

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Institut für Staats- und Versicherungswissenschaften

**Reorganisation, Business Reengineering,
Organisationsentwicklung und Lernende Organisation
als Ansätze organisatorischer Gestaltung**

Gemeinsamkeiten – Unterschiede – Praxisbeispiele

Hausarbeit im Rahmen des Hauptseminars Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer

Wintersemester 1999/00

Vorgelegt von:

Michaela Nüssel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Reorganisation	4
2.1	Definition	4
2.2	Zielbereiche und Umsetzungsmöglichkeiten	4
3	Business Reengineering	5
3.1	Definition und zentrale Begriffe	5
3.1.1	<i>Fundamental</i>	6
3.1.2	<i>Radikal</i>	7
3.1.3	<i>Verbesserung um Größenordnungen</i>	7
3.1.4	<i>Geschäftsprozeß - Kerngeschäftsprozesse</i>	7
3.1.5	<i>Kernkompetenzen</i>	7
3.1.6	<i>Induktives Denken</i>	8
3.1.7	<i>Visionen</i>	8
3.1.8	<i>Structure follows Process</i>	8
3.2	Phasen des Business Reengineering	9
3.2.1	<i>Positionierung</i>	9
3.3	Instrumente der Positionierung.....	10
3.3.1	<i>Prozeßerkennung</i>	11
3.3.2	<i>Prozeßredesign und Bewertung</i>	12
3.4	Praxisbeispiel – BPR bei Taco Bell	13
4	Organisationsentwicklung	13
4.1	Definition	13
4.2	Interventionsebenen der OE.....	14
4.3	Methoden	14
4.3.1	<i>Die Erkenntnisse des Tavistock Institute</i>	14
4.3.2	<i>Die Laboratoriumsmethode und die Teamentwicklung</i>	15
4.3.3	<i>Die Survey-Feedback-Methode</i>	16
4.4	Trends der heutigen OE-Praxis	17
4.5	Praxisbeispiel – Feedback für Führungskräfte bei der Baidersdorf AG	17
5	Lernende Organisation	19
5.1	Definition	19
5.2	Typen des organisationalen Lernens	20
5.2.1	<i>Anpassungslernen (single-loop learning)</i>	20
5.2.2	<i>Veränderung des Reaktionsrepertoirs (double-loop learning)</i>	20
5.2.3	<i>Das Lernen erlernen (deutero learning)</i>	21
5.3	Die Rolle der Führungskräfte.....	21
5.4	Schlüsselprobleme in der Praxis	21
5.5	Praxisbeispiel – Offene Großgruppenveranstaltungen	22
6	Vergleich der vier vorgestellten Methoden der Organisationsgestaltung	22
7	Schlußbemerkung	24
8	Literaturverzeichnis	25

Abkürzungen

OE	Organisationentwicklung
BPR	Business Process Reengineering
DV	Datenverarbeitung
IT	Informationstechnologie

Abbildungen

Abb.1:	Formen der Organisationsgestaltung. S.3
Abb.2:	BPR-Instrumente in der Positionierungsphase. S.10
Abb.3:	Eigene Darstellung. Inhaltliche Grundtendenzen der vier dargestellten Konzepte. S.23

1 Einleitung

Organisationen existieren in vielen Fällen über einen längeren Zeitraum hinweg. In dieser Kontinuität erfahren sie jedoch im Laufe der Zeit eine Vielzahl kleiner und großer Veränderungen. Oft finden diese Veränderungen mehr oder weniger unbemerkt statt oder vollziehen sich während des organisationalen Alltags mit kleinen Schritten in einem gleichsam evolutionären Veränderungsprozeß¹. Gerade in der jüngeren Vergangenheit aber stellt sich für viele Unternehmen die Notwendigkeit von größeren, systematischen und zielgerichteten Umgestaltungen. Auslöser und Anstöße für die verschiedenen Arten des organisationalen Wandels kommen dabei meist als sogenannter Problemdruck zum einen von außen, d.h. aus der Umwelt, zum anderen von innen, d.h. aus dem Unternehmen selbst.²

In den vergangenen Jahrzehnten wurden in Wissenschaft und Praxis verschiedene Methoden der Organisationsgestaltung entwickelt, um Unternehmen die geforderten Veränderungsprozesse zu erleichtern.

Die vorliegende Arbeit entwirft einen Vergleich von vier in der heutigen Organisationsgestaltung häufig angewandten Methoden: Die Reorganisation, das Business Reengineering, die Organisationsentwicklung und die Lernende Organisation werden als Konzepte zur zielgerichteten Veränderung eines Unternehmens im Mittelpunkt stehen. Sie werden im Folgenden nach zentralen inhaltlichen Elementen beschrieben, um die Basis für einen allgemeinen Vergleich zu schaffen.³

Im Gesamtkonzept des Synergiemanagements nach Beyer ist das vorliegende Thema im Bereich 'Geschäftsprozesse' unter 'Ziele und Ansätze organisatorischer Gestaltung' anzusiedeln.⁴

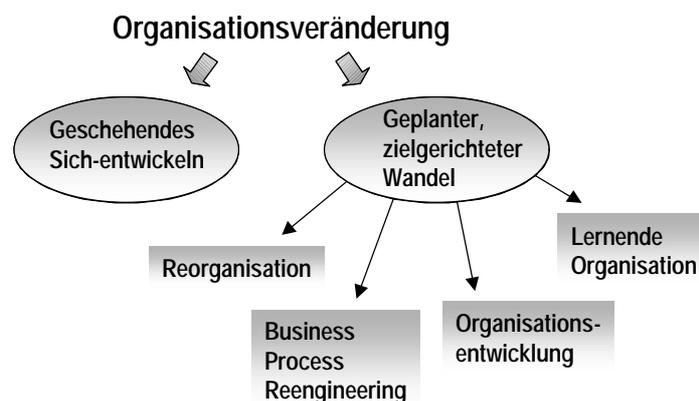


Abb. 1.: Formen organisatorischen Wandels⁵

¹ Siehe dazu Abb.1, S.3.

² Vgl. Schanz, G. (1994), S.382 f.

³ Für weitere Detailinformationen wird auf die einschlägige Literatur und entsprechende Hausarbeiten vergangener Semester der BWL am Lehrstuhl für Staats- und Versicherungswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg verwiesen, z.B. Krüger, I. (1999): Mit der Geschäftsprozessanalyse Rationalisierungsmaßnahmen erkennen und umsetzen. Hausarbeit im Sommersemester 1999, Lehrstuhl Staats- und Versicherungswissenschaften Universität Erlangen-Nürnberg, BWL III, Prof. Beyer, <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl.html>, 6. Oktober 1999.

⁴ Vgl. Beyer, H.-T. (1998), Kap.3 A, S.160 ff.

2 Reorganisation

Eine erste mögliche Antwort auf den von außen oder innen einwirkenden Problemdruck ist die Reorganisation eines oder mehrerer Bereiche des Unternehmens.

2.1 Definition

Die Vorsilbe `Re´ soll als Teil des lateinischen Wortstammes inhaltlich ein `zurück´, `weg´ oder `wieder´ zum Ausdruck bringen. Reorganisation läßt sich damit als „Wiedergestaltung“ oder ein „vom-jetzigem-Zustand-weg(zurück)gestalten“ beschreiben.⁶ Es ist ein Entscheidungs- oder Durchführungsprozeß mit dem Ziel, einen gegebenen organisatorischen Ist-Zustand auf geplante und kontrollierte Weise in eine bestimmte Soll-Struktur zu überführen.⁷ Mit dem angestrebten Soll-Zustand des Unternehmens soll die Organisationsaufgabe künftig möglichst effizient und dauerhaft bewältigt werden. Voraussetzung dafür ist die Feststellung, daß mit der vorhandenen Organisationsstruktur nicht der gewünschte Zielerreichungsgrad erlangt werden kann.

2.2 Zielbereiche und Umsetzungsmöglichkeiten

Unter der Vielzahl möglicher Reorganisations-Projekte lassen sich in Anlehnung an Dörler⁸ vier grundlegende inhaltliche Zielrichtungen der Reorganisation festhalten: Die Reorganisation der Führung, die Bildung bzw. Auflösung organisatorischer Einheiten, die Reorganisation betrieblicher Funktionen und die Reorganisation der Informationstechnologie.

Zielbereich der Reorganisation	Umsetzungsbeispiele
Reorganisation der Führung	<ul style="list-style-type: none">▪ Verflachung der Hierarchien (z.B. Verringerung der Anzahl an Führungskräften, die einem Geschäftsführer unterstellt sind)▪ Einführung einer Geschäftsbereichsorganisation (z.B. Profit Center für einzelne Produkte oder Regionen)
Bildung und Auflösung organisatorischer Einheiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Eingliederung neuer Betriebsstätten (z.B. Filialen, Zweigbetriebe)▪ Bildung neuer Abteilungen (z.B. Aufnahme neuer Produkte für neue Märkte, 24h-Callcenter für bessere Kundenbetreuung)▪ Auflösung, Zusammenlegung oder Dezentralisierung von Abteilungen und Zentralstellen (z.B. Einführung eines Personalreferentensystems⁹)
Reorganisation betrieblicher Funktionen	<ul style="list-style-type: none">▪ Einführung eines neuen Planungssystems▪ Einführung neuer Systeme des betrieblichen oder finanziellen Rechnungswesens▪ Rationalisierung / Neugestaltung betrieblicher Arbeitsabläufe¹⁰

⁵ in Anlehnung an Dörler, K. (1982), S.28.

