Einführung in die Managementlehre

Band 1 Teile A–E

Herausgegeben von
Rolf Dubs
Dieter Euler
Johannes Rüegg-Stürm
Christina E. Wyss

Haupt Verlag
Bern Stuttgart Wien

Auf der E-Learning-Plattform zu diesem Lehrbuch stehen zahlreiche ergänzende Lerninhalte und Materialien zur Verfügung. Eine Anleitung, wie Sie mit Hilfe des Buches in den geschützten Bereich der Plattform gelangen können, finden Sie unter: www.managementlehre.ch.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.ddb.de abrufbar.
ISBN 3-258-06999-9

Lektorat: Hans-Jürgen Vorsteher
Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg, Basel

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2004 by Haupt Verlag Berne
Jede Art der Vervielfältigung
ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig
Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Gesamtübersicht

Band 1
A **Einführung**
B **Das St. Galler Management-Verständnis**
C **Die Unternehmung und ihre Umwelten**
D **Die Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen**
E **Ordnungsmomente**

Band 2
F **Die Unternehmung als System von Prozessen**
FI Managementprozesse

Band 3
FII Geschäftsprozesse

Band 4
FIII Unterstützungsprozesse
G **Unternehmensentwicklung: Wandel von Unternehmungen**
H **Spezifische Anwendungskontexte**
I **Ausblick**

Band 5
J **Anhang I**
Allgemeine Methoden
K **Anhang II**
Toolbox für betriebswirtschaftliche Fragestellungen
Register

Inhaltsverzeichnis

Band 1

Vorwort 8

A Einführung

A 1 Wie diese Einführung in eine integrierte Managementlehre zu verstehen und zu lesen ist 13
A 2 Methodische Hinweise zum Lernen aus Texten 19
A 3 Anforderungen an die unternehmerische Tätigkeit und an die Führung von Unternehmen 31

B Das St. Galler Management-Verständnis

Reflexion zum Einstieg I 47
B 1 Was ist ein Modell? 53
B 2 Das neue St. Galler Management-Modell 65
B 3 Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit 143
B 4 Wissenschaft und Wissenschaftlichkeit 167
Reflexion zum Einstieg I – Lösungshinweise 223

C Die Unternehmung und ihre Umwelten

Reflexion zum Einstieg II 229
C 1 Die Unternehmung und ihre Umwelten – Einleitung und Übersicht 239
C 2 Die Unternehmung in der gesellschaftlichen Umwelt 243
C 3 Die Unternehmung in der ökologischen Umwelt 257
C 4 Die Unternehmung in der technologischen Umwelt 271
C 5 Die Unternehmung in der wirtschaftlichen Umwelt 299
Reflexion zum Einstieg II – Lösungshinweise 315

D Die Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen

Reflexion zum Einstieg III 323
D 1 Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen 331
Reflexion zum Einstieg III – Lösungshinweise 365

E Ordnungsmomente

Reflexion zum Einstieg IV 379
E 1 Strategie als Ordnungsmoment 387
E 2 Strukturen als Ordnungsmoment 429
E 3 Kultur als Ordnungsmoment 453
E 4 Relevante Trends 489
4.1 Management im Zeitalter der Globalisierung 489
4.2 Übergang zur Informationsgesellschaft (New Economy) 507
4.3 Virtualisierung 531
Reflexion zum Einstieg IV – Lösungshinweise 543

Das neue St. Galler Management-Modell B 2

Johannes Rüegg-Stürm

Im folgenden Kapitel wird der Bezugsrahmen vorgestellt, an dem sich der Aufbau dieses Lehrbuchs orientiert. Dieser Bezugsrahmen, das *neue St. Galler Management-Modell*, dient der systematischen Einordnung von Fragestellungen, Herausforderungen, Entscheidungs- und Handlungsfeldern im Kontext des Managements. Das Modell ist als Suchraster und nützliche «Landkarte» zur eigenen Orientierung aufzufassen und soll dazu beitragen, wichtige Begriffe und Konzepte im Gesamtzusammenhang des Managements zu verstehen.

Die Unternehmung als komplexes System B 2.1

Unsere Vorstellung einer Unternehmung ist wesentlich von *systemtheoretischen Grundvorstellungen*[1] geprägt, das heißt, die Unternehmung wird in unserem Modell als *komplexes System* begriffen. Unter einem System soll eine geordnete *Ganzheit* von *Elementen* verstanden werden. *Komplex* ist ein System, wenn die Systemelemente in vielfältiger Weise *interagieren* und zueinander in einer spezifischen, dynamischen *Beziehung* stehen. Dieser theoretische Zugang wird im Folgenden ausführlich erörtert.

Was ist ein komplexes System? B 2.1.1

System und Umwelt B 2.1.1.1

Ein System ist zunächst einmal eine *Ganzheit* von Elementen, d. h. eine *Einheit*, die von einer Umwelt *unterscheidbar* ist. Unterscheidbarkeit impliziert, dass *Grenzen* erkennbar sein müssen, die es erlauben, eine Unternehmung von ihrer Umwelt abzugrenzen. Es gibt verschiedene

1 Vgl. hierzu ausführlich beispielsweise H. Ulrich (1968/1970, 1984, 1978/1987); Luhmann (1984); Willke (1996a, 1996b); Rüegg-Stürm (1998, 2001); Simon (2001).

Abgrenzungskriterien und Typen von Grenzen, zum Beispiel institutionelle Grenzen wie die Mitgliedschaft (wer hat einen Arbeitsvertrag mit der Unternehmung?) oder Identitätsgrenzen (wer fühlt sich zugehörig und sieht sich als Teil der Unternehmung?) usw. Die Frage nach der Bestimmung der Grenzen einer Unternehmung, d.h. die Definition der Unternehmung als Einheit in einer komplexen Umwelt, ist angesichts der großen Vielfalt von Kooperationsformen, die heute Unternehmungen mit anderen Unternehmungen (Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern) pflegen, und angesichts der immer vielfältigeren Arbeitsverhältnisse kein triviales Problem.

2.1.1.2 System und Systemelemente

Ein System ist eine Ganzheit, die aus *Elementen* besteht. Elemente sind die *Komponenten* eines Systems, also all das, was im *wechselseitigen Zusammenwirken* ein System konstituiert. Unter den Elementen sind nun allerdings keineswegs nur *materielle, objekthafte* Elemente zu verstehen wie Gebäulichkeiten, Mobilien, Maschinen, Kommunikations- und Informationstechnologie-Infrastrukturen, Produkte, Dokumente, Artefakte und Mitarbeitende. Mindestens so wichtig sind auch *immaterielle* Elemente, die keine objekthafte physische Verkörperung haben wie Ereignisse, Kommunikationsmuster, Beziehungen, Prozesse, Teams, Abteilungen, Sparten, Handlungsprinzipien, Strategien usw.

2.1.1.3 Vernetzung und Dynamik als Ausdruck von Systemkomplexität

Diese *Vielfalt* von Elementen und von *Wechselwirkungen* zwischen diesen Elementen begründet die *Komplexität* eines Systems. Als komplex bezeichnen wir ein System dann,

- wenn zwischen den Elementen eines Systems untereinander vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare *Beziehungen* und *Wechselwirkungen* bestehen,
- wenn sich diese Beziehungen und Interaktionen aufgrund eines gewissen *«Eigenverhaltens»* der Systemelemente und verschiedener *Rückkoppelungen* in *ständiger, nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung* befinden und
- wenn aus diesen Beziehungen und Interaktionen, d.h. aus dem *Systemverhalten*, Ergebnisse resultieren, die *emergent* sind, d.h. in *keiner* Weise auf Eigenschaften oder das Verhalten *einzelner* Elemente zurückgeführt werden können, sondern aus dem *Zusammenwirken* der Verhaltensweisen der Systemelemente hervorgehen und vor allem von der Interaktionsdynamik, d.h. von bestimmten, geschichtlich gewachsenen *Mustern* der laufenden Interaktionen abhängen.

Deshalb sind komplexe Systeme typischerweise *dynamische Systeme*, d.h., sie sind ständig im Werden, ständig in «Re-Konstruktion».

2.1.1.4 Implikationen von Systemkomplexität

Diese Dynamik komplexer Systeme hat zur Folge, dass es unmöglich ist, ein bestimmtes komplexes System von einer zentralen Instanz zu durchschauen, vollständig und «objektiv» zu *beschreiben* und in einem Modell «korrekt» abzubilden.[2]

Denn *wie* wir ein komplexes System beschreiben, hängt erstens von unserem *Beobachtungsausschnitt* und vor allem von den verfügbaren «Signaturen» und Begrifflichkeiten ab, d.h. den *sprachlichen Möglichkeiten*, die bei der Beschreibung zur Verfügung stehen.

Zweitens hängt eine Systembeschreibung und damit auch die Wahrnehmung eines unternehmerischen Problems in zentraler Weise vom *Kontext* ab, *innerhalb dessen wir das Beobachtete interpretieren*. Je nachdem, wie durstig wir sind (Kontext), sehen wir ein halb volles oder ein halb leeres Glas auf dem Tisch stehen. Je nach unserer politischen Zugehörigkeit führen wir bestimmte Ereignisse und Ergebnisse auf andere Wirkfaktoren und Wirkungskreisläufe zurück als unsere politischen Gegner usw.

Komplexität impliziert somit immer, dass die Beobachtung und Interpretation des Geschehens in und um Unternehmungen unausweichlich *selektiv*, d.h. mit *kontingenten Selektionsleistungen* verbunden ist (Luhmann 1984). Je nach Kontext und je nach Perspektive, die aus diesen Selektionsleistungen erwächst, erscheint deshalb die Unternehmung und ihre Problemlage in einem anderen Licht (Morgan 1997), woraus sich unterschiedliche Problemstellungen und Arbeitsschwerpunkte unternehmerischer Tätigkeit ergeben.

Ein solcher Zugang zum Management macht zweierlei deutlich: Erstens können wir das Verhalten komplexer Systeme nur in sehr eingeschränkter Form voraussagen (das kennen wir beispielsweise vom Wetter). Zweitens haben die Einflussmöglichkeiten von Führungskräften, was das Management, d.h. die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Unternehmung (H. Ulrich 1984) betrifft, deutliche Grenzen. Der

2 Vgl. hierzu ausführlich von Hayek (1972); Malik (1984/2002); Simon (2001).

Gestaltbarkeit im Management und der Formbarkeit von Organisationen sind enge Grenzen gesetzt, denn Unternehmungen sind ganz andere Gebilde als maschinenähnliche, technomorphe (triviale) Geräte wie etwa ein Auto, wo die Beherrschbarkeit und absolute Zuverlässigkeit der laufenden Prozesse (Lenken, Bremsen, Gas geben usw.) unabdingbare Voraussetzungen für die Nutzbarkeit eines solchen Vehikels sind.

2.1.1.5 Systemordnung

Die Vielfalt von Beziehungen, Interaktionen und Wechselwirkungen in einer Unternehmung impliziert nun, umgekehrt betrachtet, allerdings keineswegs, dass das Geschehen in einem komplexen System völlig beliebig, chaotisch und unberechenbar ist. Wäre dem so, würde ein System unverzüglich verfallen, sich in nichts auflösen. In einem solchen Kontext wäre jede Form von Zusammenarbeit und Arbeitsteilung grundsätzlich ein Ding der Unmöglichkeit. Deshalb ist die Lebensfähigkeit eines komplexen Systems zwingend auf *strukturierende Einflussmomente* und *ordnende Kräfte* angewiesen. Genau dies begründet die Notwendigkeit von Führung, von wem und auf welche Weise diese auch immer wahrgenommen wird.

Strukturen kristallisieren sich in einem komplexen System durch den *wiederholt ähnlichen Vollzug von Abläufen* heraus, sie zeigen sich in Interaktions- und Kommunikationsmustern, in der Herausbildung von wechselseitig unterstellten *Erwartungen* (Rollen) usw., die im Zeitverlauf eine gewisse Konstanz und Stabilität aufweisen. Komplexe Systeme sind demzufolge stets durch ein bestimmtes Maß an *Geordnetheit* gekennzeichnet (Probst 1987), durch bestimmte, *wiederholt auftretende Muster* in der *alltäglichen Kommunikation*, *Führung* und *Zusammenarbeit* genauso wie durch bestimmte Formen der Arbeitsteilung. *Muster im alltäglichen Geschehen* bringen die vorherrschende Ordnung zum Ausdruck, die aus Prozessen der *Strukturierung* (Ordnungsbildung) hervorgeht.

2.1.2 Besondere Merkmale des Systems Unternehmung

Unternehmungen weisen eine Reihe besonderer Merkmale auf, die sie von anderen komplexen Systemen unterscheiden (P. Ulrich/Fluri 1995, 31):

- Es sind *wirtschaftliche* Systeme, d.h., die Gelderträge einer Unternehmung müssen langfristig die Aufwendungen abdecken, die sich aus dem laufenden Ressourcenverzehr ergeben.

- Unternehmungen sind *zweckorientiert* und *multifunktional*, d.h., sie müssen durch die eigene spezifische Wertschöpfung (Nutzenstiftung) *Funktionen für andere Systeme* ausüben und dabei die Anliegen *mehrerer* Anspruchsgruppen gleichzeitig zufrieden stellen.
- Unternehmungen sind *soziotechnische* Systeme. Menschen, die in verschiedene «Praxis-Gemeinschaften»[3] eingebunden sind, erfüllen, unterstützt durch technische Hilfsmittel, in einem hochkomplizierten arbeitsteiligen Prozess bestimmte Aufgaben zugunsten ihrer Anspruchsgruppen.

Unternehmungen stehen zudem in einem *ökonomischen Wettbewerb* mit anderen Unternehmungen. In diesem Wettbewerb gilt es aus ökonomischer Sicht, *Knappheiten* mit möglichst wenig Mitteleinsatz zu *beseitigen* und durch die kreative Entdeckung und Schaffung neuer Wünsche *neue Knappheiten zu schaffen*. Im permanenten Wettbewerb haben somit nur diejenigen Unternehmungen Erfolg, denen es immer wieder von neuem gelingt, Nutzen stiftende Aufgaben zu entdecken und diese im Vergleich zu Konkurrenzunternehmungen besser, d.h. mit einer *überlegenen Nutzenstiftung* für die verschiedenen Anspruchsgruppen (Effektivitätsvorteil) und *kostengünstiger* (Effizienzvorteil), zu erfüllen. Entsprechende Anstrengungen führen idealerweise zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

2.1.3 Aufbau und Überblick über die Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells

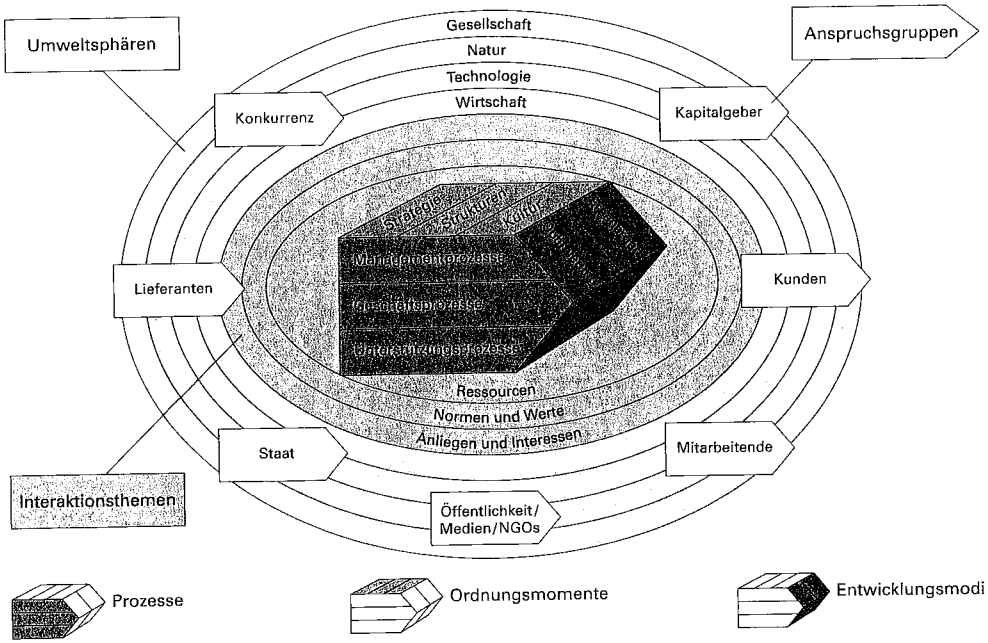
Auf der Grundlage des skizzierten Systembegriffs unterscheiden wir im neuen St. Galler Management-Modell sechs zentrale Begriffskategorien:

- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi

3 Unter *Praxis-Gemeinschaften* verstehen wir nicht gemeinschaftlich von mehreren Ärzten geführte Arztpraxen, sondern *communities of practice* im Sinne von Brown/Duguid (1991) und Wenger (1998), die eine Unternehmung insgesamt als eine *community of communities of practice* betrachten.

Diese so genannten Grundkategorien beziehen sich auf zentrale Dimensionen des Managements. Unter Management verstehen wir nicht eine Gruppe von Führungskräften im Sinne von «das Management der Unternehmung X», sondern eine Funktion, d.h. ein System von Aufgaben, die sich in enger Anlehnung an Hans Ulrich (1984) als *Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen*[4] zusammenfassen lassen.

Abbildung 1
Das neue St. Galler Management-Modell[5] im Überblick



Umweltsphären sind als zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit zu verstehen. Je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkten sind diese Umweltsphären auf wichtige Veränderungstrends hin zu analysieren.

4 Der Begriff der Organisation ist weiter gefasst als der Begriff der Unternehmung. Er umfasst auch andere arbeitsteilige Institutionen wie zum Beispiel das IKRK, Spitäler, öffentliche Verwaltungen, kirchliche Organisationen, Gewerkschaften oder Fußballvereine.

5 Das Kürzel NGO (Plural NGOs) steht für *Non-Governmental Organizations* (deutsch nichtstaatliche Organisationen oder Nichtregierungsorganisationen), denen in politischen Auseinandersetzungen zunehmende Bedeutung zukommt.

Anspruchsgruppen (*Stakeholder*) sind als organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen zu verstehen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungs- und manchmal auch Schadschöpfungsaktivitäten betroffen sind.

Mit *Interaktionsthemen* werden «Gegenstände» der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmung bezeichnet, um die sich die Kommunikation der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen dreht. Dabei unterscheiden wir einerseits personen- und kulturgebundene Elemente wie *Anliegen, Interessen, Normen* und *Werte* und andererseits *objektgebundene* Elemente, d.h. *Ressourcen*. Bei den Interaktionsthemen handelt es sich somit teils um *thematische Felder* (im Sinne von *issues*) der Auseinandersetzung, teils um *handelbare Güter und Rechte*. Zusammenfassend werden unter Interaktionsthemen verschiedene Typen von Inhalten kommunikativer Prozesse mit den Anspruchsgruppen verstanden.

Die unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten laufen nicht beliebig, sondern in mehr oder weniger geordneten Bahnen ab – auch wenn die entsprechenden Kommunikations- und Handlungsmuster meistens nicht einfach zu erkennen (zu rekonstruieren) sind. Die *Ordnungsmomente*[6] geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine kohärente Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten.

Alle Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung und die dazu notwendige Führungsarbeit werden in *Prozessen* erbracht, die sich durch eine bestimmte sachliche und zeitliche Logik beim Vollzug spezifischer Aufgabenfelder charakterisieren lassen.

Die hohe Umweltdynamik, an deren Erzeugung menschliche Neugierde und Kreativität im Allgemeinen und innovative Unternehmungen im Besonderen maßgeblich beteiligt sind, bringt für jede Unternehmung das Erfordernis einer kontinuierlichen Weiterentwicklung mit sich. Die *Entwicklungsmodi* beschreiben grundlegende Muster unternehmerischer Veränderungsprozesse.

In den folgenden Abschnitten werden diese Grundkategorien im Einzelnen vorgestellt.

6 Der Begriff *Ordnungsmomente* lehnt sich eng an Giddens' Begriff *Strukturmomente* an (vgl. hierzu ausführlich Giddens [1984/1997, 240ff.]). Unter einem Ordnungsmoment ist in diesem Sinne eine übergreifende ordnende und strukturierende «Kraft» zu verstehen, die vergleichbar ist mit den Strukturen (Grammatik, Semantik) einer Sprache.

2.2 Umweltsphären einer Unternehmung

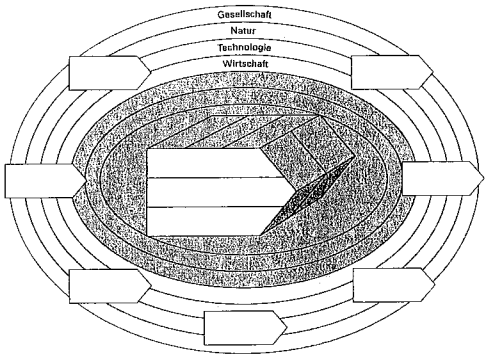


Abbildung 2
Umweltsphären einer Unternehmung

Im neuen St. Galler Management-Modell unterscheiden wir vier wichtige Umweltsphären. Die umfassendste Umweltsphäre ist die Gesellschaft. Es sind die *gesellschaftlichen Diskurse*, die darüber entscheiden, wie die Natur als solche überhaupt wahrgenommen wird, wie technologische Entwicklungen verlaufen und in welchen Formen wirtschaftliche Wertschöpfung stattfinden soll. Für welche Aspekte und, davon abgeleitet, für welche Trends könnte sich eine Unternehmung im Hinblick auf die Umweltsphäre *Gesellschaft* interessieren? Hier einige Beispiele:

- Leistungsbereitschaft und Bildungsstand der Bevölkerung
- Offenheit der Bevölkerung gegenüber Fremdem und Neuem
- Risikobereitschaft der Bevölkerung
- Altersstruktur der Bevölkerung
- Einkommens- und Reichtumsverteilung
- Soziale Probleme und Konfliktpotenziale
- Rolle des Staats, Formen der politischen Meinungsbildung
- Staatliche Normen und Rahmenbedingungen
- Politisches Kräftefeld
- Öffentliche Infrastruktur, Bildungsangebot
- ...

Die Umweltsphäre *Natur* ist nicht einfach – wie man meinen könnte – eine gegebene Größe. Wie die *Umweltsphäre Natur* als solche überhaupt wahrgenommen und welche Haltung der Natur gegenüber eingenommen wird, hängt in zentraler Weise von den laufenden gesellschaftlichen Diskursen ab, die sich gerade im Hinblick auf kontroverse ökologische Anliegen je nach Land, Kultur und – damit verbunden – gesellschaftlichem und ökonomischem Kontext sehr stark voneinander unterscheiden können. Dies ist besonders für global tätige Unternehmungen sehr bedeutsam. Für Unternehmungen können zum Beispiel folgende Aspekte besondere Aufmerksamkeit verlangen:

- Ressourcenreichtum
  (Luft, Wasser, Bodenfläche, Bodenschätze und Rohstoffe)
- Zugang zum Meer
- Agrarpotenzial
- Topografie
- Klima
  (Temperatur, Feuchtigkeit, Unterschiede im Tages- und Jahresverlauf)
- Artenreichtum (Pflanzen und Tiere)
- Kontamination
- ...

