

Mentzel, Klaus

Book

Die permanente Krise: Warum wir uns nicht verändern wollen

Arbeit und Technik, No. 23

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Mentzel, Klaus (2003) : Die permanente Krise: Warum wir uns nicht verändern wollen, Arbeit und Technik, No. 23, ISBN 3-87988-734-9, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68572>

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.

Die permanente Krise

Arbeit und Technik

Band 23

herausgegeben von

Franz Lehner

Gerhard Bosch

Peter Brödner

Josef Hilbert

Dieter Rehfeld

Schriftenreihe des
Instituts Arbeit und Technik
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Klaus Mentzel

Die permanente Krise

Warum wir uns nicht verändern wollen

Vielen Dank an das Französische Informationszentrum für Industrie in Deutschland (www.fitzit.de) für die freundliche Überlassung der Grafik für das Umschlagbild.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-734-9

Arbeit und Technik: ISSN: 0947-2967

1. Auflage, 2003

© 2003

Rainer Hampp Verlag
Meringerzeller Str. 10

München und Mering
D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Einführung	13
2 Viele Unternehmen sind erstarrt in Strukturen, Systemen, Kontrollmechanismen	17
2.1 Prozesse der Unternehmensführung sind vernetzt	22
2.2 Voraussetzungen für die traditionelle Unternehmensführung sind verfallen.....	27
2.3 Entscheidungsprozesse: Warum so viele Fehlentscheidungen getroffen werden	35
2.3.1 Quantifizierung.....	36
2.3.2 Suboptima	39
2.3.3 Irreversibilität	42
2.3.4 Zusammenfassung Entscheidungsprozesse	45
2.4 Organisationsprozesse zerlegen Unternehmen in Machtzentren.....	48
2.4.1 Funktionalität.....	50
2.4.2 Bürokratie	54
2.4.3 Ineffizienzen der starren Regelwerke	57
2.4.4 Zusammenfassung Organisationsprozesse	60
2.5 Personalführung: Theorie und Praxis.....	62
2.5.1 Macht.....	63
2.5.2 Misstrauenskultur	65
2.5.3 Menschenbild und Extrinsik.....	68
2.5.4 Einengung von Handlungsspielräumen.....	71
2.5.5 Zusammenfassung Führungsprozesse.....	72

2.6	Planungsprozesse sind die Treiber der Unternehmensentwicklung	75
2.6.1	Wirklichkeitskonstruktionen: Scheinwelten, eingepackt in aufwendige Zahlenwerke	78
2.6.2	Kameralistik: Rückkehr zu alten Zielen.....	83
2.6.3	Vergangenheitsbetrachtungen: Die Verdrängung der Zukunft.....	86
2.6.4	Zusammenfassung Planungsprozesse	90
2.7	Die Informationsbasis ist für eine effiziente Unternehmensführung unzureichend	92
2.7.1	Informationschaos verhaltensbedingt: Märchen und Wirklichkeit	93
2.7.2	Informationschaos systembedingt	95
2.7.3	Analyse der Erfahrungsberichte	96
2.8	Methoden der BWL verfestigen alte Strukturen	99
2.8.1	Methoden: Die „heiligen Kühe“ der Unternehmensführung.....	101
2.8.2	Vollbremsung: Das Verursachungsprinzip	102
2.8.3	Was sind die Ergebnisse wirklich wert?.....	103
2.9	Zusammenfassung der aktuellen Probleme	109
2.9.1	Alles verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit	109
2.9.2	Funktionalität: Verhinderer von Vernetzung.....	112
2.9.3	Mitarbeiter verfügen über mehr Potenziale als wir nutzen	114

3	Hochgelobte Ansätze, aber wenig Lösungen	117
3.1	Entscheidungstheorie: Wo ist das Problem?	118
3.2	Ansätze zu Organisationsprozessen	119
3.2.1	Divisionalisierung und Matrixorganisation: Das Zaubermittel der Verkleinerung	119
3.2.2	Business Reengineering: Durchbruch prozessorientierter Denkweisen.....	124
3.2.3	Projektorganisation: Heilmittel zur Vernetzung ...	128
3.2.4	Virtuelle Organisationen: Gemeinsam sind wir stärker	133
3.3	Führungsprozesse: Viele Seminare, aber alles bleibt beim Alten.....	138
3.3.1	Führungsstile: Der Motivationsgenerator	138
3.3.2	Hat soziale Intelligenz eine Chance?.....	144
3.3.3	Unternehmenskultur: Das Gleichschalten der Individualität	147,
3.3.4	Lean Management, Das japanische Erfolgskonzept	151
3.4	Planungsprozesse: Illusion und Wirklichkeit	159
3.4.1	Stakeholders-Value: Das ultimative Ziel.....	159
3.4.2	Strategische Planung: Innovationsmanagement.....	162
3.4.3	Frühwarnsysteme: Ein Ruhestörer?	168
3.4.4	Strategische Planung: Zusammenfassung	169
3.4.5	Operative Planung: Das Umfeld verändert sich doch.....	170

3.5	Informationsprozesse: Angebote mit begrenzter Nachfrage	180
3.6	Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen: Alter Wein in alten Schläuchen	186
4	Fallstudie: So geht es	191
4.1	Prozessrestrukturierung	196
4.2	Menschenorientierung	198
4.3	Flexible Planung	206
4.4	Ergebnisse des Ansatzes	212
4.5	Analyse der Fallstudie	213
4.5	Analyse der Fallstudie	213
4.6	Überraschende Erkenntnisse	217
4.6.1	Rolle der Arbeitnehmervertretungen	217
4.6.2	Rolle der Führungskräfte	219
4.6.3	Tempo der Umsetzung	220
4.6.4	Rolle der flexiblen Planung	222
5	Was muss sich ändern?	225
5.1	Vorbemerkung: Voraussetzung einer organischen Unternehmensführung	225
5.1.1	Neue Zielsysteme	228
5.1.2	Menschen treiben Unternehmen, nicht Systeme und Pläne	232
5.2	Entscheidungsprozesse: Flexibilität hat Priorität vor Optimalität	236
5.3	Organisationsprozesse: Spezialisierung oder Vernetzung....	243
5.4	Führungsprozesse: Mitarbeiter stehen tatsächlich im Mittelpunkt	250

5.5	Planungsprozesse: Veränderungen sind zu akzeptieren	257
5.5.1	Vorbemerkung: Planung muss sein.....	257
5.5.2	Strategische Planung: Zukunft gestalten.....	258
5.5.3	Operative Planung: Chancen nutzen	262
5.6	Informationsprozesse: Integration oder Manipulation?	267
5.7	Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen: Wie schlachten wir „heilige Kühe“?	273
6	Zusammenfassende Feststellungen	281
	Literaturverzeichnis.....	287

Vorwort

Das vorliegende Buch geht hart ins Gericht mit herkömmlichen Vorstellungen und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. Mit erfrischender Respektlosigkeit, zugleich aber auch mit der nötigen Deutlichkeit und systematischen Strenge werden weit verbreitete Mythen der Rationalität von Entscheidungsprozessen, des Bildes vom Menschen als Nutzenmaximierer und der Sinnhaftigkeit quantifizierter Planung aufs Korn genommen. Diese Kritik mögen viele als Provokation empfinden, sie stützt sich aber auf den reichhaltigen Erfahrungsschatz einer langen Karriere zum und im Topmanagement.

Klaus Mentzel ist heute Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre in Hamburg und Forschungsprofessor am Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. Zuvor hat er viele Stationen im obersten Management von großen Unternehmen durchlaufen. So lebt das Buch von den Spannungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit, zwischen Theorie und Praxis der Unternehmensführung. Es bleibt aber nicht bei der Diagnose dieser Spannungen stehen, sondern weist auch praktisch erprobte Wege auf, die alten erstarrten Vorstellungen und Strukturen zu verlassen und zu neuen Konzepten der Unternehmensführung zu gelangen, die der heutigen Komplexität und Dynamik des Umfeldes von Unternehmen weit besser gerecht werden.

Im Brennpunkt des angesichts gesteigerter Anforderungen notwendigen organisationalen Wandels trifft sich diese betriebswirtschaftliche Perspektive mit der des Instituts Arbeit und Technik. Das Institut hat seine eigene Perspektive aus einer Reihe von Forschungs- und Gestaltungsprojekten zu den Herausforderungen organisationalen Wandels gewonnen, in denen Wege zu mehr Wettbewerbsfähigkeit durch menschenzentrierte Erneuerung der Produktion erkundet werden.

Die aus beiden Blickwinkeln unabhängig voneinander erzeugten Bilder passen perfekt zusammen und ergänzen einander. Sie zeigen dieselbe Sache: das große Beharrungsvermögen sozialer Strukturen in Unternehmen, zugleich aber auch die Möglichkeiten, dennoch tiefgreifende Veränderungen herbeizuführen und dadurch die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu steigern.

Peter Brödner

1 Einführung

„Wir müssten eine permanente Krise im Unternehmen erzeugen, um so schnell und flexibel zu werden, dass wir in der Zukunft erfolgreich arbeiten können.“, dies ist eine beliebte Klage von Unternehmensführern, die zwar die Probleme in ihren Unternehmen erkennen, aber keine Ansätze für deren Lösung sehen.

In der Krise werden nämlich Mitarbeiter aus allen Funktionen in Projektgruppen zusammengezogen. Die im Unternehmen üblichen Strukturen, Abläufe und bürokratischen Vorschriften werden außer Kraft gesetzt und den Projektmitarbeitern vollständige Entscheidungsvollmacht sowie Durchführungskompetenz zugebilligt.

Nach Bewältigung der Krise wird schnellst möglich zu „Gesetz und Ordnung“ zurückgekehrt und die üblichen Strukturen, Abläufe und Vorschriften etabliert.

Das vorliegende Buch will sich damit beschäftigen, wie Verhaltensweisen in der Krise in eine Normalität der Unternehmensführung übersetzt werden können.

Mit dem Übergang von ungesättigten zu gesättigten Märkten in den westlichen Industrieländern begannen während der 70er Jahre Klagen, dass Unternehmen zu langsam und schwerfällig geworden seien sowie an Wettbewerbsfähigkeit verloren hätten. In den 90er Jahren entstand zusätzlich eine Diskussion um Globalisierung und die daraus folgende Standortkrise, eine Diskussion, die leider in der Praxis schon heute massive Auswirkungen zeigt, denn eine Reihe industrieller Unternehmen hat inzwischen Produktionsstätten in Niedriglohnländer verlegt, da sie keine effektiven Lösungsansätze für eine wirtschaftliche Produktion in Deutschland gesehen haben.

Es wurde eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen in der Literatur vorgestellt und in der Praxis versucht. Hier seien nur einige Schlagworte erwähnt

- Divisionalisierung als Zaubermittel der Verkleinerung,
- partizitive Führung als Motivationsgenerator,
- Total Quality Management und Lean Management als Matrixorganisation als Heilmittel zur Vernetzung,
- japanische Erfolgskonzepte,

- Business Reengineering als der Durchbruch zu prozessorientierten Denkweisen,
- share holders value als das ultimative Ziel,
- chaotisches Management als das Schreckgespenst realitätsbezogener Unternehmensführung.

Alle diese Ansätze haben nur marginale oder keine Verbesserungen in der Praxis erreicht.

Von den durch Tom Peters „In Search of Excellence“¹ beschriebenen Unternehmen hatten schon zwei Jahre später ein Drittel den Glanz der „Excellence“ verloren.²

70% der von Hammer/Champy³ dargestellten Fallbeispiele sind inzwischen zu alten Strukturen zurückgekehrt, oder mit den erzielten Ergebnissen nicht zufrieden⁴ – gleiches gilt für die Mehrzahl der Lean Management Versuche und auf die Gurus des chaotischen Managements hat sich in der Praxis glücklicherweise niemand eingelassen.

Im Folgenden wird untersucht, warum die i. d. R. bekannten Probleme der Unternehmensführung nicht gelöst werden konnten. Es wird aufgezeigt, dass alle bekannten Ansätze versuchen, an Symptomen zu reparieren ohne die Ursachen der entsprechenden Probleme zu erkennen und diese zu verändern.

Bemerkenswert erscheint, dass überwiegend traditionell gewachsene Unternehmen mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert sind und z.Zt. erhebliche Umstrukturierungen vorgenommen haben bzw. vornehmen, während neu gegründete und sehr erfolgreiche sowie z. T. kleinere und mittelständische Unternehmen mit an das Umfeld angepassten Strukturen arbeiten.⁵

Die These ist, dass traditionell gewachsene Unternehmen überwiegend nach Erkenntnissen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre strukturiert sind. Im Folgenden wird dargestellt, in welchem Ausmaß die

¹ Peters, T.J.; Waterman, R.H.: In Search of Excellence, New York etc. 1982.

² Kets de Vries, M.: Live and Death in the Executive Fast Lane, San Francisco 1995, S. 90.

³ Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering, Frankfurt / New York 1994.

⁴ Krüger, W.; Schwarz, G.: Strategische Stimmigkeit von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg 1997, S. 75 ff. insbes. S. 85.

⁵ James, G.: Digitale Elite, St. Gallen 1997, insbes. S. 18ff.

Praxis der Unternehmensführung von der klassischen Theorie beeinflusst ist und dass dies zu Strukturdefekten in der Unternehmensführung führen muss.

Die wesentlichen heutigen Probleme werden aufgenommen, mit persönlichen Erfahrungen belegt und auf ihre tatsächlichen Ursachen zurückgeführt. Einige der bedeutendsten Lösungsansätze werden auf ihre Wirkungsweise bzw. Nichtwirkungsweise untersucht, um schließlich zu einem neuen Verständnis der Unternehmensführung hinzuführen.

Die mangelnde Wirkungsweise dieser Ansätze ist darauf zurückzuführen, dass nur Lösungen für isolierte Probleme gesucht werden. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass die Ursachen dieser Probleme in anderen Bereichen des Unternehmens zu finden sind und dass jede Maßnahme Störungen in eben diesen Bereichen verursacht.

Im Ergebnis wird festzustellen sein, dass

1. über neue Ansätze der klassischen Betriebswirtschaftslehre nachzudenken ist,
2. ein ebenso neues Verständnis in der Praxis über das Zusammenwirken von Unternehmen und deren Umfeld sowie die Folgen hieraus für die Gestaltung von Prozessen der Unternehmensführung zu entwickeln sein wird.

Schließlich werden Ansätze dargestellt, die es Unternehmen ermöglichen, anstelle einer „permanenten Krise“ eine schnelle und flexible Normalität der Unternehmensführung zu entwickeln.

Insbesondere wird betont werden, dass alle Lösungsansätze in ihrer Vernetzung mit allen Prozessen der Unternehmensführung zu betrachten sind, also ganzheitlich sein müssen.

2 Viele Unternehmen sind erstarrt in Strukturen, Systemen, Kontrollmechanismen

*„Was gestern die Formel für den Erfolg war,
wird morgen das Rezept für die Niederlage sein...“*

Arnold Glasow

Fast alle Unternehmen leiden unter den gleichen Problemen!

- Die Mitarbeiter sind hochspezialisiert, die Zusammenarbeit klappt allerdings nicht mehr.
- Es gibt Machtzentren, die ihre Macht behalten bzw. erweitern wollen.
- Diese Machtzentren manipulieren und filtern Informationen zu ihren Gunsten, was zu einer gravierenden Schwächung der Informationsbasis führt und realitätsferne Entscheidungen verursacht.
- Unternehmen ersticken in Kontrollen und Bürokratie, mit der Folge, dass Mitarbeiter zu risikoarmen Verhaltensweisen neigen.
- Unternehmen treiben einen gewaltigen Aufwand für Zahlen, Ziele und Pläne, obwohl sie wissen, dass diese nie eintreffen.
- Manager entwickeln einen ganz merkwürdigen Verdrängungsmechanismus: Sie übersetzen subjektive Erwartungen in die Zukunft in objektive Tatbestände, als ob diese Realität würden und basieren darauf ihre Entscheidungen.
- Von außen auf das Unternehmen einwirkende Veränderungen werden in einer derartigen Welt als Bedrohung und nicht als Chance empfunden.

Diese Probleme sind den Führungskräften und Mitarbeitern bekannt. Auch die Themen Macht und Manipulation von Informationen sind sehr wohl bewusst, werden allerdings verdrängt, weil tabuisiert. Man spricht nicht darüber. Die vielen Lösungsansätze, die in der Literatur vorgestellt und von Beratern den Unternehmen aufgedrückt werden, haben bislang zu nur sehr begrenzten Ergebnissen geführt und eine zunehmende Distanz der Unternehmensführer zu diesen Ansätzen verursacht. Sie keh-

ren lieber zu den angeblich altbewährten Methoden der Unternehmensführung zurück.¹

Die Ursachen für die angesprochenen Probleme lassen sich alle auf tayloristische bzw. mechanistische Strukturen zurückführen, in denen die meisten Unternehmen verharren.

Diese Strukturen gehen davon aus, dass

- alle unternehmerischen Vorgänge rechenbar und optimierbar seien und insbesondere die zukünftige Entwicklung des unternehmerischen Umfeldes aus der Vergangenheit (Ex Post) hochrechenbar sei,
- der Mitarbeiter als „homo oeconomicus“ im Prinzip faul, träge und ein Einkommensmaximierer bei minimaler Leistung sei, er müsse daher ständig zu Leistung angehalten und getrieben werden (extrinsische Motivation),
- Planungen Unsicherheiten, die von außen auf das Unternehmen einwirken (externe Varietät), reduzieren können,
- die Organisation Verhaltensweisen von Mitarbeitern normiert und einengt (interne Varietät).

Auf diesen Prinzipien, Rechenbarkeit, Menschenbild und Reduzierung von Varietäten (Unsicherheiten), bauen alle Strukturen von Unternehmen auf.

- Entschieden wird auf Basis von Zahlen, die i.d.R. mit Methoden der BWL ermittelt wurden und als absolute Realität unterstellt werden. Fatal ist hierbei insbesondere, dass Entscheidungen als irreversibel, d.h. nicht umkehrbar angesehen werden, und dass nicht bedacht wird, dass eine Entscheidung in einem veränderten Umfeld auch noch sinnvoll sein sollte oder leicht angepasst werden kann. Priorität hat das absolute Optimum laut Zahlenwerk.
- Organisiert sind Unternehmen nach dem Prinzip der Funktionalität, d.h. nach möglichst hoher Spezialisierung der Mitarbeiter, weil Taylor uns nachgewiesen hat, dass dies eine höchste Effizienz aller Abläufe sicherstellt. Die Integration der zergliederten Aufgaben wird

¹ vgl. hierzu u. a.: Macharzina, K.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, Scholz, C.: Strategische Organisation, Landsberg/Lech 1997

über Hierarchien wahrgenommen, die ihrerseits zu Machtzentren degeneriert sind, mit der Tendenz, ihre Macht zu erhalten oder sogar auszuweiten. Auf diese Weise haben die Unternehmen die Ganzheitlichkeit ihrer Führung verloren.

- Geführt wird nach wie vor nach dem Prinzip, dass Mitarbeiter zu Leistung getrieben werden müssen, obwohl Soziologen uns schon lange erzählen, dass der Mitarbeiter heute andere Verhaltensweisen habe und nur aus sich heraus motivierbar sei. Führungskräfte, die sich mit Macht durchsetzen können, sind hoch angesehen, Führungskräfte mit hoher sozialer Intelligenz gehen in traditionellen Strukturen unter.

Die Folge dieser Verhaltensweisen ist fatal.

- Die Handlungsspielräume von Mitarbeitern werden drastisch eingengt. Sie haben keine Möglichkeiten, ihr ganzes Können im Interesse des Unternehmens einzusetzen.
- Die Unternehmen benötigen starke Systeme, Methoden, Kontrollmechanismen und Bürokratie, um die Vielzahl von Einzelinteressen auf die Unternehmensziele auszurichten.
- Die Mitarbeiter verhalten sich in der Regel immer dann risikoarm, wenn sie nicht aufgrund externer Bedrohungen zu anderen Verhaltensweisen gezwungen werden. Veränderungen werden als Bedrohung verstanden, Chancen aus diesen Veränderungen werden nicht gesucht, gesehen und genutzt.
- Die Mitarbeiter verlieren den Bezug zu ihrem Unternehmen, so dass Einzelinteressen das Gesamtinteresse des Unternehmens dominieren.
- Unternehmen reagieren zu langsam auf Veränderungen in ihrem Umfeld, insbesondere in ihren Märkten.

Mit dieser Misere will sich das vorliegende Buch auseinandersetzen. Als Grundlage für die Überlegungen seien zunächst die Prozesse der Unternehmensführung skizziert und deren wesentlichen Inhalte beschrieben.

Diese Prozesse werden hier wie folgt definiert:

- Entscheidungsprozesse fixieren die Rahmenbedingungen für das Unternehmen.
- Organisationsprozesse bilden die Aufbau- und Ablauforganisation ab. Sie sollen sicherstellen, dass Mitarbeiter nur nach vorgegebenen Regeln und Weisungen handeln (Reduzierung der internen Varietät).
- Führungsprozesse dienen der Kontrolle von Mitarbeitern und der Durchsetzung von Strategien sowie Zielen.
- Planungsprozesse sollen zukünftige Entwicklungen vorgeben, die Unternehmensziele abbilden und Veränderungen, die das Unternehmen beeinflussen, auffangen (Reduzierung der externen Varietät).
- Informationsprozesse stellen die Bewertungsgrundlage für alle unternehmerischen Handlungen dar.
- Grundlagen der BWL bieten Methoden für die Quantifizierung und Kontrollen aller unternehmerischen Handlungen an.

Letzteres mag den Leser verwundern. Da jedoch diese Methoden einen wesentlichen Einfluss auf alle übrigen Prozesse der Unternehmensführung haben und verantwortlich sind für die Zahlen- und Optimierungshörigkeit, die bürokratischen Kontrollmechanismen, die Einengung von Mitarbeitern und schließlich für eine Verfestigung tayloristischer Strukturen und Verhaltensweisen in Unternehmen, werden sie hier als sechster Prozess der Unternehmensführung behandelt.

These: Traditionelle Strukturen behindern die zukünftige Entwicklung und den Erfolg von Unternehmen.

Bevor die einzelnen Prozesse der Unternehmensführung vertieft beschrieben werden, sind die folgenden, alle Prozesse betreffenden, Thesen zu diskutieren.

These: Alle Prozesse der Unternehmensführung sind untereinander vernetzt.

These: Wesentliche Voraussetzungen für die traditionelle Unternehmensführung haben heute keine Gültigkeit mehr.



Abb. 1: Prozesse der Unternehmensführung

2.1 Prozesse der Unternehmensführung sind vernetzt

*„Selbst Feuer und Wasser können sich gegenseitig ergänzen,
wenn ein Kessel dazukommt.“*

Willy Meurer

Wenn im Folgenden die Prozesse der Unternehmensführung getrennt behandelt werden, ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass alle Prozesse untereinander vernetzt sind und aus jedem Prozess Einflüsse auf die übrigen Prozesse stattfinden.

Die Funktionalität in traditionellen Strukturen hat zu der Bildung von Machtzentren geführt und damit bereichsübergreifende Gemeinsamkeiten zerstört. Zusammenarbeit findet nur dort statt, wo Personen „gut miteinander können“. Die integrierende Aufgabe von Hierarchien findet nicht mehr statt und Einzelinteressen dominieren das Gesamtinteresse des Unternehmens.

Begleitet wurde diese Entwicklung von einer hochgradigen Spezialisierung auch in den Prozessen der Unternehmensführung. Es gibt Entscheidungsträger, die Informationen nicht mehr selbst aufbereiten, Organisationsspezialisten, die sich nicht um Führung kümmern, Personalspezialisten, die tolle Führungskonzepte entwickeln und nicht verstehen, warum die Organisation diese nicht annimmt, Planer, die keine Entscheidungsträger sind u.s.w.

Unterstützt wurde dies durch die Wissenschaft, die sich ebenfalls auf einzelne Prozesse der Unternehmensführung spezialisiert hat, wohl, um der Komplexität ganzheitlicher Unternehmensführung auszuweichen.

Diese Vorgehensweise ist unzulässig, da alle Prozesse der Unternehmensführung eng verflochten sind.

Entscheidungsprozesse sind geprägt von einem absoluten Glauben an die Quantifizierbarkeit und Optimierbarkeit aller unternehmerischen Entscheidungen. Dieser Glaube wird gestützt oder sogar induziert von der quantifizierenden Betriebswirtschaftslehre. Er verursacht in der Entscheidungstheorie den Glauben an die Unumkehrbarkeit (Irreversibilität) von Entscheidungen, was letztlich zu der häufig beklagten Unbrauchbarkeit der Entscheidungstheorie in der Praxis geführt hat.

Schließlich führt die Funktionalität der Strukturen zu einer Bildung von Suboptima. Dies wird unter der Prämisse für zulässig gehalten, dass die Summe der Suboptima ein Gesamtoptimum ergebe.

Diese Elemente von Entscheidungsprozessen beeinflussen

- Organisationsprozesse mit Entscheidungen, die keine Rücksicht auf Notwendigkeiten anderer Organisationseinheiten nehmen,
- Führungsprozesse, die über Zahlen gesteuert und kontrolliert werden,
- Planungsprozesse über quantifizierte und angeblich optimale Ziele,
- Informationsprozesse über Anforderungen an die Informationsbereitstellung, ohne die versteckte Manipulation der Information durch Machtzentren zu sehen,
- Methoden der Betriebswirtschaftslehre über eine Verfestigung der methodischen Ansätze (wobei nicht eindeutig zu klären ist, wer wen treibt!).

Organisationsprozesse sind gekennzeichnet durch eine Aufgabenzergliederung bei gleichzeitigem Versuch, die zergliederten Aufgaben über Hierarchien und ein System fester Regeln und Weisungen zu integrieren.

Hierarchien, obwohl ursprünglich mit einer integrierenden Aufgabe versehen, sind schnell zu Machtzentren degeneriert und haben damit ausgelöst

- in den Führungsprozessen Verhaltensweisen zur Machterhaltung sowie mittels des Systems strenger Regelungen und Weisungen eine Einengung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter,
- in den Planungsprozessen eine Zergliederung der Zielsysteme,
- in den Informationsprozessen eine Manipulation von Informationen mit dem Ziel der Machterhaltung,
- in den Methoden der Betriebswirtschaftslehre die Funktionalität der Methoden,
- in den Entscheidungsprozessen die Bildung von Suboptima.

Führungsprozesse sind gekennzeichnet von dem Menschenbild des „homo oeconomicus“ und der daraus folgenden extrinsischen Motiva-

tion. Die Degeneration von Hierarchien zu Machtzentren spiegelt sich in den Führungsprozessen wider.

Im Ergebnis werden die übrigen Prozesse der Unternehmensführung beeinflusst:

- In den Zielsystemen der Planungsprozesse finden sich risikoarme Verhaltensweisen wieder, niemand will seine eigene Position durch zu optimistische Pläne gefährden,
- Informationen werden gefiltert, blockiert oder manipuliert,
- von den Methoden werden starke Kontrollmechanismen gefragt, um extrinsisch motivieren zu können,
- in der Entscheidung dominieren Einzelinteressen vor Gesamtinteressen.

Planungsprozesse beinhalten die individuellen Zielsysteme, bestehen auf der unbedingten Einhaltung von ursprünglichen Plänen (Kameralistik) und glauben, auf diese Weise Unsicherheiten, wie sie bei der Realisierung von Plänen immer auftreten, eliminieren zu können (Herstellen einer künstlichen Stabilität). Sie verursachen somit

- in den Informationsprozessen illusorische Bewertungsgrundlagen für alle übrigen Prozesse,
- in den Methoden die Verfestigung des Quantifizierungsglaubens,
- in den Entscheidungsprozessen wiederum den Glauben an die Optimierbarkeit von Entscheidungen,
- in den Führungsprozessen die Kontrollmechanismen.

Informationsprozesse bilden die Bewertungsgrundlage für alle unternehmerischen Handlungen. Sie sind somit Basis für

- die Methoden der Betriebswirtschaftslehre,
- die Quantifizierung und Optimierung in den Entscheidungsprozessen,
- die Abgrenzung von Funktionen und Verantwortlichkeiten in den Organisationsprozessen,
- die Überwachung und Kontrolle von Mitarbeitern in den Führungsprozessen,
- alle Planungsansätze.

Informationsprozesse sind gem. den traditionellen Strukturen rein funktional orientiert und können somit keine integrierenden Aufgaben in der Unternehmensführung wahrnehmen. Eine solche Aufgabe wird in der Praxis auch nicht gesehen, obwohl sie in der Literatur häufig angemahnt wird. Dies lässt sich aus den Machtzentren heraus erklären, die kein Interesse an integrierenden Informationen haben.

Die *Methoden der Betriebswirtschaftslehre* folgen den traditionellen Strukturen der Unternehmensführung und verfestigen somit alle traditionellen Prozesse. Sie wollen auf Basis der Informationsprozesse alle unternehmerischen Handlungen quantifizieren. Sie haben über ein System von Vorgaben und Abweichungsanalysen Kontrollsystematiken entwickelt. Sie bewirken somit

- in den Entscheidungsprozessen den Glauben an die Irreversibilität, Quantifizierbarkeit und Optimierbarkeit von Entscheidungen,
- in den Organisationsprozessen über die strenge funktionale Ausrichtung eine Verfestigung der traditionellen Strukturen,
- in den Führungsprozessen die totale Kontrolle von Mitarbeitern und Führungskräften,
- in den Planungsprozessen die Planungsgläubigkeit (Kameralistik) und die Entwicklung umfangreicher, quantifizierter und gleichwohl unrealistischer Planungsansätze,
- in den Informationsprozessen, die sich an der Funktionalität der Methoden orientieren, die Zergliederung der Information.

Entscheidend für die folgenden Ausführungen ist, dass alle Prozesse der Unternehmensführung Auswirkungen in anderen Prozessen haben und eine Vernetzung somit elementare Voraussetzung für eine moderne Unternehmensführung ist.

Leider ist diese Erkenntnis in Praxis und Wissenschaft verloren gegangen, obwohl die Zergliederung von Unternehmen immer wieder beklagt wird. Es scheint so zu sein, dass Manager und Wissenschaftler die Komplexität ganzheitlicher Ansätze scheuen. Überlegungen zu Wissensmanagement und Wissensteilung zielen in diese Richtung, werden allerdings in der Praxis nicht ausreichend akzeptiert, da sie nicht in ihrer weitreichenden Bedeutung gesehen werden.

In Abbildung 2 sind die wesentlichen Elemente traditioneller Strukturen zusammengefasst.



Abb. 2: Elemente von Unternehmensführungsprozessen bei traditionellen Strukturen

These: In traditionellen Strukturen dominieren Einzelinteressen das Gesamtinteresse des Unternehmens.

These: Wegen der verlorenen Ganzheitlichkeit in der Unternehmensführung können die existierenden Probleme nicht gelöst werden.

2.2 Voraussetzungen für die traditionelle Unternehmensführung sind verfallen

Auf dem Weg der Erkenntnis haben wir die Götter vom Sockel gestoßen und sind auf ihm stehen geblieben.

Jörg Mosch

Zu Zeiten von Taylor, Gutenberg und Kosiol waren die Voraussetzungen für den traditionellen Ansatz der Unternehmensführung durchaus gegeben.

Es galt damals, vorhandene Bedarfe in den Märkten möglichst effizient zu befriedigen. Das Umfeld war weitestgehend stabil, die Komplexität begrenzt, fast alle Vorgänge der Unternehmensführung quantifizierbar und ein optimaler Ressourceneinsatz berechenbar.²

Der Mitarbeiter entsprach dem Menschenbild des „homo oeconomicus“. Er verstand sich als Verkäufer seiner Arbeitsleistung, für die er maximalen Lohn bei minimaler Leistung erhalten wollte, er musste somit mittels extrinsischer Motivation zu Leistung angehalten werden. Menschen waren bereit, sich freiwillig an die Normen und Werte der Gesellschaft und damit auch des Unternehmens anzupassen. Er suchte seine Sicherheit in der Stabilität und empfand Veränderungen als Bedrohung. Das Unternehmen gab ihm Sicherheit, er gab dem Unternehmen Loyalität.³

Diese Einstellung setzte sich fort bei Führungskräften, die unter dem Einfluss weitestgehender Stabilität Entscheidungssituationen auf Basis gelernter Denkmodelle bewerteten und auflösten sowie neuartige, innovative Ansätze mental verweigerten. Vor diesem Hintergrund war die Gestaltung von aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen in Hierarchien und festen Regelwerken, d.h. Routinen folgerichtig.

Es galt das Prinzip, dass ein Unternehmen „wie eine gut geölte Maschine“ funktionieren solle.⁴ Bei Auftreten von Problemen musste nur das jeweils schwächste Glied verstärkt werden, um die Gesamtleistung

² Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, Berlin 1994, S. 287

³ Ghoshal, S.; Bartlett, C.: The Individualized Corporation, New York, 1997, S. 287

⁴ Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern Stuttgart Wien 1996, S. 36ff.

des Unternehmens zu verbessern. In diesem Verständnis war es auch zulässig, über Suboptima ein Gesamtoptimum anzustreben.

Schon Gutenberg soll seinen Schülern gesagt haben, dass irgendwann eine neue Theorie der Unternehmensführung entwickelt werden müsse, da die Prämissen seiner Ansätze ihre Gültigkeit verlieren würden. Recht hat er gehabt, die Voraussetzungen haben sich so stark verändert, dass jeder, der nach wie vor nach ihnen arbeitet, große Probleme erzeugen muss. Leider hat weder die Praxis noch die Mehrzahl der Wissenschaftler dies bis heute erkannt, was dazu führt, dass wir die Probleme, obwohl wir uns deren bewusst sind, nicht lösen können.

Das unternehmerische Umfeld ist nicht mehr stabil!⁵

Die Voraussetzung eines stabilen unternehmerischen Umfeldes trifft schon lange nicht mehr zu. Es verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit und in diskontinuierlichen Sprüngen.

Die Märkte in ehemals westlichen Wirtschaftsregionen haben sich aus einer Situation der Marktversorgung in die eines Verdrängungswettbewerbs verändert. Damit ist eine Wettbewerbssituation entstanden, die eine laufende Bewegung in den Märkten verursacht, Bewegungen, die von dem jeweiligen Unternehmen nicht immer beeinflussbar sind.

Die zunehmenden technischen Möglichkeiten einer weltweiten Kommunikation erweitern die Märkte und erlauben es auch kleinen und mittelständischen Unternehmen an diesen teilzuhaben.

Ein weiterer Aspekt der Veränderungen ist ein Wertewandel des Konsumenten, der einerseits zu mehr individualisiertem andererseits aber auch zu rationalisiertem Verhalten neigt. So kauft z.B. eine Hausfrau heute Luxusgüter beim Juwelier, beschafft sich gleichwohl tägliche Gebrauchsgüter bei Aldi. Diese polarisierende Grundhaltung führt zu einer Verschiebung bzw. Neubildung von Marktsegmenten (Seniorensegment, RED Bull Segment).

⁵ vgl. hierzu: Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management, Frankfurt/M. 1995 S. 21 ff.; Mentzel, K.: Unternehmensführung im Wandel, in Hansmann, K.W.: Management im Wandel, Wiesbaden 1997, a.a.O. S. 30ff; Naisbitt, J.: Megatrends, Bayreuth 1984; Picot, A.; Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 2ff.

Es muss auch auf Veränderungen aus technologischen Entwicklungen hingewiesen werden. In den nächsten Jahrzehnten muss hier mit Quantensprüngen gerechnet werden, eine Tatsache, die häufig unterschätzt wird. Erwähnt seien hier nur

- die Computer- und Kommunikationsindustrie
- die Werkstoffkunde, welche über die Weltraumtechnologie nachhaltig beeinflusst werden wird
- neue, im Ansatz revolutionäre Erkenntnisse in der Quantenphysik, wie z.B. Experimente mit Teleportation.⁶

Dieser Wandel in dem unternehmerischen Umfeld ist in zahlreichen Veröffentlichungen beschrieben worden. Die notwendigen Schlussfolgerungen für eine Unternehmensführung haben wir daraus allerdings noch nicht gezogen. Diese sind:

- Ex Post Hochrechnungen aus der Vergangenheit in die Zukunft reichen nicht mehr aus.
- Unternehmerische Vorgänge sind nur noch mit Einschränkungen berechenbar.
- Entscheidungen dürfen nicht mehr als unumkehrbar (irreversibel) getroffen werden.
- Optimierungen sind wertlos.
- Unternehmen können nicht mehr funktionieren wie gut geölte Maschinen.

Die wesentliche Schlussfolgerung aus diesen Überlegungen ist, dass der Schwerpunkt in der Unternehmensführung nicht mehr in einer Optimierung des Ressourceneinsatzes bestehen kann. Vielmehr kommt es darauf an, das Unternehmen fit für den Umgang mit permanenten Veränderungen in seinem Umfeld zu machen. Alle Veränderungen beinhalten Chan-

⁶ Bennet, C.H.; u.a.: Teleporting an unknown Quantum State via Dual Classical and Einstein-Podolsky-Rosen Channels, in Physical Review Letters, Vol. 70, 1993, Nr. 13, S. 1895-1898.

cen und Risiken. Wer fit und schnell ist, der kann die Chancen für sein Unternehmen nutzen, wer langsam ist, den erschlagen die Risiken.

These: Bei veränderten Voraussetzungen in der Unternehmensführung dominiert Flexibilität die Optimalität.

Der Mitarbeiter ist anders!

Die oben beschriebene Flexibilität kann nicht mehr von Systemen, Plänen, Zahlen und Regulierungen dargestellt werden. Nur Mitarbeiter sind in der Lage, sich schnell an Veränderungen anzupassen, wenn sie denn dürften. Sie dürfen aber nicht, da sie in traditionellen Strukturen eingebunden sind. Junge Mitarbeiter, die durchaus offen für die Übernahme von Verantwortung sind, werden in kürzester Zeit auf normierte Verhaltensweisen im Unternehmen eingeordnet und verhalten sich anschließend systemkonform.

Dabei entspricht der Mitarbeiter von heute nicht mehr dem traditionellen Menschenbild des „homo oeconomicus“.

- Die durchschnittliche Ausbildung und Qualifikation hat sich erhöht.
- Es hat eine Befreiung von traditioneller Sitte und Moral stattgefunden, was zu einer verstärkten Individualisierung in Form von eigenständigen Handlungen geführt hat. Eine vorbehaltlose Anpassung an gesellschaftliche oder betriebliche Normen findet nicht mehr statt.
- Hieraus folgt bei allen Mitarbeitern eines Unternehmens eine hohe Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und zur Mitgestaltung der Unternehmensstrukturen.

Diese Fähigkeiten werden in traditionellen Strukturen nicht im Interesse des Unternehmens genutzt.

These: In einer modernen Unternehmensführung dominieren die Fähigkeiten der Mitarbeiter die Systeme, Pläne und Strukturen.

Abbildung 3 zeigt den Einfluss des Wandels im unternehmerischen Umfeld auf die Elemente der Unternehmensführung.

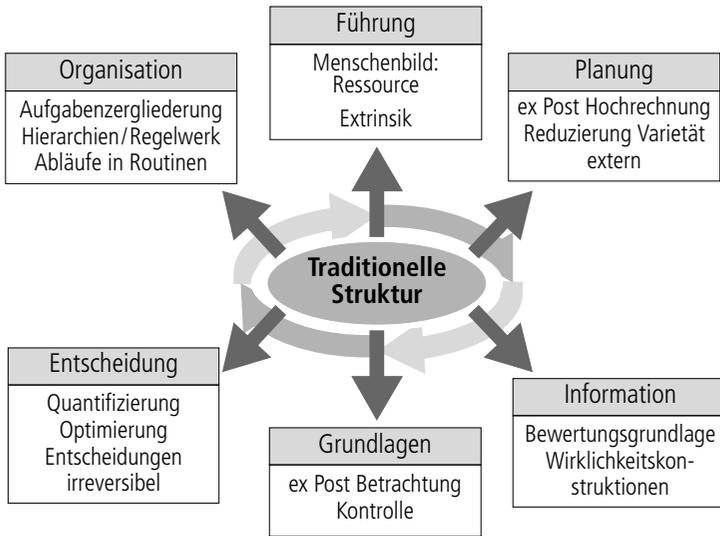


Abb. 3: Einfluss des Wandels auf die Elemente der Unternehmensführung

Für *Entscheidungsprozesse* müssen drei wesentliche Einflüsse herausgestellt werden.

1. Wenn zukünftige Entwicklungen nicht mehr mit hinreichender Präzision vorhersagbar sind, muss der absolute Optimierungsanspruch in Frage gestellt werden. Gleiches gilt für Versuche, optimale Entscheidungen zu finden: Ein errechnetes Optimum ist wegen veränderter Ausgangslage nicht mehr das Optimum bei Realisierung.
2. Ein Unternehmen, das ständigen Veränderungsprozessen unterliegt, kann nicht mehr funktionieren wie eine gut geölte Maschine. Dies war jedoch Voraussetzung, um aus der Summe der Suboptima ein Gesamtoptimum bilden zu können. Eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung kann nicht mehr sichergestellt werden.
3. Die Vorstellung einer Irreversibilität von Entscheidungen lässt sich nicht mehr aufrecht erhalten. Bei jeder Entscheidung ist zu berücksichtigen, dass diese an veränderte Umweltsituationen möglichst

einfach angepasst werden kann. Entscheidungen unterliegen damit permanenten Anpassungsprozessen.

Der Wandel im unternehmerischen Umfeld betrifft auch den Anspruch der totalen Quantifizierbarkeit aller unternehmerischen Vorgänge, da die Präzision und Zuverlässigkeit der Aussagen deutlich nachlässt. Die Notwendigkeit, ein Unternehmen auch in Zahlen abzubilden bleibt hier unumstritten, Ergebnisse von Berechnungen müssen allerdings zunehmend unter dem Verständnis zukünftiger Veränderungen des Umfeldes gehandhabt werden.

Organisationsprozesse müssen sicherstellen, dass Unternehmen sich schnell und flexibel an Veränderungen, die von außen auf sie einwirken, anpassen können.

1. Eine Aufgabenzergliederung erscheint in jedem Fall notwendig zu sein, auch wenn sie sich von der heute praktizierten Verrichtungs- oder Objektorientierung zu einer Zweckorientierung (Prozess) verlagert, um Schnittstellen und Abstimmungsprozesse zu reduzieren.
2. Hierarchien, Regelwerke und Routinen bilden starre und unbewegliche Strukturen ab, mit geringer Anpassungsfähigkeit an den oben beschriebenen Wandel im unternehmerischen Umfeld. Da insbesondere den Hierarchien über die Führungsprozesse integrierende Aufgaben zugewiesen werden, kann auf sie nicht verzichtet werden, es gilt lediglich zu überlegen, inwieweit sie flexibler gestaltet werden können. Aus diesem Grund werden Hierarchien in Tabelle 1 sowohl unter betroffen als auch unter nicht betroffen aufgeführt.
3. Eine Reduzierung interner Varietät mittels Einengung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter lässt ebenfalls schnelle und flexible Anpassungen nicht zu. Diese sind nur vorstellbar, wenn der Mitarbeiter unmittelbar und eigenverantwortlich handeln darf.

Das neue Menschenbild erlaubt es, mittels veränderter *Führungsprozesse* über den Menschen Unternehmen zu dynamisieren und schneller auf Veränderungen reagieren zu können.

1. Hauptaufgabe der Führung bleibt in jedem Fall die Integration wie auch immer zergliederter Aufgaben. Diese Integration wird um so

wichtiger, wenn dem Mitarbeiter über erweiterte Handlungsspielräume individualisierte Vorgehensweisen erlaubt werden sollten, um eine schnellere und flexiblere Anpassung an veränderte unternehmerische Umfeldler zuzulassen. Ohne dieses Verständnis der Integration kann eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung nicht wieder hergestellt werden.

2. Das veränderte Menschenbild erfordert neue Ansätze in der Motivation von Mitarbeitern: Diese Motivation wird aufgrund der Übernahme von Verantwortung und Mitgestaltung mehr aus der Aufgabe und weniger aus der Belohnung oder Furcht gewonnen (Intrinsik). Sie erzeugt eine nachhaltigere Wirkung und höhere Dynamik als die üblicherweise praktizierte Extrinsik.

Die *Planungsprozesse* sind ebenfalls von dem Wandel betroffen.

1. Selbstverständlich bleiben Zielsysteme die Basis aller Planungsprozesse. Allerdings gilt es zu überlegen, wie externe Beeinflussungen auf das Unternehmen stärker berücksichtigt werden können.
2. Ex Post Betrachtungen reichen nicht mehr aus und Optimierungsansätze sind grundsätzlich in Frage zu stellen.
3. Der Versuch, mittels Planungen und deren kameralistischer Handhabung externe Varietäten zu reduzieren, verstellt den Blick für Chancen und Risiken aus den Veränderungsprozessen und ist damit unzulässig.

Die *Informationsprozesse* stellen nach wie vor die Bewertungsgrundlage dar, für alle nach wie vor quantifizierbaren Vorgänge in der Unternehmensführung sowie für die Kommunikation in den Führungsprozessen. Die funktionale Ausrichtung der Systeme verhindert allerdings eine Rückgewinnung der oben beschriebenen Ganzheitlichkeit.

Da in dem veränderten unternehmerischen Umfeld die traditionellen Strukturen eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung nicht mehr sicherstellen können, müssen die Informationsprozesse über ihre Funktion als Bewertungsgrundlage für Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen hinaus einen Beitrag zur Vernetzung aller unternehmerischen Handlungen leisten. Sie haben die Interdependenzen zwischen Prozessschritten und gesamten Prozessen herzustellen und können auf

diese Weise zumindest in Teilen Beziehungen innerhalb von Strukturen anstelle von Hierarchien darstellen. Eine derartige Aufgabenstellung der Information wird um so bedeutsamer, wenn Formen starrer Aufbau- und Ablauforganisationen aufgeweicht werden zugunsten flexibler Verhaltensweisen von Mitarbeitern, um schnelle Anpassungen an veränderte Umfeldbedingungen zu ermöglichen.

Dies ist nur vorstellbar, wenn die oben angedeuteten und später zu vertiefenden Schwächen der Informationsbasis aufgelöst werden und in Theorie und Praxis ein erweitertes Verständnis der Bedeutung von Informationsprozessen entwickelt wird.

Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* bilden auch in dem neuen Umfeld der Veränderungen das systematische Gerüst aller Unternehmensführungsprozesse. Allerdings sind einige Ansätze grundsätzlich in Frage zu stellen und zwar

- alleinige ex Post Betrachtungen auf zukünftige Entwicklungen, da diese zu unscharfen Ergebnissen führen,
- übertriebene Kontrollsystematiken vor dem Hintergrund eines neuen Menschenbildes,
- funktionale Ansätze, die dem Prinzip der Ganzheitlichkeit zuwiderlaufen.

Aus dem Beschriebenen ist herzuleiten, dass sich Unternehmen mit traditionellen Strukturen in erheblichen Spannungsfeldern wiederfinden, die eine Vielzahl von Problemen verursachen müssen. Im Folgenden sollen, abgeleitet aus Erfahrungsberichten des Autors, die wesentlichen Probleme aufgenommen und vertieft sowie auf ihre Wurzeln in traditionellen Strukturen zurückgeführt werden.

Die geschilderten Erfahrungsberichte mögen teilweise extrem erscheinen, sie sind jedoch in fast allen Unternehmen in der einen oder anderen Ausprägung wiederzufinden und somit nicht neu. Neu ist lediglich die Betrachtungsweise, die daraus entstehenden Probleme auf ihre wirklichen Ursachen zurückzuführen und zu untersuchen, warum diese bis heute nicht wirkungsvoll gelöst werden konnten.

These: Alle Prozesse der Unternehmensführung sind untereinander vernetzt.

2.3 Entscheidungsprozesse: Warum so viele Fehlentscheidungen getroffen werden

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann
Francis Picabia

In den Entscheidungsprozessen werden die Rahmenbedingungen für alle Handlungen in einem Unternehmen fixiert.

Charakteristisch für Entscheidungen in der Praxis ist die Zahlenhörigkeit und der Glaube, man könne den Ressourceneinsatz im Unternehmen optimieren. Dieser Glaube wird dem Management von den Methoden der BWL aufgezwungen, die zu der absoluten Quantifizierung keine Alternativen anbieten und als „heilige Kühe“ nicht in Frage gestellt werden dürfen. Schließlich haben wir alle diese während unserer Ausbildung gelernt und unser gesamtes Berufsleben damit verbracht, sie in der Praxis anzuwenden. Sie in Frage zu stellen hieße, uns selbst in Frage zu stellen!⁷

Nur selten macht sich ein Entscheidungsträger die Schwächen seiner Informationsbasis bewusst. Diese liegen sicherlich in permanenten und schnellen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes. Was ich heute weiß, kann morgen schon ganz anders sein. Es gibt allerdings darüber hinaus Einflüsse auf die Informationsbasis, die wir in der Praxis gern verdrängen. In fast allen Unternehmen werden Informationen gefiltert und sogar manipuliert, um die Interessen von Machthabern zu schützen bzw. wahrzunehmen. Diese verhaltensbedingten Schwächen der Informationsbasis sind häufig gravierender, als die Probleme der Informationsbereitstellung, mit deren Lösung sich Heerscharen von Informatikern beschäftigen. Hierauf wird später vertiefend einzugehen sein.

Hieraus leitet sich ab, dass Entscheidungen nicht mehr als unumkehrbare Beschlüsse betrachtet werden dürfen (Prinzip der Irreversibilität). Vielmehr ist bei Entscheidungen darauf zu achten, dass diese auch bei einer anderen Informationsbasis sinnvoll sind oder leicht angepasst werden können (Prinzip der Reversibilität).

Schließlich sind Entscheidungen in der Praxis dadurch gekennzeichnet, dass Abhängigkeiten zu anderen Bereichen sowie Auswirkungen

⁷ Beispielfhaft sei hier verwiesen auf: Schneeweis, C.: Planung 1 und 2, Berlin etc. 1991

von Entscheidungen auf andere Bereiche unberücksichtigt bleiben. Auf diese Weise kann die Komplexität von Entscheidungen deutlich reduziert werden. Es wird eben alles viel einfacher. Im Ergebnis entstehen in den Entscheidungsprozessen Teiloptimierungen (Suboptima), die insgesamt nicht mehr zusammenpassen.

These: In traditionellen Strukturen werden Entscheidungen von Optimierungsversuchen dominiert.

2.3.1 Quantifizierung

Erfahrungsbericht Quantifizierung

Anfang 1987 wurde ich in den Vorstand eines Zigarettenkonzerns berufen, verantwortlich für Produktion und damit auch für die Standortstrategie der Produktionsstätten. In der alten Bundesrepublik produzierte das Unternehmen zu dieser Zeit Zigaretten in drei verschiedenen Werken in Berlin, Langenhagen und Lahr. Alle drei Standorte waren gekennzeichnet durch

- hohe Fixkostenblöcke,
- zu geringe Auslastung der Kapazitäten (ca. 30% -40%),
- unterschiedliche, z.T. veraltete Maschinenausstattung,
- unterschiedliche variable Produktionskosten,
- unterschiedliche Produktsortimente.

Der Standort Berlin war zusätzlich charakterisiert durch

- hohe Subventionen (Berlinpräferenz),
- begrenzte Ausbaufähigkeit.

Die Absatzprognosen, basierend auf Vergangenheitsinformationen, wiesen ein weiterhin rückläufiges Produktionsvolumen für die deutschen Standorte nach.

Alle betriebswirtschaftlichen Quantifizierungen errechneten eine Konzentration der Produktion nur auf den Standort Berlin als die kostengünstigste und damit optimale Lösung. Allerdings wäre dann dieser Standort bis an die Grenze seiner Kapazität ausgelastet gewesen. Entgegen den betriebs-

wirtschaftlichen Optimierungen entschied das Unternehmen den Standort Langenhagen beizubehalten, wenn auch mit reduzierten Kostenstrukturen und kleinerem Volumen.

Damit hatten wir gegen ein rechenbares Optimum und für eine Flexibilität entschieden, von der wir damals nicht wussten, wann und wofür wir sie brauchen würden. Der weitere Verlauf der Entwicklung hat allerdings gezeigt, dass diese Entscheidung wesentliche Bedeutung für das Unternehmen hatte. Diese Entwicklung ist in zwei Phasen zu sehen.

1. Während der Produktionsverlagerung mussten wir feststellen, dass wir die Komplexität zusätzlicher Sortimente an einem Standort unterschätzt hatten, das Werk Berlin mit seinen Abläufen hierauf nicht vorbereitet war und hieraus erhebliche Probleme entstanden, bis hin zu Marktversorgungslücken. In dieser Situation hatte das beibehaltene Werk Langenhagen viele Probleme auffangen und dramatische Folgen für das Unternehmen vermeiden können.
2. In der weiteren Entwicklung hat das Unternehmen seine inländischen Marktanteile stabilisieren bzw. ausweiten können, international stark expandiert, u. a. auch über Erschließung neuer Märkte, die aus deutscher Produktion versorgt werden mussten. Das Volumen für diese Produktion betrug 1996 das 2,5-fache der damaligen Absatzprognosen, eine Entwicklung, der die Produktion bei Verfolgung einer Konzentration nur auf den Standort Berlin nicht mehr hätte folgen können.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Rechenbare Ergebnisse reichen unter Berücksichtigung der Veränderungen im Umfeld als Basis für Entscheidungen nicht mehr aus.

Für eine Analyse des Erfahrungsberichtes sei hier eine Umkehrung der Entscheidung unterstellt: Was wäre geschehen, wenn die Entscheidung dem quantifizierbaren Optimum gefolgt wäre?

Der in den traditionellen Strukturen verhaftete Glaube an die weitestgehende Berechenbarkeit fast aller unternehmerischen Entscheidungen hat maßgeblichen Einfluss auf alle Prozesse der Unternehmensführung.

In den Diskussionen zu obiger Entscheidung wurden zu weiten Teilen die Absatzprognosen, aus Vergangenheitsdaten hochgerechnet, um subjektive Erwartungen ergänzt und diese in objektive Realitäten zukünftiger Entwicklungen transformiert. Es gab z.T. großes Unverständnis, dass das Unternehmen entgegen diesen Fakten auf ein zusätzliches Kosteneinsparungspotential in zweistelliger Millionenhöhe verzichten wollte.

Der Bericht erlaubt einige grundsätzliche Schlussfolgerungen für die Prozesse der Unternehmensführung.

1. Die Transformation von subjektiven Erwartungen in objektive Tatbestände kann zu realitätsfernen *Entscheidungen* (bezogen auf zukünftige Entwicklungen) führen, damit sind Fehlentscheidungen vorprogrammiert, ein Optimum ist in veränderten Umweltsituationen i.d.R. nicht mehr das Optimum und die Überzeugung, dass alle unternehmerischen Vorgänge quantifizierbar seien, bestärkt den Glauben an die Irreversibilität von Entscheidungen.
2. Da Veränderungen trotz quantifizierter Planungen auftreten, muss sich das Unternehmen irgendwann an eine neue Umweltsituation anpassen. Dies geschieht i.d.R. unter Zeitdruck (Crash Aktionen), was nur mit einer Verletzung der Regelwerke außerhalb der Routinen möglich ist. Diese führt zu Störungen in allen übrigen Abläufen und verursacht Ineffizienzen in den *Organisationsprozessen*.
3. Handlungsspielräume werden in der Zukunft eingeschränkt und Anpassungen an neue bzw. nicht prognostizierte Entwicklungen behindert. Dies führt zu kameralistischen Verhaltensweisen (Pläne sind zwingend einzuhalten), da Abweichungen von geplanten oder vorgegebenen Zahlen nicht erwünscht sind. So wird in den *Führungsprozessen* eine Mentalität erzeugt, die Veränderungen als Bedrohung empfindet.
4. In den *Planungsprozessen* verursacht der quantifizierende Ansatz eine Planungsgläubigkeit, die letztlich dazu führt, dass Planungen erfüllt werden müssen, anstelle Chancen und Profitabilitätspotenziale aus permanenten Veränderungen zu suchen. Solche Verhaltensweisen führen vorzugsweise zu Reaktionen auf Veränderungen, anstatt die Zukunft aktiv zu gestalten.

5. Innerhalb der *Informationsprozesse* findet die Transformation subjektiver Erwartungen in quantifizierte Ziele und objektive Realitäten zukünftiger Entwicklungen statt, was zu einer Schwächung der Informationsbasis führt, da diese künstlich eingengt wird.
6. *Die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* berechnen Aussagen auf einer geschwächten Informationsbasis, was deren Qualität nachhaltig beeinträchtigt. Gleichwohl werden auf diesen Aussagen quantifizierte Kontrollsystematiken eingesetzt, in dem Glauben, auf diese Weise alle unternehmerischen Vorgänge transparent machen zu können. Auf die über Quantifizierung erzwungenen kameralistischen Verhaltensweisen wurde bereits hingewiesen.

Schließlich sei auf einen weiteren Punkt des Erfahrungsberichtes hingewiesen: Mit der Unterschätzung und Nichtberücksichtigung der gewachsenen Komplexität aus einem größeren Sortiment hatten wir das Prinzip der Ganzheitlichkeit verletzt. Die Zahlenwelt sah sehr gut aus, der Einfluss des Sortimentes war nicht kalkulierbar, spielte also keine wesentliche Rolle.

2.3.2 Suboptima

Erfahrungsbericht: Suboptima

In den Jahren 1964 bis 1967 war ich als Leiter der technischen Organisation in einem Werk für elektronische Bauelemente tätig, einem Unternehmens-Teil eines internationalen Elektronikkonzerns. Das Werk war Teil einer Unternehmensgruppe, die in vier unabhängige Gesellschaften gegliedert war, drei Produktionsgesellschaften, die einmal an den technischen Vorstand der deutschen Zentrale, zum anderen an die zentrale technische Leitung der Division in der internationalen Zentrale im Ausland berichteten sowie eine Vertriebsgesellschaft, die ähnliche Berichtswege auf dem vertrieblichen Strang hatte. Forschung und Entwicklung wurden in zentralen Labors des Konzerns durchgeführt.

In dem Werk wurden drei Produktgruppen produziert: Traditionelle Röhren, professionelle Röhren und Halbleiter. Beschäftigt waren ca. 4000 Mitar-

beiter, das Werk war damit die größte Produktionsstätte des deutschen Unternehmensteils.

Die Marktsituation war geprägt von dem sogenannten Schweinezyklus der elektronischen Bauelemente (Wechsel zwischen hohen und niedrigen Bedarfen), der weniger durch schwankende Absätze der Gerätehersteller sondern mehr durch deren Bevorratungspolitik geprägt wurde.

Die Vertriebsorganisation gab an die Produktionsstätten Trendeinschätzungen sowie Bestellungen kurzfristiger Bedarfe ab. Sie hatte die Verantwortung für alle Fertigwarenbestände.

Aufgrund fehlender Marktnähe und Kenntnis der technischen Organisation entstanden dem Unternehmen folgende Probleme

- trotz großer Forschungs- und Entwicklungsressourcen gelang es nicht, innovative Produkte rechtzeitig in den Markt einzuführen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken und dies in einem Markt, der sich schon damals mit Innovationen überschlug,
- alle Controlling- und Informationssysteme waren intern auf die Optimierung des Werkes ausgerichtet, eine Verknüpfung mit Marktinformationen fand nicht statt, Veränderungen aus den Märkten wurden als Störfall betrachtet,
- Investitionen wurden an Markterfordernissen vorbei getätigt, was zu Fehlinvestitionen und unnötig gebundenem Kapital führte,
- trotz hoher Fertigwarenbestände entstanden häufig out-of-stock Situationen. Mangels Marktinformationen konnte das Werk auf Bedarfschwankungen nur mit Zeitverzögerung reagieren, häufig erst, nachdem der Kunde sich bereits beim Wettbewerber versorgt hatte.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Die Funktionalität von Strukturen führt zwingend zu der Bildung von Suboptima. Ein Gesamtoptimum ist nicht ableitbar.

Dieser Bericht mag extreme Strukturen dargestellt haben, gleichwohl sind gleiche bzw. ähnliche Probleme in allen klassisch strukturierten Unternehmen festzustellen. Es gelingt nicht mehr, Suboptima zu vermeiden, es gelingt auch nicht mehr, aus der Summe der Suboptima ein Gesamtoptimum herzustellen. Das Prinzip der Ganzheitlichkeit ist schon lange verloren gegangen.

Dieser Verlust an Ganzheitlichkeit findet sich in allen Prozessen der Unternehmensführung wieder.

1. In den *Entscheidungsprozessen* leidet schon die Bildung von Suboptima unter den Schwächen der Informationsbasis und beinhaltet ein hohes Risiko an Fehlentscheidungen. Aufgrund der oben beschriebenen Probleme in allen Prozessen der Unternehmensführung lässt sich aus der Summe der Suboptima kein Gesamtoptimum herleiten.
2. *Organisationsstrukturen* bilden abzugrenzende Bereiche ab, Abläufe werden nur innerhalb dieser Bereiche optimiert.
3. In den *Führungsprozessen* entstehen Glaubwürdigkeitsprobleme, „können die nicht richtig planen?“ ist eine regelmäßig fallende Bemerkung, entstanden durch nur auf den jeweiligen Bereich ausgerichtete Kommunikation und Information. Die Bildung von Machtzentren und Blockadehaltungen ist unvermeidbar und erzeugt Abgrenzungsmentalitäten, eine mangelnde Glaubwürdigkeit lässt darüber hinaus Misstrauenskulturen entstehen.
4. *Planungsprozesse* sowie deren Umsetzung sind gekennzeichnet durch Reaktion auf Abweichungen anstelle proaktiver Vorbereitung auf mögliche zukünftige Entwicklungen und dementsprechender schneller Anpassung, Risiken werden zu spät erkannt, Chancen zu wenig oder gar nicht genutzt, die Ganzheitlichkeit der Planung geht verloren.
5. *Informationen* werden nur bereichsbezogen systematisiert, darüber hinaus nur informell bis chaotisch gehandhabt oder häufig sogar abgegrenzt, was zu einem Verlust an Interdependenzen und zu Informationsblockaden führt.
6. Auf dieser Basis werden die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* nur mit unvollständigen Bewertungen versorgt, unrealistische Erwartungen erzeugt und Profitabilitätspotenziale übersehen.

2.3.3 Irreversibilität

Erfahrungsbericht Irreversibilität

Im Jahr 1990 akquirierte der bereits oben erwähnte Zigarettenkonzern im Zuge der Privatisierung nach der Öffnung der Grenzen zwischen der BRD und der DDR ein Unternehmen der Zigarettenindustrie in Thüringen. Zusammen mit dem Unternehmen wurden neben anderen auch die Rechte für die Marke Cabinet, der zu dieser Zeit qua Volumen größten Marke in der DDR erworben.

Das Produkt war nach westlichen Kriterien mit allen Mängeln behaftet, die nach Markt- und Qualitätsgesichtspunkten vorstellbar waren

- es wurden nur Tabake minderer Qualität verarbeitet,
- das Produkt schmeckte immer unterschiedlich,
- der Geschmack zeichnete sich durch besondere Kratzigkeit aus, soweit überhaupt von Geschmack die Rede sein konnte, denn aufgrund fehlenden Feuchtigkeitsschutzes (Cellophanierung) wurde die Zigarette beim Konsumenten extrem trocken geraucht,
- die Verpackung war wegen Gestaltung, Materialqualität und Verarbeitung aus Marketingsicht katastrophal.

Unter den Experten des Konzerns gab es keinen Zweifel, dass der Konsument, sobald ihm ein „ordentliches“ (nach westlichen Maßstäben) Produkt angeboten werde, nie wieder zu dieser Zigarette greifen würde.

Mit Hochdruck und in kürzester Zeit wurde ein unseren Maßstäben genügendes Produkt entwickelt. Die Geschwindigkeit spielte eine wesentliche Rolle, um noch vor dem Wettbewerb, der ebenfalls Unternehmen in der damaligen DDR akquiriert hatte, im Markt zu sein. Gleichwohl hatten wir uns die Zeit genommen, mittels Marktforschung die Reaktion des Konsumenten auf das neue Produkt zu testen. Die Testergebnisse waren außerordentlich positiv.

Die Entscheidungssituation zeigte zwei Alternativen auf.

1. Das alte Produkt wird mit der Einführung der Neuentwicklung aus dem Markt genommen. Der Vorteil dieser Variante lag in dem geringeren vertrieblischen Aufwand ein anstelle von zwei Produkten betreuen zu

müssen, insbes. vor dem Hintergrund noch nicht ausgebauter Vertriebsstrukturen in diesem für uns neuen Markt.

2. Das alte Produkt wird parallel mit dem neuen im Markt weitergeführt, um den Konsumenten über seine Präferenzen selbst entscheiden zu lassen. Der Vorteil dieser Variante lag in der Möglichkeit, falls der Konsument sich entgegen den Erwartungen verhalten würde, flexibler reagieren zu können. Dies schien wichtig zu sein vor dem Hintergrund mangelnden Wissens über diesen neuen Markt und das Konsumentenverhalten.

Gewählt wurde die Alternative 1, mit dem Ergebnis

- dass sich Volumen und Marktanteil innerhalb von drei Monaten halbierten,
- dass wir kurzfristig ein weiteres Produkt, dichter an der alten Cabinet, einführen mussten,
- dass wir mit Hilfe dieses neuen Produktes den Marktanteilsverlust zwar aufhalten, das verlorengegangene Volumen jedoch nicht zurück gewinnen konnten,
- dass das Unternehmen auf Dauer beträchtliche Profitabilitätspotenziale verloren hatte.

Was hatten wir bei unserer Entscheidung übersehen?

1. Die Cabinet war zwar die volumenstärkste Marke, aber nur weil immer verfügbar, da minderwertige, finanzierbare und beschaffbare Tabake verarbeitet wurden, während für die von dem Wettbewerber akquirierte Marke qualitativ hochwertige Tabake eingesetzt wurden, die diese Marke wegen mangelnder Verfügbarkeit solcher Tabake im Volumen begrenzt hatten. Dementsprechend waren die beiden Marken mit unterschiedlichen Images ausgestattet. Zwischen dem tatsächlichen Image der Cabinet und dem Auftritt des neuen Produktes existierte ein Bruch.
2. Die Marktforschungsergebnisse waren nicht valide, da die Konsumenten zu diesem Zeitpunkt noch gewohnt waren, auf Befragungen die Antworten zu geben, die erwartet wurden.
3. Entgegen dem allgemeinen Trend zu westlichen Produkten wollte der Konsument bei Zigaretten seinen ursprünglichen Geschmack und seine alte Identität beibehalten.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: In Entscheidungsprozessen hat eine spätere flexible Anpassung von Entscheidungen an neue Umfeldsituationen die Priorität vor rechenbaren Optima.

Aufgrund der oben beschriebenen Veränderungsprozesse im unternehmerischen Umfeld muss akzeptiert werden, dass zukünftige Entwicklungen auch mit hohem Aufwand nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden können. Es ist auszuschließen, dass alle Parameter, die extern auf das Unternehmen einwirken, erkennbar sind.

Entscheidungen dürfen somit keine irreversiblen Festlegungen sein, sondern sie müssen so getroffen werden, dass während der Umsetzung Anpassungen an veränderte bzw. andere Umweltbedingungen möglich sind.

Am Beispiel des Erfahrungsberichtes wäre die richtige Entscheidung gewesen, das alte Produkt im Markt zu lassen und die Reaktion des Konsumenten abzuwarten, d.h. die Entscheidung als einen permanenten Prozess mit permanenten Korrekturen zu verstehen

Der Glaube an die Irreversibilität von Entscheidungen hat Folgen in allen Prozessen der Unternehmensführung.

1. Er bestätigt den Glauben, alle unternehmerischen *Entscheidungen* könnten optimiert werden und verursacht damit realitätsferne Entscheidungen sowie Fehlentscheidungen immer dann, wenn das unterstellte Szenario nicht eintritt.
2. Da Irreversibilität unterstellt, dass Anpassungen nicht notwendig sind bzw. werden, führt dieses Prinzip zu einer Verfestigung vorhandener Strukturen der *Aufbau- und Ablauforganisation*. Um Fehlentscheidungen, sobald sie sich als solche herausstellen da andere Umweltsituationen eingetreten sind, gleichwohl reaktiv korrigieren zu können, werden im Normalfall Crash-Aktionen eingeleitet, die das existierende Regelwerk sprengen und Störungen sowie Ineffizienzen in allen übrigen Abläufen verursachen. Das Unternehmen kann nicht mehr wie eine „gut geölte Maschine“ funktionieren.
3. In den *Führungsprozessen* verursachen Fehlentscheidungen Glaubwürdigkeitsprobleme, was wiederum die Entstehung von Misstrau-

enskulturen fördert. Mit der Irreversibilität ist auch verbunden, dass unterstellte Ergebnisse eintreten sollen oder müssen. Damit werden kameralistische Verhaltensweisen sowie Mentalitäten, die Veränderungen als Bedrohung ansehen, unterstützt, da in solchen Denkweisen auch persönliche Sicherheit nur im Eintreten der, in der Entscheidung unterstellten Ergebnisse liegt.

4. Die *Planungsprozesse* wurden in diesem Erfahrungsbericht nicht angesprochen. Gleichwohl muss hier auf eine grundsätzliche Problematik hingewiesen werden. Der Grundsatz der Irreversibilität basiert auf einer mangelnden Akzeptanz der permanenten Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes und versucht, ein geplantes Szenario als Realität zu unterstellen. Da natürlich mögliche Veränderungen bewusst sind, werden Planungen über Sicherheiten derart gestaltet, dass selbst in einer Vielfalt möglicher Szenarien immer das gleiche Ergebnis erreicht werden kann. Damit entsteht ein hohes Risiko falscher Zielsetzungen und der Verlust von Chancen aus Veränderungen wird in Kauf genommen.
5. In den *Informationsprozessen* führt die mangelnde Akzeptanz von Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes zu dem Bestreben, subjektive Erwartungen in objektive Realitäten zu transformieren und auf diese Weise Wirklichkeitskonstruktionen zu bilden. Mit diesem Verhalten wird die Informationsbasis entscheidend geschwächt. Darüber hinaus führen die in den Planungsprozessen vorgesehenen und i.d.R. versteckten Sicherheiten zu einer Verfälschung der Informationsbasis (manipulierte Informationen).
6. Die Schwächung der Informationsbasis aus den Informationsprozessen verursacht in den *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* unvollständige Bewertungen über die Methoden und schwächen somit auch die Qualität der Aussagen.