⁶ Vgl. Elias, H.J. (1982), S.4.

⁷ Vgl. Dörler, K. (1988), S.23.

⁸ Vgl. Dörler, K. (1988), S.26 f.

⁹ Vgl. Beyer, H.-T. (1998), S.168.

Reorganisation der DV / IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anschaffung einer neuen EDV-Anlage ▪ Einführung/Anpassung einer neuen Standardsoftware (z.B. SAP, Baan) ▪ Einführung eines Customer Relationship Managementsystem (z.B. auf der Basis von Siebel) ▪ Implementierung eines Intranets
----------------------------	--

Charakteristisch wie problematisch an der Organisationsgestaltung mit Hilfe der Reorganisation ist die mangelnde Reichweite ihrer Veränderungs(Verbesserungs)wirkung. In der Massenproduktion z.B. finden sich häufig Reorganisationsmaßnahmen, die sich auf einzelne, zum Teil scharf begrenzte Bereiche konzentrieren. Reorganisiert wird z.B. der Personaleinsatz in Bezug auf eine Neukonfiguration des Maschinensystems. Durch die Veränderung einzelner Maschinen verändern sich auch die Operationen, die zur Maschinenbedienung erforderlich sind. Die Arbeiter stellen sich auf die neue, effizientere Bedienung ein, sonst bleibt alles beim alten. Derartige punktuell angelegte Reorganisationen, ggf. konzentriert auf die Fertigung, reichen nicht aus, um Organisationen in ihrer Gesamtstruktur zu verbessern¹¹. Reorganisation kann daher in diesem Sinn lediglich „als eine Art Teilkonzept verstanden werden, mit dem Schwachstellen ausge bessert ... werden“¹², ohne die gegebene Gesamtstruktur der Organisation in Frage zu stellen.

3 Business Reengineering

3.1 Definition und zentrale Begriffe

Der englische Begriff Reengineering kommt ursprünglich aus der Informationstechnik und umschreibt einen Vorgang, bei dem man versucht, ein bestehendes System ohne Rückführung auf seine Spezifikation durch ein anderes System zu ersetzen.¹³ Das in diesem Ursprung enthaltene „Ersetzen durch etwas völlig anderes (neues)“ findet sich auch im Organisationsgestaltungskonzept Business Process Reengineering oder kurz BPR wieder. BPR ist ein vergleichsweise junger Ansatz, der Ende der 80er Jahre in den USA entwickelt wurde und mit dem Bestsellerbuch von Michael Hammer und James Champy „Reengineering the Corporation“ seit seinem Erscheinen 1993 eine sehr große Bekanntheit und Implementierungsverbreitung erfahren hat.

Unter Business Process Reengineering versteht man das *fundamentale Überdenken und die radikale Neugestaltung der Unternehmung* in ihrer Gesamtheit, mindestens aber der grundlegenden und wesentlichen Unternehmensprozesse. Ziel dabei ist eine erhebliche Verbesserung der kritischen Leistungsdimensionen Qualität, Zeit, Kosten und Service. Dabei konzentriert sich das BPR auf die folgenden vier Kernthemen:

¹⁰ Die hier angesprochene Reorganisation von Arbeitsabläufen findet sich im radikaleren und umfassenderen Business Process Reengineering als Teilinstrument (Wertschöpfungskette) wieder. Vgl. 3.3.1.1., S.10.

¹¹ Vgl. Weber, H., Königstein, U., Töpsch, K. (1999), S.247.

¹² Beyer, H.-T. (1998), S.165.

¹³ Vgl. Koenigsmarck, O. v. (1996), S. 17.

- Die Orientierung an den *kritischen Geschäftsprozessen*
- Die Ausrichtung der kritischen Geschäftsprozesse am *Kunden*
- Die Konzentration auf die *Kernkompetenzen*
- Die Nutzung modernster *Informationstechnologie (IT)*

Für das Gelingen von BPR unverzichtbar ist die Bereitschaft zu einem mentalen Wandel aller Beteiligten im Unternehmen, denn nach Hammer und Champy geht es nicht nur darum, einzelne Abläufe zu optimieren, sondern einen völligen Neubeginn zu wagen – eine Radikalkur durchzuführen. Dafür sei es notwendig, so die Autoren, daß das Unternehmen einen Großteil traditioneller Weisheiten über Bord wirft und sich überlegt, welche Vorgehensweisen zum aktuellen Zeitpunkt adäquat wären.

Um über das Konzept des BPR Klarheit zu bekommen, müssen verschiedene zentrale Begriffe einheitlich verstanden werden: Fundamental, Radikal, Verbesserung um Größenordnungen, Geschäftsprozeß, Kerngeschäftsprozesse, Kernkompetenzen, Induktives Denken, Visionen, Structure follows Process.

3.1.1 *Fundamental*

Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich im BPR zu Beginn grundlegende Fragen stellen und damit die *Fundamente* ihres Geschäfts auf den Prüfstand stellen.

Beispiel: Was tun wir? Warum machen wir diese Dinge? Weshalb machen wir diese Dinge auf diese Art und Weise?

Mit diesen Fragen beginnt ein Unternehmen am Nullpunkt seines Geschäfts und lenkt die Aufmerksamkeit auf informelle und unausgesprochene Annahmen, Prämissen und Regeln, die sich bei genauer Betrachtung für die entsprechende Marktsituation oft als inadäquat und ungeeignet erweisen. Hammer und Champy verdeutlichen dieses fundamentale „In Frage stellen“ mit einem Beispiel aus dem Bankwesen. Eine dort zur Verbesserung des Bankgeschäfts häufig gestellte Frage ist „Wie können wir die Kreditwürdigkeit unserer Kunden wirksamer überprüfen?“. Die Fragestellung beruht auf der breit geteilten Ansicht, die Bonität der Kunden müsse auf jeden Fall überprüft werden, übersieht jedoch, daß die Überprüfungskosten oft die Verluste aus unsicherer Kreditgeschäften übertreffen. BPR hingegen stellt sich zuerst die Frage nach dem, *Was* ein Unternehmen tut, bevor es dazu übergeht, das *Wie* der Geschäfte zu beleuchten. BPR-gerecht würde man in diesem Beispiel zuerst danach fragen, ob die durchgängige Überprüfung potentieller Kreditkunden überhaupt sinnvoll und notwendig ist¹⁴.

¹⁴ Vgl. Hammer M., Champy, J. (1994), S.49.

3.1.2 *Radikal*

Aus dem Lateinischen Begriff *radix* (Wurzel) ableitend betonen Hammer und Champy, daß das BPR-Konzept keine oberflächliche Schönheitskorrektur sei, sondern an die Wurzeln der Unternehmung rühre. Es gehe den Dingen dabei stets auf den Grund, breche radikal mit der Vergangenheit und erziele durch eine völlige Neugestaltung mehr als die bloße Modifizierung bestehender Geschäftsabläufe.¹⁵

3.1.3 *Verbesserung um Größenordnungen*

Hammer und Champy versprechen bei richtiger Umsetzung des BPR-Konzepts eine erhebliche Verbesserung um Größenordnungen. Leistungssteigerungen um beispielsweise 10% werden dabei nicht als Ziel des BPR verstanden. Die Autoren propagieren hingegen die Realisierung „von ganzen Quantensprüngen“.¹⁶

3.1.4 *Geschäftsprozeß - Kerngeschäftsprozesse*

Unter einem *Geschäftsprozeß* versteht man eine Reihe von strukturierten Aktivitäten, die für den Kunden zu einem wert- und nutzvollen Ergebnis führen sollen und die Wertschöpfung eines Unternehmens steigern (Wertschöpfungskette). Die Schaffung von Kundennutzen steht dabei im besonderen Blickpunkt der BPR-Maßnahmen.

Zu den *Kerngeschäftsprozessen* eines Unternehmens zählt man dabei z.B. die Eingangslogistik, die Produktion, den Vertrieb, die Ausgangslogistik und den Kundendienst, die durch sogenannte unterstützende Prozesse wie die Beschaffung und den Einkauf begleitet werden. Im Zuge der Implementierung von BPR ist es von besonderer Bedeutung die jeweils kritischen Geschäftsprozesse zu identifizieren, also diejenigen, die für das Gesamtziel des Unternehmens nachhaltig und langfristig wichtig sind. Weitere Merkmale kritischer Geschäftsprozesse können z.B. die hohe Bedeutung eines Prozesses für die Problemlösung und Zufriedenheit interner oder externer Kunden, die starke Auswirkung eines Prozesses auf die Kostenintensität/Kapitalbindungsdauer, die durchschlagende Wirkung eines Prozesses auf die Produktqualität oder die vergleichsweise lange Dauer eines Geschäftsprozesses sein. Je nach Unternehmensbranche sowie den angestrebten Wettbewerbszielen wie Kostenführerschaft oder Differenzierung können im BPR andere Geschäftsprozesse eines Unternehmens als kritische Prozesse bestimmt werden.

3.1.5 *Kernkompetenzen*

Als Kernkompetenzen bezeichnet man spezielle Fähigkeiten eines Unternehmens, durch die es sich deutlich von den meisten anderen Unternehmen seines Marktes abheben kann. Sie eröffnen dem Unternehmen zumindest potentiell den Eintritt in andere Märkte, können von Konkurrenzunternehmen nur sehr schwer imitiert werden und tragen zu den vom Kunden wahrgenommenen Vorzügen des

¹⁵ Vgl. Hammer M., Champy, J. (1994), S.49.

