

Rudolf Wimmer

Neuere Methoden der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen

1. Wozu nützt Organisationsentwicklung (OE)?	183
1.1 Begriffsklärung und Fragestellungen der OE	183
1.2 Perspektive und Annahmen der traditionellen OE-Praxis	184
1.3 Wirtschaftliche Krise als Nagelprobe des traditionellen OE-Instrumentariums	187
2. Gegenwärtige Hauptdimensionen praktischer Organisationsentwicklung	188
2.1 Die Schaffung autonomer, ertragsverantwortlicher Einheiten: Das Prinzip der Geschäftsfeldgliederung	189
2.2 Die Restrukturierung bislang gewohnter Arbeitsprozesse: Das Prinzip der Geschäftsprozeßoptimierung	191
2.3 Die Konzentrierung der Geschäftstätigkeit auf Kernkompetenzen: Das Prinzip unternehmensübergreifender Vernetzung	192
2.4 Der radikale Umbau bisheriger Führungsstrukturen	194
3. "Wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht naß" – Ein Fallbeispiel zur Reorganisation eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens	196
3.1 Die Erfassung des Ausgangszustandes: Eine Organisationsdiagnose	196
3.2 Die Klärung der Marktbearbeitungsstrategie und die Anpassung der Organisationsstruktur	199
3.3 Das Überdenken der einzelnen Geschäftsprozesse, insbesondere der verschiedenen Abwicklungsschritte	201
3.4 Der Aufbau geeigneter Führungsstrukturen	202
4. Schlußbemerkung	203
Literatur	204

1. Wozu nützt Organisationsentwicklung (OE)?

1.1 Begriffsklärung und Fragestellungen der OE

Der Begriff "Organisationsentwicklung" kann seit seiner Entstehung bereits auf eine lange und wechselvolle Geschichte seines Gebrauches zurückblicken. Ursprünglich hat sich der Terminus gegen Ende der fünfziger Jahre in der angloamerikanischen Managementliteratur eingebürgert, um spezielle unternehmensinterne Trainingsmaßnahmen zu beschreiben, die auf eine Veränderung bestimmter Einstellungen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter abzielten und die auf diesem Wege auch einen Wandel der Strukturen und Abläufe in der Organisation in Gang setzen sollten.¹ Da man solche Veränderungsaktivitäten von Anfang an in enger Kooperation mit einschlägig interessierten Sozialforschern konzipiert und durchgeführt hat², wurde OE bald auch zum Etikett für jene wissenschaftlichen Anstrengungen, die sich in der Forschung um ein besseres Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen eines geplanten Wandels in Organisationen bemühten. Diese zweifache Bedeutungszuschreibung ist dem Begriff OE bis heute erhalten geblieben. Er benennt einerseits *ein bestimmtes Repertoire an Veränderungsmaßnahmen in der Unternehmenspraxis*, auf das Manager wie Berater zurückgreifen können, wenn es in der Praxis um den gezielten Wandel von als dysfunktional erkannten Strukturen und Abläufen in Organisationen geht: OE als ein in der (Unternehmens-)Praxis angewandtes Veränderungsinstrumentarium. Zum anderen meint der Begriff *eine bestimmte Richtung der angewandten Sozialforschung*, also eine akademische Disziplin, die sich um die erforderliche Theorieentwicklung in bezug auf diese (Unternehmens-)Praxis kümmert: OE als eine die Planbarkeit des Organisationswandels untersuchende (Management-)Theorie. Diese Doppelfunktion von OE-Konzeptionen hat im Laufe der Zeit sowohl im Bereich der betrieblichen Praxis, als auch auf theoretischem Gebiet eine Vielzahl von Experimenten und innovativen Denkansätzen hervorgebracht, weil Organisationstheorie und Unternehmenspraxis stets in einem sehr engen, sich wechselseitig stimulierenden Kooperationsverhältnis zueinander standen. Diese enge Verwobenheit von akademischer Forschung und praktischem Raisonieren hat jedoch oft große Verwirrung gestiftet und ist zweifelsohne mitverantwortlich dafür, daß OE sich im akademischen Kontext bisher nicht zu einer selbständigen und fundierten theoretischen Disziplin entwickeln konnte.

¹ Vgl. WIMMER (*Organisationsberatung*) S. 69ff.

² Vgl. dazu beispielhaft den Ansatz des Londoner Tavistockinstitutes, ausführlich dargestellt in TRIST / MURRAY (*Social Engagement*) S. 373ff.

Die hier vorgestellten Überlegungen beschäftigen sich allerdings weniger mit der akademischen Seite von OE. Sie versuchen vielmehr, an Hand aktueller Problemfelder zu beschreiben und konkret zu benennen, welchen Beitrag gezielte Organisationsveränderungsmaßnahmen gegenwärtig für die Überlebenssicherung von Unternehmen gerade auch im Bereich des Mittelstandes leisten können.³

Hat man sich in einem Unternehmen auf Grund bestimmter Beobachtungen zur Einsicht durchgerungen, daß die Umstände und Ergebnisse der eingefahrenen Arbeitsabläufe nicht mehr tolerierbar sind, so stellen sich den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Regel zwei Fragenkomplexe:

- In welche *allgemeine* Richtung sollen wir die bestehenden Organisationsverhältnisse verändern? Und welche *konkreten* Strukturen und Arbeitsabläufe streben wir – im Vergleich zum Status quo – als Ergebnis der Veränderungsbemühungen an?
- Wie gehen wir *grundsätzlich* diese angestrebten Veränderungen am besten an? Und welche *einzelnen* Schritte eignen sich am ehesten, um den ins Auge gefaßten Organisationszustand zu erreichen?

1.2 Perspektive und Annahmen der traditionellen OE-Praxis

Bei der Suche nach Antwortmöglichkeiten auf diese Fragen lohnt es sich durchaus, einen Blick zurück in die Pionierzeit der OE zu werfen. Schaut man sich nämlich viele der Projekte genauer an, die bis zur Mitte der achtziger Jahre unter dem Titel "Organisationsentwicklung" in der Praxis durchgeführt und in der einschlägigen Literatur diskutiert worden sind, so lassen sich bei aller Unterschiedlichkeit des Vorgehens im Einzelfall doch gewisse Grundüberzeugungen herausarbeiten, die den jeweiligen Antwortversuchen auf die beiden oben gestellten Fragen gleichsam als durchgängige Problemdiagnose zugrunde lagen. Die klassische OE-Tradition war durch die Überzeugung geprägt, daß fast alle Organisationen zu sehr hierarchiebetont strukturiert sind, daß ihre interne Kommunikation zu stark von bürokratischen Spielregeln beherrscht wird, daß der tägliche Kampf um persönliche Macht- und Einflußpositionen letztlich alle sachlichen Entscheidungsprozesse überlagert und daß eine übertriebene Arbeitsteiligkeit die Organisation zu sehr zersplittert, wodurch der Blick für das Ganze

³ Vgl. auch in diesem Band SCHWIERING (*Lean Management*) S. 96ff. Zur begrifflichen Abgrenzung und zu den Besonderheiten mittelständischer Unternehmen vgl. in diesem Band SCHWIERING (*Unternehmensführung*) S. 22ff.

häufig verloren geht. Zumeist ging man dieser OE-Tradition gemäß zutreffenderweise von der Annahme aus, daß die wesentlichen Entscheidungsbefugnisse zu stark an der jeweiligen Organisationsspitze zentralisiert sind und daß solche hierarchiezentrierten Führungsstrukturen einen riesigen Koordinationsaufwand zur Aufrechterhaltung von Fremdkontrolle bedingen. Vor allem in den Wirkungen derartiger Organisationsverhältnisse auf die unter solchen Umständen arbeitenden Menschen sah man in den ersten Jahrzehnten der OE-Praxis das eigentliche Kernproblem der Unternehmensführung. Derart gestaltete Organisationen tun ihren Mitgliedern Gewalt an, sie schränken ihren Entfaltungsspielraum ein, sie lassen ihr Leistungspotential verkümmern und verhindern weitgehend die Entstehung von Eigeninitiative. Die starke Dominanz hierarchischer Ordnungsprinzipien dünnt das in formellen Zusammenkünften Besprechbare aus; denn der erforderliche Grad an Offenheit kann sich in einem solchen Klima der Vorsicht nicht entwickeln. Vieles findet nur noch in informellen Strukturen statt, wo der Nährboden für energiefressende Gerüchte, Verdächtigungen und folgenschwere Mißverständnisse wächst und gedeiht. Unter solchen Bedingungen können keine leistungsfähigen Teams entstehen. Das besondere Problemlösungspotential, das in gut funktionierenden Gruppen steckt, bleibt deshalb von solchen Organisationen ungenutzt.