2.3.4 Zusammenfassung Entscheidungsprozesse

Führungsgröße für Probleme in den Entscheidungsprozessen ist die permanente Veränderung im unternehmerischen Umfeld. Diese lassen eine eindeutige Quantifizierung zukünftiger Entwicklungen nicht mehr zu, so dass Unternehmen, die gleichwohl ihrer Zahlenwelt vertrauen, ein stän-

diges Risiko realitätsferner Entscheidungen eingehen. Die unterstellte Irreversibilität von Entscheidungen trifft nicht mehr zu, im Gegenteil, diese müssen so gefällt werden, dass sie in veränderten Szenarien noch wirksam sein können oder flexibel anzupassen sind. In Zukunft muss gelten, dass Flexibilität Priorität vor Optimalität hat.

Die Veränderungen, die unterschiedlich auf die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens einwirken, erlauben auch nicht mehr, aus der Vielzahl der Suboptima auf ein Gesamtoptimum zu schließen.

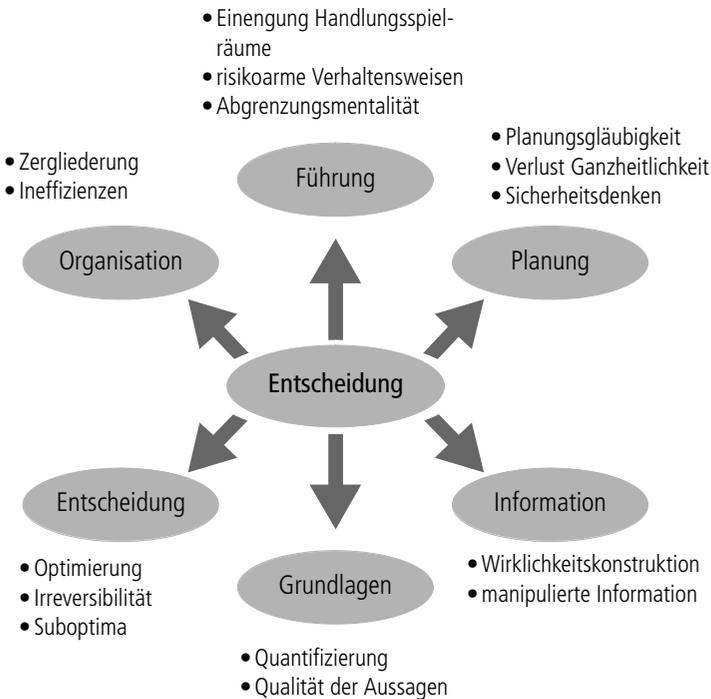


Abb. 4: Elemente von Fehlentscheidungen

Die wesentlichen Elemente von Fehlentscheidungen sind in Abbildung 4 dargestellt.

- Die Quantifizierungs- und Optimierungsgläubigkeit, mit der Folge von Irreversibilität und Planungsgläubigkeit (Kameralistik),
- die Zergliederung von Unternehmen in Machtzentren, mit der Folge von Abgrenzungsmentalitäten, verhaltensbedingten Schwächen der Informationsbasis und damit mangelnder Qualität der Aussagen aus den Methoden der BWL, der Bildung von Suboptima sowie des Verlustes der Ganzheitlichkeit,
- die Einengung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter, mit der Folge von risikoarmen Verhaltensweisen, Sicherheitsdenken sowie wiederum verhaltensbedingten Schwächungen der Informationsbasis.

2.4 Organisationsprozesse zerlegen Unternehmen in Machtzentren

Bei der Eroberung des Weltraumes sind zwei Probleme zu lösen: Die Schwerkraft und der Papierkrieg. Mit der Schwerkraft wären wir fertig geworden.

Wernher von Braun

Individualität und Kreativität sind der Feind aller mechanistischen/traditionellen Organisationsstrukturen.⁸ Sie erzeugen eine Vielfalt von Handlungsweisen, die nicht den vorgeschriebenen Regeln und Weisungen entsprechen, so dass das Unternehmen nicht mehr wie „eine gut geölte Maschine“ funktionieren kann.

Organisationsprozesse haben somit in traditionellen Strukturen die Aufgabe, diese Varietät von Verhaltensweisen einzuengen (interne Varietät). Dies geschieht über ein System von festen Regeln und Weisungen, an die der Mitarbeiter sich zwingend zu halten hat. Handelt er dagegen, muss er diszipliniert werden. In allen Unternehmen finden wir umfangreiche Organisationshandbücher, in denen jede Handlung festgelegt wurde, wer darf wann mit wem und was tun! (Leider sind diese Handbücher so umfangreich, dass niemand sie vollständig lesen und verstehen kann, die Regeln deshalb häufig verletzt werden und immer neue Verwirrung entsteht).

Ein weiteres Prinzip traditioneller Organisationsprozesse ist die möglichst hohe Spezialisierung von Mitarbeitern, weil man sich einbildet, auf diese Weise die maximale Leistung und Effizienz aus dem Mitarbeiter herauskitzeln zu können.

Um die hochspezialisierten Mitarbeiter zusammenhalten zu können, müssen Hierarchien aufgebaut werden. Zusammenhalten heißt hier auch, zu kontrollieren, ob die Mitarbeiter sich auch an die vorgegebenen Anweisungen halten. Mit zunehmenden Problemen in den Unternehmen werden die Hierarchien weiter aufgebaut, bis schließlich ein undurchsichtiges Gestrüpp von Machtzentren und Beziehungsgeflechten entsteht, die sich häufig gegenseitig behindern.

⁸ Grochla, E.: Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978; Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976.

Um diesem zu begegnen, musste wiederum ein Regelwerk festgelegt werden, das die Zusammenarbeit zwischen den Machthabern, sprich Hierarchien, regelt. Diese Regeln finden sich meist ebenfalls in den schrecklichen Organisationshandbüchern wieder und werden nur dann befolgt, wenn ein Betroffener bei der Verletzung erlappt werden konnte.

Die Folge dieser Situation ist, dass in Unternehmen entweder das Chaos herrscht (trotz umfangreicher Regelwerke), oder eine Überregulierung, die zu einer Lähmung führt.

Schließlich werden Machthaber immer dafür sorgen, dass Abläufe zum Nutzen ihres Machtzentrums gestaltet werden. Abläufe folgen somit Strukturen (Machtzentren) und nicht effizienten Prozessen.

Bemerkenswert ist, dass schon Kosiol bei seinen Aussagen zu der Arbeitszergliederung von der Zweckbeziehung gesprochen hat, womit er letztlich Prozessorientierung gemeint hat⁹. Diese Aussage wurde allerdings in der Praxis nicht zur Kenntnis genommen, da sie mit der Entstehung von Machtzentren nicht zu vereinbaren war. Erst in jüngerer Zeit wurde der Gedanke wieder aufgegriffen und diskutiert, als die oben beschriebenen Probleme die Unternehmen zu überrollen drohten.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass Organisationsprozesse

- Spezialisierung durch Aufgabenzergliederung ermöglichen sollen,
- die Integration der zergliederten Aufgaben über Hierarchien erfolgt,
- Regelwerke individuelle Verhaltensweisen einengen und somit der Mitarbeiter entmündigt wird,
- alle Abläufe in Routinen gefasst werden sollen, um die Komplexität zu reduzieren.

Kompetenzen von Mitarbeitern, die über die Regulierungen hinausgehen, werden nicht für das Unternehmen genutzt.

These: In traditionellen Strukturen werden Machtzentren erzeugt.

⁹ Kosiol, E.: Organisation ...a.a.O. S. 45ff.

2.4.1 Funktionalität

Erfahrungsbericht Funktionalität 1

Von 1982 bis 1987 war ich im Vorstand der XXX AG, einer Tochter eines Automobilkonzerns, verantwortlich für Produktion, Materialwirtschaft, Qualität und zeitweise für Forschung und Entwicklung. Das Unternehmen entwickelte, produzierte und vertrieb Schreibmaschinen und PCs, die PC-Sparte war 1982 im Aufbau begriffen und erforderte hohe Investitionen, die Schreibmaschinen-Sparte befand sich im Umbruch von mechanischen zu elektronischen Schreibmaschinen.

Der jährliche Umsatz des Unternehmens betrug ca. 1.5 Mrd. DM, allerdings mit hohen Verlusten, die einerseits auf den Aufbau der PC-Sparte, andererseits auf zu hohe Produktionskosten bei Schreibmaschinen zurückzuführen waren. Das Unternehmen verfügte über zwei Tochterunternehmen in den USA, eine für die Produktion und den Vertrieb von PCs sowie eine für den Vertrieb von Schreibmaschinen. Beide Gesellschaften arbeiteten relativ unabhängig von der Zentrale.

Meine Berufung in den Vorstand erfolgte mit dem Ziel, schnellstmöglich die Umstrukturierung von mechanischen zu elektronischen Schreibmaschinen zu vollziehen, um zu wettbewerbsfähigen Produktionskosten und Qualitätsstandards zurückzukehren. Wettbewerbsfähigkeit sollte sich ausrichten an den damals extrem erfolgreichen japanischen Unternehmen.

Die Ausgangslage war wie folgt

- das Unternehmen war streng funktional organisiert nach Vertrieb, Finanzen, Personal, Forschung und Entwicklung, Einkauf sowie Produktion,
- die Produktion war auf die Technologie elektronischer Schreibmaschinen nicht vorbereitet und versuchte, diese wie mechanische Schreibmaschinen herzustellen, eine Kommunikation mit Forschung und Entwicklung fand nicht statt,
- die Volumenverschiebung im Markt von mechanischen zu elektronischen Schreibmaschinen war nicht bekannt, so dass eine präzise Personalplanung des Produktionspersonals nicht möglich war,
- dies hatte zur Folge, dass gegenüber Arbeitnehmervertretungen Arbeitsplatzgarantien abgegeben wurden, die angesichts der Unsicher-

- heiten unhaltbar waren, so wurden z.B. für das Werk in Frankfurt/M. mindestens 1000 Arbeitsplätze garantiert, obwohl in gesunden Strukturen maximal 700 benötigt wurden,
- das Personalwesen hatte (ohne Abstimmung mit der Produktion) einen Sozialplan verabredet, der es jedem Mitarbeiter ermöglichte, ohne Zustimmung des Unternehmens mit hohen Abfindungen auszuscheiden. Dies war aus Sicht des Personalwesens die schmerzfreieste Variante der notwendigen drastischen Personalreduzierung, führte allerdings dazu, dass die qualifiziertesten Mitarbeiter das Unternehmen verließen, um unmittelbar außerhalb einen neuen Arbeitsplatz zu übernehmen, während die schwachen Mitarbeiter im Unternehmen blieben, was zu einer dramatischen Schwächung der Produktion führte.

Die Umstrukturierung der Produktion gelang in relativ kurzer Zeit (zwei Jahre). Die Produkte waren Qualitätsführer im Markt, die Kostenstrukturen vergleichbar mit denen japanischer Unternehmen.

Es war uns allerdings nicht gelungen, diese Vorteile in Markterfolge umzusetzen, da der Vertrieb auf den Aufbau neuer Vertriebskanäle konzentriert war und Qualitäts- sowie Kostenvorteile der Produkte unberücksichtigt ließ. Das Unternehmen konnte sich bis zu seinem Verkauf durch VW an Olivetti nicht aus der Verlustzone entfernen.

Erfahrungsbericht Funktionalität 2

Der Automobilkonzern hatte das Unternehmen ursprünglich übernommen, um elektronisches Know-how für seine Kfz-Elektronik zu erwerben. Ein Konzept für den Aufbau einer Kfz-Elektronik hatte ich mit unserem Aufsichtsratsvorsitzenden und stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden des Konzerns abgestimmt. Dieser hatte entschieden und mich beauftragt, das Projekt in Zusammenarbeit mit den zuständigen Bereichen der Konzern-Zentrale durchzuführen.

Da auch der Konzern streng funktional strukturiert war, handelte es sich um eine Vielzahl von Stellen in der Zentrale (Einkauf elektronische Baugruppen, Elektronikentwicklung, Motorenentwicklung, etc.), die jede für sich Machtzentren darstellten, so dass die Entscheidung des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden nicht ausreichte, um deren Unterstützung zu finden.

Ich musste jeden einzelnen Verantwortlichen persönlich gewinnen, was nicht vollständig gelingen konnte, da einige sich in ihrem ureigensten Aufgabengebiet bedroht fühlten und meine Aktivitäten zu blockieren versuchten. Dies kostete viel Zeit und Aufwand.

Letztlich wurde die Kfz-Elektronik auch gegen den Widerstand div. Stellen erfolgreich aufgebaut. Allerdings hat sie nie richtig bei der Mutter Fuß fassen können, der Umsatz mit Dritten war immer größer als der mit der Mutter. Der Bereich wurde schließlich an einen Zulieferanten für die Kfz-Hersteller verkauft.

Analyse der Erfahrungsberichte

These: In funktionsorientierten Strukturen großer Unternehmen dominieren Einzelinteressen den Gesamterfolg.

Die Aufgabenzergliederung, insbesondere nach Verrichtung oder Objekt, mit der Grundidee einer hochgradigen Spezialisierung führt zwangsläufig zu funktionsorientierten Strukturen in Unternehmen.

Die beiden oben dargestellten Beispiele mögen Extremsituationen darstellen. Tatsache ist, dass jedes Unternehmen, das funktional strukturiert ist, mit diesen oder ähnlichen Problemen konfrontiert wird und diese nicht zu lösen vermag. Natürlich ist eine Konstellation handelnder Personen vorstellbar, die in der Lage wäre, die im Folgenden beschriebenen Probleme aufzulösen. In der Praxis ist eine solche Situation allerdings nicht bekannt geworden (mit Ausnahme einiger Klein- und Mittelbetriebe), so dass diese wohl in den Bereich der Träume abgelegt werden muss.

Wesentliches Element der Funktionalität ist, dass sie eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung nicht zulässt und Konsequenzen in allen Prozessen der Unternehmensführung auslöst.

1. In den *Entscheidungsprozessen* führt Funktionalität zu Suboptima, die, wie oben beschrieben, nicht zu ganzheitlichen Lösungen zusammengeführt werden können. Funktionsübergreifende Abstimmungsprozesse verursachen lange Entscheidungswege, die notwendigen Kompromisse zu eher risikoarmen Entscheidungen, da ein Risiko von Fehlentscheidungen die jeweilige Machtposition gefährden könnte.
2. Die Funktionalität ist in den *Organisationsprozessen* verantwortlich für die Degeneration der Hierarchien zu Machtzentren. Die umfang-

reichen Regelwerke führen zu Ineffizienzen bei allen Nicht-Routinevorgängen. Diese entstehen, da letztlich doch Anpassungen an Veränderungen vorgenommen werden müssen. Gleichwohl werden sie als systemfeindlich und ineffizient angesehen, da sie alle übrigen Abläufe stören, zumal die Einhaltung der Regeln i.d.R. über eine aufwendige Bürokratie kontrolliert wird. Die Machtzentren neigen zu Abgrenzungsmentalitäten. Sie organisieren ihre eigenen Abläufe, so dass im Ergebnis Abläufe Strukturen folgen und nicht den Prozessen mit ihren logischen Zusammenhängen.

3. Die Funktionalität ist in den *Führungsprozessen* verantwortlich für die strikte Trennung von Weisung und Durchführung sowie die Einengung der Handlungsspielräume von Mitarbeitern, eine logische Weiterführung des Ansatzes einer Aufgabenzergliederung, insbes. vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Menschenbildes. Eine Überwachung der Durchführung muss über umfangreiche Kontrollsystematiken abgesichert werden. Motivation ist i.d.R. nicht über die zergliederte Aufgabe, sondern nur mittels externer Beeinflussung herstellbar. Extrinsik ist also ein systemimmanentes Element. Im Sog von Machtzentren entwickeln sich unausweichlich Miss-
trauenskulturen.
4. In den *Planungsprozessen* ist wiederum der Verlust an Ganzheitlichkeit festzustellen. Darüber hinaus muss auf fehlende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit hingewiesen werden wegen der starren Hierarchien und Regelwerke, Abgrenzungsmentalitäten und Blockaden sowie dementsprechend langwierigen Abstimmungsprozessen, soweit diese überhaupt stattfinden. (Siehe Erfahrungsbericht) Um Machtpositionen nicht zu gefährden, werden Risiken vermieden und Planungen über entsprechende Sicherheiten in der strategischen und operativen Planung stabilisiert. Es wird später zu zeigen sein, dass dieses Denken in Sicherheiten die Informationsbasis schwächt, da diese i.d.R. nicht offengelegt werden und tatsächliche Pläne verschleiern.
5. Die *Informationsprozesse* sind ebenfalls funktional strukturiert mit dem Ergebnis, dass Informationen funktional übergreifend unterschiedliche Inhalte haben können und in ihren Abhängigkeiten nicht darzustellen sind. Die Abgrenzungen und Blockaden von Informationen wurden bereits oben erwähnt.

6. Auch die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* sind funktionsorientiert aufgebaut, d.h. nicht nur die Abläufe, sondern auch die Methoden folgen Strukturen und nicht Prozessen. Sie stellen die benötigten Kontrollsystematiken bereit, allerdings auf entsprechend geschwächter Informationsbasis, die zu unvollständigen Bewertungen führt.

2.4.2 Bürokratie

Erfahrungsbericht Hierarchie, Regelwerk, Bürokratie

In den Jahren 1978 bis 1982 war ich ebenfalls bei einem Unternehmen der Elektroindustrie, damals eine Tochtergesellschaft eines USA Mischkonzerns, als Bereichsleiter Operations in der Unternehmensgruppe private Nachrichten- und Datensysteme tätig. Die Sparte entwickelte, produzierte und vertrieb Telefonnebenstellen und Fernschreiber sowie Datenterminals, die von einer USA-Tochter der Mutter beschafft und im deutschen Markt vertrieben wurden. Mein Verantwortungsbereich umfasste Produktion, Qualität, Materialwirtschaft sowie Montage und Kundendienst.

Die Steuerung des Unternehmens erfolgte über eine europäische Zentrale in Brüssel, die wiederum an die Konzernzentrale in New York berichtete. Für alle Pläne und Investitionsentscheidungen gab es festgelegte Genehmigungsverfahren, die Realisierung dieser Pläne wurde über umfangreiche Abweichungsanalysen und Kontrollmechanismen überwacht. Handlungsspielräume waren nur innerhalb der genehmigten Pläne zugelassen.

Innerhalb der Sparte wurde ein neuer Fernschreiber entwickelt, von dem sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile im Markt versprach. Voraussetzung war allerdings, das Produkt schnellstmöglich anbieten zu können.

Um diesen Fernschreiber zu produzieren, musste eine neue Fertigungslinie aufgebaut werden. Das Investitionsvolumen betrug ca. 30 Mio. DM und wurde letztendlich in New York genehmigt. Die Vorlaufzeit von Auslösen der Investition bis Produktionsstart war mit 12 Monaten geplant, eine ausreichende Präzisierung der Investition war erst ab einer bestimmten Entwicklungsreife des Fernschreibers möglich. Die Kommunikation zwischen den verantwortlichen Funktionsbereichen war aufgrund persönlicher Beziehungen gut, so dass aus den Informationen keine Störungen zu erwarten waren.

Die Genehmigung des Investitionsantrages zog sich trotz der Dringlichkeit über Brüssel und New York mehr als zwölf Monate hin. Um den Erfolg des Projektes nicht zu gefährden, hatten der Bereichsleiter für die Produktgruppe und ich entschieden, die notwendigen Investitionen eigenmächtig freizugeben. Noch während des Produktionsanlaufes erhielt ich Rückfragen aus New York zu unserem Investitionsantrag mit Zweifeln, ob diese Investition so gerechtfertigt sei (von einem Mitarbeiter, der im Zweifel nicht einmal wusste, wie ein Fernschreiber aussah, geschweige denn produziert wurde).

Das Produkt konnte rechtzeitig in den Markt eingeführt werden und erfüllte die erhofften Ziele. Der Produktgruppenverantwortliche und ich hätten das Unternehmen verlassen müssen, wenn unser Vorgehen in der Zentrale bekannt geworden wäre, denn wir hatten gezielt Informationen zurückgehalten, desinformiert und das gesamte System für unser Projekt außer Kraft gesetzt.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Kontrollmechanismen erzeugen Bürokratie, die alle Prozesse der Unternehmensführung behindert.

Das Prinzip der Funktionalität erzwingt den Aufbau von Hierarchien und starren Regelwerken (wie oben beschrieben). Um die Einhaltung aller Vorschriften kontrollieren zu können, muss eine übermäßige Bürokratie etabliert werden und in der Tat beklagen fast alle großen, klassisch strukturierten Unternehmen dieses Übermaß an Formalismus mit verheerenden Folgen in allen Prozessen der Unternehmensführung.

1. Hierarchische Strukturen neigen zu einer Zentralisierung von *Entscheidungen* mit der Folge langer Entscheidungswege, ohne dass die Qualität von Entscheidungen verbessert würde. Im Gegenteil werden Entscheidungen aufgrund unvollständiger, z.T. auch manipulierter Informationen sowie wegen zu großer Entfernung von den tatsächlichen Abläufen eher realitätsfremder. Allerdings bieten zentralisierte Entscheidungen eher die Möglichkeit, einen Teil der Ganzheitlichkeit herzustellen, bei richtiger Handhabung.

2. Die Funktionalität aus den *Organisationsstrukturen* ist der Auslöser für Hierarchien, Regelwerke und Bürokratie (s.o.: Funktionalität). Alle Maßnahmen außerhalb der Regelwerke führen zu Störungen in den übrigen Abläufen und somit zu Ineffizienzen. Der permanente Wandel im unternehmerischen Umfeld erzwingt zunehmend Verhaltensweisen außerhalb der Regelwerke, da notwendige Reaktionen innerhalb der Vorschriften häufig nicht mehr möglich sind.
3. In den *Führungsprozessen* verursachen derartige Strukturen eine Misstrauenskultur wegen der Kontrollsystematiken sowie Resignation, da die Regelwerke und die Bürokratie für den Mitarbeiter nicht veränderbar und Verhaltensweisen außerhalb mit hohen Risiken behaftet sind. Die daraus folgende Einengung von Handlungsspielräumen ist durchaus gewollt und Teil des Systems. Bürokratie und feste Regelwerke zementieren Machtzentren und Abgrenzungsmentalitäten.
4. Die *Planungsprozesse* werden langsam und aufwendig, einmal wegen der langen Entscheidungswege, zum anderen um die Stimmigkeit mit dem Regelwerk und den Kontrollmechanismen herzustellen. Das Unternehmen verliert die Fähigkeit, sich schnell und effizient an Veränderungen anzupassen, mit den bereits beschriebenen Folgen kurzfristiger Reaktionen, die zu Ineffizienzen in den Abläufen führen. Um möglichst innerhalb der Regelwerke Spielräume zu schaffen, werden in allen Planungsphasen Sicherheiten versteckt. Schließlich verfestigen Regelwerke und Bürokratie die Planungsgläubigkeit, da jede Abweichung von Vorgaben und/oder Vorschriften systemfeindlich ist.
5. Um Abweichungen von den Vorgaben und Vorschriften zu verbergen, finden in den *Informationsprozessen* Abgrenzungen und Manipulationen von Informationen statt. Dies bedeutet eine zusätzliche Schwächung der Informationsbasis. Darüber hinaus sind Informationen wegen der langwierigen Planungs- und Entscheidungsprozesse häufig veraltet, trotz modernster Kommunikationsmittel.
6. Die *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* erzeugen mit ihren Kontrollmechanismen einen großen Teil der Bürokratie, um anschließend festzustellen, dass die Kosten dieser Bürokratie zu hoch sind und nicht zur Wertschöpfung beitragen. Hinter die Qualität der Aus-

sagen muss wegen der zusätzlichen Schwächung der Informationsbasis erneut ein Fragezeichen gesetzt werden.

2.4.3 Ineffizienzen der starren Regelwerke

Erfahrungsbericht Ineffizienzen bei Nicht-Routinen

Der oben erwähnte Zigarettenkonzern verfügte über eine sehr volumenstarke Marke. Von 1983 bis 1987 hatte diese permanent Marktanteile und Volumen verloren. Ab 1986 unternahm das Unternehmen große Anstrengungen, diesen Trend umzukehren

- das Produkt wurde geschmacklich verbessert,
- die Qualität des Produktes wurde auf das Wettbewerbsniveau angehoben,
- eine neu entwickelte Marketingkampagne sollte das Markenbild bei den Konsumenten positiv beeinflussen.

Die Maßnahmen zeigten Wirkung, so dass das Produkt 1988 nicht nur stabilisiert werden konnte, sondern sogar Wachstum zeigte.

Die Absatzplanung, die auch Basis der Produktionsplanung und Materialbeschaffung war, erfolgte monatlich rollierend auf sechs Monate im Voraus. Der jeweils folgende Monat war für die Produktion verbindlich, für die Beschaffungsplanung wurden die ersten drei Monate zugrunde gelegt. Dies entsprach den Lieferzeiten der Engpassmaterialien.

Die Absatzplanung wurde konsequent statistisch aus Vergangenheitswerten unter Berücksichtigung von saisonalen Schwankungen ermittelt und kurzfristige Schwankungen stark geglättet, da von einem konstanten Konsum ausgegangen sowie solche Schwankungen auf das Dispositionsverhalten des Handels zurückgeführt wurden.

Eine Besonderheit der Zigarettenindustrie ist die in den Kosten der Fertigfabrikate enthaltene Tabaksteuer, welche die proportionalen Kosten des Fertigproduktes vervielfacht, so dass möglichst niedrige Fertigwarenbestände angestrebt werden müssen.

Die Trendwende wurde in den Absatzplanungen nicht erkannt, so dass kurzfristig innerhalb des ursprünglich verbindlichen Planungszeitraumes für

die Fertigung ungeplante Nachproduktionen durchgeführt werden mussten, um out-of-stock Situationen im Markt zu vermeiden.

Die Folgen für alle betroffenen Abläufe waren:

Die Materialwirtschaft musste in sogenannten Crash-Aktionen Material mit verkürzten Lieferzeiten beschaffen, was zu gravierenden Ineffizienzen führte

- für dieses Material wurden höhere Preise bezahlt wegen geringerer Losgrößen und kürzerer Lieferzeiten,
- wegen des hohen Aufwandes dieser Crash-Aktionen, die nicht durch vorhandene Systeme unterstützt werden konnten, mussten andere Routine-Vorgänge vernachlässigt werden, was zu Versorgungslücken bei anderen Produkten führte und somit weitere Crash-Aktionen nach sich zog,
- bedrucktes Verpackungsmaterial enthält in den Farben Restlösemittel, die vor Verarbeitung ausgetreten sein müssen. Bei verkürzten Lieferzeiten konnte dies nicht sichergestellt werden, so dass zusätzliche Kontrollen und Nachbehandlungen notwendig wurden, um Qualitätsrisiken zu vermeiden.

Die Fertigung musste permanent vorgesehene Produktionsreihenfolgen (gem. Absatzplanung) verändern mit folgenden Konsequenzen

- andere Zigarettenmarken wurden zu spät produziert, was zu Störungen in der Marktversorgung führte,
- wegen vermehrter Markenwechsel traten erhöhte Rüstkosten auf,
- aufgrund von Überstunden und Sonderschichten mussten erhöhte Personalkosten in Kauf genommen werden.

Die Logistik verteilte die Fertigware über Distributionslager an den Handel. Hier wurden erhebliche Mehrkosten über Sondertransporte zwischen diesen Lagern verursacht.

Um die Situation zu stabilisieren hatten Produktion und Materialwirtschaft alle Sicherheitsbestände in der Logistikkette erhöht unter Hinnahme höherer Kapitalkosten und hoher Risiken, falls die Absatzschwankungen gleichwohl zufälliger Natur gewesen wären. Erst als die Trendwende auch in den statistischen Ansatzprognosen sichtbar wurde, konnten die Abläufe in die vorgesehenen und vorgeschriebenen Routinen zurückgeführt werden.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Je starrer die Regelwerke, desto größer die Ineffizienzen.

An diesem Beispiel soll deutlich werden, dass bei fest vorgegebenen Regelwerken alle Abläufe außerhalb dieser Routinen zu erheblichen Effizienzverlusten sowohl an Mehrkosten als auch an Opportunitätsverlusten führen. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass unter starren Regelwerken auch inflexible Informationssysteme zu verstehen sind, die Abläufe in einem fixierten Rahmen vorgeben.

Mit den Veränderungsprozessen im unternehmerischen Umfeld hat auch die Notwendigkeit, außerhalb der Routinen Anpassungen vorzunehmen, stark zugenommen, so dass allgemeine Klagen über ineffiziente Abläufe nachvollziehbar sind. Um Missverständnissen vorzubeugen, muss betont werden, dass es nicht darum gehen kann, alle Routinen aufzulösen, sondern genügend Spielräume in den Systemen zu lassen, um auch Vorgänge außerhalb der Regelwerke effizient abwickeln zu können.

Auch diese Ineffizienzen bei Nicht-Routine Abläufen wirken in allen Prozessen der Unternehmensführung.

In den *Entscheidungsprozessen* verursachen sie Suboptima, wie sie in dem Erfahrungsbericht von Produktion und Materialwirtschaft in ihrer Not entschieden wurden.

In den *Organisationsprozessen* werden die Regelwerke gesprengt und außer Kraft gesetzt. Abläufe außerhalb der vorgesehenen Systeme sind i.d.R. nicht kontrollierbar und sehr aufwendig.

Die *Führungsprozesse* entwickeln Glaubwürdigkeitsprobleme: „können die nicht richtig planen?“ mit der Folge von Misstrauenskulturen. Noch gravierender ist ein Konflikt, in dem sich Mitarbeiter in traditionellen Strukturen permanent befinden. Sie können einerseits die ihnen zugewiesene Aufgabe nur noch erfüllen, wenn sie sich außerhalb der vorgesehenen Systeme und Vorschriften bewegen, andererseits entstehen ihnen hohe persönliche Risiken, falls ihnen hierbei Fehler unterlaufen. Dieser Konflikt verursacht häufig unklare und nicht konsistente Verhaltensweisen von Mitarbeitern.

Die *Planungsprozesse* können eine Ganzheitlichkeit nicht darstellen. Anstelle vorausschauender Aktionen wird auf Ereignisse spontan rea-

giert. In der Operation werden die Veränderungen des Umfeldes laufend sichtbar. Um diesen überhaupt begegnen zu können, planen die Verantwortlichen unsystematisch und verdeckt Sicherheiten ein.

Die *Informationsprozesse* werden z.T. außer Kraft gesetzt, weil unglaubwürdig, z.T. unsystematisch, informell und spontan geführt. Die Vernetzung der Informationen geht verloren.

Die Qualität der Aussagen aus den *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* leidet erneut unter der Schwäche der Informationsbasis. Die vorgesehenen Kontrollsystematiken versagen.

Abschließend sei erwähnt, dass in diesem Erfahrungsbericht auch bereits beschriebene Probleme aus Funktionalität sowie noch zu diskutierende Fragen der Zulässigkeit von Hochrechnungen aus der Vergangenheit in die Zukunft enthalten sind.

2.4.4 Zusammenfassung Organisationsprozesse

Führungsgröße für alle Probleme, die in den Organisationsprozessen wurzeln, ist die Zergliederung der Aufgaben. Diese Funktionalität erzwingt einen übermäßigen Aufbau von Hierarchien, Regelwerken und Routinen, was wiederum verursacht, dass insbesondere Abläufe nicht nach Prozessen strukturiert sind, langwierige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse auftreten, flexible Anpassungen an Veränderungen nicht stattfinden und die Ganzheitlichkeit verloren geht. Es entstehen wiederum Suboptima.

Die Machtzentren verursachen Misstrauenskulturen, die ihrerseits Sicherheitsdenken und verhaltensbedingte Schwächungen der Informationsbasis auslösen und starke Kontrollmechanismen von den Methoden verlangen, um die Führungsprozesse gestalten zu können.

Funktionale Organisationsstrukturen führen schließlich dazu, dass Unternehmen auf Veränderungen nur reagieren, anstatt aus den Veränderungen aktiv Chancen zu suchen.

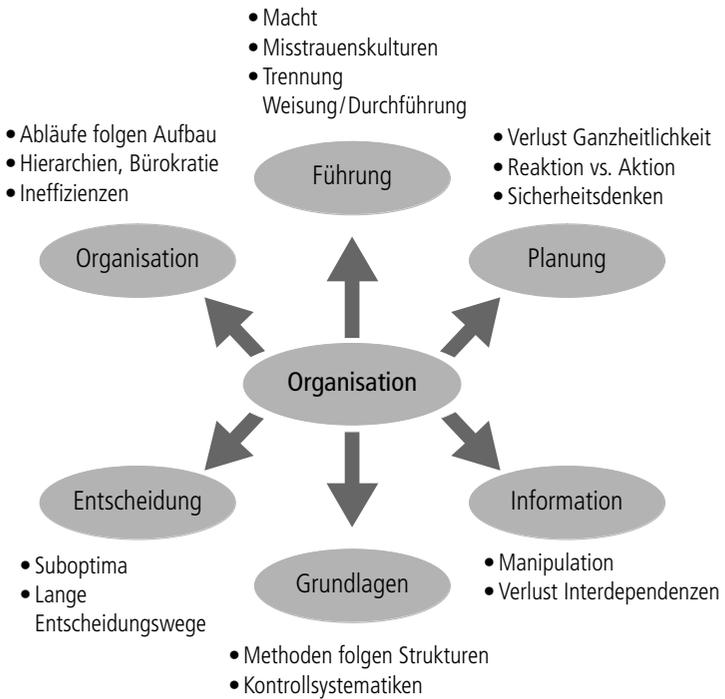


Abb. 5: Elemente traditioneller Organisationsprozesse

2.5 Personalführung: Theorie und Praxis

Achillesfersen verstecken sich gern in Tyrannentiefeln.

Stanislaw Jerzy Lec

Die Personalführungslehre überflutet uns mit Veröffentlichungen, wie wir mit Mitarbeitern umgehen sollen und dass diese vielmehr leisten könnten, wenn wir sie nur lassen würden.¹⁰ Unternehmen geben viel Geld für Führungsseminare aus, in der Hoffnung, dass dann alles besser würde. Sie stellen jedoch immer wieder fest, dass die Wirkung solcher Aufwendungen gleich Null ist, weil die schönsten Ansätze an der Realität traditioneller Strukturen zerbrechen.

Realität ist, dass in traditionellen Strukturen der Mitarbeiter als eine Ressource gesehen wird, deren Kosten zu minimieren sind.¹¹ Der Mensch ist ein Einkommensmaximierer bei minimaler Leistungserbringung (homo oeconomicus). Ihm ist grundsätzlich Misstrauen entgegen zu bringen, er muss permanent kontrolliert werden, da er andernfalls sofort das Unternehmen betrügen würde und er muss über die Führungskräfte zu Leistung angehalten werden (Extrinsik) mittels

- Vorgaben, die seine Handlungen in eine gewollte Richtung festlegen,
- Kontrollen, die sicherstellen, dass er nur den Vorgaben folgt,
- Belohnung, wenn er den Vorgaben tatsächlich folgt.

Dies führt dazu, dass in der Praxis nach wie vor der Macher und „Ellenbogenmanager“ als die bevorzugte Führungskraft angesehen wird. Er soll planen, entscheiden, anweisen, durchsetzen, kontrollieren und über eine emotionslose Rationalität verfügen. Trotz gegenteiliger Beteuerungen (weil dieses heute nicht mehr in ist) werden Führungskräfte auch heute noch nach diesen Kriterien ausgesucht und wir dürfen uns nicht wundern, dass wir damit Machtzentren züchten und die traditionellen Strukturen verfestigen.

¹⁰ Kets de Vries, M.: Live and Death ..., a.a.O. S. 5ff.

¹¹ Picot, A.; Wiegand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 432ff.

Die Macht entsteht aus der Kompetenzzuweisung an Personen aus den Organisationsprozessen in Verbindung mit den Auswahlkriterien von Führungskräften und dient in den Führungsprozessen

- der Willensdurchsetzung des Machtinhabers sowie
- der Einengung von Handlungsspielräumen der Machtunterworfenen,

was in traditionellen Strukturen durchaus gewollt ist.

Niemand wird in der Praxis diesen Tatbestand zugeben. Offiziell und mit wohlklingenden Formulierungen wird festgestellt „in unserem Unternehmen steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt“. Die Realität ist anders. Führungskräfte, die sich nach modernen Theorien der Personallehre verhalten, haben keine Chance, sich gegen die Macher-Typen in den Machtzentren durchzusetzen.

Die Führungsprozesse haben sich somit von ihrer ursprünglich in traditionellen Ansätzen vorgesehenen Aufgabe entfernt. Diese ist nämlich die Integration der zergliederten Aufgaben über den Aufbau von Hierarchien in den Organisationsprozessen.

These: In traditionellen Strukturen dienen Führungsprozesse der Einengung von Mitarbeitern.

2.5.1 Macht

Erfahrungsbericht Macht

In den Jahren 1979 bis 1983 war ich tätig in einem Schwesterwerk des oben beschriebenen Werkes für elektronische Bauelemente. Das Werk produzierte Kondensatoren, Magnetkerne und Kernspeicher. Ich war verantwortlich für den Bereich Materialwirtschaft und Logistik. Vor meinem Eintritt war der Bereichsleiter Finanzen und Controlling nach dem Werkleiter der mächtigste Mann des Werkes.

Dieser Kollege fühlte sich durch mich in seiner Machtstellung bedroht, was dazu führte, dass er alle notwendigen Veränderungen, die ich durchführen wollte, zu verhindern versuchte und zwar nicht in offener Auseinan-

dersetzung, sondern indem er unseren gemeinsamen Vorgesetzten sowie diverse Zentralstellen des Konzerns zu beeinflussen versuchte. Der Versuch, auf persönlicher Basis zu einer Zusammenarbeit zu kommen, scheiterte, da diese meine Position gestärkt hätte.

Um seinen Einfluss auf andere Stellen des Unternehmens zu brechen, musste ich ihn fachlich bezüglich meines Verantwortungsbereiches diskriminieren, was mir schließlich gelang, indem ich ihn mit unvollständigen und damit manipulierten Informationen versorgte.

Die Folgen für das Werk waren dementsprechend negativ. Ich konnte zwar meinen eigenen Verantwortungsbereich in sich gut strukturieren und gestalten, die Kommunikation zwischen den beiden Bereichen wurde allerdings minimiert („die haben doch keine Ahnung“), Veränderungen, für die ich die Zustimmung des Kollegen benötigt hätte, fanden nicht statt und das Werk entwickelte sich in verschiedenen Bereichen unterschiedlich.

Dieser Zustand blieb unverändert, bis ich eine andere Aufgabe innerhalb des Konzerns übernahm.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Macht verfestigt vorhandene Strukturen und behindert die Flexibilität von Unternehmen.

Das Thema Macht stellt für fast alle großen Unternehmen ein gravierendes Problem dar, zumal es i.d.R. tabuisiert wird, da es emotional negativ gesehen wird und die Unternehmen sich der Folgen von Machtkämpfen wohl bewusst sind. Die Folgen sind in allen Prozessen der Unternehmensführung wiederzufinden.

In den *Entscheidungsprozessen* verursachen Machtzentren Suboptima, da Entscheidungen nur unter Berücksichtigung der eigenen Interessen und des persönlichen Verantwortungsbereiches gefällt werden. Darüber hinaus gestalten sich Abstimmungsprozesse langwierig bis unmöglich in Konfliktsituationen zwischen Machtzentren.

In den *Organisationsprozessen* verfestigen sich bestehende Strukturen, da niemand bereit ist, zugunsten ganzheitlicher Betrachtungsweisen etwas abzugeben, sondern nur bestrebt ist, Macht hinzu zu gewinnen. Abläufe orientieren sich nicht mehr an Prozessen, sondern an Machtzentren und werden damit von Abgrenzungsmentalitäten geprägt.

In den *Führungsprozessen* entwickeln sich Blockaden zwischen Machtzentren sowie Misstrauenskulturen. Da Mitarbeiter in solchen Situationen gehalten sind, nur die Auffassungen ihres Vorgesetzten zu vertreten, werden ihre Handlungsspielräume stark eingeengt. Eine Motivation ist nicht mehr über die Aufgabe bzw. Eigenverantwortlichkeit sondern nur noch extrinsisch möglich.

In den *Planungsprozessen* entsteht ein Verlust an Ganzheitlichkeit, es sind differierende Entwicklungen zwischen den Machtzentren festzustellen und das Unternehmen verliert an Flexibilität, was vor dem Hintergrund der diskutierten Veränderungsprozesse nachhaltige Folgen hat. Machtkämpfe zwingen die Beteiligten immer zu Absicherungsmaßnahmen und veranlassen sie i.d.R. auch für sich risikoarme Ziele zu setzen.

In den *Informationsprozessen* finden Abgrenzungen und Blockaden von Informationen statt, funktional übergreifende Interdependenzen sind nicht darstellbar. Darüber hinaus entstehen Kommunikationsstörungen, die z. T. sogar bewusst mittels Manipulation herbeigeführt werden.

In den *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* werden Bewertungen unvollständig durchgeführt, die Kontrollsystematiken schließlich müssen aufgrund der Schwächen der Informationsbasis versagen.

2.5.2 Misstrauenskultur

Erfahrungsbericht Misstrauenskultur

Bereits unter dem Erfahrungsbericht Quantifizierung wurde meine Tätigkeit bei einem Gerätehersteller der Elektronikindustrie (XXX-AG) beschrieben. Kurz bevor ich das Unternehmen verließ, wurde es von dem Automobilkonzern an einen Konzern der Elektronikindustrie verkauft. Der neue Eigentümer setzte einen Vorstandsvorsitzenden ein mit dem Auftrag, die immer noch erwirtschafteten Verluste kurzfristig zu eliminieren.

Der neue Kollege glaubte, dass alle längerfristig angelegten Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens falsch seien und nur er eine Wende herbeiführen könne. Er zog alle Entscheidungen auf sich und führte extreme Kontrollmechanismen ein, soweit Entscheidungen Kosten verursacht hät-

ten. Schließlich wollte er jede Bestellung, auch über Kleinstbeträge, persönlich gegenzeichnen.

Getragen wurde diese Vorgehensweise von einem tiefen Misstrauen gegenüber den Verhaltensweisen und der Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter in seiner unmittelbaren und mittelbaren Umgebung. Diese Einstellung verursachte sehr schnell eine Misstrauenskultur in dem gesamten Unternehmen, die dazu führte, dass alle handelnden Personen nur noch auf Absicherung und Festigung der eigenen Position bedacht waren.

Die extreme Kostenorientierung, bezogen auf ein Machtzentrum führte zwar zu einer deutlichen Kostenreduzierung, es unterblieben jedoch alle Maßnahmen, die das Unternehmen für die Zukunft stark machen sollten. Insbesondere wurde nicht mehr investiert in

- eine Qualifizierung von Mitarbeitern,
- Produktentwicklung und Innovationen,
- Märkte und Marketing,
- Rationalisierung.

Im Ergebnis zogen sich engagierte Mitarbeiter, die in dieser Atmosphäre des Misstrauens keine persönlichen Handlungsspielräume mehr sahen, zurück, das Unternehmen war gelähmt und hat sich von diesem Bruch in seiner Entwicklung nie erholt.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Misstrauenskulturen lähmen unternehmerisches Handeln.

Eine Analyse des Erfahrungsberichtes zeigt, dass Misstrauenskulturen, die immer wieder über traditionelle Vorstellungen der Unternehmensführung erzeugt werden, bis zu einer totalen Lähmung aller unternehmerischen Aktivitäten führen können.

Die Auswirkungen solcher Kulturen sind in allen Prozessen der Unternehmensführung zu finden.

1. Die *Entscheidungsprozesse* tendieren zur Zentralisierung, da niemand wagt, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Eine solche Tendenz erlaubt zwar größere Ganzheitlichkeit, führt allerdings

- auch zu realitätsfernen Entscheidungen, da der Letztentscheider zu weit von den Prozessen entfernt ist. Gleichzeitig führt eine Zentralisierung immer zu langen Entscheidungswegen, das Misstrauen zu risikoarmen Entscheidungen und extremen Absicherungstendenzen.
2. Die Absicherungstendenzen setzen sich in den *Organisationsprozessen* in Form von Abgrenzungsmentalitäten und damit einer Verfestigung starrer Strukturen fort. Misstrauenskulturen benötigen starke Kontrollmechanismen die wiederum umfangreiche Bürokratie induzieren.
 3. Die *Führungsprozesse* sind durch die negativste Form der Extrinsik, der Furcht, gekennzeichnet. Handlungsspielräume von Mitarbeitern sind wegen der Absicherungsnotwendigkeiten stark eingengt. Die Verhaltensweisen sind von einer Abgrenzungsmentalität geprägt, da die Verfestigung der eigenen Position alle Handlungen und verbliebenen Entscheidungen dominiert.
 4. Auch die *Planungsprozesse* sind von hohem Sicherheitsdenken geprägt. Dies bedeutet, dass in den Planungen weniger die Chancen der Zukunft gesucht werden, sondern nur aus Vergangenheitsdaten belegbare Hochrechnungen (ex Post Betrachtung) zu Grunde gelegt werden.
 5. In den *Informationsprozessen* findet sich die Misstrauenskultur in Informationsabgrenzung sowie Informationsblockaden wieder, da Informationen nie vollständig, sondern grundsätzlich nach Interessenlage und Absicherungsfunktion weitergeleitet werden. Dies verursacht einen Verlust an Interdependenzen, so dass die theoretisch gewonnene Ganzheitlichkeit aufgrund der Zentralisierung in den Informationsprozessen wegen mangelnder Kenntnis der Interdependenzen wieder verloren geht.
 6. Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* sind in Misstrauenskulturen, insbesondere mit überzogenen Kontrollmechanismen, gefragt. Die Schwächen aus den Informationsprozessen führen allerdings zu unvollständigen Bewertungen was die Kontrollmechanismen z. T. in Frage stellt, ein Thema, mit dem Experten in solchen Kulturen hervorragen spielen können. Alle Methoden sind auf Kontrollen und ex Post Betrachtungen angelegt, so dass zukünftige Profitabilitätspotenziale nicht erkannt werden.

2.5.3 Menschenbild und Extrinsic

Erfahrungsbericht Menschenbild und Extrinsic

In diesem Erfahrungsbericht werden entgegen der bisherigen Vorgehensweise nicht persönliche Erfahrungen sondern allgemein praktizierte Methoden insbesondere in industriellen Unternehmen und hier vor allem in Produktionsbereichen dargestellt. Gleichwohl habe ich diese Methoden nicht nur gelernt, sondern auch angewandt.

In allen produktionsorientierten Unternehmen gibt es so genannte arbeitswissenschaftliche Abteilungen in denen nach wissenschaftlichen Methoden (z.B. Refa) Zeitvorgaben für die Ausführung definierter und zugewiesener Aufgaben ermittelt werden. Diese Vorgaben dienen

- der Bedarfsermittlung von Ressourcen,
- als Grundlage der Entlohnung,
- als Basis einer Überwachung der Leistungen von Mitarbeitern.

Leistungslohnsysteme sollen sicherstellen, dass der Mitarbeiter nicht mehr Entgelt erhält, als er tatsächlich geleistet hat.

Die meisten Tarifverträge orientieren sich an der Maxime: Der Mitarbeiter verkauft dem Unternehmen seine Arbeitskraft und soll hierfür einen möglichst hohen Preis erzielen, bei für ihn günstigsten Arbeitsbedingungen. Tarifverhandlungen verlaufen auch heute überwiegend nach dem Nullsummenspiel: Jede Partei verlangt etwas, gibt etwas und erhält etwas und solange dieses im Gleichgewicht ist sind alle zufrieden. Lösungen, die für beide Parteien eine Win-Situation darstellen würden, sind unvorstellbar.

Ein zweites Beispiel, das sich auf die Motivation von Mitarbeitern bezieht, ist die Auswahl von Führungskräften nach traditionellem Verständnis. Die Auswahl erfolgt in der Praxis i.d.R. nach zwei Kriterien: Fachliche und rationale Kompetenz, wobei unter rationaler Kompetenz verstanden wird Planen, Entscheiden, Anweisen, Durchsetzen und Kontrollieren. Soziale Kompetenz ist nur insoweit gefragt, als sie dem Mitarbeiter das Gefühl geben soll, das Unternehmen kümmere sich um ihn.

In diesem Zusammenhang sei auch auf den Erfahrungsbericht zu Missbrauchskulturen verwiesen, der als klassisches Beispiel der negativsten Form

von Extrinsik, nämlich Erzeugen von Furcht, gewertet werden kann, mit den bereits oben beschriebenen Folgen für das Unternehmen.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Extrinsische Motivation erzwingt die Festlegung umfangreicher Regelwerke und Kontrollsystematiken.

Dem Erfahrungsbericht liegt das bereits beschriebene Menschenbild des „homo oeconomicus“ zu Grunde. Der Mitarbeiter sei ein Einkommensmaximierer bei minimaler Leistungserbringung, so dass er grundsätzlich kontrolliert und zu Leistung angehalten werden müsse. Diese Einflussnahme kann entweder über positive Motivation wie höheres Entgelt, Gestaltung des Arbeitsumfeldes oder Beeinflussung durch den Vorgesetzten oder durch Druck bzw. Furcht erfolgen. Dieses Menschenbild ist eine der Ursachen für viele der oben beschriebenen Probleme in den Prozessen der Unternehmensführung.

1. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass extrinsische Ansätze zur Motivation die Entstehung von Misstrauenskulturen fördern. Dies hat zur Folge, dass in den *Entscheidungsprozessen* überwiegend risikoarme und auf persönliche Interessen bezogene Entscheidungen gefällt werden (vgl. hierzu oben: Misstrauenskultur), die Entstehung von Suboptima ist unvermeidlich.
2. In der Natur extrinsischer Ansätze zur Motivation liegt es, dass diese nicht dauerhaft wirken und ständig gepflegt werden müssen. Um gleichwohl immer einheitliche Verhaltensweisen der Mitarbeiter sicherzustellen, werden in den *Organisationsprozessen* diese über umfangreiche Regelwerke normiert. Das Prinzip der Aufgabenzergliederung und hochgradigen Spezialisierung erlaubt nur extrinsische Ansätze der Motivation, da aus der Aufgabe heraus eine Eigenmotivation nicht vorstellbar ist.
3. In den *Führungsprozessen* entsteht die beschriebene Misstrauenskultur mit der Folge einer Einengung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter. Die Verhaltensweisen von Führungskräften sind geprägt von den oben beschriebenen Auswahlkriterien. Obwohl in der

Literatur sehr unterschiedliche Führungsstile von autoritär über Parteitages, kooperativ bis zu laissez faire¹² beschrieben und diese in Unternehmen regelmäßig geschult werden, dominiert in der Praxis das autoritäre Element. Ursache hierfür ist, dass der autoritäre Stil in traditionellen Strukturen vor dem Hintergrund des entsprechenden Menschenbildes durchaus der erfolgreichste ist. Im Konfliktfall, der in traditionellen Strukturen fast nicht zu vermeiden ist (siehe obige Ausführungen), sind soziale, an Zusammenarbeit orientierte Führungsstile, immer unterlegen. Aufgrund des Menschenbildes und einer extrinsischen Grundhaltung muss ein Bruch festgestellt werden zwischen Veröffentlichungen in der Literatur, den Inhalten, die in Managementseminaren trainiert werden und den tatsächlichen Verhaltensweisen von Führungskräften, die von allen übrigen Prozessen der Unternehmensführung geprägt sind.

4. In den *Planungsprozessen* findet der schon häufig beklagte Verlust an Ganzheitlichkeit statt. Die Reduzierung der Flexibilität aufgrund von Hierarchie und Bürokratie wurde bereits beschrieben. Extrinsische Motivation erzwingt in jedem Fall die Entwicklung von Sicherheitsdenken, um dem externen Druck ausweichen zu können.
5. In den *Informationsprozessen* sind die, inzwischen mehrfach beschriebenen Schwächungen der Informationsbasis wiederzufinden.
6. Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* müssen entsprechende Kontrollsystematiken bereitstellen, um alle Handlungsweisen innerhalb des traditionellen Menschenbildes und extrinsischer Grundhaltungen transparent halten zu können. Dies ist allerdings aufgrund der systemimmanenten Schwäche der Informationsbasis kaum möglich.

¹² Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 441 ff.

2.5.4 Einengung von Handlungsspielräumen

Erfahrungsbericht Einengung Handlungsspielräume

Hier soll auf einen Punkt hingewiesen werden, der sich aus der Einengung von Handlungsspielräumen aufgrund fester Regelwerke und Systeme ergibt: Derartige Begrenzungen führen zu eingeeengten Verhaltensweisen und Entscheidungsprozessen. Alle Mitarbeiter des Unternehmens bewerten Informationen und entscheiden auf Basis vorgegebener und gelernter Denkmuster. Lösungen außerhalb dieser Muster werden nicht in Betracht gezogen.

Unter dem Erfahrungsbericht Misstrauenskultur wurde bereits die Verhaltensweise des neuen Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens XXX AG beschrieben. Er hatte nicht nur eine Misstrauenskultur erzeugt, sondern auch die Handlungsspielräume aller Mitarbeiter dramatisch eingeeengt. Auch er selbst unterlag eingeeengten Verhaltensweisen.

In Verbindung mit seiner grundsätzlichen Einstellung bewertete und entschied er nur in gelernten Denkmustern. Eines dieser Muster war, dass in der Elektronikindustrie japanische Unternehmen, damals Wettbewerber für das Unternehmen, immer kostengünstiger und qualitativ besser produzieren könnten, eine Auffassung, die zu dieser Zeit in der Branche weit verbreitet war.

Zwei Jahre zuvor hatte ein großer amerikanischer Wettbewerber einen Partner gesucht, der eine kleine Schreibmaschine in großen Stückzahlen produzieren und liefern konnte, die unter seinem Namen verkauft werden sollte. Angeboten hatten japanische Wettbewerber sowie XXX AG. Wir hatten zu dieser Zeit eine solche Schreibmaschine entwickelt, die sowohl konstruktionsmäßig als auch produktionsseitig den japanischen Produkten gleichwertig war. Die gestellten Qualitätsanforderungen wurden von den Wettbewerbern abgelehnt, während wir diese garantierten. Daraufhin erhielten wir den Auftrag, konnten die zugesagte Qualität einhalten, hatten für drei Jahre die Beschäftigung in einem Werk gesichert und für das Projekt einen angemessenen Gewinn erzielt.

Diese Fakten passten nicht in die gelernten Denkmuster des neuen Vorstandsvorsitzenden, er hielt die diesbezüglichen Informationen für manipuliert oder mindestens subjektiv eingefärbt. Er war nicht einmal bereit, sich ernsthaft mit den Fakten auseinander zusetzen, mit dem Ergebnis, dass nach meinem Weggang die deutschen Produktionsstätten geschlossen wurden.

Eine gegenteilige Erfahrung machten wir mit mentalen Veränderungen im Rahmen der später beschriebenen Fallstudie. Es gelang mittels intensiver Schulungen, die Mitarbeiter für eine größere Lösungsvielfalt zu öffnen, was den Werken neue Ansätze erschloss und die Gesamteffizienz deutlich erhöhte.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Gelernte Denkmuster begrenzen die Lösungsvielfalt.

Eine Eingrenzung der Lösungsvielfalt, verursacht durch die Einengung von Handlungsspielräumen in Verbindung mit festen Regelwerken und Systemen, zieht sich durch alle Hierarchieebenen und Funktionen traditioneller Unternehmen hindurch. Sie wird (vielleicht unbewusst) geduldet oder sogar gefördert, da auf diese Weise die Varianz von Handlungen und damit auch die Komplexität reduziert wird. Sie ist somit Teil der traditionellen Ansätze der Unternehmensführung.

Allerdings werden auch häufig einfache und effiziente Lösungen übersehen und, was noch gravierender ist, die Auswirkungen von Lösungen können nur im Bereich der eigenen Denkmuster übersehen, Vernetzungen mit anderen betroffenen Verantwortungsbereichen nicht berücksichtigt werden, was zu einem Verlust der Ganzheitlichkeit führt.

Letztlich lassen sich aus diesen Verhaltensweisen die Schwierigkeiten erklären, eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung zurückzugewinnen sowie grundlegende Veränderungen im Verständnis der hier diskutierten Probleme in den Prozessen der Unternehmensführung herbeizuführen. Betroffen sind alle bisher behandelten Elemente der Unternehmensführung, so dass sich eine graphische Zuordnung erübrigt.

2.5.5 Zusammenfassung Führungsprozesse

Führungsgröße für alle Probleme, die aus den Führungsprozessen entstehen, ist das traditionelle Menschenbild, das den Mitarbeiter im Kern als eine Ressource ansieht, deren Ausbeute zu maximieren und deren Kosten zu minimieren sind. Hieraus entwickeln sich Misstrauenskultu-

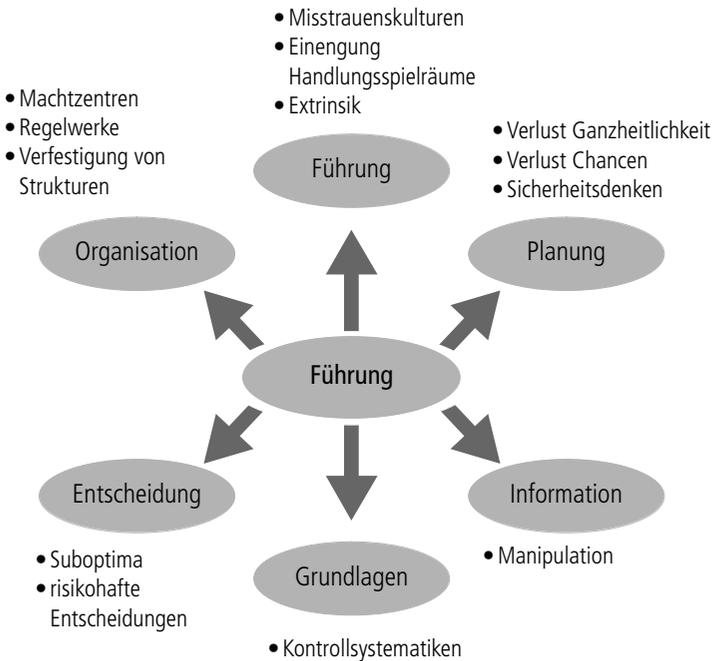


Abb. 6: Prozesse der Unternehmensführung

ren und Machtzentren, die individuelle, flexible und kreative Verhaltensweisen von Mitarbeitern nicht zulassen.

Das hieraus entwickelte Sicherheitsdenken verhindert die Nutzung von Chancen aus den Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes. Die extrinsische Motivation erzwingt den Einsatz von Kontrollmechanismen, die über die Methoden der BWL bereitgestellt werden.

Es gilt, Führungsprozesse zu entwickeln, die dem Mitarbeiter mehr individuelle Handlungsspielräume ermöglichen, eine Lösungsvielfalt zulassen und gleichzeitig erlauben, unterschiedliche Verhaltensweisen auf gemeinsame Ziele auszurichten, um die Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung wieder herzustellen.

Es wird später zu zeigen sein, dass die Personalführungslehre eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt hat, die zu weiten Teilen auch in der Praxis eingesetzt werden, allerdings mit nur sehr begrenztem Erfolg. Oben wurde dargestellt, dass die beschriebenen Probleme ihre Ursachen in den anderen Prozessen der Unternehmensführung haben, so dass alle Versuche, nur in der Führung anzusetzen ein auskurieren an Symptomen darstellt, ohne die Wurzeln zu berühren, was im Ergebnis scheitern muss.

2.6 Planungsprozesse sind die Treiber der Unternehmensentwicklung

Ja, mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht und mach noch einen zweiten Plan, gehen tun sie beide nicht.

Berthold Brecht

Planungsprozesse leben von dem Irrglauben, alle unternehmerischen Handlungen seien in Zahlen fassbar und berechenbar. Dieses führt in der Unternehmensführung zu ganz merkwürdigen Verdrängungsprozessen. Obwohl jeder Planer und Manager sehr wohl weiß, dass die Zukunft sich anders einstellen wird, als sie ursprünglich geplant war, werden subjektive Erwartungen in Zahlen gefasst und anschließend so behandelt, als ob sie Realität würden. Im Folgenden wird dieser Verdrängungsmechanismus als „Wirklichkeitskonstruktionen“ bezeichnet. Eine Erklärung für derartige Verhaltensweisen scheint zu sein, dass es sehr viel einfacher ist, mit angeblich sicheren Zahlen zu arbeiten, als sich auf eine unsichere Zukunft vorzubereiten.

Diese Wirklichkeitskonstruktionen führen neben den schon beschriebenen Manipulationen und den noch darzustellenden Problemen der Informationssysteme zu einer gravierenden Schwächung der Planungsbasis, so dass der Wert der häufig extrem aufwendigen Planungspakete grundsätzlich in Frage zu stellen ist.

Gleichwohl wird in den Planungsprozessen mit großer Akribie und erheblichem Aufwand eine angeblich sichere Zukunft auf Kommastellen genau berechnet und dies überwiegend aus Hochrechnungen von Vergangenheitswerten.

Hinter diesen Verhaltensweisen verbirgt sich im Management die Illusion, man könne auf diese Weise die Komplexität aus Veränderungen, die von außen auf das Unternehmen einströmen (externe Varietät) reduzieren. Eine Illusion ist dieses Denken schon deshalb, weil z.B. Veränderungen aus Märkten Unternehmen in jedem Fall treffen, ob sie geplant waren oder nicht. Allerdings treffen sie Unternehmen im letzteren Fall unvorbereitet und führen häufig zu einem Verlust von Chancen.¹³

¹³ Mintzberg, H.: Die strategische Planung, London 1995

Schrecklich ist in Planungsprozessen die Diskussion über Ziele. In der Praxis werden Ziele grundsätzlich in Zahlen gefasst und bestimmen bzw. treiben die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Die missverstandene Interpretation des Shareholders-Value hat leider dazu geführt, dass Unternehmen primär in den Planungsprozessen Kosten reduzieren um einen möglichst hohen Gewinn darstellen und den Börsenwert steigern zu können.

Die ursprüngliche Idee des Shareholders-Value, Geld zu generieren um dieses werttreibend wieder in das Unternehmen zu investieren und Werte über verbesserte Marktpositionen zu schaffen ist dabei auf der Strecke geblieben.

Neuere Ansätze wie z.B. der Stakeholders-Value¹⁴ werden aus diesem Grund in der Praxis kaum zur Kenntnis genommen. Er verlangt Wachstum im Gleichgewicht aller, das Unternehmen beeinflussenden Kräfte wie Kapital, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften, Staat, Gesellschaft, Lieferanten und Wettbewerb. Die Idee, Unternehmenswerte über Wachstum zu schaffen, ist sicherlich richtig, unrealistisch ist, im Gleichgewicht z.B. mit dem Wettbewerb zu wachsen. Dies ist der zweite Grund, dass der Stake-Holders-Value in der Praxis keinen Einzug gehalten hat. Richtiger wäre ein Ansatz der sagt, Wachstum im Gleichgewicht aller das Unternehmen treibenden Kräfte, nämlich Kapital, Führungskräfte und Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund verleitet die zahlenmäßige Festlegung von Zielen in der Praxis zu dem bereits beklagten Fehlverhalten in der Unternehmensführung und zu ungleichgewichtigen Zielsystemen.

Charakteristisch für Planungsprozesse ist darüber hinaus, dass zwar Bereiche (Machtzentren) in sich Pläne optimieren, dabei jedoch Suboptima entstehen, die eine ganzheitliche Vernetzung der unterschiedlichen Funktionen nicht mehr zulassen.

Die operative Planung sieht ihre wesentliche Aufgabe darin, die Kosten niedrig zu halten, d.h. den Ressourceneinsatz zu optimieren. Sie muss daher versuchen, Unsicherheiten zu eliminieren, da andernfalls das Optimierungsproblem zu komplex würde. Wer kennt nicht die permanente Klage der Produktionsverantwortlichen, der Vertrieb solle doch

¹⁴ Hahn, D.: Unternehmensziele im Wandel, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische ...a.a.O. S. 303ff.

endlich einmal richtig planen, damit die ständigen Planänderungen aufhören.

Trotz aller Optimierungsbemühungen der Operation holen die Veränderungen z.B. aus den Märkten diese ein. Sie muss reagieren, um nicht von den Änderungen überrollt zu werden. In der Regel werden solche Veränderungen nicht in die strategische Planung übertragen, so dass in der Praxis sehr schnell strategische und operative Planung nicht mehr übereinstimmen und die umfangreichen und mit großem Aufwand erstellten Planungswerke in den Schranken verschwinden und nie mehr angesehen werden.

Die Einhaltung der operativen Pläne wird dagegen mittels aufwendiger Kontrollmechanismen überwacht, damit bei Abweichungen eine Rückkehr zu den alten Zielen erzwungen werden kann.

Festzustellen bleibt, dass die angeblich so hoch gelobte Systematisierung der Unternehmensführung über Planungsprozesse an den oben beschriebenen Brüchen scheitert und eher zu Fehlverhalten führt oder diese sogar verstärkt. Hervorzuheben ist dabei der merkwürdige Verdrängungsprozess von Unsicherheiten, da diese nicht in das Konzept passen und alles so schwierig machen. Da sich die Verantwortlichen jedoch der Realität durchaus bewusst sind, versuchen sie Sicherheiten in allen Phasen der Planungsprozesse einzuplanen, die diese Unsicherheiten auffangen sollen, ein wahrhaft teures Unterfangen, das der angestrebten Optimierung entgegensteht.¹⁵

Diese Sicherheiten sind auch deshalb so schrecklich, weil sie den Blick für eingetretene Veränderungen verstellen und diese ein Unternehmen dann um so heftiger treffen, wenn endlich (zu spät) reagiert wird.

Der Versuch, mittels Sicherheiten das Problem der Unsicherheiten zu verdrängen führt auch dazu, dass von der Wissenschaft angebotene risikopolitische Instrumentarien wie Frühwarnsysteme und flexible Planungen in der Praxis kaum genutzt werden: Was nicht sein darf, kann nicht sein.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass die Brüche in den Planungsprozessen gravierende Probleme für Unternehmen erzeugen.

¹⁵ Mentzel, K.: Informationsmanagement: Grundlage moderner Unternehmensführung, in Hansmann/Scheer: Praxis und Theorie der Unternehmensführung, Wiesbaden 1992, S. 248

- Die Funktionen sind nur mangelhaft vernetzt.
- Die Zielsysteme sind ungleichgewichtig.
- Zahlen werden aus der Vergangenheit in die Zukunft hochgerechnet (ex Post Betrachtung).
- Die externe Varietät wird bewusst reduziert.
- Pläne sind bedingungslos einzuhalten (Kameralistik).

Im Ergebnis führt dies dazu, dass

- Veränderungen mit ihren Chancen und Risiken zu spät erkannt werden,
- Der Blick auf notwendige Veränderungen verstellt wird,
- Falls doch reagiert werden muss, dies über die berühmten berüchtigten Crash-Aktionen außerhalb des Regelwerkes mit Störungen in allen übrigen Prozessen der Unternehmensführung erfolgt,
- Aufgrund der hohen Kosten von Crash-Aktionen und Sicherheiten ein Optimum des Ressourceneinsatzes nicht mehr darstellbar ist.

These: In traditionellen Strukturen werden Unternehmen von Zielen, Plänen und Systemen getrieben, nicht von den Menschen!

2.6.1 Wirklichkeitskonstruktionen: Scheinwelten, eingepackt in aufwendige Zahlenwerke

Das Thema der Wirklichkeitskonstruktionen ist zwar systematisch den Informationsprozessen zuzuordnen, da die Folgen und entsprechenden Probleme jedoch in den Planungsprozessen auftreten, werden sie hier beschrieben.

Erfahrungsbericht Wirklichkeitskonstruktionen 1

Während meiner Tätigkeit bei der XXX AG entwickelte sich eine Diskussion mit dem Hauptgesellschafter, ob die PC-Sparte aufrechterhalten werden könne. Ich hatte bereits berichtet, dass diese Sparte im Aufbau begriffen war, hohe Investitionen erforderte und dementsprechend hohe Verluste ver-

ursachte. Es waren neue, innovative Produkte in der Entwicklung, von denen das Management des Unternehmens überzeugt war, dass sie die Marktsituation mittelfristig signifikant verbessern würden. Der Vorstand war sich darüber im Klaren, dass die z.Zt. noch erfolgreichen elektronischen Schreibmaschinen in absehbarer Zeit von PCs abgelöst würden und ein Erfolg in diesem Bereich für die Existenz des Unternehmens lebensnotwendig war.

Der Hauptgesellschafter wollte sich aus seinem Engagement in der Elektronikindustrie zurückziehen und hatte daher ein Interesse, das Ergebnis der Tochter kurzfristig zu verbessern. Er beauftragte ein renommiertes Beratungsunternehmen, die PC-Sparte zu untersuchen, mit dem Ziel, diesen Verlustbringer aufzugeben.

Die Berater entwickelten Horror-Szenarien, indem sie subjektive Erwartungen für die Zukunft quantifizierten und auf lange Zeit dreistellige Millionenverluste prognostizierten. Diese Zahlenwelt wurde als Wirklichkeit der zukünftigen Entwicklung konstruiert und zur Diskussion gestellt. Chancen aus den in Entwicklung befindlichen Produkten wurden nicht gesehen bzw. bewertet, Risiken aus der erwarteten Umstrukturierung von elektronischen Schreibmaschinen zu PCs nicht akzeptiert.

Erst nach langen und intensiven Diskussionen gelang es, den Hauptgesellschafter sowie weite Teile des Managements von XXX AG von den Chancen und Profitabilitätspotentialen der PCs zu überzeugen und den Ansatz totaler Quantifizierung zu überwinden.

Erfahrungsbericht Wirklichkeitskonstruktionen 2

In den Jahren 1974 bis 1978 war ich innerhalb des Elektronik-Konzerns in einem Werk für Messgeräte als Leiter der Planung und Materialwirtschaft tätig. In dem Werk wurden professionelle Wiegesysteme entwickelt und produziert. Der Vertrieb war organisatorisch von der technischen Operation getrennt.

Der Konzern versuchte zu dieser Zeit eine zentralisierte 10-Jahresplanung zu etablieren, mit einer Vielzahl von fest vorgegebenen Formularen und einem großen Rechenaufwand für den Planer, wenn er die zentralen Vorstellungen hätte erfüllen wollen.

Wegen der organisatorischen Trennung von Vertrieb und Produktion waren uns detaillierte Marktinformationen nicht zugänglich. In unserer Not und um den nicht leistbaren Aufwand zu vermeiden, hatten wir den gesamten Planungsbericht mit plausiblen subjektiven Einschätzungen aus Vergangenheitsdaten ausgefüllt und die Struktur des Zahlenwerkes stimmig gemacht. Die Planung wurde abgegeben und in dem zentralen Zahlenwerk

als objektive Realität konsolidiert. Wir selbst haben diese Planung in die Schublade gelegt und nie wieder angesehen.

