außenleitung“ ist danach nicht möglich. Dem Beobachter von Bereichsgeheimnissen erscheint die Annahme der „Geschlossenheit“ von Systemen häufig jedoch nicht so abwegig, denn bestimmte Unternehmensbereiche erscheinen „abgeschlossen“, d.h. nicht zugänglich für Anregungen von außen, zu sein.<sup>26</sup> Beispiele für kognitive Wirklichkeitskonstruktionen

---

<sup>21</sup> Vgl. Schreyögg, G. (1999), Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, Die Unternehmung, Jg. 53, 6/1999, S. 387-407; Scherer, A. G. (1995), Pluralismus im strategischen Management, Diss., Wiesbaden 1995, S.293; Lüer, C. (1998), Kognition und Strategie: Zur konstruktiven Basis des Strategischen Managements, Wiesbaden 1998.

<sup>22</sup> Vgl. Weick, K. E. (1985), Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M. 1985

<sup>23</sup> Vgl. Elbe (2002), Elbe, M. (2002), Wissen und Methode: Grundlagen der verstehenden Organisationswissenschaft, Diss., Opladen 2002, S. 127ff.

<sup>24</sup> Vgl. Eberle, T. (2000), Lebensweltanalyse und Handlungstheorie. Beiträge zur Verstehenden Soziologie, Konstanz 2000, S. 288

<sup>25</sup> Vgl. Harbach, Heinz (2004), Konstruktivismus und Realismus in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Münster 2004, S. 3

<sup>26</sup> Vgl. Harbach (2004), S. 25, 55f., 97 Die Erkenntnistheorie des radikalen Konstruktivismus lehnt im Grunde „monistische“ Wissenschaftskonzeptionen ab, weil damit ein Verlust an Pluralismus verbunden sei. Luhmanns Systemtheorie gilt als besondere Form des radikalen Konstruktivismus.

in der Produktion sind beispielsweise das kostenrechnerische Abschreiben von Sachinvestitionen, obwohl sie weiterhin in der Produktion physisch präsent sind, oder das Verhalten von Abteilungs- und Bereichsleitern, die ihre Sicht der „Wahrheit“ kommunizieren und daraus Maßnahmen ableiten, diese legitimieren und damit Fakten schaffen.

In sozialen Systemen, wie dem Produktionsbereich, steht der Sozialkonstruktivismus im Vordergrund. Die Wirklichkeitskonstruktion aus der Interaktion mit anderen Individuen passiert im sozialen System durch Kommunikation. In der betrieblichen Sprache, bestehend aus Abkürzungen, Fachsprache, technischen Bezeichnungen, Umgangssprache, wird das Verstehen der Wirklichkeitsauffassungen des Gegenüber zum Erfolgsfaktor. Dabei auftretenden Tautologien und Paradoxien kommt in der konstruktivistischen Erkenntnistheorie ein hoher Stellenwert zu.<sup>27</sup> Die Behandlung derartiger Themenfelder ist auch für die Produktion von Relevanz: So wird z.B. die Verlagerung der Fertigung aus dem heimischen an einen neuen, ausländischen Produktionsstandort für die Mitarbeiter des heimischen Standortes, die beim Aufbau und laufenden Betrieb des neuen ausländischen Standortes eingesetzt werden, leicht zum Paradoxon.

Kommunikation und Beobachtung sind nach systemtheoretisch/konstruktivistischer Auffassung auch Ausgangsbasis für bestimmte Interventionsmethoden, durch die ein System Unternehmung bzw. Subsystem Produktionsbereich verändert werden kann. Dazu zählen:<sup>28</sup>

- *Zirkuläres Fragen in Systemgesprächen*, d.h. ein in Beziehung setzen zum Bezugssystem des Mitarbeiters beruht auf der Beobachtung 2. Ordnung, also der Beobachtung des Vorgesetzten, wie der Mitarbeiter betriebliche Sachverhalte beobachtet.<sup>29</sup>
- *Reframing* als eine Umdeutung bisherigen Denkens und Anleitung zu einer alternativen Interpretation der Wirklichkeit über die Macht der Sprache als Mittel der Wirklichkeitskonstruktion. Das führt u.a. zur Betonung des narrativen Wissens.
- *Die Arbeit mit Metaphern* um Sachverhalte zu beschreiben; beabsichtigt ist eine Verstörung (in Sinne von Irritation) des inneren Systems (Perturbationen). Der Einsatz von Kreativitätstechniken in QZ und Projektteams verwendet die Verfremdung und Wiederannäherung an die Problemstellung als Instrument.
- *Ein Reflecting-team*, das eine Beobachtung 2. Ordnung eines Arbeitsvorganges vornimmt.<sup>30</sup> Oder die