Aus diesen Gründen zielten OE-Maßnahmen in dieser Entwicklungsphase hauptsächlich darauf ab, das durch den Status quo einer Organisation verschüttete Problemlösungspotential freizulegen. Es ging also darum, den hierarchischen Unternehmensaufbau auf das unbedingt notwendige Minimum zu reduzieren, die tiefverwurzelten organisationsbedingten Eingrenzungen der Beschäftigten zu beseitigen, die Möglichkeiten der Selbstmotivation in der Arbeit zu fördern, funktionstüchtige Teams zu entwickeln und deren Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu stabilisieren, damit Organisationsentwicklung die ihr gesetzten Ziele erreicht. In diesem Sinne verfolgten OE-Projekte vielfach eine zweifache Zielsetzung: "Sie intendieren eine Steigerung der Effektivität von Organisationen sowie eine qualitative Erweiterung der Selbstverwirklichungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder im Arbeitsprozeß".⁴ Vor dem Hintergrund solcher Grundüberzeugungen hinsichtlich der Kernprobleme von Organisationen und der einzuschlagenden Lösungsrichtung wird das *traditionelle Interventionsrepertoire* verständlich, das in dieser Entwicklungsphase bei OE-Praktiken dominierte: Trainingsmethoden zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikationsprozesse, Maßnahmen zur Etablierung partizipativer Entscheidungsstrukturen, Strategien zur Förderung von Teamentwicklungsprozessen, zur Steigerung der Akzeptanz eines möglichst

⁴ SIEVERS (*Organisationsentwicklung*) S. 12.

kooperativen Führungsstils sowie zur Einbeziehung der Beschäftigten in die Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsprozesse, wie es etwa durch die Einrichtung von Qualitätszirkeln vielerorts versucht worden ist. Vereinfacht ausgedrückt, sah man eine Lösungsmöglichkeit der anstehenden Probleme vielfach darin, die von Veränderungsmaßnahmen betroffenen Mitglieder der Organisation an der Planung und Umsetzung solcher Maßnahmen möglichst intensiv zu beteiligen. "Macht Betroffene zu Beteiligten" galt lange Zeit als *die* Leitidee der Organisationsentwicklung.⁵

Dieser Perspektive entsprechend bildeten die Gestaltung und Steuerung von organisationsinternen Beteiligungsprozessen und die Durchführung begleitender Trainingsmaßnahmen den Kern des diesbezüglichen Veränderungs-Know-hows. So wurden im Laufe der Jahre wichtige Erkenntnisse für die Frage der Möglichkeit eines gezielten Wandels von Organisationen gewonnen. Dieser auf solche Interventionen beschränkte Blickwinkel begründet aber auch die spezifischen Grenzen der traditionellen OE-Praxis.

Nach wie vor ist heftig umstritten, was und wieviel in dieser Pionierzeit durch OE-Projekte an einschneidenden Veränderungen tatsächlich in Gang gesetzt worden ist. Die Zweifel sind meines Erachtens in zweifacher Hinsicht berechtigt. Zum einen übersieht die gutgemeinte Annahme, derzufolge ein Mehr an persönlicher Selbstentfaltung und Arbeitszufriedenheit auch eine höhere Produktivität und Problemlösungsfähigkeit der Organisation impliziert, daß zwischen den Interessen und Bedürfnissen des Einzelnen und den Funktionserfordernissen einer Organisation in der Regel ein unaufhebbarer Widerspruch existiert. Deshalb kann die Steigerung von Partizipation zur besseren Interessenwahrnehmung aller Beteiligten durchaus dazu führen, daß die Belange der Organisation zugunsten der Auseinandersetzung um die Interessen von Einzelnen und Gruppen zurücktreten. Das ist ein Umstand, der vielleicht kurzfristig interne Probleme unterdrückt, aber auf längere Sicht gesehen ganz sicher neue Probleme schafft, es sei denn, die Organisation ist von keinem Markt abhängig und kann daraus resultierende Folgekosten nach außen abschieben. Zum anderen sind Zweifel gegenüber OE-Projekten in diesen Anfangsjahrzehnten auch deshalb angebracht, weil sich die Dysfunktionalität der beschriebenen Organisationszustände in diesem Zeitraum auf die Ertragskraft keineswegs so gravierend auswirkte, wie die Verfechter des OE-Gedankens gerne annehmen. In Phasen eines kontinuierlichen Wachstums und relativ stabiler gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen hat es zumeist ausgereicht, die überkommenen Organisationsstrukturen lediglich graduell zu verbessern, ohne sie grundsätzlich in Frage zu stellen. Der

⁵ Vgl. unter anderem dazu CHIN / BENNE (*Veränderungsstrategien*) S. 58.

Veränderungsdruck, der von außen auf die organisationsinternen Verhältnisse wirkte, war in der Regel nicht massiv genug, um einen tiefgehenden Strukturwandel zu provozieren.

1.3 Wirtschaftliche Krise als Nagelprobe des traditionellen OE-Instrumentariums

In der Zwischenzeit haben sich die Überlebensbedingungen für Unternehmen allerdings dramatisch verändert. Enorme Überkapazitäten kennzeichnen die Situation in den meisten Branchen. In Verbindung mit einer durchgängigen Globalisierung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen sind dadurch für fast alle Unternehmen wesentlich verschärfte Wettbewerbsbedingungen entstanden. Alte Sicherheiten und bislang verlässliche Orientierungen schwinden. Vor allem die Erfahrungen der allerjüngsten Vergangenheit zeigen, daß selbst eine besonders gute Marktposition – erworben durch die Erfolge von gestern – keine Überlebenssicherheit mehr bietet. Im Gegenteil: Gerade in den Erfolgen der Vergangenheit liegt oftmals das besondere Gefährdungspotential von heute. Ein neuer Umgang mit Ungewißheit und Unkalkulierbarkeit ist gefragt. Darüber hinaus hat der Faktor Zeit eine noch nie dagewesene Bedeutung gewonnen: Die Schnelligkeit in der Produktentwicklung, in der Markteinführung, in der Befriedigung der Kundenwünsche, im Service usw. ist zu einem wettbewerbsentscheidenden Merkmal von Unternehmungen geworden.⁶ Die durchgängige Präferenz für Neues in allen Lebensbereichen unserer hochentwickelten Gesellschaft hat deshalb der Fähigkeit zur Innovation einen ganz zentralen Stellenwert verliehen. Die rasante Entwicklung neuer Technologien schafft die Basis für diese Innovationsorientierung, indem technische Möglichkeiten eröffnet werden, die noch vor wenigen Jahren gar nicht denkbar waren. Insgesamt haben diese Entwicklungen vor allem in der Wirtschaft die Veränderungsdynamik in einer Weise beschleunigt, die alle Vorstellungen von Planbarkeit oder Vorhersehbarkeit künftiger Verhältnisse in Frage stellt. Hinzu kommt, daß diese neue Qualität des Wettbewerbs den Druck auf die Preise enorm erhöht hat. Nur noch ganz wenige Anbieter von Produkten und Dienstleistungen befinden sich in einer so günstigen Marktposition, daß sie ihre Selbstkosten vollständig auf den Angebotspreis überwälzen können. Es ist heute zur ganz normalen betrieblichen Problemlage geworden, den enormen Kostendruck in erster Linie durch eine unternehmensinterne Produktivitätssteigerung bewältigen zu müssen. Das Markante an der gegenwärtigen Situation ist dabei, daß es hier um Quantensprünge geht und

⁶ Dieser Aspekt wird besonders betont von STALK / HOUNT (*Zeitwettbewerb*).

nicht mehr nur um marginale Verbesserungen. Die bislang üblichen Kosteneinsparungsprogramme greifen offensichtlich zu kurz.