¹⁶ Vgl. ebd. (1994), S.50.

Endproduktes maßgeblich bei. Im BPR konzentriert man sich vor allem auf diese Kernkompetenzen. Bei eingehender Prüfung können im Unternehmen jedoch in der Regel nur eine überschaubare Anzahl an Kompetenzen als solche identifiziert werden.¹⁷

3.1.6 *Induktives Denken*

Hammer und Champy verweisen darauf, daß die meisten Führungskräfte sehr gut in der Lage seien, durch Deduktion vorliegende Probleme zu lösen. Sie seien brillant darin, Probleme zu definieren, verschiedene Lösungsansätze zu bewerten und dabei nach geeigneten Lösungen zu suchen.¹⁸ Gerade im Zusammenhang mit dem Einsatz modernster Informationstechnologie, wie es das BPR vorsieht, kommt es nach Ansicht der Autoren jedoch viel stärker darauf an, eine Lösung zu erkennen, für die man das entsprechende Problem im Unternehmen erst aufspüren muß, um es dann damit lösen zu können. Als Beispiel führen Hammer und Champy das weltweit bekannte Unternehmen Xerox an, das in den späten 50er Jahren seinen ersten kommerziellen Kopierer nur unter erheblichen Problemen auf den Markt bringen konnte. Kein potentieller Käufer hatte damals erkannt, daß dieses Gerät, der sog. „914“, ein Problem lösen konnte, das bis dahin noch niemand bewußt verspürt hatte: Die Möglichkeit, beispielsweise ein Skript, Handout oder Protokoll an eine größere Anzahl von Zuhörern oder Beteiligten direkt austeilern zu können, war damit entstanden und erwuchs innerhalb kürzester Zeit zu einem nicht mehr fortzudenkenden Anspruch und Bedürfnis. Nach Hammer und Champy liegt demnach die wahre Kraft induktiven Denkens in Verbindung mit neuesten, technologischen Möglichkeiten darin, Antworten auf Probleme zu finden, von denen der Mensch bzw. der Markt (noch) gar nicht weiß, daß er sie überhaupt hat.¹⁹

3.1.7 *Visionen*

Visionen stehen am Anfang des BPR. Sie definieren das Fernziel, das sich die Unternehmung für seine Zukunft vorstellt. Es handelt sich bei Hammer und Champy „sowohl um eine qualitative wie auch quantitative Beschreibung, auf die das Unternehmen immer wieder vor und während des Reengineering zurückgreifen kann, als Erinnerung an die Zielsetzung des BPR, als Maßstab, um den Fortschritt zu messen, und als Ansporn für die Fortführung des Reengineering-Projekts.“²⁰

3.1.8 *Structure follows Process*

Die Organisation eines Unternehmens wird üblicherweise in die Ablauf- (Prozeß) und die Aufbauorganisation (Struktur) unterteilt. Zwischen Prozeß und Struktur ergeben sich eine große Anzahl an Wechselwirkungen, wobei in traditionellen Unternehmen, die Prozesse nur im Rahmen der vorgegebenen Strukturen ablaufen können und sollen. BPR verkehrt nach Koenigsmarck dieses Prinzip

¹⁷ Vgl. Koenigsmarck, O. v. (1996), S.21 f.

¹⁸ Hammer M., Champy J. (1994), S.113.

¹⁹ Vgl. Hammer M., Champy J. (1994), S.114 ff.

²⁰ Vgl. ebd. (1994), S.197.

in sein Gegenteil: die Struktur folgt den Ansprüchen der im Unternehmen ablaufenden (erfolgs)kritischen Geschäftsprozesse. Die gegebene Aufbaustruktur wird danach beurteilt, ob und inwieweit sie effiziente und effektive Prozesse vor allem in Bezug auf eine starke Orientierung an Kundenbedürfnissen zuläßt.²¹

3.2 *Phasen des Business Reengineering*

Üblicherweise unterteilt man den zeitlichen Ablauf eines BPR-Prozesses grob in vier Phasen: Positionierung, Prozeßerkennung, Prozeßredesign und Prozeßbewertung.

3.2.1 *Positionierung*

In der Phase der Positionierung wird eine Ausgangsanalyse (Analyse der Unternehmensperformance) angefertigt, werden die operativen und strategischen Zielsetzungen für das BPR festgelegt, die Infrastruktur bestimmt und die vorliegende Unternehmenskultur beschrieben. Dabei wird versucht, die Risikofaktoren für die BPR-Maßnahmen frühzeitig mit möglichst allen Prozeßbeteiligten abzuklären. Ein Risikofaktor für das Gelingen des BPR ist z.B. das Fehlen einer aussagekräftigen und an alle Mitarbeiter²² kommunizierten Vision (siehe 3.1.7).

Die Positionierungsphase bildet damit die Grundlage, auf der das Unternehmen den gesamten BPR-Prozeß nicht nur initiieren, sondern auch erfolgreich realisieren kann.

Idealerweise sollte nach Hammer und Champy bei Abschluß der Positionierung folgende Vorbereitungsschritte und Rollendefinitionen für alle Mitwirkenden erfolgt sein: Ein Manager aus dem oberen Führungskreis (*Leader*) fungiert als Auftraggeber und Motivator für den BPR-Ansatz. Er benennt einen *Prozeßverantwortlichen*, eine Führungskraft, die für einen bestimmten Unternehmensprozeß und die ihn betreffenden BPR-Maßnahmen Verantwortung trägt. Der Prozeßverantwortliche seinerseits stellt das *Reengineering-Team* zusammen, eine Gruppe von qualifizierten Personen, die das Reengineering eines bestimmten Geschäftsprozesses aktiv vorantreibt, den jeweils aktuellen Projektstand diagnostiziert und sich anschließend auch um das Redesign und die Implementierung des neuen Prozesses kümmert. Zusammen mit dem *Lenkungsausschuß*, einem Gremium aus Prozeßbeteiligten aller Hierarchiestufen und Prozeßgruppen, und dem sogenannten *Reengineering-Zar*, einem Mitarbeiter der für die Entwicklung neuer Techniken und Werkzeugen für das BPR und das Aufspüren von Synergien zwischen verschiedenen Reengineering-Projekten verantwortlich ist, beginnt das Unternehmen mit seinem revolutionären Vorhaben.²³

²¹ Vgl. Koenigsmarck, v. O. (1996), S.28.

²² in der BPR-Philosophie vielmehr als Mitunternehmer verstanden, vgl. dazu

²³ Vgl. Hammer M., Champy J. (1994), S.134 ff.

3.3 *Instrumente der Positionierung*

Während der Positionierungsphase werden in der Regel eine Reihe verschiedener Analyseinstrumente eingesetzt. Dies sind u.a. das Benchmarking, das Konzept der Wertschöpfungskette, die Prozeßkostenrechnung, moderne Entgeltmodelle und aktuellste DV-Werkzeuge / Informationstechnologie.