Was hatten wir getan? Wir hatten nicht nur dazu beigetragen, dass subjektive Erwartungen in objektive Realitäten zukünftiger Entwicklungen transformiert wurden, sondern wegen mangelnder Glaubwürdigkeit des Planungsprozesses die subjektiven Erwartungen „getürkt“.

Analyse der Erfahrungsberichte

These: Wirklichkeitskonstruktionen bauen in der Unternehmensführung Scheinwelten auf, die zu realitätsfernem Handeln führen.

Die oben beschriebenen Wirklichkeitskonstruktionen finden ihre Wurzeln in der quantifizierenden Betriebswirtschaftslehre, insbesondere geprägt durch Gutenberg,¹⁶ der mit den Produktionsfunktionen den Grundstein für den, in den 70er Jahren einsetzenden, absoluten Quantifizierungsansatz legte. Hieraus leitet sich der Glaube an eine weitestgehende Rechenbarkeit und Optimierbarkeit zukünftiger Entwicklungen ab, was letztlich dazu führt, dass subjektive Erwartungen in objektive Zahlen übersetzt und als reale Tatbestände zukünftiger Situationen angenommen werden.

Es muss als ein Phänomen betrachtet werden, dass, obwohl die Planer und Entscheidungsträger in den Unternehmen sich der permanenten Veränderung in ihrem Umfeld bewusst sind, sie mit diesen Wirklichkeitskonstruktionen arbeiten. Ein Grund liegt wohl in der Tatsache, dass alle verfügbaren Methoden und Informationen auf dem quantifizierenden Ansatz beruhen und seitens der Wissenschaft kein angemessenes Instrumentarium bzw. angemessene Hilfen für den Umgang mit derartigen Unsicherheiten angeboten wird.

In der Literatur wird zunehmend darauf hingewiesen, dass quantifizierende Ansätze allein nicht mehr ausreichen, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen.¹⁷ Obwohl auch in der Praxis der Bruch zwischen Quantifizierung und dem Wandel im unternehmerischen Umfeld be-

¹⁶ Gutenberg, E.: Grundlagen...a.a.O.

wusst ist, gelingt eine grundsätzliche Veränderung des Verständnisses nicht, wohl auch, weil es hierfür noch kein ausreichendes theoretisches Gerüst gibt.

Wirklichkeitskonstruktionen lösen eine Vielzahl von Problemen aus.

1. In den *Entscheidungsprozessen* wird auf Basis angeblich sicherer Informationen entschieden. Dies wiederum bestärkt den Glauben an die Irreversibilität von Entscheidungen, da ein Anpassungsbedarf an veränderte Umweltsituationen wegen des oben beschriebenen Verdrängungsprozesses nicht gesehen wird. Gleichzeitig entsteht ein hohes Risiko von Fehlentscheidungen, da das in den Wirklichkeitskonstruktionen unterstellte Szenario sehr selten oder nie eintritt. In den subjektiven Szenarien lässt sich durchaus eine Ganzheitlichkeit darstellen. Diese ist allerdings künstlich, da bei doch auftretenden Veränderungen notwendige Anpassungen am Prozess funktionsorientiert mit differierenden Vorgehensweisen stattfinden.
2. Wirklichkeitskonstruktionen müssen als der Versuch einer Verdrängung des Wandels im unternehmerischen Umfeld aus den Prozessen der Unternehmensführung betrachtet werden. Für die *Organisationsprozesse* bedeutet dies, dass eine Flexibilisierung von Strukturen nicht erforderlich ist bzw. sogar störend wirkt. Wirklichkeitskonstruktionen führen somit zu einer Verfestigung vorhandener Strukturen und sind somit wesentlicher Bestandteil der traditionellen Ansätze, da systemerhaltend. Da die tatsächlichen Veränderungen spätestens in der Operation sichtbar werden, erfolgen dort i.d.R. die notwendigen Anpassungen. Allerdings verhindern die starren Strukturen eine schnelle und flexible Reaktion, da
 - die Abläufe nicht nach Prozessen strukturiert sind und
 - langwierige Abstimmungsprozesse wegen der Funktionalität erforderlich sind.

Diese Anpassungen, da zu spät eingeleitet, führen häufig zu sogenannten Crash-Aktionen, d.h. Sprengung des Regelwerkes mit allen

¹⁷ Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 14ff.

Picot, A.; Wiegand, R.T.: ...a.a.O. S. 2ff.

Ulrich, H.: Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische...a.a.O. S. 195ff.

oben beschriebenen Konsequenzen (vgl. hierzu Hierarchien, Regelwerke, Bürokratie). Der Aufwand für derartige Aktionen ist erheblich und vor allem gefährlich, da er als Normalität empfunden und von vornherein eingeplant wird.

3. Da in den *Führungsprozessen* die Operation permanent mit der Differenz zwischen Wirklichkeitskonstruktionen und Realität konfrontiert wird, entstehen Glaubwürdigkeitsprobleme, welche die mehrfach angesprochene Misstrauenskultur unterstützen: „Können die nicht richtig planen?“.
4. Die *Planungsprozesse* erstellen mit großer Akribie und hohem Aufwand Rechenwerke, basierend auf subjektiven Erwartungen die aus Vergangenheitsdaten hergeleitet sind, während Chancen und Profitabilitätspotentiale unberücksichtigt bleiben, da die permanenten Veränderungen im unternehmerischen Umfeld weitestgehend verdrängt werden. Die notwendigen Anpassungen in der Operation erfolgen i.d.R. in Einzelaktionen, so dass auch hier die Ganzheitlichkeit der Maßnahmen verloren geht. Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass nahezu alle Aktionen das Ziel verfolgen, wieder zu den ursprünglichen Plänen zurückzukehren. (vgl. hierzu auch den Erfahrungsbericht Kameralistik weiter unten)
5. In den *Informationsprozessen* findet die Transformation von subjektiven Erwartungen in objektive Tatbestände statt. Die so entstandene Scheinwelt lässt sich zwar ganzheitlich darstellen, entspricht aber nicht mehr der Realität, so dass in dem tatsächlichen Umfeld Interdependenzen zwischen Informationen verloren gehen.
6. Die *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* halten die absolute Quantifizierung aufrecht, da niemand die aufgebauten Scheinwelten bemerkt. Die Bewertungen bleiben unvollständig, da subjektive Elemente als objektive Informationen wahrgenommen werden. Der Verlust an Profitabilitätspotentialen wird nicht ausgewiesen.

2.6.2 Kameralistik: Rückkehr zu alten Zielen

Erfahrungsbericht Kameralistik 1

Während meiner oben beschriebenen Tätigkeit bei der Tochter des US-Mischkonzerns hatte ich Ende 1981 ein gravierendes Problem: Wir hatten die von mir verantworteten Bestände an Produktionsmaterial signifikant überschritten und zwar wegen kurzfristiger Kürzungen des Produktionsvolumens, da der Absatz stockte. Im darauffolgenden Jahr musste ich monatlich einmal im Konzern und zwar sowohl nach Brüssel als auch nach New York über die aktuelle Bestandsentwicklung berichten, da das Management glaubte, mich nur auf diese Weise an weiteren Abweichungen hindern und auf die geplanten Zahlen zurückführen zu können.

Dieses fiel mir relativ leicht, da ich die notwendigen Maßnahmen zur Bestandsreduzierung eingeleitet und gleichzeitig meine Pläne mit ausreichenden Sicherheiten versehen hatte. Für die strukturellen Verbesserungen, die ich in der Zwischenzeit einführte, interessierte sich niemand.

Ähnliche Verhaltensweisen galten für den Umgang mit Investitionen. Wir hatten ein genehmigtes Jahresbudget, das auf keinen Fall überschritten werden durfte. Unterschreitungen führten automatisch zu Kürzungen im Folgejahr, mit der Folge, dass das genehmigte Budget in jedem Fall ausgegeben wurde.

Die Konzernmutter war extrem planungs- und zahlenorientiert strukturiert. Negative Abweichungen in allen Kennzahlen mussten grundsätzlich auf Plan zurückgeführt werden. Diese sogenannten soft Spots waren über hard Spot Listen mit Maßnahmen und Ergebnissen zu kompensieren.

Erfahrungsbericht Kameralistik 2: Verlust Ganzheitlichkeit

In den Jahren 1995/1996 entwickelte sich bei dem Zigarettenkonzern eine neu eingeführte Zigaretten Marke zu einem großen Erfolg in Fernost. Um die Bedarfe annähernd befriedigen zu können, musste das produzierende Werk sieben Tage pro Woche in drei Schichten fertigen. Vor dem Hintergrund eines erwarteten weiteren schnellen Wachstums wurden mit hohen Investitionen und unter Zeitdruck Maschinenkapazitäten erweitert.

Sobald diese Kapazitäten aufgebaut waren entwickelte sich die Finanzkrise in Asien, was zu erheblichen Absatzstockungen führte. Der Vertrieb hielt trotzdem seine hohen ursprünglichen Planungen aufrecht, da er

hoffte, dass die Krise kurzfristig überwunden werden könne und er nicht voreilig gravierende Abweichungen berichten wollte, zumal dann auch hohe Fehlinvestitionen deutlich geworden wären. In der Hoffnung, den Markt beleben und zu ursprünglichen Absatzplanungen zurückkehren zu können wurden Ende 1997 mittels Sonderkonditionen Produkte an die Händler verkauft, was bei diesen zu überhöhten Lagerbeständen führte. Die Folge war, dass im I. Quartal 1998 eine noch größere Reduzierung in den Absätzen und Produktionsvolumina auftrat.

Aus Produktionssicht waren die Planzahlen des jeweils laufenden Monats sehr niedrig, die der folgenden Monate allerdings wieder auf dem geplanten Niveau, so dass Personalkapazitäten und Materialversorgung vorgehalten werden mussten. Dies führte zu erheblichen Leerkosten.

In dem produzierenden Werk entwickelten sich Glaubwürdigkeitsprobleme und Misstrauen insbesondere in bezug auf die Zukunft des Werkes, das in 1997 dramatisch unterbeschäftigt war. Mangels besserer Informationen konnten die Mitarbeiter ein strukturelles Problem der Marke nicht ausschließen.

Schließlich leitete das Werk ohne Abstimmung mit dem Vertrieb eigene Maßnahmen ein, um die Kosten an die tatsächliche Beschäftigung anzupassen

- die Personalkapazität wurde auf unter Plan reduziert,
- Maschinen wurden auf andere Formate umgebaut, um Kapazitäten für andere Produkte zu schaffen,
- die Materialversorgung wurde unter Plan durchgeführt.

Analyse der Erfahrungsberichte

These: Kameralistische Verhaltensweisen führen zu einem Verlust an Profitabilitätspotentialen.

These: Kameralistische Verhaltensweisen und Vergangenheitsbetrachtungen erzeugen eine Dominanz des Sicherheitsdenkens über die Suche nach Potentialen.

Kameralistisches Denken in der Unternehmensführung, d.h. dass Pläne in jedem Fall einzuhalten sind, verursacht bei Mitarbeitern Verhaltensweisen, die in einem effizienten Unternehmen unerwünscht sind.

1. *Entscheidungen* werden getroffen, um Pläne einzuhalten, die häufig auf Wirklichkeitskonstruktionen basieren. Dies führt zu
 - risikoarmen Entscheidungen, damit Erwartungen in keinem Fall unterschritten werden sowie
 - Fehlentscheidungen auf Grund realitätsferner Planung.
2. In den *Organisationsprozessen* besteht kein Anlass zu Veränderungen in den Abläufen und Strukturen, solange die Pläne eingehalten werden. Sobald allerdings Abweichungen bzw. Unterschreitungen drohen oder auftreten erfolgen häufig spontane und unsystematische Eingriffe in die Organisationsprozesse, um diesen begegnen zu können.
3. In den *Führungsprozessen* werden Mitarbeiter veranlasst Scheinwelten aufzubauen, da Unterschreiten der Pläne bestraft, Überschreitungen kaum zur Kenntnis genommen werden. Typisch für kameralistische Denkweisen sind risikoarme Verhaltensweisen sowie Glaubwürdigkeitsprobleme, da Veränderungen, auch wenn sie aufgetreten und bewusst sind, nicht kommuniziert werden, aus Furcht vor Abweichungen. Insbesondere der letzte Punkt führt zu rein funktionsbezogenen Vorgehensweisen unter Verletzung der Ganzheitlichkeit einer Unternehmensführung. Veränderungen werden als Bedrohung angesehen, da sie systemfeindlich sind.
4. In den *Planungsprozessen* werden überwiegend risikoarme Ziele verfolgt, da eine Unterschreitung der Ziele in jedem Fall vermieden werden muss. Dies führt zu einem ausgeprägten Denken in Sicherheiten. Zukünftige Chancen aus Veränderungen bleiben unberücksichtigt.
5. *Informationen* werden sowohl zurückgehalten als auch manipuliert, um dem kameralistischen Denken zu genügen. Diese Verfälschungen werden ähnlich den subjektiven Erwartungen in objektive Tatbestände transformiert und erzeugen ebenfalls Wirklichkeitskonstruktionen mit vergleichbaren Folgen.
6. Den *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* bleiben die Profitabilitätspotentiale verschlossen, da diese in den Plänen nicht enthalten sind. Der Quantifizierungsglaube und die darauf basierenden Kontrollmechanismen, sprich Abweichungsanalysen, erzwingen geradezu kameralistische Denkweisen, ohne die Schwächen der Informationsbasis zur Kenntnis zu nehmen.

2.6.3 Vergangenheitbetrachtungen: Die Verdrängung der Zukunft

Erfahrungsbericht Vergangenheitbetrachtungen

Im Zuge der Privatisierungen in Zentral- und Osteuropa 1996 akquirierte der Zigarettenkonzern das zweitgrößte Unternehmen in einem sehr großen Markt. Das übernommene Produktportfolio enthielt traditionelle Marken zu niedrigen Preisen und mit minderer Qualität, nationale Marken mit internationaler Qualität sowie internationale Marken. Das Unternehmen gewann in relativ kurzer Zeit Marktanteile und erstellte optimistische Prognosen für die Zukunft.

Eine genaue Analyse des Marktes ergab allerdings, dass das Wachstum einzig und allein aus einer nationalen Marke gewonnen wurde, einem traditionellen Produkt mit erheblichen Qualitätsmängeln, während die modernen Marken kontinuierlich verloren. Gleichzeitig mussten wir feststellen, dass ein Wettbewerber sein Portfolio konsequent modernisierte, veraltete Marken sowie Designs aufgab und kurzfristig Rückgänge in Volumen und Marktanteilen hinnahm, um seine Marktposition langfristig zu verbessern. Das Wachstum unserer Marke wurde nur von solchen Konsumenten erzeugt, die mit der Modernisierung des Wettbewerbs nicht zufrieden waren und deshalb die Marke gewechselt hatten. Unser Zugewinn war somit nur von kurzer Dauer.

Diese Erkenntnisse trübten die Freude des Unternehmens über Marktanteile recht heftig, wir lösten uns von der Vergangenheitbetrachtung und entschieden ebenfalls für eine radikale Modernisierung des Produktportfolios. Der Vorsprung des Wettbewerbers konnte allerdings kurzfristig nicht aufgeholt werden, so dass Verluste der Marktposition hingenommen werden mussten.

Erfahrungsbericht Vergangenheitbetrachtungen, risikopolitisches Instrumentarium

Zur Zeit meines Eintrittes bei dem Zigarettenkonzern wurde die Produktion für den inländischen Absatz aus einer rollierenden 6 Monats-Absatzplanung erstellt und zwar jeweils der erste Monat als verbindlicher Produktionsauftrag sowie fünf Monate als Orientierung. Die Absatzplanung wurde conse-

quent aus Vergangenheitswerten unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen ermittelt.

Abweichungen sollten über Fertigwarenbestände aufgefangen werden, was sehr teuer war, da in den Kosten dieser Bestände die Tabaksteuer enthalten war. Die Folge dieser Vorgehensweise war, dass häufig auftretende Veränderungen in den Beständen aufgefangen und so von dem Absatzplaner nicht rechtzeitig erkannt wurden. Gegen Ende des Monats hatten sich diese Abweichungen kumuliert und wurden erst dann an die Produktion weitergegeben, mit der Aufforderung einer kurzfristigen Korrektur entweder in Form einer massiven Produktionserhöhung bei höheren Verkäufen oder einer drastischen Reduzierung bei Minderverkäufen. Die Produktion musste kurzfristig reagieren um einerseits den Markt zu versorgen, andererseits die drückenden Bestände zu reduzieren. Diese Vorgehensweise verursachte Zusatzkosten in Millionenhöhe.

Um diesen Zustand zu beenden wurde das Planungsverfahren modifiziert. Die Absatzplanung wurde nach wie vor für sechs Monate rollierend erstellt, allerdings erhielt das Werk täglich Informationen über tatsächliche Verkäufe und Reichweiten der Fertigware. Es installierte ein eigenes Prognosesystem auf Tagesbasis, nutzte die Ergebnisse jedoch nicht als neue Planzahlen, sondern als Frühwarnsystem zu erwartender Veränderungen und glich sie permanent mit den Absatzplanern ab. Im Rahmen der laufenden Kommunikation wurde das Werk ebenfalls über alle geplanten Sonderaktionen des Vertriebes informiert, damit es sich auf eventuelle Mehrabsätze rechtzeitig einstellen konnte. Veränderungen wurden sofort in der Produktion umgesetzt und auf diese Weise die kumulierten heftigen Anpassungen vermieden.

Was hatten wir erreicht?

1. Wir hatten die Produktion zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit Informationen versorgt, um rechtzeitig Veränderungen erkennen zu können und uns auf diese vorzubereiten, anstelle einfach den ursprünglichen Plänen zu folgen.
2. Wir konnten die teuren Sicherheitsbestände durch ein kurzfristiges Frühwarnsystem ablösen.
3. Gleichwohl wurde die Sicherheit der Marktversorgung deutlich verbessert.
4. Schließlich wurden auch die Zusatzkosten vermieden.

Die Planungen für Exporte aus deutscher Produktion gestalteten sich noch schwieriger. Die jeweiligen Länderorganisationen mussten ihre Bedarfe mit drei Monaten Vorlauf anmelden, damit die Produktion 2 Monate im Voraus fertigen konnte. Zu diesem Zeitpunkt konnte der Absatz nur grob geschätzt werden und das in Märkten, die weitaus größeren Schwankungen unterlagen als der inländische Markt. Die Vertriebsorganisationen meldeten täglich Änderungen an ihren Planungen an mit der Folge, dass

- Produktionsreihenfolgen permanent geändert werden mussten,
- die Materialversorgung nicht gesichert werden konnte,
- die Termineinhaltung nicht gewährleistet war und damit Opportunitätsverluste entstanden,
- in den Länderorganisationen hohe Sicherheitsbestände vorgehalten wurden.

Das Problem konnte nur gelöst werden, indem wir das starre Planungsverfahren zugunsten einer flexiblen Planung ablösten (vgl. hierzu auch Kapitel 4.7 Fallstudie). Die Länderorganisationen gaben nur noch Rahmenplanungen ab in denen Chancen und Risiken beschrieben wurden und brauchten ihre tatsächlichen Bedarfe erst dann abrufen, wenn diese bekannt waren. Es hatte uns mehrjährige Überzeugungsarbeit gekostet, bis wir alle Organisationen überzeugt hatten, dass diese Flexibilisierung der Planung für alle Beteiligten von Vorteil war, da dies eine totale Abkehr aller gelernten Planungsverfahren bedeutete. Im Ergebnis konnten wir wiederum

- die Marktversorgung deutlich verbessern,
- die Produktionskosten reduzieren,
- die hohen Bestände in den Länderorganisationen absenken.

Analyse der Erfahrungsberichte

These: Vergangenheitsbetrachtungen verhindern die Nutzung zukünftiger Chancen.

Obige Erfahrungsberichte haben aufgezeigt, wie problematisch ein Festhalten an starren Planungsverfahren für ein Unternehmen werden kann. Derartige Vorgehensweisen werden verursacht durch den bereits beschriebenen Quantifizierungsglauben und die ebenfalls dargestellten

Wirklichkeitskonstruktionen. Es wird i.d.R. hingenommen, dass auftretende Abweichungen mittels Sonderaktionen aufgefangen werden, anstatt sich rechtzeitig auf Veränderungen vorzubereiten und damit die Abläufe zu beruhigen. Die Problematik permanent auftretender Veränderungen wird verdrängt, da diese systemfeindlich sind, eine Notwendigkeit zur Nutzung von Frühwarnsystemen oder flexibler Planungen wird nicht gesehen.

Anstelle der Nutzung dieses risikopolitischen Instrumentariums werden in allen Phasen des Planungsprozesses Sicherheiten in den Ressourcen (Material, Maschinen, Personal und Fertigwaren) eingeplant. Diese Sicherheiten verursachen nicht nur hohe Kosten, sondern dämpfen auch den Blick für auftretende Veränderungen.¹⁸

1. *Entscheidungen* werden in der Operation nur noch kurzfristig getroffen in Hinblick zum einen auf Einhaltung der ursprünglichen Prognosen, zum anderen auf Reaktionen, um doch auftretende Abweichungen korrigieren zu können. Es entstehen Suboptima sowie aufgrund kurzfristiger Reaktionen Fehlentscheidungen.
2. In den *Organisationsprozessen* werden die Regelwerke wegen notwendiger und unvorbereiteter Crash-Aktionen permanent gesprengt, mit den oben beschriebenen Folgen.
3. In den *Führungsprozessen* dominiert das Tagesgeschäft eine mittelfristige und zielorientierte Ausrichtung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter.
4. Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes werden in den *Planungsprozessen* über Sicherheiten aufgefangen, soweit diese nicht ausreichen, setzen kurzfristige Anpassungsmaßnahmen ein, die zu Crash-Aktionen, Sprengung der Regelwerke und schließlich zu Ineffizienzen führen. Die Reaktion dominiert vorbereitende Aktionen, da aus Vergangenheitsbetrachtungen zukünftige Entwicklungen nur sehr begrenzt herleitbar sind. Damit unterbleibt auch die Nutzung von Chancen und Potentialen, da diese zu spät erkannt werden.
5. *Informationen* über Veränderungen, die Einfluss auf ursprüngliche Planungen haben, werden zu spät erkannt und noch später weiterge-

¹⁸ Mentzel, K.: Informationsmanagement ...a.a.O. S. 248.

leitet, was eine rechtzeitige Vorbereitung und Anpassung in der Operation unmöglich macht. Die oben angesprochenen Sicherheiten werden i.d.R. in den Planungsprozessen versteckt und den Informationsprozessen nicht zugänglich gemacht, was zu einer Verfälschung und damit Schwächung der Informationsbasis führt.

6. Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* sind einerseits Auslöser der entstehenden Probleme über den Quantifizierungsglauben, die ex Post Betrachtungen und ihre kameralistischen Ansätze, andererseits aber auch Betroffene, da die Kontrollmechanismen zwar Abweichungen feststellen, jedoch aufgrund der verspäteten und verfälschten Informationen diese nicht auf ihre Ursachen zurückführen können.

2.6.4 Zusammenfassung Planungsprozesse

Führungsgröße für alle Probleme aus den Planungsprozessen sind Veränderungen, die aus dem Umfeld auf das Unternehmen einwirken. Unumstritten ist hier die Notwendigkeit einer strategischen und operativen Planung für ein Unternehmen. Allerdings muss diese neben dem reinen Zahlenwerk auch qualitative Elemente beinhalten, die Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungen beschreiben und dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, sich auch auf andere Szenarien als die geplanten vorzubereiten.

Die kameralistische Denkweise sowie der Glaube an eine absolute Quantifizierbarkeit aller unternehmerischen Vorgänge erzwingt die Entwicklung von Wirklichkeitskonstruktionen mit allen beschriebenen Folgen für die Prozesse der Unternehmensführung. Da in der traditionellen Sichtweise Abweichungen grundsätzlich als systemfeindlich angesehen werden, ist die Notwendigkeit, sich mit einem risikopolitischen Instrumentarium auseinander zusetzen, nicht gegeben. Unter risikopolitischem Instrumentarium werden hier verstanden eine intelligente Kombination von flexibler Planung und Frühwarnsystemen um Veränderungen rechtzeitig zu erkennen sowie dem Einsatz von Sicherheiten. Diese In-

strumente werden in der Literatur beschrieben,¹⁹ finden jedoch in der Praxis nur ungenügende Beachtung.

Die Methoden der quantifizierenden Betriebswirtschaftslehre verstärken den Glauben an die Irreversibilität von Entscheidungen.

Es bleibt festzustellen, dass in den Planungsprozessen die Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung verloren geht, überwiegend reaktiv anstatt vorausschauend gehandelt wird, Chancen und Risiken zu spät erkannt und Fehlinformationen erzeugt werden.

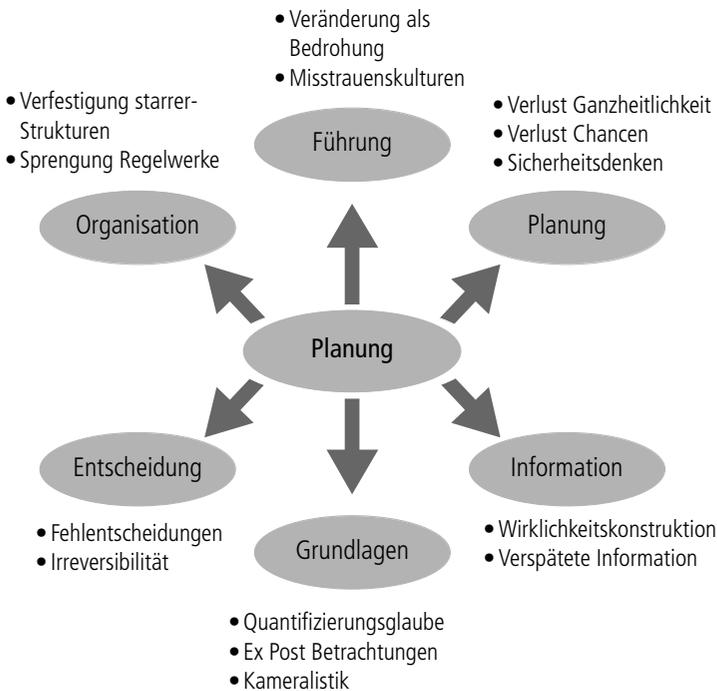


Abb. 7: Elemente von Planungsprozessen

¹⁹ Mensch, G.: Risiko und Unternehmensführung, Frankfurt/M. 1991.

2.7 Die Informationsbasis ist für eine effiziente Unternehmensführung unzureichend

Wir ertrinken in Informationen, aber hungern nach Wissen.

Naisbitt

Informationen sollen die Bewertungsgrundlage für alle unternehmerischen Vorgänge bereitstellen.

Nachdem in mechanistischen Organisationsprozessen Machtzentren die Unternehmen zergliedert haben, können Hierarchien ihre integrierende Aufgabe nicht mehr ausreichend wahrnehmen. Diese muss zunehmend von den Informationsprozessen übernommen werden.

Dieser Tatbestand wird zwar häufig in der Literatur beschrieben, in der Praxis jedoch nicht zur Kenntnis genommen. Die Machtzentren müssten dann nämlich ihre Informationen öffnen, woran sie kein Interesse haben, da transparente und nicht gefilterte Informationen ihre Position im Unternehmen schwächen könnten. Dies ist der Grund, dass Unternehmen in der Praxis die Schwächen ihrer Informationen nicht beachten und so tun, als lebten sie in einer heilen Welt.

Und dies, obwohl die Schwächen der Informationsprozesse eklatant sind und zwar aus zwei Gründen.

Systembedingte Schwächen

Informationssysteme sind in traditionellen Strukturen rein funktional aufgebaut. Sie versuchen für den jeweiligen Bereich Informationen vollständig bereitzustellen. Bereichsübergreifend haben häufig gleiche Informationen unterschiedliche Inhalte (vgl. hierzu auch den Erfahrungsbericht zu Beständen) und Abhängigkeiten werden nicht aufgezeigt.

Dies führt dazu, dass in Entscheidungssituationen Informationen unvollständig und fehlerhaft bereitgestellt werden. Obwohl alle Informationen irgendwo im Rechner abgelegt sind, muss von einem Informationschaos ausgegangen werden.²⁰

²⁰ Mentzel, K.: Unternehmensführung im Wandel, in Hansmann, K.W.: Management des Wandels, Wiesbaden 1997, a.a.O. S 35ff.

Zwar stellt die Informatik inzwischen Technologien bereit, die dieses Chaos überwinden würden, aber aus den oben geschilderten Gründen ist das Interesse daran in der Praxis nur schwach oder gar nicht ausgeprägt. Darüber hinaus ist der Aufwand, die Informationen einmal richtig zu ordnen sehr groß, während die Notwendigkeit für diesen Kraftakt nicht gesehen wird bzw. gewollt ist.

Verhaltensbedingte Schwächen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Machtzentren Informationen filtern und sogar manipulieren. Diese Verhaltensweisen reduzieren die Wertigkeit von Informationen dramatisch, da niemand außerhalb des jeweiligen Machtzentrums die Informationsinhalte ausreichend genau bewerten kann.

Der Mechanismus von Wirklichkeitskonstruktionen (übersetzen von subjektiven Erwartungen in die Zukunft in objektive Realitäten) trägt zu einer weiteren Schwächung der Informationsbasis bei.

Wir können Systeme und Technologien entwickeln wie wir wollen, solange wir nicht die verhaltensbedingten Schwächen der Informationsbasis aufgelöst haben, sind Informationsinhalte in der Unternehmensführung mit großen Fragezeichen zu versehen.

These: Die Informationsbasis weist gravierende Schwächen auf. Informationen können integrierende Aufgaben nicht wahrnehmen.

2.7.1 Informationschaos verhaltensbedingt: Märchen und Wirklichkeit

Erfahrungsbericht Informationschaos verhaltensbedingt

Zunächst sei auf einige diesbezügliche Elemente aus vorausgegangenen Erfahrungsberichten verwiesen.

In den Erfahrungsberichten Quantifizierung und Wirklichkeitskonstruktionen¹ hatte ich darauf hingewiesen, dass wir dazu neigen, subjektive Er-

wartungen zukünftiger Entwicklungen in objektive Realitäten zu übersetzen. Im Fall der Standortdiskussion um die Konzentration deutscher Produktionsstätten führte das Unternehmen eine intensive Diskussion, ob entgegen den aus subjektiven Erwartungen abgeleiteten Realitäten für eine strategische Lösung entschieden werden solle. Im Zusammenhang mit den Untersuchungen bei XXX AG über eine Aufgabe der PC-Sparte wurden sogar subjektive Erwartungen gezielt und vorsätzlich in objektive Realitäten transformiert, um ein gewolltes Ziel zu erreichen.

In den Erfahrungsberichten Hierarchie Regelwerk, Bürokratie sowie Karmalistik 1 und Wirklichkeitskonstruktionen 2 hatte ich Informationen manipuliert bzw. zurückgehalten, um funktionale oder persönliche Ziele erreichen zu können. Im Fall der Investitionen für die Produktion von Fernschreiber hatte ich Informationen zurückgehalten bzw. Fehlinformationen an die Konzernzentrale weitergeleitet, um bürokratische Regulierungen zu umgehen. Bei dem Werk für Messgeräte hatte ich Zahlen stimmig gemacht und als Realität abgeliefert und mit meinem Bestandsproblem hatte ich sogar die Planungsbasis entgegen den eigentlichen Zielen manipuliert, um für Folgediskussionen eine günstige Ausgangsbasis zu schaffen.

In den Erfahrungsberichten Macht und Funktionalität 2 hatte ich Informationsblockaden angesprochen. Im Fall des Werkes für elektronische Bauelemente war die Kommunikation mit einem Kollegen aufgrund eines Machtkampfes auf das Minimum zurückgeführt worden. Im Zusammenhang mit dem Aufbau der Kfz-Elektronik bei XXX AG musste ich Blockaden anderer Funktionsträger in der Konzernzentrale überwinden, da diese sich in ihrem Verantwortungsbereich bedroht fühlten.

Der Erfahrungsbericht Einengung der Handlungsspielräume hatte aufgezeigt, dass wir dazu neigen, Informationen nur im Rahmen gelernter Denkmuster zu bewerten, was zu falschen Interpretationen der Informationsinhalte führt.

Neben den oben dargestellten Schwächungen der Informationsbasis aufgrund menschlicher Verhaltensweisen spielen Unschärfen in der Kommunikation für die Qualität von Informationen eine wesentliche Rolle und zwar bedeutender, als wir uns dies realisieren.

Im Jahr 1991 hatten wir in einer Tochter des Zigarettenkonzerns ein neues innovatives Produkt, die sogenannten Steckzigaretten, eingeführt. Das Produkt bestand aus portioniertem Tabak, umhüllt mit einem Papier das den Tabak in dieser Angebotsform nicht rauchbar machte. Der Vorteil bestand in der niedrigen Tabaksteuer (wie Tabak zum Drehen von Zigaretten), die es wiederum erlaubte, die das Produkt zu einem sehr attraktiven Preis auf dem Markt anzubieten. Durch Stecken des portionierten Tabaks in eine

Papierhülse mit Filter wurde das Produkt rauchbar wie eine normale Zigarette.

Eine Konsumentenbefragung ergab, dass die Steckzigarette ein Misserfolg würde. Wir führten das Produkt trotzdem in den Markt ein und es wurde ein Erfolg, wie wir ihn noch nicht erlebt hatten.

Wie war die Diskrepanz zwischen Prognose und Realität zu erklären? Wir hatten in der Befragung Unschärfen bezüglich der Gewichtung des innovativen Charakters des Produktes übersehen, so dass die Probanden dieses an ihren bisherigen Rauchgewohnheiten bewertet und uns entsprechend unscharfe Informationen zurückgespielt hatten.

2.7.2 Informationschaos systembedingt

Erfahrungsbericht Informationschaos systembedingt

Die Mehrzahl der z.Zt. eingesetzten Informationssysteme sind funktionsorientiert aufgebaut, mit gravierenden Folgen für Informationsinhalte und die Interdependenzen zwischen Informationen.

In den Jahren 1987/88 gab es bei dem Zigarettenkonzern heftige Diskussionen zwischen Produktion und Vertrieb über offensichtliche Marktversorgungslücken. Während die Produktion der Ansicht war, es seien ausreichend Bestände an Fertigwaren verfügbar, beklagte der Vertrieb ständig zu niedrige Bestände.

Schließlich fanden wir heraus, dass in den Vertriebssystemen die Bestände anders definiert waren als in den Produktionssystemen und zwar hatte der Vertrieb schon vorverkaufte Waren als nicht mehr verfügbar abgezogen (zu recht). Obwohl wir jetzt die Ursache der Diskrepanzen kannten, dauerte es ein Jahr, bis wir die Informationsinhalte vereinheitlichen konnten.

In den Jahren 1993/94 war ich bei dem Zigarettenkonzern kommissarisch auch für den Bereich Informationssysteme verantwortlich. In dieser Zeit sollte ein neues verbessertes Vertriebsinformationssystem entwickelt und eingeführt werden. Wir wollten dieses ganzheitlich und prozessorientiert (für die Vertriebsfunktion) durchführen, was voraussetzte, dass alle Begriffe und deren Inhalte vereinheitlicht wurden. Dieser Versuch scheiterte an dem extremen Aufwand an Ressourcen und Zeit, der sich als notwendig

herausstellte sowie an mangelnder Einsicht in die Erfordernisse einer solchen Maßnahme in den zuständigen Fachbereichen. Schließlich wurde das System konventionell mit allen Mängeln in den Inhalten und Abhängigkeiten der Informationen aufgebaut und eingeführt.

Der Mangel fehlender funktionsübergreifender Vernetzung von Informationen sei im folgenden kleinen Beispiel demonstriert.

1993 hatten wir in einem Werk begonnen, mit Pilotgruppen Gruppenarbeit einzuführen, mit dem Ziel, Verantwortung an den Prozess, d.h. auf die Gruppen zu verlagern.

Während einer Diskussionsrunde mit den betroffenen Mitarbeitern erklärten diese mir, sie hätten kürzlich einen Fehler gemacht. Sie seien aufgefordert worden, einen Markenwechsel vorzunehmen, obwohl dies unwirtschaftlich sei. Sie seien schließlich dieser Aufforderung nachgekommen aber das nächste Mal würden sie erst nach den Reichweiten der Fertigwarenbestände fragen und dann selbst entscheiden.

Was sie nicht wussten war, dass diese Information der Produktion überhaupt nicht zur Verfügung stand, da sie nur in den Vertriebssystemen abgebildet war.

2.7.3 Analyse der Erfahrungsberichte

These: Die Informationsbasis weist verhaltens- und systembedingte Schwächen auf, die ein ganzheitliches unternehmerisches Handeln nicht mehr ermöglichen.

Aus den oben dargestellten Beispielen geht hervor, dass in den Informationsprozessen Probleme sowohl aufgrund mangelhafter Kommunikation als auch der Funktionalität der Informationssysteme entstehen. Informationen sind unvollständig, z.T. manipuliert und in ihren Interdependenzen nicht ausreichend dargestellt. Gleichwohl glauben wir immer noch an die weitestgehende Quantifizierung aller unternehmerischen Handlungen. Die Konsequenzen für alle übrigen Prozesse der Unternehmensführung sind gravierend.

1. Da in den *Entscheidungsprozessen* nach wie vor von einer hohen Zuverlässigkeit der verwendeten Informationen ausgegangen wird,

entsteht ein Risiko für Fehlentscheidungen und realitätsferne Lösungen. Aufgrund der Funktionalität von Informationsstrukturen werden Suboptima gebildet, die sich nicht mehr zu einem Gesamt optimum zusammenfügen lassen. Die Suche nach einem absoluten Optimum ist unzulässig, nicht nur wegen der permanenten Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes, sondern auch von hier dargestellten Schwächen der Informationsbasis.

2. Wegen der Manipulation und Unschärfen von Informationen sowie des Verlustes an Interdependenzen können Informationsprozesse in den *Organisationsprozessen* keine vernetzenden bzw. integrierenden Aufgaben wahrnehmen, es gehen Beziehungen zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten verloren. Informationsblockaden verfestigen bestehende starre Strukturen und verhindern eine flexible Anpassung von Abläufen. Dies ist wiederum die Ursache für Klagen, dass Unternehmen zu langsam, unbeweglich und ineffizient seien. Abgrenzungsmentalitäten, aus der Funktionalität entstanden, sind eine der Ursachen für die Schwäche der Informationsbasis.
3. Auch in den *Führungsprozessen* schlagen sich die Probleme der Informationsprozesse nieder. Manipulationen, Informationsblockaden und Abgrenzungen verschärfen Misstrauenskulturen, wobei hier die Frage, wer ist Ursache für was, nicht beantwortet werden soll. Wirklichkeitskonstruktionen, Unschärfen und der Verlust an Interdependenzen erzeugen Glaubwürdigkeitsprobleme zwischen den Hierarchieebenen, was ebenfalls Misstrauenskulturen verstärkt.
4. Unvollständige Informationen sowie falsche Bewertungen bewirken ähnlich den Entscheidungen realitätsferne und falsche *Planungsprozesse*. Informationsblockaden und der Verlust an Interdependenzen tragen zu der fehlenden Ganzheitlichkeit von Planungen bei. Ein Weg, unvollständige Informationen zu überbrücken, ist die Einplanung von Sicherheiten, mit den oben beschriebenen Folgen von reaktivem Verhalten und dem Verlust an Chancen.
5. Die oben beschriebenen Schwächen der *Informationsprozesse* (Unvollständigkeit, Manipulation, Blockaden, Unschärfen, mangelnde Interdependenzen) verursachen gravierende Probleme in allen Prozessen der Unternehmensführung, Probleme, die nicht aus Veränderungen des Umfeldes erzwungen werden, sondern intern lösbar sein

sollten. Sie werden nur aus internen Strukturen, Abläufen, Verhaltensweisen und Systemen erzeugt.

6. Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* bauen ihr Berichtswesen auf einer mangelhaften Informationsbasis auf, rechnen allerdings anschließend mit hohem Aufwand und absoluter Präzision. Sie tragen somit auch nicht dazu bei, an und für sich in dem Unternehmen verfügbare Informationen so zusammenzutragen und auszuwerten, um zukünftige Entwicklungsrichtungen, so gut es eben angesichts der externen Veränderungsprozesse geht, aufzuzeigen. Der absolute Glaube an die Quantifizierung aller unternehmerischen Vorgänge sowie die Qualität der Kontrollmechanismen muss in Frage gestellt werden.

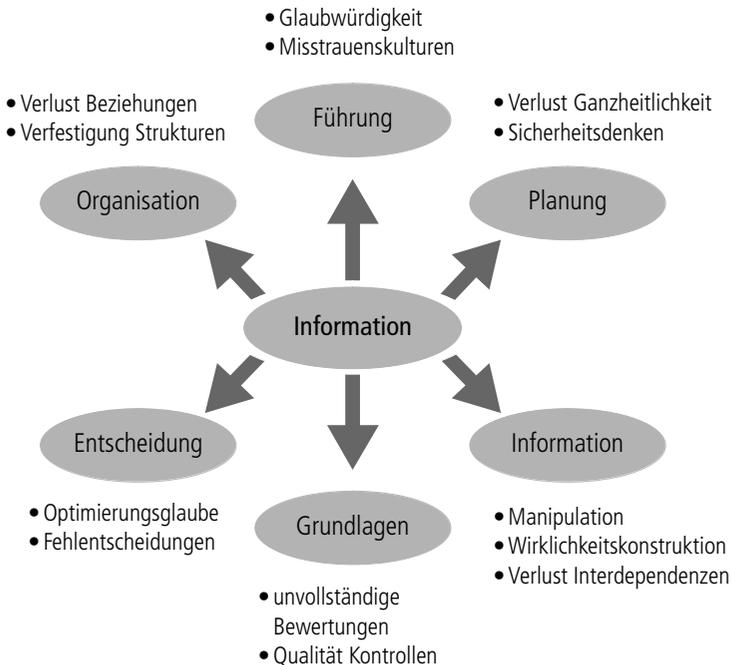


Abb. 8: Informationschaos

2.8 Methoden der BWL verfestigen alte Strukturen

Die Feder regiert das Schwert.

Deutsches Sprichwort

Die Methoden der BWL sind die eigentlich Schuldigen an der Zahlenhörigkeit und dem Optimierungsglauben in der Unternehmensführung. Sie sind nach wie vor von dem traditionellen Verständnis der Unternehmensführung geprägt und unterstellen, dass

- alle unternehmerischen Handlungen mit Zahlen belegbar und damit rechenbar seien (Quantifizierbarkeit),
- die Zukunft aus der Vergangenheit hochrechenbar sei (ex Post Betrachtung),
- Mitarbeiter umfassend kontrolliert werden müssten (Kontrollsystematiken),
- Methoden sich an den jeweiligen Funktionen zu orientieren hätten (Methoden folgen Funktionen).

Die Optimierungsgläubigkeit hat uns eine Vielzahl von Modellen beschert, mit deren Hilfe der Ressourceneinsatz angeblich optimierbar sei. Kaum ein Wissenschaftler, der etwas auf sich hält, versäumt es, unternehmerische Vorgänge in mathematische Modelle zu fassen und dies möglichst so kompliziert, dass sie in der Praxis niemand mehr versteht.

Da aber Unternehmen so komplex sind, dass sie sich ganzheitlich nicht mehr in Formeln darstellen lassen, werden Probleme so lange reduziert, bis eine mathematische Lösung möglich erscheint. Der praktische Wert derartiger Modelle ist gleich Null. Auch ein Erkenntniswert ist nicht zu finden.

Die Zahlenhörigkeit ist auch verantwortlich für eine Rückschaumentalität der BWL. Vergangenheitswerte sind ja angeblich bekannt und sicher (vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den Informationsprozessen). Auf einer solchen Basis lässt es sich gut rechnen!

Der Zwang zur absoluten Quantifizierung, den die BWL nach wie vor heilig schreibt, ist auch die Mutter der unseligen Wirklichkeitskonstruktionen, da er den Manager zu derartigen Verhaltensweisen zwingt.

Die Qualität der Aussagen aus den betriebswirtschaftlichen Grundlagen basiert auf Informationsinhalten, deren Problematik oben beschrieben wurde. Trotzdem werden diese Methoden in der Unternehmensführung als wesentliches Instrument für eine exzessive Kontrolle aller Prozesse angesehen.

Das, vom tayloristischen Homo Öconomicus geprägte, abgrundtiefe Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter hat die BWL veranlasst, umfangreiche Kontrollsystematiken zu entwickeln bzw. in ihre Methoden einzukleiden. Damit soll sichergestellt werden, dass

- die festgelegten Regelwerke eingehalten werden,
- bei Abweichungen von geplanten Ergebnissen alle notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden, um zu ursprünglichen Plänen zurückkehren zu können.

So haben die Methoden der BWL wesentlich zu der Entmündigung des Mitarbeiters beigetragen. Alle Versuche, Menschen von dieser Entmündigung zu befreien müssen spätestens an den Methoden der BWL scheitern. Psychologen allein können uns nicht helfen, unsere Probleme zu lösen.

Ähnlich den Informationssystemen versuchen die Methoden der BWL Funktionsinhalte zahlenmäßig zu erfassen und zu optimieren. Bereichübergreifende Methoden sind nicht erkennbar, so dass eine Vernetzung von Funktionen schon an den eingesetzten Methoden der BWL scheitern muss.

Warum gelingt es uns nicht, diesen Veränderungsstau aufzulösen? Wir sind von jung auf in diesen Methoden ausgebildet worden und haben sie während unseres Berufslebens permanent erlebt und benutzt, so dass wir die Fähigkeit verloren haben, diese „heiligen Kühe“ in Frage zu stellen. Wir wundern uns nur, dass die vielen klugen Ansätze für eine moderne Unternehmensführung nicht funktionieren. Im Gegenteil müssen wir feststellen, dass die Methoden der BWL eine solche Dominanz in der Unternehmensführung erreicht haben, dass auch in Unternehmen häufig geklagt wird, dass die Feder das Schwert regiere.

These: Die Methoden der BWL reichen für eine effiziente Unternehmensführung nicht mehr aus.

2.8.1 Methoden: Die „heiligen Kühe“ der Unternehmensführung

Die Methoden der BWL zeichnen sich nicht nur durch ihren Quantifizierungsglauben aus, sie sind auch rein funktional orientiert und verfestigen somit traditionelle Strukturen der Unternehmensführung.. Die Kostenstellenrechnung hat eine eindeutige funktionale Ausrichtung. Mit der Kostenträgerrechnung wird zwar versucht ganzheitliche Aussagen zu finden, diese werden allerdings über eine ungenaue bzw. pauschalierte Zuordnung von Gemeinkosten wieder verfälscht (siehe hierzu die Diskussion um die Verteilung von Gemeinkosten im Zuge der Prozesskostenrechnung²¹). Alle Methoden für eine entsprechende Umlage gehen von dem Prinzip der Verursachung aus.

Erfahrungsbericht Funktionalität von Methoden

Mit dem Erfahrungsbericht Suboptima wurde bereits auf meine Tätigkeit in dem Röhren- und Halbleiterwerk hingewiesen. In konsequenter Weiterführung der Funktionalität war das Berichtswesen von Produktion und Vertrieb vollständig getrennt und wurde erst in der internationalen Konzernzentrale konsolidiert.

Der Vertrieb übergab dem Werk seine Absatzplanung, die zwar alle vertriebspolitischen Maßnahmen wie Sicherheiten, konservative oder aggressive Einplanungen etc. beinhaltete, diese für uns jedoch nicht offen legte. Dieses wissend hatten wir die Produktionsplanung nur oberflächlich an die Absatzplanung angelehnt. Die entsprechende Planung der Ressourcen insbes. Maschinenkapazitäten und Personalbedarf wurden ohne Perspektiven der Märkte erstellt. Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Rationalisierungsmaßnahmen erstellten wir ohne zusätzliche Absatzchancen, soweit diese in den Plänen nicht berücksichtigt waren, wir kannten keine Deckungsbeiträge und der zu erreichende Zinsfuß war von der deutschen Konzernzentrale vorgegeben.

Um wenigstens eine teilweise Vernetzung zwischen Werk und Vertrieb zu erreichen, entwickelten wir ein Optimierungsprogramm der integrierten Produktions-, Vertriebs- und Investitionsplanung. Der Charme dieses Programms war, dass wir Sensibilitätsanalysen erstellten, die Auskunft über

²¹ Olshagen, C.: Prozesskostenrechnung, Wiesbaden 1991.

Auswirkungen von Absatzschwankungen auf die Ressourcenplanung des Werkes geben konnten und damit bei Entscheidungen eine Art Risikobetrachtung erlaubten.

Wir wollten ursprünglich zusätzliche vertriebliche Informationen in dieses System einbeziehen wie z.B. Opportunitätskosten bzw. zulässige Kosten der Produktion um diese zu vermeiden. Dieses war uns nicht gelungen, da die Berichtssysteme so unterschiedlich aufgebaut waren, dass eine Integration nicht möglich war. Ursachen waren einmal die, in Kapitel 2.7 beschriebenen Sachverhalte aus Informationsprozessen, zum anderen nur auf Vertriebsziele ausgerichtete Methoden der Berichterstattung. Trotz dieser Schwächen wurde das entwickelte System von dem Management als gravierende Verbesserung empfunden.

2.8.2 Vollbremsung: Das Verursachungsprinzip

Erfahrungsbericht Verursachungsprinzip

Über die Einführung von Gruppenarbeit in den deutschen Werken des Zigarettenkonzerns wurde bereits unter dem Erfahrungsbericht Informationschaos berichtet. Wir hatten versucht, den Gruppen Informationen aus unserem Berichtswesen zur Verfügung zu stellen, um ihnen eine bessere Steuerung ihrer Prozesse zu ermöglichen. Die Berichterstattung über Kosten war auf einer klassischen Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut, die proportionale und fixe Kosten entsprechend dem Verursachungsprinzip zuordnete.

Die Mitarbeiter erklärten uns, sie wollten nur die Kosten sehen, die sie selbst beeinflussen könnten. Dies erschien uns plausibel, als wir jedoch dem Wunsch nachkommen wollten, stellten wir fest, dass wir hierfür traditionell festgeschriebene Elemente der Kostenrechnung aufgeben mussten.

Die, den Gruppen zugeordneten proportionalen Kosten waren nicht in allen Elementen beeinflussbar, wie zum Beispiel der Verbrauch an Tabak (unserem teuersten Rohstoff). Dieser hing im wesentlichen von der Qualität des Tabaks sowie der Tabakaufbereitung ab. Umgekehrt verhielt es sich mit den fixen Kosten. Elemente, die in der Kostenrechnung als absolut fix angesehen werden, stellten sich als durch die Gruppen beeinflussbar heraus und nahmen damit proportionalen Charakter an. Erwähnt seien in diesem Zusammenhang Abschreibungen und Zinsen. Die Maschinen für Zigaretten-

herstellung sind hoch automatisiert, sehr komplex und die Leistung hängt wesentlich von der Qualifikation des Bedienungspersonals ab. Das bedeutet, dass der Ausstoß pro Maschinengruppe von den Mitarbeitern beeinflusst und die fixen Stückkosten dementsprechend proportionalisiert werden können.

Unser Berichtswesen konnte diesem Sachverhalt nicht gerecht werden. Wir haben schließlich Teile herausgebrochen, um wenigstens einen Teil der Forderungen unserer Mitarbeiter erfüllen zu können. Für eine systematische Lösung fehlten uns die Instrumentarien.

2.8.3 Was sind die Ergebnisse wirklich wert?

Die Qualität der Aussagen aus dem Berichtswesen ist wesentliche Grundlage für den Glauben an die absolute Quantifizierbarkeit aller unternehmerischen Handlungen. Unter den Informationsprozessen wurde bereits auf die Problematik der Unvollständigkeit und mangelnden Zuverlässigkeit von Informationen hingewiesen. Die folgenden beiden Erfahrungsberichte greifen diese Punkte auf.

Erfahrungsberichte Qualität der Aussagen

Der Zigarettenkonzern verkauft in einem westeuropäischen Markt Produkte im Niedrigpreissegment mit entsprechend niedrigen Deckungsbeiträgen. Die Kosten waren auf Basis Standards kalkuliert, die Preise waren vom Markt vorgegeben. In den Jahren 1995/96 verursachten Währungsrelationen eine negative Gesamtkalkulation für dieses Geschäft. Dem Unternehmen stellte sich die Frage, ob es sich aus diesem Markt zurückziehen sollte.

Eine genaue Analyse der Situation ergab, dass

- die Produktion in den Standards Sicherheiten eingeplant hatte, um mögliche Abweichungen von den Kostenplänen zu vermeiden,
- die Umlage der festen Kosten zu pauschal vorgenommen worden war und den Produkten Kosten zugeordnet waren, die durch das Geschäft weder verursacht wurden noch beeinflussbar waren.

In den Diskussionen wurde die zukünftige Entwicklung des Wechselkurses subjektiv mit einem weiteren Verfall prognostiziert und diese Einschätzung als Realität in die Untersuchungen übernommen.

Das Unternehmen entschied sich für die Beibehaltung des Geschäftes mit dem Ergebnis, dass in den Jahren 1997/98 der Wechselkurs um 25% verbessert stand und ein sehr guter Gewinn erwirtschaftet wurde.

Der Zigarettenkonzern produziert weltweit in ca. 15 Fabriken, die mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen arbeiten, sowohl was Maschinenausrüstung, Qualifikation der Mitarbeiter und Kostenstrukturen angeht. Wir hatten ein Bench-Marking für Kostenstrukturen etabliert, um eine Grundlage für die Verteilung frei verfügbarer Produktion auf die Werke zu erhalten. Die Vergleichbarkeit von Informationen aus den unterschiedlichen Standorten gestaltete sich außerordentlich schwierig.

1. Wir stellten unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen fest. Es wurden z.B. zukünftige Lohnkosten und Währungseinflüsse verschieden eingeschätzt und dies unter gegensätzlichen Zielen: Der Wechselkurs zu einer einheitlichen harten Währung wurde i.d.R. konservativ geplant, um Chancen für positive Abweichungen in Ergebnis und Gewinn zu erhalten, mit der Folge, dass die Kosten sich negativ darstellten und unser Bench-Marking verfälscht wurde.
2. Die Informationen waren entsprechend der Situation des jeweiligen Standortes unterschiedlich solide: Ein Werk, das sich in seiner zukünftigen Entwicklung sicher fühlte, plante seine Kosten eher realistisch, während andere sich realitätsferne Ziele setzten und zukünftige negative Abweichungen in Kauf nahmen, um Zeit zu gewinnen.
3. Im Zuge der Konsolidierung verloren wir wichtige Informationen und damit unseren ganzheitlichen Ansatz. Wir konnten z.B. nicht mehr den Einfluss unterschiedlicher Produktsortimente und Komplexitäten sowie verschiedener technologischer Ausstattungen erkennen.
4. Die Organisationsstrukturen und Abläufe waren insbes. in Werken, die aus ehemaligen sozialistischen Systemen kamen, um Personen herum und dort streng nach funktionaler Verantwortlichkeit gegliedert. Deren Informationen waren mit denen anderer Standorte, die sich bereits an Prozessen orientierten nicht vergleichbar.

Es hat mehrere Jahre und Planungszyklen gedauert, bis wir aus dem Bench-Marking eine annähernd valide Vergleichsbasis gewinnen konnten. Für zukünftige Standortstrategien haben wir diese Informationen nur als einen Baustein verwandt und darüber hinaus zukünftige vorstellbare Szenarien

entwickelt um daraus Verhaltensweisen zu gewinnen, die es uns erlaubten, uns an jede denkbare Entwicklung möglichst einfach anpassen zu können. Dies betraf insbes. die Investitionspolitik, die wir für jedes Werk unterschiedlich gestalteten.

Analyse der Erfahrungsberichte

These: Die Qualität der Aussagen des Controlling reicht nicht aus, um eine alleinige Basis für die Steuerung der Unternehmensführung darzustellen.

Führungsgröße für die betriebswirtschaftlichen Grundlagen ist die Qualität der Aussagen, die mit Hilfe der Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen, hier insbesondere des Controlling, erstellt werden. Diese Qualität ist nicht ausreichend da die zugrunde liegenden Informationen unvollständig, unscharf wegen Kommunikation, falsch wegen Manipulation oder gezielter Fehlinformation sind und in ihren Abhängigkeiten unzureichend dargestellt werden. Diese Aussage ist gültig, obwohl alle Informationen eines Unternehmens in den Systemen abgelegt sind.

1. Die *Entscheidungsprozesse* werden von der mangelhaften Qualität der Aussagen nachhaltig beeinflusst. Der Glaube an die absolute Quantifizierbarkeit von unternehmerischen Entscheidungen lässt sich nicht mehr aufrechterhalten. Obwohl die Methoden zur Entscheidungsfindung weitestgehend perfektioniert sind, ist die Qualität der Ergebnisse unzureichend, so dass Fehlentscheidungen vorprogrammiert sind. Optimierungsrechnungen können bestenfalls für eine Analyse von Verhaltensweisen in bestimmten Umweltsituationen herangezogen werden. Die Entscheidungstheorie nimmt diesen Tatbestand nicht zur Kenntnis, während die Praxis diese Methoden nicht einsetzt, mit der Begründung sie seien zu komplex und undurchsichtig. Den Quantifizierungsglauben will auch die Praxis nicht aufgeben, da dies an den Grundmustern traditioneller Denkweisen rütteln würde.

2. Die Funktionalität von Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen führt zu einer Verfestigung traditioneller Strukturen und Abläufe in den *Organisationsprozessen*. Fehlentscheidungen werden i.d.R. innerhalb der jeweiligen Funktion zugedeckt und korrigiert, meist in Form von kurzfristigen Reaktionen und Sprengungen der Regelwerke mit allen bereits beschriebenen Folgen. Das Berichtswesen kann diese Konsequenzen nicht aufdecken, da solche Verhaltensweisen übliche Praxis sind und in den Standards der entsprechenden Funktion schon eingeplant waren. Auf diese Weise wird eine flexible und prozessorientierte Anpassung von Abläufen verhindert.
3. In den *Führungsprozessen* sind Verhaltensweisen erkennbar, die nicht nur Informationen manipulieren (wie oben unter Informationsprozessen beschrieben), sondern auch die Methoden, um funktionale Ziele zu erreichen. Dies ist möglich, da eine Vielzahl von Methoden funktionsorientiert entwickelt wurden (Produktions-, Vertriebssysteme) und in der Konsolidierung wichtige Informationen verloren gehen. Die Kontrollsystematiken der betriebswirtschaftlichen Grundlagen zwingen in den Führungsprozessen zu kameralistischen Verhaltensweisen. Die Schwächen des Berichtswesens erlauben wiederum den mehrfach beschriebenen Umgang mit Informationen in den Führungsprozessen und unterstützt somit auch die Verfestigung von Machtstrukturen sowie die Bildung von Misstrauenskulturen.
4. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen können eine schon mehrfach geforderte Ganzheitlichkeit in den *Planungsprozessen* nicht herstellen. Die Informationsverluste im Zuge der Konsolidierung führen zu realitätsfernen Planungen und erleichtern die Entwicklung von Wirklichkeitskonstruktionen. Die bekannten Methoden für eine Aufdeckung von Chancen und Risiken sind unzureichend. Schließlich unterstützen die Kontrollsystematiken ein Denken in Sicherheiten sowie kameralistische Verhaltensweisen.
5. Von den *Informationsprozessen* werden Inhalte abgefragt, die diese nicht leisten können. Dies ist ebenfalls eine der Ursachen für die oben beschriebene Manipulation von Informationen. Die Informationsprozesse versuchen sich in traditionellen Strukturen an den Methoden zu orientieren, Instrumente, die der oben dargestellten Pro-

blematik dieser Prozesse gerecht werden sind weitestgehend unbekannt.

- Da die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* an traditionelle Strukturen und Verhaltensweisen angepasst sind, verhindern sie eine schnelle und flexible Anpassung des Unternehmens bzw. von Unternehmensteilen an veränderte Umweltsituationen. Ansätze, die eine prozessorientierte Unternehmensführung erleichtern sind nur schwer erkennbar. Dies gilt insbesondere für eine beeinflussungsgerechte Zuordnung von Gemeinkosten sowie eine Auflösung der strengen Abgrenzung von variablen und fixen Kosten am Prozess.



Abb. 9: Qualität der Aussagen

Die Schwäche der Informationsbasis erlaubt erhebliche Zweifel an dem starken Quantifizierungsglauben der betriebswirtschaftlichen Grundlagen sowie an der Wirksamkeit der bisher verfolgten Kontrollmechanismen. In diesem Zusammenhang sei betont, dass damit nicht die Quantifizierung an sich in Frage gestellt wird, sondern

- die Informationsbasis, die zu verbessern ist,
- der Umgang mit den Ergebnissen quantifizierender Methoden, die als absolute Aussagen betrachtet werden.

2.9 Zusammenfassung der aktuellen Probleme

In diesem Kapitel wurden einige typische Probleme beschrieben, wie sie in fast allen industriellen Organisationen in mehr oder weniger starker Ausprägung auftreten. Dabei sollte verdeutlicht werden, dass diese Probleme ihre Wurzeln immer in mehreren oder allen Prozessen der Unternehmensführung haben und deshalb mit Hilfe von isolierten Einzelmaßnahmen nicht wirkungsvoll gelöst werden können.

In dieser Zusammenfassung wird eine Verknüpfung der beschriebenen Problemfelder zwischen den Prozessen der Unternehmensführung und den wesentlichen Komplexen der Verursachung hergestellt. Diese wird in drei Bereiche gegliedert

1. in Veränderungsprozesse, die von außerhalb oder innerhalb des Unternehmens induziert werden und entsprechende Anpassungen erforderlich machen. Diese sind wiederum zurückzuführen auf
 - eine mangelhafte Informationsbasis,
 - mangelhafte Kommunikation,
 - externe Veränderungsprozesse,
2. in die Folgen der Funktionalität,
3. in die Folgen des traditionellen Menschenbildes und der sich daraus ergebenden Verhaltensweisen.

2.9.1 Alles verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit

Die Veränderungsprozesse verursachen eine gravierende Schwächung der Informationsbasis.

Dies bewirkt in den *Entscheidungsprozessen*, dass wesentliche Voraussetzungen für systematische Ansätze und Verhaltensweisen nicht mehr erfüllt sind. Optimale Lösungen sind nicht darstellbar, da zum Zeitpunkt der Realisierung die Informationsbasis eine andere ist als zum Zeitpunkt der Errechnung. Daraus leitet sich auch her, dass der Glaube an die Irreversibilität von Entscheidungen unzulässig ist. Die Schwäche der Informationsbasis wird in der Praxis i.d.R. mittels Wirklichkeitskonstruktionen kompensiert, was als Flucht in eine künstliche Stabilität anzusehen ist und letztlich zu falschen und realitätsfernen Entscheidungen

führen muss. Die Korrektur solcher Fehlentscheidungen bewirkt spontane Reaktionen mit den unten beschriebenen Folgen in den Organisationsprozessen.

Die *Organisationsprozesse* bauen in ihren Strukturen sowohl der Aufbau- als auch der Ablauforganisation auf einem im wesentlichen stabilen Umfeld auf. Da sowohl in den Entscheidungs- als auch den Planungsprozessen mittels Wirklichkeitskonstruktionen dieses Bild aufrecht erhalten wird, gibt es innerhalb der Abläufe keine vorbereitenden Maßnahmen auf Veränderungen bzw. neue Situationen, so dass erst mit Eintritt dieser neuen Situation kurzfristig reagiert wird. Die dann auftretenden Probleme können meist nur unter Sprengung des Regelwerkes mit Crash-Aktionen gelöst werden. Die Folgen dieser Verhaltensweisen sind Verlust der Ganzheitlichkeit sowie negative Kostenstrukturen.

Die *Führungsprozesse* leiden unter Glaubwürdigkeitsproblemen in Folge von Fehlentscheidungen und Wirklichkeitskonstruktionen. Insbesondere letztere veranlassen Führungskräfte eine stabile Informationsbasis zu vertreten, obwohl Mitarbeiter häufig wissen, dass diese nicht vorhanden ist. Misstrauenskulturen sind die Folge derartiger Verhaltensweisen.

Die schwache Informationsbasis und die mangelnde Akzeptanz eines permanenten Veränderungsprozesses mit der Folge von Wirklichkeitskonstruktionen verursachen in den *Planungsprozessen* eine Vielzahl von Problemen. In dem Bemühen, alle Planungsvorgänge quantifizierbar zu machen, werden aus ex Post Betrachtungen subjektive Erwartungen zukünftiger Entwicklungen rechenbar gemacht, was zu einem Verlust an Chancen aus nicht quantifizierbaren Potentialen führt.

Der Mechanismus von Wirklichkeitskonstruktionen und ex Post Betrachtungen verleitet zu der Bildung falscher bzw. unrealistischer Zielsetzungen. Die mangelnde Akzeptanz der permanenten Veränderungen verhindert vorbereitende Aktionen, es wird kurzfristig reagiert mit der Folge einer Dominanz kurzfristiger Operationen in den Planungsprozessen. Dies ist die Ursache dafür, dass in der Praxis von dem risikopolitischen Instrumentarium so gut wie kein Gebrauch gemacht wird. Lediglich über Sicherheiten wird versucht, eine künstliche Stabilität von Planungen zu erzeugen.

In den *Informationsprozessen* findet die Transformation subjektiver Erwartungen in objektive Quantifizierungen statt. Aufgrund der oben beschriebenen Verhaltensweisen, kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren, verlieren Informationen ihre ursprünglich in den Regelwerken fixierte Systematik. Unschärfen in der Kommunikation schwächen zusätzlich die Informationsbasis.

Die *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* sind geprägt von der Überzeugung, alle unternehmerischen Vorgänge quantifizieren zu können. Die Folgen sind unrealistische Erwartungen an die Qualität der Informationen sowie unvollständige Bewertungen aufgrund der geschwächten Informationsbasis. Die angestrebten Optima sind nicht realisierbar, da sie ein Umfeld unterstellen, das sich in der Realität nicht einstellt. Die Methoden basieren überwiegend auf ex post Analysen und sind nicht in der Lage, zukünftige, nicht quantifizierbare Potentiale aufzuzeigen.

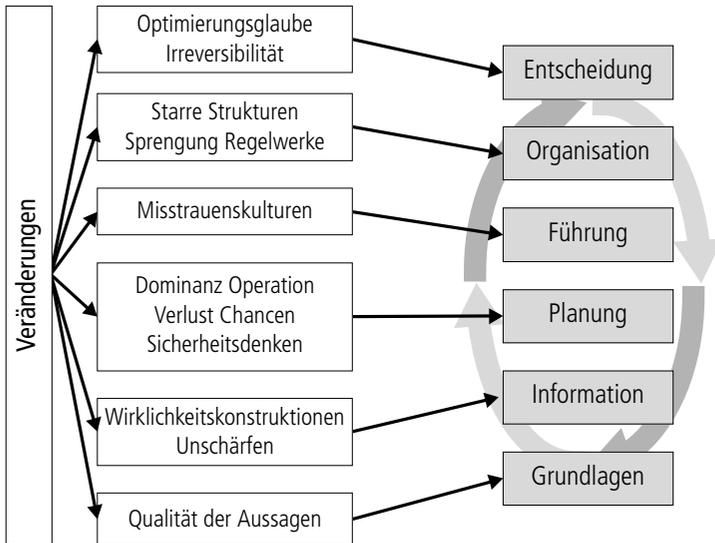


Abb. 10: Einfluss von Veränderungen auf die Prozesse der Unternehmensführung

2.9.2 Funktionalität: Verhinderer von Vernetzung

Der zweite große Ursachenkomplex ist die Funktionalität, die alle traditionell strukturierten Unternehmen prägt. Da es nicht gelingen kann über Hierarchien und umfangreiche Regelwerke eine ausreichende Vernetzung aller Funktionen sicherzustellen, führt die Funktionalität zu einem weitestgehenden Verlust der Ganzheitlichkeit, der sich durch alle Prozesse der Unternehmensführung zieht.

Für die *Entscheidungsprozesse* ist festzustellen, dass aufgrund mangelnder Vernetzung der Funktionen nur Suboptima gebildet werden können und wegen der Problematiken aus den Organisationsprozessen lange Entscheidungswege entstehen.

Die Funktionalität verursacht in den *Organisationsprozessen* starre Strukturen und umfangreiche Regelwerke für Aufbau- und Ablauforganisation, wobei Abläufe den Strukturen folgen und nicht natürlichen Abarbeitungsprozessen. Mit zunehmender Komplexität der Unternehmensführung wurden diese immer weitergehend bürokratisiert, um sicherzustellen, dass die nicht ausreichend vernetzten Funktionen sich gemäß Vorschriften verhalten. Die daraus folgenden Ineffizienzen wurden hinreichend beschrieben. Die fehlende Vernetzung in Verbindung mit den starren Strukturen führt zu einem Verlust von Beziehungen zwischen den Funktionsträgern, die sich nur noch informell aufgrund persönlicher Verhaltensweisen darstellen lassen.

In den *Führungsprozessen* sind die Themen Macht und gegenseitige Blockaden von Funktionsträgern auf die Funktionalität der Strukturen zurückzuführen. Insbesondere das Denken in Machtansprüchen verursacht ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken, das Erreichte zu bewahren und Veränderungen als Bedrohung zu verstehen. Diese Verhaltensweisen lassen einen flexiblen und offenen Umgang mit permanenten Veränderungen nicht zu. Handlungsspielräume der Machtunterworfenen müssen eingeengt werden, um eine Vielfalt von nicht mehr kontrollierbaren Verhaltensweisen zu verhindern.