Wie können Unternehmungen unter diesen deutlich erschwerten Rahmenbedingungen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten? Ein Blick in die aktuelle Managementdiskussion zeigt, daß man bei allen modischen Unterschieden in einem Punkt übereinstimmt: Die Qualität der Unternehmensorganisation ist im Moment der entscheidende Faktor.⁷ Ob es nun um das Stichwort "Lean Management" oder um "Business Reengineering" geht, um die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, etwa der Gruppenarbeit, oder um die Bildung strategischer Netzwerke als Form vertikaler Unternehmenskooperationen zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette, immer stehen die historisch gewachsenen Organisationsverhältnisse grundsätzlich zur Disposition. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, daß die Fähigkeit zur gezielten Gestaltung von Veränderungsprozessen zu *der* Schlüsselqualifikation von Managern avanciert ist. In dieser historischen Phase ist Organisationsentwicklung vielfach zur Existenzfrage von Unternehmen geworden. OE hat sich von einer früher nicht selten belächelten "Schönwetterveranstaltung" zu einer zentralen Überlebensstrategie von Unternehmen gewandelt. Dies hat natürlich einschneidende Auswirkungen sowohl auf die Richtung der Umgestaltung von Organisationen als auch hinsichtlich der gewählten Methoden und Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben. Die bisherige OE-Tradition ist hier in einer besonderen Weise gefordert, ihre Denkansätze und Werthaltungen auf den Prüfstand zu stellen, um die eigene Aussagekraft gegenüber den neuen Herausforderungen zu gewährleisten.

2. Gegenwärtige Hauptdimensionen praktischer Organisationsentwicklung

Im folgenden geht es darum, Führungsprinzipien zu benennen, die viele Unternehmen gegenwärtig bei der Um- oder Neugestaltung ihrer wesentlichen Handlungsbereiche zu befolgen versuchen, um auf die veränderten oder neuartigen Überlebensbedingungen angemessen zu reagieren. Diese Bereiche werden in manchen Firmen getrennt und nacheinander angegangen, in anderen geht man den Unternehmensumbau gleichzeitig auf mehreren Ebenen an. In jedem Fall handelt es sich bei der Anwendung dieser Prinzipien auf die Kernbereiche des

⁷ Vgl. etwa SENGE (*The Fifth Discipline*) oder PETERS (*Jenseits der Hierarchien*); HAMMER / CHAMPY (*Business Reengineering*); QUINN (*Intelligent Enterprise*).

Unternehmens um Dimensionen, die zueinander in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen und in ihrer Gestaltung einander unterstützen oder behindern können.

2.1 Die Schaffung autonomer, ertragsverantwortlicher Einheiten:

Das Prinzip der Geschäftsfeldgliederung

Schon bislang stellte sich als besonders schwieriges Problem bei Strategieentwicklungsprozessen die Frage, wie bestimmte strategische Festlegungen organisationsintern in Form einer angemessenen Segmentierung ihre Entsprechung finden können, so daß sich lebensfähige Produkt-Markt-Relationen herausbilden können. Dem Prinzip der Geschäftsfeldgliederung zufolge sind diese strategischen Überlegungen zur Marktsegmentierung auf allen Ebenen der Organisation konsequent umzusetzen.⁸ Der Grundgedanke dabei ist, Unternehmen in erfolgsmäßig eigenverantwortliche Einheiten zu zergliedern, die alle mit ihren eigenen Produkten und Dienstleistungen ihre spezifischen Märkte und Kundengruppen bearbeiten. Die Hauptschwierigkeit bei dieser Strukturierung besteht darin, diese Einheiten (oft auch Profit- oder Costcenter genannt) in bezug auf ihre Grenzen und ihre marktbezogene Identität so zu definieren, daß ihnen eine unternehmerische Eigenverantwortung realistischerweise zugemutet werden kann. Die Erfahrung zeigt, daß dieser Schritt in der Praxis relativ selten in befriedigender Weise gelingt, weil der Umbau einer primär funktionalen Ausrichtung der Organisation, in der sich Einheiten um spezialisierte Teilaufgaben herum gebildet haben, zu einem Gebilde mit autonomen Geschäftsfeldern nicht immer rein organisationslogischen Strukturprinzipien folgen kann, sondern vielfachen Rücksichtnahmen auf historisch gewachsene Interessenslagen und auf personelle Konstellationen unterliegt.

Angesichts der gegenwärtigen Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen in hochentwickelten Gesellschaften operieren müssen, bietet das Organisationsprinzip der Geschäftsfeldgliederung eine Reihe von Vorteilen:

- Die konsequente Umsetzung dieser Organisationsform in den betrieblichen Alltag sorgt dafür, daß die unternehmerische Verantwortung dezentralisiert, d.h. auf viele Schultern verteilt wird. Als Profitcenter ist jedes Geschäftsfeld gleichsam wie ein eigenständiges Unternehmen konzipiert und muß sich auf seinem Markt so bewähren, daß die daraus resultierende Ertragskraft den eigenen Fortbestand rechtfertigt. Auf diese Weise hält un-

⁸ Ausführlicher zu diesem Gliederungsprinzip und seiner Logik vgl. WIMMER (*Eigendynamik*) S. 286ff.

ternehmerisches Denken an vielen Stellen der Organisation Einzug und ist nicht mehr nur an der Spitze des Gesamtunternehmens konzentriert.

- Die Untergliederung in mehrere ertragsverantwortliche Einheiten vergrößert die Oberfläche und Kontaktpunkte eines Unternehmens nach außen. Sie ermöglicht intensivere Kooperationsformen mit Kunden, hautnähere Informationen über Marktentwicklungen und eine bessere Bearbeitung unterschiedlicher Marktsegmente.
- Schafft man es tatsächlich, mehrere Unternehmen im Unternehmen zu stabilisieren, so wachsen die Chancen, mit größenbedingten Problemen besser zurecht zu kommen. Es entstehen überschaubare Einheiten, denen wesentliche Kosten und Leistungen in verursachungsgerechter Form direkt und für jedermann transparent zugerechnet werden können. Dadurch entstehen auch sparten- und gesamtunternehmensbezogene Möglichkeiten des Umgangs mit Risiken. Die Folgekosten allzu hoher Binnenkomplexität, die mit jedem Größenwachstum herkömmlicher Weise verbunden sind, lassen sich mit dieser Kombination von Größe und Kleinheit ganz offensichtlich besser in den Griff bekommen.⁹ Dies gilt vor allem für die normalerweise ungebremst wuchernden Stabs- und Zentralstellen, deren scheinbare Notwendigkeit der angestrebten Eigenverantwortlichkeit oft entgegensteht und insofern in Aushandlungsprozessen schwerer begründet werden kann.
- Letztlich führt dieses Gliederungsprinzip auch hinsichtlich der unternehmensinternen Relationen zu wichtigen Konsequenzen. Es bedeutet die Einführung marktförmiger Verkehrsformen in den organisationsinternen Umgang miteinander. Man wird gezwungen, die internen Abnehmer von Leistungen als Kunden zu entdecken und die Art der Leistungserbringung, deren Qualität und die entstehenden Kosten entsprechend verantwortungsvoll zu gestalten, weil der ständige Vergleich mit externen Anbietern neue und überprüfbare Maßstäbe erlaubt.

Natürlich ist der Umbau einer Organisation in Richtung einer konsequenten Autonomisierung von ertragsverantwortlichen Einheiten auch mit Risiken verbunden. Man stärkt und ermuntert die zentrifugalen Kräfte. Jeder schaut legitimerweise zunächst auf seine eigene Einheit. Die Belange des Gesamtunternehmens treten demgegenüber in den Hintergrund. Deshalb benötigt diese Organisationslösung eigene Vorkehrungen, spezielle Strukturen und Kommunikationsformen, die ein integratives Gegengewicht zu den auseinanderstrebenden Teilen darstellen und ein wechselseitiges, Synergien erzeugendes Lernen ermöglichen.

⁹ Zur Problematik der Größe vgl. die pointierten Analysen von PETERS (*Big ist out*) und (*Jenseits der Hierarchien*) S. 107ff.