Auch die Umweltsphäre *Technologie* ist, was z. B. Risikowahrnehmung betrifft, stark von gesellschaftlichen Diskursen geprägt, aber auch eng mit der ökonomischen Dynamik verbunden. Für eine Unternehmung bedeutsam sind nicht nur Technologieentwicklungen, was beispielsweise

- Bio- und Gentechnologie
- Verfahrenstechnologien
- Materialtechnologien
- Energiegewinnungstechnologien
- Verkehrstechnologien
- Kommunikations- und Informationstechnologie

und weitere Technologien betrifft, sondern auch entsprechende Rahmenbedingungen der Technologiediffusion. So gibt es Gebiete wie das Silicon Valley im Bereich der Halbleitertechnologie, die Bay Area (USA), Boston (USA), Cambridge (UK), Martinsried/München oder das Rheinland (Deutschland) im Bereich der Bio- und Gentechnologie, die aufgrund der Nähe und Dichte von entsprechenden Entwicklungszentren und entsprechenden Verbundeffekten eigentliche Sauerteige für eine hohe Entwicklungsdynamik darstellen. Unternehmungen tun deshalb gut daran, nicht nur der Technologieentwicklung als solcher eine hohe Aufmerksamkeit zu schenken, sondern auch der Bildung standortbezogener *Technologie-Clusters*.

Die Umweltsphäre *Wirtschaft* mit Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten ist gewissermaßen der ureigentliche Nährboden einer Unternehmung, mit dem, wann immer möglich, eine nachhaltig tragfähige symbiotische Beziehung einzugehen ist. Dabei können zum Beispiel folgende Aspekte von großer Bedeutung sein:

- volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Effizienz von Arbeits- und Finanzmärkten, Verfügbarkeit von Kapital
- Anbieter- und Abnehmerkonzentrationen
- Verkehrsinfrastruktur
- Telekommunikationsinfrastruktur
- ...

Auch diese Beispiele machen deutlich, dass die Entwicklung der Wirtschaft sehr eng mit komplexen gesellschaftlichen und politischen Prozessen verbunden ist.

Abschließend muss erwähnt werden, dass die Aufteilung der Umwelt einer Unternehmung in vier Umweltsphären auf keinen Fall den Eindruck erwecken darf, als ob es sich hierbei um klar identifizierbare Gegebenheiten handeln würde. So lässt sich nicht strikt darüber entscheiden, ob beispielsweise Entwicklungen im Immaterialgüterrecht eher der Umweltsphäre *Gesellschaft* (Einfluss von *Non-Governmental Organizations* im politischen Meinungsbildungsprozess), der Umweltsphäre *Technologie* (Implikationen der Patentierbarkeit von Leben für die weitere Entwicklung der Bio- und Gentechnologie) oder der *Wirtschaft* (Migration von Lieferanten, Partnern und Kundinnen und Kunden in Länder mit «wirtschaftsfreundlicher Gesetzgebung») zuzuordnen sind. Mit anderen Worten verkörpern Umweltsphären lediglich analytische Strukturierungshilfen zur Identifikation erfolgskritischer Trends.

B 2.3 Anspruchsgruppen einer Unternehmung

Eine Unternehmung ist niemals Selbstzweck, sondern sie erbringt ihre Geschäftstätigkeit, die einen gesellschaftlichen Nutzen stiften muss, in aktiver Interaktion mit verschiedensten *Anspruchsgruppen*. Diese sind in einem *äußeren Kreis* des Management-Modells dargestellt. Auf der linken Seite stehen eher Anspruchsgruppen, die Rahmenbedingungen oder Ressourcen bereitstellen, auf der rechten Seite eher Anspruchsgruppen, die in den meisten Fällen vergleichsweise unmittelbar und stark von der unternehmerischen Wertschöpfung betroffen sind. Grundsätzlich ist im Verhältnis zu allen Anspruchsgruppen ein faires Nehmen und Geben anzustreben.

Diese Darstellung darf indessen keineswegs den Eindruck erwecken, als ob es sich hier um eine allgemein gültige, abschließende Darstellung handeln würde.

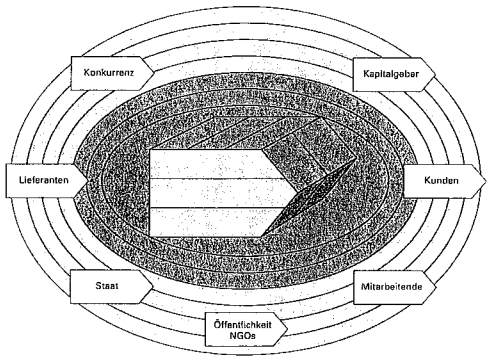


Abbildung 3
Anspruchsgruppen einer Unternehmung

Erstens muss sich jede einzelne Unternehmung *grundsätzlich* überlegen, welche Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen in besonderer Weise von ihrer unternehmerischen Wert- bzw. Schadschöpfung betroffen oder in diese einbezogen sind.

Zweitens muss eine solche grundsätzliche Auswahl in Abhängigkeit vom Gegenstand einer kontroversen Auseinandersetzung *in jedem Einzelfall neu bedacht* und *weiter spezifiziert* werden. So sind je nach Kontext die aufgeführten Anspruchsgruppen weiter zu differenzieren, beispielsweise der Staat in der Schweiz in Bund, Kantone und Gemeinden oder die Öffentlichkeit in Nachbarn und einzelne Umweltorganisationen usw.

Drittens kann diese Wahl eher aus dem Blickwinkel eines *strategischen* oder eher eines *normativ-kritischen (ethischen) Anspruchsgruppenkonzepts* erfolgen (vgl. hierzu ausführlich P. Ulrich 2001, 438ff.). Diesen beiden Konzepten liegen idealtypische *regulative Leitideen* zugrunde, die im Folgenden kurz umschrieben werden.

- Bei einem *strategischen Anspruchsgruppenkonzept* (Freeman 1984) orientiert sich die Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen vor allem an der *Wirkmächtigkeit* der Ansprüche und Interessen einer Anspruchsgruppe im Hinblick auf die *Zukunftssicherung* einer Unternehmung: Wer kann, sei dies aufgrund der Verfügungsmacht über knappe Ressourcen oder aufgrund von Sanktionsmacht, kurz- oder langfristig maßgeblich auf die Lebensfähigkeit einer Unternehmung Einfluss nehmen? Ein strategisches Anspruchsgruppenmanagement erschöpft sich deshalb idealtypischerweise in der Aufrechterhaltung der Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten und in der *Akzeptanzsicherung* einflussreicher Betroffener.

- Bei einem *normativ-kritischen (ethischen) Anspruchsgruppenkonzept* (P. Ulrich 2001, 442f.) werden grundsätzlich alle Menschen, *unabhängig* von Einflussmöglichkeiten, Macht und Stellung, die potenziell oder faktisch von positiven oder negativen Wirkungen der unternehmerischen Tätigkeit tangiert sind und denen kraft ihres Menschseins Menschenwürde und moralische Rechte zustehen (z.B. Kinder ohne Lobby), als relevante Anspruchsgruppen anerkannt. Relevantes Kriterium ist hier nicht die Wirkmächtigkeit von Ansprüchen einer Anspruchsgruppe, sondern alleine die *ethisch begründbare Legitimität* der vorgebrachten Ansprüche. Ein normativ-kritisches (ethisches) Anspruchsgruppenmanagement bemüht sich deshalb idealtypischerweise um eine *verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten*[7] und um eine sorgfältige ethische Abwägung und Legitimierung von Ansprüchen, sozusagen in der Haltung eines respektvollen, unparteiischen, verantwortungsbewussten Weltbürgers.

In der Praxis treten oft Mischformen dieser beiden regulativen Leitideen bzw. Anspruchsgruppenkonzepte auf.

Gegenüber unserem Verständnis einer verständigungsorientierten Unternehmensführung vertreten (neoliberale) Repräsentanten des so genannten *Shareholder-Value-Ansatzes* auf der Grundlage utilitaristischer Vorstellungen die Meinung, dass sich die gesellschaftliche Verantwortung einer Unternehmung darin erschöpfen könne, den Gewinn zu maximieren.[8] Diese Meinung wird mit dem Argument begründet, dass ein – innerhalb gesetzlicher Schranken – möglichst freier, transparenter und effizienter Markt über die Wirkung der unsichtbaren Hand (Adam Smith) gewissermaßen von alleine zu einer Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt und damit zu einer optimalen Befriedigung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen führe. Aus einer solchen Sicht würde sich ein systematisches Anspruchsgruppenmanagement selbstverständlich erübrigen.

Der *Stakeholder-Value-Ansatz* mit enger Korrespondenz zum skizzierten *strategischen* Anspruchsgruppenkonzept argumentiert, dass sich

7 Im strategischen Anspruchsgruppenkonzept ist demgegenüber die *machtpolitische Durchsetzbarkeit* von Interessen durch die beteiligten Akteure das zentrale Regulativ.

8 Der Nobelpreisträger Milton Friedman hat dies 1962 sehr pointiert ausgedrückt, wie folgt: «There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.»

ein maximaler Shareholder-Value genau dann sozusagen zwingend ergebe, wenn eine *langfristig ausgewogene Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen* angestrebt werde. Dieser (normativen) Sichtweise ist entgegenzuhalten, dass es ethisch begründbare und moralisch gebotene Entscheidungen zugunsten bestimmter Anspruchsgruppen geben kann, die sich auch langfristig nicht positiv auf den Shareholder-Value auswirken, also einen bewussten, zumutbaren Verzicht der Kapitalgeber zugunsten einer anderen Anspruchsgruppe implizieren.[9]

Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen

B 2.4

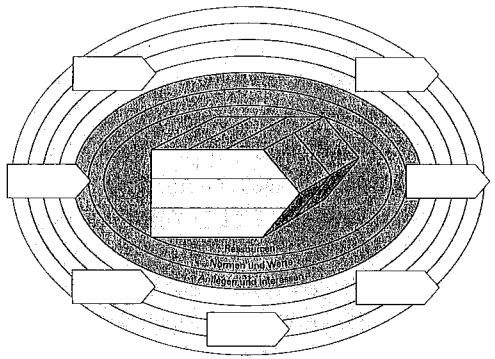


Abbildung 4
Interaktionsthemen

Zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen finden vielfältige Austauschbeziehungen statt. Diese Austauschbeziehungen haben meist auch einen «Gegenstand», um den mehr oder weniger kontrovers gerungen wird.[10] Diese «Gegenstände», verstanden als Themenfelder (im Sinne von «issues»), können eher ideeller oder im Sinne von handelbaren Gütern und Rechten eher verfügbarer Natur sein.

Unter Interaktionsthemen, die in einem inneren Kreis des Management-Modells zwischen Umweltsphären und Unternehmung angesiedelt sind, soll mit anderen Worten all das verstanden werden, was über die Anspruchsgruppen an die Unternehmung herangetragen, dieser zur Verfügung gestellt oder streitig gemacht wird – oder umgekehrt betrachtet:

9 Vgl. hierzu ausführlicher P. Ulrich (2001) und in diesem Buch → **Kapitel B3** Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit.

10 Vgl. hierzu ausführlich Dyllick (1989).

worum sich eine Unternehmung aktiv bemühen muss. Dabei unterscheiden wir einerseits *personen- und kulturgebundene* Elemente wie *Anliegen, Interessen, Normen* und *Werte* und andererseits *objektgebundene* Elemente, d.h. *Ressourcen*.[11]

Anliegen drücken eher verallgemeinerungsfähige Ziele aus, *Interessen* unmittelbaren Eigennutz. *Werte* verkörpern grundlegende Präfenzvorstellungen hinsichtlich dessen, was ein gutes Leben ausmacht; sie sind wichtige Bezugspunkte für die Legitimation von Anliegen, Interessen und Verhaltensweisen. *Normen* sind grundlegende, allgemein anerkannte, wertbasierte Verhaltensmaximen und Verhaltensregeln hinsichtlich dessen, was erstrebenswert bzw. geboten ist, und dessen, was zu vermeiden bzw. was verboten ist.

Menschen, Organisationen oder Institutionen im Umfeld einer Unternehmung sind – wie in → **Abschnitt B 2.3** bereits beschrieben – dann zu den Anspruchsgruppen dieser Unternehmung zu zählen, wenn sie unmittelbar oder indirekt von der unternehmerischen Tätigkeit *betroffen* sind, sei dies über einen Nutzen, über Risiken oder über eine kurz- oder langfristige Förderung oder Beeinträchtigung von Lebensqualität und Entwicklungsmöglichkeiten. In diesem Kontext können Anspruchsgruppen bestimmte *Anliegen* aus den Umweltsphären *Gesellschaft, Technologie, Natur* und *Wirtschaft* aufgreifen und ihr *Interesse* an einer Verwirklichung dieser Anliegen geltend machen.

Entsprechend unserem Streben nach einer ganzheitlichen Unternehmensführung bedürfen die Anliegen und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Sinne eines normativ-kritischen, ethischen Anspruchsgruppenkonzepts je von neuem einer *sorgfältigen Abwägung und Würdigung*. Ob es um die Herstellung von gentechnologisch veränderten Organismen, um neue Arbeitszeit- und Entlöhnungsmodelle oder um die Schließung eines Produktionsstandorts geht: Bei solchen Projekten stoßen meistens kontroverse Anliegen und konfligierende Interessen aufeinander. Diese Anliegen und Interessen bedürfen bei der Realisierung solcher Vorhaben einer *respektvollen Würdigung* und einer *sorgfältigen argumentativen Abwägung*, und die getroffene Entscheidung ist schließlich *nachvollziehbar zu begründen (Legitimierung)*.

Dabei spielen die im gesellschaftlichen Kontext zu einer bestimmten Zeit vorfindlichen *Normen* und *Werte* eine zentrale Rolle. Sowohl diese moralischen Werte und Normen als auch die damit begründeten Entscheidungen und Handlungsweisen einer Unternehmung bedürfen je neu einer *ethischen Reflexion* und *Legitimierung*. Eine solche ethische Reflexion – und nicht einfach nur der kurzfristige Markterfolg oder die Erhaltung der langfristigen Lebensfähigkeit – muss im Kontext des *normativen Managements* den zentralen Bezugspunkt der unternehmerischen Legitimierungsprozesse bilden und auf diese Weise die laufenden strategischen und operativen Entscheidungsprozesse durchformen.[12] Umgekehrt werden aber auch die in einer Gesellschaft geltenden Werte und Normen stark von unternehmerischen Legitimierungs- und Entscheidungsprozessen beeinflusst.

Aus solchen Legitimierungs- und Entscheidungsprozessen resultiert für eine Unternehmung schließlich nicht nur ein spezifischer *normativer Orientierungsrahmen*, sondern auch ein bestimmter Zugang zu den meistens knappen und manchmal hochkontroversen *Ressourcen*, die im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess benötigt werden und Verwendung finden. Welche Ressourcen zu welchen Bedingungen (Preis, Beschaffenheit, Auflagen bei der Verwendung usw.) einer Unternehmung schließlich zur Verfügung stehen, d.h., was genau als *legitime und nutzbare Ressource* überhaupt zur Disposition steht, zum Beispiel Rohstoffe, Energie, Grund und Boden, Nutzungsrechte, Finanzen, menschliche Arbeitskraft,[13] Wissen, Erbgut von Pflanze, Tier oder gar Mensch, hängt in zentraler Weise von den *geltenden Normen und Werten* und von den darauf Bezug nehmenden *vorgelagerten Auseinandersetzungen* über die *normativen Grundlagen* der unternehmerischen Tätigkeit ab. Deshalb stehen die Ressourcen zuinnerst im inneren Kreis.

Die Umwelt einer Unternehmung besteht, um noch einmal zusammenzufassen, aus *Anspruchsgruppen*, die ihre *Anliegen* und *Interessen* vor dem Hintergrund bestimmter *Normen* und *Werte* geltend machen. Aus einer idealerweise *fairen diskursiven Auseinandersetzung* erwachsen grundlegende *normative Festlegungen*, von denen es in maßgeblicher Weise abhängt, welche Geschäftsaktivitäten für eine Unternehmung grundsätzlich erstrebenswert (oder zu vermeiden) sind und welche *Res-*

11 Ansprüche gegenüber einer Unternehmung wurzeln zum einen in wertorientierten Anliegen und zum anderen in eigennützigen Interessen.

12 Vgl. hierzu ausführlicher P. Ulrich (2001) und → **Kapitel B3** Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit.

13 An dieser Aufzählung wird deutlich, wie problematisch es vor dem Hintergrund unseres Anliegens einer ganzheitlichen Unternehmensführung im Grunde genommen ist, wenn wir von Humanressourcen oder *Human Resource Management* sprechen, denn bei allem, was Menschen in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess einbringen, handelt es sich gerade *nicht* um objektgebundene, handelbare Ressourcen, sondern um Ausdrucksformen menschlicher Tätigkeit und Kultur.

sourcen eine Unternehmung für ihre unternehmerische Wertschöpfung erschließen will.

Auf der Grundlage dieses normativen Orientierungsrahmens muss eine Unternehmung eine tragfähige *strategische Positionierung* im Beziehungsgeflecht aller Anspruchsgruppen vornehmen. Dabei orientiert sie sich primär an der *ökonomischen Marktlogik*, d.h. an Geschäftschancen. Bei dieser Positionierungsarbeit greift eine Unternehmung *selektiv* spezifische Anliegen, Interessen und Bedürfnisse bestimmter Anspruchsgruppen auf, nimmt eine entsprechende *Priorisierung* vor und definiert auf dieser Grundlage *strategische Stoßrichtungen*, *Ziele* und *Projekte*.

Die strategischen Stoßrichtungen und Ziele müssen unter Nutzung oder Entwicklung von verschiedensten Technologien in *effektive* und *effiziente betriebliche Wertschöpfungsprozesse* umgesetzt werden. Um diese unternehmerische Herausforderung angemessen verstehen zu können, müssen wir im Folgenden die «Innenseite» einer Unternehmung genauer ausleuchten. Dies soll dazu beitragen, die «Funktionsweise» einer modernen Unternehmung im *Kontext der Marktlogik* besser zu verstehen.

Die folgenden Überlegungen orientieren sich also weniger an einer normativ-kritischen, ethischen Betrachtungsweise als vielmehr an einer *strategisch-funktionalen*: Wie haben wir uns das «Funktionieren» komplexer moderner Organisationen wie Unternehmungen im Kontext der Marktlogik überhaupt vorzustellen? Wie kommt Kohärenz und Effektivität im Verhalten zustande, und welche Aufgabenfelder ergeben sich daraus für die Unternehmensführung?

B 2.5 Ordnungsmomente einer Unternehmung

B 2.5.1 Ausrichtung, Kohärenz und Sinn

Damit eine Unternehmung im ökonomischen Sinne *lebensfähig* ist, d.h. langfristig und effizient eine überlegene Nutzenstiftung zugunsten ihrer Anspruchsgruppen erbringen kann, muss sie dreierlei Leistungen erbringen.[14]

14 Die im Folgenden skizzierte Unterscheidung von Ausrichtungs-, Koordinations- und Sinnstiftungsaufgabe einer Unternehmung erfolgt in Anlehnung an Frost (1998) und Osterloh (1999), die zwischen *Orientierungs-*, *Koordinations-* und *Motivationsinstrumenten* einer Organisation unterscheiden.

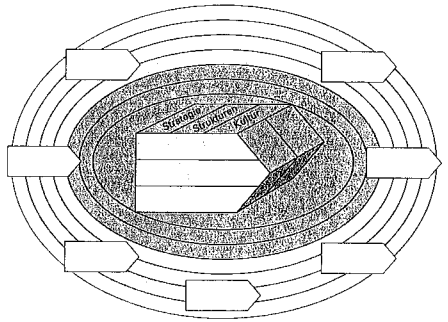


Abbildung 5
Strategie, Strukturen und Kultur als Ordnungsmomente einer Unternehmung

Sie muss erstens stets von neuem strategisches *Orientierungswissen* erarbeiten, das es erlaubt, alle Anstrengungen und Aktivitäten auf die erfolgsentscheidenden Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit auszurichten. Vereinfacht gesagt geht es um das *Was*, d.h. darum, sich je von neuem dafür zu entscheiden, «die *richtigen* Dinge zu tun».[15] Diese *Ausrichtungsfunktion* auf der Grundlage eines tragfähigen Orientierungswissens muss die *Strategie* einer Unternehmung leisten.

Der langfristige Erfolg unternehmerischer Tätigkeit hängt indessen nicht nur von einer geschickten Ausrichtung der unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse ab, sondern auch von einem hohen Maß an *Kohärenz* und *Feinabstimmung* aller unternehmerischen Aktivitäten. Die notwendige Kohärenz und Feinabstimmung erfordert *Koordination*, d.h. eine Vielzahl von geschickt aufeinander abgestimmten Koordinationsmechanismen. Vereinfacht gesagt geht es um das *Wie*, d.h. darum, «die Dinge *richtig* zu tun». Diese *Koordinationsfunktion* auf der Grundlage einer tragfähigen Strategie müssen die *Strukturen* einer Unternehmung leisten.

Damit die Mitglieder einer Unternehmung über die strategischen und strukturellen Festlegungen hinaus *im Einzelfall* im Sinne des Ganzen agieren und reagieren können, braucht es einen *gemeinsamen Sinnhorizont*, der, vereinfacht gesagt, Antworten auf Fragen des *Warum* und *Wozu* liefert. Dieser Sinnhorizont kann sich beispielsweise in einer tragfähigen, explizit formulierten oder impliziten Vision und in einer stimmigen kollektiven Identität äußern. Ein gemeinsamer Sinnhorizont erfüllt in einer Unternehmung im Hinblick auf ein *gutes Zusammenleben*, auf *gelingende Kooperation* und auf den *ökonomischen Erfolg* verschiedene wichtige Aufgaben:[16]

15 Die berühmte Unterscheidung zwischen «die *richtigen* Dinge tun» und «die Dinge *richtig* tun» stammt vom Management-Pionier Peter Drucker (1967, 12).

16 Die Entwicklung eines gemeinsamen Sinnhorizonts der Unternehmungsmitglieder weist nicht nur eine strategische Bedeutung auf, sondern ist auch eine zentrale Aufgabe *normativer Orientierungsprozesse*.