<sup>27</sup> Vgl. Harbach (2004), S.130

<sup>28</sup> Vgl. Groth, T., Wimmer, R. (2004), Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung, in: Ameln, F.v., Konstruktivismus, Tübingen 2004, S. 224-244, S. 233

<sup>29</sup> Vgl. Simon, H. (2004), Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Therapie, in: Ameln, F.v. (2004), Konstruktivismus, Tübingen 2004, S. 205-223, Simon (2004), S. 207f., 213f., 219ff.

<sup>30</sup> Als Beispiel für eine Beobachtung 2. Ordnung dient der Fall der Hawthorne Experimente von Elton Mayo in den General Electric Werken 1933.

- *Selbstorganisation* als Gedanke des Konstruktivismus, die sich auf Maturanas Postulat der operationalen Geschlossenheit, die eine Determiniertheit des Systems von außen ausschließt, gründet.<sup>31</sup>

Die genannten Interventionsmethoden gehen von der Annahme eines *humanistischen Menschenbildes bzw. einer Ressourcenorientierung* aus, welche die für Problemlösungen notwendigen Ressourcen- und Lösungspotenziale des Menschen als gegeben ansehen.<sup>32</sup>

Übersetzt für die Produktion heißt das in der Sprache eines systemischen Interventionsverständnisses (siehe Tabelle 2): Für externe Steuerung bleibt bei einem autopoietischen System nur Kommunikation als Interventionsmechanismus.<sup>33</sup> Es ist eher das Feedback der Mitarbeiter aus Gruppenstrukturen wie QZ, Lernstatt, Projektteams, als das Vorwissen der Führungskräfte, das Informationen über das weitere Vorgehen im Sinne der doppelten Kontingenz bietet, denn das Führungskräftehandeln hängt vom Verhalten der Mitarbeiter ab, die mit ihren Festlegungen wiederum das zukünftige Verhalten der Führungskräfte beeinflussen. Kommunikation als Interventionsmechanismus setzt die Lernfähigkeit der Systemmitglieder voraus. Der Lernprozess ist ein Prozess, in dem die Differenzenbildung zwischen Selbst- bzw. Fremdbeschreibung stattfindet. Der systemische Beobachter praktiziert das Lernen des Lernens<sup>34</sup>, wenn er Erfahrungen und Wissen zur Veränderung von Erfahrungen und Wissen einsetzt.

Die Bestimmung zur Selbstbestimmung nach dem konstruktivistisch/systemischen Interventionsverständnis bleibt selbst eine Paradoxie: Jede Veränderung muss Selbständerung sein; Interventionen (durch Kommunikation) sind Irritationen, die beim Mitarbeiter Änderungen auslösen sollen; dem Mitarbeiter bleibt es überlassen den Zustand beizubehalten oder zu verändern.<sup>35</sup> Aber zum Umgang mit Paradoxien fordert ja gerade das Postmoderne strategische Management auf.

---

<sup>31</sup> Vgl. Maturana, H. R. (1985), *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*, 2. A., Braunschweig 1985

<sup>32</sup> Vgl. Simon (2004), S. 208

<sup>33</sup> Vgl. Groth/Wimmer (2004), S. 230

<sup>34</sup> Vgl. Groth/Wimmer (2004), S. 233

<sup>35</sup> Vgl. Willke, H. (1999), *Systemtheorie II – Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*, 3.A., Stuttgart (1999)

Tabelle 2: Bezugspunkte der Produktion zum systemtheoretisch/konstruktivistischen Schwerpunkt der Strategiedebatte