2.2 Die Restrukturierung bislang gewohnter Arbeitsprozesse: Das Prinzip der Geschäftsprozeßoptimierung

Seit Beginn der industriellen Revolution dominierte das Prinzip der Arbeitsteilung, der Grundsatz der funktionalen Spezialisierung, die Struktur des modernen Arbeitslebens. Zu Beginn unseres Jahrhunderts erfuhren diese Prinzipien durch den Taylorismus ihre wissenschaftlich-technische Ausformung und Verfeinerung. Neuerdings mehren sich aber die Zweifel, ob es unter den heutigen Bedingungen noch Sinn macht, das Arbeitsgeschehen nach wie vor nach diesen Grundgedanken zu organisieren, d.h. den Gesamtprozeß in möglichst viele Teilprozesse zu zerlegen und Planstellen bzw. Organisationseinheiten um diese Funktionen herum zu bauen.¹⁰ Blickt man aus einer Hubschrauberperspektive auf die Arbeitsabläufe in Unternehmen, so kann man leicht erkennen, daß diese im einzelnen historisch gewachsen sind, in der Regel ohne systematischen Zusammenhang. Jeder Teilaspekt dieser Abläufe stellt für sich genommen die Lösung für ein Problem dar, das sich irgendwann einmal als dringlich erwiesen hat. Heute werden solche Prozeduren weitergepflegt auf der Basis einer tradierten Gewißheit, daß es für eine ordnungsgemäße Leistungserbringung nur so und gar nicht anders gehen kann. Irgendwann hatte jede einzelne Tätigkeit vielleicht auch wirklich ihren Sinn. In der Zwischenzeit mag das eine oder andere angesichts veränderter Anforderungen oder auch technischer Möglichkeiten seine Funktionalität eingebüßt haben. Solange aber jeder Teilaspekt nur sich selbst optimiert, werden die Probleme des Gesamtzusammenhanges nicht sichtbar und deshalb einer Bearbeitung auch nicht zugänglich.

Die Vertreter des Reengineering-Gedankens plädieren deshalb dafür, jeden Geschäftsprozeß von seinem Ergebnis her, also ausgehend von der Leistungserwartung des Kunden, zu rekonstruieren. Auf diesem Wege wird nachvollziehbar, welche Tätigkeiten gar keinen eigenständigen Beitrag zur Wertschöpfung mehr leisten, also entfallen können, und welche Tätigkeiten, unterstützt durch adäquate EDV-Lösungen, auf eine ganz neue Weise zusammengefaßt werden können. Glaubt man den vielen Schilderungen aus der Praxis, dann können durch ein solch systematisches Neukonzipieren der jeweiligen Prozeßkette ungeahnte Kapazitäten an Zeit und Ressourcen freigesetzt werden, ohne daß hinsichtlich der vom Kunden erwarteten Qualität der Leistung Abstriche gemacht werden müßten. Ganz im Gegenteil: Es entstehen auf diesem Wege neue Möglichkeiten, den Kunden aktiver in die erarbeitete Problemlösung miteinzubeziehen.

¹⁰ Im Moment am stärksten vertreten von HAMMER / CHAMPY (*Business Reengineering*).

Ein anderes Gebiet, auf dem der Abschied vom Taylorismus zur Zeit besonders intensiv geprobt wird, ist die Gruppenarbeit in der industriellen Produktion. Spätestens seit der großflächigen Rezeption der MIT-Studie über die Produktivitätsnachteile der europäischen Automobilindustrie im Vergleich zur japanischen wird an vielen Stellen mit der Einführung der Gruppenarbeit experimentiert.¹¹ Es handelt sich hier um ziemlich weitreichende Experimente, geht es doch darum, einen Teil des rund um den Produktionsprozeß angesiedelten Expertenwissens (in bezug auf Instandhaltung, Qualitätssicherung, Arbeitsvorbereitung usw.) in denselben zu reintegrieren. So entstehen in diesen Reorganisationsprozessen sich weitgehend selbststeuernde Arbeitsteams, die für einen begrenzten Fertigungsschritt möglichst umfassend verantwortlich zeichnen. Die erfolgreiche Etablierung solcher Teams hat in der Praxis weitreichende Auswirkungen auf die direkt darüberliegenden Führungspositionen im Betrieb (insbesondere auf die Meisterebene) und indirekt auf die Möglichkeiten der Verknüpfung mit der gesamten Hierarchie. Mit Einführung der Gruppenarbeit werden heute wieder Ideen revitalisiert, die bereits Ende der sechziger Jahre in die Praxis Eingang gefunden hatten. Sie wurden damals getragen von den Forschungen des soziotechnischen Systemansatzes, einer bedeutsamen Ausprägung des traditionellen OE-Gedankens.¹² Damals konnte sich diese neue Form der Arbeitsorganisation noch nicht durchsetzen, weil offensichtlich die erforderlichen Produktivitätssteigerungen noch auf anderen Wegen zu bewerkstelligen waren, auf Wegen, die keine so tiefgehenden Strukturveränderungen verlangten.

2.3 Die Konzentrierung der Geschäftstätigkeit auf Kernkompetenzen:

Das Prinzip unternehmensübergreifender Vernetzung

Die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen gegenwärtig Unternehmen ihre Ertragskraft sichern müssen, geben den Entscheidungsträgern immer häufiger Anlaß, sich zu fragen, ob die große Vielfalt an geschäftlichen Aktivitäten, die im Unternehmen im Laufe der Zeit aufgebaut worden sind, in der bestehenden Form überhaupt noch Sinn machen. Ist es beispielsweise nicht strategisch klüger, relativ einfache, aber arbeitsintensive Produktionsprozesse in Regionen auszulagern, in denen bei gleicher Qualität sehr viel kostengünstiger produziert werden kann? Müssen wir einen Großteil der Logistikfunktionen im eigenen Haus wahrnehmen oder können wir diese nicht einem Speditionsunternehmen übertragen? Ähn-

¹¹ WOMACK / JONES / ROSS (*Autoindustrie*).

¹² Näheres dazu WIMMER (*Organisationsberatung*) S. 87ff., zur Frage der Bedeutung und Funktionsfähigkeit von Teams vgl. VOIGT (*Teamentwicklung*).

liches gilt für EDV-Dienstleistungen, für bestimmte Teile des Rechnungswesens, die Gebäudereinigung und vieles mehr. Unternehmen sehen sich in vermehrtem Ausmaß aus Kostengründen, aber auch aus Gründen der Komplexitätsbewältigung, gezwungen, sich die gesamte Wertschöpfungskette anzusehen und ernsthaft zu prüfen, für welche Glieder dieser Kette man selbst das größte Potential mitbringt. Eine solche Prüfung kann dazu führen, daß man die Bereiche, in denen die eigenen Kernkompetenzen liegen, verstärkt ausbaut, daß man sich von bestimmten Produkten und Leistungen vielleicht ganz trennt und daß man für gewisse Leistungsfelder gezielt mit anderen Unternehmen Wertschöpfungspartnerschaften eingeht (sei es nun auf der Zulieferseite oder im Vertriebsbereich). Die Suche nach einer auf die eigenen Möglichkeiten und Bedingungen zugeschnittenen optimalen Fertigungstiefe bzw. Fertigungsbreite erfordert das Herausarbeiten der im eigentlichen Sinne identitätsstiftenden Kernkompetenzen, also derjenigen besonderen Fähigkeiten, in bezug auf die man sich als Unternehmen von den Mitbewerbern deutlich unterscheidet. Diese Suche hat sich zu einem Schwerpunkt heutiger Managementaufgaben entwickelt.¹³ Hier sind immer wieder im Detail sehr schwierig zu handhabende Anpassungsentscheidungen hinsichtlich der organisatorischen Dimensionierung des Unternehmens zu fällen (z.B. Outsourcingprozesse, Auflösung ganzer Bereiche, Übernahmen und Fusionen zur Komplettierung des eigenen Leistungsprofils).