- In keiner Unternehmung lässt sich jedes Detail durch strategische und strukturelle Vorgaben abschließend und eindeutig regeln, im Gegenteil: In einer dynamischen Umwelt würde dies die sofortige Erstarrung und das sichere Ende einer Unternehmung bedeuten. Menschen müssen demzufolge befähigt sein, den *Interpretationsspielraum* von Regeln angemessen zu verstehen und sich auch in «regelfreien» Räumen des unternehmerischen Geschehens im Sinne des Ganzen zu verhalten. Wir können dies als *Vergewisserungsfunktion* bezeichnen: «Was uns die Gewissheit gibt, ohne klare Vorgaben angemessen im Sinne des Ganzen zu agieren.»
- Dieser Sinnhorizont muss auch unterstützend wirken, wenn von Menschen gefordert ist, mehrdeutige oder gar widersprüchliche (paradoxe) Ereignisse rasch angemessen einzuordnen und zu verstehen. Wir können dies als *Funktion der Mehrdeutigkeitsreduktion* (Weick 1979) bezeichnen: «Was uns erleichtert, schwer verständliche Ereignisse und Entwicklungen angemessen in einen kohärenten Gesamtrahmen einzuordnen.»
- Ein gemeinsamer Sinnhorizont muss dazu beitragen, dass sich Menschen für die unternehmerische Aufgabe begeistern können oder zumindest ein Minimum an Motivation, Identifikation und innerer Energie für diese Aufgabe entwickeln können. Wir können dies als *Motivationsfunktion* bezeichnen: «Warum wir Freude haben, hier zu arbeiten.»

Der gemeinsame, Sinn stiftende Horizont, der in verschiedenen Formen eine *Sinnstiftungsfunktion* erfüllt, wird in wesentlichem Ausmaß von der *Kultur* einer Unternehmung verkörpert (P. Ulrich 1984).

2.5.2 Mikropolitik

Strategie, Strukturen und Kultur gehen keineswegs ausschließlich aus rein sachlogischen, rationalen Überlegungen im Sinne der Orientierung an einem (fiktiven) Gesamtinteresse hervor. Wo Menschen engagiert mitarbeiten, sind immer auch *Interessen* und *Macht* im Spiel, denn alle Menschen, sei es als Einzelpersonen oder als Repräsentanten bestimmter Anspruchsgruppen und Koalitionen, verfolgen Eigeninteressen, die mit der Realisierung persönlicher Lebensprojekte (Watson 1994), aber auch mit der Realisierung von institutionalisierten Zielen dieser Anspruchsgruppen zu tun haben (Dyllick 1989). Die Herausbildung einer Strategie, der Strukturen und der Kultur, aber auch einzelner Ziele, auf welche die

einzelnen Prozesse (Abläufe) einer Unternehmung ausgerichtet werden, geschieht deshalb immer in *mikropolitischen Aushandlungsprozessen*.[17] Betroffene Akteure – insoweit sie Zugang zu solchen Aushandlungsprozessen erwirken können – bringen dabei ihre Interessen ein, argumentieren für die Legitimität ihrer Anliegen, ringen um Akzeptanz und gehen im Hinblick auf die Durchsetzung ihrer Interessen fallweise auch Koalitionen ein. Auf diese Weise kristallisieren sich Führungsgremien heraus, die insgesamt als «dominante Koalition» einer Unternehmung verstanden werden können und dementsprechend verstärkte Einflussmöglichkeiten haben, was die Festlegung von strategischen Zielen und Strukturen sowie die Ausprägung der Kultur betrifft (Kieser 1998).

Strategie einer Unternehmung 2.5.3

Begriff und Aufgaben 2.5.3.1

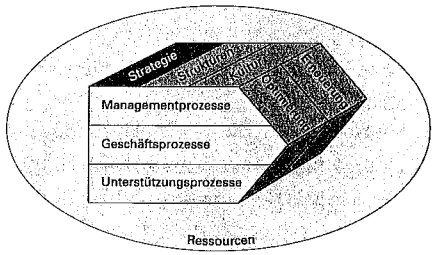


Abbildung 6
Die Strategie richtet das Geschehen in Unternehmungen aus

Führungsarbeit in Unternehmungen kann zwei grundsätzlich unterschiedlichen Aufgaben gewidmet sein: einerseits dem unmittelbaren *Vollzug der laufenden Geschäftsaktivitäten*, d.h. der Abwicklung von Aufträgen und Projekten, und andererseits dem *Aufbau solcher Voraussetzungen*, die es einer Unternehmung erlauben, *langfristig ökonomisch erfolgreich* zu sein. Während es im einen Fall um den Erfolg im Hier und Jetzt geht, steht im anderen Fall der Erfolg in drei, fünf oder zehn Jahren im Fokus der Anstrengungen.

Eine systematische Auseinandersetzung mit den *Grundlagen für den langfristigen Erfolg* einer Unternehmung ist *Gegenstand des strategischen Managements*. In einem anspruchsvollen Aushandlungs- und Entschei-

17 Vgl. hierzu ausführlich Burns (1961); Crozier/Friedberg (1979); Küpper/Ortmann (1986, 1988); Neuberger (1995); Sandner (1992).

dungsprozess unter Berücksichtigung von Anliegen, Bedürfnissen, Interessen und Werthaltungen beteiligter und betroffener Anspruchsgruppen muss eine Strategie erarbeitet werden. Der Begriff der Strategie weist dabei zwei Bedeutungen auf:

Zunächst einmal muss eine Strategie in *inhaltlicher* Hinsicht (im Minimum) Auskunft zu den folgenden fünf Themenkomplexen geben. **(→ Abbildung 7)**

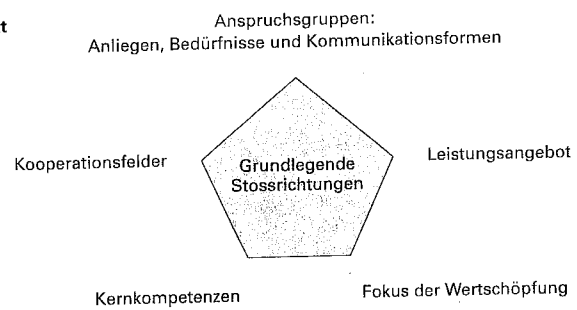


Abbildung 7
Inhaltliche Fragestellungen einer Strategie

- Erstens gilt es, Klarheit über die *relevanten Anspruchsgruppen* und über die *Anliegen* und *Bedürfnisse* zu gewinnen, die eine Unternehmung zu befriedigen anstrebt. Dazu gehört zum einen eine Identifikation der Zielgruppen und Zielmärkte auf der *Abnehmer- und Beschaffungsseite*, aber auch der relevanten Zielsegmente und deren Erwartungen auf dem *Arbeitsmarkt* und auf dem *Kapitalmarkt*. Zum anderen sind Kommunikationsformen zu entwickeln, mit denen ein optimaler Kontakt zu diesen Anspruchsgruppen geschaffen und aufrechterhalten werden kann.
- Zweitens muss das *Leistungsangebot* definiert werden und der Nutzen, der damit bei den Zielgruppen gestiftet werden soll. Dazu gehören auch grundsätzliche Fragen des angestrebten Preissegments.
- Drittens muss bei der Bestimmung des *Fokus der Wertschöpfung* geklärt werden, auf welchen Teil der Gesamtwertschöpfung des Leistungsangebots sich eine Unternehmung im Sinne einer optimalen Fertigungstiefe[18] konzentrieren bzw. beschränken will, d.h., welchen Ausschnitt aus der gesamten Wertschöpfungskette (Porter 1986) sie abdecken möchte und welche Teilleistungen (zum Beispiel durch Outsourcing) anderen überlassen werden sollen.
- Daraus ergeben sich viertens Implikationen für die Definition von *Kooperationsfeldern*, für die Wahl von *Kooperationspartnern* und für die Gestaltung der *Zusammenarbeit* mit diesen Partnern.
- Und fünftens stellt sich die Frage, welche *Fähigkeiten oder Kernkompetenzen* (Prahalad/Hamel 1991; Hamel/Prahalad 1995) bereits vorhanden sind bzw. erst noch aufgebaut werden müssen, damit sich die Unternehmung auf dem Markt durch eine nachhaltig, d.h. auch längerfristig überlegene, idealerweise einzigartige Nutzenstiftung bei den Kundinnen und Kunden profilieren kann.

18 Die Fertigungstiefe gibt an, welchen Anteil der gesamten Wertschöpfungskette die eigene Unternehmung abdeckt. So wies Ford zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts eine Fertigungstiefe von nahezu 100 Prozent auf, d.h., alle Aktivitäten von der Rohstoffgewinnung bis zur Montage am Fließband und Auslieferung wurden von Ford selber wahrgenommen. Demgegenüber beträgt die Fertigungstiefe bei einem Smart noch 15 bis 20 Prozent oder bei einem PC (Dell, IBM) noch 5 bis 7 Prozent, d.h., die entsprechenden Unternehmungen beziehen von ausgewählten Systemlieferanten (Partnerunternehmungen) ganze Aggregate (Leistungssysteme) und sind lediglich für eine hocheffiziente Logistik, Montage und für den Vertrieb besorgt. Die im historischen Zeitablauf tendenziell *sinkende Fertigungstiefe* ist ein Indiz für die zunehmende Arbeitsteilung (Ausdifferenzierung) in Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese fünf Themenkomplexe hängen eng miteinander zusammen, weshalb ihre Bearbeitung nicht sequenziell geschehen kann, sondern parallel erfolgen muss. Die erarbeiteten Antworten und Ziele verkörpern *strategisches Orientierungswissen*. Dieses dient insbesondere als Bezugsrahmen bei der *Allokation knapper Ressourcen* (Geld, Arbeitskraft, Aufmerksamkeit der Führungskräfte), die einer Unternehmung zur Verfügung stehen, und als Leitplanke bei der Wahrnehmung oder Ablehnung von *Opportunitäten* (zum Beispiel Kaufangebote anderer Unternehmungen oder Kooperationsangebote).

Die Bearbeitung dieser fünf Themenkomplexe und, daraus abgeleitet, die Festlegung entsprechender Ziele beinhalten gewissermaßen die *Kon*figuration der zukünftig angestrebten strategischen Erfolgsposition (Pümpin 1992), die es einer Unternehmung ermöglichen soll, im Vergleich zu ihren Wettbewerbern *langfristige Wettbewerbsvorteile* zu erlangen. Mit dem Begriff der *Konfiguration* soll deutlich gemacht werden, dass eine strategische Erfolgsposition aus dem *kohärenten Zusammenwirken* verschiedenster Ziele und Fähigkeiten erwächst.

Wenn die Leistungen und die Wertschöpfungsaktivitäten, die zu diesen Leistungen führen, oder die Abnehmerbedürfnisse insgesamt sehr *unterschiedlich* sind, kann es sinnvoll sein, die Geschäftsaktivitäten zu clustern. Dabei wird eine *Geschäftsfeldsegmentierung*[19] vorgenommen (vgl. hierzu Abell 1980, 169ff.; Ansoff 1984, 37ff.) und anschließend für jedes Geschäftsfeld mit entsprechendem Bedürfnis- bzw. Leistungsbündel eine so genannte *Geschäftsfeldstrategie* entwickelt. Diese Geschäfts-(feld)strategien sind ihrerseits auf Unternehmensebene zu einer *Unternehmensstrategie* zu integrieren (vgl. hierzu Gomez 1993, 56ff.).

Strategische Ziele ohne Angaben über die benötigten Ressourcen bzw. deren Mobilisierung und über das Vorgehen zur Zielerreichung bleiben hehre, unverbindliche Absichtserklärungen. Damit ist die zweite Bedeutungsdimension einer Strategie angesprochen, nämlich die sorgfältige Festlegung einer *Vorgehensweise*, die Erfolg verspricht. Eine tragfähige Strategie darf sich keinesfalls auf die bloße Formulierung inhaltlicher Unternehmensziele beschränken, sondern muss stets auch *konkrete Wege zur Realisierung der erarbeiteten Ziele* aufzeigen.

Mit anderen Worten ist jede Strategie mittels eines Portfolios *strategischer Initiativen* (oder Projekte) zu konkretisieren. Für jede strategische Initiative sind Ziele, notwendige Ressourcen, zu beachtende Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Initiativen, beteiligte Akteure und spezifische Erwartungen an diese Akteure, ein Vorgehens- und Zeitplan sowie die Eckpfeiler einer tragfähigen Projektorganisation verbindlich festzuhalten und kontinuierlich zu verfeinern.

B 2.5.3.2 Perspektiven der Strategieentwicklung

Theorien zur Entwicklung einer Strategie gehören zu den kontroversesten Forschungsthemen der Managementlehre. Mintzberg (1998) unterscheidet zehn verschiedene Schulen und damit Zugänge zu dieser Thematik.

19 Eine Segmentierung kommt immer dann zur Anwendung, wenn man sich davon verspricht, ein komplexes Analyseobjekt durch seine Zerlegung besser verstehen und (zum Beispiel mit Maßnahmen der Marktbearbeitung) gezielter bearbeiten zu können (Müller-Stewens/Lechner 2003, 125f.). Segmentiert wird nach bestimmten Kriterien oder Merkmalen und entsprechenden Ausprägungen. Geschäftsfelder lassen sich beispielsweise segmentieren nach Abnehmerindustrien (mit Ausprägungen wie Pharmaindustrie, Kosmetikindustrie oder Nahrungsmittelindustrie), nach Abnehmerregionen (mit Ausprägungen wie Nordeuropa, Zentraleuropa, Südeuropa, Osteuropa, Nordamerika oder Fernost) oder nach Vertriebsformen (mit Ausprägungen wie Direktvertrieb, Vertrieb über Handelskanäle oder Franchising).

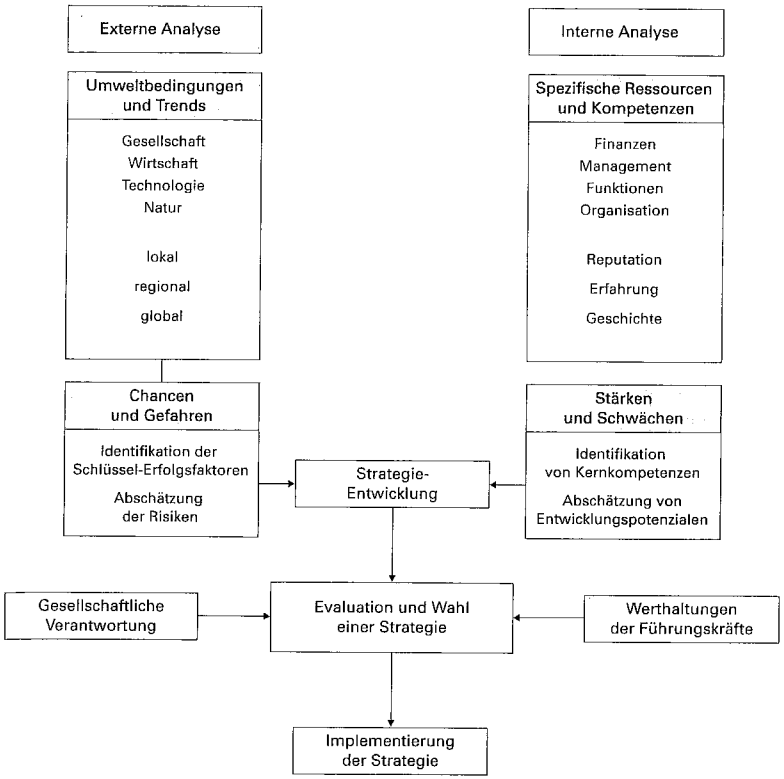


Abbildung 8 Entwicklung einer Strategie gemäß der so genannten *Design School* (in Anlehnung an Mintzberg 1998, 26)

Hier soll lediglich ein einziger, präskriptiver Ansatz vorgestellt werden, der Ansatz der so genannten *Design School* (→ **Abbildung 8**). Diese Darstellung illustriert nicht nur eine idealtypische Vorgehensweise, sie verdeutlicht auch zwei theoretische Denkrichtungen (Perspektiven) hinsichtlich dessen, was wir von einer erfolgreichen Strategie erwarten dürfen: links die Outside-in-Perspektive, rechts die Inside-out-Perspektive.

Outside-in-Perspektive

Die *Outside-in-Perspektive*, die so genannte *market-based view*, betont die grundlegende Notwendigkeit einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Umfeld und insbesondere der *Branche* einer Unternehmung. Ausgehend von Überlegungen zur Wettbewerbsintensität und, damit verbunden, zur Marktattraktivität ist im Strategie-Entwicklungsprozess zu entscheiden, wie die Unternehmung (bzw. einzelne Geschäftsfelder) im externen Umfeld (Markt, Wettbewerb, Branche) zu positionieren ist, um *nachhaltige Wettbewerbsvorteile* zu erreichen. Potenziale, Chancen und Risiken des Umfelds, d.h. die Beschaffenheit (Struktur) einer Branche,

bilden bei dieser Perspektive den *Ausgangspunkt* der Strategieentwicklung. Als Beispiel können wir uns eine Unternehmung vorstellen, die anstrebt, Marktführerin bei einem ihrer Produkte zu werden: Ausgangspunkt ist der Absatzmarkt, auf dem die Unternehmung ihr Produkt verkauft. Aufgrund einer Analyse der Anbieter auf diesem Markt – also der Konkurrenten – und der Entwicklung des weiteren Umfeldes mit seinen Chancen und Gefahren entschließt sich die Unternehmung, das Ziel der Marktführerschaft anzustreben. Um dieses Ziel zu erreichen, werden anschließend Entscheidungen getroffen und Maßnahmen definiert, die das «Innere» der Unternehmung betreffen, also zum Beispiel den Ausbau des Vertriebsnetzes, um den Umsatz zu steigern.

Gemäß der Outside-in-Perspektive resultiert also der strategische Erfolg einer Unternehmung daraus, dass sie einen hochattraktiven Markt aufspürt und dabei eine Wettbewerbsstrategie (zum Beispiel Nischenstrategie, Kostenführerschaft) definiert, die für sie die größten Chancen bietet. Primäre Entscheidungsgrößen bilden die Suche einer attraktiven Branche, eine angemessene Abgrenzung der eigenen Geschäftsfelder (Abell 1980; Ansoff 1984) und die Ableitung geeigneter Wettbewerbsstrategien (Porter 1983, 1986).[20]

Inside-out-Perspektive

Die *Inside-out-Perspektive*, die so genannte *resource-based view*, argumentiert von der umgekehrten Blickrichtung her. Den Ausgangspunkt der Analyse bilden die gewachsenen *Fähigkeiten* und *Ressourcen* einer Unternehmung.[21] Mit Hilfe möglichst einzigartiger Fähigkeiten und Ressourcen gilt es dann, sich über die Gestaltung von Spielregeln des Wettbewerbs selber eine vorteilhafte Umwelt (Marktdynamik) zu schaffen (Hamel/Prahalad 1995). Diese Sicht ist seit Anfang der neunziger Jahre vermehrt in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, nachdem zuvor das Wettbewerbsumfeld und die sich darin ergebenden Chancen und Risiken die zentrale Rolle spielten. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht eine Unternehmung gemäß dieser Denkrichtung also genau dann, wenn es ihr gelingt, *Ressourcen* zu mobilisieren und *Fähigkeiten (Kompetenzen)* aufzubauen, die gleichzeitig *wertvoll*, *selten*, nicht oder nur *schwer imitierbar* und *nicht substituierbar* sind (Barney 1991, 101ff.) und die es ermöglichen, die Umwelt zum eigenen Vorteil mitzugestalten.

20 Ausgehend von *industrieökonomischen* Überlegungen wird diese Perspektive auch «*Structure-conduct-Performance*»-Paradigma genannt.

21 Vgl. hierzu Penrose (1959) und Wernerfelt (1984).

Ressourcen und Kernkompetenzen

2.5.3.3

Ressourcen sind handelbare, materielle und immaterielle Mittel (Güter und Rechte), die benötigt werden, um wertschöpfende Aufgaben effektiv und effizient vollziehen zu können. Zu den materiellen Ressourcen gehören beispielsweise Gebäude, Maschinen und Informationstechnologie. Zu den immateriellen Ressourcen gehört vor allem Know-how, zum Beispiel handelbare Patente, Lizenzen, Markenrechte und in einem gewissen Sinne auch das nichthandelbare Wissen der Mitarbeitenden. Ressourcen zu beschaffen, zu mobilisieren, zu kombinieren und weiterzuentwickeln beruht auf spezifischen *Kompetenzen* einer Unternehmung. Solche Kompetenzen setzen sich einerseits zusammen aus einem eher kognitiven Aspekt, nämlich aus *Wissen*, und andererseits aus *praktischen Fähigkeiten*, d.h. aus *intelligenten Abläufen* und *organisationalen Routinen*, in deren Struktur (Prozessmuster) sich das organisationale Wissen spiegelt und die dazu beitragen, dass die verfügbaren Ressourcen optimal genutzt werden können (Nelson/Winter 1982).

Die Inside-out-Perspektive betont demzufolge vor allem die Notwendigkeit einer *systematischen Kompetenzentwicklung* als Kernaufgabe des strategischen Managements. Die Entwicklung seltener, schwer imitier- und substituierbarer *Kernkompetenzen*, die dazu beitragen, bei sich selbst, aber auch bei seinen Kundinnen und Kunden langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, entscheiden gemäß dieser Perspektive über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung. Kernkompetenzen sind also einzigartige Fähigkeiten einer Unternehmung, die es aus Sicht der Kundinnen und Kunden erlauben, im Vergleich zu allen Wettbewerbern überlegene Produkte und Dienstleistungen anzubieten und damit *nachhaltige Wettbewerbsvorteile* zu schaffen (Bogner/Thomas 1994).

Kernkompetenzen sind normalerweise dadurch gekennzeichnet, dass sie gleichzeitig in *mehreren Geschäftsfeldern* zum Tragen kommen und damit einer Unternehmung die Möglichkeit eröffnen, sie zu multiplizieren, d.h. bei verschiedenen Produkten und Produktgenerationen einzusetzen (Prahalad/Hamel 1991).

Eine Unternehmung verfügt normalerweise über höchstens eine bis zwei Kernkompetenzen. Diese beruhen auf *einzigartigem Wissen* und auf *hervorragend eingespielten organisationalen Routinen*. Die eminente Bedeutung von Wissen bei der Entwicklung und Realisierung einer Erfolg versprechenden Strategie hat in den vergangenen Jahren zur Entstehung des so genannten *Knowledge Management* geführt (von Krogh/Venzin 1995).