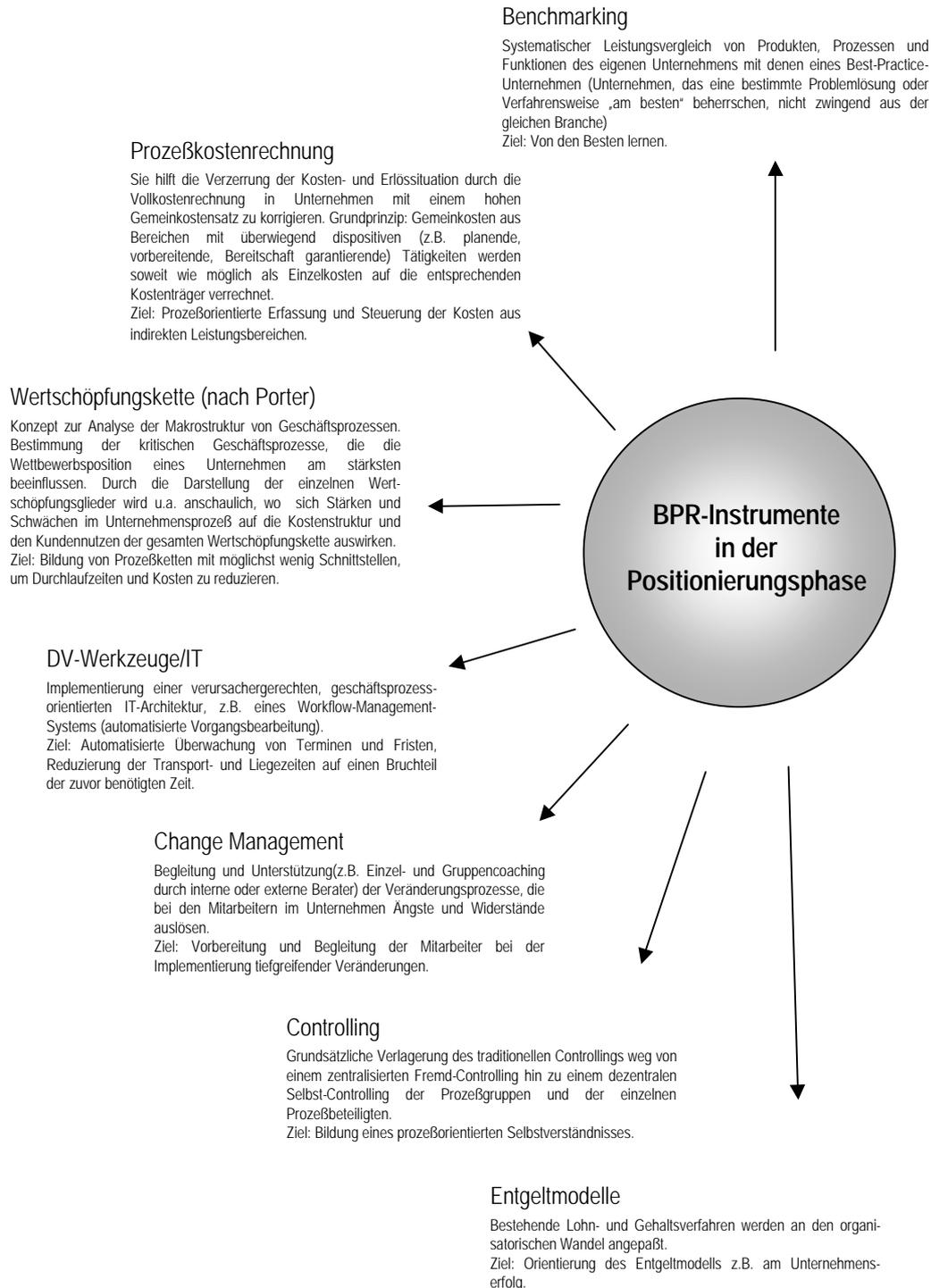


Abb. 2: BPR-Instrumente in der Positionierungsphase²⁴

3.3.1 Prozeßerkennung

Wie der Begriff bereits sagt, geht es in dieser Phase des BPR darum, sich ein möglichst klares Bild der im Unternehmen ablaufenden Prozesse zu machen, - sie `zu erkennen`. Die Mitarbeiter müssen in dieser Phase ein Verständnis für die verschiedenen Prozesse und deren Zusammenhänge im

²⁴ Zusammengestellt nach Koenigsmarck, O. v. (1996), S.54-58, Prozeßkostenrechnung aus Berndt, R. (1997), S.195 f.

Unternehmen erreichen. Als Instrumente zur möglichst genauen Beschreibung der Prozesse werden u.a. die Prozeßmodellierung und die Prozeßsimulation herangezogen.²⁵

Instrument	Technik
Prozeßmodellierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildliche Darstellung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens ▪ Darstellung der zum Prozeß gehörenden Funktionen (Aufgaben, Tätigkeiten) in ihren inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten mit Hilfe von Verknüpfungsoperatoren (und, oder, exklusiv) ▪ Aufgrund der hohen Komplexität meist nur noch PC-gestützt durchzuführen
Prozeßsimulation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simulation der Zeiten (für verschieden Aufgaben) ▪ Simulation von Wahrscheinlichkeitsverteilungen ▪ Horizontalisierung von vertikalen Geschäftsabläufen zu Geschäftsprozessen

3.3.2 Prozeßredesign und Bewertung

Nachdem in der Phase der Prozeßerkenntnis ein detailliertes Bild der Geschäftsprozesse entstanden ist, werden im Prozeßredesign völlig neue Gestaltungsformen entwickelt. Dabei konzentrieren sich die BPR-Teams zuerst und vor allem auf die kritischen Geschäftsprozesse, die das voraussichtlich größte Verbesserungspotential aufzuweisen haben.

Aus der Vielzahl möglicher Gestaltungsmaßnahmen sollen die folgenden Beispiele erwähnt werden:

- Verlagerung von Entscheidungen und Verantwortung auf die Prozeßteams
- Zusammenfassung von Stellen, Minimierung von Schnittstellen
- Durchführung der Aufgaben am geeigneten Ort (Verursacherprinzip)
- Reduktion von Kontrolle
- Parallelisierung von Prozeßschritten
- Kombination zentraler und dezentraler Aufgaben

Die letzte Phase im BPR ist die Bewertung. Sie dient der Kontrolle und Verbesserung der eingeleiteten Neu- und Umgestaltungen. Ziel dabei ist, Transparenz über den Fortschritt der Umsetzungsmaßnahmen zu schaffen und gleichzeitig die neuen Verbesserungspotentiale aufzuzeigen, die sich in der Umgestaltung ergeben haben.

Die größere Eigenverantwortung, die im BPR auf die einzelnen Projektgruppen übertragen wird, führt in dieser Phase idealerweise zu einer verstärkten Eigenkontrolle der Teams. Positive Folgen können die verstärkte persönliche Leistungsbereitschaft der Teammitglieder und die selbstständige Wahrnehmung frühzeitiger Korrekturmöglichkeiten sein.

²⁵ Vgl. Koenigsmarck, O. v. (1996), S.62 f.

3.4 Praxisbeispiel – BPR bei Taco Bell

Ende der 70er Jahre übernahm die amerikanische PepsiCo die mexikanisch-amerikanische Restaurantkette Taco Bell. Die Konzernleitung mußte jedoch in den ersten Jahren mit wachsender Besorgnis feststellen, daß die neuen Filialen ein Minuswachstum von 16 Prozent hinnehmen mußten, während die Konkurrenz um durchschnittlich 6 Prozent zulegen konnte. Nach intensiver Erforschung der Kundenwünsche vollzog man – anfangs unter großem Widerstand der einzelnen Filialen – einen radikalen Wandel. Man veränderte den Unternehmenscharakter grundlegend, indem der Schwerpunkt weg von der großen kulinarischen Angebotsbreite, weg vom eleganten Ambiente und umfangreichen Zusatzservice, hin zu größeren, weniger schicken Räumlichkeiten, durchschnittlichem Essen und niedrigen Preisen verlagert wurde. Gleichzeitig wurden Personalstruktur und Unternehmensprozesse radikal redesignet. Ganze Führungsebenen wurden eliminiert, u.a. die Funktion des Gebietsmanagers, so daß den jeweiligen Filialleitern mehr Verantwortungs-, Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen zugestanden und die entsprechenden Funktionen dadurch stärker dezentralisiert wurden.

Die Kernkompetenz `Zubereitung von Nahrungsmitteln` hingegen wurde zum Teil zentralisiert. Fleisch und Gemüse wurden von da an in zentralen Großküchen gekocht und vor Ort in den Restaurants lediglich angerichtet und verkauft. Diese Trennung zwischen Herstellung und Absatz verbesserte und erleichterte die ständigen Qualitätskontrollen und brachte Einsparungen in Millionenhöhe. Ab Mitte der 80er Jahre stiegen die Umsätze jährlich wieder um ca. 20 Prozent, die Gewinne sogar um ca. 30 Prozent.²⁶

4 Organisationsentwicklung

4.1 Definition

Der Begriff Organisationsentwicklung (OE) bezeichnet im Vergleich zur Reorganisation und zum BPR eine deutlich unterschiedliche Form des geplanten und zielgerichteten, organisatorischen Wandels. Dabei verstehen French und Bell die OE nicht als eine punktuelle oder kurzzeitige Gestaltungsmaßnahme, sondern als langfristig einzusetzendes Instrument für einen organisationsumfassenden Wandel.²⁷ Alle Betroffenen können diesen Wandel dabei mittragen, weil sie von Anfang an in die Entwicklung mit eingebunden sind. Der Wandel selbst vollzieht sich anhand erfahrungsgeleiteter Lern- und Problemlöseprozesse, die durch Methoden und Instrumente der angewandten Sozialwissenschaften induziert und unterstützt werden. Besonderes Ziel der OE ist dabei nicht nur die Steigerung der Produktivität

²⁶ Vgl. Stürzl, W. (1996), S.80 f.

²⁷ French, W. & Bell, C. (1995), S.28: „*Organization development is a long-term effort, led and supported by top management, to improve an organization's visioning, empowerment, learning, and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture - with special emphasis on the culture of intact work teams and*

eines Unternehmens, sondern auch die Verbesserung der Lebens- bzw. Arbeitsqualität sowie der Problemlösefähigkeit innerhalb der Organisation (Zieldualismus Effizienz - Humanisierung).²⁸

4.2 Interventionsebenen der OE

OE-Maßnahmen müssen zum Zweck einer exakten Klassifikation stets im Zusammenhang mit der jeweiligen Ebene der Organisation betrachtet werden, auf welcher sie im gegebenen Fall eingesetzt werden. Denn je nachdem, ob eine bestimmte Methode auf der Team- oder Organisationsebene durchgeführt wird, verfolgt sie dabei engere bzw. weitere -auf jeden Fall unterschiedliche- Zielsetzungen.

Es lassen sich grundsätzlich drei Interventionsebenen unterscheiden²⁹:

- Interventionen auf der Ebene des Individuums (z.B. Sensitivity-Training, Selbstkontrakte, Arbeitsstrukturierung, sämtliche PE-Maßnahmen: PE-into/on/near/off/along/out of the job³⁰)
- Interventionen auf interpersoneller und Teamebene (z.B. Sensitivity-Training, Rollenklärung, Prozessberatung, Teamentwicklung)
- Interventionen auf Intergruppen- und Organisationsebene (z.B. Selbstbild/Fremdbild-Beschreibung, Vorgesetztenbeurteilung, 360-Grad-Feedback)

4.3 Methoden

Seit den Anfängen der OE am Ende der 40er Jahre³¹ wurden verschiedene Instrumente entwickelt, die den Wandel in Organisationen anstoßen und begleiten. Als wegbereitende Ansätze sind die Erkenntnisse des Tavistock Institute of Human Relations in London, die Laboratoriumsmethode und die Survey-Feedback-Methode zu nennen. Letztgenannte Methoden dienen hier als grundlegende Beispiele klassischer Vorgehensmöglichkeiten. Diese Auswahl soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß in der Praxis eine Vielzahl anderer Methoden zum Einsatz kommt. Eine breite Darstellung findet sich beispielsweise bei Comelli (1985).