Strategieperspektiven aufnehmende Gruppenstrukturen in der Produktion	Strategieperspektiven reflektierende Erfahrungswirklichkeit der Produktion	Systemtheoretisch/konstruktivistische Perspektiven der Strategiedebatte
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätszirkel, Lernstatt (Freiwilligkeit der Zusammenkunft, Initiative der Mitglieder)</li> <li>▪ Projektteam (Bearbeitung von Nicht-Routine-Tätigkeiten; z.B. KVP-Team)</li> </ul>	Differenzierte Organisationsstrukturen, Meinungen, Dynamik u. Stabilität, Entscheidungs-, Verhaltens-u. Ergebnisraum, etc.	<i>Basis der Erkenntnis und Entscheidungsgrundlage:</i> Unternehmen als System, Wirklichkeitskonstruktionen/Kognitionen <i>Systembezogene Basisaspekte:</i> Kontingenz, Emergenz, etc.
	Betriebliches Vorschlagswesen/Ideenmanagement, Fertigungssegmentierung, Gegenstromplanung (Beteiligung der Funktionsbereiche), KVP-Projektteam, etc.	<i>Als Konsequenz Betonung von:</i> Lernfähigkeit, Dezentralisierung, Dynamisierung organisationaler Kompetenzen, Prozessen, Inkrementalismus, Gleichberechtigung der Managementfunktionen (Primat der Strategie/Planung erodiert)
	Kreativitätstechniken, Ist-Analyse, Heuristiken für Soll-Konzeptionen, etc.	<i>Systemisch/konstruktivistische Interventionsmethoden:</i> Selbstbestimmung/ Selbstorganisation, Beobachtung 2. Ordnung (Beobachtung der Beobachtung), Reframing, Kommunikation mit Metaphern, zirkuläre Fragen, etc.
	Individuum und Kollektiv, IuK-Technologie, Gespräch, etc.	<i>Konsequenzen der systemisch/konstruktivistischen Perspektiven für die Steuerung:</i> Organisatorische Filter (Strukturen), die mittels Heuristiken kognitive Verzerrungen der Organisationsmitglieder abbauen, Betonung der Kommunikation

Im Zusammenhang der Wirklichkeitskonstruktion wird auch die Gefahr von kognitiven Verzerrungen akut. Kognitive Verzerrungen sind nicht abgeglichene Wirklichkeitskonstruktionen zwischen den strategischen Entscheidungsträgern, die zu Missverständnissen in den betrieblichen Entscheidungen und Maßnahmen führen. Ansatzpunkte für kognitive Verzerrungen im Produktionsbereich sind beispielweise die Einschätzung der Kapazitäten und Abläufe, die Einschätzung der Fakten, die von Dritter Seite stammen (kommunizierte Pläne), die Beobachtung praktizierter Verhaltensweisen oder Prognosen.

Eine Form der Rationalitätserzielung ist das Abarbeiten kognitiver Verzerrungen durch Heuristiken. Unternehmer benutzen häufiger individuelle Heuristiken als Manager, die zu unorthodoxen Erklärungsmustern betrieblicher Problemstellungen führen. Die kognitive Fähigkeit des Unternehmers liegt gerade, wie Alvarez/Busenitz betonen, im Erkennen von

Gelegenheiten und in der Organisation von Expertenwissen begründet.<sup>36</sup> „Organisatorische Filter“ sind zu implementieren, die eine Begrenzung kognitiver Verzerrungen der betrieblichen Entscheidungsträger in Bezug auf die betriebliche Zweckorientierung ermöglichen. Organisatorische Filter sind Strukturformen und Ablaufprozesse, die neue wertschöpfende Lösungsansätze für erkannte Problemstellungen aus dem laufenden Betrieb heraus generieren. Solche Heuristiken fördern die seit langem in der Produktion bekannten Strukturformen Qualitätszirkel, Lernstätten und Projektteams.

#### **4. Die Erfüllung strategischer Anforderungen durch traditionelle Gruppenstrukturen der Produktion**

Strukturen, die Heuristiken anwenden und fördern, gibt es in der Produktion viele. Steuerungsheuristiken, wie sie ein Just-in-Time Leitstand in der Montage praktiziert, sind dafür nur ein Beispiel.

Fragen der Gruppen- bzw. Teamentwicklung [Kennenlernen, Aushandeln der sozialen Struktur, Herausbildung von Verhaltens- u. Leistungsnormen, Leistungsphase, Auflösung] oder Effektivität (Fertigkeiten, Zusammensetzung der Gruppe) interessieren an dieser Stelle weniger.