In den *Planungsprozessen* führt der Verlust an Ganzheitlichkeit zu differierenden Entwicklungen von unterschiedlichen Funktionen. Die starren Strukturen verhindern flexible Reaktionen und Anpassungen an die oben beschriebenen permanenten Veränderungen. Bei dem Versuch, mit aufsteigender Hierarchie Informationen zu konsolidieren bzw. zu

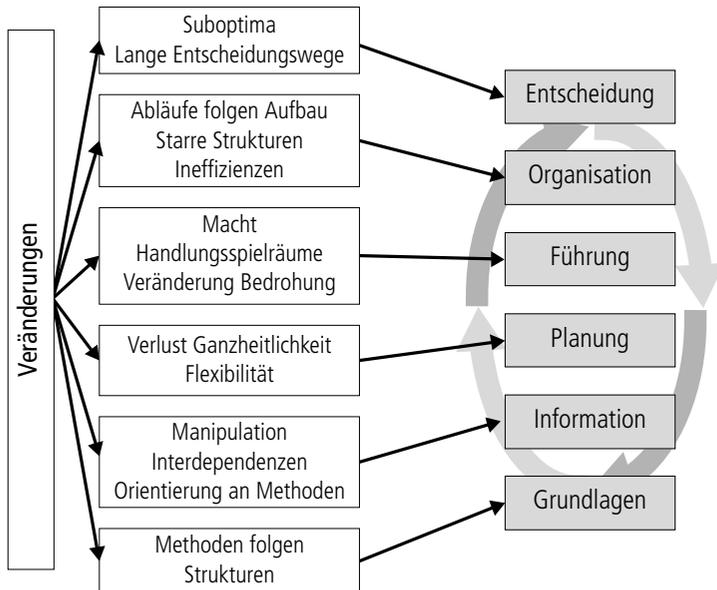


Abb. 11: Einfluss der Funktionalität auf die Prozesse

komprimieren entstehen Informationsverluste, die zu einer weiteren Schwächung der Informationsbasis auf den Entscheidungsebenen führt.

Die *Informationsprozesse* zeigen aufgrund der Funktionalität Erscheinungen der Abgrenzung sowie Blockaden von Informationen zwischen den verschiedenen Funktionsträgern und, wegen des Denkens in Hierarchien und Regelwerken, der Manipulation von Informationen. Interdependenzen von Informationen werden unternehmensweit nicht dargestellt. Die Gewinnung und Bereitstellung der Informationen orientiert sich eher an den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen als an den Abläufen bzw. Prozessen. Insgesamt ist festzustellen, dass in allen traditionell strukturierten Unternehmen zwar alle notwendigen Informationen in irgendeiner Weise vorhanden sind, jedoch unsystematisch und chaotisch geordnet bereitgestellt werden.

Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* orientieren sich überwiegend an Funktionen und folgen Strukturen anstelle von Pro-

zessen, so dass schon in der Systematik der Verlust von Interdependenzen zwischen den Funktionen enthalten ist. Damit unterstützen auch die Methoden das Entstehen von Ineffizienzen, wie oben bereits beschrieben.

2.9.3 Mitarbeiter verfügen über mehr Potenziale als wir nutzen

Es wurde bereits dargestellt, dass dem Gedanken der Funktionalität ein traditionelles Menschenbild zugrunde liegt, dem dritten hier zu behandelndem Komplex. Dieses Menschenbild induziert spezielle Verhaltensweisen sowohl der Menschen selbst, als auch im Umgang untereinander sowie der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Traditionelle Strukturen erzwingen ihrerseits derartige Verhaltensweisen, unabhängig davon, ob die Mitarbeiter heute noch dem ursprünglichen Menschenbild entsprechen oder nicht.

Bei *Entscheidungsprozessen* neigen Menschen unter diesen Verhaltensweisen zu eher eigennützigem Entscheidungen zum Vorteil der eigenen Position. Dabei entstehen Suboptima, ganzheitliche Betrachtungen sind nicht möglich. Der vorzugsweise Bezug auf die eigene Funktion verursacht darüber hinaus Tendenzen zu risikoarmen Entscheidungen.

In den *Organisationsprozessen* finden sich diese Verhaltensweisen in Form einer Abgrenzungsmentalität wieder, die eine bewahrende Tendenz aufweist und damit zu der Verfestigung schon starr konzipierter Strukturen und Abläufe beiträgt.

Das traditionelle Menschenbild hat in den *Führungsprozessen* eine Misstrauenskultur im Umgang der Menschen miteinander zur Folge, die wiederum die strenge Trennung von Weisung und Durchführung erzwingt. Damit sollen gezielt Handlungsspielräume von Mitarbeitern eingeengt werden. Die Motivation von Mitarbeitern wird nur extrinsisch angesprochen, was eine volle Nutzung deren Engagementpotentials behindert. Eine Misstrauenskultur benötigt Kontrollsystematiken, die kameralistische Denkweisen nach sich ziehen und eine Manipulation von Informationen fördern.

In den *Planungsprozessen* führt die Misstrauenskultur zu einem ausgeprägten Sicherheitsdenken und der Setzung risikoarmer Ziele. Das traditionelle Menschenbild fördert darüber hinaus die mehrfach angesprochene Planungsgläubigkeit, da diese eine Stabilität simuliert, die ei-

ner Einstellung des Bewahrens anstelle der Veränderung entgegenkommt.

Die angesprochenen Verhaltensweisen verursachen in den *Informationsprozessen* Blockaden und Manipulationen von Informationen.

Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* stellen die in Misstrauenskulturen umfangreich benötigten Kontrollmechanismen bereit und erzeugen auf diese Weise kameralistische Denkweisen.

Ergänzend muss in diesem Zusammenhang dargestellt werden: Aus einem traditionellen Menschenbild haben sich funktionale und starre Organisationsstrukturen entwickelt, die wiederum Verhaltensweisen handelnder Personen verursachen. Diese beeinflussen alle Prozesse der Unternehmensführung und verursachen viele der in diesem Kapitel beschriebenen Probleme, insbesondere

- Einengung der Varianz von Lösungsmöglichkeiten aufgrund gelernter Denkmuster,
- Aufgabe der Vernetzung über Funktionen hinaus,
- Bildung von Machtzentren mit der Folge, dass Informationen abgegrenzt und blockiert werden,
- Manipulationen von Informationen,
- Sicherheitsdenken,
- kameralistische Verhaltensweisen sowie
- einem Verständnis von Veränderungen als Bedrohung.

Abschließend sei festgestellt, dass die oben vorgenommene Zuordnung von Problemen der Unternehmensführung fließend ist, da häufig Ursache und Folge nicht eindeutig abzugrenzen sind. Dies gilt insbesondere für Elemente in Verbindung mit den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen, die diesen durchaus auch als Verursacher zugeordnet werden können, wie es in Abbildung 9 versucht wurde. Der, den Methoden zugrunde liegende Glaube an die weitestgehende Quantifizierung aller unternehmerischen Vorgänge kann auch für den Optimierungsglauben und die Planungsgläubigkeit sowie für die Überzeugung einer Irreversibilität von Entscheidungen verantwortlich gemacht werden. Die Kontrollsystematiken verursachen kameralistische Verhaltensweisen, die Suche nach risikoarmen Zielen sowie den Mechanismus von Wirklichkeitskonstruktionen. Die Anforderungen an die Informationspro-

zesse veranlassen diese, Informationen nach Methoden und nicht nach Prozessen bereitzustellen.

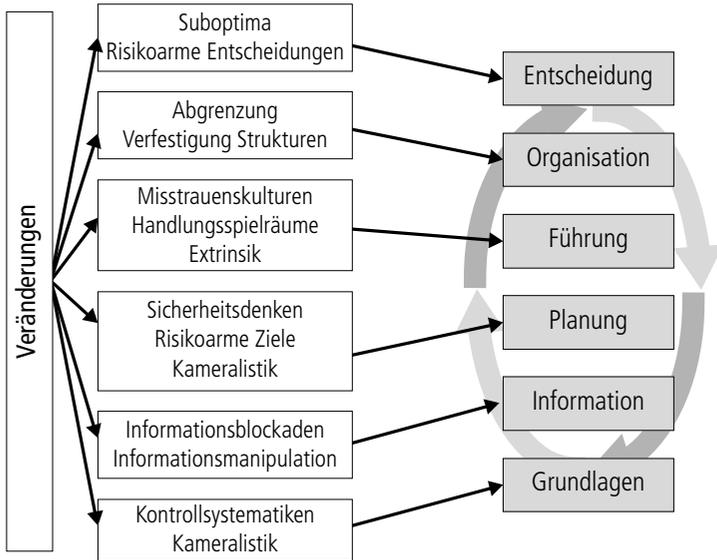


Abb. 12: Einfluss des Menschenbildes auf die Prozesse

3 Hochgelobte Ansätze, aber wenig Lösungen

Die oben beschriebenen Probleme sind weitestgehend bekannt und es existiert sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eine Vielzahl von Lösungsansätzen. Allen Versuchen ist gemeinsam, dass sie jeweils nur ein Problem bzw. einen Komplex aufgreifen und damit das Prinzip der Ganzheitlichkeit verletzen. Vernetzungen mit anderen Problemkreisen, die ebenfalls gelöst werden müssen, wenn die Ansätze Wirkung zeigen sollen, bleiben unberücksichtigt. Darüber hinaus werden die Vorschläge von den Symptomen her angesetzt, ohne die Wurzeln zu analysieren (wie es in Kapitel 2 versucht wurde) und diese zu bereinigen.

Im Folgenden werden einige der wesentlichsten Ansätze aufgegriffen, ihre Wirkungsweise in der vorgestellten Systematik beschrieben, ihre Verflechtung mit anderen Problemkreisen analysiert und Voraussetzungen dargestellt, unter denen diese Vorschläge nur Erfolg haben können.

In den folgenden Abbildungen werden als Schnittmengen die Problemelemente dargestellt, die mittels des jeweiligen Ansatzes aufgelöst werden sollen, außerhalb der Schnittmengen diejenigen, die als Voraussetzung zu betrachten sind, damit der Ansatz wirkungsvoll arbeiten kann, und solche Elemente, die bei ungenügender Handhabung des Ansatzes sogar verstärkt werden können.

3.1 Entscheidungstheorie: Wo ist das Problem?

Zu den Entscheidungsprozessen sind keine wirksamen Lösungsansätze bekannt. Dies hat drei grundsätzliche Ursachen:

1. Die Entscheidungstheorie bietet für die Praxis keine verwertbaren Ansätze an
 - eine Entscheidungsmatrix ist aufgrund der Ganzheitlichkeit nur für das gesamte Unternehmen vorstellbar, was technisch erst mit Einführung von Unternehmensdatenmodellen, wie sie technologisch darstellbar sind, ermöglicht wird,
 - die vorgeschlagenen Entscheidungskriterien sind für die Praxis unbrauchbar. Vorschläge, Unternehmenszielsetzungen in entsprechende Kriterien einzuarbeiten sind nicht bekannt,
 - stochastische Ansätze bieten keine Lösungen für tatsächlich eingetretene Umweltsituationen an, sie versuchen lediglich Unsicherheiten zu quantifizieren und auf dieser Basis Risikobewertungen vorzunehmen.
2. Weder in der Theorie noch in der Praxis existiert ein ausreichendes Problembewusstsein. Dass im unternehmerischen Umfeld ein permanenter Veränderungsprozess stattfindet, ist hinreichend bekannt, wird allerdings verdrängt über Wirklichkeitskonstruktionen und Quantifizierungsglauben. Damit stellt sich auch nicht die Frage nach der Reversibilität von Entscheidungen.
3. Das volle Ausmaß der Schwächen der Informationsbasis ist nicht bekannt bzw. wird verdrängt.

Für die übrigen Probleme in den Entscheidungsprozessen werden in der Praxis zu recht Lösungen in anderen Prozessen der Unternehmensführung wie z. B. den Organisations- oder Führungsprozessen gesucht.

In der Praxis basieren Entscheidungsprozesse grundsätzlich auf einer Kombination aus Bewertungen mit Hilfe der Methoden aus den betriebswirtschaftlichen Grundlagen sowie individuellen Wertvorstellungen.

3.2 Ansätze zu Organisationsprozessen

Zu Organisationsprozessen liegen viele Ansätze vor, die auch fast alle in der Praxis versucht wurden.

3.2.1 Divisionalisierung und Matrixorganisation¹: Das Zaubermittel der Verkleinerung.

Divisionalisierung und Matrixorganisation sind seit langem bekannte und praktizierte Organisationsformen. Da sie jedoch die ersten Versuche darstellen, die Probleme der Funktionalität zu überwinden und noch heute in fast allen großen industriellen Unternehmen angewandt werden, müssen sie hier betrachtet werden.

Divisional strukturierte Unternehmen sind primär nicht nach Funktionen, sondern nach Geschäftsbereichen aufgebaut. Die Gliederung dieser Bereiche kann nach Produkten (Objekten), Regionen oder Kundengruppen erfolgen. Jede Division verfügt über alle Funktionen, die notwendig sind, um autark arbeiten zu können. Die Ziele dieser Organisationsform sind

- Reduzierung von Schnittstellen zwischen Funktionen in großen Organisationen,
- Reduzierung der Komplexität durch Verkleinerung,
- Reduzierung der oben beschriebenen Probleme mittels dieser Verkleinerung.

Matrixorganisationen sind mehrdimensional und überlagern divisionale Strukturen. Neben den Geschäftsbereichen werden zentrale Funktionsbereiche gebildet, die verschiedene Sparten mit ihrem funktionalen Know-how unterstützen. In der Regel wird den Geschäftsbereichen die Weisungsbefugnis zugewiesen, während den zentralen Funktionsbereichen eher eine beratende Aufgabe zukommt. In großen Konzernen sind

¹ Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München 1996, S. 193ff.

Scholz, C.: ...a.a.O. S. 136ff.

auch umgekehrte Verantwortungen zu finden, was allerdings dem Gedanken der Divisionalisierung widerspricht.

Ziel der Matrixorganisation ist es, den Verlust an Synergien durch die Dezentralisierung bei divisionalen Strukturen zu vermeiden und durch Konzentration von Fachwissen dieses zu verstärken.

Erfahrungsbericht Divisionalisierung und Matrixorganisation

In dem Erfahrungsbericht Hierarchie, Regelwerk, Bürokratie hatte ich bereits über meine Tätigkeit bei der Tochter des US-Mischkonzerns berichtet. Ich war tätig in der Unternehmensgruppe Private Nachrichten- und Datensysteme, die in drei produktorientierte Sparten und diverse Zentralbereiche gegliedert war.

Die Sparte Telefonnebenstellen verfügte über alle marktbearbeitenden Funktionen, eine Entwicklungsgruppe sowie über ein Werk, das nur Produkte für diese Sparte herstellte. Aus den Zentralbereichen waren Mitarbeiter in die Sparte delegiert, um dem Management alle benötigten Instrumentarien zur Verfügung zu stellen.

Die Sparte Fernschreiber war ähnlich strukturiert, während der Bereich Datenterminals seine Produkte weltweit einkaufte und im deutschen Markt vertrieb.

Zur Unterstützung dieser Sparten waren folgende Zentralbereiche installiert: Operations mit den Aufgaben Produktion, Qualität, Einkauf, Montage und Kundendienst sowie Controlling, Personal und Zentralvertrieb. Dieser Vertrieb war wiederum regional in vier Geschäftsstellenbereiche gegliedert. Jede dieser Geschäftsstellen verfügte analog den Sparten über drei Verkaufsbereiche, die fachlich von den jeweiligen Spartenleitern gesteuert wurden, sowie einen Bereich Montage und Kundendienst, der fachlich von mir betreut wurde.

Das Managementteam setzte sich somit aus sieben Bereichsleitern sowie dem Leiter der Unternehmensgruppe zusammen. Das Klima war gut, alle Beteiligten bemühten sich um gute Zusammenarbeit, es gab keine vorsätzlichen Blockaden oder Machtkämpfe. Gleichwohl waren die Erfahrungen über die Arbeit in diesen Strukturen extrem unterschiedlich.

Mit dem Leiter einer Sparte hatte ich gute, eher freundschaftliche, persönliche Beziehungen, die es erlaubten, eine gute Abstimmung in allen gemeinsamen Fragen herbeizuführen, schnelle Entscheidungen zu treffen und diese gemeinsam zu vertreten.

Der Leiter der zweiten Sparte verfügte über kein Fachwissen bezüglich Produktion, so dass ich das Werk geführt hatte, als ob es mir direkt unterstellt sei. Nur in der Öffentlichkeit hatten wir den Anschein einer typischen Spartenorganisation aufrechterhalten.

Der Leiter der dritten Sparte (ohne eigenes Werk) neigte zu Alleingängen und Abschottung gegenüber den Zentralfunktionen. Dies bereitete uns ständig Probleme bei der Beschaffung der Produkte, insbes. der Versorgungssicherheit, der Durchsetzung unserer Qualitätsspezifikationen sowie eines maximalen Kundenservices.

Auf die Geschäftsstellenbereiche wirkten drei Spartenleiter und drei Zentralbereichsleiter fachlich ein. Dem Geschäftsstellenbereichsleiter oblag die Koordination der unterschiedlichen Eingriffe. Der Verantwortliche für den Zentralvertrieb konnte in dieser Konstellation nur schwach Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmensbereiches nehmen, er konzentrierte sich im Wesentlichen auf die disziplinarische Führung der Geschäftsstellenbereiche.

Unsere Erfahrungen zeigten, dass die Dezentralisierung in Sparten Vorteile erbrachte und diese schneller und flexibler handeln konnten. Eine vollständige Auflösung und Integration der übrigen Zentralbereiche hätte allerdings zu untragbaren Kostenstrukturen und einem Verlust an Fachwissen geführt. Um dies zu vermeiden, mussten mittels der Matrixorganisation erneut komplizierte Strukturen aufgebaut werden, die nur einwandfrei arbeiteten, wenn die handelnden Verantwortlichen Beziehungen aufgebaut hatten, die es erlaubten, frei von allen Problemen traditioneller Strukturen pragmatisch zu entscheiden und zu handeln. Da wir diese einschließlich traditioneller Führungsprozesse beibehalten hatten, konnten wir Strukturen nicht grundsätzlich über derartige Beziehungen darstellen. Es blieb dem Zufall überlassen, ob die gewählte Organisationsform effizient arbeitete.

Es gelang uns nicht, eine ganzheitliche Vorgehensweise für den Unternehmensbereich herzustellen, wir orientierten uns eher an Suboptima für die einzelnen Sparten. Darüber hinaus gelang es uns ebenfalls nicht, die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Bereiche auf gemeinsame Ziele auszurichten.

Der Ansatz einer Divisionalisierung in Verbindung mit der ergänzenden Matrixorganisation stellt den Versuch dar, einen Teil der oben beschriebenen Problematik der Funktionalität zu lösen, ohne diese aufgeben zu müssen. Abbildung 13 zeigt die geplanten Auswirkungen solcher Orga-

nisationsformen als Schnittmenge der Divisionalisierung mit den jeweiligen Prozessen der Unternehmensführung sowie außerhalb dieser Schnittmengen die Problemfelder, die ebenfalls gelöst werden müssen, wenn dieser Organisationsansatz effizient arbeiten soll.

In den *Entscheidungsprozessen* sollen über die Zusammenfassung von Funktionen in verkleinerten Unternehmenseinheiten lange Entscheidungswege vermieden werden. Wegen der größeren Nähe dieser dezentralisierten Einheit zu den jeweiligen Operationen (Märkte, Werke) wird eine verbesserte Informationsbasis für Entscheidungen erwartet und auf diese Weise eine Reduzierung von realitätsfernen Entscheidungen. Die Verkleinerung mittels Divisionalisierung erleichtert es zwar, eine Ganzheitlichkeit der jeweiligen Sparte zu erreichen, bildet allerdings auch innerhalb des gesamten Unternehmens verstärkt Suboptima ab.

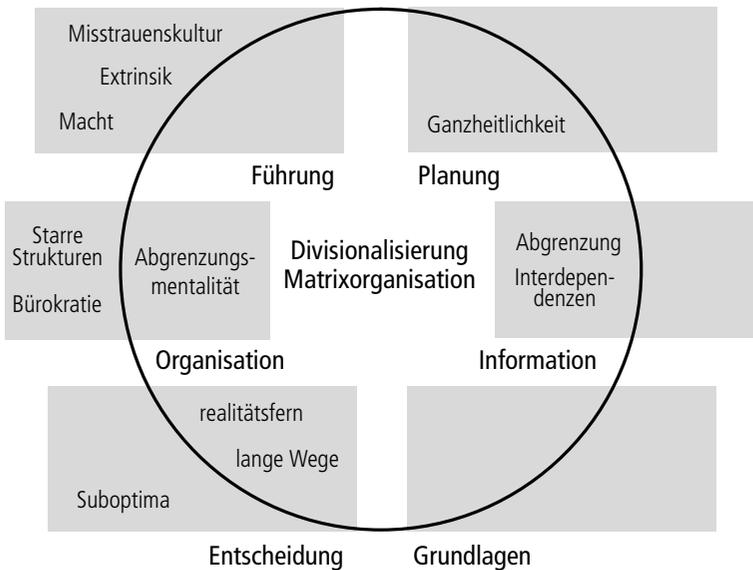


Abb. 13: Wirkungen und Voraussetzungen von Divisionalisierung und Matrixorganisation

Die Matrixorganisation soll helfen, in den *Organisationsprozessen* Abgrenzungsmentalitäten zu verringern. Da allerdings das Prinzip der Funktionalität aufrecht erhalten wird, folgen Abläufe nach wie vor Strukturen, die ihrerseits mit den entsprechenden Regelwerken eine starre Organisation abbilden. Um dem Ziel der Verkleinerung, nämlich lange Entscheidungswege zu vermeiden und schneller auf Einflüsse aus dem Umfeld reagieren zu können, müssen diese Problemelemente ebenfalls gelöst werden. Dies gilt insbesondere für eine Ergänzung von Strukturen über persönliche bzw. soziale Beziehungen.

In den *Planungsprozessen* soll für die divisionalisierte Einheit eine Ganzheitlichkeit der Planungen und deren Realisierung wieder hergestellt werden, was allerdings bedeutet, dass in der übergeordneten Unternehmenseinheit diese um so schwerer herbeizuführen ist.

In den *Informationsprozessen* wird die wichtigste Verbesserung erwartet. Abgrenzungen und Blockaden von Informationen sollen aufgrund der Kleinheit der Organisation besser unter Kontrolle gehalten und damit vermieden werden. Gleiches gilt für die Darstellung von Interdependenzen zwischen den Informationen.

In der Praxis versuchen fast alle großen industriellen Unternehmen derartige Organisationsformen durchzusetzen, in unterschiedlichen Varianten, angepasst an die jeweiligen Geschäftstypen. Die Erfolge bleiben allerdings in der Regel weit hinter den Erwartungen zurück, da nur ein kleiner Ausschnitt der Probleme traditioneller Unternehmensführung betroffen ist und schon dieser begrenzte Ansatz nur effektiv arbeitet, wenn weitere Problemkreise gelöst werden. Dies gilt insbesondere für die Auswirkungen des traditionellen Menschenbildes.

In dem Erfahrungsbericht wurde dargestellt, dass in solchen hybriden Strukturen² nur zuverlässig gearbeitet werden kann, wenn die persönlichen Beziehungen zwischen den handelnden Personen nicht zufällig, sondern organisatorisch strukturiert sind. Dies ist nur vorstellbar, wenn das traditionelle Menschenbild verlassen wird und neue Führungsmechanismen entwickelt werden, die vor allem Themen wie Misstrauenskultur, extrinsische Motivation, Einengung von Handlungsspielräumen über Trennung von Weisung und Durchführung sowie die beschriebenen Machtspiele auflösen. Gelingt insbesondere der letzte Punkt nicht, muss

² Macharzina., a.a.O. S. 406 ff.

diese Organisationsform scheitern, denn sie lebt von einer Reduzierung der Schnittstellen und der bestmöglichen Vernetzung aller Funktionen. Elemente wie Machtkämpfe und Blockaden können sogar verstärkt werden, da in der Komplexität solcher hybrider Strukturen große Spielräume für entsprechende Verhaltensweisen entstehen.

Solange in dezentralisierten Einheiten die traditionellen Strukturen wie Hierarchien, feste Regelwerke und Bürokratie beibehalten werden, sind nur geringfügige Verbesserungen der Probleme aus der Funktionalität aufgrund kleinerer Einheiten zu erwarten.

Dementsprechend zeigt der Erfahrungsbericht, dass auch in diesen Organisationsformen Entscheidungen verzögert werden, wenn zwei Verantwortliche sich nicht einigen können, bzw. ein Partner den anderen dominiert und damit das Prinzip der Matrix zerstört. Darüber hinaus können Abgrenzungsmentalitäten mit allen beschriebenen Folgen für die Informationsprozesse entstehen

3.2.2 Business Reengineering:

Durchbruch prozessorientierter Denkweisen

Der Ansatz des Business Reengineering wurde erstmals von Hammer und Champy³ beschrieben. Er beinhaltet eine radikale Neugestaltung von Abläufen unter einer reinen Orientierung an Unternehmensprozessen. Hammer und Champy formulieren vier Grundsätze für diesen Ansatz. Er sei

- fundamental, d.h. grundsätzlich neu zu entwerfen und zu gestalten,
- radikal unter Bezug auf Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit,
- auf Verbesserungen in Größenordnungen angelegt,
- an Unternehmensprozessen unter Aufgabe der Arbeitsteilung orientiert.

³ Hammer / Champy: ...a.a.O. S.47 ff.

Die Funktionalität wird durch ihre Aufgabe überwunden. Hansmann⁴ schreibt, dass dieser Ansatz das traditionelle Prinzip Abläufe folgen Strukturen verlässt und durch Strukturen folgen Prozessen ersetzt. Dies ist der Grund, dass er Business Reengineering als festen Bestandteil des industriellen Managements sieht.

Die Aufbauorganisation steht mit diesen Aussagen zwar nicht im Fokus des Ansatzes, wird aber gleichwohl über die Prozesse beeinflusst. Daraus leitet sich die Überlegung einer Verflachung von Hierarchien ab, allerdings als eine Möglichkeit zur Kostenreduzierung und nicht einer Veränderung von Führungsprozessen. Diese werden von dem Ansatz nicht berührt und bleiben im traditionellen Verständnis verhaftet.

Business Reengineering ist ein Top-Down Ansatz, der neu entwickelte Prozesse fest vorgibt, da diese die optimalen sind. Es steht die Geschwindigkeit von Abläufen im Vordergrund und nicht deren flexible Anpassbarkeit an veränderte Umfeldbedingungen. Auf diese Weise entstehen neue, starre Abläufe.

Wesentlich für das Verständnis von Business Reengineering ist, dass Gesamtabläufe wie z.B. ein Vermarktungsprozess⁵ in Teilprozesse zerlegt und in sich optimiert werden. Eine Vernetzung der entstehenden Prozessketten wird nicht betrachtet.

In der hier gewählten Systematik zeigt Abbildung 14 die Wirkungen von Business Reengineering in den Prozessen der Unternehmensführung sowie die Voraussetzungen, die geschaffen werden müssten, um diesem Ansatz seine volle Wirkung zu verleihen.

Die folgende Analyse kann sich jeweils nur auf die jeweiligen Abschnitte der Prozessketten beziehen, da der Business Reengineering Ansatz eine Vernetzung der zusammenhängenden Schritte nicht betrachtet. Es wurde bereits beschrieben, dass die Vorgehensweise sich nur mit der Überwindung von Folgen der Funktionalität beschäftigt und Auswirkungen des traditionellen Menschenbildes sowie der permanenten Veränderungen des Umfeldes unberücksichtigt lässt.

In den *Entscheidungsprozessen* werden die Themen lange Entscheidungswege und realitätsferne Entscheidungen für die einzelnen Abschnitte gelöst, soweit sie sich innerhalb der festgelegten Abläufe bewe-

⁴ Hansmann, K.-W.: Industrielles ...a.a.O. S. 214 ff.

⁵ Mentzel, K.: Unternehmensführung ...a.a.O. S. 38 ff.

gen. Alle übrigen Problemelemente bleiben unberücksichtigt. Die Frage der Suboptima könnte hier kontrovers diskutiert werden, da sie für den einzelnen Schritt gelöst wird, andererseits aber nur ganzheitlich betrachtet werden darf und aus diesem Grund eher verstärkt wird. Gleiches gilt für den Glauben an absolute Optima, der dem Ansatz systembedingt innewohnt.

Der deutlichste Eingriff des Business Reengineering findet in den *Organisationsprozessen* statt. Die Funktionalität wird aufgelöst und durch Integration der Aufgaben entlang den Abläufen ersetzt. Damit wird mindestens für die einzelnen Prozessschritte auch die Abgrenzungsmentalität und der Verlust von Beziehungen reduziert. Sowohl Aufbau- als auch Ablaufstrukturen werden zwar im ersten Schritt abgelöst, die etablierten neuen Strukturen allerdings wiederum als starr angesehen.

Da das traditionelle Menschenbild von diesem Ansatz nicht betroffen ist, müssen neue, jetzt prozessorientierte Kontrollsystematiken entwickelt und etabliert werden, was wiederum zu neuen Regelwerken und bürokratischen Abläufen führt. Dies ist der Grund dafür, dass viele Unternehmen nach kurzfristigen Erfolgen auf längere Sicht zu alten Strukturen zurückkehren oder mindestens die erwarteten Ergebnisse nicht erreicht haben.

Der Ansatz erhebt zwar den Anspruch, Ineffizienzen in den Abläufen aufzulösen, erreicht aber nicht diejenigen Probleme, die aus permanenten Veränderungen des Umfeldes und den notwendigen Reaktionen in der Operation mit den mehrfach beschriebenen Folgen in Form von Sprengungen der Regelwerke und neuen Ineffizienzen entstehen.

Auch die im Business Reengineering angesprochene Verflachung von Hierarchien leitet sich nicht aus neuen Führungsprozessen ab, sondern lediglich aus Chancen, die eine Prozessorientierung an Vereinfachungspotentialen bietet und ist somit als reine Rationalisierungsmaßnahme zu werten.

Zwingende Voraussetzung für die Wirksamkeit des Business Reengineering Ansatzes ist somit eine stärkere Berücksichtigung der permanenten Veränderungen und damit die Flexibilisierung der neuen Strukturen sowie die drastische Einschränkung von Regelwerken und Bürokratie.

Diese Forderung ist nur dann realisierbar, wenn in den *Führungsprozessen* das traditionelle Menschenbild verlassen wird, der Mitarbeiter in

die Gestaltung von Abläufen einbezogen wird, er Veränderungen eher als Chance denn als Bedrohung sieht, ihm Verantwortung übertragen und die Trennung von Weisung und Durchführung aufgegeben wird. Dies ermöglicht erst, dass Prozesse permanent über die Mitarbeiter entsprechend den Notwendigkeiten angepasst werden können.

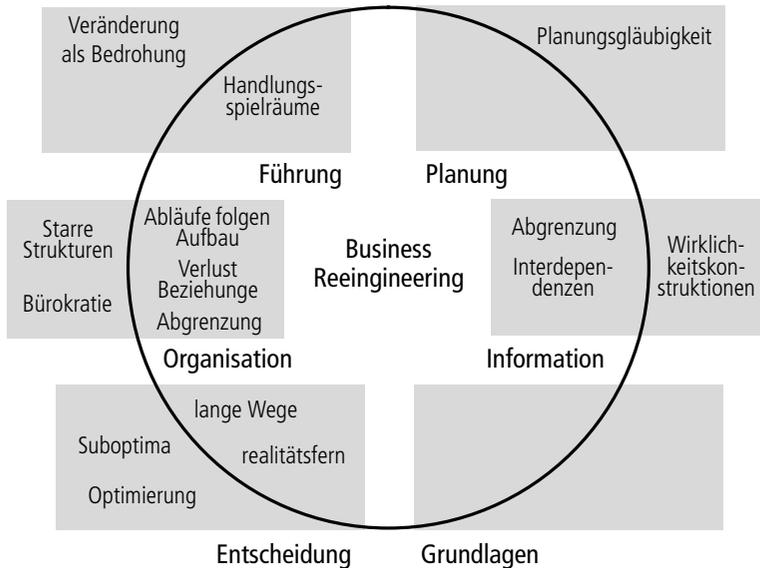


Abb. 14: Wirkungen und Voraussetzungen von Business Reengineering

Über die Integration von Aufgaben an dem Prozess werden Handlungsspielräume von Mitarbeitern zwar erweitert, allerdings eher über zusätzliche Aufgaben als durch zusätzliche Kompetenzen.

Oben wurde bereits beschrieben, dass für die Wirksamkeit von Business Reengineering eine stärkere Berücksichtigung der permanenten Veränderungen zwingend notwendig ist. Damit müssen auch in den *Planungsprozessen* Voraussetzungen geschaffen werden.

Zunächst sei hier darauf hingewiesen, dass die Forderung der Ganzheitlichkeit trotz der Integration von Aufgaben an den Prozessen nicht gelöst ist, da die Teilprozesse ähnlich funktionalen Strukturen an den übergreifenden Schnittstellen diesen vergleichbare Probleme aufweisen.

Die Planungsgläubigkeit muss aufgegeben und die reine Reaktion auf Veränderungen durch vorausschauende Handlungen in Vorbereitung auf veränderliche Umfelder ersetzt werden. Kameralistische Denkweisen sind abzulösen und Verhaltensweisen in Richtung einer Suche nach neuen Chancen zu entwickeln.

Für die *Informationsprozesse* bedeutet dies, dass Versuche, subjektive Erwartungen in Wirklichkeitskonstruktionen zu transformieren, aufhören müssen und diese Erwartungen mehr über Informationen verschiedener möglicher Szenarien zu hinterlegen sind.

Für die jeweiligen Teilprozesse kann festgestellt werden, dass die Probleme der Informationsabgrenzung, der Informationsblockaden sowie des Verlustes an Interdependenzen weitestgehend gelöst sind. Eine Lösung dieser Problematik an den Schnittstellen zwischen den jeweiligen Prozessschritten bietet das Business Reengineering nicht an.

Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* werden in diesem Ansatz unverändert übernommen. In welchem Ausmaß diese Methoden ebenfalls flexibilisiert und angepasst werden müssen, ist eher im ganzheitlichen Kontext zu sehen und wird daher später zu diskutieren sein.

Ein Erfahrungsbericht zu einem isolierten Business Reengineering Ansatz kann hier nicht vorgelegt werden. In Kenntnis der hier beschriebenen Problematik hat der Autor versucht, einen umfassenderen Ansatz zu realisieren, auf dessen spätere Beschreibung hier verwiesen wird. (vgl. hierzu Kapitel 4 Fallstudie)

3.2.3 Projektorganisation: Heilmittel zur Vernetzung

Nach Kieser und Kubicek⁶ sind Projekte umfangreiche, aber begrenzte Aufgaben. Formen von Projektorganisationen werden i.d.R. zur Erreichung von Einzelzielen eingesetzt, die in funktionalen traditionellen

⁶ Kieser, A., Kubicek, H.: Organisation, 3. Auflage, Berlin New York 1992, S. 138

Strukturen in ausreichender Geschwindigkeit nicht mehr darstellbar sind. Sie sollen eine zeitlich begrenzte Aussetzung traditioneller Strukturen bewirken und beinhalten folgende Elemente

- Ausgliederung von Ressourcen aus den Funktionalbereichen und Zusammenführung in Projektgruppen,
- Zusammenfassung von Weisung und Durchführung in diesen Gruppen,
- Auflösung der traditionellen Strukturen und Abläufe,
- Konzentration des Managements auf rein unterstützende Aufgaben,
- Darstellung von Strukturen über persönliche Beziehungen.

Erfahrungsbericht Projektorganisation

In 1987 hatte ein Wettbewerber des Zigarettenkonzerns in den USA für ein neues Produkt einen Testmarkt eröffnet. Wir waren davon überzeugt, dass dieses Produkt gute Marktchancen haben und dass der Wettbewerber es nach spätestens sechs Monaten auch in dem deutschen Markt einführen würde. Da dieses Produkt im Format von traditionellen Zigaretten stark abwich, musste jeder, der es ebenfalls anbieten wollte, neue Zigaretten und Packungen entwickeln, Produktionsmaschinen beschaffen (Lieferzeit ca. zwölf Monate), Versuchsanlagen konzipieren oder erstellen, um Versuche fahren zu können sowie Marketing- und Verkaufskonzepte entwickeln. In existenten Strukturen und Abläufen hätte dies mindestens 12 bis 18 Monate benötigt.

Gleichwohl hatten wir uns entschlossen, noch vor dem Wettbewerber ein eigenes Produkt in den deutschen Markt einzuführen. Wir bildeten ein Projektteam, bestehend aus je einem Mitarbeiter der Produktentwicklung, der Produktion, der Materialwirtschaft, des Marketing, des Vertriebes und des Controlling. Wir setzten alle Weisungskompetenzen der Hierarchie außer Kraft und ordneten diese der Projektgruppe zu. Gleiches galt für alle Regeln der Kontrollmechanismen, Kostensteuerung und Investitionen. Der Vorstand hatte die Aufgabe übernommen, die Gruppe von allen Einflussnahmen der übrigen Organisation freizuhalten. Ich persönlich musste nur einmal direkt in die Beziehungsgeflechte der Gruppe eingreifen, als ein Mitarbeiter bestimmte Risiken nicht mehr zu tragen bereit war und damit den Erfolg zu gefährden drohte.

Es gelang schließlich, nach sechs Monaten unser eigenes Produkt in den Markt einzuführen, eine Woche vor dem Wettbewerb. Diese eine Woche hatte zur Folge, dass unser Produkt dauerhaft das neu entstandene Segment dominierte, auch wenn dieses sich nicht wie erhofft entwickelte.

Die oben dargestellte Form der Projektorganisation ist sicherlich sehr effektiv, löst allerdings als zeitlich begrenzte Einzelmaßnahme nicht die hier diskutierte Problematik. Likert⁷ versucht daher den Gedanken der Projektorganisation weiterzuentwickeln in Richtung eines zeitstabilen Modells sich überlappender Gruppen.

Der Grundgedanke der überlappenden Gruppen ist die Zusammenführung verschiedener Funktionen in Gruppen, die jeweils Prozessschritte umfassen und in denen jeweils ein Gruppenmitglied Teil einer anderen Gruppe ist, entweder horizontal, d.h. auf gleicher Hierarchieebene oder vertikal, d.h. einer hierarchisch übergeordneten Gruppe. Auf diese Weise soll eine Vernetzung der verschiedenen Gruppen bzw. Prozessschritte sichergestellt werden. Die horizontalen Linking Pins stellen somit die Abläufe, die vertikalen Linking Pins die hierarchische Aufbauorganisation dar. Die hierarchischen Strukturen werden somit durch persönliche Beziehungen ergänzt.

Entscheidungen sollen in den jeweiligen Gruppen getroffen, die nächst höhere Entscheidungsebene nur im Ausnahmefall eingeschaltet werden.

Das Modell der überlappenden Gruppen⁸ löst demnach die Funktionalität nicht auf, sondern versucht, die verschiedenen Funktionen und Prozessschritte besser zu vernetzen. Es verlässt das traditionelle Menschenbild und will einen neuen Führungsprozess etablieren, allerdings ohne die traditionellen Strukturen der Aufbauorganisation aufzugeben. Diese werden lediglich über den Aufbau persönlicher Beziehungen ergänzt.

Versuche, dieses Modell in der Praxis einzusetzen sind nicht bekannt. Allerdings sind in erfolgreichen Ansätzen von Gruppenarbeit wesentliche Elemente der überlappenden Gruppen wiederzufinden.

⁷ Likert, R., Likert, J. G.: *New Ways of Managing Conflict*, New York 1976, S. 183 ff.

⁸ nach Macharzina: ...a.a.O.S. 402.

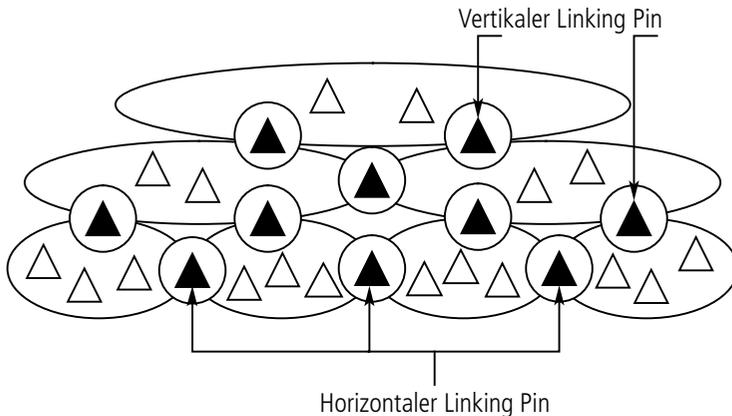


Abb. 15: Modell sich überlappender Gruppen

In Abbildung 16 sind Wirkungen und Voraussetzungen für überlappende Gruppen den Prozessen der Unternehmensführung zugeordnet.

In den *Entscheidungsprozessen* werden aufgrund der Nähe zu den Abläufen lange Entscheidungswege und realitätsferne Entscheidungen vermieden. Trotz der horizontalen und vertikalen Überlappung der Gruppen sind Suboptima nicht zu vermeiden. Hier gelten gleiche Überlegungen wie bei dem Ansatz des Business Reengineering.

Für die *Organisationsprozesse* reduziert das Modell Abgrenzungsmentalitäten und Ineffizienzen, soweit diese nicht aus Veränderungen des Umfeldes hervorgerufen werden und ergänzt Strukturen durch persönliche Beziehungen. Es behält allerdings die traditionellen Strukturen der Aufbauorganisation, bürokratische Kontrollmechanismen und Regelwerke bzw. führt zu neuen starren Strukturen. Eine Flexibilisierung der Organisationsprozesse ist jedoch zwingende Voraussetzung für die Wirksamkeit solcher Organisationsformen, da in traditionellen und starren Strukturen neue Führungsprozesse schnell zusammenbrechen bzw. nicht durchsetzbar sind.

Das Modell der überlappenden Gruppen wirkt sehr nachhaltig in den *Führungsprozessen*. Mit der Delegation von Entscheidungskompetenz in die Gruppen wird das traditionelle Menschenbild verlassen, die Tren-

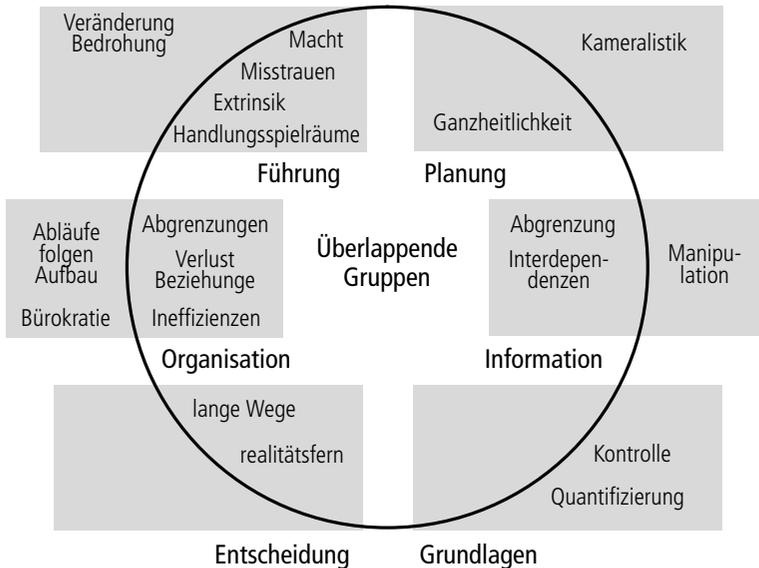


Abb. 16: Wirkungen und Voraussetzungen für überlappende Gruppen

nung von Weisung und Durchführung aufgehoben, Handlungsspielräume erweitert und intrinsische Motivation erzeugt. Die Ablösung von Misstrauenskulturen wird hier zwar dargestellt, kann jedoch nicht eindeutig zugeordnet werden, da diese auch durch Schwächen in den Entscheidungs-, Planungs- und Informationsprozessen sowie durch Kontrollsystematiken verursacht werden. Eine Abkehr von kameralistischen Verhaltensweisen sowie Veränderungen als Chance zu begreifen muss hier als Voraussetzung für die Wirksamkeit neuer Führungsprozesse angesehen werden, da traditionelle Verhaltensweisen in formalen neuen Strukturen zu Brüchen führen, die eher zusätzliche Probleme aufwerfen.

In den *Planungsprozessen* soll die Ganzheitlichkeit wiederhergestellt werden. Hier gelten wiederum die Überlegungen zum Business Reengineering, dass Ganzheitlichkeit nur für die jeweiligen Prozessschritte hergestellt wird, wobei allerdings mittels der Überlappung Verbesserungen

zu erwarten sind. Über die Abkehr von kameralistischen Verhaltensweisen wurde bereits zu den Führungsprozessen gesprochen.

Die verbesserte Vernetzung von Funktionen und Hierarchien führt in den *Informationsprozessen* zu einer Reduzierung der Problematik von Informationsabgrenzung, Informationsblockaden sowie des Verlustes von Interdependenzen. Das Thema der Manipulation von Informationen muss allerdings zwingend aufgelöst werden, da sonst trotz neuer Strukturen und Führungsprozesse traditionelle Verhaltensweisen zu den oben erwähnten Brüchen in den Abläufen führen.

Gleiches gilt für die Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen*, die mit der Quantifizierungshörigkeit und den kameralistischen Ansätzen sowie den Kontrollsystematiken Misstrauenskulturen fördern, Handlungsspielräume von Gruppen einengen und die Manipulation von Informationen erzeugen.

Wie bereits dargestellt, wurde der Gedanke überlappender Gruppen in der Praxis nicht aufgenommen, im Prinzip, weil dieser Ansatz nur arbeitet, wenn die oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllt werden, d.h. traditionelle Sichtweisen der Unternehmensführung aufgegeben und insbes. Strukturen sowie Führungsprozesse angepasst werden. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass eine Notwendigkeit hierfür z.Zt. nicht gesehen wird, da die Einflüsse aus den permanenten Veränderungen des Umfeldes über Wirklichkeitskonstruktionen, Quantifizierungs-, Optimierungs- und Planungsgläubigkeit, Sicherheitsdenken sowie kameralistische Verhaltensweisen überbrückt werden.

3.2.4 Virtuelle Organisationen: Gemeinsam sind wir stärker

Der Kerngedanke virtueller Organisationsformen⁹ besteht in dem absoluten Verzicht auf aufbauorganisatorische Strukturen, einem Ersatz von Funktionen durch Kernkompetenzen, einer Darstellung von Strukturen nur über persönliche Beziehungen ohne formale Verknüpfung sowie der Handhabung von Abläufen als fließende Prozesse. Die Kernkompeten-

⁹ Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 408 ff.

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T.: ...a.a.O. S. 200 ff.

zen werden über Wissenszentren dargestellt, die aufgabenbezogene Ressourcen in zeitlich begrenzten Projektorganisationen bereitstellen.

Vorstellbar sind solche Ansätze sowohl unternehmensintern in Form einer Modularisierung von Abläufen und Strukturen als auch einer Aufgabe der Unternehmensidentität und eines nicht formalen Zusammenschlusses unabhängiger Unternehmen, die jeweils besondere Kompetenzen repräsentieren. Letzteres soll hier nicht betrachtet werden, da die Auflösung von Unternehmen zu locker verbundenen Kernkompetenzen sicherlich einen Sonderfall darstellen.

Virtuelle Organisationsformen sollen eine Lösung auf die permanenten Veränderungsprozesse im unternehmerischen Umfeld anbieten, indem sie starre Strukturen auflösen und Prozesse fließend anpassbar gestalten. Sie sind somit eine Weiterentwicklung von zeitlich begrenzten Projektorganisationen. In der Praxis haben sich solche Ansätze nur sehr begrenzt bewährt, da

- die Mehrzahl der Aufgaben in einem Unternehmen nicht zeitlich begrenzt sind und es eher darauf ankommt, dauerhaft durchzuführende Abläufe flexibel zu gestalten,
- die Voraussetzungen für einen wirksamen Einsatz virtueller Organisationen in den übrigen Prozessen der Unternehmensführung nicht gegeben sind.

Abbildung 17 zeigt diese Zusammenhänge auf.

Soweit bei virtuellen Organisationen überhaupt *Entscheidungsprozesse* effektiv stattfinden können, werden lange Entscheidungswege und realitätsferne Entscheidungen vermieden. Die Zweifel leiten sich aus der Überlegung her, dass die Projektgruppen immer mit unterschiedlichen Personen besetzt werden und es eher zufällig sein wird, ob die Beziehungen zwischen diesen sich derart gestalten, dass Konsens und effektive Entscheidungsprozesse gestaltet werden können.

In der Natur solcher Ansätze liegt allerdings auch, dass laufend zeitlich begrenzte Suboptima abgebildet werden. Da dies eine Grundforderung der Unternehmensführung verletzt, muss ein Weg ganzheitlicher Entscheidungsprozesse gefunden werden, bevor derartige Organisationsstrukturen gebildet werden. Da virtuelle Organisationen als Antwort auf den permanenten Veränderungsprozess verstanden werden, muss

auch ein Verständnis der Reversibilität von Entscheidungen entwickelt werden, d.h. dass schon bei der Entscheidung die Notwendigkeit späterer Anpassungen berücksichtigt wird und Flexibilität Priorität vor Optimalität erhält.

Für die *Organisationsprozesse* wurden virtuelle Organisationen bereits als die radikale Anpassung an permanente Veränderungen beschrieben. Ziel ist die vollständige Auflösung traditioneller Strukturen, einschließlich der Regelwerke und der Bürokratie. Strukturen werden in den Projektgruppen über persönliche Beziehungen dargestellt. Die Integration der Gruppen muss über die Information erfolgen. Abläufe können somit den Prozessen anstelle der Aufbauorganisation folgen. Damit wird das Risiko einer Sprengung von Regelwerken und daraus folgenden Ineffizienzen in der Operation verringert.

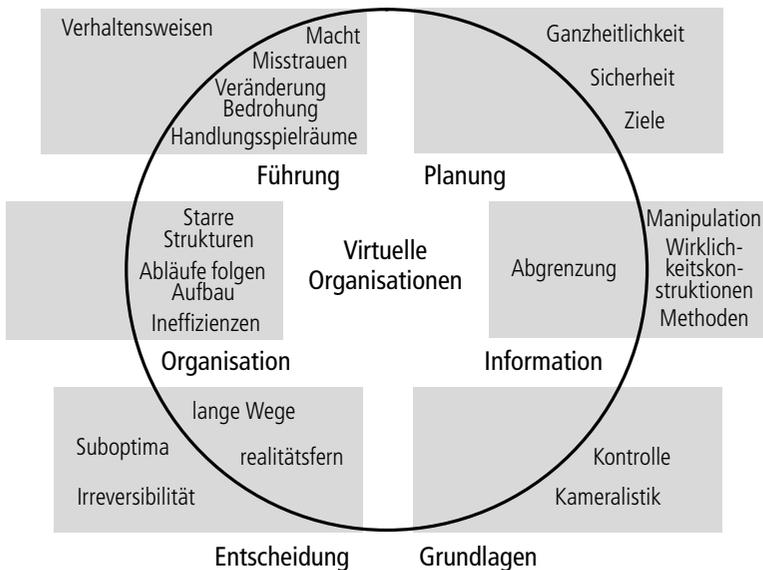


Abb. 17: Wirkungen und Voraussetzungen für virtuelle Organisationen

Gleiches gilt für die *Führungsprozesse*. Das traditionelle Menschenbild wird aufgegeben und mit der Ablösung starrer Strukturen und Abläufe entfallen nahezu alle oben beschriebenen Führungsprobleme. Da die Anpassung an permanente Veränderungen eine der Grundprämissen des Ansatzes ist werden diese eher als Chance denn als Bedrohung verstanden.

Ungelöst bleibt die Frage, wie die Verhaltensweisen der handelnden Personen auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden können, eine grundlegende Voraussetzung für effektives Arbeiten in solchen Organisationsformen.

Planungsprozesse werden in Ansätzen zu virtuellen Organisationen nicht behandelt, obwohl nur über diese eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung sichergestellt werden kann. Starre traditionelle Planungssysteme müssen zugunsten flexibler Planungen aufgegeben werden, da anderenfalls die Möglichkeiten, mit Hilfe fließender Strukturen permanenten Veränderungen zu folgen, nicht zu nutzen sind und die Rechtfertigung virtueller Organisationen verloren geht. Dies gilt auch für das Denken in Kameralistik und Sicherheiten. Elementare Voraussetzung für einen wirkungsvollen Einsatz virtueller Organisationsformen ist eine effiziente Gestaltung von Zielprozessen, da die jeweiligen handelnden Personen in fließenden Abläufen und Strukturen in ihren Verhaltensweisen in Richtung gemeinsamer Ziele gelenkt werden müssen.

Das Verständnis von *Informationsprozessen* erhält eine neue Dimension über die integrierende Aufgabe an Prozessen, was grundsätzlich bedeutet, dass die mehrfach beschriebenen Schwächen der Informationsbasis aufgelöst werden müssen, da anderenfalls eine wirksame Integration nicht stattfinden kann. Die Orientierung der Informationen an Methoden muss ergänzt werden durch eine Orientierung an Prozessen, um dort beeinflussungsrelevante Informationen bereitstellen zu können.

In fließenden Strukturen virtueller Organisationen können Mechanismen der Abgrenzung und Blockaden in Informationsprozessen erst gar nicht aufgebaut werden, da ein entsprechender Widerpart fehlt oder kurzfristig wechselt. Um eine ausreichende Integration der einzelnen Einheiten sicherzustellen, müssen die Informationen in ihren Interdependenzen dargestellt sowie Manipulationen und Wirklichkeitskonstruktionen unterbunden werden.

Die Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* werden in den Betrachtungen zu virtuellen Organisationen nicht angesprochen, obwohl hier wesentliche Voraussetzungen zu schaffen sind. Die traditionellen Kontrollsystematiken auf Basis von ex Post Betrachtungen können in fließenden Abläufen und Strukturen nicht mehr arbeiten. Grundsätzlich muss festgestellt werden, dass Methoden, die angepasst an starre Strukturen entwickelt wurden, ihre Wirksamkeit verlieren, wenn diese Strukturen einem fließenden Wandel unterliegen.

Hier gilt das Gleiche wie unter Informationsprozessen dargestellt: Die Methoden müssen auf Basis vollständiger Bewertungen Aussagen bereitstellen, die eine Integration der Prozesse ermöglichen.

3.3 Führungsprozesse: Viele Seminare, aber alles bleibt beim Alten

Probleme, die sich aus dem traditionellen Menschenbild und den daraus folgenden autokratischen Verhaltensweisen ergeben, wurden schon früh in Theorie und Praxis erkannt, entsprechende Lösungen vorgeschlagen und realisiert. Wie in Kapitel 3 dargestellt, hat keiner dieser Versuche geholfen, die angesprochenen Schwierigkeiten zu überwinden. Die folgenden Ausführungen sollen nicht alle Ansätze zur Diskussion stellen, sondern konzentriert auf Führungsstile, Auswahl von Führungskräften, Förderung der Zusammenarbeit sowie Lean Management eingehen und aufzeigen, was bewirkt werden sollte, warum der Erfolg sehr begrenzt blieb und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, wenn diese Ansätze effizient Probleme lösen sollen.

Entgegen der weit verbreiteten Auffassung, Lean Management sei den Organisationsprozessen zuzuordnen, wird dieser Ansatz hier unter den Führungsprozessen betrachtet, da er den Mitarbeiter in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt und über Erweiterung von Handlungsspielräumen am Prozess Unternehmen beweglich machen möchte.

3.3.1 Führungsstile: Der Motivationsgenerator

Wie bereits erwähnt, wurden die Probleme autokratischer, aus dem traditionellen Menschenbild hergeleiteter Führungsstile schon frühzeitig erkannt und Lösungsvorschläge erarbeitet.¹⁰ Schon 1958 wurde in der Ohio Studie¹¹ festgestellt, dass autokratische Führungsstile bei sich wiederholenden Aufgabenstellungen die höchste Leistung erzeugen, aber auch zu großen Spannungen in der Gruppe führen, während sogenannte demokratische Stile eine insgesamt höhere Leistung induzieren und mehr Individualität, Originalität, Kreativität sowie ein hohes Maß an Zufriedenheit innerhalb der Gruppe verursachen. Aus diesen Erkennt-

¹⁰ Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 447ff.

¹¹ Levin, K.; Lippit, R.; White, R.K.: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climatesin“, Brown, C.C.; Cohn, T.S. (Hrsg.): The Study of Leadership, Danville 1958, S. 296-313.

nissen heraus wurden weitere Führungsstile entwickelt, der kooperative bzw. partizipative sowie der Laissez Faire Stil.

Der kooperative Führungsstil beinhaltet eine intensive Informationsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die sowohl den Austausch von Informationen als auch von Meinungen und Argumenten beinhaltet. Ziel dieses Vorgehens ist es, einen Konsens über zu treffende Entscheidungen herbeizuführen. Falls dieses nicht gelingt, wird die Entscheidung autokratisch getroffen.

Erfahrungsbericht kooperative / partizipative Führungsstile

Unter dem Erfahrungsbericht Macht hatte ich über meine Tätigkeit bei dem Werk für elektronische Bauelemente berichtet. Von 1981 bis 1983 hatte ich einen Vorgesetzten, der einen partizipativen Führungsstil praktizierte.

Es entstand eine Entscheidungssituation, in der er von der Geschäftsführung der Holding aufgefordert wurde, eine bestimmte Menge an Spezialkondensatoren innerhalb eines Zeitraumes zu liefern, der für mich unvorstellbar war. Wir führten intensive Diskussionen, in denen ich alle Fakten und Argumente, die meine Auffassung bestätigten, darstellen konnte. Trotzdem entschied sich der Werkleiter, die geforderten Mengen und Termine zu garantieren.

Von dieser Entscheidung war ich zutiefst betroffen und das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten war auf lange Zeit gestört. Gleichwohl unternahmen wir alle Anstrengungen, seine Zusage zu erfüllen, was uns entgegen unseren ursprünglichen Auffassungen auch gelang.

Dieser kurze Erfahrungsbericht lässt zwei Schlussfolgerungen zu.

1. Partizipative Führung führt immer dann zu Problemen, wenn nach Austausch der Argumente gegen die Auffassung der Mitarbeiter entschieden wird, dies insbesondere dann, wenn diese Entscheidung aus politischen Gründen gefällt wird, die für den Mitarbeiter nicht mehr nachvollziehbar sind.
2. Solange der Mitarbeiter nicht auch in der Mitverantwortung für die Konsequenzen einer Entscheidung steht, wird er extreme Lösungsansätze nicht in Betracht ziehen.

Der zweite Erfahrungsbericht soll einen weiteren Aspekt kooperativer Führung aufzeigen.

Während der ersten zwei Jahre meiner Tätigkeit bei dem Zigarettenkonzern hatten wir einen Vorstandsvorsitzenden, der ebenfalls von dem Erfolg partizipativen Führung überzeugt war. Da er sich der Folgen seiner Dominanz bei Entscheidungen bewusst war, versuchte er stets einen Konsens mit seinen Vorstandskollegen und Führungskräften herbeizuführen. Da dies nicht immer gelingen konnte, er aber gleichzeitig seine Auffassungen durchsetzen wollte, versuchte er den Konsens mittels gezielter Informationspolitik zu erreichen.

Diese Vorgehensweise führte schließlich zu einer starken Polarisierung innerhalb des Vorstandes und der nächsten Führungsebene.

Die dritte Schlussfolgerung zu kooperativen Führungsstilen heißt, in Misstrauenskulturen und Machtauseinandersetzungen werden durch solche Verhaltensweisen die Probleme eher verschärft.

Der Laissez Faire Stil versucht den Mitarbeitern über einen Informationsaustausch hinaus maximale Handlungsfreiheit zu gewähren bei möglichst geringer Einflussnahme der Führungskraft. In der Praxis wird dieser Stil von eher schwachen Führungskräften bevorzugt, die sich auf diese Weise der Aufgabe entziehen, Verhaltensweisen von Mitarbeitern auf Ziele des Unternehmens zu lenken. Sobald Mitarbeiter fühlen, dass sie auf sich allein gestellt seien, neigen sie zu statischem und risikoarmen Verharren auf traditionellen Verhaltensweisen. Dieser Führungsstil entsteht in der Praxis mehr zufällig und von der Unternehmensleitung ungewollt.

Führungskräfte, die diesem Stil aus Überzeugung folgen, geraten in einem traditionellen Umfeld gegenüber Kollegen und Vorgesetzten mit autokratischen Verhaltensweisen i.d.R. in Nachteile, wenn sie ihre Vorstellungen durchsetzen wollen. Sie werden innerhalb des Unternehmens als eher schwach angesehen, was zu Folge hat, dass in der Praxis nach wie vor der autokratische Führungsstil dominiert, trotz aller Bemühungen, entsprechende Veränderungen herbeizuführen. Dies ist um so gefährlicher, da vor dem Hintergrund der Diskussion um Führungsstile und der negativen Aspekte autokratischer Verhaltensweisen dieses Thema häufig tabuisiert wird.

Aus den Überlegungen über Führungsstile sind sogenannte Managementtechniken entstanden, von denen hier Management by Objectives aufgegriffen werden soll.¹²

Grundgedanke des Management by Objectives ist, das Handeln von Mitarbeitern über Ziele zu steuern. Es obliegt dem Mitarbeiter, die für die Zielerreichung tauglichen Verhaltens- und Vorgehensweisen zu entscheiden. Die Vorgehensweise wird in drei Phasen unterteilt.

1. Im ersten Schritt werden die Ziele für den Mitarbeiter festgelegt. Diese können sowohl als Zielvorgabe autokratisch bestimmt als auch in Form von Zielvereinbarungen partizipativ verabredet werden. In jedem Fall müssen sie präzise, operationalisierbar und konfliktfrei sein. Für quantifizierbare Ziele ist eine solche Vorgehensweise gut vorstellbar, hier sei allerdings auf die Problematik hingewiesen, auch qualitative Ziele zu formulieren.
2. In der Phase der Umsetzung der Ziele müssen für den Mitarbeiter Handlungsspielräume sichergestellt werden, damit er zur Zielerreichung beitragen kann. Darüber hinaus müssen Informationen bereitgestellt werden, wie bereits mehrfach angesprochen. Die Rolle der Führungskraft reduziert sich während dieser Arbeitsphase auf Beratung und Kontrolle der Mitarbeiter. Es muss allerdings festgehalten werden, dass über die Zielformulierung letztlich die Trennung von Weisung und Durchführung erhalten bleibt, insbesondere, wenn diese autokratisch bestimmt wird.
3. Schließlich erfolgt in der Phase der Leistungsbeurteilung eine Überprüfung der Zielerreichung mittels eines ex Post Soll-Ist-Vergleiches. Schwierigkeiten bereiten hier Veränderungsprozesse, die während der Arbeitsphase auf den Mitarbeiter eingewirkt haben sowie Fehlverhalten von Funktionen oder auch Kollegen außerhalb seines Einflussbereiches, die ihn an seiner Zielerreichung behindert haben.

Management by Objectives versteht sich als besonders effektiv bei der Führung der mittleren Managementebenen. Bei den höheren Ebenen entstünden Probleme wegen der Langfristigkeit und Komplexität der Aufgabenstellung, bei den unteren Ebenen seien diese Vorgehensweisen

¹² Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 451 ff.

ineffektiv, da die Aufgaben stark strukturiert und wiederholender Natur seien.

Management by Objectives ist stark im traditionellen Ansatz der Unternehmensführung verwurzelt und zeigt daher, obwohl in breitem Umfang in Unternehmen praktiziert, nicht die gewünschten Ergebnisse. Es wird im Folgenden zu zeigen sein, dass sogar bestehende Probleme verstärkt werden können.

Abbildung 18 zeigt die Wirkungen und Voraussetzungen von Management by Objectives.

In den *Entscheidungsprozessen* werden über die erweiterten Handlungsspielräume Entscheidungswege verkürzt und realitätsferne Entscheidungen reduziert. Dagegen ist die Gefahr, Suboptima zu bilden und risikoarme Entscheidungen zu fällen, um die Zielerreichung nicht zu gefährden, so groß, dass Lösungen gefunden werden müssen, die dies vermeiden, obwohl Management by Objectives derartiges nicht vorsieht.

Die *Organisationsprozesse* bleiben von dem Ansatz unberührt, da er in der traditionellen Denkweise der Unternehmensführung verhaftet bleibt. Die Erweiterung von Handlungsspielräumen muss allerdings wirkungslos bleiben, solange starre Strukturen, Regelwerke sowie Bürokratie diese einengen und das Prinzip Abläufe folgen Aufbau aufrechterhalten wird.

In den *Führungsprozessen* soll die Einschränkung der Handlungsfreiheit aufgehoben sowie intrinsische Motivation und Ausrichtung von Verhaltensweisen auf Ziele erreicht werden. Bei Aufrechterhaltung der traditionellen Denkweisen bleiben solche Bemühungen allerdings in starren Strukturen und Regelwerken gefangen und die angestrebten Spielräume sind eher theoretischer Natur.

Wenn überhaupt Handlungsspielräume genutzt werden sollen, müssen die Probleme aus Machtkämpfen und Blockaden aufgelöst sein, da anderenfalls die handelnden Personen in einem Gestrüpp politischer Verflechtungen verloren sind. Um auch qualitative Ziele vereinbaren und realisieren zu können, muss eine Vertrauenskultur entwickelt werden, die es erlaubt, auch nicht quantifizierbare Ziele bewerten zu können. Schließlich steht die Trennung von Weisung und Durchführung im Gegensatz zu einer Erweiterung der Handlungsspielräume und kann nicht aufrechterhalten werden.

Ein wesentlicher Nachteil des Management by Objectives besteht in dem Bemühen der handelnden Personen, vorgegebene oder verabredete Ziele in jedem Fall einhalten zu müssen, so dass Veränderungen immer als Bedrohung der Zielerreichung angesehen werden. Dies führt zwangsweise zu eher beharrenden Verhaltensweisen, die einer Nutzung permanenter Veränderungen widersprechen.

Die *Planungsprozesse* können mit einem solchen Ansatz über durchgängige Zielvereinbarungen die Ganzheitlichkeit zurückgewinnen und die Problematik falscher bzw. risikoarmer Ziele verringern. Dagegen werden die übrigen hier angesprochenen Probleme erheblich verstärkt und sind bei konsequenter Verfolgung des Ansatzes nicht mehr beherrschbar. Dies gilt insbesondere für Planungsgläubigkeit, Kameralistik und Sicherheitsdenken, die damit zementiert werden, was wiederum zu überwiegenden Reaktionen anstelle von voraussehenden Aktionen sowie zu einem Verlust an Chancen führt.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit des Management by Objectives ist eine vollständige Bereitstellung an Informationen einschließlich aller Interdependenzen. Dies wird auch in der Literatur so gesehen. Die *Informationsprozesse* müssen darüber hinaus auch sicherstellen, dass Abgrenzungen und Blockaden nicht stattfinden. Eine große Gefahr dieses Ansatzes liegt in der verstärkten Manipulation von Informationen, um eine möglichst positive Zielerreichung darstellen zu können. Diese Manipulation muss zwingend verhindert werden.

Im übrigen wird in den Informationsprozessen die Entwicklung von Wirklichkeitskonstruktionen verstärkt, da möglichst viele Ziele quantifizierbar und damit einfacher kontrollierbar gemacht werden sollen.

In den *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* werden die Themen Kontrollsystematiken, Quantifizierungsglaube, Kameralistik und ex Post Betrachtungen zementiert, da diese Ansätze für eine Kontrolle der Zielerreichung zwingend notwendig sind.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass Management by Objectives zwar das traditionelle Menschenbild partiell zu korrigieren versucht und handelnden Personen größere Spielräume zubilligt, da jedoch starre Strukturen, Regelwerke und Kontrollsystematiken beibehalten werden, muss der Erfolg dieses Ansatzes in Frage gestellt werden. Eine noch gravierendere Schwäche des Ansatzes ist, dass permanente Veränderungen des Umfeldes nicht nur nicht berücksichtigt, sondern sogar als Stö-

rung empfunden und dass nahezu alle Probleme, die daraus entstehen, zementiert werden. Das Konzept kann also nur im Kontext mit einer umfassenden Revision des Verständnisses von Unternehmensführung effektiv eingesetzt werden.

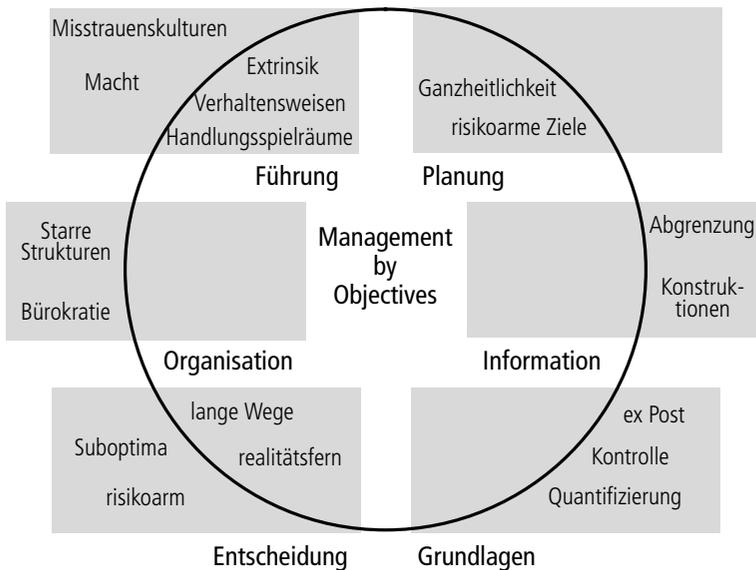


Abb. 18: Wirkungen und Voraussetzungen von Management by Objectives

3.3.2 Hat soziale Intelligenz eine Chance?

Sprengr¹³ beschreibt die aus dem traditionellen Menschenbild hergeleiteten Anforderungen an Führungskräfte wie folgt: „Wie kann ich einen Mitarbeiter dazu bringen, etwas zu tun, was er aus sich heraus nicht allein tun will?“

¹³ Sprengr, R. K.: Mythos Motivation, Frankfurt/M. New York 1995, a.a.O. S. 50.

Er beschreibt die hierfür notwendigen Instrumente als die fünf Bs: Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen und Belobigen. Letzteres betrachtet er sogar als Herrschaftszynismus. Alle diese Vorgehensweisen gehen von einer externen Beeinflussung des Mitarbeiters aus, der sogenannten extrinsischen Motivation.

Bronner, Matiaske, Stein¹⁴ haben in ihrer Studie versucht, die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte herauszufinden. Sie waren zunächst von den Standardkriterien Planen, Organisieren und Kontrollieren ausgegangen, haben dies anschließend ergänzt um Entscheiden sowie Motivieren. Sie haben festgestellt, dass der Umgang mit Human Resources zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, insbesondere motivieren, informieren, sowie Personal auswählen und entwickeln. An Verhaltensmerkmalen sehen sie mit zunehmender Bedeutung die Fähigkeit, Veränderungen mittels Lernfähigkeit, Teamfähigkeit und Kreativität zu bewältigen, während Durchsetzungsvermögen sowie Berechenbarkeit in etwa gleich bleiben.