4.3.1 Die Erkenntnisse des Tavistock Institute

Gegen Ende des 1. Weltkrieges führte man in den britischen Kohleminen eine neue Methode des teilmechanisierten Abbaus ein. Dies bewirkte eine deutliche Erhöhung der Krankenstände und

other team configurations - utilizing the consultant-facilitator role and the theory and technology of applied behavioral science, including action research."

²⁸ Vgl. Rosenstiel, L. v.(1995), S.313

²⁹ Vgl. Comelli, G. (1985), S.344

³⁰ Definiert man die OE als organisationsumfassend, so ist die Personalentwicklung und mit ihr die PE-Instrumente als Teilaspekt der OE zu begreifen. Die PE wird damit als Lehr- und Lernprozess konzeptualisiert, der im Sinne der Entwicklung der ganzen Organisation auch die Qualifikation der Organisationsmitglieder zu verbessern sucht. Eine detaillierte Erläuterung der Begriffe wie z.B. PE-on the job findet sich bei Rosenstiel, L. v. (1995), S.331 ff.

³¹ vgl. Geschichtliche Entwicklung der OE vgl. z.B. Comelli, G. (1985), S.45-87

Unfallzahlen bei insgesamt sinkender Arbeitsmoral. Im Verlauf von Untersuchungen des Tavistock Institute of Human Relations in London kamen Wissenschaftler zu dem Ergebnis, daß die veränderten technologischen Arbeitsbedingungen (z.B. Auflösung gewachsener Arbeitsgruppen nach Maßgabe technisch bedingter Arbeitsteilung) einen starken Einfluß auf das soziale System sowie die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz ausgeübt hatten. Die gewonnenen Ergebnisse waren die Basis der „soziotechnischen Systemtheorie“, nach der das technische System stets in Verbindung mit und in Abhängigkeit von dem sozialen System einer Organisation betrachtet und optimiert werden sollte.³² Die systemische Sichtweise wurde schließlich Ausgangspunkt einer stärkeren Betonung des Menschen bei der Diskussion um die Gestaltung von Organisationen.

4.3.2 *Die Laboratoriumsmethode und die Teamentwicklung*

Diese Methode, auch bekannt unter den Bezeichnungen T-(Trainings)Gruppe oder Sensitivity-Training, wurde am „Institute of Social Research“ der Universität Michigan von Kurt Lewin und seiner Forschungsgruppe als Methode zum lebensnahen und effektiven Erwerb von sozialer Kompetenz entwickelt. Die Trainingsteilnehmer formieren sich für eine bestimmte Zeit zu kleinen Gruppen, in denen sie soziales Verhalten mit- und aneinander üben und reflektieren können. Es entsteht eine Art soziales Laboratorium, daher der Methodename. Zum Lernen tragen insbesondere die spezifische Unstrukturiertheit der Situation³³, das Arbeiten im `Hier und Jetzt` und das regelmäßige Feedback über eigenes und fremdes Verhalten bei.

Das Lernen neuer Verhaltensweisen vollzieht sich dabei in den nach Schein oft zitierten (stark vereinfachenden) drei Phasen des „unfreezing“ (auftauen, lockern), „change“ (verändern) und „refreezing“ (einfrieren, verfestigen).³⁴ Dabei wird die Lockerung in der ersten Phase durch die ungewohnte Situation und das intensive Feedbackgeschehen in den Gruppen angeregt. Das Lockerungsstadium wird von zum Teil starken Angst- und Abwehrreaktionen begleitet, die aber im Laufe der Erprobung neuer Verhaltensweisen und der damit verbundenen Selbsterkenntnis und Selbstsicherheit immer mehr abnehmen.

Zur Umsetzung der Laboratoriumsmethode ist kritisch anzumerken, daß die Effizienz der T-Gruppen zu Beginn ihrer Verbreitung stark überschätzt wurde. Dies geschah vor allem als Folge einer allgemeinen „Humanisierungseuphorie“, die sich dem Credo einer „living and working community“ verpflichtet sah.³⁵ Der Transfer des Gelernten erwies sich jedoch in vielen Fällen als schwer bis nahezu unmöglich. Hindernisse für die Übertragung des neuen Wissens und Verhaltens in die Alltagswelt stellten vor allem die soziale Komplexität und die geringe Belastungstoleranz der bestehenden Arbeitsgruppen außerhalb

³² Vgl. zu diesem Absatz: Comelli, G. (1985), S.72 f.

³³ d.h. daß die Trainingsteilnehmer das Lernen in einer sog. „strangers-group“ inmitten von Fremden aufnehmen. Zu Beginn werden weder Tagesordnung, noch feste Rollen oder Führung vorgegeben, so daß den Teilnehmern die üblichen Bestimmungs- und Anhaltspunkte ihrer sozialen Umwelt fehlen. Auf diese Weise können sie sich nicht gewohnheitsgemäß verhalten und gehen dazu über, offenes Verhalten zu zeigen sowie zu reflektieren. Vgl. Rosenstiel, L. v. (1995), S.314.

³⁴ Vgl. Schein, E.H. (1961) in Rosenstiel, L. v. (1995), S.315.

der Übungsstätten dar. Das aus den T-Gruppen übertragene offene Feedback bewirkte nicht selten das Aufbrechen jahrelang angestauter Feindseligkeiten und Probleme, so daß als Konsequenz mehr Schaden als Verbesserung für die weitere Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu befürchten war.

Aus diesem Grund wurde die Laboratoriumsmethode weitgehend durch das Instrument der *Teamentwicklung* ersetzt. Ihr Hauptziel ist die Steigerung der Effizienz und Kohäsion der Arbeitsgruppen. Im Gegensatz zu den T-Gruppen wird mit „echten“, d.h. dauerhaften Projektgruppen an tatsächlich vorhandenen Entwicklungsfeldern der Gruppe gearbeitet. Im Mittelpunkt stehen dabei z.B. die Definition von gemeinsam geteilten Gruppenzielen, die Klärung von Rollen und Aufgaben im Team, das Üben gegenseitiger Unterstützung bei offener und konstruktiver Kommunikation sowie die Entwicklung belastbarer Konfliktlösungs- und Entscheidungskompetenzen in der Gruppe.³⁶

4.3.3 Die Survey-Feedback-Methode

Die Survey-Feedback-Methode (Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode) wird als Basisverfahren zur Steuerung der Lern- und Problemlöseprozesse im Verlauf einer Organisationsentwicklung angewandt. Es geht dabei um die Durchführung von Einstellungsumfragen unter den Mitgliedern einer Organisation mit der anschließenden Rückkopplung der ausgewerteten Ergebnisse an alle Teilnehmer und einer Verarbeitung der Befunde in Workshops. In diesen wird versucht, die gewonnenen Daten zu bewerten und in Hinblick auf die schrittweise Verbesserung der aufgedeckten Probleme Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Methode setzt sich im wesentlichen aus sieben Teilschritten zusammen:

Teilschritt	Vorgehen
1. Kontaktphase und Vorgespräche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erste Orientierung auf beiden Seiten (Organisation und Beratung) ▪ Vorentscheidung über eine mögliche Zusammenarbeit
2. Vereinbarung des Vorgehens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung der Arbeitsbeziehung, Kontraktschließung ▪ Problemdefinition ▪ Auswahl der Methoden zur Datensammlung und zum Feedback
3. Datenerhebung und Aufbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung des Ist-Zustand mit ausgewählten Methoden der Sozialforschung (Befragung, Einstellungsmessung)
4. Datenrückkopplung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückmeldung der Daten an das Klientensystem (Management und Mitarbeiter) ▪ Diskussion (z.B. in Workshops), Sammlung möglicher Diagnoseansätze

³⁵ Vgl. Rieckmann, H.: OE - Von der Euphorie zu den Grenzen, in: Sattelberger, T. (1994), S.138 f.

³⁶ Vgl. zu diesem Absatz: Rosenstiel, L. v. (1995), S.314 ff.

5. Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennen der inneren Verfassung der Organisation (Stärken, Schwächen)
6. Maßnahmenplanung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung spezifischer Maßnahmenpläne (inkl. Festlegung der Methoden sowie der Verantwortlichen für Ausführung und Kontrolle)
7. Erfolgskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertung der Effektivität ▪ Entscheidung über Abschluß oder Weiterführung der OE-Maßnahme

4.4 Trends der heutigen OE-Praxis

Die dargestellten OE-Methoden müssen stets vor dem Hintergrund der jeweiligen Zeit und ihrer Mode für Management und Gestaltung eines Unternehmens betrachtet werden. So wurden die verschiedenen Instrumente durch ihren Einsatz nicht nur ständig weiterentwickelt, sondern erfuhren je nach Zeitströmung entweder einen Einsatzboom (OE-Aufbruchstimmung in den 50er/60er Jahren) oder eine Verwendungsflaute (Ernüchterung/Kritik ab Mitte der 70er Jahre).