Daneben ist ein zweiter wichtiger Trend in der Strategielehre auszumachen. Das Zusammenwachsen der Märkte im Rahmen der Globalisierung führt zu einer fortschreitenden Arbeitsteilung und Spezialisierung. Unternehmungen sehen sich mehr und mehr veranlasst, sich konsequent auf diejenigen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette (Porter 1986) zu konzentrieren, bei denen ihre Kernkompetenzen voll zum Tragen kommen. Alles andere wird im Rahmen von *Outsourcing* wenn möglich ebenso fähigen wie zuverlässigen Zulieferern überlassen oder in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Kooperationspartnern erbracht. Dadurch reduziert sich die Fertigungstiefe einer Unternehmung, weshalb die durchschnittliche Unternehmensgröße trotz der vielfach zu beobachtenden Wachstumsstrategien im Allgemeinen eher ab- als zunimmt.

Wenn es sich bei diesen Kooperationspartnern um Konkurrenten handelt, führt dies zu einer Vermengung von Kooperation und Wettbewerb, zu *Coopetition* mit entsprechenden Chancen und Risiken. Ein Beispiel dazu ist die gemeinsame Entwicklung einer Großraumlimousine durch die Rivalen Volkswagen und Ford, die von beiden Herstellern unter je eigenem Markennamen durch das eigene Vertriebsnetz vermarktet wird. Bei solchen strategischen Entscheidungen kann die *Spieltheorie* substanzielle Unterstützung bieten (Nalebuff/Brandenburger 1996).

2.5.4 Strukturen einer Unternehmung

2.5.4.1 Differenzierung und Integration

Die Entstehung komplexer Organisationen ist maßgeblich vor dem Hintergrund der Entstehung immer *größerer* (und effizienterer) *Märkte* und der Entwicklung zu *wachsender gesellschaftlicher Arbeitsteilung* zu verstehen.[22] Die *sinkenden Transaktionskosten* für den Transport *physischer* Güter (Erfindung von Eisenbahn, Straßenfahrzeugen und Flugzeugen) und für die Übermittlung von *Daten* (Erfindung von Telefon, Radio, Fernsehen, Computer und Internet) haben in den vergangenen zwei Jahrhunderten die Voraussetzungen für eine enorme Expansion der Märkte

22 Mit der Frage, warum überhaupt Unternehmungen entstehen und nicht alle Transaktionen über Märkte abgewickelt werden, beschäftigt sich heute sehr intensiv ein Wissenschaftszweig, der zwischen Volkswirtschaftslehre, insbesondere Mikroökonomie, und Betriebswirtschaftslehre angesiedelt ist, die so genannte *Neue Institutionenökonomie* (Coase 1937). Vgl. für einen Überblick Walter-Busch (1996, 287ff.) und Ebers/Gotsch (1999, 199ff.).

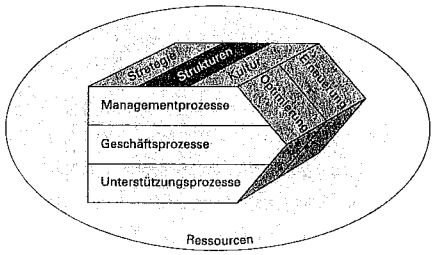


Abbildung 9
Strukturen koordinieren Verhalten

geschaffen und schließlich zur heutigen weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung und Globalisierung der Märkte geführt. Hinter dieser Entwicklung steckt die Erfahrung, dass *Differenzierung*, d.h. Arbeitsteilung und Spezialisierung, *Effizienzvorteile* bringt, sei dies im Bereich der industriellen Fertigung oder im administrativen Bereich. Mit Effizienzvorteilen bezeichnen wir das Phänomen, dass im Rahmen einer geschickten *Arbeitsteilung* (und Arbeitsorganisation), entsprechender *Qualifizierung* der arbeitenden Menschen und einer gewissen *Standardisierung* der Abläufe und Marktleistungen mit weniger Gesamtaufwand in weniger Zeit mehr Output erzeugt werden kann.

Arbeitsteilig erbrachte Leistungen müssen im Verlaufe eines Produktionsprozesses maßgenau zusammengefügt werden können. Deshalb bedürfen arbeitsteilige Organisationen angemessener *Koordinationsmechanismen* für die *Integration* der erbrachten Einzelleistungen zu einem sinnvollen Ganzen. Den Effizienzvorteilen von Arbeitsteilung und Standardisierung stehen somit Kosten von Koordinationsleistungen gegenüber.

Während sich in der Vergangenheit ein gewisser Zwang zur Standardisierung im Bereich der öffentlichen Verwaltung allein schon aus Anforderungen der Rechtsgleichheit ergeben hat, haben es *Arbeitsteilung*, *Spezialisierung* und *Standardisierung* im industriellen Bereich mit Beginn der Massenproduktion ermöglicht, dass sich eine große Bevölkerungsschicht rasch die technischen Innovationen der Neuzeit, zum Beispiel ein eigenes Auto, leisten konnte.

Die Themen Arbeitsteilung, Spezialisierung und Standardisierung sind indessen auch heute noch, über zweihundert Jahre nach Beginn der industriellen Revolution, ungebrochen zentrale Herausforderungen unternehmerischer Tätigkeit. Heute werden nicht nur industrielle Produktionsprozesse (Auto, Computer, Nahrungsmittel) standardisiert, sondern zunehmend auch die Entwicklung neuer Produkte (Prozesse der Produkt-

innovation) oder die Erbringung von Dienstleistungen, sei es im Finanzdienstleistungsbereich oder sogar in der Medizin («Industrialisierung von Dienstleistungen»). Standardisierung bedeutet indessen keineswegs, dass die Produktevielfalt abnimmt, im Gegenteil: Sie nimmt geradezu explosionsartig zu. Unternehmungen müssen sich immer stärker darauf konzentrieren, über eine *kundenspezifische Integration* von standardisierten Teilleistungen (Modulen) zu so genannten Leistungssystemen (Belz 1997) bei ihren Kundinnen und Kunden einen überlegenen Kundennutzen zu generieren. Ein erheblicher Teil der heutigen Innovationen beruht deshalb auf einem geschickten Spiel von Standardisierung, von der die Kundinnen und Kunden nichts wahrnehmen, und von kundenspezifischer Kombination und Integration, die den eigentlichen Kern des spezifischen Kundennutzens ausmachen.

Strukturen dienen nun genau dazu,

- auf der einen Seite eine angemessene *Arbeitsteilung* (Differenzierung) zu definieren und damit Effizienz- und Produktivitätsgewinne zu ermöglichen und
- auf der anderen Seite dafür zu sorgen, dass die in einem arbeitsteiligen Prozess erbrachten Teilleistungen *koordiniert* und auf effektive Weise wieder zu einem Ganzen *integriert* werden können.

Differenzierung dient somit vor allem der Etablierung kostenoptimaler Produktionsverfahren mit dem Ziel der *Effizienz*: «mit möglichst wenig Input möglichst viel Output. *Integration* hingegen dient vor allem der Generierung eines größtmöglichen Kundennutzens mit dem Ziel der *Effektivität*: «die mit den Anspruchsgruppen vereinbarten Qualitätsmerkmale einer Leistung möglichst genau treffen».

Strukturen halten all das fest, was eine gewisse *zeitliche Konstanz* aufweist. Strukturen sind in diesem Sinne Ausdruck von *Ordnung* oder *Organisation* (Probst 1987). Im Bereich der Unternehmensführung unterscheiden wir zwei wichtige Kategorien von Strukturen: *Aufbau*strukturen und *Ablauf*strukturen.

Aufbaustruktur

2.5.4.2

Die Aufbaustruktur einer Unternehmung gibt darüber Aufschluss, nach welchen *grundlegenden Kriterien* die Aufgaben und Aktivitäten im Rahmen der sachlichen und führungsmäßigen Arbeitsteilung *gebündelt* und *geführt* werden, zum Beispiel:

- nach *Funktionen* (zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing, Personal, Finanz usw.). In einem solchen Fall sprechen wir von einer *funktionalen* Organisation.
- nach *markt- oder produktbezogenen Tätigkeitsbereichen* (beispielsweise Gesundheitsernährung, Pharmaka, Augenpflegemittel, Tiergesundheit). In einem solchen Fall sprechen wir von einer divisionalen Organisation oder einer *Spartenorganisation*.
- nach *geografischen Gebieten oder Regionen* (beispielsweise Schweiz, Deutschland, Frankreich, Italien oder Europa, USA, Lateinamerika, Afrika, Asien). In einem solchen Fall sprechen wir von einer *Länderorganisation* oder einer *regionalen Organisation*.

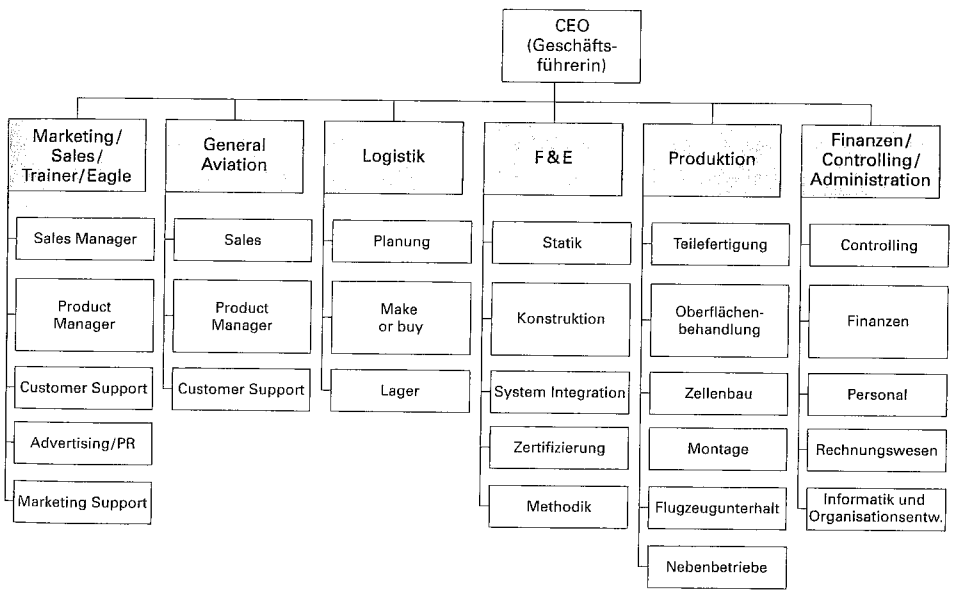


Abbildung 10
Darstellung der Aufbaustruktur eines Flugzeugherstellers mit Hilfe eines Organigramms

Bei der Aufbaustruktur, die mit Hilfe eines *Organigramms* grafisch dargestellt werden kann (vgl. hierzu beispielsweise **Abbildung 10**), steht die *sachliche Zusammenfassung* und *Koordination* der Aufgaben im Vordergrund: Zwischen welchen Teilaufgaben oder Teilaufgabengebieten besteht ein enger sachlicher Zusammenhang? In der Praxis gibt es indessen vielerlei Mischformen. Die Ländergesellschaft eines bestimmten Landes im Kontext einer Länderorganisation kann ihrerseits funktional oder divisional organisiert sein.

2.5.4.3 Ablaufstruktur

Ablaufstrukturen (oder Prozessstrukturen) legen fest, *welche Aufgaben* in welcher *zeitlichen Abfolge* zu erfüllen sind. Prozessstrukturen dienen also in erster Linie einer geschickten zeitlichen Koordination, d.h. der *Synchronisation* von Teilaufgaben oder Teilaufgabengebieten (→ **Abbildung 11**).

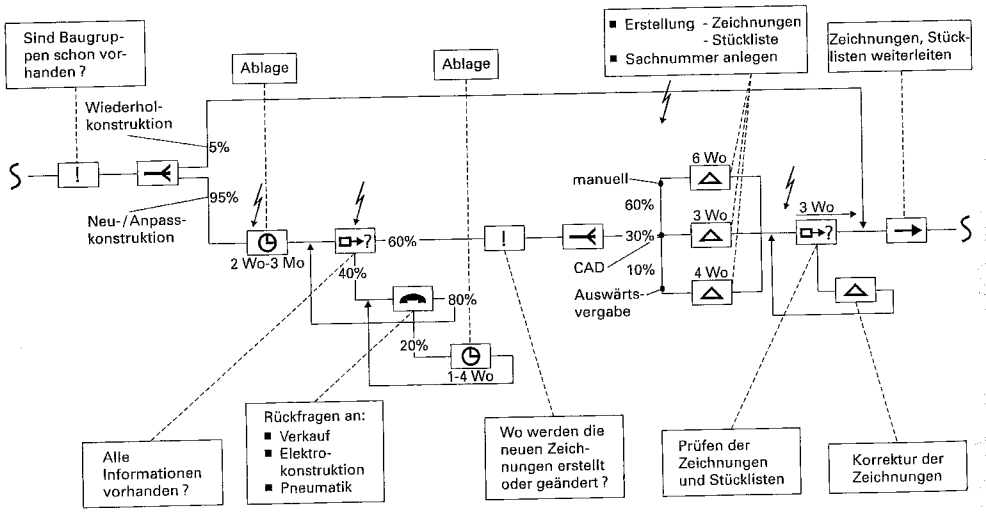


Abbildung 11
Beispiel eines Prozessplans
(Quelle: ITEM-HSG)

Die Auseinandersetzung mit Abläufen oder Prozessen hat in den vergangenen Jahren enorm an Bedeutung gewonnen, denn es geht nicht nur darum, die *richtigen* Dinge zu tun und die Dinge *richtig* zu tun, sondern auch darum, die Dinge im *richtigen Zeitpunkt* zu tun. Immer mehr Kunden möchten die Leistungen möglichst schnell und möglichst genau zum vereinbarten Zeitpunkt erhalten. Zu den Qualitätsmerkmalen heutiger

Marktleistungen gehört somit nicht nur ihre sachliche Beschaffenheit, sondern auch die *Geschwindigkeit*, *Pünktlichkeit* und *Zuverlässigkeit* ihrer Verfügbarkeit. Diese Entwicklung wird nicht zuletzt durch die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie vorangetrieben, die einerseits den Unternehmungen neue Koordinationsinstrumente zur Verfügung stellt, andererseits die Wettbewerbsdynamik verstärkt in Richtung von *Zeit-* und *Geschwindigkeitswettbewerb* («time to market», «time to money») verändert.

Ablauf- oder Prozessstrukturen tragen dazu bei, dass Abläufe ähnlichen Mustern folgen, d.h. einen gewissen Grad an *Standardisierung* erfahren, was unter anderem mit Zeitersparnissen verbunden ist. Die Gestaltung und Weiterentwicklung geeigneter Ablaufstrukturen gehört heute in den Aufgabenbereich des Prozessmanagements, auf das in → **Abschnitt B 2.6.4** vertieft eingegangen wird.

Strukturelle Festlegungen 2.5.4.4

Die Aufbau- und die Ablaufstruktur finden ihren Ausdruck in einer Reihe von strukturellen (oder organisatorischen) Festlegungen. Diese Festlegungen sollen *Ordnung* schaffen und sind meistens das Ergebnis *autorisierter Entscheidungen*. Dazu gehören, wie bereits erwähnt, das Organigramm, Beschreibungen von Aufgaben und Abläufen, die Zuweisung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu bestimmten Stellen, Stellenbeschreibungen, Reglemente, Vorschriften und Handbücher aller Art (Organisationshandbuch, Qualitätshandbuch), aber auch örtliche Festlegungen (Bestimmung von Standorten), räumliche Festlegungen (Produktionslayout, räumliche Arbeitsplatzgestaltung) und informationstechnologische Festlegungen.

Als Folge dieser Festlegungen resultieren bestimmte Formen der *Arbeitsteilung*, der *Koordination*, der *Führung* und spezifische *Beziehungen* zwischen Akteuren und Teilbereichen einer Unternehmung, und im Gesamtzusammenhang schließlich die bereits erörterte *Aufbaustruktur* und die *Ablaufstrukturen*, die in ihrem Zusammenwirken die sachlogische und zeitliche Gliederung der Aktivitäten und Abläufe regeln.

Prozesse der Strukturierung 2.5.4.5

Strukturen entstehen somit – genauso wie eine Strategie – nicht einfach von selbst, sondern bedürfen einer zielgerichteten Gestaltung. Bestrebungen der Optimierung und Erneuerung machen eine laufende Überprüfung und Weiterentwicklung organisationaler Strukturen erforderlich. Struk-

turen (und damit die Organisation oder «Ordnung» der Unternehmung) werden durch neue Festlegungen verändert, um bestimmte Ziele besser zu erreichen.

Dies bedeutet indessen keineswegs, dass eine Unternehmung wie eine technische Maschine sozusagen auf dem Reißbrett «zusammengebaut» und weiterentwickelt werden kann. Unternehmungen sind komplexe arbeitsteilige Gebilde, in denen Menschen aus bestimmten kulturellen, berufsbezogenen und privaten Kontexten, mit einer bestimmten Herkunft, mit bestimmten Wahrnehmungsweisen, Gefühlen, persönlichen Interessen und je eigenen, einmaligen Lebensentwürfen zusammenarbeiten.

Der Spielraum jeder einzelnen Person im Alltagsgeschehen und die eng damit verbundene, unvorhersehbare Interaktionsdynamik zwischen Menschen untereinander und zwischen Menschen und Aufgaben setzen jeder technokratischen Machbarkeitsvorstellung enge Grenzen. Mit anderen Worten entspräche es einer äußerst verkürzten Sichtweise, davon auszugehen, dass heutzutage eine organisationale Elite an der Spitze der Unternehmung durch eine mehr oder weniger einmalige autokratische Vorgabe von Strukturen das Geschehen in Unternehmungen im Einzelnen bestimmen könnte, auch wenn solche Entscheidungen äußerst folgenreiche – erwartete und unerwartete – Wirkungen entfalten können.

Die Entstehung von Strukturen, seien dies Aufbaustrukturen oder Ablaufstrukturen (Prozessstrukturen durch Prozessentwicklung) ist *selbst ein Prozess*. Die Entstehung von Strukturen, von Ordnung oder Organisation, geht im Zeitablauf aus dem Zusammenwirken von passenden und weniger passenden «Interventionen» (Willke 1996b), Ereignissen und Beiträgen von Menschen hervor. Es braucht viel Initiative und Detailarbeit verschiedenster Akteure, bis in einem Unternehmen beispielsweise ein Auftragsabwicklungsprozess mit geringen Durchlaufzeiten oder ein friktionsfreier Entwicklungsprozess zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Ordnung oder Organisation resultiert demzufolge aus *Prozessen der Strukturierung* (Giddens 1984/1997), an denen eine Vielzahl von Menschen in ganz unterschiedlicher Weise und in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt ist.

Prozesse der Strukturierung und die daraus *hervorgehenden Strukturen* stehen in einem rekursiven, zirkulären Verhältnis, weil die gewachsenen Strukturen immer den Entwicklungsspielraum, d.h. die strukturellen Rahmenbedingungen, für die nächstfolgenden Prozesse der Strukturierung abstecken.

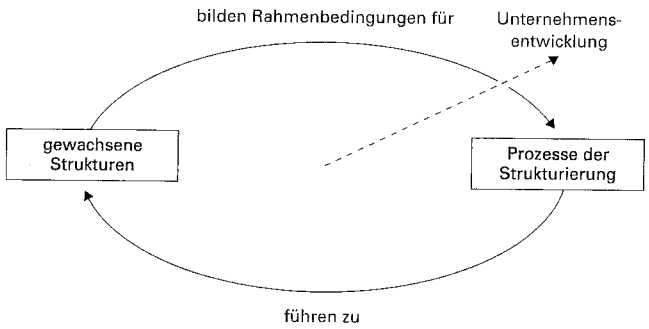


Abbildung 12
Rekursivität von Strukturen und Strukturierungsprozessen

Jede Form von Führungs- und Organisationsarbeit findet somit immer schon in einem *gewachsenen strukturellen (und kulturellen) Kontext* statt, der vieles ermöglicht, als geboten und sinnvoll erscheinen lässt, anderes dagegen als unangemessen und sinnlos. Es sind deshalb nicht nur Menschen, die organisieren, sondern an diesem ordnungsbildenden Geschehen sind immer auch die gewachsenen Strukturen und die laufenden Kommunikations- und Beziehungsprozesse «mitbeteiligt». In dieser Hinsicht können Unternehmungen als *selbstorganisierende* (oder als *selbstreferentielle*) *Systeme* verstanden werden.[23]

Strukturen werden oft als behindernd oder gar repressiv empfunden. Eine solche Wahrnehmung verkennt, dass Strukturen stets sowohl eine *einschränkende* als auch eine *ermöglichende* Funktion ausüben. So schränkt beispielsweise die Wahl einer bestimmten Textverarbeitungssoftware, d.h. die Wahl eines Arbeitsinstruments mit strukturierender Wirkung, die Mitarbeitenden ein, indem alle Mitglieder einer Unternehmung an ein ganz bestimmtes Programm gebunden sind. Umgekehrt wirkt eine solche Struktur aber auch «ermöglichend», indem genau dank einer einheitlichen Textverarbeitungssoftware Dokumente von allen Mitarbeitenden auf einfachste Weise ausgetauscht und gemeinsam weiterbearbeitet werden können. Dasselbe gilt für die Wahl einer bestimmten Konzernsprache, zum Beispiel Englisch oder Spanisch.

23 Vgl. hierzu ausführlich Probst (1987) und Baitsch (1993) sowie ausführlicher P. Ulrich (2001) und → **Abschnitt B 2.5.5.2.**

2.5.5 Kultur einer Unternehmung

2.5.5.1 Elemente einer Kultur

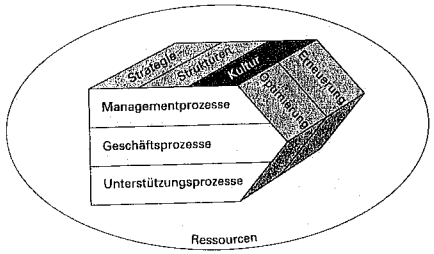


Abbildung 13
Eine Kultur stiftet Sinn

Explizite strukturelle Festlegungen reichen für sich allein nicht aus, dass eine Unternehmung zeitgerecht mit den vielfältigen Anliegen, Interessen und Impulsen aus der Außen- und Innenwelt fertig werden kann. Zusätzlich bedarf es eines *gemeinsamen Sinnhorizonts*, eines gemeinsamen expliziten oder impliziten *Hintergrundwissens*, das es je neu erlaubt,

- Festlegungen und Vorgaben angemessen zu verstehen und anzuwenden,
- unvorhersehbare, schwer verständliche, mehrdeutige Ereignisse und Entwicklungen sinnhaft in den Gesamtzusammenhang einzuordnen und auf dieser Grundlage als Kollektiv handlungsfähig zu bleiben.

Was konstituiert diesen gemeinsamen Sinnhorizont? Es sind «Wirkmomente», die zum einen eine materielle Verkörperung haben können wie Kunstwerke oder Artefakte mit großer symbolischer Wirkung (zum Beispiel Flaggen, räumlich gestaltete Logos, architektonische Gestaltungselemente), zum anderen aber größtenteils immaterieller Natur sind.