Hier zeigt sich, dass die Problematik von Veränderungsprozessen in der Unternehmensführung sehr wohl bewusst ist, dass aber gleichzeitig an traditionellen Verhaltensweisen wie Durchsetzungsvermögen festgehalten wird. Die Einengung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter bleibt aufrechterhalten. Ghoshal¹⁵ zitiert einen amerikanischen Topmanager: „trying to implement third-generation strategies through second-generation organisations run by first-generation managers“

Die Botschaft ist eindeutig: Ohne grundsätzliche Änderungen in den Verhaltensweisen von Führungskräften werden die oben beschriebenen Probleme nicht zu lösen sein. In den 90er Jahren ist eine Vielzahl von weitergehenden Vorschlägen veröffentlicht worden¹⁶, die sich mit dieser Problematik beschäftigen. Allen gemeinsam ist, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Gestaltungs-, Entscheidungs- sowie Handlungskompe-

¹⁴ Bronner, R.; Matiaske, W.; Stein, F.A.: Anforderungen an Spitzenführkräfte, Schriften aus dem Arbeitskreis betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Paderborn 1990.

¹⁵ Ghoshal, S.; Bartlett, C. A.: ...a.a.O. S. 9.

¹⁶ Beispielhaft seien hier einige zitiert: Ghoshal: ...a.a.O.

Kets de Vries, M. F. R.: Live and Death ...a.a.O.

Kets de Vries, M. F. R.: Leaders, Fools and Imposters, San Francisco 1993.

Wheatley, M. J.: Quantensprung der Führungskunst, Hamburg 1997.

tenz überlassen sollen und sich selbst auf eine Rolle der Unterstützung, Koordination sowie Integration konzentrieren. Die Motivation von Mitarbeitern wird nicht mehr extrinsisch, sondern aus der Faszination der Aufgabe durch den Menschen selbst erzeugt (intrinsisch). Für derartige Verhaltensweisen steht die soziale und emotionale Kompetenz der Führungskraft im Vordergrund, während das Durchsetzungsvermögen und die Entscheidungskraft in den Hintergrund treten.

Der Konflikt ist offensichtlich. In traditionellen Strukturen werden solche Verhaltensweisen durchgängig als Führungsschwäche ausgelegt. Es mag einer Führungskraft noch gelingen, die eigenen Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren und flexible Strukturen zu schaffen, an den Schnittstellen zu anderen Verantwortungsbereichen sind jedoch wieder Entscheidungskraft und Durchsetzungsvermögen gefragt. Auch intrinsisch motivierte Mitarbeiter stoßen schnell an die Grenzen traditioneller Denkweisen wie Bürokratie, Kontrollsystematiken und kameralistischen Verhaltensweisen, so dass der neue Führungsprozess schnell zusammenbricht.

Erfahrungsbericht soziale Kompetenz

Innerhalb der verschiedenen Aufgabenstellungen meiner Laufbahn habe ich jeweils versucht, den Gedanken der sozialen Kompetenz in meine Führungsprozesse einzubeziehen. Ich hatte immer mit den gleichen Problemen zu kämpfen

- Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz hatten Probleme mit Kollegen mit hoher Durchsetzungsfähigkeit, sie konnten i.d.R. ihre Vorstellungen nicht durchsetzen,
- der Führungsprozess konnte nur durch permanentes Eingreifen meinerseits aufrechterhalten werden und brach zusammen, sobald ich eine andere Aufgabe übernommen hatte,
- persönlich musste ich an meinen Schnittstellen mit hohem Durchsetzungsvermögen arbeiten, so dass ich ständig mit einer Mischung aus sozialer Kompetenz und traditionellen Verhaltensweisen gehandelt habe.

Nur dann, wenn wir in geschlossenen Organisationseinheiten mit wenig Schnittstellen zu dem Unternehmen (z. B. Werke) neue Führungsprozesse in Verbindung mit flexiblen Organisationsstrukturen und Planungssystemen etablieren konnten¹⁷, haben wir große Erfolge erzielt.

Die Schlussfolgerung ist eindeutig: Führungsprozesse auf Basis sozialer Kompetenz können nur erfolgreich sein, wenn gleichzeitig starre Strukturen und Planungssysteme verändert werden. Eine Anforderung an Führungskräfte, gleichzeitig über hohe soziale Kompetenz und Durchsetzungsvermögen zu verfügen, ist ein Widerspruch in sich und nur sehr selten zu finden. Dies ist der Grund, dass auch heute noch überwiegend Führungskräfte nach Entscheidungskraft und Durchsetzungsvermögen ausgewählt werden, da sie sich anderenfalls in traditionellen Strukturen nicht behaupten können und dies, obwohl sich jeder der Bedeutung sozialer Kompetenz bewusst ist. So entsteht der Teufelskreis, den Ghoshal in seinem obigen Zitat beschrieben hat.

Eine detailliertere Analyse dieser Problematik erübrigt sich aufgrund der dargelegten Tatbestände.

3.3.3 Unternehmenskultur: Das Gleichschalten der Individualität

Unternehmenskultur wird von Voigt¹⁸ zutreffend wie folgt beschrieben:

„Unter Unternehmenskultur versteht man die Art und Weise, wie die Mitarbeiter im Unternehmen denken und handeln.“

In der neueren Literatur wird Unternehmenskultur vor allem als ein Instrument für die Normierung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Richtung einheitlicher Unternehmensziele gesehen, um die hier dargestellten Probleme der Unternehmensführung zu überbrücken.¹⁹ Macharzina schreibt z. B. von starken Unternehmenskulturen mit folgenden wesentlichen Inhalten

¹⁷ vgl. hierzu die Fallstudie unter Kapitel 4

¹⁸ Voigt, K.J.: Kulturbewusstes Management, in Hansmann, K.W.: Management des Wandels, Wiesbaden 1997, S. 55-77, a.a.O. S. 59.

¹⁹ Bleicher, K.: Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische ... a.a.O. S. 223 ff.

- die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern soll verbessert werden,
- Teileinheiten werden besser koordiniert und vernetzt,
- den Mitarbeitern werden mittels übergeordneter Bezüge und Notwendigkeiten sinnstiftende Inhalte vermittelt um auf diese Weise intrinsische Motivation zu erzeugen,
- in den Mitarbeitern wird eine Identität mit dem Unternehmen erzeugt, ebenfalls um Intrinsic zu gewinnen.

Bleicher stellt dar, dass derartige Inhalte nur über Normen und Werte erreicht werden, die von der Unternehmensleitung vorzugeben sind. Damit führt dieser Ansatz zu einer Verfestigung von Verhaltensweisen und einer Verschärfung eines Teils der angesprochenen Probleme der Unternehmensführung. Eine vorstellbare Kultur der Veränderungen steht im Widerspruch zu normierten Verhaltensweisen.

Erfahrungsbericht Unternehmenskultur

In 1988 versuchte der Vorstand des Zigarettenkonzerns die negativen Folgen von Funktionalität über eine neue Kultur der Zusammenarbeit zu überwinden. Das Ziel war die Auflösung von Abgrenzungsmentalitäten, Machtkämpfen und Blockaden sowie, wegen Reduzierung von Reibungsverlusten, mehr Freude an der eigenen Aufgabe, also intrinsische Motivation.

In einer Reihe von hervorragend gestalteten Führungsseminaren wurden diese Inhalte allen Führungskräften vermittelt, die begeistert von diesen Veranstaltungen an ihre Arbeitsplätze zurückkehrten. Innerhalb kürzester Zeit wurden sie allerdings von dem Tagesgeschäft eingeholt und verfielen in die alten Verhaltensweisen.

Anschließend versuchten wir mit einer zweiten Welle von Seminaren sinnstiftende Inhalte darzustellen und soziale Kompetenz zu trainieren, um intrinsische Einflüsse zu verstärken, mit dem gleichen Ergebnis.

Schließlich mussten wir diese Versuche abbrechen. Wir hatten übersehen, dass eine Veränderung von Kulturen nur dann zum Tragen kommt, wenn diese mit den vorhandenen Strukturen übereinstimmen. Für eine umfassende Veränderung unserer traditionellen Strukturen fehlte uns jedoch damals der entsprechende Lösungsansatz.

Die Diskussion um Unternehmenskulturen ist außerordentlich vielfältig und kann in diesem Rahmen nicht vollständig betrachtet werden. In der folgenden Analyse wird deshalb nur auf die starken Kulturen nach Macharzina Bezug genommen.

Abbildung 19 zeigt die Wirkungen und Voraussetzungen für solche Unternehmenskulturen.

Für *Entscheidungsprozesse* ist vorstellbar, dass starke Unternehmenskulturen auf Basis festgelegter Normen und Wertvorstellungen und damit einheitlicher Ausrichtung aller Verhaltensweisen Suboptima vermeiden sowie ein Klima für risikofreundliche Entscheidungen schaffen können. Gleichzeitig entsteht jedoch aufgrund des festen Gefüges eine Neigung zu Stabilität, die Veränderungen als systemfeindlich ansieht und auf diese Weise die Problematik der Irreversibilität verstärkt.

In *Organisationsprozessen* können solche Kulturen die Abgrenzungsmentalität deutlich reduzieren. Voraussetzung ist allerdings, dass Beziehungsgeflechte zwischen handelnden Personen über funktionale Grenzen hinaus aufgebaut sowie Strukturen und Regelwerke geöffnet werden. Gerade Letzteres wird allerdings wegen der Tendenz zu mehr Stabilität eher verfestigt, was zu Widersprüchen und Brüchen innerhalb des Ansatzes führen kann.

Für die *Führungsprozesse* lässt sich eine Reihe von Vorteilen herleiten. Handlungsspielräume werden erweitert, intrinsische Motivation erzeugt sowie die Problematiken von Macht und Misstrauenskulturen reduziert. Es wurde schon mehrfach darauf hingewiesen, dass Handlungsspielräume nur dann wirksam erweitert werden können, wenn gleichzeitig das Prinzip der Trennung von Weisung und Durchführung und damit die traditionelle Struktur aufgegeben wird. Hier ist ein Bruch in der Philosophie des Ansatzes festzustellen.

Da in einem festen Normengefüge Veränderungen nicht akzeptiert werden, sind sie als Bedrohung anzusehen, kameralistische Verhaltensweisen werden verstärkt.

In den *Planungsprozessen* lassen sich ähnlich den Suboptima leichter eine Ganzheitlichkeit der Ansätze herstellen und risikoreichere Ziele ohne Sicherheitsdenken setzen, obwohl nicht übersehen werden darf, dass kameralistische Verhaltensweisen fast zwangsläufig nach größeren Sicherheiten suchen. Hier besteht erneut die Gefahr eines Bruches innerhalb des Ansatzes, es besteht eher die Tendenz zu verstärkter Planungs-

gläubigkeit und Kameralistik mit den Folgen, dass mehr reagiert als agiert wird und ein Verlust an Chancen zu beklagen ist.

Starke Unternehmenskulturen erlauben es, alle Störungen in *Informationsprozessen* zu reduzieren, die aus persönlichen Verhaltensweisen handelnder Personen entstehen, d.h. Informationsabgrenzung, Informationsblockaden und Manipulationen. Auch hier wird ein Widerspruch sichtbar: Die oben beschriebenen kameralistischen Denkweisen verführen auch zu einer Manipulation von Informationen. Mindestens folgen die Informationen den festgelegten Normen und damit den eingesetzten Methoden.

Diese Methoden bleiben in den *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* unberührt. Um die Einhaltung der vorgegebenen Werte sicherzustellen, müssen die Kontrollsystematiken eher verstärkt werden.

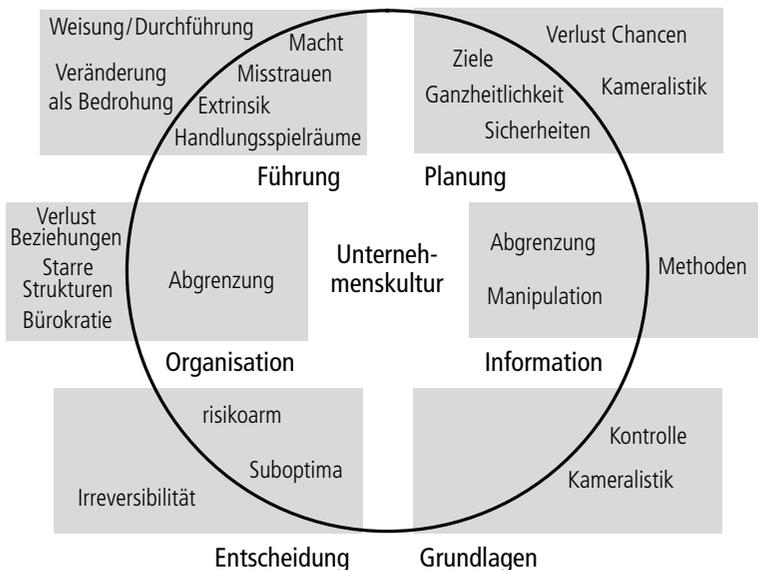


Abb. 19: Wirkungen und Voraussetzungen starker Unternehmenskulturen

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass starke Unternehmenskulturen aufgrund festgelegter Normen und Werte systembedingt permanente Veränderungen vernachlässigen und die Probleme der Funktionalität nicht ansprechen. Beide Punkte zerstören jedoch neue Ansätze in den Führungsprozessen, solange diese sich einseitig auf veränderte Verhaltensweisen der Mitarbeiter beziehen. Ohne grundsätzlich neue Ansätze in diesen Bereichen verstärken starke Kulturen eine Vielzahl der hier angesprochenen Probleme und zeigen keine wirksamen Erfolge.

3.3.4 Lean Management: Das japanische Erfolgskonzept

Der Ansatz des Lean Management ist in vielen Veröffentlichungen nachzulesen.²⁰ Bösenberg beschreibt Lean Management wie folgt:²¹ „stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens und enthält fundierte geistige Leitlinien, Strategien mit neuen Organisationsüberlegungen und naturwissenschaftlich-ingenieurmäßige Methoden sowie eine Reihe pragmatischer Arbeitswerkzeuge für Mitarbeiter“

Zentraler Denkansatz ist das sogenannte Gen-Modell der Unternehmensführung: Alle Mitarbeiter und Organisationseinheiten verhalten sich nach gleichen Arbeitsprinzipien und führen ihre eigenen Aufgaben grundsätzlich im Sinne des Ganzen durch, ein mit starken Kulturen vergleichbares Prinzip.

Bösenberg und Metzen beschreiben weiter eine hierarchische Struktur von Lean Management.²²

Auf Unternehmensebene wird ein Leitbild zur Entwicklung und Führung des Unternehmens festgelegt, in dem Leitgedanken und Arbeitsprinzipien für Mitarbeiter formuliert werden.

In Unternehmensbereichen werden Strategien und Methoden für das Management der Unternehmensfunktionen entwickelt, um Grundstrategien zu fixieren.

²⁰ Wesentlicher Bezug hier: Bösenberg, D.; Metzen, H.: Lean Management, Landsberg / Lech 1992.

²¹ Bösenberg: ...a.a.O. S. 8.

²² Bösenberg: ...a.a.O. S. 39 ff.

Der Mitarbeiter eignet sich persönliche Techniken und Werkzeuge zur Lösung konkreter Aufgaben an.

Es werden fünf Leitgedanken formuliert.

1. Proaktives Denken soll den Mitarbeitern veranlassen, vorausschauend zu agieren, anstatt nur auf Ereignisse zu reagieren. Es wird eine Prozess- anstelle einer Ergebnisorientierung angestrebt, da Ergebnisse als Folgen von Prozessen verstanden werden.
2. Sensitives Denken soll Informationsoffenheit sicherstellen, Gefühle und Stimmungen neben Fakten zulassen sowie Störungen von Außen als Anregungen verstehen.
3. Ganzheitliches Denken soll erreichen, dass der Wert der eigenen Handlungen sich am Nutzen des Gesamtsystems orientiert, die Kräfte des Ganzen für eigene Handlungen benutzt und Netzwerke anstelle dualer Beziehungen aufgebaut werden.
4. Potentialdenken soll alle Ressourcen des Unternehmens erschließen, d.h. insbesondere Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und Wettbewerber als Ressourcen nutzen, die Trennung von Denken und Arbeiten aufheben, Fehlleistungen eliminieren sowie den gemeinsamen Nutzen fair verteilen.
5. Ökonomisches Denken schließlich soll alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten (Lager Puffer, Sicherheiten) auflösen und Konflikte vermeiden, da diese Kosten verursachen. Letzteres setzt eine Harmonisierung der Interessen mit allen Partnern wie Mitarbeiter, Führungskräfte, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber und Staat voraus.

Diese Leitgedanken werden mit diversen Arbeitsprinzipien hinterlegt.

1. Gruppen und Teams sind zusammen stärker, erbringen mehr Leistung, finden bessere Lösungen und nutzen Synergien. Hierzu sei angemerkt, dass Prozessorientierung und Überwindung der Funktionalität nicht gesehen werden bzw. nicht im Vordergrund stehen.
2. Das Prinzip der Eigenverantwortung soll intrinsische Motivation erzeugen sowie den Blick für das Ganze schärfen und setzt als Führungsprinzip den Wechsel vom Boss zum Coach sowie den Gleichklang von Zielen und Methoden voraus.

3. Ein Feedback vergleicht die Wirkung mit der ursprünglichen Absicht, wobei das Prozessfeedback als schneller und besser angesehen wird als das Ergebnisfeedback. Dieses Arbeitsprinzip muss als eine andere Umschreibung von Planungs- und Kontrollsystematiken interpretiert werden.
4. Die eindeutige Kundenorientierung ist eine durchgängige Forderung des Lean Management, wobei auch der Partner an funktionalen Schnittstellen innerhalb des Unternehmens als Kunde angesehen wird.
5. Die Wertschöpfung hat Priorität vor allen anderen Handlungen. Wertschöpfung wird dabei nur aus Kundensicht definiert. Die Schlussfolgerung hieraus ist, dass die besten Mitarbeiter mit den Prozessen zu beauftragen sind, welche die höchste Wertschöpfung aufweisen. Nicht wertschöpfende Funktionen müssen ausgedünnt oder in andere Funktionen integriert werden. Auf die Fragwürdigkeit dieses Prinzips wird später einzugehen sein.
6. Das Arbeitsprinzip der Standardisierung soll Standards zu einem Gesetz erklären und standardisierte Prozesse ermöglichen. Die Standards werden von oben erdacht und von unten getragen. Auf den Widerspruch zu dem Leitgedanken, die Trennung von Denken und Handeln aufzuheben, sei hier zunächst nur hingewiesen.
7. Eine ständige Verbesserung geht davon aus, dass es keine endgültigen Ziele, sondern nur Schritte in eine Richtung gibt. Damit soll die Ergebnisorientierung durch die Prozessorientierung ersetzt werden.
8. Vorausdenken und Vorausplanen beinhaltet, dass bei beherrschten Einflussgrößen das Ergebnis vorprogrammiert sei und Ergebniskontrollen bei sicheren Prozessen entfallen können. Je genauer zukünftige Handlungen durchdacht werden, desto leichter fallen Reaktionen auf unerwartete Ereignisse.
9. Schließlich sagt das Prinzip der beherrschten Schritte, dass vorzugsweise kleine Schritte auf sicherer Basis vollzogen werden sollen.

Aus diesen Arbeitsprinzipien leiten sich wiederum Grundstrategien her

- kontinuierlicher Materialfluss (Just in Time, Kanban),
- umfassendes Qualitätsmanagement,
- simultaneous Engineering,

- proaktives Marketing,
- strategischer Kapitaleinsatz auch in Menschen (softe Faktoren),
- Unternehmen incl. Lieferanten/Kunden als Familie; Vertrauen anstelle von Misstrauen.

Die zunehmende Kritik aus der Praxis an dem Ansatz des Lean Management bezieht sich auf die Anhäufung weitgehend bekannter Vorgehensweisen, ohne diese in einen logischen Zusammenhang zu stellen. In dem Bemühen, die Unternehmensführung möglichst ganzheitlich abzubilden, sind Brüche entstanden (siehe unten weitere Ausführungen), die in der praktischen Anwendung des Ansatzes i.d.R. zu unbefriedigenden Ergebnissen geführt haben. Einer dieser Brüche entsteht, dass zwar Prozessorientierung immer wieder betont, an der Funktionalität, jedoch festgehalten wird, was zu gravierenden Problemen führen muss.

Pfeiffer und Weiß²³ vertiefen daher zu Recht den Punkt der Prozessorientierung.

Sie fordern eine integrierte Betrachtung der vor- und nachgelagerten Bereiche bzw. Prozessschritte sowie eine Vermeidung von Schnittstellen um die Folgen der Funktionalität zu überwinden. An anderer Stelle²⁴ betonen sie, dass Hierarchien reduziert werden müssen, nicht aus Gründen der Rationalisierung, sondern um Handlungsspielräume am Prozess schaffen zu können. Eine Restrukturierung an Haupt und Gliedern sei notwendig, um den Übergang aus starren Systemen zu lernenden Organisationsformen unter der Philosophie der permanenten Änderungen zu ermöglichen. Kontrollsystematiken können wesentlich reduziert werden, da kosten-, qualitäts- und zeitgerechtes Verhalten am Prozess erzeugt und nicht geprüft wird. Verhaltensweisen werden über die Vorgabe von Zielen ausgerichtet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Lean Management ein modernes Menschenbild zu Grunde legt und innerhalb vorgegebener Strukturen Spielräume für handelnde Personen schaffen will. Dies ist der Grund, dass der Ansatz hier unter Führungsprozessen behandelt wird. Die Abläufe werden prozessorientiert gesehen, die Aufbaustrukturen sollen verkleinert werden, es wird jedoch nach wie vor von funktio-

²³ Pfeiffer: ...a.a.O. S. 63 ff.

²⁴ Pfeiffer: ...a.a.O. S. 217 ff.

nen Organisationsformen ausgegangen. Allerdings beinhaltet das Konzept auch erhebliche Widersprüche die sogar zu einer Verstärkung der hier diskutierten Probleme führen kann, eine Ursache für die häufig unbefriedigenden Ergebnisse in der praktischen Umsetzung. In Abbildung 20 werden diese Fragen aufgenommen und vertieft.

Die Delegation von Entscheidungen an den Prozess führt mit Sicherheit in den *Entscheidungsprozessen* zu einer Verkürzung von Entscheidungswegen. Die Überlegung, über eine einheitliche Ausrichtung der Verhaltensweisen von Mitarbeiter Suboptima zu vermeiden, ist zwar im Grundsatz richtig, lässt sich allerdings nur dann verwirklichen, wenn am Prozess alle entscheidungsrelevanten Informationen bereitgestellt werden können, damit der Mitarbeiter seine individuelle Situation im Gesamtzusammenhang erkennen kann. Dies ist jedoch z.Zt. nicht sichergestellt. Ähnliches gilt für die Problematik risikoarmer und realitätsferner Entscheidungen, deren Auflösung im Denkansatz enthalten ist, in der Praxis jedoch nur selten erreicht wird. Der Optimierungsglaube sowie die Frage der Irreversibilität werden im Lean Management nicht angesprochen, so dass auch das Risiko von Fehlentscheidungen nicht gemindert wird.

Mit der Prozessorientierung werden in den *Organisationsprozessen* zwar Funktionen am Prozess zusammengefasst, über die Hierarchieebenen hinweg jedoch die Funktionalität aufrecht erhalten, auch wenn diese Ebenen reduziert werden sollen, um Handlungsspielräume für die Mitarbeiter sicherzustellen. Dies bedeutet für die Abgrenzungsmentalität, dass diese am Prozess und insbesondere innerhalb von Prozessschritten aufgelöst, auf Hierarchiebasis jedoch beibehalten wird, was zwangsläufig Brüche in den angestrebten Verhaltensweisen verursacht. Auch die Aussage, dass Strukturen den Abläufen folgen, nimmt mit aufsteigenden Hierarchien ab. Ineffizienzen können aufgrund der Integration am Prozess in der Operation deutlich reduziert werden.

Um die dargestellten Brüche zu vermeiden ist zwingende Voraussetzung, starre Strukturen und Regelwerke fließend zu gestalten sowie diese über persönliche Beziehungen zu ergänzen. Dagegen steht, dass insbesondere die Arbeitsprinzipien Feedback, Standardisierung und das Prinzip der beherrschten Schritte auf sicherer Basis eher zu einer Verschärfung dieser Problematiken führen. Auf diese Weise wird es auf Prozessebene nach wie vor zu Sprengungen der Regelwerke kommen.

Für die *Führungsprozesse* hinterlegt das Lean Management ein modernes Menschenbild des verantwortungsbewussten und initiativen Mitarbeiters. Die Handlungsspielräume werden erweitert und die Trennung von Weisung und Durchführung aufgehoben. Letzterem steht allerdings das Arbeitsprinzip der Standardisierung entgegen, das Standards von oben vorgeben will. Der Ansatz spricht explizit die Problemkreise Extrinsic, Macht Blockaden und Misstrauenskulturen an. Hier gilt ähnlich der Entscheidung und Organisation, dass die angesprochenen Widersprüche eine effiziente Lösung der Probleme verhindern. Die angestrebten Kontrollmechanismen und das Arbeitsprinzip der beherrschten Schritte auf sicherer Basis verstärken Verhaltensweisen, die Veränderungen als Bedrohung empfinden sowie kameralistisches Denken, obwohl diese in dem Denkansatz aufgelöst werden sollen.

In den *Planungsprozessen* wird proaktives Handeln anstelle reiner Reaktion sowie ganzheitliches Denken gefordert. Über Leitbilder sollen darüber hinaus falsche und risikoarme Ziele vermieden werden. Hierfür gelten die oben beschriebenen Vorbehalte. Als problematisch muss das Arbeitsprinzip Vorausdenken und Vorausplanen angesehen werden, das fordert, je genauer zukünftige Handlungen vorausgedacht werden, desto leichter fallen Reaktionen auf unerwartete Ereignisse. In der Praxis verursacht ein solches Prinzip ein verstärktes Denken in Sicherheiten und Kameralistik, Planungsgläubigkeit sowie letztlich einen Verlust an Chancen. Vor dem Hintergrund permanenter Veränderungen müssen Planungen nicht genauer, sondern flexibler werden.

Mit den oben dargestellten Vorbehalten kann Lean Management in den *Informationsprozessen* die Probleme der Abgrenzung und Blockaden von Informationen lösen. Inwieweit Manipulationen verhindert werden, muss vor dem Hintergrund von Planungsgenauigkeit und Kontrollmechanismen in Frage gestellt werden. In jedem Fall ist mit einer Verstärkung der Wirklichkeitskonstruktionen zu rechnen. Der Verlust an Interdependenzen von Informationen sowie die Orientierung der Informationsbereitstellung an Methoden wird nicht als Problem der Unternehmensführung gesehen. Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass dies zwingende Voraussetzung ist, um Verantwortung an den Prozess delegieren und ganzheitliche Verhaltensweisen sicherstellen zu können, da in derartigen Strukturen die Information integrierende Auf-

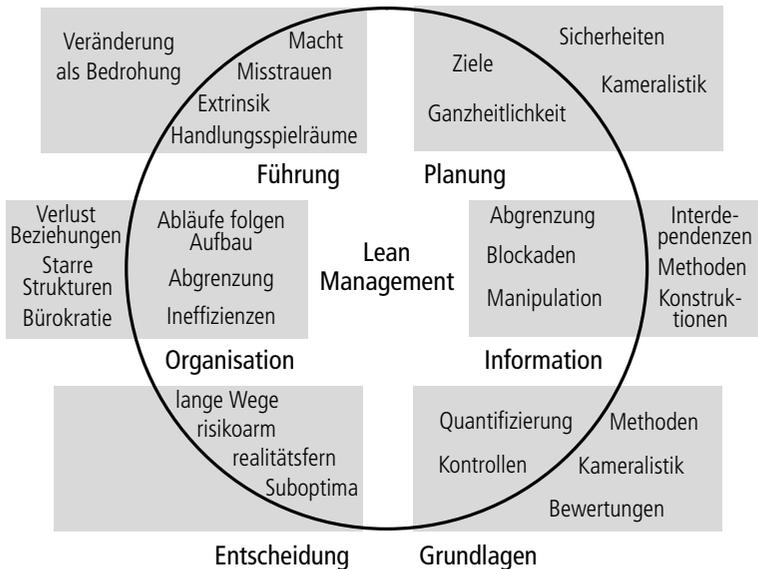


Abb. 20: Wirkungen und Voraussetzungen von Lean Management

gaben übernehmen muss. Das Thema der Unschärfen wird ebenfalls nicht betrachtet.

Die Schwächen der Informationsbasis bleiben in dem Ansatz des Lean Management zu weiten Teilen ungelöst und verursachen nach wie vor Probleme in allen übrigen Prozessen der Unternehmensführung.

Für die Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* erhebt der Ansatz den Anspruch, Kontrollsystematiken und Quantifizierungsgläubigkeit aufzugeben, indem von einer ergebnisorientierten zu einer prozessorientierten Betrachtung übergegangen wird. Dies bedeutet, dass lediglich traditionelle Vorgehensweisen mit anderen Inhalten ausgefüllt werden. Dieser Widerspruch wird verstärkt durch das Prinzip der Wertschöpfung, die Priorität vor allen anderen Handlungen haben soll, was nur mit ausgefeilten Bewertungs- und Kontrollmethoden darstellbar ist.

Wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit des Ansatzes ist

- dass die Methoden mehr zukunftsgerichtete Aussagen ermöglichen anstelle einer ex Post orientierten Betrachtung,
- dass die aus den Informationsprozessen verursachten unvollständigen Bewertungen verbessert werden, und
- dass Methoden nicht mehr Strukturen folgen, da bereits oben gefordert wurde, dass starre Strukturen und Regelwerke aufgegeben werden müssen.

Eine Forderung nach Anpassung der Methoden muss unrealistisch bleiben, solange prozessorientierte Ablauforganisationen auf funktionale Aufbauorganisationen treffen.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass Lean Management in sich Brüche aufweist, die zu gravierenden Problemen in der Unternehmensführung führen können und dass zusätzlich wesentliche Veränderungen an traditionellen Denkweisen vorgenommen werden müssen, wenn der Ansatz in der Praxis erfolgreich eingesetzt werden soll.

3.4 Planungsprozesse: Illusion und Wirklichkeit

3.4.1 Stakeholders-Value: Das ultimative Ziel

Die Zieldiskussion wird zur Zeit geprägt von dem Ansatz des Stakeholders-Value, einer Weiterentwicklung des inzwischen immer häufiger kritisierten Shareholders-Value.²⁵ Die Zielrichtung dieses Konzeptes ist der Versuch, eine ganzheitliche Betrachtung aller auf das Unternehmen einwirkenden Kräfte anzustreben. Da dieses eine der Grundforderungen der Unternehmensführung abdeckt, wird in den folgenden Überlegungen der Schwerpunkt bei den Voraussetzungen liegen, die erfüllt sein müssen, wenn der Ansatz zum Tragen kommen soll.

Die Kernelemente des Stakeholders-Value Ansatzes sind Wachstum und Gleichgewicht. Wachstum ist nur vorstellbar, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, den permanenten Veränderungen aus dem Umfeld mit seinen Strukturen und Abläufen zu folgen und somit Chancen zu nutzen sowie Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Die Forderung nach Gleichgewicht bedingt, dass Anpassungen an diese Veränderungen in allen Prozessen gleichmäßig zu erfolgen haben und die Handlungsweisen aller handelnden Personen ganzheitlich ausgerichtet werden müssen. Abbildung 21 zeigt Wirkungen und Voraussetzungen des Konzeptes auf.

Für die *Entscheidungsprozesse* lässt sich hieraus ein Risiko langer Entscheidungswege herleiten, falls es nicht gelingt, die oben geforderte Ausrichtung von Verhaltensweisen sowie die hierfür benötigte Informationsbereitstellung sicherzustellen. Die Forderung nach Gleichgewicht bedingt Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung und hilft somit Suboptima zu vermeiden.

Für die *Organisationsprozesse* bedeutet das Konzept, dass eine große Beweglichkeit in den Aufbau- und Ablaufstrukturen sicherzustellen ist. Starre Strukturen müssen fließend gestaltet, Regelwerke auf ein Minimum reduziert werden. Hierarchische Strukturen sind durch persönliche Beziehungsnetzwerke zu ergänzen. Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass das Primat des Gleichgewichtes und der einheitlichen Aus-

²⁵ vgl. hierzu S. 10 ff.

richtung aller Handlungen und Entscheidungen dazu verleiten kann, Strukturen zu verfestigen und weitere Regelwerke aufzubauen. Dies wiederum führt zu zusätzlichen Sprengungen dieser Regelwerke mit dem Ergebnis, dass weitere Störungen des Gleichgewichtes verursacht werden.

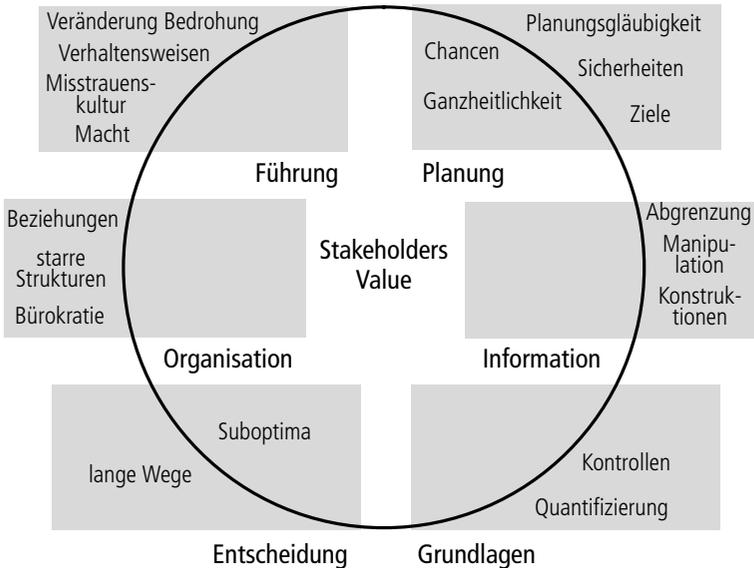


Abb. 21: Wirkungen und Voraussetzungen Stakeholders Value

Im Sinne des Gleichgewichtes muss in den *Führungsprozessen* das Problem von Macht und Blockaden sowie Misstrauenskulturen gelöst werden, da andererseits eine einheitliche Ausrichtung aller Beteiligten nicht möglich ist. Die Nutzung permanenter Veränderungen ist nur zu erreichen, wenn diese nicht als Bedrohung empfunden werden. Wie später zu zeigen sein wird, kann das Konzept auch kameralistische Verhaltensweisen verstärken.

Die Forderung nach Wachstum, d.h. Nutzung aller Chancen bedeutet für die *Planungsprozesse*, dass anstelle von Reaktionen aktive und vor-

ausschauende Handlungen treten. Auf einen Widerspruch muss hier hingewiesen werden: Gleichgewicht und Ganzheitlichkeit bedingen einen gemeinsamen Glauben an Planungen, um eine hinreichende Abstimmung aller Handlungen und Entscheidungen zu erreichen. Da diese Gemeinsamkeit über weite Teile hinweg erzwungen werden muss, entstehen kameralistische Verhaltensweisen, da Planungen auf jeden Fall einzuhalten sind. Dies hat wiederum Denken in Sicherheiten zur Folge, was dem Gedanken des Wachstums widerspricht. Hieraus leitet sich auch her, dass ein Denken in risikoarmen Zielen aufgegeben werden muss, da dieses mit dem Ansatz von Wachstum nicht verträglich ist.

Das Primat des Gleichgewichtes setzt eine vollständige Informationsbereitstellung aus den *Informationsprozessen* für alle Beteiligten an der Unternehmensführung voraus, d.h. die Probleme Informationsabgrenzung, Informationsblockaden, Verlust an Interdependenzen sowie der Manipulation müssen gelöst sein. Auf die mehrfach dargestellte Verflechtung dieser Fragestellung zu Organisations- Führungs- und Planungsprozessen sei hier hingewiesen. In Verbindung mit den oben beschriebenen Risiken verstärkter Planungsgläubigkeit und kameralistischer Verhaltensweisen muss hier auf die Gefahr hingewiesen werden, dass auch Wirklichkeitskonstruktionen zu befürchten sind.

Um mit Hilfe der Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* das Gleichgewicht sicherzustellen, ist mit einer Verstärkung der Quantifizierung und der Kontrollmechanismen zu rechnen, da anderenfalls im allgemeinen Verständnis in der Praxis eine gleichmäßige Ausrichtung aller handelnden Personen nicht sichergestellt werden kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Konzept des Stakeholders-Value eine richtige Richtung aufweist, wenn bestimmte Voraussetzungen in allen Prozessen der Unternehmensführung erfüllt sind. In der Analyse wurde allerdings wiederum deutlich, dass in traditionellen Strukturen die Forderungen nach Nutzung von Veränderungen sowie Herstellung von Ganzheitlichkeit sich widersprechen und zu Brüchen führen können.

3.4.2 Strategische Planung: Innovationsmanagement

These: Wir brauchen nicht mehr Ideen, wir brauchen mehr Markterfolg für unsere Ideen.

Innovationsmanagement wird häufig mit der Entwicklung neuer Ideen verwechselt. Die Praxis zeigt allerdings, dass in Unternehmen viele innovative Ideen vorhanden sind, es allerdings nicht gelingt, diese in eine Stärkung der Wettbewerbsposition in den Märkten umzusetzen. Der Grund hierfür liegt in der unzureichenden Vernetzung der für die Umsetzung benötigten Funktionen

Im Folgenden sollen die Ursachen für diese Schwächen diskutiert werden, hergeleitet aus einigen praktizierten Ansätzen.

Im Rahmen der strategischen Planung werden in der Literatur weniger konzeptionelle Ansätze, sondern mehr Instrumentarien angeboten. Die in der Praxis am häufigsten angewandten, die TOWS- und die Portfolioanalyse²⁶, werden hier aufgegriffen.

Die TOWS-Analyse identifiziert Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Gelegenheiten und Bedrohungen aus dem unternehmerischen Umfeld. Die Stärken werden zur Nutzung von Gelegenheiten eingesetzt, Schwächen durch Nutzung dieser Gelegenheiten überwunden, Bedrohungen durch Nutzung der Stärken abgewehrt und schließlich die eigenen Schwächen durch Vermeidung von Bedrohungen eingeschränkt.

Die Analyse berücksichtigt die augenblickliche Situation des Unternehmens und versucht zukünftige Entwicklungen aus Vergangenheitswerten herzuleiten, mit allen Gefahren von Wirklichkeitskonstruktionen, was in der Praxis in der Tat stattfindet. Eine Umkehrung von Schwächen in Stärken über interne Veränderungen ist nicht vorgesehen. Externe Veränderungen werden über Wirklichkeitskonstruktionen antizipiert.

Um die Stoßrichtung der strategischen Planung herauszufinden, wird eine sogenannte Produkt-Markt Matrix erstellt.

²⁶ Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 276 ff.

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produkterweiterung
Neue Märkte	Markterweiterung	Diversifikation

Unter Marktdurchdringung wird verstanden

- eine Erhöhung der gegenwärtigen Produktnutzungsrate der Kunden,
- die Gewinnung von Kunden des Wettbewerbs,
- die Akquisition von Neukunden.

Eine Markterweiterung kann beinhalten

- eine räumliche Erweiterung sowie die
- Bearbeitung neuer Segmente.

Die Produkterweiterung bedeutet

- eine Entwicklung neuer Produktmerkmale,
- eine Entwicklung von Qualitätsvariationen,
- eine Erweiterung in fremde Produktbereiche.

Die Diversifikation stellt eine Verbindung von Markt- und Produkterweiterung dar.

Die Markt-Produkt Matrix wird ergänzt um das Produktportfolio, wie in Abbildung 22 dargestellt.²⁷

²⁷ nach Hahn, D.: Zweck und Entwicklung der Portfoliokonzepte, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische ...a.a.O. S. 372 ff.

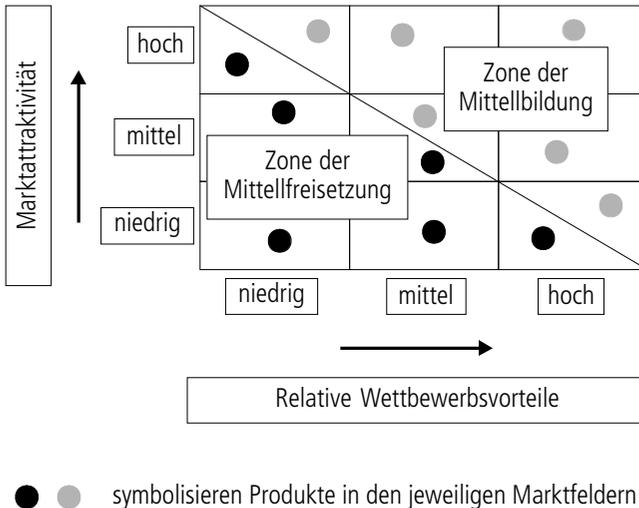


Abb. 22: Produktionsportfolio

Der relative Wettbewerbsvorteil ermittelt sich aus der eigenen Marktposition gemessen an der Position des stärksten Wettbewerbers. Das Ziel der Portfolio-Analyse ist es, die Marktpositionen der eigenen Produkte zu identifizieren, in starke Produkte zu investieren und aus den schwachen die Finanzmittel abzuziehen. Im Sinn der TOWS-Analyse werden auf Basis einer gegebenen Situation Stärken verstärkt und Schwächen unverändert hingenommen.

Das Portfoliomanagement versucht, vorhandene Chancen aus existierenden Stärken zu nutzen, leitet allerdings seine Analysen überwiegend von Vergangenheitsbetrachtungen ab. Die Verstärkung vorhandener Chancen allein kann innerhalb der strategischen Planung nicht ausreichen. Neue Chancen lassen sich nur generieren, wenn bekannte Schwächen überwunden und hieraus neue Potentiale gewonnen werden.

Schließlich bleibt festzustellen, dass in der Praxis häufig subjektive Bewertungen von relativen Marktpositionen in objektive Realitäten transformiert werden (Wirklichkeitskonstruktionen) und auf Basis der-

artiger Scheinwelten gravierende Entscheidungen wie z.B. die Zuwendung von Finanzmitteln gefällt werden.

Es bietet sich an, in die Überlegungen zum Produktportfolio Ansätze des Innovationsmanagements einzubeziehen, um über differenzierende Produkte relative Wettbewerbsvorteile und Marktattraktivitäten zu gewinnen, eine der wesentlichsten Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum. Das setzt allerdings voraus, dass Innovationsmanagement nicht als technologische Frage zu sehen ist, sondern aus den Märkten heraus verstanden werden muss. Der Ansatz erlaubt es, zukünftige Marktentwicklungen nicht nur zu adaptieren, sondern zu gestalten. Voraussetzung ist allerdings, dass es gelingt, die funktional bedingten Trennungen von Markt- und technischen Aufgaben zu überwinden und Freiräume für kreative Lösungen zu schaffen.

Basierend auf einer Analyse gegenwärtiger Marktpositionen versucht das Innovationsmanagement zukünftige Entwicklungen nicht nur zu adaptieren sondern auch zu gestalten, d.h. es werden Chancen eröffnet und nicht verloren. Da Innovationen immer mit Risiken verbunden sind, wird hier unterstellt, dass risikoarme Entscheidungen nicht stattfinden (obwohl viele Innovationen an risikoarmen Verhalten von Entscheidungsträgern gescheitert sind). Da Innovationen gezielt Veränderungen herführen sollen, wird hier ebenfalls unterstellt, dass Probleme, Veränderungen als Bedrohung zu sehen, gelöst und kameralistische Verhaltensweisen vermieden werden. Gleiches gilt für die oben angesprochene Vernetzung von Funktionen und damit auch für lange Entscheidungswege.

Da diese Voraussetzungen in traditionellen Strukturen nur schwer geschaffen werden können, müssen Unternehmen, die unter derartigen Ansätzen arbeiten, große Probleme haben, ein erfolgreiches Innovationsmanagement zu praktizieren.

Erfahrungsbericht Innovation

Während meiner Tätigkeit bei der XXX AG wollten wir einen PC entwickeln, der aufgrund einer innovativen Oberfläche für den Anwender einen zu dieser Zeit nicht vorstellbaren Komfort anbieten sollte. Voraussetzung für die Realisierung dieses Projektes war der Einsatz des Betriebssystems UNIX, das

erst vor kurzem angeboten wurde und in seinen Auswirkungen für die weitere Entwicklung von PCs noch nicht vollständig überschaubar war.

Mein für Marketing und Vertrieb verantwortlicher Kollege teilte meine Auffassung über die zukünftigen Möglichkeiten dieses Betriebssystems (die sich auch später bestätigen sollten) scheute jedoch das Risiko, mit einem derart neuartigen Produkt als erster in den Markt zu gehen.

Wir führten einen endlosen Entscheidungsprozeß mit dem Ergebnis, dass das Produkt erst in den Markt eingeführt wurde, als der Wettbewerb dieses längst realisiert hatte und unser PC keine Innovation mehr war. Der Erfolg der Entwicklung war aus diesem Grund eher mäßig.

Analyse des Erfahrungsberichtes

These: Innovationsmanagement führt nur in nichtfunktionalen Strukturen zu Erfolgen.

Die funktionalen Strukturen des Unternehmens hatten sich in langen Entscheidungsprozessen verstrickt und gegenseitig blockiert. Kameralistische Verhaltensweisen einer Funktion hatten zu einem hohen Sicherheitsstreben und somit auch zu risikoarmen Entscheidungen geführt. Dies hatte letztlich die Entwicklung eines für den Anwender innovativen Produktes verhindert und zu dem Verlust von Chancen geführt.

Es wurde bereits betont, dass Innovationsmanagement nur effizient eingesetzt werden kann, wenn bestimmte Voraussetzungen in nahezu allen Prozessen der Unternehmensführung geschaffen werden.

Für die *Entscheidungsprozesse* gilt, dass, falls die unter Organisationsprozessen beschriebenen Strukturen geschaffen werden, Suboptima, lange Entscheidungswege und risikoarme Entscheidungen zu vermeiden sind.

Da Innovationsmanagement hier als eine ganzheitliche Aufgabe verstanden wird müssen insbesondere in den *Organisationsprozessen* die Folgen der Funktionalität überwunden werden. Das bedeutet eine Auflösung der starren Strukturen und Regelwerke sowie die Gestaltung von Abläufen nach Prozessen und nicht Hierarchien. Unternehmen, die in der Praxis erfolgreich Innovationen entwickelt und in Märkte eingeführt haben, zeichnen sich durch die Bildung von Innovationszentren außer-

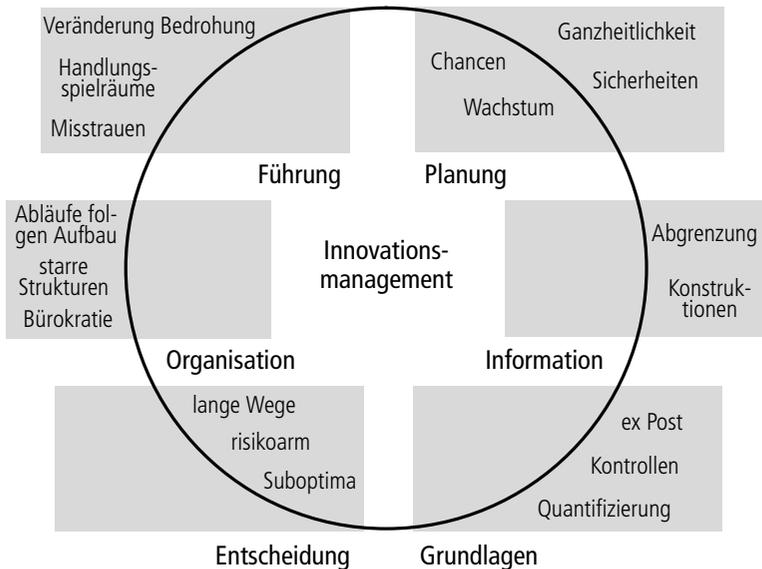


Abb. 23: Wirkungen und Voraussetzungen von Innovationsmanagement

halb der traditionellen Strukturen oder mindestens durch konsequente Projektorganisation ohne feste Strukturen aus. Für das traditionelle Umfeld solcher Zentren bedeutet dies allerdings vermehrte Sprengungen der Regelwerke mit zusätzlichen Ineffizienzen.

Innovationsmanagement heißt immer auch mit Risiken umzugehen. Die handelnden Personen können dies nur leisten in einer Unternehmenskultur, die frei von Misstrauen sowie von Macht und Blockaden ist. Die *Führungsprozesse* müssen dieses sicherstellen und gleichzeitig Handlungsspielräume schaffen, die eine kreative Gestaltung zulassen. Da in einem Innovationsmanagement die Veränderungen als das Kernziel zu sehen sind, können diese nicht als Bedrohung verstanden und karmalistische Verhaltensweisen ausgeschlossen werden.

Die oben angesprochene Vernetzung von Funktionen verlangt in den *Planungsprozessen* eine Rückkehr zu ganzheitlichen Ansätzen. Unter

Berücksichtigung der angestrebten Veränderungen führen kameralistische Verhaltensweisen sowie Denken in Sicherheiten zu mangelhaften Ergebnissen.

Die Notwendigkeit vollständiger Informationsbereitstellung in vernetzten Prozessen wurde bereits mehrfach angesprochen. *Informationsprozesse* haben dies zu leisten und zwar nicht nur über die Technologie als Instrument der Vernetzung von Informationen, sondern auch durch Überwindung der Informationsabgrenzung sowie von Blockaden, ähnlich den Organisations- und Führungsprozessen. Da Innovationsmanagement Veränderungen gestalten will, dürfen diese nicht mittels der mehrfach beschriebenen Wirklichkeitskonstruktionen verdrängt werden.

Da Innovationen Veränderungen gestalten sollen, sind ex post Betrachtungen unzulässig sowie Quantifizierungsmöglichkeiten von Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* sehr begrenzt. Kontrollsystematiken müssen, soweit sie überhaupt erforderlich sind, so adaptiert werden, dass kreative Handlungsspielräume nicht eingeeignet werden.

Abbildung 23 fasst die Erfahrungen zusammen.

3.4.3 Frühwarnsysteme: Ein Ruhestörer?

Um das Risiko aus zukünftigen Veränderungen besser abschätzen zu können, werden in der Praxis z.T. Szenariotechniken²⁸ eingesetzt, die aus der gegenwärtigen Situation heraus unter Berücksichtigung von Erfahrungen der Vergangenheit verschiedene denkbare Umfeldler für das Unternehmen skizzieren. Je nach Risikofreudigkeit der Entscheidungsträger wird i.d.R. auf eines dieser Szenarien gesetzt, die Entscheidungen für irreversibel gehalten und eine neue Wirklichkeit konstruiert. Nicht planbare bzw. unvorhergesehene Veränderungen bleiben unberücksichtigt, so dass auch die Notwendigkeit flexibler Strukturen und Prozesse nicht gesehen wird.

In einer Wertung dieses Ansatzes bleibt festzustellen, dass zwar die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Umfeldlern den Blick für Veränderungen schärft, ohne Lösung der grundsätzlichen Probleme jedoch

²⁸ Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 242 ff.

nur eine marginale Verbesserung des Reaktionsvermögens eines Unternehmens erreicht wird. Eine vertiefende Diskussion erübrigt sich daher an dieser Stelle.

In der Literatur finden sich durchaus Hinweise auf nicht planbare Veränderungen im unternehmerischen Umfeld. So wird zum Beispiel empfohlen, strategische Radars²⁹ als Früherkennung solcher Entwicklungen einzusetzen, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, rechtzeitig Risiken und Chancen zu erkennen und zu nutzen.

In der Praxis finden diese Ansätze nur wenig Anwendung, da die mehrfach beschriebenen Verdrängungsmechanismen in Form von Wirklichkeitskonstruktionen eine Akzeptanz solcher permanenten Veränderungen nicht zulassen.

Eine detaillierte Analyse von Früherkennungssystemen wird unter der operativen Planung vorgenommen.

3.4.4 Strategische Planung: Zusammenfassung

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass, obwohl in der jüngsten Zeit seitens der Literatur zunehmend auf die Problematik ständiger Veränderungen im unternehmerischen Umfeld hingewiesen wird,³⁰ in der Praxis häufig an traditionellen Planungssystematiken festgehalten wird. Dies lässt sich aus den oben beschriebenen Verflechtungen mit den übrigen Prozessen der Unternehmensführung herleiten, die eine einseitige Änderung von Verhaltensweisen nicht zulassen.

Aufgrund des Mechanismus von Wirklichkeitskonstruktionen werden nach wie vor irreversible Entscheidungen gefällt und auf deren Basis zukünftige Rahmenbedingungen festgelegt, die in der Regel auf das tatsächlich eintretende Umfeld nicht zutreffen. Dem Unternehmen gehen somit Chancen verloren.

²⁹ Macharzina, K.: a.a.O. S. 259 ff.

³⁰ Mintzberg, H.: a.a.O. S. 263 ff.

3.4.5 Operative Planung: Das Umfeld verändert sich doch

These: Veränderungen werden in der Praxis als systemfeindlich angesehen und verdrängt, obwohl in der Operation auf diese reagiert werden muss.

Die operative Planung hat die Aufgabe, den Ressourceneinsatz zu optimieren sowie mittels kurz- und mittelfristiger Entscheidungen und Handlungen die Durchführung geplanter Vorgehensweisen sicherzustellen. Da in dieser Phase die permanenten Veränderungen des Umfeldes sichtbar werden, wird in einem Anpassungsprozeß versucht diesen, so gut wie es in festgelegten Strukturen möglich ist, zu folgen. Dies führt dazu, dass zwischen der strategischen und der operativen Planung ständig Brüche und Inkonsistenzen auftreten.

Um dies zu vermeiden, arbeiten Unternehmen auf allen Planungsebenen mit Sicherheiten, die Auswirkungen ungeplanter Ereignisse kompensieren und eine Konsistenz des Planungsgefüges sicherstellen sollen.

Ansätze aus der Literatur wie flexible Planung und Früherkennungssysteme bleiben nahezu unberücksichtigt. Die Gründe hierfür werden im Folgenden näher untersucht.

3.4.5.1 Sicherheiten: Hohe Kosten, um schlechter zu werden

These: Sicherheiten sind in traditionellen Strukturen das Instrument, um Veränderungen zu verdrängen.

Entgegen der bisherigen Vorgehensweise werden unter Sicherheiten die Ursachen und Folgen solcher Vorgehensweisen betrachtet.

In der Praxis werden auf allen Ebenen der Planungsprozesse Sicherheiten eingeplant. Die Vertriebsorganisation stellt niedrigere Volumina ein, als sie in der Realität erwartet, da sie auf keinen Fall die zugesagten Pläne verfehlen möchte, die Produktion baut Reserven in den Produktionsfaktoren auf (z.B. Kapazitäten in Maschinen und Personal sowie Sicherheitsbestände an Produktionsmaterial), um auf Planungsänderungen vorbereitet zu sein, die Kostenplanung sieht Reserven vor, die eine eventuelle Kostenüberschreitung vermeiden sollen und der Finanzbe-

reich plant im Unternehmensergebnis i.d.R. eine Risikovorsorge, ebenfalls um negative Abweichungen auszuschließen.

Diese Sicherheiten werden nicht zwischen den Funktionsträgern abgestimmt und offengelegt, da sie überwiegend dem Schutz der jeweiligen Funktion dienen. Die Summe aller Sicherheiten führt zu einer Überbestimmung der zu erwartenden Risiken. Darüber hinaus verstellen sie den Blick für Veränderungen aus dem unternehmerischen Umfeld, da diese zunächst in den Sicherheiten aufgefangen werden, nicht rechtzeitig zu erkennen sind und somit zu verspäteten Anpassungsmaßnahmen führen, mit all den beschriebenen Folgen von Sprengung der Regelwerke und Ineffizienzen. Außerdem verursachen Sicherheiten häufig hohe Kosten in Form von Investitionen in Kapazitäten, Personalkosten und Kapitalkosten sowie Opportunitätsverlusten in Form verpasster Chancen. „Wir geben viel Geld aus, um schlechter zu werden.“³¹

Abbildung 24 verdeutlicht diese Zusammenhänge. Folgen werden hier als Schnittmenge, Ursachen als Nichtschnittmenge dargestellt.

In den *Entscheidungsprozessen* sind die Ursachen für Sicherheiten in risikoarmen Entscheidungen zu suchen, die wiederum aus funktionalen Strukturen und kameralistischen Verhaltensweisen entstehen. Die Folgen insbesondere von nicht offengelegten Sicherheiten sind realitätsferne Entscheidungen, lange Entscheidungswege, hier in Form von verzögerten Reaktionen sowie Fehlentscheidungen, da die Informationsbasis verfälscht ist. Schließlich sind aus den gleichen Gründen Suboptima nicht zu vermeiden.

Die Abgrenzungsmentalität, die sich letztlich aus funktionalen, starren Strukturen und Regelwerken herleitet, verursacht aus den *Organisationsprozessen* den Aufbau von Sicherheiten. Da Sicherheiten dazu führen, dass Veränderungen zu spät erkannt werden, müssen entsprechende Reaktionen häufig außerhalb der Regelwerke vorgenommen werden, was die bereits beschriebenen Ineffizienzen verursacht.

Die *Führungsprozesse* sind wesentlicher Verursacher von Denken in Sicherheiten. Macht, Blockaden und Misstrauenskulturen zwingen die jeweiligen Funktionsinhaber zum Schutz ihrer Funktionen Sicherheiten einzuplanen, um negative Abweichungen, die zu einem Verlust an Einfluss führen können, zu vermeiden. Extrinsische Motivation sucht nach

³¹ Mentzel, K.: Informationsmanagement ...a.a.O. S. 248.

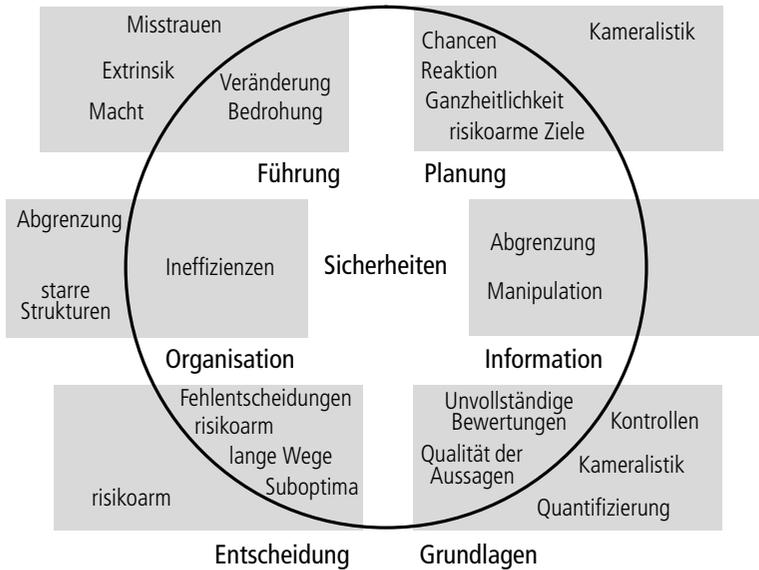


Abb. 24: Ursachen und Folgen von Sicherheiten

Belohnungen, die bei kameralistischen Verhaltensweisen nur bei Einhaltung oder Besserstellung von Plänen erreicht werden kann. In einem derartigen Umfeld muss jede Veränderung als Bedrohung angesehen und über Sicherheiten kompensiert werden.

Die Planungsgläubigkeit und Kameralistik in den *Planungsprozessen* erzwingen das Sicherheitsdenken mit der Folge, dass aufgrund nicht offengelegter Reserven die Ganzheitlichkeit der Planung und damit auch Chancen verloren gehen. Die dämpfende Wirkung von Sicherheiten gegenüber ungeplanten Veränderungen führt zu einem eher reaktiven anstelle präventiven Verhalten. Schließlich verursacht eine Sicherheitsmentalität die Festlegung von risikoarmen und falschen Zielen.

Die *Informationsprozesse* verursachen ein Denken in Sicherheiten nur insoweit, wie sie über die Bereitstellung unvollständiger Informationen zusätzliche Unsicherheiten erzeugen. Die Folgen sind vor allem in der

Manipulation von Informationen zu finden, denn jede nicht offengelegte Sicherheit stellt eine solche Manipulation dar. Der Versuch, die jeweils eigene Funktion zu schützen, beinhaltet gleichzeitig eine Informationsabgrenzung gegenüber anderen Funktionen.

Die Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* tragen mit ihrem Quantifizierungsglauben und ihrer Kameralistik ebenfalls zu der Entwicklung von Sicherheiten bei. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Kontrollsystematiken, die das Bestreben nach Schutz und Sicherheit verstärken oder sogar auslösen. Im Ergebnis finden in den Methoden aufgrund unvollständiger bzw. verdeckter Informationen unvollständige Bewertungen statt, was die Qualität der Aussagen nachhaltig verschlechtert.

3.4.5.2 Flexible Planung: Gute Idee, schlechte Resonanz

These: Flexibilität ist in traditionellen Strukturen systemfeindlich.

Die flexible Planung wird seit den 70er Jahren in zahlreichen Veröffentlichungen beschrieben.³² Der Grundgedanke des Ansatzes lässt sich in zwei Aussagen zusammenfassen.

1. Die gegenwärtigen Aktivitäten sind in Abhängigkeit zukünftiger Handlungen zu entscheiden. (zeitlich-vertikale Interdependenzen)
2. Bei Unsicherheiten über zukünftige, entscheidungsrelevante Einflussgrößen sind Entscheidungen zum spätestens möglichen Zeitpunkt zu fällen, um die bestmögliche Information über die zukünftige Entwicklung des unternehmerischen Umfeldes zu nutzen.

Obwohl sehr frühzeitig in der Literatur zur Diskussion gestellt, wird der Ansatz flexibler Planung in der Praxis nur selten genutzt, da er dem traditionellen Verständnis von Unternehmensführung widerspricht und somit die notwendigen Voraussetzungen für eine Anwendung nicht gegeben sind.

³² Stellvertretend sei hier zitiert: Mensch, G.: Risiko und Unternehmensführung, Frankfurt/M. 1991, S. 164 ff.

Abbildung 25 zeigt die Wirkungen von flexibler Planung sowie die zu schaffenden Voraussetzungen, damit diese erfolgreich eingesetzt werden können.

Der Ansatz flexibler Planung ist in seinen Wirkungen auf die Prozesse der Unternehmensführung sehr positiv zu sehen, wenn es gelänge, die Voraussetzungen für einen effizienten Einsatz zu schaffen, was i.d.R. in der Praxis nicht der Fall ist.

Da flexible Planung fordert, Entscheidungen erst bei Vorliegen der bestmöglichen Information zu fällen, wird in den *Entscheidungsprozessen* das Risiko von realitätsfernen und Fehlentscheidungen deutlich reduziert. Die Frage risikoarmer Entscheidungen relativiert sich zumindest, da aufgrund besserer Informationsbasis das Risiko an sich verringert wird.

In der Praxis sind vor allem die Führungskräfte hoch angesehen, die den Ruf schneller und konsequenter Entscheider und damit von Machern haben. In der flexiblen Planung dagegen geht es darum, Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu fällen, d.h. auf Basis bestmöglicher Information, ohne die Effizienz der Umsetzung zu gefährden.

Da in der Philosophie der flexiblen Planung Entscheidungen fließend mit dem jeweiligen Informationsstand gefällt werden sollen, sind Optimierungen nicht mehr vorstellbar und der Gedanke der Irreversibilität von Entscheidungen muss aufgegeben werden. Dieser Punkt wird in der Literatur, obwohl zwingende Voraussetzung für die Wirksamkeit flexibler Planung, nicht gesehen. Gleiches gilt für die Verkürzung von Entscheidungswegen: Der richtige Zeitpunkt für Entscheidungen kann nur getroffen werden, wenn dies sichergestellt ist.

Realitätsnahe Entscheidungen verursachen in den *Organisationsprozessen* geringere Sprengungen der Regelwerke und vermeiden somit Ineffizienzen, da weniger ungeplante Ereignisse auftreten. Allerdings muss mit Vorliegen verbesserter Informationen auch schnell gehandelt werden, was flexible Strukturen und eine Öffnung starrer Regelwerke voraussetzt. Bürokratische Abläufe widersprechen somit dem Gedanken der flexiblen Planung.

Die oben erwähnte schnelle Handlungsfähigkeit macht es auch in den *Führungsprozessen* notwendig, wesentliche Probleme aufzulösen. Dies gilt insbesondere für Misstrauenskulturen, die Veränderungen als Bedrohung empfinden und kameralistische Verhaltensweisen induzieren. Der

Grundgedanke flexibler Planung beinhaltet jedoch gerade die Akzeptanz unsicherer zukünftiger Entwicklungen und versucht diese zu adaptieren. Um dieses zu ermöglichen müssen den Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen entsprechende Handlungsspielräume eingeräumt werden, vor allem vor dem Hintergrund notwendiger kurzer Entscheidungswege.

In den *Planungsprozessen* löst die flexible Planung das Denken in Sicherheiten weitestgehend ab. Es werden eher Chancen aus Veränderungen gesucht und Aktionen auf Basis verbesserter Informationen anstelle von Reaktionen auf Abweichungen angestrebt. Dies kann nur gelingen, wenn Planungsgläubigkeit und kameralistische Verhaltensweisen verhindert werden.

In logischer Fortsetzung dieser Gedanken müssen Wirklichkeitskonstruktionen und die Manipulation von Informationen in den *Informationsprozessen* aufgelöst werden. Gleiches gilt für Informationsabgrenzung, Blockaden und den Verlust von Interdependenzen, da flexible Planung gerade eine Verbesserung der Informationsbasis anstrebt.

In den *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* wird aufgrund der verbesserten Informationsbasis die Frage unvollständiger Bewertungen deutlich verbessert. Allerdings muss der Glaube an frühzeitige Quantifizierung aller unternehmerischen Handlungen aufgegeben werden. Gleiches gilt für kameralistische Ansätze und ex Post Betrachtungen, da flexible Planung viel mehr auf zukünftige, noch nicht planbare Ereignisse und Entwicklungen zielt.

3.4.5.3 Frühwarnsysteme: Kein Bedarf?

These: Frühwarnsysteme behindern in traditionellen Strukturen die Stabilität.

Mensch definiert Frühwarnsysteme als Informationssysteme, die frühzeitig Informationen über Chancen und Gefährdungen des Unternehmens darstellen sollen.³³ Sie geben Hinweise auf relevante Ereignisse aus dem unternehmerischen Umfeld sowie ihre Wirkungen auf das Unternehmen und sichern einen zeitlichen Vorlauf um präventive Hand-

³³ Mensch, G.: ...a.a.O. S. 190 ff.

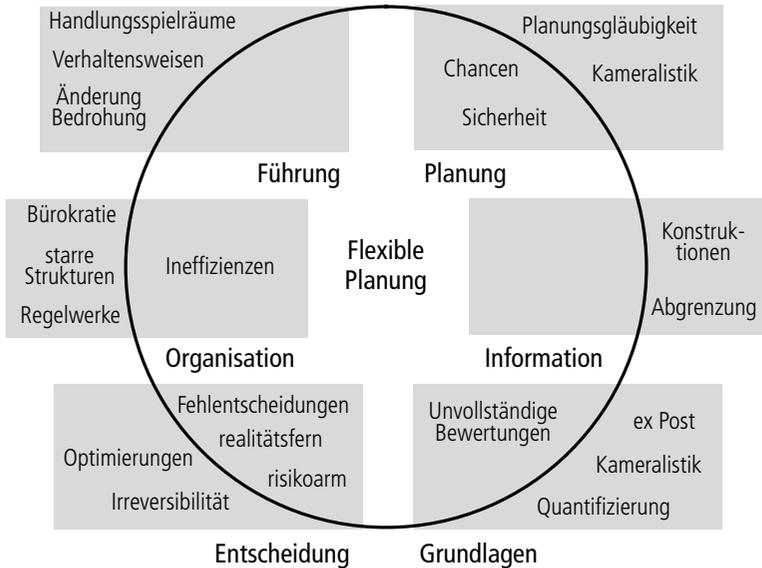


Abb. 25: Wirkungen und Voraussetzungen von flexibler Planung

lungsspielräume zu öffnen. Der Grundgedanke ist, Ankündigungen von Veränderungen über Signale zu erhalten. Dies ist der Grund, dass Frühwarnsysteme hier unter Planungsprozessen behandelt werden.

Die Literatur unterscheidet drei Formen von Frühwarnsystemen:

1. Bereits realisierte Werte werden hochgerechnet, um Abweichungen erkennen zu können.
2. Mittels Frühwarnindikatoren werden relevante Ereignisse aus verschiedenen Beobachtungsfeldern identifiziert. (z.B. Testmärkte in regional abgrenzbaren Märkten für bestimmte Produkte)
3. Strategische Radars senden schwache Signale in Form von qualitativen Beschreibungen, z.B. bei einer drohenden Veränderung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Diese Form ist für eine lang-

fristige Verfolgung bei der Umsetzung strategischer Planungen gedacht.

Über ein Frühwarnsystem der ersten Kategorie wurde bereits unter dem Erfahrungsbericht *Vergangenheitsbetrachtungen und risikopolitisches Instrumentarium* berichtet. Abbildung 26 zeigt die Wirkungen und Voraussetzungen für den Einsatz von Frühwarnsystemen im operativen Rahmen auf. Insbesondere bei den Voraussetzungen soll verdeutlicht werden, warum in der Praxis so wenig Gebrauch von diesem Ansatz gemacht wird.

Frühwarnsysteme helfen, vorausschauend das sich tatsächlich einstellende unternehmerische Umfeld zu adaptieren, erreichen damit eine größere Nähe zur Realität und reduzieren auf diese Weise das Risiko von Fehlentscheidungen in den *Entscheidungsprozessen*. Wesentliche Voraussetzung ist allerdings die Akzeptanz permanenter Veränderungen, da sonst kein Problembewusstsein vorhanden ist und die Notwendigkeit für den Einsatz solcher Systeme nicht gesehen wird. Dies hat zwei entscheidende Konsequenzen:

1. In einem sich permanent ändernden Umfeld sind Optimierungen nicht sinnvoll bzw. unmöglich. Es geht vielmehr darum, zukünftige Entwicklungen möglichst flexibel und wirtschaftlich zu adaptieren oder sogar die entstehenden Chancen maximal zu nutzen.
2. Entscheidungen dürfen nicht mehr als irreversibel angesehen werden, sondern müssen so getroffen werden, dass sie mit geringstem Aufwand und Verlust von Opportunitäten an veränderte Umfelder angepasst werden können.