Zu zeigen ist, wie Elemente der skizzierten Strategiedebatte in den nicht zur regulären Primärorganisation bzw. Arbeitsorganisation der Produktion gerechneten Strukturformen QZ, Lernstatt und Projektteam zum Tragen kommen: Qualitätszirkel, Lernstätten stehen für das Prinzip der Freiwilligkeit der Zusammenkunft, Projektteams für die Bearbeitung einmaliger Problemstellungen und KVP-Teams für die permanente Vermeidung von Ressourcenverschwendung. Überlappungen dieser Formen sind möglich, wenn KVP-Teams als Variante der QZ oder Projektteams betrachtet werden.<sup>37</sup>

##### **4.1 Lernstatt**

Am Beispiel der Lernstatt als Form der Gruppenarbeit lässt sich der Bezug zur Strategiedebatte konkret nachvollziehen. Was kennzeichnet zunächst diese Gruppenstrukturen der

---

<sup>36</sup> Vgl. Alvarez, S. A., Busenitz, L. W. (2001), The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, Vol. 27/2001, S. 755-775, S. 766

<sup>37</sup> Gemeinsame Planung und ein Coaching als Teamentwicklungsmaßnahme fördern offensichtlich die Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle bezüglich der Arbeitsaufgabe, der –beziehungen, und –situation. Vgl. Tschan, F., Semmer, N.K. (2001), Wenn alle dasselbe denken: Geteilte mentale Modelle und Leistung in der Teamarbeit, in: Fisch, H., Beck, D., Englich, B. (Hrsg.) *Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung*, Göttingen 2001, S. 217-235. Die Entwicklung der Gruppenkonzepte profitiert von der Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte; Antoni, C.H. (2000), *Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen*, Weinheim 2000; Antoni, C.H. (2003), *Gruppen und Teamarbeit*, in: Bullinger, H.-J., Warnecke, H.J. (2003), *Neue Organisationsformen in Unternehmen*, Heidelberg 2003, S. 410-420, S. 411, 414ff;

Produktion? Erstmals in den 70er Jahren bei BMW als Modellversuch von Mitarbeitern der Kommunikationsfirma Metaplan<sup>38</sup> eingesetzt, später dann bei Bosch und MAN praktiziert<sup>39</sup>, ist die Lernstatt eine Form der Gruppenarbeit, die den Lernprozess betont. Der Erwerb sozialer Kompetenzen, die (Eigen-)qualifizierung (Anlass war die Beschäftigung ausländischer Arbeiter mit Sprachschwierigkeiten bei der Hoechst AG/Chemieindustrie<sup>40</sup>) und die Förderung der Eigeninitiative im Rahmen der Organisationsentwicklung gehören zu den inhaltlichen Schwerpunkten, die auf die Beseitigung sozialer Probleme in der Produktion abzielen.<sup>41</sup> Die dabei praktizierten Lehrmethoden sind vom „Lernen im Dialog“ inspiriert<sup>42</sup> und vor allem im Zusammenhang mit der Metaplan-Gesprächstechnik oder dem Rollenspiel<sup>43</sup> bekannt geworden. Die Realisierung von Vorschlägen, die die eigene Arbeitsumgebung betreffen, kann durch die Lernstattmitglieder selbst durchgeführt werden.

## 4.2 Qualitätszirkel

Der Übergang zu Qualitätszirkeln ist fließend; obwohl die Lernstatt an einem früheren Punkt ansetzt als der Qualitätszirkel, der sich tendenziell eher mit Qualitätsfragen vorhandener Produkte und Prozesse beschäftigt, werden beide Formen der Gruppenstruktur gleichermaßen zu den Quality Circle-Varianten gerechnet.<sup>44</sup> Die Unterscheidung der Quality Circle-Varianten<sup>45</sup>, zu denen, neben Lernstatt und Qualitätszirkel auch Gesprächsgruppen oder Werkstattkreise gehören, ergibt sich nach dem Gruppenbestand (wechselnde Gruppenmitglieder ja/nein), der Gruppenzusammensetzung (aus einheitlichem oder unterschiedlichen Arbeitsbereichen), dem Zeitablauf der Gruppenarbeit (regelmäßig und zeitlich begrenzt) und der Vorgabemodalität der Themen (selbständig oder von außen vorgegeben). Zu den verwandten Konzepten der Qualitätszirkel gehört neben der Teamentwicklung, teilautonomen Arbeitsgruppen und Werkstattzirkeln auch das Projektteam (task force).<sup>46</sup> Projektteams und Qualitätszirkel sind in ihrer Charakterisierung damit durchaus nicht redundanzfrei.