Zu diesen *immateriellen Wirkmomenten* gehören beispielsweise gemeinsam geteilte, nirgends festgeschriebene *Erwartungen*, in Geschichten oder sogar Mythen verdichtete *gemeinsame Erfahrungen* und damit verbundene *Haltungen*, *ungeschriebene Regeln* und *implizite Kontrakte*,[24] die eine *Ordnung stiftende* Kraft ausüben und zur *Routinisierung*[25] des Geschehens beitragen.

24 Vgl. hierzu Weick (1979, 18f.).

25 Unter Routinisierung verstehen wir die Herausbildung von Routinen (vgl. hierzu ausführlicher → **Abschnitt B 2.5.6.**

Diese immateriellen – und teilweise auch durch Symbole materiell verkörperten – Wirkmomente bilden in ihrer Gesamtheit die *Kultur* einer Unternehmung im Sinne eines selbstverständlichen, Orientierung stiftenden Sinnhorizonts.

Der Begriff *Kultur* umfasst im Wesentlichen alle *symbolischen Bezugspunkte* und *Gewissheiten*, an denen wir Menschen uns im alltäglichen Reden und Handeln in einer selbstverständlichen Weise orientieren und auf die wir uns verlassen können. Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur sind beispielsweise:

- Normen und Werte,
- Einstellungen und Haltungen,
- Geschichten und Mythen zu wichtigen Veränderungen, Verzweigungen oder gar «Bruchstellen» in der Unternehmungshistorie,
- Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster,
- Sprachregelungen sowie
- kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen,

auf welche die Menschen bei ihrem täglichen Denken und Verhalten größtenteils unbewusst Bezug nehmen und die sie genau durch diese Bezugnahme stets neu reproduzieren.[26]

In diesem Sinne ist eine Unternehmenskultur mit den «Wirkmomenten» (oder «Strukturmomenten») einer Sprache, zum Beispiel mit der Grammatik und der Semantik, vergleichbar:

- Einerseits ist eine sinnvolle sprachliche Verständigung immer schon auf grammatikalische Regeln und semantische Übereinkünfte angewiesen – allerdings ohne dass wir uns dessen bewusst zu sein brauchen. Ein vierjähriges Kind kann sich sprachlich verständigen, ohne sich je mit Grammatik oder Semantik beschäftigt zu haben.
- Andererseits entfalten diese Wirkmomente in Form von Regeln und Übereinkünften nur bei ihrem «Gebrauch», d.h. im Vollzug der Sprache, ihre Wirkung – und werden genau dadurch aktualisiert und reproduziert.

Eine Unternehmenskultur ist somit vergleichbar mit grammatikalischen Regeln und semantischen Übereinkünften einer Sprache bzw. einer *Sprachgemeinschaft*.

26 P. Ulrich (1984, 1990); vgl. zum Begriff Unternehmenskultur auch Schein (1985), Sackmann (1991), Martin (1992), Lattmann (1990).

2.5.5.2 Ausdifferenzierung einer Kultur

Häufig wird von «der» Unternehmenskultur einer Unternehmung gesprochen, als ob es sich dabei um einen homogenen Monolithen handeln würde. Dies ist nicht unproblematisch, denn in Abhängigkeit vom Aufgabengebiet und von den Kontakten zur Außenwelt können beispielsweise Praxis-Gemeinschaften (im Sinne von «communities of practice», vgl. Brown/Duguid 1991; Wenger 1998) in marktnahen Bereichen ganz andere Überzeugungen und ein höchst unterschiedliches Selbstverständnis entwickeln, was die strategischen Erfolgsfaktoren der Unternehmenstätigkeit oder die Qualität guter Arbeit betrifft, als etwa Mitarbeitende in der Logistik, Produktion oder in der Forschung und Entwicklung.

Wenn wir einzelne Wertschöpfungsprozesse innerhalb einer Unternehmung betrachten, wie beispielsweise die Prozesse der Produktinnovation und der Produktion, so können wir nicht selten feststellen, dass es zwischen solchen Prozessen große Unterschiede gibt, was beispielsweise die jeweiligen Hintergrundüberzeugungen, das Verständnis von guter Qualität und die gelebten Gewohnheiten der Zusammenarbeit betrifft. Oftmals herrscht zum Beispiel in den Bereichen von Forschung und Entwicklung eine spielerische Begeisterung für die Technik und ihre Verwendung in neuen Produkten vor. Bei der Produktion spielt hingegen die disziplinierte, termingerechte und sichere Abwicklung von Produktionsaufträgen eine ungleich größere Rolle. Während also im Bereich der *Innovation* wissenschaftliche Expertise, Kreativität, Pioniergeist und Einfallsreichtum zählen, ist es bei der *Auftragsabwicklung* Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Sicherheit und Termintreue. Dementsprechend unterschiedlich sind diese beiden Bereiche oftmals strukturiert: im Innovationsbereich Großraumbüros und wenig Vorschriften, in der Produktion klare Ablaufvorschriften und vergleichsweise rigide Verhaltenskodizes. Wie können sich derart unterschiedliche Arbeitswelten mit unterschiedlichen Strukturen und Kulturen [im Plural] herausbilden?

In einer Unternehmung wird das Alltagsgeschehen laufend beobachtet, d.h., es finden andauernd Prozesse der *Wahrnehmung* und *Interpretation* statt. Wir sprechen deshalb auch von *mitlaufender Beobachtung*.[27] Bei ihrer laufenden «Beobachtungsarbeit» greifen die Menschen in einer Unternehmung bestimmte Ereignisse aus dem laufenden Ereignisstrom

27 Dieser Gedanke ist abgeleitet von Giddens' Vorstellung einer permanenten *reflexiven Steuerung des Verhaltens* (vgl. hierzu ausführlich Giddens [1984/1997] insbesondere 53f. und 94).

heraus, stellen zwischen diesen Beziehungen her und fertigen daraus schließlich *sinnhafte Beschreibungen* oder *Erzählungen* an. Diese Beschreibungen bilden nie «die» Realität ab. Sie haben einen Sinn stiftenden, teilweise eher einen erklärenden[28], einen legitimierenden[29] oder einen instruktiven[30] Charakter.

Diese Beobachtungsarbeit beschränkt sich somit keineswegs auf die einsame innerpsychische Verarbeitung von Ereignissen in den Gehirnen der beobachtenden Menschen. Vielmehr vollzieht sie sich vor allem in den *alltäglichen Beziehungs- und Kommunikationsprozessen* (vgl. hierzu ausführlich Burr 1995 und Dachler 1990 und 1992). Wann immer etwas passiert, was bedeutungsvoll, mehrdeutig und demzufolge interpretationsbedürftig ist und zudem unabsehbare Folgen nach sich ziehen könnte, zum Beispiel die Fusion eines hartnäckigen Konkurrenten, der Konkurs eines wichtigen Lieferanten, die Zusammenlegung zweier Abteilungen im eigenen Unternehmen, das fragwürdige Verhalten eines guten Kollegen usw., kontaktieren Menschen zunächst einmal andere Menschen, mit denen sie eine vertrauensvolle Beziehung pflegen. Meistens sind diese Mitglieder der gleichen «community of practice». Menschen möchten wissen, was andere über diese Sachverhalte denken, und erst in der *kollektiven, gemeinsamen kommunikativen Interpretationsarbeit* destillieren sich allmählich privilegierte, aus der Sicht des *lokalen Kontexts* sinnhafte Beschreibungen (Interpretationen) heraus, denen mit der Zeit allmählich unhinterfragte Gültigkeit und Richtigkeit unterstellt wird, obwohl es sich längst um Beschreibungen von Beschreibungen von Beschreibungen von Beschreibungen ... handelt.

Menschen müssen sich somit je von neuem *kommunikativ* auf die *Angemessenheit bestimmter Beschreibungen* einigen, d.h., die Angemessenheit und Gültigkeit einer Beschreibung muss gewissermaßen in Streitgesprächen *ausgehandelt* werden (vgl. hierzu ausführlich auch Sandner/Meyer 1994). Sie ist eine diskursive «*Konstruktion*» der Systemmitglieder. Wissen über «die» soziale Wirklichkeit als solche erwächst demzufolge aus einem *kollektiven Konstruktions- und Vergewisserungsprozess* (Berger/Luckmann 1980). Dies gilt ganz besonders für strategisches Orientierungswissen.

Aus einem solchen Blickwinkel betrachtet, ergibt sich aus diskursiven Auseinandersetzungen, d.h. aus *kollektiver Interpretationsarbeit* bei

28 «Es ist normal, dass so etwas passiert, weil ...»
29 «Es ist richtig, so zu handeln, weil ...»
30 «Immer wenn X eintritt, ist Y zu tun.»

der Bewältigung von Herausforderungen, welche die Menschen im lokalen Arbeitsalltag beschäftigen, eine *Ausdifferenzierung der Kultur*, die sich auch in unterschiedlichen Strukturen niederschlägt. Unterschiede in der gewachsenen Unternehmenskultur und in den Strukturen rühren somit daher, dass in den entsprechenden Wertschöpfungsprozessen *unterschiedliche Aufgaben* wahrgenommen werden und dass die daran beteiligten Menschen und Praxis-Gemeinschaften (communities of practice) nach innen und nach außen in *unterschiedliche Interaktionsnetzwerke* mit *unterschiedlicher Kontakthäufigkeit* eingebunden sind.

Auf diese Weise bilden sich in jeder Unternehmung mit der Zeit eine Reihe von routinemäßig artikulierten «Standard-Beschreibungen» und «Standard-Erklärungen» heraus, die sich auf Fragen beziehen, die wiederholt einer sinnhaften Beantwortung bedürfen. Solche Fragen betreffen zum Beispiel die eigene *Identität* (Wer sind wir? Was sind unsere Ziele, was ist unsere «Mission»?), angemessene Formen der *Arbeitsgestaltung*, *Arbeitsteilung* und *Führung* (Welche Grundprinzipien prägen unsere Arbeitsgestaltung? Was ist unsere Rolle als Führungskräfte? Was macht unseren Erfolg aus?), den *Umgang mit Kundinnen und Kunden* (Was gehört sich im Umgang mit unseren Kunden?) oder die *Handhabung bestimmter Sachprobleme* (Was ist im Zweifelsfalle wichtiger: Zeit oder Perfektion?).

Diese «Standard-Beschreibungen» oder Weltsichten können je nach Bereich, Abteilung oder Team *unterschiedliche «lokale» Formen*, d.h. den Charakter einer *lokalen Theorie*[31] annehmen, und diese Unterschiede zwischen den lokalen Theorien können vor allem an den Verbindungsknoten (Schnittstellen) der einzelnen Bereiche zu konstruktiven oder destruktiven Reibungsflächen oder gar zu Dauerkonflikten führen.

Eine bestimmte (immaterielle) lokale Theorie verfestigt sich, indem ihr durch entsprechendes Verhalten der Systemmitglieder die Gestaltung der *sichtbaren, materiellen Gegebenheiten (Strukturen)* folgt. Diese sich allmählich herausbildenden Materialisierungen (örtliche, räumliche, technologische Festlegungen sowie Reglementierungen aller Art) wirken zugleich als ermöglichende und einschränkende Rahmenbedingungen. Konkret: Menschen gestalten ihr eigenes (oder ein fremdes) Arbeitsumfeld nach den Ideen einer lokalen Theorie, die sich in der kollektiven (diskursiven) Deutung des Alltagsgeschehens herauskristallisiert und immer wieder neu reproduziert. Die Erfahrungen, welche diese Menschen dann im Kontext der (sichtbaren) materialisierten Gegebenheiten, die aus den Ideen ihrer lokalen Theorie hervorgegangen sind, beim alltäglichen Vollzug der Geschäftstätigkeit machen, wirken ihrerseits *bestätigend* oder *in Frage stellend* auf die lokale Theorie zurück. Die Entwicklung von lokalen Theorien, Prozesse der Strukturierung und die Herausbildung von materialisierten Strukturen und Alltagsroutinen folgen somit einer zirkulären, sozusagen selbstorganisierenden oder selbstreferenziellen[32] Logik. (→ **Abbildung 14**)

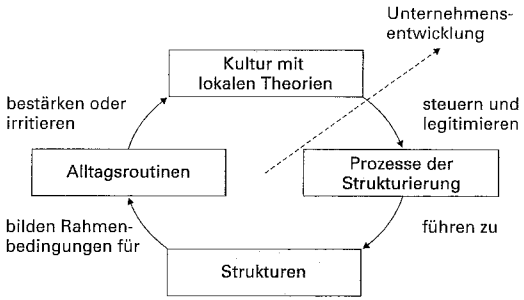


Abbildung 14
Zirkuläre Logik von lokalen Theorien und Strukturentwicklung

Diese Ausführungen machen deutlich, dass es einfacher ist, zielgerichtet Strukturen zu verändern, als eine Kultur zu beeinflussen. Während in Veränderungsprozessen die Strukturen einer Unternehmung im Sinne einer klassischen Restrukturierung vergleichsweise rasch von einer zentralen Führungsinstanz verändert werden können, bedarf es großer Anstrengungen, um auch die schwer zugänglichen, kulturellen Komponenten einer Organisation, wie die lokalen Theorien oder die organisationalen

31 Elden (1983), vgl. hierzu auch Baitsch (1993) und Martin (1992, 130ff.). Anstatt von «lokalen Theorien» wird in der Literatur auch von lokal gültigen «thought worlds» (Dougherty 1992a, 1992b) oder von «local ontologies» (Gergen 1995, 38f.; Gergen 1999, 81ff.) gesprochen.

32 *Selbstreferenziell* (sich auf sich selbst beziehend) meint in diesem Zusammenhang, dass sich dieser Prozess der Strukturierung vor allem an sich selber, d.h. an den fortlaufend gewachsenen Gegebenheiten, orientiert. Durch eine solche theoretische Brille betrachtet, sind es weniger die mehr oder weniger frei wählbaren Ziele, Intentionen oder Motive individueller Akteure (zum Beispiel einzelner Führungskräfte), die diesen Prozess steuern und ihm eine gewisse Ordnung auferlegen, sondern vor allem die historisch gewachsenen Kontexte, d.h., die gewachsenen Strategien, Strukturen, Kommunikations- und Beziehungsprozesse wirken als zentrales Strukturierungsmoment. In der angelsächsischen Literatur wird dieser Aspekt mit dem Begriff «Path-Dependency» umschrieben.



- Organisatorische Festlegungen
- Reglemente, Vorschriften, Handbücher
- Örtliche und räumliche Festlegungen
- informationstechnische Festlegungen

- Identität, kollektive Erwartungen, Deutungsmuster und Hintergrundüberzeugungen («lokale Theorien»)
- Werte und Normen
- Einstellungen und Haltungen in der Führung und Zusammenarbeit im Inneren und gegenüber Anspruchsgruppen
- Mythen, «Stories», typische Argumentationsmuster und Sprachregelungen

Abbildung 15
Der organisationale Eisberg (in Anlehnung an French/Bell 1994, 33)

Routinen, d.h. die konkrete Alltagspraxis, in eine neue Richtung zu bewegen, so weit dies «rational» überhaupt geht. Dies lässt sich anschaulich mit der Darstellung des organisationalen Eisbergs illustrieren. (→ **Abbildung 15**)

B 2.5.6 Routinisierung durch Ordnungsmomente

Was leisten *zeitüberdauernd* wirksame Ordnungsmomente wie die Strategie, die Strukturen oder die Unternehmenskultur? Es handelt sich dabei um explizite Entscheidungen und implizite Festlegungen, die zumindest vorübergehend wichtige und kontroverse Fragestellungen sozusagen außer Streit stellen. Mit anderen Worten kristallisiert sich in anspruchsvollen komplexen Prozessen der Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung im Zeitablauf das heraus, was über den aktuellen Zeitpunkt hinaus *mehr oder weniger konstant* bleiben und fraglose Gültigkeit haben soll. Denn ein effizienter Einsatz knapper Ressourcen, wozu insbesondere auch Zeit gehört, setzt voraus, dass die Abwicklung eines komplizierten Auftrags oder die Durchführung eines anspruchsvollen Entwicklungsprojekts *nicht jedes Mal von Grund auf neu erfunden und ausgehandelt werden muss*, sondern dass sich die beteiligten Menschen auf gewisse Ordnungsmomente verlassen können. Zu diesen Ordnungsmomenten gehören alle Formen von Plänen, Grundsätzen, Vorschriften, Reglementen und Handbüchern, aber auch – zu Geschichten *(stories)*

oder gar Mythen verdichtete – gemeinsam geteilte Erfahrungen und ungeschriebene Regeln, die in ihrem Zusammenwirken eine Art Erwartungshorizont oder verwobenes Erwartungsgefüge konstituieren (vgl. hierzu ausführlicher auch → **Abschnitt B 2.5.5**.

Wenn sich im Vollzug der Bearbeitung ähnlicher wiederkehrender Aufgaben und Herausforderungen durch Bezugnahme auf die skizzierten Ordnungsmomente mit der Zeit bestimmte, für jede Unternehmung typische Kommunikations- und Verhaltensmuster herausbilden, dann sprechen wir von einer *Routinisierung des organisationalen Handlungsstroms*. Die Entwicklung der Ordnungsmomente Strategie, Strukturen und Kultur und die Routinisierung des organisationalen Handlungsstroms bilden gewissermaßen zwei Seiten derselben Münze.[33]

Die Routinisierung des organisationalen Handlungsstroms ergibt sich allerdings nicht einfach durch eine Aggregation unverbundener individueller Gewohnheiten, sondern durch eine raffinierte Verkoppelung solcher Gewohnheiten im Rahmen der alltäglichen Zusammenarbeit zu personen-, bereichs- und sogar unternehmensübergreifenden Routinen. Letzteres impliziert, dass im Gefolge der Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung eines Betriebs nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden allmählich gewohnheitsmäßige Züge annimmt, sondern auch dasjenige von Kundinnen und Kunden, Lieferanten und Partnern, so weit diese mit der Unternehmung in Interaktion stehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit der Zeit ein überaus kompliziertes, mehr oder weniger fein abgestimmtes Gefüge an organisationalen Kommunikations- und Handlungsroutinen entsteht.

Im erfolgreichen Tun bestätigt sich die Angemessenheit der gewachsenen Routinen und Ordnungsmomente, und diese werden damit reproduziert, im Falle von (systematischem) Misserfolg, zum Beispiel bei wiederkehrenden Konflikten oder bei Qualitätsproblemen, entsteht Irritation, worauf die Ordnungsmomente zur Disposition gestellt, neu ausgehandelt und die Alltagsroutinen neu aufeinander abgestimmt werden müssen. *Routinisierung* hat also immer auch mit organisationaler und personaler *Qualifizierung* (Kompetenzentwicklung) zu tun.

Was Menschen routinemäßig vollziehen, entgleitet allerdings immer mehr ihrem Bewusstsein und wird mit der Zeit zur alltäglichen Selbstverständlichkeit. Was beispielsweise den routinierten Autofahrer vom Anfänger unterscheidet, sind zwei Phänomene:

33 Giddens (1984/1997) bezeichnet diesen Zusammenhang als *Dualität von Struktur* (Ordnungselemente) *und Handlung* (organisationale Routinen).

- Erstens benötigt der routinierte Autofahrer *keine besondere Aufmerksamkeit* für die *motorischen Vorgänge* wie Lenken, Blinken, Schalten, Kuppeln oder Bremsen, während diese dem Anfänger viel bewusste Konzentration abfordert.
- Zweitens hat der routinierte Autofahrer durch Erfahrung verinnerlicht, worauf seine *Aufmerksamkeit* (Wahrnehmung) gerichtet sein muss, wohingegen der Anfänger durch die Fülle der Eindrücke und Dinge, die es möglicherweise zu beachten gilt (Position des Fahrzeuges auf dem Fahrstreifen, Vortrittsregeln, Abstand zum vorderen Fahrzeug usw.) sehr stark gefordert ist.

Routinisierung zeigt sich somit zum einen in *routinisierter motorischer Steuerung*, d.h. in bestimmten *Gewohnheiten des Verhaltens*, und zum anderen in routinisierter Aufmerksamkeitssteuerung, d.h. in bestimmten *Gewohnheiten der Wahrnehmung* und *Interpretation* von Phänomenen unseres Alltags.[34] Dies gilt auch für die Arbeit von Menschen in einer Unternehmung.[35]

Routinisierung hat verschiedene Vor- und Nachteile.[36] Ein wichtiger Vorteil besteht im *Geschwindigkeitsgewinn*, der zu Kostenvorteilen führen kann. Ein zweiter Vorteil besteht in der *Fehlerreduktion* durch die laufende Perfektionierung der Routinen und damit in *Qualitätsvorteilen*. Ein dritter Vorteil besteht in der *Entlastung von Aufmerksamkeit* für die wirklich zentralen Herausforderungen mit hohem Neuigkeitsgehalt.

Routinisierung hat aber auch Nachteile. Erstens entschwindet all das, was zunehmend routinisiert abläuft, allmählich unserem Bewusstsein und wird unter Umständen zum existenzgefährdenden *blinden Fleck*: Gewohnheitsmäßige Wahrnehmungen und Interpretationen können leicht zur Verfestigung unhinterfragter Weltbilder und Grundüberzeugungen führen.[37] Zweitens muss in einer Unternehmung eine Vielzahl von Gewohnheiten einzelner Menschen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Die Änderung einer Gewohnheit einer einzigen Person kann die Notwendigkeit einer «Neukalibrierung» der Gewohnheiten einer Vielzahl anderer Personen zur Folge haben. Eingeschliffene, bewährte Routinen weisen deshalb eine ausgeprägte Veränderungsresistenz und Neuerungsfeindlichkeit auf, die weniger etwas mit der Veränderungsunwilligkeit

34 Vgl. hierzu ausführlich Giddens (1984/1997), insbesondere 36f. und 56f.

35 Von daher stammt die Vorstellung von Daft/Weick (1984), Unternehmungen als Interpretationssysteme zu begreifen.

36 Vgl. hierzu ausführlich Bateson (1985) und Frost (1998).

37 Vgl. hierzu Prahalad/Bettis (1986) und Leonard-Barton (1992).

einzelner Personen, als vielmehr mit dem *inhärenten Beharrungsvermögen komplex gekoppelter Interaktionsroutinen* zu tun hat.