Die *Organisationsprozesse* vermeiden aufgrund präventiver Handlungen eine ständige Sprengung der Regelwerke mit den daraus folgenden Ineffizienzen. Da Frühwarnsysteme nur dann Sinn machen, wenn auf Hinweise zukünftiger Veränderungen schnell und flexibel angepasst wird, müssen auch die starren Strukturen und Regelwerke flexibilisiert werden. Es kann ausgeschlossen werden, dass alle präventiven Handlungen in Regelwerken voraus zu denken und in formalen Abgrenzungen zwischen Funktionsträgern bereichsübergreifende Handlungsspielräume für notwendige Anpassungsmaßnahmen zu schaffen sind.

Diese Überlegung lässt sich auch auf die *Führungsprozesse* übertragen. In Misstrauenskulturen, die von Macht und Blockaden geprägt sind, ist kein Platz für präventive Handlungsspielräume. Darüber hinaus ist eine Veränderungskultur zu etablieren, in der Veränderungen nicht als Bedrohung sondern als Chance begriffen und in der kameralistische Verhaltensweisen verhindert werden.

In den *Planungsprozessen* unterstützen Frühwarnsysteme die Ablösung reaktiver Handlungen durch vorausschauende Aktionen und damit eine verbesserte Nutzung von Chancen. Auch hier müssen Planungsgläubigkeit und Kameralistik aufgegeben werden, da diese Veränderungen im Grundsatz nicht akzeptieren und sie als eine Bedrohung des Systems ansehen. Nicht offen gelegte Sicherheiten dämpfen die Wirkung von Frühwarnsystemen und sind eher als alternative Vorgehensweisen anzusehen.

Frühwarnsysteme können nur dann wirksame Unterstützung leisten, wenn die *Informationsprozesse* Informationen in ihren Abhängigkeiten darstellen. Das bedeutet, dass Abgrenzungsmechanismen und Blockaden sowie die Manipulation von Informationen unterbleiben müssen. Wirklichkeitskonstruktionen dürfen nicht mehr stattfinden, da diese ebenfalls Veränderungen im Grundsatz nicht akzeptieren.

In den Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* wird die Situation unvollständiger Bewertungen verbessert, da die Informationsbasis mittels frühzeitiger Indikatoren ergänzt wird. Auch hier gilt allerdings, dass Quantifizierungsglaube, Kameralistik und ex Post Betrachtungen der Akzeptanz permanenter Veränderungen entgegenstehen.

3.4.5.4 Operative Planung: Zusammenfassung.

Die traditionellen, funktionalen Strukturen mit den Konsequenzen in allen übrigen Prozessen in der Unternehmensführung verursachen in den Planungsprozessen eine Grundeinstellung, die Veränderungen als systemfeindliche Bedrohungen ansieht und diese zu kompensieren versucht, anstatt sie aufzunehmen und im Interesse des Unternehmens zu nutzen. Dies ist der wesentliche Grund, dass Lösungsansätze zum Umgang mit permanenten Veränderungen, wie sie in der Literatur beschrieben werden, in der Praxis nur selten zur Anwendung kommen.

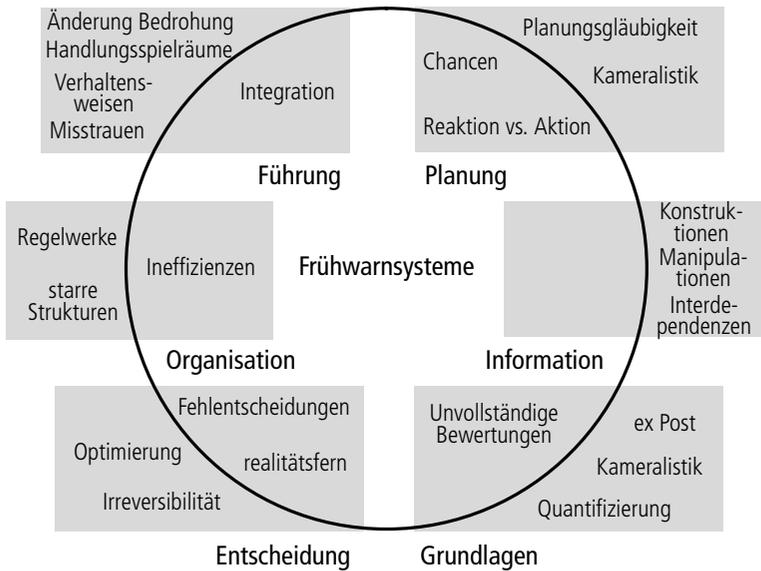


Abb. 26: Wirkungen und Voraussetzungen von Frühwarnsystemen

Da die Veränderungen jedoch in der Operation ständig auftreten, muss hier laufend reagiert und, wenn auch verspätet und mit hohem Aufwand, Anpassungen vorgenommen werden. In der Regel wird allerdings versäumt, dieses in der strategischen Planung zu korrigieren, so dass strategische und operative Planung zunehmend auseinanderfallen und somit die bereits erwähnten Brüche im gesamten Planungsgefüge entstehen.

3.5 Informationsprozesse: Angebote mit begrenzter Nachfrage

These: Eine integrierende Aufgabe der Information wird in der Praxis nicht gesehen.

Unter Problemen wurden Informationsprozesse nach zwei Aspekten behandelt, der Kommunikation und den menschlichen Verhaltensweisen sowie der Informationsbereitstellung über Systeme.

Die Elemente Informationsabgrenzung, Informationsblockaden und Manipulation von Informationen sind dem Aspekt der Kommunikation und menschlichen Verhaltensweisen zuzuordnen. Sie haben ihre Wurzeln in den traditionellen Organisations- sowie Führungsprozessen und sind nur dort lösbar. Ansätze wie Projektorganisation und überlappende Gruppen wurden dort bereits auch in ihren Auswirkungen auf Informationsprozesse untersucht. In solchen Organisationsformen lassen sich aufgelöste bzw. reduzierte Hierarchien in ihrer integrierenden Aufgabe durch Informationen ersetzen, die ihrerseits Strukturen über zwischenmenschliche Beziehungen mit formellen und informellen Informationen darstellen können.

Aufgrund des schon mehrfach angesprochenen Quantifizierungsglaubens sowohl in der Praxis als auch der traditionellen Betriebswirtschaftslehre werden Informationen als Objekte betrachtet, die zwischen einem Sender und Empfänger ausgetauscht werden. Eine integrierende Aufgabe über Funktionen und Prozesse sowie die Darstellung von Strukturen über Informationen wird dementsprechend nicht gesehen, so dass Ansätze der Kommunikationstheorie³⁴ weitgehend unbeachtet bleiben.

Der Tatbestand von Unschärfen in der Kommunikation ist in der Praxis nicht bewusst, obwohl er permanent vorhanden ist. Er wird sogar verstärkt durch Verhaltensweisen, die Informationen nur in gelernten Denkmustern bewerten und damit auch verfälschen. In dem Erfahrungsbericht Kommunikation wurde hierauf hingewiesen. Mangels Problembewusstsein sind hier Lösungsansätze nicht erkennbar.

³⁴ Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: ...a.a.O. S. 74 ff.

Die Betrachtung von Informationen als Objekte hat dazu geführt, dass Betriebswirtschaftslehre und Praxis sich auf den zweiten Aspekt der systemorientierten Bereitstellung von Informationen konzentriert haben. Informationssysteme waren und sind es noch in einem sehr unbefriedigenden Zustand, wie auch unter Problemen von Informationsprozessen dargestellt wurde³⁵

- die Systeme wurden funktionsorientiert entwickelt, was bedeutet, dass funktionsübergreifende Informationsinhalte nicht kompatibel und Interdependenzen nicht darstellbar sind,
- die Entwicklung von neuen Systemen ist zeitaufwendig, komplex und verursacht hohe Kosten, die häufig in keiner Relation zu dem erwarteten Nutzen stehen,
- die Systeme sind starr, so dass Änderungen ebenfalls viel Zeit und Aufwand kosten, was zu hoher Unzufriedenheit der Anwender führt. Die Wartung von Systemen verbraucht inzwischen bis zu 70% der Entwicklungskapazitäten.

Die Informationstechnologie hat Ansätze entwickelt, die sowohl die oben angesprochenen Probleme zu lösen vermögen als auch die hier behandelten systembedingten Schwierigkeiten der Informationsprozesse verbessern. Angesprochen werden hier objektorientierte Datenbanken und Programmiersprachen.³⁶

Der Grundgedanke der Objektorientierung ist, dass nicht mehr einzelne Informationen, sondern dem Anwender vertraute Objekte mit all ihren Attributen dargestellt und abgelegt werden. Ein Zugriff ist nur über Methoden möglich, d.h. was mit diesem Objekt gemacht werden kann oder soll (Prinzip der Einkapselung). Beziehungen sowie die Kommunikation zwischen verschiedenen Objekten werden über Nachrichten, die Methoden anderer Objekte ansprechen, dargestellt. Dieses Prinzip erlaubt es, Abläufe bzw. Prozesse in Datenbanken zu speichern und somit auch die Interdependenzen zwischen Objekten herzustellen.

³⁵ Martin, J.: Manifest für die Informationstechnologie von Morgen, Düsseldorf, Wien, 1985 S. 127 ff.

Mentzel, K.: Unternehmensführung ...a.a.O. S. 35.

³⁶ Schader, M; Rundshagen, M.: Objektorientierte Systemanalyse, Berlin, Heidelberg, New York, 1994, S. 16 ff.

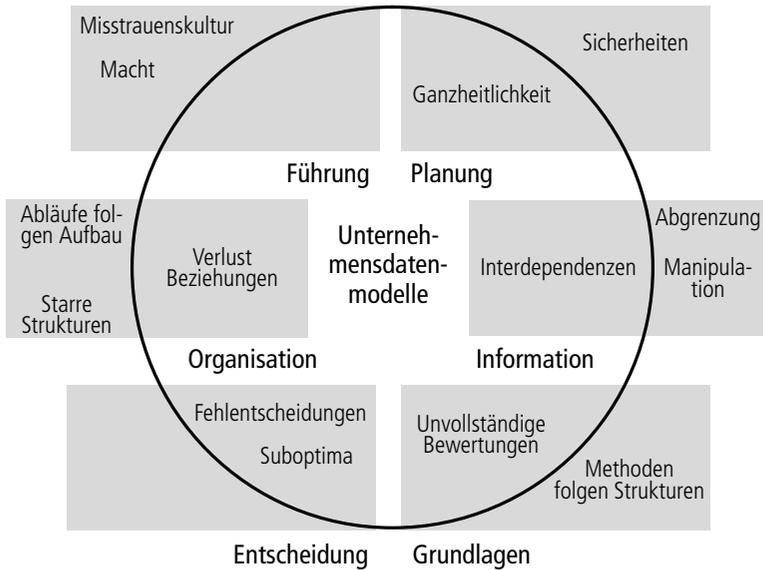


Abb. 27: Wirkungen und Voraussetzungen von Unternehmensdatenmodellen

Aus Objekten lassen sich Varianten herleiten, wobei gleiche Attribute und Methoden automatisch vererbt werden (Prinzip der Vererbung). Dieses Prinzip stellt sicher, dass die Informationsinhalte gleicher oder abgeleiteter Objekte immer gleich bzw. kompatibel sind und erlaubt es, alle Abläufe und Informationen eines Unternehmens in ihren Abhängigkeiten in sogenannten Unternehmensdatenmodellen darzustellen.

Eine Änderung von Objekten oder Methoden lässt sich einfach durch Austausch oder Ergänzung durchführen, ohne vollständige Systeme zu bearbeiten. Auf diese Weise wird eine schnelle Anpassbarkeit von Systemen erreicht, was diesen erlaubt, Veränderungen von Aufbau- und Ablaufstrukturen flexibel zu adaptieren.

Die Herstellung von Interdependenzen sowie die Eindeutigkeit von Informationen stärken die Informationsbasis in den *Entscheidungspro-*

zessen und helfen somit, Suboptima und Fehlentscheidungen zu vermeiden oder mindestens zu reduzieren.

Funktionalität, starre Strukturen und Regelwerke in den *Organisationsprozessen* stehen allerdings einer effizienten Anwendung von Unternehmensdatenmodellen entgegen. Die Bezugspunkte sind funktional und nicht an interdependenten Informationen interessiert. Da die Informationen rein prozessorientiert dargestellt werden, sind sie häufig nicht mit traditionellen Strukturen kompatibel, was zu Brüchen in allen Prozessen der Unternehmensführung führen kann.

Falls es gelingt, die starren Strukturen und Regelwerke zu öffnen, können die vernetzten Informationen von Unternehmensdatenmodellen Teile der integrierenden Aufgabe von Hierarchien übernehmen, indem sie Mitarbeitern an Prozessschritten Informationen aus anderen Abschnitten zur Verfügung stellen, so dass sie diese in ihre Entscheidungen einbeziehen können. Insofern lassen sich derartige Informationen als Teile von Beziehungen (oder Voraussetzung für persönliche Beziehungen) verstehen, die Strukturen z. T. außerhalb von Hierarchien abbilden können.

Es wurde bereits festgestellt, dass Elemente wie Macht, Blockaden und Misstrauenskulturen in den *Führungsprozessen* zu Abgrenzungen und Manipulationen von Informationen führen. Sie schwächen somit die Informationsbasis und damit auch den Wert von Unternehmensdatenmodellen. Die mögliche Flexibilisierung von Systemen kann nur sinnvoll genutzt werden bei Verhaltensweisen, die Veränderungen proaktiv in Handlungen und Entscheidungen einbeziehen und diese nicht als Bedrohung ansehen.

Es ist nicht auszuschließen, dass Funktionsträger kein Interesse daran haben, alle Informationen gegenüber anderen Funktionsträgern offen zu legen, was in einem integrierten Unternehmensdatenmodell unvermeidbar wäre. Sie können aus diesem Grund zu einer verstärkten Blockadehaltung bezüglich eines solchen Ansatzes neigen.

In den *Planungsprozessen* lässt sich wegen der Interdependenzen von Informationen mindestens von der Informationsbasis her Ganzheitlichkeit herstellen. Nicht offengelegte Sicherheit führen allerdings zu einer Schwächung dieser Informationsbasis, so dass das Denken in Sicherheiten durch Nutzung des oben beschriebenen risikopolitischen Instrumen-

tariums wie flexible Planung und Frühwarnsysteme ersetzt oder ergänzt werden muss.

Die Themen der Abgrenzungen, Blockaden und Manipulationen von Informationen wurden schon unter Führungsprozessen angesprochen. Eine gleiche Schwächung der *Informationsprozesse* entsteht bei der künstlichen Konstruktion von Wirklichkeiten zukünftiger Entwicklungen. Solange diese Probleme nicht gelöst werden können, wird die Wirksamkeit von Unternehmensdatenmodellen immer begrenzt bleiben.

Auf einen bereits angedeuteten Konflikt sei hier erneut hingewiesen. Unternehmensdatenmodelle stellen Informationen prozessorientiert dar. Sobald jedoch diese auf funktionale Strukturen treffen, entstehen Brüche, sowohl in den Organisations- als auch in den Führungsprozessen.

Falls die oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllt werden können, helfen Unternehmensdatenmodelle, das Problem unvollständiger Bewertungen innerhalb der Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* zu lösen. An dieser Stelle sei die Frage aufgeworfen, inwieweit funktionsorientierte Methoden, die überwiegend Strukturen der Aufbauorganisation folgen, funktionsübergreifende und prozessorientierte interdependente Informationen überhaupt nutzen können.

Informationsprozesse: Zusammenfassung

In der Praxis ist ein mangelndes Problembewusstsein zu ganzheitlichen Informationen festzustellen, da in einem Gefüge traditioneller, funktionsorientierter Strukturen kein Bedarf an vernetzten Informationen besteht und teilweise auch nicht gewollt ist. Die entstehende Transparenz bzgl. Sicherheiten und Manipulationen könnte funktionsorientierte Interessen verletzen.

Darüber hinaus muss mit einem hohen Aufwand gerechnet werden, um die Vielzahl an Informationen in einem Unternehmen nach ihren Abhängigkeiten zu sortieren und den Prozessen zuzuordnen. An dieser Stelle sei auf den Erfahrungsbericht „Informationschaos systembedingt“ hingewiesen, wo ein derartiger Versuch abgebrochen werden musste, da die entsprechenden Partner kein Verständnis für diesen hohen Aufwand an Kosten und Zeit entwickeln konnten.

Eine bisher nicht erwähnte Fragestellung muss hier abschließend angesprochen werden: Theoretisch hätte jeder Mitarbeiter Zugriff auf alle

Informationen des Unternehmens, was letztlich zu einer Überflutung führen sowie für das Unternehmen vertrauliche Informationen breitleiten und damit der Öffentlichkeit preisgeben würde. Eine entsprechende Begrenzung erfolgt heute funktionsbezogen. Bei Unternehmensdatenmodellen muss ebenfalls eine Einschränkung vorgenommen werden, allerdings aufgaben- bzw. prozessbezogen.

3.6 Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen: Alter Wein in alten Schläuchen

These: Die Betriebswirtschaftslehre hat den Bedarf an neuen Methoden noch nicht erkannt.

Einführung

Lösungsansätze in den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen sind, mit Ausnahme der Balance Scorecards z.Zt. nicht erkennbar. Zwar sind die dargestellten Probleme der Unternehmensführung als isolierte Fragestellungen mindestens in der Praxis bekannt, jedoch noch nicht auf ihre Ursachen, die auch in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre wurzeln, zurückgeführt worden, so dass auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung bis heute noch kein Handlungsbedarf gesehen wird.

Auch Ansätze zur Prozesskostenrechnung³⁷ bilden keine Ausnahme. Sie versuchen lediglich die Kosten der indirekten Bereiche besser zu planen, zu steuern und verursachungsgerecht zu verrechnen. Dabei werden Prozesse, solange in Prozessschritte zerlegt, bis leistungsmengeninduzierte Kosten ermittelt und verursachungsgerecht zugeordnet werden können. Als problematisch ist anzumerken, dass Funktionen als Prozessschritte definiert, proportionale Kosten vernachlässigt und Kosten verursachungsgerecht anstelle beeinflussungsgerecht zugeordnet werden.

Die Methoden der Betriebswirtschaftslehre beinhalten eine Vielzahl von sogenannten Optimierungsmodellen, die mit ihren Aussagen die Unternehmensführung unterstützen sollen.³⁸ Diese Modelle basieren auf einem Glauben an die absolute Quantifizierbarkeit und Optimierbarkeit unternehmerischer Handlungen. Sie versuchen jeweils Teilprobleme der Unternehmensführung zu lösen und reduzieren für komplexe Fragestellungen diese solange, bis sie mathematisch lösbar sind, um anschließend die Ergebnisse auf die gesamte Problematik zu übertragen. Beide Vorgehensweisen verletzen das Prinzip der Ganzheitlichkeit. Schließlich blei-

³⁷ Olshagen, C.: ...a.a.O.

³⁸ vgl. hierzu S. 16 ff.

ben in diesen Ansätzen die hier diskutierten Schwächen der Informationsbasis unberücksichtigt.

Der tatsächliche Nutzen von Modellen für die Unternehmensführung wird nicht gesehen

- sie helfen, Strukturen und Abhängigkeiten von Prozessen abzubilden,
- sie erlauben Analysen von Handlungsweisen in angenommenen Umweltsituationen (Szenarien).

Der praktische Einsatz von Modellen bleibt daher auf die Lösung von speziellen Einzelproblemen begrenzt.

Eine tiefere Analyse von Lösungsansätzen aus den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen erübrigt sich aus diesen Gründen.

Balanced Scorecards

Die Balanced Scorecards versuchen, über die finanziellen Zahlen hinaus ein Kennzahlensystem aufzubauen, das auch qualitative Aspekte des Unternehmens berücksichtigt und diese mit den finanziellen Gesichtspunkten vernetzt.³⁹

Unter diesen qualitativen Aspekten werden insbesondere Leistungsperspektiven hinsichtlich

- Kunden,
- interner Prozesse sowie
- des Lernens

verstanden.

Der Ansatz soll erreichen, dass

- die Vernetzung sowohl zwischen Funktionen als auch den Prozessen der Unternehmensführung und damit die hier immer wieder ange-mahnte Ganzheitlichkeit hergestellt wird,

³⁹ Horvath, Peter: Wissensmanagement steuern: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument, in: Antoni, C.H.; Sommerlatte, T.: Report Wissensmanagement, Düsseldorf 1999, S. 55ff.

- qualitative Elemente zur Bewertung von unternehmerischen Vorgängen herangezogen werden.

Der Versuch allerdings, qualitative Gesichtspunkte in Kennzahlen zu fassen, ist bis heute nicht gelungen. Er führt eher zu einer Verfestigung der hier mehrfach kritisierten Quantifizierungsgläubigkeit.

Wenn schon die Quantifizierung nicht gelungen ist, muss auch die Rückgewinnung der Ganzheitlichkeit in Frage gestellt werden.

Unter Bezug auf die Prozesse der Unternehmensführung will die *Balanced Scorecard* in den *Entscheidungsprozessen* das Problem von Suboptima und Fehlentscheidungen reduzieren (wegen vollständiger Informationen und besserer Vernetzung). Die Fragestellungen der Irreversibilität und der Optimierungsgläubigkeit bleiben unberücksichtigt während die Quantifizierungsgläubigkeit eher verstärkt wird.

In den Organisationsprozessen soll der Verlust an Beziehungen gelöst werden (wegen besserer Vernetzung), die Abläufe folgen jedoch nach wie vor der Aufbauorganisation, die Funktionalität und die starren Strukturen bleiben erhalten, damit auch die entsprechenden Folgewirkungen.

Den *Führungsprozessen* soll eine bessere Integration der unterschiedlichen Funktionen ermöglicht werden. Die Folgen der Funktionalität wie Macht, Extrinsik und Misstrauenskulturen bleiben allerdings erhalten.

Die *Planungsprozesse* könnten Ganzheitlichkeit und Vernetzung der Funktionen erreichen sowie komplexe Zielsysteme entwickeln, verharren jedoch nach wie vor in kameralistischem Denken, der traditionellen Basis von Methoden der Betriebswirtschaftslehre.

In den *Informationsprozessen* lassen sich zwar Interdependenzen berücksichtigen, verhaltensbedingte Schwächen wie Abgrenzung und Manipulation von Informationen sowie Wirklichkeitskonstruktionen werden nicht berührt.

Die Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* können mittels *Balanced Scorecards* unvollständige Bewertungen verbessern, allerdings folgen Methoden immer noch den Strukturen, die Kontrollmechanismen bleiben erhalten und der Quantifizierungsglaube wird eher verstärkt.

Mit der *Balanced Scorecard* wird somit ein Instrument angeboten, das zwar in die richtige Richtung weist, für das jedoch, wie bei all den ande-

ren Ansätzen zunächst die notwendigen Voraussetzungen in den Prozessen der Unternehmensführung geschaffen werden müssen, um eine Lösung für die angesprochenen Probleme anbieten zu können.

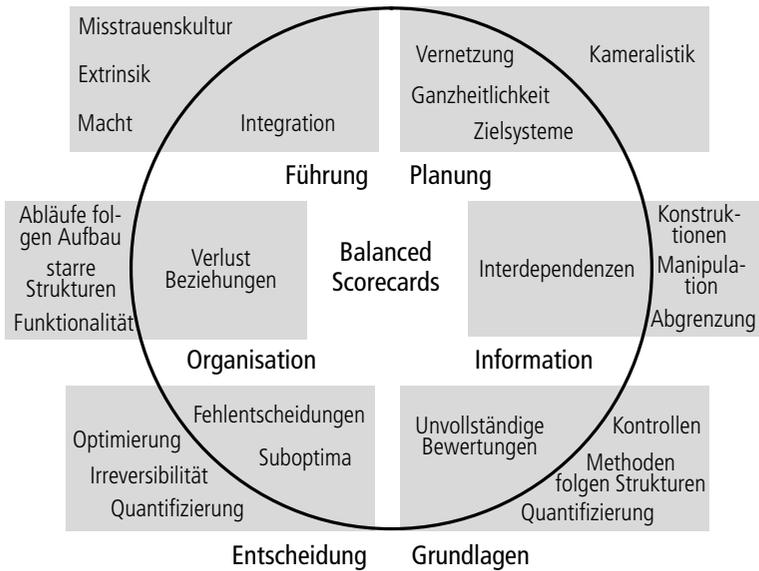


Abb. 28: Wirkungen und Voraussetzungen von Balanced Scorecards

4 Fallstudie: So geht es

Die hier vorgestellte Fallstudie berührt alle Prozesse der Unternehmensführung, mit Ausnahme der Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Es handelt sich um ein Projekt, das die drei deutschen Produktionsstandorte des Zigarettenkonzerns zu einer maximalen Flexibilität der Marktversorgung bei gleichzeitig stark reduzierten Kosten der gesamten Versorgungskette führen sollte. Ausgangspunkt war 1991, als erkennbar wurde, dass mit der Öffnung der Grenzen nach Zentral- und Osteuropa eine Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produktion gegenüber Niedriglohnländern nur mit einer Leistungsfähigkeit sichergestellt werden konnte, die bis zu diesem Zeitpunkt nicht vorstellbar war.

Produktbeschreibung

Ein Fertigprodukt in Form der Zigarettenpackung besteht aus den Halbfabrikaten Tabakmischung, in der bis zu 40 verschiedene Tabaksorten enthalten sein können, einem Filter sowie diversen Zigarettenmaterialien, die zu einer losen Zigarette verarbeitet werden. Aus unterschiedlichen Kombinationen entsteht eine Vielzahl von Halbfabrikaten. Die losen Zigaretten werden anschließend verpackt und in Versandkartons für die Distribution bereitgestellt. Unterschiedliche Verpackungsformate erhöhen die Varianz der Endprodukte.

Abbildung 29 zeigt den Aufbau der Endprodukte aus Halbfabrikaten und Materialien.

Eine Besonderheit des Produktes Zigarette ist die Tabaksteuer, die je nach Markt mehr als 70% des Endverkaufspreises betragen kann. Diese Steuer wird i.d.R. mittels einer Steuermarke (Banderole) dargestellt und ist in den meisten Steuersystemen mit der Verarbeitung dieser Banderole (Aufkleben auf die Packung) fällig. Damit können sich ab diesem Bearbeitungsschritt die variablen Produktionskosten um das Zehnfache erhöhen. Um die Kapitalbindung niedrig zu halten, müssen ab dem Zeitpunkt der Verarbeitung der Banderole alle Bestände extrem niedrig gehalten werden, was eine besondere Flexibilität der Produktion bei schwankenden Absätzen erfordert.

Die Märkte

Im Jahr 1991 wurde ca. 60% der deutschen Produktion für den inländischen Markt hergestellt. Obwohl der Konsum sehr konstant war, schwankte der Absatz aufgrund des Dispositionsverhaltens von Großhandel und Absatzkanälen stark. Die restliche Exportproduktion wurde in verschiedene Märkte mit sehr unterschiedlichen Absatzstrukturen geliefert, was ebenfalls zu erheblichen und unvorhersehbaren Schwankungen führte. Um zu hohe Fertigwarenbestände zu vermeiden, musste die Produktion kurzfristige Volumenveränderungen bis zu 30% hinnehmen, was zu hohen Fertigungskosten führte.

Der Fertigungsprozess

Der Fertigungsprozess kann grundsätzlich in vier Abschnitte unterteilt werden: die Tabakaufbereitung, Zigarettenfertigung und Verpackung, Filterherstellung sowie die Lagerung der Fertigfabrikate.

In der Tabakaufbereitung wird der stark abgetrocknet und gepresst angelieferte Rohtabak in Form einer Prozessfertigung aufgefuechtet, gelöst, gemischt, geschnitten und solange behandelt, bis er in Zigaretten verarbeitet werden kann. Dieser Prozess ist sehr komplex. Der Tabak als lebender Rohstoff muss in allen Prozessparametern sehr präzise aufbereitet werden, da andernfalls der Geschmack der Zigarette verändert wird, was als gravierender Qualitätsmangel des Endproduktes zu sehen ist. Traditionell ist die Tabakaufbereitung als Chargenfertigung organisiert, mit dem Ziel, gleichwohl einen kontinuierlichen Massenstrom des Tabaks sicherzustellen.

Nach der Tabakaufbereitung wird der sogenannte fertige Schnitttabak automatisch an die Zigarettenmaschinen transportiert, um dort zu Zigaretten verarbeitet zu werden. Die Zigarettenfertigung und Verpackung zeichnet sich durch einen extremen Automatisierungsgrad mit sehr schnellen und kapitalintensiven Maschinen aus. Das traditionelle Verständnis der effizientesten Produktion ist es, Zigaretten- und Packmaschinen direkt zu koppeln, um vom Schnitttabak bis zum Versandkarton ohne Unterbrechung produzieren zu können. Aufgrund des hohen Automatisierungsgrades der Maschinen ist eine Umrüstung auf andere Formate (Packungsinhalte, Größe, Länge) nur unter großem Aufwand an

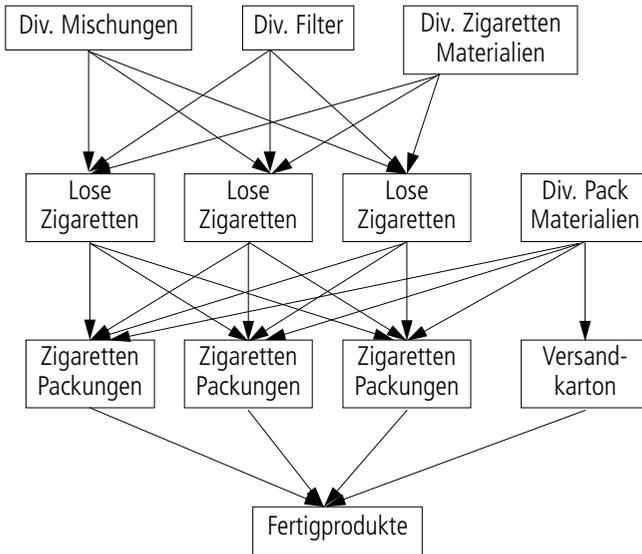


Abb. 29: Aufbau einer Zigarette

Zeit (mehrere Wochen oder Monate) und Kosten möglich, was der oben dargestellten Forderung nach Flexibilität widerspricht.

Wegen der Komplexität der Anlagen und Maschinen treten häufig Störungen auf, die über hoch spezialisierte Handwerker (Mechaniker und Elektroniker) beseitigt werden. Diese sind in Werkstätten zusammengefasst, um Störungsbeseitigung und Wartungsaufgaben wahrzunehmen, während die Maschinen von qualifiziertem Fachpersonal bedient werden.

Die Filterproduktion wird entweder in die direkte Kopplung von Zigaretten- und Packmaschinen integriert oder als separate Fertigungsgruppe organisiert, dann allerdings mit automatischem Transport der Filter an die Zigarettenmaschine. Die Materialversorgung erfolgt i.d.R. über ein Zentrallager.

Abbildung 30 gibt einen schematischen Überblick über den Fertigungsprozess.

Die Ausgangslage 1991

1991 wurden in drei Werken ca. 45 Mrd. Zigaretten produziert. Beschäftigt waren etwa 2600 Mitarbeiter. Innerhalb von Produktionsschwankungen bis zu 30% mussten gleichzeitig kurzfristige Sortimentsverschiebungen aufgefangen werden. Das Sortiment setzte sich aus 700 Endprodukten, 150 verschiedenen Zigaretten und 50 Rezepturen zusammen. Die Stückkosten beinhalteten 15% proportionalen Lohn, 60% Materialverbräuche und 25% Gemeinkosten, wobei letztere von Abschreibungen und Kapitalkosten dominiert wurden. 60% der Produktion wurde im Inland, 40% im Export abgesetzt.

Die Produktionsplanung baute für das Inland auf einer sechsmonatigen rollierenden Absatzplanung auf, in der jeweils der Folgemonat fixiert war. Der Markt verhielt sich in der Regel anders, so dass in der Folgeplanung gravierende Veränderungen vorgenommen wurden, da in der Planungsperiode sowohl zu hohe Bestände als auch Versorgungslücken im Markt aufgetreten waren. Im Export wurde nach gleichem System vorgegangen, mit einem Unterschied, dass die Planungen trotz noch höherer Unsicherheiten zwei Monate früher abgegeben werden mussten.

Der Konflikt zwischen sehr starren Produktionsabläufen, unsicheren Absatzerwartungen und inflexiblen Planungsverfahren konnte nur unter Hinnahme hoher Fertigungskosten und Fertigwarenbestände gelöst werden.

Eine Flexibilität der Marktversorgung unter Reduzierung der Produktionskosten war mit konventionellen Vorgehensweisen nicht mehr vorstellbar, da die Automatisierung einen Grad erreicht hatte, der kaum zu übertreffen war. Die bisherige, von der Technologie getriebene, Betrachtungsweise wurde verlassen zugunsten eines Konzeptes, das ein Werk als logistisches und soziales System versteht. Gewählt wurde ein ganzheitlicher Ansatz aus Prozessrestrukturierung der Fertigung, Prozessorientierung der Verwaltungsabläufe, Menschorientierung unter Reduzierung der Funktionalität und Änderung der Aufbauorganisation sowie Marktorientierung unter Aufgabe starrer Planungs- und Steuerungssysteme und Aufbau einer flexiblen Planung.

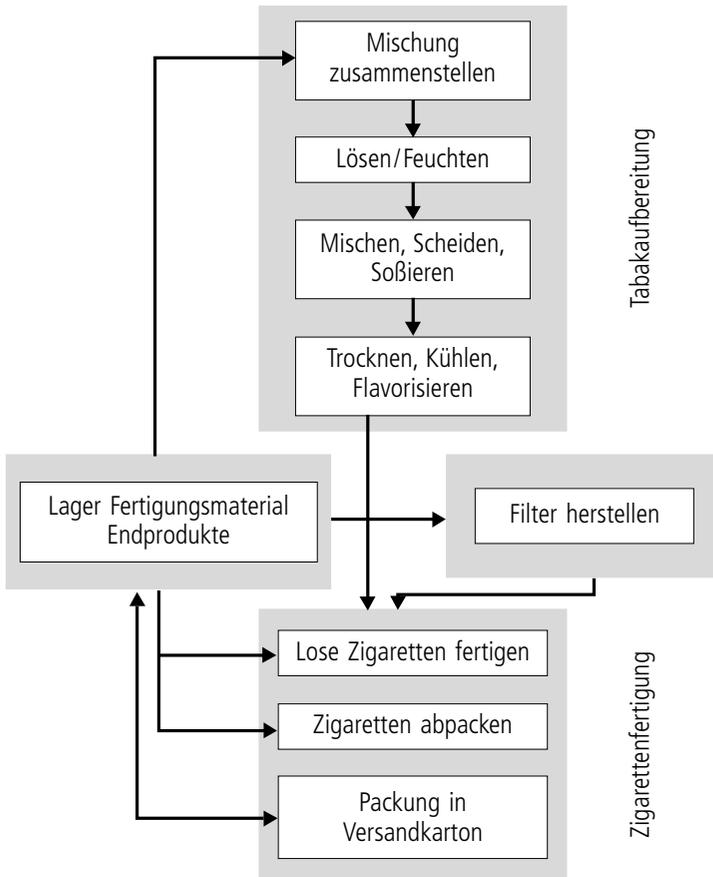


Abb. 30: Struktur des Fertigungsprozesses

4.1 Prozessrestrukturierung

Untersuchungen hatten ergeben, dass die Philosophie einer direkten Kopplung möglichst vieler Aggregate/Maschinen mit dem Ziel eines möglichst schnellen Durchlaufs der Produkte vom Material bis zum Endprodukt auch erhebliche Schwächen hatte

- die Geschwindigkeit einer Prozesskette orientierte sich immer an dem langsamsten Glied,
- die Störung eines Aggregates beeinflusste sofort die Effizienz der gesamten Kette,
- Änderungen des Produktionsprogramms mussten durch den gesamten Fertigungsprozess durchgezogen werden, mit erheblichen Störungen aller Abläufe.

Das neue Konzept sah vor, den Gesamtprozess wieder in autonome Abschnitte zu entkoppeln und diese in sich zu optimieren. Die Verbindung zwischen den so entstandenen Fertigungsinseln wurde über einen so genannten Produktionsentkopplungspuffer in Form eines Hochregallagers hergestellt, der es erlaubte, jeden Prozessschritt aus einem anderen Abschnitt mit Halbfabrikaten zu versorgen. Um nicht den Vorteil der Automatisierung zu verlieren, wurden die jeweiligen Verbindungen wiederum automatisiert, so dass in der Tat eine flexible Automatisierung ermöglicht wurde. Abbildung 31 zeigt die Systematik dieses Konzeptes.

Die Vorteile dieser Restrukturierung sind offensichtlich

- die Flexibilität der Produktion konnte auf den letzten Fertigungsschritt, die Packerei, konzentriert werden, so dass Absatzschwankungen nicht mehr den gesamten Prozess störten und die Kapitalbindung an Fertigprodukten drastisch reduziert wurde,
- jede Fertigungsinsel konnte in sich optimiert werden, insbesondere bezüglich Nutzung maximaler Maschinengeschwindigkeit, Erhöhung der Effizienz der Anlagen und Maschinen (da diese nicht mehr von Störungen anderer Aggregate beeinträchtigt wurden) sowie günstigste Produktionsreihenfolgen und Losgrößen,

-
- die entkoppelte Struktur erlaubte es, in den unterschiedlichen Prozessschritten verschiedene Arbeitszeitmodelle einzuführen,
 - Die Fertigungsschritte wurden so gewählt, dass die getrennten und spezialisierten Funktionen (z.B. Maschinenbedienung und Störungshandwerker) am Prozess integriert werden konnten.

4.2 Menschorientierung

Die neuen Fertigungsprozesse konnten nur wirksam werden, wenn sie von den Mitarbeitern effizient genutzt wurden. Insbesondere die Forderung nach Flexibilität gegenüber Marktbedürfnissen machte es dringend erforderlich, neben flexiblen Technologien auch Mitarbeiter zu haben, die direkt am Prozess bereit waren, Verantwortung zu übernehmen, kurzfristig selbst zu entscheiden und zu handeln und somit die Reaktionszeiten der Produktion auf drastische Weise zu verkürzen.

Unter dem Titel „Gruppenarbeit“ (weil dies ein gängiger Begriff war) wurde ein Prozess der Veränderung von Verhaltensweisen eingeleitet, der alle Mitarbeiter betraf und die Möglichkeit öffnen sollte, die aus den permanenten Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes (hier insbesondere der Märkte) entstehenden Chancen schnell zu nutzen, entweder durch vorausschauendes Handeln oder durch schnelle Reaktion bei Eintritt bestimmter Ereignisse.

Das Ziel war letztlich, die vorhandene, hohe Kompetenz der Mitarbeiter, die aufgrund der Trennung von Weisung und Durchführung nicht im Interesse des Unternehmens genutzt werden konnte, sinnvoll einzusetzen. Die Vorgehensweise lässt sich in vier Phasen unterteilen.

Der erste Schritt: Mentales Training

Im ersten Schritt mussten alle Führungskräfte und Mitarbeiter darauf vorbereitet und geschult werden, dass nahezu alle traditionellen Spielregeln, denen sie während ihrer gesamten Berufszeit gefolgt waren, außer Kraft gesetzt werden sollten, insbesondere die Trennung von Entscheiden und Durchführen.

Da die Veränderung von Verhaltensweisen auch die Führungsprozesse betrifft, wurde für die Trainings ein Top-Down Ansatz gewählt, d.h. vom Top Management bis hin zum Hilfsarbeiter wurden alle Mitarbeiter in die Ausbildungsmaßnahmen einbezogen. Wesentliche Inhalte der Schulungen waren

- Öffnung der Mitarbeiter, die direkt am Prozess tätig waren, zu der Übernahme von Verantwortung und Mitgestaltung der Abläufe,

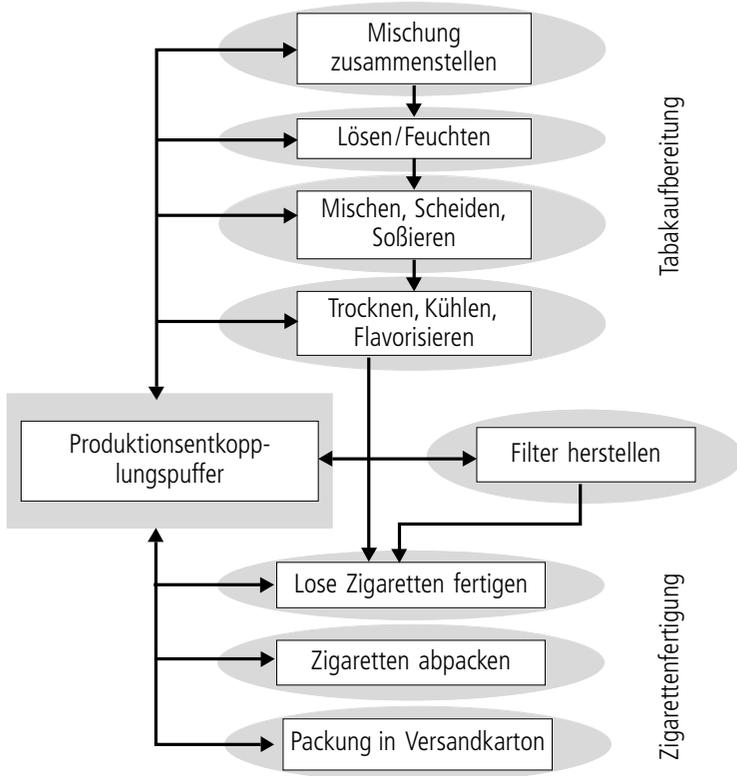


Abb. 31: Entkoppelte Strukturen

- Veränderung des Führungsverhaltens von Führungskräften von Weisung und Durchsetzung zu Coaching und Leadership von in Gruppen organisierten Mitarbeitern,
- Verhaltensweisen in Teams sowie teamübergreifende Betrachtungsweisen in Entscheidungen einzubeziehen.
- gelernte Denk- und Bewertungsmuster aufzubrechen und nach neuen bisher ausgeschlossenen Problemlösungen zu suchen.¹

¹ Vergl. hierzu Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1996.

Der zweite Schritt: Öffnung von Gestaltungs- und Handlungsspielräumen

Unmittelbar nach den Schulungsmaßnahmen musste das Gelernte umgesetzt werden, da unter den Angesprochenen großes Misstrauen verbreitet war, dass, wie in der Vergangenheit, über modernes Führungsverhalten Willenserklärungen abgegeben würden, mit der Rückkehr in starre Strukturen und Abläufe dieses jedoch nicht mehr realisierbar sei. Es war deutlich, dass eine solche Situation die angestrebten mentalen Veränderungen sofort, wie auch in der Vergangenheit, zerstören würde.

Aus diesem Grund wurden schon in Verbindung mit den Trainingsmaßnahmen Pilotgruppen an ausgewählten Abschnitten der Fertigungsprozesse gebildet, in denen Mitarbeiter aller Qualifikationen vertreten waren. Diese Gruppen hatten den Auftrag, ein Konzept mit folgenden Inhalten zu erarbeiten

- welche Entscheidungskompetenz und Verantwortung muss bzw. sollte die Gruppe übernehmen,
- welche Voraussetzungen muss das Unternehmen schaffen, damit die Gruppe eine derartige Verantwortung übernehmen kann,
- welche Informationen benötigt die Gruppe, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können,
- wie möchte die Gruppe sich organisieren,
- wie möchte die Gruppe die Abläufe in ihrem Verantwortungsbereich gestalten?

Als die betroffenen Mitarbeiter realisierten, dass das Unternehmen es mit den Veränderungen ernst meinte, erarbeiteten sie mit einem selbst für die Initiatoren dieses Programms überraschendem Engagement Vorschläge, von denen sie schließlich befürchteten, dass das Unternehmen diese nie akzeptieren könne (aufgrund von zu dieser Zeit noch traditionellen Strukturen). Sie baten den Vorstand um eine Diskussion und erst nach Bestätigung ihrer Vorschläge begannen sie mit der Umsetzung.

Abbildung 32 zeigt den Aufgabenstatus, den sich eine dieser Gruppen schon in der Startphase gegeben hatte.

In der traditionellen Struktur war die Verantwortlichkeit des Personals direkt am Prozess auf die Zigarettenherstellung und Maschinenreini-

gung eingeengt. Die Mitarbeiter waren bereit, alle anderen Verantwortlichkeiten zu übernehmen und haben dies auch mit großem Erfolg getan.

Das Prinzip der Mitgestaltung ist eine zwangsläufige Folge der Mitverantwortung, da Letztere nicht herbeigeredet werden kann, sondern nur über Delegation von echten Handlungsspielräumen ohne zu starke Einengung durch vorgegebene Abläufe und Regelwerke zu erreichen ist. Mit der Durchsetzung dieses Prinzips muss gleichzeitig akzeptiert werden, dass es für Strukturen und Abläufe in solchen Gruppen keine Standardlösung geben kann, da diese immer aufgezwungen wären. In der Tat sind im Verlauf des Programms durchaus unterschiedliche Ausprägungen der Organisation und Abläufe in den verschiedenen Fertigungsabschnitten entstanden, die allerdings alle zu den oben beschriebenen Zielen führten. Diese Vielfalt erlaubte es, aus Erfahrungen anderer zu lernen und ursprünglich vorgesehene Abläufe nach neueren Erkenntnissen umzugestalten.

Der dritte Schritt: Fachliche Qualifizierung

Um die Integration von Funktionen am Prozess nutzen zu können, mussten alle bis dahin auf eine Maschine und wenige Aufgaben hochspezialisierten Mitarbeiter in ihren fachlichen Kenntnissen verbreitert werden, da anderenfalls die erhofften Synergien nicht erreichbar gewesen wären. Aus diesem Grund forderten die betroffenen Mitarbeiter zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen.

Aus diesen Anforderungen entstand ein Ausbildungsprogramm, das alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte umfasste. Die Inhalte wurden im Wesentlichen von den Gruppen nach ihren Erfordernissen mitbestimmt. Das Unternehmen verstand die hiermit verbundenen Kosten als Investitionen in die Mitarbeiter, die auch tatsächlich kurzfristig in positiven Ergebnissen wiederzufinden waren. Die Qualifizierungsmaßnahmen wurden schließlich in ein permanentes Ausbildungsprogramm überführt, da ein Abschluss dieser Schulungen nicht abzusehen war.

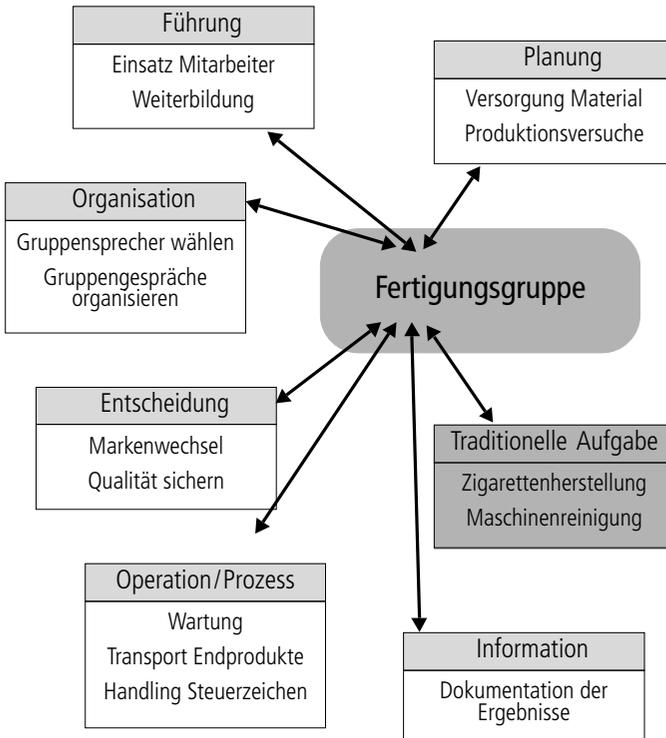


Abb. 32: Beispiel für Konzepte der Gruppen

Der vierte Schritt: Anpassung der Aufbauorganisation

Die Produktionsstätten waren aufgrund der komplexen Produktionsprobleme in seit Jahrzehnten verfestigten Hierarchien über sechs Stufen hinweg strukturiert. Dies führte zwangsläufig dazu, dass die Gruppen die ihnen zugeordnete Verantwortlichkeit nicht wahrnehmen konnten, da zu viele Führungskräfte mitreden und entscheiden wollten. Daraufhin wurde die traditionelle Struktur verändert und auf drei Stufen reduziert, wobei hier bewusst nicht von Hierarchiestufen gesprochen wird, da eher

an eine Neuverteilung von Aufgaben gedacht war. Es wurden drei Ebenen definiert

- eine Leitungsebene mit der Aufgabe, Unternehmensziele und Strategien in die Produktionsstätte zu übertragen und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf diese Ziele auszurichten,
- eine Prozessführungsebene mit der Aufgabe, die weitgehend autonomen Gruppen zu unterstützen, Ziele des Werkes in die Gruppen zu tragen und zwischen den Gruppen zu koordinieren,
- einer Prozessebene mit der Aufgabe, innerhalb der Gruppen die gewählten Verantwortlichkeiten im Sinne der Operation so effizient wie möglich zu gestalten.

Abbildung 33 zeigt den Vergleich zwischen traditioneller Struktur und neuen Ansätzen der Verflechtung.

Die Anzahl der Führungskräfte wurde auf ca. 30% reduziert, was jedoch nicht als Rationalisierungsmaßnahme angesehen wurde, da die restlichen Mitarbeiter in die Gruppen integriert wurden.

Die Prozessführungsebene war wiederum in Gruppen organisiert, wobei jeweils ein sogenannter Gruppenkoordinator eine oder mehrere Gruppen betreute. Gleiches galt für die Leitungsebene, so dass ein System überlappender Gruppen entstand.²

Die traditionellen Organigramme wurden über Aufgabenbeschreibungen auf den jeweiligen Ebenen abgelöst, so dass starre Strukturen flexibilisiert werden konnten.

Zusammenfassung Menschorientierung

Zusammenfassend seien folgende Erfahrungen mit dem Ansatz der Menschorientierung hervorgehoben.

1. Wenn Mitarbeiter in die Verantwortung einbezogen werden sollen, müssen sie auch mitgestalten können, da sie sich anderenfalls mit vorgegebenen Abläufen nicht identifizieren. Das bedeutet, dass es

² Vergl. hierzu die Ausführungen unter 3.2.3. Projektorganisation.

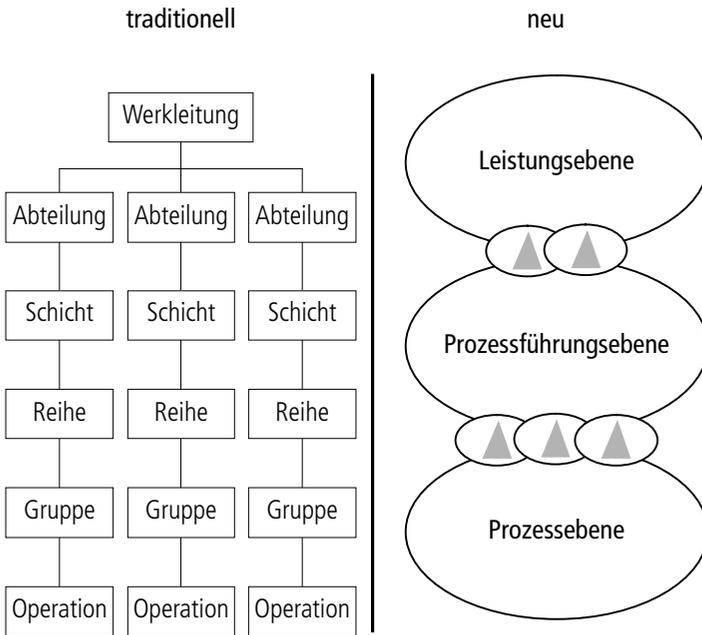


Abb. 33: Vergleich traditioneller und neuer Strukturen

keine Patentrezepte für die Einführung von „Gruppenarbeit“ gibt, ein Problem, mit dem viele Unternehmensberater konfrontiert sind.

2. Mit der Einbeziehung von Mitarbeitern muss auch die Bereitschaft bestehen, Abläufe neu zu gestalten.
3. Vor Beginn einer Delegation von Verantwortung müssen Mitarbeiter für neue Verhaltensweisen gewonnen werden, da sie anderenfalls unmittelbar in traditionelle Denkmuster zurückfallen.
4. Die hohe Spezialisierung von Mitarbeitern muss zu Gunsten einer Integration von Funktionen am Prozess aufgegeben werden, was zwingend zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen erfordert.
5. Mitarbeiter sind nur dann bereit, Verantwortung zu übernehmen, wenn ihnen auch entsprechende Gestaltungs- und Handlungsspielräume gewährt werden.

-
6. Führung ist als unterstützende, integrierende und dienende Aufgabe zu verstehen, da anderenfalls die unter Punkt 5 genannten Handlungsspielräume zu stark eingeengt werden.
 7. Die Vorstellung, über eine Verringerung von Hierarchieebenen würde Komplexität wegen weniger Schnittstellen reduziert, ist ein Irrglaube, da auch Machtvakuen entstehen, die durch informelle Führer besetzt werden. Deren Verhaltensweisen auf gemeinsame Ziele auszurichten ist eine eher komplexere Führungsaufgabe als dies in starren Strukturen mit festen Weisungsbefugnissen möglich ist.
 8. Die in dieser Fallstudie beschriebene Vorgehensweise kann nur arbeiten im Konsens mit allen beteiligten Gruppierungen, also auch der Arbeitnehmervertretungen. Menschen sind nicht in der Konfrontation zu gewinnen, sondern nur über gemeinsame Positionen. Für den Erfolg des hier vorgestellten Programms war dies eine wesentliche Voraussetzung.
 9. Um Menschen zu gewinnen, darf nicht versucht werden, sie zu überreden oder sogar zu kaufen. Sie müssen über die Faszination der Aufgabe und der Gestaltungsmöglichkeiten gewonnen werden.
 10. Die Überzeugung von Menschen benötigt Zeit und kann nicht angeordnet werden. Nach Einschätzung des verantwortlichen Managements waren nach ca. fünf Jahren Arbeit an dem Programm etwa 70% der Mitarbeiter für die neuen Verhaltensweisen gewonnen, was als großer Erfolg betrachtet werden muss, da diese alle restlichen Mitarbeiter mitgezogen haben.

4.3 Flexible Planung

Die vollständige Nutzung der oben beschriebenen Flexibilisierung von Fertigungsprozessen, Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie Verhaltensweisen von Mitarbeitern wurde behindert durch starre Planungssystematiken, die den Markterfordernissen mit stark schwankenden Absätzen nicht gerecht wurden.

Der 1. Schritt: Versorgung des deutschen Marktes

Für den inländischen Markt konnten diese Planungsprozesse relativ einfach eingeführt werden, da nur zwei Partner, nämlich die Produktion und die inländische Vertriebsorganisation, diese gestalten konnten.

Im Ist-Zustand wurde eine rollierende Planung über 6 Monate erstellt. Jeweils der erste Monat galt als fester Fertigungsauftrag mit definierten Marken und Mengen. In der letzten Woche des Auftragsmonats bekam die Produktion Planungskorrekturen sowohl für den laufenden als auch für den folgenden Monat mitgeteilt. Absatzschwankungen wurden zwischenzeitlich über Bestände aufgefangen. Die Plankorrekturen waren i.d.R. dementsprechend gravierend und konnten in der Produktion aufgrund der kurzen Anpassungszeit häufig nicht mehr umgesetzt werden.

Die Folgen dieser Vorgehensweise waren

- hohe Fertigwarenbestände, da nicht genau am Markt produziert wurde,
- trotz hoher Bestände häufige Versorgungslücken,
- starke Beschäftigungsschwankungen wegen gravierender, kurzfristiger Anpassungsmaßnahmen,
- dementsprechend hohe Produktionskosten aufgrund von sowohl Sonderschichten als auch Leerkosten,
- aufwendige Nachversorgung mit Produktionsmaterial in sogenannten Crash-Aktionen.

Um sich aus dieser starren Planungssystematik lösen zu können, wurde zunächst die Aufbauorganisation prozessorientiert strukturiert. Die Vertriebsorganisation erstellte für den Absatz einen Rahmenplan inkl. aller

erkennbaren Sondereinflüsse während der Planperiode. Eine neu installierte Logistikfunktion übernahm die Verantwortung für die daraus abzuleitende Produktionsplanung, Feinsteuerung, Marktversorgung incl. Distribution sowie die Bestände an Fertigwaren.

An der verbleibenden Schnittstelle zu der Vertriebsorganisation wurden die Informationen funktionsübergreifend vernetzt, so dass die Logistik und damit die Produktion Zugriff auf vertriebliche Informationen wie tägliche Verkäufe und erwartete Reichweiten der Fertigwarenbestände erhielt. Auf dieser Basis und in täglicher persönlicher Abstimmung mit den entsprechenden Partnern in der Vertriebsorganisation wurde die Produktion täglich adjustiert, die somit direkt am Marktgeschehen fertigen konnte.

Im Ergebnis zeigte sich Folgendes

- die Fertigwarenbestände konnten drastisch reduziert werden (um ca. 40%),
- die Versorgungslücken wurden aufgelöst,
- die Produktion arbeitete ruhiger, da viele kleine Eingriffe weniger Probleme verursachten als kurzfristige große Veränderungen,
- die Produktionskosten konnten reduziert werden,
- die beruhigte Produktion führte auch zu einer verbesserten Nutzung der Anlagen und damit zu einer Reduzierung der fixen Kosten.

Der 2. Schritt: Versorgung der Exportmärkte

Die Gestaltung der Planungsprozesse für Exportmärkte erwies sich als sehr viel schwieriger, da

- viele Vertriebsorganisationen in unterschiedlichen Märkten operierten,
- deren Bedarfe zunächst in der Zentrale konsolidiert werden mussten,
- die Geschäftstypen sehr unterschiedlich waren, von kontinuierlichen Absätzen bis zu spontanen Verkäufen,
- die jeweiligen Marktanteile z.T. klein waren und damit die Absätze großen Schwankungen unterlagen.

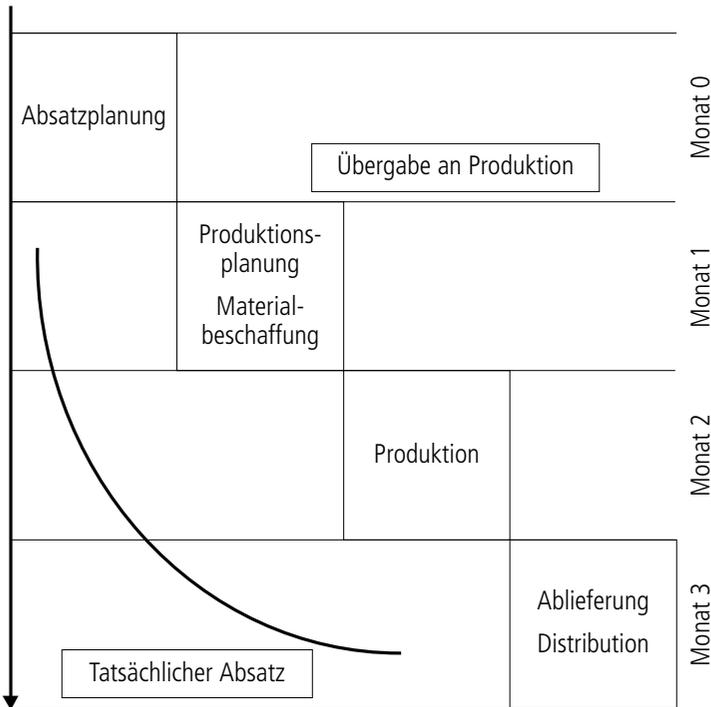


Abb. 34: Traditionelles Planungssystem

Der traditionelle Planungsprozess lässt sich vereinfacht wie folgt darstellen:

Die Absatzorganisationen mussten im Monat 1 den Bedarf für den Monat 3 aufgeben, der dann in eine Produktions- und Beschaffungsplanung umgesetzt wurde. Da zu dem Planungszeitpunkt noch sehr unvollständige Informationen über die tatsächlich zu erwartenden Absätze vorlagen, kam es zu ständigen Planänderungen, die in der Produktion, wenn überhaupt, nur mit großem Aufwand berücksichtigt werden konnten. Erschwerend kam hinzu, dass diese Änderungen i.d.R. wegen der langen

Kommunikationskette der Produktion zu spät bekannt wurden, die notwendigen Anpassungen dafür um so kurzfristiger zu erfolgen hatten. Abbildung 34 skizziert diese Vorgehensweise.

Die Folgen dieser Vorgehensweise waren gravierend.

1. Trotz hoher Flexibilität konnte die Produktion den Märkten nicht folgen. Die Kapazitäten wurden zu falschen Zeitpunkten für später nicht benötigte Produkte genutzt und fehlten, wenn der tatsächliche Bedarf auftrat, d.h. es wurden Ressourcen vergeudet.
2. Die Fertigwarenbestände waren überhöht, teils wegen zu hoher, vom Markt nicht abgedeckter Produktion, teils um Sicherheiten gegenüber Planänderungen aufzubauen. Auf diese Weise entstanden hohe Kapitalbindungskosten bei gleichzeitigen Versorgungslücken. Darüber hinaus entwickelten sich Qualitätsrisiken, da Zigaretten, die älter als sechs Monate sind, austrocknen und geschmacklich beeinträchtigt sind.
3. Der gesamte Prozess der Marktversorgung war von großer Unruhe gekennzeichnet, da ständige Anpassungen in der Feinsteuerung der Produktion notwendig wurden. Dies führte zu erhöhten Produktions-, Beschaffungs- und Distributionskosten.

Erneut wurde versucht, mit Hilfe eines Ansatzes der flexiblen Planung die erkannten Probleme zu lösen, wobei folgende Ziele im Vordergrund standen

- Planungsprozesse zu finden, die unterschiedlichen Märkten und Geschäftsfeldern gerecht wurden,
- unterschiedliche Risiken im Planungsprozess differenziert betrachten zu können,
- Handlungsspielräume für nicht exakt planbare Bedarfe zu schaffen,
- die Flexibilität der Produktion zu nutzen, um Dispositions- und Lieferzeiten drastisch zu verkürzen und letztlich auftragsbezogen produzieren zu können.

Eine Lösung dieser Aufgabenstellung war nur unter Aufgabe der starren Planungssystematik möglich. Die Vertriebsorganisationen wurden gebeten, lediglich Rahmenpläne zu erstellen, in denen sie neben als sicher

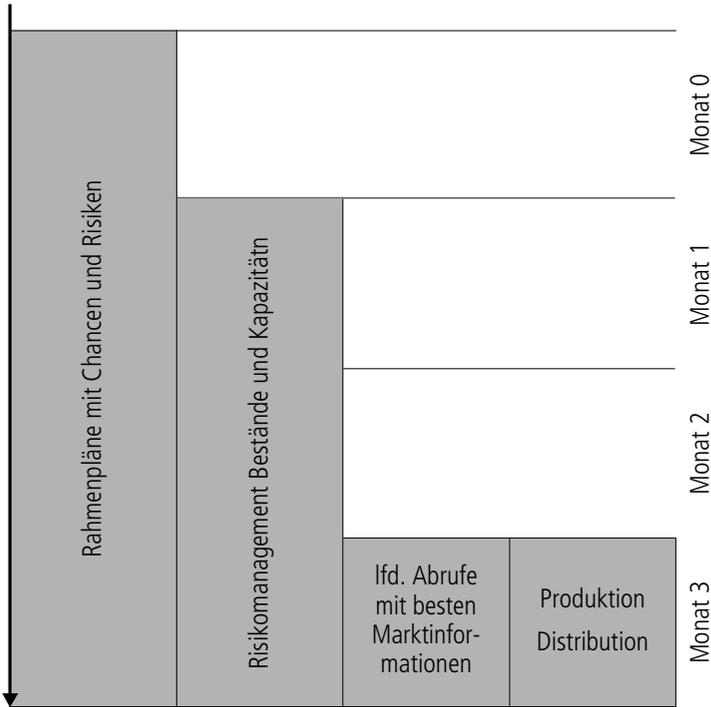


Abb. 35: Flexibler Planungsansatz

angesehene Absätze auch Chancen und Risiken gekennzeichnet. Diese Rahmenpläne konnten jederzeit mit neuesten Erkenntnissen ergänzt werden. Unmittelbar vor Verkauf, mit den besten Absatzinformationen, konnten die Organisationen die notwendige Produktion abrufen. Abbildung 35 zeigt die Systematik des Ansatzes.

Die Produktion garantierte die Erfüllung aller Volumina, die in dem Rahmenplan enthalten waren, unabhängig von den gekennzeichneten Risiken. Sie etablierte ein Risikomanagement, das über die gesamte Logistikkette hinweg die Risiken transparent machte und eine sichere Reaktion auf Marktereignisse ermöglichte. Dies beinhaltete das Manage-

ment aller Bestände (Fertigungsmaterial, Halbfabrikate und Fertigfabrikate) sowie der Flexibilität aller betroffenen Gruppen bzw. Fertigungsabschnitte.

Ergänzt wurde der Ansatz mit der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die für die verschiedenen Prozessabschnitte unterschiedlich sein konnten, sowie der Entwicklung eines neuen EDV Feinplanungssystems, in dem Optimierungsschritte stark reduziert wurden zu Gunsten einer flexiblen Nutzung der Kapazitäten.

Entscheidend war vor allem die mentale Veränderung der Produktionsverantwortlichen, die

- den scheinbar sicheren Boden fester Planzahlen verlassen mussten und den Umgang mit den Risiken selbst zu managen sowie die entsprechenden Ergebnisse zu verantworten hatten,
- die Optimierungsrechnungen zu Gunsten von flexiblen Kapazitätsnutzungen zurückstellen mussten.

4.4 Ergebnisse des Ansatzes

Die Effizienz der Produktionsstätten verbesserte sich von 1991 bis 1998 um Quantensprünge, wie in Tabelle 2 dargestellt.

Auslastung (Produktionsvolumen)	Plus 20%
Artikelanzahl	Plus 100%
Produktivität	Plus 100%
Kapitalbindung	Minus 40%
Reaktionszeit auf Planänderungen	Reduziert auf 30%
Kostenreduzierung	Minus 40%
Zusatzinvestitionen	Zwei normale Jahresbudgets

Tab. 2: Ergebnisse des kombinierten Ansatzes

4.5 Analyse der Fallstudie

Abbildung 36 zeigt, dass ein wesentlicher Teil der angesprochenen Probleme der Unternehmensführung gelöst wurde, wobei die Erfahrung gezeigt hat, dass eine 100% Auflösung nicht gelingt, sondern ein permanenter Prozess der Verbesserung zu immer höherer Effizienz führt. Der Status 1999 wird mit ca. 70% Erreichung eingeschätzt. Die Organisation beschäftigte sich im Anschluss an die beschriebenen Ansätze mit einer Weiterentwicklung zu lernenden und selbststeuernden Organisationsformen, um erkennbare, weiterhin existierende Ineffizienzen zu beseitigen. Ein Ende dieses Prozesses war zu der Zeit noch nicht abzusehen.

In den *Entscheidungsprozessen* konnten für die Produktionsstandorte die Problematiken lange Entscheidungswege sowie realitätsferne und risikoarme Entscheidungen weitestgehend aufgelöst werden. Der Optimierungsglaube und die Irreversibilität von Entscheidungen wurden aufgegeben. Die Frage von Fehlentscheidungen aufgrund einer unzulänglichen Informationsbasis sowie der Bildung von Suboptima wegen mangelnder Interdependenzen von Informationen wurden für die Operation deutlich verbessert, jedoch auch für die Produktion nicht grundsätzlich gelöst.

In den *Organisationsprozessen* wurden starre Strukturen, Regelwerke und Bürokratie durch flexiblere Strukturen und persönliche Beziehungen in Form von überlappenden Gruppen ersetzt. Regelwerke und Bürokratie konnten allerdings nur insoweit verändert werden, als sie in der alleinigen Kompetenz des jeweiligen Produktionsstandortes lagen.

Die *Aufbauorganisation* wurde den Prozessen/Abläufen angepasst und auch die Abgrenzungsmentalität zunächst aufgelöst. Wir mussten allerdings feststellen, dass, nachdem wir glaubten, die mentalen Veränderungen bei der Mehrzahl der Mitarbeiter erreicht zu haben, Rivalitäten zwischen den Gruppen auftraten, die mit Abgrenzungsmentalitäten vergleichbar waren. Es zeigte sich, dass eine permanente Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Verhaltensweisen unabdingbar ist.

Aufgrund vorausschauender Handlungsweisen konnten die Sprengungen des Regelwerkes, der Abläufe und die daraus folgenden Ineffizienzen drastisch reduziert werden.

In den *Führungsprozessen* wurde die Trennung von Weisung und Durchführung aufgehoben und damit eine intrinsische Motivation erzeugt, die dazu führte, dass die Mitarbeiter Veränderungen selbst veranlassten, um einen permanenten Verbesserungsprozess zu erzeugen. Sie zeichneten sich durch eine ständige Unzufriedenheit mit noch vorhandenen Unzulänglichkeiten aus und wollten diese ebenfalls eliminieren.

Die Problematik von Macht und Blockaden konnten wir zwar für traditionelle Strukturen lösen (da diese nicht mehr existierten), wir mussten jedoch große Anstrengungen unternehmen, um in dem Machtvakuum entstandene informelle Führer in ihren Verhaltensweisen auf gemeinsame Ziele auszurichten.

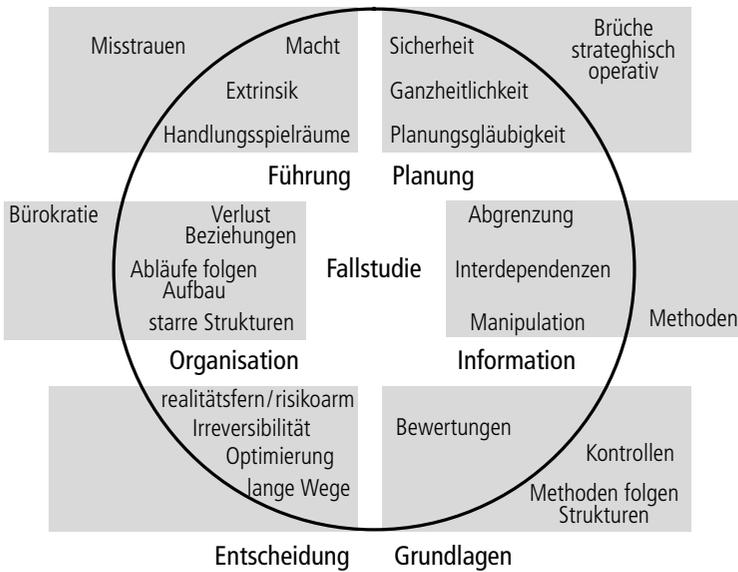


Abb. 36: Wirkungen der Fallstudie

Die Misstrauenskultur konnte zwar zu einem großen Teil abgebaut werden, da jedoch eines der Ziele des Programms Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Niedriglohnländern war und dieses für die Mitarbeiter eine ne-

gative Attraktivität ihrer Aktivitäten darstellte, verblieb ein Rest an Misstrauen bezüglich der Standortpolitik des Unternehmens.