---

<sup>38</sup> Vgl. Kunstek, R. (1986), Das Konzept der Lernstatt im Industriebetrieb, Kritik eines Ansatzes der Organisationsentwicklung, Spardorf 1986, S.1

<sup>39</sup> Vgl. Einsiedler, H.E. (1986), Werthaltungen von Führungskräften zu partizipativen Veränderungsstrategien, Diss., Frankfurt a.M. 1986, S. 74

<sup>40</sup> Vgl. Riegger, M. (1983), Lernstatt erlebt, Praktische Erfahrungen mit Gruppeninitiativen am Arbeitsplatz . Ein Modell aus der Produktion, Essen 1983, S. 3, 26

<sup>41</sup> Vgl. Einsiedler (1986), S. 73, Riegger (1983), S. IV, Kunstek (1986), S.2

<sup>42</sup> Vgl. Riegger (1983), S. 40, 42

<sup>43</sup> Vgl. Gebhardt, W., Heitmeyer, K. (1985), Lernstatt, Ein Beitrag zur Erreichung von Personal- und Organisationsentwicklungszielen, Köln 1985, S. 13ff.

<sup>44</sup> Vgl. Gebhardt/Heitmeyer (1985), S. 5

<sup>45</sup> Vgl. Einsiedler (1986), S. 79

<sup>46</sup> Vgl. Einsiedler (1986), S. 86-88



Mit den Qualitätszirkeln anerkennt das Management, dass Mitarbeiter „Experten ihrer Arbeit“ sind.<sup>47</sup> Zu den Zielen des Qualitätszirkel-Konzeptes<sup>48</sup> zählen vor allem höhere Produktqualität und Produktivität. Daneben bestehen aber auch mitarbeiterbezogene Ziele im Bereich der Personalentwicklung, in denen der ursprüngliche japanische Einfluss auf die QC zum Ausdruck kommt. Die Wertschätzung des Mitarbeiters als Jinzai, d.h. Menschenmaterial i.S.v. Talent, Fähigkeit und Leistung, unterstreicht die Bedeutung der „Human Resource“.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Regelmäßigkeit der Treffen und die Initiative zur Themenauswahl variieren.<sup>49</sup> Gemeinsam ist allen Formen, trotz kultureller Unterschiede, die Wandlungsfähigkeit des Zirkels in eine Projektgruppe, wenn von Führungskräften Themen vorgegeben werden.

Der Bezug von Lernstatt und Qualitätszirkel zur Strategiedebatte zeigt sich zum einen in den hier beschriebenen Merkmalen der Gruppenstruktur als auch in der die Strategieperspektiven reflektierenden Erfahrungswirklichkeit der Produktion (siehe Tabelle 2 und 3):

- Die Lernstatt/der Qualitätszirkel ist Ausdruck einer Lernstrategie und Bestandteil des organisationalen Lernens, das dynamische organisationale Kompetenzen erschließt.
- In der freiwilligen Teilnahme, Themenauswahl und –bearbeitung in Lernstatt und im Qualitätszirkel kommt die Selbstorganisation zum Ausdruck.
- Die Lernstatt ist ein Ort der Initiative für Gruppentreffen, die von der Lernstattzentrale oder den Mitarbeitern ausgeht. Die Möglichkeit zu Mitarbeiterinitiativen betont besonders den Aspekt der Dezentralität.
- Lernstatt und QZ fördern die Fähigkeit kreativen, divergenten Denkens<sup>50</sup>, die Konfrontation mit ungewohnten Situationen, das kommunikative und kooperative Verhalten in Gruppen und die Erprobung von Methoden der Ideenfindung – alle diese Aspekte fördern die betriebliche Reflexion, die Auseinandersetzung mit Differenzen, Paradoxien und Dilemmata, wie sie die Postmoderne Organisationstheorie betont.
- Bezogen auf das Postmoderne Konzept der Dekonstruktion lassen Lernstatt und QZ sprachlich/thematisch:
  - das Denken in Differenzen allgemein (QZ/Lernstatt [Sekundärstruktur] <-> Abteilung [Primärstruktur]) oder in Bezug auf die Gruppenzusammensetzung

<sup>47</sup> Ritter, A. (1992), Qualitätszirkel als Instrumentarium partizipativer Arbeitsgestaltung, in: Bungard, W. (Hrsg.), Qualitätszirkel in der Arbeitswelt, Göttingen 1992, S. 37-50, S. 43; Staal, R. (1987), Qualitätszirkel-Handbuch für Praktiker, Stuttgart 1987, S. 8. Der Zusammenhang zum Ideenmanagement ist gegeben.

<sup>48</sup> Vgl. Cuhls, K. (1993), Qualitätszirkel in japanischen und deutschen Unternehmen, Heidelberg 1993, S. 17

<sup>49</sup> Vgl. Cuhls (1993), S. 10

<sup>50</sup> Vgl. Gebhardt/Heitmeyer (1985), S. 37

zung (QZ, Lernstatt-Mitglieder aus einem oder unterschiedlichen Arbeitsbereichen), bereits bei ihrer Organisationsstruktur erkennen.