Kollektiv gewachsene, selbstverständlich gewordene Ordnungsmomente mit entsprechenden Grundüberzeugungen auf der einen Seite, Gewohnheiten und Routinen der Wahrnehmung, Interpretation und Zusammenarbeit auf der anderen Seite bilden im Zusammenwirken den *blinden Fleck* einer Unternehmung. Nur eine große Offenheit gegenüber Fremdem, das Zulassen ungewohnter Sichtweisen im Sinne von sprachlichen Bildern und Metaphern sowie ein geschickter Umgang mit Diversität kann vor den Gefahren solcher blinden Flecken bewahren.[38]

Prozesse einer Unternehmung B 2.6

Die Prozessperspektive B 2.6.1

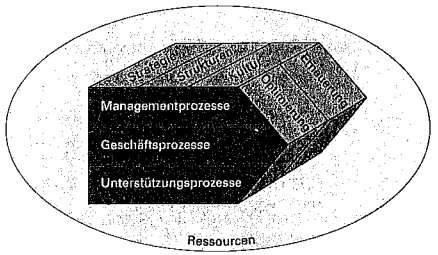


Abbildung 16
Die Unternehmung als System von Prozessen

Veränderungen in den verschiedenen Umweltsphären der Unternehmungen haben im Laufe des vergangenen Jahrzehnts dazu geführt, dass die Bedeutung von *Ablaufstrukturen* und somit die Gestaltung von *Prozessen* im Vergleich zur Aufbauorganisation, d.h. zur sachlogischen Strukturierung in organisatorische Einheiten, enorm gewachsen ist (Osterloh/Frost 1998). Steigende Anforderungen der Kundinnen und Kunden, die Deregulierung und Globalisierung vieler Märkte, der wachsende Stellenwert des Kapitalmarktes, vor allem aber die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie haben zu einer grundlegenden Intensivierung des Wettbewerbs geführt. Dies hat zur Folge, dass der Faktor *Zeit* neben der Qualität und dem Preis zu einem wett-

38 Vgl. hierzu ausführlich Weick (1979, 229 und 249).

bewerbsentscheidenden Kriterium geworden ist. Der allgemeine Wettbewerb manifestiert sich im Vergleich zu früher ungleich stärker als *Zeitwettbewerb* (Stalk/Hout 1992). Wir können beobachten, dass längst nicht immer der Größere den Kleineren «frisst», sondern manchmal auch der *Schnellere* den *Langsameren*.

Um in diesem Zeitwettbewerb bestehen zu können, müssen die Abläufe in einer Unternehmung durch eine *Minimierung fehlerträchtiger Schnittstellen* und durch eine systematische *Elimination jeglicher «Blindleistungen»* (*non value adding work*), die keinen Kundennutzen generieren, im Sinne von *Lean Management* (Imai 1993; Womack/Jones/Roos 1991) möglichst schlank gestaltet und auf eine Verstärkung der eigenen Kernkompetenzen ausgerichtet werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt, dies zu erreichen, besteht darin, die horizontale Perspektive einer Organisation, d.h. die Wertschöpfungsprozesse, als zentrale Bezugsgröße für die Gestaltung der Organisation zu verwenden (→ **Abbildung 18**).[39] Dabei wird die traditionelle *vertikale* Gliederung einer Unternehmung nach *Funktionen* (zum Beispiel Marketing, Produktion, Beschaffung und Logistik, Forschung und Entwicklung) ergänzt oder gar völlig substituiert durch eine *horizontale* Ausrichtung auf kundenorientierte Prozesse.

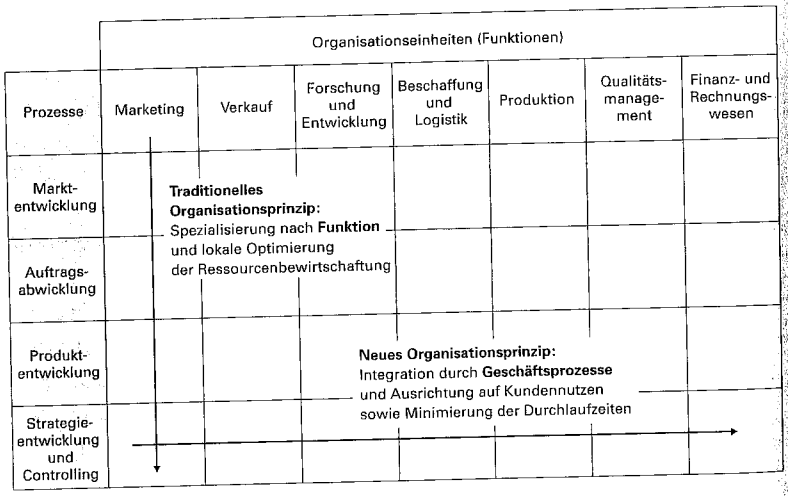


Abbildung 17
Schematisches Beispiel einer prozessorientierten Unternehmung

39 Vgl. hierzu Becker/Kugeler/Rosemann (1999), Hammer (1997), Müller (1999), Osterloh/Frost (1998), Schuh et al. (1998), Schuh (1999) und Servatius (1994).

Durch den Einsatz geeigneter Applikationen von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie kann die bereichs- oder gar unternehmensübergreifende *Koordination* und *Synchronisation* einer zeitgerechten Aufgabenerfüllung maßgeblich unterstützt werden.[40] Die horizontale Perspektive hat zudem den Vorteil, dass sie es erleichtert, die Wertkette *durchgängig vom Kunden zum Kunden* zu betrachten, d.h., die (Prozess-)Leistungen konsequent auf eine Maximierung des Kundennutzens hin zu bündeln. Wenn wir zum Beispiel den Auftragsabwicklungsprozess betrachten, dann steht der Kunde sowohl am Anfang des Prozesses, zum Beispiel bei der ersten Kontaktaufnahme mit der Kundenberaterin, als auch am Ende, zum Beispiel beim Versand der Ware, bei der Bezahlung der Rechnung durch den Kunden oder bei den After-Sales-Dienstleistungen.

Elemente eines Prozesses

B 2.6.2

Unter einem Prozess verstehen wir eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmäßig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und deren Bewältigung durch den Einsatz von Informationssystemen maßgeblich unterstützt werden kann. Die Wertschöpfung eines Prozesses besteht aus (Teil-)Leistungen an interne oder externe Prozesskunden.

Ein Prozess kann im Einzelnen anhand der fünf folgenden Elemente beschrieben werden (vgl. hierzu Österle 1995, 48ff.; Müller 1999, 159ff.):

- Die *Aufgabenkette* zeigt die wichtigsten Aufgaben eines Prozesses und ihre Ablauffolge. Dabei ist eine Makroebene von einer Mikroebene zu unterscheiden. Während die *Makroebene* einen Überblick über den gesamten Prozess gibt, werden auf der *Mikroebene* die Aufgaben so detailliert beschrieben, dass sie eine klare Arbeitsanweisung an die Mitarbeitenden darstellen.
- Eine *Aufgabe* ist eine betriebliche Funktion, die
  - von Menschen und/oder Maschinen ausgeführt wird,
  - von bestimmten *Inputs* (Daten, Material) von *Prozesslieferanten* abhängig ist und
  - zu bestimmten *Leistungen* (*Outputs*, Ergebnissen) führen muss, die an interne oder externe *Prozesskunden* geliefert werden. Eine Leistung kann *materiell* (im Sinne eines physisch greifbaren Produkts) oder *immateriell* (im Sinne einer Dienstleistung) sein.

40 Vgl. hierzu ausführlich Fleisch (2001).

- Ein *Informationssystem* kann die Aufgabenerfüllung durch Applikationen und Datenbanken unterstützen.
- Die *Prozessführung* dient der zeitlichen Priorisierung von Aufgaben (Triage-Funktion[41]), der Feinabstimmung der laufenden Aufgabenerfüllung im betrieblichen Alltag und der Optimierung der Bewirtschaftung verfügbarer Ressourcen. Um die Qualität der Prozessführung systematisch verbessern zu können, müssen geeignete *Führungskenngrößen* definiert werden.
- Die *Prozessentwicklung* beinhaltet die grundlegende Gestaltung und Weiterentwicklung eines Prozesses.

Wenn wir diese Prozessperspektive konsequent anwenden, kann jede Unternehmung einschließlich ihrer Vernetzung mit ihren Anspruchsgruppen als *System von Prozessen* begriffen werden, zwischen denen eine Vielzahl wechselseitiger Abhängigkeiten sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen bestehen. Dieses System von Prozessen wird oft auch als *Prozessarchitektur* bezeichnet (Österle 1995, 61f., 137).

B 2.6.3 Prozesskategorien

Der Gedanke einer systematischen Betrachtung der Wertschöpfung einer Unternehmung als *Wertkette*[42] *(value chain)* ist nicht neu.

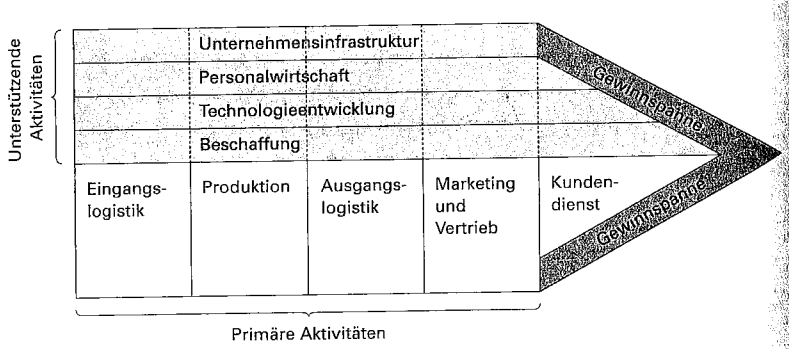


Abbildung 18
Wertkette
(Quelle: Porter 1986, 62, 74)

41 Vgl. hierzu ausführlicher → **Abschnitt B 2.6.4.2.**

42 Die *Wertkette* einer Unternehmung deckt alle Aufgabenfelder und Aktivitäten ab, die den unternehmungsspezifischen Fokus der eigenen Wertschöpfung ausmachen. Die *Wertschöpfungskette* deckt demgegenüber unternehmensübergreifend sämtliche Aktivitäten und Wertschöpfungsstufen ab, die für die Entstehung eines bestimmten Produkts notwendig sind. Beispiel: Die textile Wertschöpfungskette umfasst alle Wertschöpfungsaktivitäten vom Pflanzen der Baumwolle bis zum fertigen Kleid im Kleidergeschäft, einschließlich Kundenberatung und -service. Die Wertkette einer Spinnerei umfasst alle Wertschöpfungsaktivitäten von der Anlieferung der Baumwolle bis zur Auslieferung des gefertigten Garns an eine Weberei.

Porter (1986) unterscheidet dabei zwischen *primären Aktivitäten*, die einen direkten Beitrag zum Kundennutzen leisten, und *unterstützenden Aktivitäten*, die den Vollzug der primären Aktivitäten unterstützen.

In ähnlicher Weise gehen wir davon aus, dass sich die Wertschöpfungsprozesse einer Unternehmung generell drei großen Kategorien von übergeordneten Prozessen zuordnen lassen:[43] (→ **Abbildung 19**)

- Managementprozessen,
- Geschäftsprozessen und
- Unterstützungsprozessen.

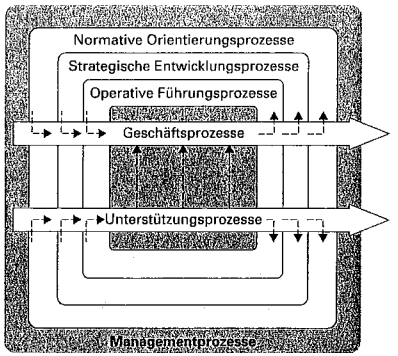


Abbildung 19
Überblick über die Prozesskategorien

Diese drei Prozesskategorien bestehen ihrerseits aus einer Reihe wichtiger Teilprozesse, die insgesamt die *Prozessarchitektur*[44] einer Unternehmung konstituieren. Was aber bedeuten diese drei Prozesskategorien im Einzelnen?

43 In ähnlicher Weise haben Hans Ulrich und Walter Krieg (1972/1974, 23) in ihrem St. Galler Management-Modell zwischen *Führungsbereich*, *Vollzugsbereich* und *Versorgungsbereich* unterschieden.

44 Eine *Prozessarchitektur* besteht aus verschiedenen Prozesskategorien. Je nachdem, ob man eher am Gesamtüberblick oder an Details der einzelnen Prozesskategorien interessiert ist, kann man eine Prozessarchitektur aus verschiedenen Auflösungsgraden betrachten, zum Beispiel aus einer Makro- oder aus einer Mikroperspektive. Mit anderen Worten können die einzelnen Prozesskategorien im Sinne einer «Prozesshierarchie» in immer detailliertere Teilprozesse aufgelöst werden.

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten soziotechnischen Organisation (H. Ulrich 1984) zu tun haben. Mit anderen Worten vollzieht sich in den verschiedenen Managementprozessen die unternehmerische *Führungsarbeit* – von wem auch immer diese geleistet wird. Dazu zählen zum Beispiel sämtliche Planungs-, Koordinations- und Qualitätssicherungs- und Controllingtätigkeiten für die einzelnen *Geschäfts-* und *Unterstützungsprozesse*.

Geschäftsprozesse verkörpern den praktischen Vollzug der *marktbezogenen Kernaktivitäten* einer Unternehmung, die unmittelbar auf die *Stiftung von Kundennutzen* ausgerichtet sind.

Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung der *Infrastruktur* und der *Erbringung interner Dienstleistungen*, die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können.

Ein Beispiel soll diese drei Kategorien kurz illustrieren. In einer Pharmaunternehmung ist es eine wichtige Aufgabe von speziell ausgebildetem Vertriebspersonal, systematisch Ärztinnen und Ärzte zu besuchen. Dabei werden diese über die neuesten Therapieformen und Medikamente informiert und ausgebildet, und man versucht sie auf diese Weise an die Unternehmung zu binden.

- Die Planung, Koordination und Wirkungskontrolle der einzelnen Ärztebesuche des Außendienstes stellt einen *Managementprozess* dar.
- Die eigentliche Durchführung der Ärztebesuche mit den entsprechenden Gesprächen, Instruktionen und der Abgabe von Mustern sowie der Auswertung dieser Gespräche verkörpert einen *Geschäftsprozess*.
- Bei der Bereitstellung von Laptops mit maßgeschneiderter *Customer Relationship Management Software* zur Registrierung und Nachführung der Kundenkontakte einschließlich wichtiger Gesprächsinhalte, Vereinbarungen und Feedbacks und beim Aufbau eines unternehmensweiten Netzwerks zur optimalen Ausschöpfung der erhobenen Daten handelt es sich um einen *Unterstützungsprozess*.

Im Folgenden werden diese drei großen Prozesskategorien im Einzelnen vorgestellt.

Managementprozesse 2.6.3.1

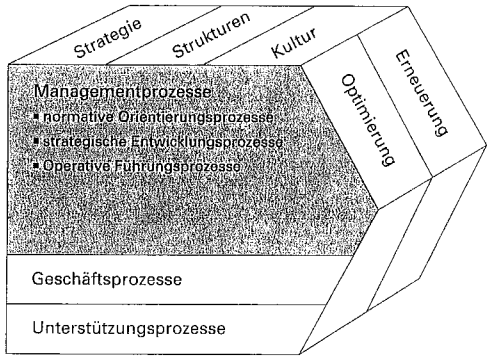


Abbildung 20
Managementprozesse

Managementprozesse umfassen, wie bereits erwähnt, alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der *Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten, soziotechnischen Organisation* (H. Ulrich 1984) zu tun haben. Wir unterscheiden dabei drei zentrale generische Kategorien von Managementprozessen:

- Normative Orientierungsprozesse
- Strategische Entwicklungsprozesse
- Operative Führungsprozesse

Bevor diese drei Kategorien erläutert werden, sollen zunächst kurz die Begriffe normativ, strategisch und operativ geklärt werden. Mit diesen drei Begriffen werden zentrale Dimensionen und Entscheidungsfelder des Managements bezeichnet (siehe hierzu auch **Abbildung 21** und P. Ulrich/Fluri 1995, 19).

- Der Begriff *normativ* bezieht sich auf *ethische Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit*. Im Vordergrund stehen dabei ein hohes Maß an *Responsiveness* im Hinblick auf gesellschaftliche Wertorientierungen und die Anerkennung moralischer Eigenwerte.
- Der Begriff *strategisch* bezieht sich auf die *wettbewerbsbezogene, langfristige Zukunftssicherung einer Unternehmung*. Im Vordergrund stehen dabei ein hohes Maß an *responsiveness* (Empfänglichkeit und Handlungsorientierung) im Hinblick auf Marktsignale und wettbewerbsrelevante Trends der einzelnen Umweltsphären und eine hohe Effektivität, was eine wirkungsvolle Erfüllung der tatsächlichen Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen anbelangt.

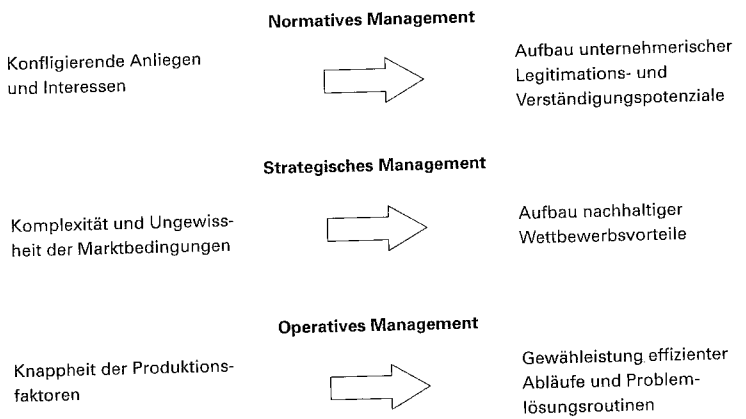


Abbildung 21
Dimensionen des Managements (in enger Anlehnung an P. Ulrich/Fluri 1995, 19)

- Der Begriff *operativ* bezieht sich auf Aufgaben der *unmittelbaren Bewältigung des Alltagsgeschäfts* und dabei insbesondere auf die Effizienz im Umgang mit knappen Ressourcen.

In diesem Sinne sind die einzelnen Managementprozesse wie folgt zu verstehen:

- *Normative Orientierungsprozesse* dienen der Reflexion und Klärung der normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit (→ **Abschnitte B 2.3 und B 2.4**). Dazu kann zum Beispiel die Erarbeitung grundlegender (prozeduraler) Verhaltensprinzipien für den Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen im Falle kontroverser Anliegen und Interessen oder für die Anwendung riskanter Technologien gehören.
- *Strategische Entwicklungsprozesse* umfassen die Aufgabenfelder einer integrierten Strategie- und Wandelarbeit (Müller-Stewens/Lechner 1999, 2003), die bei der Entwicklung einer tragfähigen Strategie und bei deren erfolgreicher Realisation in den betrieblichen Alltag zu leisten ist. Zu diesen Prozessen gehört auch das Aufgabenfeld der *Prozessentwicklung* (→ **Abschnitt B 2.6.4.1**) oder der Aufbau strategischer Kooperationen (→ **Abschnitt B 2.5.3.3**).
- *Operative Führungsprozesse* beinhalten zunächst einmal die *Prozessführung* der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse anhand von *Führungskenngrößen* (→ **Abschnitt B 2.6.4.2**). Drei weitere Führungsprozesse zählen ebenfalls dazu:

  - Prozesse der *Mitarbeiterführung* dienen dem Aufbau eines tragfähigen Beziehungskontexts für eine konstruktive Zusammenarbeit und der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeitenden. Dies erfolgt auf verschiedenen Wegen, zum Beispiel indem Mitarbeitende in die Zielfindung einbezogen werden, durch Information, qualifizierende Arbeitsplatzgestaltung und Aufgabenübertragung, Ausbildung, konstruktive Feedbacks usw.
  - Prozesse der *finanziellen Führung* dienen:
    - der Erfassung, Bewertung und empfängerorientierten Aufbereitung der *finanzwirtschaftlichen Wirkungen* von Führungsentscheidungen und Geschäftsfällen. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Controller-Dienst.
    - dem *Controlling* und dem *Reporting* einschließlich Performance-Messung und Rechnungslegung zuhanden interner und externer Anspruchsgruppen *(investor relations)*.
    - einer risiko- und renditegerechten Bereitstellung von Kapital (Finanzierung) und der optimalen Bewirtschaftung des investierten (gebundenen) Kapitals (einschließlich Investitionsentscheidungen).
  - Prozesse des Qualitätsmanagements dienen der zeitgerechten Klärung (zum Beispiel mit Hilfe von Leistungsvereinbarungen) und der Erfüllung der vereinbarten Leistungen zwischen allen externen und internen Kunden und Lieferanten in den einzelnen Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen.

Jeder Managementprozess folgt im Sinne von **Abbildung 22** idealtypisch einer Abfolge der vier Teilprozesse *Orientierung*, *Planung*, *Umsetzung* und *Feedback*. Diese verkörpern in ihrem Zusammenspiel einen Führungskreislauf. Die *Orientierung* ist auf Generierung und Reflexion von Ideen und Orientierungswissen ausgerichtet, die *Planung* auf die Identifikation konkreter Ziele und auf eine verbindliche Zielvereinbarung, und die *Umsetzung* auf die Überführung der Ziele in Aktivitäten und Routinen des betrieblichen Alltags. *Feedback* beginnt mit einem Vergleich von Erwartungen (Zielen) und Erfahrungen (erzielten Ergebnissen), an den eine respektvolle, gemeinsame kommunikative Aufarbeitung der ermittelten Soll-Ist-Diskrepanz zwischen den beteiligten Akteuren anschließen sollte, was dann

- zu einer veränderten Form der Umsetzung, das heißt zu einer Erarbeitung neuer Maßnahmen,
- zu einer Anpassung der Ziele oder
- zur Entwicklung vollständig neuer Ideen und Perspektiven führen kann.

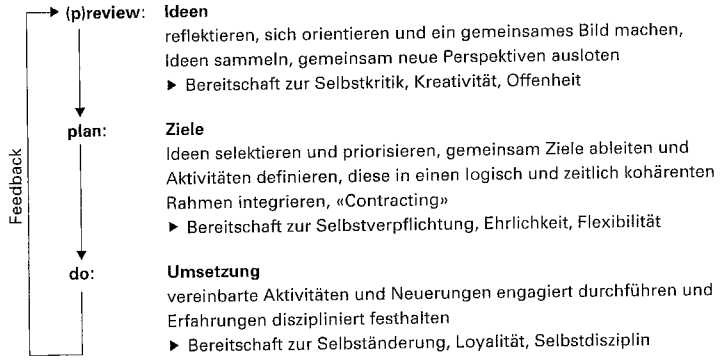


Abbildung 22
Teilprozesse von Managementprozessen

Bei diesen Tätigkeiten spielen nicht nur analytische Fähigkeiten, sondern die gelebten Haltungen und Einstellungen der Führungskräfte zu Personen und Problemstellungen eine entscheidende Rolle.