Es lassen sich in der gegenwärtigen Entwicklung der OE drei unterschiedliche Grundtendenzen voneinander unterscheiden:³⁷

- Die OE als „entmythologisierte .. Sozialtechnologie im Sinne einer **praktischen Organisationsentwicklung**“. Im Vordergrund stehen die Bewältigung alltagspraktischer Probleme zur Umsetzung von Strategien, Kulturen und Prozessen bei der Führung, Motivation, Qualifikation, bei Entscheidungen und bei der Planung sowie Durchführung.
- Die OE als Sammlung eines „allgemeinen Problemlöse-Know-How im Sinne von **Meta-Organisationsentwicklung**“ (z.B. Prozeßwissen zur Gestaltung von Prozeßgestaltung, Methoden zum Lehren, wie man das Lernen lernen kann etc.)
- Die OE als „**sozialanalytische Tiefen-OE**“, die „aufbauend auf sozialtherapeutischen Vorerfahrungen“ sich zurückbesinnt auf die Erforschung der bewußten und unbewußten Phänomene im Wechselspiel zwischen Mensch und Organisation.

4.5 Praxisbeispiel – Feedback für Führungskräfte bei der Baiersdorf AG

Die Baiersdorf AG führte vor fast zwei Jahrzehnten als eines der ersten Unternehmen in Deutschland die Vorgesetztenbeurteilung ein. Die anfangs große Skepsis und Zurückhaltung vor allem bei Betriebsrat und den Führungskräften ist inzwischen einem weithin positiven Resümee gewichen.

Beim Feedback sind drei Gruppen beteiligt: die Vorgesetzten, die Mitarbeiter und die Personalabteilung als Repräsentant des Unternehmens. Die Vertreter der einzelnen Gruppen stehen der Beurteilung mit jeweils unterschiedlichen Erwartungen (negativ/positiv) gegenüber. Vorgesetzte sind an den Beurteilungsergebnissen mit dem Ziel einer Reflexion über das eigene Verhalten interessiert, haben aber

Angst vor den Belastungen eines „Doppeldrucks“ durch die Abhängigkeit von Mitarbeitern und eigenen Vorgesetzten. Die Mitarbeiter erwarten sich einerseits eine Steigerung des Selbstwertgefühls und der Arbeitsmotivation auf Grund der Möglichkeit die Situation ihres Geführtwerdens zu beeinflussen, befürchten bei kritischem Feedback aber andererseits die Rache ihres Vorgesetzten. Die Personalabteilung schließlich möchte u.a. eine Öffnung und Versachlichung der Führungsbeziehungen bewirken, fürchtet aber eine allgemeine Verunsicherung der Vorgesetzten und den schwierigen Umgang mit kritischen Ergebnissen.

Das Feedback selbst läuft im Stil einer Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen ab. Der Fragebogen besteht aus fünf verschiedenen Themenblöcken, die die Bereiche „Zufriedenheit mit den eigene Aufgaben“, „aufgabenbezogenes Verhalten der Führungskraft“ (z.B. adäquate Information der Mitarbeiter), „Motivation durch die Führungskraft (z.B. Fördern der Zusammenarbeit)“, „Beurteilung der Persönlichkeit (z.B. Arbeitsstil, Kritikverhalten)“ und „allgemeine Fragen“ beinhalten. Um die Anonymität der Beurteiler zu wahren, ist eine Mindestanzahl von fünf Mitarbeitern pro Führungskraft und Beurteilung Voraussetzung. Die Frist zwischen zwei Befragungen beträgt dabei mindestens zwei Jahre. Die Fragebögen werden den Mitarbeitern mit Erläuterungen und Antwortumschlag zugeschickt. Sie werden gebeten, die Fragebögen innerhalb von zwei Tagen bearbeitet und ohne Namensangabe in einem Sammelbehälter zurückzugeben. Die Personalabteilung wertet die Bögen aus und beginnt mit dem schwierigsten Teil der Vorgesetztenbeurteilung: der Rückmeldung. Hier gilt es, die Ergebnisse möglichst unverzerrt, aber in verträglicher Form mitzuteilen, um im Anschluß daran mit dem Vorgesetzten konstruktiv über rückgemeldete Stärken und Schwächen zu diskutieren. Alle Ergebnisse bleiben am Ende beim Beurteilten und werden nicht mit der Personalakte abgelegt.

Die Vorgesetztenbeurteilung bei der Baiersdorf AG ist vordergründig ein Mittel zur Verbesserung der Führungskultur. In zweiter Linie zielt sie, im Sinne einer definitionsgemäßen OE-Maßnahme, auf eine organisationsumfassende Leistungssteigerung ab. Denn das Unternehmen interessiert sich neben der Erhebung sozialen Trainingsbedarfs auch für die Aufdeckung von Lücken und Schwächen, die primär nichts mit dem Führungsverhalten, sondern vielmehr mit unzureichenden Informationsnetzen und Infrastrukturmängeln zu tun haben. Die Offenlegung solcher Defizite schafft die Voraussetzung für eine leistungsstarke Organisationsentwicklung.³⁸

³⁷ Vgl. Rieckman, H. in Sattelberger, T. (1994), S.134 ff.

³⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt: Schmidt, A. & Bockmühl, C. (1997), S.22-25.

5 Lernende Organisation

5.1 Definition

Zum Begriff der lernenden Organisation existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen.

Noch 1993 konstatierte Kim, „daß die theoretischen Überlegungen ... nach wie vor `in den Kinderschuhen steckten´“³⁹ Je nach fachlicher Perspektive (z.B. Ökonomie, Managementlehre, Innovationsforschung, Organisationstheorie, Psychologie etc.), Konkretisierungsgrad und konzeptueller Genauigkeit⁴⁰ stellt sich der Inhalt der Definitionen anders dar.

Im Folgenden soll in Anlehnung an Groth & Kammel⁴¹, Kleingarn⁴² und Krebsbach-Gnath⁴³ von einer Art „anwendungsorientierten Arbeitsdefinition“ ausgegangen werden:

Die `lernende Organisation´ ist eine sich kontinuierlich verändernde Organisation. Sie unterstützt Individuen, Gruppen und die Organisation als Ganzes in einem ständigen Verbesserungsprozeß bei der Transformation hinsichtlich der Struktur, der Steuerungspotentiale, der Umfeldwahrnehmung, des Wissensbestandes und des Verhaltens. Das in der lernenden Organisation stattfindende `organisationale Lernen´ ist als aktive Auseinandersetzung mit dem jeweils spezifischen Umfeld darauf ausgerichtet, das kollektive Wissens- und Verhaltensrepertoire ständig zu verbessern, um eine Steigerung der organisationalen Effizienz zu bewirken.

Einer der Hauptbegründer des Konzepts der Lernenden Organisation war Peter Senge, dessen Buch „The Fifth Discipline“ allgemein als „Meilenstein zur Präzisierung des Modells betrachtet wird“.⁴⁴ Er betonte vor allem die sogenannten „weichen Faktoren“ für die Anpassungsflexibilität von Organisationen. Sein Konzept enthält fünf grundlegende Bausteine, bzw. Disziplinen:

Das *Personal Mastery* (weitgehende Selbstführung im Gesamtinteresse der Organisation), die *Mental Models* (kritisches Hinterfragen von Denk- und Verhaltensmustern), die *Shared Vision* (gemeinsam getragene mittel- und langfristige Vision), das *Team Learning* (kooperativer Austausch von individuell und gemeinsam gesammelten Erfahrungen zur Weiterentwicklung der Handlungskompetenz der Organisation) und schließlich das *System Thinking* (Denken in Systemen, ganzheitliche Problemanalyse). Gerade die

³⁹ Hennemann, C. (1997), S.9, mit einem Zitat von Kim, D.H (1993), S.37.

⁴⁰ Neben der lernenden Organisation wird –meist synonym- vom organisationalen Lernen gesprochen, obwohl sich beide Konzepte inhaltlich sehr wohl unterscheiden lassen (konzeptuelle Ungenauigkeit). Während die lernenden Organisation als eine Metapher auf der Ebene der Organisation in ihrer Gesamtheit angesiedelt werden kann, bezeichnet das organisationale Lernen vielmehr die Prozesse und Aktionen des Lernens auf den unterschiedlichsten Ebenen der Organisation. Vgl. dazu Hennemann, C. (1997), S.16.

⁴¹ Vgl. Groth, U. & Kammel, A. (1998), S.39.

⁴² Vgl. Kleingarn, H. (1997), S.54.

⁴³ Vgl. Krebsbach-Gnath, C. (1996), S.30.

⁴⁴ Felbert, D. v. (1997), S.16.

fünfte Disziplin, das Denken in Systemen, soll nach Senge der Garant für eine ganzheitliche Berücksichtigung aller fünf Faktoren bei der Organisationsgestaltung sein.⁴⁵

5.2 *Typen des organisationalen Lernens*

Um von organisationalem Lernen im Sinne der Definition sprechen zu können, ist es erforderlich, die Besonderheit dieser Art des Lernens genauer zu beschreiben. Denn Lernen ist nicht gleich Lernen. In der Literatur⁴⁶ werden im allgemeinen drei unterschiedliche Niveaus des Lernens von einander abgegrenzt: Das Anpassungslernen (auch Single-Loop Learning, Mechanistisches Lernen, Assimilation), die Veränderung des Verhaltensrepertoire (auch Double-Loop Learning, Evolutionslernen, Akkomodation) und das Lernen des Lernens (auch Deutero Learning, Entwicklungslernen, Äquilibration).