- Nicht voneinander ableitbare, aber aufeinander bezogene Prinzipien sind in Effekten, wie social loafing<sup>51</sup> (Faulenzen), Risikoschub durch die Gruppe<sup>52</sup>, Gruppendenken<sup>53</sup> oder Entrapment<sup>54</sup> (Festhalten an Fehlentscheidungen, wenn Nachteile bekannt sind), wiederzufinden.
- Die Oszillation zwischen Differenzen ist mit dem Fall von Zwang und Freiwilligkeit der Gruppenteilnahme gegeben.
- Die implizite Hierarchisierung von Differenzen zeigt sich in der Möglichkeit der Themenvorgabe durch den Vorgesetzten oder die Mitarbeiter.

Was bedeuten derartige Bezüge der QZ/Lernstatt zur Strategiedebatte für den operativen Produktionsbereich? Der durch die Strategiedebatte verstärkt vorgetragene Hinweis auf die zunehmende Komplexität der Unternehmensführung lässt die Frage nach geeigneten Instrumenten der Komplexitätsbewältigung aufkommen. Dafür stehen die aus der Systemtheorie bekannten Möglichkeiten der Herausbildung einer erforderlichen Binnenvarietät durch die Bildung von Strukturstellen, der erforderlichen Selektivität von Themen und Mitarbeitern, der Akzeptanz eines Grades an Unbestimmtheit bei jeder bewusst getroffenen Entscheidung (Kontingenz) oder die bewusste Schaffung von Komplexitätsgefällen durch organisatorische Substrukturen zur Verfügung. Eine Konsequenz daraus ist die Forderung nach einer verstärkten Integration von Gruppenstrukturen in die Primärstruktur der Organisation.

Organisationsformen wie die Lernstatt dürfen dabei, in den Worten von Kunstek ausgedrückt, jedoch nicht „*als systemerhaltende Scheinpartizipation der Beschäftigten*“<sup>55</sup> missverstanden werden. Ansonsten besteht die Gefahr eines ineffizienten Einsatzes der Resource „Mitarbeiter“ in der Produktion. Wie kann folglich eine derartige Integration gelingen? Über die Verteilung umfangreicher Entscheidungsbefugnisse an Gruppen, d.h. die Partizipation, bietet sich eine Lösung an. Besonders wichtig ist die Partizipation bei der Neu- oder Umgestaltung der Arbeitsabläufe von betroffenen Mitarbeitern.<sup>56</sup> Kontinuierliche Verbesserungsprozesse beispielsweise sind ohne selbständiges, zweckgebundenes Handeln einzelner Mitarbeiter, eingebunden in besondere dezentrale Strukturformen nicht

<sup>51</sup> Vgl. Feuchter, A., Funke, J. (2004), Positive Effekte sozialen Faulenzens beim Lösen komplexer Probleme, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.56, H.2, 2004, S. 328-349

<sup>52</sup> Vgl. Stoner, J.A.F. (1961), A Comparison of Individuals and Group Decisions Involving Risk, Boston 1961

<sup>53</sup> Vgl. Janis, Irving L.(1982), Groupthink, Boston 1982

<sup>54</sup> Vgl. Brockner, J. (1992), The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Towards Theoretical Progress, Academy of Management Review, Jg. 17 (1992), S. 39-61; Royer, I. (2003), Why Bad Projects Are So Hard to Kill, Harvard Business Review, 2/2003, S. 49-56.

<sup>55</sup> Vgl. Kunstek (1986), S. 17

<sup>56</sup> Grochla, E. (1982), Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 269

denkbar. Das bedeutet für die Mitarbeiter eine ausdrückliche Teilhabe an Entscheidungen und Verantwortungsübernahme. Die Wahl des Partizipationsgrades – nach Thom: „*das Ausmaß der Beteiligung von Mitarbeitern an den aufgaben- und personenbezogenen Entscheidungen eines hierarchisch höher eingeordneten Aktionsträgers*“<sup>57</sup> – ist dabei variabel. Das Konstrukt Partizipation kennt als Dimensionen den Einfluß (höchste Stufe), die Interaktion (durch Zusammenarbeit Übereinstimmung erzielen) und den Informationsaustausch (niedrigste Stufe).<sup>58</sup> Partizipation ist also bereits durch direkte Interaktion von Mitarbeitern und Führungskräften erreichbar.