B 2.6.3.2 Geschäftsprozesse

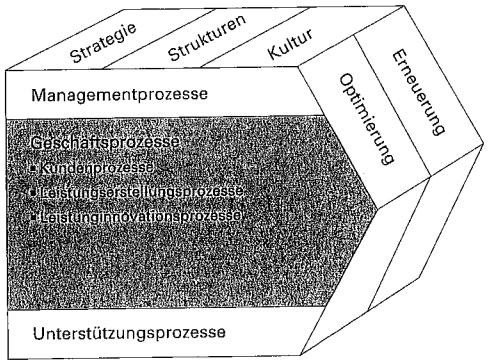


Abbildung 23
Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind. Wir unterscheiden drei wesentliche Prozesskategorien, die im betrieblichen Alltag stark ineinander verzahnt sind:

- Zu den *Kundenprozessen* gehören die drei Teilprozesse *Kundenakquisition*, *Kundenbindung* und *Markenführung*.[45] Alle diese Prozesse münden letztlich wiederholt in Kaufentscheide (Vertragsabschlüsse) der Kundinnen und Kunden. Anders gesagt, gehören dazu beispielsweise Aufgaben der Marktforschung und der Marktbearbeitung, der Aufbau von Kommunikationsbeziehungen zu potenziellen Kundinnen und Kunden (Kundenakquisition) sowie die Weiterentwicklung und Vertiefung der Beziehungen zu den Kunden (Kundenbindung, *Customer Relationship Management*).
- Prozesse der *Leistungserstellung* umfassen alle Aktivitäten, die dazu führen, dass der Kunde die vereinbarte Leistung in der vereinbarten Qualität erhält. Dazu gehören beispielsweise die Teilprozesse *Beschaffung*, *Logistik* und *Produktion*.
- Zur *Leistungsinnovation* zählen schließlich alle Teilprozesse, die zu einer systematischen Produktinnovation beitragen. Bei industriellen Gütern spielen dabei Aktivitäten in den Bereichen *Forschung* und *Entwicklung* eine zentrale Rolle.

Diejenigen Geschäftsprozesse, die im Vergleich zur Konkurrenz in entscheidender Weise zu einem von den Kunden als überlegen wahrgenommenen Kundennutzen beitragen, bezeichnen wir als Kernprozesse.

Unterstützungsprozesse B 2.6.3.3

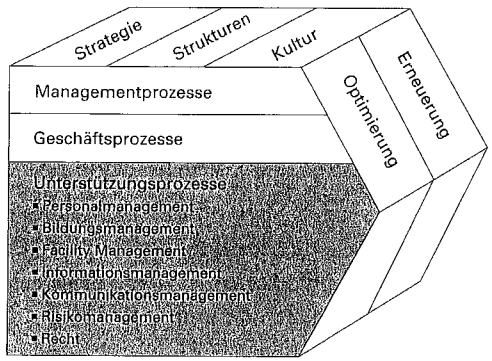


Abbildung 24
Unterstützungsprozesse

45 Vgl. zu dieser Kategorisierung ausführlich Bieger/Tomczak/Reinecke → **Kapitel F II 4** in diesem Buch.

Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung interner Dienstleistungen, die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können. Dazu gehören folgende Teilprozesse:

- Prozesse der *Personalarbeit* dienen der *Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung* und angemessenen *Honorierung* der Mitarbeitenden (Hilb 1997).
- Prozesse der *Bildungsarbeit* dienen einer *systematischen Weiterqualifizierung* der Mitarbeitenden und dem Aufbau einer *förderlichen Lehr-Lern-Kultur* in einer Unternehmung.
- Prozesse der *Infrastrukturbewirtschaftung* dienen der Bereitstellung und dem kostengünstigen Unterhalt aller Arten von Infrastrukturanlagen.
- Prozesse der *Informationsbewältigung* dienen der informationstechnologischen Aufbereitung von *Betriebs-, Finanz-* und *Risikodaten* und der zeitgerechten Bereitstellung von Führungskenngrößen zur Prozessführung.
- Prozesse der *Kommunikation* dienen der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den externen und internen Anspruchsgruppen, weit über die Wahrnehmung unmittelbarer ökonomischer Interessen hinaus (*Corporate Identity*, Öffentlichkeitsarbeit). Dazu gehört insbesondere auch die professionelle kommunikative Bewältigung von Krisenereignissen *(issues management)*.
- Prozesse der *Risikobewältigung* dienen einer angemessenen Evaluation und Handhabung der mit der Geschäftstätigkeit verbundenen marktbezogenen, finanziellen, technischen und kommunikativen Risiken.
- Prozesse des *Rechts* dienen einer sinnvollen rechtlichen Gestaltung und juristischen Begleitung der Geschäftstätigkeit im Hinblick auf Rechtsansprüche der Anspruchsgruppen bis hin zu Fragen der Optimierung von Steuerzahlungen.

Gestaltet, weiterentwickelt und geführt werden diese Unterstützungsprozesse (wie auch die Geschäftsprozesse) durch Managementprozesse, d.h. im Einzelnen durch das *Personalmanagement*, das *Bildungsmanagement*, das *Facility Management*, das *Informationsmanagement*, das *Kommunikationsmanagement*, das *Risikomanagement* und das *Rechtsmanagement* (Management von Rechtsaufgaben).

Führungsaufgaben im Prozessmanagement B 2.6.4

Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse bedürfen eines aktiven *Prozessmanagements*. Dieses bildet Teil der Managementprozesse.[46] Dabei sind, wie bereits in → **Abschnitt B 2.6.2** kurz skizziert, zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche auseinander zu halten: Prozess*entwicklung* und Prozess*führung*.

Prozessentwicklung und Prozessführung haben im Rahmen der normativen Grundentscheidungen, wie mit den Anliegen und Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu verfahren ist, den Markterfolg sicherzustellen, d.h. beizutragen, dass für die externen Anspruchsgruppen ein im Vergleich zu den Wettbewerbern überlegener Nutzen resultiert. Dies bildet die zentrale Grundlage für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung.

Strategisches Prozessmanagement: Prozessentwicklung B 2.6.4.1

Die Aufgaben der *Prozessentwicklung* bilden einen Teilprozess eines *strategischen Entwicklungsprozesses*. Dabei geht es um *grundlegende Festlegungen*, was die Gestaltung der *Prozessarchitektur*, die *Prozessstrukturen* der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse und die Definition von *Führungskenngrößen* zur Messung der Prozessqualität betrifft (Österle 1995; Müller 1999). Aufgaben der Prozessentwicklung werden im Rahmen eines strategischen Entwicklungsprozesses meistens von einem oder mehreren Strategieteams wahrgenommen.

Die Aufgaben der Prozessentwicklung erschöpfen sich indessen keinesfalls in der technokratischen Vornahme bestimmter struktureller Festlegungen. Prozessentwicklung entspricht vielmehr einem äußerst anspruchsvollen *mehrdimensionalen Entwicklungsprozess*, der in tief greifender Weise Strukturen, Alltagsroutinen, Technologien, die Kultur und die Fähigkeitsprofile der Mitarbeitenden tangiert und auf die Entwicklung einer überlegenen *Prozesskompetenz* abzielt. Im Vordergrund steht also die Entwicklung neuer Kernkompetenzen, d.h. strategisch bedeutsamer kollektiver Fähigkeiten.

46 Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Managementprozesse selbst ebenfalls einer sorgfältigen Prozessentwicklung (Beispiel: Wie soll der Strategie-Entwicklungsprozess gestaltet sein?) und Prozessführung (beispielsweise Führungsarbeit im Strategie-Entwicklungsprozess) bedürfen.

B 2.6.4.2 Operatives Prozessmanagement: Prozessführung

Die Aufgaben der Prozessführung gehören im Unterschied zur Prozessentwicklung zu den *operativen Führungsprozessen*. Prozessführung beinhaltet im Einzelnen folgende Aufgaben:

- Erstens müssen Fragestellungen des Tagesgeschäfts, die im Rahmen der Prozessentwicklung nicht strukturell geregelt und damit vorweg entschieden werden können, in Form von *Einzelentscheidungen* situativ geregelt werden – sozusagen im Sinne eines *Fine-Tunings*.
- Zweitens muss in einem Prozess normalerweise ein ganzes «Portfolio» von Aufträgen oder Projekten abgearbeitet werden, die miteinander um knappe Ressourcen konkurrieren. Dies macht eine *Triage*, d.h. eine Priorisierung und gezielte Zuteilung von Ressourcen zu einzelnen Aufträgen oder Projekten, notwendig. Die Prozessführung hat deshalb (im Sinne eines aktiven Portfoliomanagements) zusätzlich die Aufgabe, *Kriterien* zu bestimmen, anhand deren laufend entschieden werden kann, welche Aufträge und Projekte mit welcher Priorität ins aktuelle Bearbeitungsportfolio aufgenommen werden sollen. Anhand dieser Kriterien sind Aufgaben und Ressourcen im Zeitablauf möglichst optimal aufeinander abzustimmen. Traditionellerweise ist diese Aufgabe der Terminierung von Aufträgen und der Zuteilung von Ressourcen meistens als *Disposition* bezeichnet worden.
- Drittens muss im Rahmen der Prozessführung die *Qualität* eines Prozesses gesichert werden, indem in Bezug auf die Führungskenngrößen zur Messung der Prozessqualität konkrete Vorgaben definiert, die Erreichung dieser Vorgaben anhand entsprechender Messungen überprüft und Maßnahmen zur Optimierung geplant und realisiert werden. Zur Prozessführung gehört mit anderen Worten auch die *kontinuierliche Optimierung* eines Prozesses, ohne dass jedoch ständig grundlegende Festlegungen in Frage gestellt werden.

Diese drei Aufgaben werden oft von einem *Prozess-Team* wahrgenommen, das durch einen für den entsprechenden Prozess verantwortlichen *Prozess-Eigner (Process Owner)* geleitet wird. Aufgaben der Prozessoptimierung obliegen zudem oftmals einem Qualitätszirkel oder einem – idealerweise bereichsübergreifend zusammengesetzten – KVP-Team (KVP heißt kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Wechselwirkung zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen B 2.6.5

In → **Abschnitt B 2.5** haben wir gelernt, dass sich jede Unternehmung durch bestimmte *Ordnungsmomente*, d.h. durch eine spezifische Ausprägung der Strategie, der Strukturen und der Kultur, charakterisieren lässt. Diese Ordnungsmomente geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine kohärente Form, indem sie ihm eine gewisse Ordnung auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen mehr oder weniger effektiv auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten.

Im neuen St.Galler Management-Modell kommt das Alltagsgeschehen in den Prozessen einer Unternehmung zum Ausdruck. Prozesse werden durch Ordnungsmomente geformt, d.h. strukturiert und ausgerichtet. Wie aber entstehen Ordnungsmomente? Wie ist das Zusammenwirken von *Ordnungsmomenten* und *Prozessen*, zum Beispiel von strategischem Entwicklungsprozess (Teilprozess der Managementprozesse) und Strategie, zu verstehen?

Strategiearbeit, d.h. ein bestimmter Strategie-Entwicklungsprozess (Managementprozess), verläuft nicht zufällig, sondern folgt meistens bestimmten *Ablaufmustern*, die auf die Strategie, die Strukturen und die Kultur, d.h. auf Ordnungsmomente zurückgeführt werden können, die in einer Organisation in der Vergangenheit gewachsen sind und die sich mehr oder weniger bewährt haben.

Das Resultat eines Strategie-Entwicklungsprozesses, die neu erarbeitete und idealerweise realisierte Strategie mit entsprechenden Strukturen und einer bestimmten Kultur, wird seinerseits zu einem zentralen Ordnungsmoment, welches das Geschehen in einer Unternehmung *zukünftig* manchmal auf bestehende, manchmal auf neue, als richtig und legitim erkannte Ziele ausrichten hilft und später den nächstfolgenden Strategie-Entwicklungsprozess mit beeinflusst.

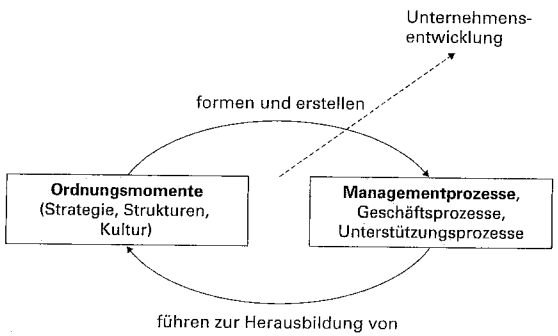


Abbildung 25
Zirkulärer Wirkungszusammenhang von Ordnungsmomenten und Managementprozessen

Aus einer solchen Perspektive besteht also zwischen den Ordnungsmomenten und den Prozessen (insbesondere den Managementprozessen) einer Unternehmung ein *zirkulärer Wirkungszusammenhang*, weil Ordnungsmomente (Strategie, Strukturen, Kultur) immer sowohl Mittel (im Sinne von «Strukturierungshilfen») für geordnetes Alltagsgeschehen als auch Ergebnisse dieses organisationalen Alltagsgeschehens sind.[47]

B 2.7 Entwicklungsmodi einer Unternehmung: Organisationaler Wandel

Heute wird oft die Konstanz des Wandels beschworen. Paradoxerweise ist Wandel in der Tat Voraussetzung für Stabilität, wie dies der Management-Kybernetiker Ross Ashby (1956/1970) schon vor Jahren am Beispiel des Befahrens einer geraden Linie mit dem Fahrrad eindrücklich illustriert hat. Denn würde man den Lenker eines Fahrrads fixieren, fiele man unausweichlich ziemlich rasch um, weil auf diese Weise kleinere oder größere Störungen in Form von Schwankungen nicht ausgeglichen werden können.

Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung muss daher gleichermaßen durch Stabilität und Veränderung, durch Verunsicherung und erneute Vergewisserung, durch Wertschätzung der Tradition und unerschrockenes Beschreiten neuer Wege geprägt sein.

B 2.7.1 Sach- und Beziehungsebene bei organisationalem Wandel

Beim Wandel von Unternehmungen sind meistens zwei Dimensionen tangiert: zum einen die *Sachebene* (oder Sachlogik), d.h. die inhaltliche, sachlogische Ebene der Geschäftstätigkeit, und zum anderen die weit weniger gut fassbare *Beziehungsebene* (oder Beziehungslogik).

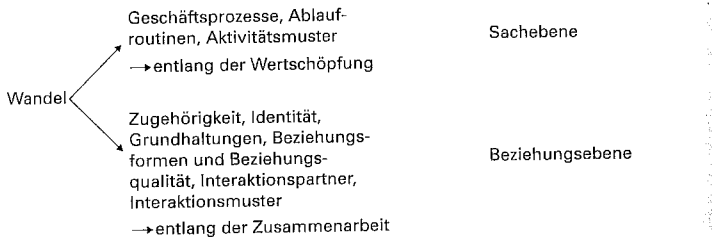


Abbildung 26
Sach- und Beziehungsebene bei organisationalem Wandel

47 Diese Überlegungen beruhen auf der Strukturationstheorie von Anthony Giddens

Wandel auf der *Sachebene* bedeutet, dass sich – oft unter Zuhilfenahme neuer Technologien – organisationale Routinen, d.h. Aktivitäten und ihre zeitliche Abfolge, ändern. Auf gewisse Aktivitäten wird verzichtet, bestimmte andere Aktivitäten werden vorgezogen und nicht mehr sequenziell, sondern parallel durchgeführt oder nach hinten verschoben. Teilaufgaben im Produktionsbereich werden an die Lieferanten ausgelagert, und gleichzeitig werden diese stärker in Prozesse der Leistungsinnovation einbezogen. Solche Veränderungen können zum Beispiel die Daten- und Materialflüsse, die Aufgabenprofile der Mitarbeitenden, die Arbeitsplatzgestaltung, den zeitlichen Einsatzrhythmus und den damit zusammenhängenden Flexibilitätsbedarf mehr oder weniger stark tangieren. Veränderungen auf der Sachebene lassen sich mit Hilfe von Techniken der Visualisierung von Prozessen *(process mapping)* vergleichsweise leicht analytisch erfassen.

Wandel auf der *Beziehungsebene* umfasst demgegenüber oftmals einen tief greifenden Wandel im Bereich

- der *Zugehörigkeit* sowie der *Beziehungen* (zu einem Team, zu einer Abteilung oder zu einer Unternehmung insgesamt) und damit verbunden der personalen und kollektiven Identität,
- der *Werte* und *Identifikationsmöglichkeiten*,
- der *Haltungen* und *Einstellungen*, d.h. der Grundgestimmtheiten und des Selbstverständnisses in Bezug auf wichtige Personen, Personengruppen, Organisationseinheiten oder Organisationen im beruflichen Kontext und
- der als normal und angemessen betrachteten Gewohnheiten («Beziehungspraktiken») der Mitarbeitenden im Umgang mit bestimmten *Aufgaben* und vor allem mit anderen *Menschen* und anderen *Institutionen* (zum Beispiel Teams, Abteilungen) innerhalb und außerhalb einer Unternehmung.[48]

Der Wandel, der in staatlichen Institutionen durch Reformbestrebungen in Richtung einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung erreicht werden soll, umfasst beispielsweise nicht nur die Möglichkeit, die Steuererklärung direkt per Internet einreichen zu können (Sachebene). Ver-

48 Bei einem solchen Wandel geht es gerade *nicht* – wie in der Praxis oft postuliert wird – um einen «Wandel in den Köpfen der einzelnen Mitarbeitenden». Den zentralen Fokus eines solchen Wandels bilden nicht individuelle Veränderungen, sondern ein Kulturwandel, d.h. ein Wandel *gemeinsam gelebter Alltagsrealität*. Ein solcher Kulturwandel ist, bildlich gesprochen, vergleichbar mit einem Wandel der gemeinsam benutzten «Organisationsgrammatik». Daran wird leicht erkennbar, dass ein gelingender Kulturwandel eine gewaltige Herausforderung darstellt.

bessert werden soll auch die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden der Steuerverwaltung und Bürgerinnen und Bürgern, zum Beispiel im Falle von Rückfragen bei Unklarheiten.

B 2.7.2 Ausmaß von organisationalem Wandel

Wandel kann gemäß den drei folgenden Kategorien unterschiedliche Formen annehmen.[49]

1. Im Hinblick auf den *Umfang (Breite) des Wandels* fragen wir uns, wie viele Aufgabenfelder, Tätigkeitsbereiche, Prozesse und Menschen gleichzeitig in irgendeiner Weise von Veränderungen betroffen sind. Ist der Wandel sozusagen flächendeckend, oder ist eine ganz spezifische Konzentration auf einzelne Tätigkeitsbereiche oder Prozesse zu beobachten?
2. Im Hinblick auf die *Tragweite (Tiefe) des Wandels* fragen wir uns, wie oberflächlich bzw. tief greifend Veränderungen aus Sicht der Betroffenen in den *strukturellen Festlegungen*, im *kulturellen Selbstverständnis* und den *organisationalen Routinen* des betrieblichen Alltags ausfallen. Geht es um geringfügiges «Fine-Tuning» oder um grundlegende Veränderungen?
3. Im Hinblick auf die *Intensität (Geschwindigkeit) des Wandels* fragen wir uns, in welchem Zeitraum diese Veränderungen zu vollziehen sind. Kommen die Menschen ab und zu wieder etwas zur Ruhe, oder erleben sie kaum mehr Ankerpunkte der Stabilität?

Insgesamt können wir sagen: Je breiter, tiefer greifend und schneller der Wandel, je größer also der *Umfang* und die *Tragweite* und je höher die *Kadenz* von Veränderungen, desto *fundamentaler* oder *radikaler* ist der entsprechende unternehmerische Wandel.

B 2.7.3 Optimierung und Erneuerung

In der Unternehmensentwicklung vieler Unternehmungen wechseln eher *evolutionäre, inkrementale* mit eher *revolutionären, radikalen* Phasen ab, d.h., auf die Phasen einer *kontinuierlichen Optimierung* folgt bisweilen wieder eine Phase *grundlegender Erneuerung*.

49 Vgl. hierzu ausführlich KANTER (1983), KANTER/STEIN/JICK (1992); REI/VON ROSENSTIEL/LANZ (1997).

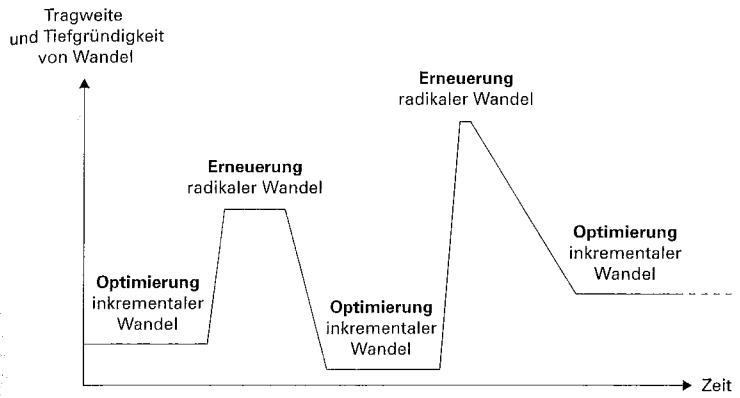


Abbildung 27
Evolutionäre und revolutionäre Phasen der Unternehmensentwicklung

Diese Unterscheidung von evolutionären und revolutionären Veränderungsprozessen knüpft ganz besonders an die zweite Beschreibungskategorie an, mit der die *Tragweite* und *Tiefgründigkeit* von Wandel zum Ausdruck gebracht wird. Sie wird im Management-Modell durch die wichtige Unterscheidung von *Optimierung* und *Erneuerung* aufgegriffen.[50]

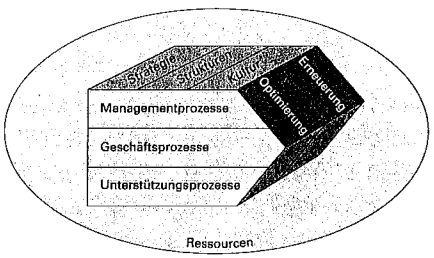


Abbildung 28
Optimierung und Erneuerung als Grundformen der Unternehmensentwicklung

Während *Optimierung* lediglich mit *Fine-Tuning* innerhalb gegebener Strukturen vergleichbar ist, impliziert *Erneuerung* die *grundlegende Veränderung eines Musters*, seien dies (kollektive) *Denk- und Deutungsmuster, Verhaltensmuster* oder *organisationale Routinen*. Wenn Menschen im Anschluss an eine Veränderung das eigene Aufgabenfeld leicht

50 Mit dieser Unterscheidung wird ein Phänomen aufgriffen, das in der Literatur in verschiedenster Weise thematisiert wird, beispielsweise als Wandel erster Ordnung gegenüber Wandel zweiter Ordnung (WATZLAWICK/WEAKLAND/FISCH 1974), als *Single-Loop-Learning* gegenüber *Double-Loop-Learning* (ARGYRIS/SCHÖN 1978), als *Survival Activities* gegenüber *Advancement Activities* (VON KROGH/ROOS 1995).

wiedererkennen können, liegt Optimierung vor. Wenn es dagegen vergleichsweise schwer fällt, die gewachsene und vertraute Wirklichkeit wiederzuerkennen, dann liegt gewissermaßen eine *Bruchstelle* vor, ab der die herkömmlichen Denk- und Prozessmuster eine *grundlegend neue Form*, eine neue Qualität angenommen haben.