Zweifelsohne gewinnt in diesem Zusammenhang die Frage der Arbeitsteilung und die Frage nach der Art des Zusammenspiels mit den anderen Partnern in der jeweiligen Wertschöpfungskette eine immer größer werdende strategische Bedeutung. Mit welchen Zulieferern geht man eine engere Kooperation ein? Wieviel Know-how kann man in dieser Partnerschaft aus der Hand geben? Welche Zusammenarbeitsformen sind auf der vertrieblichen Seite am günstigsten? Auf diesem Wege entstehen interorganisationale Netzwerke, in denen eigene Spielregeln für den Umgang mit wechselseitiger Kooperation und Konkurrenz ausgeprägt werden müssen, denen deutlich mehr Verbindlichkeit zukommt, als dies bei den normalen Wirtschaftsbeziehungen am Markt der Fall ist.¹⁴ Gelingen solche Wertschöpfungsgemeinschaften, deren Aufbau und Pflege allerdings ein besonders hohes Maß an Einfühlsamkeit und sozialer Kompetenz erfordern, dann bieten sie neben großen Rationalisierungsvorteilen auch eine Vielzahl an Chancen zur wechselseitigen Unterstützung bei der Entwicklung neuer Produkte, beim Aufbau und der Pflege spezifischer Know-how-Bereiche usw. Gerade wegen dieser schwierigen Balance von Kooperation und Konkurrenz sind solche Netze naturgemäß

¹³ Vgl. dazu insbesondere PRAHALAD / HAMEL (*Kernkompetenzen*).

¹⁴ Zur besonderen Situation von Zulieferern vgl. WILDEMANN (*Die Luft wird rauher*).

sehr störanfällig und leicht zu destabilisieren. Sie benötigen die permanente Erneuerung einer interorganisationalen Verbindlichkeit als Haltung, die auf der wechselseitigen Sicherheit beruht, daß der gemeinsame Erfolg längerfristig auch das eigene Überleben am besten sichert.

2.4 Der radikale Umbau bisheriger Führungsstrukturen

Es ist nicht verwunderlich, daß der in Angriff genommene Strukturwandel in vielen Unternehmen auch die jeweiligen Führungsstrukturen, die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Leitungsstellen, nicht unberührt läßt. Einige besonders ins Auge stechende Merkmale dieser Veränderungen gilt es hier zu benennen:

- Wenn es heute darum geht, Organisationsformen zu kreieren, die unternehmerische Verantwortung möglichst zu dezentralisieren erlauben, dann ist eine Ausweitung der Funktion des General Managements erforderlich. Derart strukturierte Unternehmen brauchen mehr Führungskräfte, die in der Lage sind, das ganze Spektrum an unternehmerischen Führungsaufgaben für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich abzudecken.¹⁵ Es genügt eben nicht, neugeschaffene strategische Geschäftsfelder und Profitcenter mit bewährten Fachleuten zu besetzen.
- Wenn unternehmerische Verantwortung wirksam auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens angesiedelt ist, dann kann das Zusammenspiel zwischen diesen Ebenen (z.B. des Vorstandes im Verhältnis zu den Geschäftsfeldleitern) nicht nach den altbewährten hierarchischen Mustern erfolgen. Hier benötigen Unternehmen neue Kooperationsformen und Spielregeln für die Konfliktaustragung, die die Autonomie der Partner sowie die Unterschiedlichkeit der Interessenlagen respektieren.¹⁶ Vor allem in Fragen des Risikomanagements ist von entscheidender Bedeutung, daß es zu klaren Absprachen zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen kommt.
- Lösen sich die vielen funktionalen Grenzen zwischen Organisationseinheiten auf, setzt sich also die Aufweichung der tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation weiter fort, dann hat diese Entwicklung weitreichende Folgen auch für das mittlere und untere Management. Eine Reihe von Führungsebenen werden schlicht überflüssig.¹⁷ In der Vergangenheit sind nicht selten Führungsebenen geschaffen worden, weil man für verdiente

¹⁵ Zum Aufgabenspektrum des General Managements vgl. WIMMER (*General Management*).

¹⁶ Vgl. Ausführungen zum Problemfeld neuer Führungsstrukturen bei WIMMER (*Eigendynamik*) S. 291ff.

¹⁷ PETERS (*Jenseits der Hierarchien*) S. 938 hat diesen Freisetzungszustand mit Nachdruck vorausgesagt.

Fachkräfte Aufstiegschancen bereitstellen wollte. Solche und ähnliche Motive haben etliche Führungspositionen entstehen lassen, denen hinsichtlich Art und Umfang keine angemessenen Führungsaufgaben entsprachen. In der jetzigen Phase der Strukturentwicklung von Unternehmen haben sich jedoch die Zwänge verschärft, eine Bereinigung solcher Fehlentwicklungen ernsthaft anzugehen und zwar nicht nur aus Kostengründen, sondern auch aus der Einsicht, daß die jetzigen Organisationslösungen ansonsten keine Überlebenschance hätten.

- Die deutliche Abflachung der Hierarchie in den Unternehmungen zeigt auch Konsequenzen für Inhalt und Form der Mitarbeiterführung. Das erfolgreiche Agieren in Leitungspositionen erfordert heute ein breites Verhaltensrepertoire, das es jeweils situationsgerecht zu nutzen gilt. Denn die Verschiedenartigkeit der Führungsaufgaben – ob es nun darum geht, sich gekonnt im eigenen Team zu bewegen, ohne dauernd den Oberboß hervorzukehren¹⁸, oder an einer anderen Stelle Konfliktmanagement zu betreiben oder auch, wenn es sein muß, sich von jemandem trennen zu können – verlangt jeweils eine ganz besondere Fähigkeit zur Verhaltensbeeinflussung. Die einfachen Rezepte, sollten sie jemals tatsächlich eine Unterstützung gewesen sein, versagen heute ganz gewiß.

Unter den vier hier nur andeutungsweise – insbesondere hinsichtlich ihrer wechselseitigen Tragweite – dargestellten Dimensionen von Organisationsentwicklung lassen sich viele der in ihrer Bedeutung oft modisch übertriebenen Managementtrends der letzten Zeit subsumieren (Lean Management, Chaosmanagement, Reengineering usw.). Es ist in der Praxis immer gefährlich, allzu unbedacht irgendwelchen Vorbildern ("Das ist jetzt der letzte Schrei!, so und nicht anders muß man's machen!") zu folgen. Jedes Unternehmen muß seinen höchst individuellen Weg finden, der die eigene Zukunft in irgendeiner Form mit der eigenen Vergangenheit verbindet, der also eine lebensfähige Balance zwischen Verändern und Bewahren ermöglicht. Die vier genannten Dimensionen geben lediglich eine empirisch beobachtbare Richtung an, in die sich viele Unternehmen gegenwärtig bewegen; oftmals auf vielen Umwegen, mit Brüchen und Rückschlägen, wie das folgende Fallbeispiel verdeutlicht.

¹⁸ Zur Bedeutung der Führung in Teams vgl. das anschauliche Buch von MANZ / SIMS (*Business without Bosses*).

3. "Wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht naß" – Ein Fallbeispiel zur Reorganisation eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens

3.1 Die Erfassung des Ausgangszustandes: Eine Organisationsdiagnose

Bei dem hier beschriebenen Fallbeispiel handelt es sich um ein Unternehmen, das auf einen ganz bestimmten Typus von Finanzdienstleistungen spezialisiert ist. Gegründet 1972 als Tochter einer Großbank, startete es mit einer kleinen Gruppe von Spezialisten, die ähnliche Aufgaben bereits im Schoße der Mutter wahrgenommen hatten. Ihr wirtschaftlicher Erfolg ließ die Organisation rasch wachsen. Heute zählt das Unternehmen knapp 200 Beschäftigte. Noch im Laufe der Siebziger Jahre kamen neue "Produkte" hinzu, zum Teil solche, die mit dem Ursprungsgeschäft gar nichts zu tun hatten, mit deren Hilfe man sich aber den Kunden gegenüber für eine Reihe besonders komplexer Problemstellungen als Komplettanbieter präsentieren konnte. Ab 1979 kam es zur Gründung von Niederlassungen in Regionen mit einem besonderen Marktpotential, weil die Erfahrung zeigte, daß dieses Potential mit vertriebslich orientierten Experten vor Ort in einer ganz anderen Weise ausgeschöpft werden kann, als wenn man lediglich von der Zentrale aus agiert.