Bei zu weitreichender Delegation droht jedoch die Gefahr einer Überforderung der Mitarbeiter durch Barrieren des Nicht-Wollens oder –Könnens, bei weitgehender Entscheidungscentralisation die Gefahr, dass die Systemkomplexität und –dynamik der Organisation nicht bewältigt wird.

Grenzen einer weitgehenden Partizipation belegen empirische Hinweise in bezug auf Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Zeitbedarf der kooperativen Entscheidungsprozesse, oder negative Gruppeneffekte.<sup>59</sup> Hinzu kommt, dass zu den personalen Voraussetzungen der Partizipation die Partizipationsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter zählen, die man durch das anspruchsvolle Menschenbild des social and complex man grundsätzlich vorausgesetzt, aber nicht immer bestätigt findet.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Thom, N. (1980), Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, Königstein/Ts., S. 343

<sup>58</sup> Vgl. Einsiedler (1986), S. 32f.

<sup>59</sup> Vgl. Antoni, C.H. (1999), Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation, in: Hoyos, C., Frey, D. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch, Weinheim 1999, S. 569-583

Tabelle 3: Bezugspunkte der Produktion zum konstruktivistisch/postmodernen Schwerpunkt der Strategiedebatte

Strategieperspektiven aufnehmende Gruppenstrukturen in der Produktion	Strategieperspektiven reflektierende Erfahrungswirklichkeit der Produktion:	Postmoderne Strategie- u. Organisationsperspektiven der Strategiedebatte
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätszirkel, Lernstatt (Freiwilligkeit der Zusammenkunft, Initiative der Mitglieder)</li> <li>▪ Projektteam (Bearbeitung von Nicht-Routine-Tätigkeiten; z.B. KVP-Team)</li> </ul>	Center-Strukturen, Polyzentrismus bei der Produktgestaltung, Standortschließung trotz Rentabilität, Mikropolitik, Motivation, In-house Seminare, virtuelle Fabrik, etc.	<i>Themen:</i> Betonung der Pluralität vor der Einheit, Tautologien, Paradoxien und Dilemmata, Informalität, Qualifikation u. Commitment der Mitarbeiter, Strukturen (Flexibilität um technologischen Kern)
	autoritäre, paternalistische Führungskraft, etc.	<i>Strategiefindung als:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Radikale Subjektivierung der strategischen Problemstellung</li> </ul>
	Erzeugnisstrukturdarstellung über zwei Dimensionen in Matrizen, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumente der strategischen Planung als reine Redeinstrumente</li> </ul>
	Erfolgsgeschichten in Dokumenten (z.B. Bereichspläne), etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachträgliche Sinnverleihung strategischer Entscheidungen</li> </ul>
	vor- und nachgelagerte Prozesse, etc.	<i>Dekonstruktion in Sprache und strategischem Denken/strategischer Perspektive:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denken in Differenzen</li> </ul>
	Produktionsschwankungen in Abweichung vom Produktionsprogramm, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht ableitbare, aber aufeinander bezogene Prinzipien (z.B. Regel/Regelabweichung)</li> </ul>
	Management by Objectives, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oszillation zw. Differenzen (z.B. Kontrolle und Autonomie)</li> </ul>
	Normalbetrieb und Störung, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hierarchisierung von Differenzen (z.B. Formalität und Informalität)</li> </ul>

Die Betonung der strategisch wirksamen Rolle von QZ, Lernstätten und Projektteams führt allerdings auch einen kritischen Punkt vor Augen: der Einsatz von Gruppenstrukturen kann zu zunehmender struktureller Verfestigung, der Pfadabhängigkeit, führen. Eine solche „Erstarrung“ oder „Verfestigung“ will der Postmoderne Anspruch gerade nicht aufkommen lassen. Wenngleich die Herausbildung von Pfaden emergenter und nur eingeschränkt intentionaler Natur ist, kann die Durchführung von QZ, Lernstätten und Projektgruppen ei-

<sup>60</sup> Vgl. Möllering, G. (2002), Hinein ins Vertrauen?, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg.71, 2002, S. 81-88

nen Pfad der Reflexion, der Beobachtung und Problemlösung begründen, wenn damit positive Rückkoppelungen („increasing returns“) verbunden sind. Zu diesen zählen Skalenerträge und Erfahrungseffekte, direkte und indirekte Netzexternalitäten und eine wachsende Abhängigkeit/Gewöhnung von bewährten Routinen.<sup>61</sup> Die Gefahr von Rigiditäten und einer „dysfunktionaler Wende“<sup>62</sup> nimmt entsprechend zu. Eine strukturelle Verfestigung erscheint allerdings weniger bedenklich, wenn sie zu Ist-Beobachtungen, kritischer Reflexion, nachhaltiger Abwägung bei Entscheidungen und zweckorientierten Prozessanpassungen führt.