Ob Optimierung oder Erneuerung einer Unternehmung vorliegt, ist empirisch (in der Praxis) nicht einfach festzustellen. Als Beurteilungsraster können folgende fünf Ansatzpunkte (Kategorien) der Unternehmensentwicklung dienen. (→ **Abbildung 29**)

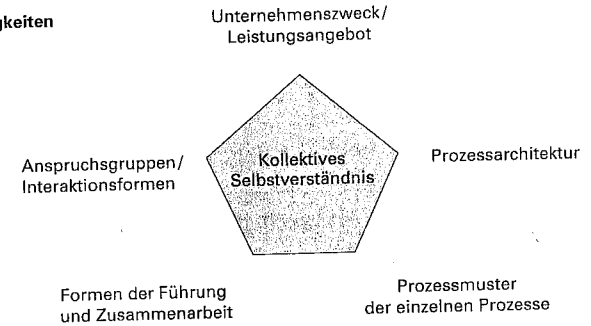


Abbildung 29
Ansatzpunkte der Unternehmensentwicklung

Das *kollektive Selbstverständnis*, d.h. die *gemeinsame Identität* und damit auch der *gemeinsame Sinnhorizont*, wird stark durch die *normativen Orientierungs-* und die *strategischen Entwicklungsprozesse* geprägt. Resultieren aus diesen Prozessen grundlegend neue *Diskurse, Denk- und Deutungsmuster*, dann können wir meistens von Erneuerung sprechen, weil damit meistens auch grundlegende Veränderungen bei den anderen Kategorien verbunden sind.

Der *Zweck der Unternehmung*, d.h. die grundlegende Aufgabe – oder im angelsächsischen Sprachraum: die «Mission» – und damit insbesondere das Leistungsangebot, ist ein sehr wichtiger Bezugspunkt der unternehmerischen Tätigkeit, von dem eine starke identitätsstiftende Wirkung ausgeht.

Die beiden Kategorien *Anspruchsgruppen/Interaktionsformen* und *Formen der Führung und Zusammenarbeit* drücken zentrale Ansatzpunkte des Wandels auf der Beziehungsebene aus.

Demgegenüber beziehen sich die Kategorien *Prozessarchitektur* und *Prozessmuster der einzelnen Prozesse* auf vergleichsweise gut beobachtbare *Ablauf- und Verhaltensmuster* bei den einzelnen Wertschöpfungsprozessen. Wird das *Leistungsangebot* grundlegend geändert, erfordert dies oftmals eine grundlegende Neugestaltung der *Prozessmuster* der einzelnen Wertschöpfungsprozesse und der *Prozessarchitektur* insgesamt, die das Zusammenwirken der einzelnen Wertschöpfungsprozesse zum Ausdruck bringt. Umgekehrt muss eine Neugestaltung der Wertschöpfungsprozesse nicht zwingend zu grundlegenden Veränderungen beim Leistungsangebot oder gar beim kollektiven Selbstverständnis führen.

Im Allgemeinen bedeutet *Optimierung*, dass diese fünf Kategorien lediglich etwas besser aufeinander abgestimmt worden sind. *Erneuerung* liegt dagegen vor, wenn

- sich bei mindestens einer Kategorie *grundlegende* Änderungen ergeben haben, die auch wesentliche Auswirkungen auf die anderen Kategorien und auf die *Abstimmung* dieser fünf Kategorien untereinander haben und
- diese Veränderungen zudem mit der Aneignung grundlegend neuer *Fähigkeiten* verbunden sind.

Genau dies, die Entwicklung neuer kollektiver (und damit verbunden auch personaler) *Fähigkeiten* und, daran eng gekoppelt, die Herausbildung neuer organisationaler Routinen, impliziert, dass *Erneuerung* meistens einen *strategischen Wandel* verkörpert, bei dem neue Kernkompetenzen aufgebaut werden.

Nichtsdestoweniger können auch mit kontinuierlicher Optimierung großartige Leistungen erbracht werden, denken wir nur an die jahrelange Perfektionierung der mechanischen Uhr durch die Schweizer Uhrenindustrie bis zur existenzgefährdenden Krise in den siebziger Jahren, die als Folge der Entwicklung von Mikrochips eintrat. So genannte *disruptive technologies* (Christensen 1997) können somit Unternehmungen über Nacht zu einer grundlegenden Erneuerung zwingen.

Optimierung und Erneuerung schließen sich keineswegs gegenseitig aus. Oftmals ist in einer Unternehmung bei bestimmten Aufgabenfeldern, Prozessen und Tätigkeitsbereichen Erneuerung vonnöten, während bei anderen Optimierung vollkommen hinreicht. Schließlich zeichnen sich gerade besonders entwicklungsfähige Unternehmungen dadurch aus, dass sie Optimierung und Erneuerung in geschickter Weise zu kombinieren vermögen.

Während Optimierung sozusagen parallel zur Bewältigung des Tagesgeschäfts, zum Beispiel mit Hilfe von Qualitätszirkeln (Imai 1993) oder von KVP-Teams, erfolgen kann, bedarf es für eine nachhaltige Erneuerung besonderer Formen der Institutionalisierung der angestrebten Wandelarbeit. Dazu gehören mehr oder weniger umfangreiche Formen des Pro-

jektmanagements (Heintel/Krainz 1994) oder der Aufbau einer eigentlichen Wandelorganisation,[51] in der das Neue entwickelt, laufend spezifiziert, konkretisiert und schließlich in den Arbeitsalltag der Organisationsmitglieder eingepasst wird.

Weil Erneuerung im Sinne von strategischem Wandel mit der *Entwicklung neuer Kernkompetenzen* und damit sehr oft mit tief greifenden *Qualifizierungsanstrengungen* verbunden ist, empfiehlt es sich gerade im Hinblick auf das Zusammenspiel von Stabilität und Wandel oftmals, nicht alles gleichzeitig verändern zu wollen. Sonst können Phänomene auftreten, die von den Protagonisten des Wandels rasch einmal als «Widerstand»[52] bezeichnet werden. Wandel muss jedoch von den Akteuren einer Unternehmung und der Unternehmung insgesamt immer wieder «verdaut» werden können. Dazu ist manchmal eine zeitliche *Sequenzierung* von Wandel (im Sinne von **Abbildung 27**) notwendig (Wimmer 1999). Zudem braucht gelingende Erneuerung, auch wenn vieles miteinander vernetzt und voneinander abhängig ist, immer auch Inseln der Stabilität, Ankerpunkte der Gewissheit und Phasen der Konsolidierung.

Selbstverständlich bringen nicht alle Unternehmungen gleich gute Voraussetzungen zur Bewältigung von Wandel mit. Mit dem Wechselspiel von Stabilität und Wandel unter Berücksichtigung der gewachsenen Wandel- und Erneuerungsfähigkeit einer Organisation angemessen umgehen zu können gehört zu den anspruchsvollsten Managementaufgaben – in strategischer wie auch ethischer Hinsicht.

51 Kanter (1983, 200ff., insbesondere 204f., sowie 359ff. und 407) verwendet hierfür die Ausdrücke *Parallelorganisation* oder *Sekundärstruktur*, die insbesondere dem Zweck dient, ein erfolgreiches bereichsübergreifendes, integratives Arbeiten zu ermöglichen.

52 Widerstand ist alles andere als ein banales Phänomen, das leicht diagnostiziert werden könnte. Mit dem Wort «Widerstand» wird oftmals durch die Protagonisten eines bestimmten Wandelvorhabens ein aus ihrer Sicht problematisches Verhalten von Individuen oder Gruppen (zum Beispiel «des Middle Managements») bezeichnet. Eine solche Zuordnung des Begriffs zu bestimmten Verhaltensweisen von Einzelpersonen oder Personengruppen erfolgt vielfach als Reaktion auf mehr oder weniger gut begründete Gegenargumente (d.h. auf Gesprächsangebote von Kritikern) oder als Reaktion auf die zuweilen durchaus verständliche Zurückhaltung bestimmter Einzelpersonen und Personengruppen. Was sich aber im Kontext der einen «lokalen Theorie» als Widerstand manifestiert, kann im Kontext einer anderen «lokalen Theorie» als konstruktives Kommunikationsangebot oder als gut begründete, berechtigte Kritik verstanden werden. Im Umgang mit dem Begriff «Widerstand» ist demzufolge große Vorsicht geboten.

Ausblick 2.8

Dieser Text zum neuen St.Galler Management-Modell thematisiert zentrale Wirkgrößen, Entscheidungs- und Handlungsfelder, die unter Beachtung der entsprechenden Abhängigkeiten und Wechselwirkungen beim Management von Unternehmungen bearbeitet werden müssen. Sie sind, gegliedert nach den sechs Grundkategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Prozesse, Ordnungsmomente und Entwicklungsmodi, kurz vorgestellt worden. Detaillierte Angaben zu diesen Wirkgrößen, Entscheidungs- und Handlungsfeldern finden sich in den nachstehenden → **Teilen C bis G** des Lehrbuchs. Jeder Teil ist dabei einer Grundkategorie gewidmet.

Im nächsten → **Kapitel B3** werden aus einem ethischen Blickwinkel die grundlegende Bedeutung und Rolle einer Unternehmung in ihrer Umwelt, d.h. die *normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit* beleuchtet. Von der Klärung dieser normativen Grundlagen und von der sorgfältigen Erarbeitung einer bestimmten normativen Position hängen in zentraler Weise alle weiteren unternehmerischen Festlegungen ab.

Literatur

Sind zwei Jahreszahlen genannt, so gibt die erste Jahreszahl den Zeitpunkt der Erstveröffentlichung in der Originalsprache an.

Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Anderegg, J. (1985). *Sprache und Verwandlung. Zur literarischen Ästhetik.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management.* London: Prentice-Hall.

Argyris, Ch./Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Ashby, R. (1956/1970). *An Introduction to Cybernetics* (5. Aufl.). London: Chapman and Hall.

Baitsch, Ch. (1993). *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive.* Frankfurt a. M.: Campus.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management,* 17, 1: 99–120.

Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg.) (1999). *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung.* Berlin: Springer 1999.

Belz, Ch. (1997). Leistungssysteme. In: ders. (Hrsg.). *Leistungs- und Kundensysteme, Kompetenz für Marketing-Innovationen* (S. 12–39). Schrift 2, St.Gallen: Thexis.

Berger, P./Luckmann, Th. (1980). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie.* Frankfurt a. M.: Fischer.

Bleicher, K. (1991/1999). *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.

Bogner, W./Thomas, H. (1994). Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry. In: G. Hamel/A. Heene (Eds.). *Competence-based Competition* (pp. 111–144). Chichester: Wiley.

Brown, J./Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. In: *Organization Science,* 2, No. 1: 40–57.

Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: *Administrative Science Quarterly,* 6, No. 3: 257–281.

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism.* London: Routledge.

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston: Harvard Business School Press.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. In: *Economica N.S.,* 4: 386–405.

Crozier, M./Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns.* Königstein Ts.: Athenäum.

Dachler, H. P. (1992). Management and Leadership as Relational Phenomena. In: M. von Cranach/W. Doise/G. Mugny (Eds.). *Social Representations and the Social Basis of Knowledge* (pp. 169–178). Lewiston: Hogrefe & Huber.

Daft, R. L./Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: *Academy of Management Review,* 9, No. 2: 284–295.

Dougherty, D. (1992a). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. In: *Strategic Management Journal,* 13 (Summer Special Issue)

Dougherty, D. (1992b). Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. In: *Organization Science,* 3, No. 2: 179–202.

Drucker, P. (1967). *Die ideale Führungskraft.* Düsseldorf: Econ.

Dyllick, Th. (1989). *Management der Umweltbeziehungen.* Wiesbaden: Gabler.

Ebers, M./Gotsch, W. (1999). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: A. Kieser (Hrsg.). *Organisationstheorien* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 199–251). Stuttgart: Kohlhammer.

EFQM (22. Mai 2002). Homepage der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. Gefunden am 27. Juni 2002 unter http://www.deutsche-efqm.de/pages/efqmmodell_frm_html.

Elden, M. (1983). Democratization and Participative Research in Developing Local Theory. In: *Journal of Occupational Behaviour,* 4: 21–33.

Fleisch, E. (2001). *Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der «Networked Economy».* Berlin: Springer.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.

French, W. L./Bell Jr., C. H. (1994). *Organisationsentwicklung* (3. Aufl.). Bern: Haupt.

Frost, J. (1998). *Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation.* Bern: Haupt.

Gergen, K. (1995). Relational Theory and the Discourses of Power. In: D. Hosking/H. P. Dachler/K. Gergen (Eds.). *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism* (pp. 29–50). Aldershot: Avebury.

Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction.* London: Sage.

Giddens, A. (1984/1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung.* 3. durchgesehene Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.

Gomez, P. (1981). *Modelle und Methoden des systemorientierten Managements.* Bern: Haupt.

Gomez, P. (1983). *Frühwarnung in der Unternehmung.* Bern: Haupt.

Gomez, P. (1993). *Wertmanagement.* Düsseldorf: Econ.

Gomez, P./Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens* (3. Aufl.). Bern: Haupt.

Hamel, G./Prahalad, C. (1995). *Wettlauf um die Zukunft.* Wien: Ueberreuter.

Hammer, M. (1997). *Das prozesszentrierte Unternehmen: die Arbeitswelt nach dem Reengineering.* Frankfurt a. M.: Campus.

von Hayek, F. A. (1972). *Theorie komplexer Phänomene.* Tübingen: Mohr.

Heintel, P./Krainz, E. (1994). *Projektmanagement* (3. Aufl). Wiesbaden: Gabler.

Hilb, M. (1997). *Integriertes Personalmanagement: Ziele, Strategien, Instrumente* (4. überarbeitete Aufl.). Neuwied: Luchterhand.

Imai, M. (1993). *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb* (2. Aufl.). Berlin: Ullstein.

Kanter, R. (1983). *The Change Masters.* New York: Simon & Schuster.

Kanter, R./Stein, B./Jick, T. (Eds.) (1992). *The Challenge of Organizational Change.* New York: Free Press.

Kieser, A. (1998). Über die allmähliche Verfertigung von Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: *Industrielle Beziehungen,* 5, Heft 1: 45–75.

Kirsch, W. (1990). *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung.* München: Barbara Kirsch.

von Krogh, G./Venzin, M. (1995). Wissensmanagement. *Die Unternehmung,* 49, Heft 6: 417–436.

VON KROGH, G./ROOS, J. (1995). *Organizational epistemology.* London: Macmillan Press.

KÜPPER, W./ORTMANN, G. (1986). Mikropolitik in Organisationen. In: *Die Betriebswirtschaft,* 46, 5: 590–602.

KÜPPER, W./ORTMANN, G. (Hrsg.) (1988). *Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

LATTMANN, Ch. (Hrsg.) (1990). *Die Unternehmenskultur.* Heidelberg: Physica.

LEONARD-BARTON, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal,* 13 (Summer Special Issue): 111–125.

LUHMANN, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundlegung einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

MALIK, F. (1981). Management-Systeme. In: *Die Orientierung,* Nr. 78, Bern: Schweizerische Volksbank.

MALIK, F. (1984/2002). *Strategie des Managements komplexer Systeme* (7. Aufl). Bern: Haupt.

MARTIN, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives.* New York: Oxford University Press.

MINTZBERG, H. (1998). *Strategy safari.* London: Prentice-Hall.

MORGAN, G. (1997). *Images of Organization.* Beverly Hills: Sage.

MÜLLER, M. (1999). *Prozessorientierte Veränderungsprojekte – Fallbeispiele des Unternehmenswandels.* Bamberg: difo.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, Ch. (1999). Die Gestaltung unternehmerischer Einheiten: Der General Management Navigator als ein Konzept zur integrierten Strategie- und Wandelarbeit. In: *Organisationsentwicklung,* 18, 2: 25–43.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, Ch. (2003). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

NALEBUFF, B./BRANDENBURGER, A. (1996). *Coopetition – kooperativ konkurrieren.* Frankfurt a.M.: Campus.

NELSON, R./WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge, MA: Belknap.

NEUBERGER, O. (1995). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen.* Stuttgart: Enke.

ÖSTERLE, H. (1995). *Business Engineering.* Berlin u.a.: Springer.

OSTERLOH, M. (1999). Märkte als neue Form der Organisation und Führung? Oder: Wann ist virtuell virtuos? In: P. GOMEZ/G. MÜLLER-STEWENS/J. RÜEGG-STÜRM (Hrsg.) *Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre* (S. 381–408). Bern: Haupt.

OSTERLOH, M./FROST, J. (1998). *Prozessmanagement als Kernkompetenz – wie sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.

PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm.* Oxford: Basil Blackwell.

PORTER, M. (1983). *Wettbewerbsstrategie.* Frankfurt a.M.: Campus.

PORTER, M. (1986). *Wettbewerbsvorteile.* Frankfurt a.M.: Campus.

PRAHALAD, C./BETTIS, R. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. In: *Strategic Management Journal,* 7, No. 6: 485–501.

PRAHALAD, C./HAMEL, G. (1991). Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: *Harvardmanager,* 13, 2/99, 13: 66–78.

PROBST, G. (1981). *Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management.* Bern: Haupt.

PROBST, G. (1987). *Selbst-Organisation.* Berlin: Parey.

PÜMPIN, C. (1992). *Strategische Erfolgspositionen.* Bern: Haupt.

REISS, M./VON ROSENSTIEL, L./LANZ, A. (Hrsg.) (1997). *Change Management.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

RÜEGG-STÜRM, J. (1998). Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel – Skizze einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm». In: *Die Unternehmung,* 52, Heft 2: 3–17.

RÜEGG-STÜRM, J. (2001). *Organisation und organisationaler Wandel: Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht.* Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

SERVATIUS, H.-G. (1994). *Reengineering-Programme umsetzen: Von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

SACKMANN, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind.* Newbury Park: Sage.

SANDNER, K. (1992). *Prozesse der Macht: zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen* (2. Aufl.). Heidelberg: Physica.

SANDNER, K./MEYER, R. (1994). Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: G. SCHREYÖGG/P. CONRAD (Hrsg.). *Managementforschung 4* (S. 185–218). Berlin: de Gruyter.

SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

SCHUH, G./BENETT, S./MÜLLER, M./TOCKENBÜRGER, L. (1998). Europäisches Change-Management – von der Strategie bis zur Umsetzung prozessorientierter Organisationen. In: *io Management,* Nr. 3: 22–29.

SCHUH, G. (Hrsg.) (1999). *Change Management – von der Strategie zur Umsetzung.* Aachen: Shaker.

SCHWANINGER, M. (1994). *Managementsysteme.* Frankfurt a.M.: Campus.

SIMON, F. (2001). *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements.* Heidelberg. Carl-Auer-Systeme.

STALK, G./HOUT, Th. (1992). *Zeitwettbewerb – Schnelligkeit entscheiden auf den Märkten der Zukunft.* 3. Aufl. Frankfurt a.M.: Campus.

ULRICH, H. (1968/1970). Die Unternehmung als produktives soziales System. 2. Aufl. Bern: Haupt.

ULRICH, H. (1984). *Management.* Bern: Haupt.

ULRICH, H. (1978/1987). *Unternehmungspolitik* (3. durchgesehene Aufl.). Bern: Haupt.

ULRICH, H./KRIEG, W. (1972/1974). *St. Galler Management-Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt.

ULRICH, H./PROBST, G. (Eds.) (1984). *Self-Organization and Management of Social Systems.* Heidelberg: Springer.

ULRICH, H./PROBST, G. (1988/2001). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln* (4. Aufl.). Bern: Haupt.

ULRICH, P. (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung. In: *Die Unternehmung,* 38, Heft 4: 303–325.

ULRICH, P. (1990). Symbolisches Management – ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur. In: Ch. LATTMANN (Hrsg.) (1990). *Die Unternehmenskultur* (S. 277–302). Heidelberg: Physica.

Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie.* 3. überarbeitete Aufl. Bern: Haupt.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995). *Management – eine konzentrierte Einführung* (7. Aufl.). Bern: Haupt.

Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick.* Amsterdam: Fakultas.

Watson, T. (1994). *In Search of Management. Culture, Chaos & Control in Managerial Work.* London: Routledge.

Watzlawick, P./Weakland, J./Fisch, R. (1974). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels.* Bern: Huber.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge: Cambridge University Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. In: *Strategic Management Journal,* 5, No. 2: 171–180.

Willke, H. (1996a). *Systemtheorie I: Grundlagen* (5. überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, H. (1996b). *Systemtheorie II: Interventionstheorie* (2. bearbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wimmer, R. (1999). Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: *Soziale Systeme,* 5, Heft 1: 159–180.

Womack, J./Jones, D./Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie.* Frankfurt a. M.: Campus.

Aufgaben

Aufgabe 1

Im Lehrbuch wird der Begriff «System» folgendermaßen beschrieben: «Ein System ist eine Ganzheit, die aus *Elementen* besteht. Elemente sind die Komponenten eines Systems, also all das, was im *wechselseitigen Zusammenwirken* ein System konstituiert. Unter den Elementen sind nun allerdings keineswegs nur *materielle, objekthafte* Elemente zu verstehen wie Gebäulichkeiten, Mobilien, Maschinen, Kommunikations- und Informationstechnologie-Infrastrukturen, Produkte, Dokumente, Artefakte und Mitarbeitende. Mindestens so wichtig sind auch *immaterielle* Elemente, die keine objekthafte physische Verkörperung haben, etwa Ereignisse, Interaktionen und Kommunikationen, Beziehungen, Prozesse, Teams, Abteilungen, Sparten, Visionen oder Strategien usw.

Diese *Vielfalt* von Elementen und von *Wechselwirkungen* zwischen den Elementen begründet die *Komplexität* eines Systems.»

Als umfassendes und komplexes natürliches System kann auch «der Mensch» selbst verstanden werden – sowohl als natürlicher Organismus wie auch in seiner Einbettung in physische Strukturen und zwischenmenschliche Beziehungsprozesse.

a) Zeigen Sie, aus welchen materiellen und immateriellen Elementen das System «Mensch» konstituiert wird.

b) Zeigen Sie anhand von drei Beispielen auf, wie das System «Mensch» systembedrohende Einflüsse regulierend bewältigt.

c) Als System «Mensch» sind Sie in ein vielfältiges «Geflecht» unterschiedlicher und mehr oder weniger komplexer Systeme eingebettet. Identifizieren Sie die drei für Sie wichtigsten Systeme und beschreiben Sie die wichtigsten charakteristischen, wechselseitigen Beziehungen zwischen diesen Systemen und Ihnen.

d) Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Unterschiede zwischen dem System «Mensch» und dem System «Unternehmung»?