5.2.1 *Anpassungslernen (single-loop learning)*

Bei dieser Art des Lernens paßt sich die Organisation in kleinen, reaktiven Schritten den Umfeldveränderungen an. Die zugrunde liegende Struktur wird jedoch nicht in Frage gestellt, so daß das Lernen nur innerhalb der gegebenen Normen, Werte und Standards stattfinden kann. Die daraus entstehenden Veränderungen sind vornehmlich auf der operationalen Ebene der Organisation angesiedelt und zielen vor allem auf die Optimierung der Effizienz kleinerer Subsysteme oder Prozesse ab („doing the things right“). Eine grundlegende Erweiterung der kollektiven Wissensbasis in der Organisation ist daher kaum möglich. Die Konzentration auf diese Form des Lernens ermöglicht einer Organisation zwar die Optimierung ihres bisherigen Geschäfts, kann aber nicht verhindern, daß dieses im Zweifelsfall nicht mehr den Bedürfnissen eines sich rapide wandelnden Umfelds entspricht.⁴⁷

5.2.2 *Veränderung des Reaktionsrepertoires (double-loop learning)*

Auf der nächst höheren Lernebene wird der Schritt von der ‚Anpassung durch Fehlerkorrektur‘ hin zur kritischen Überprüfung der Normen und Standards vollzogen, die bei der Anpassung als Maßstab zu Grunde lagen. Auf dem zweiten Lernniveau geht die Organisation also dazu über, die zugrunde liegenden Rahmenbedingungen zu optimieren und versucht im Gegensatz zur Effizienzorientierung der ersten Lernstufe eine Erhöhung der Effektivität zu erzielen („doing the right things“). Im Ergebnis verfügt die Organisation durch die erweiterten Veränderungsmöglichkeiten zwar über ein größeres Repertoire an Verhaltens- und Reaktionsweisen, bleibt aber weiterhin auf ein insgesamt umweltbedingtes, reaktives Verhalten beschränkt.⁴⁸

⁴⁵ Vgl. Felbert, D. v. (1997), S.16f.

⁴⁶ Einen guten Literaturüberblick der Lernniveau-Bezeichnungen gibt Kleingarn, H. (1997), S.75.

⁴⁷ Vgl. Krebsbach-Gnath, C. (1996), S.37.

⁴⁸ Vgl. Kleingarn, H. (1997), S.78.

5.2.3 Das Lernen erlernen (Deutero learning)

Auf der Ebene über den beiden ersten Lernniveaus (Metaebene) liegt diejenige Lernform, die es im organisationalen Lernen zu erreichen gilt: das Deutero Lernen. In seinem Verlauf geht es nicht nur um das Ausmaß der Veränderungen, sondern auch um die Qualität der zugrunde liegenden Lernprozesse. Sie stehen im Mittelpunkt ausgiebiger Reflexion, mit deren Hilfe man die Ursachen von Erfolg und Mißerfolg in der Vergangenheit zu lokalisieren sucht. Auf diesen Überlegungen aufbauend werden traditionelle Lernstrategien optimiert: die Organisationsmitglieder lernen das Lernen. Auf diese Weise sind sie in der Lage auf einem hohen Abstraktionsniveau zukünftige Prozesse und Entwicklungen aktiv zu antizipieren und bereits frühzeitig zu handeln. Mit dieser Lernfähigkeit gelingt es einer Organisation schließlich, ihre Veränderungsmöglichkeiten von dem rein adaptiven Korrigieren von Fehlern zu einem die Umwelt aktiv und antizipatorisch gestaltenden Lernverhalten weiter zu entwickeln.⁴⁹

5.3 Die Rolle der Führungskräfte

Bei der Implementierung organisationalen Lernens wird die kontinuierliche Förderung und geschickte Koordination der Lernaktivitäten ebenso zur Schlüsselaufgabe, wie der Transfer des neuen und alten Wissens innerhalb der Organisation. Als zentrale Verantwortliche zur Erfüllung dieser Aufgaben müssen die Führungskräfte verschiedene neue Rollen in Verbindung mit entsprechenden Führungsaufgaben übernehmen⁵⁰:

Rolle	Führungsaufgabe
Die Rolle des Organisators	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestaltung einer Infrastruktur für das Wissensmanagement▪ Erschließen interner/externer Lernquellen
Die Rolle des Lernmoderators	<ul style="list-style-type: none">▪ Erklärung komplexer Unternehmenszusammenhänge und des organisationalen Wandels▪ Initiierung spezieller Schulungen (Methoden-, Fach- und Soziale Kompetenz)
Die Rolle des Promotors	<ul style="list-style-type: none">▪ Etablierung einer offenen Lernkultur (Klima, das Fehler erlaubt, Lernen von den Anderen als Ziel, Innovationen haben hohen Stellenwert)▪ Schaffung von Anreizen für Lernanstrengungen, Belohnung konstruktiver, innovativer Beiträge von hochmotivierten Mitarbeitern (Champions)

5.4 Schlüsselprobleme in der Praxis

Um die Lernende Organisation in ihrer praktischen Umsetzung auf Dauer funktionstüchtig und erfolgreich zu erhalten, müssen sich Führung und Mitarbeiter immer wieder auf neue drei Schlüsselproblemen stellen: Es muß ihnen gelingen das *individuelle Wissen und Können* möglichst unabhängig von eintretender Personalfuktuation zu *kollektivieren*, denn Wissen, das nur einzelnen zugänglich ist oder

⁴⁹ Vgl. Kleingarn, H. (1997), S.79 und Krebsbach-Gnath, C. (1996), S.38.

bleibt, kann nicht zum Lernen aller beitragen. Des Weiteren muß die unternehmensdienliche *Verwendung des verfügbaren Wissens und Könnens* sichergestellt werden. Eine reine Kollektivierung ohne entsprechende Anwendung des Wissens wäre wenig nutzenstiftend. Schließlich muß es dem Unternehmen gelingen die angestoßenen *Kollektivierungs- und Anwendungsprozesse* auch *dauerhaft aufrecht zu erhalten*. Dies erfordert eine stetiges Motivieren von Seiten der Führung und entsprechender Projektverantwortlicher.⁵¹

5.5 Praxisbeispiel – Offene Großgruppenveranstaltungen

Ein klassischer Weg, neues Wissen im Unternehmen zu bündeln, ist die ständige Fortbildung der Mitarbeiter. Allerdings reicht diese Bildungsform allein nicht aus, um die in der Lernenden Organisation erwünschten kreativen und innovativen Potentiale in den Organisationsmitgliedern zu wecken und zu entfalten. Eine neuartige Form der kollektiven Ideenfindung ist die offene Großgruppenveranstaltung, die möglichst viele Mitarbeiter, aber auch externe Stakeholder, wie Lieferanten und Kunden, in ein strategisches Gestaltungsprojekt mit einbezieht. Die wesentlichen Arten derartiger Großgruppenveranstaltungen heißen *Future Search* (Zukunftskonferenzen zur Entwicklung gemeinsam getragener neuer Ziele und Visionen), *Open Space* (Sammlung und Weiterentwicklung von Ideen für anstehende Maßnahmen) und *Real Time Strategic Change* (RTSC) (Integration der Teilnehmer in bereits geplante Projekte).

Bei allen drei Veranstaltungstypen ist die Teilnehmerzahl bei entsprechender Planung nach oben (theoretisch) nicht begrenzt und dient dazu, die Organisationsmitglieder wie die Stakeholder in einen offenen Gedanken- und Ideenaustausch zu bringen. Menschen mit unterschiedlichem Wissens- oder Abteilungshintergrund sollen gemeinsam konkrete Lösungen und Ziele für real geplante Projekte entwickeln. Durch die Mitgestaltung möglichst vieler Mitarbeiter ist es zum einen möglich, eine ungewöhnlich breite Wissensbasis auszuschöpfen und erreicht zum anderen eine ebenso breit geteilte Mitverantwortung und damit erhöhte Motivation für die Durchführung eines Projekts. Ford nutze diese Vorteile in einem seiner Werke in den USA und veranstaltete mit allen 2200 Mitarbeitern (!) des Werks eine sehr erfolgreiche RTSC-Konferenz.⁵²

6 Vergleich der vier vorgestellten Methoden der Organisationsgestaltung

Allen vier beschriebenen Ansätzen zur Organisationsgestaltung gemeinsam ist das übergeordnete Ziel, Verbesserungen im Unternehmen vorzunehmen, um mit den ständig wachsenden Umwelthanforderung Schritt zu halten. Alle Ansätze gehen dabei von einem zielgerichteten und geplanten Wandel aus, zu dessen Umsetzung

⁵⁰ Vgl. Groth & Kammel (1998), S.40.

⁵¹ Vgl. Hennemann, C. (1997), S.220.

⁵² Vgl. Felbert, D. v. (1997), S.18.

mehr oder minder große Anstrengungen zu leisten sind. Doch bereits bei der Beschreibung des Umfangs und der Qualität des angestrebten Wandlungsprozesses beschreiten die Methoden sehr unterschiedliche Wege.