## **5. Fazit: Strategy follows structure – QZ, Lernstätten und Projektteams als Basis für Produktionsstrategien?**

Wie steht es um die Verbindung der Mitarbeiter als „Strategieaktivisten“ in Gruppenstrukturen auf der einen Seite und dem Primat der Strategiefindung durch die Unternehmensspitze auf der anderen Seite? Sind Gruppenstrukturen grundsätzlich zu Strategieinitiativen in der Lage?

Chandler formulierte 1962 das Postulat „Structure follows strategy“, wofür in der Folgezeit auch empirische Belege herangezogen wurden. Aber auch das Gegenteil konnte nicht zuletzt durch die Untersuchungen von Schewe (1998) oder Wolf (2000), belegt werden.<sup>63</sup> Wenn also Strategie aus der Struktur folgt, können aus den Strukturformen Qualitätszirkeln, Lernstätten und Projektteams Strategien bzw. Strategieimpulse entstehen?

Mintzberg kennzeichnet Strategien durch (Handlungs-)Pläne, Muster konsistenter Handlungen, die Position im Wettbewerb und als Perspektive, quasi als „dominante Logik“. Ein Primat der Unternehmensleitung ist sicher die Initiative zu Plänen, bei deren Erstellung die Fachbereiche i.d.R. jedoch beteiligt sind. Die Position im Wettbewerb ergibt sich aufgrund komplexer Kausalitäten, wobei Unternehmensspitze und Fachbereiche ihren Anteil haben. Zudem findet ein Strategiewettbewerb zwischen den Funktionsbereichen um den stärksten Einfluss auf die Unternehmensstrategie statt.

---

<sup>61</sup> Vgl. Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade, hrsg.v. Schreyögg, G., Sydow, J. (2003), S. 257-294, S. 262ff; Katz, M. L., Shapiro, C. (1985), Network Externalities, Competition and Compatibility, American Economic Review, Jg.75, 1985, S. 424-440

<sup>62</sup> Vgl. Leonard-Barton, D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidity: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 111-126.

<sup>63</sup> Vgl. Chandler, A. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge 1962; Schewe, G. (1998), Strategie und Struktur: Eine Re-Analyse empirischer Befunde und nicht-Befunde, Tübingen 1998; Wolf, J. (2000), Strategie und Struktur 1955-1995: Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden 2000

Über die in der Kommunikation ausgehandelten Wirklichkeitskonstruktionen ergibt sich für QZ, Lernstätten und Projektteams die Möglichkeit „Muster konsistenter Handlungen“ mit Marktbezug herzustellen, z.B. im Fall von durch Gruppenarbeit erreichten Ressourceneinsparungen an Material, Zeit oder innovative Produkt- und Prozessentwicklungen. Eine stärkere Berücksichtigung von Erkenntnissen aus der neuen Strategieforschung im Produktionsbereich führt zu einer stärkeren Vernetzung von Unternehmens- und Produktionsebene im Sinne des Strategischen Management. Die Folge ist die zunehmende strategische Bedeutung der Produktion für die Unternehmensführung.

Die eingangs erwähnte Aussage von Moltke: „Die Strategie ist ein System der Aushilfen“ schwächt die Vorstellung vom Primat eines dominanten Strategieplans durchaus ab. Der strategische Erfolg eines Unternehmens ergibt sich allerdings nicht allein nur als Folge eines Plans, sondern als Gesamtheit von „Aushilfen“, wie sie der Leiter des Bereichs Produktionstechnologie von Toyota Miura beschreibt: *„Unser Erfolg liegt in der Organisation der Arbeitsabläufe, in der Qualität und in der Motivation der Mitarbeiter“*.<sup>64</sup> Qualitätszirkel, Lernstätten und Projektteams sind traditionelle Strukturformen vor allem der Produktion, die aktuell und permanent der Strategiedebatte in diesem Sinne standhalten.

---

<sup>64</sup> Koehler, A. (2006), Fliegende Autos, Wirtschaftswoche 5.1.2006, S. 36-42, S.41