Diese Expansionsdynamik (sowohl in quantitativer Sicht, als auch in bezug auf die Aufnahme ganz neuer Dienstleistungsbereiche und die Regionalisierung der vorhandenen Hauptsektoren des Geschäftes) brachte die Binnenstrukturen der Organisation mehr und mehr unter Druck. In dieser Aufbruchphase des ersten Jahrzehntes waren die Fragen, wie arbeiten wir denn hier zusammen, wer ist denn eigentlich wofür zuständig, auf welche Spielregeln kann man sich berufen, wo fallen welche Entscheidungen und wer ist daran beteiligt, keine besonders brisanten Themen. Alles war noch ganz gut überschaubar, der Kern der Mann(Frau)-schaft kannte sich relativ gut, man wußte über die Stärken und Schwächen wechselseitig Bescheid und was man jeweils voneinander haben konnte und was nicht. Die Verteilung der Arbeitsschwerpunkte folgte diesen persönlichen Potentialen und Vorlieben. Jeder fühlte sich für ein breites Aufgabengebiet zuständig und langte zu, wo Not am Mann war. Eine explizite Funktionsaufteilung mit klaren Kompetenzabgrenzungen war so nicht nötig. Die Energie war auf den Markt gerichtet, die administrative Seite im Inneren schaffte man schon irgendwie. Dafür gab es zunächst von früher her noch ausreichende Routinen. Für die Geschäftsführungstätigkeit gab es zwar eine Leitungsinstanz, diese sah aber ihre Kernaufgabe im Vertrieb, galt es doch, der Mutter zu beweisen, daß man ganz kräftige Lebenszeichen von sich geben kann. Außerdem verführte die Risikolastigkeit dieser Art von Geschäft dazu, daß sich die Unternehmensspitze tief ins operative Alltagsgeschäft versenkte.

1983 nahmen die internen Konflikte, Pannen und Reibereien erstmals ein Ausmaß an, das die Aufmerksamkeit massiv auf die eigenen Organisationsverhältnisse lenkte. Das Ergebnis dieser ersten intensiven Beschäftigung mit sich selbst waren organisationsbezogene Differenzierungsentscheidungen, die im großen und ganzen das formell abbildeten, was sich in der Vergangenheit als informelle Strukturen bereits herausgebildet hatte. So entstanden rund um die stärkeren bzw. alteingesessenen Persönlichkeiten Abteilungen, die, abgesehen von wenigen Ausnahmen, jene Aufgaben umfaßten, für die man sich bislang schon zuständig gefühlt hatte. Der große Vorteil dieses Schrittes bestand darin, daß die Reviere nun expliziter abgesteckt waren, daß damit wechselseitige Leistungserwartungen deutlicher ausgeprägt und miteinander verhandelt werden konnten und daß sich schließlich eine Art Abteilungszugehörigkeit entwickeln konnte, ein Umstand, der die Integration neuer Mitarbeiter ins Gesamtunternehmen etwas erleichterte. Die Tatsache, daß die regionalen Niederlassungen, die internen Fachabteilungen in der Zentrale und jene Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungsfunktionen bzw. Stabsaufgaben wahrnahmen, grundsätzlich alle auf gleicher Ebene unter der Geschäftsleitung angesiedelt waren, erhöhte die Akzeptanz dieser Organisationslösung. Man geriet sich nicht schon an dieser Stelle machtmäßig in die Haare. Alle waren gleich, zumindest auf der formalen Ebene.

Die Folgekosten dieses Kompromisses zeigten sich jedoch bald. Um die in den Jahren nach 1983 einsetzende, sehr konflikthafte interne Organisationsdynamik besser verstehen zu können, gilt es einen besonderen Aspekt dieses Kompromisses genauer herauszuarbeiten. Er betrifft das Verhältnis zwischen den internen Fachabteilungen, die jeweils um die Hauptprodukte des Unternehmens herum gebaut waren, und den regionalen Geschäftsstellen. Um seitens der Geschäftsleitung das Gefühl zu haben, im Detail noch kontrollieren zu können, was denn da alles in den dezentralen Geschäftsstellen im einzelnen passiert, hatte man diese im Sinne einer Fachaufsicht den internen Fachabteilungen produktbezogen unterstellt. Gleichzeitig wurden die Niederlassungsleiter für die gesamte Geschäftsentwicklung in ihrem regionalen Verantwortungsbereich voll verantwortlich gemacht, und es wurde von ihnen die ganze Breite unternehmerischer Eigeninitiative erwartet. 1983 nannte man diese Lösung stolz "Matrixorganisation", weil die Regionalleiter einerseits direkt der Geschäftsleitung verantwortlich waren, andererseits in gewissen produktbezogenen Fragen, die man allerdings auch nicht unstrittig definiert hatte, auf die Abstimmung mit den Fachabteilungen verwiesen waren. Das Ergebnis dieser Konstellation war ein immer wieder aufflackernder Krieg zwischen den genannten Zentralstellen und den Leitern bzw. Mitarbeitern in den Niederlassungen. Diese Auseinandersetzungen zogen immer mehr Energie auf sich, was das Unternehmen auf Grund einer guten Marktlage und hochqualifizierter Personen im Vertrieb allerdings

nicht daran hinderte, weiterhin zu wachsen und vergleichsweise gute Erträge zu erwirtschaften. 1989 entschloß sich die Geschäftsführung, neuerlich eine Reorganisation zu wagen, nicht weil es von der Ertragsseite her kriselte, sondern weil die emotionalen Belastungen der internen Situation eine gewisse Schmerzgrenze überschritten hatten. Die in dieser Phase erarbeitete Diagnose ergab in etwa folgendes Bild:

- In den *Niederlassungen* beschwerte man sich heftig über die Art und Weise, wie sich die Fachabteilungen ins Geschäft einmischten, obwohl sie von vielen Details gar keine Ahnung hätten, weil sie viel zu weit weg von den lokalen Gegebenheiten an die anstehenden Probleme herangingen. Wenn man dann mal wirklich etwas von ihnen brauche, dann dauere die Erledigung meistens zu lange und entspringe einer viel zu bürokratischen Arbeitsweise, die immer wieder von neuem darüber Zeugnis ablege, wie wenig Verständnis in der Zentrale dafür aufgebracht werde, was für das Geschäft mit den Kunden wirklich vonnöten sei. Wenn das einzelne Geschäft einmal unter Dach und Fach sei, dann begännen die Probleme mit der zentralen Abwicklung. Da diese auf unterschiedliche Abteilungen verteilt sei, wisse oft die eine Hand nicht, was die andere tue. Es passierten Fehler, es entstanden Terminprobleme, aber regelmäßig werde die "Schuld" für diese Dinge den Regionen angelastet. Obwohl man als Regionalleiter für die eigenen Ergebnisse voll verantwortlich gemacht werde, habe man in der Verfügung über die Ressourcen ganz wenig Spielraum. Bei jeder kleineren Beschaffung müsse man sich mit den "Sparmeistern" in der Zentrale auseinandersetzen.
- Aus der Perspektive der *Fachabteilungen* erhielt man das entgegengesetzte Bild. Die Regionalleiter hielten sich grundsätzlich an keine Spielregeln, man werde immer wieder von wichtigen Informationen abgeschnitten oder zu spät und unvollständig mit den erforderlichen Daten versorgt. Dann müsse man den Dingen ewig lang nachlaufen. Die Niederlassungen wendeten sich regelmäßig unter Umgehung der Fachabteilungen direkt an die Geschäftsleitung, um mit dieser gewisse Schritte vorweg abzuklären, die dann aber, wenn aus fachlichen Gründen notwendig, nur mehr ganz mühsam revidierbar seien. Die Regionen seien ganz schwer dazu zu bringen, eine gewisse Einheitlichkeit in den Vorgehensweisen zu akzeptieren: Jede Region versuche, ihre eigenen Wege zu gehen und stelle ihre eigenen Interessen über die des Gesamtunternehmens. Aus der Sicht der Abwicklungsbereiche und der internen Servicestellen erlebe man die Regionen als selbstgefällig, fordernd und wenig kooperationsbereit. Sie zeigten kaum Verständnis für administrative Erfordernisse und setzten sich oft über diesbezügliche Vorgaben hinweg.

- Die drei *Geschäftsleitungsmitglieder* wurden als eher konfliktscheu beschrieben. Sie würden es am liebsten jedem recht machen, seien für jeden in der Firma direkt ansprechbar und ohne formale Barrieren erreichbar. In fachlichen Fragen des operativen Geschehens bekomme man daher rasch und unbürokratisch eine Entscheidung. In Managementbelangen, bezogen auf das Gesamtunternehmen, würde alles jedoch entsetzlich lange dauern, und man blicke letztlich nicht wirklich durch, wie solche Entscheidungen zustande kämen. Die Geschäftsleitung agiere nicht als Team, eher als Einzelkämpfer, wobei auf diese Weise jeder seine bevorzugten Aufgabengebiete wahrnehme.