In den *Planungsprozessen* konnte Planungsgläubigkeit durch vorausschauendes Handeln ersetzt und somit Chancen, die sich aus Marktveränderungen ergaben, besser genutzt werden. Sicherheitsdenken wurde mit Flexibilisierungsmöglichkeiten und erwarteten Risiken in ein Gleichgewicht gebracht. Kameralistik und als deren Folge falsche sowie risikoarme Ziele spielten nur noch eine untergeordnete Rolle. Eine Ganzheitlichkeit konnte für die gesamte Versorgungskette von der Absatzplanung über Materialversorgung, Kapazitätsbereitstellung, Produktion und Distribution hergestellt werden.

Die *Informationsprozesse* zeigten eine deutliche Verbesserung der Informationsabgrenzung und der Blockaden. Mit der Öffnung der Produktionsplanung gegenüber Marktanforderung und der Übernahme der Risiken bestand für die Vertriebsorganisationen keine Notwendigkeit mehr, Informationen zu manipulieren oder versteckte Sicherheiten einzuplanen. Gleiches galt für die Erfassung von Leistungsdaten am Prozess: Da die Gruppen nur noch für das gesamte Ergebnis des Produktionsschrittes verantwortlich waren, machte es für sie keinen Sinn mehr, einzelne Kennzahlen zu manipulieren. Im Gegenteil hatten sie großes Interesse an möglichst exakten Informationen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können. Die Informationsbasis wurde auf diese Weise deutlich verbessert.

Die Wirklichkeitskonstruktionen waren für den operativen Teil nicht mehr relevant, während hier für die strategische bzw. mittelfristige Planung nur begrenzte Verbesserungen erzielt wurden. Die Brüche zwischen operativer und strategischer Planung wurden nicht aufgelöst und aufgrund der Begrenzung der Maßnahmen auf die Marktversorgungskette blieb der Verlust an Interdependenzen zu weiten Teilen erhalten. Die Problematik von Unschärfen wurde von den Ansätzen nicht berührt.

Um eine effiziente Selbststeuerung der Gruppen zu ermöglichen, benötigten diese Informationen, die sie auch anforderten. Sie wollten allerdings nur Informationen über Vorgänge, die sie selbst beeinflussen konnten und die ihrem Prozess gerecht aufbereitet waren. Damit bekamen wir Probleme, da in den Informationsprozessen die Informationsbereitstellung an Systemen und Methoden orientiert war, diese wiederum nicht prozessorientiert, sondern funktional entwickelt und strukturiert waren

(siehe hierzu Ausführungen weiter unten zu Methoden). Eine grundsätzliche Überarbeitung aller Systeme war nicht möglich, vor allem, weil entsprechende Methoden nicht zur Verfügung standen. Schließlich versuchten wir, aus vorhandenen Informationen den Gruppen diese provisorisch derart aufzubereiten, dass sie den Anforderungen näher kamen. Die gezielte Informationsbereitstellung muss bis heute als ein ungelöstes Problem betrachtet werden.

Die Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* konnten wir nicht verändern, da entsprechende Instrumentarien nicht zur Verfügung standen und aufgrund der quantifizierenden Betriebswirtschaftslehre die Notwendigkeit hierfür nicht gesehen wurde. Dies galt insbesondere für die Fragestellung, beeinflussungsgerechte anstelle verursachungsgerechter Informationen bereitzustellen. Beeinflussungsgerecht bedeutete, dass z.B. für die Gruppen fixe Stückkosten wie Abschreibungen und Kapitalkosten beeinflussbar und damit variabel waren, da sie über den Ausstoß der Maschinen bestimmt wurden und von der Effizienz der Anlagen abhängen. Dagegen konnten die Gruppen mit der Umlage der Gemeinkosten z.B. der Werkleitung nichts anfangen, da sie diese nicht bestimmten.

Das Berichtswesen und die Kontrollsystematiken waren unternehmensweit zentral und funktionsorientiert vorgegeben, so dass an den Schnittstellen zwischen flexiblen Strukturen, Abläufen und Verhaltensweisen Brüche entstanden, die durchaus zu Ineffizienzen führten. Das Problem konnte nicht gelöst werden, da anderenfalls das gesamte betriebswirtschaftliche Gerüst in Frage gestellt worden wäre, ohne alternative Ansätze zur Verfügung zu haben. Insbesondere die Kontrollsystematiken führten zu Problemen, da das Unternehmen einerseits den Mitarbeitern mit der Delegation von Verantwortung großes Vertrauen entgegenbringen wollte, andererseits jedoch jeden Vorgang präzise kontrollierte.

4.6 Überraschende Erkenntnisse

*Der Veränderung die Tür zu verschließen, heiße,
das Leben selbst auszusperrn.*

Ardis Whitman

Während der in der Fallstudie beschriebenen Prozesse traten Probleme auf, die wir nicht vorhergesehen hatten. Trotz sorgfältiger Vorplanung entstanden Situationen, die nicht unseren Erwartungen entsprachen. Im Folgenden werden einige Beispiele zu diesen überraschenden Erkenntnissen berichtet und zwar nach dem Muster

- unsere Erwartungshaltung,
- die überraschenden Situationen,
- die Ursache für diese Situationen,
- unser Lösungsansatz,
- neue Probleme, die dieser Lösungsansatz auslöste.

4.6.1 Rolle der Arbeitnehmervertretungen

*Es ist süß, Macht zu pflegen,
aber bitter, sich ihrer zu entwöhnen.*

Ägyptisches Sprichwort

Die Ursprungsvermutung für die Rolle der Arbeitnehmervertretungen war, dass diese insbesondere bezüglich der Verselbständigung der Mitarbeiter als treibende Kräfte uns unter Druck setzen würden, dieses konsequent und zügig umzusetzen.

Das Gegenteil war der Fall. Wir spürten plötzlich Widerstand, der schließlich in der Forderung gipfelte, zu den alten Hierarchien zurückzukehren.

Was war die Ursache? Der gesetzliche Auftrag für Arbeitnehmervertretungen ist, unmündige Mitarbeiter vor der Allmacht des Managements zu schützen. Nun hatte das Management wesentliche Teile seiner Entscheidungsbefugnis (Macht) an die Mitarbeiter abgegeben und diese

verselbständigt, was zu einem wachsenden Selbstvertrauen bei den Betroffenen führte.

Wenn diese sich ungerecht behandelt fühlten, gingen sie nicht mehr zu dem Betriebsrat, sondern zitierten die Führungskraft in ihre Gruppenbesprechung und ließen diese ihre Entscheidung dort vertreten. Die Gruppen hatten aus Sicht des Managements auch das Recht, darüber zu entscheiden, ob sie je nach Programmerrfüllung früher nach Hause gehen oder Überstunden machen wollten. Den Betriebsrat um Genehmigung von Überstunden zu fragen, war ihnen zu umständlich. Sie haben es nicht getan, was eine Verletzung eines der heiligsten Rechte von Arbeitnehmervertretungen darstellte.

Letztlich war der Betriebsrat nicht bereit, ähnlich dem Management, Teile seiner Macht an die Mitarbeiter abzugeben.

Um dieses Problem zu lösen, hatten wir den Arbeitnehmervertretungen angeboten, sie im Vorfeld von Entscheidungen weit über die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus einzubeziehen und für sie die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen bereitzustellen. So beteiligten sich z. B. Vertreter des Betriebsrates an der Programmplanung, um frühzeitig über die Auslastungssituation informiert zu sein.

Allerdings waren die Arbeitnehmervertreter der Argumentationskraft des Managements nicht gewachsen, zogen sich relativ schnell auf die Grundlagen des Betriebsverfassungsgesetzes zurück und bestanden auf ihren angestammten Rechten.

Wir konnten das Problem formal nicht lösen. In vielen Einzelgesprächen versuchten wir, die Widerstände zu neutralisieren, in der Hoffnung, dass das Betriebsratsgremium im Laufe der Zeit von aktiven Mitarbeitern aus den Prozessen unterwandert würde. Dies fand auch statt und führte zu einer Entspannung der Situation.

Wir konnten auf diese Weise zwar verhindern, dass die Prozesse behindert wurden, eine aktive Unterstützung seitens der Arbeitnehmervertreter haben wir allerdings nur selten erfahren.

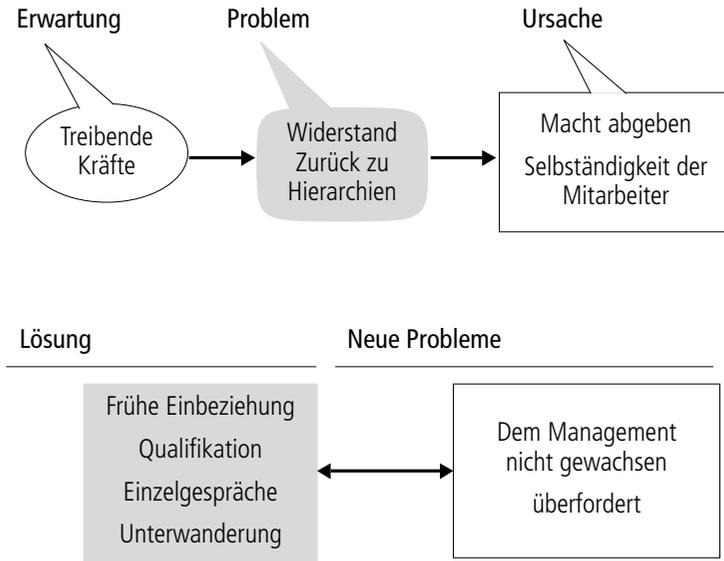


Abb. 37: Rolle der Arbeitnehmersvertretungen

4.6.2 Rolle der Führungskräfte

*Führungspersönlichkeiten sind Leute,
die die Anderen unheimlich nötig haben.*

Antoine de Saint-Exupery

Wir hatten unsere Führungskräfte umfassend auf die neuen Prozesse und ihre veränderte Rolle vorbereitet. Wir erwarteten, dass diese die Verselbständigung der Mitarbeiter nachhaltig unterstützen würden.

Die Realität zeigte das Gegenteil auf. Die Gruppen am Prozess beklagten, dass zu viele Führungskräfte ihnen Anweisungen geben würden in Bereichen, die sie als ihre neue Verantwortlichkeit betrachteten, z. B.

wann Markenwechsel durchzuführen seien oder ob Überstunden bzw. Freistunden angesetzt werden sollten.

Die Ursache hierfür war, dass wir ursprünglich sieben Hierarchieebenen und die Anzahl der Führungskräfte beibehalten hatten, um nicht zusätzliche Unruhe zu erzeugen. Die Führungskräfte wollten ihrerseits ihren Status erhalten.

Aufgrund dieser Erkenntnis hatten wir uns für die unter Kapitel 4.2 beschriebene Organisationsform entschieden und die Anzahl der Führungskräfte auf ca. 30% reduziert. Dies stellte sich als richtig heraus, da durch die Delegation von Entscheidungsbefugnis Managementkapazität freigesetzt worden war.

Mit der neuen Organisation entstand ein weiteres Problem. Die mittlere Führungsebene musste ein neues Selbstverständnis ihrer Rolle entwickeln. Wir konnten dies durch erneute intensive Schulungen lösen.

4.6.3 Tempo der Umsetzung

*Alte Ansichten sind oft Jungfrauen,
die vor jungen Erkenntnissen zittern.*

Peter Tille

Wesentlicher Erfolgsfaktor der durchgeführten Veränderungsprozesse war, dass Vertrauen der Mitarbeiter in das Management aufgebaut wurde. Bei Überziehung des Einführungsstempos musste man in diesem Bereich mit erheblichen Störungen rechnen. Aus diesem Grund hatten wir uns für eine behutsame Umsetzung entschieden. Wir hatten zwar alle Mitarbeiter über unsere Pläne mit Hilfe von Info-Märkten informiert, die praktische Arbeit jedoch mit Pilotgruppen begonnen, um später auf Basis der gewonnenen Erfahrungen die Prozesse Schritt für Schritt auf die gesamte Belegschaft auszudehnen.

Wir stellten plötzlich Irritationen und Verunsicherung im Umfeld der Pilotgruppen fest.

Die Ursache für diese Irritationen war, dass die Pilotgruppen traditionelle Statussymbole abgelegt hatten. So trugen z.B. in diesem Werk Transportarbeiter blaue Kittel, Maschinenbedienerinnen weiße Kittel und Handwerker braune Kittel. Die Kleidung stand für Status. Plötzlich

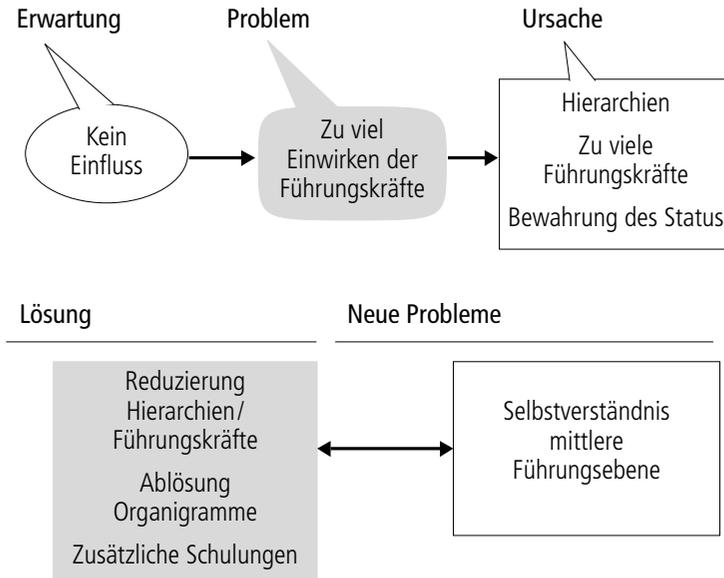


Abb. 38: Rolle der Führungskräfte

zog ein Mitarbeiter im braunen Kittel einen Hubwagen mit Material durch das Werk. Die Gruppe benötigte Material und ein Handwerker hatte gerade Zeit. Für die Mitarbeiter in den Gruppen etwas völlig normales, für das Umfeld der Gruppen unvorstellbar.

Wir lösten das Problem, indem die Mitarbeiter aus den Pilotgruppen in das Werk ausschwärmten und Kolleginnen sowie Kollegen über das informierten, was sie an Veränderungen erlebten. Gleichzeitig beschleunigten wir die Ausdehnung der Prozesse auf alle Mitarbeiter des Werkes.

Wir wanderten allerdings ständig auf einem schmalen Grat zwischen Beschleunigung der Umsetzung und Aufbau einer Vertrauenskultur.

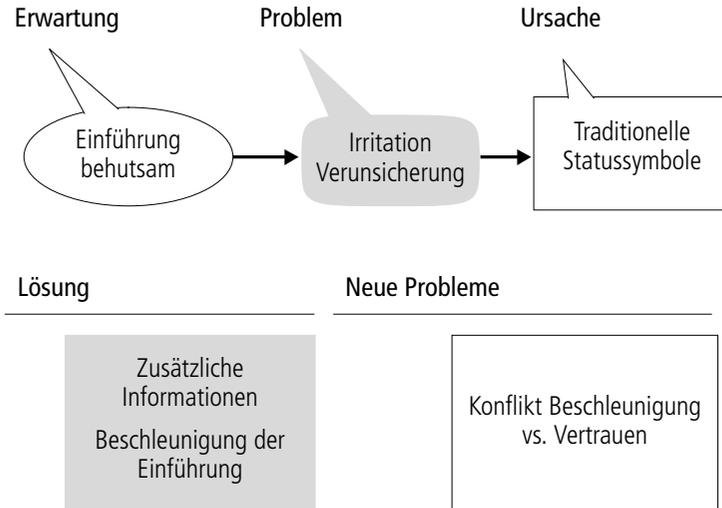


Abb. 39: Tempo der Umsetzung

4.6.4 Rolle der flexiblen Planung

Der Zufall bevorzugt den vorbereiteten Geist.

Louis Pasteur

Mit der Einführung der flexiblen Planung erwarteten wir, dass die Vertriebsorganisation dieses Thema sofort aufnehmen und exzessiv zu unseren Lasten ausnutzen würde.

Zu unserer Überraschung zeigten die Mitarbeiter der Vertriebsorganisation nur geringes Interesse an der flexiblen Planung.

Der Grund für diese Zurückhaltung war, dass die Mitarbeiter gewohnt waren, in traditionellen Planungssystemen zu denken. Sie wollten sich nicht mit Risiken auseinandersetzen und bevorzugten den (illusorischen) Versuch, die Absatzplanung weiterhin zu präzisieren und Pläne zu entwickeln, die sie auch einhalten konnten.

Wir mussten die Führungskräfte in Einzelgesprächen für unsere Vorstellungen gewinnen und hatten somit die flexible Planung nicht offiziell, sondern schleichend eingeführt.

Das Unverständnis in dem Umfeld des Vertriebes und der Produktion für die flexible Planung konnten wir nie ganz ausräumen.

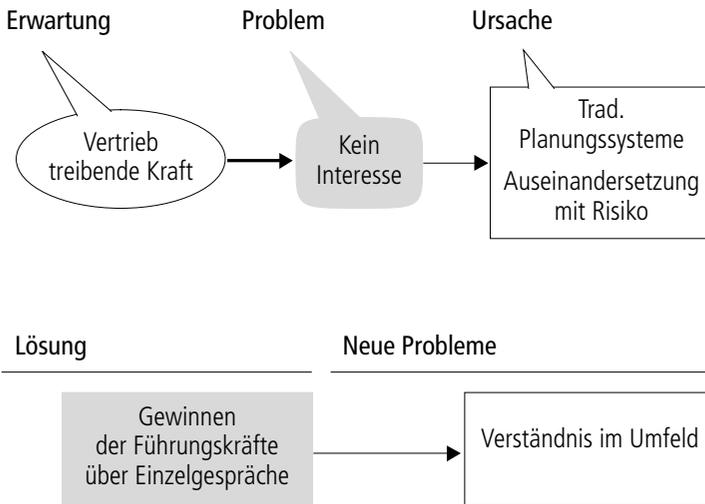


Abb. 40: Rolle der flexiblen Planung

5 Was muss sich ändern?

Im Folgenden werden die zur Diskussion gestellten neuen Ansätze als organische Unternehmensführung bezeichnet.

5.1 Vorbemerkung: Voraussetzung einer organischen Unternehmensführung

These: Umgang mit Veränderungen, Rückkehr zu Ganzheitlichkeit und Nutzung des modernen Menschenbildes sind die Kernelemente organischer Unternehmensführung.

Grundlegende Voraussetzung für neue Ansätze in der Unternehmensführung ist, dass endlich die Veränderungen im unternehmerischen Umfeld akzeptiert und nicht verdrängt werden.

Dies mag dem Leser selbstverständlich und banal erscheinen, wird in der Praxis so auch immer wieder verbal bestätigt, nur niemand orientiert sich daran. Es scheint sehr viel einfacher zu sein, auf der Basis angeblich gesicherter Zahlen zu handeln, anstatt sich mit der Komplexität und dem Risiko von Veränderungen auseinander zu setzen. Wenn diese dann das Unternehmen treffen, ist man selbst nicht der Schuldige und kann sich außerdem noch als Krisenmanager und Macher profilieren.

Die zweite grundlegende Voraussetzung ist, dass wir zu einer Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung zurückkehren. Dieses ist nicht so selbstverständlich, da es die Unternehmensführung sehr viel komplexer und unübersichtlicher macht und Manager von Spezialisten zu Generalisten umgedreht werden müssen.

Die These der Ganzheitlichkeit bezieht sich auf zwei Gesichtspunkte:

1. Die Handlungen der verschiedenen (spezialisierten) Bereiche müssen vernetzt werden. Dies setzt voraus, dass Machtzentren aufzulösen sind oder sich zumindest für die Belange anderer Bereiche öffnen und auch in deren Interesse handeln. Filtern oder Manipulieren von Informationen darf dann nicht mehr stattfinden.
2. Die Abhängigkeiten zwischen den Prozessen der Unternehmensführung müssen erkannt und berücksichtigt werden.

Unter Kapitel 3 wurde aufgezeigt, dass alle Versuche, einzelne Probleme mit isolierten Vorschlägen zu lösen, nur marginale Ergebnisse zeigen, da die Verflechtungen zu den übrigen Fragestellungen und Prozessen der Unternehmensführung unberücksichtigt bleiben. Wenn im Folgenden aus systematischen Gründen die Prozesse der Unternehmensführung für sich anzusprechen sind, darf dieser Aspekt nie übersehen werden.

Die dritte grundsätzliche Voraussetzung ist, dass wir uns wieder auf das Bild des modernen Menschen besinnen. Damit sind nicht die vollmundigen Bekundungen gemeint: „Bei uns steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt (solange er das tut, was wir wollen oder er muss gehen)“. Dem Mitarbeiter Handlungsspielräume zu geben, heißt nämlich für die Führungskraft, auch Macht an diesen abzugeben und ihm zu helfen bzw. zu koordinieren anstatt anzuweisen. Das heißt auch, eine Vielfalt von Lösungen zu akzeptieren, auch Lösungen, die von den eigenen Vorstellungen abweichen die trotzdem gut sind, auch wenn man sie selbst nicht gefunden hat. Die Führungsaufgabe wird somit ungleich schwieriger gegenüber dem simplen Anweisen und Durchsetzen.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei hier zu den vorangegangenen kritischen Ausführungen bemerkt, dass selbstverständlich Quantifizierungen notwendig sind, um unternehmerisches Handeln und zukünftige Perspektiven transparent zu machen. Die Diskussion konzentriert sich auf die Frage, wie mit solchen Informationen umgegangen wird und ob Präzision hinter dem Umgang mit permanenten Veränderungen zurückstehen muss.

Gleiches gilt für Planungsprozesse, die in jedem Fall einen roten Faden für unternehmerische Entscheidungen auch quantifiziert darstellen. Die Kritik richtet sich gegen die Versuche, die aus subjektiven Erwartungen gewonnene Zahlenwelt in Wirklichkeiten umzuwandeln und auf dieser Basis Entscheidungen für zukünftige Entwicklungen zu fällen. Auch hier konzentriert sich die Kritik auf das Verständnis und den Umgang mit derartigen Planungen, was sowohl die von der Wissenschaft angebotenen Methoden als auch deren Anwendung in der Praxis betrifft.

Auch Kontrollsystematiken sind notwendig, um Verhaltensweisen von Mitarbeitern in Richtung gemeinsamer Ziele steuern zu können, solange diese Systematiken nicht aus dem traditionellen Menschenbild mit der zugehörigen Misstrauenskultur geboren sind und damit die ange-

strebten mentalen Veränderungen, die im Wesentlichen auf Vertrauen gegenüber dem Mitarbeiter basieren, zerstören.

Die folgenden Ansätze werden jeweils unter den Gesichtspunkten betrachtet

- welche Notwendigkeiten sich aus den permanenten Veränderungen in dem unternehmerischen Umfeld für die Prozesse der Unternehmensführung ergeben,
- wie eine Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung zurückgewonnen werden kann,
- welche Chancen ein verändertes Menschenbild für neue Ansätze der Unternehmensführung bietet.

Die Betrachtungen werden jeweils für die einzelnen Prozesse der Unternehmensführung durchgeführt.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist ein Verständnis über die Arbeitsweise von Unternehmen, welches die traditionelle mechanistische Betrachtungsweise, dass ein Unternehmen funktionieren müsse wie eine gut geölte Maschine, verlässt und dieses als organisches System versteht,¹ das

- von Verhaltensweisen handelnder Personen innerhalb seiner Kontrolle bewegt wird,
- von Aktionen/Reaktionen durch Systeme außerhalb seiner Kontrolle beeinflusst wird.

Zunächst sollen jedoch zwei grundsätzliche Überlegungen vorausgestellt werden, da sie alle Prozesse der Unternehmensführung betreffen.

¹ Scholz, C.: ...a.a. O. S. 184 ff.

5.1.1 Neue Zielsysteme

These: In einer organischen Unternehmensführung müssen die Ziele von Kapital, Führungskräften und Mitarbeitern in Übereinstimmung gebracht werden.

Eine Auflösung der oben beschriebenen Problematiken wie z. B.

- Machtzentren,
- Misstrauenskulturen,
- risikoarme Verhaltensweisen,
- Manipulieren oder Filtern von Informationen,

ist nur möglich, wenn es gelingt, die Individualinteressen von Mitarbeitern und Führungskräften mit den Interessen des Kapitals in Übereinstimmung zu bringen und daraus ein einheitliches Zielsystem für alle, das Unternehmen treibenden Kräfte, zu entwickeln.

Die z.Zt. in der Praxis dominierenden Zielsysteme des share holder value und des economic added value leiten sich her aus dem Quantifizierungsglauben, dass nämlich Unternehmenswerte aus finanziellen Ergebnissen und zukünftigen Plänen ermittelbar seien. Dies hat in der Praxis zu einer Verfestigung der traditionellen Strukturen geführt und die Entwicklung neuer Ansätze in der Unternehmensführung weit zurückgeworfen.

Häufig ist in der Praxis die Vorstellung zu finden, Unternehmenswerte könnten geschaffen werden durch Reduzierung und Rationalisierung, ein Fehlschluss. Kurzfristig mögen auf diesem Weg vielleicht (Börsen)Werte geschaffen, mittel- sowie langfristig dagegen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten vernichtet werden und damit auch zukünftige Unternehmenswerte.

In einem Zielsystem, das ausschließlich auf finanziellen Informationen aufbaut, ist kaum vorstellbar, dass es gelingen könnte, die Interessen aller, das Unternehmen treibenden Kräfte, nämlich Kapital, Führungskräfte und Mitarbeiterin in Übereinstimmung zu bringen.

-
- Mitarbeiter und Arbeitsplätze sind Kosten, die zu minimieren sind.
 - Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Betriebsklima sind in finanziellen Daten nicht wiederzufinden, es sei denn, es entstehen Aufwendungen, um dies zu erreichen, was wiederum die Ergebnisse belastet und deshalb unerwünscht ist.
 - Einfluss und Karriere von Führungskräften sind nur dann nützlich, wenn sie dazu beitragen, den Unternehmenswert zu steigern.

Unbestritten ist hier, dass es das Ziel unternehmerischen Handelns sein muss, den Unternehmenswert zu steigern und zwar nachhaltig. Im Folgenden soll diskutiert werden, welches die Individualinteressen dieser Kräfte sind und wie aus diesen Interessen ein Gesamtziel für das Unternehmen hergeleitet werden kann.

Interessen des Kapitals

Für die Kapitalgeber stehen im Vordergrund

- nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes,
- Erzielen einer angemessenen Dividende,
- langfristiges Überleben des Unternehmens.

Interessen der Führungskräfte

Führungskräfte streben nach

- Einfluss im Unternehmen (Bildung von Machtzentren),
- Karriere,
- maximalem Einkommen.

Interessen der Mitarbeiter

Mitarbeiter sind interessiert an

- einer Maximierung ihres Einkommens,
- der Sicherung ihrer Arbeitsplätze,
- einer Zufriedenheit am Arbeitsplatz,
- einem guten Betriebsklima.

In traditionellen Strukturen werden diese Interessen jedes für sich isoliert behandelt und durchgesetzt (Abbildung 41). Daraus werden widersprüchliche Interessenlagen hergeleitet wie z.B. hohe Einkommen gefährden die Dividende, sichere Arbeitsplätze können den Unternehmenswert reduzieren, Zufriedenheit aus Eigenständigkeit am Arbeitsplatz beeinträchtigen den Einfluss der Führungskräfte, Karriere gelingt nur auf dem Rücken der Mitarbeiter etc.

In organischen Ansätzen der Unternehmensführung, wie sie im Folgenden erläutert werden, lassen sich relativ leicht Abhängigkeiten und Übereinstimmungen in den unterschiedlichen Interessen herleiten.

Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Mitarbeiter erhöhen die Reaktionen von Unternehmen, erlauben diesen die Chancen aus Veränderungen zu nutzen und steigern auf diese Weise Unternehmenswert sowie die Überlebensmöglichkeiten des Unternehmens. Diese Positionierung sichert wiederum Arbeitsplätze. Führungskräfte können aus der Steigerung des Unternehmenswertes zunehmenden Einfluss und höheres Einkommen herleiten.

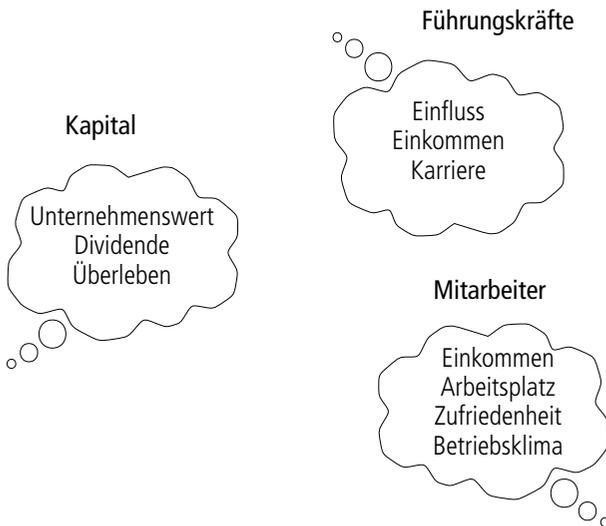


Abb. 41: Interessenlagen Kapital, Führungskräfte und Mitarbeiter

Für Führungskräfte ändern sich in organischen Ansätzen die Interessenlagen, weg von Karriere (Machtstreben) hin zu mehr Verantwortlichkeit. Einfluss ergibt sich nicht mehr aus der Positionierung in Organigrammen, sondern aus den Verantwortlichkeiten (Abbildung 42).

In organischen Ansätzen macht es wenig Sinn, Unternehmenswerte nur aus finanziellen Zahlen zu ermitteln. Vielmehr muss der Wert sich herleiten aus den zukünftigen Potentialen des Unternehmens. Diese Potentiale können sein

- noch nicht genutzte Marktpotentiale oder Marktpositionen,
- noch nicht genutzte Innovationspotentiale,
- noch nicht genutzte Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte.

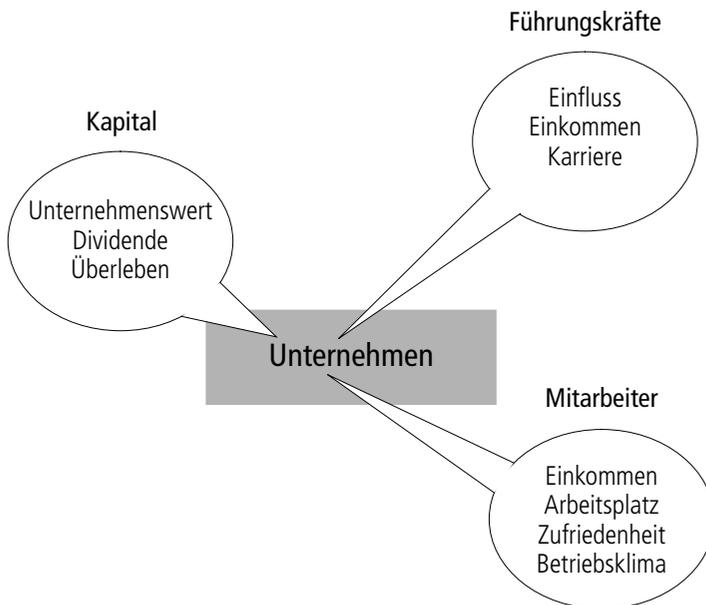


Abb. 42: Interessenlagen in organischen Ansätzen

These: In traditionellen Ansätzen der Unternehmensführung werden Interessen der treibenden Kräfte isoliert behandelt und durchgesetzt.

These: In organischen Ansätzen lassen sich gemeinsame Ziele von Kapital, Führungskräften und Mitarbeitern herleiten.

These: Bei gemeinsamen Zielen lassen sich Verhaltensweisen aller treibenden Kräfte in Richtung dieser Ziele koordinieren.

5.1.2 Menschen treiben Unternehmen, nicht Systeme und Pläne.

In den vorangegangenen Ausführungen wurde häufig kritisiert, dass in der Praxis Unternehmen überwiegend von Systemen und Plänen getrieben werden. Da für die folgenden Überlegungen die Aussage, Menschen treiben Unternehmen, eine wesentliche Grundlage für alle Prozesse der Unternehmensführung darstellt, soll diese zunächst näher erläutert werden.

Was sich so selbstverständlich liest, erweist sich bei näherer Betrachtung als eine Revolution für fast alle Verhaltensweisen in der Unternehmensführung.

Systeme und Pläne treiben Unternehmen bedeutet nämlich, dass bei Auftreten von Veränderungen eine der Hauptaufgaben von Führungskräften ist, diese zu kompensieren und alle Zahlen wieder auf die ursprünglichen Ziele und Pläne zurückzuführen (Abbildung 43).

These: In traditionellen Ansätzen werden die Ziele isoliert von dem Kapital vorgegeben und bestimmen die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

In organischen Ansätzen dagegen wandeln Führungskräfte und Mitarbeiter die auftretenden Veränderungen in Chancen um und passen ursprüngliche Ziele sowie Pläne entsprechend an (Abbildung 44).

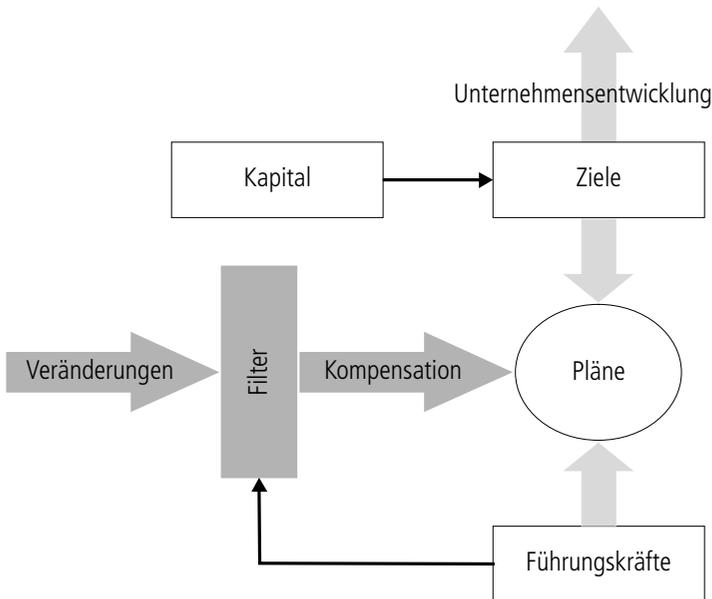


Abb. 43: Systeme treiben Unternehmen

These: In organischen Ansätzen bestimmen gemeinsame Ziele von Kapital, Führungskräften und Mitarbeitern die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

Sobald alle Mitarbeiter diesen Umwandlungsprozess eigenverantwortlich gestalten, muss mit einer großen Lösungsvielfalt gerechnet werden. Hieraus ergibt sich eine neue Führungsaufgabe.

Eine Führungskraft muss die Lösungsvielfalt bündeln in Richtung der gemeinsamen Ziele für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und die Verhaltensweisen aller Mitarbeiter darauf ausrichten (Abbildung 45).

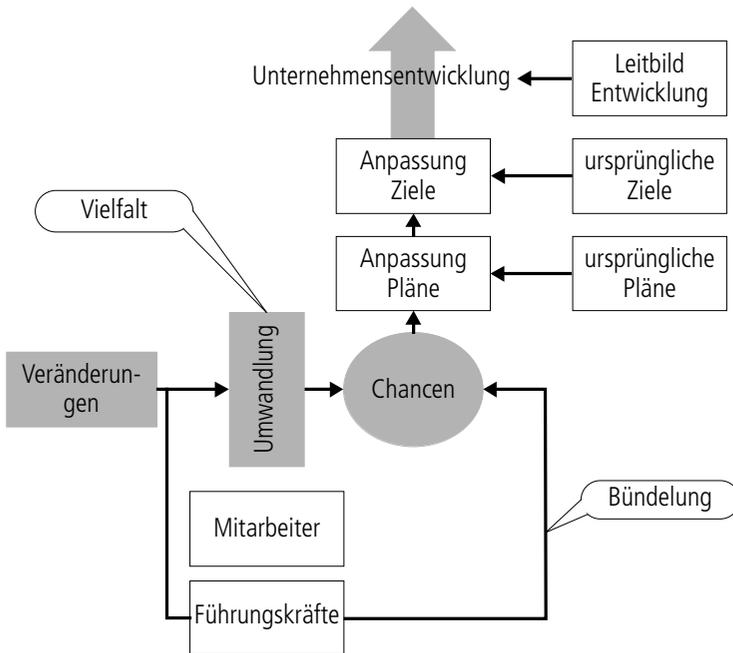


Abb. 44: Menschen treiben Unternehmen

Bündeln heißt in diesem Sinn

- zielführende Lösungen umzusetzen
- nicht zielführende Lösungen entweder in Richtung gemeinsamer Ziele zu korrigieren oder zu eliminieren.

These: In organischen Ansätzen entsteht eine Lösungsvielfalt, die in Richtung gemeinsamer Ziele zu bündeln ist.

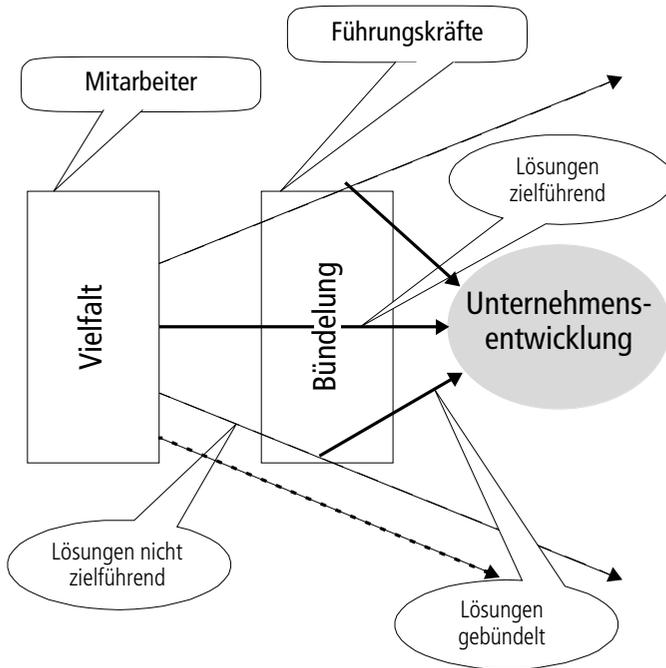


Abb. 45: Bündelung

5.2 Entscheidungsprozesse: Flexibilität hat Priorität vor Optimalität

These: Der Glaube an die mathematische Abbildbarkeit von Entscheidungssituationen muss in der Entscheidungstheorie aufgegeben werden.

Auch für die Entscheidungstheorie gilt, wie für alle traditionellen Ansätze der Unternehmensführung, dass die Prämissen heute nicht mehr zutreffen. Die Prämissen waren Stabilität und Zuverlässigkeit der Informationen. Wie oben beschrieben können diese keine Basis mehr sein. Die Folge ist, dass in traditionellen Entscheidungsprozessen zunehmend Fehlentscheidungen festzustellen sind.

Die Ergebnisse verbesserter Entscheidungsprozesse lassen sich nur schwer oder überhaupt nicht quantifizieren. Fehlentscheidungen führen entweder zu Opportunitätsverlusten, die i.d.R. nicht nachweisbar sind, oder zu versteckten Anpassungskosten bzw. sie werden in versteckten Sicherheiten kompensiert.

Noch gravierender ist, dass Fehlentscheidungen i.d.R. in der Praxis nicht als solche aufgedeckt werden. Entscheidungsträger versuchen immer, Fehlentscheidungen nachträglich zu rationalisieren und als richtig hinzustellen. Dabei werden häufig auch Informationen manipuliert oder gefiltert, was wiederum die Informationsbasis verfälscht.

Tatsache ist jedoch, dass sich in traditionellen Strukturen Fehlentscheidungen häufen, da

- bei Wirksamkeit von Entscheidungen das ursprünglich unternehmerische Umfeld sich verändert hat,
- bei den Entscheidungen nur Suboptima gesucht wurden.

These: Unflexible Entscheidungen und Schwächen der Informationsbasis verursachen eine Vielzahl von nicht offengelegten Fehlentscheidungen.

Es gilt daher, Entscheidungsprozesse zu finden, die

- es erlauben, den permanenten Veränderungen flexibel und schnell zu folgen, um Chancen zu nutzen sowie auf Risiken vorbereitet zu sein und
- die Ganzheitlichkeit unternehmerischer Entscheidungen wieder herstellen.

Das Thema der Fehlentscheidungen aufgrund der permanenten Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes ist nur dann zu lösen, wenn endlich akzeptiert wird, dass Entscheidungen als Prozesse und reversible Akte im Zeitablauf zu verstehen sind. Dies hat zur Folge, dass

- bei Entscheidungen die Stabilität zukünftiger Lösungsräume zu berücksichtigen ist,
- Lösungen zu wählen sind, die entweder in verschiedenen Lösungsräumen sinnvolle Ergebnisse liefern bzw. an veränderte Lösungsräume ohne große Verlust/Anstrengungen adaptierbar sind,
- der Glaube an die absolute Optimierbarkeit von Entscheidungen aufzugeben ist zu Gunsten einer flexiblen Anpassbarkeit der Lösungen an veränderte Umfeldler,
- in Entscheidungsprozesse neben quantitativen Elementen auch qualitative Ziele und Restriktionen einzubeziehen sind.

Der Ansatz ganzheitlicher Entscheidungsprozesse setzt die Berücksichtigung aller Interdependenzen zwischen den verschiedenen Informationen voraus. Hier bieten sich die oben beschriebenen Unternehmensdatenmodelle an, allerdings mit der Maßgabe, dass für eine effiziente Nutzung in der Praxis zwingend die ebenfalls dargestellten Voraussetzungen in

- den Organisations- und Führungsprozessen in Form einer Flexibilisierung von Strukturen und der Verhinderung von Abgrenzungsmentalitäten
- sowie in den Planungsprozessen in Form von Aufgabe der Wirklichkeitskonstruktionen und nicht offengelegten Sicherheiten geschaffen werden.

Dies setzt wiederum die unten beschriebenen Veränderungen in den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen voraus.

Das Prinzip der Ganzheitlichkeit führt die herkömmlichen eindimensionalen Entscheidungskriterien endgültig ad absurdum.² Diese sind in der Praxis noch nicht einmal zur Kenntnis genommen worden und müssen durch komplexe, in weiten Teilen qualitative Zielsysteme ersetzt werden (vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.1.1).

Es gilt also, Entscheidungsregeln zu entwickeln, die

- Verhaltensweisen von handelnden Personen beeinflussen,
- Richtungen von Veränderungsprozessen bestimmen,
- qualitative Wertungen zulassen,
- vorhandene, aber noch nicht entfaltete Potenziale einbeziehen,
- die Reversibilität von Entscheidungen in einem veränderten Umfeld berücksichtigen,
- innerhalb des organischen Systems verstanden werden.

Beispielhaft könnten einige Entscheidungskriterien sein:

1. Die Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit in den Märkten hat Priorität vor kurzfristigen finanziellen Ergebnissen.
2. Flexibilität hat Priorität vor Optimalität.
3. Die Entfaltung von Kompetenzen der Mitarbeiter hat Priorität vor kurzfristigen finanziellen Ergebnissen.
4. Personalkosten, effizient eingesetzt, sollen helfen, den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu gestalten.
5. Kontrolliert werden Verhaltensweisen und Lösungsvorschläge, ob sie zielführend in Richtung der geplanten Unternehmensentwicklung.

Voraussetzung ist die Entwicklung von Zielsystemen, die Einzelinteressen der Mitarbeiter mit den Gesamtinteressen des Unternehmens in Übereinstimmung bringen, wie oben beschrieben.

² Laux, H.: Entscheidungstheorie I, Berlin u.a. 1991, a.a.O. S. 149 ff.
Schneeweiß, C.: Planung I ..., a.a.O. S.107 ff. und 185 ff.

Ist	Soll
Fragestellung	Fragestellung
Analyse Umfeld Ist	Analyse Umfeld Soll
Bewertung finanziell Optimierung	Bewertung finanziell
	Analyse qualitativ Potenziale/Chancen
	Analyse Reversibilität Flexibilität
Entscheidung orientiert finanziell	Entscheidung orientiert Potenziale, Flexibilität, finanziell

Tab. 2: Entscheidungsprozess Ist und Soll

Die Prozesse Ist und Soll unterscheiden sich in den Punkten Potenziale und Reversibilität. Zwei Beispiele sollen die gravierenden Konsequenzen des neuen Ansatzes verdeutlichen.

In der unter Kapitel 4 beschriebenen Fallstudie wurden die Prozesse zunächst in einer Pilotfabrik begonnen. Dies hatte dazu geführt, dass die Mitarbeiter sich durch besondere Kreativität und hohes Engagement auszeichneten, sie stellten ein besonderes Potenzial für das Unternehmen dar.

Das Werk war im Vergleich zu den übrigen Werken geringer automatisiert, so dass eine Werkschließung geprüft wurde. Die finanzielle Bewertung ergab deutliche Kostenvorteile für eine derartige Maßnahme.

Gleichwohl hatten wir für die Potenziale in den Mitarbeitern entschieden und das Werk aufrechterhalten.

Im Ergebnis entwickelten sich neue Impulse aus den Mitarbeitern heraus. Sie initiierten lernende Organisationsformen, die sich kostensenkend auf die gesamte Produktion des Unternehmens auswirkten.

In Kapitel 2.3.1 Quantifizierung wurde über eine Werkskonzentration berichtet. Wir hatten in dieser Entscheidungssituation gegen die finanzielle Bewertung und für eine flexible Lösung entschieden.

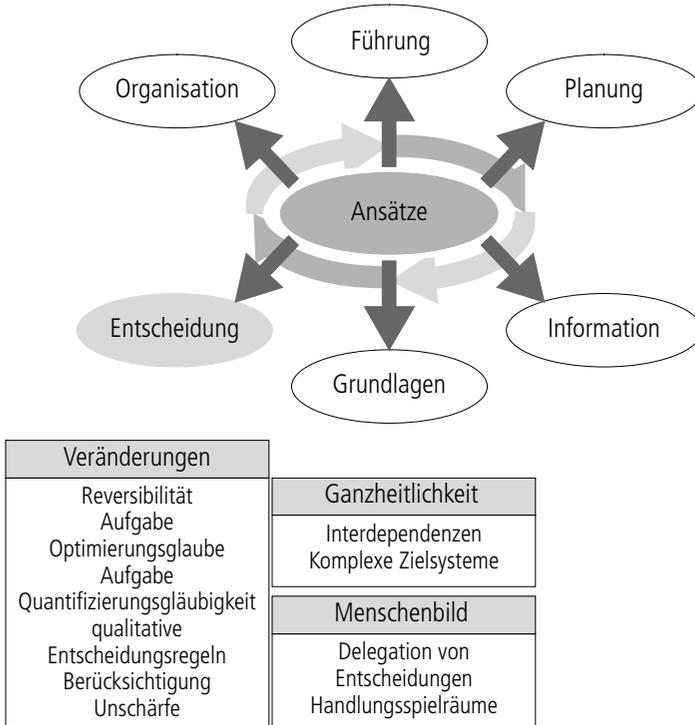


Abb. 46: Ansätze zu Entscheidungsprozessen

Es gibt Ansätze, qualitative Bewertungen mit Hilfe von Scoring-Modellen zahlenmäßig zu analysieren. Hier werden subjektive Gewichtungen aller qualitativen Einflüsse auf Entscheidungen addiert, um ein Ranking alternativer Maßnahmen zu erhalten. Die Möglichkeiten, derartige Bewertungen zu manipulieren, sind nahezu unbegrenzt. Auf Basis solcher Informationen entstehen Wirklichkeitskonstruktionen und Scheinwelten. In diesem Zusammenhang müssen derartige Modelle als untauglich betrachtet werden.

Das veränderte Menschenbild erlaubt es, Entscheidungen unabhängig von Hierarchieebenen an Mitarbeiter direkt an den Prozessen zu dele-

Prozesse	Voraussetzungen
Organisation	Abgrenzungsmentalität Handlungsspielräume Starre Strukturen Regelwerke/Bürokratie
Führung	Macht/Blockaden Misstrauenskultur Veränderung als Bedrohung Kameralistische Verhaltensweisen Handlungsspielräume
Planung	Planungsgläubigkeit Kameralistik Sicherheitsdenken
Information	Interne Schwächung der Informationsbasis
Grundlagen	Quantifizierungsgläubigkeit Kontrollsystematiken Kameralistik Methoden folgen Strukturen

Tab. 3: Voraussetzungen für ein neues Denken in den Entscheidungsprozessen

gieren. Dies ist vor allem für die Operation wichtig, da hier schnelle Entscheidungen über notwendige Anpassungen an Veränderungen getroffen werden müssen (vgl. hierzu auch Abbildung 48).

Eine derartige Delegation kann nur gelingen, wenn in den Organisations- und Führungsprozessen entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume geschaffen werden.

Tabelle 3 soll aufzeigen, welche Problemelemente in anderen Prozessen der Unternehmensführung gelöst werden müssen, damit die Ansätze zu Entscheidungsprozessen wirksam weiterentwickelt und umgesetzt werden können.

Im Wesentlichen sind es solche Elemente, die versuchen

- den Umgang mit der Unsicherheit mittels einer künstlichen Stabilität zu regeln,
- Handlungsspielräume von Mitarbeitern einzuengen.

In den *Organisationsprozessen* ist dies der Versuch, die interne Varianz über starre Strukturen und Regelwerke zu reduzieren, mit der Folge von Abgrenzungsmentalitäten und der entsprechenden Schwächung der Informationsbasis. Organisationsformen, wie unter Kapitel 5.3 beschrieben, stellen hierfür wirksame Ansätze dar.

Gleiches gilt für Machtzentren und Misstrauenskulturen in den Führungsprozessen, die ihre Wurzel in funktionalen Strukturen in der Organisation haben. Solange Veränderungen als Bedrohung empfunden werden, können diese keine ausreichende Berücksichtigung in den Entscheidungen finden (vgl. hierzu die ausführlichen Überlegungen unter Kapitel 5.4 Führungsprozesse).

Auch die Planungsgläubigkeit und das Sicherheitsdenken in den *Planungsprozessen* sollen eine Scheinstabilität erzeugen, die den Umgang mit Unsicherheiten nicht mehr erforderlich macht (Kapitel 5.5 zeigt entsprechende Ansätze auf).

Die oben angesprochenen Elemente verursachen letztlich die verhaltensbedingte Schwächung der *Informationsbasis*.

Die Kontrollsystematiken der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* wiederum verursachen Verhaltensweisen, die sowohl die Schwächung der Informationsbasis herbeiführen als auch die Entscheidungsfindung nachhaltig beeinflussen. Sie sind auch mitverantwortlich für Sicherheitsdenken und risikoarme Entscheidungen von Mitarbeitern (entsprechende Lösungsvorschläge werden in Kapitel 5.6 und 5.7 beschrieben).

5.3 Organisationsprozesse: Spezialisierung oder Vernetzung

Es wurde bereits festgestellt, dass Organisationsprozesse mit ihrer Spezialisierung (Funktionalität), ihren Überregulierungen und den Machtzentren Auslöser für viele Probleme in den übrigen Prozessen der Unternehmensführung sind.

Beispielhaft sei hier erinnert an

- Misstrauenskulturen
- Manipulation/Filtern von Informationen
- risikoarme Verhaltensweisen
- Verlust der Ganzheitlichkeit
- verspätete Reaktionen auf Veränderungen und somit Verlust von Chancen sowie verstärkte Konfrontation mit den Risiken.

These: Die Funktionalität in Organisationsprozessen ist eine der wesentlichen Wurzeln allen Übels.

Ziele einer Neugestaltung von Organisationsprozessen müssen daher sein,

- die Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung zurückzugewinnen,
- Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation zu flexibilisieren, um den permanenten Veränderungen folgen, sie eventuell gestalten oder mindestens Chancen gewinnen zu können,
- Verhaltensweisen zu ermöglichen, welche die Schwächen der Informationsbasis auflösen.

Diese Art von Flexibilisierung lässt sich nicht mehr über Systeme darstellen, sondern nur über die handelnden Personen, womit die enge Verflechtung von Organisations- und Führungsprozessen deutlich wird. Das moderne Menschenbild aus den Führungsprozessen öffnet hier neue Möglichkeiten für veränderte Strukturen.

erfolgreich zu sein, da eine Loslösung von der Funktionalität nicht mehr gelingen kann.

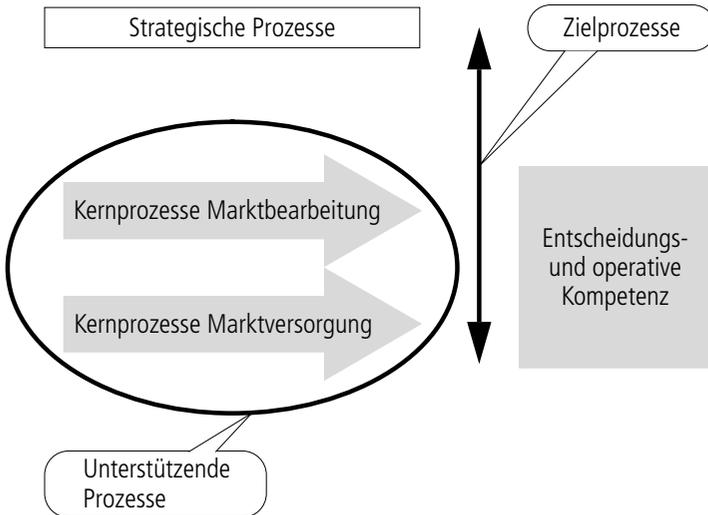


Abb. 48: Aufbau prozessorientierter Strukturen

Es empfiehlt sich eher, mit umfassenden Gesamtprozessen zu beginnen, wie z.B. Marktbearbeitungs- oder Marktversorgungsprozesse als Kernprozesse, die von unterstützenden Prozessen wie Planung oder Controlling begleitet werden, sowie strategischen Prozessen, die mit den operativen Kernprozessen über Zielsysteme kommunizieren.⁴ Entscheidungs- und operative Kompetenz werden in den Kernprozessen zusammengefasst (Abbildung 48).

Da auch diese Prozesse in Abschnitte zerlegt werden müssen, um sie für einzelne Personen oder Gruppen beherrschbar zu machen, können unscharfe Abgrenzungen und Grauzonen zwischen Funktionalität und Prozessorientierung entstehen.

⁴ Mentzel, K.: Unternehmensführung ..., a.a.O. S. 40.

Mit der Zusammenführung von Funktionen an den Prozessen bzw. Prozessabschnitten folgen die Abläufe nicht mehr Strukturen der Aufbauorganisation, sondern den Prozessen. Die traditionellen Hierarchien verlieren die Integrationsaufgabe von Funktionen. Diese wird über Kompetenzzuweisung auf die handelnden Personen an den Prozessen übernommen und damit die strikte Trennung von Weisung und Durchführung aufgehoben. Für die Übernahme derartiger Aufgaben müssen diesen interdependente Informationen bereitgestellt werden, was den Informationsprozessen eine besondere Bedeutung zuweist.

Die integrierende Aufgabe kann i.d.R. nicht von anonymen Gruppen wahrgenommen werden, was bedeutet, dass diese nach wie vor auf Personen nahe am Prozess delegiert wird.

In der Fallstudie war dies die Prozessführungsebene, die wiederum in überlappenden Gruppen organisiert war, so dass Strukturen mehr über Beziehungen als durch Organigramme und feste Regeln dargestellt wurden.

Eine weitere Ebene muss die Zielprozesse führen, um sicherzustellen, dass die Verhaltensweisen an den Kernprozessen in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen des Unternehmens bleiben.

Ein Arbeiten in hierarchiefreien Räumen ist somit nicht vorstellbar, es werden lediglich reduzierte Ebenen mit veränderten Aufgabenstellungen erwartet, die über persönliche Beziehungen strukturiert sind und fließend angepasst werden können. Ebenso wenig ist vorstellbar, dass die Weisungsbefugnis total aufgehoben werden kann, es findet lediglich eine Verschiebung der Schwerpunkte statt. Im Vordergrund steht für die Prozessführungsebene die integrierende, koordinierende und unterstützende Aufgabe mit einem Rest von Weisungsbefugnis im Konfliktfall, während die operative Entscheidungsbefugnis im Wesentlichen an den Prozess direkt delegiert wird.

In der Praxis hat diese Überlegung zur Folge, dass Unternehmensstrukturen nicht mehr über Organigramme dargestellt werden. Diese sind zu ersetzen durch eine Beschreibung von Verantwortlichkeiten und der hierzu gehörenden Kommunikationsstrukturen.

Abbildung 49 zeigt ein denkbare Modell für derartige (organische) Unternehmensstrukturen. Prozesszentren (Kernprozesse) stehen im Mittelpunkt dieser Strukturen. Diese sind eingebettet in Kompetenzzentren, in denen spezielles Wissen angesiedelt ist und die eine Rolle als unter-

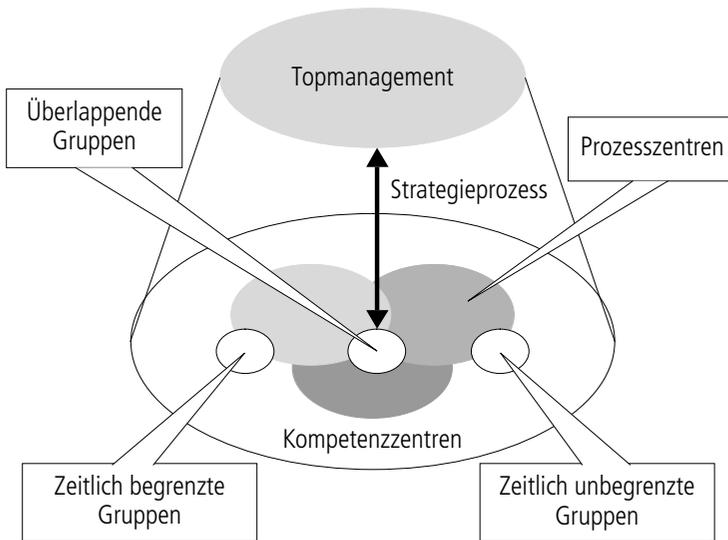


Abb. 49: Prozessorientierte Strukturen

stützende Prozesse übernehmen. Operative und Entscheidungskompetenz sind in den Prozesszentren zusammengefasst.

Die Vernetzung von Prozess- und Kompetenzzentren erfolgt über Personen in überlappenden Gruppen, die zeitlich begrenzt oder unbegrenzt zusammengestellt und jederzeit flexibel angepasst werden.

Das Topmanagement führt die Strategieprozesse zusammen mit den Prozesszentren.

In solchen fließenden Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation müssen auch die starren Regelwerke, in denen alle Kompetenzen und Verhaltensweisen vorgeschrieben sind, geöffnet und auf Grundprinzipien reduziert werden, da anderenfalls die oben skizzierten flexiblen Strukturen nicht nutzbar sind. Es ist unvorstellbar, dass mit jeder Anpassung von Prozessen die umfangreichen Regelwerke (z. B. Organisationshandbücher) entsprechend adaptiert werden könnten.

Die Ansätze zu *Organisationsprozessen* lassen sich nur dann sinnvoll einsetzen, wenn Probleme in den übrigen Prozessen der Unternehmens-

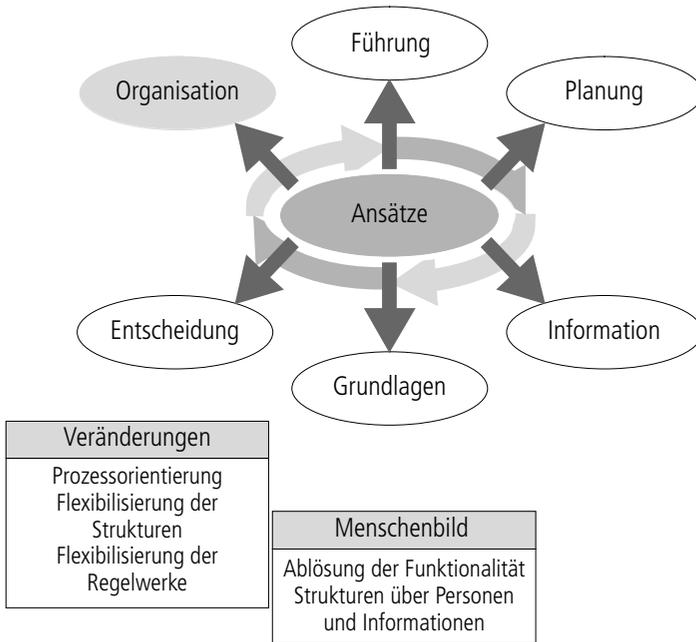


Abb. 50: Ansätze zu Organisationsprozessen

führung gelöst werden, wie in Tabelle 4 dargestellt und in Kapitel 2 ausführlich beschrieben.

Solange in den *Entscheidungsprozessen* nicht von dem Optimierungsglauben sowie dem Prinzip der Irreversibilität abgerückt wird, muss eine effiziente Nutzung von flexiblen Strukturen infrage gestellt werden.

Strukturen lassen sich nur dann auch in Form persönlicher Beziehungen darstellen, wenn in den *Führungsprozessen* die Probleme Macht und Blockaden sowie Misstrauenskulturen aufgelöst werden. Eine Flexibilisierung der Strukturen wird nur erreicht, wenn Veränderungen nicht mehr als Bedrohung verstanden werden und die Delegation von Entscheidungen an den Prozess lässt sich nur unter der Voraussetzung realisieren, dass die Trennung von Weisung und Durchführung aufgehoben wird.

Flexible Strukturen machen nur dann Sinn, wenn sie von den *Planungsprozessen* entsprechend genutzt werden, d.h. Aufgabe der Planungsgläubigkeit, des Sicherheitsdenkens und kameralistischer Verhaltensweisen.

Die integrierende Aufgabe der *Informationsprozesse* muss akzeptiert und damit müssen die mehrfach beschriebenen Schwächungen der Informationsbasis aufgelöst werden.

Prozesse	Voraussetzungen
Entscheidung	Optimierungsglaube Irreversibilität
Führung	Macht/Blockaden Misstrauenskultur Trennung Weisung, Durchführung Veränderung als Bedrohung
Planung	Planungsgläubigkeit Kameralistik Sicherheitsdenken
Information	Akzeptanz der integrierenden Aufgabe Auflösung von Schwächen der Informationsbasis
Grundlagen	Quantifizierungsgläubigkeit Kontrollsystematiken Methoden folgen Strukturen

Tab. 4: Voraussetzungen für Ansätze zu Organisationsprozessen

In Anbetracht flexibilisierter Strukturen können die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* diesen nicht mehr folgen, sondern müssen sich an Prozessen orientieren. Soweit diese Strukturen über persönliche Beziehungen dargestellt werden, sind die Kontrollsystematiken zu reduzieren bzw. anzupassen, da sie anderenfalls Misstrauenskulturen erzeugen, die wiederum zu Abgrenzungsmentalitäten führen. Wie mehrfach ausgeführt, ist die Quantifizierungsgläubigkeit ein Grundhindernis für flexible Strukturen.

These: In organischen Ansätzen werden Organigramme durch Kommunikationsstrukturen ersetzt.

5.4 Führungsprozesse: Mitarbeiter stehen tatsächlich im Mittelpunkt

Lassen wir uns nicht täuschen von verbalen Bekenntnissen zu der Rolle von Mitarbeitern in Unternehmen, die tatsächlichen Verhaltensweisen zeigen ein anderes Bild auf.

These: Vollmundige Bekenntnisse entsprechen nicht den tatsächlichen Verhaltensweisen.

Das Grundmuster zu Ansätzen in den Führungsprozessen ist die Akzeptanz eines modernen Menschenbildes

- der Mensch strebt zunehmend zu Selbstverwirklichung auch in seinem beruflichen Leben,
- er ist grundsätzlich auch bereit, Verantwortung zu übernehmen,
- er neigt zu individuellen Verhaltensweisen, die seiner Persönlichkeit entsprechen,
- er ist prinzipiell offen für eine Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten,
- die durchschnittliche Qualifikation ist hoch.

Dies ist zwar nicht neu und wird in der Literatur und Empfehlungen zu neuen Führungstechniken häufig beschrieben,⁵ alle praktischen Verhaltensweisen greifen trotzdem auf die traditionellen Vorstellungen des Menschenbildes zurück.

Dies ist eine der Ursachen, dass viele dieser Ansätze scheitern, da sie zwingend ein modernes Menschenbild voraussetzen. In der oben beschriebenen Fallstudie war das häufigste Argument von Gegnern des Programms, dass die Mitarbeiter dieses nicht wollten und könnten, was sich als falsch herausstellte. Selbst die Initiatoren der Ansätze waren überrascht von der Breite des Engagements der Mitarbeiter, nachdem sie einmal gewonnen waren.

Die Aktivierung der Mitarbeiter nach dem modernen Menschenbild ist einerseits Grundvoraussetzung für eine Realisierung der oben angesprochenen Organisationsprozesse, andererseits kann sie nicht gelingen,

⁵ Stellvertretend sei hier genannt Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, München 1997.

ohne in den Strukturen und Abläufen Handlungsspielräume zu schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben, ihre Fähigkeiten eigenverantwortlich einzusetzen. Die in Kapitel 3.3 diskutierten vielfältigen Ansätze blieben deshalb so wenig effektiv, weil die notwendigen Voraussetzungen nicht aufgebaut wurden. Dies zeigt erneut die Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Unternehmensführung.

Ein weiterer Grund, dass die unter 3.3 diskutierten Ansätze so wenig Erfolg zeigen ist, dass Unternehmen nach wie vor am traditionellen Verhalten von Führungskräften festhalten und nach diesen Mustern neue Führungskräfte auswählen. Diese Muster beinhalten Eigenschaften wie Willensdurchsetzung und Kontrolle sowie eine Dominanz rationaler Intelligenz und führen automatisch zur Ausübung von Macht durch Führungskräfte, die Handlungsspielräume der Machtunterworfenen einengt und deren Selbstverwirklichung zerstört.

Die Frage des Umganges mit der Macht ist nicht allein durch veränderte Organisationsstrukturen lösbar, es müssen auch neue Auswahlkriterien für Führungskräfte entwickelt werden, die zusätzlich emotionale und soziale Intelligenz beinhalten, um Mitarbeiter nicht extrinsisch zu zwingen, sondern intrinsisch zu gewinnen. Letztlich führt dies zu einem Führungsverhalten, das sich von der reinen Willensdurchsetzung entfernt und vorwiegend unterstützende, integrierende und koordinierende Aufgaben wahrnimmt.

In diesem Verständnis von Führung spielen die Ausrichtung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie die Bündelung der Lösungsvielfalt in Richtung der gemeinsamen Ziele zur zukünftigen Unternehmensentwicklung eine zentrale Rolle.

Tabelle 5 soll die wesentlichen Unterschiede der Auswahlkriterien für Führungskräfte nach traditionellen Vorstellungen gegenüber organischen Strukturen vereinfacht darstellen.

Unter analytisch wird die Fähigkeit verstanden, mit Blick auf das Umfeld vorhandene oder absehbare Ressourcen in ihren Abhängigkeiten zu durchleuchten.

Unter Intuition soll die Fähigkeit verstanden werden, komplexe Situationen spontan zu verstehen, vor allem dann, wenn eine Entscheidungssituation sich einer vollständigen Analyse entzieht.

Intuition wird in der Literatur gern verteufelt, da sie bis heute wissenschaftlich nicht erforscht wurde und eine Systematisierung der Vorgänge

Ist	Soll
Analytisch	Analytisch und intuitiv
Konzeptionell	Konzeptionell und intuitiv
Ausstrahlung auf andere (Extrinsik)	Vertrauen
Durchsetzen	Gewinnen
Verhaltensweisen normieren	Verhaltensweisen ausrichten
Einheitlich ausrichten	Individuell ausrichten
Umsetzen von Vorgaben	Bündeln von Chancen
Rationale Intelligenz	Rationale und emotionale Intelligenz

Tab. 5: Auswahlkriterien für Führungskräfte Ist und Soll

in einem Entscheidungsträger und der ihn beeinflussenden Faktoren nicht möglich ist. Gleichwohl ist sie in einem immer komplexer werden- den Umfeld und zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit der Prä- missen unabdingbar für erfolgreiches unternehmerisches Handeln.

Gleiches gilt auch für konzeptionelle Fähigkeiten. Da die zukünftigen Entwicklungen nur noch begrenzt vorhersehbar sind, müssen konzeptionelle Fähigkeiten durch intuitive Ansätze ergänzt werden.

Eine charismatische Ausstrahlung ist in traditionellen Strukturen ein hoch bewertetes Auswahlkriterium von Führungskräften (manchmal zu hoch bewertet, so dass oft reine Show-Typen in Führungspositionen gewählt werden). Charisma heißt, andere zu Motivation zu überreden und ist somit extrinsischen Ansätzen zuzuordnen. In organischen Strukturen von Unternehmen kommt es dagegen vor allem darauf an, Vertrauen zu bilden, was nichts mit Show oder Überredung zu tun hat. Charisma mag hierbei hilfreich sein, darf allerdings den Prozess der Vertrauensbildung nicht dominieren.

Dementsprechend müssen Führungskräfte eigene und übergeordnete Vorstellungen durchsetzen, während es in modernen Strukturen darauf ankommt, Mitarbeiter für die Umsetzung dieser Vorstellungen derart zu gewinnen, dass sie dieses aus sich heraus betreiben (Intrinsik).

Während also in traditionellen Ansätzen Führungskräfte Pläne umsetzen müssen, sollen sie in organischen Strukturen Chancen aus Veränderungen bündeln (vgl. hierzu Kapitel 5.1.2 Abbildung 44).

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass von Führungskräften in Zukunft neben der rationalen auch emotionale Intelligenz erwartet wird. Nur rational können weder Vertrauen aufgebaut, noch Menschen gewonnen werden.

Der Versuch extrinsischer Motivation, nämlich Mitarbeiter belohnen, bestrafen, überreden oder mit Geld kaufen, ist die heute noch übliche Methode, Mitarbeiter zu Leistung zu bewegen (aufgrund des traditionellen Menschenbildes). Sprenger weist nach, dass diese Vorgehensweise immer nur kurzfristige Effekte erzeugt.⁶ Es gilt, Mitarbeiter über die Faszination der Aufgabe zu gewinnen und aus Selbstverantwortung sowie einer weitergehenden Eigensteuerung zu Leistungen zu bewegen und den Anforderungen aus permanenten Veränderungen zu begegnen.