Zur Verdeutlichung der grundlegenden Unterschiede soll die folgende Gegenüberstellung beitragen:

Vergleich der dargestellten Organisationsgestaltungsmethoden

Gestaltungsmethode	<i>Reorganisation</i>	<i>Business Process Reengineering</i>	<i>Organisationsentwicklung</i>	<i>Lernende Organisation</i>
Wandlungsverständnis	Veränderung durch punktuelle Ausbesserung der Schwachstellen	Wandlung erfolgt ganzheitlich, revolutionär	Wandlung erfolgt ganzheitlich, evolutionär	Wandlung erfolgt ganzheitlich, evolutionär
Umfang	Partiell, scharf umgrenzte Bereiche	Betrachtung aller Geschäftsprozesse der Wertschöpfungskette	organisationsumfassend	organisationsumfassend
Ziel	Verbesserung des Zielerreichungsgrad eines einzelnen Bereichs oder Prozesses	Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit um Größenordnungen, um ganze Quantensprünge	Zieldualismus: Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation bei gleichzeitiger Humanisierung der Arbeitsbedingungen	Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Vergrößerung des Lern- sowie Wissenspotentials der Organisation
Instrumente	Vielfältig, z.B. Produktentwicklung, Umstellung der DV auf Standardsoftware-Lösungen, Instrumente des Lean Management (z.B. Verschlinkung der Führungsspitze), Just-in-Time	Benchmarking, Konzept der Wertschöpfungskette (nach Porter), Prozeßkostenrechnung, moderne Entgeltmodelle aktuellste DV-Werkzeuge /Informationstechnologie, Change Management	Teamentwicklung, Survey-Feedback-Methode (Mitarbeiterumfrage, Feedbackschleifen, Problemlöseworkshops), Instrumente der Personalentwicklung (z.B. Training on/near/off-the-job)	Umfangreiches Wissens- und Innovationsmanagement, Anreizmodelle für Lernanstrengungen und besonders gute Mitarbeiter (Champions), Ausbildung der Führungskräfte zu Lerncoaches, Intranet
Veränderungscharakter	Punktuell, reagierend, traditionell	Ganzheitlich, kernprozessorientiert, kundendorientiert, radikal, fundamental, IT-gestützt, visionär, structure follows process	Ganzheitlich, Verträglichkeit von Produktivität-Humanisierung als Leitideal, Sozial-Technologie-gestützt	wissens- und innovationsbasiert, lernbegierig, umfassend, antizipatorisch
Probleme	Desorientierung, Unsicherheit, Angst- und Abwehrreaktionen von Seiten der Organisationsmitglieder, dadurch aktive Verhinderung, Verschleppung oder stummer Widerstand			
Kritische Aspekte	Zu eng begrenzter Wirkungsgrad der Veränderung	Radikaler Wandel oft mit erheblichen Personalfreisetzen verbunden	nur geringe systematische Effekte bei der empirischen Überprüfung festzustellen	Oft keine ausreichende Vermittlung des abstrakten Konzepts an Organisationsmitglieder, visionär-theoretisches Konzept (noch) ohne breiten Effizienzbeweis
Praxisbeispiel	Personalreferentensystem, bereichsweise Einführung der Gruppenarbeit	ergebnisverantwortliche Geschäftseinheiten	Einführung eines kontinuierlichen Bildungszyklus, 360-Grad-Feedback	Begründung von interaktiven Wissens- und Ideenplattformen im firmeneigenen Intranet

Von dieser detailorientierten Gegenüberstellung ausgehend, können unter Inkaufnahme einer gewissen Vergrößerung folgende Unterschiede zwischen den vier Gestaltungsmethoden festgehalten werden:

Während sich die Reorganisation und das Business Process Reengineering bei der Organisationsgestaltung aus einer eher betriebswirtschaftlichen Sichtweise vor allem auf das jeweilige Geschäft und seine Prozesse konzentrieren, arbeiten die Organisationsentwicklung und die Lernende Organisation aus einer stärker sozialtechnologisch geprägten Perspektive mit dem Blick auf den Menschen, sein Wissen und seine Qualifikation in der Organisation. Dabei lassen sich die Reorganisation in Bezug auf das BPR und die OE im Hinblick auf die Lernende Organisation jeweils als eine Art Teilkonzept beschreiben. Beide weisen im Vergleich zur jeweils anderen Gestaltungsmethode (zumindest theoretisch) einen engeren Bezugsrahmen bzw. kleineren Wirkungsbereich auf. Die Reorganisation optimiert i.d.R. nur einzelne Teilprozesse einer Organisation, während das BPR den Anspruch auf eine vollständige und radikale Veränderung aller Geschäftsprozesse erhebt. Die OE zielt bei der Organisationsgestaltung auf Lern- und Problemlöseprozesse und ist in ihrer Durchführung gleichsam die Vorstufe bzw. das Mittel zur Lernenden Organisation⁵³, die in ihrer theoretischen Konzeption ein sowohl erweitertes als auch differenzierteres Verständnis vom Lernen bzw. Wissen und seiner Institutionalisierung im Unternehmen beinhaltet.

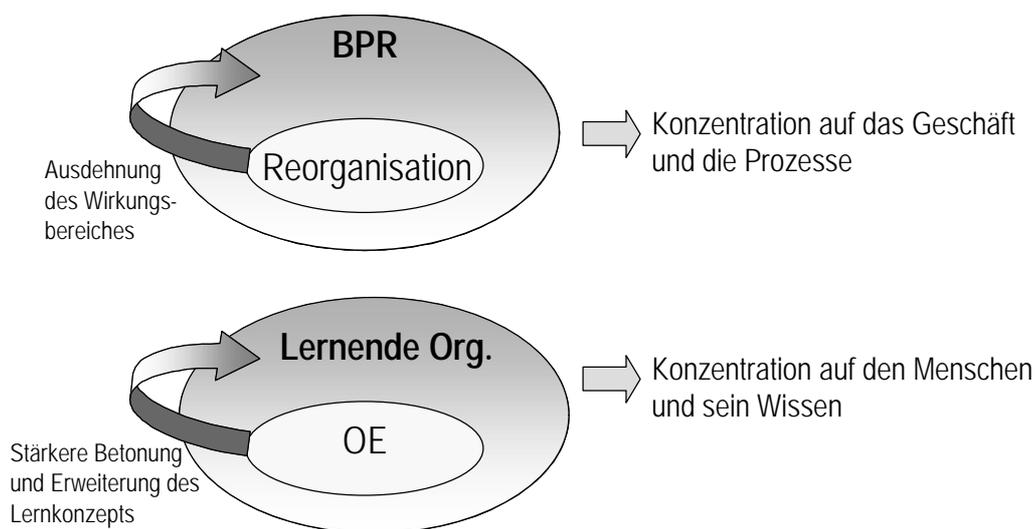


Abb. 3: Eigene Darstellung. Inhaltliche Grundtendenzen der vier dargestellten Konzepte.

7 Schlußbemerkung

Für welche Methode der Gestaltung sich eine Organisation schließlich entscheidet, wird viel mit ihrer Branche, den aktuellen Marktbedingungen und der Innovationsfreudigkeit der Führungsspitze zu tun haben. Die Existenz eines heilbringenden Konzepts schlechthin ist jedoch zu bezweifeln. Vielmehr sollten im Sinne eines ganzheitlichen und vernetzten Vorgehens verschiedene Themen wie die Orientierung am Kunden, die Konzentration auf das Kerngeschäft, effektives und bedarfsorientiertes Personal-, Wissens- und Innovationsmanagement als Kernprobleme erkannt werden. Hinzu kommt die Erfordernis eines nicht zu

⁵³ in Anlehnung an Sattelberger, T. (1994), S.14.

unterschätzenden Durchhaltevermögens, denn vor allem beim BPR, der OE und der Lernenden Organisation gilt es einen langen Atem für die Umsetzung der in Gang gesetzten Veränderungen aufzubringen. Fehlt dieser, so bleibt von der anfängliche Wandlungsanstrengung am Ende nichts weiter als ein modeorientiertes Zugeständnis nach dem Motto: „Wir haben auch mitgemacht.“

8 Literaturverzeichnis

- Berndt, R. (Hrsg.): Business Reengineering. Effizientes Neugestalten von Geschäftsprozessen. Berlin 1997
- Beyer, H.-T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Erlangen-Nürnberg/Ilmenau 1998
- Elias, H. J.: Verfahren zur Reorganisation und Bewertung von Arbeitssystemen. Darmstadt 1982
- Felbert, D. v.: Nachholbedarf für deutsche Unternehmen. In: Personalwirtschaft, 1997, Nr.10, S.16-18.
- French, W., Bell, C.: Organization Development. Prentice Hall 1995
- Groth, U., Kammel, A.: Lernende Organisation in der Praxis: Führungskräfte als Katalysatoren. In: Akademie, 1998, Nr.2, S.39-42.
- Hammer, M., Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main, New York 1994
- Kim, D.H.: The link between Individual and Organizational Learning. In: Sloan Management Review, Jg. 35, Fall 1993, Nr.1, S.37
- Kleingarn, H.: Change Management. Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation. In: Wüthrich, H.A. (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft. Internationalisierung und Management. Wiesbaden 1997
- Koenigsmarck, O. v., Trenz, C.: Einführung von Business Reengineering. Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand. Frankfurt/Main, New York 1996
- Krebsbach-Gnath, C.: Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung. Wiesbaden 1996
- Rosenstiel, L. v.: Organisationspsychologie. Stuttgart 1995
- Sattelberger, T. (Hrsg.): Die Lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1994
- Schanz, G.: Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination. München 1994
- Schmidt, A. & Bockmühl, C.: Beispiel Baidersdorf AG: Feedback für Führungskräfte. In: Personalwirtschaft, 1997, Nr.10, S.22-25.
- Stürzl, W.: Business Reengineering in der Praxis. Durch umfassende Veränderung im Unternehmen einen Spitzenplatz im Wettbewerb erreichen. Paderborn 1996

- Weber, H., Königstein, U., Töpsch, K.: Hochleistungsorganisation. Wettbewerbsfähigkeit und Restrukturierung. München 1999



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>