Die Analyse der Geschäftsprozesse ergab, daß es sowohl in der Phase der Projektanbahnung, als auch nach dem Abschluß in der Administration und Wartung der zugegebenermaßen recht komplexen Geschäftsfälle ein vielfaches Hin und Her zwischen den Regionen und Fachabteilungen gab, aber auch zwischen den einzelnen Abwicklungsstationen untereinander sowie zu den Regionen. Diese vielen Arbeitsschritte und unterschiedlichen Stationen banden nicht nur eine Menge Ressourcen, sie waren auch eine Quelle von Mißverständnissen, von positiven wie negativen Kompetenzkonflikten, die es im Störfall nicht immer leicht machten, den Prozeß realitätsgerecht zu rekonstruieren. Ähnlich wie diese Abwicklungsprozeduren historisch gewachsen waren, präsentierten sich auch die vorhandenen Datenverarbeitungssysteme. Sie waren ein Spiegel der situativen Priorität der Lösung dringlicher Adhoc-Probleme und folgten natürlich keiner gesamthaft durchdachten Logik, bezogen auf die Zusammenhänge des Gesamtunternehmens.

Ausgerüstet mit diesen hier nur ganz skizzenhaft dargestellten diagnostischen Einschätzungen, ging die Geschäftsführung mit externer Unterstützung daran, sich Bearbeitungsmöglichkeiten für die aufgeworfenen Probleme zu überlegen. Dabei kristallisierten sich die drei unter den folgenden Gliederungspunkten 3.2 bis 3.4 dargestellten Schwerpunkte heraus.

3.2 Die Klärung der Marktbearbeitungsstrategie und die Anpassung der Organisationsstruktur

Bis 1989 verfolgte das Unternehmen zwei Strategien der Marktbearbeitung, die, miteinander rivalisierend, im operativen Geschäft häufig zu großen Zielkonflikten führten. So dominierte in den Fachabteilungen der Unternehmenszentrale ein rein produktorientiertes Marketing, während die Regionalniederlassungen ein abnehmerorientiertes Marketing verfolgten. Auf Grund der produktbezogenen Segmentierung des Marktes in Nachfragergruppen und der

damit einhergehenden Produktorientierung hatten die Experten in den zentralen Fachabteilungen in bezug auf die Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik Priorität, da sie in besonderem Maße Produktkenntnis und Marktüberblick besaßen und demnach verlangten, daß die regionalen Verkäufer sich nach ihren Strategievorgaben zu richten hatten. Hingegen waren die Regionalleiter auf Grund der Geschäftsfeldgliederung nach regionalen Gesichtspunkten – infolge einer nach geographischen Kriterien erfolgenden Markterfassung und -einteilung – umfassend für die Distributionspolitik verantwortlich, und den Experten in den Fachabteilungen kam nach ihrem Selbstverständnis lediglich eine fachliche Unterstützungsfunktion zu, von der man vor Ort je nach Bedarf im Geschäftsprozeß Gebrauch machen konnte oder nicht. Die unternehmerische Verantwortung lag aus dieser Sicht im unterschiedlich interpretierbaren Zusammenspiel zwischen der Geschäftsführung und der Regionalleitung. Die Matrixorganisation des Unternehmens hatte diesen Grundkonflikt offen gelassen, mit all den bereits angedeuteten Folgewirkungen. Die Unternehmensleitung tat sich hier mit einer klaren Prioritätensetzung schwer, denn der bisherige Zustand hatte für sie zweifelsohne auch große Vorteile. Sie hatte ohnehin die Befürchtung, daß sich die Regionen zu weit vom Zentrum wegentwickeln könnten. Der Konflikt zwischen den beiden Marktbearbeitungsstrategien ermöglichte der Unternehmensleitung von Fall zu Fall eine gewisse Schiedsrichterrolle. Sie hatte die Gewißheit, daß die Fachabteilungen den Regionen streng auf die Finger schauten und konnte sich so in dem Gefühl wiegen, bei all der zunehmenden Undurchschaubarkeit letztlich doch alles noch im Griff zu haben. Die beschriebene Konfliktkonfiguration ermöglichte darüber hinaus auf der Ebene der Abteilungsleiter ein gewisses Machtgleichgewicht und somit einen Schwebезustand, der es der Unternehmensleitung erlaubte, für keine Seite wirklich votieren zu müssen. So glaubte man, sich massive Verärgerungen oder gar den befürchteten Abgang einiger Schlüsselpersonen ersparen zu können.

Eine intensivere Beschäftigung mit den auf den relevanten Märkten des Unternehmens zu erwartenden Entwicklungen, in die die nächste Führungsebene mit eingebunden war, erlaubte es der Geschäftsleitung schließlich doch, für die Regionalisierung als primärem Segmentierungsprinzip zu votieren. Man sah sich allerdings nicht in der Lage, die organisationsinternen Schlußfolgerungen aus dieser Grundsatzentscheidung rasch in die Tat umzusetzen. Zum einen fehlte für diesen Schritt ein adäquates Controllingsystem, das es der Unternehmensleitung erlaubt hätte, von ihrer bisherigen Tradition, Risikomanagement dadurch zu betreiben, daß man selbst tief ins operative Geschäft involviert ist, abzugehen. Wenn die regionalen Niederlassungen tatsächlich in der Form von Profitcentern agieren sollten, dann benötigten beide Seiten verlässliche Stellgrößen, über die der Geschäftsverlauf beobachtet und gesteuert werden kann und mit deren Hilfe die Unternehmensleitung mit den einzelnen Regionalleitern

periodisch zu realitätsgerechten Zielvereinbarungen kommen kann. Zum anderen hätte die Geschäftsleitung erstmals mit einigen langjährigen Weggefährten in den zentralen Fachabteilungen in eine ernsthafte Konfrontation eintreten müssen. Dafür waren ihr die befürchteten Risiken zu groß. Man entschloß sich deshalb für einen evolutionären Weg, der ein schrittweises Verfolgen des Umstrukturierungszieles unter Ausnutzung aktueller Veränderungsmöglichkeiten (z.B. auch in personeller Hinsicht) vorsah. Aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus ist zu sagen, daß dieses zweifelsohne recht behutsame Vorgehen durchaus seine Berechtigung hatte, weil die Voraussetzungen für einen wesentlich radikaleren Umbau, so wie er zunächst geplant war, auf der Ebene der Geschäftsleitung nicht gegeben waren (vor allem hinsichtlich ihrer fehlenden Qualität als Team und ihrer mangelnden Durchsetzungschancen gegenüber der nächsten Ebene).

3.3 Das Überdenken der einzelnen Geschäftsprozesse, insbesondere der verschiedenen Abwicklungsschritte

Zur Bereinigung der historisch gewachsenen Abwicklungsvielfalt und der parallel dazu entstandenen heterogenen EDV-Landschaft hat man in der Folge zwei miteinander vernetzte Projekte ins Leben gerufen, für deren Betreuung man eine in dieser Phase eigens eingestellte interne Organisationsentwicklungsexpertin engagierte. Das Ergebnis dieser Arbeit, die sich auch über einen längeren Zeitraum hinzog, brachte eine deutliche Reduzierung der vielen Schnittstellen, eine Erhöhung der Abwicklungssicherheit und eine bessere Ressourcennutzung in diesem Bereich. Allerdings fehlte auch hier die letzte Konsequenz, die bedeutet hätte, die gesamte Abwicklung in einer Organisationseinheit zu konzentrieren, gemeinsam mit den regionalen Niederlassungen die einzelnen Geschäftsprozesse zu optimieren und durch die Konzentration eine kontinuierliche Professionalisierung dieser Art von Arbeit voranzutreiben. Große Bedeutung erlangte in dieser Phase die Arbeit an einer DV-Strategie für das Unternehmen, die trotz aller Verführungen in diese Richtung die überkommenen Standardprozesse nicht bloß EDV-technisch abbildete und soweit als möglich autonomisierte, sondern die in einer kreativen Weise neue Lösungen zu unterstützen in der Lage war. Hier sind dem Unternehmen zweifellos wichtige Innovationen gelungen.