Dem stehen allerdings insbesondere traditionelle Lohn- und Anreizsysteme entgegen, die von Vorgaben und Zielen ausgehen und gemäß Zielerreichung entlohnen, eindeutig ein extrinsischer Ansatz zur Motivation. Es werden Entgeltsysteme zu entwickeln sein, die Ergebnisse intrinsischer Motivation in den Vordergrund stellen.

Tarifverträge sind i.d.R. so gestaltet, dass aus der Tätigkeitsbeschreibung des Mitarbeiters eine Eingruppierung in vorgedachte Tarifgruppen erfolgt und das Entgelt an diese Tarifgruppe gebunden wird. In flexiblen Strukturen, wie sie auch unter Kapitel 4 beschrieben wurden, übernimmt der Mitarbeiter wechselnde Kombinationen von Aufgaben, die in keine Tarifgruppe einzuordnen sind.

Eine Lösung dieses Problems kann nur in einer sehr viel stärkeren Flexibilisierung von Tarifverträgen bestehen. So könnte z.B. unter Bezug auf die Fallstudie Kapitel 4 für die Gruppen ein einheitlicher Grundbetrag bereitgestellt und anschließend können individuell nach Ausbildung und Beiträgen zu dem Gruppenergebnis Zuschläge ermittelt werden. Derartige Ansätze lassen sich nicht normieren, so dass pro Unternehmen mehr Spielräume für die Gestaltung von Entgeltsystemen zuzulassen sind.

In dem oben beschriebenen Fallbeispiel war dies einer der Punkte, die wir nicht lösen konnten.

Änderungen in den Verhaltensweisen von Führungskräften reichen allein nicht aus, um den Anforderungen an die Führungsprozesse zu genü-

⁶ Sprenger, R. K.: a.a.O.

gen. Mitarbeiter müssen eine Mentalität entwickeln, die Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance versteht. Sicherheit wird in Zukunft nicht mehr in dem Bewahren von vorhandenen Strukturen und Abläufen, sondern in der Gestaltung und Nutzung von Veränderungen gewonnen.

Führung wird i.d.R. als isolierter Prozess der Unternehmensführung erforscht, gelehrt und praktiziert. Im Rahmen der Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung werden im Folgenden auch Voraussetzungen angesprochen, die in allen übrigen Prozessen der Unternehmensführung zu erfüllen sind, wenn die hier diskutierten Führungsprozesse effektiv eingesetzt werden sollen. Diese Aussage wird erhärtet durch den Erfahrungsbericht Unternehmenskultur unter Kapitel 3.3.3.

Prozesse	Voraussetzungen
Entscheidung	Optimierungsglaube Irreversibilität
Organisation	Starre Strukturen Regelwerke und Bürokratie Handlungsspielräume
Planung	Planungsgläubigkeit Kameralistik Sicherheitsdenken
Information	Auflösung systembedingter Schwächen
Grundlagen	Kontrollmechanismen Quantifizierungsgläubigkeit

Tab. 6: Voraussetzungen für Ansätze zu Führungsprozessen

Abbildung 51 stellt die Ansätze zu Führungsprozessen zusammen, die sich im Wesentlichen mit den zitierten Veröffentlichungen decken, während Tabelle 6 die Voraussetzungen zusammenfasst, die erfüllt sein müssen, wenn derartige Verhaltensweisen in der Praxis effizient umgesetzt werden sollen.

Nur wenn die hier beschriebenen Voraussetzungen vollständig geschaffen werden, können Mitarbeiter die notwendigen Verhaltensweisen

entwickeln, kameralistisches Denken aufgeben, Veränderungen als Chancen verstehen und der eigenen Verantwortung gerecht werden.

In den *Entscheidungsprozessen* führen Optimierungen und Irreversibilität mit fixierten Entscheidungen zu Einengungen der Handlungsspielräume am Prozess und verhindern damit eine effiziente Nutzung neuer Führungsprozesse. Diese Elemente sind aufzulösen.

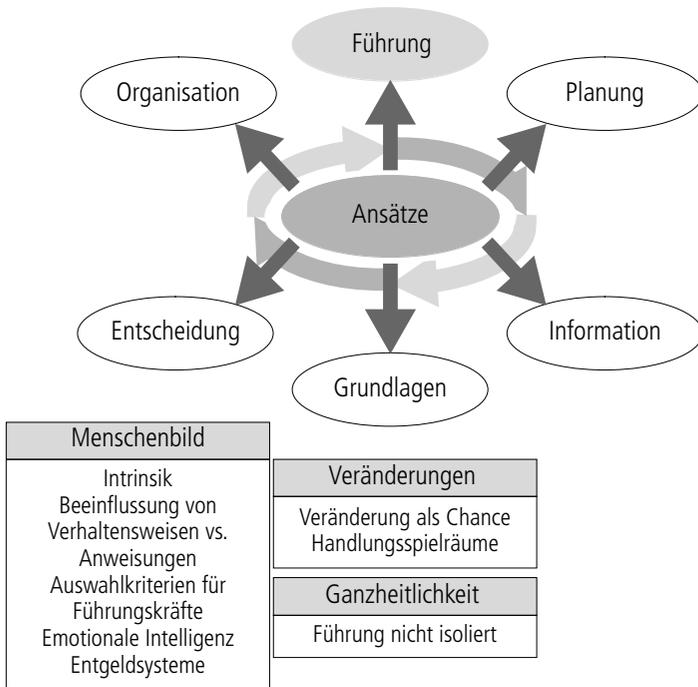


Abb. 51: Ansätze zu Führungsprozessen

Gleiches gilt in den *Organisationsprozessen* für starre Strukturen sowie Regelwerke und Bürokratie. Nur wenn flexible Strukturen über persönliche Beziehungen ergänzt werden, lassen sich individualisierte Verhaltensweisen nach dem neuen Menschenbild auf gemeinsame Ziele ausrichten.

Die Planungsgläubigkeit in den *Planungsprozessen* verursacht kameralistische Verhaltensweisen und ein Sicherheitsdenken, welche wiederum die Möglichkeiten neuer Führungsprozesse in Form schneller und effizienter Anpassungen an Veränderungen zerstören. Entsprechende Ansätze werden in Kapitel 5.5 beschrieben.

In den *Informationsprozessen* werden die Schwächen der Informationsbasis aus menschlichen Verhaltensweisen aufgrund neuer Führungsprozesse weitestgehend aufgelöst. Gleiches gilt für das Problem von Wirklichkeitskonstruktionen, die bei Akzeptanz von permanenten Veränderungen nicht mehr stattfinden können. Systembedingte Schwächen müssen zusätzlich beseitigt werden, da anderenfalls eine ganzheitliche Ausrichtung von individualisierten Verhaltensweisen nicht mehr möglich ist.

Kontrollsystematiken aus den Methoden der *betriebswirtschaftlichen Grundlagen* erzeugen immer Misstrauenskulturen, die neue Ansätze in den Führungsprozessen sofort zum Scheitern bringen, während die Quantifizierungsgläubigkeit kameralistische Verhaltensweisen induziert und damit Handlungsspielräume wiederum einengt.

Die Herausforderung an eine Betriebswirtschaftslehre ist offensichtlich: Es gilt, Methoden zu entwickeln, die einerseits eine effiziente Steuerung des Unternehmens erlauben, andererseits die negativen Folgen heutiger Methoden vermeiden.

Es geht also bei den Führungsprozessen weniger darum, grundsätzlich neue Lösungsansätze zu entwickeln, sondern eher das entsprechende Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter Verhaltensweisen entwickeln können, welche den hier skizzierten Anforderungen entsprechen.

These: Führung muss nicht neu definiert sondern nur richtig gelebt werden.

5.5 Planungsprozesse: Veränderungen sind zu akzeptieren

5.5.1 Vorbemerkung: Planung muss sein

Planungsprozesse sind unabdingbarer Bestandteil der Unternehmensführung, da nur mit ihrer Hilfe zukünftige Entwicklungsrichtungen des Unternehmens gestaltet werden können. Die in den obigen Ausführungen geäußerte Kritik bezieht sich im Kern auf das Verständnis insbesondere in der Praxis (in traditionellen Vorstellungen), wie mit Planungen umzugehen sei.

Die Kernforderung bezüglich Planungen ist, den permanenten Wandel zu akzeptieren, Risiken rechtzeitig zu erkennen, Chancen frühzeitig zu nutzen und den Wandel soweit wie möglich zu gestalten.

Ein wesentlicher Ansatz dieser Gestaltung ist das unter Kapitel 3.4.2 Strategische Planung beschriebene Innovationsmanagement. Dort wurde dargestellt, dass Innovationen weniger aufgrund unzureichender Forschungs- und Entwicklungsergebnisse unterentwickelt sind, sondern eher an der Umsetzung von neuen Ansätzen in Markterfolge scheitern.

Daraus leiten sich zwei Schlussfolgerungen ab.

1. Zukünftige Entwicklungen dürfen nicht nur aus Vergangenheitswerten hergeleitet, sondern müssen sehr viel stärker von möglichen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes geprägt werden. In diesem Zusammenhang ist es vorstellbar, Prognoseverfahren zu entwickeln, die nicht nur statistisch aus Vergangenheitsinformationen hochrechnen, sondern aus Fragmenten des Umfeldes auf die Verhaltensweisen anderer Systeme (z.B. der Kunden oder des Wettbewerbs) und damit zukünftiger Einflüsse auf das Unternehmen schließen.
2. Die häufig kritisierten kameralistischen Verhaltensweisen stehen einer positiven Nutzung des Wandels entgegen, denn wer nur bestrebt ist, geplante Zahlen zu erreichen, wird den Wandel weder gestalten noch die Chancen nutzen. Er kann bestenfalls Risiken vermeiden. Da Kameralistik in den betriebswirtschaftlichen Grundlagen, den

Organisations- und Führungsprozessen erzeugt wird, sind die entsprechenden Verflechtungen zu berücksichtigen.

Dies zeigt bereits, dass die oben genannte Kernforderung, die Akzeptanz und Gestaltung des Wandels sowie ein anderer Umgang mit Planungen nur erreicht werden kann, wenn gleichzeitig das Prinzip der Ganzheitlichkeit sichergestellt wird, wobei Ganzheitlichkeit hier unter zwei Aspekten zu sehen ist:

- die Ganzheitlichkeit aller Prozesse der Unternehmensführung, da hier Verhaltensweisen angesprochen sind, die von Organisationsstrukturen, Entscheidungen, der Informationsbasis und Methoden beeinflusst werden,
- die Ganzheitlichkeit von Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation, um ein in sich konsistentes Planungsgerüst für das gesamte Unternehmen zu gewinnen. Gelingt dies nicht, ist eine Ausrichtung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele nicht möglich.

5.5.2 Strategische Planung: Zukunft gestalten

In der hier beschriebenen Sichtweise von Planungsprozessen besteht die Aufgabe strategischer Planung in

- der Ermittlung zukünftiger Profitabilitätspotentiale aus der Einschätzung und Gestaltung des zukünftigen Wandels,
- der Vorgabe einer Entwicklungsrichtung des Unternehmens als eines von Menschen getriebenen organischen Systems,
- der Entwicklung eines Zielsystems für das Unternehmen, das es erlaubt, Verhaltensweisen der Mitarbeiter in diesem sozialen System an gemeinsamen Zielen zu orientieren,
- einer Bündelung der Lösungsvielfalt in organischen Systemen, ohne die Handlungsspielräume und damit die individuelle Varianz von Verhaltensweisen einzuengen.

Es gilt, Vorgehensweisen zu entwickeln, die eine Ausrichtung auf gemeinsame Ziele ermöglichen, wie sie von Henzler und Hahn beschrieben werden.⁷ Über Visionen, die Henzler als ein Bild zukünftiger Unternehmensgeschichte beschreibt,⁸ lassen sich gemeinsame Zielsysteme entwickeln, die wiederum Maßnahmen ermöglichen, die das Unternehmen in die gewünschte Entwicklungsrichtung bewegen. Auf diese Weise entsteht ein Rahmen, der es erlaubt, Verhaltensweisen aller Mitarbeiter auf Zielkonformität auszurichten. In diesem Zusammenhang sei auf die Diskussion des Stake Holders Value unter Kapitel 3.4.1 verwiesen.

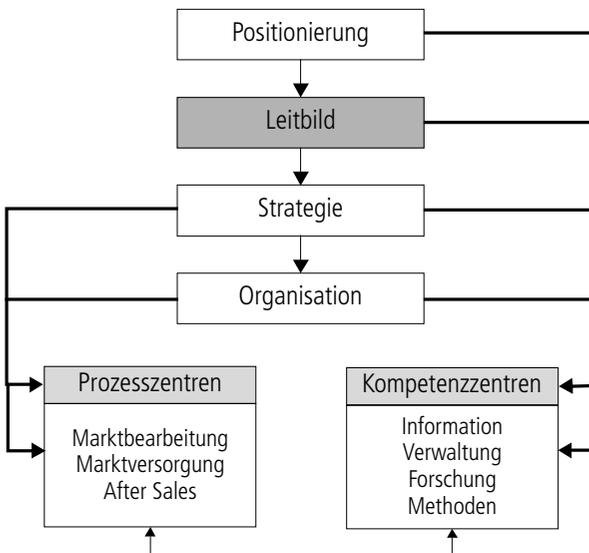


Abb. 52: Vom Leitbild zu den Prozessen

⁷ Henzler, H. A.: Vision und Führung, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische ..., a.a.O. S. 289 ff.

Hahn, D.: Unternehmensziele im Wandel, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische ...a.a.O. S. 303 ff.

⁸ Henzler, H. A.: Vision ...a.a.O. S. 291

Im Anschluss an das unter Abbildung 49 beschriebene Organisationsmodell für organische Strukturen wird in Abbildung 52 der Ablauf und die Vernetzung des Strategieprozesses in seiner Vernetzung mit den Kernprozessen dargestellt.

Aus einer Positionierung des Unternehmens in seinen heutigen bzw. zukünftigen Märkten lassen sich Leitbilder herleiten, die gemeinsame Ziele aller, das Unternehmen treibenden Kräfte, beinhalten. Auf Basis dieser Leitbilder werden mit den Prozesszentren Strategien zur Realisierung der Visionen entwickelt, Strategien, die alle notwendigen Maßnahmen, insbesondere organisatorischer Art, beinhalten. Die Kompetenzzentren unterstützen die Umsetzung dieser Maßnahmen.

Ein solcher Ansatz erlaubt es auch, strategische und operative Planung zu integrieren und die in der Praxis häufig zu beobachtenden Brüche aufzulösen. Die Prozesszentren verfügen sowohl über die operative als auch Entscheidungskompetenz, sind in den Strategieprozess eingebunden und erzeugen in der Operation zielkonforme Verhaltensweisen und Maßnahmen.

Diese Philosophie bedeutet letztlich die Verabschiedung von umfangreichen Planungswerken, die mit großer Präzision und großem Aufwand erstellt werden, hin zu der Positionierung des Unternehmens in seinen zukünftigen Märkten, der Entwicklung von Leitbildern und der Entwicklung von Maßnahmen, um diese Positionierung erreichen zu können.

These: Strategische Planung besteht aus Leitbildern, nicht aus umfangreichen Zahlengerüsten.

Tabelle 7 fasst die wesentlichen Voraussetzungen, die in den übrigen Prozessen der Unternehmensführung geschaffen werden müssen, zusammen.

Ein Wachstum unter Wandel im Gleichgewicht aller das Unternehmen treibenden Kräfte, wie es hier unter Abwandlung des Stake Holders Value angedacht wird, ist nur möglich, wenn dieser Wandel akzeptiert wird, was für die *Entscheidungsprozesse* bedeutet, dass Optimierungsglaube und das Prinzip der Irreversibilität von Entscheidungen aufzugeben sind.

In den *Organisationsprozessen* verletzen Machtzentren und die von diesen induzierten Abgrenzungsmentalitäten sowie der Verlust der Ganzheitlichkeit die Forderung nach Gleichgewicht aller auf das Unternehmen einwirkenden Kräfte, während starre Strukturen sowie Regelwerke und Bürokratie dem Wandel entgegenstehen (vgl. hierzu Kapitel 5.3, Organisationsprozesse).

Ähnliches gilt für die *Führungsprozesse*. Macht, Blockaden sowie Misstrauenskulturen behindern das Gleichgewicht und solange Veränderungen als Bedrohung angesehen werden, ist eine Kultur des Wandels unvorstellbar (vgl. hierzu die Ansätze zu Organisations- und Führungsprozessen in Kapitel 5.3 und 5.4).

Im Rahmen der strategischen Planung ist innerhalb der *Informationsprozesse* zwingend notwendig, die Schwächen der Informationsbasis aus menschlichen Verhaltensweisen wie Manipulation, Wirklichkeitskonstruktionen etc. aufzulösen, da anderenfalls dem Unternehmen eine falsche Entwicklungsrichtung vorgegeben wird.

Prozesse	Voraussetzungen
Entscheidung	Optimierungsglaube Irreversibilität
Organisation	Abgrenzungsmentalität Starre Strukturen Regelwerke und Bürokratie
Führung	Macht/Blockaden Misstrauenskultur Veränderung als Bedrohung
Information	Informationsabgrenzung Informationsblockaden Manipulationen Wirklichkeitskonstruktionen
Grundlagen	Kameralistik Quantifizierungsglaube

Tab. 7: Voraussetzungen für Ansätze zu strategischer Planung

Die *Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen* verhindern mit dem absoluten Quantifizierungsanspruch und der kameralistischen Grundhaltung die Akzeptanz des Wandels.

Wie wichtig die Auflösung traditioneller Strukturen für den effektiven Einsatz neuer Planungsprozesse ist, zeigt der Erfahrungsbericht „Projektorganisation“ unter Kapitel 3.2.3. Wir hatten schließlich, mangels besserer Systematik ein fliegendes Wort geprägt, „dass wir eine permanente Krise erzeugen müssten, um wieder schnell und flexibel zu werden“.

Im Ergebnis werden moderne strategische Planungsprozesse anstelle von umfangreichen Zahlenwerken, die in der Regel in Schubladen verschwinden, von qualitativen Aussagen geprägt. Sie sind weniger aufwendig und werden sich zu einem wichtigen Instrument neuer Führungsprozesse entwickeln. Sie liefern gemeinsame Ziele und erlauben somit den Führungsprozessen, die Verhaltensweisen von Mitarbeitern auf die Realisierung der zukünftigen Positionierung des Unternehmens auszurichten.

Voraussetzung ist allerdings, dass die Ergebnisse der strategischen Planung über alle Hierarchieebenen hinweg an alle Mitarbeitern herangetragen wird, damit diese die Ziele zu ihren eigenen machen und eine extrinsische Motivation erzeugt wird.

5.5.3 Operative Planung: Chancen nutzen

In der operativen Planung besteht die Grundforderung darin, eine Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes vor dessen Optimierung zu priorisieren. Dies ist ein radikaler Bruch mit herkömmlichen Sichtweisen sowohl der Praxis als auch der Theorie und bedeutet letztlich den Verzicht auf umfangreiche Ansätze zur Optimierung zugunsten eines permanenten Anpassungsprozesses.

Aus dieser Aussage leitet sich eine grundsätzliche Forderung ab, dass die bekannten risikopolitischen Instrumentarien, wie sie unter 3.4.5 angesprochen wurden, in der Praxis sehr viel umfangreicher einzusetzen sind. Die Erläuterung dieses Instrumentariums bezieht sich wiederum auf die Fallstudie unter Kapitel 4, insbesondere 4.3.

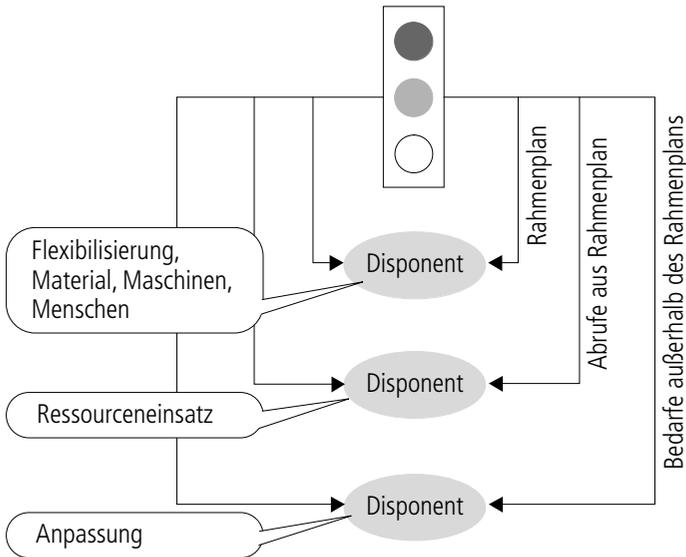


Abb. 53: Beispiel flexibler Planung (Ampelmodell)

Flexible Planungsansätze, die einen permanenten Anpassungsprozess erlauben

In Kapitel 4.3, Versorgung der Exportmärkte, wurde ein denkbarer flexibler Planungsansatz vorgestellt. Der Vertrieb übergab der Produktion einen Rahmenplan, in dem alle denkbaren Risiken beschrieben wurden. Der Plan funktionierte nach dem sogenannten Ampelmodell, d.h. grün waren sichere Planungen, gelb waren wahrscheinliche Absätze und rot waren ungesicherte Aussichten. Die Produktion hatte sich verpflichtet, alle Volumina des Rahmenplans erfüllen zu können und somit die Flexibilisierung der Produktionsfaktoren übernommen (siehe unten).

Mit den kurzfristigen und schnellen Veränderungen der tatsächlichen Absatzbedarfe waren alle bekannten Systeme überfordert. In dem Zentrum der operativen Planung wurden daher Disponenten mit entsprechender Entscheidungsbefugnis für den Einsatz der Ressourcen verantwortlich gemacht. Wir entwickelten ein eigenes sehr einfaches Informa-

tionssystem, das dem Disponenten Informationen bereitstellen und Hinweise auf mögliche Ergebnisse seiner Entscheidungen geben sollte. Über diese Disponenten wurden die Ressourcen flexibel gesteuert. Abbildung 53 zeigt den zugehörigen Ablauf.

Frühwarnsysteme, die rechtzeitig Veränderungen im unternehmerischen Umfeld signalisieren

Ebenfalls in Kapitel 4.3 wurde für die Versorgung des deutschen Marktes neben der flexiblen Planung ein kurzfristiges Frühwarnsystem beschrieben. Die jeweiligen Werke konnten die Informationen über tägliche Verkäufe abrufen, so dass sie unmittelbar über Veränderungen der ursprünglich geplanten Absätze informiert wurden und ohne weiteren Planungsprozess die notwendigen Anpassungen in der Produktion vornehmen konnten.

Noch effektiver wären mittelfristige Frühwarnsysteme, die aus fragmentarischen Informationen auf zukünftige Veränderungen hinweisen. Derartige Systeme existieren z.Zt. für Qualitätssicherungssysteme, für die Produktionsplanung sind sie nicht bekannt und müssen noch entwickelt werden.

Flexibilisierung von Produktionsfaktoren

Zu flexibilisieren sind die drei Produktionsfaktoren Mensch, Material und Maschinen.

- Für die Mitarbeiter wurde ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt. Jeweils zu Beginn eines Jahres wurden das 13. und 14. Monatsgehalt in Arbeitsstunden umgewandelt, die in einem Jahresarbeitszeitkonto festgehalten wurden. Bei Auslastungsschwankungen konnten entweder Sonder- oder Freischichten (ohne Zuschläge) angesetzt werden. Jeweils am Jahresende wurden die verbrauchten Stunden ausgezahlt.
- Innerhalb der Einkaufspolitik wurden insbesondere flexible und schnelle Lieferanten bevorzugt, die z.T. auch die Lagerhaltung von kritischen Rohmaterialien übernahmen.

- In Kapitel 4.1, Prozessrestrukturierung, wurde beschrieben, dass wir die starre automatische Kopplung von Produktionsmaschinen aufgegeben und Fertigungsinseln flexibel miteinander verknüpft hatten. Dies hatte zur Folge, dass die Reaktionszeit der Produktion um den Faktor 5 verringert wurde.

Sicherheiten

In dem hier dargestellten Beispiel konnten aufgrund der oben beschriebenen Maßnahmen die Sicherheitsbestände an Fertigware (die in der Zigarette extrem teuer sind) drastisch reduziert werden. Gleichzeitig hatten wir erreicht, dass Veränderungen nicht mehr in Sicherheiten aufgefangen wurden, sondern die Produktion unmittelbar damit konfrontiert wurde und sofort reagieren konnte.

Für diese Ansätze zu der operativen Planung gilt wiederum, dass sie nur erfolgreich eingesetzt werden können, wenn in allen übrigen Prozessen der Unternehmensführung die notwendigen und schon häufig beschriebenen Voraussetzungen geschaffen werden. Hierbei handelt es sich insbesondere um alle Fragen der Quantifizierungs- und Optimierungsmöglichkeiten, kameralistischer Verhaltensweisen, starrer Strukturen sowie Verfälschung von Informationen aus menschlichen Verhaltensweisen.

Darüber hinaus sind in den Informationsprozessen auch die systembedingten Schwächen der Informationsbasis aufzulösen, da in der operativen Planung aufgrund kurzfristiger Entscheidungen und Handlungen präzise und interdependente Informationen benötigt werden.

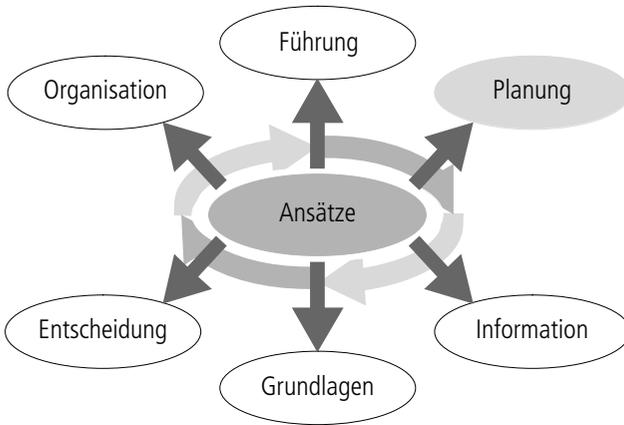
Tabelle 8 fasst diese Voraussetzungen zusammen. In Abbildung 54 sind alle Ansätze zu Planungsprozessen dargestellt.

These: In der operativen Planung hat Flexibilität Priorität vor Optimalität.

These: Flexibilität in der operativen Planung kann nur über Mitarbeiter mit entsprechenden Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sichergestellt werden.

Prozesse	Voraussetzungen
Entscheidung	Optimierungsglaube/Irreversibilität
Organisation	Starre Strukturen, Regelwerke und Bürokratie
Führung	Veränderung als Bedrohung Kameralistische Verhaltensweisen
Information	Schwächung der Informationsbasis
Grundlagen	Kameralistik Quantifizierungsglaube

Tab. 8: Voraussetzungen für Ansätze zu operativer Planung



Veränderungen	Ganzheitlichkeit
Akzeptanz des Wandels Vorausschauende Betrachtung Neue Instrumente der Vorausschauung Flexibilisierung vor Optimierung Nutzung risikopolitischen Instrumentariums	Gemeinsame Ziele Integration operativ/strategisch
	Menschenbild
	Delegation von Entscheidungen Handlungsspielräume

Abb. 54: Ansätze zu Planungsprozessen

5.6 Informationsprozesse: Integration oder Manipulation?

Die Ursachen für Schwächen in den Informationsprozessen liegen überwiegend in Fehlentwicklungen der übrigen Prozesse der Unternehmensführung und können nur dort gelöst werden. Im Folgenden wird daher vermehrt auf die entsprechenden Ansätze verwiesen.

In traditionellen Ansätzen wurden Hierarchien gebildet, um die Vielzahl spezialisierter Funktionen integrieren zu können. Dieser Versuch ist kläglich gescheitert, da die Hierarchien unmittelbar zu der Bildung von Machtzentren geführt haben, die bestenfalls innerhalb ihres Einflussbereiches integrierend wirken konnten. Die Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung ist auf diesem Weg verloren gegangen.

In einem organischen Ansatz werden Verantwortlichkeiten entsprechend den Abläufen (Prozessen) definiert und somit die Spezialisierung zugunsten multifunktionaler Verantwortung aufgelöst.

Den Mitarbeitern am Prozess werden erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugebilligt. Damit sie diese wahrnehmen können, muss der Einfluss der Hierarchien reduziert werden.

Das daraus folgende Verständnis von Führung wurde bereits unter 5.4, Führungsprozesse, diskutiert. Es beinhaltet im Wesentlichen

- Schaffen von Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter am Prozess,
- Unterstützen der Mitarbeiter bei der Nutzung dieser Spielräume,
- Bündeln der Lösungsvielfalt aus der Nutzung von Spielräumen in Richtung gemeinsamer Ziele.

Insbesondere die Bündelung beinhaltet eine neue Integrationsaufgabe, die nur gelingen kann, wenn die Informationsprozesse Informationen in ihren Abhängigkeiten darstellen. Daneben müssen die Informationen eindeutig und unverfälscht sein.

Die mehrfach beklagten Schwächen der Informationsbasis lassen dies nicht zu.

Diese Schwächen lassen sich auf drei Ursachen zurückführen.

1. Menschliche Verhaltensweisen, die auf organisatorische Strukturen und Kontrollmechanismen der Grundlagen zurückzuführen sind,

verursachen Abgrenzungs- und Blockadememechanismen sowie Manipulationen von Informationen. Diese Problematik ist nur über die entsprechenden Prozesse der Unternehmensführung auflösbar. Hierbei wird insbesondere an die Organisations- und Führungsprozesse gedacht. In Kapitel 5.3 wurden Organisationsformen beschrieben, die eine Reduzierung von Machtzentren erlauben, damit einen wesentlichen Grund für die Verfälschung von Informationen auflösen und den effektiven Einsatz der in Kapitel 5.4 dargestellten modernen Führungsinstrumente ermöglichen.

2. Der Versuch, in den Planungsprozessen die Varianz des unternehmerischen Umfeldes mittels fixierter Informationen zu reduzieren, führt zu den beschriebenen Wirklichkeitskonstruktionen, die sich nur über die Akzeptanz des Wandels vermeiden lassen mit der Folge, dass
 - kameralistische Denkweisen erzeugt (Kapitel 5.1.1 und 5.5.1),
 - risikoarme Verhaltensweisen aufgegeben (Kapitel 5.2),
 - übertriebene Kontrollen mittels einfacher Steuerungsmechanismen ersetzt werden (Kapitel 5.4).

Insbesondere für den letzten Punkt bietet sich eine Weiterentwicklung der Balanced Scorecards an, um über wenige aber interdependente Kennzahlen auch einfache Kontrollen für das Management zu ermöglichen (Kapitel 3.6).

Diese Aussagen erfordern ein grundsätzliches Umdenken gegenüber allen bisher praktizierten Verhaltensweisen in der Unternehmensführung. Dieses Umdenken kann nicht über Methoden oder Systeme bewirkt werden. Nur im Rahmen einer generellen Diskussion über die organische Unternehmensführung lässt sich dies erreichen.

3. Die traditionellen, funktionsorientierten Systeme der Informationstechnologie erlauben keine Vernetzung von Informationen sowie keine eindeutige Zuordnung von Inhalten. Neue Ansätze, hier insbesondere Objektorientierung oder ähnliche wie z.B. ARIS,⁹ zeigen die Lösungen auf, die zu Unternehmensdatenmodellen führen, in denen Informationsinhalte eindeutig definiert sind, Abhängigkeiten dargestellt werden, Flexibilität gewährleistet ist sowie nicht nur In-

⁹ Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, Berlin u.a. 1995.

formationen bereitgestellt, sondern über Methoden Prozesse beschrieben werden. Damit wird die oben erhobene Forderung nach einer integrierenden Aufgabe der Information aus systemtechnischer Sicht erfüllt.

Das Problem besteht nicht in der Neuentwicklung von Systemen, sondern in der Einsicht der Praxis in die Notwendigkeit, solche Systeme einzusetzen. Häufig wird der damit verbundene Aufwand an Ressourcen, Kosten und Zeit gescheut, da nahezu alle verfügbaren Informationen neu geordnet, auf Inhalte überprüft und anstelle funktionalen Systemen Prozessen zugeordnet werden müssen. In traditionellen Strukturen ist dies eine fast unlösbare Aufgabe, da die integrierende Aufgabe der Information nicht gesehen wird und die entstehende Transparenz nicht erwünscht ist.

Insbesondere der letzte Punkt leitet sich her aus der Bildung von Machtzentren, die kein Interesse daran haben, ihre Informationen transparent zu halten, da dieses ihnen jede Möglichkeit zu Manipulationen, Blockaden und dem Filtern nehmen würde. Das gläserne Unternehmen ist von Machtzentren nicht erwünscht.

These: In traditionellen Strukturen verhindern Machtzentren integrierende Möglichkeiten der Informationsprozesse.

These: Informationsprozesse können nur dann integrierend wirken, wenn Machtzentren drastisch reduziert werden.

Systemtechnisch ist durchaus vorstellbar, in einer Weiterentwicklung wissensbasierter Systeme,¹⁰ diese im Sinn einer Unternehmensführung zu nutzen. In der Wissensbasis könnte im strukturellen Wissen das Unternehmensdatenmodell abgelegt sein, während im Fachwissen der betriebswirtschaftliche Methodenpool zur Verfügung gestellt wird, so dass unterschiedliche Umweltsituationen unter verschiedenen Gesichtspunkten nach unterschiedlichen Methoden analysiert werden könnten, was den Umgang mit permanenten Veränderungen des Umfeldes deutlich erleichtern würde.

¹⁰ Macharzina, K.: ...a.a.O. S. 700 ff.

Veränderungen lassen sich unmittelbar über die lernende Komponente in die notwendigen Anpassungen der Prozesse innerhalb der Wissensbasis umsetzen. Dieses flexibilisiert die eingesetzten Systeme.

Den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen wird in einem derartigen Konzept neben den Informationsprozessen ebenfalls eine integrierende Rolle in der Unternehmensführung zugewiesen, während die Kontrollmechanismen von transparenten und ganzheitlichen Informationen abgelöst werden können. Abbildung 55 zeigt die Systematik eines solchen Ansatzes.

These: Die Informatik bietet ausreichende Technologien zur Lösung systembedingter Probleme der Informationsprozesse an.

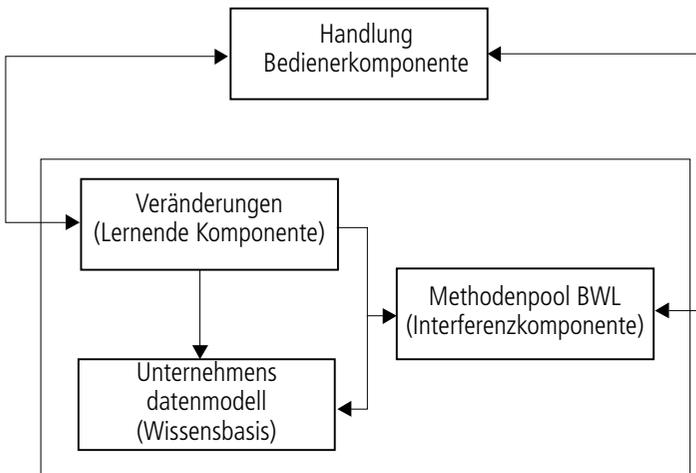


Abb. 55: Einbeziehung wissenschaftsbasierter Systeme

These: Verhaltensbedingte Schwächen der Informationsbasis können nur in den anderen Prozessen der Unternehmensführung gelöst werden.

Eine Flexibilisierung von Systemen ist in der praktischen Umsetzung nur vorstellbar, wenn starre Strukturen, Regelwerke und Bürokratie aufgelöst werden, d.h. die Funktionalität durch Prozessorientierung ersetzt wird. Dieses bildet die Grundlage, um in den Führungsprozessen Verhaltensweisen zu erzeugen, die eine Verfälschung der Informationen nicht mehr zulassen. Voraussetzung hierfür ist wiederum, dass die Kontrollmechanismen aus den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen derart verändert werden, dass Misstrauenskulturen und karmalistische Verhaltensweisen nicht entstehen können.

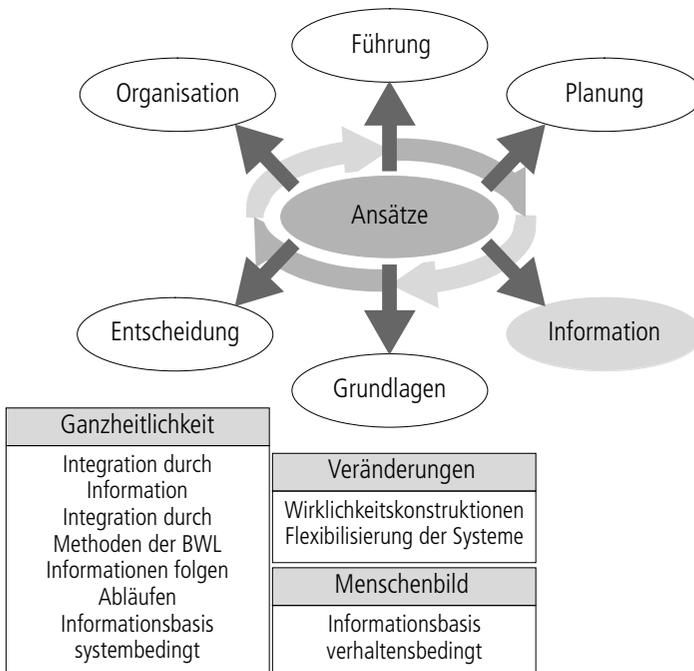


Abb. 56: Ansätze zu Informationsprozessen

Abbildung 56 fasst die Ansätze zu Informationsprozessen zusammen, während Tabelle 9 zeigt, dass eine wirksame Verbesserung der Informationsbasis nur erreicht werden kann, wenn neben den systemtechnischen

Entwicklungen auch in allen anderen Prozessen der Unternehmensführung die notwendigen Veränderungen herbeigeführt werden.

Prozesse	Voraussetzungen
Organisation	Funktionalität Starre Strukturen Machtzentren Regelwerke, Bürokratie
Führung	Macht/Blockaden Misstrauenskultur Kameralistische Verhaltensweisen
Planung	Planungsgläubigkeit Kameralistik Sicherheitsdenken
Grundlagen	Kontrollsystematiken Kameralistik Integrierende Aufgabe

Tab. 9: Voraussetzungen für Denkanstöße zu Informationsprozessen

5.7 Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen: Wie schlachten wir „heilige Kühe“?

These: Die Methoden der Betriebswirtschaftslehre tragen zu einer Verfestigung traditioneller Strukturen bei.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, einen neuen Methodenpool der Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln. Im Folgenden können lediglich die grundsätzlichen Anforderungen für Methoden formuliert werden, die eine moderne Unternehmensführung wirksam unterstützen könnten.

Die Methoden der Betriebswirtschaftslehre basieren überwiegend auf traditionellen Ansätzen der Unternehmensführung. Sie

- sind funktional aufgebaut,
- basieren auf dem Irrglauben, dass alle unternehmerischen Vorgänge quantifizierbar seien,
- beinhalten über Abweichungsanalysen starke Kontrollmechanismen (in dem Irrtum, dass Transparenz sich aus Kontrollen ergebe),
- erzeugen über die Kontrollmechanismen kameralistische Verhaltensweisen,
- erzwingen starre (kameralistische = Planungsansätze),
- lösen Wirklichkeitskonstruktionen aus,
- leiten zukünftige Erwartungen nur aus Vergangenheitsbetrachtungen (ex Post) her.

Was sie nicht zu leisten vermögen, ist

- Aufdecken von verhaltensbedingten Schwächungen der Informationsbasis (Blockaden und Manipulationen von Informationen),
- Verlust von Chancen,
- Folgen von Fehlentscheidungen,
- Auswirkungen von Informationsblockaden durch Machtzentren,
- Hilfestellung bei der Gestaltung zukünftiger Entwicklungen des Unternehmens, da sie nur Vergangenheitszahlen analysieren und hochrechnen.

Schon auf den Universitäten werden diese Methoden gelehrt, in wissenschaftlichen Veröffentlichungen vertieft und in der Praxis gelebt. Wir haben sie sozusagen schon mit der Muttermilch eingesogen und so etwas stellt man nicht in Frage.

In einem derartigen Szenario verfestigen sie die traditionellen Ansätze der Unternehmensführung, zumal alternative Methoden, um die Transparenz in den Unternehmen herzustellen, nicht bekannt sind und auch nicht entwickelt werden.

Zunächst sei hier stellvertretend für die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen die Kostenrechnung diskutiert. Ihre Aufgabe besteht in

- der Optimierung des Ressourceneinsatzes sowie der Ergebnissituation,
- der Steuerung und Kontrolle aller unternehmerischen Handlungen und Vorgänge.

Sie basiert auf einem unterstellten stabilen unternehmerischen Umfeld, ist funktional nach Kostenstellen und Kostenträgern gegliedert und versucht, Gemeinkosten verursachungsgerecht zuzuordnen.

Die, der Kostenrechnung zugrunde liegende Überzeugung, dass alle unternehmerischen Vorgänge quantifizierbar und optimierbar seien, ist eine der Ursachen für viele Probleme, mit denen die Unternehmensführung in der Praxis konfrontiert ist. Sie erzeugt Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die zu einer Schwächung der Informationsbasis wegen Manipulationen und Wirklichkeitskonstruktionen, zu Planungsgläubigkeit sowie Sicherheitsdenken führen und letztlich das Risiko von Fehlentscheidungen erhöhen.

Es gilt Ansätze zu finden, die einerseits die unternehmerischen Vorgänge transparent machen, andererseits qualitative Einschätzungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern auch im Sinn von zielkonformer Beeinflussung einbeziehen. Dies bedeutet, dass das Primat der Optimierung aufgegeben wird zugunsten einer größeren Flexibilität sowie einer Vielfalt von möglichen bzw. zulässigen Lösungen.

Die in der Kostenrechnung beinhalteten Kontrollsystematiken über Abweichungsanalysen beruhen auf dem traditionellen Menschenbild, dass jeder Mitarbeiter in allen seinen Handlungen zu kontrollieren sei.

Dies verursacht kameralistische Verhaltensweisen in den Führungs- und Planungsprozessen sowie die Manipulation von Informationen in den Informationsprozessen. Die Vorgaben in den Kontrollsystematiken basieren letztlich auf der oben beschriebenen Schwäche der Informationsbasis und sind daher in ihrer Effizienz mindestens fragwürdig.

Diese Kontrollen sind umzustellen auf Mechanismen, die es erlauben, Verhaltensweisen von Mitarbeitern auf Zielkonformität zu überprüfen und zu steuern. Ein organisches System, wie es hier zur Diskussion gestellt wird, kann nur arbeiten in einer Vertrauenskultur, die sich in starken Kontrollsystematiken nicht entwickeln kann.

Die notwendige Transparenz wird über Informationen hergestellt, die eine Integration von Handlungen an den Prozessen erlauben. Die Informationsprozesse übernehmen somit einen großen Teil der Kontrollmechanismen aus den Methoden, allerdings nicht mehr mittels Abweichungsanalysen, sondern über die Bereitstellung vernetzter Informationen in den Führungsprozessen. Dort löst die Ausrichtung von Verhaltensweisen system-, methodenorientierte Kontrollen ab.

In diesem Zusammenhang sei auf den in Kapitel 3.6 diskutierten Ansatz der Balanced Scorecards verwiesen, der in organischen Strukturen ein passendes Kennzahlensystem darstellen könnte. Balanced Scorecards versuchen über finanzielle Daten hinaus auch qualitative Einflüsse in Kennzahlen zu fassen und bieten damit die Möglichkeit ganzheitliche Steuerungsinstrumente einzusetzen.

Damit ist auch die nächste Forderung angesprochen: Die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen müssen die Funktionalität aufgeben und sich an Prozessen orientieren. Dies stellt die verursachungsgerechte Zuordnung von Gemeinkosten in Frage. In einem organischen System ist es vielmehr notwendig, Informationen (auch Kosten) beeinflussungsgerecht bereitzustellen, um die Handlungsspielräume durch die entsprechenden Personen effizient zu nutzen.

Die Methoden sind dann in der Lage, wieder integrierende Aufgaben in der Unternehmensführung zu übernehmen.

Hieraus leitet sich die Frage ab, ob die traditionelle Abgrenzung von fixen und proportionalen Kosten noch aufrechtzuerhalten ist. Zum Beispiel kann über eine effiziente Maschinenbedienung der Ausstoß dieser Maschine erhöht und damit die Abschreibungen und Kapitalkosten in

den festen Stückkosten proportionalisiert werden. Diese Zusammenhänge seien an einem kurzen Beispiel skizziert:

In der Kostenstellenrechnung tragen die Hauptkostenstellen nur die Kosten, die sie unmittelbar beeinflussen können, z.B.

- Material (über Materialverbrauch),
- direkte Löhne und Gehälter, soweit sie in der Kostenstelle anfallen,
- direkten Energieverbrauch,
- kalkulatorische Abschreibungen auf das in der Kostenstelle gebundene Anlagevermögen,
- kalkulatorische Zinsen auf das in der Kostenstelle gebundene Anlagevermögen.

Diese Kostenarten werden gemäß der Belastung durch die Kostenträger auf diese umgelegt. Die Folgen von Beschäftigungsabweichungen werden unmittelbar in der Kostenträgerstückrechnung berücksichtigt.

In den Hilfskostenstellen werden alle, in den Hauptkostenstellen nicht berücksichtigte Kostenarten gesammelt wie z.B.

- indirekte Löhne und Gehälter,
- sonstige Abschreibungen und Mieten,
- Steuern, Gebühren, Versicherungen,
- Werbungskosten,
- nicht aus den Hauptkostenstellen gedeckte innerbetriebliche Leistungsverrechnung.

Diese Kosten werden nach individuellen Schlüsseln direkt den Kostenträgern zugeordnet, ohne die Hauptkostenstellen zu belasten.

Dieser Ansatz kann nicht vollständig sein, weist jedoch einen Weg auf, der sowohl dem Beeinflussungsprinzip als auch den Bedürfnissen der Kostenträgerrechnung entspricht. Abbildung 57 soll diese Zusammenhänge verdeutlichen.

Schließlich bleibt auch hier die Forderung nach der Ganzheitlichkeit betriebswirtschaftlicher Methoden. Der Versuch, zu gezielten Fragestellungen isolierte Lösungen anzubieten, ist in der Unternehmensführung unzulässig. Insbesondere gilt dies für Vorgehensweisen, die eine Fragestellung solange reduzieren, bis eine mathematische Lösung möglich ist,

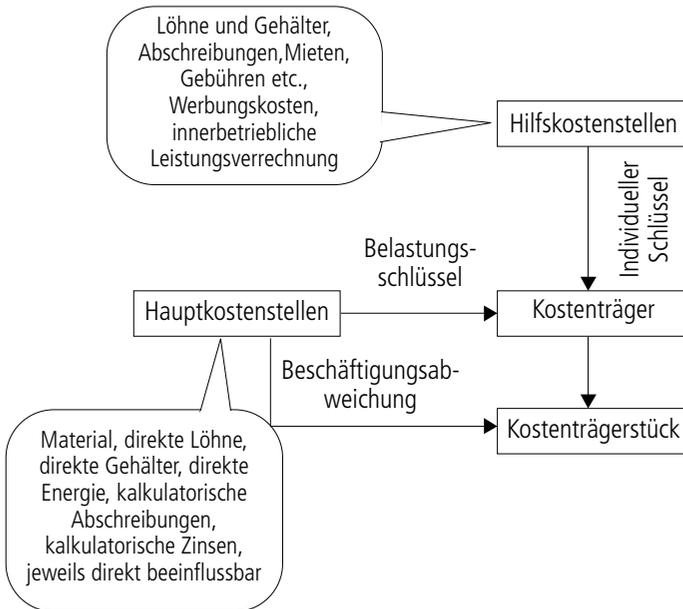


Abb. 57: Beeinflussungsgerechte Umlageverfahren

um anschließend die Lösung auf eine ganzheitliche Fragestellung zu übertragen. Abgesehen von der grundsätzlichen Kritik an Ansätzen, die alle Probleme mathematisch lösen wollen, verletzt diese Vorgehensweise das Prinzip der Ganzheitlichkeit.

In diesem Zusammenhang muss erneut die Rolle von Modellen in den Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen diskutiert werden. Es wurde bereits herausgearbeitet, dass Optimierungsansätze für die Unternehmensführung wertlos sind. Vielmehr müssen Modelle entwickelt bzw. eingesetzt werden, die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen unternehmerischen Vorgängen/Handlungen darstellen und die Folgen von Entscheidungen in bestimmten Umweltsituationen aufzeigen können.

Hier wird insbesondere an die bereits beschriebenen Unternehmensdatenmodelle gedacht, die um Modelle wie Prognoseverfahren, mit deren Hilfe aus Einzelereignissen auf systematische Entwicklungen ge-

geschlossen werden kann oder Simulationsverfahren, die unterschiedliche Umweltsituationen zu analysieren vermögen, zu ergänzen sind.

Wesentlich ist, dass in derartigen Modellen auch qualitative Abhängigkeiten berücksichtigt werden können. Dies gilt insbesondere für subjektive Erwartungen zukünftiger Entwicklungen, die nicht in Wirklichkeitskonstruktionen übersetzt werden dürfen, sondern als qualitative Kriterien in Entscheidungs- und Planungssituationen einzubeziehen sind.

Es liegen genügend Modelle vor, die mindestens im quantitativen Teil für einen derartigen Einsatz geeignet wären. Ihr praktischer Einsatz scheitert wiederum an fehlenden Voraussetzungen in den übrigen Prozessen der Unternehmensführung, wobei offen bleiben muss, was Ursache und Wirkung ist, da die quantifizierenden Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen alle Prozesse der Unternehmensführung entscheidend geprägt haben.

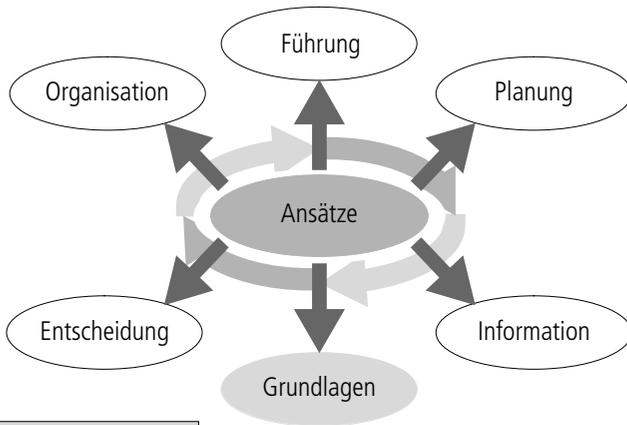
Somit gilt auch für die hier diskutierten Ansätze, dass sie nur realisiert werden können, wenn in den übrigen Prozessen die entsprechenden Veränderungen stattgefunden haben, da andernfalls Brüche in Verhaltensweisen unvermeidbar sind. In Abbildung 58 sind die wesentlichen Forderungen an die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen zusammengefasst, in Tabelle 10 die Voraussetzungen in den übrigen Prozessen der Unternehmensführung dargestellt.

In den *Entscheidungsprozessen* erzwingt die Aufgabe des absoluten Quantifizierungsglaubens auch die Befreiung von dem Optimierungsglauben und öffnet das Verständnis für die Reversibilität von Entscheidungen.

Solange prozessorientierte Methoden in den *Organisationsprozessen* auf funktionale Strukturen treffen, entstehen Brüche, die bestehende Probleme eher verschärfen als auflösen.

Gleiches gilt für veränderte Kontrollmechanismen, die in den *Führungsprozessen* ein neues Menschenbild unterstellen und voraussetzen, dass Themen wie Macht/Blockaden sowie Misstrauenskulturen nicht mehr stattfinden.

Die *Planungsprozesse* müssen ebenfalls verstärkt qualitative Elemente zukünftiger Entwicklungen berücksichtigen und die Planungsgläubigkeit aufgeben, was zwingend voraussetzt, dass in den Informationsprozessen auf die Bildung von Wirklichkeitskonstruktionen verzichtet wird.



Veränderungen	
Aufgabe Optimierungsglaube Neupositionierung der Modelle	
Ganzheitlichkeit	Menschenbild
Prozessorientierung vs. Funktionalität Ganzheitliche Ansätze Integration	Umgestaltung von Kontrollmechanismen Beeinflussungsrecht vs. Verursachungsrecht

Abb. 58: Ansätze zu Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen

These: Die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen müssen Kontrollmechanismen an die Informationsprozesse abgeben.

These: Die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen müssen integrierende Aufgaben in der Unternehmensführung übernehmen.

Prozesse	Voraussetzungen
Entscheidung	Optimierungsglaube Irreversibilität
Organisation	Aufgabe Funktionalität
Führung	Macht/Blockaden Misstrauenskultur Kontrollen
Planung	Planungsgläubigkeit
Information	Wirklichkeitskonstruktionen Verhaltensbedingte Schwächen

Tab. 10: Voraussetzungen für Denkanstöße zu Methoden
der betriebswirtschaftlichen Grundlagen

6 Zusammenfassende Feststellungen

These: Unternehmen sind sich gravierender Probleme bewusst, ohne sie lösen zu können.

Die Mehrzahl großer Unternehmen steht z.Zt. vielen Problemen gegenüber, die, obwohl bekannt, mit herkömmlichen Vorgehensweisen nicht lösbar sind. Einige der wichtigsten seien hier aufgeführt.

1. Entscheidungen treffen, wenn sie wirksam werden, auf ein anderes unternehmerisches Umfeld, als der Informationsbasis zugrunde gelegt wurde. Dies führt zu einer wachsenden Zahl von Fehlentscheidungen, die häufig nachträglich rationalisiert werden. Angeblich optimale Lösungen stellen sich nach einer gewissen Zeit als nicht mehr optimal heraus
2. Die Vernetzung spezialisierter Funktionen gelingt nicht mehr, es werden bereichsbezogene Suboptima gebildet. Die Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung ist verloren gegangen.
3. Unternehmen sind nicht mehr beweglich genug, um sich an neue, veränderte Situationen anpassen zu können.
4. Unternehmen klagen trotz Restrukturierungsbemühungen über wachsende Hierarchien und bürokratisierte Abläufe.
5. Funktions-/bereichsorientierte Machtzentren verstärken Misstrauenskulturen. Extrinsische Motivation wirkt nicht dauerhaft, sie schwankt in Wellenbewegungen zwischen Euphorie und Depression.
6. Die Mitarbeiter neigen zu eher risikoarmen Verhaltensweisen.
7. Planungsgläubigkeit und Sicherheitsdenken dominieren die Planungsprozesse. Es gilt die Regel, dass Pläne unbedingt einzuhalten sind, obwohl jeder der Beteiligten weiß, dass aufgrund von Veränderungen die ursprünglichen Pläne nicht mehr gelten können.
8. Obwohl alle Informationen des Unternehmens in Datenbanken abgelegt sind, können entscheidungsrelevante und vernetzte Informationen nicht ausreichend bereitgestellt werden. Was in der Praxis häufig nicht bewusst ist, dass die Informationsbasis darüber hinaus durch Blockaden und Manipulationen zusätzlich geschwächt wird.

9. Da für den Umgang mit permanenten Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes keine Konzepte vorliegen, werden diese mittels Wirklichkeitskonstruktionen verdrängt, indem subjektive Erwartungen für zukünftige Entwicklungen in reale Tatbestände transformiert und als solche in Entscheidungs- und Planungsprozesse einbezogen werden. Dieser Bruch zwischen dem Wissen um Unsicherheiten und tatsächlichen Verhaltensweisen in der Unternehmensführung ist eklatant und führt zu permanenten Konflikten zwischen den handelnden Personen.
10. Die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen erstellen mit erheblichem Aufwand und großer Akribie Planungs- und Rechenwerke, nur um nach kurzer Zeit festzustellen, dass inzwischen alles ganz anders gekommen ist.

These: Die Ursache dieser Probleme liegt in den traditionellen Ansätzen zur Unternehmensführung.

Das traditionelle/mechanistische Verständnis der Unternehmensführung basiert auf zwei wesentlichen Prämissen.

1. Das unternehmerische Umfeld ist weitestgehend stabil, was zur Zeit der Entwicklung dieser Ansätze zutraf und eine Reihe von Konsequenzen hatte
 - zukünftige Entwicklungen konnten aus Vergangenheitsdaten hochgerechnet werden,
 - eine Quantifizierung aller unternehmerischen Vorgänge war möglich,
 - daraus ließ sich auch eine Optimierung aller Entscheidungen herleiten,
 - der Ansatz der Irreversibilität von Entscheidungen war zulässig,
 - der absolute Glaube an Planungen war vertretbar.
2. Der Mitarbeiter wurde als rein rational handelnder Mensch betrachtet, der bei minimalem Einsatz ein maximales Einkommen erzielen will. Diese Position rechtfertigte es, den Mitarbeiter als eine Ressource zu betrachten, deren Aufwand zu minimieren ist. Dies hatte zur Folge

- dass über Aufgabenzergliederung und Spezialisierung eine maximale Nutzung dieser Ressource erreicht wurde, da jedoch die Vernetzung der Funktionen nicht mehr gelang, ging die Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung verloren,
- um die zergliederten Aufgaben wieder zusammenzuführen mussten Hierarchien und bürokratische Abläufe gebildet werden mit dem Ergebnis von Machtzentren, Misstrauenskulturen, Einengung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter und extrinsischer Motivation,
- dieses Menschenbild forderte starke Kontrollmechanismen, die wiederum zu bürokratischen Abläufen führten und die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen wesentlich geprägt haben.

These: In dem heutigen unternehmerischen Umfeld des Wandels haben die Prämissen des traditionellen Ansatzes keine Gültigkeit. Trotzdem halten die meisten Unternehmen an diesen Konzepten fest.

Die Stabilität des unternehmerischen Umfeldes ist nicht mehr gegeben. Ein Beharren von Unternehmen auf gelernten und vorhandenen Strukturen muss zu den oben beschriebenen Problemen führen.

Auch das Menschenbild hat sich inzwischen verändert. Der Mitarbeiter ist im Durchschnitt höher qualifiziert, neigt zu mehr individuellen Verhaltensweisen und ist nicht mehr bereit, sich bedingungslos vorgegebenen Normen und Weisungen unterzuordnen. In traditionellen Strukturen muss dies zu Konflikten im Umgang der Menschen miteinander führen. Eine extrinsische Motivation verliert ihre Wirksamkeit.

Die beschriebene Situation führt zu Brüchen in allen Prozessen der Unternehmensführung

- die Entscheidungstheorie leistet keinen Beitrag mehr,
- die Aufgabenzergliederung der Organisationsprozesse führt zu einem Verlust der Ganzheitlichkeit und Verfestigung vorhandener Strukturen,
- in den Führungsprozessen entstehen Motivationsverluste und Misstrauenskulturen,
- die Planungsprozesse sind nicht mehr stimmig und führen zu Ineffizienzen in der Operation,

- die Informationsbasis ist aufgrund von Manipulationen und Wirklichkeitskonstruktionen geschwächt,
- die Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen verfestigen vorhandene Strukturen und erzwingen risikoarme und veränderungsfeindliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern.

These: Alle bisher entwickelten und praktizierten Lösungsansätze verletzen das Prinzip der Ganzheitlichkeit und zeigen nur sehr begrenzte Wirkung.

In Kenntnis der beschriebenen Probleme wurde eine Vielzahl von Lösungsansätzen entwickelt. Da diese sich jedoch überwiegend nur auf den relevanten Prozess der Unternehmensführung beziehen und die Verflechtungen zu den übrigen Prozessen vernachlässigen, können diese Konzepte nur begrenzte oder zeitlich befristete Wirkungen erzielen, da sie sehr schnell an Brüchen in anderen Prozessen scheitern.

Ansätze, die in der Praxis eingesetzt werden sind

- in den Organisationsprozessen Matrixorganisation, Business Reengineering sowie virtuelle Organisationsformen,
- in den Führungsprozessen Management by Objectives, starke Unternehmenskulturen sowie Lean Management,
- in den Planungsprozessen Portfolio- und Innovationsmanagement.

Ansätze, die in der Praxis kaum eingesetzt werden, da sie in traditionellen Strukturen und Verhaltensweisen entweder als nicht relevant angesehen werden oder nicht erwünscht sind, wurden untersucht

- in den Planungsprozessen Frühwarnsysteme und flexible Planung,
- in den Informationsprozessen Unternehmensdatenmodelle.

Die Entscheidungstheorie hat das Problem der Veränderungen im unternehmerischen Umfeld noch nicht erkannt und bietet daher auch keine praxisorientierten Lösungen an. Der Versuch, die Unsicherheit in Wahrscheinlichkeitsmodellen abzubilden, ist für praktische Entscheidungen nicht hilfreich.

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es zwar zunehmend Hinweise auf eine stärkere Berücksichtigung der Veränderungen im unternehmerischen Umfeld, die in traditionellen Ansätzen wurzelnden Methoden werden allerdings noch nicht infrage gestellt. Nennenswerte neue Konzepte sind daher noch nicht erkennbar.

These: Die zukünftige Entwicklung von neuen Ansätzen muss sich an Betrachtungsweisen von Unternehmen als soziale Systeme orientieren.

Die beschriebene Problematik ist nur lösbar, wenn einige Kernforderungen erfüllt werden.

1. Das traditionelle, mechanistische Verständnis der Unternehmensführung ist durch eine soziale/organische Betrachtungsweise abzulösen.
2. Es muss zu ganzheitlichen Ansätzen zurückgekehrt werden, da die Prozesse der Unternehmensführung zu stark miteinander verflochten sind.
3. Der Wandel im unternehmerischen Umfeld ist zu akzeptieren, die Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, diesen Wandel zu nutzen bzw. zu gestalten.
4. In sozialen/organischen Systemen müssen qualitative und emotionale Elemente in den Ziel- und Wertsystemen berücksichtigt werden.
5. In derartigen sozialen/organischen Systemen sind neue Verhaltensweisen der Mitglieder zu entwickeln.
6. Es muss ein permanenter Veränderungsprozess eines solchen organischen Systems gestaltet werden.

Literaturverzeichnis

- Adam, D.** (1996): Planung und Entscheidung, Wiesbaden
- Antoni, C.H., Sommerlatte, T.** (1999): Report Wissensmanagement, Düsseldorf
- Bennet, C.H.; et al.** (1993): Teleporting an Unknown Quantum State via Dual Classicland Einstein-Podolsky-Rosen Channels, in Physical Review Letters, Vol. 70, Nr. 13.
- Bleicher, K.** (1997): Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, in Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg, a.a.O. S. 223 ff.
- Bösenberg, D. / Metzner, H.** (1992): Lean Management, Landsberg/Lech
- Bronner, R. / Matiaske, W. / Stein, F.A.** (1990): Anforderungen an Spitzenführungskräfte, Schriften aus dem Arbeitskreis betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Paderborn
- Dörner, D.** (1994): Die Logik des Misslingens, Hamburg
- Doppler, K. / Lauterburg, C.** (1995): Change Management, Frankfurt/Main
- Eversheim, W.** (1995): Prozessorientierte Unternehmensorganisation, Berlin u.a.
- Ghoshal, S. / Bartlett, C.A.** (1997): The Individualized Corporation, New York
- Goleman, D.** (1997): Emotionale Intelligenz, München
- Grochla, E.** (1978): Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart
- Gutenberg, E.** (1958): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd. 1, Berlin u.a.

-
- Hahn, D. / Taylor, B.** (1997): Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg
- Hahn, D.** (1997): Unternehmensziele im Wandel, in Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg, a.a.O. S. 303 ff.
- Hahn, D.** (1997): Zweck und Entwicklung der Portfolio Konzepte, in Hahn, D./Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg, a.a.O. S. 372ff.
- Hammer, M. / Champy, J.** (1994): Business Reengineering, Frankfurt/New York
- Hansmann, K.W.** (1997): Industrielles Management, München
- Hansmann, K.W.** (1997): Management des Wandels, Wiesbaden
- Hansmann, K.W. / Scheer, A.W.** (1992): Praxis und Theorie der Unternehmensführung, Wiesbaden
- Henzler, H.A.** (1997): Vision und Führung, in Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische. Unternehmensplanung, Heidelberg, a.a.O. S. 289ff.
- Hinterhuber, H.H. / Al-Ani, A.** (1996): Handlbauer, G.: Das neue strategische Management, Wiesbaden
- James, G.** (1997): Digitale Elite, St. Gallen
- Kets de Vries, M.F.R.** (1995): Live and Death in the Executive Fast Lane, San Francisco
- Kets de Vries, M.F.R.** (1993): Leaders, Fools and Imposters, San Francisco
- Kieser, A. / Kubicek, H.** (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York
- Kosiol, E.** (1976): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden

-
- Krüger, W. / Schwarz, G.** (1997): Strategische Stimmigkeit von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg, a.a.O. S. 75 ff.
- Laux, H.** (1991): Entscheidungstheorie I und II, Berlin u.a.
- Lee, S.E.** (1995): Quing Zhu: Fuzzy and Evidence Reasoning, Heidelberg
- Levin, K. / Lippit, R. / White, R.K.** (1958): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates" in Brown, C.C.; Cohn, T.S. (Hrsg.): The Study of Leadership, Danville
- Likert, R. / Likert, J.G.** (1976): New Ways of Managing Conflict, New York
- Macharzina, K.** (1995): Unternehmensführung, Wiesbaden
- Malik, F.** (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart/Wien
- Martin, J.** (1985): Manifest der Informationstechnologie von Morgen, Düsseldorf/Wien
- Marx, S.** (1997): Datenmanagement in wissensbasierten Statistiksystemen, Heidelberg
- Mensch, G.** (1991): Risiko und Unternehmensführung, Frankfurt/Main
- Mentzel, K.** (1992): Informationsmanagement: Grundlage moderner Unternehmensführung, in Hansmann, K.W. / Scheer, A.W.: Praxis und Theorie der Unternehmensführung, Wiesbaden, a.a.O. S. 243 ff.
- Mentzel, K.** (1997): Unternehmensführung im Wandel, in Hansmann, K.W.: Management des Wandels, Wiesbaden, a.a.O. S. 29 ff.
- Mentzel, K.** (19972): Ein Ansatz des stochastischen Programmierens für beliebig verteilte Elemente der Kosten- und Begrenzungsvektoren unter Verwendung beliebiger Entscheidungskriterien, Dissertation Hamburg
- Mintzberg, H.** (1995): Die strategische Planung, London

-
- Naisbitt, J.** (1984): Megatrends, Bayreuth
- Olshagen, C.** (1991): Prozesskostenrechnung, Wiesbaden
- Peters, T.J. / Waterman, R.H.** (1982): In Search of Excellence, New York etc.
- Pfeiffer, W. / Weiß, E.** (1994): Lean Management, Berlin
- Picot, A. / Wigand, R.T.** (1996): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden
- Rommelfanger, H.** (1988): Entscheiden bei Unschärfe, Berlin u.a.
- Schader, M. / Rundshagen, M.** (1994): Objektorientierte Systemanalyse, Berlin Heidelberg New York
- Scheer, A.W.** (1995): Wirtschaftsinformatik, Berlin u.a.
- Scholz, C.** (1997): Strategische Organisation, Landsberg/Lech
- Schneeweis, C.** (1991): Planung 1 und 2, Berlin etc.
- Schneider, U.** (1990): Kulturbewusstes Management, München
- Schuhmann, W.** (1991): Informationsmanagement, Frankfurt/Main New York,
- Senge, P.M.** (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart
- Sprenger, R.K.** (1995): Mythos Motivation, Frankfurt/Main New York
- Sprenger, R.K.** (2000): Aufstand des Individuums, Frankfurt/New York
- Stopp, U.** (1996): Praktische Betriebspsychologie, 7. Auflage, Reninggen-Malmsheim
- Ulrich, H.** (1997): Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft, in Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg, a.a.O. S. 195 ff.
- Voigt, K.-J.** (1997): Kulturbewusstes Management, in Hansmann, K.W.: Management des Wandels, Wiesbaden, a.a.O. S. 55 ff.

Warnecke, H.J. (1993): Revolution der Unternehmenskultur, Berlin/
Heidelberg

Wetzker, K. / Strüven, P. / Bilmes, L. (1998): Gebt uns das Risiko
zurück, München/Wien

Wheatley, M.J. (1997): Quantensprung der Führungskraft, Hamburg

Wöhe, G. (1973): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, 11. Auflage, München

Arbeit und Technik

herausgegeben von

Franz Lehner, Gerhard Bosch, Peter Brödner, Josef Hilbert, Dieter Rehfeld
(Auswahl)

Franz Lehner, Martin Baethge, Jürgen Kühl, Frank Stille (Hg.):

Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie

Band 8, ISBN 3-87988-269-X, München und Mering 1998, 512 S., € 30.58

Ludger Pries: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft.

Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen

Band 9, ISBN 3-87988-273-8, München und Mering 1998, 232 S., € 23.93

Irene Maucher (Hg.): Wandel der Leitbilder zur

Entwicklung und Nutzung von PPS-Systemen

Band 10, ISBN 3-87988-276-2, München und Mering 1998, 240 S., € 23.93

Franz Lehner (Hg.): WertSchöpfung. Maßstäbe einer neuen Ökonomie

Band 12, ISBN 3-87988-380-7, München und Mering 1999, 291 S., € 27.20

Peter Brödner, Ernst Helmstädter, Brigitta Widmaier (Hg.):

Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen

Band 13, ISBN 3-87988-422-6, München und Mering 1999, 273 S., € 24.80

Jürgen Nordhause-Janz, Ulrich Pekruhl (Hg.):

Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland

Band 15, ISBN 3-87988-435-8, München und Mering 2000, 201 S., € 22.70

Dieter Rehfeld: Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik

Band 16, ISBN 3-87988-445-5, München und Mering 1999, 282 S., € 27.20

Christiane Lindecke: Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis:

Eine Untersuchung in sechs Unternehmen

Band 18, ISBN 3-87988-483-8, München und Mering 2000, 219 S., € 24.80

Irene Maucher: Komplexitätsbewältigung durch Entwicklung und Gestaltung von Organisation

Band 20, ISBN 3-87988-579-6, München und Mering 2001, 432 S., € 34.80

Franz Lehner (Hg.): Erbfall Zukunft. Vordenken für und mit Nachkommen. Jahreskongress des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen 5. bis 6. Oktober 2000, Ruhr-Universität Bochum

Band 21, ISBN 3-87988-582-6, München und Mering 2001, 422 S., € 32.80