3.4 Der Aufbau geeigneter Führungsstrukturen

Auf diesem Organisationsentwicklungsfeld hat sich das Unternehmen ohne Zweifel am meisten geplatzt. Tief verwurzelt in der bisherigen Geschichte, war es ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur, daß alle Führungskräfte inklusive der Geschäftsführer sich intensiv mit operativer Tagesarbeit eindeckten. Diese Praxis war ja auch viele Jahre hindurch kein wirkliches Problem gewesen. Mit der unvermeidlichen Zunahme der Binnenkomplexität und vor allem mit den auch in dieser Branche schwieriger werdenden Marktverhältnissen zu Beginn der neunziger Jahre reichte diese Minimalvariante des Steuerungsaufwandes für das Gesamtunternehmen und seine vielfältigen Subeinheiten nicht mehr aus. Nun saßen aber in fast allen Schlüsselpositionen engagierte Profis auf ihrem angestammten Gebiet, die sich in keiner Weise mit Führungsaufgaben identifizierten, so daß deren Wahrnehmung bislang vielfach als lästige Zusatzverpflichtung empfunden wurde.

Bei einer derartigen Ausgangslage ist es schwierig, adäquate Führungsrollen auszuprägen, im Sinne einer funktionierenden Arbeitsteilung wechselseitig auszuhandeln, die erforderlichen Kommunikations- und Kooperationsformen untereinander zu stabilisieren und den sich daraus ergebenden Fragen zu stellen: Was sind die Kernaufgaben der Geschäftsführer in ihrer Einzelverantwortung, in welchen Belangen sind sie als Team gefordert, worin besteht das Aufgabenprofil eines Abteilungsleiters, und wie sind die in dieser Phase neu eingerichteten Gruppen- bzw. Teamleiter sinnvoll zu positionieren?

Dennoch ist dieser interne Ausdifferenzierungsprozeß in Gang gekommen. Durch den Einsatz neuer Führungsinstrumente, wie etwa eines periodischen Mitarbeitergespräches zur Reflexion der Kooperationssituation zwischen den Führungsebenen, mit dem Bemühen um konkrete, realitätsnahe Zielvereinbarungen und mit ähnlichen Maßnahmen wurden Versuche gestartet, gezielte Kommunikationsformen zu etablieren, die diesen Prozeß einer Stärkung der Führungsstrukturen unterstützen sollten. Dazu gekommen sind eine Reihe von Qualifikationsmaßnahmen, bei denen es in erster Linie darum ging, die soziale Kompetenz der Betroffenen zu stärken und ihre persönliche Problemlösungskompetenz für die unterschiedlichsten Führungssituationen im Alltag zu erweitern. Insgesamt war die Verstärkung von Personalentwicklungsmaßnahmen und in Folge hiervon die gezieltere Mitwirkung der Mitarbeiter an der Aufgabenerfüllung in den unterschiedlichen Bereichen eine wichtige und hilfreiche Begleitung für den gesamten Organisationsentwicklungsprozeß in diesem Unternehmen.

4. **Schlußbemerkung**

Mittelständische Unternehmen haben in der Regel nicht das Problem, daß ihre Aufbauorganisation zu sehr formalisiert und hierarchiebetont ausdifferenziert ist. Sie haben zumeist auch nicht mit überbürokratisierten Normalprozeduren in der Erledigung ihrer Arbeit zu kämpfen. Sie leiden viel eher an einer zu großen Unstrukturiertheit, an zuviel Improvisation im Herangehen an Problemlösungen, vieles wird an den unterschiedlichsten Stellen immer wieder neu erfunden, alle stecken ganz tief im operativen Alltagsgeschäft, es dominieren deshalb Adhoc-Lösungen, niemand hat den Kopf wirklich frei, einmal systematisch über die Entwicklung des Gesamtunternehmens nachzudenken, sich den strategischen Grundfragen zu stellen, den Blick vom Einzelkunden auf Märkte zu lenken usw. Organisationsentwicklung hat bei dieser Problemkonstellation die zentrale Aufgabe, die unbestreitbaren Vorzüge kleiner und mittlerer Unternehmen, die sich in einer besseren Überschaubarkeit des Unternehmensgeschehens, einer größeren Flexibilität und Kundennähe sowie einem schwach ausgeprägten Ressortdenken der Organisationsmitglieder äußern, mit den Vorteilen größerer Unternehmen in Einklang zu bringen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, das notorisch vorhandene Führungsvakuum zu füllen, die unternehmerische Verantwortung auf eine breitere Basis zu stellen, die Fähigkeiten für ein strategisches, marktorientiertes Denken zu entwickeln und regelmäßig auch gemeinsame Nachdenkmöglichkeiten zu schaffen, damit dieses Potential zum Tragen kommen kann. Sind diese Voraussetzungen vorhanden, dann können gerade in mittelständischen Unternehmen die Organisationsverhältnisse relativ leicht in Bewegung gehalten und auf die jeweiligen Markterfordernisse ausgerichtet werden.

Literatur

- BAECKER, D. (*Unternehmensform*): Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M. 1993.
- BAECKER, D. (*Doppelte Schließung*): Die doppelte Schließung der Organisation, in: *Theoria Sociologica*, Heft 2/1993, S. 147-187.
- CHIN, R. / BENNE, K.D. (*Veränderungsstrategien*) in: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.): *Änderung des Sozialverhaltens*, Stuttgart 1975, S. 43-78
- HAMMER, M. / CHAMPY, J. (*Business Reengineering*): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt a. M./New York 1994.
- MANZ, CH.C. / SIMS, H.P. (*Business without Bosses*): Business without Bosses. How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies, New York/Chichester 1993.
- PETERS, T. (*Big is out*): Big is out. Wie groß darf ein marktnahes Unternehmen sein?, in: *Harvard Businessmanager*, Heft 3/1993, S. 93-104.
- PETERS, T. (*Jenseits der Hierarchien*): Jenseits der Hierarchien. Liberation Management, Düsseldorf/Wien 1993.
- PRAHALAD, C.K. / HAMEL, G. (*Kernkompetenzen*): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: *Harvard Businessmanager*, Heft 2/1991.
- QUINN, J.B. (*Intelligent Enterprise*): Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York/London 1992.
- RIECKMANN, H. (*Organisationsentwicklung*): Organisationsentwicklung von der Euphorie zu den Grenzen, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): *Die lernende Organisation*, Wiesbaden 1991, S. 125-143.
- SCHWIERING, D. (*Bausteine*): Bausteine eines mittelständischen Unternehmenscontrolling. Ein Zentral- und Personalcontrolling im funktionsanalytischen Unternehmensmodell, Arbeitsbericht 1 der Reihe: *Mittelständische Unternehmensführung*, hrsg. vom Bremer Institut für Mittelstandsforschung (BIM), Universität Bremen 1993.
- SENGE, P.M. (*The Fifth Discipline*): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York/London 1990.
- SIEVERS, B. (Hrsg.) (*Organisationsentwicklung*) Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977.
- STALK, G. / HOUNT, TH.M. (*Zeitwettbewerb*): Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, 2. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1991
- TEUBNER, G. (*Netzwerke*): Die vielköpfige Hydra. Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 189-216.
- TRIST, E. / MURRAY H. (*Social Engagement*): The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology, Philadelphia 1990

- VOIGT, B. (*Teamentwicklung*): Team und Teamentwicklung, in: Organisationsentwicklung Heft 3/1993, S. 34-49.
- WILDEMANN, H. (*Die Luft wird rauher*): Die Luft wird rauher – wie Zulieferer überleben können, in: Harvard Businessmanager, Heft 3/1993, S. 34-44.
- WIMMER, R. (*Organisationsberatung*): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg 1991, S. 45-136.
- WIMMER, R. (*Eigendynamik*): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar?, in: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch –, Köln 1993, S. 255-308.
- WIMMER, R. (*General Management*): Wozu brauchen wir ein General Management?, in: Hernsteiner, Heft 3/1993, S. 4-12.
- WIMMER, R. (Hrsg.) (*Neue Wege und Konzepte*): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992.
- WOMACK, J.P. / JONES, D.T. / ROSS, D. (*Autoindustrie*): Die zweite Revolution in der Autoindustrie – Konsequenzen aus der weltweiten Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology), 6. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1992.